

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นมหาวิทยาลัยหลอมรวมที่เกิดจากนโยบายของรัฐ ความเป็นมาของนโยบายหลอมรวมมหาวิทยาลัยมีความเป็นมาและความสำคัญ ดังนี้ สืบเนื่องจากการประชุมคณะรัฐมนตรีนอกสถานที่อย่างไม่เป็นทางการที่จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 2 เมษายน พ.ศ. 2545 ฯพณฯ ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้เสนอว่า “ควรมี การพิจารณาหาระบบและแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีการเชื่อมโยงกับชุมชน ในระดับรากหญ้า... โดยเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีอาคารและสถานที่ซึ่งเป็น สิ่งก่อสร้างจำนวนมากตามจังหวัดต่าง ๆ แต่ยังขาดการบริหารจัดการที่ดี ในการใช้ ประโยชน์จากอาคารสถานที่เหล่านี้ได้อย่างเต็มที่ ที่ประชุมจึงได้มีมติพิจารณาทบทวนโดยมี นโยบายว่าหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่วิธีการเรียนการสอน และวิธีการจัดการต้อง เร่งสร้างความตระหนักในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารจัดการเป็นสำคัญ โดยเน้นการใช้ ทรัพยากรร่วมกันให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องลงทุนก่อสร้างอาคารเรียนที่มีราคา แพง” (มหาวิทยาลัยนครพนม , 2558)

มหาวิทยาลัยที่เกิดจากการหลอมรวมในปี 2548 มีอยู่ 2 แห่งซึ่งคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัด นครพนม จังหวัดนครราชสีมา หลอมรวมใช้ชื่อว่า มหาวิทยาลัยนครราชสีมาราชชนดิรินทร์ โดยหลอมรวมสถาบันการศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา 4 สถาบัน คือ วิทยาลัยเทคนิค นครราชสีมา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี นครราชสีมาและวิทยาลัยการอาชีพตากใบ ส่วนมหาวิทยาลัยนครพนม เป็นมหาวิทยาลัย หลอมรวมแห่งที่สอง โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม ราชกิจจานุเบกษา (2548) หลอมรวมสถานศึกษาดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม วิทยาเขตนครพนม ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัย

การอาชีพขาดทุน และวิทยาลัยการอาชีพนาหว้า สังกัดสำนักคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ใช้ชื่อว่ามหาวิทยาลัยนครพนม นโยบายเป็นหลักหรือเป็นแนวทางถือปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ของการบริหาร นโยบายจึงมีความสำคัญดังนี้ Laswell & Kaplan (1970, อ้างถึงใน จงใจ เตโช , 2555 , หน้า 12) ระบุว่านโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการบริหารงาน และให้แนวทางกรอบการดำเนินงาน ใช้พิจารณาตัดสินใจ สังการ (สมภาร ศิล, 2552 , หน้า 13) สรุปไว้ว่านโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ช่วยให้มีการกำหนดเป้าหมาย แนวทางปฏิบัติแก่ฝ่ายบริหารและปฏิบัติมีทิศทาง มีกรอบแนวคิดดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกันเกิดการพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ช่วยเสริมอำนาจชอบธรรมของฝ่ายบริหารและช่วยให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรมาใช้อย่างรู้คุณค่า มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการนำนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติ รัฐบาลมีความคาดหวังว่านโยบายนั้น ๆ เกิดผลสัมฤทธิ์ ในปี พ.ศ. 2548 รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการลดค่าใช้จ่าย นำทรัพยากรทางการศึกษามาใช้ร่วมกัน เรียกนโยบายนี้ว่า นโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาเป็นสถาบันอุดมศึกษา โดยมีที่มาจากแนวคิดการหลอมรวม (Amalgamation)

แนวคิดการหลอมรวม (Amalgamation) เป็นแนวคิดที่รัฐบาลกำหนดเป็นนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดนครพนม ในปี พ.ศ. 2548 เป็นนโยบายสืบเนื่องต่อมาในปี พ.ศ. 2554 ในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีรัฐบาลมีมติเห็นชอบในข้อเสนอเชิงนโยบายการหลอมรวมยุบรวมสถาบันอุดมศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ ให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นใหม่ โดยให้หลอมรวม (Amalgamation) ยุบรวม (Merging) มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการจัดการอุดมศึกษาของประเทศ ให้มีคุณภาพโดยให้ความหมายการหลอมรวม (Amalgamation) หมายถึง การนำเอาสถาบันอุดมศึกษาทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัดที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงมารวมเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ภายใต้ชื่อสถาบันเดียวกัน ซึ่งต่อมาภายหลังได้มีหนังสือแจ้งมติของคณะรัฐมนตรีในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นใหม่มีความซ้ำซ้อนขาดคุณภาพและประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีสามารถรองรับนักศึกษาปัจจุบันได้ และในอนาคตมีแนวโน้มความต้องการศึกษาระดับอุดมศึกษาลดลง จึงไม่มีความจำเป็นต้องจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐเพิ่มขึ้นคณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้รัฐบาลมีนโยบายใช้แนวทางการ

หลอมรวม ยุบรวม สถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการจัดการอุดมศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสังคมอย่างแท้จริง มีจังหวัดที่ขอจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐโดยการหลอมรวม หลายแห่ง ข้าราชการสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ (บัลลังก์ โรหิตเสถียร , 2554) มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยที่จังหวัดชุมพร หลอมรวมสถาบันการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ว วิทยาเขตชุมพรกับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. มหาวิทยาลัยภาคใต้ตอนบน ณ จังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการหลอมรวม มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
3. มหาวิทยาลัยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นการยุบรวมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา วิทยาเขตตากกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ศูนย์อุดมศึกษาแม่สอด ซึ่งปัจจุบันขอเปลี่ยนเป็นการยกฐานะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จังหวัดตากขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช
4. มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ หลอมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์กับมหาวิทยาลัยราชเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์เป็นมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
5. มหาวิทยาลัยระยอง เป็นการยุบรวม วิทยาลัยเทคนิคบ้านค่ายและวิทยาลัยเทคนิคมาตาพุด
6. มหาวิทยาลัยของฝั่งทะเลอันดามันเป็นการหลอมรวม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิทยบริการกระบี่กับสถาบันพลศึกษาวิทยาลัยเขตกระบี่และวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีกระบี่ จะเห็นได้ว่า รัฐบาลมีนโยบายให้มีรูปแบบมหาวิทยาลัยหลอมรวม จากปรากฏการณ์พบว่า ประสบกับปัญหาการหลอมรวมในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ความเป็นมาของสภาพปัญหาที่เกิดจากการหลอมรวมสถานศึกษา จากการศึกษา นำร่อง (Pilot study) มหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา พบว่า การหลอมรวมมีปัญหา ความขัดแย้งของบุคลากรภายในที่แบ่งเป็นสองฝ่าย คือ ฝ่ายเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย มีการรับบุคลากรเพิ่มความหลากหลาย มีความขัดแย้งเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี ชื่อเรียกร่องของบุคลากรในลิสต์สวัสดิการ การย้ายหน่วยงาน ความไม่ชัดเจน ในความก้าวหน้าของบุคลากรในระดับอาชีวศึกษายังไม่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ได้มีข้อร้องเรียนทุนการศึกษาต่อของอาจารย์ ภาระงานเกินกว่าอัตรากำลัง มีภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้น วัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นระบบยังไม่สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันในด้านการเงินได้ แสดงให้เห็นว่ามีข้อจำกัดในด้านการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขาดความเข้าใจหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good

