

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในส่วนของการสรุปผลการวิจัย อนาคตภาพที่เป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย สรุปผลการวิจัยอนาคตภาพ ทั้ง 5 ด้าน การอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป รายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1 อนาคตภาพความเป็นไปได้ด้านการจัดการเรียนการสอน ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ในด้านการจัดการเรียนการสอน จะมีลักษณะดังนี้

1.1.1 การจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานการใช้สื่อการสอนสมัยใหม่ที่ เหมาะสม อันประกอบด้วย สื่อที่เป็นไปตามมาตรฐานการปกติและสื่อที่ถูกพัฒนาจากระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารเพื่อนำมาใช้กับระบบการจัดการเรียน การบริหารจัดการ ระบบ ทะเบียนออนไลน์ทั้งระบบ

1.1.2 การพัฒนาและเพิ่มหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาวิชาการใหม่ๆ ให้ หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และ ตลาดในภูมิภาค ทั้งหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เพื่อร่วมพัฒนาผู้นำท้องถิ่นและผู้นำชุมชน บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของ ท้องถิ่น

1.1.3 การเน้นบทบาทใหม่ของผู้สอนโดยจะต้องปรับเปลี่ยน โดยมีลักษณะ สำคัญ คือ ผู้สอนเป็นผู้ทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ แนะนำ ชี้แนะให้คำปรึกษาในการเรียน นำทางในการเรียน และไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มาคอยบอกเล่า ข้อเท็จจริง (เพื่อกระตุ้นให้นักศึกษาค้นคว้าหรือแสวงหาจากระบบที่มีความครบถ้วนและมี ประสิทธิภาพมากกว่า)

1.1.4 การแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา การวิจัย การแลกเปลี่ยนและพัฒนาอาจารย์ และการเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัย พัฒนาหลักสูตรโปรแกรมการศึกษานานาชาติ เช่น ด้านภาษาไทยสำหรับนักศึกษาต่างชาติ (เช่น จีน เวียดนาม กัมพูชา) และภาษาต่างประเทศสำหรับคนไทย

1.1.5 ระบบการเรียนการสอนต้องเอื้อต่อผู้เรียน มีความยืดหยุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นหลัก โดยต้องมีการจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่เป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์(อบจ.) เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เทศบาลตำบล และ องค์กรบริหารส่วนตำบล(อบต.) รวมทั้งหน่วยราชการและภาคประชาชน ภาคเอกชนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

1.1.6 การกำหนดแผนและศึกษาความเป็นไปได้เชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ต้นทุนกำไรในการจัดการศึกษานอกเขตมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

1.1.7 การควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น “มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์”จะส่งผลให้เกิดการควมรวมกลุ่มหลักสูตรต่างๆ ระหว่างทั้งสองมหาวิทยาลัย โดยจะแบ่งเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตและการวิจัยใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เดิม ดูแลการผลิตและพัฒนาครู วิทยาศาสตร์สาขาต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศและนิเทศศาสตร์ การจัดการภาครัฐและเอกชน รัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการปกครองท้องถิ่น มนุษยวิทยา โบราณคดี ประวัติศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ เป็นต้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต และการวิจัย สาขาการเกษตร อุตสาหกรรมเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ การออกแบบอุตสาหกรรมสิ่งทอ (ใหม่) อุตสาหกรรมบริการ เป็นต้น

โดยสรุปด้านการจัดการเรียนการสอนจะผสมผสานการใช้สื่อการสอนสมัยใหม่ที่เหมาะสม อันประกอบด้วยสื่อที่เป็นไปตามมาตรฐานการปกติและสื่อที่ถูกพัฒนาจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบทะเบียนออนไลน์ทั้งระบบ มีการพัฒนาและเพิ่มหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาวิชาการใหม่ๆ ให้หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และ ตลาดในภูมิภาค ปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ของผู้สอนเป็นผู้ทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ระบบการเรียนการสอนต้องเอื้อต่อผู้เรียน มีความยืดหยุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นหลัก และการควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น “มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์”จะส่งผลให้เกิดการควมรวมกลุ่มหลักสูตรต่างๆ ระหว่างทั้งสองมหาวิทยาลัย โดยจะแบ่งเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ผลิต

บัณฑิตและการวิจัยใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เดิม ดูแลการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์สาขาต่าง ๆ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จะทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต สาขาการเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยี และอุตสาหกรรม เป็นต้น

## 1.2 อนาคตภาพความเป็นไปได้ด้านการวิจัย ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ในด้านการวิจัย จะมีลักษณะดังนี้

1.2.1 การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ระบบการบริหาร และการให้บริการของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้มีศักยภาพสูง อันประกอบด้วย หลักสูตรระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว

1.2.2 การวิจัยเพื่อการพัฒนาสถาบัน คือ การวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการบริหารและการให้บริการของมหาวิทยาลัย เพื่อค้นหาตัวแบบที่เหมาะสมกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัยในอนาคต

1.2.3 การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ทศวรรษหน้าภาพรวมด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้นจะต้องเป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ต้องแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นให้สอดคล้องกับปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น การแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

1.2.4 การศึกษาวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาประเทศไทย เชื่อมโยงองค์ความรู้กับสังคมภายนอก โดยเฉพาะองค์ความรู้จากต่างประเทศ โดยการนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้มีการพัฒนาหรือศึกษาแล้วในต่างประเทศมาพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ หรือนำมาศึกษาต่อยอดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง รวมทั้งการวิจัยในระบบ competitive bidding ระดับองค์กร(ตามกลุ่มมหาวิทยาลัย) มากขึ้น โดยหัวข้อในการศึกษาวิจัยมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในสังคม

โดยสรุปด้านการวิจัย จะมีการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การวิจัยเพื่อการพัฒนาสถาบัน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน ระบบการบริหารและการให้บริการของมหาวิทยาลัย

การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่  
แสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นให้สอดคล้องกับปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น

### 1.3 อนาคตภาพความเป็นไปได้ด้านการบริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัย  
เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ในด้านการบริการวิชาการ จะมีลักษณะดังนี้

1.3.1 กำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพและความเป็น  
เลิศทางวิชาการ อาทิ ด้านคุณภาพอาจารย์ ด้านการวิจัย การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานทาง  
วิชาการ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

1.3.2 จะมีการพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสาร เพื่อรองรับนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ยุทธศาสตร์ E-society, E-industry, E-commerce, E-education, และ E-government  
โดยรัฐบาลในส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสถาบันอุดมศึกษา หรือกลุ่ม  
สถาบันอุดมศึกษา จะมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากบุคลากรและองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย

1.3.3 การพัฒนาศูนย์การศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา ในเขตให้บริการของมหาวิทยาลัย และจังหวัดใกล้เคียงพัฒนาความเป็นเลิศด้านการพัฒนา  
ครูบางสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น เช่น ครู ครูสาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา เป็นต้น

1.3.4 การพัฒนาหอสมุดและศูนย์วิทยบริการให้เป็นศูนย์บริการวิชาการทั้ง  
โดยตรงและผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) สำหรับนักศึกษาและท้องถิ่น และภูมิภาค การพัฒนา  
เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยให้มหาวิทยาลัยเป็นหลักและเป็นศูนย์กลางการจัดการความรู้  
ของท้องถิ่น (Knowledge Management Center)

1.3.5 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏกาฬสินธุ์ และมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติและนานาชาติ  
พัฒนาเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัยในทุกระบบ

โดยสรุปด้านการบริการวิชาการ จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อรองรับนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติ  
การพัฒนาศูนย์การศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตให้บริการของ  
มหาวิทยาลัย และจังหวัดใกล้เคียง การพัฒนาหอสมุดและศูนย์วิทยบริการให้เป็นศูนย์บริการ

วิชาการทั้งโดยตรงและผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย ให้มหาวิทยาลัยเป็นหลักและเป็นศูนย์กลางการจัดการความรู้ของท้องถิ่น พร้อมทั้งการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

#### 1.4 อนาคตภาพความเป็นไปได้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะมีลักษณะดังนี้

1.4.1 จะมีการเปลี่ยนแปลง โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐอื่นทั้งในชุมชนและระดับชาติเพื่อพัฒนาปรับปรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้เห็นที่รู้จักในเวทีระดับชาติและเวทีโลกมากขึ้น เพื่อการอนุรักษ์ ฟื้นฟู การพัฒนา และนำไปสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวภายในจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง โดยการพยายามนำเสนอศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นผ่านการศึกษาวิจัย แล้วเผยแพร่ทางสื่อต่างๆ อย่างทั่วถึง

