

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งหมายศึกษา ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนมมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพัฒนาการหลอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม ค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของการหลอมรวมมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างแบบจำลองของการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมไปสู่สัมฤทธิผล

วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participatory Policy Research) ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) 1 ศึกษาพัฒนาการการหลอมรวมโดยศึกษาเอกสารทั้งในและต่างประเทศ วรรณกรรมนโยบายหลอมรวม สัมภาษณ์ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ได้พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวมและกรอบแนวคิดวิจัยเชิงปริมาณ 2. ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อให้ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา โดยใช้ทฤษฎีระบบ ประชากรเป็นบุคลากร จำนวน 1,064 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 285 คน ผู้วิจัยเพิ่มเป็น 300 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างผ่านกระบวนการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือมีค่าความเชื่อมั่น 0.99 เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา ได้รับกลับคืนจำนวน 290 ชุดใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา 3.วิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาวิเคราะห์สังเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์หาค่าความสัมพันธ์ทางสถิติได้แบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล เสนอผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารระดับอุดมศึกษาและผู้มีส่วนได้เสีย 8 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของแบบจำลอง ตรวจสอบยืนยัน ให้ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผล และอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจทาน

สรุปผลการวิจัย

ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยโดยนำสิ่งค้นพบมาสรุป

1. พัฒนาการหลอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนม จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มหาวิทยาลัยนครพนมมีการจัดการศึกษาในระยะพัฒนาระดับการศึกษาตั้งแต่ปี 2556 จนถึง ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยนครพนม มีจุดแข็ง เปิดสอนทั้งระดับขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา ปริญญาตรีและปริญญาโท บุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่ ให้การบริการวิชาการ มีหลักสูตรนักบินและครูการบินนานาชาติ มีจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข คือ ระบบบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โครงสร้างการบริหารยังไม่ชัดเจน สถานที่ตั้งหน่วยงานกระจาย นักศึกษาลาออกสูง เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งสนับสนุนการเรียนการสอนยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ขาดระบบการธำรงรักษาบุคลากรทุกระดับ การสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงของบุคลากรยังอยู่ในระดับต่ำ หลักสูตรทุกระดับมิได้ศึกษาปัญหาความต้องการที่แท้จริง จึงไม่สามารถจัดการศึกษาที่ดึงดูดผู้เรียน ให้มาศึกษาในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สามารถรองรับการศึกษาจากประเทศลาวเวียดนามได้มากกว่าและมีหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการตั้งแต่ปริญญาตรี ปริญญาโท และเอกมาอย่างยาวนาน หลักสูตรมหาวิทยาลัยนครพนม ยังไม่ตอบสนองพื้นที่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยหลอมรวมมีความขัดแย้งภายในสูง มีมูลเหตุปัจจัยแห่งการฟ้องคดีอาญา มีการกล่าวหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยสูงสุดว่าขาดธรรมาภิบาล สภามหาวิทยาลัยมีคำสั่งให้อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง แม้มีการสรรหาได้รับการโปรดเกล้าก็มีเหตุปัจจัยให้ลาออก ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลอมรวม มีการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งรักษาการแทนอธิการบดี ปฏิบัติหน้าที่ พัฒนาการของมหาวิทยาลัยค่อนข้างช้า สังคมมองว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีปัญหาไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน เพราะมีปัญหาความขัดแย้งที่ไม่สามารถประนีประนอมกันได้

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลการหลอมรวมมหาวิทยาลัย กรณีศึกษาพบว่า

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยใช้เกณฑ์องค์ประกอบตัวแปรที่ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิผลของมหาวิทยาลัยนครพนมตามสภาพการณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรร

มาภิบาล ทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ และ
สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวมมีดังนี้

2.1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (3.60) รองลงมาคือ ด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา (3.57) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (3.48) การสร้างแรงบันดาลใจ (3.46) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวบรวมรายด้าน (3.53) พบว่าผู้บริหารแสดง
วิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารหน่วยงานอย่างชัดเจนมีความเป็นไปได้ มากที่สุด
(3.71) รองลงไป ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์เป้าหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตน (3.69) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถได้
อย่างเต็มที่ (3.66) ต่ำสุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคลากรไม่มีติดต่อกับ
บุคลากรที่ปฏิบัติงานบกพร่องหรือผิดพลาด (3.39)

2.2. หลักธรรมมาภิบาล ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้าน หลักความโปร่งใส
(3.65) รองลงมาคือ ด้านหลักคุณธรรม (3.64) ด้าน หลักนิติธรรม (3.61) ด้านหลักความ
รับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (3.56) หลักธรรมมาภิบาลรวมรายด้าน (3.59) มากที่สุด
คือ ข้อ บุคลากร ผู้บริหาร เข้าใจในสิทธิหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมและต่อผู้มีส่วน
ได้เสีย (3.73) รองลงไป ข้อ มีการให้บริการข้อมูลข่าวสารหลายช่องทาง เข้าถึงได้ง่าย
มีความน่าเชื่อถือ (3.71) ผู้บริหารดำเนินงานการให้บริการตามพันธกิจ กฎเกณฑ์ กฎหมาย
ด้วยความเป็นธรรม (3.70) ต่ำสุด คือ ผู้บริหารยอมรับในความล้มเหลวของการปฏิบัติ
ภารกิจ กล่าวหาญในการดำเนินการทางกฎหมายต่อปัญหาต่าง ๆ กล่าวยอมรับผลของ
การกระทำ (3.41)