governance) มหาวิทยาลัยหลอมรวมเข้าเป็นปีที่ 12 ในปี พ.ศ. 2560 นี้ยังไม่สัมฤทธิ์ผล ตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม (การศึกษานำร่อง ,2559) พบว่ามีปัจจัยบางประการที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ เช่น ใช้เวลานานมาก มีอุปสรรคที่แตกต่างกันไป เช่น มหาวิทยาลัย โคโรลาโด (University of Colorado:UC) พบว่า มีผลสำเร็จ นำไปสู่เป้าหมายใหม่ในการศึกษา มีโอกาสแข่งขัน พัฒนาชุมชน เปิดโอกาสแก่คนในพื้นที่ วิจัยสร้างงานในพื้นที่ การทำงาน ร่วมศาสตร์ข้ามศาสตร์ เข้าถึงแหล่งเงินทุน มีผลกระทบทางบวกต่อเศรษฐกิจของเมือง โคโรลาโด สามารถดึงดูดคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษาที่มีคุณภาพ กลายเป็น มหาวิทยาลัยวิจัยมีเอกลักษณ์ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้แก่ เปิดโอกาสสู่ความเป็น เลิศ สื่อสารทุกฝ่าย ประชาชนให้การสนับสนุน มีแหล่งเงินทุน มีพัฒนาการต่อเนื่อง ข้อดี คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มีโอกาสทางวิชาการ สร้างจุดแข็ง ร่วมมือกับชุมชน บริการชุมชน การเงินมหาวิทยาลัยดีขึ้น ปัญหาอุปสรรค คือ ความร่วมมือในการทำงานเนื่องจากต้องทำ ความเข้าใจใช้เวลา ส่วนปัญหาการหลอมรวมพบว่าที่มหาวิทยาลัยวอร์ริค (university of Warwick) ประเทศสหราชอาณาจักร พบว่า 1. ความแตกต่างของสถาบันการศึกษาที่นำมา หลอมรวมมีปัญหาความขัดแย้งในวัฒนธรรมมากกว่าสถาบันที่มีลักษณะเหมือนกัน 2. การหลอมรวมในเขตเมืองประสบความสำเร็จ 3. ต้องการผู้นำที่มีพลวัต 4. มีผลประโยชน์ในการหลอมรวม 5. การหลอมรวมมีข้อจำกัดไม่สามารถจัดการได้เร็ว ต้องใช้เวลา 6. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมีไม่มากแต่เกิดอยู่ในระยะยาว 7. บุคลากรขาด ความไว้วางใจ ไม่มั่นใจในสถานภาพ ต้องใช้เวลานานหลายปีในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 8. การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาเป็นความสำเร็จในการหลอมรวม 9. การ ต่อต้านการหลอมรวมมาจากคู่แข่ง (สัมพันธ พันธ์ุพฤษและคณะ 2551 , หน้า48-53) ส่วนการหลอมรวมในจีน ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการหลอมรวม คือ บังคับมีการ ต่อต้าน วิตกกังวลทั้งสถานภาพและความสามารถทางวิชาการของบุคลากร สูญเสียหน้าที่ เดิมของสถาบัน มีความยากลำบากในการหลอมสถาบัน เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กร หลักรัฐ การบริหารจัดการ Mok (2005) กล่าวว่า การปฏิรูประบบอุดมศึกษาไปพร้อมกับ การหลอมรวมของมหาวิทยาลัย ควรมีความเป็นเอกภาพ การบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ บุคลากร Chen David Y (อ้างถึงใน มนัส สุวรรณ และ ประหยัด ปานดี, 2550) กล่าวว่า การหลอมรวมสถาบัน มี 2 ลักษณะ คือ หลอมรวมสถาบันที่อยู่ใกล้กัน สาขาวิชา คล้ายกันต้นสังกัดต่างกันหรือเป็นสถาบันใหญ่ที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การหลอมรวม