1.4.2 จะมีการรวบรวมและรักษารูปแบบที่ถูกต้องของภูมิปัญญาท้องถิ่น แขนงต่างๆ ให้คงอยู่และประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีการบูรณาการตามความเหมาะสม มีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังและสกัดกั้นวัฒนธรรมยุคใหม่ที่ไม่พึงประสงค์และร่วมกับชุมชนปกป้องรักษาสืบสานวัฒนธรรมอันล้ำค่าของท้องถิ่นไว้ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะมีบทบาทในการกระตุ้นให้ชุมชนต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมอันดีงามเป็นรากฐานให้เห็นคุณค่าและภูมิใจในสิ่งที่มียู่

1.4.3 จะมีโครงการให้ความรู้ในการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น นำองค์ความรู้จากชุมชนมาพัฒนาและผลิตใหม่ให้เกิดมูลค่าแล้วนำกลับคืนสู่ชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคงแก่ชุมชน

1.4.4 จะมีการตั้งสถาบันหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัดโดยเฉพาะ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยงานแกนกลางบูรณาการการทำงานทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัยในการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตผลงานการวิจัยเพื่อการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปสู่การจดทะเบียนสิทธิบัตรและสามารถบริหารจัดการสิทธิบัตรให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ได้

โดยสรุปด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะต้องร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐอื่นทั้งในชุมชนและระดับชาติเพื่อพัฒนาปรับปรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้เป็นที่รู้จักในเวทีระดับชาติและเวทีโลกมากขึ้น โดยจะมีการให้ความรู้ในการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น การตั้งสถาบันหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัดโดยเฉพาะ การพยายามนำเสนอศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นผ่านการศึกษาวิจัย แล้วเผยแพร่ทางสื่อต่างๆ อย่างทั่วถึง มีการรวบรวมและรักษารูปแบบที่ถูกต้องของภูมิปัญญาท้องถิ่นแขนงต่างๆ ให้คงอยู่และประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีการบูรณาการตามความเหมาะสม

## 1.5 อนาคตภาพความเป็นไปได้ด้านการบริหารจัดการองค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า

จากผลการวิจัยอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ในด้านการบริหารจัดการองค์กร จะมีลักษณะดังนี้

1.5.1 การควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น “มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์” จะส่งผลให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในอนาคตจะทำงานในลักษณะเครือข่ายซึ่งนำไปสู่การควมรวมด้านต่างๆ อาทิ การควมรวมและแบ่งสายหลักสูตรรับผิดชอบตามความถนัด การใช้ทรัพยากรและบุคลากรร่วมกัน การร่วมลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ทั้งหมด

1.5.2 จะมีการปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย รวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ระบบการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารอื่นที่ปลอดการเมืองผิดปกติ และเปิดกว้างถึงผู้ที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัย โดยให้อีกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในคณะกรรมการสรรหา รวมทั้งการกำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่าง ครบวงจร ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชาพร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม

1.5.3 จะพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา ระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้า มีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติวาระเชิงบริหารในรายละเอียด ระบบการถ่วงถ่วงวาระเพื่ออนุมัติรับทราบ และหักท้วง การติดตามความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติตามมติของสภามหาวิทยาลัย

1.5.4 จะมีการสร้างระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ด้วยหลักการจัดการสำนักงานยุคใหม่ด้วยไอซีที (Office Automation) ทั้งในงานวิชาการและงานบริหาร พัฒนาระบบงานทะเบียนที่ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านไอซีทีที่พัฒนาระบบการเสนอของบประมาณของมหาวิทยาลัยใหม่ ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบรายได้รายจ่ายของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการเสนอขอประมาณพร้อมยุทธศาสตร์การพัฒนา และพร้อมตัวบ่งชี้แสดงผลงานระยะสั้น (6 เดือน) และระยะยาว ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.5.5 พัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ให้มีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และภาระงานบุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย ทั้งระยะสั้น 1 ปี และระยะยาว 4 ปี อาจารย์ทุกคณะวิชาควรมีภารกิจครบทั้ง 5 ประการ กำหนดแผนงานพัฒนาอาจารย์ทั้งการพัฒนาคุณวุฒิปริญญาเอก และการสร้างแรงจูงใจอาจารย์ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้เป็นรูปธรรม

1.5.6 จะมีการนำระบบการบริหารรูปแบบใหม่ๆ อาทิ

1) จัดตั้งองค์กรพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหารในลักษณะเดียวกับ Institute of Directors - IOD องค์กรดังกล่าวจัดการฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่าย เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิด และสนับสนุนการวิจัยองค์กร และนวัตกรรมการบริหารนโยบาย(Governance) และการจัดการ(Management) ทั้งหมดเป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยด้วยการสร้างผู้นำ การบริหารนโยบาย ธรรมภิบาลและการจัดการ (Leadership, Governance and Management-LGM)

2) ทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ เช่น President + Provost, Chancellor +Vice Chancellor หมายถึงลักษณะการบริหารงานของอธิการ หรือรองอธิการ มีลักษณะคล้ายๆ กับระบบประธานาธิบดี ที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ (Professional Administrators) ทำงานเต็มเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจหลักของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างและรักษาคุณภาพหลักสูตร บัณฑิตและสถาบัน การสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ การระดมทุนและทรัพยากรอื่นๆ

โดยสรุปด้านการบริหารจัดการองค์กร การควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น “มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์” จะส่งผลให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในอนาคตจะทำงานในลักษณะเครือข่ายซึ่งนำไปสู่การควมรวมด้านต่างๆ อาทิ การควมรวมและแบ่งสายหลักสูตรรับผิดชอบตามความถนัด การใช้ทรัพยากรและบุคลากรร่วมกัน การร่วมลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ทั้งหมด จะมีการปรับโครงสร้างการบริหารธรรมภิบาลของมหาวิทยาลัย รวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ระบบการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารอื่นๆ ที่เปิดกว้าง การจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย การสร้างระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ด้วยหลักการจัดการสำนักงานยุคใหม่ พัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ให้มีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และภาระงานบุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

## 2. การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่นำมาอภิปรายผล ประกอบด้วยขนาดคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ทั้ง 5 ด้าน โดยมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน

2.1.1 การจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานการใช้สื่อการสอนสมัยใหม่ที่เหมาะสม อันประกอบด้วย สื่อที่เป็นไปตามมาตรฐานการปกติและสื่อที่ถูกพัฒนาจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อนำมาใช้กับระบบการจัดการเรียน การบริหารจัดการ ระบบทะเบียนออนไลน์ (Online) ทั้งระบบ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า E-learning คือ การจัดการเรียน การสอนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ซีดีรอม เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ต หรือ ทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือ สัญญาณดาวเทียม

2.1.2 การพัฒนาและเพิ่มหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาใหม่ ๆ ให้หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และ ตลาดในภูมิภาค ทั้งหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เพื่อร่วมพัฒนาผู้นำท้องถิ่นและผู้นำชุมชน บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของท้องถิ่น

โดยผลการศึกษาข้อ 1 และ 2 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุธรรม อารีกุลและคณะ (2543 : 111) ที่ได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่าการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาควรจัดออกเป็น 3 ประเภทโดยยึดถือภารกิจหรือเป้าหมายเข้าไปประกอบเป็นหลักสำคัญ ดังนี้คือ (1) ประเภทมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการทางวิชาการ ให้การศึกษาระดับสูง ปริญญาตรี โท เอก ในหลายสาขาวิชา มุ่งสู่ความทันสมัยและสากล เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ ภาระหน้าที่นี้ควรเป็นทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (2) ประเภทสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการทางวิชาการ ให้การศึกษาระดับสูง ปริญญาตรี โท เอก ในบางสาขาวิชา มุ่งอุดมศึกษาสู่ปวงชนและอุดมศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น (3) ประเภทวิทยาลัย หรือวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะ ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการทางวิชาการ ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มุ่งอุดมศึกษา