2.3. ทรัพยากรการบริหารค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์
(3.69) รองลงมาคือ ด้านการเงินงบประมาณ (3.51) ด้านการบริหารจัดการ (3.43)
รวมรายข้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง (3.40) ตามลำดับ ส่วนค่าเฉลี่ยภาพรวม
รายด้านทรัพยากรการบริหาร (3.51) พบว่า ข้อมีนโยบายและแผนงานสนับสนุนการพัฒนา
บุคลากรในการศึกษาต่อ การอบรม การพัฒนาในการให้บริการวิชาการแก่สังคมมีคะแนน
มากที่สุด (3.74) ต่ำสุด คือ มีการใช้อาคารสถานที่ อุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ ร่วมกัน
สามารถนำมาสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน (3.40)

2.4. วัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ
(3.61) รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัว (3.57) วัฒนธรรมเอกภาพ (3.51) วัฒนธรรม

ส่วนรวม (3.56) ส่วนค่าเฉลี่ยวัฒนธรรมองค์การ ภาพรวมอยู่ที่ (3.55) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่าข้อที่คะแนนมากที่สุดบุคลากร มีการปรับปรุงวิธีการทำงาน มีความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ตอบสนองให้บริการตามความจำเป็นแก่ผู้รับบริการทันที ไม่สร้างเงื่อนไข และการต่อรอง และ ข้อมีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ กรอบแนวทาง การเปลี่ยนแปลงองค์การให้บุคลากรเข้าใจในความหมาย ที่ตรงกัน มากที่สุด (3.64) น้อยที่สุดบุคลากร ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำ ในลักษณะทีมที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มากกว่าสั่งการตามสายบังคับบัญชา (3.42)

2.5. การสื่อสารภายในองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ สื่อสารอย่างเป็นทางการ (3.63) รองลงมาช่องทางสื่อสาร (3.56) การสื่อสารอย่างไม่เป็น ทางการ (3.49) การสื่อสารภายในองค์การ รวบรวมด้าน (3.56) คะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการชี้แจง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายกลยุทธ์ มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ทราบ (3.83) ต่ำสุด คือ มีช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์ แสดงความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ได้ และนำไปแก้ไข (3.39)

2.6. สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยพบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จการบรรลุวัตถุประสงค์ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัย (3.59) ด้านผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ (3.56) ด้านการพัฒนาองค์การ (3.64) ตามลำดับ รวบรวมด้านสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม (3.51) ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นสถาบัน ทางการที่ให้ความรู้ มีความชำนาญ ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา ในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง (3.77) รองลงไปผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ในระดับความชำนาญ ในการปฏิบัติวิชาชีพและวิชาชีพชั้นสูง ให้มีคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ (3.74) ต่ำสุด คือ มีการใช้งบประมาณร่วมกันอย่างไม่แบ่งแยกในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมหาวิทยาลัย สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานและน้ำได้ (3.31)

สรุปผลภาพรวมการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมและค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวมดังนี้ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพล ปัจจัยตัว แปรแฝง และสัมฤทธิ์ผล อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักธรรมาภิบาล ค่าเฉลี่ย สูงสุด 3.59 รองลงไปด้านการสื่อสารภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ทรัพยากรการบริหารและ สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย (3.56), (3.55), (3.53), (3.51)และ (3.51) ตามลำดับ

3. สร้างแบบจำลองของการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาสู่สัมฤทธิ์ผลดังนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมในสภาพการณ์จริงนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสร้างแบบจำลอง โดยปรับแบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลให้ได้แบบจำลองที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยปรับโมเดล 2 ครั้ง จึงได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาค่าสถิติ มีสมการโครงสร้าง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล $X^2=12.540$, $Df=5$, $X^2/df = 2.508$, $p = 0.028$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.987$, $RMSEA = 0.072$, $SRMR = 0.013$ จากสมการโมเดลดังกล่าวพบว่า ค่าความสัมพันธ์เปรียบเทียบเป็นร้อยละ หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ มากที่สุด คือ ร้อยละ 42.40 รองลงไป ร้อยละ 36.10 และ น้อยที่สุดร้อยละ 17.40 ตามลำดับ มีนัยสำคัญ $p = 0.00$ โดยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การ มากที่สุดร้อยละ 82.50 ,มีนัยสำคัญ $p = 0.00$ ส่วนการสื่อสารภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม มากที่สุด คือ ร้อยละ 43.10 รองลงไป ร้อยละ 29.90 และร้อยละ 17.10 ตามลำดับ

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาในการนำนโยบายการหลอมรวมสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สัมฤทธิ์ผล

4.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลของผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์จากแบบจำลองและประสบการณ์การบริหารมีข้อค้นพบที่แตกต่างจากทฤษฎี ดังนี้

4.1.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปมีดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สร้างเป้าหมายสูงสุดร่วมกัน 2. การสร้างแรงบันดาลใจ สร้างค่านิยมทำผิดต้องรับผิดชอบต้องสง่างาม 3. การกระตุ้นทางปัญญา สรรหาผู้นำที่มีความรู้เข้าใจบริบทพื้นที่ 4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล พัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแต่ละระดับตามระบบ

4.1.2 ด้านหลักธรรมาภิบาลโดยสรุปมีดังนี้ 1. หลักนิติธรรม บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล 2. หลักคุณธรรม หลักธรรมาภิบาลเป็นวัฒนธรรม

คุณภาพที่มีคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใสจัดการทรัพยากรการบริหาร โปร่งใสตรวจสอบ
ได้ 4. หลักการมีส่วนร่วม พัฒนาองค์กร วิเคราะห์องค์การให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ ดำเนินการตามกฎหมายผู้ทำผิดต้องได้รับโทษ 6. หลักความ
คุ้มค่าบริหารจัดการระบบทรัพยากรการบริหาร