สถาบันที่มีชื่อเสียงและมีความเข้มแข็งอาจพบความยากลำบากเนื่องมาจากวัฒนธรรม  
 องค์กร บุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยนครพนม  
 ซึ่งเกิดจากการหลอมรวมตามนโยบายภาครัฐที่นำสถาบันต่าง ๆ ทั้งระดับอาชีวศึกษา  
 ระดับอุดมศึกษาเข้ามาหลอมรวม มีที่ตั้งไม่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน จึงเกิดผลกระทบทั้งข้อดี  
 ข้อเสีย สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการหลอมรวมยุบรวมและยกฐานะ  
 สถาบันอุดมศึกษา ของ มนัส สุวรรณ และประหยัด ปานดี (2550) ให้ความเห็นว่  
 การพัฒนาสถาบันการศึกษาหลอมรวมนี้ ควรพัฒนาให้เกิดข้อดีให้มากที่สุด มีข้อเสีย  
 น้อยที่สุดในการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดการหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนม  
 ซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ภาวิช ทองโรจน์ แถลงเมื่อวันที่  
 2 กันยายน 2559 ว่า “จำเป็นต้องรื้อระบบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาในมหาวิทยาลัย  
 นครพนม ซึ่งการหลอมรวมเอาอาชีวศึกษาเข้ามาอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเกิดจากหลักคิด  
 ในเรื่องการพัฒนาอาชีวศึกษา ให้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนบางอย่างคือระดับอาชีวศึกษา ก็เป็น  
 จุดแข็งเป็นการท้าทายซึ่งนำการพัฒนาได้อย่างเช่นมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี  
 พระนคร ลาดกระบัง มาจากอาชีวศึกษาสามารถเป็นมหาวิทยาลัยได้ ในประเทศฝรั่งเศส  
 และเยอรมันมีอาชีวศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการมีอาชีวศึกษา  
 ในมหาวิทยาลัยเป็นตัวกำหนดทิศทางทำให้อาชีวศึกษามีความเจริญเติบโต  
 พัฒนาการทางวิชาการเหมาะกับสภาพพื้นที่ สอดประสานให้อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา  
 เป็นจุดแข็งเต็มมหาวิทยาลัยผลิตมากละเลยในบทบาทหน้าที่ในการสร้างปัญญา ความรู้  
 วิจัย” (ภาวิช ทองโรจน์ , 2559) สอดคล้องกับการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ  
 สัมฤทธิ์ผลของการหลอมรวมมหาวิทยาลัยในต่างประเทศกรณีศึกษา คือ ประเทศแคนาดา  
 พบว่า Dalhousie University ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ของแคนาดา เกิดจากการหลอม  
 รวมระหว่าง The Governors of Dalhousie College and University และ The Technical  
 University of Nova Scotia หลอมรวมเป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์ในมหาวิทยาลัยหลอมรวม  
 Dalhousie University เป็นมหาวิทยาลัยมีสัมฤทธิ์ผล จัดการศึกษาได้รับรางวัล สร้างบุคคล  
 ที่มีชื่อเสียง พัฒนาชุมชนด้วยงานวิจัยในพื้นที่ ด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์  
 วิศวกรรมศาสตร์ ศิลปะและการแพทย์ ปัจจัยสัมฤทธิ์ผล ได้แก่ พัฒนาบุคลากร สร้างองค์  
 ความรู้ ศาสตร์สาขาต่าง ๆ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้วยการวิจัยและพัฒนา พัฒนาคณะ  
 วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ จนเกิดประโยชน์ต่อพื้นที่ มหาวิทยาลัยได้รับเงินสนับสนุนการ  
 วิจัยต่าง ๆ จากกองทุนวิจัยของรัฐ ท้องถิ่น การบริจาคของคนในพื้นที่ การสื่อสารทำ

ความเข้าใจร่วมกันจึงเป็นเรื่องสำคัญและต้องอาศัยความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ (Dalhousie University, 2016, <http://www.dal.ca>, สืบค้นเมื่อ 22/12/2016) ทั้งนี้เพราะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมมีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยหลอมรวมในต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน มีแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของพื้นที่ สร้างองค์ความรู้ด้วยงานวิจัยพัฒนารับใช้สังคมทำให้ได้รับความไว้วางใจพึงพอใจจากสังคมก่อให้เกิดการสนับสนุนด้านการเงินแก่มหาวิทยาลัย การบริหารจัดการที่ดี ผู้นำที่มีความเข้าใจในปัญหาความต้องการในพื้นที่ เข้าใจการพัฒนา และสามารถจูงใจอาจารย์บุคลากรให้มีแรงจูงใจทำงานในบทบาทมหาวิทยาลัยโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีคุณค่าสอดคล้องกับ ศิริกัญญา แก่นทองและคณะ (2559) พบว่ารูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ตามที่ศึกษานั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง บุคลากรเข้าใจบริบทพื้นที่ 2. กระบวนการ ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหาร การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วม 3. ผลผลิต ประกอบด้วยนักศึกษาเป็นคนดีมีคุณธรรม จะเห็นได้ว่าการพัฒนาที่ก้าวหน้า ไม่เกิดปรากฏการณ์ปัญหาทางสังคม ต่างจากมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม มีการร้องเรียน ฟ้องคดีในศาลปกครองจำนวนมาก ในเรื่องธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ

ปรากฏการณ์ทางสังคมที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยคือปัญหาด้านภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยหลอมรวมในปี พ.ศ.2558 ถูกฟ้องคดีอาญาร้องทุกข์กล่าวโทษเอาผิดทางวินัยร้ายแรงต่ออธิการบดีและชาวสภามหาวิทยาลัย มีคำสั่งให้อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่า “มหาวิทยาลัยนครพนมมีปัญหาคุณภาพบัณฑิต การวิจัยต่ำ ผู้บริหารมีปัญหาเรื่องธรรมาภิบาล มีการจัดการศึกษานอกสถานที่โดยมิได้รับอนุญาต การทำข้อตกลงกับเอกชนแต่มหาวิทยาลัยเสียประโยชน์ มีประเด็นผู้บริหารพิจารณาให้ทุนตนเองไปศึกษาต่อ ขาดจริยธรรมคุณธรรม กลั่นแกล้งกัน การบริหารต้องโปร่งใสคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ปัญหาเรื่อง

ความเสี่ยงในด้านหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ผู้นำองค์กรต้องมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการมาก่อน มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี” (เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

จากการศึกษาพบว่า มีการบริหารการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ได้แก่ พัฒนาบุคลากร หลักสูตร จำนวนนักศึกษา เทคโนโลยีสื่อการเรียนการสอน กิจกรรมทางการศึกษา เป็นคู่สัญญาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ จำนวนมาก ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดีมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยนครพนม มีภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการศึกษา Dulewicz and Higgs (2003) ได้ศึกษา Transformational Leadership style พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นเลิศหรือภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า Leadership competence มีลักษณะภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรมีสุขภาพดีและมีสมรรถนะสูงมีประสิทธิผล โดยศึกษาพบว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าเปลี่ยนแปลง (Headed by courageous leader) (Bennis, 1989 ; Bass and Avolio, 1994; Kotter, 1990 ; Alimo-Metcalfe and Alban Metcalfe, 2001 ; Goffee and Jones, 2000 ; Goleman et al, 2002) สอดคล้องกับ National Quality Institute (NQI) ประเทศแคนาดา (2006) เห็นว่าผู้นำ (Leader) เป็นผู้มีอิทธิพลในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีสุขภาพที่ดีให้ความหมายขององค์การสุขภาพดีว่าเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Panitee Karnsomdee (2010) ได้ทบทวนการศึกษาของ Castka et al. (2001) พบว่า สิ่งที่ช่วยให้องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีประสิทธิผล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มีการบูรณาการกับการรับรู้ที่กว้างของบุคลากร ริเริ่มวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีความร่วมมือที่ดี และรักษาค่านิยมทางสังคม ผลการศึกษาพบว่า Transformational Leadership style มีความสัมพันธ์กับ High Performance Organization ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership style) รูปแบบของ Bass and Avolio มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร (Bass & Avolio, 1994) สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ นายกสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่มีต่อสภาพปัญหามหาวิทยาลัยนครพนม ด้านผู้นำ กล่าวว่ “มหาวิทยาลัยนครพนมควรมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสันติสุข ต้องมีความคิด (Thinking) มีการกระทำ (Doing) และ มีความเข้าใจคนอื่น (Being) ซึ่งต้องมีหัวใจ

