

378.101

1150

ศ 1827

ว.3 การศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ปริญญานิพนธ์

ของ

สถาพร ชันโต

25 พ.ค. 2542

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา


กุมภาพันธ์ 2542

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

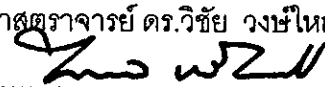
119841

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต
สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

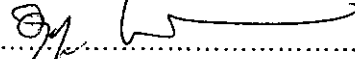
คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

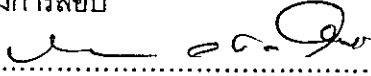
.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช)

.....กรรมการ /

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุกุล จินตรักษ์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน /

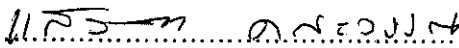
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

.....กรรมการ /

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช)

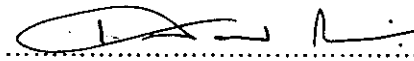
.....กรรมการ /

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุกุล จินตรักษ์)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา คณะวรรณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 27 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542

ประกาศคุณูปการ

ความสำเร็จของปริญญาบัตรฉบับนี้เกิดขึ้นได้จากความเมตตา ความเข้าใจและให้กำลังใจจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุกุล จินตวิเศษ รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.แก้วตา คณะวรรณ ที่กรุณาปรับเป็นกรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่อนุเคราะห์เวลาและให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการวิจัยจนการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณกัลยาณมิตรและผู้ช่วยเหลือในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลจนงานวิจัยสำเร็จด้วยความเรียบร้อย

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากปริญญาบัตรฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณแต่บุพการี คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการต่าง ๆ ครอบครัว และกัลยาณมิตรที่เกี่ยวข้องทุก ๆ ท่าน ไว้ ณ ที่นี้

สถาพร ชันโต

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลังของปัญหาการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	15
ความสำคัญของการวิจัย.....	15
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	15
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
เกณฑ์คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	19
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
อุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย.....	20
แนวคิดเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย.....	24
นโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัว.....	30
หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	36
หลักการและสาระสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่สว่นราชการ.....	40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกนอกระบบ.....	44
ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต.....	47
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากร.....	54
กลุ่มตัวอย่าง.....	55
ตัวแปรที่ศึกษา.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ.....	57
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
แผนการเก็บข้อมูล.....	59

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1	
ศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.....	66
ตอนที่ 2	
ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.....	76
ตอนที่ 3	
การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.....	94
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
บทย่อ.....	142
สรุปผล.....	147
อภิปรายผล.....	154
ข้อเสนอแนะ.....	163
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	163
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย.....	165
ข้อเสนอแนะขั้นตอนและแผนดำเนินงาน.....	166
บรรณานุกรม.....	168
ภาคผนวก.....	176

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ความคล่องตัวที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย ความจำเป็นที่ต้องมี ความคล่องตัว และมาตรการควบคุม.....	33
2 ภารกิจและทิศทางจุดเน้นของอุดมศึกษาไทย.....	49
3 ขั้นตอนของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ใน การวิจัย และเกณฑ์การตัดสินใจ.....	59
4-16 การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.....	78
17-20 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.....	95

บทนำ

ภูมิหลังของปัญหาการวิจัย

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเป็นอย่างมากในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์รวมถึงชุมชนกับชุมชนก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย วิถีชีวิตมนุษย์ถูกกำหนดด้วยปัจจัยการผลิต การติดต่อสัมพันธ์ทางการเมือง สังคมและวัฒนธรรมนี้ค่อนข้างจะแบ่งแยกเป็นส่วน ๆ ขาดการเชื่อมโยง การพึ่งพาอาศัยกันน้อยลง แต่มีการพึ่งพาทางเทคโนโลยีสูง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวัฒนธรรมมีไม่มากนัก สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งอยู่ระหว่างการเสาะหาทางเลือกพัฒนาแบบไทย ๆ นั้น จะเห็นได้ว่าแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปลายศตวรรษที่ 20 นี้ได้ชี้ให้เห็นถึงการเกิดแนวโน้มที่ค่อนข้างรุนแรงในอนาคตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและบริการ การปรับตัวทางด้านสังคม วัฒนธรรม การเมือง การปรับตัวด้านความสัมพันธ์กับต่างประเทศทั้งในเรื่องการค้า และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ปัญหาพลังงาน ปัญหาสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคนิควิทยาศาสตร์ใหม่ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ล้วนแต่มีผลกระทบทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อชีวิตสังคม ชีวิตครอบครัว ตลอดจนจิตใจของคนไทยและโดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร หน่วยงาน สถาบันอุดมศึกษา และตัวบุคคลอย่างมาก(คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2537 : 65)

สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม มีบทบาทสำคัญในอันที่จะส่งเสริมและเกื้อหนุนต่อการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด โดยเฉพาะในด้านการผลิตบัณฑิตการพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง และการพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พร้อมทั้งมีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อออกไปประกอบอาชีพต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของสังคม การวิจัยและพัฒนาจึงเป็นแหล่งการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะและคุณภาพชีวิต อีกทั้งมีส่วนในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการ ทั้งนี้ไม่เพียงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังเพื่อให้สามารถชี้นำบริบทการพัฒนาของประเทศให้เป็นไปในทิศทางที่มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้นำมาซึ่งความสมดุลของการพัฒนาประเทศด้วย

สภาวการณ์ในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างรุนแรงและเกิดการแข่งขันกันอย่างสูง รวมทั้งการที่สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับกลยุทธ์การพัฒนาให้สามารถคงอยู่ได้และถึงแม้สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุดมศึกษาและการพัฒนาประเทศอยู่ในระดับหนึ่งแล้วก็ตาม ก็ยังพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคภายในสถาบันที่เป็นผลจากสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงจากภายนอก ปัญหายุ่งยากที่สถาบันอุดมศึกษาเผชิญอยู่ในขณะนี้ก็คือ ปัญหาเรื่องการบริหาร ในขณะที่รูปแบบการบริหารระบบเก่า ๆ ไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไปแล้ว รูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ก็ยังไม่แน่ชัดนักถ้าเช่นนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรจะทำอย่างไร คำตอบที่ตรงไปตรงมาก็คือ ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาอนาคต ปัญหาเรื่องการบริหารแล้วแต่เกิดความล้าสมัยและความไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เป็นอยู่ขณะนั้นทั้งสิ้น จึงทำทนายสถาบันอุดมศึกษาให้ค้นหาวิธีการบริหารภายใต้ภาวะจำกัดของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์และความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างไร (ฟ้ามุย เรื่องเลิศบุญ. 2539 : 2)

นอกจากนี้ พจนี สะเพียรชัย (2537 : 38) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีความหมายและความสำคัญไม่เพียงแต่เพื่อความเสื่อมหรือความเจริญของประเทศชาติหรือสังคมเท่านั้น แต่หมายถึงความอยู่รอดปลอดภัยหรือการสูญสิ้นชาติและเผ่าพันธุ์มนุษย์ในชาตินั้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อมร รักชาติชัย (2537 : 35) ที่กล่าวว่าในหลักการสากล อาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นบุคลากรที่มีค่าสูงสุดในสังคม เพราะเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่สังคมชาติ และสังคมโลก และถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคคลอื่นในสังคมให้ไปประกอบอาชีพต่าง ๆ งานของอาจารย์มหาวิทยาลัยจึงเป็นระดับงานที่ยากที่สุดในชาติและในโลก เพราะจะต้องทำวิจัยเพื่อเพิ่มพูนหรือ สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในโลก ความรู้นี้เป็นสมบัติสากลถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสร้างเสริมต่อเติมกันได้ทั่วโลก ดังนั้นความสำคัญของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับที่ "...มนุษย์เผ่าพันธุ์ใดก็ตามที่ไม่ให้ความสำคัญและไม่เห็นคุณค่าของการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย มนุษย์เผ่าพันธุ์นั้นก็ถึงซึ่งจุดจบและการสูญเผ่าพันธุ์ไปในที่สุด" (พจนี สะเพียรชัย, 2537 : 38) ทั้งนี้เพราะ "มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งของผู้ทรงความรู้หรือผู้ทรงปัญญา (scholars) ... ที่สำคัญก็คือ ชุมชนนี้เป็นแหล่งผลิตผู้ทรงความรู้และผู้ทรงปัญญาอีกด้วย" (อดุลย์ วิริยเวชกุล. 2528 : 1) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยัง "เป็นสถาบันวิชาการระดับสูงของประเทศที่แนวคิดหลักวิชา และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ในสังคมได้รับการคิดค้น พัฒนา และทดสอบเพื่อประโยชน์ของสังคมและมนุษยชาติเป็นส่วนรวม มหาวิทยาลัยจึงเป็นแหล่งความคิด และแหล่งวิชาการที่สำคัญ ประเทศที่ก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างกว้างขวางจะมีมหาวิทยาลัยที่ก้าวหน้า และพัฒนาด้วยเสมอ มหาวิทยาลัยจึงเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ

ของสังคมเสมอมา” (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2531 : คำนำ)

ผลกระทบที่เห็นเด่นชัดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเหล่านี้ คือ ทุกคนทุกองค์กร ทุกระดับต้องเข้าสู่ภาวะที่มีการแข่งขันสูง ความสามารถในการมองอนาคต และการตัดสินใจในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่ดีกว่าจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง จรัส สุวรรณเวลา (2538 ก : 1) ได้กล่าวในการบรรยายนำในการสัมมนาวิชาการประจำปีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไว้ว่า “ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในภาวะวิกฤติที่การแข่งขันในโลกมีมากขึ้น ประเทศจะสามารถรักษาสถานภาพเอกราช และอธิปไตย ตลอดจนเจริญรุ่งเรืองขึ้นได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจในปัจจุบัน ... เราจะต้องพัฒนาอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นจากการพัฒนาเกษตรกรรมที่ได้ทำมาในอดีต การส่งออกกำลังประสบปัญหาการตลาดทั้งผลิตผลเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การพัฒนาสังคมศาสตร์ด้านต่าง ๆ ตลอดจนการฟื้นฟูมนุษยศาสตร์จะมีความจำเป็นในอนาคตควบคู่กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เราจะเจริญขึ้นสามารถเข้าไปอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีสิทธิมีเสียงสามารถเป็นตัวของตัวเองได้หรือถดถอยลงไป ต้องถูกบีบบังคับและพึ่งผู้อื่นมากขึ้นจนอาจเสียอิสรภาพด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองไปมากหรือน้อยนั้น ย่อมขึ้นกับการตัดสินใจในปัจจุบัน”

ในภาวะที่ทั่วโลกกำลังตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคมก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ที่ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โดยเหตุที่การปรับตัว ของมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่เป็นการปรับตัวเพื่อความเป็นผู้นำเพื่อเป็นสถาบันชี้แนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้สังคมเปลี่ยนแปลงและปรับไปในทิศทางที่มีคุณค่ามีความหมายต่อบุคคลในสังคมนั้นอย่างแท้จริง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทุกสิ่งทุกอย่างที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยทำให้เกิดผลประการหนึ่งคือ การกระทำใด ๆ ที่มาจากพื้นฐานของประสบการณ์ที่ผ่านมาจะไม่เหมาะสมทั้งนี้เพราะเรากำลังอยู่ในยุคของการประยุกต์ความรู้ใหม่กับสถานการณ์ใหม่ตลอดเวลา

ดังนั้น ปัญหาการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ท้าทายการอุดมศึกษาของโลกในขณะนี้ดังที่ สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ (2537 : 44) สรุปว่า “สำหรับอนาคตซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยไม่เพียงแต่จะต้องปรับตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากเท่านั้น ... แต่จะต้องถึงขั้นที่สามารถหาผลประโยชน์เชิงพาณิชย์จากการค้ากับนานาประเทศที่มีการแข่งขันสูงได้ด้วย”

สำหรับประเทศไทยนั้น แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของประเทศในปัจจุบันทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในช่วงวิกฤตการณ์ (ประเวศ วะสี. 2537 ; จรัส สุวรรณเวลา. 2538ข ; ประกอบ คุปรัตน์. 2538ก. ; วิชัย ตันศิริ. 2539 ; สุธรรม อารีกุล และคณะ. 2540) ทั้งนี้ เพราะมหาวิทยาลัยก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และประเทศไทย รวมทั้งการบริหารภายในของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการก็มีปัญหาบริหารไม่คล่องตัวไม่มีประสิทธิภาพ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2532) หรือ สุตตะบุตร (2537 : 5) ทำนายว่า "มหาวิทยาลัยในอนาคตของไทยจะยิ่งถูกทิ้งห่าง โดยมหาวิทยาลัยข้าง ๆ บ้าน" จรัส สุวรรณเวลา (2537ก : 11) ระบุว่า "ในอนาคตบัณฑิตจะไม่มีคุณภาพไม่สามารถที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ในประเทศได้ จะถูกแทรกโดยประเทศอื่น ๆ ที่อยู่รอบข้างและมีผลกระทบกลับมาถึงเศรษฐกิจของประเทศ สังคมของประเทศ ... เพราะมหาวิทยาลัยไทยขาดการสนับสนุนอย่างมากมาเป็นเวลานานจนทำให้เกิด academic disorder" สุธรรม อารีกุล และคณะ (2540 : 322) กล่าวว่า "วิกฤตอุดมศึกษาไทยได้ส่งผลกระทบต่อประเทศชาติอย่างกว้างขวาง นอกจากจะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ไม่สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพให้ได้ตามความจำเป็นในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติแล้ว สถาบันอุดมศึกษาเองยังไม่เป็นแหล่งผู้รู้ แหล่งแสวงหา สะสมความรู้เพียงพอที่จะเป็นผู้นำ สามารถชี้แนะหรือช่วยประเทศชาติในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้" แต่กลับกลายเป็น "แหล่งที่สร้างปัญหาต่าง ๆ เพิ่มภาระให้แก่สังคม"

ภาวะวิกฤติดังกล่าว ส่งผลให้ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่ามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้มีการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ลักษณะของมหาวิทยาลัยนั้นมีลักษณะที่ขัดแย้งกันกล่าวคือ ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันสำหรับอนาคต แต่การผลิตบัณฑิตต้องใช้เวลาอย่างน้อยสี่ถึงหกปี การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการผลิตที่กระทำในปัจจุบันจะต้องรออย่างน้อยสี่ถึงหกปีจึงจะเป็นผล ถ้าต้องเตรียมอาจารย์ยังต้องนานกว่านั้น เพราะอาจารย์ใช้เวลาสร้างนาน มหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะอนุรักษ์นิยมทั้ง ๆ ที่มีหน้าที่ในฐานะสถาบันสำหรับอนาคต (จรัส สุวรรณเวลา. 2538ก.) ความสามารถในการมองสู่ออนาคตจึงมีบทบาทสำคัญสำหรับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยนั้น ประกอบ คุปรัตน์ (2538ก : 31) ระบุว่า "ปัญหาที่แท้จริงอยู่ในตัวระบบอุดมศึกษาของรัฐเองมากที่สุดว่า จะปรับเปลี่ยนพัฒนาไปตามกาลเวลาได้หรือไม่ ถ้าพัฒนาไม่ได้ก็ตกเทียรวอด่วนสายโลกาภิวัตน์หมดค่าหมดความหมายไปในสังคม เพราะจะมีหน่วยงานอื่น ๆ พัฒนาขึ้นมาและทำหน้าที่แทนไปจนหมด" และเพื่อการอุดมศึกษาจะเป็นองค์กรที่ดำรงอยู่อย่างมีความหมายในสังคมและเป็นที่ยึดมั่นใจต่อ

สาธารณชนได้ พจน์ ละเพียรชัย (2537 : 39) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวของมหาวิทยาลัยดังนี้

1. มีความหลากหลายในการจัดการศึกษา (อบรมระยะสั้น การสอนทางไกล การจัดการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันอื่น การอบรมภาคค่ำ ภาคพิเศษ ระบบมหาวิทยาลัยเปิด ฯลฯ) เพื่อกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายขึ้น (ทั้งกลุ่มอายุ กลุ่มอาชีพ) และมีเนื้อหา วิธีการที่ยืดหยุ่นมากขึ้นด้วย
2. มีการให้เอกชนร่วมรับภาระการจัดการอุดมศึกษามากขึ้น
3. มีโครงการร่วมมือกับเอกชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยค่าใช้จ่ายเสริมกับงบประมาณที่ได้จากรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และขณะเดียวกันก็เป็นการวางแผนการผลิตร่วมกันที่ประกันว่ามหาวิทยาลัยได้ตอบสนองต่อภาคธุรกิจอุตสาหกรรม
4. มีความพยายามจะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานทั้งประสิทธิภาพภายใน และประสิทธิภาพภายนอก
5. มีแนวโน้มที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารการเงิน

สำหรับการอุดมศึกษาไทยนั้น มหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2449 อยู่ในระบบราชการมีฐานะเป็นกรม ๆ หนึ่งต่อมา พ.ศ. 2477 ได้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองขึ้น โดยไม่อยู่ในระบบราชการมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแต่มีอิสระในการบริหาร แต่ต่อมาก็ถูกกำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการด้วยเหตุผลการเมืองและมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งในระยะหลัง ๆ จนถึงปัจจุบันล้วนแต่อยู่ในระบบราชการ มีฐานะเป็นกรม สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเว้นแต่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เท่านั้นที่อยู่นอกระบบราชการ นอกจากนี้ สุเทพ อัดตากร (2537 : 2 - 3) ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการไทยว่าประสิทธิภาพการบริหารสถาบันที่ติดอยู่กับระบบราชการ ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่เอื้อต่อการพัฒนาวิชาการจึงเป็นเหตุให้ประเทศไทยไม่สามารถที่จะพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการได้

จากการที่สถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้กฎระเบียบของระบบราชการ จึงทำให้มีปัญหาและอุปสรรคมากมายในระบบการบริหาร เพราะติดอยู่กับกฎระเบียบของทางราชการ ไม่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวเท่าที่ควรในการบริหารจึงเป็นเหตุให้การจัดการเรียนการสอนไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการที่ปัญหาต่าง ๆ ได้สะสมมาเป็นเวลานานายพอสมควรในขณะที่ความเจริญก้าวหน้าของโลกมีความเจริญที่สูงและรวดเร็วมากในขณะที่การจัดการศึกษาก้าวไม่ทันการเปลี่ยนแปลงจึงก่อให้เกิดเป็นภาวะวิกฤตการณ์อุดมศึกษาขึ้น ซึ่ง เกษม สุวรรณกุล (2537 :

19 - 44) ได้กล่าวถึงวิกฤตการณ์ของอุดมศึกษาไว้ 4 ประการคือ

1. วิกฤตการณ์ด้านกำลังคน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐไม่สามารถผลิตบัณฑิตได้ตามจำนวนที่ประเทศต้องการ ยิ่งไปกว่านั้นคุณภาพของบัณฑิตก็อยู่ในสภาพที่เป็นปัญหาอย่างยิ่ง ถ้าไม่ปรับปรุงมหาวิทยาลัยของรัฐจะอยู่ในสภาพทรกกับทรุด คือคุณภาพของบัณฑิตต่ำลง ไม่เพียงพอทั้งในเชิงปริมาณ และด้อยลงในเชิงคุณภาพ โอกาสในการที่จะเติบโต แข่งขัน และร่วมมือกับต่างประเทศก็จะลดน้อยลง

2. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับเงินสนับสนุนน้อยเกินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นเหตุให้เกิดความขาดแคลนในทุก ๆ ด้าน มีผลทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ เช่น ระบบบริหารงานบุคคลซึ่งต้องใช้คนมากแต่ทำงานได้น้อย ระบบบริหารวิชาการซึ่งคนทำงานหนักแต่มีประสิทธิผลน้อย และสอนโดยไม่สามารถวิจัยได้ เป็นต้น

3. วิกฤตการณ์บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิชาการ แต่นักวิชาการกำลังขาดแคลน เพราะมหาวิทยาลัยไม่สามารถจะรักษานักวิชาการที่มีอยู่ไม่ให้ออกไปทำงานอื่น และมหาวิทยาลัยไม่สามารถจะดึงดูดอาจารย์ที่มีความสามารถไว้ได้เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐประสบปัญหาอาจารย์ลาออกจากราชการไปสู่ภาคเอกชน โดยเฉพาะอาจารย์ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) พบว่า กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และเกษตรศาสตร์ มีสาเหตุการลาออกคล้าย ๆ กัน คือ ต้องการงานที่มีรายได้สูงขึ้น ความก้าวหน้าในราชการมีน้อย ต้องการไปทำงานต่างประเทศ ต้องการประกอบอาชีพส่วนตัว มหาวิทยาลัยนอกจากไม่สามารถรักษาผู้ที่ทำงานให้อยู่ในระบบมหาวิทยาลัยได้แล้ว มหาวิทยาลัยยังประสบปัญหาขาดแคลนอาจารย์รุ่นใหม่อีกด้วย

4. ระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารวิชาการ บริหารการเงิน หรือบริหารงานบุคคล ก็ยังมีความคล่องตัวไม่เพียงพอต่อความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ จึงทำให้เกิดปัญหาวิกฤติอยู่ในปัจจุบัน

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2541 : 10) ได้กล่าวถึงวิกฤติอุดมศึกษามีดังต่อไปนี้

1. วิกฤติความรู้ หน้าที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยคือ การสร้างองค์ความรู้ สร้างวิชาการ สร้างการค้นพบสิ่งใหม่ให้กับสังคม แต่หน้าที่นี้กลับมีความอ่อนแออย่างยิ่งในสังคมไทย และก่อให้เกิดอาณานิคมทางปัญญา ซึ่งเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และมีขั้นตอนในอดีตเป็นการครอบงำอย่างสะดวกรวดเร็วและเต็มที่อย่างในปัจจุบัน เมื่อเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจเราจึงไม่สามารถจะแก้ปัญหของเราได้อย่างจริงจัง

2. วิถีทางสังคม สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สำคัญในการสร้างอารยธรรมของสังคม ให้สืบทอดพัฒนาและก้าวหน้าอย่างสร้างสรรค์ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสถาบันอุดมศึกษา จึงทำให้เกิดขึ้นได้ แต่มหาวิทยาลัยไทยก็มีความแตกแยกแตกต่างห่างเหินจากความเป็นจริงของสังคม ผู้นำที่มีต่อสังคมถดถอยลงไปอย่างมากมหาวิทยาลัยไม่ได้ทำหน้าที่วิเคราะห์เชิงเหตุผล เพื่อเป็นการเตือนสติให้กับสังคม ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต่างคนต่างอยู่ การสร้างสรรค์สังคมจึงไม่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์พอ

3. วิถีทางคุณภาพ แท้จริงแล้วความเป็นเลิศเป็นทั้งหลักการและวิญญาณของสถาบันอุดมศึกษา แต่ปัญหาคือความไขว่เขวและถดถอยต่อหลักการดังกล่าว

4. วิถีทางการบริหาร แม้การบริหารจะไม่ใช้สาระหลักของอุดมศึกษาแต่กลายเป็นว่า ปัจจุบันการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นไปตามบุคลิกความสนใจของผู้บริหารเฉพาะตนมากเกินไป ขาดความใส่ใจในสำนึกร่วมของประชากร และไม่สะท้อนจิตวิญญาณของชุมชนและสังคมเท่าที่ควร

5. วิถีทางสิทธิและความเสมอภาค นับเป็นเวลาอันยาวนานมาแล้วที่อุดมศึกษาไทยเป็นผลและมีคุณแก่คนส่วนน้อยมีประโยชน์และมีคุณค่าแก่คนบางกลุ่ม รับใช้และสนองต่อผู้มีโอกาสมากกว่า

จากวิกฤตการณ์อุดมศึกษาข้างต้นเห็นได้ว่าจะป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากล ดังนั้นในการแก้ไขปัญหาคือการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ และการบริหารการเงินและทรัพย์สินจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาให้มีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าในปัจจุบัน เพราะความมีประสิทธิภาพ คุณภาพและความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาจะช่วยให้อุดมศึกษาเป็นกลไกกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ในขณะที่เดียวกันการกระจายโอกาสและความเสมอภาคจะช่วยเสริมสร้างให้เสถียรภาพทางการเมืองและสังคมและเศรษฐกิจในระดับมหชนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงความเป็นสากลในมาตรฐานในด้านการสอน การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นไปอย่างเหมาะสมจะต้องขึ้นอยู่กับการที่สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานที่ทันเหตุการณ์ และสามารถปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2537 : 1 - 3)

นอกจากวิกฤตการณ์ของอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นที่เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันเหตุการณ์โดยตรงแล้วก็ตามยังมีแผน

พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา โดยทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ใน 6 กรอบนโยบายดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2539 : 1 - 4)

1. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและความเป็นเลิศทางวิชาการ (Quality Excellence)

คุณภาพการศึกษา (Quality) มุ่งยกระดับคุณภาพทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชนให้ได้มาตรฐานที่เท่าหรือทัดเทียมกันทุกแห่ง โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม กำหนดให้มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับสถาบันและระดับประเทศ

ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence) มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย/สถาบันที่มีศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม โดยเป็นไปตามความพร้อม ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของแต่ละมหาวิทยาลัย/สถาบัน หรือเครือข่ายสถาบัน เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานชั้นนำในระดับนานาชาติ

2. นโยบายด้านการขยายโอกาสการเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษา และความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Access - equity)

การขยายโอกาสการเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษา (Access) มุ่งขยายโอกาสให้คนไทยได้เข้าสู่การศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้มากขึ้น และเพียงพอต่อความต้องการให้การพัฒนาประเทศและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้

ความเท่าเทียมของโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Equity) มุ่งสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันของโอกาสในการเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งในด้านความเท่าเทียมทางภูมิศาสตร์ โดยขยายมหาวิทยาลัย/สถาบัน และวิทยาเขต ไปสู่ส่วนภูมิภาค ความเท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ โดยการจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาและความเป็นธรรมทางสังคมให้แก่ผู้ด้อยโอกาส คนพิการและชนกลุ่มน้อย โดยมีระบบการรับเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่ยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

3. นโยบายด้านประสิทธิภาพการบริหารการอุดมศึกษาและระบบการตรวจสอบ (Efficiency - Accountability)

ประสิทธิภาพการบริหารการอุดมศึกษา (Efficiency) มุ่งส่งเสริมการบริหารอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพในด้านการบริหารสถาบัน ซึ่งได้แก่ การบริหารคน เงิน อุปกรณ์ อาคารและสถานที่ และด้านการบริหารวิชาการ โดยการสร้างกลไกและระบบ แผนงาน แผนเงิน และแผนคน ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องสัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตต่ำแต่ได้ผลผลิตสูง ซึ่งแสดงถึงการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ระบบการตรวจสอบ (Accountability) มุ่งสร้างระบบการตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารสถาบัน และการบริหารวิชาการ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงนโยบายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสามารถตรวจสอบวัดได้ทั้งในด้านกลไกและกระบวนการบริหาร

4. นโยบายด้านผลผลิตของอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และทันการ (Relevance - Delivery)

ผลผลิตอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ (Relevance) มุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย/สถาบันสร้างผลผลิตอุดมศึกษา ทั้งการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สังคม และประเทศ การส่งมอบผลผลิตที่สอดคล้องเหมาะสมตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน (Delivery) มุ่งสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย/สถาบันส่งมอบผลผลิตที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อผู้ใช้ สังคม และประเทศได้ในปริมาณที่ต้องการ และตรงตามกำหนดเวลา ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ แล้ว

5. นโยบายด้านความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทยและการเปิดสู่ภูมิภาค (Internationalization - Regionalization)

ความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย (Internationalization) มุ่งยกระดับมาตรฐานและสมรรถนะของมหาวิทยาลัย/สถาบันให้มีมาตรฐานสากล ทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร มหาวิทยาลัย รวมทั้งสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้มหาวิทยาลัย/สถาบันเข้าไปมีบทบาททางวิชาการในเวทีนานาชาติ และสร้างเสริมให้อาจารย์และบัณฑิตไทยมีสมรรถนะสากล เจตคติโลกทัศน์และชีวิตทัศน์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตลอดจนสามารถจัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานสากลอย่างมีคุณภาพให้กับนักศึกษาจากต่างประเทศได้

การเปิดสู่ภูมิภาค (Regionalization) มุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย/สถาบันไทยเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาระดับภูมิภาค เนื่องจากกระแสการพัฒนาในอนาคตจะมีการรวมกลุ่มประเทศในลักษณะภูมิภาคมากขึ้น อุดมศึกษาไทยจะต้องสามารถเข้าไปมีบทบาทเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคได้ และสามารถสร้างองค์ความรู้อันเกี่ยวเนื่องกับประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคได้ในขณะเดียวกันก็สร้างความเข้มแข็งในศิลปวัฒนธรรมไทยและความเป็นไทย

6. นโยบายด้านภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการอุดมศึกษา และการใช้การบริหารจัดการแบบเอกชนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (Privatization - Coporatization)

ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการอุดมศึกษา (Privatization) มุ่งให้ภาคเอกชนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด โดยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างกลไกเพื่อขยายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนให้เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะสนับสนุนการจ้างภาคเอกชนเข้าดำเนินการแทนในงานบางอย่างที่เหมาะสม

การใช้การบริหารจัดการแบบเอกชน (Coporatization) สนับสนุนการนำหลักการบริหารในระบบเอกชนที่สำคัญคือ หลักการประหยัดต้นทุนและเพิ่มรายได้ เพื่อลดภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ และสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีรายได้และพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เริ่มก่อตั้งในปี 2484 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล โดยมี จอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นรัฐมนตรี ได้มีนโยบายและโครงการที่จะขยายการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ส่วนภูมิภาค แต่ระหว่างนั้นได้เกิดสงครามเอเซียบูรพาจึงทำให้การจัดตั้งมหาวิทยาลัยยุติลง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรีได้มีการทบทวนการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอีกครั้งหนึ่งและในปี พ.ศ. 2505 ได้มีมติจัดตั้งสถาบันการศึกษาชั้นสูงทางวิศวกรรมศาสตร์และเกษตรศาสตร์ขึ้นที่จังหวัดขอนแก่น และใช้ชื่อเป็นภาษาอังกฤษว่า Khon Kaen Institute of Technology มีชื่อย่อว่า K.I.T. ในปี 2508 คณะรัฐมนตรีมีมติให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่น และในปี 2509 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2509 ซึ่งถือเป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัยในปีเดียวกัน (มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2537 : 5)

จากการก่อตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่นตั้งแต่ต้นได้มีการกำหนดปณิธานของมหาวิทยาลัยที่สำคัญกล่าวคือ กำหนดให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นศูนย์รวมความคิดสติปัญญาของมหาวิทยาลัย และเป็นศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่นยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับนานาชาติประเทศทั่วโลก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขง ซึ่งเราค้นเคยในชื่อวาคินโดจีนจึงเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางลุ่มประเทศเหล่านี้อย่างแท้จริง

พันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงครอบคลุมการบุกเบิก แสวงหา และ ถ่ายทอดวิทยาการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ด้วยวิธีการวิจัยและวิเคราะห์ อย่างรอบคอบเพื่อเพิ่มโอกาสและเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีชีวิตรที่ สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงการประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญา อีสาน เพื่อเอื้ออำนวยให้สามารถเผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญเป็นอยู่ทางวัตถุและจิตใจยิ่งขึ้น ด้วยความสมดุลและยั่งยืน มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงเป็นกลไกในการพัฒนาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการทุกสาขา รวมทั้งการวางรากฐาน ให้เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาค โดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพ (มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2537 : 3)

ในช่วงที่ผ่านมาถึงแม้ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจะสูงขึ้นก็ตาม บทบาทของมหาวิทยาลัยขอนแก่นก็ได้พยายามที่จะปรับปรุงด้านคุณภาพการศึกษา การวิจัยและการบริการสังคมมาอย่างต่อเนื่องมิได้ขาด (วันชัย วัฒนศัพท์. 2537 : 4) นอกจากนี้ นพดล ทองโสภิต (2534 : 2) ได้กล่าวถึงบทบาทที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ควรจะมี บทบาทต่อการพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 ประการดังนี้

1. การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การสอนวิชาการต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา เพื่อพัฒนา สังคมให้มีความรู้และทักษะในวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
2. การแสวงหาความรู้ใหม่ หมายถึง การวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตในสังคม
3. การช่วยเหลืออำนวยประโยชน์แก่สังคม หมายถึง การให้บริการทางวิชาการแก่ สังคม การขึ้นนำสังคมและการพิพากษวิจารณ์
4. การส่งเสริมและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การศึกษาเพื่อให้เข้าใจ ตนเองเข้าใจภูมิปัญญาไทย อันเป็นมรดกทางวัฒนธรรม เพื่อการอนุรักษ์ส่งเสริมและทะนุบำรุงให้ เจริญควบคู่กันไปกับสังคม

จากบทบาทของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่กล่าวข้างต้น พบว่า ถึงแม้มหาวิทยาลัย ขอนแก่นจะทำการปรับปรุงการบริหาร คุณภาพการศึกษา การวิจัยและการบริการสังคม โดยตลอดก็ตาม แต่ในสภาพความเป็นจริงแล้วไม่สามารถที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็วของกระแสโลกได้ทัน ดังจะเห็นได้จากสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัยก็คือ ยังคงเน้นบทบาทด้านการเรียนการสอนเป็นหลัก ส่วนภาระกิจในด้านอื่น ๆ ยังให้ความสำคัญอยู่ในระดับต่ำ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการขาดความคล่องตัวในการบริหารอัน เนื่องมาจากสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณ มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่ยากจนของประเทศการที่จะพัฒนาและปรับปรุงองค์การทางวิชาการอื่น ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเป็นงานที่จะต้องทำอยู่แล้ว และงบประมาณเองก็มีจำกัดมาโดยตลอด นอกจากนี้ประกอบกับมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยปิดที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งอาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษาส่วนใหญ่จะอาศัยอยู่ในมหาวิทยาลัย ดังนั้นการบริหารงานทางด้านวิชาการ ด้านการบริหารบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณที่พอเพียงจำนวนมาก จึงมีปัญหาเพราะงบประมาณที่ได้รับมีจำนวนจำกัด ดังนั้นมหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงมีปัญหาด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง การที่มหาวิทยาลัยมีภาระด้านอื่น ๆ มาก การจะทุ่มงบประมาณไปพัฒนาด้านวิชาการเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการจึงมีปัญหา มาโดยตลอด นอกจากสภาพของการขาดแคลนงบประมาณซึ่งเป็นปัญหาโดยตัวเองแล้วยังมีปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าและไม่คล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการจึงเป็นเหตุให้เกิดความล่าช้าและไม่ทันเหตุการณ์ขึ้นอีกปัญหาหนึ่ง

2. ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพในบางสาขาในช่วง 5 - 10 ปีที่ผ่านมาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในสาขาที่ขาดแคลน เช่น แพทยศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เกษตรศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และคณะอื่น ๆ อีกจำนวนมากได้ลาออกไปสู่ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารที่คล่องตัว ตลอดจนมีผลตอบแทนที่สูงกว่าเป็นจำนวนมาก จนบางภาควิชาเกิดวิกฤตการณ์ด้านกำลังคน ส่งผลกระทบต่อบทบาทด้านการเรียนการสอนและการบริการสังคม เช่น การรักษาผู้ป่วยในบางสาขา เป็นต้น

3. ปัญหาขาดความคล่องตัวในการบริหารในระบบราชการที่ติดอยู่กับกฎระเบียบของทางราชการจนบางครั้งเกิดความล่าช้าไม่ทันการ ปัญหาเหล่านี้มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐก็ประสบกับปัญหาวิกฤตการณ์อุดมศึกษาเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น เพราะการที่มีกฎระเบียบมากทำให้ขาดความคล่องตัว ทั้งนี้เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการในปัจจุบันรวดเร็วมาก การค้นคว้าวิจัยก็ต้องการความอิสระคล่องตัวดังนั้นเมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้จึงเป็นเหตุให้เกิดปัญหาอื่นตามมา เช่น อาจารย์ทะยอยออกไปสู่ภาคเอกชน และมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารที่มีความอิสระคล่องตัวและมีผลตอบแทนดีกว่ารวมทั้งความสบายใจที่มีความอิสระคล่องตัวไม่ติดอยู่กับกฎระเบียบมากนักซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเอื้อในการทำงานวิชาการไปสู่ความเป็นเลิศได้

จากปัญหาที่กล่าวข้างต้นของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยได้พยายามแก้ไขมา โดยตลอดตั้งจะเห็นได้จากความคิดเห็นของ นพดล ทองโสกิต (2534 : 3) มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้พยายามจะแก้ปัญหาและพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจดังกล่าวได้อย่างประสบผลสำเร็จในขั้นปฏิบัติ จึงมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยให้หลุดพ้นจากระบบและระเบียบราชการแต่ยังคงมีสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐเช่นเดิม โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

1. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารที่สมบูรณ์ภายในมหาวิทยาลัย และรัฐทำหน้าที่กำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของการพัฒนาประเทศรวมถึงมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา
2. เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการตามพัฒนาการความหลากหลายและศักยภาพของมหาวิทยาลัย

นอกจากเหตุผลของวิกฤตการณ์และปัญหาของมหาวิทยาลัยที่กล่าวข้างต้นแล้ว ประกอบกับนโยบายของรัฐได้กำหนดนโยบายในแผนพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 - 2544) ได้กำหนดกรอบไว้ชัดเจนต่อการรองรับความเปลี่ยนแปลงทางการอุดมศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน เพราะประเทศชาติจะเจริญทัดเทียมต่ออารยะประเทศโดยที่ทรัพยากรบุคคลในประเทศจะต้องมีคุณภาพที่จะอยู่ในโลกของโลกาภิวัตน์ได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยขอนแก่นจะต้องพิจารณาดังรูปแบบการบริหารสถานภาพและบทบาทของตนเพื่อให้มีศักยภาพสูงสุดในการเป็นผู้นำในการพัฒนาภูมิภาคที่ตั้งได้ตั้งปณิธานได้ โดยจะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของตนเอง สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และกำลังเกิดขึ้นทั้งในระดับภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ

การที่โลกในยุคปัจจุบันได้เจริญก้าวหน้าไปมาก แต่ระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้วยเช่นกัน ยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบันไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการและระบบบริหารจะต้องอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในอนาคต มหาวิทยาลัยขอนแก่นและมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ จึงต้องมีการปรับตัวแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินการในด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่ จากการวิจัยสภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และแนวโน้มการวางแผน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในด้านหลักการ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้จะทำให้ได้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยสามารถที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การตัดสินใจ รวมถึงการมองเห็นทิศทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคตได้ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2539 : 91)

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเฉพาะด้าน หลักการ - โครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน
2. การศึกษาวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเฉพาะรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเท่านั้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น รวม 4,268 คน โดยจำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นกลุ่มผู้บริหาร 136 คน กลุ่มอาจารย์ 313 คน และกลุ่มข้าราชการ 335 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 784 คน นอกจากนี้ยังศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 25 ท่าน จำแนกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิปัจจุบันที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอดีตผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยปัจจุบัน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปัจจุบันเป็นผู้

บริหารระดับคณะฯ ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก และผู้ทรงคุณวุฒิปัจจุบันเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ หมายถึง สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนวิชาการระดับ
อุดมศึกษาที่เป็นของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการมีฐานะเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรี
ว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีพระราชบัญญัติของตนเอง กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ภายใต้
บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์

2. หลักการ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย หมายถึง ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์
โครงสร้างของมหาวิทยาลัย องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ขอบเขตและอำนาจ
หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยรวมถึงการได้มาซึ่งอธิการบดี

2.1 ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ หมายถึง ความมุ่งหวัง
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และการผลิตบัณฑิตที่กอปร
ด้วย วิทยา จริยา ปัญญา และรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ การวิจัยเพื่อสร้างความรู้ใหม่ มีมาตรฐาน
เป็นที่ยอมรับในระดับสากลเป็นชุมชนปัญญาของอีสานและสังคมมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิ
ภาพมีขนาดเหมาะสม เป็นชุมชนวิชาการและมีสภาพแวดล้อมที่ดี

2.2 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย หมายถึง องค์ประกอบของมหาวิทยาลัย
ขอนแก่น ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีหรือ
เทียบเท่า หัวหน้าภาควิชา กรรมการคณะ เป็นต้น

2.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง การกำหนดตำแหน่ง
กรรมการในสภามหาวิทยาลัย คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง วาระในการ
ดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น

2.4 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถ
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการดำเนินการควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในด้าน
หลักการ โครงสร้าง การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและ
ทรัพย์สิน โดยดำเนินงานทุกอย่างเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นเอง

2.5 การได้มาซึ่งอธิการบดี หมายถึง การกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติ หลัก
เกณฑ์วิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง วาระในการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของอธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในมหาวิทยาลัย
ขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ซึ่งประกอบด้วย

3.1 สถานภาพของบุคคล หมายถึง สถานะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
ขอนแก่นเกี่ยวกับการจ้างว่าได้รับเงินหรือค่าจ้างในลักษณะของอาจารย์ พนักงาน หรือลูกจ้าง
เป็นประจำหรือชั่วคราว

3.2 การกำหนดตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง หมายถึง วิธีการพิจารณาเกี่ยวกับ
คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งในหน่วยงาน การพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง
หรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

3.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารบุคคล หมายถึง
ข้อกำหนด กฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือ
ค่าจ้าง การให้สวัสดิการ การออกจากงาน การสร้างระเบียบวิจัย การลงโทษ การร้องทุกข์
การอุทธรณ์ การลงโทษ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.4 การกำกับ การตรวจสอบ และการประเมิน หมายถึง ระบบในการ
ติดตาม ตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ มีการกำกับ
ตรวจสอบทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน

4. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการทางด้านการเรียนการ
สอน การวิจัย การบริหารวิชาการและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

4.1 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ หมายถึง ความสามารถของสภา
วิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในการบริหารงานวิชาการ ด้านการพิจารณากำหนดหลักสูตร
การสอน การวิจัย การเสนอให้ปริญญา การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบ รวมและเลิกหน่วย
งานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น การพิจารณาสถาบันสมทบ การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการ
แต่งตั้งและถอดถอน ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ การเสนอแต่งตั้ง
ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ
พิจารณาให้ความเห็นขอการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ พิจารณาให้ความเห็นแก่สภามหา
วิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารชั้นสูงของมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่
ตามที่ได้รับมอบหมาย จัดหาวิธีการพัฒนาด้านวิชาการ

4.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ หมายถึง การกำหนดตำแหน่งกรรมการใน
สภาวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง วาระ
ในการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

4.3 **หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่ง** หมายถึง ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับตำแหน่งวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น คุณสมบัติ วิธีการแต่งตั้งและถอดถอนรวมถึงสิทธิการให้ตำแหน่งเป็นคำแนะนำชื่อของอาจารย์ประจำ

4.4 **การประกันคุณภาพการศึกษา** หมายถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใด ๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่วางไว้แล้วจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมิน

5. **การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน** หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย เงินอุดหนุน หรืองบประมาณ รวมทั้งทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งประกอบด้วย

5.1 **รายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น** หมายถึง วิธีการได้มาของรายได้จากแหล่งต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เช่น เงินอุดหนุน เงินบริจาค รายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนและบริการ การลงทุนและผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งรายได้ทั้งหมดนี้ไม่อยู่ในกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

5.2 **ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน** หมายถึง ข้อกำหนด ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติรวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ การควบคุมการเงิน ทรัพย์สิน พัสดุ และสถานที่ในการปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดประโยชน์จากทรัพย์สิน และราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นดูแลหรือใช้ผลประโยชน์

5.3 **ระบบบัญชีและการตรวจสอบ** หมายถึง ระเบียบ ข้อบังคับในการทำบัญชีเกี่ยวกับงานการเงินและทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ต้องจัดทำและรักษาไว้ โดยแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีบัญชีลงรายรับและรายจ่าย แสดงทรัพย์สินและหนี้สินตามประเภทงานพร้อมข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น มีการตรวจสอบบัญชีภายใน ส่วนการจัดทำบัญชีบุคคล บัญชีกำไรขาดทุน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีและหลักฐานพร้อมกับรายงานผลการสอบบัญชีต่อสภามหาวิทยาลัย ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นหรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์ - สำนัก หัวหน้าภาควิชา

อาจารย์ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นตามมาตรา 35

(1) - (4) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521 และตามกฎหมายรอง ฉบับที่ 2

(พ.ศ. 2519) ข้อ 11 ก. คือ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นตามกฎหมายฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ข้อ 11 ข. และ ค. อันได้แก่ ข้าราชการสาย ข. ได้แก่ ข้าราชการซึ่งทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและข้าราชการสาย ค. ได้แก่ ข้าราชการในตำแหน่งที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและงานธุรการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิดังต่อไปนี้