4.1.3. ด้านทรัพยากรการบริหารโดยสรุปมีดังนี้ 1. ทรัพยากร
มนุษย์ พัฒนาบุคลากรทั้งในและต่างประเทศ 2. การเงินงบประมาณ สรรหาทรัพยากรการ
บริหาร ใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3. วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์สิ่งปลูกสร้าง จัดโครงการสร้าง
รายได้ยั่งยืน 4. การบริหารจัดการ สร้างความร่วมมือในและต่างประเทศ

4.1.4 ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยสรุปมีดังนี้ 1. วัฒนธรรมส่วนรวม
ให้เกียรติสังคมแห่งการยกย่องเชิดชูเกียรติ 2. วัฒนธรรมเอกภาพ สร้างวัฒนธรรมแบบ
ปรีชาหาหรือ 3. วัฒนธรรมการปรับตัว Ultimate goal ไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
4. วัฒนธรรมพันธกิจ ร่วมมือทำงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

4.1.5 ด้านการสื่อสารภายในองค์การ โดยสรุปมีดังนี้ 1. การ
สื่อสารอย่างเป็นทางการจัดเวทีวิชาการแบบทางการให้ทันสมัย 2. การสื่อสารอย่างไม่เป็น
ทางการ มีเวทีสื่อสารให้บุคลากรร่วมกันทำงานแก้ไขปัญหา 3. ช่องทางสื่อสาร พัฒนา
สื่อสารภายในองค์การทันสมัย

4.1.6 ด้านสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย โดยสรุปมีดังนี้ 1. ผลสัมฤทธิ์
ของการปฏิบัติราชการ ระบบการขับเคลื่อนงานวิจัยนวัตกรรมการค้าระหว่างประเทศ
2. ผลสำเร็จการใช้ทรัพยากรร่วม นโยบายบริหารสินทรัพย์ 3. ความสำเร็จการบรรลุ
วัตถุประสงค์จัดการศึกษาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงพัฒนาหลักสูตร

สรุป ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอม
รวมในปัจจุบันที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม พบว่าแตกต่างจาก
ทฤษฎี ที่ศึกษา มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย มี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่
ปัจจัยทรัพยากรการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารภายในองค์การ พบว่า
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การที่จะทำให้เกิด
ความสำเร็จดีกว่าได้แก่ ปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการ
บริหาร ซึ่งพบว่ามีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมสูงเมื่อผ่านการสื่อสาร
ภายในองค์การด้วย ดังได้ให้ข้อเสนอเชิงนโยบายในแต่ละปัจจัยไว้ จากการสังเคราะห์ความ

คิดเห็นข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการบริหารการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่สัมฤทธิผลของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
หลอมรวมกรณีศึกษาซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์ให้ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการ
พัฒนาการบริหารแล้ว ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์ให้ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิผลกรณีศึกษา 3 ประการสำคัญดังนี้

4.2.1 พัฒนาการบริหารโดยสภามหาวิทยาลัยกรณีศึกษาวาง
กรอบนโยบายบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยกรณีศึกษาที่มีข้อขัดแย้ง คดีความ
ขาดธรรมาภิบาล ด้วยการทำให้มหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาจัดบริบทให้มีรูปแบบ
ครอบครัวเสมือน อะลูมิเนียม ก้อนกลม สนิบสนุน ให้อภัยกัน มีความกรุณาเมตตาต่อกัน
ผู้บริหารทุกระดับเป็นตัวอย่างที่ดี ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สร้างสรรค์ ขัดแย้ง วิวาท ไม่เป็น
มิตร ควรสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวเสมือน มีการสื่อสารภายในที่ดีอย่างพี่น้อง
กัลยาณมิตร พุดคุยกัน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พบบาง มีการเสวนาของผู้บริหารระดับสูง
กลาง ต่ำ และบุคลากร นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทำงานเชิงรุกรับรู้สภาพปัญหา รับฟัง
ปัญหาในหน่วยงานแต่ละหน่วย ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมแก้ปัญหาเสนอแนวทาง
พัฒนาในฐานะสมาชิกในครอบครัว

4.2.2 คัดสรรผู้บริหารให้ได้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้ความเข้าใจในข้อเสนอเชิงนโยบายตามหลักธรรมาภิบาล
สามารถอธิบายหลักการธรรมาภิบาลที่สำคัญ นำหลักการบริหารจัดการที่ดีไปใช้ในการ
พัฒนาการบริหารหน่วยงานทุกหน่วยได้อย่างชัดเจน สามารถอธิบายนโยบายในการ
บริหารจัดการที่ดี ในหลักธรรมาภิบาลอย่างครอบคลุม ซึ่งสามารถตรวจสอบ นโยบาย
ด้านหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. ความเหมาะสม (propriety) นโยบายที่เสนอต้องครอบคลุมพันธกิจมหาวิทยาลัย
2. ความสอดคล้อง (congruity) นโยบายผู้บริหารควรสอดคล้ององค์ประกอบของนโยบาย
ชาติทางด้านการศึกษาระดับประเทศ 3. ความมีประโยชน์ (utility) นโยบายบ่งบอก
ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนชุมชนสังคม หน่วยงานในพื้นที่ในด้านเศรษฐกิจและสังคม
ต่อมหาวิทยาลัย หน่วยงานบุคลากร และประโยชน์สาธารณะ 4. ความเป็นไปได้
(feasibility) นโยบายผู้บริหารสามารถอธิบาย มีการคาดการณ์ถึงภาพอนาคตที่มีความ
เป็นไปได้ ตามหลักการ เหตุปัจจัยที่มีจนเกิดสัมฤทธิผลได้จริง