4 ห้อง คือ เห็นอกเห็นใจคนอื่น (care) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่องค์กร (clear) รู้จักแบ่งปัน ความสุขรู้จักการให้ ประารถนาดีห่วงหาอาทร (share) ให้ความยุติธรรม (fair) สร้างพื้นที่ปลอดภัยเข้าพบได้ง่าย” (ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559) สอดคล้องกับความคิดเห็นของนายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีที่มีต่อปัญหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนมว่า “มาจากความแตกต่างของหน่วยงาน วัฒนธรรม องค์กร มีการเมืองแทรกแซงจำเป็นต้องใช้เวลาสร้างความไว้วางใจ (Trust) สามัคคีธรรม ยังไม่หลอมใจ ทุกคนอยากรักษาสถานภาพของตนเอง รูปแบบภาวะผู้นำต้องเป็นแบบประชาธิปไตย หมายถึง การรับฟังเสียงส่วนน้อยยอมรับเสียงส่วนมากใจกว้าง เอาใจเขา มาใส่ใจเรา สร้างความเชื่อมั่นว่าทำได้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำต้องไม่ลำเอียงไม่ใช้อารมณ์ไม่คดโกง มีความซื่อสัตย์ สร้างความเชื่อมั่นว่าที่ทำงานนั้นไม่ใช่สถานที่ส่วนตัว แต่เป็นประโยชน์ส่วนรวมของประชาคมในท้องถิ่นนั้น ๆ” (พจน์ สะเพียรชัย , สัมภาษณ์ , 24 กันยายน 2559) พบว่า มีความไม่ชัดเจนทั้งในแนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายให้คณะกรรมการการอุดมศึกษาดำเนินนโยบายนำสถานศึกษาต่าง ๆ มาหลอมรวมไปเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวเพื่อลดค่าใช้จ่าย นำทรัพยากรมาใช้ร่วมกัน เพิ่มศักยภาพในการศึกษา เนื่องจากจำนวนผู้เรียนมีแนวโน้มลดลงโดยใช้แนวคิดการหลอมรวม (Amalgamation) ยังไม่เคยมีผู้ศึกษาว่ามีปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของการหลอมรวมมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจึงเป็นที่สนใจของผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งอยู่ระหว่างการเข้าสู่การหลอมรวม ประสบการณ์หลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนมที่มีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นน่าจะเป็นประโยชน์ในแง่การเรียนรู้พัฒนา เพื่อวางแผนป้องกันปัญหาหรือจัดการที่เหมาะสมต่อไปในประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม การใช้ทรัพยากรทางการบริหารร่วมกัน การสื่อสารภายในองค์กร ผู้วิจัยสนใจว่าตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวมอย่างไรจึงมีคำถามการวิจัยว่าข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลควรเป็นอย่างไร

จากคำถามการวิจัยข้างต้นผู้วิจัยค้นพบว่า สัมพันธ์ พันธุ์พุกภัยและคณะ (2551, หน้า ก - ค) ได้สรุปสำหรับผู้บริหารในผลการวิจัยติดตามนโยบายการหลอมรวมสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เป็นมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยนครพนมในปี พศ. 2551 ว่า การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ ปรัชญาเป้าหมายแต่เนื่องจากสถานศึกษา



ที่ตั้งอยู่ห่างไกลกัน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและลงทุนน้อยที่สุดนั้นเป็นไปได้ไม่มากเท่าที่ควร มีผู้สมัครเข้าศึกษาน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ ด้านบุคลากรมีร้อยละ 48.61 และข้าราชการร้อยละ 32.56 อาจารย์มีปริญญาเอกร้อยละ 1.56 ยี่สิบวัฒนธรรมของสังกัดเดิม มีกิจกรรมทำงานร่วมกันน้อย ปัญหา อัตราค่าจ้าง การศึกษาเพิ่มวุฒิไม่ตรงกับสาขา ตำแหน่งทางวิชาการ พบปัญหา คดีทางปกครอง สภามหาวิทยาลัยยังไม่มั่นคง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การ ส่วนจงใจ เตโช (2555) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยคุณวิญญูเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยนครพนม ได้ให้ข้อเสนอว่ามหาวิทยาลัยนครพนมควรจะพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ คุณภาพหลักสูตร ผู้เรียน โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการที่ดีและควรมีการศึกษาค้นคว้าในด้านข้อเสนอเชิงนโยบายที่ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยเห็นว่าข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวยังไม่สอดคล้องไม่ตรงกับปรากฏการณ์ปัญหา ซึ่งพบว่ายังไม่เกิดสัมฤทธิ์ผลในนโยบายหลอมรวมซึ่งระบุให้ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มคุณภาพโดยไม่ต้องลงทุนก่อสร้างอาคารเรียนเพิ่มเติมปรับเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การด้วยปัจจัยที่นำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของการหลอมรวม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาพัฒนาการของการหลอมรวมมหาวิทยาลัยและศึกษาว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการหลอมรวมมหาวิทยาลัยจะช่วยให้สามารถสร้างแบบจำลองของการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมไปสู่สัมฤทธิ์ผล กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม และการหลอมรวมมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ในทางทฤษฎี (Theoretical contributions) และประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้ในการจัดการ (Managerial contributions) ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีผลการวิจัยสามารถยืนยันทฤษฎีองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ในบริบทการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหลอมรวม ในประเทศไทยให้ไปสู่สัมฤทธิ์ผล ประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้ด้านการจัดการ ทำให้ทราบว่าพัฒนาการการหลอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา ทราบปัจจัยแห่งความสำเร็จนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้แบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เข้มแข็ง ตรงกับวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพัฒนา

คุณภาพชีวิตประชาชนให้อยู่ดีมีสุขได้อย่างยั่งยืน มีภูมิคุ้มกัน มีความมั่นคง มั่นคง สืบไป สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเป็นตัวแบบในการพัฒนาการหลอมรวมมหาวิทยาลัยให้เกิดสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวม มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในประเทศไทยต่อไป