เกณฑ์คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังนี้

1. มีประสบการณ์ในการบริหารระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับคณะฯ ในปัจจุบันมาแล้วไม่ต่ำกว่า 2 ปี

2. เป็นอดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยหรือระดับคณะ

3. เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

4. เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ ข้อคิดข้อเสนอถึงปัญหาและแนวโน้มของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ทางการอุดมศึกษาเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการทั่วไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดลำดับสาระดังนี้ อุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย แนวคิดเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย นโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับความอิสระคล่องตัวของมหาวิทยาลัย หลักการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา หลักการและสาระสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่สวนราชการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกนอกระบบราชการ ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต

1. อุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการที่มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคม การวิจัยค้นคว้าจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรจะได้รับ การเน้นเป็นพิเศษและในปัจจุบันสิ่งที่ทำให้เป็นเครื่องวัดสถานภาพของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับใดก็คือ "ความเป็นเลิศทางวิชาการ" (Academic excellence) ซึ่งถือว่าเป็นอุดมการณ์สูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา แต่การที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในหลายประเทศทำให้มหาวิทยาลัยกลายเป็นหอคอยงาช้าง (Ivory tower) เพราะมุ่งสร้างความดีเด่นทางวิชาการในทางแคบจนละเลยต่อสภาพความเป็นจริงของสังคมโดยที่ความเป็นเลิศทางวิชาการนั้นจะต้อง ตอบสนองความต้องการของสังคมด้วย (Academic relevance)

ในด้านความหมายของความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) ละเอียตจกกลัน (2528 : 105) ได้กล่าวไว้ในหลักการอุดมศึกษาว่า หมายถึง ความสมบูรณ์ที่สุดทางวิชาการในสาขา ในคณะวิชาในวงวิชาการหรือวิชาชีพชั้นสูงเฉพาะสาขานั้น ๆ เมื่อนำเอาความเป็นเลิศทางวิชาการมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา หรือในมหาวิทยาลัยจะหมายถึงแหล่งความรู้และวิทยาการที่ดีที่สุด ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาใด ๆ จะมีความเป็นเลิศทางวิชาการได้นั้นจะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการคือ ต้องมีอาจารย์ที่มีความรู้ในวิชาการอย่างดี กระทำภารกิจด้านการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพสูง มีนักวิจัยชั้นดีที่ได้ค้นคว้าวิจัยนำเอาความรู้แปลก ๆ ใหม่ ๆ มาสู่สังคมเสมอ สถาบันมีโปรแกรมการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานสูง มีเอกสาร ตำรา เครื่องมือที่จำเป็นเพื่อการค้นคว้าหาความรู้เป็นอย่างดี และสามารถนำเอาความรู้นั้นลงสู่การปฏิบัติได้ตรงตามสภาพเป็นจริงของสังคม สนองความต้องการของสังคมและช่วยในการพัฒนาสังคมอย่างกว้างขวาง ทั้งสังคมเมืองและสังคมชนบท ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสอ้าน (2518 : 56) ที่กล่าวว่า การที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการกิจเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุตาม 57) ความมุ่งหมายและหน้าที่หลักทางด้านการศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม

และการทะนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินของมหาวิทยาลัย
จำเป็นที่จะต้องยึดมั่นในหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน
(Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)

ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) ตามหลักการนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมี
ความเป็นอิสระในการดำเนินงานกิจการภายในเป็นเอกเทศ โดยมีการแทรกแซงและควบคุมจาก
หน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด มหาวิทยาลัยจะต้องอยู่ในระบบปกครองตนเอง (self government)
ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันทางวิชาการ
ชั้นสูง ซึ่งความรับผิดชอบในการดำเนินกิจการภายในของมหาวิทยาลัยโดยปราศจากการควบคุม
หรือแทรกแซงจากอิทธิพลภายนอก หมายถึง การให้มหาวิทยาลัยวินิจฉัยและดำเนินการเรื่อง
ภายในต่าง ๆ ล้วนสุดในระดับมหาวิทยาลัยเองให้มากที่สุด ในลักษณะของการปกครองตนเอง
(self government) ความเป็นอิสระในการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุม
มาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน การให้
ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่หมายความว่าเป็นการให้อิสระแก่มหาวิทยาลัย
แต่เป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการกิจได้เต็มที่และ
สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความจำเป็นที่รัฐจะต้อง
ควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองตอบต่อความต้องการของประเทศชาตินั้นก็ยังคงจำเป็นต้องมีอยู่
แต่ควรเป็นเรื่องนโยบายและแผนงานการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดให้มีมาตร-
ฐานร่วมบางอย่างเท่าที่จำเป็น ในระบบอิสระนี้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัยก็จะเป็น
ไปในลักษณะที่รัฐทำหน้าที่สนับสนุน (support) และใช้การสนับสนุนทางการเงินเป็นมาตร
การควบคุมไปด้วย มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลและดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัย
(control and operation) ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายใน
ในที่ที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอาน. 2528 : 56 - 57)

เสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) เป็นหัวใจสำคัญในอันที่จะสนับสนุนให้
มหาวิทยาลัยดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัยค้นคว้าอย่างเสรีภาพ ในอัน
ที่จะแสวงหาความรู้หรือองค์ความรู้ใหม่ (วิจิตร ศรีสอาน. 2528 : 67) ได้กล่าวถึงหลักการเกี่ยวกับ
เสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัยว่ามีพื้นฐานสำคัญมาจาก 3 แหล่ง คือ

1. ได้ต้นความคิดมาจากปรัชญาสมัยกรีกที่เน้นเสรีภาพทางปัญญา (Intellectual freedom) แนวคิดนี้ได้สืบทอดกันมาในยุโรปและประเทศตะวันตกอื่น ๆ จนถึงปัจจุบัน
2. สืบเนื่องจากหลักการด้านความเป็นอิสระ ในการดำเนินงานของสถานศึกษาชั้นสูง
ซึ่งเป็นประเพณีและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในยุโรปและอเมริกา

3. จากหลักการที่ว่าด้วยสิทธิมนุษยชน สิทธิและเสรีภาพที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เช่น รัฐธรรมนูญ เป็นต้น

จากหลักการพื้นฐานข้างต้น วิจิตร ศรีสอาน (2528 : 70 - 71) ได้กล่าวเพิ่มเติมในเรื่องเสรีภาพทางวิชาการในระดับสถาบันว่า มีขอบเขตครอบคลุมถึงในด้านต่อไปนี้

เสรีภาพด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง เสรีภาพในการจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดอัตราเงินเดือน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การวางเกณฑ์มาตรฐานเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการและการรักษาวินัย เป็นต้น ในประเทศที่ให้มหาวิทยาลัยเป็นระบบอิสระ มหาวิทยาลัยก็จะมีการบริหารบุคลากรเป็นเอกเทศจากระบบราชการ ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดักวิชาการชั้นดีเข้าสู่ระบบและรักษาไว้ได้ โดยที่ระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยสามารถจะแข่งขันกับหน่วยงานของรัฐและธุรกิจเอกชนอื่น ๆ ได้

เสรีภาพด้านการกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในหลาย ๆ แขนง ดังนั้นการกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนควรมีหลักประการด้านเสรีภาพเพื่อให้มหาวิทยาลัยพัฒนามาตรฐานทางวิชาการของตนเองได้

เสรีภาพด้านการรับนักศึกษา เป็นเสรีภาพทางวิชาการที่สำคัญของมหาวิทยาลัยประการหนึ่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องใช้เสรีภาพนี้อย่างมีความรับผิดชอบ โดยหลักปฏิบัติแล้วถือว่าการรับนักศึกษาเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่จะกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการที่เหมาะสม โดยปกติมักจะถือเอาความเสมอภาคและความเหมาะสมทางด้านวิชาการเป็นหลักในการกำหนดเกณฑ์การรับนักศึกษา ไม่ว่าจะสถาบันอุดมศึกษาจะใช้หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก อย่างไรก็ดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการนั้นจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ประสงค์จะรับโอกาสทางการศึกษาระดับนี้อย่างเสมอหน้า ในบางระบบอาจจัดให้มีการสอบคัดเลือกรวม หรือมีหน่วยประสานงานกลางขึ้นดำเนินการรับสมัครและคัดเลือก แต่เสรีภาพในการรับก็ยังคงอยู่ที่มหาวิทยาลัย หน่วยประสานงานกลางหรือการสอบคัดเลือกรวมจัดขึ้นเพื่อความสะดวกของผู้สมัคร และเพื่อเป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำกัดสิทธิและเสรีภาพในการรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ประการใด

เสรีภาพทางการสอนและวิจัย เสรีภาพทางด้านนี้เป็นหัวใจของเสรีภาพทางวิชาการ ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางความคิดและวิทยาการ ความก้าวหน้าทางวิชาการจะเกิดไม่ได้ถ้าปราศจากเสรีภาพในการวิจัยและการสอน เสรีภาพทางด้านนี้จึงครอบคลุมทั้งคณาจารย์และนิสิตนักศึกษาในการที่จะแสวงหาความรู้และความจริง โดยปราศจากการก้ำกายและ

ควบคุมจากอำนาจภายนอก ปัญหาเกี่ยวกับเสรีภาพทางด้านนี้มักจะอยู่ที่ความสมดุลระหว่างการสอน และวิจัย มหาวิทยาลัยจะต้องพยายามรักษาดุลยภาพระหว่างการสอนและการวิจัยเอาไว้ให้ได้ ในบางสังคมมหาวิทยาลัยเน้นการวิจัยจนกระทั่งละเลยภารกิจทางการสอน และในบางสังคมโดยเฉพาะประเทศไทย มหาวิทยาลัยมักจะเน้นความสำคัญทางการสอนจนกระทั่งละเลยภารกิจทางการวิจัยกันคนว่า

เสรีภาพในการกำหนดแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องมีเสรีภาพในการกำหนดทิศทางการศึกษาที่ก้าวหน้าตามเอกลักษณ์และศักยภาพของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง แนวทางการพัฒนาแม้จะอยู่ในความรับผิดชอบและความริเริ่มของมหาวิทยาลัย แต่ก็ควรจะยังสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติโดยส่วนรวมด้วย การที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีเสรีภาพในการพัฒนาตนเองตามสภาพความพร้อมและความเป็นไปได้ของแต่ละแห่งนั้น ย่อมทำให้เกิดการแข่งขันที่จะก่อให้เกิดความดีเด่นทางวิชาการ หากปราศจากเสรีภาพทางด้านนี้แล้ว มหาวิทยาลัยก็จะตกอยู่ใต้อิทธิพลภายนอกที่จะพยายามให้มหาวิทยาลัยดำเนินการกิจ และมีพัฒนาการไปในทำนองเดียวกันจนอาจทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ขาดความคิดริเริ่ม และขาดความสำนึกในการแข่งขันที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ทำหน้าที่ตามอุดมคติ

เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพทางวิชาการเต็มที่ที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเทศตะวันตกหลายประเทศ เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา จึงได้จัดวางระบบการอุดมศึกษาโดยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเป็นระบบอิสระ มีสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยบุคคลภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เป็นองค์กรบริหารกิจการภายในสูงสุด ส่วนที่มหาวิทยาลัยยังเกี่ยวข้องกับรัฐบาลอยู่ก็คือ ทางด้านการเงิน เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐยังต้องรับความช่วยเหลือทางการเงินจากรัฐ การประสานงานระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย จึงมักจะกระทำในรูปที่มีหน่วยงานกลางระหว่างรัฐบาลและมหาวิทยาลัยขึ้น เช่น ในระบบอังกฤษก็จัดให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย (university grant committee) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย โดยประมวลความต้องการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ด้านการเงินแล้วเสนอแนะต่อรัฐบาล ลักษณะเป็นเงินก้อน (block grant) ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีอิสระในการใช้จ่ายเงินเพื่อดำเนินภารกิจอย่างคล่องตัวโดยที่คณะกรรมการฯ จะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวหรือก้าวก่ายการดำเนินการภายในของสถาบันแต่ละแห่งประการใด ส่วนในสหรัฐอเมริกาอำนาจการบริหารงานมหาวิทยาลัยของแต่ละแห่ง ซึ่งมักจะประกอบด้วยบุคคลภายนอกอาชีพต่าง ๆ มีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัย (lay board) จึงถือได้ว่ามหาวิทยาลัยอยู่ในความควบคุมดูแลของประชาชนโดยแท้ ความสนับสนุนทางการเงินส่วนใหญ่มาจากรัฐที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ ตั้งอยู่ และมักจะเป็นงบ-

ประมาณราย 2 ปี ที่มีลักษณะเป็นเงินอุดหนุนเป็นก้อนทำนอง block grant เช่นเดียวกับคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในอังกฤษ สภามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจึงเป็นเสมือนกันชนระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าในระบบเช่นนี้มีมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) สูงทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาระดับนี้เป็นอย่างมาก

2. แนวคิดเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2534 : 1 - 5) ได้กล่าวว่า แนวความคิดในการเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยนั้นเกิดขึ้นในโลกตะวันตกก่อน โดยมีรากฐานบนปรัชญาของเสรีภาพการพิทักษ์สิทธิ เสรีภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีสถาบันศาสนาเป็นกรอบรองรับอยู่ และเป็นที่ยืนยันว่าแนวความคิดเรื่องความเป็นอิสระนี้เกิดขึ้นในยุโรปและอังกฤษเป็นแห่งแรก แล้วแพร่กระจายไปทั่วโลก

ในยุโรป มหาวิทยาลัยแห่งแรก ๆ เกิดขึ้นในประเทศที่เคยอยู่ใต้ปกครองของโรมัน ซึ่งถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ในยุคต้นพระเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ภาษาที่ใช้ก็ใช้ภาษาลาติน วิชาที่ศึกษาก็มีไม่มาก วิชาหลัก ๆ ก็คือ เทววิทยา อักษรศาสตร์ กฎหมาย แพทยศาสตร์ และคณิตศาสตร์หรืออิทธิพลของศาสนาจึงมีเหนือมหาวิทยาลัยค่อนข้างมาก และโดยผลแห่งการที่มหาวิทยาลัยบริหารโดยพระและได้รับพระสันตปาปาอุปถัมภ์ จึงทำให้มหาวิทยาลัยมีอิสระจากอาณาจักร อันมีพระมหากษัตริย์และจักรพรรดิปกครองอยู่ จุดนี้เองที่เป็นกำเนิดแนวคิดเรื่องอิสระ แต่อิสระเช่นนี้หมายถึงอิสระจากอาณาจักรไม่ได้หมายความว่า จะเป็นอิสระจากศาสนจักร เพราะแท้ที่จริงแล้วใครก็ตามที่ค้นพบความจริงที่แล้วใครก็ตามที่ค้นพบความจริงที่แตกต่างไปจากที่ศาสนจักรยอมรับก็จะถูกศาสนจักรคว่ำบาตรเอาทันที ดังที่ดาวินเคย์ประสบมาแล้วอิสระเช่นนี้ย่อมสิ้นสุดลงพร้อม ๆ กับความเสื่อมอิทธิพลของศาสนจักร ดังที่มหาวิทยาลัยในฝรั่งเศสถูกยกเลิกนิจระบบใหม่หมด โดยโอนเข้าเป็นของรัฐหรืออาณาจักร ผลก็คือมหาวิทยาลัยใหม่นี้เป็นอิสระจากศาสนจักร แต่รัฐหรืออาณาจักรก็เป็นผู้เข้ามาครอบงำแทน

ในอังกฤษ ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย หมายถึง การเป็นอิสระจากการปกครองส่วนกลางของกษัตริย์อังกฤษเหมือน ๆ กับที่ท้องถิ่นทั้งหลายที่เป็นอิสระเพราะมหาวิทยาลัย ลำคัญที่สุดของอังกฤษ 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยอ็อกซ์ฟอร์ด (Oxford University) และมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (Cambridge University) ซึ่งนับว่ามีลักษณะของชุมชนทางวิชาการและหน่วยปกครองท้องถิ่นไปในตัว เพราะมหาวิทยาลัยมีที่ดินเป็นทรัพย์สินมหาศาล การได้พระบรมราชานุญาตให้อิสระ (Royal Charter) นั้น มหาวิทยาลัยได้รับเหมือน ๆ กับที่

นครลอนดอนได้รับ โดยการแลกเปลี่ยนความเป็นอิสระนี้กับการยอมเสียภาษีให้กษัตริย์ ในภาวะที่พระมหากษัตริย์มีพระราชประสงค์จะได้เงินเข้าท้องพระคลังเพื่อการสงครามเพื่อท้องถิ่น (ซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยในฐานะท้องถิ่นด้วย) ได้รับพระบรมราชานุญาตให้อิสระก็หมายความว่าพระมหากษัตริย์สัญญาว่าจะไม่ก้าวท้าวเรื่องของท้องถิ่นหรือมหาวิทยาลัย แต่จะให้ปกครองกันเองสถานะของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่นจึงเป็นนิติบุคคล (Corporation) ซึ่งปกครองตัวเองได้โดยอิสระมาตราบเท่าทุกวันนี้

ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

ในส่วนความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยจาก "อำนาจ" นั้น บวรศักดิ์ อุวรรณโน (2534 : 5) ได้กล่าวว่า ความอิสระที่กล่าวถึงไม่ได้หมายถึงอิสระจนขาดลอยออกจากสังคม เพียงแต่อิสระนั้นจะต้องเป็นอิสระจาก "อำนาจรัฐ" ไม่ว่าจะบุคคลหรือองค์กรโดยที่ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องถูก "ตรวจสอบ" อย่างสม่ำเสมอเพื่อไม่ให้มหาวิทยาลัยและปราชญ์กลายเป็นผู้ทำอะไรตาม "อำเภอใจ"

นอกจากที่กล่าวข้างต้น อิสระ (Independent) มีฐานะเป็นวิธีการ (Means) จะต้องมิจุดมุ่งหมายด้วยกล่าวคือ

ประการแรก เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency)

ประการที่สอง เพื่อความหลากหลาย (Diversity)

ประการที่สาม เพื่อก่อให้เกิดต่อเนื่อง (Continuity) และความอ่อนตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพ (Flexibility)

ลักษณะอิสระของมหาวิทยาลัย

นพดล ทองโสภิต (2334 : 3) ได้กล่าวว่า เมื่อมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่ต้องเกื้อกูลปราชญ์ในสถาบันดังนั้นลักษณะของมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง อิสระในการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องรองรับกับภาระของปราชญ์ในมหาวิทยาลัย นั่นก็คือลักษณะการบริหารต้องเกื้อกูลต่อกระบวนการหาความรู้และสร้างความคิดโดยอิสระของปราชญ์ (การวิจัย การค้นคว้าหาความจริงโดยวิธีอื่น ๆ) กระบวนการสั่งสมและเผยแพร่สั่งจรรยาธรรมความรู้นั้น (การเรียนการสอน ซึ่งรวมถึงการกำหนดหลักสูตร การคัดเลือกคนเข้าศึกษา กระบวนการถ่ายทอด และการวัดผล จนท้ายที่สุดคือการให้ปริญญา) รวมตลอดถึง

ภาระอันเป็นความคาดหวังของสังคมอย่างอื่น ๆ เช่น การให้บริการแก่สังคม และทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น อิสระในการดำเนินการเหล่านี้จะมีขึ้นไม่ได้ถ้าหากมหาวิทยาลัยและ ประชาชนยังต้องรับคำสั่งคำบัญชาจากภายนอกและหากเป็นเช่นนี้ การศึกษา (Education) สูงสุดในมหาวิทยาลัยที่เน้นการแสวงหา และการเผยแพร่สังคมนั้นก็จะไม่ต่างอะไรกับการปลูกฝัง (Indoctrination)

ประการที่สอง เมื่อการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจสำเร็จคือ มีความอิสระในตัวเองแล้ว เครื่องมือและวิธีการรอง ๆ อย่างอื่น ๆ โดยเฉพาะเรื่องรายได้ทรัพย์สินและการเงินต้องมีอิสระ และถ้าไม่อิสระเสียแล้วภารกิจประการแรกที่สำคัญที่สุดก็จะมีไม่มีทางอิสระได้ รายได้และการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยคือ ท้อง หากท้องหิว สมอคือ ประชาชนจะทำการคิดค้นและเผยแพร่ สังคมนั้นให้ได้เต็มที่คงจะลำบาก หากต้องคอยขอของกินกับคนอื่นและต้องคอย “คิด” ที่จะเอาใจคนที่ให้ของกิน สมอก็ไม่มีทางอิสระ ต้องทำตามผู้ที่ให้ต้องการ

ประการที่สามคือ อิสระในตัวประชาชนอันเป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยนั่นเอง คือ เมื่อมีผลงานในการคิดค้นและเผยแพร่สังคมนั้นที่ยอมรับ ก็ต้องได้รับการยอมรับโดยไม่ต้อง คอยมาว่าสังคมนั้นที่เขาคิดค้นและเผยแพร่ “ถูกใจ” ใครหรือไม่ สิ่งนี้เรียกกันว่า อิสระในการ บริหารงานบุคคล คือ ประชาชนต้องควบคุม ดูแล ยกย่อง ลงโทษประชาชนด้วยกันเองเหมือนกับที่ผู้พิพากษาควบคุมกันเอง

ประการสุดท้ายคือ อิสระที่จะจัดองค์กรและกระบวนการภายในมหาวิทยาลัย ให้เกื้อกูลต่อภารกิจประการแรกให้มากที่สุด หากโลกกำลังประสบปัญหาจากโรคใหม่ เช่น โรค เอดส์ที่ยังไม่มีใครค้นพบวิธีการรักษา มหาวิทยาลัยต้องอิสระที่จะจัดตั้งองค์กรและระดมทรัพยากร มาค้นคิดสังคมนั้นในการรักษาโรคนี้ได้เต็มที่ เมื่อค้นคิดพบแล้วความจำเป็นขององค์กรหมด ไปก็ควรจะยุบเลิกได้เราเรียกอิสระนี้ว่า อิสระในการจัดโครงสร้าง นอกจากนี้ความเป็น “เอกเทศ” (Autonomy) นั้นอาจเป็นเพียงอิสระในความเป็นจริงที่ไม่มีกฎหมายเป็นหลักประกัน จะยกเลิกเพิกถอนหรือเปลี่ยนแปลงเมื่อใดก็ได้

มหาวิทยาลัยกับการแสวงหาความเป็นอิสระในอดีต

กำเนิดของมหาวิทยาลัยในโลกตะวันตกมีรากฐานบนปรัชญาของเสรีภาพ การพิทักษ์ สังคมนั้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีสถาบันศาสนาเป็นกรอบรองรับอยู่คนละส่วนกับ

รัฐบาลและระบบราชการ ความเป็นอิสระของสถาบันจึงมีอยู่โดยอัตโนมัติ แต่มหาวิทยาลัยของ รัฐบาลไทยกำเนิดขึ้นมาในฐานะระบบย่อยของระบบราชการ ซึ่งเริ่มสถาปนาขึ้นในประเทศก่อนหน้านั้นไม่นานนัก โดยบทบาทของระบบราชการมีพันธกิจที่จะต้องรับผิดชอบและรับการตรวจสอบ (Accountable) และตอบสนอง (Responsive) ต่อรัฐบาล ซึ่งได้รับอาณัติ (Mandate) โดยชอบธรรมมาใช้อำนาจรัฐธรรมชาติของระบบราชการจึงต้องมีระบบตรวจสอบ (Check) และควบคุม (Control) อย่างกวดขันด้วยการวางรูปงาน ระบบงาน กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการ ปฏิบัติ การมีองค์กรเอกเทศที่มีอำนาจอิสระ (Autonomy) ระดับสูง จึงไม่ใช่ปกติวิสัยของระบบราชการ (ปฐม มณีโรจน์. 2532 : 48)

แท้จริงความเป็นอิสระเป็นวิธีการ (Means) ในการแสวงหาและเผยแพร่สังคมนิยมให้สำเร็จเท่านั้น ความเป็นอิสระจึงต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อภาระที่สังคมคาดหวัง มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระอย่างน้อย 4 ประการ คือ อิสระในการบริหารงานวิชาการ อิสระในการบริหารทรัพย์สิน อิสระในการบริหารงานบุคคล และอิสระในการจัดโครงสร้าง ทั้งนี้มิได้หมายความว่าอิสระจะขาดลอยจากสังคม แต่อิสระจากบุคคลหรือองค์กรที่มี "อำนาจรัฐ" และต้องถูกตรวจสอบโดยสังคมเพื่อมิให้ทำอะไรตาม "อำเภอใจ" (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2534 : 3 - 5)

ความคิดเห็นที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐให้มีอิสระมากขึ้น โดยเฉพาะการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ได้เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2507 ซึ่งได้จัดสัมมนาเรื่อง ปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ณ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสัมมนาได้มีการพิจารณาแง่มุมต่าง ๆ ของปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่า มหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ

จากการสัมมนานั้นได้ส่งผลให้มีการสัมมนาอีก 3 ครั้ง ที่สว่างคนิวาส คือ ในปี พ.ศ. 2509, 2510 และ 2513 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสัมมนาครั้งหลังสุด คือ ในปี พ.ศ. 2513 ได้มีการหยิบยกเอาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมาพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วประมวลสรุปข้อคิดเห็นเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 ได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ และมอบให้สภาการศึกษาแห่งชาติ จัดทำรายละเอียดพร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติที่จะให้การเป็นไปตามความคิดดังกล่าว สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาร่างรายละเอียดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในด้านต่าง ๆ คือ ด้านการประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลและการเงิน และเมื่อแล้วเสร็จสภาการศึกษาแห่งชาติก็ได้นำเสนอสภาบริหารและปฏิบัติ พิจารณาผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2515 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2515 : 2)

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐประกอบด้วย (ทบทวมหาวิทยาลัย. 2526 : 254 - 300)

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย หลักการ คือ ให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางและกันชนระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย เพื่อจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของมหาวิทยาลัยและของรัฐ รวมถึงสนับสนุนความเป็นอิสระในการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัย โดยให้คณะกรรมการดังกล่าวเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐมนตรีว่าการ... และมีฐานะคล้ายธนาคารแห่งประเทศไทย นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้มีสภาอธิการบดี เป็นองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นอิสระในการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัย เสรีภาพทางวิชาการและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างใกล้ชิด

2. องค์กรและการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดหลักการให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ และการอำนวยความสะดวกชุมชน ให้สภาคณาจารย์มีส่วนร่วมในกิจการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในประชาคมของมหาวิทยาลัย และเพื่อสนองความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยมีหลักการให้สภาคณาจารย์ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาต่ออธิการบดี

3. การบริหารงานบุคคล มีหลักการสำคัญที่จะสนับสนุนให้การดำเนินตามอุดมคติของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพื่อให้บรรลุหลักการดังกล่าว ควรมีนโยบายการบริหารงานบุคคลที่จะเลือกสรรผู้มีความเหมาะสมด้วยประการต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ และความประพฤติ ตลอดจนจรรยาบรรณที่จะทำงานด้านวิชาการ หรือสนับสนุนวิชาการเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย และเมื่อได้คนที่เหมาะสมมาแล้วก็มีนโยบายจะส่งเสริมให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และให้เงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนที่สูงพอ ในขณะที่เดียวกันก็มีนโยบายและวิธีที่จะขจัดผู้ที่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและธุรการออกจากมหาวิทยาลัยด้วย

4. การเงิน หลักการ คือ กำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัวในการบริหารงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากหลักการมี 3 ลักษณะด้วยกัน คือ ความคล่องตัว (Flexibility) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งหมายถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพ (Efficiency) แม้หลักการดังกล่าวนี้จะมีลักษณะสอดคล้องต่อกัน แต่ในบางกรณีอาจมีข้อขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้น จึงสมควรกำหนดลำดับความสำคัญในกรณีทั่วไปดังนี้คือ ลำดับที่ 1 ประสิทธิภาพ ลำดับที่ 2 ประสิทธิผล ลำดับที่ 3 ความคล่องตัว แต่เนื่องจากนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทาง

การเงินมีจำนวนมาก จึงควรมีการกำหนดเจตนารมณ์ของนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับของแต่ละเรื่องให้เกี่ยวกับหลักการใหญ่ทั้ง 3 ประการ ในกรณีที่มีหลักการมากกว่าหนึ่งข้อ ควรมีการกำหนดลำดับความสำคัญเพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นหลักเกณฑ์การควบคุม

หลักการพร้อมทั้งรายละเอียดของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล สภาการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอสภาพบริหารคณะปฏิวัติผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีนั้น สำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่า เรื่องดังกล่าวมีผลเปลี่ยนแปลงการบริหาร และสถานะของมหาวิทยาลัยจกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จึงได้ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณารายละเอียด พร้อมทั้งเสนอความเห็นของข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อที่ทางสำนักนายกรัฐมนตรีจะประมวลเสนอสภาพบริหารคณะปฏิวัติต่อไป (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2515 : 2) ผลการพิจารณาปรากฏว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และคณะปฏิวัติยังไม่พร้อมที่จะให้ดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวทางดังกล่าว เรื่องจึงขงักลง (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2537 : 103)

ต่อมาเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2517 ได้มีการกำหนดแนวทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ไว้หลายประการ ประการหนึ่งคือ "ดำเนินการตามเป้าหมายเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระโดยไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ โดยใช้ระยะเวลาช่วงท้ายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 3 และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 4 เตรียมการเพื่อการออกจากระบบราชการ โดยให้มีสภาพเป็นระบบอิสระในระยะต้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 5 และหน่วยประสานงานภายนอกระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยควรกลายเป็นคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย" (คณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. ม.ป.ป. : 157)

ผลของการปฏิรูปการศึกษาในส่วนนี้เกิดขึ้นน้อยกว่าแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2537 : 47) แต่อย่างไรก็ดีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระในการบริหารงานได้กระทำมาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อทบวงมหาวิทยาลัยได้เริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 - 2547) ขึ้นในปี พ.ศ. 2530 แผนดังกล่าวได้กำหนดนโยบายพร้อมทั้งมาตรการในด้านการบริหารไว้ ประการหนึ่งคือ "ให้มีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่รูปแบบที่มีทั้งเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการอยู่ในสถานบันเดียวกันจนถึงรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ ให้มีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 11)

3. นโยบายและมาตรการที่เกี่ยวกับความอิสระคล่องตัวของมหาวิทยาลัย

นโยบายของรัฐ

รัฐบาลนายอนันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2534 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาประการหนึ่ง คือ

“... พัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น...”

มาตรการของทบวงมหาวิทยาลัย

ทบวงมหาวิทยาลัยได้นำนโยบายที่รัฐบาลแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติมาจัดทำ “แผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทบวงมหาวิทยาลัย” โดยกำหนดมาตรการสำคัญเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษารองรับ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยได้พิจารณาและดำเนินการเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การพัฒนามหาวิทยาลัย/สถาบันไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยการแก้ไขพระราชบัญญัติ โดยใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นตัวอย่าง

2. การแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัย/สถาบันมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น โดยยังคงอยู่ในระบบราชการ

นอกจากนี้ในปี 2533 ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยสุรนารีขึ้น มีรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการ โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. สถานภาพ กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

2. ความเป็นอิสระ กำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างตามภารกิจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เว้นแต่เรื่องที่เสนอคณะรัฐมนตรีให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ

3. การเงินและทรัพย์สิน รัฐจัดเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอกับการดำเนินงานและการพัฒนามหาวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและที่ทรัพย์สิน รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากราษฎรได้

4. การบริหารงานบุคคล กำหนดให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่เป็นพนักงานของรัฐ ซึ่งไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ และสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

5. การบริหารวิชาการ กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติการเปิดสอน และอนุมัติหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด และสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติการจัดตั้ง หรือยุบเลิกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

ภายใต้หลักการความเป็นอิสระในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษามหาวิทยาลัย/สถาบัน มีอิสระในการเลือกแนวปฏิบัติที่เหมาะสมของตนเองโดยความสมัครใจ 2 แนวทาง ใหญ่ ๆ คือ การอยู่ในระบบราชการแต่หาทางให้คล่องตัว และการออกจากระบบราชการโดยสมบูรณ์ หรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ พร้อมทั้งได้ชี้ให้เห็นว่าการออกนอกระบบราชการมีลักษณะอย่างไร มีข้อแตกต่างกันอยู่ในระบบราชการอย่างไร ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2534 : 3 - 6)

1. มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ นั้นมีหลักการสำคัญ เช่น มหาวิทยาลัยสามารถมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ มีลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปและถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบบริหารงานบุคคลได้เอง เป็นต้น หลักการสำคัญเหล่านี้อาจกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์การบริหารงานภายในด้วยตนเอง ซึ่งหมายความว่า มหาวิทยาลัยจะต้องใช้เงินให้มีประสิทธิภาพที่สุด รอบคอบที่สุดมหาวิทยาลัยในลักษณะนี้ไม่อาจยอมให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพหรือยอมให้มีบุคลากรที่ด้อยสมรรถภาพปฏิบัติงานอยู่ได้ ดังนั้น ระบบการที่ดีและภาวะผู้นำในสถาบัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยในลักษณะนี้

ในส่วนที่เกี่ยวกับงบประมาณนั้น เป็นการนำเงินงบประมาณไปใช้ โดยกำหนดระเบียบของตนเอง จึงต้องให้ความมั่นใจกับรัฐบาลว่าจะไม่เอาไปใช้โดยฟุ่มเฟือย หรือโดยผิดทำนองคลองธรรม จึงจำเป็นต้องมีการเขียนไว้ในกฎหมายว่ามหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบบัญชีที่ดี และสามารถให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเข้ามาตรวจสอบภายหลังได้ ส่วนเรื่องการประกันการสนับสนุนด้านการเงินจากรัฐบาลนั้น ต้องให้รัฐบาลยึดเป็นหลักการว่า รัฐบาลมีภาระที่ต้องให้งบประมาณมหาวิทยาลัยทุกแห่งดำเนินงานได้ในระดับปกติ และเป็นหน้าที่ของรัฐบาลที่จะต้องให้ความมั่นใจแก่มหาวิทยาลัยในเรื่องนี้ สำหรับในเรื่องของบุคลากรก็ต้องมีการประกันสำหรับผู้ที่ต้องการอยู่ในระบบราชการด้วย ซึ่งหมายความว่า จะต้องมีการชดเชยกันไประยะหนึ่ง

ในภาพรวมแล้ว อาจกล่าวได้ว่า การออกจากระบบราชการมิใช่ของง่าย เป็นทางที่ยาก แต่เป็นทางเดียวที่จะสร้างความเป็นเลิศให้กับมหาวิทยาลัยได้

2. การอยู่ในระบบราชการแต่ให้มีความคล่องตัวในทางบริหารงานยิ่งขึ้น แนวทางนี้แม้ว่าในส่วนของบริษัทอาจดำเนินการได้เหมือนแบบแรก แต่ในด้านการบริหารงานบุคคลแล้วไม่อาจหลีกเลี่ยงข้อจำกัดในฐานะเป็นข้าราชการได้ กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องดำเนินการตามนั้นทางเลือกนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางเลือกที่ขาดความยืดหยุ่นในเรื่องการบริหารงานบุคคล

นอกจากนี้ยังได้มีบทความประกอบการอภิปรายทางวิชาการเรื่อง ความจำเป็นที่จะต้องแปรสภาพมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยให้เหตุผลของความคล่องตัว ความจำเป็นและมาตรการควบคุมไว้ดังนี้

ตาราง 1 ความคล่องตัวที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย ความจำเป็นที่ต้องมี
ความคล่องตัว และมาตรการควบคุม

ความคล่องตัวที่พึงประสงค์ ของมหาวิทยาลัย	ความจำเป็นที่ต้องมี คล่องตัว	มาตรการควบคุม
<p>1. การกำหนดระเบียบบริหาร และพัฒนาบุคลากร ซึ่ง รวมถึงการคัดเลือกบุคคล เข้าเป็นอาจารย์และ พนักงาน การประเมินผล งาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การ กำหนดอัตราเงินเดือน การลงโทษและการให้ ออกจากงาน ฯลฯ</p>	<p>อาจารย์เป็นผู้สร้างองค์ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ และนำความรู้และเทคโนโลยี เหล่านี้ไปใช้ในการผลิต บุคลากรระดับสูงสุดของชาติ จึงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มี คุณภาพสูง มีการประเมิน ผลงานที่เข้มงวด พนักงาน ที่ทำหน้าที่เสริมงานสอน และวิจัยก็จำเป็นต้องมี คุณภาพที่สอดคล้องกับ คุณภาพของอาจารย์</p> <p>ในปัจจุบันมหาวิทยาลัย มีปัญหาหนักเรื่องรักษาคน เก่งและดีไว้ และดึงคนเก่ง และดีเข้ามาเป็นอาจารย์</p>	<p>องค์กรหลักที่ควบคุม มหาวิทยาลัย คือ สภา มหาวิทยาลัย กรรมการสภา มหาวิทยาลัย กำหนดโดย พระราชบัญญัติ และมีบุคคล จากภายนอกมากกว่าบุคลากร ของมหาวิทยาลัยอยู่มาก มีบุคคลจากภาคเอกชน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ สภามหาวิทยาลัยเป็น ผู้กำหนดระเบียบบริหาร งานบุคคล และแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารงาน บุคคล ซึ่งประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชน และภาครัฐ</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

ความคล่องตัวที่พึงประสงค์ ของมหาวิทยาลัย	ความจำเป็นที่ต้องมี คล่องตัว	มาตรการควบคุม
<p>2. การกำหนดระบบข้อมูล และระเบียบ เพื่อการ บริหารการเงินและ ทรัพย์สิน และการกำหนด งบประมาณ เป็นงบ ประมาณหมวดเงิน อุดหนุนทั่วไป</p>	<p>จะสามารถทำให้ผู้บริหาร ทุกระดับตั้งแต่กรรมการ ของรัฐสภา นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ฯลฯ สามารถติดตามและประเมิน ผลงานของมหาวิทยาลัยได้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>จะทำให้มหาวิทยาลัย สามารถปรับเปลี่ยนการใช้ เงินเพื่อทำให้การสอนและ การวิจัยไหลตัวเร็วและ แข่งขันทางเศรษฐกิจได้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ ออกระเบียบต่าง ๆ และมี คณะกรรมการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน ซึ่งประกอบ ด้วยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ คณะกรรมการชุดนี้กำกับ ดูแลการบริหารทางด้าน การเงินและทรัพย์สิน</p> <p>สำนักงานประมาณยัง ต้องวิเคราะห์งบประมาณ โดยละเอียด และเป็นผู้จัด สรรงบประมาณเป็นเงินก้อน หรืองบประมาณหมวดเงินอุด หนุนทั่วไป แล้วเสนอต่อคณะ รัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อรัฐสภา การได้รับการจัดสรรงบประ มาณเป็นเงินก้อนจะทำให้ มหาวิทยาลัยมีความรับผิดชอบ สูงขึ้นในด้านการเงิน และจะคำนึงถึงความประหยัด และความคุ้มค่ามากขึ้นก่อนที่ จะทำกิจกรรมใด ๆ</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

ความคล่องตัวที่พึงประสงค์ ของมหาวิทยาลัย	ความจำเป็นที่ต้องมี คล่องตัว	มาตรการควบคุม
<p>3. การกำหนดหลักสูตรใหม่ ที่เป็นความต้องการของ เศรษฐกิจและสังคม และ/หรือ มีความสำคัญ ทางวิชาการ (ต้องเป็นไป ตามเกณฑ์ของทบวง มหาวิทยาลัย) การปรับเปลี่ยน หรือ ยกเลิกหลักสูตรที่มีอยู่ การปรับเปลี่ยนหรือจัดตั้ง หน่วยงานการทำให้โครง การร่วมมือกับภาคเอกชน คล่องตัวกว่าสภาพที่เป็น อยู่ในปัจจุบัน</p>	<p>มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมี ความคล่องตัวสูง เพื่อ สามารถสนองความต้องการ ของเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีของประเทศ</p>	<p>สำนักงานตรวจเงิน แผ่นดินเป็นผู้ตรวจการใช้จ่ายเงิน ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยย่อมไม่จัดสอน หลักสูตรที่ตลาดไม่ต้องการ หรือไม่มีความสำคัญทาง วิชาการ เพราะมหาวิทยาลัย จะได้รับการจัดสรรงบประมาณ เป็นเงินก้อน จำเป็นต้องประหยัด และ พยายามทำกิจกรรมที่ มหาวิทยาลัยได้รับผล ตอบแทน หรือทำกิจกรรม ที่ควรทำด้วยเหตุผลทาง วิชาการ</p>

4. หลักการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลวตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 1) ซึ่งในเรื่องของการบริหารนี้มีผู้ให้ความหมายในการบริหารและการพัฒนาองค์กรไว้หลายนัยด้วยกัน แต่ประมวลสรุปความได้ว่า การบริหารหมายถึงการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน นำทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้กระบวนการบริหาร (Simon. 1950 : 3 ; Hoy and Miskel, 1991 : 8 - 8; citing Taylor; สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 14 อ้างอิงมาจาก koontz) นอกจากนี้ เฟรนช์ และเบล (French and Bell. 1973 : 15) ได้กล่าวว่าการบริหารเป็นความพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยใช้วิธีการอย่างมีประสิทธิภาพและใช้การทำงานเป็นทีม ทำนองเดียวกัน อุทัย หิรัญโต (2526 : 219) ได้กล่าวว่าเป็นความพยายามอย่างมีแผนในการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในขณะที่ เรวดี วงศ์พรหมเมฆ (2520 : 15) มองว่าเป็นวิธีการจัดการเปลี่ยนแปลงและรวมพลังมนุษย์ให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการโดยเฉพาะ

ในส่วนขององค์ประกอบของกระบวนการบริหารนั้น แนวคิดของ กุลิค และเออร์วิค (Gulick and Urwick 1937 : 13) POSDCoRB ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การตัดสินใจ (Decision making) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ในส่วนของการบริหารมหาวิทยาลัยการกำหนดขอบเขตการบริหาร วิจิตร สิ้นศิริ (2527 : 1 - 3) ได้กล่าวขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันของปรัชญา ปณิธาน สิ่งแวดล้อม และจุดเน้นของแต่ละมหาวิทยาลัย แต่มีหลักการและการบริหารในงานแต่ละด้านเหมือนกัน ซึ่งหลักการแต่ละด้านที่ใช้เป็นหลักในการกำหนดขอบเขตของงานในการบริหารมหาวิทยาลัยสรุปได้ดังนี้ 1) การบริหารงานทั่วไป 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน 5) การบริหารงานเกี่ยวกับกิจการนักศึกษา 6) การบริหารงานเกี่ยวกับชุมชน (Ramseyer. 1955 : 18 - 51; Fisk. 1957 : 211 - 225; Smith and Others. 1961 : 1970)

หลักการบริหารงานมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านนั้นมีผู้ให้ความเห็นไว้หลากหลาย ประมวลหลักการและแนวคิดได้ดังนี้คือ

การบริหารงานทั่วไป หมายถึง การดำเนินงานด้านวางแผน การกำหนดนโยบาย ควบคุม และพัฒนาด้านวิชาการ บุคคล การเงินและทรัพย์สิน โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการควบคุมดูแลและมีอธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบ มีอำนาจในการบริหารให้เป็น

ไปตามวัตถุประสงค์ (วันชัย ศิริชนะ. 2533 : 35 ; วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 7 ; Ingram and Associates. 1993 112 - 125)

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน (ภิญโญ สาธร. 2519 : 22 ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 16) กล่าวโดยสรุปการวิชาการในมหาวิทยาลัยรวมไปถึงการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Amara Raksasataya 1978 : 15)

งานบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การสรรหาบุคคล การบำรุงรักษาและการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 5) ในด้านการบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น วิจิตร ศรีสอาน (2525 : 18 - 19) ได้กล่าวว่ามีหลักการที่สำคัญคือ หลักการเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง หลักการพัฒนา หลักความเหมาะสม หลักความยุติธรรม หลักสวัสดิการ หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพและหลักการศึกษาวิจัย

การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เป็นเรื่องของการหาเงิน การเก็บรักษา และการใช้เงินเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย และดำรงไว้ซึ่งความมั่นคงและความน่าเชื่อถือในทางการเงินขององค์การ (จรัส สุวรรณเวลา. 2538 : 1) นอกจากนี้เทียนฉาย กิระนันท์. 2537 : 8 ; 42 - 44) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยไว้สรุปได้ว่า มีแหล่งใหญ่ ๆ 2 แหล่ง คือ 1) เงินงบประมาณแผ่นดิน มีประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ทั้งหมด 2) เงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ประกอบด้วย ค่าเล่าเรียน รายได้จากการบริการ เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ เงินกู้ เงินบริจาค ดอกเบี้ยจากการทำประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

รูปแบบการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัย

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐจะยึดถือความมีอิสระของสถาบันเป็นแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยและอัลเลน (Allen. 1988 : 134) ได้ให้รายละเอียดองค์ประกอบของรูปแบบความมีอิสระว่า ประกอบด้วย 1) การวางจุดมุ่งหมายของสถาบัน 2) การวางมาตรการดำเนินงาน 3) การดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีผู้ได้ให้ความหมายอีกหลายท่านสรุปได้ว่า