4.2.3 คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูงของสภามหาวิทยาลัย ควรพิจารณาพัฒนาการบริหารโดย นำหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ใช้แนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาใช้ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะการให้ความสำคัญต่อค่านิยมจรรยาบรรณวิชาชีพคุณธรรมและจริยธรรมตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ ใช้ทรัพยากรอย่างรู้ค่า ใช้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยสู่สัมฤทธิ์ผล มีหลักสำคัญ 7 ประการ ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงจาก บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ และคณะ (2562) ได้แก่ 1.จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการด้านการจัดการ 2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน 3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น 4. การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ มอบภาระกิจที่แตกต่าง 5. เปลี่ยนวิธีทำงานจากการจ้างเหมาและประมูลเป็นจ้างแรงงานผู้สูงอายุผู้ด้อยโอกาส มีรายได้น้อย นักศึกษาที่ต้องการทำงานด้วยเรียนด้วย แบบชั่วคราวปฏิบัติงานด้าน ร้านค้าสวัสดิการ บริการอาหารเครื่องดื่ม ความสะอาด ดูแลอาคารสถานที่ สวนภูมิทัศน์ ระบบการซ่อม โดยวิธีการจัดองค์การรองรับการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย ในลักษณะพึ่งตนเองในด้านการบริหารงบประมาณรายรับรายจ่าย 6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชนจ้างงานแบบยืดหยุ่นให้รางวัลการทำงาน 7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less) เพื่อนำมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล

อภิปรายผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม

วัตถุประสงค์ข้อ 1 พัฒนาการหลอมรวมมหาวิทยาลัยกรณีศึกษาผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวมมหาวิทยาลัยนครพนม มีพัฒนาการในด้านโครงสร้าง สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ อาคารสถานที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรด้านการเงินงบประมาณที่ค่อนข้างสูง ยังไม่เกิดสัมฤทธิ์ผลในวัตถุประสงค์

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครพนม อาจเป็นเพราะ ขาดระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรการบริหารที่ดี มีทั้งอาคารที่สร้างขึ้นใหม่ อาคารเก่าที่มาจากกาโอนทรัพย์สิ้น จากการหลอมรวม การใช้ทรัพยากรร่วมกันมิได้ปรึกษาหารือในประโยชน์สินทรัพย์ถาวร ดังกล่าว มีความคิดเห็นขัดแย้งขาดความเคารพเห็นคุณค่าต่อกันทั้งผู้บริหารในระดับสูง กลาง และต่ำ เนื่องเพราะขาดวัฒนธรรมองค์การที่หล่อหลอมความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างในการเคารพให้เกียรติแสดงความรักเมตตากรุณาต่อกันระหว่าง นายกสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารสูงสุดกับผู้บริหารระดับสูงระดับอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี บุคลากร ภาคนิคมหาวิทยาลัยนครพนมไม่ได้ให้ความสำคัญกับค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของผู้ร่วมงานที่พึงมีต่อกัน มีคืดความที่ศาลปกครอง ศาลอาญาทุจริตเป็นที่เชิง ประจักษ์ว่ามีปัญหาด้านการบริหารงาน ทางด้านกฎหมาย ความที่ไม่เข้าใจหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งแตกต่างจากข้อค้นพบของ Yodthong (2019) อธิบายว่า ผู้ปกครองต้องมีความยุติธรรม ไม่เบียดเบียน บีบบังคับ กดขี่ ผู้บริหารต้องตระหนักในหลัก นิติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการย่อมลดปัญหาการฟ้องคดี

วัตถุประสงค์ข้อ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวม

มหาวิทยาลัยกรณีศึกษามหาวิทยาลัยนครพนมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวมได้แก่ หลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลทางตรง ต่อการสื่อสารภายในองค์การ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรการบริหารไม่มี อิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การ แต่พบว่าการสื่อสารภายในองค์การมีอิทธิพล ทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับสูง กลาง และบุคลากร ขาดการสื่อสารที่ดีในลักษณะการรับฟังปัญหา ทรัพยากร การบริหารไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์การ แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อ สัมฤทธิ์ผล อาจเป็นเพราะทรัพยากรการบริหารจากการหลอมรวม และการพัฒนา มหาวิทยาลัย มิได้ถูกนำไปใช้สร้างรายได้หรือนำไปช่วยพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานราก ท้องถิ่นในการบริการวิชาการในพื้นที่เป้าหมายอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนกลางตาม วัตถุประสงค์ ส่วนปัจจัยหลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การพบว่าเป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลนั้น มีหลายปัจจัย ในเรื่องปัจจัยสัมพันธ์ของธรรมอันเป็นเหตุแห่งการเกิด ซึ่ง Sanya Kenaphoom (2017) กล่าวว่า หลักปฏิจจสมุปบาท (Dependent Origination) ประกอบด้วย 13 ปัจจัยสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผล ปัจจัยสัมพันธ์ หมายถึง การอธิบายความสัมพันธ์