## คำถามของการวิจัย

ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาการหลอมรวมมหาวิทยาลัย  
สู่สัมฤทธิ์ผล ควรเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ศึกษาพัฒนาการหลอมรวมมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม
2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย  
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม
3. สร้างแบบจำลองของการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม  
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม สู่สัมฤทธิ์ผล
4. จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาการบริหารในการนำนโยบาย  
การหลอมรวมสถาบันอุดมศึกษา สู่สัมฤทธิ์ผล

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ในทางทฤษฎี (Theoretical contributions) และ  
ประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้ในการจัดการ (Managerial contributions) ที่มีคุณค่าและ  
ความสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา ดังนี้  
ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี

1. ผลการวิจัยสามารถยืนยันทฤษฎีองค์ความรู้ที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษา  
ครั้งนี้ ยืนยันว่าทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ Robbins, Bergman, Stagg, and  
Coulter (2006, p. 54) และแนวคิดรูปแบบเชิงระบบของ David Easton การบริหารองค์การ  
หลอมรวมต้องเป็นระบบเปิดสู่สังคมภายนอก มหาวิทยาลัยหลอมรวม เป็นองค์การแบบ

เปิด (Open System) ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม มีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน ที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลต่อการทำงานขององค์กร

2. ผลของการวิจัยนี้ยืนยันว่าทฤษฎีระบบ (System Theory) ของ Robbins, Bergman, Stagg, and Coulter (2006, p. 54) และแนวคิดรูปแบบเชิงระบบของ David Easton สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในปีบริบท แนวทางการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัย หลอมรวมในประเทศไทยให้ไปสู่สัมฤทธิ์ผล

ประโยชน์ในเชิงประยุกต์ใช้ด้านการจัดการ

1. ทำให้มีความรู้ในแนวทางการพัฒนาของการหลอมรวมมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา นำผลการศึกษามาวิเคราะห์พัฒนา หาแนวทางการบริหารการพัฒนา กำจัด จุดอ่อน เสริมจุดแข็ง เข้าใจปัญหา รับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ใช้ความแตกต่างทาง วัฒนธรรมในการบริหาร มีกลยุทธ์ในการหลอมรวมและแนวทางการพัฒนาการบริหารให้เกิด สัมฤทธิ์ผล ที่ชัดเจนนำไปปฏิบัติได้

2. เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร เกิดคุณค่า ทราบ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลในการหลอมรวมสถานศึกษา ทราบว่าปัจจัยใดควรพัฒนา แก้ไขหรือดำเนินการให้มีข้อจำกัดน้อยลง สรรหาปัจจัยที่มีอิทธิพลนั้นมาเพิ่มสมรรถนะ ให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

3. ได้องค์ความรู้จากการสังเคราะห์ แบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม นำแบบจำลอง แนวทางการพัฒนาการบริหารไปเป็นแนวทางในการหลอมรวมมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ให้เกิด สัมฤทธิ์ผลโดยนำไปประยุกต์ใช้ ในการสร้างแบบจำลองที่เหมาะสมกับการหลอมรวม มหาวิทยาลัยอื่น ๆ

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ศึกษาประชากร เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา

2. ขอบเขตด้านตัวแปร งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาหาความรู้เรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบาย แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล : กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยนครพนม โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวมมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

### 2.1 ตัวแปรต้น ปัจจัยนำเข้าในการบริหารองค์การ ได้แก่

2.1.1. ตัวแปรที่ 1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994 ; ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559)

2.1.2. ตัวแปรที่ 2 หลักธรรมาภิบาล (กพร., 2552 ; ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์ โจรนฤทธิพิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

2.1.3. ตัวแปรที่ 3 ทรัพยากรมหาวิทยาลัย (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) (Ricky W. Griffin, 1999, p. 6 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์ โจรนฤทธิพิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

2.1.4. ตัวแปรที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ (กพร., 2552 ; ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์ โจรนฤทธิพิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

2.2 ตัวแปรกลางที่เป็นตัวกลางสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับสัมฤทธิ์ผลของหลอมรวม ประกอบด้วย ตัวแปรที่มีตัวแปรคือ การสื่อสารในองค์การ (มนัสวรรณ จิตรเกษมสุข, 2553)

2.3 ตัวแปรตาม มี 1 ตัว คือ สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม (ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์ โจรนฤทธิพิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาศึกษาตั้งแต่เดือน พฤษภาคม 2561 ถึงมิถุนายน 2562

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ผู้วิจัยสังเคราะห์นิยาม ระบบของ Hicks (1972 , p. 461) and Semprevivo (1976 , p. 1) and Kindred (1980 , p. 6) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง สอดคล้องกับ Robbins, Bergman, Stagg, and Coulter (2009 , p. 54) ให้นิยาม ระบบ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน

และสัมพันธ์ซึ่งกัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือบรรลุมิติวัตถุประสงค์กล่าวโดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีระบบมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้โดยมองมหาวิทยาลัยเป็น องค์การแบบเปิด (Open System) จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม ระบบเปิด (Open System) คือ ระบบที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ รวมทั้งที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์การ (ประชุม รอดประเสริฐ , 2543 , หน้า 67 ; วิโรจน์ สารรัตน์ , 2545 , หน้า 24 – 25 ; Robbins et al. , 2006 , p. 55 ; Kinichi and Kreitner , 2003, p. 307) ผู้วิจัยสนใจการศึกษาว่า มีปัจจัยใดที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวม จึงใช้กรอบแนวคิดตามทฤษฎีระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเป็นระบบบริหารในแง่โครงสร้าง – หน้าที่ ตามทฤษฎีระบบ (system Theory) และแนวคิดรูปแบบเชิงระบบของ David Easton (ประชุม รอดประเสริฐ , 2543 , หน้า 67 ; วิโรจน์ สารรัตน์ , 2545 , หน้า 24 – 25 ; Robbins et al. , 2006, p. 55) มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ใช้ทฤษฎีระบบเช่นกันเป็นกรอบในการศึกษารูปแบบการบริหารปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ซึ่ง ศิริกัญญา แก่นทองและคณะ (2559) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เกิดจากการหลอมรวมของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์มีความถูกต้องเหมาะสม มีประโยชน์และความเป็นไปได้

ในกรอบแนวคิดการวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายของการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนมผู้วิจัยวิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ จากปรากฏการณ์ปัญหาของผู้บริหาร คือ ปัจจัยภาวะผู้นำที่ขาดศักยภาพในการนำการเปลี่ยนแปลงไปยังเป้าหมายที่คาดหวัง มีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ไม่เข้าใจหลักธรรมาภิบาล ใช้ทรัพยากรไปในทิศทางที่ไม่เกิดคุณค่า