กระบวนการกำกับนั้นประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายชัดเจนแน่นอน 2) กำหนดมาตรฐานการกำกับ 3) การประเมินผลการทำงาน 4) การแก้ไขปรับปรุงการกำกับให้ถูกต้อง (Greenwood. 1965 : 408 ; Stoner. 1978 : 567 - 569 ; สมพงษ์ เกษมสิน. 2521 : 256) ถึงอย่างไรก็ตามการกำกับนั้นย่อมมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้น ดังที่ สมบูรณ์ อุปถัมภ์ (2532 : 318) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคในการกำกับไว้ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์และอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน
2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไม่รัดกุมหรือตั้งเกณฑ์ไว้สูงเกินไป.
3. กฎระเบียบและข้อบังคับบางอย่างเป็นอุปสรรค
4. ขาดการประสานงานที่ดี
5. ผู้บริหารขาดความรู้ ไม่มีความสามารถในการกำกับ
6. วิธีการประเมินการกำกับไม่เหมาะสม

สำหรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่เป็นสากล ประมวลจากแนวคิดจากหลากหลาย (Ingram and Associates. 1993 ; Tapper and Salter. 1992 : 86 - 92 ; ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2532 : 233 - 235 ; วันชัย ศิริชนะ. 2533 : 38 - 42) สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ สามารถจำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบสองสภา ประกอบด้วย สภาควบคุมดูแล (Board of Overseas) กับบรรษัท (The Harvard Corporation) ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด 2) แบบสภาเดียว ควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี 3) แบบสุดท้ายคือ 3) แบบสภาเดียว เรียกว่า สภาสามัญชน (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น สภาทรัสตี (Board of Trustee) สภาที่เจ้न्ह์ (Board of Regent) สภาอำนวยการ (Board of Director) ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง อาจมีแตกต่างกันไปบ้างแต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย โดย Nason W. John ในหนังสือชื่อ Hand Book of College and University Trusteeship ได้กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยควรจะต้องมีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้คือ กำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การแต่งตั้งอธิการบดี การสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี การให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย การพิจารณาและตรวจสอบโครงการการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย การรักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย การสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ การสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย

การรับเรื่องราวร้องเรียนและการตัดสินใจ ความ การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนโดยเฉลี่ย 30 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมหาวิทยาลัยมักมีอธิการบดีเพียงคนเดียวเท่านั้น สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหา โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการรัฐหรือรัฐสภาของรัฐ และด้วยวิธีอื่นแล้วแต่ข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัย ใช้กลไกสำคัญในการบริหาร คือ การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้น ยังมีคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีกหลายคณะทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณากลับกรองเรื่องต่าง ๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารวิชาการ ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์กรทางวิชาการ คือสภามหาวิทยาลัยมีขอบเขตอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ คือ ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอแนะนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร กำหนดมาตรฐานการเรียนการสอน กำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีคัดเลือก การคงสภาพนักศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย วางหลักเกณฑ์เพื่อเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและหน้าที่อื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกัน สภาวิชาการที่ประกอบด้วยอาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมดบางแห่งเป็นแบบผสม คือ มีอาจารย์ ผู้บริหารและนักศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับการจ้างปฏิบัติงานในลักษณะการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารบุคคล เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ประจำที่อาวุโส เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายการบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ

มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานดีในด้านการสอน การวิจัยและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การมีผลงานด้านการสอน การวิจัย เสนอต่อสถาบันที่เป็นที่ยอมรับว่าได้มาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์โดยการจ้างเป็นรายปี ซึ่งรวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3-7 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามการกำหนดของสมาคมศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยอเมริกัน (The American Association of University Professors)

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาล จากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ เงินค่าบำรุงการศึกษา และค่าธรรมเนียมการเรียน รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและเงินบริจาค หลักการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล โดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee or UGC.) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณาจัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นเงินก้อน (Block Grant) จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเอง การแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่าย การหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่ารูปแบบของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ทำให้เกิดความไม่เป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหาร เมื่อเทียบกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ดังนั้นการแก้ปัญหาที่ตรงจุดก็คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบของมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐคือ ไม่เป็นส่วนราชการ จึงเหมาะสมและเป็นการแก้ปัญหาโดยตรง

5. หลักการและสาระสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ

จากรายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ (ทบทวนมหาวิทยาลัย. 2536 : 17) ได้กล่าวถึงการประชุมของคณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ไปสู่ความเป็นอิสระ โดยได้ตกลงในหลักการและสาระสำคัญที่สมควรปรับปรุงพระราชบัญญัติ ซึ่งได้ข้อสรุปดังนี้

1. ฐานะของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

1.1 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

1.2 เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

การดำเนินการทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย/สถาบัน เว้นแต่เรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ

3. อำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน

3.1 สภามหาวิทยาลัย/สถาบัน มีอำนาจหน้าที่สำคัญ ๆ เช่น กำหนดนโยบายและวางแผน วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคลและอื่น ๆ ติดตามประเมินผลและตรวจสอบแสวงหาแหล่งสนับสนุนจากสังคม เป็นต้น

3.2 มีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัย (Lay Board) มากขึ้น โดยประกอบด้วยนายกสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง กรรมการสภามาจากบุคคลภายนอกเกินกึ่งหนึ่งของกรรมการสภาที่มาจากบุคคลภายใน ในจำนวนที่มีผู้ทรงคุณวุฒิที่ทบวงมหาวิทยาลัยแต่งตั้งไม่เกินหนึ่งในสาม หรือไม่เกิน 3 คน

4. การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

4.1 รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัย/สถาบัน ให้เพียงพอกับการดำเนินงานและการพัฒนามหาวิทยาลัย/สถาบันในระดับปกติ และเงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

4.2 มหาวิทยาลัย/สถาบันถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

4.3 มหาวิทยาลัย/สถาบันมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานดังกล่าวถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

4.4 รายได้ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

4.5 มหาวิทยาลัย/สถาบัน มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในลักษณะตรวจสอบภาพหลัง

4.6 กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัย/สถาบันเท่าที่จำเป็น

5. การบริหารงานบุคคล

5.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ไม่ใช่ข้าราชการ เป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงาน-

สัมพันธ ฎหมายว่าด้วยพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ ฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม

5.2 สภามหาวิทยาลัย/สถาบัน มีอำนาจออกระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

5.3 บุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบันสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้านามได้

6. การบริหารงานวิชาการและการจัดส่วนงาน

6.1 สภามหาวิทยาลัย/สถาบัน มีอำนาจอนุมัติการเปิดสอน และอนุมัติหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

6.2 สภามหาวิทยาลัย/สถาบัน มีอำนาจอนุมัติการจัดตั้งหรือยุบเลิกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย/สถาบัน

7. บทเฉพาะกาล

7.1 บรรดาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมหาวิทยาลัย/สถาบัน ได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือได้มาโดยการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน แต่กรรมสิทธิ์ตกเป็นของกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ไม่ว่าจะมาได้มาก่อนหรือหลังพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518 ใช้บังคับให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน

7.2 ที่ราชพัสดุนอกจากนี้ ซึ่งมหาวิทยาลัย/สถาบัน ปกครอง ดูแล ใช้หรือจัดหาประโยชน์อยู่คงเป็นราชพัสดุต่อไป

7.3 ให้คงสภาพข้าราชการและลูกจ้างต่อไปตามระบบราชการ เมื่อตำแหน่งว่าให้ยุบเลิก

7.4 ข้าราชการและลูกจ้างผู้ใดประสงค์จะเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย/สถาบันตามระบบใหม่ จะต้องผ่านการคัดเลือก หรือการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัย/สถาบันกำหนด

นอกจากนี้รายงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ ยังได้สรุปหลักการสำคัญในการปรับเปลี่ยนระบบ (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2536 : 20 - 22) ไว้ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย)

1. การปรับเปลี่ยนและการจัดระบบบริหารงานบุคคล การที่จะทำให้ระบบบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่ดึงดูดคนมีความสามารถเข้าสู่ระบบ และจงใจให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งสามารถรักษาคนดีไว้ได้ มาตรการในการดำเนินงานโดยสรุปมีดังนี้

1.1 การกำหนดอัตราเงินเดือน อัตราเงินเดือนจะต้องสูงกว่าปัจจุบัน แต่ไม่ควรต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจ สามารถแข่งขันได้ในตลาดแรงงาน โดยคำนึงถึงสภาพทางการเงินของรัฐบาล

บัญชีเงินเดือนควรแยกระหว่างบุคลากรสายปฏิบัติการและวิชาชีพ และบุคลากรสายวิชาการ เงินเดือนผู้บริหารวิชาการจะมีลักษณะเป็นค่าตอบแทนเฉพาะตำแหน่ง โดยผู้บริหารที่เป็นบุคคลภายนอกจะได้รับเงินเพิ่มประจำตำแหน่งเป็น 2 เท่าของผู้บริหารที่เป็นบุคคลภายใน ทั้งนี้ทุกมหาวิทยาลัย/สถาบันจะใช้บัญชีเงินเดือนเดียวกันในระยะ 3 ปีแรก

1.2 การกำหนดผลประโยชน์เกื้อกูล ผลประโยชน์เกื้อกูลจะต้องได้รับไม่ต่ำกว่าที่เคยได้รับ และงบสวัสดิการของมหาวิทยาลัย/สถาบันในแต่ละปีควรขอจัดสรรงบประมาณจำนวนร้อยละ 25 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทน

1.3 การกำหนดเงื่อนไขการจ้างและกลไกการประเมิน การบริหารงานบุคคลในระบบใหม่เป็นระบบที่เข้ายากออกง่าย ดังนั้นในการแต่งตั้งบุคลากรจากระบบเดิมหรือบุคคลทั่วไปเข้าสู่ระบบใหม่ ต้องคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในระบบใหม่เป็นสำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล มหาวิทยาลัย/สถาบันควรมีองค์การกลางการบริหารงานบุคคลทำหน้าที่ประเมินผล และในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งองค์การกลางควรแต่งตั้งองค์คณะบุคคลขึ้นทำหน้าที่ประเมิน รวมทั้งต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้มีโอกาสแสวงหาความเป็นธรรมได้ด้วย ส่วนเงื่อนไขการเป็นอาจารย์ประจำนั้นให้มหาวิทยาลัย/สถาบันแต่ละแห่งกำหนด

1.4 การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ผู้บริหารวิชาการให้ดำรงตำแหน่งต่อไปในระบบใหม่ไม่เกินวาระของตำแหน่งนั้น ๆ หรือตามบทเฉพาะกาล เมื่อครบวาระแล้วจึงกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม และหากประสงค์จะเข้าสู่ระบบใหม่ให้ประเมินจากสถานภาพนั้น ๆ ส่วนผู้บริหารทั่วไปยังคงอยู่ในระบบเดิมได้ แต่มหาวิทยาลัย/สถาบันต้องพยายามให้เข้าสู่ระบบใหม่ครบทุกตำแหน่ง และผู้บริหารในระบบใหม่จะต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลบุคลากรทั้งระบบเก่าและระบบใหม่

1.5 การสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการโอนมาสู่ระบบใหม่ หลักการในการสร้างแรงจูงใจ ประการแรก จูงใจโดยวิธีการต่าง ๆ คือ วิธีแรก ให้แสดงความจำนง และประเมินเข้าสู่ระบบใหม่เลย ถ้าไม่ผ่านก็จะอยู่ในระบบเก่าต่อไป วิธีที่ 2 ให้แสดงความจำนงและอาจเสนอเงื่อนไขที่จะปฏิบัติงานในระบบเก่าให้มีประสิทธิภาพ และให้ประเมินผลงานในช่วงเวลาดังกล่าวเข้าสู่ระบบใหม่ ถ้าไม่ผ่านก็จะอยู่ในระบบเก่าต่อไป วิธีที่ 3 ให้ทุกคนเข้าสู่ระบบใหม่ได้โดยอัตโนมัติ และประเมินผลงาน หากไม่เหมาะสมก็ต้องออกนอกระบบ โดยไม่มีโอกาสเข้าสู่ระบบเก่าอีก ประการที่สอง ให้บำเหน็จบำนาญผู้ที่เข้าสู่ระบบใหม่ โดยถือว่าได้รับบำเหน็จบำนาญผู้ที่เข้าสู่ระบบใหม่ โดยถือว่าได้รับบำเหน็จบำนาญโดยเหตุทดแทน และประการสุดท้ายกำหนดเงื่อนไขการประเมินเป็นพิเศษ

2. การจัดระบบการเงินและทรัพย์สิน

2.1 งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจะเป็นงบประมาณในหมวดเงินอุดหนุน
ทั่วไป และในการจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยจะมีบทบาทที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2.2 การจัดสรรงบประมาณภายในมหาวิทยาลัย/สถาบัน ให้มหาวิทยาลัย/
สถาบันแต่ละแห่งกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติงานตนเอง

3. การจัดองค์การการบริหาร มหาวิทยาลัย/สถาบันควรพิจารณาดำเนินการจัดตั้งให้
สอดคล้องกับการดำเนินงาน

3.1 การแต่งตั้งสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน

3.2 การแต่งตั้งสภาวิชาการ (สภาอาจารย์)

3.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

3.4 การแต่งตั้งคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกนอกระบบราชการ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2528 : 16 - 19) ได้ศึกษาวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
ออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์
ในการวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อระบบบริหารด้านการเงิน วิชาการ
และงานบุคคล เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ จำแนกตามตำแหน่งอายุการรับราชการ
และความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกจากระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า
คุณทหาร ลาดกระบัง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบัน 3
ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านวิชาการ และด้านงานบุคคล ข้อที่มีผู้เห็นด้วยเกินกว่าร้อยละ 50
ในด้านการเงิน ได้แก่ ควรมีเงินประจำตำแหน่งอื่นนอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งบริหาร
และตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันควรหารายได้จากการบริการทางวิชาการ รัฐควรให้กองทุน
เพื่อสถาบันจะได้ใช้ในการบริหารสถาบัน สถาบันควรจัดเก็บทรัพย์สินโดยความเห็นชอบของ
สถาบัน สถาบันควรมีลักษณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการบริหารกองทุนของรัฐ และรัฐควรให้
ค่าตอบแทนเป็นเงินบำเหน็จแก่ผู้เกษียณอายุ เพื่อไม่เป็นภาระทางการเงินระยะยาว

ด้านการบริหารบุคคล พบว่า ตำแหน่งผู้บริหารควรมาจากการสรรหาและบุคคลภายนอก
สามารถเป็นผู้บริหารได้ถ้าได้รับการสรรหา ในการจ้างลูกจ้างชั่วคราว ตำแหน่งอาจารย์ของ
สถาบันสามารถกำหนดเงินเดือนตามความสามารถและประสบการณ์ ควรประเมินผลงานโดย
ระบบสัญญาแทนการทดลองงาน ควรยกเลิกการพิจารณาความดีความชอบโดยการให้เพิ่มเงิน
เดือนเกินกว่า 1 ขั้น และสถาบันสามารถกำหนดระเบียบในการบริหารบุคคลของตนเองได้

ด้านการบริหารวิชาการ มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติวิชาการในการกำหนดหลักการ และมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน ตำแหน่งศาสตราจารย์ควรอยู่ในการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาผลงานวิชาการของสถาบัน ควรมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย ตามความจำเป็น ควรมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และสถาบัน ควรมุ่งการผลิตบัณฑิตในระดับสูงกว่าปริญญาตรี

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานสถาบันพบจากการวิจัย โดยคณะกรรมการบริหารบุคคล คือ อาจารย์ไม่ค่อยมาทำงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะลักษณะงานของ อาจารย์ที่เป็นการสอน เมื่อไม่มีชั่วโมงสอนก็อาจไม่อยู่ในสถาบันได้ อีกปัญหาที่พบอยู่ในระดับ เฉลี่ยมาก คือ อาจารย์ขาดการทำวิจัย และขาดการปรับปรุงตนเองในด้านวิชาการ รวมทั้ง อาจารย์ทำงานนอกมากเกินไป ปัญหาเหล่านี้มีค่าความสัมพันธ์กับการขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมทั้งเงินเดือนของอาจารย์อยู่ในลักษณะที่ค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับเงินเดือนในภาคเอกชน อาจารย์เมื่อว่างเว้นจากการสอนจึงสามารถทำงานอื่นได้ รวมทั้งการ มีเวลาไม่เพียงพอกับการทำวิจัย

การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานในสถาบัน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ทำงาน ในตำแหน่งทางวิชาการและคณะที่สังกัด ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการต่อข้อคำถามว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย โดยเฉลี่ยแล้วมีความคิดเห็นที่ ไม่เห็นด้วยมากกว่า เห็นด้วยเกินร้อยละ 50 เพียงเล็กน้อย ทั้งนี้ เป็นเพราะอาจารย์ยังไม่เข้าใจรูปแบบของการออกนอกระบบราชการของสถาบัน ลักษณะโครงสร้างของการบริหารของการออกนอกระบบราชการ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่ได้รับ นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ยังได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 3 ประการ คือ

1. ด้านการบริหารการเงิน ควรเพิ่มเงินเดือนให้อาจารย์ นอกเหนือจากเงินประจำ ตำแหน่งการบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารวิชาการ ควรมีสภาวิชาการและกรรมการวิชาการ ที่จะสร้างความ แข็งแกร่งทางวิชาการ และควรมีการวิจัยถึงลักษณะโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ
3. ด้านการบริหารงานบุคคล ระบบการสรรหาผู้บริหารยังเป็นการต้องการของอาจารย์ ควรหาวิธีสรรหารูปแบบที่เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยก สามารถยุติข้อบาดหมางระหว่าง การสรรหาและการได้คนดีคนเก่งเข้ามาบริหารงาน นอกจากนี้ อูมาพร จัฑศร (2539 : 52) ได้ทำการศึกษาวิจัยความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ พบว่า ในด้านความรู้ความเข้าใจต่อหลักการ และสาระสำคัญของมหาวิทยาลัย

1. สภาพการเปลี่ยนแปลงของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีผลทำให้มหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นจะต้องปรับตัวเองให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเรื่องของความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหาร

2. จากอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยและแนวคิดทฤษฎีการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่ทำให้ทราบ อุดมการณ์หรือหลักการที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยก็คือ การดำเนินการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence) และการที่จะไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ กระบวนการบริหารของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารการเงินและทรัพย์สิน จะต้องมึลักษณะที่มีความอิสระในการดำเนินการ (autonomy) และจะต้องมีเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) ในเวลาเดียวกันด้วย และจากหลักการแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นกรอบแนวคิดในการที่จะปฏิรูปการบริหารงานอุดมศึกษาให้มีความคล่องตัวและอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น และเป็นจุดกำเนิดรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่มีระบบอิสระ (autonomous system) ที่ไม่เป็นส่วนราชการ มีฐานะคล้ายกับรัฐวิสาหกิจที่ยังคงได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล แต่มีโครงสร้างของระบบบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากทฤษฎีของอาจารย์และผู้บริหารต่อการออกนอกระบบราชการ จะมีลักษณะเป็น 2 แนวทางด้วยกันคือ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ในส่วนที่เห็นด้วยนั้นเห็นว่าจะมีความคล่องตัวมีอิสระและจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ ส่วนที่ไม่เห็นด้วยนั้นจะมีลักษณะแห่งความไม่แน่ใจในวิธีการ กฎเกณฑ์ต่าง ๆว่าจะเปลี่ยนอย่างไร และเมื่อเปลี่ยนแล้วจะมีหลักประกันได้มากนักน้อยเพียงใด สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่เป็นการคำถามที่จะต้องตอบให้ชัดเจน

7. ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต

ประกอบ คู่ปรัตน์ (2538 : ข) ได้กล่าวถึงแนวโน้มสำคัญของการอุดมศึกษาไทยมี 10 ประการ คือ

1. การพัฒนาระบบอุดมศึกษาด้วยการทำให้เป็นประชาธิปไตยให้มากขึ้น (Democratization) และได้ขยายแนวคิดที่มหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาให้สอดคล้องกับกระบวนการประชาธิปไตย ได้ดังนี้คือ

- 1.1 การทำให้มหาวิทยาลัยตอบสนองแก่มหาชนให้มากที่สุด (Benefit to the Mass)
- 1.2 การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างสอดคล้องเพิ่มมากขึ้น (Participation by the Mass)
- 1.3 การปรับวิธีการดำเนินการที่จะต้องมองในเชิงความคุ้มทุนที่สามารถอธิบายได้ (Accountability)
- 1.4 กระจายอำนาจและการให้ความเป็นอิสระในการจัดการมากขึ้น (from Centralization to Greater Autonomy) ทั้งในระดับประเทศ และระดับสถาบัน
2. การสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษา (Diversity) ในประเด็นต่อไปนี้
 - 2.1 จากความพยายามสร้างระบบมาตรฐานเดียวไปสู่การปล่อยให้เกิดความหลากหลายที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่แตกต่างกันได้ (from Uniformity to Diversity)
 - 2.2 การเข้าสู่ยุคให้ความสำคัญและใช้ศักยภาพของเอกัตบุคคลมากขึ้น (The Era of Individualism with Social Concern)
 - 2.3 จากความพยายามสร้างมาตรฐานและทำให้ทุกคนเข้าสู่กรอบและเกณฑ์มาตรฐานนั้นในอนาคตจะเน้นในระบบที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแตกต่างได้ (from Standardization to Creativity)
3. เน้นไปที่คุณภาพมากขึ้น (Quantity of Quality)
4. เน้นการลดขนาดของการดำเนินการ ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพไว้ (Downsizing)
5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นไปอย่างกว้างขวาง
6. ระบบความสัมพันธ์หรือสายบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง จะเปลี่ยนเป็นระบบเครือข่ายต่างต้องพึ่งพากัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่ต่างก็มีอิสระในการดำเนินงาน โดยเน้นการตอบสนองต่อผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพคล่องตัว และทันต่อเหตุการณ์
7. การลงทุนร่วม (Joint venture) กิจกรรมการอุดมศึกษาต่าง ๆ จำเป็นต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับภายนอก องค์การเอกชนต่าง ๆ ก็ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมเหล่านี้
8. ระบบอุดมศึกษากำลังก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) การอุดมศึกษาจะปรับตัว คือ
 - 8.1 การพัฒนาทัศนคติ ค่านิยมและประเพณีกรรมในการอยู่ร่วมกันในสังคมหลายเผ่าพันธุ์ของสังคมไทยและโลกยุคใหม่

8.2 การพัฒนาความสามารถในการสื่อสารกับสังคมโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8.3 การทำหน้าที่เป็นสื่อในการผลิตองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนและพัฒนาวิทยาการ

ในแวดวงวิชาการกับแหล่งวิชาการทั่วโลก

9. การบุกเบิกด้านการวิจัย พื้นฐานและการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research & Development)

10. การพัฒนาบุคลิกภาพ (Personality development)

สีปพนนท์ เกตุทัต (2537 : 8) มีความเห็นว่าในเชิงภารกิจแล้วทิศทางของภารกิจการอุดมศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้าจะมีทิศทางและจุดเน้นในแต่ละด้านดังนี้

ภารกิจ	ทิศทางจุดเน้น
ด้านการผลิตบัณฑิต	เน้นคุณภาพทุกสาขาวิชา เน้นการขยายการผลิตในสาขาที่ขาดแคลน เช่น วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ในบางสาขา
ด้านการวิจัย	เน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ การวิจัย เพื่อนำผลไปสู่การพัฒนา และการวิจัยเชิง ยุทธศาสตร์
ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	เน้นการปรับเปลี่ยน การถ่ายทอด และ การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม
ด้านบริการวิชาการ	เน้นการศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนารูปแบบ และวิธีการ พัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	เน้นการผสมผสานทางวัฒนธรรม การเสริม สร้างค่านิยมที่พึงประสงค์

และมีความเห็นเพิ่มเติมว่าทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยคงต้องมุ่งที่ความเป็นเลิศ
ความเสมอภาค ความมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก และความเป็นสากล โดยหัวใจ
ของการพัฒนาต้องอยู่ที่ "คุณภาพ คุณภาพ และประสิทธิภาพ" ของการอุดมศึกษาเป็นสำคัญ

โดยเสนอแนวคิดวิสัยทัศน์ทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยใน 10 ปีข้างหน้า เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องเร่งยกระดับทักษะและคุณภาพชีวิตของประชากรไทยในศตวรรษหน้า โดยต้องพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์และกำลังแรงงานของประเทศให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคตโดยการฝึกอบรมกำลังแรงงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานภาคเอกชน สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม และบริการที่ทันสมัยยิ่งขึ้นได้อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความเป็นเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยแล้ว ลีปนพนธ์ เกตุทัต ได้สรุปอนาคตของการอุดมศึกษาไทยเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

1. มีสถาบันอุดมศึกษาหลายลักษณะ
2. มีอิสระในการดำเนินการภายใน มีเสรีภาพทางวิชาการ
3. ผนึกกำลังกลุ่มวิทยาลัยที่ใกล้เคียงกันในแหล่งที่เหมาะสมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมนอกกรุงเทพมหานคร จัดตั้งเป็นวิทยาลัยชุมชน หรือมหาวิทยาลัยชุมชน ตามกำลังความสามารถทางการเงินของประเทศ กระจายไปตามภาคต่าง ๆ
4. เร่งปรับปรุงคุณภาพโดยเจาะจงเลือกปรับปรุงวิชาการด้านต่าง ๆ ให้เป็นเลิศตามสภาพความเหมาะสมของทรัพยากร และสถานที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตั้งอยู่
5. ค่อย ๆ ลดการควบคุมโดยระบบราชการลง และเปิดโอกาสกระตุ้นให้สถาบันเอกชนและภาคเอกชนได้ร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น

ในทำนองเดียวกัน พรชูลี อาชวอรุณ (2537 : 12) ได้คาดการณ์ว่าในอนาคตสิ่งต่อไปนี้จะเกิดขึ้นในวงการอุดมศึกษา

1. ความเห็นพ้องต้องกันในรูปแบบของประชาชาติที่ว่า ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปลายทุกคนที่อาจได้รับผลประโยชน์และต้องการการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ควรจะได้รับการสนองตอบอย่างน้อยเป็นเวลา 2 ปี
2. จำนวนผู้เรียนในวิทยาลัยอาชีวศึกษาและวิทยาลัยเอกชน ตลอดจนมหาวิทยาลัยเปิด จะเพิ่มขึ้น วิทยาลัยเทคโนโลยีจะเป็นที่ต้องการของสังคมมากขึ้น
3. จำนวนผู้ใหญ่ที่ต้องการเปลี่ยนงานหรือต้องการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเกษียณอายุ แล้วต้องการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์จะเข้ามาเป็นนิสิตนักศึกษามากขึ้น และในที่สุดจะมีจำนวนสูงกว่านิสิตนักศึกษาทั่วไปในปัจจุบันที่มีอายุในช่วงวัยรุ่นต่อกับวัยผู้ใหญ่ คือ 18 - 22 ปี
4. ภาคเอกชนจะมามีบทบาทในการสนับสนุนการอุดมศึกษามากขึ้น การอุดมศึกษาที่จัดโดยเอกชนจะได้มาตรฐานสูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

5. วิทยาลัยเฉพาะกิจจะขยายตัวเป็นมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยชุมชน เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนในภูมิภาคที่ตั้งอยู่โดยจัดหลักสูตรและการสอนให้หลากหลาย และทันสมัยยิ่งขึ้น

6. มาตรฐานการจัดการอุดมศึกษาโดยทั่วไปจะสูงขึ้น และตระหนักถึงคุณภาพของสถาบันต่าง ๆ โดยองค์กรอื่น และการประเมินตนเองโดยการวิจัยสถาบัน

7. การอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีจะทรงตัวเพราะจำนวนประชากรลดลง แต่บัณฑิตศึกษาและดุษฎีศึกษาจะค่อย ๆ ขยายตัวไปเรื่อย ๆ ตามภาวะเศรษฐกิจสังคมจะอำนวย

8. สถาบันอุดมศึกษาจะขยายบริการเพื่อสังคมมากขึ้น และตระหนักต่อการนำงบประมาณจากภาษีอากรของราษฎรมาใช้จ่าย

9. สำหรับประเทศไทย การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมจะทำให้มาตรฐานการครองชีพสูงขึ้น และผู้คนสามารถส่งเสริมการอุดมศึกษาได้มากขึ้น และการส่งบุตรหลานเข้าเรียน และบริจาคให้แก่มูลนิธิทางการอุดมศึกษาต่าง ๆ

พจน์ สะเพียรชัย (2537 : 32) ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการอุดมศึกษาไทยตามภารกิจหลัก 4 ประการของมหาวิทยาลัยรวมถึงด้านโครงสร้างและระบบบริหาร ซึ่งจะเปลี่ยนไปโดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ในด้านการสอนจะเปลี่ยนไป

1. เป็นการให้การศึกษาควควบคู่ไปกับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. เป็นการศึกษาเพื่อมหาชน เพื่อเสริมสร้างบทบาทด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และการศึกษาต่อเนื่อง
3. สร้างกำลังคนที่มีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยการให้การศึกษามีคุณภาพและมีความเป็นสากล

2. ในด้านการวิจัย

1. จะเป็นการวิจัยที่ผสมผสานไปกับการสอนและภารกิจอื่น ๆ ของอุดมศึกษา
 2. จะมีการปฏิรูปโครงการบริหารงานวิชาการให้มีลักษณะเป็นโครงสร้างเพื่อการวิจัยมากขึ้น
 3. ในด้านการบริการวิชาการ จะมีการเสริมสร้างเครือข่ายงานบริการวิชาการ
3. ในด้านการบริหารวิชาการ จะมีการเสริมสร้างเครือข่ายงานบริการวิชาการ

4. ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. จะเน้นการสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานการอยู่ร่วมกันในประชาคมนานาชาติอย่างมีศักดิ์ศรี
2. จะต้องสรรค์สร้างสภาพและปัจจัยแวดล้อมทุกด้านให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

5. ในด้านโครงสร้างและระบบบริหาร

1. จะต้องเปลี่ยนจากระบบการควบคุมโดยรัฐ (state - control) มาเป็นรัฐส่งเสริมสนับสนุน (state - supervision) โดยสมบูรณ์
2. จะต้องเป็นระบบที่มีการแข่งขันเสรีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ
3. จะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและความยุติธรรมในการใช้จ่าย และระดมทุนและมีการพึ่งตนเองได้มากขึ้น
4. จะต้องเป็นระบบที่เปิดรับการมีส่วนร่วมจากชุมชนภายนอกในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มากขึ้น
5. จะต้องเป็นระบบที่มีการบริหารภายในอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบจากภายนอกได้มากขึ้น

ทบวงมหาวิทยาลัย (2539 : 2-5) ได้ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2539 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาระบบและกลไกประกันคุณภาพการศึกษา และได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษา การกำกับ ตรวจสอบ โดยสรุปได้ดังนี้

การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กิจกรรมหรือแนวปฏิบัติใด ๆ ที่หากได้ดำเนินการตามระบบและแผนที่วางไว้แล้ว จะทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตของการศึกษาที่มีคุณภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกระบวนการประกันคุณภาพ ประกอบด้วย ขั้นตอนดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพภายใน (Internal Quality Control) หมายถึง กิจกรรมควบคุมคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างมีคุณภาพ
2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audity) หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินการของระบบและกลไกควบคุมคุณภาพภายในที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น โดยจะเป็นการตรวจสอบเชิงระบบ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) หมายถึง กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวมว่าเมื่อควบคุมคุณภาพแล้วได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพมากน้อยเพียงใด

การกำกับ ตรวจสอบ หมายถึง ระบบในการติดตามการบริหารมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ โดยการติดตาม กำกับ ตรวจสอบ ซึ่งจำแนกเป็น

1. การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย เป็นการกำหนดระบบติดตามกำกับ ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล

2. การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

2.1 การกำกับจากภายนอก เช่น สำนักตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณ เป็นต้น

2.2 การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ

2.3 การกำกับด้วยนโยบายของรัฐบาล

2.4 การกำกับด้วยระบบประกันคุณภาพการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน
ฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะ
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารเพื่อประมวลสรุปผล
แนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัย เช่น ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ของมหาวิทยา
ลัยขอนแก่น สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ขอบเขตหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สถานภาพของ
บุคคล การกำหนดอัตรากำลัง ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล รายได้ และการบริหาร
ทรัพย์สิน ตลอดจนระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
จากนั้นนำมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อที่จะนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
จำนวน 25 คน จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาสร้างเป็นแบบสอบถามรูปแบบการบริหาร
มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบมาตรา
ส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ แล้วนำไปตรวจสอบความถูกต้อง โดยผู้ทรง
คุณวุฒิในตอนที่ 2 ต่อไป

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในด้านหลักการ - โครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหาร
บุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25
คน โดยศึกษาถึงความสอดคล้องของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โดยใช้เทคนิค
เดลฟาย (Delphi technique)

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหาร
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้จากตอนที่ 2 จากความคิดเห็น
ของกลุ่มอาจารย์ ข้าราชการ และผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น แบบสอบถามที่ใช้
ในการตรวจสอบจะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ

ในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะของแหล่งข้อมูล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปร
ที่ศึกษา เครื่องมือการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยปัจจุบัน ผู้บริหารระดับคณะ ศูนย์ สำนักปัจจุบัน อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ
ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ในการตรวจสอบความเป็นไปในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหาร
มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา จำแนก
เป็น 3 กลุ่มดังนี้

- 2.1 ผู้บริหาร จำนวน 217 คน
- 2.2 อาจารย์ จำนวน 1,736 คน
- 2.3 ข้าราชการ จำนวน 2,532 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

✓ 1. ในการศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่
ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน อดีตผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย
คณะ ศูนย์ สำนัก จำนวน 9 คน ผู้บริหารปัจจุบันระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ผู้บริหาร
ระดับคณะ ศูนย์ สำนัก ปัจจุบัน จำนวน 6 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น รวม 5 คน
รวมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive
sampling)

✓ 2. ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
ขอนแก่นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในกลุ่มอาจารย์-ข้าราชการ และผู้บริหาร ของ
มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากประชากรทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ได้แก่

- 2.1 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 136 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ จำนวน 313 คน
- 2.3 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ จำนวน 335 คน
- รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 784 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปร 4 กลุ่ม คือ

1. หลักการ - โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

- 1.1 ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์
- 1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย
- 1.3 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย
 - สภามหาวิทยาลัย
 - อธิการบดี
- 1.4 ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานบุคคล

- 2.1 สถานภาพของบุคคล
- 2.2 การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง
- 2.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

3. การบริหารงานวิชาการ

- 3.1 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ
- 3.2 องค์ประกอบของสภาวิชาการ

✓ 4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

- ✓ 4.1 รายได้ของมหาวิทยาลัย
- 4.2 ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน
- 4.3 ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 3 ฉบับ ประกอบด้วย

ฉบับที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อถามความคิดเห็นโดยอิสระของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในด้านหลักการ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เพื่อนำแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิไปพัฒนาเป็นแบบสอบถามในฉบับที่ 2 ต่อไป

ฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารในกำกับรัฐด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิตอบในรอบที่ 2 และการยืนยันความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 3 หรือรอบต่อ ๆ ไปจนกว่าความคิดเห็นจะสอดคล้องที่เป็นอันติจันสามารถลงข้อสรุปได้อย่างชัดเจน

ฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบดังกล่าวจากการดำเนินงานในตอนที่ 2 แล้ว เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ซึ่งจะสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่ารูปแบบการบริหารมีความเป็นไปได้เพียงใด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความคิดเห็นและความเป็นไปได้ทางบวก ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน 5
มาก	ให้คะแนน 4
ปานกลาง	ให้คะแนน 3
น้อย	ให้คะแนน 2
น้อยที่สุด	ให้คะแนน 1

การสร้างและพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสร้างแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด เรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ที่สอบถามความคิดเห็นในด้านหลักการโครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารงานด้านบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน โดยผู้วิจัยอาศัยหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์จากแหล่งข้อมูลด้านเอกสารเพื่อที่จะนำไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นเป็นในรอบที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย อดีตผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยปัจจุบัน จำนวน 3 คน ผู้บริหารระดับคณะ ศูนย์ สำนัก ปัจจุบัน จำนวน 6 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน และอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 5 คน

นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในตอนที่ 1 มาสรุปประเด็นไปสร้างเป็นแบบสอบถามรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ จากนั้นนำเข้าสู่กระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ต่อไป (ขั้นตอนที่ 2)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เพื่อที่จะนำมาสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามวิธีการของเทคนิคเดลฟายในรอบ 2 และการยืนยันความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 3 จนกว่าความคิดเห็นจะสอดคล้องที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันสามารถลงข้อสรุปได้อย่างชัดเจน

การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ที่สร้างในขั้นที่ 2 นี้ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิณิจ (face validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษา ตัดทอนเพิ่มเติมสำนวนภาษาในแต่ละประเด็น

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยสอบถามความคิดเห็นจาก ผู้บริหาร - อาจารย์ และข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อเป็นการสนับสนุนความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อไป

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการดังนี้

ฉบับที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และบันทึกด้วยตนเอง

ฉบับที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบและรับคืนด้วยตนเองของการตอบแบบสอบถามทุกรอบ

ฉบับที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ตอบซึ่งเป็นผู้บริหาร-อาจารย์-ข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้วยตนเอง จำนวนหนึ่งและบางส่วนจะจัดส่งโดยระบบจัดส่งเอกสารภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

แผนการเก็บข้อมูล

ตาราง 3 แสดงขั้นตอนของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และเกณฑ์การตัดสินใจ

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง / แหล่งข้อมูล	เครื่องมือในการวิจัย	เกณฑ์การตัดสินใจ
<p>ตอนที่ 1 ศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักการ โครงสร้าง - การบริหารงานบุคคล - การบริหารงานวิชาการ ✓ - การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน 	<p>แหล่งข้อมูล</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. เอกสารทางวิชาการ 2. เอกสารการสัมมนา 3. รายงานการประชุม 4. บทความ <p>กลุ่มตัวอย่าง ที่จะเก็บข้อมูล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กรรมการสภามหาวิทยาลัย - อดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย - ผู้บริหารมหาวิทยาลัย - ผู้บริหารระดับคณะ - อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ 	<p>แบบสัมภาษณ์</p> <p>แบบปลายเปิด</p>	<p>เพื่อกำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถามในตอนี่ 2</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง / แหล่งข้อมูล	เครื่องมือในการวิจัย	เกณฑ์การตัดสินใจ
<p>ตอนที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้เทคนิค เดลฟาย (Delphi Technique) ในด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักการ-โครงสร้าง - การบริหารบุคคล - การบริหารงานวิชาการ ✓ - การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน 	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กรรมการสภามหาวิทยาลัย - อดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย - ผู้บริหารมหาวิทยาลัย - ผู้บริหารระดับคณะ - อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ - อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ 	<p>แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ</p>	<p>ข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากและมากที่สุด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป - ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.0 ลงมา - ค่าฐานนิยมค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1

ตาราง 3 (ต่อ)

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง / แหล่งข้อมูล	เครื่องมือในการวิจัย	เกณฑ์การตัดสินใจ
<p>✓<u>ตอนที่ 3</u> ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในด้าน</p> <p>1. หลักการ โครงสร้างมหาวิทยาลัย</p> <p>1.1 ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์</p> <p>1.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัย</p> <p>1.3 องค์ประกอบมหาวิทยาลัย</p> <p>1.4 ขอบเขต อำนาจหน้าที่ ของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>2. การบริหารงานบุคคล</p> <p>2.1 สถานภาพของบุคคล</p> <p>2.2 กำหนดตำแหน่ง อัตรากำลัง</p> <p>2.3 ระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>- ผู้บริหาร</p> <p>- อาจารย์</p> <p>- ข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น</p> <p>- ผู้บริหาร</p> <p>- อาจารย์</p> <p>- ข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น</p>	<p>แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ</p> <p>แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ</p>	

การวิเคราะห์ข้อมูล

✓ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารเพื่อที่จะสรุปประมวลประเด็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ แล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินขั้นตอนโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จำนวน 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยนำข้อคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิมาสรุปประเด็นร่างเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

รอบที่ 2 นำแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่ได้จากรอบที่ 1 ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จากคำตอบในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความแต่ละข้อพร้อมทั้งแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อความและตำแหน่งของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านในรอบที่ 2 ส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาและทบทวนคำตอบเดิมของตนเองอีกครั้งในรอบที่ 3

รอบที่ 3 ส่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 กลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาทบทวนคำตอบเดิมของตนเองอีกครั้ง โดยกระบวนการวิจัยจะยุติเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องกันแล้วมีลักษณะเป็นฉันทามติจนสามารถลงข้อสรุปได้อย่างชัดเจน และในกรณีที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากกลุ่มจะต้องให้เหตุผลประกอบหากไม่มีเหตุผลประกอบให้ถือว่าผู้ตอบมีความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่ม

เมื่อกระบวนการทางเทคนิคเดลฟายยุติลงแล้ว จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยม แล้วนำมาแปรผลดังนี้

1. มัธยฐาน (Median)

จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Scale) นั้น ผู้วิจัยได้ให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด หรือข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก หรือข้อความนั้นเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง หรือข้อความนั้นเป็นไปได้ปานกลาง

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น หรือข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด หรือข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่หาได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด นำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด หรือข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง หรือข้อความนั้นเป็นไปได้ปานกลาง → 2.50 - 3.49

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 - 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น หรือข้อความนั้นเป็นไปได้น้อย

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด หรือข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่าจะนำข้อความใดมาเป็นข้อสรุปผลการวิจัยนั้น ผู้วิจัยใช้ข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันมากและมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) เป็นผลการวิจัยในครั้งนี้

2. พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ผู้วิจัยได้คำนวณความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าข้อความใดได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน และถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน

3. ฐานนิยม (Mode)

ผู้วิจัยได้คำนวณค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ แล้วนำมาหาความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม โดยกำหนดว่าค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม มีค่าไม่เกิน 1 จึงจะถือว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน

ผู้วิจัยนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน ทั้งในด้านมัธยฐานพิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยมมาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารจากการวิเคราะห์ความคิดเห็น โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยดังนี้

- 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ระดับมาก
- 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

ส่วนเกณฑ์ในการพิจารณาจากการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อที่จะสรุปเป็นรูปแบบของการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในแต่ละด้านนั้น ใช้ระดับความเห็นของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด (ระดับ 3.50 - 5.00) เป็นรูปแบบที่จะต้องคงไว้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการเสนอผลในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยศึกษาจากความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มข้าราชการ

ตอนที่ 1 ศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร

การศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษา ในด้าน หลักการ-โครงสร้าง การบริหารของมหาวิทยาลัย การบริหารบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ส่วนขั้นตอนการศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอนคือ

1. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ดังนี้คือ

1.1 เอกสารสรุปผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารอุดมศึกษาของรัฐ ไปสู่ความเป็นอิสระ พ.ศ. 2534

1.2 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2541

1.3 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533

1.4 รายงานการสัมมนาระดับชาติ เรื่อง ความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย ของทบวงมหาวิทยาลัย 2534

1.5 รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี เรื่อง ความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทย : อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2532

1.6 รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ของสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2536

1.7 รายงานการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพและความคล่องตัวของระบบบริหารงานบุคคล การเงินและพัสดุในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ของสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2538

1.8 สรุปผลการประชุมเสวนา เรื่อง ทางเลือก: มหาวิทยาลัยในหรือนอกระบบราชการ ของสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2540

1.9 การประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เรื่อง การอุดมศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้า ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2537

1.10 รายงานผลการสัมมนาวิทยาลัย เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2518

1.11 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2540

1.12 แผนระยะยาวมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2542 - 2551) ของคณะกรรมการวางแผนระยะยาว มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2541

1.13 บทความ เรื่อง การจัดองค์การในมหาวิทยาลัย โดย วีระ อรัญมงคล พ.ศ. 2535

1.14 บทความ เรื่อง อนาคตมหาวิทยาลัยไทย โดย เกษม สุวรรณกุล พ.ศ. 2536

1.15 บทความ เรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย โดย วิชัย ตันศิริ พ.ศ. 2537

1.16 เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบายของรัฐด้านการอุดมศึกษา โดย สุเทพ อัดถากร พ.ศ. 2537

1.17 เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบาย หลักการ และแนวคิดการเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยโดยยังมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2534

1.18 วารสารสภาคณาจารย์ มศว.ประสานมิตร ฉบับพิเศษทางมหาวิทยาลัยในอนาคต พ.ศ. 2537

1.19 Ingram and Associate "Governing Public Colleges and University" 1993.

2. สรุปการศึกษาเอกสารจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบในการศึกษาและสร้างแบบสอบถามปลายเปิดในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้คือ