เฉพาะกลุ่มเพื่อให้สามารถประกอบอาชีพเฉพาะและการศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้ สุทธิธรรม อารีกุลและคณะ ยังเห็นอีกว่าการจัดประเภทมหาวิทยาลัยนั้นควรมีรูปแบบหลากหลายเพื่อสนองความต้องการความจำเป็นที่แตกต่างกัน แม้แต่ชื่อก็แตกต่างกัน อาทิ มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต สำนักการศึกษา สถาบันเทคโนโลยี ทั้งนี้ควรจัดรูปแบบผสมผสานระหว่างการสอนและวิจัย และควรมีเกือบทุกสาขาวิชา ทำหน้าที่ครบทุกอย่าง เพื่อสนองต่อความต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน

การกำหนดทิศทางการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ให้มีลักษณะอย่างไร ควรคำนึงถึงคู่แข่งชั้นที่เป็นมหาวิทยาลัยต่างๆ ด้วย เพราะต้องยอมรับว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เพิ่งเกิดใหม่นั้นมักจะเป็นสถาบันการศึกษาอันดับท้ายๆ ที่นักศึกษาเลือกเรียน เนื่องจากความไม่พร้อมในหลายประการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ภาวิช ทองโรจน์ (สัมภาษณ์ 2 กันยายน 2553) ที่เห็นว่า มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มี 2 ทางเลือก ทางเลือกแรก คือ จะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่หรือขนาดกลางเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป ที่เปิดการเรียนการสอนหลากหลายสาขาวิชา แต่ก็ไม่สามารถมีจุดเด่นหรือมีคุณภาพมากมายนัก ไม่สามารถต่อสู้แข่งขันกับมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ที่เปิดมาก่อนได้เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการ ทางเลือกที่สอง คือ เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งมี 3 ลักษณะคือ

ลักษณะแรก เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กที่สอนทุกอย่าง ดังเช่นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ในประเทศอังกฤษ

ลักษณะที่สอง เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กที่สอนวิชาทั่วไปเพื่อให้มีความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นหลัก ได้แก่วิชาที่เป็นสามัญทั้งหลาย เช่น ศึกษาศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ ฯลฯ แต่จะหวังความเป็นเลิศได้ลำบาก มีการแข่งขันสูง ไม่สามารถสู้กับมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ได้

ลักษณะที่สาม เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กแต่หาตัวตนหรือลักษณะพิเศษเฉพาะให้ได้ กล่าวคือ พยายามพัฒนาตัวเองให้มีความเข้มแข็งหรือมีจุดเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจจะผูกโยงกับบริบทแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งสำหรับแนวคิดของ ภาวิช ทองโรจน์ มองว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรเลือกแนวทางนี้

2.1.3 การเน้นบทบาทใหม่ของผู้สอน โดยจะต้องปรับเปลี่ยน โดยมีลักษณะสำคัญ คือ Motivator หมายถึง ผู้สอนเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ Facilitator หมายถึง ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ Coach หมายถึง ผู้สอนเป็นผู้แนะนำ ชี้แนะให้คำปรึกษาในการเรียน Navigator หมายถึง ผู้สอนเป็นผู้นำทางในการเรียน และ NOT Fact-repeater หมายถึง ผู้สอนไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มาคอยบอกเล่าข้อเท็จจริง(เพื่อกระตุ้นให้นักศึกษาค้นคว้าหรือแสวงหาจากระบบที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากกว่า) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิกุล ภูมิโคกรักษ์ เรื่อง รูปแบบบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ในประเด็นกิจกรรมการเรียนการสอน ที่ได้ข้อสรุปว่า ผู้สอนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนใหม่ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูควรเป็นผู้ฝึก (Trainer) หรือเพื่ออำนวยความสะดวก

(Facilitator) และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน ควรมีกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงบนหลัก ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีโครงการ ผลงานวิชาการ และงานวิจัยลงในวารสารระดับชาติที่เป็นการการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ผสมผสานเข้ากับ ภูมิปัญญาสากล ส่งเสริมให้ผู้เรียนที่ได้รับรางวัลจากการประกวด ผลงาน หรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากลเข้าด้วยกัน ด้านกิจกรรมนักศึกษาควรมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการสนับสนุนให้ผู้เรียนมีโอกาสพบปราชญ์ชาวบ้านหรือเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มีกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูงและจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกและความภูมิใจในความเป็นบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.4 การแสวงหาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา การวิจัย การแลกเปลี่ยนและพัฒนาอาจารย์ และการเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัย พัฒนาหลักสูตรโปรแกรมการศึกษานานาชาติ เช่น ด้านภาษาไทยสำหรับนักศึกษาต่างชาติ (เช่น จีน เวียดนาม กัมพูชา) และภาษาต่างประเทศสำหรับคนไทย

2.1.5 ระบบการเรียนการสอนต้องเอื้อต่อผู้เรียน มีความยืดหยุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่นเป็นหลัก โดยต้องมีการจัดการเรียนการสอนในลักษณะที่เป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์(อบจ.) เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เทศบาลตำบล และ องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) รวมทั้งหน่วยราชการและภาคประชาชน ภาคเอกชนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

ผลการศึกษา ข้อที่ 4 และ 5 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546 : 35-58) เรื่อง รูปแบบการจัดการศึกษาของอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในประเทศต่าง ๆ โดยได้ศึกษา รูปแบบของวิทยาลัยชุมชนในสหรัฐอเมริกา พบว่า วิทยาลัยชุมชนเป็นสถาบันที่เปิดโอกาสกว้าง (Open Door) ให้ผู้ที่ต้องการศึกษาต่อ และต่อชุมชนส่วนรวม การรับเข้าเรียนง่าย มีความหลากหลายของรายวิชา เน้นการดำเนินการเรียนการสอนมากกว่า การวิจัย บริการให้กับผู้เรียนหลายกลุ่ม หลายประเภท เน้นการเรียน 2 ปี โดยแต่เดิมจะเน้นด้านสาขาวิชาการอาชีวศึกษาและด้านเทคนิค เป็นหลักสูตรที่เตรียมสำหรับการเรียนขั้นสูงต่อไป หรือเป็นการศึกษาเพิ่มเติมการศึกษาที่เป็นวิชาการหรือประสบการณ์ (Van Dusen, 1997) วิทยาลัยชุมชนจะมุ่งตอบสนองความต้องการชุมชน มีกิจกรรมที่เน้นชุมชนเป็นฐานและร่วมกับภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมของชุมชนวิทยาลัยชุมชนมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองผู้เรียนที่หลากหลายด้านการเงิน นั้น วิทยาลัยชุมชนได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ เงินภาษีจากชุมชน รวมทั้งค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา จึงมีบทบาทเน้นการศึกษาที่มีความเข้าใจผู้เรียนที่มี

ภารกิจอื่นด้วย จากลักษณะของผู้เรียนจึงกำหนดให้การจัดการเรียนการสอนมีความยืดหยุ่น  
 เหมาะกับตารางเวลาของผู้ปกครองและคนทำงาน นอกจากนี้หลักสูตรของวิทยาลัยชุมชนยังได้  
 จัดเตรียมความรู้พื้นฐานในการไปศึกษาต่อระดับปริญญาอีกด้วย สถาบันที่ได้เลือกในการศึกษา  
 กลุ่มนี้ ได้แก่ Miami Dade Community College, Austin Community College, Monroe  
 Community College, Valencia Community College, Bellevue Community College วิทยาลัย  
 ชุมชน Austin ได้รวมไว้ในกลุ่มนี้เพราะเป็นเครือข่ายของ Virtual College of Texas ซึ่งเป็น  
 ความร่วมมือของกลุ่มวิทยาลัยชุมชน 50 สถาบันใน Texas ได้รับการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ  
 on-line ส่วนอีก 4 สถาบันนั้นคัดเลือกไว้เพราะเป็นสมาชิกของสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัย  
 ชุมชน (League for Innovation in Community College) Miami – Dade Community College  
 เป็น Learning Project Champion, Valencia เป็นสมาชิกของ Vanguard Learning College  
 Project ซึ่งก่อตั้งโดยสมาพันธ์นวัตกรรมในวิทยาลัยชุมชนและได้นำวิธีการเรียนการสอนที่เป็น  
 นวัตกรรมจากวิทยาลัยชุมชนที่ได้คัดสรรแล้ว 12 แห่งเพื่อสร้างเป็นศูนย์การเรียน Champion  
 College เป็นสถาบันที่เป็นสากลซึ่งมีการปฏิบัติตามหลักการของ Learning College ที่กำหนด  
 โดยสมาพันธ์และได้ทุ่มเทให้เป็นการส่งเสริมบทบาทของวิทยาลัยชุมชนทั่วโลก