โดยศึกษาทบทวนกรอบแนวคิดร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ปัจจัยสำคัญอีกประการที่จะช่วยให้เกิดสัมฤทธิ์ผล คือ การสื่อสารการเจรจาพูดคุยกันแบบกัลยาณมิตร ในกระบวนการหลอมรวม ผู้บริหารสามารถเข้าพบบางายลดความขัดแย้ง การหลอมรวมในต่างประเทศพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาศักยภาพมนุษย์ และด้านการเงิน บริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ให้เป็นตัวแปรต้น คือปัจจัยนำเข้า (inputs) ของระบบ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิอธิบายดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (inputs) ตัวแปรต้น ปัจจัยนำเข้ามี 4 ตัวแปร ได้แก่  
ตัวแปรที่ 1 ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio 1994, ปัญญา  
มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559)

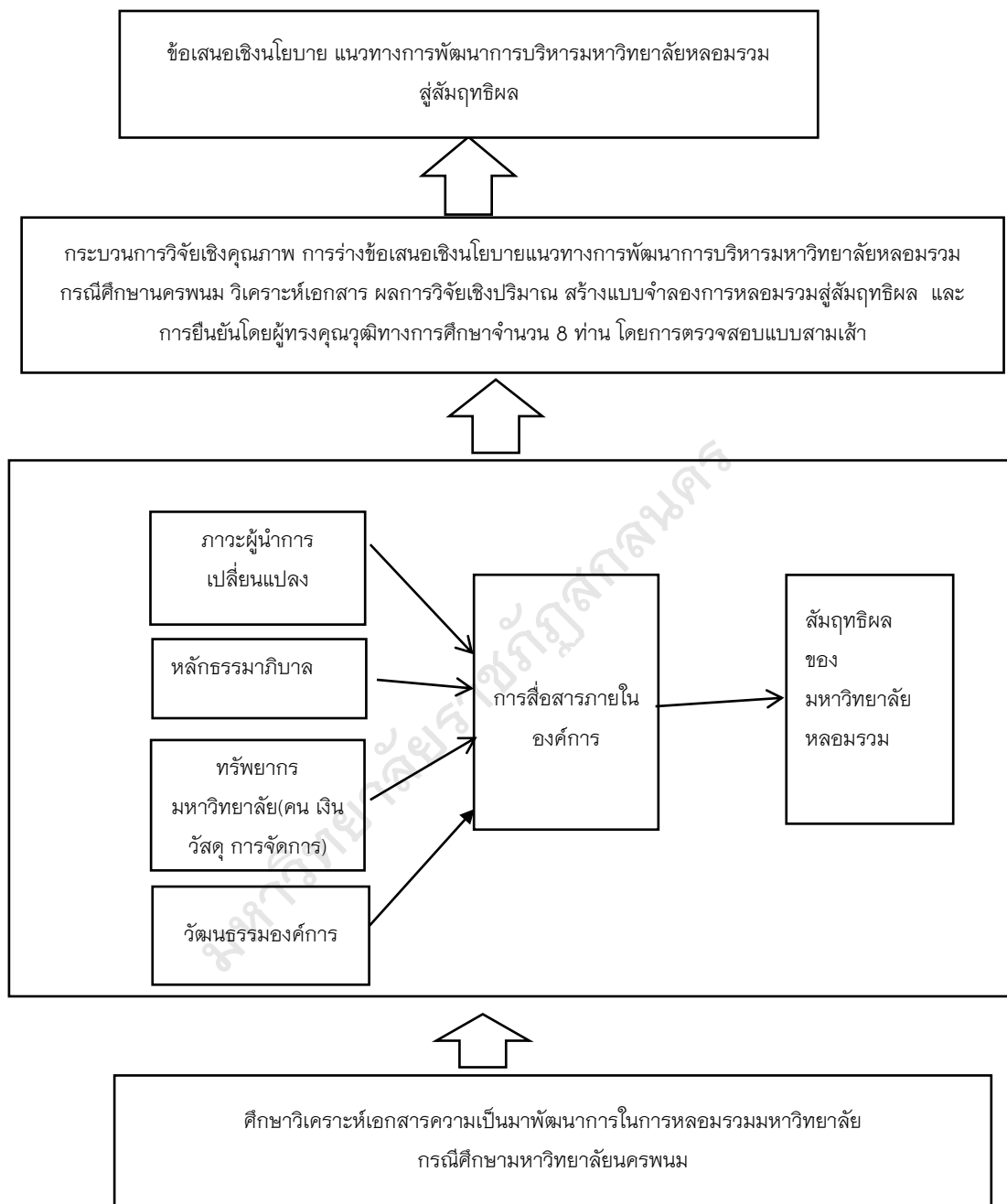
ตัวแปรที่ 2 หลักธรรมาภิบาล (กพร.,2552 ; ปัญญา มหาชัย , สัมภาษณ์ ,  
12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์  
โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

ตัวแปรที่ 3 ทรัพยากรมหาวิทยาลัย (คน เงิน วัสดุ วิธีปฏิบัติ) (Griffin Ricky W,  
2012 , p.6 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์ , 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์  
โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

ตัวแปรที่ 4 วัฒนธรรมองค์การ (กพร. , 2552 ; ปัญญา มหาชัย , สัมภาษณ์,  
12 กันยายน 2559 ; พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์  
โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์, 18 ตุลาคม 2559)

กระบวนการ (processes) ตัวแปรกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผล  
มี 1 ตัวแปร คือ การสื่อสารในองค์การ (มนัสวรรณ จิตรเกษมสุข, 2553)

ผลผลิต (outcome) ปัจจัยผลผลิตมีตัวแปรตามมี 1 ตัว คือ สัมฤทธิ์ผล  
การหลอมรวมมหาวิทยาลัย (ปัญญา มหาชัย, สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2559 ;  
พจน์ สะเพียรชัย, สัมภาษณ์, 24 กันยายน 2559 ; เจริญศักดิ์ โรจนฤทธิ์พิเชษฐ์, สัมภาษณ์,  
18 ตุลาคม 2559) ดังกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงปริมาณ ดัดแปลงจากทฤษฎีระบบ (system Theory)  
(ประชุม รอดประเสริฐ , 2543, หน้า 67 ; วิโรจน์ สารรัตน์ , 2545, หน้า 24 – 25 ;  
Robbins et al. ,2006, p. 55 ; Kinichi and Kreitner ,2003, p. 3)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ข้อเสนอเชิงนโยบาย หมายถึง ข้อเสนอแนะและแนวทางจากผลการวิจัยในเชิงนโยบายของมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม มีองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (Policy objective) เป้าหมาย (goals) และแนวทางการดำเนินงานของนโยบาย (policy means)