2.1 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในด้านหลักการและโครงสร้างการบริหาร
สรุปได้ว่า ประชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ นโยบายของมหาวิทยาลัยจะมีส่วนในการกำหนดทิศทางในการจัด จัดการศึกษาเอกสารสรุปได้ว่าปรัชญาของมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มในการพัฒนา มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นสากลแข่งขันในทางวิชาการกับนานาชาติ ได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ และสามารถประยุกต์สู่สังคมได้ด้วย

ในด้านโครงสร้างการบริหารมีแนวทางการพัฒนาระบบจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระคล่องตัว การควบคุมกำกับของรัฐบาลน้อยลง รัฐบาลจะกำกับเพียงนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ยังพบว่าเอกสารการประชุมสัมมนาส่วนใหญ่จะสรุปผลการประชุมเป็นหลักการและมีสาระสำคัญดังนี้คือ มหาวิทยาลัยไม่เป็นส่วนราชการ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด กำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย องค์กรประกอบของสภามหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้นอาจมีสภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ องค์กรประกอบของกรรมการสภาวิชาการ นอกจากนั้นบุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นคำนำหน้านามได้ การบริหารงานบุคคลได้ระบุดังกล่าวบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ ไม่ใช่พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐและไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ส่วนการบริหารการเงินและทรัพย์สินนั้นรัฐบาลจะจัดสรรเงินอุดหนุนซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอกับการดำเนินงานและพัฒนา มหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการตรวจสอบเงินแผ่นดิน (สดง.) สามารถออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเอง กรณีที่รายได้ไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่น ๆ ได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น นอกจากนั้นยังมีบทเฉพาะกาลเพื่อการปรับเปลี่ยนการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการเตรียมการในการปรับเปลี่ยนระบบของ

มหาวิทยาลัยด้วย

2.2 รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2533 : 33 - 121) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และควบคุม เป็นนิติบุคคล มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ โดยสภามหาวิทยาลัยมีกรรมการประกอบด้วย นายก-สภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งในจำนวนนี้มีการได้มาโดยโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยตำแหน่ง การเลือกจากสภาวิชาการ การเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำและการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก มีวาระดำรงตำแหน่งครั้งละสองปี การบริหารงานวิชาการจะประกอบด้วย สภาวิชาการมีกรรมการวิชาการ ได้แก่ ประธานสภาวิชาการและกรรมการสภาวิชาการที่ได้มาโดยตำแหน่งและการเลือกจากคณาจารย์ประจำ มีวาระดำรงตำแหน่งครั้งละสองปี มีการวางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติ วิธีการแต่งตั้ง และการใช้สิทธิของอาจารย์ในตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ตำแหน่งอาจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์พิเศษ และศาสตราจารย์ ส่วนการบริหารงานบุคคล มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ดำเนินการออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์การลงโทษ สฐานะตามกฎหมายของบุคคล ไม่เป็นข้าราชการ และไม่อยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์

การบริหารด้านงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ลักษณะของรายได้ของมหาวิทยาลัยได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาล เงินอุดหนุนและทรัพย์สินที่ได้จากการบริจาค เงินค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนและค่าบริการ รายได้จากการลงทุน ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การใช้ที่ราชพัสดุที่มหาวิทยาลัยดูแลหรือใช้ประโยชน์ รวมทั้งรายได้หรือผลประโยชน์อื่น ๆ มีหลักการคือ รายได้มหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ส่วนการบัญชีและการตรวจสอบมีการจัดทำงบดุล บัญชีทำการและบัญชีกำไรขาดทุนภายใน โดยให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้ตรวจสอบภายหลัง การออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ให้มหาวิทยาลัยออกระเบียบและข้อบังคับ อำนาจอนุมัติงบประมาณรายจ่าย การควบคุมการเงิน พัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเอง

2.3 รูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่เป็นสากล

(Ingram. And Associates. 1993 : 36 - 210, 256 - 360 ; Tapper and Salter. 1992 : 86 - 92 ; ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2532 ข: 233 - 235 : วันชัย ศิริชนะ. 2533 : 38 - 42) สามารถประมวลนำเสนอ ดังนี้คือ

หลักการ - โครงสร้างการบริหาร : มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่บริหารงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ สามารถจำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบสองสภา ประกอบด้วย สภาควบคุมดูแล (Board of Overseas) กับ บริษัท (The Harvard Corporation) ซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด 2) แบบสภาเดียว ควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี 3) แบบสุดท้ายคือ แบบสภาเดียว เรียกว่า สภาสมาชิกชน (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น สภาทรัสตี (Board of Trustee) สภาที่เจ้ันท์ (Board of Regent) สภาอำนวยการ (Board of Director) ขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีแตกต่างกัน แต่สรุปได้ว่าสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้คือ กำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย การแต่งตั้งอธิการบดี การสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี การให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย การพิจารณาและตรวจสอบโครงการการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย การรักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย การสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ การสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย การรับเรื่องราวร้องเรียนและการตัดสินใจคดีความ การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีจำนวนโดยเฉลี่ย 30 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมหาวิทยาลัย มักมีอธิการบดีเพียงคนเดียวเท่านั้น สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหาโดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐ หรือรัฐสภาของรัฐ และด้วยวิธีอื่นแล้วแต่ข้อกำหนดของมหาวิทยาลัย

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัย ใช้กลไกสำคัญในการบริหาร คือ การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้น ยังมีคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีกหลายคณะ

ทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณากลับกรองเรื่องต่าง ๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

การบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์กรทางวิชาการ คือ สภาวิชาการ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ คือ ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอแนะนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร กำหนดมาตรฐานการเรียนการสอน กำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การคงสภาพนักศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย วางหลักเกณฑ์เพื่อเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและหน้าที่อื่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกัน สภาวิชาการที่ประกอบด้วยอาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมด บางแห่งเป็นแบบผสมคือ มีอาจารย์ ผู้บริหารและนักศึกษา

การบริหารงานบุคคล โดยทั่วไปฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับการจ้างปฏิบัติงานในลักษณะการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารบุคคล เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ประจำที่อาวุโส เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายการบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานดีในด้านการสอน การวิจัยและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การมีผลงานด้านการสอน การวิจัย เสนอต่อสถาบันที่เป็นที่ยอมรับว่าได้มาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์โดยการจ้างเป็นรายปี ซึ่งรวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3 - 7 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้นมักจะเป็นไปตามการกำหนดของสมาคมศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยอเมริกัน (The American Association of University Professors)

การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาล จากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ เงินค่าบำรุงการศึกษา และค่าธรรมเนียมการเรียน รายได้จากผลประโยชน์จากที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และเงินบริจาค หลักการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล โดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee

or UGC.) จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัยเอง การแก้ไขปัญหามือรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการพิจารณาตัดทอนรายจ่ายการหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่าง ๆ

2.4 สรุปหลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2541 : 4 - 10)

สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

โดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้

1. มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ
2. เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย
3. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

ความเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัย จะปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่ง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารการจัดการ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

การบริหารงานบุคคล

หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะมีแนวทางดังนี้

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

2. ในช่วงเวลาของการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถสามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้

3. พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4. สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างไป

5. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

งบประมาณและทรัพย์สิน

หลักการในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีดังนี้

หลักการด้านการเงินและงบประมาณ

โดยทั่วไปแล้วหลักการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้

1. รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงินบัญชีและทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ

3. รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

4. กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

5. มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้

6. มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

7. ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์

ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถให้สอยควบคุมดูแลใช้ประโยชน์จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

8. รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

การจัดสรรงบประมาณ

ขณะนี้ทบวงมหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการร่วมกับสำนักงบประมาณ เพื่อให้มีการดำเนินการในหลักการเดียวกัน คือ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ

1. การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัย จะจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าใช้จ่ายประจำ และค่าใช้จ่ายลงทุน โดย

ก. ค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมาวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม

ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจหลักอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม

ข. ค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ

2. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Found) โดยหลักการคือให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ ไป และรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปี ๆ ไป

การบริหารงบประมาณและการรายงาน

หลักการในการบริหารงบประมาณนั้น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมาณนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งภายใต้หลักการต่อไปนี้

1. งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้น จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงาน โครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

2. มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบระบบบัญชีต้นทุน สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐบาลที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้

3. สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ตาม ระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4. ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานประ มาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานดังนี้

1) ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance Monitoring System)

2) ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial Report System)

3) การรายงานผลงานประจำปี (Annual Report System)

การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถ ควบคุมดูแลและใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ก็เช่นเดียวกัน โดยมีหลักการสำคัญคือให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้ สามารถจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ โดยแยก อสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คือ

1. อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่ราชพัสดุ ที่สาธารณประโยชน์ ที่ป่าสงวน ที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแลใช้สอยหา ประโยชน์ตามที่เห็นควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา

2. อสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการบริจาคหรือซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรม สิทธิ์ของมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้สอย ควบคุม ดูแลใช้ประโยชน์ทางการศึกษาและ สามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

การบริหารวิชาการ

การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลก็จะเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีเต็มที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินงานทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง ทั้งนี้แนวทางในการดำเนินการอาจเป็นได้ ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษาและอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด
2. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
3. มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

การกำกับ ตรวจสอบ จะมีการกำกับ ตรวจสอบทั้งภายในและจากหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัย การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ การกำกับด้วยนโยบายของรัฐบาล การกำกับด้วยระบบการประกันคุณภาพ เป็นต้น

3. นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดเพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน เพื่อเข้ากระบวนการศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นรอบที่ 1
4. นำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในรอบที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยখনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ แล้วนำไปตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในตอนที่ 2 ต่อไป

ตอนที่ 2 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยখনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน โดยศึกษาถึงความสอดคล้องของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหาร ข้อมูลที่ผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 นำมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทท์แล้วส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่งเป็นรอบที่ 3 ว่าจะยืนยันคำตอบเดิมหรือไม่กรณีที่มีความเห็นไม่ตรงกับกลุ่มถ้าจะยืนยัน

คำตอบจะต้องให้เหตุผลประกอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ โดยใช้

ค่ามัธยฐาน (Median) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาก และมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป) เป็นผลการวิจัยในครั้งนี้

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interguartile Rang) โดยการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าข้อความใดมีค่าระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน

ฐานนิยม (Mode) จำนวนค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความแล้วนำมาหาความแตกต่างระหว่างค่าฐานนิยมกับค่ามัธยฐาน โดยกำหนดค่าสัมบูรณ์ของความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักการ - โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

ตาราง 4 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเกี่ยวกับ ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	2	4.81	5	0.19	0.75
2	5	4.70	5	0.30	0.96
3	1	4.70	5	0.30	0.96
4	7	4.68	5	0.33	1.01
5	8	4.60	5	0.41	1.12
6	4	4.59	5	0.40	1.08
7	6	4.50	5	0.50	1.07
8	3	4.44	5	0.55	1.12

จากตาราง 4 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบของหลักการ โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในด้านที่เกี่ยวกับปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ พบว่า ข้อความเห็นที่สอดคล้องกันและมีโอกาสเป็นไปได้มารวม 8 ข้อ เรียงลำดับดังนี้

ข้อที่ 2 ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี

ข้อที่ 5 ประยุกต์ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญาอีสานสามารถ
เผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อที่ 1 เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อที่ 7 บัณฑิตพึงเป็นผู้ที่กอบด้วยวิชา จริยา และปัญญา ประยุกต์ให้เกิดประโยชน์
สูงสุดแก่ภูมิภาค ประเทศชาติและความเป็นสากลต่อไป

ข้อที่ 8 เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาและ
คุณภาพของบัณฑิตในวงการอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ข้อที่ 4 พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่
เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัยและวิเคราะห์

ข้อที่ 6 เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาค โดยอาศัยความร่วมมือการบริหาร
จัดการที่มีประสิทธิภาพ

ข้อที่ 3 มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน
จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง

ตาราง 5 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับ โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1.	9	4.70	5	0.30	0.96
2	10	4.60	5	0.40	0.99
3	14	4.45	5	0.55	1.05
4	11	4.39	5	0.61	1.20
5	12	4.30	4	0.30	1.07
6	13	4.19	4	0.19	1.13

จากตาราง 5 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้มาก รวม 6 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 9 การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 10 มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดควบคุม กำกับ ดูแล และบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่

ข้อที่ 14 โครงสร้างของมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงใหม่ให้กระชับรัด โดยรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ข้อที่ 11 มีอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก ทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

ข้อที่ 12 การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากรและการบริหารวิชาการ

ข้อที่ 13 ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก

ตาราง 6 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	17	4.86	5	0.14	0.57
2	16	4.70	5	0.30	0.98
3	18	4.67	5	0.33	0.95
4	15.1	4.67	5	0.33	0.95
5	15.2	4.67	5	0.33	0.98
6	15.3	4.59	5	0.41	1.02
7	15.4	4.50	5	0.50	1.13
8	15.5	4.45	4	0.45	0.99
9	15.6	4.33	4	0.33	0.95

จากตาราง 6 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย พบว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้มาก รวม 9 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 17 นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาควรมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี

ข้อที่ 16 องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายในและควรจะมีองค์กรประชาชนเข้ามาด้วย

ข้อที่ 18 สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ - ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7

ข้อที่ 15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าแต่งตั้ง

ข้อที่ 15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง

ข้อที่ 15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

ข้อที่ 15.4 กรรมการที่มาจากคณบดี

ข้อที่ 15.5 กรรมการที่มาจากกรเลือกตั้งตัวแทนคณาจารย์ - ข้าราชการ

ข้อที่ 15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ

ตาราง 7 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอธิการบดี

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	19	4.97	5	0.03	0.53
2	20.1	4.92	5	0.07	0.57
3	20.2	4.87	5	0.13	0.46
4	23.1	4.83	5	0.17	0.66
5	23.4	4.75	5	0.25	0.86
6	23.3	4.70	5	0.30	0.985
7	24.2	4.67	5	0.33	0.958

ตาราง 7 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยมศึกษา	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยมศึกษา	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
8	24.4	4.67	5	0.33	1.01
9	24.1	4.63	5	0.37	0.97
10	24.3	4.63	5	0.37	1.03
11	23.2	4.59	5	0.41	1.05
12	23.5	4.59	5	0.41	1.08
13	24.5	4.54	5	0.46	1.05
14	24.7	4.50	5	0.50	1.09
15	24.8	4.45	4.5	0.05	1.05
16	21.1	4.37	5	0.63	1.19
17	21.2	4.35	5	0.65	1.30
18	21.3	4.34	4	0.34	1.09
19	22.1	4.32	4	0.32	1.14
20	22.2	4.31	4	0.31	1.01
21	24.6	4.25	4	0.25	0.95
22	21.4	2.00	2	0.00	2.00
23	22.3	2.00	2	0.00	1.50
24	20.3	2.00	2	0.00	1.50

จากตาราง 7 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับอิทธิกรบดี พบว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้มาก รวม 21 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 19 อิทธิกรบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี

ข้อที่ 20.1 อธิการบดีควรได้มาจากการโปรดเกล้าแต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย

ข้อที่ 20.2 อธิการบดีควรได้มาโดยวิธีการสรรหา

ข้อที่ 23.1 วิสัยทัศน์ - ศักยภาพที่จะนำความเจริญ 25%

ข้อที่ 23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 15%

ข้อที่ 23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%

ข้อที่ 24.3 ผลิตบัตินิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม

ข้อที่ 24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของภาค

และประเทศ

ข้อที่ 24.1 เป็นผู้ดำเนินการให้และจัดระบบการศึกษา

ข้อที่ 24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ

ข้อที่ 23.2 ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%

ข้อที่ 23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและนโยบาย 20%

ข้อที่ 24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ข้อที่ 24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ

ข้อที่ 24.8 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชากร

ข้อที่ 21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อที่ 21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำเป็นคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อที่ 21.3 ผู้แทนพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่อาจารย์ประจำเป็นคณะกรรมการ

สรรหาอธิการบดี

ข้อที่ 22.1 คณาจารย์ประจำ ควรมีสิทธิในการเลือกตั้ง

ข้อที่ 22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ ควรมีสิทธิเลือกตั้ง

อธิการบดี

ข้อที่ 24.6 ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ตาราง 8 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	25	4.90	5	0.10	0.27
2	27	4.85	5	0.15	0.57
3	31	4.76	5	0.24	0.88
4	28	4.70	5	0.30	0.93
5	29	4.63	5	0.37	1.00
6	26	4.54	5	0.46	1.02
7	32	4.54	5	0.46	0.99
8	33	4.50	5	0.50	1.33
9	30	4.32	4	0.32	1.14

จากตาราง 8 ตรวจสอบความถูกต้องและสอดคล้องเกี่ยวกับขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้ รวม 9 ข้อ เรียงลำดับดังนี้

ข้อที่ 25 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

ข้อที่ 27 การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ

ข้อที่ 31 ออกระเบียบข้อบังคับการบริหารจัดการระบบบริหารบุคคล วิชาการ การเงิน และงบประมาณ ระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน

ข้อที่ 28 กำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องและสนองตอบต่อนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และความต้องการของสังคม

ข้อที่ 29 กำหนดระบบกำกับและติดตามผลดำเนินงานที่โปร่งใส ชัดเจน ตรวจสอบได้

ข้อที่ 26 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ควรมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องมีเวลาและควรมีหน่วยงานรองรับสภาเพราะจะเป็นแหล่งข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ

ข้อที่ 32 ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 33 ควรมีองค์กรอิสระที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 30 กำกับติดตามให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

การบริหารงานบุคคล

ตาราง 9 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคล
ด้านสถานภาพของบุคคล

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	34	4.79	5	0.21	0.85
2	35	4.43	5	0.57	1.26
3	36.2	4.15	4	0.15	1.23
4	36.3	3.93	4	0.07	1.50
5	36.1	3.83	4	0.17	1.39
6	37	3.68	4	0.32	1.47

จากตาราง 9 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับสถานภาพของบุคคล พบว่ากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้มาก รวม 6 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 34 การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 38 การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ข้อที่ 39 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลควรมีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

ข้อที่ 40 การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยจำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการบริหารงานทั่วไป

ข้อที่ 42 ตำแหน่งบริหารทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ สำนัก หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารงานวิชาการ

ข้อที่ 44 การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือนตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือนตำแหน่งปฏิบัติและบริหารทั่วไป

ข้อที่ 45 จัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการ และเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ

ข้อที่ 43 ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็นตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการและบริหารงานทั่วไป

ข้อที่ 41 ตำแหน่งทางวิชาการจำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์และนักวิจัย

ข้อที่ 46 การที่บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการให้เริ่มตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

ตาราง 11 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารบุคคล
ด้านระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอดไทท์
1	47	4.67	5	0.33	1.04
2	48	3.35	3	0.35	1.72

จากตาราง 11 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้ รวม 2 ข้อ เรียงลำดับดังนี้

ข้อที่ 47 สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การปรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ การลงโทษ

ข้อที่ 48 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน

การบริหารงานวิชาการ

ตาราง 12 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารวิชาการเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	49	4.94	5	0.06	0.56
2	50.1	4.93	5	0.07	0.48
3	50.2	4.93	5	0.07	0.57
4	50.3	4.93	5	0.07	0.57
5	50.4	4.89	5	0.11	0.20
6	50.5	4.87	5	0.13	0.40
7	50.6	4.83	5	0.17	0.67

จากตาราง 12 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารวิชาการเกี่ยวกับขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้ รวม 7 ข้อ เรียงลำดับได้ดังนี้

ข้อที่ 49 การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมีสภาวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการของสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้กับ สภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ

ข้อที่ 50.1 สภาวิชาการมีขอบเขตหน้าที่พิจารณาหลักสูตรที่เปิดสอนและการเสนอให้ปริญญา

ข้อที่ 50.2 สภาวิชาการมีหน้าที่การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบรวมและเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 50.3 สภาวิชาการมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอน ตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย

ข้อที่ 50.4 สภาวิชาการมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป

ข้อที่ 50.5 สภาวิชาการมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับ วิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ข้อที่ 50.6 สภาวิชาการมีหน้าที่จัดหาวิธีที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย

ตาราง 13 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาวิชาการ

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	51	4.76	5	0.24	0.88
2	52.1	4.76	5	0.24	0.88
3	52.2	4.76	5	0.24	0.90
4	52.3	4.73	5	0.27	0.95
5	53	4.70	5	0.30	1.02
6	54	4.63	5	0.37	1.03

จากตาราง 13 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาวิชาการ พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้ รวม 6 ข้อ เรียงลำดับดังนี้

- ข้อที่ 51 อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง
- ข้อที่ 52.1 คณบดีหรือเทียบเท่าเป็นกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง
- ข้อที่ 52.2 หัวหน้าภาควิชาเป็นกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง
- ข้อที่ 52.3 ตำแหน่งศาสตราจารย์เป็นกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง
- ข้อที่ 53 กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจากคณาจารย์ประจำคนละ 2 - 3 คน
- ข้อที่ 54 จากการเลือกของคณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ตาราง 14 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับรายได้ของการบริหารมหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	55	4.63	5	0.37	1.00
2	57	4.59	5	0.41	1.05
3	56.1	4.55	5	0.45	1.42
4	56.2	4.50	5	0.50	1.03
5	56.3	4.50	5	0.50	1.09

จากตาราง 14 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สินเกี่ยวกับรายได้ของมหาวิทยาลัย พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้ รวม 5 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 55 มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดการ ประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและ ที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ

ข้อที่ 54 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่จะต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ

ข้อที่ 56.1 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปจากการจัดสรรของรัฐบาล

ข้อที่ 56.2 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 56.3 มหาวิทยาลัยควรได้รับเงินลงทุนเป็นเงินก้อน แล้วเก็บผลประโยชน์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย

ตาราง 15 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานการเงินและ ทรัพย์สินเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	58	4.70	5	0.30	0.96
2	60	4.63	5	0.37	1.00
3	59	4.55	5	0.45	1.42
4	63.1	4.50	5	0.50	1.03
5	61	4.50	5	0.50	1.09
6	62	4.44	5	0.56	1.12
7	63.3	4.41	4	0.41	0.99
8	63.4	4.32	4	0.32	1.01
9	63.2	4.28	4	0.28	0.98

จากตาราง 15 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้ รวม 9 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 58 ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย

ข้อที่ 60 ควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย

ข้อที่ 59 การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าหน่วยกิต การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง

ข้อที่ 63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย

ข้อที่ 61 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนไปฝากธนาคารเพื่อให้ได้ดอกเบี้ย

ข้อที่ 62 ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

ข้อที่ 63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง

ข้อที่ 63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา

ข้อที่ 63.2 การลงทุนด้านอาคารควรเพียงพอแล้ว ควรหยุดก่อสร้าง 10 ปี

ตาราง 16 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารงานการเงิน
และทรัพย์สินเกี่ยวกับระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน

ลำดับที่	ข้อความที่	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	66	4.11	4	0.11	1.18
2	64	4.25	4	0.25	0.95
3	65	3.68	4	0.68	1.47

จากตาราง 16 ตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องเกี่ยวกับระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน พบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องและมีโอกาสเป็นไปได้รวม 3 ข้อ เรียงตามลำดับดังนี้

ข้อที่ 66 เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับใช้จ่ายหรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน ให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

ข้อที่ 64 มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบระบบบัญชีและให้มีการตรวจสอบภายในตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย

ข้อที่ 65 ให้สำนักตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีและเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชีและเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบ

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

1. ด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ในประเด็นด้านปรัชญา ทัศนคติ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยยอมรับทุกข้อและให้ความสำคัญที่ความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติ การประยุกต์ความรู้กับภูมิปัญญาอีสานและเป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นอันดับต้น ๆ ในด้านโครงสร้างการบริหารสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิยอมรับทุกข้อ ยกเว้นประเด็นการได้มาซึ่งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ยอมรับวิธีการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง และการสรรหาอยู่ในระดับมาก แต่ยอมรับวิธีการเลือกตั้งอยู่ในระดับน้อย

นอกจากนี้ในประเด็นหากมีการสรรหากรรมการสรรหาควรประกอบด้วย ผู้แทนสภา มข. ผู้แทนอาจารย์ ผู้แทนพนักงาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมียอมรับในระดับมาก ส่วนการที่จะให้นักศึกษามาเป็นกรรมการนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิมียอมรับในระดับน้อย และอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญคือ หากมีการเลือกตั้งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิมองเห็นว่า อาจารย์และพนักงานของมหาวิทยาลัยควรมีสิทธิเลือกตั้งในระดับมาก แต่มีความคิดเห็นว่านักศึกษาควรมีสิทธิเลือกตั้งอธิการบดีอยู่ในระดับน้อย

2. ด้านการบริหารบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิมียอมรับในทุกข้อ
3. ด้านการบริหารวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิมียอมรับในทุกข้อ
4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้ทรงคุณวุฒิมียอมรับในทุกข้อ

ตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จากความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และข้าราชการ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ตาราง 17 แสดงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ในฐานะกำกับรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	หมวดที่ 1 หลักการ - โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์		
1	เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3.75	0.75
2	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี	4.95	0.22
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง	4.75	0.44
4	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัย และวิเคราะห์	4.70	0.47
5	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	4.75	0.44
6	เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาคโดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.15	1.04
7	บัณฑิตพึงเป็นที่กอบปรี่ด้วย วิทยา จริยาและปรัชญาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศชาติ และความเป็นสากลต่อไป	4.30	0.66

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
8	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตในวงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย	4.22	0.68
9	การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย	4.80	0.41
10	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่	4.75	0.44
11	มีอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนักทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย	4.50	0.51
12	การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากรและการบริหารวิชาการ	3.25	0.80
13	ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก	3.35	0.49
14	โครงสร้างการบริหารควรปรับใหม่ให้กระทัดรัดโดยการรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	4.60	0.50
15	กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้เหมาะสมแล้ว		
	15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	4.95	0.22
	15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง	4.95	0.22

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	4.95	0.22
	15.4 กรรมการที่มาจากคนบดี	4.75	0.44
	15.5 กรรมการที่มาจากกรเลือกตั้งจากตัวแทน คณาจารย์ - ข้าราชการ	3.75	0.85
	15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการโดยตำแหน่ง	4.57	0.53
16	องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายใน และควรมีองค์ประชาชนเข้ามาด้วย	4.75	0.44
17	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาควรมีวาระ ดำรงตำแหน่ง 2 ปี	4.95	0.22
18	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7 อธิการบดี	3.97	1.09
19	อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี	4.70	0.47
20	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้		
	20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของ สภามหาวิทยาลัย	4.95	0.22
	20.2 การสรรหา	4.75	0.44
21	หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการ ที่สรรหาควรประกอบด้วยผู้แทนดังนี้คือ		
	21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย	4.80	0.41
	21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ	4.80	0.41

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	3.56	0.61
22	หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่ควรมีสถิติเลือกตั้งคือ		
	22.1 คณาจารย์ประจำ	4.95	0.22
	22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	4.50	0.51
23	ค่าน้ำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี		
	23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความเจริญ 25%	4.26	0.70
	23.2 ประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%	3.97	1.09
	23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%	3.86	0.88
	23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%	4.06	0.44
	23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและนโยบาย 20%	4.15	0.70
24	อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด		
	24.1 เป็นผู้นำในการให้และจัดระบบการศึกษา	4.95	0.22
	24.2 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม	4.95	0.22
	24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ	4.80	0.41
	24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคและประเทศ	4.80	0.41
	24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	4.15	0.37
	24.6 ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4.60	0.50
	24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ	4.50	0.51
	24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร	3.53	0.68

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
33	ควรมีการดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย หมวด 2 การบริหารงานบุคคล สถานภาพของบุคคล	4.75	0.44
34	ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย	4.85	0.37
35	การปรับเปลี่ยนสถานภาพจะต้องมีระบบประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม	4.73	0.45
36	วิธีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีดังนี้คือ		
	36.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดั้งเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุ	2.43	0.71
	36.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่าจะปรับไปสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเมื่อใด โดยมีเงื่อนไขเวลากำหนดไว้	4.85	0.37
	36.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยนสภาพการเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐพร้อมกัน	4.70	0.47
37	การใช้ระบบสัญญาจ้าง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านแล้ว 2-3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็นประจำเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.55	0.51

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง		
38	การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	4.85	0.37
39	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.90	0.31
40	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการบริหารงานทั่วไป	4.85	0.37
41	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์ และนักวิจัยที่เหมาะสมแล้ว	4.70	0.47
42	ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์หรือเทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารทางวิชาการที่เหมาะสมแล้ว	4.57	0.35
43	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.77	0.40
44	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือน ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.85	0.31

ตาราง 17. (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
45	การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการและเงินประจำตำแหน่งวิชาการเหมาะสมแล้ว	4.60	0.50
46	การที่บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการเริ่มให้ตั้งแต่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปเหมาะสมแล้ว	4.70	0.66
47	ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ	4.85	0.31
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงาน	4.85	0.31
49	หมวดที่ 3 การบริหารงานวิชาการ ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ	4.80	0.41
50	การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมีสภาวิชาการซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ	4.80	0.41
50.1	สภาวิชาการควรมีขอบเขต อำนาจ หน้าที่บริหารงานให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้คือ พิจารณาหลักสูตรที่เปิดสอนและการเสนอให้ปริญญา	4.80	0.41

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
50.2	การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงานย่อยรวมและเล็ก หน่วยงานในมหาวิทยาลัย	3.58	0.69
50.3	พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย	4.85	0.37
50.4	การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง หัวหน้าหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป	4.35	0.49
50.5	การพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย และ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ	4.80	0.41
50.6	การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	4.80	0.41
	องค์ประกอบของสภาวิชาการ		
51	อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง	4.35	0.49
52	กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่		
52.1	คณบดีหรือเทียบเท่า	4.85	0.37
52.2	หัวหน้าภาควิชา	4.70	0.47
52.3	ศาสตราจารย์	4.95	0.22
53	กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจากคณาจารย์ ประจำคณะ ๆ ละ 2 - 3 คน	5.00	0.00
54	กรรมการสภาวิชาการที่มาจากกรเลือกของ คณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี	5.00	0.00

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย		
55	มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ	4.95	0.22
56	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในรูปแบบใดมากที่สุด		
	56.1 เงินอุดหนุนทั่วไป ได้รับโดยตรงจากการจัดสรรของรัฐบาล	4.95	0.22
	56.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย	4.60	0.50
	56.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย	4.75	0.44
	ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน		
57	รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ	4.85	0.37
58	ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย	4.85	0.37
59	การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง	3.75	0.97
60	ควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย	4.85	0.37

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
61	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนไปฝากธนาคาร เพื่อได้ดอกเบี้ย	4.80	0.41
62	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ	4.80	0.41
63	มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ		
	63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย	4.60	0.50
	63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุดก่อสร้าง 10 ปี	3.47	0.33
	63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง	4.75	0.44
	63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา	4.80	0.41
	ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน		
64	มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบและระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย	5.00	0.00
65	ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุนประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี	4.85	0.37
66	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายหรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น	4.55	0.37

ตาราง 18 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับตามความคิดเห็นของอาจารย์

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	หมวดที่ 1		
	หลักการ - โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย		
	ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์		
1	เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4.60	0.49
2	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี	4.78	0.41
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง	4.52	0.47
4	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัย และวิเคราะห์	4.44	0.94
5	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	3.62	0.56
6	เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาคโดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.39	0.91
7	บัณฑิตพึงเป็นที่กอบปรักด้วย วิทยา จริยาและปรัชญาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศชาติ และความเป็นสากลต่อไป	4.60	0.65

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
8	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตในวงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย	4.74	0.53
9	การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย	4.85	0.36
10	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่	4.70	0.47
11	มีอธิการบดี คนบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนักทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย	4.69	0.53
12	การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากรและการบริหารวิชาการ	3.70	0.66
13	ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก	4.15	0.37
14	โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนให้กระทัดรัดโดยการรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	4.75	0.44
15	กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้เหมาะสมแล้ว		
	15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	4.90	0.31
	15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง	4.85	0.37

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{x}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	4.80	0.41
	15.4 กรรมการที่มาจากคนบดี	3.51	0.55
	15.5 กรรมการที่มาจากกาเลือกตั้งจากตัวแทน คณาจารย์ - ข้าราชการ	4.55	0.51
	15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการโดยตำแหน่ง	3.68	0.54
16	องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายใน และควรมีองค์ประชาชนเข้ามาด้วย	4.75	0.44
17	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาควรมีวาระ ดำรงตำแหน่ง 2 ปี	4.85	0.37
18	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7 อธิการบดี	3.52	0.54
19	อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี	4.85	0.37
20	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้		
	20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของ สภามหาวิทยาลัย	4.85	0.37
	20.2 การสรรหา	3.75	0.97
21	หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการ ที่สรรหาควรประกอบด้วยผู้แทนดังนี้คือ		
	21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย	3.74	0.45
	21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ	3.69	0.47

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	3.62	0.56
22	หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่ควรมีสิทธิเลือกตั้งคือ		
	22.1 คณาจารย์ประจำ	4.90	0.31
	22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	4.70	0.47
23	ค่านำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี		
	23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความเจริญ 25%	3.97	1.09
	23.2 ประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%	3.70	0.66
	23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%	3.76	0.44
	23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%	3.86	0.88
	23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและนโยบาย 20%	3.62	0.56
24	อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด		
	24.1 เป็นผู้นำในการให้และจัดระบบการศึกษา	4.90	0.31
	24.2 ผลិតบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม	4.70	0.47
	24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ	4.60	0.50
	24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคและประเทศ	4.90	0.31
	24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	3.90	0.45
	24.6 ต่อด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4.40	0.50
	24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ	4.55	0.51
	24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร	3.70	0.66

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
25	ขอเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร มหาวิทยาลัยโดยทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	4.75	0.44
26	สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่สภาควรมี ความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องมีเวลาและ ควรมีหน่วยงานรองรับสภาด้วย เพราะจะเป็นแหล่ง ข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ	4.80	0.41
27	การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภา มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ	4.80	0.41
28	กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติภารกิจที่ สอดคล้อง และสนองตอบนโยบายของรัฐ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและความต้องการของสังคม	4.60	0.75
29	กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานที่ โปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้	4.85	0.31
30	กำกับติดตามให้การดำเนินภารกิจเป็นไปตามนโยบาย และแผนที่กำหนดไว้	4.55	0.51
31	อกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร จัดการระบบ บริหารบุคคล วิชาการ การเงินและงบประมาณ และระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน	4.50	0.51
32	ควรมีองค์กรอิสระที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพ	4.85	0.37

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
33	ควรมีการดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย หมวด 2 การบริหารงานบุคคล สถานภาพของบุคคล	3.87	1.12
34	ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย	3.76	0.44
35	การปรับเปลี่ยนสถานภาพจะต้องมีระบบประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม	4.35	0.49
36	วิธีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีดังนี้คือ		
	36.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดังเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุ	3.70	0.44
	36.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่าจะปรับไปสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเมื่อใด โดยมีเงื่อนไขเวลากำหนดไว้	4.75	0.58
	36.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยนสภาพการเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐพร้อมกัน	2.90	0.79
37	การใช้ระบบสัญญาจ้าง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านแล้ว 2-3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็นประจำเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.60	0.75

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	การกำหนดตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง		
38	การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	4.85	0.37
39	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.05	0.22
40	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการบริหารงานทั่วไป	4.70	0.47
41	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์ และนักวิจัยที่เหมาะสมแล้ว	4.40	0.50
42	ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์หรือเทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารทางวิชาการที่เหมาะสมแล้ว	4.60	0.50
43	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.55	0.51
44	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือน ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.75	0.44

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
45	การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการและเงินประจำตำแหน่งวิชาการเหมาะสมแล้ว	4.75	0.44
46	การที่บัญญัติตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ เริ่มให้ตั้งแต่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป เหมาะสมแล้ว ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล	4.80	0.41
47	สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับ ว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ	4.50	0.51
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงาน หมวดที่ 3 การบริหารงานวิชาการ ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ	4.80	0.41
49	การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรมีสภาวิชาการซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้ กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ	4.75	0.44
50	สภาวิชาการควรมีขอบเขต อำนาจ หน้าที่บริหารงาน ให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้คือ 50.1 พิจารณาหลักสูตรที่เปิดสอนและการเสนอให้ ปริญญา	4.75	0.44

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	50.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงานบูรรวมและเล็ก หน่วยงานในมหาวิทยาลัย	3.75	0.85
	50.3 พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย	4.15	0.37
	50.4 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง หัวหน้าหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป	4.35	0.49
	50.5 การพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย และ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ	4.41	1.95
	50.6 การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาน้ำที่ด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	4.30	0.66
	องค์ประกอบของสภาวิชาการ		
51	อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง	3.27	0.82
52	กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่		
	52.1 คนบดีหรือเทียบเท่า	3.35	0.49
	52.2 หัวหน้าภาควิชา	3.78	0.44
	52.3 ศาสตราจารย์	4.35	0.49
53	กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจากคณาจารย์ ประจำคณะ ๆ ละ 2 - 3 คน	4.75	0.44
54	กรรมการสภาวิชาการที่มาจาก การเลือกของ คณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี	3.75	0.85

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
61	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนไปฝากธนาคาร เพื่อได้ดอกเบี้ย	4.30	0.47
62	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ	4.41	1.95
63	มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ		
	63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย	4.95	0.22
	63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุดก่อสร้าง 10 ปี	4.70	0.47
	63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง	4.05	1.00
	63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา	4.35	0.49
	ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน		
64	มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบและระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย	4.75	0.44
65	ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุนประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี	4.80	0.41
66	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายหรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น	4.95	0.22

จากตาราง 18 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
 ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐตามความคิดเห็นของอาจารย์ โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย
 (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ในระดับมากและมากที่สุด (3.50 - 5.00) เป็นเกณฑ์
 ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ดังนี้

ด้านหลักการ - โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ทั้งในประเด็น ปรัชญา
 ปณิธานหรือวัตถุประสงค์ โครงสร้าง องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย
 อธิการบดีตามความคิดเห็นของอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับ
 มากและมากที่สุดทุกข้อ

ด้านการบริหารบุคคล ทั้งในประเด็นสถานภาพของบุคคลกำหนดตำแหน่งและอัตรา
 กำลัง ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยบุคคล ความคิดเห็นของอาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเป็น
 ไปได้ในทางปฏิบัติระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นข้อที่ 36.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับ
 เปลี่ยนสถานภาพการเป็นข้าราชการอยู่เดิมให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ อาจารย์
 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.90$)

ด้านการบริหารงานวิชาการ ทั้งในประเด็นขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการและองค์
 ประกอบของสภาวิชาการ อาจารย์มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่อยู่ใน
 ระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นข้อ 51 อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง
 ($\bar{X} = 3.27$) ข้อ 52 คณบดีหรือเทียบเท่าเป็นกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง
 ($\bar{X} = 3.35$) อาจารย์มีความเห็นว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน อาจารย์มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้
 ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกข้อ

ตาราง 19 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
 ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐตามความคิดเห็นของข้าราชการ

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนน เฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน S.D.
	หมวดที่ 1 หลักการ - โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์		
1	เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4.55	0.51
2	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี	4.75	0.44
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง	3.90	0.45
4	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัย และวิเคราะห์	4.50	0.51
5	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	3.53	0.61
6	เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาคโดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.75	0.85
7	บัณฑิตพึงเป็นที่ก่อปรด้วย วิชา จริยาและปรัชญาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศชาติ และความเป็นสากลต่อไป	4.60	0.75

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
8	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตในวงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย	4.05	0.72
9	การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย	3.57	0.50
10	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่	3.66	0.48
11	มีอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนักทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย	3.78	0.43
12	การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากรและการบริหารวิชาการ	3.64	0.54
13	ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก	3.77	0.43
14	โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนให้กระทัดรัดโดยการรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	4.54	0.57
15	กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้เหมาะสมแล้ว		
	15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	4.95	0.22
	15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง	4.85	0.37

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	4.70	0.66
	15.4 กรรมการที่มาจากคณบดี	3.57	0.53
	15.5 กรรมการที่มาจาก การเลือกตั้งจากตัวแทนคณาจารย์ - ข้าราชการ	4.75	0.44
	15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการโดยตำแหน่ง	4.75	0.43
16	องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายใน และควรมีองค์กัประชาชนเข้ามาด้วย	4.85	0.37
17	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาควรมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี	4.95	0.22
18	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7 อธิการบดี	3.78	0.43
19	อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี	4.15	0.37
20	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้		
	20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย	4.85	0.37
	20.2 การสรรหา	3.36	0.57
21	หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการที่สรรหาควรประกอบด้วยผู้แทนดังนี้คือ		
	21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย	3.78	0.43
	21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ	3.63	0.56

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ คณาจารย์ประจำ	3.57	0.53
22	หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่ควรมี สิทธิเลือกตั้งคือ		
	22.1 คณาจารย์ประจำ	4.78	0.41
	22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	4.77	0.45
23	ค่านำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี		
	23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความเจริญ 25%	4.86	0.34
	23.2 ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%	3.54	1.09
	23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%	3.77	0.43
	23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%	3.95	0.86
	23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและ นโยบาย 20%	4.05	0.78
24	อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ หรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด		
	24.1 เป็นผู้ดำเนินการให้และจัดระบบการศึกษา	4.82	0.40
	24.2 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม	4.68	0.51
	24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของ นานาชาติ	4.68	0.51
	24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้อง กับความต้องการของภาคและประเทศ	4.73	0.49
	24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	4.24	0.98
	24.6 ต่อด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4.75	0.47
	24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ	4.81	0.43
	24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร	4.87	0.34

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
25	ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร มหาวิทยาลัยโดยทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	4.60	0.49
26	สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่สภาควรมี ความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องมีเวลาและ ควรมีหน่วยงานรองรับสภาด้วย เพราะจะเป็นแหล่ง ข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ	4.81	0.43
27	การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภา มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ	4.68	0.51
28	กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจที่ สอดคล้อง และสนองตอบนโยบายของรัฐ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและความต้องการของสังคม	4.75	0.47
29	กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานที่ โปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้	4.73	0.49
30	กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบาย และแผนที่กำหนดไว้	4.24	0.98
31	ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร จัดการระบบ บริหารบุคคล วิชาการ การเงินและงบประมาณ และระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน	4.73	0.49
32	ควรมีองค์กรอิสระที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพ	4.80	0.45

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง		
38	การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	4.87	0.37
39	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.76	0.53
40	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการบริหารงานทั่วไป	4.69	0.49
41	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์ และนักวิจัยที่เหมาะสมแล้ว	4.47	0.92
42	ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์หรือเทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารทางวิชาการที่เหมาะสมแล้ว	4.69	0.49
43	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.76	0.53
44	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือน ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.22	1.18

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
45	การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการและเงินประจำตำแหน่งวิชาการเหมาะสมแล้ว	4.46	0.77
46	การที่บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการเริ่มให้ตั้งแต่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปเหมาะสมแล้ว ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล	4.47	0.92
47	สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ	4.76	0.53
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย	4.24	0.98
55	มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ	4.85	0.36
56	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในรูปแบบใดมากที่สุด 56.1 เงินอุดหนุนทั่วไป ได้รับโดยตรงจากการจัดสรร	4.92	0.28

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	56.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย	4.75	0.57
	56.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์ มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย	4.46	0.77
57	ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่ง กระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ	4.75	0.57
58	ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย	4.80	0.40
59	การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง	4.75	0.57
60	ควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย	4.54	0.57
61	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนไปฝากธนาคาร เพื่อได้ดอกเบี้ย	4.76	0.43
62	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของ มหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ	4.47	0.92
63	มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ		
	63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย	4.87	0.34
	63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุด ก่อสร้าง 10 ปี	4.90	0.30

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง	3.20	0.77
	63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา	4.80	0.40
	ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน		
64	มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบและระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายในตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย	4.69	0.53
65	ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีและเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุนประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี	4.80	0.40
66	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายหรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น	4.85	0.36

จากตาราง 19 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ตามความคิดเห็นของข้าราชการจากการวิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด ($\bar{X} = 3.50 - 5.00$) จากการวิเคราะห์สรุปผลดังนี้

ด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหาร ข้าราชการมีความเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด ส่วนใหญ่ยกเว้นข้อ 20.2 การสรรหาอธิการบดี