ที่เกี่ยวข้องกันของปัจจัยหลายปัจจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผล คือ ปัจจัยสาเหตุอาจมีหลายปัจจัย ย่อมมีความสัมพันธ์กันตามเหตุแห่งการเกิด จากแบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหารเป็นปัจจัยสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมองค์การและการสื่อสารภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย คล้ายคลึงกับรูปแบบการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ซึ่งหลอมรวมเช่นกัน จากการสัมภาษณ์ จงรัก ผลาคัย (สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง, 3 ธันวาคม 2561) นายกสภามหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูง กลาง ต่ำ มีการสื่อสารภายในกับบุคลากร ยอมรับฟังความคิดเห็นให้เกียรติกัน รักสามัคคีแม้ว่าบุคลากรและพื้นที่ตั้งมหาวิทยาลัยมีความขัดแย้ง จังหวัดนราธิวาสพื้นที่เป็นเขตประกาศภัยอันตรายร้ายแรง มีลักษณะพหุวัฒนธรรม ซึ่งสามารถหลอมใจร่วมมือในการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้า จึงกำหนดให้มีการสรรหาทีมบริหารจากภายในองค์การโดยเห็นพ้องต้องกันร้อยละ 100 ของบุคลากร ในการยกชูผู้บริหารภายในที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าความหลากหลายทางวัฒนธรรมองค์การมิใช่ข้อจำกัดในการพัฒนา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์สามารถหลอมรวมพหุวัฒนธรรม ด้วยการหลอมใจบุคลากรให้มีความรักสามัคคีเสมือนแรงยึดเหนี่ยวภายใน จากการสัมภาษณ์ รสสุคนธ์ แสงมณี (สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง, 3 ธันวาคม, 2562) อธิการบดีมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กล่าวถึงประวัติการพัฒนามหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ตั้งแต่เริ่มต้นอธิการบดีคนแรก ผศ.ดร.จงรัก พลาศัย เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วางระบบการบริหารงานสามารถ ประสานความร่วมมือหลอมรวมบุคลากรให้รักสามัคคี มีน้ำหนึ่งใจเดียวกันพูดคุยตกลงกันด้วยดี ไม่รับผู้บริหารภายนอกเนื่องจากไม่เข้าใจบริบทมหาวิทยาลัย วางแผนการพัฒนา มหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อพื้นที่ชุมชน พัฒนาบุคลากร มีพื้นที่พหุวัฒนธรรมด้านศาสนาเข้าร่วมกิจกรรมศาสนาอย่างสม่ำเสมอ มีความรักความสามัคคีปรองดองกันแม้ต่างศาสนา แสวงหาทรัพยากรจัดสรรทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ แลกเปลี่ยนอาจารย์นักศึกษา พัฒนาทักษะภาษาสากลแก่อาจารย์บุคลากรทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาพื้นที่เชื่อมโยงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของคนในท้องถิ่น ทั้งทางด้านศาสนาและประวัติศาสตร์ชาติพันธุ์ เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับในพื้นที่

แม้อยู่ในเขตประกาศภัยอันตรายร้ายแรงสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (สิทธิชัย ทองมาก และคณะ, 2561, หน้า 189)

วัตถุประสงค์ข้อ 3 สร้างแบบจำลองของการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาสู่สัมฤทธิ์ผลได้แบบจำลองการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล ผลการวิเคราะห์โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติอิทธิพล หลักธรรมภิบาล ทรัพยากรการบริหาร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสื่อสารภายในองค์กร และพบว่าวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารภายในองค์กร ทรัพยากรการบริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สัมฤทธิ์ผลผลวิจัยพบว่าจากกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้ทฤษฎีระบบ (System theory)

ประเด็นวัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้า (Input) ร่วมกับปัจจัยอื่น ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรเป็นตัวแปรในกระบวนการ (Process) ไปสู่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งเป็นผลผลิต (Product) วัฒนธรรมองค์การกลายเป็นปัจจัยในกระบวนการ (Process) โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมซึ่งเป็นผลผลิต (Product) วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยหลอมรวม ได้องค์ความรู้ใหม่ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยซึ่งตรงกับเกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) พบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ด้วยแนวทางปฏิบัติที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลผ่านองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การและใช้การสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยให้เข้าไปสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Nagamatsu (2017) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ ความผูกพันด้านภารกิจขององค์กร

ประเด็นการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม อภิชา ธานีรัตน์ (2558) สนับสนุนว่า การจัดการความรู้ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้การสื่อสารที่ดีในองค์กร ส่งผลต่อการเข้าถึงความสุขของบุคลากร ความสุขเป็นความอิ่มเอมใจที่เกิดจากการสร้างความดีทั้งหลายไม่มีความเดือดร้อนเพราะกิเลส ซึ่งการปฏิบัติเพื่อให้ถึงความสุขตามหลักพระพุทธศาสนาจำแนกได้