2. การหลอมรวม หมายถึง การนำสถาบันอุดมศึกษาทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัดที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง เช่นจังหวัดเดียวกัน หรือจังหวัดข้างเคียง มารวมเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ภายใต้ชื่อสถาบันเดียวกัน

3. มหาวิทยาลัยหลอมรวม หมายถึง มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นมหาวิทยาลัยหลอมรวมซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในนโยบายการหลอมรวมสถานศึกษาเป็นมหาวิทยาลัย โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม มีผลบังคับใช้เมื่อ 2 กันยายน 2548 เป็นมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ มีลักษณะเป็นผู้มี ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ สร้างค่านิยม สามารถแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิสัยทัศน์ มีภาพอนาคตขององค์การ ที่เห็นและคาดการณ์ไว้อย่างชัดเจน ร่วมกันริเริ่มวัฒนธรรมองค์การที่ดี มีความร่วมมือที่ดี และรักษาค่านิยมทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การเกินกว่าที่คาดหมาย มีอุดมการณ์ค่านึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พัฒนาการอย่างยั่งยืนประสบผลสำเร็จ มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ

4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศอย่างชัดเจน มีอุดมการณ์เป้าหมายประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน คิดสร้างสรรค์มีภาพอนาคตที่คาดการณ์ไว้ร่วมกับบุคลากร ดำรงรักษาเห็นคุณค่าบุคลากรในการพัฒนา สามารถกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากชุมชนที่ตั้ง ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือนำนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยนวัตกรรม คิดกว้างไกล กล้าลงมือทำ มีหัวใจศาสนา เข้าใจข้อจำกัดของบุคลากรคิดบวก

4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงถึงความสามารถโน้มน้าวบุคลากรให้ค่านึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน แก้ปัญหาองค์การ



พลิกสถานการณ์วิกฤติให้เกิดผลดี รับฟังบุคลากรในแบบประชาธิปไตยที่ฟังเสียงบุคลากร ส่วนน้อยยอมรับเสียงมติของบุคลากรส่วนมาก ใจกว้าง

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถแก้ปัญหาโดยใช้ ความรู้ความสามารถทางปัญญามากกว่าอารมณ์ เสริมสร้างให้บุคลากรมีการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานเต็มที่ ไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี บรรลุเป้าหมายองค์การ

4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของ ผู้บริหารในการดูแลเอาใจใส่ ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล พัฒนาให้มีศักยภาพสูงสุด ปฏิบัติตนเป็นผู้ร่วมงานที่ดี กล้าเปลี่ยนแปลง ซื่อสัตย์ ให้คำปรึกษา ประรณาคติ กรุณา เข้าพบบง่าย ไม่มีอคติต่อบุคลากร เมื่อเกิดข้อบกพร่องผิดพลาดวิเคราะห์ปัญหาความ ต้องการของบุคลากร ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า เข้าใจความแตกต่างของบุคลากร

5. หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดี ที่มีความสำคัญ มุ่งเน้น ความซื่อสัตย์ ควบคุมกำกับ ลดการทุจริตประพฤติมิชอบ เป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

5.1 หลักนิติธรรม หมายถึง หลักการปฏิบัติราชการที่มุ่ง คำนึงสิทธิ และเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารยึดถือปฏิบัติ ตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ พันธกิจ อย่างเป็นธรรม เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติหรือยึดถือ อำนาจไว้ การพิจารณาต่าง ๆ เช่น การประเมินผลงาน มีบรรทัดฐานเดียวกันไม่เลือก ปฏิบัติ (Double Standard)

5.2 หลักคุณธรรม หมายถึง หลักการปฏิบัติงานโดยวิธีการยึดหลักศีลธรรม และจรรยาบรรณด้วยความถูกต้องดีงาม ปลอดจากการทำผิดวินัย ผิดกฎหมาย บุคลากร ผู้บริหาร ปฏิบัติภารกิจมหาวิทยาลัยด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างของสังคม

5.3. หลักความโปร่งใส หมายถึง หลักการปฏิบัติงานที่มีการบริหารจัดการ โปร่งใสตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามกฎหมายให้บุคลากรและประชาชน ทั่วไป อย่างตรงไปตรงมาและเข้าถึงง่าย มีช่องทางหรือวิธีการที่ผู้มีส่วนได้เสีย ประชาชน สามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้

5.4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้มีส่วนได้ เสีย ที่มีโอกาสในการร่วมคิด แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ โดยมีช่องทางที่เหมาะสม

5.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง บุคลากร ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เข้าใจสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม ต่อผู้มีส่วนได้เสีย เอาใจใส่ต่อปัญหาเศรษฐกิจของชุมชนที่ตั้ง ให้ความสำคัญในการพัฒนาชุมชน ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ยอมรับความล้มเหลว บกพร่องในการปฏิบัติงานที่เกิดปัญหา โดยรับผิดชอบต่อผลการกระทำต่อสังคมและการดำเนินการทางกฎหมายในปัญหาต่าง ๆ

5.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน บุคลากร ผู้บริหาร มีการบริหารจัดการในใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างรู้คุณค่าเกิดประโยชน์สูงสุด ใช้อย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่า ผู้บริหารเป็นตัวอย่างในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้ค่า ใช้งบประมาณเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน

6. ทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4M 's ที่นำมาบริหารจัดการพันธกิจของมหาวิทยาลัย มี ดังนี้

6.1 ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างหลากหลาย และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานตามพันธกิจต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ

6.2 การเงินงบประมาณ หมายถึง การกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมเป็นธรรมและมีการใช้ทรัพย์สินจากสถาบันการศึกษาที่นำมาหลอมรวมตามพระราชบัญญัติ มาใช้ร่วมกันในนามมหาวิทยาลัย

6.3 วัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้าง หมายถึง การใช้ทรัพยากรด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ร่วมกัน นำมาสร้างรายได้ให้ยั่งยืน มีแผนการดูแลทำนุบำรุง ใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดรายรับแก่มหาวิทยาลัย

6.4 การบริหารจัดการ หมายถึง การใช้หลักการบริหารจัดการที่มีวิธีการและแนวทางปฏิบัติที่ดี ปฏิบัติพันธกิจจนเกิดประสิทธิผลในการสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัย มีการยอมรับในแนวทางปฏิบัติที่ดี เป็นแหล่งศึกษาดูงานของหน่วยงานอื่นอย่างต่อเนื่อง

7. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นพันธกิจขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยหลอมรวม ให้เกิดประสิทธิผล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

7.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ในทุกระดับ มีโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ บุคลากร ผู้บริหาร ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ทำงานเป็นทีม มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันไม่มีการสั่งการแบบทางการตามสายบังคับบัญชา มีความเป็นเจ้าขององค์การ มีอำนาจในการตัดสินใจในประโยชน์และภาพลักษณ์ขององค์การ

7.2 วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง วัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการประสานงานที่ดีเข้มแข็ง มีค่านิยมร่วมที่ชัดเจนคงเส้นคงวา ซึ่งผู้บริหารปฏิบัติอย่างเข้มแข็งในการบอกหรือสอนบุคลากร สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่าย รวมถึงมีบูรณาการวิธีปฏิบัติงานแม้ต่างสายงาน มีทัศนคติต่อการทำงานเหมือนกัน จึงง่ายต่อการประสานงาน

7.3 วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมการปรับตัวของมหาวิทยาลัยกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีระบบ มีการทำงานที่ยืดหยุ่น นำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ ปรับปรุงวิธีทำงานตามข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ บุคลากรเข้าใจความจำเป็นของผู้รับบริการ สามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ

7.4 วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยที่กำหนดพันธกิจที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรเข้าใจในความหมายตรงกัน ในกรอบแนวทางการเปลี่ยนแปลง บุคลากร ผู้บริหารมีเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน มีภาพอนาคตที่เป็นจริง บุคลากรได้รับโอกาสแสดงศักยภาพเต็มที่

8. การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง กระบวนการติดต่อระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่พึงพอใจ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีองค์ประกอบ ได้แก่

8.1 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ หมายถึง การประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีระบบการร้องทุกข์ แสดงความคิดเห็น มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน นำความรู้และวิธีปฏิบัติที่ดีมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยความสัมพันธ์อันดีมี ดังนี้

8.1.1 การสื่อสารจากบนลงล่าง หมายถึง การไหลของข่าวสารจากผู้บริหารไปยังบุคลากร เช่น การชี้แจง แลกเปลี่ยนนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายองค์การ

8.1.2 การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง การสื่อสารจากบุคลากร  
สู่ผู้บริหาร อย่างเป็นระบบ ในรูปการร้องทุกข์หรือแสดงความคิดเห็น

8.1.3 การสื่อสารแนวนอน หมายถึง การสื่อสารระหว่างบุคลากร  
ในการขอความร่วมมือ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง  
ผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ เกิดความสัมพันธ์อันดี

8.2 การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงาน  
นอกกรอบแบบการประชุมทางการ การทบทวนหลังทำกิจกรรมร่วมกัน นอกเหนือรูปแบบการ  
สื่อสารแบบทางการ

8.3 ช่องทางสื่อสาร หมายถึง การใช้ช่องทางการสื่อสารในการปฏิบัติงาน  
มีความหลากหลาย เช่น ไลน์ (Line) เฟซบุ๊ก (Face book) ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์  
(Electronic Mail) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายใน (Intranet) การประชุมผ่านวิดีโอ (Video  
Conference) บัญชีประชาสัมพันธ์นโยบาย ระเบียบข้อบังคับให้เห็นโดยทั่วไป

9. สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม หมายถึง ผลสำเร็จมหาวิทยาลัย  
หลอมรวมที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มี ในการดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้  
จนเกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

9.1 ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการ  
ทำงานที่ลดขั้นตอนลดเวลาการให้บริการ บริหารจัดการความเสี่ยง เกิดความคุ้มค่าสูงสุด  
ในการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ตรงตามที่กำหนดตามกรอบ  
การประเมินผลการปฏิบัติราชการ แยกเป็น 4 มิติ ดังนี้ คือ

9.1.1 มิติด้านประสิทธิผล หมายถึง ผลงานมหาวิทยาลัยที่บรรลุ  
วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณ ก่อให้เกิด  
ประโยชน์ต่อประชาชนในพื้นที่

9.1.2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง แสดง  
ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ การประหยัด  
พลังงาน การประหยัดน้ำ การพัฒนาประสิทธิภาพระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย  
การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติราชการ

9.1.3. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง การแสดงถึงการให้ความ  
เต็มใจบริการมีคุณภาพเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ให้บริการที่มีคุณภาพ มีการประเมิน  
ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

9.1.4 มิติด้านพัฒนาองค์กร หมายถึง การแสดงความสามารถในการบริหารจัดการบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ มีการประเมินการพัฒนาสมรรถนะองค์กร ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

9.2 ใช้ทรัพยากรร่วมกัน หมายถึง มีการบริหารจัดการนำทรัพยากรทางการบริหารได้แก่ 4 M คือ บุคลากร (Man) เงินงบประมาณ (Money) อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง (Material) การบริหารจัดการ (Management) มาใช้ร่วมกันอย่างไม่แบ่งแยกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

9.3 ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ตามกฎหมายที่บัญญัติไว้ คือ 1. เป็นสถาบันทางวิชาการที่ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมและมีความใฝ่เรียนรู้ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา ทางด้านวิชาชีพ 2. ให้ความรู้ มีความชำนาญในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา ในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 3 การให้บริการด้านการอุดมศึกษา แก่ประชาชนในประเทศ มีรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเชื่อมโยงระหว่างสถาบัน 4. เอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษา 5. เป็นสถาบันที่มีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองที่มีจุดแข็งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับภูมิภาคอินโดจีนและประเทศลุ่มน้ำโขง 6. หลักสูตรมาจากความต้องการและการมีส่วนร่วมของประชาชน สถานศึกษาในท้องถิ่น และภูมิภาค 7. ให้บริการทางการศึกษา พัฒนาทางวิชาชีพในระดับประเทศและนานาชาติ 8. สนับสนุนแลกเปลี่ยนบุคลากร ด้านการศึกษา ศิลปะวัฒนธรรม ระหว่างท้องถิ่น อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง 9. จัดการเรียนการสอนตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยเน้นหลักสูตรอินโดจีนศึกษา 10. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน 11. มีการกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัด มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ทั้งด้านงบประมาณ การค้า และการลงทุน 12. มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสนับสนุนและพัฒนาบุคลากร วิทยาการตอบสนองความต้องการภาคธุรกิจให้ท้องถิ่น