($\bar{X} = 3.36$) ข้าราชการมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการบริหารงานบุคคล ข้าราชการมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่ในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นข้อ 36.3 ใช้วิธีออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยนเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐพร้อมกัน ($\bar{X} = 2.74$) ซึ่งข้าราชการมีความเห็นว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ข้าราชการมีความเห็นว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นข้อ 63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง

($\bar{X} = 3.20$) ข้าราชการมีความเห็นว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง

ตาราง 20 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และ
ข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	หมวดที่ 1 หลักการ - โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์		
1	เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	4.30	0.58
2	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี	4.82	0.36
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง	4.39	0.60
4	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัย และวิเคราะห์	4.59	0.63
5	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	3.96	0.53
6	เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาคโดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	4.10	1.80
7	บัณฑิตพึงเป็นที่กอบปรด้วย วิทยา จริยาและปรัชญาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศชาติ และความเป็นสากลต่อไป	4.50	0.67

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
8	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตในวงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โครงสร้างของมหาวิทยาลัย	4.53	0.55
9	การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย	4.45	0.43
10	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่	4.37	0.46
11	มีอธิการบดี คนบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนักทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย	4.32	0.49
12	การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากรและการบริหารวิชาการ	3.65	0.66
13	ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก	3.76	0.43
14	โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนให้กระชับรัดโดยการรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย	4.63	0.50
15	กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้เหมาะสมแล้ว		
	15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	4.95	0.18
	15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง	4.88	0.32

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	4.81	0.43
	15.4 กรรมการที่มาจากคณบดี	3.94	0.50
	15.5 กรรมการที่มาจากกาเลือกตั้งจากตัวแทนคณาจารย์ - ข้าราชการ	4.35	0.60
	15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการโดยตำแหน่ง	4.33	0.50
16	องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายในและควรมีองค์กรประชาชนเข้ามาด้วย	4.78	0.42
17	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาควรมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี	4.91	0.81
18	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7 อธิการบดี	3.81	0.67
19	อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี	4.56	0.40
20	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้		
	20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย	4.88	0.32
	20.2 การสรรหา	3.82	0.66
21	หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการที่สรรหาควรประกอบด้วยผู้แทนดังนี้คือ		
	21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย	4.10	0.43
	21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ	4.04	0.48

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	3.58	0.56
22	หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่ควรมีสิทธิเลือกตั้งคือ		
	22.1 คณาจารย์ประจำ	4.87	0.31
	22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ	4.65	0.47
23	ค่าน้ำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี		
	23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความเจริญ 25%	4.36	0.71
	23.2 ประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%	3.73	0.94
	23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%	3.89	0.58
	23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%	3.95	0.72
	23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและนโยบาย 20%	3.94	0.68
24	อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด		
	24.1 เป็นผู้นำในการให้และจัดระบบการศึกษา	4.89	0.31
	24.2 ผลิตบั่นทอนที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม	4.77	0.40
	24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ	4.69	0.47
	24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคและประเทศ	4.81	0.41
	24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม	4.09	0.60
	24.6 ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	4.58	0.49
	24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ	4.62	0.48
	24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร	4.04	0.56

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
25	ขอขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร มหาวิทยาลัยโดยทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	4.78	0.31
26	สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่สภาควรมี ความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องมีเวลาและ ควรมีหน่วยงานรองรับสภาด้วย เพราะจะเป็นแหล่ง ข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ	4.80	0.41
27	การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภา มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ	4.59	0.52
28	กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจที่ สอดคล้อง และสนองตอบนโยบายของรัฐ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและความต้องการของสังคม	4.78	0.40
29	กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานที่ โปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้	4.86	0.26
30	กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบาย และแผนที่กำหนดไว้	4.49	0.65
31	ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร จัดการระบบ บริหารบุคคล วิชาการ การเงินและงบประมาณ และระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน	4.66	0.48
32	ควรมีองค์กรอิสระที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพ	4.86	0.34

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
33	ควรมีการดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย หมวด 2 การบริหารงานบุคคล สถานภาพของบุคคล	4.05	0.88
34	ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย	4.06	0.37
35	การปรับเปลี่ยนสถานภาพจะต้องมีระบบประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม	4.61	0.49
36	วิธีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีดังนี้คือ		
	36.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดังเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุ	3.92	0.53
	36.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่าจะปรับไปสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเมื่อใด โดยมีเงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้	4.76	0.48
	36.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยนสภาพการเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐพร้อมกัน	3.44	0.70
37	การใช้ระบบสัญญาจ้าง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านแล้ว 2-3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็นประจำเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน	4.31	0.56

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	การกำหนดตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง		
38	การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล	4.85	0.37
39	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	4.57	0.35
40	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการบริหารงานทั่วไป	4.77	0.44
41	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์ และนักวิจัยที่เหมาะสมแล้ว	4.52	0.63
42	ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์หรือเทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารทางวิชาการที่เหมาะสมแล้ว	4.62	0.44
43	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.69	0.49
44	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือน ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว	4.61	0.64

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
45	การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการเหมาะสมแล้ว	4.60	0.57
46	การที่บัญญัติอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการเริ่มให้ตั้งแต่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปเหมาะสมแล้ว	4.65	0.66
47	ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ	4.70	0.45
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงาน หมวดที่ 3 การบริหารงานวิชาการ ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ	4.63	0.56
49	การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมีสภาวิชาการซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ	4.77	0.42
50	สภาวิชาการควรมีขอบเขต อำนาจ หน้าที่บริหารงานให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้คือ 50.1 พิจารณาลักษณะที่เปิดสอนและการเสนอให้ปริญญา	4.77	0.42

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	50.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงานยุบรวมและเลิก หน่วยงานในมหาวิทยาลัย	3.66	0.77
	50.3 พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย	4.50	0.37
	50.4 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง หัวหน้าหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป	4.35	0.49
	50.5 การพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย และ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ	4.60	1.16
	50.6 การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	4.55	0.53
	องค์ประกอบของสภาวิชาการ		
51	อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง	4.06	0.46
52	กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่		
	52.1 คณบดีหรือเทียบเท่า	4.80	0.40
	52.2 หัวหน้าภาควิชา	4.72	0.45
	52.3 ศาสตราจารย์	4.95	0.22
53	กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจากคณาจารย์ ประจำคณะ ๆ ละ 2 - 3 คน	4.87	0.22
54	กรรมการสภาวิชาการที่มาจากกรรมการเลือกของ คณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี	4.37	0.42

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
	หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน		
	รายได้ของมหาวิทยาลัย		
55	มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ	4.67	0.54
56	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในรูปแบบใดมากที่สุด		
	56.1 เงินอุดหนุนทั่วไป ได้รับโดยตรงจากการจัดสรรของรัฐบาล	4.94	0.24
	56.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย	4.02	0.52
	56.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย	4.60	0.65
	ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน		
57	รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ	4.80	0.48
58	ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย	4.81	0.81
59	การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง	4.28	0.67
60	ควรมีการหารรายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย	4.71	0.46

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าคะแนนเฉลี่ย \bar{X}	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.
61	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนไปฝากธนาคาร เพื่อได้ดอกเบี้ย	4.61	0.43
62	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ	4.56	1.09
63	มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ		
	63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย	4.80	0.35
	63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุดก่อสร้าง 10 ปี	4.35	0.36
	63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง	4.00	0.37
	63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา	4.65	0.43
	ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน		
64	มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบและระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย	4.81	0.32
65	ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุนประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี	4.81	0.39
66	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายหรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น	4.88	0.31

จากตาราง 20 การตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารอาจารย์ และ
ข้าราชการ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการวิเคราะห์โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และ
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด
($\bar{X} = 3.50 - 5.00$) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลการวิเคราะห์สรุปผลดังนี้

ด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์
ข้าราชการ เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติระดับมากและมากที่สุดทุกข้อ

ด้านการบริหารงานบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ
เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและมากที่สุดยกเว้นข้อ 36.3
ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยนสภาพเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็น
พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐพร้อมกัน ($\bar{X} = 3.44$) มีความคิดเห็นว่าเป็นไปได้ในทาง
ปฏิบัติระดับปานกลาง

ด้านการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ มีความเห็นว่ามี
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติระดับมากและมากที่สุดทุกข้อ

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ มีความ
เห็นว่ามีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติระดับมากและมากที่สุดทุกข้อ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ผลการวิจัยจะทำให้ได้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ซึ่งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการของประชากรของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (1) ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ (2) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย (1) ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย (1) สถานภาพของบุคคล (2) การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง (3) ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล

3. การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย (1) ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ (2) องค์ประกอบของสภาวิชาการ

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ประกอบด้วย (1) รายได้ของมหาวิทยาลัย (2) ระเบียบบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน (3) ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ในด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร

1. ศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ดังนี้คือ

- 1.1 เอกสารสรุปผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบบริหารอุดมศึกษาของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระ พ.ศ. 2534
- 1.2 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2541
- 1.3 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533
- 1.4 รายงานการสัมมนาในระดับชาติ เรื่อง ความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทยของทบวงมหาวิทยาลัย 2534
- 1.5 รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี เรื่อง ความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ไทย : อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2532
- 1.6 รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ของสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2536
- 1.7 รายงานการวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพและความคล่องตัวของระบบบริหารงานบุคคลการเงิน และพัสดุในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ของสภาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2538
- 1.8 สรุปผลการประชุมเสวนา เรื่อง ทางเลือก : มหาวิทยาลัยในหรือนอกระบบราชการของสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2540
- 1.9 การประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เรื่อง การอุดมศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้าของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2537
- 1.10 รายงานผลการสัมมนาวิทยาลัย เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2518
- 1.11 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2540
- 1.12 แผนระยะยาวมหาวิทยาลัยขอนแก่น (2542 - 2551) ของคณะกรรมการวางแผนระยะยาว มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2541

- 1.13 บทความ เรื่อง การจัดการในมหาวิทยาลัย โดย วีระ อรัญมงคล
พ.ศ. 2535
- 1.14 บทความ เรื่อง อนาคตมหาวิทยาลัยไทย โดย เกษม สุวรรณกุล พ.ศ. 2536
- 1.15 บทความ เรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย โดย วิชัย ดันศิริ
พ.ศ. 2536
- 1.16 เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบายของรัฐด้านการอุดมศึกษา
โดย สุเทพ อัดถากร พ.ศ. 2537
- 1.17 เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบาย หลักการและแนวคิดการเป็น
อิสระของมหาวิทยาลัยโดยยังมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ของสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2534
- 1.18 วารสารสภาคณาจารย์ มศว.ประสานมิตร ฉบับพิเศษทางมหาวิทยาลัยในอนาคต
พ.ศ. 2537
- 1.19 Ingram and Associate "Governing Public Colleges and University"
1993.

2. วิธีสร้างเครื่องมือ

จากการศึกษาเอกสารจากแหล่งข้อมูลนำผลสรุปจากการศึกษามาสร้างเป็นแบบ
สอบถามสัมภาษณ์คำถามแบบปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในรอบที่ 1
ในเรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในด้าน
หลักการ -โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ
และการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

3. กลุ่มตัวอย่าง

แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากแหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสารจะนำไปสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณ
วุฒิ จำนวน 25 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน
2 คน อดีตผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน ผู้บริหารปัจจุบัน 3 คน ผู้บริหาร
ระดับคณะ ศูนย์ สำนัก ปัจจุบัน จำนวน 6 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน
5 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling)

4. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน มาสร้างข้อคำถามรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ จำแนกเป็นแบบสอบถามด้าน หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 13 (29) ข้อ การบริหารงานบุคคล จำนวน 15 (3) ข้อ การบริหารงานวิชาการ จำนวน 6 (6) ข้อ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน จำนวน 12 (7) ข้อ จากนั้นนำไปตรวจสอบความถูกต้องโดยวิธีการเดลฟายในรอบที่ 2 จากผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มเดียวกับผู้ทรงคุณวุฒิในตอนที่ 1 เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเป็นข้อมูลในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ในด้านหลักการ-โครงสร้าง ของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน ในรอบที่ 2 โดยศึกษาถึงความสอดคล้องของความคิดเห็น ที่มีต่อรูปแบบการบริหาร โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique)

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ใช้แบบสอบถามที่สร้างจากตอนที่ 1 มาใช้เป็นแบบสอบถามไปตรวจสอบความถูกต้อง ของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

2. กลุ่มตัวอย่าง

นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกับผู้ทรงคุณวุฒิที่สัมภาษณ์ในตอน ที่ 1

3. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการบริหารมหาวิท- าลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยกำกับรัฐโดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ สัมภาษณ์ใน ตอนที่ 1 จำนวน 25 คน มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอดไทท์ ของแต่ละข้อ ความและตำแหน่งของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนในรอบที่ 2 ส่งกลับไปให้ ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้พิจารณาและทบทวนคำตอบเดิมของตนเองอีกครั้งในรอบที่ 3 จนความเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกันจนเป็นขั้นตามติสรุปได้อย่างชัดเจน

เมื่อกระบวนการทางเทคนิคเดลฟายยุติลงแล้ว จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยม โดยจะใช้ข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันมากและมากที่สุด คือมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปเป็นผลการวิจัยและมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำค่าของฐานนิยมของแต่ละข้อความมาประกอบในการพิจารณา ดอยหาความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานมีค่าไม่เกิน 1 จึงจะถือว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกัน

จากนั้นผู้วิจัยจะนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งในด้านมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และฐานนิยมมาสรุปเป็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ตอนที่ 3 การศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

จากผลสรุปในตอนที่ 2 ของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นแบบสอบถามชนิด 5 ระดับ (Rating Scale)

2. กลุ่มตัวอย่าง

นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 136 คน อาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 313 คน ข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 335 คน รวม 784 คน

3. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร อาจารย์ และ ข้าราชการ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายกลุ่มและตัวสรุปโดยภาพรวมของทุกกลุ่มแล้วสรุปความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในแต่ละด้านกล่าวคือ

ด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

สรุปผล

จากการวิเคราะห์ห้สังเคราะห์ข้อมูลสามารถที่จะสรุปรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ตามตัวแปรที่ศึกษา 4 กลุ่ม เรียงตามลำดับดังนี้

1. หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์

1.1 ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี

1.2 พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัยและวิเคราะห์

1.3 บัณฑิตพึงเป็นที่กอรปด้วย วิทยา จริยา และปรัชญา ประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาคแก่ประเทศชาติ และความเป็นสากลต่อไป

1.4 เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิตในวงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.5 มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง

1.6 เป็นศูนย์รวมความคิดสติปัญญาของสังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.7 เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาคโดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

1.8 ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิปัญญาอีสานสามารถเผชิญ สภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

1.9 การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการ และควบคุมกิจการ ขอบเขตหน้าที่ โดยที่ทุกอย่างเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย

1.10 มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่

1.11 การบริหารงานควรแยกเป็นการบริหารบุคคลและการบริหารวิชาการ

1.12 ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรจัดตั้งเป็นสำนัก

1.13 อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนักที่ทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตาม นโยบายของสภามหาวิทยาลัย

1.14 โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนให้กระทัดรัด โดยรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย

1.15 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยและวิธีการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯแต่งตั้ง

1.15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง

1.15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

1.15.4 กรรมการที่มาจากคณบดี

1.15.5 กรรมการที่มาจากกรรมการเลือกตั้งจากตัวแทนอาจารย์ - ข้าราชการ

1.15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์ - ข้าราชการโดยตำแหน่ง

1.16 องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายในและควรจะมีองค์กรประชาชนเข้ามาด้วย

1.17 นายกสภาและกรรมการสภาควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

1.18 สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร :คณาจารย์ - ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7

อธิการบดี

1.19 อธิการบดีควรมีวาระในการดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี

1.20 อธิการบดีเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังนี้

1.20.1 การโปรดเกล้าแต่งตั้ง

1.20.2 การสรรหา

1.21 หากอธิการบดีได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการที่สรรหาควรประกอบด้วยผู้แทนดังนี้คือ

1.21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย

1.21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ

1.21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ

1.22 หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้งผู้ที่มีความมีสิทธิเลือกตั้งคือ

1.22.1 คณาจารย์ประจำ

1.22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ

1.23 คำนำนักและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี มีดังนี้คือ

1.23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความสำเร็จ 25%

1.23.2 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%

1.23.3 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและนโยบาย 20%

1.23.4 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%

1.23.5 ประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%

1.24 อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจหรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเรียงลำดับดังนี้คือ

1.24.1 เป็นผู้นำในการให้และจัดระบบการศึกษา

1.24.2 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของภาค

และประเทศ

1.24.3 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม

1.24.4 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ

1.24.5 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ

1.24.6 ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

1.24.7 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

1.24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร

ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

1.25 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

1.26 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดแต่ควรมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ต้องมีเวลาและควรมีหน่วยงานรองรับสภาด้วย เพราะจะเป็นแหล่งข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ

1.27 การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ

1.28 กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจที่สอดคล้องและสนองตอบนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและความต้องการของสังคม

1.1 กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้

1.2 กำกับติดตามให้การดำเนินภารกิจเป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้

1.3 ออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการระบบบริหารบุคคล วิชาการ การเงิน และงบประมาณ และระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน

1.4 ควรมีองค์กรอิสระทำการประกันคุณภาพ

1.5 ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานบุคคล

สถานภาพของบุคคล

2.1 ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการ เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย

2.2 การปรับเปลี่ยนสถานภาพจะต้องมีการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม

2.3 วิธีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่สถานภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีการดังนี้

2.3.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดั้งเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุ

2.3.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่าจะปรับไปสู่สถานภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเมื่อใด โดยมีเงื่อนไขเวลากำหนด

2.4 การใช้ระบบสัญญาจ้างและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านแล้ว 2 - 3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็นประจำเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน

การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง

2.5 การบริหารงานบุคคลควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบของคณะกรรมการบริหาร
บุคคล

2.6 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง
จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง

2.7 การกำหนดตำแหน่งบุคคลในมหาวิทยาลัยจำแนกเป็น ตำแหน่งทางวิชาการ
ตำแหน่งทางบริหารวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และตำแหน่งบริหารทั่วไป

2.8 ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็น คณาจารย์และนักวิจัย

2.9 ตำแหน่งการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี
ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ สำนัก หัวหน้าสาขาวิชา

2.10 ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ
ตำแหน่งธุรการ ตำแหน่งบริหารงานทั่วไป

2.11 การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภทคือบัญชีเงินเดือนตำแหน่งทางวิชาการ
บัญชีเงินเดือนตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือนตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ
และบริหารทั่วไป

2.12 การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการ
และเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการเป็นตำแหน่งที่เหมาะสม

2.13 การจัดบัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการเริ่มใช้ตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ขึ้นเหมาะสมแล้ว

ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล

2.14 สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหาร
บุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง
การรับเงินเดือน หรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ

2.15 ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน

3. การบริหารงานวิชาการ

ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ

3.1 การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมีสภาวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้กับ สภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ

3.2 สภาวิชาการควรมีขอบเขตอำนาจหน้าที่บริหารงานให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้

3.2.1 พิจารณาลักสูตรที่เปิดสอนและการเสนอให้ปริญญา

3.2.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบรวมและเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่ สภามหาวิทยาลัย

3.2.4 พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานตั้งแต่ระดับ หัวหน้าภาคขึ้นไป

3.2.5 การพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการแก่ สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารระดับต่าง ๆ

3.2.6 การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภาวิชาการ

3.3 อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง

3.4 กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่

3.4.1 คณบดีหรือเทียบเท่า

3.4.2 หัวหน้าภาควิชา

3.4.3 ศาสตราจารย์

3.5 กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจากคณาจารย์ประจำคณะ ๆ ละ 2 - 3 คน

3.6 กรรมการสภาวิชาการที่มาจากการเลือกของคณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการ ดำรงตำแหน่ง 2 ปี

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

รายได้ของมหาวิทยาลัย

4.1 มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จาก

ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ

4.2 มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลในรูปแบบต่อไปนี้

4.2.1 เงินอุดหนุนทั่วไปได้รับโดยตรงจากการจัดสรรของรัฐบาล

4.2.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเงินอุดหนุน

มหาวิทยาลัย

4.2.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย

ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.3 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

4.4 ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย

4.5 การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง

4.6 ควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย

4.7 ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุนไปฝากธนาคารเพื่อได้ดอกเบี้ย

4.8 ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ

4.9 มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ที่มหาวิทยาลัยขอแนกควรดำเนินการมีดังนี้ประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย

4.9.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย

4.9.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุดการก่อสร้าง 10 ปี

4.9.3 จำกัดจำนวนบุคลากร

4.9.4 ขยายจำนวนนักศึกษา

ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน

4.10 มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบและระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย

4.11 ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี

4.12 เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่าย หรือภาวะต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. หลักการ - โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

ในด้านปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการ มีความคิดเห็นในด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ไปในแนวเดียวกัน โดยมีแนวโน้มในด้านการยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการและควมมีความสัมพันธ์กับนานาชาติ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ของการอุดมศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการรวมถึงการที่จะต้องอนุวัติในการก้าวเข้าการเป็นสากลกับนานาชาติอันเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคเทคโนโลยีข่าวสาร (Perkins. 1973 : 247 - 260; Gilley and Others. 1986 ; 12 ; sergiovani and others. 1987 : 8 ; วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518 : มุ่งในการพัฒนาภูมิภาคอีสานรวมถึงการผลิตบัณฑิตที่มีคุณลักษณะด้านวิชา จริยา ปรัชญา รวมถึงการมุ่งการแสวงหาถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีวิจัยและวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่าเป็นแนวปรัชญาและปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ ดังเดิมตั้งแต่ก่อตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่เป็นสากล 3 ประการกล่าวคือ (1) ความเป็นเลิศทางวิชาการโดยการค้นคว้าวิจัย บำรุงรักษา และถ่ายทอดความรู้ (2) การผลิตบัณฑิตที่มีบุคลิกภาพของปัญญาชนและการพลเมืองดีของชาติ (3) การปฏิบัติภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมของตน (Ailen, 1988 : 14 - 20 ; อดุลย์ วิเชียรเจริญ 2507 : 30ค; ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2526 : 13 - 14 ; วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518 : 45)

ในด้านโครงสร้างของการบริหารมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในรัฐามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และข้าราชการ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันโดยเห็นว่าควรมีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนินการและการควบคุมกิจกรรมทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ของ เรืองจิต กลั่นทพฺุระ (2540 : 133) ซึ่งอภิปรายได้ว่าสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่มีลักษณะเป็นสากล (Ingram and associates. 1993 : 36 - 210 ; 256 - 360 ; Tapper and salter. 86 - 92 ; ทองอินทร์ วงศ์โสธร 2532 : 533, 2535) ในประเด็นนี้สิ่งที่ควรพิจารณาเรื่องความคล่องตัวและควมอิสระของมหาวิทยาลัยของสากลและ

ของประเทศไทยจะมีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่ที่ลักษณะที่เป็นสากลทุกสิ่งต้องสิ้นสุดในมหาวิทยาลัย แต่ในความจริงของประเทศไทยยังอยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งถูกควบคุมโดยตรงในทางการเมือง จึงไม่อาจสรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐจะมีความเป็นเลิศ มีความเป็นอิสระและคล่องตัวได้อย่างแท้จริง เพราะโดยหลักการแล้วควรเป็นไปตามกลไกตลาดเพื่อการแข่งขันคุณภาพการศึกษาและความต้องการของสังคม (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 92)

สำหรับสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ และโครงสร้างในการบริหารควรมีการปรับใหม่ให้กระชับรัดกุมโดยรวมนำเข้าด้วยกัน รวมทั้งศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก ซึ่งในประเด็นเหล่านี้ความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์และข้าราชการ ทั้งนี้มีประเด็นที่ควรจะนำมาอภิปรายคือ การที่สภาเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย แต่มักจะพบเสมอว่ากรรมการสภาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีเวลาให้กับสภามหาวิทยาลัยมากนักและขาดประชุมประจำ ทำให้มองได้ว่าการกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยจะไม่ต่อเนื่องและเมื่อมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการบริหารจึงมีความจำเป็นที่กรรมการสภาจะต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้นด้วย จึงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ในประเด็นเดียวกันนี้เห็นควรจัดตั้งสำนักเลขาธิการของสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นสำนักงานในการประสานงานการจัดเตรียมเอกสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริงให้กับสภามหาวิทยาลัยที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยไม่มีสำนักงานเลขาธิการสภามหาวิทยาลัยทำให้นายกสภา กรรมการสภาซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกขาดข้อมูลข้อเท็จจริงในเรื่องที่จะพิจารณาในการประชุม จึงทำให้ประสิทธิภาพและการตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่องไม่ถูกต้องหรือเป็นข้อมูลจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

ในส่วนขององค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยและวิธีการได้มาของกรรมการสภา มหาวิทยาลัยที่มีนายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดีเป็นกรรมการสภา โดยตำแหน่ง กรรมการที่เลือกมาจากคณบดี กรรมการที่เลือกมาจากคณาจารย์ประจำ กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการที่มาจากประธานสภาอาจารย์-ข้าราชการ วาระในการดำรงตำแหน่งของนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวน 2 ปี ยกเว้นตำแหน่งอธิการบดีเป็นกรรมการสภาโดยตำแหน่งจะมีวาระดำรงตำแหน่ง 4 ปี และสัดส่วนของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็นไตรภาคีระหว่างกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : อาจารย์ - ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7 มีความเห็นสอดคล้องกันทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร

อาจารย์ และข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นและสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่มีลักษณะเป็นสากล ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชากรทุกฝ่าย

ส่วนในประเด็นการได้มาซึ่งอธิการบดีพบว่าเห็นด้วยกับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย และเห็นด้วยกับการสรรหามากกว่าการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ และผู้บริหาร ยกเว้นข้าราชการ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่าเหตุที่ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการสรรหาเพราะเชื่อว่าเป็นวิธีการลดความขัดแย้ง โดยการอ้อมชอมระหว่างฝ่ายที่นิยมวิธีเลือกตั้งและฝ่ายที่นิยมแต่งตั้ง โดยความขัดแย้งและแตกความสามัคคีนำไปสู่ความเสี่ยงของการปกครอง ส่งผลทำให้ขาดพลังผลักดันไปสู่ความสำเร็จ (จรัสสุวรรณเวลา, 2539 : 18) ประเด็นนี้ข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาอยู่ในระดับน้อย ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าข้าราชการเป็นฝ่ายปฏิบัติจึงมีความรู้สึกเรื่องความยุติธรรม เพราะจะต้องเกี่ยวข้องกับผลของการใช้อำนาจของผู้บริหารโดยตรงมากกว่ากลุ่มอาจารย์ ดังนั้น จึงมีความคิดเห็นในการถ่วงดุลย์อำนาจของฝ่ายบริหาร จึงมีความเห็นด้วยกับการสรรหาในระดับน้อย นอกจากนี้เป็นไปได้ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเคยชินกับการเลือกตั้งมาโดยตลอดและแนวโน้มในการขัดแย้งก็ลดลง และมีพัฒนาการทางประชาธิปไตยในทางที่ดีขึ้นเป็นลำดับในทุก ๆ ด้าน

ในด้านคำแนะนำนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดีพบว่า คุณสมบัติด้านวิสัยทัศน์ คักยภาพที่จะนำความสำเร็จ จะมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ - ข้าราชการ ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่าปัจจุบันโลกมีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ในการมองอนาคตจึงเป็นคุณสมบัติที่จะนำมาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองปรัชญา และปณิธานของมหาวิทยาลัยในด้านความเป็นเลิศและความสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ในส่วนการประกันคุณภาพนั้นทุกฝ่ายเห็นควรสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยจัดทำขึ้น แต่การประเมินจะต้องมีความเป็นธรรมและควรจะมีองค์อิสระในการประเมินการประกันคุณภาพ

การกำกับ การตรวจสอบ และการประเมินในการบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ สิ่งสำคัญคือ การกำกับ การตรวจสอบ และการประเมินว่ามีผลงานเป็นไปตามนโยบายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วสภามหาวิทยาลัยเป็นฝ่ายกำกับ ตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีว่าสามารถปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจ ประสพผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และอธิการบดีก็ดำเนินการกำกับ ตรวจสอบ และประเมิน โดยผ่านคณะกรรมการบริหารในแต่ละส่วนถึงการปฏิบัติงานของประชากรว่ามีผลงานในการทำ งานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้หรือไม่ ในประเด็นที่กล่าวนี้สิ่งที่นำมาพิจารณาก็คือ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด ทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงมี

ความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องสร้างระบบสำหรับการตรวจสอบและประเมินสภามหาวิทยาลัย ด้วย นอกจากนี้ ในส่วนของอาจารย์ และข้าราชการจะต้องมีการกำหนดสิทธิอันพึงมีของอาจารย์ ด้วยเพื่อความเป็นธรรม ตลอดจนขวัญกำลังใจในการทำงานในอันที่จะคิดค้นองค์ความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ และสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการได้ โดยไม่ต้องเป็นห่วงในเรื่องของความเป็นธรรมที่เกิดจากการประเมินและการตรวจสอบ

2. การบริหารงานบุคคล พบว่า การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องมีระบบการประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม และวิธีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานนั้นควรใช้วิธีคงสภาพเป็นข้าราชการดั้งเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุหรือใช้วิธีสอบถามความสมัครใจ แล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่าจะปรับเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยখনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ในประเด็นนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า ในส่วนของผู้บริหารเห็นว่าควรใช้วิธีออกกฎหมายให้ปรับเปลี่ยนสถานภาพพร้อมกันและเห็นด้วยในระดับน้อยกับการให้คงสภาพเป็นข้าราชการจนกว่าจะเกษียณอายุที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่าในกลุ่มผู้บริหารต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงโดยรวดเร็วพร้อมเพรียงกันแต่ในขณะที่กลุ่มข้าราชการมองว่าไม่มีความพร้อมในด้านการประเมินที่เหมาะสมและยุติธรรมพอและเพื่อความมั่นคงจึงเห็นด้วยกับประเด็นอยู่จนครบเกษียณและถ้าจะปรับสถานภาพควรเป็นไปโดยสมัครใจมากกว่า และจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องการกำหนดมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง การกำหนดบัญชีเงินเดือนและค่าตอบแทนผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่าการจะให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานในมหาวิทยาลัยกำกับรัฐนั้น จะต้องมีความชัดเจนในระบบและมีความยุติธรรมในระบบประเมินรวมถึงการใช้ระบบการจูงใจใช้ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่สุด มีการยอมรับในสัญญาจ้างและระบบการประเมินการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอายุการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยรักษาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและอุทิศเวลาและจิตใจกับการทำงานเพราะรู้สึกว่าจะได้รับความเป็นธรรมในการทำงานและมองเห็นอนาคตด้วยว่ามั่นคง

ในด้านการบริหารงานบุคคลนั้นพบว่าควรดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารบุคคล ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาตำแหน่ง อัตรากำลัง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การออกระเบียบข้อบังคับ การออกจากงาน การสร้างระเบียบวินัย การลงโทษ การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารบุคคลต้องเป็นไปโดยอิสระไม่ขึ้นกับข้อบังคับหรือระเบียบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งอภิปรายได้ว่าการบริหารงานบุคคลในรูปแบบของคณะกรรมการมิใช่เป็นอำนาจโดยตรงของสภามหาวิทยาลัยที่จะดำเนินงานเอง เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ที่เข้ามาทำงานว่าจะได้รับความเป็นธรรม และมี

ความมั่นคงในการทำงานการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญข้อหนึ่งที่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยใช้เป็นข้อพิจารณาในการเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่มีระบบเข้ายากออกง่าย เนื่องจากการดำเนินงานไม่ขึ้นกับข้อบังคับหรือระเบียบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือคณะกรรมการพลเรือนในมหาวิทยาลัยที่มีระบบเข้าง่ายออกยาก (เกษม สุวรรณกุล. 2536 : 27-28)

ในส่วนประเด็นการกำหนดตำแหน่งบุคลากร พบว่า (1) จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป (2) ตำแหน่งทางวิชาการจำแนกเป็นคณาจารย์และนักวิจัย (3) ตำแหน่งบริหารทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสถาบันฯ (4) ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป จำแนกเป็นตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และตำแหน่งบริหารทั่วไป

นอกจากนี้ในส่วนของเงินเดือนที่เหมาะสมสรุปได้ดังนี้ (1) กำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือนตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือนตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือนตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป (2) การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ (3) เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการเริ่มให้ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป จากผลการวิจัยดังกล่าวอภิปรายได้ว่า การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนควรที่จะมีลักษณะที่มีความเป็นอิสระสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้เพื่อเป็นการชักจูงให้คนเก่าเข้ามาสู่ระบบมหาวิทยาลัยได้ และการเปิดโอกาสให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถจะเป็นหลักประกันว่าชีวิตการทำงานในมหาวิทยาลัยখনแก่นับว่าดีที่สุดที่จะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและจะส่งผลทำให้ระบบการปกครองและระบบการทำงานไม่สะดุด เพราะบุคลากรไม่มีปัญหาในด้านความเป็นอยู่ เพราะมีขวัญกำลังใจและรายได้เป็นหลักประกันพอกันกับความต้องการในการเลี้ยงชีพและครอบครัวได้อย่างมั่นคงในประเด็นเดียวกันนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับ การได้รับเงินเดือนจากระบบราชการปัจจุบันที่มีการเรียกร้องให้เพิ่มรายได้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การแยกบัญชีเงินเดือน การเพิ่มขึ้นตำแหน่ง การเพิ่มเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งไม่ว่าวิธีใดก็มีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มรายได้ แต่แนวโน้มที่จะได้รับการอนุมัติก็เป็นไปได้ยาก เนื่องจากรัฐบาลจะต้องมีหลักการ และมาตรฐานเงินเดือนภายใต้กรอบใกล้เคียงกัน และไม่สามารถจะนำเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งได้โดยเฉพาะ เนื่องจากจะเกิดความไม่ยุติธรรม และในสภาวะการณ์ปัจจุบันรัฐบาลกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจเป็นไปไม่ได้ที่รัฐจะเพิ่มงบประมาณ เพิ่มเงินเดือนให้ข้าราชการทั้งประเทศให้มากเท่ากับภาคเอกชน ถึงแม้ว่าปัจจุบัน

ภาคเอกชนเองก็มีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีขนาดที่เล็กลง แต่มีประสิทธิภาพในการทำงานในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

3. การบริหารงานวิชาการ พบว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมีสภาวิชาการอิสระเพื่อการบริหารงานวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานวิชาการให้กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะสภาวิชาการควรมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ในด้านการพิจารณากำหนดหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยและเสนอให้ปริญญา การเสนอจัดตั้งแบ่งส่วนงาน ยุบรวมและเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานตั้งแต่ระดับภาควิชาขึ้นไป รวมถึงการให้คำปรึกษาเรื่องวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัยและการจัดหาวิธีการพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยด้วย จากผลการวิจัยที่กล่าวนี้สอดคล้องกับแนวคิดตามหลักการบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นสากล และของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์รวมทั้งแนวคิดของ จุมพล หนีมพานิช และคณะ ที่ว่าการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยควรมีสภาวิชาการดำเนินการโดยอิสระด้านวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดหลักสูตรและเปิดภาควิชา สาขาวิชา และคณะ การกำหนดจำนวนและคณะที่รับนักศึกษา การกำหนดทิศทางและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การกำหนดโครงการวิจัย การจัดการเรียนการสอนและการแต่งตั้งอาจารย์ เป็นต้น (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532 : 183 ; จุมพล หนีมพานิช และคณะ, 2532 : 59 - 60 ; อ้างอิงจาก เริงจิตร์ กลั่นทุประ 2540 : 137) ในอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับสภาวิชาการก็คือการที่สภาวิชาการควรมีความเป็นอิสระและความคล่องตัวและเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัยนั้นจะเป็นการสร้างความเร็วคล่องตัวในทางวิชาการเป็นอย่างมากเพราะสามารถที่จะคิดเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสร้างงานและพัฒนาวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็วและทันการต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคสังคมข่าวสารที่จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้ทันยุคทันสมัย รวมถึงสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับยุทธศาสตร์และยุทธวิธีเพื่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นและต่างประเทศได้ทันต่อเหตุการณ์ ถึงอย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงความอิสระในการกำหนดทางวิชาการเช่นการกำหนดหลักสูตร การเปิดภาควิชา สาขาวิชา คณะวิชาโดยหลักการแล้วทบวงมหาวิทยาลัยก็ให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยในการดำเนินการเอง แต่ในทางปฏิบัติจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้นเพราะมหาวิทยาลัยถูกจำกัดที่จะต้องมีการวางแผนงาน โครงการก่อนล่วงหน้าทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว หากมีความจำเป็นจะต้องมีการเปิดหลักสูตรเพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมแล้ว

ไม่สามารถจะทำได้เพราะจะมีข้อจำกัดที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผน ต้องมีกระบวนการแจ้งเพิ่มหรือแทรกแผนไปยังทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องใช้เวลาในการดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีความอิสระและคล่องตัวน่าจะมีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาความล่าช้าของระบบได้

ในส่วนขององค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยนั้น โดยภาพรวมแล้วสภาวิชาการควรจะ มีองค์ประกอบ อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่งและกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี หัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์นอกจากนี้เลือกจากอาจารย์ประจำคณะต่าง ๆ คณะละ 2 - 3 คน และมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี ซึ่งเป็นการวิจัยที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ (เริงจิตร กลันทปุระ. 2540 : 137) แต่เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นด้วยเป็นส่วนมาก แต่กลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลางในประเด็น อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา เป็นกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่งที่เป็นเช่นนี้อภิปรายได้ว่า กลุ่มอาจารย์คงจะมีความคิดเห็นว่า อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา เป็นการบริหารในเชิงอำนาจของแต่ละหน่วยงานไม่ควรที่จะเกี่ยวข้องกับสภาวิชาการ ซึ่งควรจะเป็นสภาพของผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการโดยตรง เพราะถ้า อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง สภาวิชาการก็จะเป็นสภาพของผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการอีกต่อไป และในการมุ่งเน้นเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการเกิดขึ้นไม่ได้ ดังนั้น การอิสระและคล่องตัวรวมถึงการมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ โดยตรงจะทำให้สภามีประโยชน์ต่อการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัยได้

สำหรับการประกันคุณภาพทางวิชาการ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทุกฝ่ายว่าควรที่จะมีการประกันคุณภาพทางวิชาการ เพราะจะเป็นการยกมาตรฐานทางวิชาการให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับภูมิภาค ประเทศและสากล แต่สิ่งที่อาจารย์และข้าราชการวิตกกังวลคือ ความยุติธรรมในการประเมินในประเด็นที่จะต้องทำความเข้าใจและการดำเนินการทุกอย่างควรยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส ยุติธรรม มีเหตุมีผล และการตรวจสอบได้เป็นหลักในการดำเนินงานและจะได้รับการยอมรับจากทุก ๆ ฝ่าย

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน พบว่า รูปแบบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐนั้น มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น และมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ควรได้รับเงินอุดหนุนของรัฐบาลในรูปแบบของ (1) เงินอุดหนุนทั่วไปที่ได้รับโดยตรงจากการจัดสรรของรัฐบาล (2) เงินอุดหนุนทั่วไปโดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย (3) เงินลงทุนเป็นก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย

ในส่วนประเด็นระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินที่เกี่ยวกับรายได้ของมหาวิทยาลัยต้องไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และเพื่อให้การเงินมีระบบที่แน่นอนควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย ส่วนวิธีการบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสมและควรกำหนดราคากลางและควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น วิจัยของมหาวิทยาลัยควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุน ไปฝากธนาคารเพื่อได้ดอกเบี้ย และควรมีการหารายได้จากการลงทุน โดยให้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ ผลการวิจัยด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินจากประเด็นที่กล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการบริหารในกำกับรัฐ เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. 2523) ซึ่งสรุปได้ว่าลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาล จากการบริจาค เงินค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ฯลฯ และการใช้ที่ราชพัสดุ มีหลักการคือรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ส่วนการบัญชีและการตรวจสอบมีการจัดทำบัญชีทำการและบัญชีกำไรขาดทุนภายใน โดยให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบภายหลังการออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินให้มหาวิทยาลัยออกระเบียบและข้อบังคับของตนเอง จึงอภิปรายได้ว่าความเป็นอิสระและความคล่องตัวของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานด้านการเงินจะมีมากขึ้น เป็นการแก้ปัญหาความล่าช้าของกฎระเบียบว่าด้วยการเงินและงบประมาณจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานจะดีขึ้น สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่าเมื่อมีความคล่องตัวแล้วจะไม่เป็นช่องโหว่ของการทุจริต ดังนั้นการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินจะต้องมีลักษณะที่สำคัญก็คือ จะต้องมีการตรวจสอบที่เข้มแข็ง โปร่งใส ยุติธรรม รวมถึงการมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการทั้งการตรวจสอบภายในและภายนอก ในอันที่จะทำให้ระบบสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี ประเทศชาติไม่เสียผลประโยชน์

ในส่วนประเด็นมาตรการในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยขอแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรดำเนินการนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีมาตรการ

ประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย การลงทุนด้านอาคารเรียนเพียงพอแล้วควรหยุดก่อสร้าง 10 ปี ในทำนองเดียวกันควรจำกัดจำนวนบุคลากรลงและขยายจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้น

จากผลการวิจัยข้างต้นอภิปรายได้ว่าการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยยังไม่รัดกุมพอ จึงเป็นเหตุให้ใช้จ่ายเงินฟุ่มเฟือยเกินความจำเป็นโดยเฉพาะในการก่อสร้างบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงเห็นสอดคล้องว่าควรมีการหยุดการก่อสร้างด้านอาคารเรียนเพราะเห็นว่ามีความเพียงพอแล้วและการที่มหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการเตรียมการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เป็นต้องมีการประหยัดงบประมาณรายได้ให้อยู่ในรูปของการลงทุนและเงินฝากในธนาคารในรูปของดอกเบี้ยจะเป็นการเตรียมการไว้ใช้จ่ายในอนาคตจะเหมาะสมมากกว่า และการจำกัดจำนวนบุคลากรและขยายจำนวนนักศึกษาเป็นการเพิ่มทำให้องค์กรเล็กลงแต่มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น นั่นก็หมายความว่าถึงลดค่าใช้จ่ายแต่จะเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยให้มาก ซึ่งสอดคล้องกับหลักสากลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ แต่ในประเด็นนี้การปรับเปลี่ยนขนาดขององค์กรย่อมกระทบถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานด้วย ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในจุดนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญให้มากในด้านนี้

ส่วนระบบบัญชีและการตรวจสอบนั้นให้มหาวิทยาลัยให้มีการตรวจสอบการเงินภายใน โดยมหาวิทยาลัยและรัฐบาลสามารถตรวจสอบบัญชีได้ โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) หรือผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระก็ได้ และวิธีแก้ปัญหาก็มีหลายวิธีเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้น รัฐบาลควรพิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น (สำนักงานเลขาธิการที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. 2538 : 30 - 38 ; 2532 : 65 - 82 ; คณะสถิติศาสตร์ประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2532 : 58 - 72) ในประเด็นนี้อภิปรายได้ว่าเนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเป็นองค์กรที่ต้องการความอิสระและคล่องตัว และมุ่งหวังความเป็นเลิศทางวิชาการอยู่ก็จริง แต่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลกำไร การขึ้นค่าหน่วยกิตและสร้างความเดือดร้อนให้แก่นักศึกษา จึงควรเป็นแนวทางสุดท้ายในการแก้ปัญหา ดังนั้น เมื่อรายได้ไม่เพียงพอรัฐควรพิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเองจะต้องมีผลงานสามารถชี้แจงให้รัฐบาลเห็นได้อย่างมีเหตุผลและเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อนำรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ อันเป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงแนวทางในการดำเนินการนำมหาวิทยาลัยขอนแก่นไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐได้อย่างเหมาะสมดังนี้

1. หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

1.1 ควรนำแนวทางของปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยไปจัดทำแนวทางของวิสัยทัศน์และพันธกิจนโยบายของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคม ประเทศชาติที่มีทิศทางชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.2 ควรมีการติดตามและประเมินการใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉบับใหม่ พ.ศ. 2540 ว่ามีส่วนใดที่เป็นประโยชน์และเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ถ้ามีอุปสรรคจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขโดยยึดหลัก การมีส่วนร่วม โปร่งใส มีเหตุผล ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนพระราชบัญญัติเปรียบเสมือนแม่บทจะต้องเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ ฝ่าย

1.3 ควรมีการเตรียมการจัดและปรับระบบย่อยโดยการออกกฎระเบียบที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นหลักเพราะการจะเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐนั้นจะต้องเข้าใจและยอมรับกันทุกฝ่าย การเปลี่ยนแปลงจึงสำเร็จ