3 ระดับ (พระมหาศมสัน วิสุทธานโณ, 2561) บุคลากรควรมีสู่ขภาวะในการอยู่ร่วมกันอย่างสันติส่วนปัญหาธรรมมาภิบาล บรรยายภาคที่เคร่งเครียดขัดแย้งไม่ลงรอยอาจเป็นเพราะ ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ควรให้บุคลากรฝึกหัดบทบาททั้งการเป็นผู้พูดและผู้ฟังในการปฏิบัติงานการประชุมโดยใช้สุนทรียสนทนา (Dialogue) (ThaiHealth, 2019) ต่างจากวิธีการของ นันธิดา จันท์ศิริ (2560) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและมีความสุขในการทำงาน ควรดำรงการสื่อสารที่ดี จะเห็นได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องนำพาบุคลากรให้มีความสุขในการปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์กร เกิดการพัฒนาก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ ประเด็นทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหอสมุดวชิราภัย การใช้ทรัพยากรบริหารอย่างไม่รู้คุณค่าไม่เหมาะสมก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจเกิดความเครียด สะสมความเกลียดชังความแตกแยกมีผลต่อสุขภาพ ภาวะ กาย จิต อารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณมีผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยด้วย ทรัพยากรการบริหารจึงเป็นปัจจัยหนึ่งของสาเหตุแห่งความขัดแย้ง แต่สามารถใช้ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมสุขภาพ ด้วยการสื่อสารภายในองค์กรที่ดียอมรับการพัฒนาสติ จากงานวิจัยการเสริมสร้างสุขภาวะชุมชนด้วยอภินิหารปฏิบัติ วิไลพร อุณเจ้าบ้านและคณะ (2561) ที่มีข้อค้นพบว่าผู้แสวงหาความสุขต้องใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรต่อกันด้วยสติ ตรงกับหลักอภินิหารปฏิบัติในเรื่องชาคริยานุโยค ได้แก่หมั่นทำบุญใส่บาตร สวดมนต์ รักษาศีล เจริญสติ เพียรในการงานอาชีพ ออกกำลังกาย ดูแลสิ่งแวดล้อมไม่ใช้สารเคมีสารพิษที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ การมีสติอยู่เสมอ ส่งผลต่อสุขภาพ ภาวะระดับบุคคล ทางกาย จิต สังคม ปัญญา ก่อให้เกิดความเจริญทางวัฒนธรรม คุณภาพชีวิต ความเข้มแข็งระดับชุมชน นำความสุขมาให้ผลจากการปฏิบัติตามหลักอภินิหารปฏิบัติ สุขภาวะทางกาย มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงไม่มีโรคภัยไข้เจ็บอายุยืน สุขภาวะทางจิต มีสุขภาพจิตดี ยิ้มแย้ม ร่าเริงแจ่มใส มีเมตตา มีสมาธิ จิตใจตั้งมั่น มั่นคงในสิ่งที่ทำดี สุขภาวะทางสังคมและสิ่งแวดล้อม มีกินมีใช้ มีศีล รู้วินัย ครอบครองมีความสุข สังคมรอบข้างมีความสุข เข้าร่วมกิจกรรมในสังคม สุขภาวะทางปัญญาหรือจิตวิญญาณ รู้จักคิด พิจารณา แก้ปัญหาให้ตนเองและส่วนรวม มีจิตอาสาช่วยงานสาธารณะ สรุปลงเป็นผู้ที่มีสุขภาพดีสามารถสร้างงานสร้างประโยชน์เพื่อความเจริญของตนเองและสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ข้อ 4. ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาในการนำนโยบายการหลอมรวมสถาบันอุดมศึกษาไปสู่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้วิเคราะห์แบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลมีข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผลดังนี้

สภามหาวิทยาลัยควรเร่งสร้างวัฒนธรรมองค์การที่กลมกลืนในพหุวัฒนธรรมบริบทเมืองชายแดนที่มีอาณาเขตติดต่ออนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง โดยอาจสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่บุคลากรมีส่วนร่วมออกแบบ สร้างค่านิยมร่วมกัน หลอมรวมวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างให้สามารถนำไปเสริมสร้างพัฒนาความรักความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อฟื้นฟูความไว้วางใจ การให้เกียรติยกย่องคนดีมีจิตอาสามีน้ำใจเสียสละแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่สัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวม ใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างรู้คุณค่า สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ สร้างค่านิยมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรในลักษณะครอบครัว แก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ป้องกันความเสี่ยงต่าง ๆ ผลกระทบที่สร้างความเสียหาย คัดสรรผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ซื่อสัตย์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ทักษะในการบริหารองค์การแนวใหม่ มีทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ยประสพการณ์แก้ปัญหา มีความรู้ทางกฎหมายอาจช่วยลดจำนวนคดีศาลปกครองและศาลจังหวัด จัดให้มีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการก่อนการสรรหา ถึงเหตุผลความต้องการจำเป็นในคุณสมบัติและประสพการณ์ เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การแนวปฏิบัติที่ดี มีลักษณะเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และเห็นพ้องต้องกันในการเลือกผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มาจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยกรณีศึกษาที่มีอุดมการณ์เพื่อประโยชน์ต่อท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง เนื่องจากมหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนครอบครัวการแก้ไขปัญหาโดยใช้บุคคลภายนอกยอมยากที่จะแก้ปัญหาและอาจสร้างปัญหาใหม่ที่รุนแรงยากต่อการแก้ไข เป็นผู้บริหารที่มีประสพการณ์หลากหลายมีทักษะในการบริหารจัดการ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสร้างเครือข่ายทางวิชาการแสวงหาทรัพยากร บริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจต่อรายได้ที่ยั่งยืนของมหาวิทยาลัย มีศักยภาพทางวิชาการสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำปามมหาวิทยาลัยพ้นไปจากสภาพความขัดแย้งขาดความไว้วางใจต่อกันและมีสติปัญญาวิธีการแก้ไขปัญหาของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะพัฒนาและนำปามมหาวิทยาลัยสู่สัมฤทธิ์ผล

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้อย่างนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในทางทฤษฎี (Theoretical contributions) ผลการวิจัยสามารถยืนยันทฤษฎีระบบ (System Theory) มีความสำคัญต่อนโยบายและการพัฒนาการบริหารการหลอมรวม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบท แนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม ในประเทศไทย ไปสู่สัมฤทธิ์ผล โดยสามารถนำแบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยหลอมรวม กรณีศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการนำนโยบายการหลอมรวมสถาบันอุดมศึกษา ไปใช้หลอมรวมสถานศึกษาอื่น ๆ ต่อไปโดยอาจทบทวนบริบทและวรรณกรรมค้นหาตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลมาศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ พื้นที่ กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาเป็นต้นซึ่งงานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลายังไม่สามารถศึกษาได้