นอกจากนี้ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ ยังได้ศึกษานวัตกรรมทางการบริหารในด้าน  
 ต่าง ๆ ของวิทยาลัยชุมชน พบว่า ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การมีหลักสูตรเรียนแบบชุดวิชา  
 เน้นเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ และเน้นการออกแบบหลักสูตรแบบผสมผสาน ร่วมมือกับองค์กร  
 ต่าง ๆ ที่เน้นเรื่องนวัตกรรม เชื่อมโยงกับธุรกิจท้องถิ่นในการจัดโปรแกรมการทำงานและการ  
 เรียนรู้ด้านต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะเข้าไปทำกิจกรรมเกี่ยวข้องกับโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา  
 มีการสร้างข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาที่เรียนปริญญาตรี 4 ปีในการโอนย้าย หน่วยกิต ระหว่าง  
 สถาบัน ให้บริการด้านห้องสมุดและฐานข้อมูลแบบออนไลน์ (Online) จัดให้นักศึกษา คณาจารย์  
 และบุคลากรในสถาบันได้มีโอกาสได้รับรู้หรือเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่หลากหลายสาขา ทั้งที่เป็น  
 รายงานผลการศึกษา หรือนวัตกรรมที่คิดค้นใหม่ ๆ ด้านการบริหารวิชาการ มีการเสนอหลักสูตร  
 การสอนทางไกลหรือแบบออนไลน์ (Online) ทั้งในส่วนที่เป็นหลักสูตรของ สถาบันเองหรือจัด  
 ร่วมกับมหาวิทยาลัยเสมือน การเรียนรู้ ในชั้นเรียนเน้นใช้ห้องเรียนคอมพิวเตอร์และมีซอฟต์แวร์  
 สำเร็จรูปแบบเฉพาะ ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนต่าง ๆ และซอฟต์แวร์ที่ใช้ร่วมกันในการสอนจะ  
 เน้นไปในด้านการพัฒนาหลักสูตร มีการพัฒนามาตรฐานต่าง ๆ ของการเรียนแบบ Electronic  
 Learning มีระบบการประเมินที่หลากหลายสำหรับให้บริการกับผู้เรียนแบบทางไกล สร้าง  
 ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ สำหรับจัดเก็บหรือออกไปประเมินผลการศึกษา ให้กับผู้เรียนในหลักสูตร  
 ต่าง ๆ มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการพัฒนาองค์กร ปรับพันธกิจของสถาบันมุ่งไปสู่การ  
 วางรูปแบบโมเดลต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารที่  
 ได้รับเลือกจากท้องถิ่นมีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของชุมชนและรายงานความ

ต้องการให้สถาบันได้ทราบ เน้นการใช้รูปแบบกระจายความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือ  
ให้อำนาจกับบุคลากร ลดขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจ

ผู้วิจัยเห็นว่า วิทยาลัยชุมชนในต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นการจัดการศึกษาอุดมศึกษา  
ในระดับอนุปริญญา เพื่อสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ผู้เรียนมักเป็นวัยผู้ใหญ่  
เป็นการศึกษาที่เน้นการศึกษาตลอดชีวิต ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การงบประมาณ  
รัฐบาลท้องถิ่นเป็นผู้สนับสนุนหลัก หลักสูตรมีความหลากหลายและยืดหยุ่นตามสภาพของสังคม  
แต่ละชุมชน ส่วนในได้หวั่นอาจแตกต่างไปจากประเทศอื่นๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยชุมชนเป็น  
ของชุมชนอย่างแท้จริง เป็นการศึกษานอกระบบโดยชุมชนเพื่อชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ  
สมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (2546 : 1-2) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นไว้  
ว่า ประกอบด้วยอัตลักษณ์ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการบริหารจัดการที่มีการดำเนินสัมพันธ์กับบริบท  
สิ่งแวดล้อม มีลักษณะสอดคล้องกับชุมชน มีชุมชนร่วมกันสร้างสรรค์ เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่  
ท่ามกลางความไว้วางใจของชุมชน เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ปัญญาเป็นตัวตั้ง เป็นมหาวิทยาลัย  
สืบค้นและสืบสานภูมิปัญญาของท้องถิ่นเพื่อการแก้ไขปัญหา เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างองค์ความรู้  
ใหม่ด้วยตนเอง เป็นมหาวิทยาลัยที่เลือกสรร กลั่นกรองภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆเพื่อการ  
แก้ปัญหา

2.1.6 การกำหนดแผนและศึกษาความเป็นไปได้เชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์  
ต้นทุนกำไรในการจัดการศึกษานอกเขตมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ

2.1.7 การควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี  
ราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น "มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์" จะส่งผลให้เกิดการควมรวมกลุ่ม  
หลักสูตรต่างๆ ระหว่างทั้งสองมหาวิทยาลัย โดยจะแบ่งเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิต และการ  
วิจัยใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เดิม ดูแลการผลิตและพัฒนาครู วิทยาศาสตร์สาขา  
ต่างๆ เทคโนโลยีสารสนเทศและนิเทศศาสตร์ การจัดการภาครัฐและเอกชน รัฐประศาสน  
ศาสตร์ สาขาการปกครองท้องถิ่น มนุษยวิทยา โบราณคดี ประวัติศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์  
เป็นต้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จะทำหน้าที่ผลิต  
บัณฑิต และการวิจัย สาขาการเกษตร อุตสาหกรรมการเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ การออกแบบ  
อุตสาหกรรมสิ่งทอ (ใหม่) อุตสาหกรรมบริการ เป็นต้น

ผลการศึกษาข้อที่ 6 และ 7 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์  
(2550 : 244-245) เรื่อง อนาคตภาพที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า  
ในประเด็นด้านอนาคตภาพที่เป็นไปได้ด้านการจัดการเรียนการสอน ซึ่งพบว่าทศวรรษหน้า  
ภาพรวมหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยมหาสารคามจะมีจำนวนหลักสูตรที่เป็น  
นานาชาติเพิ่มขึ้น มีหลักสูตรที่ข้ามสาขามีหลักสูตรที่มุ่งเน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
รวมถึงหลักสูตรต่างๆ จะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการพัฒนาหลักสูตรให้  
สอดคล้องกับจุดแกร่งตามเอกลักษณ์ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยและมีความเชื่อมโยงกับ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านชาติ มีความหลากหลายและยืดหยุ่นทั้งในหลักสูตรภาคปกติ ภาคพิเศษและหลักสูตรนานาชาติส่วนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา มีหลักสูตรที่เป็นสาขายอดนิยมและหลักสูตรที่มีความแปลกใหม่ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในตลาดงานได้ทันทีและมีหลักสูตรสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม สำหรับการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้านั้นจะเป็นการจัดการจัดการเรียนการสอน เพื่อรองรับการสังคมฐานความรู้และเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ รูปแบบและวิธีการสอนมุ่งเน้นให้นักเรียนด้วยตนเองผ่านเครือข่ายเว็บไซต์ ผู้เรียนจะได้เรียนจากสภาพความเป็นจริงจากสังคมและท้องถิ่น อีกทั้งในทศวรรษหน้ามหาวิทยาลัยมหาสารคามจะได้รับการยอมรับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในด้านการช่วยเหลือ นิสิตให้สามารถเรียนในสภาพการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและความพร้อมในการออกไปประกอบอาชีพได้เป็นอย่างดี

## 2.2 ด้านการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ การวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้าจะมีลักษณะสำคัญ คือ 1) การวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ระบบการบริหาร และการให้บริการของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้มีศักยภาพสูง อันประกอบด้วย หลักสูตรระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว 2) การวิจัยเพื่อการพัฒนาสถาบัน คือ การวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการบริหารและการให้บริการของมหาวิทยาลัย เพื่อค้นหาตัวแบบที่เหมาะสมกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัยในอนาคต 3) การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ทศวรรษหน้าภาพรวมด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้นจะต้องเป็นนักศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ต้องแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นให้สอดคล้องกับปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น การแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 4) การศึกษาวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหา ประเทศชาติ เชื่อมโยงองค์ความรู้กับสังคมภายนอก โดยเฉพาะองค์ความรู้จากต่างประเทศ โดยการนำผลการศึกษาวิจัยที่ได้มีการพัฒนาหรือศึกษาแล้วในต่างประเทศมาพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ หรือนำมาศึกษาต่อยอดเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง รวมทั้งการการวิจัยในระบบ Competitive Bidding ระดับองค์กร (ตามกลุ่มมหาวิทยาลัย) มากขึ้น โดยหัวข้อในการศึกษาวิจัยมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาในสังคม

## 2.3 ด้านการบริการวิชาการ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ การบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้าจะมีลักษณะสำคัญ คือ 1) การกำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ

และความเป็นเลิศทางวิชาการ อาทิ ด้านคุณภาพอาจารย์ ด้านการวิจัย การเผยแพร่  
 ประชาสัมพันธ์ผลงานทางวิชาการ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ 2) จะมีการพัฒนาศักยภาพ  
 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อรองรับนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
 สื่อสารของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ E-society, E-industry, E-commerce,  
 E-education, และ E-government โดยรัฐบาลในส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 โดยสถาบันอุดมศึกษา หรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา จะมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากบุคลากร  
 และองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย 3) การพัฒนาศูนย์การศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร  
 ทางการศึกษา ในเขตให้บริการของมหาวิทยาลัย และจังหวัดใกล้เคียงพัฒนาความเป็นเลิศด้าน  
 การพัฒนาครูบางสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น เช่น ครู ครูสาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา  
 เป็นต้น 4) การพัฒนาหอสมุดและศูนย์วิทยบริการให้เป็นศูนย์บริการวิชาการทั้งโดยตรงและผ่าน  
 เทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) สำหรับนักศึกษาและท้องถิ่น และภูมิภาค การพัฒนาเว็บไซต์ของ  
 มหาวิทยาลัยให้ทันสมัยให้มหาวิทยาลัยเป็นหลักและเป็นศูนย์กลางการจัดการความรู้ของท้องถิ่น  
 (Knowledge Management Center) และ 5) การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ  
 ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค  
 ระดับชาติและนานาชาติพัฒนาเครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัยในทุกระบบ

โดยผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับผลการวิจัย ของ พิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2550)  
 เรื่อง รูปแบบบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547  
 ที่พบว่า ในด้านการบริการชุมชนนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้นำ  
 ชุมชน ผู้นำศาสนา นักการเมือง ให้มีจิตสำนึกในระบบประชาธิปไตย ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็น  
 ผู้นำและความเข้มแข็งของชุมชน สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในการ  
 พัฒนาผู้นำชุมชนให้เข้มแข็ง มีผู้นำศาสนาที่เข้มแข็งในการจรรโลงคุณธรรม จริยธรรมในท้องถิ่น  
 การบริการของมหาวิทยาลัยต้องลงสู่ชุมชน ต้องให้ความรู้ ให้การอบรมกับชุมชนมากขึ้น  
 ประชาชนในชุมชนเห็นความสำคัญและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน  
 เพื่อประกอบอาชีพได้ สร้างคนในชุมชนที่ให้ความสำคัญและสนใจในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่  
 รวมทั้งเห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับชุมชน ตอบสนองความต้องการของ  
 ชุมชน เน้นการบริการชุมชนทุกรูปแบบ ประชาสัมพันธ์ ตอบปัญหาชุมชนได้ มองปัญหาของชุมชน  
 ออก การบริการชุมชนต้องมีการประชาสัมพันธ์ สร้างการยอมรับและช่วยให้ชุมชนสามารถพัฒนา  
 ระบบพึ่งตนเอง และหาวิธีทางช่วยเหลือชุมชนให้ช่วยเหลือตนเองได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 ต้องทราบความต้องการของชุมชน ต้องสร้างความร่วมมือกันระหว่างนักวิชาการและนักบริหาร  
 เพื่อบริการชุมชนทุก ๆ รูปแบบ เช่น เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริการทาง  
 วิชาการและวิจัยชุมชน การให้ความร่วมมือกับจังหวัดในการทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์  
 แผนการจัดการความรู้ เพิ่มจำนวนคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการบริการชุมชน เป็นต้น

การมุ่งให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดของ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่กล่าวว่า ปรัชญาพื้นฐานในการก่อตั้งสถาบันการฝึกครูตั้งแต่เดิมให้เกิดความสะดวกแก่คนในชุมชนที่จะเข้ามาเรียน และได้เห็นผลชัดเจนขึ้นในสมัย พลเอกมังกร พรหมโยธี เป็นรัฐบาลในยุคของท่านอาจารย์ ม.ล.ปิ่น มาลากุล และท่านอาจารย์บุญถิ่น อัตถากร เป็นอธิบดีว่า "การพัฒนาประเทศจะสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาชนบท" การกำหนดด้วยปรัชญาพื้นฐานที่สำคัญที่มีสัมมาทิฐิเป็นเครื่องกำหนดทิศทางดังกล่าว สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งที่ว่า...โดยแนวหลักของราชภัฏพระองค์ท่านก็มีเจตนาเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น จนกระทั่งเราพยายามแปลกันว่า ราชภัฏมาจากราชา ราชภัฏ แปลว่าดูแลให้ความเมตตา ชุบเลี้ยง ก็เหมือนกับพระราชาชุบเลี้ยงให้ความเมตตาแต่เราไม่ได้แปลอย่างนั้นแปลให้มันเข้าข้างตัวเองเกินไป เราแปลว่าคนของพระราชาช้างของแผ่นดิน ที่เราใช้คำเดิมทีเดียวที่เราจะผลัดกัน พรบ.คือที่ปธรรมของท้องถิ่นประเทืองค่าประชาชน ตัวนี้แตกออกไปจนกระทั่งบอกได้เลยว่าการพัฒนาไม่มีอะไรดีกว่าพัฒนาชีวิตคนคือใส่ปัญญาให้เขา แล้วเขาก็จะเรียนรู้กับสังคม.."(เป็รื่อง จันดา,23 มิถุนายน 2552)

2.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้าจะมีลักษณะสำคัญ คือ 1) จะมีการเปลี่ยนแปลง โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐอื่นทั้งในชุมชนและระดับชาติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้เป็นที่รู้จักในเวทีระดับชาติและเวทีโลกมากขึ้น เพื่อการอนุรักษ์ ฟื้นฟู การพัฒนา และนำไปสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวภายในจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง โดยการพยายามนำเสนอศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นผ่านการศึกษาวิจัย แล้วเผยแพร่ทางสื่อต่างๆ อย่างทั่วถึง 2) จะมีการรวบรวมและรักษารูปแบบที่ถูกต้องของภูมิปัญญาท้องถิ่นแขนงต่างๆ ให้คงอยู่และประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีการบูรณาการตามความเหมาะสม มีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังและสกัดกั้นวัฒนธรรมยุคใหม่ที่ไม่พึงประสงค์และร่วมกับชุมชนปกป้องรักษาสืบสานวัฒนธรรมอันล้ำค่าของท้องถิ่นไว้ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะมีบทบาทในการกระตุ้นให้ชุมชนต่างๆ ที่มีวัฒนธรรมอันดีงามเป็นรากฐานให้เห็นคุณค่าและภูมิใจในสิ่งที่มีอยู่ 3) จะมีโครงการให้ความรู้ในการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น นำองค์ความรู้จากชุมชนมาพัฒนาและผลิตใหม่ให้เกิดมูลค่าแล้วนำกลับคืนสู่ชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคงแก่ชุมชน และ 4) จะมีการตั้งสถาบันหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัด โดยเฉพาะ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยงานแกนกลาง บูรณาการการทำงานทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัยในการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตผลงานการวิจัยเพื่อการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปสู่การจดทะเบียนสิทธิบัตรและสามารถบริหารจัดการสิทธิบัตรให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ได้

โดยผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ถนอม อินทรกำเนิด (2547 : 3) อดีตเลขาธิการสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏได้เขียนไว้ในหนังสือชื่อ กระบวนทัศน์ใหม่ของราชภัฏ ตลอดจนในหนังสือเรื่อง อุดมการณ์ราชภัฏมหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไท และในหนังสือเรื่อง ทิศทางและแนวทางใหม่ในการจัดการอุดมศึกษาไทย (2547 : 4-7) โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีภารกิจที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการ คือการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ทุกท้องถิ่นล้วนมี กระบวนการเรียนรู้และสั่งสมภูมิปัญญาต่างๆ อันเป็นของตนเอง ซึ่งภูมิปัญญาดังกล่าวอาจตกอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องทำหน้าที่ส่งเสริมให้ท้องถิ่นได้เสริมสร้างและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับยุคสมัยมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการนำเอากระบวนการเรียนรู้และ ภูมิปัญญาต่างๆ ของท้องถิ่นมาส่งเสริมการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยด้วย เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เรามักจะให้บริการทางวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในลักษณะเป็นผู้ให้ หรือเน้นผู้เขี้ยวชาญไม่ได้ทำในลักษณะความร่วมมือในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งน่าจะเป็นทิศทางที่ไม่ถูกต้อง เพราะองค์ความรู้ต่างๆ ที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาท้องถิ่นได้จริงนั้น ที่จริงแล้วมีพื้นฐานในภูมิปัญญาของท้องถิ่นนั้นๆ ทิศทางที่ถูกต้องของการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่นและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมจึงควรเป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการสร้างและพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับท้องถิ่นอาจอยู่ในลักษณะการริเริ่มร่วมกัน หรืออาจอยู่ในลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นผู้ริเริ่ม แต่ในทุกลักษณะเน้นให้มหาวิทยาลัยและท้องถิ่นมี โอกาสได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและพึ่งพาตนเอง อันจะนำไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็งทั้งสองฝ่าย มหาวิทยาลัยและท้องถิ่นจะต้องร่วมกันดำเนินเสริมสร้างความเข้าใจในระบบคุณค่า ความสำนึกและความภาคภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อสืบสานการใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนในการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นของชาติโดยส่วนรวมรวมทั้งการ ร่วมกันแสวงหาแนวทางเพื่อให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน

รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2550 : 245-246) เรื่อง อนาคตภาพที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า ในประเด็นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งพบว่าในทศวรรษหน้ามหาวิทยาลัยมหาสารคาม จะมีนโยบายและแผนงานเชิงรุกในการดำเนินงานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการรวบรวมและรักษารูปแบบ ที่ถูกต้องของภูมิปัญญาไทยแขนงต่างๆ ให้คงอยู่ และประยุกต์ภูมิปัญญาไทยให้มีบูรณาการตาม ความเหมาะสม ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตผลงานการวิจัยเพื่อการพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ที่สามารถนำไปสู่การจดทะเบียนสิทธิบัตรและสามารถบริหารจัดการ



สิทธิบัตรให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ได้ นอกจากนี้จะมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการถ่ายทอดความรู้ด้านวัฒนธรรมอีสานและวัฒนธรรมชาติ

## 2.5 ด้านการบริหารจัดการองค์กร

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ การบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้าจะมีลักษณะสำคัญ คือ 1) การควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น "มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์" จะส่งผลให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในอนาคตจะทำงานในลักษณะเครือข่ายซึ่งนำไปสู่การควมรวมด้านต่างๆ อาทิ การควมรวมและแบ่งสายหลักสูตรรับผิดชอบตามความถนัด การใช้ทรัพยากรและบุคลากรร่วมกัน การร่วมลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน และปรับโครงสร้างการบริหารจัดการใหม่ทั้งหมด 2) จะมีการปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย รวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ระบบการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารอื่นที่ปลอดการเมืองผิดปกติ และเปิดกว้างถึงผู้ที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัย โดยให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในคณะกรรมการสรรหา รวมทั้งการกำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับภาคีวิชาพร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม 3) จะพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย มี เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา ระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้า มีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติวาระเชิงบริหารในรายละเอียด ระบบการกลั่นกรองวาระเพื่ออนุมัติ รับทราบ และทักท้วง การติดตามความ ก้าวหน้าและผลการปฏิบัติตามมติของสภามหาวิทยาลัย 4) จะมีการนำระบบการบริหารรูปแบบใหม่ๆ อาทิ การจัดตั้งองค์กรพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหารในลักษณะเดียวกับ Institute of Directors - IOD องค์กรดังกล่าวจัดการฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่าย เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิด และสนับสนุนการวิจัยองค์กร และนวัตกรรมการบริหารนโยบาย(Governance) และการจัดการ(Management) ทั้งหมดเป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยด้วยการสร้างผู้นำ การบริหารนโยบาย/ ธรรมาภิบาล และการจัดการ(Leadership, Governance and Management-LGM) รวมทั้ง การทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ เช่น President + Provost, Chancellor +Vice Chancellor หมายถึงลักษณะการบริหารงานของอธิการ หรือรองอธิการ มีลักษณะคล้ายๆ กับระบบประธานาธิบดี ที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ ทำงานเต็มเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจหลักของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างและรักษาคุณภาพหลักสูตร บัณฑิตและสถาบัน การสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ การระดมทุนและทรัพยากรอื่นๆ 5) จะมีการสร้างระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ด้วยหลักการจัดการสำนักงานยุคใหม่ด้วยไอซีที ทั้งในงาน

วิชาการและงานบริหาร พัฒนาระบบงานทะเบียนที่ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านไอซีที พัฒนาระบบการเสนอของบประมาณของมหาวิทยาลัยใหม่ ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบรายได้ รายจ่ายของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการเสนอของบประมาณพร้อมยุทธศาสตร์การพัฒนา และพร้อมตัว บ่งชี้ที่แสดงผลงานระยะสั้น (6 เดือน) และระยะยาว ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และ 6) พัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ให้มีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และภาระงานบุคลากร ใหม่ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งระยะสั้น 1 ปี และระยะยาว 4 ปี อาจารย์ทุกคณะวิชาควรมีภารกิจครบทั้ง 5 ประการ กำหนดแผนงานพัฒนาอาจารย์ทั้งการ พัฒนาคุณวุฒิปริญญาเอก และการสร้างแรงจูงใจอาจารย์ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้เป็น รูปธรรม

โดยผลการศึกษาข้างต้น สอดคล้องกับข้อสรุปของ ภาวิช ทองโรจน์ (2553) ในการ นำเสนอเรื่อง “บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย” โดยเห็นว่า เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการควบคุมดูแลองค์กรให้ดำเนินการโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่ควบคุมดูแลองค์กร ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการของบริษัท มหาชน หรือ สภามหาวิทยาลัย โดยสรุปแล้วมีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการที่แยกเบื้องต้นได้เป็น สองประเภทของกิจกรรม คือ (1) กิจกรรมการควบคุมดูแลให้องค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึงการที่สภามหาวิทยาลัยต้องกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยถูกต้องตาม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจหมายรวมไปถึงการดำเนินการอันเป็นที่คาดหวัง ของสังคมและประเทศชาติ เช่น การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปิดโอกาสทางการศึกษา เป็นต้น ลักษณะของกิจกรรมประเภทนี้ เป็นการดำเนินการที่เน้นไปที่สถานการณ์ในปัจจุบันเป็นหลัก และอาจรวมทั้งสิ่งที่เกิดมาในอดีตเพื่อประโยชน์ในการนำมาเป็น พื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันและอนาคตให้ดียิ่งขึ้น (2) กิจกรรมการควบคุมดูแลองค์กร ด้านการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากสภามหาวิทยาลัยจะต้องควบคุมดูแลให้มหาวิทยาลัยตั้งอยู่บน ความถูกต้องซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยแล้ว สภามหาวิทยาลัยยังม ีความรับผิดชอบในการดูแลให้มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการทางด้านต่าง ๆ อันจะเกิดประโยชน์ต่อ ความเจริญก้าวหน้าและความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งลักษณะของกิจกรรมเช่นนี้เป็นการ มองจากปัจจุบันไปในอนาคตทั้งนี้ โดยการกำหนดแผนพัฒนาและดูแลให้เกิดการดำเนินการตาม แผน ซึ่ง ณ ขณะที่กำหนดเป็นแผนนั้นอาจยังเป็นอนาคตกาล แต่สภามหาวิทยาลัยจะต้องร่วมกับ มหาวิทยาลัยในการเคลื่อนอนาคตเข้ามาสู่ปัจจุบันและให้เกิดความเป็นจริงตามแผนพัฒนาที่ได้ วางไว้ให้ได้ในที่สุด

รวมทั้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ มีชัย ฤชุพันธุ์ (2545 : 60-69) ซึ่งได้แสดงปาฐกถา พิเศษเนื่องในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง เมื่อวันที่ 5 - 6 กันยายน 2545 มีมุมมองที่เป็นเป้าหมายเน้นการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ได้กล่าวเป็นประเด็นสำคัญว่า มหาวิทยาลัยไม่เคยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน

หลักการใหญ่ เช่น เวลาสอน มหาวิทยาลัยกำหนดภาระงานตามจำนวนชั่วโมง จึงไม่เกิด ประสิทธิภาพที่พึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายจึงได้เสนอแนะให้มีการปรับกระบวนการ หรืออาจเรียกว่ากลยุทธ์ว่า การรับคนเข้าทำงานจะต้องมีกลไกก่อให้เกิดความคล่องตัว จะต้อง มีกลไกที่สามารถเสริมสร้างและพัฒนาให้คนที่รับเข้ามานั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีกลไก การประเมินผลการทำงานต้องมีระบบในการให้ความดีความชอบหรือระบบปูนบำเหน็จให้ เหมาะสม มีค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่าและต้องมีกลไกในการปรับบุคลากรออก โดยเฉพาะคนที่ ขี้เกียจที่อาศัยคนขยันจะต้องออกไป จากคำกล่าวของ มีชัย ฤชุพันธุ์ นี้เป็นประเด็นสำคัญที่ต้อง นำมากำหนดเป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความ สำคัญมากต่อการพัฒนาสถาบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความ สำคัญ ที่จะสรรค์สร้าง ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และนำความคิดนั้นสู่เป้าหมายของการผลิต ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า มนุษย์เป็นศูนย์กลางเป็นผู้นำความคิดสู่เป้าหมายสุดท้ายขององค์กร

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพที่เป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้า มีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การนำผลการวิจัยไปประกอบการตัดสินใจในการกำหนดอนาคตภาพ ที่เป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า โดยมีข้อค้นพบอนาคต ภาพที่เป็นไปได้ ทั้ง 5 ด้านดังนี้

1) ด้านการจัดการเรียนการสอน จะมีการพัฒนาและเพิ่มหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาวิชาการใหม่ๆ ให้หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และ ตลาดในภูมิภาค โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นสื่อในการเรียน การสอนและ ระบบทะเบียนออนไลน์ทั้งระบบ

2) ด้านการวิจัย จะมีการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอน ระบบการบริหารและการให้บริการของมหาวิทยาลัย การวิจัยเพื่อการพัฒนาสถาบัน คือ การวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาระบบการบริหารและการให้บริการของมหาวิทยาลัย เพื่อค้นหา ตัวแบบที่เหมาะสมกับการปรับตัวของมหาวิทยาลัยในอนาคต การวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาและ การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3) ด้านการบริการวิชาการ จะมีการปรับปรุงพัฒนาเว็บไซต์ การ พัฒนาศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนาหอสมุดและศูนย์วิทย

บริการให้เป็นศูนย์บริการวิชาการผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) การพัฒนาศูนย์การศึกษาเพื่อสร้างบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่น

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จะร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐอื่นๆ ทั้งในชุมชนและระดับชาติเพื่อพัฒนาปรับปรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้เห็นที่รู้จักในเวทีระดับชาติและเวทีโลกมากขึ้น จะมีการรวบรวมและรักษารูปแบบที่ถูกต้องของภูมิปัญญาท้องถิ่นแขนงต่างๆ ให้คงอยู่และประยุกต์ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีการบูรณาการตามความเหมาะสม จะมีโครงการให้ความรู้ในการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น นำองค์ความรู้จากชุมชนมาพัฒนาและผลิตใหม่ให้เกิดมูลค่าแล้วนำกลับคืนสู่ชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคงแก่ชุมชน จะมีการตั้งสถาบันหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัดโดยเฉพาะ

5) ด้านการบริหารจัดการองค์การ จะมีการปรับโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีการกำหนดวิธีการและตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างครบวงจร จะมีการนำระบบการบริหารรูปแบบใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการสร้างระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ด้วยหลักการจัดการสำนักงานยุคใหม่ด้วยไอซีที (Office Automation) ทั้งในงานวิชาการและงานบริหาร รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ผลการวิจัยอนาคตภาพที่เป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ทั้ง 5 ด้าน ควรจะได้รับการพิจารณาจากผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดเป็นนโยบายและแผน การเตรียมการและความพร้อมทั้งเชิงรุกและเชิงรับ เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า ดังนี้

1) ด้านการจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรเตรียมความพร้อมสำหรับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอน โดยผู้บริหาร อาจารย์ผู้เกี่ยวข้องและนักศึกษาทุกระดับจะต้องเตรียมพร้อมโดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้มีความรู้และทักษะสำหรับการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้กับระบบการจัดการเรียน การบริหารจัดการ ระบบทะเบียนออนไลน์ทั้งระบบ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า E-learning ผู้บริหารจะต้องเตรียมสนับสนุนทั้งทางด้านงบประมาณและบุคลากรสำหรับรองรับการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้

นอกจากนี้ เพื่อรองรับการพัฒนาและเพิ่มหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษา วิชาการใหม่ๆ ให้หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และ ตลาดในภูมิภาค ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะต้องบุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับหลักสูตรต่างๆ ที่จะเปิดเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่าง

ยังความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างประเทศสำหรับการเปิดหลักสูตรนานาชาติต่อไป รวมทั้งการสร้างช่องทางและกลไกต่างๆ เพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง องค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ (อบจ.) เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) อาทิ การจัดหลักสูตร โปรแกรมนิเทศเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักให้สอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม การกำหนดทิศทางการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ให้มีลักษณะอย่างไร ควรคำนึงถึงคู่แข่งชั้นที่เป็นมหาวิทยาลัยต่างๆ ด้วย เพราะต้องยอมรับว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เพิ่งเกิดใหม่นั้นมักจะเป็นสถาบันการศึกษาอันดับท้ายๆ ที่นักศึกษาเลือกเรียน เนื่องจากความไม่พร้อมในหลายประการ สอดคล้องกับแนวคิดของภาวิช ทองโรจน์ (สัมภาษณ์ 2 กันยายน 2553) ที่เห็นว่า มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มี 2 ทางเลือก ทางเลือกแรก คือ จะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่หรือขนาดกลางเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไปที่เปิดการเรียนการสอนหลากหลายสาขาวิชา แต่ก็ไม่สามารถมีจุดเด่นหรือมีคุณภาพมากมายนัก ไม่สามารถต่อสู้แข่งขันกับมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ที่เปิดมาก่อนได้เนื่องจากมีข้อจำกัดหลายประการ ทางเลือกที่สอง คือ เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งมี 3 ลักษณะคือ

ลักษณะแรก เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กที่สอนทุกอย่าง ดังเช่นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ในประเทศอังกฤษ

ลักษณะที่สอง เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กที่สอนวิชาทั่วไปเพื่อให้มีความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นหลัก ได้แก่วิชาสามัญทั้งหลาย เช่น ศึกษาศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ ฯลฯ แต่จะหวังความเป็นเลิศได้ลำบาก มีการแข่งขันสูง ไม่สามารถสู้กับมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ ได้

ลักษณะที่สาม เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กแต่หาตัวคนหรือลักษณะพิเศษเฉพาะให้ได้ กล่าวคือ พยายามพัฒนาตัวเองให้มีความเข้มแข็งหรือมีจุดเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งอาจจะผูกโยงกับบริบทแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งสำหรับแนวคิดของ ภาวิช ทองโรจน์ มองว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรเลือกแนวทางนี้

## 2) ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรเตรียมความ

พร้อมทางด้านทุนสนับสนุนการวิจัย บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตร การวิจัยเพื่อพัฒนาสถาบัน และการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่น โดยเป้าหมายรวมของการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้นจะต้องเป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ต้องแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นให้สอดคล้องกับปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น การแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3) ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรเตรียมความพร้อมทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งระบบเพื่อรองรับการพัฒนาเว็บไซต์ และระบบ MIS ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาหอสมุดและศูนย์วิทยบริการให้เป็นศูนย์บริการวิชาการทั้งโดยตรงและผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) สำหรับนักศึกษาและท้องถิ่น และภูมิภาค ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องตระหนักถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของมหาวิทยาลัยทั้งระบบเพื่อให้เครือข่ายท้องถิ่น และส่วนอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศสามารถเข้าถึงการบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องเริ่มพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งระบบ โดยต้องพัฒนาอบรมบุคลากร ทั้งอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักวิจัย และนักศึกษาให้มีความรู้สามารถใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีได้เป็นอย่างดีเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยให้มหาวิทยาลัยเป็นหลักและเป็นศูนย์กลางการจัดการความรู้ของท้องถิ่น