1.4 ในส่วนของสภามหาวิทยาลัยการที่มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนสถานภาพ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ สภามีอำนาจสูงสุดและทุกอย่างจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยนั้น สภาก็จะมีบทบาทที่สำคัญมาก ดังนั้น กรรมการสภาจะต้องมีความรับผิดชอบในการประชุม การกำกับดูแลและมหาวิทยาลัยมากกว่าที่เป็นอยู่ และควรที่จะมีสำนักเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ประสานงาน เอกสาร และการรวบรวมข้อมูลให้แก่สภาเพื่อที่สภาจะได้มีข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจเพียงพอ

1.5 ในส่วนของการสรรหาอธิการบดีนั้น มีหลายฝ่ายยังไม่สบายใจนักในการตัดสินใจในการเลือกอธิการบดีทั้งในส่วนของข้าราชการ นักศึกษา และอาจารย์บางส่วน

มหาวิทยาลัยจะต้องทำความเข้าใจโดยยึดหลักความโปร่งใส การมีส่วนร่วม รับฟังด้วยเหตุผล และระบบจะต้องมีการตรวจสอบได้เป็นหลักมิฉะนั้นปัญหานี้จะเป็นปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้

1.6 ควรสร้างกลไกในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินการทำงานของสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี บุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดสิทธิอันพึงมีพึงได้ของอาจารย์ทางวิชาการให้ชัดเจนด้วย

2. การบริหารงานบุคคล

2.1 การบริหารงานบุคคลจะต้องมีการบริหารงานโดยคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการดังกล่าวจะต้องเป็นที่ยอมรับว่ามีความยุติธรรม ดังนั้นหลักการในการบริหารงานในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐก็คือ การมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคล

2.2 การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐนั้น จะต้องพิจารณาถึงความมั่นคง ขวัญกำลังใจในการทำงานรวมถึงจะต้องมีความยุติธรรมเป็นหลัก และควรจะมีแนวทางให้เลือกว่าจะใช้แนวใดและควรเป็นไปด้วยความสมัครใจ

2.3 ปรับระบบประเมินผลงาน ระบบการพัฒนากุศลกร ระบบบริหารงานของภาควิชา ตลอดจนค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพและยุติธรรม เพื่อให้ความก้าวหน้าของบุคลากรขึ้นอยู่กับผลงานอย่างแท้จริง

2.4 การปรับองค์กรให้มีขนาดพอเหมาะควรมีการวางแผนระยะยาวและอธิบายให้บุคลากรยอมรับในเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. การบริหารงานวิชาการ

3.1 ควรสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์มีอิสระในการศึกษาวิจัยค้นคว้าในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยการลดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคตั้งแต่ระดับภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย

3.2 ส่งเสริมให้นำความรู้วิทยาการใหม่นำไปใช้แก้ปัญหาของสังคม และท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

3.3 ส่งเสริมให้แต่ละสาขาวิชาที่เปิดสอนสามารถที่จะเป็นที่พึ่งสำหรับประชาชนในท้องถิ่นได้

3.1 ควรสนับสนุนในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและสามารถประยุกต์ใช้งานได้

3.1 สนับสนุนให้สามารถพัฒนางานวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่ในมาตรฐานของประเทศและมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับและรู้จักแพร่หลาย

3.6 มหาวิทยาลัยต้องมีความกล้าในการลงทุนด้านวิชาการโดยเฉพาะด้านวิจัย ถึงแม้ว่าในระยะแรก ๆ ผลที่ได้รับอาจจะไม่คุ้มค่างก็ตาม

3.7 นักศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีสภาพยากจนเป็นส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยจะต้องจัดสรรทุนการศึกษาสนับสนุน

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

4.1 ผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยควรจัดตั้งมูลนิธิของมหาวิทยาลัยเพื่อระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อช่วยด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเอง

4.2 ควรประหยัดค่าใช้จ่ายด้านก่อสร้าง ด้านวัตถุ และควรพิจารณาอย่างรอบคอบในการใช้เงินเพื่อการก่อสร้างว่าเหมาะสมหรือไม่

4.3 การจัดการบริหารด้านการเงินและทรัพย์สินจะต้องมีการวางแผนที่ดี มีความโปร่งใสเชื่อถือได้เป็นที่ยอมรับจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและให้ได้ประโยชน์ในระยะยาว

4.4 ควรมีแผนงานในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมความเหมาะสมของบรรยากาศทางวิชาการด้วย

5. ประชาพิจารณ์ ควรนำรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐที่ศึกษาแล้วมาทำประชาพิจารณ์ให้ประชากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นอภิปราย หวังดีว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะนำแนวความคิดเห็นมาปรับปรุงรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ทุกฝ่าย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับกระบวนการยุทธศาสตร์ในการรื้อปรับระบบในการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อศึกษาว่าการรื้อปรับระบบในการปรับเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมียุทธศาสตร์และยุทธวิธีอย่างไรจึงจะเหมาะสม

2. ศึกษาในเชิงลึกว่ารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในแต่ละด้านเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความคล่องตัวของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ บริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

3. ควรศึกษาวิจัยในเรื่องของการประกันคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในด้านรูปแบบ วิธีการ รวมทั้งเกณฑ์ต่าง ๆ ของการประกันคุณภาพ

4. ควรศึกษาในเรื่องขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อมีการปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยระบบราชการไปสู่การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

5. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการเข้าสู่ตำแหน่งของอธิการบดีในความคิดเห็นของ อาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อศึกษาดูว่ารูปแบบ คุณลักษณะ วิชาการ อย่างไรจึงจะเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น

6. ศึกษาวิจัยเชิงคุณลักษณะ (Personality) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยกับความสัมพันธ์ในด้านโครงสร้างทางสังคม (Social Structure) ของประชากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น

7. ศึกษาวิธีการได้มาซึ่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ศึกษาเปรียบเทียบ การแต่งตั้ง - เลือกลง และสรรหาจากอดีตถึงปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะขั้นตอนและแผนดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

จากการที่ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยของรัฐพัฒนาไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และเพื่อเกิดความราบรื่นในการบริหารความเข้าใจอันดีของประชากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังนั้นจากผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะในการจัดวางแผนการดำเนินงานและขั้นตอนการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจกับประชากรของมหาวิทยาลัย

1. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับประชากรทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัยในหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในด้านต่อไปนี้

- หลักการ - โครงสร้างการบริหาร

- การบริหารบุคคล โดยเฉพาะด้านบริหารบุคคลนี้จะเน้นทำความเข้าใจมากที่สุดในเรื่องของการปรับเปลี่ยนสถานภาพ โดยชี้แจงเหตุผลทั้งกลุ่มอาจารย์ และข้าราชการ

- การบริหารงานวิชาการ

- การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

2. จัดประชุมสัมมนาและระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3. การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการประชุม หลักการและข่าวเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนของมหาวิทยาลัยเป็นระยะเพื่อให้ประชากรทุกฝ่ายเข้าใจและปรับตัวได้ทัน

ระยะที่ 2 การมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในการดำเนินการปรับเปลี่ยน เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ รวมถึงการร่วม พบ.มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชากรทุกฝ่ายซึ่งอาจจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง หรือทางอ้อมก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสม หลักของเหตุผล โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ เป็นหลักในการดำเนินงานและกฎระเบียบอะไรก็ตามควรที่จะมีการนำมาประชาพิจารณ์เป็น ระยะ ๆ เพื่อให้มีการรับทราบและท้วงติง และนำข้อคิดเห็นไปปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป กฎระ เบียบต่าง ๆ ที่ออกมาจะเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการตามแผนปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐภายใต้ พบ.มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ และเมื่อใช้ไประยะหนึ่งมีข้อบก พร่องก็น่าจะมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมเป็นประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เกษม สุวรรณกุล. ทิศทางของมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- _____ . อนาคตมหาวิทยาลัยไทย. ปาฐกถา อารี วัลยะเสวี เนื่องในโอกาสคณะแพทย-
ศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดีดำเนินการครบ 25 ปี กรุงเทพฯ : สุพการพิมพ์,
2536.
- _____ . รายงานประจำปี 2537. ขอนแก่น : กองแผนงาน มหาวิทยาลัย-
ขอนแก่น. 2537.
- _____ . 30 ปี มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
2537.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8
(พ.ศ. 2540 - 2544) กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539.
- _____ . "โลกาภิวัตน์การศึกษาไทย," การศึกษาแห่งชาติ. 28 (4) : 65 ; มิถุนายน -
กรกฎาคม 2537.
- คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว, ทบวงมหาวิทยาลัย. สรุปสาระสำคัญของแผน
อุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2535 - 2547). กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.ก.
- ✓ จุมพล นิยมพานิชและคณะ. รายงานผลการวิจัย เรื่องความเป็นอิสระทางวิชาการและ
วิชาชีพในอุดมศึกษา. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะ
ยาว พ.ศ. 2533 - 2547. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2532.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" วารสารจุฬาลงกรณ์. 15 (18) :
2 - 6 ; กรกฎาคม 2515.
- จรัส สุวรรณเวลา. คิดแล้วทำแล้วคิด. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- _____ . รื้อปรับระบบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2538.
- _____ . ยกเครื่องการบริหารการเงินสำหรับองค์การในภาครัฐ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- _____ . รื้อปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกัน.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

เทียนฉาย กิระนันท์. การเงินอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทคอมฟอร์ม จำกัด, 2538.

๕ ✓ นพดล ทองโสภิต. "การเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยโดยมีสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐ,"

ใน นโยบาย หลักการ และแนวคิดเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย โดยยังมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ. หน้า 2 - 3. ขอนแก่น : สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2534. อัดสำเนา.

๖ ✓ บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. "ความเป็นอิสระของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย," ใน เอกสารเสนอในการประชุมวิชาการเรื่อง แนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ.

หน้า 1 - 5. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.

บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบัน. รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี เรื่องความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทย : อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต. 9 มิถุนายน 2532. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532.

ประกอบ คูปรรัตน์ ก. "การปฏิวัติเงียบทางอุดมศึกษา," มติชน. 9 กุมภาพันธ์ 2538. หน้า 31.

_____ "ทิศทางการอุดมศึกษาของประเทศไทยในทศวรรษหน้า," ในเอกสารประกอบการเรียนรายวิชา 421 - 805 การจัดการและความเป็นผู้นำทางการอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร : 2538.

ปฐม มณีโรจน์. "วิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาของไทย," ใน รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี 2532 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง ความเป็นอิสระในการบริหารมหาวิทยาลัย : อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต. หน้า 48 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

ประเวศ วะสี. "วิกฤตการณ์อุดมศึกษาและการยกเครื่องมหาวิทยาลัย," การศึกษาแห่งชาติ. 28(2) : 14 - 16 ; ธันวาคม 2536 - มกราคม 2537.

ประเวศ วะสี. "วิกฤตการณ์อุดมศึกษาและการยกเครื่องมหาวิทยาลัย," สยามโพสต์. 21 - 23 กุมภาพันธ์ 2538. หน้า 10.

๑๐ ✓ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. รายงานการวิจัยเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง, 2538.

_____ การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2535.

ป่วย อึ้งภากรณ์. การศึกษาในทศวรรษข้าพเจ้า. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มูลนิธิโกมลคีมทอง, 2530.

พระราชบัญญัติ "มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533," ราชกิจจานุเบกษา. ฉบับพิเศษ เล่มที่ 107 ตอนที่ 131 : หน้า 93 - 121 ; 29 กรกฎาคม 2533.

พจน์ สะเพียรชัย. "การอุดมศึกษาไทยในอนาคต," วารสารศรีนครินทรวิโรฒ. 6 : 39 - 42 ; เมษายน 2537.

_____ . รายงานผลการวิเคราะห์เรื่องหลักการ แนวทาง และวิธีการในการประกันคุณภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : (มปท), 2537.

พรชูลี อาชวอำรุง. ภาพอนาคตของโลกในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ฟ้ามุย เรื่องเลิศบุญ. การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21. ปริญญาานิพนธ์ คม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. อัดสำเนา.

ไพฑูรย์ สีนลาวัฒน์ และสินธะวา ตามดิษฐ์. มหาวิทยาลัยกับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

_____ "วิกฤตอุดมศึกษาที่ยังรอการแก้ไข," เดลินิวส์. 2 มกราคม 2541. หน้า 10.

ภิญโญ สาร. หลักบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชย์, 2519.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. "กรอบนโยบายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของอุดมศึกษา," อนุสารอุดมศึกษา. 18. 1 - 4 ; กุมภาพันธ์ 2539.

_____ . รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2533. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

_____ . รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2534. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2534.

_____ . รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2536.

_____ . วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนอุดมศึกษา ระยะยาว (พ.ศ. 2533 - 2547). กรุงเทพมหานคร : 2532.

- _____ ทบวง. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- _____ อุดมศึกษาไทย : อนาคตที่ท้าทาย : รายงานการจัดทำแผนอุดมศึกษา ระยะยาว กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- _____ หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, 2541.
- เรจินิตร กลันทประ. รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- ละเอียด จงกลณี. หลักสูตรอุดมศึกษา. ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์, 2528.
- เลขานุการที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย, สำนักงาน. รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปีเรื่องการพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยของรัฐกับความเป็นเลิศทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.
- วิชัย ต้นศิริ. โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต : แนวคิดและบทวิเคราะห์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- วันชัย วัฒนศัพท์. สารจากอธิการบดี. ขอนแก่น : ขอนแก่นการพิมพ์, 2537.
- วิจิตร ศรีสอาน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. 2518.
- _____ "ทิศทางพัฒนาอุดมศึกษาไทยใน 10 ปีข้างหน้า," ในเอกสารประกอบการบรรยายพิเศษมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. หน้า 1 - 3 นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2537. อัดสำเนา.
- _____ "แนวคิดใหม่ของการวิจัยสถาบัน," วิธีวิทยาการวิจัย. 6 : 47 - 50 ; กรกฎาคม - ธันวาคม 2537.
- _____ "ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต," วารสารสภาคณาจารย์. มหาวิทยาลัย-ขอนแก่น พิเศษ (1) : 42 - 52 ; ธันวาคม 2536 - มกราคม 2537.
- _____ หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2518.
- _____ "แผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะที่ 5," อุดมศึกษา 63 : 2 - 7 ; พฤษภาคม 2525.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา : อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- วิจิตร สีนสิริและคนอื่น ๆ. รายงานการวิจัยเรื่องปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต. กรุงเทพฯ : กองแผนงานสำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2527. อัดสำเนา.

- สมบุญ อุปถัมภ์. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและ
การพิมพ์, 2531.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2523.
- _____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526.
- สีปพนธ์ เกตุทัต. "ทิศทางการพัฒนาในช่วงแผนฯ 8 (มปท). ในเอกสารประกอบการ
บรรยายพิเศษเรื่อง ทิศทางการพัฒนาในช่วงแผนฯ 8. กรุงเทพมหานคร : 2537.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. "ทิศทางการมหาวิทยาลัยในอนาคต," ในเอกสารประกอบการ
อภิปรายเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต. หน้า 44 - 48.
กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.
- สุธรรม อารีกุล และคณะ. อุดมศึกษาไทย : วิฤตและทางออก. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น, 2540 (เอกสารประกอบคำบรรยายในการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง
การเพิ่มศักยภาพเชิงวิชาการในระดับภาควิชา วันที่ 24 - 26 เมษายน 2540
ณ ห้องประชุมอาคารใหม่ ชั้น 1 สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น)
- สุเทพ อัดถาวร. "นโยบายของรัฐด้านการอุดมศึกษา," ในเอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. หน้า 2 - 3 นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารี, 2537.
- สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา, สำนักปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานสัมมนาทางวิชา
การเรื่องในวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัยครบ 22 ปี เรื่องกระแสอุดมศึกษา
ไทยในแผน 8. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537.
- หริส สุตะบุตร. "รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต," ในเอกสารประกอบการอภิปราย
ทางวิชาการจัดโดยสภาคณาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
หน้า 5 - 8. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.
- อนงค์นุช เทียนทอง. "สภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค และแนวโน้ม การวางแผนของมหาวิท
าลัยขอนแก่น," วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์. 13 : 84 - 90 ; พฤษภาคม -
ตุลาคม 2538.
- อมร รักษาสัตย์. "ทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต ปัญหาท้าทายของการพัฒนาองค์ความรู้,"
ใน CHULALONGKORN REVIEW หน้า 35 - 40. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2537.

อดุลย์ วิเชียรเจริญ. "คำอภิปรายเกี่ยวกับหลักการและความมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย," ใน เอกสารรายงานการสัมมนา เรื่องปัญหาและบทบาทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย หน้า 30ข. - 30ฉ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดศิวิพร, 2507

อดุลย์ วิริยเวชกุล. การประกันคุณภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพมหานคร : งานวิจัยสถาบันและสารนิเทศ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหิดล, 2538.

อินทร์ ศรีคุณ. การบริหารงานวิชาการ ภาวะผู้นำและเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา. ภาควิชาพื้นฐาน คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูนครราชสีมา, มิถุนายน 2533. เอกสารโรเนียว.

อุทัย หิรัญโต. สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน-สโตร์, 2526.

✓ อุมภาพร จันทร์ศร. รายงานการวิจัยความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง, 2539.

Allen, Michael. The Goals of Universities. Milton Keynes : SRHE and Open University Press, 1988.

Amara Raksasataya. "Socio - Economic Needs and Problems : Challenge to High Education in South East Asia," In Higher Education and Social Commitment. Edited by S. Nasution and Banphot Virasai. P. 15 - 23. Singapore : Religious Institute of Higher Education and Development, 1978.

Fisk, Robert S. "The Tasks of Education Administration in R.S. Cambell and R.T. Gregg," Administrative Behavior in Education. New York : Harper and Brothers, 1957.

French, Wendell L. and Bell Cecil H. Organization Development. New Jersey : Prentice - Hall, 1973.

Gilley, I Wade and others. Searching for Academic Excellence. New York : Macmillan Publishing Company, 1986.

Greenwood, E. "Attributes of a profession," Social Work 2. 44 - 55 ; 1957.

Gulick, Luther and Lyndall Urwick. Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.

- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration Theory Research and Practice. 4th ed. Singapore : McGraw - Hill Inc., 1991.
- Ingram, Richard T. and Associates. Governing Public Colleges and Universities : A Handbook for Trustees, Chief Executives and Others Campus Leader. San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1993.
- Perkins, Jame A. Organization and Function of The University As An Organization. New York : McGraw - Hill Book Company, 1973.
- Ramseyer, John A. Factor Affecting Educational Administration : CPEA Series. Columbus Ohio : College of Education, Ohio State University, 1955.
- Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. 2nd ed. New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1987.
- Simon, Herbeert A. Administrative Behavior. 2nd ed. New York : Macmillan, 1950.
- Smith, Edward W. and others. The Educational Encvclopedia. New Jersey : Prentice Hall, 1961.
- Stones, E. "The new examiner,W Paper Delivered at a Conference," an External Examining. 16th October, 1978. Organised by CNAA.
- Tapper, Ted and Brian Salter. Oxford, Cambridge and the Changing Idea of the University : The Challenge to Donnish Domenation. Great Britain : SRHE and Open University Press, 1992.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 3

แบบสอบถาม ผู้บริหาร - อาจารย์ - ข้าราชการ



ที่ ทม 1007/ ๒๖๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๔ ธันวาคม 2541

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วย นายสถาพร ชันโต นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญาโท เรื่อง "รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่, รองศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล หวังพานิช และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุกุล จินตริกข์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาโท ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากอาจารย์ ข้าราชการ และผู้บริหาร โดยขออนุญาตให้อาจารย์ ข้าราชการ และผู้บริหาร ตอบแบบสอบถามรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ในระหว่างเดือนมกราคม 2542

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาให้ นายสถาพร ชันโต ได้เก็บได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญาโท ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร./โทรสาร. 258-4119

(รอบที่ 1)

แบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ.....นามสกุล.....
2. ตำแหน่งและคุณวุฒิ.....
.....
.....
3. สังกัด.....
.....
.....
4. สถานที่ทำงานหรือบ้าน.....
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ 2 (รอบที่ 1)

แบบสัมภาษณ์รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในการศึกษาแนวโน้มของรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ซึ่งหมายถึงลักษณะการจัดการบริหารในสถาบันการศึกษ
ษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ไม่เป็นส่วนราชการมีพระราชบัญญัติจัดตั้งของตนเอง เป็นนิติ
บุคคล กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ภายใต้ข้อบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและ
กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ท่านมีความคิดที่ว่ารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ควรีรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
อย่างไรในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านหลักการ โครงสร้าง การบริหารของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.1 ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ หมายถึง มหาวิทยาลัยขอนแก่นมุ่งเป็นสถาบันอุดม
ศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เป็นชุมชนปัญญา
ของอีสานและสังคม มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีขนาดที่เหมาะสม
เป็นชุมชนวิชาการ และมีสถานแวดล้อมที่คึกคัก.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.2 โครงสร้างของการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น หมายถึง องค์ประกอบของมหาวิทยาลัย
ขอนแก่น ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ อธิการบดี รองอธิการบดี
คณบดีหรือเทียบเท่า หัวหน้าภาค กรรมการคณะ ดังนี้คือ.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.3 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถของมหาวิทยาลัย
ในการดำเนินการควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยด้านหลักการและ โครงสร้างของ
มหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงาน
การเงินและทรัพย์สิน ดังนี้คือ.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.4 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง การกำหนดตำแหน่ง กรรมการในสภา
มหาวิทยาลัย คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่ง วาระในการดำรงตำแหน่ง
และการพ้นจากตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยขอแนบ ดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.5 การได้มาซึ่งอธิการบดี หมายถึง การกำหนดตำแหน่งคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการเข้า
สู่ตำแหน่ง วาระในการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของอธิการบดีมหาวิทยาลัย
ขอแนบ ดังนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งประกอบด้วย

2.1 สถานภาพของบุคลากร หมายถึง สถานะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นเกี่ยวกับการจ้างว่าได้รับเงิน หรือค่าจ้างในลักษณะของอาจารย์ พนักงาน หรือลูกจ้าง เป็นประจำหรือชั่วคราว ดังนี้คือ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.2 การกำหนดตำแหน่งและอัตราค่าจ้าง หมายถึง วิธีการพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และจำนวนตำแหน่งในหน่วยงาน การพิจารณาอัตราเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ดังนี้คือ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.3 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารบุคคล หมายถึง ข้อกำหนดกฎเกณฑ์และ
วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง
การให้สวัสดิการ การออกจากงาน การสร้างระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์
การอุทธรณ์ การลงโทษ ดังนี้คือ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ด้านการบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการทางด้านการเรียนการสอน
การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย

3.1 ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ หมายถึง ความสามารถของสภาวิชาการในการ
บริหารงานวิชาการ ด้านการพิจารณา กำหนดหลักสูตร การสอน การวิจัย การเสนอ
ให้ปริญญา การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบ รวม และเลิกหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัย
พิจารณา รับสภามอบหมายการพิจารณา ให้ความเห็น เกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ การเสนอแต่งตั้งศาสตราจารย์พิเศษ
รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ พิจารณาให้
ความเห็นชอบการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ พิจารณา ให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัย
ในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารชั้นสูงของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่
ตามที่ ได้รับมอบหมาย จัดหาวิชาการให้แก่ด้านวิชาการ ดังนี้คือ

.....
.....
.....

- 3.3 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่ง หมายถึง ระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับตำแหน่งวิชาการ คุณสมบัติ วิธีการแต่งตั้ง และถอดถอนรวมถึงสิทธิการใช้ตำแหน่ง เป็นคำนำหน้าชื่อของอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย เงินอุดหนุนหรืองบประมาณ รวมทั้งทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย

- 4.1 ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน หมายถึง ข้อกำหนด ข้อบังคับ ระเบียบและวิธีปฏิบัติ รวมทั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ การควบคุมการเงิน ทรัพย์สิน หนี้สินและสถานะในการปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้และจัดประโยชน์จากทรัพย์สินมหาวิทยาลัยและรายได้สุทธิของมหาวิทยาลัยดูแลหรือใช้ผลประโยชน์ ดังนี้คือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 รายได้ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น หมายถึง วิธีการได้มาของรายได้จากแหล่งต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เช่น เงินอุดหนุน เงินบริจาค รายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนและบริการ การลงทุนและผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งรายได้ทั้งหมดนี้ไม่อยู่ในกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ดังนี้คือ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.3 ระบบบัญชีและการตรวจสอบ หมายถึง ระเบียบข้อบังคับในการทำบัญชีเกี่ยวกับงานการเงินและทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐต้องจัดทำและรักษาไว้ โดยแยกตามประเภทงานที่สำคัญ มีบัญชีลงรายรับและจ่ายเงิน แสดงทรัพย์สินและหนี้สินตามประเภทงาน พร้อมข้อความอันเป็นที่มาของรายการนั้น มีการตรวจสอบบัญชีภายใน ส่วนการจัดทำบัญชีงบดุล บัญชีกำไรขาดทุนคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีและหลักฐาน พร้อมกับรายงานผลการตรวจสอบบัญชีต่อสภามหาวิทยาลัยภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ดังนี้คือ

.....
.....
.....



ที่ ทม 0505.6/พ

ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น 40002

ธันวาคม 2541

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม รอบที่ 2

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามรอบที่ 2 จำนวน 1 ชุด

อนุสนธิจากการที่ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อตอบแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ” และได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดีนั้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ขณะนี้การวิจัยได้ดำเนินมาถึงขั้นการรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 ซึ่งการตอบแบบสอบถามในรอบนี้สะดวกและใช้เวลาน้อยลง เพียงท่านนำเครื่องหมายบอกระดับความเป็นไปได้หรือความเห็นด้วยต่อข้อความต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ส่งเคราะห์เนื้อหาจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และได้โปรดส่งคืนกลับมายังผู้วิจัย โดยซองที่ส่งมาให้พร้อมนี้แล้ว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.สถาพร ชันโต)

ผู้วิจัย

แบบสอบถามรอบที่ 2

“รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ”

ผู้วิจัยต้องขอทราบขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน ที่ได้กรุณาช่วยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ “รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ” ผลการวิเคราะห์คำตอบในรอบที่ 1 ได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าในรอบที่ 2 นี้ โดยผู้วิจัยพยายามที่จะคงรูปภาพและสำนวนเดิมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และในขณะเดียวกันก็ได้ลดความซ้ำซ้อนของข้อความลงด้วย จุดมุ่งหมายในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ก็เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้อันดับความสำคัญของข้อความแต่ละข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย และคิดว่าจะเป็นไปได้

เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัย ช่วงเวลาในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ไม่ควรห่างกันมากนัก ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ ภายใน 2 สัปดาห์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามครบทั้ง 3 รอบ และขอทราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

สถาพร ชันโต

ผู้วิจัย

แบบสอบถามรอบที่ 2

“รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ”

โปรดพิจารณาระดับความเป็นไปได้หรือระดับความเห็นด้วยต่อข้อความต่าง ๆ ในแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ลำดับคะแนนที่ให้มีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด หรือเห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นไปได้มาก หรือเห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เป็นไปได้ปานกลาง หรือเห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เป็นไปได้น้อย หรือเห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด หรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
1	หมวดที่ 1 หลักการ โครงการสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ปรัชญา ปณิธาน หรือวัตถุประสงค์ เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคม และศูนย์รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....					
2	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์ กับนานาชาติทั่วโลก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และเทคโนโลยี.....					
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่ง เชื่อมโยงความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง.....					
4	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิก แสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัยและวิเคราะห์.....					
5	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสาน กับภูมิปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะ วิกฤตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง.....					
6	เป็นศูนย์เอกราชและสารสนเทศของภูมิภาค โดยอาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
7	บัณฑิตพึงเป็นผู้ที่ก่อปรด้วย วิทยา จริยาและ ปัญญา ประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศชาติ และความเป็นสากลต่อไป.....					
8	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพ ของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตใน วงการอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ.....					
9	โครงสร้างของมหาวิทยาลัย การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีความอิสระ และคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการ ทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย.....					
10	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด กำกับดูแล การบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบาย และจะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่.....					
11	มีอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก ทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย ของสภามหาวิทยาลัย.....					
12	การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากร และการบริหารวิชาการ.....					
13	ศาสตราจารย์มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
14	โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนให้กระชับรัด โดยการรวมงานเข้าด้วยกัน แล้วใช้ทรัพยากร ร่วมกัน.....					
15	องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้เหมาะสมแล้ว 15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง..... 15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง..... 15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก..... 15.4 กรรมการที่มาจากคณบดี..... 15.5 กรรมการที่มาจากกรรมการเลือกตั้งจากตัวแทน คณาจารย์ - ข้าราชการ..... 15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการโดยตำแหน่ง.....					
16	องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายใน และควรมีองค์ประชาชนเข้ามาด้วย.....					
17	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา ควรมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
18	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์- ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7.....					
19	อธิการบดี อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี.....					
20	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้ 20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของ สภามหาวิทยาลัย..... 20.2 การสรรหา..... 20.3 การเลือกตั้ง.....					
21	หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการที่สรรหาควรประกอบด้วย ผู้แทนดังนี้คือ 21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย..... 21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ..... 21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัย ที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ..... 21.4 ผู้แทนของนักศึกษา.....					
22	หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่ควรมีสิทธิเลือกตั้งคือ 22.1 คณาจารย์ประจำ..... 22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	22.3 นักศึกษา.....					
23	<p>ค่าน้ำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี</p> <p>23.1 วิทยุทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความเจริญ 25%.....</p> <p>23.2 ประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%.....</p> <p>23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%.....</p> <p>23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%.....</p> <p>23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจ และนโยบาย 20%.....</p>					
24	<p>อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ หรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด</p> <p>24.1 เป็นผู้นำในการให้และจัดระบบการศึกษา.....</p> <p>24.2 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม.....</p> <p>24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับ ของนานาชาติ.....</p> <p>24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้อง กับความต้องการของภาคและประเทศ.....</p> <p>24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม.....</p> <p>24.6 ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....</p> <p>24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ.....</p> <p>24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร.....</p>					
25	<p>ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยทุกอย่างดีที่สุดในสภามหาวิทยาลัย.....</p>					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
26	สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่สภาควรมี ความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องมีเวลา และควรมีหน่วยงานรองรับสภาด้วย เพราะจะเป็น แหล่งข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ.....					
27	การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภา มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ.....					
28	กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจที่ สอดคล้อง และสนองตอบต่อนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับ อุดมศึกษาและ ความต้องการของสังคม.....					
29	กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงาน ที่โปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้.....					
30	กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตาม นโยบายและแผนที่กำหนดไว้.....					
31	ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร จัดการระบบ บริหารบุคคล วิชาการ การเงินและงบประมาณ และระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
32	ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย.....					
33	ควรมีองค์กรอิสระที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพ ของมหาวิทยาลัย.....					
34	หมวด 2 การบริหารงานบุคคล สถานภาพของบุคคล ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการ ไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย.....					
35	การปรับเปลี่ยนสถานภาพจะต้องมีระบบประเมิน ที่เป็นธรรมและเหมาะสม.....					
36	วิธีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการในมหาวิทยาลัย เพื่อเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีดังนี้คือ 36.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดั้งเดิมจนกว่าจะเกษียณอายุ..... 36.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่าจะปรับสู่ สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับ เมื่อใด โดยมีเงื่อนไขเวลากำหนดไว้..... 36.3 ให้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยนสภาพ การเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็น พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐพร้อมกัน.....					
37	การใช้ระบบสัญญาจ้าง และมีการประเมินผลการปฏิบัติ งานผ่านแล้ว 2 - 3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็นประจำ เพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย: เอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
38	การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง การบริหารงานบุคคล ควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบ ของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล.....					
39	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณา เกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสม กับตำแหน่ง.....					
40	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหาร ทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และ การบริหารงานทั่วไป.....					
41	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์ และนักวิจัยที่เหมาะสมแล้ว.....					
42	ตำแหน่งบริหารทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์หรือ เทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่งผู้บริหารทาง วิชาการที่เหมาะสมแล้ว.....					
43	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไป เหมาะสมแล้ว.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
44	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือนตำแหน่ง ปฏิบัติการ วิชาชีพและบริหารทั่วไป เหมาะสมแล้ว.....					
45	การจัดให้มีเงิน ประจำ ตำแหน่ง 2 ประเภทคือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการ และเงินประจำตำแหน่ง บริหารวิชาการเหมาะสมแล้ว.....					
46	การที่บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการเริ่ม ให้ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปเหมาะสมแล้ว.....					
47	ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับ ว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออกจางาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ การลงโทษ.....					
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงาน.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
49	หมวดที่ 3 การบริหารงานวิชาการ ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรมีสภาวิชาการ ซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภา มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้ กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ.....					
50	สภาวิชาการควรมีขอบเขต อำนาจหน้าที่บริหารงาน ให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้คือ 50.1 พิจารณาหลักสูตรที่เปิดสอนและการเสนอให้ปริญญา..... 50.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบรวมและเลิกหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัย..... 50.3 พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอน ตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย..... 50.4 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้า- หน่วยงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป..... 50.5 การพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ..... 50.6 การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย.....					
51	องค์ประกอบของสภาวิชาการ อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
52	กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ 52.1 คณบดีหรือเทียบเท่า..... 52.2 หัวหน้าภาควิชา..... 52.3 ศาสตราจารย์.....					
53	กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจาก คณาจารย์ประจำคณะ ๗ ละ 2 - 3 คน.....					
54	กรรมการสภาวิชาการที่มาจาก การเลือกของ คณาจารย์ประจำ ควร มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี.....					
55	หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาให้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วย ที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ.....					
56	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงินอุดหนุนจาก รัฐบาลในรูปแบบใดมากที่สุด 56.1 เงินอุดหนุนทั่วไป ได้รับโดยตรงจากการจัดสรร ของรัฐบาล..... 56.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	56.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์ มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย.....					
57	ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่จะต้องนำส่ง กระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ					
58	ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย.....					
59	การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควมมีลักษณะที่ เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง.....					
60	ควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย.....					
61	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุน ไปฝากธนาคาร เพื่อได้ดอกเบี้ย.....					
62	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ของ มหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ.....					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
63	<p>มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ</p> <p>63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย.....</p> <p>63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุด ก่อสร้าง 10 ปี.....</p> <p>63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง.....</p> <p>63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา.....</p>					
64	<p>ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบ และระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายใน ตลอดจน มีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย.....</p>					
65	<p>ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุนประเภทของ มหาวิทยาลัยทุกรอบปี.....</p>					
66	<p>เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่าย หรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่ มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น.....</p>					

ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น อำเภอเมือง
จังหวัดขอนแก่น 40002

พฤศจิกายน 2541

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 3

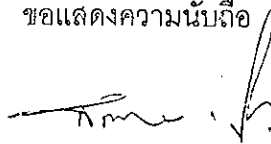
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามรอบที่ 3 จำนวน 1 ชุด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องหมายค่า (IR) แทนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์, เครื่องหมาย * แทนค่ามัธยฐานและเครื่องหมาย X แทนค่าตอบแต่ละข้อของท่านในรอบที่ 2 โดยบรรจุลงในแบบสอบถามในรอบที่ 3 นี้ด้วย แจ่งเพื่อเป็นข้อมูลให้ท่านพิจารณาก่อนที่จะตอบในรอบนี้

ผู้วิจัยหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านอีกในรอบนี้ ในการเก็บแบบสอบถามผู้วิจัยจะมาเก็บแบบสอบถามด้วยตัวเองในสัปดาห์ถัดไป ขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาพร ชันโต)

ผู้วิจัย

คำชี้แจงแบบสอบถามรอบที่ 3

เรื่อง

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

แบบสอบถามนี้เป็นรอบที่ 3 ซึ่งเป็นรอบสุดท้ายของการวิจัย มีความมุ่งหมายเพื่อขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิได้กรุณาทบทวนความเห็นที่ได้ตอบไปแล้วในรอบที่ 2 ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์แล้วแสดงไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ดังนี้

IR คือ ค่าของพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) หมายถึงขอบเขตของค่าความเห็นที่สอดคล้องของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

* คือ ค่ามัธยฐาน (Median) หมายถึงค่าตำแหน่งตรงกลางของคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

X คือ คำตอบของท่านในรอบที่ 2

การตอบแบบสอบถามในรอบนี้ท่านอาจจะยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ โดยท่านทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องเดิมหรือหากท่านจะเปลี่ยนคำตอบใหม่ก็โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องใหม่ที่ท่านต้องการจะเปลี่ยน คำตอบของท่านในรอบนี้ขอได้อยู่นอกขอบเขตของค่าความเห็นสอดคล้องของกลุ่ม (IR) ก็ขอได้โปรดให้ความเห็นสั้น ๆ ด้วย

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านเมตตาอนุเคราะห์เสียสละเวลาอันมีค่าให้กับการตอบแบบสอบถามทั้ง 3 รอบ จนเสร็จสิ้นการวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สภาพร ชันโต

ผู้วิจัย

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
	หมวดที่ 1 หลักการ โครงการสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยปรัชญา ปณิธาน หรือ วัตถุประสงค์							
1.	เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของ สังคมและศูนย์รวมการศึกษาของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ.....	*	0.96
2.	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมี ความสัมพันธ์กับนานาชาติทั่วโลก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี.....	*	0.75
3.	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิ ศาสตร์ใกล้ชิดกับกลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยงความรู้ทาง อินโดจีนอย่างแท้จริง.....	*	1.14
4.	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการ บุกเบิกแสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วยวิธีการวิจัย และวิเคราะห์.....	*	1.09
5.	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสม ผสานกับภูมิปัญญาอีสาน สามารถ เผชิญสภาวะวิกฤตและพัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่อง.....	*	1.02
6.	เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิ ภาคโดยอาศัยความร่วมมือการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ.....	*	1.07

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิดเห็น
		5	4	3	2	1	IR	
7.	บัณฑิตพึงเป็นที่กอรไปด้วย วิทยา จริยา และปัญญา ประยุคตีให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศชาติ และ ความเป็นสากลต่อไป.....	..*	1.01
8.	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันใน เชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และ คุณภาพของบัณฑิตในวงการศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ..... โครงสร้างของมหาวิทยาลัย	...*	1.24
9.	การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มีความอิสระและคล่องตัวในการดำเนิน การและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จ สิ้นภายในมหาวิทยาลัย.....	..*	0.96
10.	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด กำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยให้ เป็นไปตามนโยบายและจะต้องมีความ รับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่.....	..*	0.09
11.	มีอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก ทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไป ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย.....	...*	1.23
12.	การบริหารควรแยกเป็นการบริหาร บุคลากรและการบริหารวิชาการ.....	..*	1.09
13.	ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุคตีควรตั้งเป็น สำนัก.....	...*	1.15

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
14.	โครงสร้างการบริหารควรปรับใหม่ให้ กระชับรัด โดยการรวมงานเข้าด้วยกัน แล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน.....	..*	1.15
	องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย							
15.	กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้ เหมาะสมแล้ว							
	15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง.....	..*	1.02
	15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหา- วิทยาลัยโดยตำแหน่ง.....	..*	0.98
	15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก.....	..*	1.09
	15.4 กรรมการที่มาจากคนบดี.....	..*	1.16
	15.5 กรรมการที่มาจาก การเลือกตั้งจาก ตัวแทนคณาจารย์ -ข้าราชการ.....	..*	1.12
	15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภา คณาจารย์ และข้าราชการโดย ตำแหน่ง.....	..*	0.95
16.	องค์ประกอบของกรรมการสภามหา- วิทยาลัย ควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภาย นอกมากกว่าภายใน และควรจะมีองค์ ประชาชนเข้ามาด้วย.....	..*	0.98
17.	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการ สภาควรมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี.....	..*	0.57

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
18.	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ - ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7.....	*					0.95	
19.	อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่ง วาระละ 4 ปี.....	*					0.53	
20.	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการ ดังต่อไปนี้							
	20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดย คำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย....	*					0.57	
	20.2 การสรรหา.....	*					0.46	
21.	20.3 การเลือกตั้ง..... หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรมการที่สรรหาควรประกอบด้วย ผู้แทนดังนี้คือ	*			*		1.50	
	21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย.....	*					1.32	
	21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ.....	*					1.30	
	21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัย ที่ไม่ใช่คณาจารย์ประจำ.....	*					1.03	
22.	21.4 นักศึกษา หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้งคือ	*			*		2.00	
	22.1 คณาจารย์ประจำ.....	*					1.14	
	22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ คณาจารย์ประจำ.....	*					1.01	
	22.3 นักศึกษา	*			*		1.50	

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
23.	ค่าน้ำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของ อธิการบดี							
	23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความ เจริญ 25%.....	*	0.66
	23.2 ประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ การบริหาร 15%.....	*	1.05
	23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15 %.....	*	0.09
	23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%.....	*	0.86
	23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจ และนโยบาย 20%.....	*	1.08
24.	อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตาม พันธกิจ หรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัย กำหนด							
	24.1 เป็นผู้ดำเนินการให้และจัดระบบ การศึกษา.....	*	0.97
	24.2 ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม.....	*	0.96
	24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ ยอมรับของนานาชาติ.....	*	1.01
	24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่ สอดคล้องกับความต้องการของ ภาคและประเทศ.....	*	0.99

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
	24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปะ วัฒนธรรม.....	*					1.05	
	24.6 ต่อต้านการทุจริตและประพฤติ มิชอบ.....	*					0.98	
	24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความ รับผิดชอบ.....	*					1.09	
	24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร..... ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภา มหาวิทยาลัย	*					1.05	
25.	สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดใน การบริหารมหาวิทยาลัยโดยทุกอย่าง สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย.....	*					0.27	
26.	สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่สภาควรมีความรับผิดชอบมากกว่าที่ เป็นอยู่ ต้องมีเวลาและควรมีหน่วยงาน รองรับสภาด้วย เพราะจะเป็นแหล่ง ข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ.....	*					1.02	
27.	การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอน อธิการบดี ศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ.....	*					0.57	
28.	กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติ ภารกิจที่สอดคล้อง และสนองตอบต่อ นโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ							

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย					ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	
	และความต้องการของสังคม.....	*	0.93
29.	กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการ ดำเนินงานที่โปร่งใส ชัดเจนและตรวจ สอบได้.....	*	1.00
30.	กำกับติดตามให้การดำเนินภารกิจเป็น ไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้.....	*	1.14
31.	อกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร จัดการระบบบริหารบุคคล วิชาการ การเงินและงบประมาณ และระบบกำกับ ติดตามการดำเนินงาน.....	*	0.88
32.	ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยา- ลัย.....	*	0.99
33.	ควรมีองค์กรอิสระที่ทำการดำเนินการ ประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย.....	*	1.33
34.	หมวด 2 การบริหารงานบุคคล สภาพของบุคคล ปรับเปลี่ยนสภาพจากความเป็น ข้าราชการไปเป็นพนักงานของ มหาวิทยาลัย.....	*	0.98
35.	การปรับเปลี่ยนสภาพจะต้องมีระบบ ประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม.....	*	1.26
36.	วิธีการปรับเปลี่ยนสภาพจาก ข้าราชการในมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่ สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีดังนี้คือ						

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย					ความคิด เห็น	
		5	4	3	2	1		IR
	36.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดั้งเดิม จนกว่าจะเกษียณอายุ.....	...	*	1.39
	36.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาส ให้เลือกว่าจะปรับสู่สภาพการเป็น พนักงานของมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐเมื่อใด โดยมีเงื่อนไข เวลากำหนดไว้.....	..*	1.23
	36.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการ ปรับเปลี่ยนสภาพการเป็นข้าราชการ ของบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เป็น พนักงานของมหาวิทยาลัยในกำ กับรัฐพร้อมกัน.....	...	*	1.50
37.	การใช้ระบบสัญญาจ้าง และมีการประ เมินผลการปฏิบัติงานผ่านแล้ว 2-3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็นประจำเพื่อขวัญ กำลังใจในการทำงาน.....	...	*	1.47
38.	การบริหารงานบุคคล ควรดำเนินงาน อิสระในรูปแบบของคณะกรรมการ บริหารงานบุคคล.....	*..	0.53
39.	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่ พิจารณาเกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสมกับ ตำแหน่ง.....	*..	0.57

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
40.	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรใน มหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่ง ทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหาร ทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการบริหารงานทั่วไป.....	*	0.40
41.	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่ง เป็นคณาจารย์และนักวิจัยที่เหมาะสม แล้ว.....	*	0.01
42.	ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์หรือ เทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่ง ผู้บริหารทางวิชาการที่เหมาะสมแล้ว.....	*	0.57
43.	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหาร งานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติ การ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไป เหมาะสมแล้ว.....	*	0.75
44.	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือน ตำแหน่งปฏิบัติการ วิชาชีพและบริหารทั่วไป เหมาะสมแล้ว..	*	0.57
45.	การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการ และเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ เหมาะสมแล้ว	*	0.76

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐำนะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
46.	การที่บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่ง ทางวิชาการเริ่มให้ตั้งแต่ ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไปเหมาะสม แล้ว.....	*	0.98
47.	ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วย การบริหารบุคคล สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบ และข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการ บริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยว กับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงิน เดือนหรือค่าจ้าง สวัสดิการ การออก- จากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ การลงโทษ...	*	1.14
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน.....	...	*	1.72
49.	หมวดที่ 3 การบริหารงานวิชาการ ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐ ควรมีสภาวิชาการซึ่งเปรียบ เสมือนอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้ กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ.....	*	0.56
50.	สภาวิชาการควรมีขอบเขต อำนาจ หน้าที่บริหารงานให้เสร็จสิ้นภายใน							

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในรฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
	มหาวิทยาลัย ดังนี้คือ							
	50.1 พิจารณาลักสูตรที่เปิดสอนและ การเสนอให้ปริญญา.....	*	0.48
	50.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงาน ยุบรวมและเลิกหน่วยงานใน มหาวิทยาลัย.....	*	0.57
	50.3 พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการ แต่งตั้งถอดถอนตำแหน่งทางวิชา การแก่สภามหาวิทยาลัย.....	*	0.57
	50.4 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับ การแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยงาน ตั้งแต่ ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป.....	*	0.20
	50.5 การพิจารณาให้ความเห็นและ คำปรึกษาในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ แก่สภามหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ.....	*	0.40
	50.6 การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย.....	*	0.67
51	องค์ประกอบของสภาวิชาการ อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการ โดยตำแหน่ง.....	*	0.88
52.	กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่							
	52.1 คณบดีหรือเทียบเท่า.....	*	0.88
	52.2 หัวหน้าภาควิชา.....	*	0.90

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
	52.3 ศาสตราจารย์.....	*	0.95
53.	กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจาก คณาจารย์ประจำคณะ ๆ ละ 2-3 คน...	*	1.02
54.	กรรมการสภาวิชาการที่มาจากกรเลือก ของคณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการ ดำรงตำแหน่ง 2 ปี.....	*	1.03
	หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงิน และทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย							
55	มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการ ปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหา ประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วย ที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ.....	*	1.00
56.	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงิน อุดหนุนจากรัฐบาลในรูปแบบใดมาก ที่สุด							
	56.1 เงินอุดหนุนทั่วไป ได้รับโดยตรง จากการจัดสรรของรัฐบาล.....	*	1.42
	56.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการ พิจารณาจากคณะกรรมการ เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย.....	*	1.03
	56.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บ ผลประโยชน์มาใช้ในการบริหาร มหาวิทยาลัย.....	*	1.09

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
	ระเบียบการบริหารงานการเงิน และทรัพย์สิน							
57.	รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ ที่จะต้องนำส่งกระทรวงการคลังตาม กฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และ กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ.....	*	1.32
58.	ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณา จัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย....	*	0.96
59.	การบริหารงานการเงินรายได้จากค่า ธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่เหมาะสม และควรรกำหนดราคากลาง.....	*	1.58
60.	ควรมีการหารายได้จากการขายผลงาน ทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยา ลัย.....	*	1.12
61.	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุน ไปฝากธนาคารเพื่อได้ดอกเบี้ย.....	*	1.15
62.	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้ พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ.....	*	1.09
63.	มาตรการในการบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ							
	63.1 มาตรการประหยัดตัดความ ฟุ่มเฟือย.....	*	1.58

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย						ความคิด เห็น
		5	4	3	2	1	IR	
	63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอ แล้ว ควรหยุดก่อสร้าง 10 ปี.....	..*	0.98
	63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง.....	..*	1.02
	63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา.....	..*	1.01
	ระบบบัญชีและการตรวจสอบ การเงินและทรัพย์สิน							
64.	มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กร ที่วางระเบียบและระบบบัญชี และให้มี การตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการ ตรวจสอบจากภายนอกด้วย.....	..*	0.98
65.	ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็น ผู้ตรวจสอบบัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบ รับรองบัญชี และเงินทุนประเภทของ มหาวิทยาลัยทุกรอบปี.....*	1.47
66.	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับ ค่าใช้จ่ายหรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนิน งานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ ให้รัฐ บาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้ แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น.....	..*	1.18

แบบสอบถามความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

เรื่อง

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

สำหรับ : ผู้บริหาร, อาจารย์, ข้าราชการ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับประกอบการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่จะประเมินความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่มีต่อรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ 4 ด้านดังนี้

- 1.1 หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย
- 1.2 การบริหารงานบุคคล
- 1.3 การบริหารงานวิชาการ
- 1.4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

2. การตอบแบบสอบถาม โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถาม โดยในการตอบแบบสอบถามนั้น

- 2.1 กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ ขอความกรุณาตอบทั้ง 4 ด้าน
- 2.2 กลุ่มข้าราชการ ขอความกรุณาตอบเพียง 3 ด้าน ได้แก่ (1) หลักการ-โครงสร้างการบริหาร (2) การบริหารงานบุคคล (4) การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน โดยไม่ต้องตอบแบบสอบถามด้าน (3) การบริหารงานวิชาการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาพร ชันโต

ผู้วิจัย

แบบสอบถามสำหรับ.....