2. ข้อเสนอแนะประโยชน์เชิงประยุกต์ใช้ในการจัดการ (Managerial contributions) เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษาดังต่อไปนี้

2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารจากการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พัฒนาการมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนมพบว่า หลังการหลอมรวมสถานศึกษา มีการแสวงหาทรัพยากรทางการเงินงบประมาณจำนวนมากมาใช้ในการสร้างทรัพย์สินถาวร ทั้งอาคารสำนักงาน อาคารเรียน หอพัก อาคารอเนกประสงค์ อาคารสารสนเทศ อาคารหอประชุมที่ใช้งบประมาณสูง ส่วนอาคารที่มาจากหลอมรวมหลายแห่งมีสภาพทรุดโทรมไม่ได้รับการพัฒนาอาคารเดิมมีสภาพเสื่อมโทรมขาดการบำรุงรักษาซ่อมแซม ซึ่งควรนำมาใช้ให้เกิดคุณค่า มีบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาได้รับทุนการศึกษาจำนวนมากยังไม่ถูกนำมาบริหารจัดการในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมในพื้นที่ สร้างรายได้แก่มหาวิทยาลัย มีสินทรัพย์ที่ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ สภามหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรการบริหาร การปรับปรุงพัฒนาอาคารเพื่อพัฒนารายได้ สร้างนวัตกรรมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่น พัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับพันธกิจขนาดขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรการบริหาร พัฒนายุทธศาสตร์ความร่วมมือในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนกลางกับประเทศเพื่อนบ้าน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สาธารณรัฐเวียดนาม สาธารณรัฐ

กัมพูชา พม่า อย่างต่อเนื่องร่วมกับจังหวัดนครพนม ได้แก่ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ภายใต้พหุวัฒนธรรม เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน การพัฒนาพื้นที่ทางเศรษฐกิจท้องถิ่นฐานราก การค้าระหว่างประเทศ ที่ต้องการการสร้าองค์ความรู้ที่สามารถก้าวไปสู่การค้าการลงทุนร่วมกันอย่างยั่งยืน

2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารจากการวิจัย ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัยหลอมรวมกรณีศึกษา ได้แก่ ปัจจัยหลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน องค์การและการสื่อสารภายในองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผลมหาวิทยาลัย ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรการบริหารไม่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารภายใน องค์การ ควรมีนโยบายมีฝ่ายสื่อสารองค์การเพียงแหล่งเดียวจัดชุดข้อมูลขององค์การทิศทาง เดียวสร้างความเชื่อมั่นในข้อมูลข่าวสาร สื่อสารกับองค์การภายนอก เปิดโอกาสให้บุคลากร เล่าเรื่อง เล่าวิธีการทำงาน ให้พูดคุยระบายความคับข้องใจ เน้นการสื่อสารที่หลากหลาย สื่อสารมากกว่าสองทาง ทุกคนในองค์การเข้าใจในการสื่อสารร่วมกัน พูดเรื่องเดียวกัน สื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ บุคลากรไปสู่ความสามัคคีรักใคร่ปรองดอง และ ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย .พัฒนาเทคโนโลยีศูนย์บริการภาคประชาชนด้วยเทคโนโลยี ทันสมัยมีความเร็วสูงบริหารทรัพยากรระหว่างคณะ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสาร ที่น่าเชื่อถือมั่นใจของคนในและนอกองค์การเสริมสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร นโยบายสุนทรียสนทนาเสมือนทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นครอบครัวเดียวกัน มีค่านิยมร่วมในหลักธรรมาภิบาลที่ถูกต้องผ่านทางการสื่อสารภายในองค์การ เช่น การรับ ฟังปัญหา การสื่อสารในหลายช่องทาง การเปิดโอกาสให้บุคลากรพบปะกันอย่างเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้หลักการพุทธศาสนาสร้าง วัฒนธรรมองค์การให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมรักใคร่สามัคคี ก็จะช่วยให้เกิดการสื่อสารที่ดี ต่อกันฉันสมาชิกในครอบครัวนำไปสู่สังคมสันติสุข

2.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารจากการวิจัย ในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และ 4 พบว่า แบบจำลองแนวทางการพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยหลอมรวมสู่สัมฤทธิ์ผล โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์ หลักธรรมาภิบาล ทรัพยากรการบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการสื่อสารภายใน องค์การ ผ่านทางวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารภายใน

องค์กร และวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยหลอมรวม มีข้อเสนอเชิงนโยบายแนวทางการพัฒนาการบริหารที่สภามหาวิทยาลัยนครพนมควรนำไปพิจารณาได้แก่

ประเด็นธรรมาภิบาลควรพัฒนาการบริหารดังนี้ ไม่สนับสนุนนักการเมืองในมหาวิทยาลัยให้มีอิทธิพลต่อผู้บริหาร กำจัดการโกงตรวจสอบยืนยันสิ่งที่ชอบด้วยกฎหมาย สรรหานักบริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความรู้เข้าใจในหลักธรรมาภิบาลซื่อสัตย์สุจริต เป็นตัวอย่างถูกต้องดีงามไม่ผิดกฎหมาย รักษาหลักการต่าง ๆ แนวปฏิบัติที่ดี ชี้ข้อกำหนดตามมาตรฐาน เปิดเผยตรงไปตรงมาตรวจสอบได้สร้างทีมงานที่สุจริตไม่โกงไม่ทุจริต สร้างความรักสามัคคีตรวจสอบยืนยันสิ่งที่ชอบด้วยกฎหมายทำผิดต้องได้รับโทษ บริหารใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าประเมินการปฏิบัติโปร่งใส