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรจะเริ่มสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคีอื่นทั้งในชุมชนและระดับชาติเพื่อพัฒนาปรับปรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้เป็นที่รู้จักในเวทีระดับชาติและเวทีโลกมากขึ้น เพื่อการอนุรักษ์ ฟื้นฟู การพัฒนา และนำไปสู่ธุรกิจการท่องเที่ยวภายในจังหวัดและพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งการเตรียมบุคลากรและงบประมาณ สำหรับการจัดตั้งสถาบันหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในจังหวัดโดยเฉพาะ ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยงานแกนกลาง บูรณาการการทำงานทั้งหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัยในการดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตผลงานการวิจัยเพื่อการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปสู่การจดทะเบียนสิทธิบัตรและสามารถบริหารจัดการสิทธิบัตรให้เกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ได้

5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรจะเริ่มจัดระบบการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลทั้งระบบ โดยต้องกำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัยไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชาพร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม รวมทั้งการเตรียมความพร้อมสำหรับการสร้างระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ทันสมัย ด้วยหลักการจัดการสำนักงานยุคใหม่ด้วยไอซีทีทั้งในงานวิชาการและงานบริหาร พัฒนาระบบงานทะเบียนที่ทันสมัย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านไอซีที พัฒนาระบบการเสนอของบประมาณของมหาวิทยาลัยใหม่ มีการพัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ให้มีการกำหนดกรอบอัตรากำลัง และภาระงานบุคลากรใหม่ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งระยะสั้น 1 ปี และระยะยาว 4 ปี อาจารย์ทุกคนควรมีภารกิจครบทั้ง 5 ประการ กำหนดแผนงานพัฒนาอาจารย์ทั้งการพัฒนาคุณวุฒิปัญญาเอก และการสร้างแรงจูงใจอาจารย์ในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งการเตรียมพร้อมสำหรับการนำระบบการบริหารรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ อาทิ การจัดตั้งองค์กรพัฒนาผู้

กำกับนโยบายและผู้บริหารในลักษณะเดียวกับ Institute of Directors - IOD การทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ รวมทั้งการวางแผนในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับมหาวิทยาลัยราชภัฏมจล วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น “มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์” ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในอนาคตจะทำงานในลักษณะเครือข่ายซึ่งนำไปสู่การควมรวมในมิติต่างๆ เช่น การควมรวมหลักสูตร ทรัพยากรการเรียนรู้ การลงทุนร่วมโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาบุคลากรและระบบบริหาร ฯลฯ

3.1.3 เงื่อนไขที่จะทำให้การนำอนาคตภาพที่เป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในทศวรรษหน้า ไปปฏิบัติให้สำเร็จอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่สำคัญ ต่อไปนี้

1) เงื่อนไขปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีการเตรียมควมพร้อมของบุคลากร อาจารย์ นักวิจัย เจ้าหน้าที่ นักศึกษาทุกระดับ รวมทั้งการมีงบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี เครื่องมือ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การปรับเปลี่ยนภารกิจทางด้านการศึกษา การปรับเปลี่ยนหลักสูตรและโปรแกรมวิชาให้สอดคล้อง การจัดระเบียบ ข้อกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีแนวคิดที่สอดคล้องกัน ไม่มีความขัดแย้งจนเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) เงื่อนไขปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่สำคัญประกอบด้วย

2.1) แนวนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการที่ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ หรือไม่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2.2) แนวนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน กลุ่มการเมืองท้องถิ่น ชุมชนท้องถิ่น ที่จะให้ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาท้องถิ่นเพียงใด

2.3) จำนวนและคุณภาพของนักศึกษาที่จะเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในอนาคตที่เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2.4) ระดับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จัดการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ และเอื้อต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้จำนวนมากในภาวะที่มีคณาจารย์จำกัด เป็นต้น

3.1.4 ข้อดี-ข้อเสียของการควมรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ เป็น "มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์"

### 1) ข้อดี ที่สำคัญคือ

1.1) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาควรเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรเน้นมาตรการการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Pooled resources)

1.2) การควมรวมมหาวิทยาลัยจะส่งผลให้การบริหาร

จัดการมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ในอนาคตจะทำงานในลักษณะเครือข่ายซึ่งนำไปสู่การควมรวมในมิติต่างๆ เช่น การควมรวมหลักสูตร ทรัพยากรการเรียนรู้ การลงทุนร่วมโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาบุคลากรและระบบบริหาร ฯลฯ

1.3) การควมรวมสถาบันในพื้นที่ใกล้เคียงถือว่าสอดคล้อง

กับเจตนารมณ์กับแนวนโยบายเครือข่ายอุดมศึกษา ข้อ 150 ที่พยายามสร้างแรงจูงใจในการช่วยยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพ โดยเฉพาะระหว่างองค์กรที่เข้มแข็งและองค์กรใหม่หรืออ่อนแอกว่า รวมทั้งการสนับสนุนการทำงานในระบบเครือข่ายอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน เพื่อให้อุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญของรัฐในการสร้างความเข้มแข็งและความพร้อมให้กับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยร่วมมือกับผู้นำชุมชน และประชาสังคม

1.4) สถานการณ์ปัจจุบันของอุดมศึกษา ทำให้

มหาวิทยาลัยใหม่อยู่ได้ลำบาก เนื่องจากจำนวนมหาวิทยาลัยมากเกินไป (รวมทั้งอาชีวศึกษา) จำนวนผู้เรียนลดลงเกิดการแย่งชิงนักศึกษา มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังอ่อนแอ งบประมาณมีจำกัด อาจต้องเลือกสนับสนุนเฉพาะที่ "จำเป็น" การควมรวมมหาวิทยาลัยจะทำให้เกิดความร่วมมือในการรับนักศึกษาตามความถนัดของแต่ละสถาบัน

1.5) การควมรวมมหาวิทยาลัยจะเอื้อต่อกำหนดทิศ

ทางการพัฒนาในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ได้อย่างเป็นเอกภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นต้น

### 2) ข้อเสีย ที่สำคัญคือ

2.1) การหลอมรวมหรือยุบรวมสถาบันอุดมศึกษาหลาย

แห่งเข้าด้วยกัน แล้วจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่มีอยู่เดิม เนื่องจากอาจจะต้องมีการยุบหรือเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่สังกัด ดังนั้น หากจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรเดิมต้องมีตำแหน่งหรือสถานภาพที่ไม่ต่ำไปกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



2.2) ในกรณีนี้ที่สถาบันที่ควรรวมมีศักยภาพที่แตกต่างกัน สถาบันที่มีความพร้อมน้อยกว่าจะกลายเป็นภาระของสถาบันที่มีความพร้อมมากกว่า และกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาโดยทันที

2.3) การควรรวมมหาวิทยาลัยแล้วแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ อาจจะทำให้ขาดแรงจูงใจในการแข่งขันการพัฒนาหลักสูตรตามกลไกของตลาด

2.4) การควรรวมมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากต่างฝ่ายต่างมีพื้นฐานความเป็นมาที่แตกต่างกัน ความเข้าใจในปัญหาพื้นฐานของแต่ละฝ่ายก็แตกต่างกัน จึงมีแนวโน้มที่จะเกิดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งโดยปกติแล้ว สถาบันระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยมีปัญหาความขัดแย้งสูง เป็นต้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยต่อไปในประเด็น การศึกษาในเชิงการประเมินผลเมื่อเวลาผ่านไปแล้วประมาณ 10 ปี เพื่อติดตามประเมินผลว่า อนาคตภาพที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เปรียบเทียบกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจริงมีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่สอดคล้องไม่สอดคล้องเพราะเหตุใด มีปัจจัยเงื่อนไขใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เป็นต้น

3.2.2 ควรศึกษาการเปรียบเทียบอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสีย และจุดแข็ง-จุดอ่อน (การวิเคราะห์ SWOT) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรศึกษาด้านลักษณะศักยภาพและปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ รวมทั้งการวางกรอบ แนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