แบบสอบถามความคิดเห็นความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ด้านหลักการ โครงสร้าง การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ในด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหาร การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ว่าความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

2. เกณฑ์การพิจารณาของท่านคือ

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ น้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ น้อยที่สุด

รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	หมวดที่ 1 หลักการ โครงการสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยปรัชญา ปณิธาน หรือ วัตถุประสงค์					
1	เป็นศูนย์รวมความคิด สติปัญญาของสังคมและศูนย์ รวมการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....
2.	ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการมีความสัมพันธ์ กับนานาชาติทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และ เทคโนโลยี.....
3	มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ใกล้ชิดกับ กลุ่มประเทศอินโดจีน จึงควรเป็นแหล่งเชื่อมโยง ความรู้ทางอินโดจีนอย่างแท้จริง.....
4	พันธกิจของมหาวิทยาลัยครอบคลุมการบุกเบิก แสวงหาและถ่ายทอดวิทยาการที่เป็นประโยชน์ต่อ สังคมด้วยวิธีการวิจัย และวิเคราะห์.....
5	ประยุกต์ความรู้ความคิดใหม่ ๆ ให้ผสมผสานกับภูมิ ปัญญาอีสาน สามารถเผชิญสภาวะวิกฤตและ พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง.....
6	เป็นศูนย์เอกสารและสารสนเทศของภูมิภาคโดย อาศัยความร่วมมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
7	บัณฑิตพึงเป็นที่กอบปรักด้วย วิทยา จริยาและปรัชญา ประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภูมิภาค แก่ประเทศ ชาติ และความเป็นสากลต่อไป.....
8	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพ ของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตใน วงการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ.....

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	โครงสร้างของมหาวิทยาลัย					
9	การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีความอิสระ และคล่องตัวในการดำเนินการและควบคุมกิจการ ทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย.....
10.	มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดกำกับดูแล การบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายและ จะต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่.....
11.	มีอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก ทำหน้าที่ในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายของ สภามหาวิทยาลัย.....
12.	การบริหารควรแยกเป็นการบริหารบุคลากรและ การบริหารวิชาการ.....
13.	ศาสตร์ที่มีลักษณะประยุกต์ควรตั้งเป็นสำนัก.....
14.	โครงสร้างการบริหารควรปรับเปลี่ยนให้กระทัดรัด โดยการรวมงานเข้าด้วยกันแล้วใช้ทรัพยากรร่วมกัน.. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย
15.	กรรมการสภามหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้เหมาะสมแล้ว					
	15.1 นายกสภามหาวิทยาลัยโดยการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง.....
	15.2 อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง.....
	15.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก.....
	15.4 กรรมการที่มาจากคณบดี.....
	15.5 กรรมการที่มาจากกรรมการเลือกตั้งจากตัวแทน คณาจารย์-ข้าราชการ.....

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	15.6 กรรมการที่มาจากประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการโดยตำแหน่ง.....
16	องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าภายใน และควรมีองค์ประชาชนเข้ามาด้วย.....
17	นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาควรมีวาระ ดำรงตำแหน่ง 2 ปี.....
18	สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ระหว่าง ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ผู้บริหาร : คณาจารย์ - ข้าราชการ ในสัดส่วน 17 : 8 : 7
19	อธิการบดีควรมีวาระดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี.....
20	อธิการบดีควรเป็นผู้ที่ได้มาโดยวิธีการดังต่อไปนี้ 20.1 การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของ สภามหาวิทยาลัย.....
	20.2 การสรรหา
21	หากอธิการบดีควรได้มาจากการสรรหา คณะกรรม การที่สรรหาควรประกอบด้วยผู้แทนดังนี้คือ 21.1 ผู้แทนของสภามหาวิทยาลัย.....
	21.2 ผู้แทนของคณาจารย์ประจำ.....
	21.3 ผู้แทนของพนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ คณาจารย์ประจำ.....
22	หากอธิการบดีควรได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้ที่ควรมี สิทธิเลือกตั้งคือ 22.1 คณาจารย์ประจำ.....
	22.2 พนักงานในมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่คณาจารย์ ประจำ.....

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
23	<p>ค่านำหนักคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี</p> <p>23.1 วิสัยทัศน์-ศักยภาพที่จะนำความสำเร็จ 25%....</p> <p>23.2 ประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์การบริหาร 15%...</p> <p>23.3 ศักดิ์ศรีทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ 15%.....</p> <p>23.4 บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม 25%.....</p> <p>23.5 ความสามารถปฏิบัติตามพันธกิจและนโยบาย 20%.....</p>
24	<p>อธิการบดีต้องบริหารมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ หรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด</p> <p>24.1 เป็นผู้ดำเนินการให้และจัดระบบการศึกษา.....</p> <p>24.2 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม....</p> <p>24.3 พัฒนาคุณภาพวิชาการจนเป็นที่ยอมรับของ นานาชาติ.....</p> <p>24.4 มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัยที่สอดคล้อง กับความต้องการของภาคและประเทศ</p> <p>24.5 อนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม.....</p> <p>24.6 ต่อด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ.....</p> <p>24.7 ส่งเสริมบุคคลให้มีวินัยและความรับผิดชอบ....</p> <p>24.8 เสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร.....</p> <p>ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย</p>
25	<p>สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร มหาวิทยาลัยโดยทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย</p>
26	<p>สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่สภาควรมี ความรับผิดชอบมากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องมีเวลาและ ควรมีหน่วยงานรองรับสภาด้วย เพราะจะเป็นแหล่ง ข้อมูลช่วยให้สภาตัดสินใจ.....</p>

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
27	การพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงานเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ.....
28	กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจที่สอดคล้อง และสนองตอบต่อนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและความต้องการของสังคม....
29	กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานที่โปร่งใส ชัดเจนและตรวจสอบได้.....
30	กำกับติดตามให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้.....
31	ออกระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร จัดการระบบบริหารบุคคล วิชาการ การเงินและงบประมาณและระบบกำกับติดตามการดำเนินงาน.....
32	ควรมีองค์กฤษฎีการที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพ
33	ควรมีองค์กฤษฎีการที่ทำการดำเนินการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย.....
	หมวด 2 การบริหารงานบุคคล สถานภาพของบุคคล					
34	ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นข้าราชการไปเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย.....
35	การปรับเปลี่ยนสถานภาพจะต้องมีระบบประเมินที่เป็นธรรมและเหมาะสม.....
36	วิธีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการในมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรใช้วิธีดังนี้คือ 36.1 ให้คงสภาพเป็นข้าราชการดั้งเดิมจนกว่าจะ					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	เกษียณอายุ.....
	36.2 โดยความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือกว่า จะปรับสู่สภาพการเป็นพนักงานของมหาวิทยา ลัยในกำกับรัฐเมื่อใด โดยมีเงื่อนไขเวลากำหนด ไว้.....
	36.3 ใช้วิธีการออกกฎหมายให้มีการปรับเปลี่ยน สภาพการเป็นข้าราชการของบุคลากรที่มีอยู่ เดิมให้เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐพร้อมกัน.....
37	การใช้ระบบสัญญาจ้าง และมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานผ่านแล้ว 2-3 ครั้ง ควรมีการบรรจุให้เป็น ประจำเพื่อขวัญกำลังใจในการทำงาน.....
	การกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลัง					
38	การบริหารงานบุคคล ควรดำเนินงานอิสระในรูปแบบ ของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล.....
39	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่พิจารณา เกี่ยวกับลักษณะ ตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ให้เหมาะสม กับตำแหน่ง.....
40	การกำหนดตำแหน่งบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหาร ทางวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และการ บริหารงานทั่วไป.....
41	ตำแหน่งทางวิชาการ จำแนกตำแหน่งเป็นคณาจารย์ และนักวิจัยที่เหมาะสมแล้ว.....
42	ตำแหน่งบริหารงานทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	ศูนย์หรือเทียบเท่า หัวหน้าสาขาวิชา เป็นตำแหน่ง ผู้บริหารทางวิชาการที่เหมาะสมแล้ว.....
43	ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป จำแนกเป็น ตำแหน่งปฏิบัติการ ตำแหน่งธุรการ และบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว.....
44	การกำหนดบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ บัญชีเงินเดือน ตำแหน่งบริหารวิชาการ และบัญชีเงินเดือน ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป เหมาะสมแล้ว.....
45	การจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง 2 ประเภท คือ เงินประจำตำแหน่งวิชาการและเงินประจำตำแหน่ง บริหารวิชาการเหมาะสมแล้ว.....
46	การที่บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ เริ่มให้ตั้งแต่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขึ้นไป เหมาะสมแล้ว.....
47	ระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและข้อบังคับ ว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนด กฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยว กับการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การรับเงินเดือนหรือค่า จ้าง สวัสดิการ การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ.....
48	ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงาน.....

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	หมวดที่ 3 การบริหารงานวิชาการ					
	ขอบเขตหน้าที่ของสภาวิชาการ					
49	การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรมีสภาวิชาการซึ่งเปรียบเสมือนอนุกรรมการสภา มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กลั่นกรองการบริหารงานให้ กับสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ.....
50	สภาวิชาการควรมีขอบเขต อำนาจ หน้าที่บริหารงาน ให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย ดังนี้คือ					
	50.1 พิจารณาหลักสูตรที่เปิดสอนและการเสนอให้ ปริญญา.....
	50.2 การเสนอจัดตั้ง แบ่งส่วนงานยุบรวมและเลิก หน่วยงานในมหาวิทยาลัย.....
	50.3 พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง ถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย.....
	50.4 การพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง หัวหน้าหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาคขึ้นไป
	50.5 การพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในเรื่อง เกี่ยวกับวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย และ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ.....
	50.6 การจัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย.....
	องค์ประกอบของสภาวิชาการ					
51	อธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง.....
52	กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่					
	52.1 คนบดีหรือเทียบเท่า.....
	52.2 หัวหน้าภาควิชา.....

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	52.3 ศาสตราจารย์.....
53	กรรมการสภาวิชาการโดยการเลือกจากคณาจารย์ ประจำคณะ ๆ ละ 2 - 3 คน.....
54	กรรมการสภาวิชาการที่มาจากกรเลือกของ คณาจารย์ประจำ ควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี.....
	หมวดที่ 4 การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย					
55	✓ มหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นราชพัสดุตามกฎหมาย ว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น ๆ.....
56	มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ควรได้รับเงินอุดหนุน จากรัฐบาลในรูปแบบใดมากที่สุด					
	56.1 เงินอุดหนุนทั่วไป ได้รับโดยตรงจากการ จัดสรรของรัฐบาล.....
	56.2 เงินอุดหนุนทั่วไป โดยผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการ เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย.....
	56.3 เงินลงทุนเป็นเงินก้อนแล้วเก็บผลประโยชน์ มาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย.....
57	✓ ระเบียบการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นรายได้ที่จะต้องนำส่ง กระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ.....
58	ควรมีคณะกรรมการเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยา ลัย.....

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย খনแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
59	การบริหารงานการเงินรายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง (ค่าหน่วยกิต) การเพิ่มควรมีลักษณะที่ เหมาะสมและควรกำหนดราคากลาง.....
60	ควรมีการหารายได้จากการขายผลงานทางวิชาการ เช่น การวิจัยของมหาวิทยาลัย.....
61	ควรมีการนำเงินส่วนหนึ่งไปลงทุน ไปฝากธนาคาร เพื่อได้ดอกเบี้ย.....
62	ควรมีการหารายได้จากการลงทุนโดยใช้พื้นที่ ของมหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจ.....
63	มาตรการในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ในกำกับที่ควรดำเนินการ คือ					
	63.1 มาตรการประหยัดตัดความฟุ่มเฟือย.....
	63.2 การลงทุนด้านอาคารเพียงพอแล้ว ควรหยุด ก่อสร้าง 10 ปี.....
	63.3 จำกัดจำนวนบุคลากรลง.....
	63.4 ขยายจำนวนนักศึกษา.....
	ระบบบัญชีและการตรวจสอบการเงิน และทรัพย์สิน					
64	มหาวิทยาลัยต้องมีกรรมการหรือองค์กรที่วางระเบียบ และระบบบัญชี และให้มีการตรวจสอบภายใน ตลอดจนมีการตรวจสอบจากภายนอกด้วย.....
65	ให้สำนักการตรวจสอบเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ บัญชี และเป็นผู้ตรวจสอบรับรองบัญชี และเงินทุน ประเภทของมหาวิทยาลัยทุกรอบปี.....
66	เมื่อรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอสำหรับค่าใช้จ่าย หรือภาระต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้					

ข้อ	รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ขอแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐ	ระดับความเป็นไปได้ หรือความเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	ให้รัฐบาลจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้แก่ มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและสรุปผลการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ตำแหน่ง
1	ศ.นพ.วันชัย วัฒนศัพท์	อดีตรองอธิการบดี
2	รศ.อานนท์ แยมตรี	รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล
3	รศ.ดร.สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
4	รศ.ยุพา เอื้อวิจิตรอรุณ	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5	รศ.สุวิทย์ สถิตยวิทยานันท์	คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์
6	รศ.สุเมธ แก่นมณี	คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
7	รศ.นพ.เชิดชัย ตันติศิรินทร์	อาจารย์คณะแพทยศาสตร์ อดีต ผอ.ศูนย์หัวใจสิริกิติ์
8	ดร.ช่อ วายุภักดิ์	ผู้อำนวยการโครงการวิทยาเขตหนองคาย
9	ผศ.นพ.อาคม สวัสดิพานิช	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
10	รศ.รังสี นันทสาร	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
11	ผอ.บุญมา ทวิภักดิ์	ผู้อำนวยการกองแผนงาน
12	รศ.ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยและประธานสภาคณาจารย์
13	ผศ.ดร.ทวีชัย บุญเต็ม	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ปริญญาเอกทางการอุดมศึกษา
14	รศ.ดร.วิโรฒ ศรีสุโร	อาจารย์คณะศิลปกรรมศาสตร์
15	นายสมพร ภูประเสริฐ	หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี
16	รศ.ดร.บุรุษชัย จงกลนี้	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ปริญญาเอกทางการอุดมศึกษา
17	รศ.ดร.ขาว เหมือนวงศ์	อดีตคณบดีคณะวิทยาศาสตร์
18	รศ.อนันต์ จิรวิบูลย์	อดีตรองคณบดีคณะทันตแพทย์
19	ผศ.วิชัย ณีรัตนพันธุ์	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
20	รศ.ดร.สาโรช คำเจริญ	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ
21	รศ.ดร.อดุลย์ อภินันท์	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ
22	รศ.ประสิทธิ์ คุณรัตน์	อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
23	รศ.ธิตี เสงวีรัมย์	คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
24	รศ.ดร.วินิต ชินสุวรรณ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
25	ดร.พิมพ์ใจ ภิบาลสุข	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรากฏอยู่ในเอกสารนี้
ไม่เรียงตามลำดับรายชื่อที่ปรากฏอยู่

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 1

ปรัชญาและปณิธานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นควรคำนึงถึงภูมิปัญญาของอีสานและพร้อมที่จะแข่งขันระดับภูมิภาค ประเทศ และนานาชาติ โดยเน้นอินโดจีน ในด้านนโยบายควรที่จะให้คนจึงเรียนฟรี คนรวยควรมารับภาระ ในด้านวิชาการต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ดีที่สุด และมหาวิทยาลัยควรพัฒนาตนเองโดยใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีความเข้มแข็ง มีการกระจายอำนาจทุกอย่างควรสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ขอบเขตหน้าที่ กำหนดนโยบาย ควบคุมกำกับ อธิการบดีให้ปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในด้านองค์ประกอบของสภาที่มบริหารไม่ควรอยู่ในสภา ควรแยกสภา กับที่มบริหาร และสภาควรผลิตจากอำนาจโดยสภาควรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิกับตัวแทนอาจารย์ โดยไม่มีฝ่ายบริหาร หรือมีอย่างมาก 1 คน คือ อธิการบดี เลขาสภาควรเป็นผู้แทนคณาจารย์ 1 ใน 5 ปัญหาในขณะนี้คือ ระหว่างสภากับที่มบริหาร ไม่รู้ว่าใครเหนือใครและที่สำคัญหน้าที่ของสภาไม่ควรล่วงล้ำเรื่องที่ผ่านมาประชุมคนบดีแล้ว แต่ไม่ผ่านที่ประชุมสภา ผู้บริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องรับผิดชอบ

การได้มาซึ่งอธิการบดี ไม่เห็นด้วยกับการเลือกตั้ง แต่เห็นด้วยกับการสรรหา และไม่เห็นด้วยที่นักศึกษาที่มีส่วนในการสรรหาหรือเลือกตั้ง เพราะนักศึกษาไม่มีความรู้พอ ส่วนข้าราชการควรตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไปจึงจะมีสิทธิ เหตุที่นักศึกษาไม่ควรมีสิทธิเพราะมหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนบริษัทจะให้ลูกตัวมาเลือกไม่ได้

ในการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรเป็น 2 ระบบ ข้าราชการที่เข้าก่อน พ.ร.บ. และหลัง พ.ร.บ. ควรเป็นพนักงาน อัตราเงินเดือนนั้นควรแปรตามขอบข่ายภาระกิจการงาน โดยจะต้องมีการตรวจสอบผลงานด้วย ควรมีสภาวิชาการทำหน้าที่ด้านวิชาการ โดยจะอยู่ระหว่างสภากับอาจารย์ และไม่ควรมีตำแหน่งผู้บริหารในสภาวิชาการ สภาวิชาการต้องมีอิสระ

ในด้านการเงินรัฐควรสนับสนุนด้านงบประมาณ แต่เป็นเงินก่อนและตรวจสอบรายปี โดยสร้างและตรวจสอบภายใน มข. ควรใช้ทรัพยากรของ มข. หารายได้ รวมทั้งการรับจ้างวิจัยด้วย

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 2

มหาวิทยาลัยควรเน้นชุมชนวิชาการ ให้ความสำคัญการวิจัย ความเป็นเลิศทางวิชาการ ปรารถนาต้องชัดเจน มีความเป็นอิสระทางวิชาการที่แท้จริง ควรเน้นความเป็นเลิศควบคู่กับความ เป็นนานาชาติ และที่สำคัญต้องตอบสนองภาคอีสานซึ่งเป็นปรารถนาตั้งแต่ก่อสร้างมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรโปร่งใส แต่ไม่เห็นคล้อยกับการเลือกตั้งเพราะ ทำให้เกิดการแตกแยก และนักศึกษาไม่ควรมีส่วนร่วมควรเป็นสิทธิของอาจารย์และข้าราชการเท่านั้น

ด้านวิชาการ ควรมีการประกบคุณภาพทางการศึกษา มีระบบการตรวจสอบ และควรมี สภาวิชาการขึ้นมาดูแลวิชาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรมีอิสระในการปรับเปลี่ยนยุบ เลิกหน่วยงานของตนเอง รวมทั้งหลักสูตรด้วย

สภามหาวิทยาลัย ควรมีอำนาจสูงสุดทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย อธิการบดีควร เป็นฝ่ายรับนโยบายมาปฏิบัติ องค์กรประกอบควรเป็นไตรภาคี

ด้านการเงินและทรัพย์สิน ควรมีอิสระในการหารายได้เอง รัฐควรให้การสนับสนุนด้าน งบประมาณเป็นเงินก้อน (Block Grant) และควรนำเงินไปลงทุน ไปฝากธนาคารเอาดอกเบี้ย มาใช้จ่าย การบริหารควรมีคณะกรรมการโดยตรงและมีคณะกรรมการตรวจสอบทั้งภายใน และภายนอกรวมทั้ง สตง.ด้วย

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 3

ปรัชญา ปณิธาน ของมหาวิทยาลัยควรเน้นที่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความที่จะกำหนดปรัชญาก้าวสู่ความเป็นสากลในอนาคตด้วย แต่ก็อย่าลืมเรื่องของภาคอีสาน รวมถึงการเป็นศูนย์ข้อมูลในทุก ๆ ด้านของภูมิภาคด้วย ที่ผ่านมารัฐวิสาหกิจมีแต่พูดไม่ได้ทำอะไรเลย มักจะขึ้นอยู่กับอธิการแต่ละคนว่าจะทำอะไรอย่างไร มีปรัชญาอยู่แต่ไม่ได้กำหนดเป็นแนวทางเดียวกันและควรจะสานต่อเนื่องกันด้วย

โครงสร้างของมหาวิทยาลัย พ.ร.บ.ควรกำหนดไว้กว้าง ๆ และควรสอดคล้องกับสภาพของมหาวิทยาลัยและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย อยู่ชอนแก่นมานานเรื่องนี้มีปัญหาแน่ ควรให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับ ดูแล และตรวจสอบ อธิการบดี แต่สภา ก็มักจะมาทำหน้าที่ไม่เต็มที่ไม่ประชุม ขาดประชุมกันบ่อย อธิการบดีควรมาจากการเลือกตั้งหรือสรรหากก็ได้ เห็นว่าควรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรว่าเขาต้องการอย่างไร ถ้าจะเปลี่ยนแปลงอะไรควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจ รับฟังความเห็นและโปร่งใสด้วย และเท่าที่ฟังหลายฝ่ายไม่อยากจะให้นักศึกษามีส่วนร่วมเราก็ควรทำความเข้าใจด้วยเหตุด้วยผลเป็นขั้นเป็นตอนอย่ารวบรัดและควรโปร่งใส

ด้านบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐจะต้องมีคณะกรรมการที่อิสระดำเนินงาน เปรียบสถานภาพเป็นพนักงานและเงินเดือนจะต้องสมเหตุสมผล ที่กลัวกันมากคือการประเมินเกรงว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม การออกจากระบบควรมีทางเลือกให้กับประชากรควรสมัครใจ เท่าที่เป็นอยู่เกรงว่าจะเกิดปัญหา ผมคิดไม่ค่อยเหมือนคนอื่นมองว่าจะเกิดปัญหาที่บังคับ แต่คนอื่นเขามองไม่มีปัญหาควรออกพร้อมกันเลย

ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรมีกรรมการหรืออนุกรรมการ หรือจะเรียกว่าสภาวิชาการก็ได้ อันนี้ผมมองไม่เหมือนคนอื่นอีก ผมว่าน่าปลอดจากอำนาจควรเป็นสภาอิสระไม่เกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร ต้องอิสระจริงไม่ใช่บอกว่าอิสระแต่อธิการ คณบดี เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลในสภาอย่างนี้จะอิสระได้อย่างไร

ด้านบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่า จะต้องตกลงกับรัฐให้ชัดว่าจะให้เงินอย่างไร ต้องวางแผน 5 ปี - 10 ปี ว่ามหาวิทยาลัยจะได้เงินอย่างไร และมหาวิทยาลัยเองจะมีแนวทางได้เงินอย่างไรจะคุ้มหรือไม่ ถ้าคุ้มก็ออกเลย ดีกว่าแน่ แต่จะไปรอดหรือไม่ไม่รู้ การตรวจสอบต้องให้ สตง. และกรรมการตรวจสอบอิสระมาตรวจสอบรายปี ถ้าเงินไม่พออาจต้องกู้จากธนาคารโลกลงทุนทางการศึกษาถ้ากู้มีเหตุผลเพียงพอที่ด้านอื่นกู้มามากไม่เห็นเป็นอะไร

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 4

ด้านปรัชญา และปณิธานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่จะเน้นที่ชุมชนและประเทศ การเป็นนานาชาติน่าจะเป็นรองซึ่งในปัจจุบันนี้ในด้านชุมชนแทบไม่มี ในส่วนการวิจัยก็ตามกัน ปรัชญา ดั่งนั้น จึงเห็นด้วยกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกระดับและที่ผ่านมาก็ไม่เคยมีเลย

ด้านโครงสร้างเห็นด้วยที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย ขอนแก่น โดยให้ผู้แทนท้องถิ่นมีส่วนร่วมอัตราส่วนของสภาเห็นว่าไม่มีความสำคัญ ที่สำคัญอยู่ที่การใช้เหตุผลไม่ใช่ฝากมากหลาออกไป สภาควรมีกรรมการตรวจสอบที่เป็นองค์การอิสระ

หน้าที่ของสภาควรมีหน้าที่กำกับดูแล การปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี การเข้าสู่ตำแหน่งของอธิการบดีควรใช้การสรรหา และทีมงานบริหารควรเป็นอิสระไม่ควรติดภาระงานสอน

ด้านการบริหารบุคคล ควรมีคณะกรรมการงานบริหารบุคคลที่เป็ช ๕ โขมาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในสัดส่วนที่เหมาะสม ความเหมาะสมในการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยควรแบ่งเป็น ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติ วิชาชีพและบริหารทั่วไป โดยเฉพาะตำแหน่งทางวิชาการนั้น ควรแบ่งเป็นอาจารย์กับนักวิจัย

ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรมีสภาวิชาการ อธิการบดีควรเป็นประธานสภาวิชาการ กรรมการ ประกอบด้วย คณบดี หัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ และผู้แทนอาจารย์ประจำ

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการดำเนินงานโดยได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐเป็นเงินก้อน เป็นวงเงินเหมาจ่ายรายปี นอกจากนี้มหาวิทยาลัยหารายได้จากค่าหน่วยกิต ค่าบำรุงการศึกษา ดอกเบี้ย เงินกู้ เงินบริจาค และการหารายได้จากทรัพยากรของมหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องส่งเงินแผ่นดิน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรหารายได้จาก การวิจัยโดยรับจ้างวิจัย เมื่อบริการได้ของมหาวิทยาลัยไม่พอจ่าย ในการดำเนินงานรัฐควรจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดิน ให้แก่มหาวิทยาลัยเท่านี้จำเป็น โดยจะต้องเป็นข้อตกลงกับรัฐก่อน เปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัย

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 5

การจะพูดว่าปรัชญามหาวิทยาลัยเป็นอย่างไรนั้นจะต้องดูก่อนว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตั้งขึ้นเพื่ออะไร เราจึงจะรู้ว่าเรามีพื้นฐานมาอย่างไรและปัญหาจะพัฒนาไปอย่างไร จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์สำคัญคือ ตั้ง มข. เพื่อเป็นแหล่งวิชาการ เทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะเน้นสายวิทยาศาสตร์เป็นส่วนใหญ่แต่ในปัจจุบันโลกก้าวหน้าไปมาก ปรัชญาของเราจึงควร เน้นที่ความเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบครบจะมีความหลากหลายด้านวิชาการ มีทั้งสายศิลป์ - สายวิทย์ เปิดโอกาสให้คนได้เรียนหลักสูตรจะต้องเป็น Interdisciplinally เน้นความหลากหลายของศาสตร์ และจะถึงยึดหลักในการบริหารงานวิชาการด้วยหลักของธรรมาภิบาล (good governance) คือ การมีส่วนร่วม โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้

มหาวิทยาลัยจะต้องมีการประกันคุณภาพเพื่อการแข่งขัน และการดึงดูดลูกค้า มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะทำเชิงพาณิชย์ไม่ได้จะต้องเปิดช่องมีโอกาสเรียนสนับสนุนคนจน เช่น ทุนอุดหนุน แต่จะต้องไม่ขัดกับความเป็นอิสระ

ในด้านโครงสร้าง เห็นว่าทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย มีความคล่องตัว องค์ประกอบจะเป็นไตรภาคีไม่ได้เพราะตัวแทนอาจารย์มีการจัดตั้ง สภามหาวิทยาลัยควรเป็น คนข้างนอกเกือบหมด โดยแบ่งเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิจากส่วนกลางระดับชาติกับผู้ทรงคุณวุฒิ ระดับภูมิภาค คนใหม่มหาวิทยาลัยจะเป็นกรรมการควรเป็นศาสตราจารย์ขึ้นไป และมีสภาคณาจารย์มาแค่ 1 คนก็พอ ขอบเขตหน้าที่ของสภาคือกำหนดนโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจให้อธิการบดีปฏิบัติ และควรมีองค์กรตรวจสอบสภา และควรมีการประเมินอธิการบดี คณะบดี การสรรหาในอนาคตอธิการบดีควรเป็นศาสตราจารย์ ระดับคณะบดีควรเป็นรองศาสตราจารย์ มีวาระดำรงตำแหน่ง 4 ปี

การเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความมั่นคงในการทำงาน ผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล โดยเฉพาะการประเมินจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาล โดยทุกอย่างต้องโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้

ด้านวิชาการควรมีสภาวิชาการ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ แต่ไม่ควรให้อธิการบดีมาเป็น ประธาน ควรเป็นแต่กรรมการ จะต้องส่งเสริมศักยภาพของอาจารย์ที่เก็บ ไม่ติดกับระบบ หัวหน้าภาควิชาควรเป็นฝ่ายประสานงานอำนวยความสะดวกเท่านั้น ผลงานของอาจารย์มีความสำคัญ คุมโดยการประเมินไม่ใช่อำนาจ องค์ประกอบของสภาวิชาการควรเป็นศาสตราจารย์ แต่สาขาวิชาอาจารย์โดยการเลือกเข้ามา ฝ่ายบริหารไม่ต้องเพราะเป็นฝ่ายสนับสนุน การประเมินเกี่ยวกับตำแหน่งควรมีการประเมินทุก 5 ปี

ด้านการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยควรประหยัด ใช้อย่างสมเหตุสมผลต้องกล้าลงทุนในสิ่งที่คิดว่าจำเป็น เช่น งานวิจัยที่มีประโยชน์ต้องทำ การขึ้นค่าหน่วยกิตต้องศึกษาให้ดี การเพิ่มจะต้องสมเหตุสมผล เพราะนักศึกษาจากอีสานส่วนใหญ่ยากจนในการหารายได้นั้นอาจจะต้องรับจ้างวิจัย ขายบริการที่คณะสามารถทำได้และมีความชำนาญขายจำนวนนักศึกษาที่หลากหลายสาขาวิชา เงินบริจาค การทำธุรกิจของที่ดินมหาวิทยาลัยจะต้องรัดกุมและระมัดระวังเรื่องสิ่งแวดล้อม และบรรยายภาพของวิชาการด้วย

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 6

ด้านปรัชญาของมหาวิทยาลัยควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการกับท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของอีสาน ควรช่วยสังคมและการมีวิจัยที่เข้มแข็งพูดตรงไปตรงมา มีความบริสุทธิ์ใจ และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นด้วยกับสภามหาวิทยาลัยมีทุกอย่างจะสิ้นสุดที่สภา สภาวิจัยอำนาจในการกำหนดนโยบายองค์ประกอบของสภาควรหลากหลายในอัตราส่วนคนนอกคนใน 60 : 40 การได้ซึ่งอธิการบดีเห็นด้วยกับการสรรหาที่โปร่งใสถูกกฎหมายควรอยู่ในวาระ 4 ปี

ด้านกาบริหารงานบุคคล ควรมีคณะกรรมการในการบริหารการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน ควรมีการประเมินและตรวจสอบ

ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรมีสภาวิชาการทำหน้าที่พัฒนาด้านวิชาการและให้คำปรึกษาและอธิการบดี คณบดี ด้านวิชาการ

การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นด้วยกับการมีคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยควรได้รับการสนับสนุนการเงินจากรัฐ ควรมีการตรวจสอบโปร่งใส ในกรณีที่การเงินไม่เพียงพอจะแก้ไขอย่างไร เห็นด้วยกับการขายงานวิจัยและการกู้เงินจากองค์กรหรือแหล่งการเงินทั้งในและนอกประเทศได้แต่คิดว่าคงไม่เกิดขึ้น

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 7

ด้านปรัชญาของมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรเน้นที่ภูมิภาคก่อนที่จะเน้นความเป็นสากลและควรเป็นที่พึงให้กับภูมิภาคนี้ งานของมหาวิทยาลัยก็ควรเน้นวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัย ทำเพื่อสังคมของภูมิภาคเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่พึงในทางแก้ไขปัญหาของประชาชนในภูมิภาคได้

ด้านโครงสร้างการบริหารงาน เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย สภามีหน้าที่กำหนดนโยบายให้ฝ่ายบริหารปฏิบัติ เห็นด้วยกับไตรภาคี อัตราส่วนเหมาะสมแล้ว การได้มาซึ่งอธิการบดีควรเป็นการสรรหา ต้องมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประสพการณ์ สายตากว้างไกล เป็นผู้จัดสรร โดยไม่ต้องให้บุคคลากร มข. เกี่ยวข้องทั้งสิ้น วาระในการทำงานจะต้อง 4 ปี และมีการประเมินการทำงานตลอดอาจจะทุกปี หรือ 4 ปีจึงประเมินก็ได้

ด้านการบริหารงานบุคคล การเปลี่ยนสถานภาพควรเป็นพนักงานและการเปลี่ยนควรเปลี่ยนพร้อมกันเลย ใครไม่พร้อมก็ควรเปลี่ยนงาน ควรมีการจัดเกรดเพื่อกำหนดค่าตอบแทน และถ้าใครไม่พร้อมเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยควรมีเงินให้จำนวนหนึ่งเป็นค่าตอบแทนหรือออกก่อนกำหนด ควรมีการประเมินการทำงาน โดยมีคณะกรรมการที่น่าเชื่อถือได้ โดยมีกรอบกติกาการประเมินที่ชัดเจนและประกาศผลการประเมินในที่เปิดเผยหรือเฉพาะบุคคลก็ได้

ด้านวิชาการเห็นด้วยกับสภาวิชาการ สภาวิชาการควรประกอบด้วย ตัวแทนคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำของแต่ละตำแหน่ง และการกำหนดอัตราเงินเดือนควรขึ้นอยู่กับกิจกรรมของภาระงานและผลงานที่ปรากฏ

ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่าควรดำเนินโดยคณะกรรมการ รัฐควรสนับสนุนด้านการเงินและมหาวิทยาลัยมีอิสระในการหารายได้และมีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก กฎระเบียบเป็นของมหาวิทยาลัยเฉพาะไม่ใช่กฎระเบียบการเงินของทางราชการ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 8

ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นเห็นว่าควรพัฒนาสู่ความเป็นสากลที่เน้นท้องถิ่นไปด้วยจะไม่บริโภค IT อย่างเดียว ควรศึกษา IK ไปด้วยในตัว สรุปเห็นด้วยกับการผสมผสานปรัชญาทั้งของท้องถิ่นและสากลไปพร้อม ๆ กัน

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นว่า ควรมีความมหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดไม่ขึ้นกับการเมือง ต้องมีความเป็นอิสระในเชิงความคิดและการบริหาร อธิการบดีควรได้มาจากการสรรหาไม่เห็นด้วยกับการเลือกตั้ง แต่การสรรหาจะต้องโปร่งใสและเปิดกว้างมากกว่านี้ มีวาระ 4 ปี

การบริหารงานบุคคล ควรมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การกำหนดมาตรฐานงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ เกณฑ์การประเมินจะต้องชัดเจนและยุติธรรม ระเบียบการบริหารงานบุคคลจะต้องเป็นอิสระไม่ขึ้นกับกฎระเบียบของทางราชการ บัญชีเงินเดือนควรแยกต่างหากเป็นพิเศษจากระบบราชการทั่วไป การเปลี่ยนสถานภาพ ควรดูว่าพร้อมจึงจะออก ควรมีการเตรียมกฎระเบียบ ขวัญกำลังใจให้พร้อมก่อนจึงจะออก และการออกควรมีทางเลือกแก่ประชากรและทุกอย่างต้องยุติธรรมโปร่งใส

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นว่า ควรมีสภาวิชาการ ควรมีการประกันคุณภาพ ตรวจสอบ และการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาทำงาน และควรมีอิสระในการปรับเปลี่ยนหรือยุบเลิกหน่วยงานทางวิชาการ หลักสูตรและการอนุมัติปริญญาควรมีมาตรฐานและมหาวิทยาลัยมีอิสระที่จะดำเนินการได้

การบริหารการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่า ควรได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐเป็นเงินก้อน มีอิสระในการบริหารการเงินเอง แต่จะต้องมีการตรวจสอบโปร่งใสจากองค์กรอิสระทั้งภายในและภายนอก รวมทั้ง สตง.ด้วย การบริหารงานการเงิน มหาวิทยาลัยต้องมีคณะกรรมการดำเนินการและผ่านการตรวจสอบรวมทั้งจะทำอะไรน่าจะมีการประชาพิจารณ์ก่อนว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม เช่น ศูนย์การค้า เป็นต้น บางครั้งประชากรก็อาจจะเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ได้

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 9

ด้านปรัชญาของมหาวิทยาลัย เห็นว่าควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากล

โครงสร้างการบริหาร เห็นด้วยที่ทุกสิ่งจะต้องสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ควรมีความหลากหลาย ถ้าเป็นไปได้ควรจะมีคนนอกทั้งหมดไม่ควรมีคนในเพราะจะได้อิสระจริงๆ คนในอาจจะมีเพียงอธิการบดีคนเดียว การได้มาซึ่งอธิการบดีเห็นด้วยกับการสรรหา และไม่เห็นด้วยที่นักศึกษาจะมาเกี่ยวข้องเพราะเป็นผู้ให้บริการ

ด้านการบริหารบุคคล ควรเป็นคณะกรรมการที่มีความอิสระและยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ การกำหนดตำแหน่งควรจำแนกเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางบริหารวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป และตำแหน่งทางวิชาการควรจำแนกเป็นอาจารย์กับนักวิจัย

ด้านบริหารงานวิชาการ เห็นด้วยกับสภาวิชาการ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน และคณบดี หัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์ และผู้แทนอาจารย์ประจำเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่า รัฐควรสนับสนุนการเงินก้อน โดยเป็นแบบเหมาจ่าย เป็นยอดรวมรายปี มีการตรวจสอบรายปีทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยควรมีอิสระในการทำธุรกิจหาเงินจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยควรมีการลงทุนหากำไรนำมาบริหารมหาวิทยาลัย แต่เห็นว่าการขึ้นค่าหน่วยกิตควรกระทำเป็นวิธีสุดท้ายจริงๆ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 10

ปรัชญาของมหาวิทยาลัย ควรเน้นที่ความเป็นเลิศทางวิชาการบวกท้องถิ่น และเชื่อมด้วยความ เป็นสากลด้วย และควรเป็นแหล่งข้อมูลของภาคอีสาน

โครงสร้างการบริหาร จึงเห็นว่าสภามีความสำคัญและอำนาจน่าจะสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย ขอบเขตหน้าที่ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย พันธกิจ กำกับ ดูแล ติดตามและตรวจสอบการ บริหารงานของฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย องค์ประกอบเห็นด้วยกับไตรภาคีแต่อัตราส่วนน่าจะเป็น ภายนอกและภายในอย่างละครึ่ง ๆ การได้มาซึ่งอธิการบดีเห็นด้วยกับการสรรหา โดยการเปิด กว้างมากกว่านี้เพื่อหาเมื่ออาชีพมาบริหาร

ด้านการบริหารบุคคล ในการปรับเปลี่ยนสภาพเห็นว่าควรมีระบบคู่ขนาน ส่วนวิธี การเปลี่ยนมีหลายวิธีควรมีข้อเสนอให้ประชากรเลือกที่เหมาะสมกับตนเอง แต่ไม่ว่าจะเลือกอย่างไร ต้องตรวจสอบและประเมินทั้งสิ้น อัตราเงินเดือนควรกำหนดตามความรู้ความสามารถและผลงาน ที่ออกมา

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นด้วยกับสภาวิชาการแต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับของสภา มหาวิทยาลัยจะมาอิสระไม่ได้ เห็นหลายคนพูดว่าต้องอิสระ จะอิสระได้อย่างไรแล้วจะเอาสภา มหาวิทยาลัยไปไว้ที่ไหน สภาวิชาการผู้บริหารไม่ควรเป็นกรรมการ

การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่ารัฐต้องสนับสนุนเป็นเงินก้อน แล้วอีกส่วน มหาวิทยาลัยหาเงินเอง เช่น ขายงานวิจัย รับจ้างวิจัย เป็นต้น การเงินต้องบริหารด้วย คณะกรรมการและมีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก. หรือจ้างบริษัทมาตรวจสอบก็ได้

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 11

ด้านปรัชญา ปณิธาน ของมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรก้าวสู่ความเป็นสากลและเน้นที่ภูมิภาคอินโดจีน การเป็นแหล่งข้อมูลของภูมิภาค การประยุกต์ความรู้ใหม่ผสมกับภูมิปัญญาอีสานแก้ปัญหาของภาคอีสาน เช่น น้ำพอง เท้าที่ผ่านมา มข.ไม่เคยมีบทบาทด้านบริการสังคมเลย

ด้านโครงสร้าง เห็นว่าทุกอย่างควรสิ้นสุดที่สภา องค์ประกอบของสภาควรมีหลากหลายรวมทั้งกลุ่มมวลชนท้องถิ่นด้วย ให้เขามีส่วนร่วมในการบริหารจะต้องเปลี่ยนความคิดก้าวสู่ภายนอก ไม่ใช่เรื่องของคน มข.เท่านั้น การได้มาของอธิการบดีเห็นว่าจะเลือกตั้งหรือสรรหาก็ได้แต่จะต้องเป็นที่ยอมรับของประชากร เพราะเห็นทุกอย่างขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมไปรงค์และยุติธรรมทุกอย่างควรตรวจสอบได้ ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะเกิดปัญหาและอีกอย่างควรพิจารณาประวัติด้านศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นด้วยว่าดำเนินกันมาอย่างไร ไม่จำเป็นจะต้องไปเลียนแบบรูปแบบของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพราะขอนแก่นก็คือขอนแก่นเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ความคิดนี้อาจจะสวนทางกับผู้ทรงคุณวุฒิคนอื่น ๆ นะ วาระในการดำรงตำแหน่งคิดว่า 4 ปีที่ผ่านมา 3 ปีไม่เหมาะน้อยไป

ด้านการบริหารงานบุคคล เห็นว่าควรมีอิสระและบริหารด้วยคณะกรรมการที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม รับฟังเสียงของทุกคน แต่ทุกอย่างจะต้องประเมินตรวจสอบได้ เน้นด้านคุณภาพการทำงานมากกว่าปริมาณ การบริหารงานบุคคลควรจำเป็นเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งการบริหาร ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและการบริหารงานทั่วไป

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นด้วยที่จะมีสภาวิชาการและประธานสภาวิชาการยังเห็นว่าควรเป็นฝ่ายบริหารในระยะแรก คือ อธิการบดี แต่ต่อไปควรเปลี่ยนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเชี่ยวชาญ ในแต่ละสาขาและไม่ควรมีฝ่ายบริหารแต่ฝ่ายบริหารอาจจะเหลือเลขาฝ่ายอำนวยความสะดวกเท่านั้น ควรมีการประกันคุณภาพ และสภาควรให้คำแนะนำด้านวิชาการ พัฒนาด้านหลักสูตรและควรมีข้อเสนอแนะด้านการยุบเลิกหรือตั้งหน่วยงานใหม่ด้วย

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่ารัฐควรสนับสนุนในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นเงินก้อนและมีอิสระในการหาเงินและใช้เงินของตนเอง และเห็นว่าค่าบำรุงค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ควรมีการเปลี่ยนแปลงให้คนมารับภาระมากขึ้น ส่วนคนจนควรจัดสรรทุนให้ และเห็นว่าค่าหน่วยกิตถูกมากอีกหน่วยจะเป็นปัญหา

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 12

ด้านปรัชญา วัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพด้านความรู้ จริยา และใช้ปัญญา รวมทั้งการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ได้ ต้องเตรียมตัวแข่งขันกับนานาชาติ แต่จะต้องมีการเตรียมการก่อนไม่ใช่แข่งขันทั้งที่ไม่พร้อมและจะเกิดปัญหาเช่นเดียวกับเศรษฐกิจของประเทศ แต่ถึงอย่างไรก็ยากให้ลึกถึงภูมิภาคอีสานเพราะเราตั้ง มข. เพื่อภูมิภาคนี้และเราก็ยังไม่ได้ทำหน้าทีนี้เพื่อท้องถิ่นนี้เลย

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดทุกอย่างสิ้นสุดที่สภาเพื่อความคล่องตัว ดังนั้น องค์กรประกอบของสภาจะต้องมีคุณภาพคัดเลือกมาอย่างดีไม่ใช่มาแสวงหาประโยชน์กับ มข. อันนี้ไม่ได้กล่าวหานะ แต่ที่ผ่านมาก็เป็นอยู่ให้เห็นและเดี๋ยวนี้ก็ยังมีความน่าเป็นห่วงนะ ไม่ค่อยเชื่อวาระบบไตรภาคีดี เชื่อในระบบคุณธรรมของกรรมการสภามากกว่า รวมถึงการรู้หน้าที่มาประชุมและต่อไปอำนาจมารวมศูนย์ที่สภา กว่าสภาไม่เข้มแข็งขึ้นการกำกับติดตาม ตรวจสอบ จะเกิดปัญหาแน่ และตัวสภาประสานประโยชน์กับอธิการบดีได้นำเป็นห่วงมาก อธิการบดีเห็นว่าควรสรรหาอย่างไร่งไร มีส่วนร่วมและจะทำอะไรควรให้ประชากรยอมรับ ตัดปัญหาที่จะเกิดในอนาคต ยุคต่อไปนี้เป็นยุคที่จะต้องไปเร่งรัด ตรวจสอบได้และยุติธรรมถ้าทำอะไรไม่ถูกต้องคนเขามองเห็น วาระอธิการบดีเห็นว่า 4 ปี

ด้านบริหารงานบุคคล เห็นว่าการได้มาของบุคลากรมหาวิทยาลัยควรมีการวางแผนงาน คือ คนดี คนเก่ง มาทำงานไม่ควรมีระบบช่วยเหลือกันอยู่ ควรมีการประเมินตามผลงาน ใครมีผลงานไม่ได้มาตรวจฐานก็ต้องออก ตอนนี้เห็นว่า มข. คงจะเกิดปัญหาอีกตอนออกนอกระบบเพราะเราเอาคนเข้าสู่ระบบมากเกินไป ถ้าจะเอาเขาออกจะทำอย่างไร ความยุติธรรมอยู่ที่ไหน ขวัญกำลังใจจะเสียและคนกลัวมาก ดังนั้นจึงเห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์ให้เขาเข้าใจทุกขั้นตอนและให้เขาสบายใจ การบริหารงานน่าจะเป็นคณะกรรมการที่มีอิสระ มีการประเมิน

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่า รัฐควรสนับสนุนอิสระการหาเงินการใช้เงิน และตรวจสอบได้ตลอดขั้นตอนให้คล่องตัวขึ้น

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 13

ด้านปรัชญา ควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้อาจารย์มีอิสระที่จะคิดทำอะไรได้ โดยไม่ติดระบบการสนับสนุนสามารถหาแหล่งได้ โดยอิสระและมหาวิทยาลัยควรมีเงินทุนสนับสนุนให้มากสนับสนุนอาจารย์ และเห็นด้วยกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ควรผสมผสานระหว่างสากลกับภูมิภาคให้ได้

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นว่าควรมีความคล่องตัว อำนาจทุกอย่างน่าจะสิ้นสุดที่สภา และเห็นควรมีการตรวจสอบได้ทุกระบบ คือตรวจสอบสภา และสภาตรวจสอบอธิการบดี และประชากรตรวจสอบทั้งสภาและอธิการบดีเห็นด้วยที่นายกสภาควรมาโดยการโปรดเกล้าแต่งตั้ง อธิการบดีควรได้มาโดยการสรรหา นักศึกษาไม่ควรเกี่ยวข้องเพราะมาอยู่แค่ 4 ปี ก็จบออกไปแล้ว วาระอธิการบดีเห็นว่า 4 ปีเหมาะสมที่สุด

ด้านการบริหารงานบุคคล เห็นว่า บริหารโดยคณะกรรมการ และควรเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน มีการประเมินและมีระบบสัญญา การบริหารต้องโปร่งใส ยุติธรรม มีขวัญกำลังใจ

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นด้วยกับสภาวิชาการและอธิการบดีเป็นประธานโดยตำแหน่ง ศาสตราจารย์ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง เลือกรกรรมการจากสาขาวิชาขึ้นแต่ละคณะเข้ามาเป็นกรรมการสภา

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นความควรอยู่ในรูปของคณะกรรมการ เห็นด้วยที่รัฐจะต้องสนับสนุนการเงินก้อนให้มหาวิทยาลัย แต่จะต้องเป็นข้อตกลงว่าถ้ามหาวิทยาลัยขาดเงินรัฐจะต้องอุดหนุนไม่ปล่อยลอยแพ แต่คิดว่าคงไม่เกิดขึ้นเพราะก่อนออกนอก ระบบจะต้องเตรียมการที่รัดกุมถ้ารัฐไม่รับประกันก็เห็นว่าไม่ควรออก

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 14

ด้านปรัชญาของมหาวิทยาลัย จะต้องเป็นศูนย์รวมความคิดสติปัญญาสังคมสามารถเตือนสติสังคมด้วย ที่ผ่านมาเห็นว่า มข. ยังไม่มีปรัชญาด้านนี้เลย ด้านความเป็นเลิศนั้นต้องมีอยู่แล้วรวมทั้งสากลด้วย แต่จะไม่มีประโยชน์อะไรเลย ถ้าเราเป็นเลิศและสากลแต่ไม่สามารถใช้ความรู้เพื่อสังคมไม่ต่างอะไรที่เราเรียกพวกเรว่า "หอคอยงาช้าง"

โครงสร้างการบริหารทุกอย่างควรสิ้นสุดที่สภา อธิการบดีควรมาจากการสรรหา แต่ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ กรรมการสภา นายกสภาเห็นว่าควรทำหน้าที่มากกว่าที่เป็นอยู่ ปัจจุบันเห็นว่าสภาอยู่ภายใต้ความคิดของฝ่ายบริหาร มข.มากกว่า จริง ๆ แล้วสภาควรควบคุม กำกับ อธิการบดี มากกว่าให้อธิการบดีชี้ นำสภามหาวิทยาลัย วาระของอธิการบดี 4 ปี แต่สภามหาวิทยาลัยเห็นว่า 2 ปีก็พอ

ด้านการบริหารบุคคล เห็นว่าควรเป็นคณะกรรมการที่มีการตรวจสอบได้ทั้งระบบ คณะกรรมการต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต้องอิสระและคล่องตัว เปิดโอกาสให้คนคิดงานใหม่ ๆ ได้ การเปลี่ยนสถานภาพเห็นควรควรเป็นไปด้วยความสมัครใจ

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นว่าสภาวิชาการจะช่วยพัฒนาความเป็นเลิศได้ ฝ่ายบริหารไม่ควรไปเกี่ยวข้อง

ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีคณะกรรมการมีอิสระ รัฐให้เงินสนับสนุน และมหาวิทยาลัยหาเงินเองได้ แต่กับนักศึกษาไม่ควรมองเป็นธุรกิจมากเกินไป เพราะนักศึกษายากจน การตรวจสอบต้องตรวจสอบโดยองค์กรอิสระรวมทั้ง สตง. ด้วย เพราะเป็นเงินของรัฐ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 15

ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ เห็นว่าควรเน้นความเป็นเลิศที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ
ท้องถิ่นอีสานใช้ภูมิปัญญาอีสาน และรับใช้สังคม มข.เราต้องด้านนี้มากควรปรับปรุงปรัชญาเพื่อ
สังคมให้มากกว่าที่เป็นอยู่

โครงสร้างการบริหาร เห็นว่าควรมีสภามหาวิทยาลัยดูแล กำหนดนโยบาย องค์ประกอบ
เห็นด้วยกับไตรภาคี อธิการบดี ควรอยู่ 4 ปี และได้มาจากการสรรหา นักศึกษาไม่ควรมีสิทธิ
เพราะเป็นเพียงลูกค้า จะมากำหนดนายจ้างได้อย่างไร

ด้านการบริหารบุคคล ควรมีคณะกรรมการที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีระบบสัญญาจ้าง
มีการประเมินตลอดเวลาที่ทำงาน การเปลี่ยนสถานภาพควรเปลี่ยนพร้อมกันถ้าสมัครใจจะบริหาร
ไม่ได้

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นด้วยกับสภาวิชาการในการพัฒนาด้านวิชาการ หลักสูตร
การเรียนการสอนและควรมีสิทธิในการเสนอแนะสภายุบเลิก หรือก่อตั้งหน่วยงานใหม่

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรหาเงินและรายได้ของ
ตนเองได้ แล้วนำมาสนับสนุนมหาวิทยาลัยทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย รัฐยังต้องสนับสนุน
มหาวิทยาลัยทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย รัฐยังต้องสนับสนุนด้านการเงินอุดหนุนทั่วไปอยู่
ถ้าขาดเงินจริง ๆ มหาวิทยาลัยสามารถกู้เงินจากแหล่งเงินทุนของเอกชนหรือต่างประเทศ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 16

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ เห็นว่าความเป็นเลิศควรเป็นอุดมการณ์สูงสุด แต่จะต้องรู้จักประยุกต์องค์ความรู้ด้วย รวมทั้งนำความรู้ไปสู่สังคมด้วย สังคมควรคิดระดับประเทศและโลกด้วย ไม่อยากให้ติดยึดแต่ท้องถิ่นอีสานเท่านั้น ควรคิดว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นของคนไทยทั่วประเทศ แต่การทำหน้าที่แก่คนอีสานก็ควรทำอยู่เหมือนเดิม

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นด้วยกับสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุด เป็นผู้กำหนดนโยบายให้อธิการบดีปฏิบัติ แต่อยากให้มีองค์กรตรวจสอบสภามหาวิทยาลัยด้วย อันนี้คิดว่าคนอื่นไม่ติดกัน มีหลายสิ่งหลายอย่างที่สภาไม่ค่อยมีข้อมูลและตัดสินใจผิดหลายครั้ง อธิการบดีควรมาจากการสรรหา ไม่เห็นด้วยที่นักศึกษามีส่วนร่วม

ด้านการบริหารบุคคล ควรเป็นระบบสัญญาจ้าง มีการประเมิน ตรวจสอบแต่การออกนอกระบบควรเป็นการออกพร้อม ๆ กันไม่ควรสมัครใจ เราต้องกล้าทำมิฉะนั้นจะบริหารอะไรไม่ได้เลย

ด้านการบริหารงานวิชาการ จะเรียกว่าสภาวิชาการหรืออนุกรรมการอะไร ไม่สำคัญ แต่องค์กรนี้ต้องทำหน้าที่พัฒนาด้านวิชาการทั้งหมดและควรเป็นที่ปรึกษา สภาและอธิการบดี ด้านวิชาการด้วย องค์กรประกอบยังไม่แน่ใจว่าควรประกอบด้วยอะไรบางประเด็นนี้ขอไม่ตอบ

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่าควรคล่องตัว เป็นเงินก้อนรัฐต้องรับรองก่อนออกนอกกรอบ การตรวจสอบควรให้ สตง.ตรวจสอบกฎระเบียบต่าง ๆ ต้องไม่ใช่ระเบียบของทางราชการ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 17

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรเน้นที่คุณภาพของนักศึกษา ตอบสนองต่อภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และควรเป็นศูนย์กลางอินโดจีนหมายความว่าถ้าใครต้องการข้อมูลทางอินโดจีน มข.ควรเป็นแหล่งข้อมูลและเก่าที่สุด ด้านนานาชาติก็เห็นด้วยเหมือนกันแต่น่าจะอยู่ในระดับรอง ๆ ไป

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด กำกับ ดูแล อธิการบดี เห็นด้วยกับไตรภาคีเหมาะสมดีแล้ว อธิการบดีเข้าสู่ตำแหน่งโดยการสรรหา วาระ 4 ปี

ด้านการบริหารงานบุคคล เห็นควรมีอิสระในการบริหารโดยคณะกรรมการต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ กรรมการต้องเป็นที่ยอมรับ การเปลี่ยนสถานภาพ จริง ๆ เห็นด้วยกับข้าราชการแต่ฟังเสียงดูแล้วคงต้องเปลี่ยนเป็นพนักงาน การเปลี่ยนคิดว่าควรพร้อม ๆ กันเลย ไม่ควรให้เลือก เพราะจะเกิดปัญหา เป็นข้าราชการจะเอาไปไว้ที่ไหนจะสับสนไปหมด ควรมีการประเมินและการประกันคุณภาพเป็นระยะ ๆ ตลอดการทำงาน

ด้านวิชาการ เห็นด้วยกับสภาวิชาการทำหน้าที่ด้านวิชาการและเป็นที่ปรึกษาให้กับ อธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย องค์กรประกอบเห็นว่าอธิการบดีควรเป็นประธานโดยตำแหน่ง คนบดีเป็นกรรมการ และหัวหน้าภาคด้วย

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่าควรเป็นคณะกรรมการ มีอิสระคลังตัว ในการดำเนินงานหารายได้โดยตรงให้กับมหาวิทยาลัย รัฐยังควรสนับสนุนอยู่และควรเป็นประกันด้วย ระเบียบต่างเกี่ยวกับการเงินควรเป็นอิสระจากระบบราชการ โดยเป็นของมหาวิทยาลัยโดยตรง แต่ยังคงมีการตรวจสอบ โดยหน่วยงานอิสระและ สตง.

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 18

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัยควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นชุมชนทางวิชาการ ไม่ใช่เป็นแหล่งแสวงหาประโยชน์ของผู้บริหารและกรรมการสภา

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นด้วยที่อำนาจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย แต่สภาต้องทำหน้าที่ให้สมบูรณ์และเข้มแข็งมากกว่านี้ในการกำกับและตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีควรวางข้อมูลที่แท้จริงด้วยระบบของสภา ไม่ใช่ข้อมูลจากฝ่ายบริหาร ที่เป็นอยู่มาเป็นข้อมูลจากฝ่ายบริหาร บทบาทจึงกลับกันคือฝ่ายบริหารกำกับสภา เห็นด้วยที่อธิการบดีต้องมาจากการสรรหา ไม่ใช่เลือกตั้งเพราะก่อให้เกิดการแตกแยก นักศึกษาไม่ควรมีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมทางอ้อมได้แต่ต้องไม่เลือกตั้ง

ด้านการบริหารบุคคล การเปลี่ยนสถานภาพต้องเปลี่ยนจากข้าราชการเป็นพนักงานเงินเดือนขึ้นอยู่กับผลงานใช้ระบบสัญญาจ้าง และเห็นด้วยที่จะเปลี่ยนสถานภาพพร้อมกัน

การบริหารงานวิชาการ มีอนุกรรมการวิชาการไม่อยากเรียกว่าสภาวิชาการเพราะจะเทียบเท่าสภา มข. เรียกว่าสภาวิชาการเพราะจะเทียบเท่าสภา มข. ควรอยู่ได้กำกับเป็นเครื่องมือของสภา ไม่ควรอิสระ อธิการบดีควรเป็นประธานสภาวิชาการโดยตำแหน่ง การบริหารการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่าควรบริหารโดยคณะกรรมการที่มีอิสระ กว้างเบียดต่าง ๆ ควรเป็นของมหาวิทยาลัยออกโดยสภา มข. ไม่เกี่ยวกับราชการเพื่อความคล่องตัว การหารายได้ไม่เห็นด้วยกับการเอาเงินไปเล่นหุ้น และเห็นว่ามีปัญหากันอยู่ หากรายได้ไม่พอจ่ายรัฐก็ไม่ควรจัดสรรงบประมาณให้อีกต้องเลี้ยงตัวเองให้ได้

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 19

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรเน้นที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การแข่งขัน และความเป็นสากล รวมทั้งการประยุกต์องค์ความรู้สู่สังคมด้วย เน้นอีสาน

ด้านโครงสร้างการบริหาร สภา มข. เป็นองค์กรสูงสุด ทุกอย่างสิ้นสุดที่สภา สภาต้องมีกรรมการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย กรรมการควรเป็นคนนอกทั้งหมดไม่เห็นด้วยกับ ไตรภาคีเพราะการได้มาที่มีการบล็อคอคะแนกันได้ อธิการบดีอยู่วาระละ 4 ปี ได้มาโดยการสรรหา

ด้านการบริหารบุคคล เห็นว่า ควรเป็นคณะกรรมการต้องโปร่งใส ยุติธรรม มีการประกันคุณภาพ เน้นการจ้างงานด้วยผลงาน ระเบียบต่าง ๆ ออกใหม่ โดยสภา มข. แต่ต้องแจ้งให้ประชากรทราบและควรมีประชาพิจารณ์ด้วย

การบริหารงานวิชาการ ควรมีการประเมินผลงานทางวิชาการ ควรมีสภาวิชาการทำหน้าที่ด้านวิชาการ หลักสูตรและการพัฒนาด้านวิชาการ รวมทั้งวางหลักเกณฑ์ทางตำแหน่งทางวิชาการ แต่งตั้งและถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการ คณาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการดังนี้ ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์ เห็นด้วยกับการให้เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป แต่จะต้องมีการประเมินทุกกระยะถ้าไม่ก้าวหน้าหยุดการให้เงินประจำตำแหน่งแต่ตำแหน่งยังคงอยู่

ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน เห็นว่าควรประหยัดไม่ควรฟุ่มเฟือย และการขึ้นค่าน่วยกิตนนักศึกษาควรใช้วิธีการสุดท้าย การตรวจสอบยังคงต้องใช้ สตง. และการตรวจสอบจากบุคคลภายนอกด้วย ควรมีการวางแผนการเงินอย่างเป็นระบบ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 20

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรเป็นเลิศทางวิชาการ ผลิตบัณฑิตต้องมีคุณภาพ สามารถทำงานได้มีคุณธรรมเป็นแหล่งวิจัยของภูมิภาคและนำความรู้ประยุกต์ใช้ได้

ด้านโครงสร้างการบริหาร ทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย นายกสภาได้จากการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง กรรมการควรเป็นกรรมการจากภายนอกมหาวิทยาลัยมากกว่าในมหาวิทยาลัย ไม่เห็นด้วยที่มีตัวแทนคณาจารย์และข้าราชการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีควรได้จากการสรรหามีวาระอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี

การบริหารงานบุคคล ควรเป็นคณะกรรมการที่มีอิสระและมีการประเมิน ตรวจสอบ ตลอดจนการประกันคุณภาพเป็นระยะ ๆ การเปลี่ยนสถานภาพควรเปลี่ยนสภาพพร้อมกัน ไม่เห็นด้วยที่ใช้วิธีการสมัครใจเพราะจะบริหารลำบากใน 2 ระบบ และถ้ามีระบบคู่ขนานก็จะต้องมีการประเมินทั้ง 2 ระบบ

ด้านการบริหารงานวิชาการ เห็นด้วยกับสภาวิชาการโดยมีอธิการบดีเป็นประธาน แต่ให้ระวังการก้าวก้าวอำนาจบริหาร สภาวิชาการมีอำนาจหน้าที่ในการวางระเบียบภายใน ด้านวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอนและเป็นที่ยปรึกษาทางวิชาการแก่องค์กรในมหาวิทยาลัย

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เป็นกรรมการที่มีอิสระในการบริหารการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รัฐควรสนับสนุนเงินอุดหนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นเงินก้อน และควรมีกรรมการพิจารณาเงินอุดหนุนประกอบด้วย ทบวงมหาวิทยาลัย คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รมต.ทบวงมหาวิทยาลัย โดยที่ไม่ควรมีผู้แทนของมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการ มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาและให้ความเห็นเสนอเท่านั้น ไม่ควรมีหน้าที่ในการพิจารณาจัดสรรเงินอุดหนุน

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 21

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ เห็นว่าควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ภูมิภาค ความเป็นสากล และเป็นที่ยิ่งแก่สังคมด้านแก้ปัญหาของท้องถิ่นที่ผ่านมา มข. มีบทบาทหรือแนวดำเนินการด้านนี้น้อยมาก

ด้านโครงสร้างการบริหาร สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด องค์กรประกอบควรมี ความหลากหลายจากบุคคลหลายอาชีพ สภามข.ควรมีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ การปฏิบัติ งานของอธิการบดี อธิการบดีได้มาจากการสรรหาอยู่ในตำแหน่งวาระ ๗ 4 ปี

ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย ผู้แทน สายวิชาการ สายบริหาร สายสนับสนุนการศึกษา (สาย ก, ข และ ค) การบริหารงานเป็นแบบ พนักงานที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีการประเมินและการประกันคุณภาพรวมถึงระบบสัญญาจ้าง ระดับ เงินเดือนขึ้นอยู่กับผลงานพนักงานไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน และกรมแรงงานสัมพันธ์

ด้านการบริหารงานวิชาการ ควรมีสภาวิชาการเพื่อพัฒนาหลักสูตร ด้านวิชาการทุกด้าน การจำแนกตำแหน่งทางวิชาการ ทางการบริหารและผู้สนับสนุนการศึกษา การเรียกชื่อตำแหน่ง ผู้สนับสนุนการศึกษาเป็นตำแหน่งปฏิบัติการ รุรการและบริหารทั่วไปเหมาะสมแล้ว

ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ไม่ควรขยายเขตแดนหน่วยกิตต้องไม่ค้ำกำไรจาก นักศึกษา ควรถือว่าการศึกษาคือบริการของรัฐแก่ประชาชน ควรนำเงินรายได้ไปหาผลประโยชน์ แต่ไม่ควรนำไปลงทุนในตลาดหุ้น ซึ่งมีความเสี่ยงสูง

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 22

ด้านปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ ควรเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และประยุกต์ความรู้สู่สังคมด้วย

ด้านโครงสร้างการบริหาร เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรสูงสุดทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย กรรมการควรเป็นไตรภาคีถูกต้องแล้ว กรรมการอยู่ในวาระ 2 ปี อธิการบดี 4 ปี การได้มาซึ่งอธิการบดีควรได้จากการสรรหา ไม่เห็นด้วยกับการเลือกตั้งเพราะจะเกิดการแตกแยก

ด้านการบริหารบุคคล ควรบริหารด้วยคณะกรรมการมีอิสระในการออกกฎระเบียบของตนเอง แต่จะต้องโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ เปลี่ยนจากราชการเป็นพนักงาน มีการประเมินและประกันคุณภาพ และควรเปลี่ยนพร้อม ๆ กัน ไม่เห็นด้วยกับออกแบบคู่ขนานเพราะจะเกิดปัญหาในด้านการบริหาร 2 ระบบในมหาวิทยาลัยเดียว

ด้านการบริหารงานวิชาการ สภาวิชาการควรทำหน้าที่ช่วยด้านวิชาการหลักสูตร และให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยในด้านวิชาการ

ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ควรมีคณะกรรมการและรัฐควรสนับสนุนการเงินเป็นเงินก้อนรายปี มีการตรวจสอบและมีอิสระในการหาเงินจากพื้นที่ของมหาวิทยาลัย แต่ไม่เห็นด้วยกับนำเงินไปลงทุนด้านอื่นเพราะเสี่ยงเกินไป การตรวจสอบต้องมีกรรมการภายในและภายนอกตรวจสอบรวมทั้งการให้ สตง.ตรวจสอบด้วยเพราะเป็นเงินของรัฐ

สรุปผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 23

ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัย

- ยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการ
- ควรเน้นภูมิภาคอีสาน
- แต่ก็ไม่ควรทิ้งความเป็นสากล และก็ไม่เห็นด้วยที่จะเป็นอันดับแรก ๆ
- เป็นที่พึ่งแก่ประชาชนและสังคมได้
- สนับสนุนงานวิจัยอย่างจริงจัง ดัดขั้นตอนอย่าให้ยุ่งยากขาดทุนบางครั้งก็ต้องยอม
- ควรมีการประกันคุณภาพ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ
- พื้นฟูจริยธรรมและความเป็นไทย

ด้านโครงสร้างการบริหาร

■ ยังคงสภา มข. และให้อำนาจสิ้นสุดที่สภา มข. แต่สภาจะต้องมีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีระบบการตรวจสอบสภาด้วย

- กำหนดนโยบายให้อธิการบดีปฏิบัติ
- ตรวจสอบอธิการบดี กำกับ ดูแล
- ออกกฎระเบียบการบริหารบุคคล วิชาการ การเงินของมหาวิทยาลัย
- กรรมการควรเป็นคนนอกทั้งหมดคนในมีอธิการบดีคนเดียวในอนาคต แต่ตอนนี้

เห็นด้วยกับไตรภาคี

- กรรมการมีวาระ 2 ปี
- อธิการบดี วาระ 4 ปี ได้มาด้วยการสรรหา ไม่เห็นด้วยที่จะแต่งตั้ง และเลือกตั้ง

เพราะเกิดปัญหาทั้งคู่ สรรหาจึงเป็นตัวเลือก น่าจะดีที่สุดแต่จะต้องโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาอีกเช่นกัน

■ ไม่เห็นด้วยที่นักศึกษาจะมาใช้สิทธิเลือกตั้งโดยตรง หรือทางอ้อมที่มีปัญหาทั้งเพราะไม่โปร่งใส เห็นว่าเรื่องนี้สามารถแก้ได้ ด้วยการทำความเข้าใจอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ถ้าอยู่ ๆ มาทำ จะเกิดปัญหาแน่

ด้านการบริหารงานบุคคล

- เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน มีการประกันคุณภาพที่ยุติธรรม
- บริหารด้วยคณะกรรมการที่เป็นที่ยอมรับ

■ เปลี่ยนสถานภาพควรพร้อมกัน มีระบบสัญญาจ้าง ตรวจสอบ ประเมินการทำงาน ตลอดระยะเวลาทำงาน

■ เงินเดือนควรมีบัญชีเงินเดือนตำแหน่งทางวิชาการและตำแหน่งการบริหาร

■ สายปฏิบัติการวิชาชีพ ควรแบ่งเป็น ฝ่ายปฏิบัติการกับธุรการ

■ ตำแหน่งวิชาการ แบ่งเป็น อาจารย์และนักวิจัย

ด้านการบริหารงานวิชาการ

■ มีสภาวิชาการกลั่นกรองเรื่องวิชาการให้สภา มข.

■ จัดตั้ง ยุบเลิก หน่วยงาน โดยให้คำแนะนำสภา

■ ให้คำปรึกษาสภาในการแต่งตั้งถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการและหัวหน้าภาควิชา

■ เป็นฝ่ายเสริม พัฒนาศึกษา

ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

■ รายได้ไม่ต้องส่งกระทรวงการคลัง

■ บริหารด้วยคณะกรรมการ

■ รัฐให้การสนับสนุนเงินก้อน

■ มหาวิทยาลัยควรประหยัดตัดความฟุ่มเฟือยลง

■ การขึ้นค่าหน่วยกิต ค่าบำรุง ควรปรับให้เหมาะสม

■ ระบบบัญชีและการตรวจสอบจะต้องมีองค์การอิสระทั้งในและนอก รวมทั้ง สตง.

ด้วย เพราะเรายังใช้เงินของรัฐอยู่

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 24

ในด้านปรัชญาจะมองว่าความมุ่งหมายใหญ่คืออะไร คุณภาพจะดีขึ้น สถานภาพของอาจารย์ดีขึ้น มีความชอบธรรมในวิธีคิด มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นสมองให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาให้กับชุมชน ประเทศชาติ ภูมิภาค และความเป็นสากล

ในด้านสถานภาพของบุคลากรจะต้องไม่ด้อยกว่าที่เป็นอยู่ จะทำหน้าที่ในการสอน วิจัย โดยเห็นการวิจัยมากกว่าที่เป็นอยู่ มหาวิทยาลัยควรเป็นองค์กรที่ให้นักศึกษามีโอกาสเรียนให้คนด้อยโอกาสสามารถเดินเข้ามาในมหาวิทยาลัยได้ จะต้องมีการปรับระบบให้มีความชอบธรรม เพราะเป็นสิทธิอันชอบธรรมของคน

ด้านโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด แต่ควรเปลี่ยนสภามหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้องค์กรท้องถิ่นเข้ามา มีบทบาท และบุคคลระดับชาติเข้ามา และมีอิสระในความคิดไม่ใช่เข้ามาโดยผู้บริหาร ในส่วนของนักวิชาการ ศาสตราจารย์คงจะต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลไปว่าควรจะเข้ามาหรือไม่ และเห็นด้วยกับอาจารย์ ชำราชากร ศิษย์เก่า และนักศึกษา และตัวแทนรัฐบาลที่จะเข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย กระบวนการได้มาซึ่งกรรมการสภาจะต้องโปร่งใส และควรที่จะตรวจสอบได้ ขอบเขตหน้าที่คือกำหนดนโยบาย นายกสภาควรได้จากการเลือกสรร อยู่วาระ 2 - 3 ปี

การได้มาซึ่งอธิการบดีควรเปลี่ยนความคิดที่ว่าอธิการบดีเป็นศูนย์กลางของอำนาจ จะต้องเปลี่ยนเป็นตัวเชื่อมโยงของมหาวิทยาลัยกับองค์กรภายนอก ทำหน้าที่ กำกับ ดูแล นโยบายให้เป็นไปตามแผน และมีหน้าที่หาเงินสนับสนุนให้มหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งอธิการบดีจะไม่ตอบว่าวิธีไหนแต่จะตอบว่ากระบวนการได้มาซึ่งอธิการบดี จะต้องให้ประชากรมีส่วนร่วมทุกฝ่าย โปร่งใส ตรวจสอบได้

ในการปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ เห็นว่าควรออกพร้อมกัน เพราะถ้าไม่พร้อมกันจะเกิดปัญหาในการบริหาร ควรมีการประเมินผลงานที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม โดยมีความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้

ในด้านการบริหารวิชาการเห็นด้วยกับการมีสภาวิชาการเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย กระตุ้นให้เกิดงานวิชาการ วางกรอบกติกาเพื่อช่วยฝ่ายบริหาร องค์กรประกอบของสภาวิชาการ มีนักวิชาการ องค์กรเอกชนภายนอก นักวิจัย และศาสตราจารย์

ด้านการเงินและทรัพย์สิน จะต้องมีโอกาสคล่องตัวโดยจะต้องตรวจสอบภายหลัง และ ยืดหยุ่นได้มากกว่าปัจจุบัน รายได้ของมหาวิทยาลัยจะได้มาจากรัฐบาล รายได้จากธุรกิจและ การระดมทุนจากต่างประเทศ ซึ่งเราไม่เคยทำเลย แต่ความจริงเป็นแหล่งเงินมหาศาล ในกรณี ที่เงินไม่พอเพียงต่อการบริหารเห็นว่าไม่น่าจะรอให้เกิดขึ้น ต้องมีการตรวจสอบที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ จะต้องมีรายงาน และมาตรการที่ควรจะทำก็คือลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ การขึ้นค่าหน่วยกิตนักศึกษาไม่ควรขึ้นเพราะไม่มีเหตุผล

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านที่ 25

ด้านปรัชญา ปณิธาน ของมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรเน้นให้มีคุณธรรม มีความรู้ ซึ่งมีความรู้แล้วก็จะสามารถสร้างความเป็นเลิศได้และนำไปสู่ความเป็นสากลด้วย และควรจะเป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับสังคม เป็นที่พึ่งแก่สังคมได้ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเห็นว่าอยู่ในระดับที่ต่ำมาก

โครงสร้างการบริหารในอนาคต ไม่มั่นใจว่าการจะออกนอกระบบได้เพราะมีความพร้อมน้อย ทั้งด้านผู้บริหาร บุคลากร ยังขาดความพร้อมทั้ง 2 กลุ่ม โดยสังคมไทยใช้ระบบเกื้อกูลช่วยเหลือกันจนเป็นวัฒนธรรมและทำให้องค์กรอ่อนแอ แต่ก็เห็นด้วยกับการที่สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด และองค์ประกอบเหมือนเดิมหรือไม่นั้นไม่ได้พิจารณาที่องค์ประกอบ แต่อยากพิจารณาในด้านคุณสมบัติ คุณภาพของกรรมการสภามากกว่าเป็นอิสระที่แท้จริงหรือไม่ มีความรู้ความสามารถในการจะควบคุม กำกับ ตรวจสอบ การบริหารมหาวิทยาลัย ได้มากน้อยเพียงใดที่ผ่านมาเห็นว่าเป็นเพียงสภาตรายางเท่านั้น การได้มาซึ่งอธิการบดี เห็นว่าควรมีการศึกษาในประเทศอื่น ๆ ว่า ได้อธิการบดีมาอย่างไรจึงเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการบริหาร ไม่อยากจะตอบว่า สรรหา เลือกลง แต่งตั้ง แต่จะมองลึกลงไปในการเป็นคนดี มีศีลธรรม และอุดมการณ์มากกว่าสภาพของบุคลากร เห็นว่า เราควรปรับเปลี่ยนเราควรจัดทำทดลองในบทคณะก่อน อาจจะทำ 3 ปี ๆ ละ 1 คณะ เพื่อหาข้อบกพร่อง การกำหนดการทดลองควรกำหนดลักษณะของคณะวิชาเป็น 3 กลุ่ม คือ คณะที่มีความพร้อมสูง กลาง ต่ำ เมื่อศึกษาแล้วจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการเลย มิเช่นนั้นจะผิดพลาดอย่างวิทยาลัยครู 36 แห่ง ที่มองว่าครุชาติ แต่ความจริงไม่ได้ขาดและผิดพลาดที่ระบบการจัดการมากกว่า

ในด้านวิชาการเห็นด้วยกับสภาวิชาการ แต่อยากให้มีผลิตคนเป็นคนดี มีคุณธรรม และการสอนอะไรไปควรที่จะเป็นรูปธรรม

ในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน จะต้องดูที่วัฒนธรรมของเราด้วย เห็นว่าควรมีการควบคุมมิเช่นนั้นจะเกิดการคอร์รัปชันมากกว่าและเสียหายแก่มหาวิทยาลัย กฎระเบียบจะต้องรัดกุม

การศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

บทคัดย่อ
ของ
สถาพร ชันโต

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา
กุมภาพันธ์ 2542

การวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหา-
วิทยาลัยในกำกับรัฐ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารของมหาวิทยาลัยขอนแก่นใน
ฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในด้านหลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหาร
งานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน

ขั้นตอนการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบการบริหาร
มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ โดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่เป็น
เอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารอุดมศึกษาของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระ
แล้วนำผลสรุปจากการศึกษามาสร้างคำถามเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด นำไปสอบถาม
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน จากนั้นนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสรุปประเด็นสร้างแบบ
สอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่ามี 5 ระดับ เพื่อนำไปตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 ด้วยเทคนิค
เดลฟาย (Delphi technique) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความสอดคล้องของความคิด
เห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบ 2 และ 3 โดยการคำนวณค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัย
ระหว่างควอไทล์จนสามารถสรุปได้อย่างฉันทมติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในฐานะ
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของรูปแบบการ
บริหารที่ได้จากตอนที่ 2 โดยสอบถามจากความคิดเห็นของผู้บริหาร จำนวน 136 คน อาจารย์
จำนวน 313 คน ข้าราชการจำนวน 335 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 784
คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปตามตัวแปรที่ศึกษา 4 กลุ่มดังนี้คือ

1. หลักการ-โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ปรัชญาและปณิธานของมหา-
วิทยาลัยยึดมั่นในความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับนานาชาติเพื่อแลกเปลี่ยน
ความรู้และเทคโนโลยี เป็นศูนย์รวมความคิดสติปัญญาของสังคมผสมผสานภูมิปัญญาอีสาน
สามารถเผชิญสภาวะวิกฤติและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ในด้านโครงสร้างการบริหารมหาวิทยา-
ลัยขอนแก่นควรมีความอิสระและคล่องตัวในขอบเขต อำนาจหน้าที่ ในด้านการบริหารงาน
ทุกอย่างเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร
และมีอธิการบดีปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย กำหนดในด้านการปรับเปลี่ยน
โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย ควรมีการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหา-
วิทยาลัยมีความก้าวหน้าและมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้

2. การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ
ควรดำเนินงานบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งทำหน้าที่พิจารณาและ
ดำเนินการในด้านการกำหนดอัตรากำลัง ลักษณะตำแหน่ง คุณสมบัติ อัตราเงินเดือน กฏ-
ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การประเมินผลงาน การลงโทษ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ เป็นต้น

โดยการดำเนินงานของคณะกรรมการจะเป็นอิสระไม่ขึ้นกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการของมหาวิทยาลัย เข้าสู่การเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรใช้วิธีคงสภาพเป็นข้าราชการเดิมจนเกษียณอายุ หรือใช้วิธีสอบตามความสมัครใจแล้วเปิดโอกาสให้เลือก และในการปรับเปลี่ยนเมื่อมีการประเมินจะต้องมีความเป็นธรรมและเหมาะสม

3. การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐควรมีสภาวิชาการเป็นผู้ดำเนินงานบริหารวิชาการโดยอิสระ โดยสภามีอำนาจขอบเขตหน้าที่ กำหนดหลักสูตร เปิดสาขาวิชาและคณะ การจัดการเรียนการสอน การเสนอจัดตั้งหรือยุบรวม และยกเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษา การแต่งตั้งหรือถอดถอนตำแหน่งทางวิชาการแก่สภามหาวิทยาลัย จัดหาวิธีการที่จะพัฒนาหน้าที่ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในด้านองค์ประกอบของสภาวิชาการนั้น มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง

4. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการปกครอง ดูแลรักษา จัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในรูปของคณะกรรมการและรายได้ของมหาวิทยาลัยจะเป็นรายได้ที่ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินงบประมาณในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยขอนแก่นจะต้องใช้มาตรการประหยัด ลดการก่อสร้างอาคารลงเพราะเพียงพอแล้ว ในขณะที่เดียวกันควรขยายจำนวนนักศึกษาให้มากขึ้นและจำกัดจำนวนบุคลากรลง การได้รับเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัยนั้น จะถือเกณฑ์ของผลงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลักโดยเมื่อมหาวิทยาลัยมีเงินไม่พอใช้จ่าย รัฐจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น โดยมหาวิทยาลัยเองจะต้องชี้แจงผลงานและเหตุผลอย่างเป็นรูปธรรม การตรวจสอบบัญชีจะตรวจสอบโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้ตรวจสอบบัญชีอิสระ

A STUDY OF AN ADMINISTRATIVE MODEL
OF KHON KAEN UNIVERSITY AS AN
AUTONOMOUS UNIVERSITY

AN ABSTRACT
BY
SATHAPORN KHANTO

Presented in partial fulfillment of the requirements for the Doctor
of Education degree in Higher Education at Srinakharinwirot University

February 1999

This research on the study of an administrative model of Khon Kaen University as an autonomous one focused on its principle, structure, personnel administration, academic as well as financial and property administration.

The research consisted of 3 stages : Stage 1 studied an administrative model of Khon Kaen University as an autonomous one through the source of information in documents about a development model of the administrative system of state higher education toward independence; then conclusions were used in questions for an open-ended interview, tried it on 25 scholars; later data from the interview were made into questionnaire with a ratio of 5 to be used in stage 2 with Delphi technique to check accuracy and compatability with the scholars' opiniars in the second and third sessions via the values of median, mode and range of quartile until conclusions were approungly finalized. Stage 3 checked probability of such a model from stage 2 by asking opinions from 136 administrators, 313lecturers, 355 government officials, totalling 784 as a sample group. The statistics for data analysis were mean and standard deviation.

The results were concluded accórding to the variables in the 4 study groups :

1. Principle - Structure of University Administration : Philosophy and resolution of the university hold on to academic excellence, international relationships to exchange knowledge and technology, being center of social wits blended with those of Isan to be able to face crisis but continue development. For structure, the university should have independence and flexibility as well as authority. For administration, every transaction should be completed within the university, with the University Council as highest administrative sector and the President to exercise its policy and to designate adjustment to the university administrative structure; there should be quality assurance for university progress and academic excellence.

2. Personnel Administration : Autonomonsly, the university should use a model of personnel administrative committee to consider and implement the designation of work force, position characteristics, qualifications, salary rates, rules and regulations, work evaluation, punishment, complaint and petition. The committee's implementation will not depend on the Civil Service Commission's rules and regulations. Status adjustment from civil servants to employees in the new autonomous university should

continue until the former civil servants retire, or by asking their willingness of choice; and in the adjustment, the evaluation process should be fair and appropriate.

3. Academic Administration : Autonomously, the university should have the Academic Council to implement academic administration independently in designating curriculum, opening departments and faculties, manage class schedules, propose a set-up or a combination or dissolution of agencies on campus, give advice, appoint or remove academic positions for the University Council, find ways for academic development. In the University Council's factor, the President is head by position.

4. Financial and Property Administration : The university has authority in ruling, taking care of and providing benefit to the university's property in form of committee; this income will not go to the Finance Ministry according to the budget law in an autonomous university. The university must use measures of saving, reducing building construction because of adequacy; meanwhile, it should increase the number of students and limit the number of personnel. As for the university's financial support, the government must allocate necessarily its budget when the university has no adequate amounts along with its concrete explanations and reasons. The auditing will be done by the government audit committee or an independent auditor.