ประเด็นทรัพยากรการบริหารควรพัฒนาการบริหารดังนี้ ทรัพยากรมนุษย์จัดระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์พัฒนาอาจารย์นักศึกษาส่งไปฝึกงานในต่างประเทศ .การเงินงบประมาณผู้บริหารนำทรัพยากรการเงินมาใช้ต้องวิเคราะห์ความคุ้มค่า คุ่มทุน และแนวทางการบริหารจัดการในอนาคตประโยชน์ที่จะได้รับ วัสดุครุภัณฑ์การใช้ทรัพยากรมีคณะกรรมการจัดลำดับความสำคัญ พัฒนา สิ่งจำเป็นสร้างค่านิยมประหยัดลดการใช้พลังงาน การบริหารจัดการวิเคราะห์ทรัพยากรสู่แผนการใช้ทรัพยากรร่วมในการบริหาร ทรัพยากรทั้งระยะสั้นระยะยาวการจัดเก็บรายได้มีข้อกำหนด

ประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรพัฒนาการบริหารดังนี้ พัฒนาผู้นำทุกระดับในด้านความมีอุดมการณ์ สรรหาผู้บริหารจากบุคลากรภายในที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเก่งงานมีอุดมการณ์ศักยภาพสูงรู้บริบทและมีทักษะแก้ปัญหา มหาวิทยาลัย ส่งเสริมความสามารถรักษาแรงบันดาลใจ ฝึกอุปนิสัยแห่งจริยธรรมการขัดเกลาตนทางศีลธรรม ศาสนาความเชื่อ..เพิ่มพูนด้านปัญญาให้ มีทักษะทางวิชาการขั้นสูง เข้าใจสื่อสารภาษาสากล มีความรู้การบริหารภาครัฐแนวใหม่ การเจรจาต่อรองการ ประนีประนอม พัฒนาคณะเป็นปัจเจกบุคคลให้สามารถวินิจฉัยตัดสินใจ ใช้กฎหมายแก้ไขปัญหาคำเนิมนการในสิ่งถูกต้องชอบธรรม

ประเด็นวัฒนธรรมองค์กรควรพัฒนาการบริหารดังนี้ วัฒนธรรมส่วนรวม ให้เกียรติสังคมแห่งการยกย่องเชิดชูเกียรติชื่นชมความสำเร็จ ให้เล้าความสำเร็จภาคภูมิใจมีแบบแผนรางวัลจูงใจยอมรับความเห็นที่แตกต่าง .วัฒนธรรมเอกภาพ สร้างวัฒนธรรมแบบปรึกษาหารือเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีค่านิยมร่วม เทิดทูนชาติศาสนา

พระมหากษัตริย์ วัฒนธรรมการปรับตัว Ultimate goal ไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
ปรับเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัววัฒนธรรมพันธกิจ ร่วมมือทำงานเพื่อพัฒนา
มหาวิทยาลัยสร้างสรรค์สังคมพหุวัฒนธรรมชั้นนำแห่งอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

ประเด็นการสื่อสารภายในองค์การควรพัฒนาการบริหารดังนี้
การสื่อสารอย่างเป็นทางการ การแถลงนโยบายของผู้บริหารในการบริหารงานในทิศทาง
ที่เกิดสัมฤทธิ์ผล .การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ รับฟังปัญหาความต้องการ
ทุกหน่วยงาน การเล่าความสำเร็จภาคภูมิใจประกาศความดี พุดคุยกัน .ช่องทางสื่อสาร
สัมมนาประจำปี กิจกรรมประจำปี

ประเด็นสัมฤทธิ์ผลของมหาวิทยาลัยควรพัฒนาการบริหารดังนี้
ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ ผู้ที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้รางวัลสูงใจ
ประกาศเกียรติคุณ ควรวิเคราะห์ความคุ้มค่าคุ้มทุนและแนวทางการบริหารจัดการ
ในอนาคตประโยชน์ที่จะได้รับ ใช้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
การใช้ทรัพยากรร่วมกัน นโยบายสมานฉันท์ มีฉันทามติ ควรมีนโยบายใช้ทรัพยากร 4 M
ได้แก่ บุคลากรสายสอน สถานที่เรียน อุปกรณ์ร่วมกัน ให้เกียรติ ความสำเร็จการบรรลุ
วัตถุประสงค์ กำหนดนโยบายความสุขในที่ทำงาน นโยบายจัดการประชุมร่วมกัน
ไปร่วมงานประชุมนานาชาติแลกเปลี่ยนอาจารย์เจ้าหน้าที่นักศึกษาประเทศเพื่อนบ้าน
พัฒนาหลักสูตร สร้างเครือข่ายประเทศเพื่อนบ้านจัดการศึกษาสนองต่อความต้องการ
ภูมิภาค

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งต่อไป

- 2.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
มหาวิทยาลัยหลอมรวมในรูปแบบการบริหารภาครัฐแนวใหม่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- 2.2 ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆนอกเหนือจากตัวแปรที่ศึกษาในอิทธิพล
ของตัวแปรที่ควรนำมาศึกษาเช่น นโยบายหลอมรวม โครงสร้างการบริหาร การบริหาร
ความขัดแย้ง อิทธิพลนักการเมือง ศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาการบริหาร
- 2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง
ในการหลอมรวมมหาวิทยาลัยที่มีสังคมพหุวัฒนธรรม
- 2.4 ควรศึกษาว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการหลอมรวม
มหาวิทยาลัยสู่การพัฒนาท้องถิ่นและรับใช้สังคม

2.5 ควรศึกษาทิศทาง การหลอมรวมสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการ
อุดมศึกษาในอนุภูมิภาคผู้นำโขงที่สอดคล้องกับภาวะเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร