

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากตำราเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งประเด็นการศึกษาเป็น 9 ตอน ที่สำคัญดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารจัดการ
- ตอนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย
- ตอนที่ 3 นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- ตอนที่ 4 องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย
- ตอนที่ 5 สถาบันวิจัย
- ตอนที่ 6 กลุ่มวิชาเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา
- ตอนที่ 7 โปรแกรมนานาชาติ
- ตอนที่ 8 ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารจัดการ

ความหมายกลยุทธ์

การบริหารจัดการที่องค์การมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพการทำงาน ให้มากที่สุดตลอดเวลา ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “ชื่อเสียง” หรือ “ทักษะความชำนาญ” ที่องค์การเก็บสะสมเอาไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การตระหนักถึง “กลยุทธ์” ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการ นักบริหารหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

กลยุทธ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 140) ได้กล่าวโดยสรุปว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นต่าง ๆ พร้อมกันนั้นทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่งานต่าง ๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ ๆ และจะเป็นที่เข้าใจร่วมกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การ

กลยุทธ์ (Strategy) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 5) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัท ซึ่งได้วางแผนไว้และได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

กลยุทธ์ (พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย, 2540: 79) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

กลยุทธ์ (Certo and Peter 1991: 27) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว

จากความหมายดังกล่าวของนักวิชาการ นักบริหาร ผู้วิจัย กล่าวโดยสรุปหมายความว่า “กลยุทธ์” (Strategy) คือ วิธีการที่ผู้บริหารองค์การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่การบริหารเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือมีขอบเขตจำกัดเฉพาะเรื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์การทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสานผู้เกี่ยวข้อง และใช้ความพยายามของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้นลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 4)

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ (Overall strategic management process)
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การ (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นและการกำหนดนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การฝ่าย

ต่าง ๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่าง ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งที่พนักงาน ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อจะมุ่งที่ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้บริหารการขายจะมุ่งที่ลูกค้า แต่ฝ่ายบริหารจะต้องจัดลำดับความสำคัญของการบริหารงานต้องเข้าใจถึงวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ที่ได้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทักษะเชิงกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การทุกกลุ่ม โดยให้เกิดความเหมาะสมที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้นผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

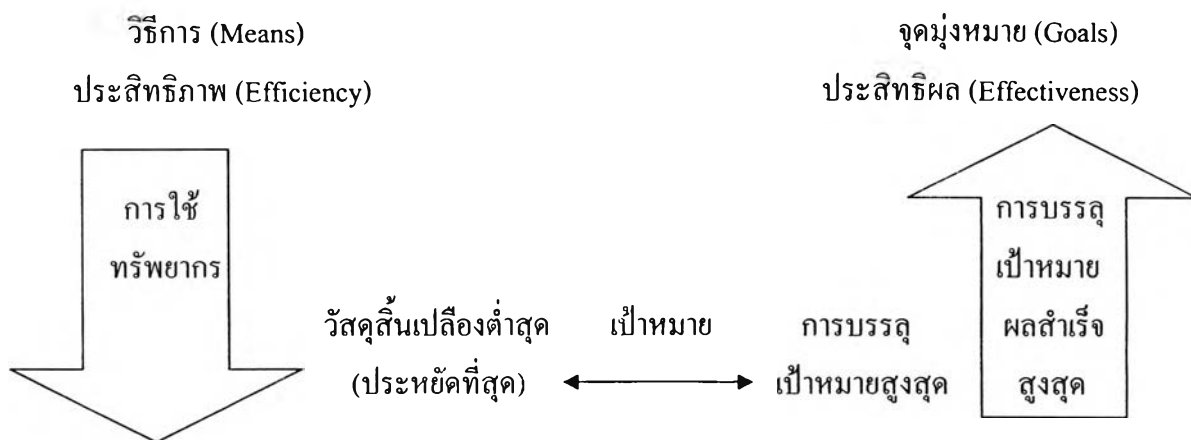
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) ความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีดังนี้

4.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resource) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

4.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดเอาไว้

ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความหมายเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ บริษัทจะมีวิธีการ (Means) คือ การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยมีเป้าหมาย (Goals) คือ ประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุดดังภาพที่ 2 แสดงการใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Effectiveness)

ผู้บริหารซึ่งมีทักษะที่คาบเกี่ยวกับความรับผิดชอบจะมุ่งที่ความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency) ของแต่ละหน้าที่ โดยละเลยการปฏิบัติการ (Operation) ทั้งหมดองค์การ โดยมุ่งที่การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ถูกต้อง (Doing things right) โดยไม่ได้พิจารณาถึงการทำงานเกี่ยวกับการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things) ทักษะเชิงกลยุทธ์จะกระตุ้นให้เกิดความสมดุลของ 2 ทักษะ นี้



ภาพที่ 2 การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals)

ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ องค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เกิดประโยชน์กับผู้ได้ผลประโยชน์จากองค์การ ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ องค์การต้องคำนึงถึงขอบเขตหลายช่วงเวลา ทั้งระยะยาว และระยะสั้นด้วย เพื่อให้้องค์การดำเนินงานบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การตามเป้าหมาย

ระดับกลยุทธ์

กลยุทธ์นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งชี้ให้บุคคลภายนอกเห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์การว่าจะมีกลยุทธ์ดำเนินการอย่างไร การที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล การดำเนินงานนั้น ส่วนใหญ่กลยุทธ์ที่ใช้ในองค์การนั้น จะสามารถแยกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540: 232)

1. กลยุทธ์องค์การ (Organization Strategies) คือ กลยุทธ์ของทั้งองค์การ โดยรวมที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมกิจการทุกอย่างของทั้งองค์การ ถือเป็นกลยุทธ์ใหญ่ที่คลุมองค์การทั้งหมด และมีช่วงเวลาค่อนข้างยาว คือ 3-5 ปี

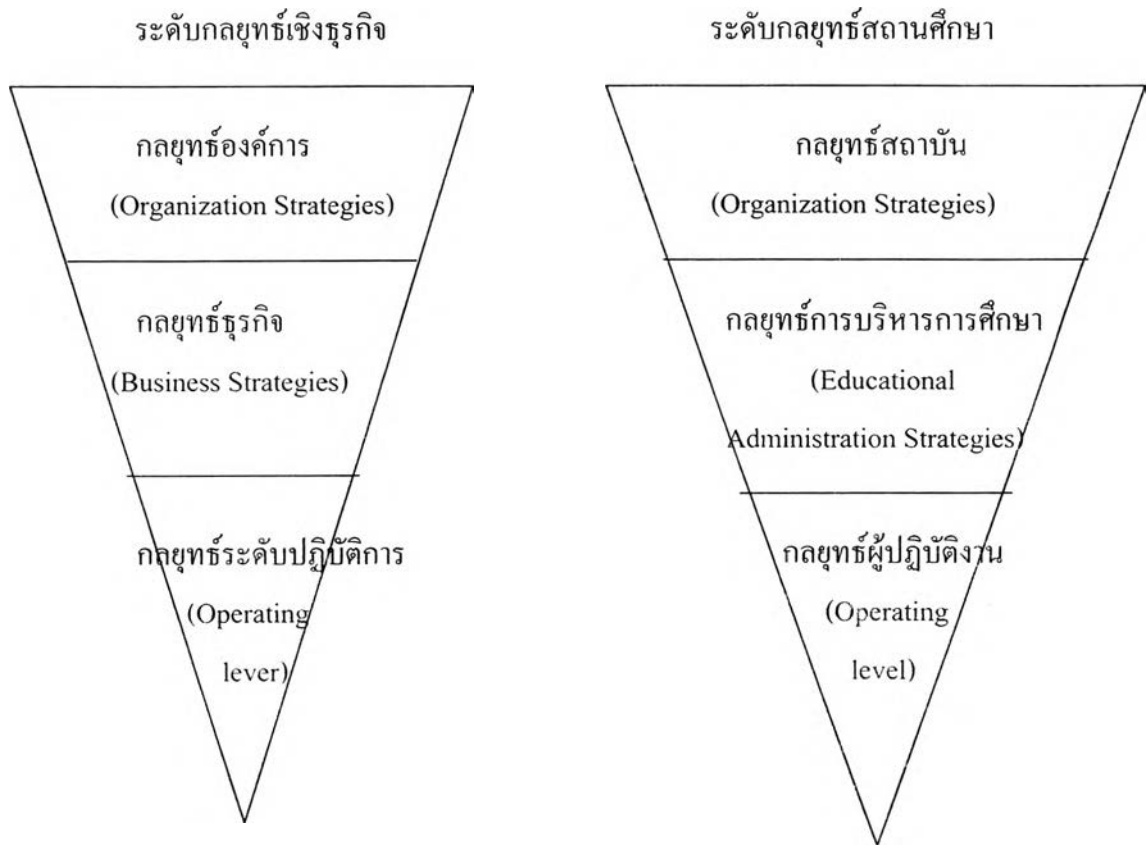
ตามความหมายนี้ จึงหมายถึงกลยุทธ์การลงทุนทำธุรกิจสู่โลกกว้าง ขอบเขตความกว้างได้กลายเป็นการคิดแบบ “ตะลุยกินพิศ” พิชิตข้างธุรกิจหลากหลายชนิดได้ เช่น ปูนซีเมนต์ไทย ทำปูนกระดาษ ยางรถยนต์ และเครื่องสุขภัณฑ์ เป็นต้น ทำนองเดียวกับบริษัทชินวัตรฯ ทำสื่อสารคมนาคมด้วยดาวเทียมคาบเกี่ยวไปถึงธุรกิจบันเทิงเคเบิลทีวี เป็นต้น

2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategies) คือ กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำ สำหรับอุตสาหกรรมใดหรือตลาดใดโดยเฉพาะว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร บ้าง

ในแง่ก็คือ การคิดกลยุทธ์พิชิตคู่แข่งในธุรกิจหรือตลาดเดียวกันโดยตรง ว่าถ้าจะเอาชนะให้ได้อย่างที่ต้องการ ต้องทำอะไร อย่างไรบ้าง

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ (Operating Level) คือ กลยุทธ์และกลวิธีสำหรับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์วิธีที่ดีที่สุด สำหรับการปฏิบัติงานประจำวันต่าง ๆ เช่น การกำหนดมาตรฐานวิธีการปฏิบัติ เพื่อมั่นใจและเป็นหลักประกันได้ว่าคุณภาพของการให้บริการต่าง ๆ จะทำได้ดีกว่า เป็นต้น

ระดับกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับของการบริหารเชิงธุรกิจ ผู้วิจัยได้พิจารณาเทียบเคียงกับบริหารงานในองค์กรในหน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันศึกษาดังภาพที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบระดับกลยุทธ์ การบริหารงานในองค์กรเชิงธุรกิจกับภาครัฐและสถาบันการศึกษา



ภาพที่ 3 การเปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรเชิงธุรกิจกับภาครัฐและสถาบันการศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานเชิงกลยุทธ์แนวใหม่ ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ที่มีผลกระทบสิ่งที่ไม่สำคัญในระดับกลยุทธ์ ระดับที่ 2 คือ ทุกองค์การมุ่งการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีผลกำไร และเกิดประสิทธิภาพการทำงานในระดับที่ 3 รวมถึงสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรในระดับที่ 1

ชนิดกลยุทธ์

ศาสตราจารย์ William Glueck ได้เคยแยกประเภทกลยุทธ์ไว้เป็น 4 ประเภท ซึ่งสามประเภทแรกนับได้ว่าเป็นกลยุทธ์พื้นฐาน และประเภทที่ 4 เป็นกลยุทธ์เชิงผสมของสามประเภท ดังนี้ (William F. Glueck : 1972: 188)

1. กลยุทธ์การหดตัว คือ การลดหรือลดออก การทำงานให้เหลือน้อยลง บางครั้งเพื่อยอมจำกัดตัวอยู่ใต้อำนาจขององค์กรอื่น บางกรณีอาจหวังที่จะรอจังหวะเพื่อจะขายบริษัทหรือเลิกบริษัท อันนี้มักจะใช้กรณีที่หมดทางเลือกหรือจนตรอกแล้วเท่านั้น และเห็นได้ชัดว่ากลยุทธ์ไม่มีทางเลือกที่จะทำอย่างอื่น เช่น ในยามเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น เจตนาของกลยุทธ์นี้สิ่งที่หวังโดยมากจะเป็นเรื่องของการลดสิ่งที่เกินความจำเป็น เพื่อต้องการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การลดพนักงานที่เกินความจำเป็น และบรรจุคนที่มีความรู้หรือคนที่มีความสามารถมากขึ้น หรือการยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ขายไม่ออกหรือมีกำไรน้อย ลดจำนวนบัญชีลูกค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูง หรือแม้แต่ลดกิจกรรมทางการตลาดที่จำเป็นน้อย เป็นต้น ความประสงค์ที่แท้จริงของกลยุทธ์หดตัวหรือจำกัดตัวนี้ โดยมากมีความตั้งใจเพื่อรักษาระดับการผลิตในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไป โดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะไม่เน้นการขยายตัว เพราะอาจประสบปัญหาการต้องลงทุนสูง และกลยุทธ์เช่นนี้มักจะถูกนำมาใช้เพียงระยะสั้นเท่านั้น

2. กลยุทธ์การคงตัว กลยุทธ์การคงตัวหรือให้เกิดความมั่นคงนี้ มักจะใช้เมื่อองค์กรได้มีความพอใจกับงานที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ฝ่ายจัดการอาจจะพยายามแก้ไขปัญหาเพียงพยายามแก้ไขจุดอ่อนเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่มีอยู่ แต่ส่วนมากงานที่ทำส่วนใหญ่จะทำได้เพื่อพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันเอาไว้ トラบใดที่องค์กรยังคงดำเนินการไปได้ดีเป็นปกติแล้ว ฝ่ายจัดการก็มักจะพอใจและไม่อยากเปลี่ยนแปลงอะไรเลย กลยุทธ์อันนี้นับว่าใช้การได้ดีในหลายแห่งสำหรับทั้งระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตาม การเดินตามกลยุทธ์นี้มากเกินไป หรือถ้าหากฝ่ายจัดการตายใจมากเกินไป ปัญหาอันตรรกก็อาจเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะในสภาพเศรษฐกิจเป็นปกติ ทุกอย่างก็ควรจะดำเนินไปได้ แม้การจัดการจะไม่ดีก็ตาม แต่ถ้าเศรษฐกิจเลวลง องค์กรที่มีปัญหาด้านการจัดการก็จะประสบปัญหาเป็นลำดับแรก องค์กรที่โยงหรือยึดถือกลยุทธ์ที่จะคงตัวเอาไว้นี้ ถ้าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ปัจจุบันทันด่วนหรือรุนแรงเกิดขึ้น ปัญหาความลำบากก็จะเกิดขึ้นได้ทันที

กลยุทธ์การคงตัวนี้อาจจะใช้ได้ผลเหมือนกัน ถ้าหากสภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ องค์กรประเภทนี้ส่วนมากมักจะมึนกับบริหารที่มีนิสัยชอบอยู่สบายๆ ไปเรื่อย ๆ และดำเนินงานไปวันต่อวัน ค่อยเป็นค่อยไป

3. กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์การเติบโต คือ กรณีที่องค์กรได้มุ่งพยายามขยายตัวหรือเร่งการเติบโตในทางต่าง ๆ ที่วัดได้โดยดูที่ยอดขาย การขยายตัวของสายการผลิต จำนวนพนักงานหรือด้วยเกณฑ์การวัดอื่น ๆ กลยุทธ์การเติบโตนี้นับเป็นปรัชญาที่ธุรกิจต่าง ๆ ยึดถือเป็นอันมาก เพราะมักจะมีความเชื่อกันว่าองค์กรจำเป็นจะต้องมีการเติบโตเพื่อที่จะอยู่รอดต่อไป การมีความคิดเช่นนี้ก็

เพราะจากเหตุผลที่มักจะเชื่อว่า องค์กรขนาดเล็กจะไม่สามารถแข่งขันต่อสู้กับองค์กรที่ใหญ่กว่า และมักจะต้องถูกองค์กรขนาดใหญ่กลืนไปในที่สุด ด้วยเหตุนี้้องค์กรจำนวนมากจึงมักนิยมใช้กลยุทธ์การเติบโต เพื่อป้องกันมิให้เกิดอาการทรง ซึ่งอาจจะกลับกลายเป็นสภาพเป็นทรุดได้

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่สนับสนุนการยึดถือกลยุทธ์การเติบโตก็คือ กลยุทธ์นี้จะช่วยส่งเสริมบุคลิกภาพและเป้าหมายส่วนตัวของผู้บริหารสูงสุดที่จะได้รับผลดีจากการเติบโตนั้นด้วย ขณะที่องค์กรเติบโตขึ้นนั้นทุกอย่างก็จะเป็นหน้าตา และเกียรติยศสำหรับผู้บริหารที่รับผิดชอบ ดังนั้น ความคิดที่จะดำเนินการให้ก้าวหน้าไปสู่ทิศทางใหม่ และการเติบโตขององค์กร จึงเป็นที่นิยมชมชอบของนักบริหารเกือบทุกคน

เหตุผลประการสุดท้ายของการยึดถือกลยุทธ์การเติบโต ก็คือ สืบเนื่องมาจากความจำเป็นบังคับ กล่าวคือ ในกรณีที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ปัญหาัมักจะทำให้ช่วงวงจรอายุของผลิตภัณฑ์และบริการต้องสั้นลงกว่าเดิมเป็นอันมาก ดังนั้น ถ้าหากองค์กรไม่นำเอากลยุทธ์เติบโตมาใช้แล้ว ผลิตภัณฑ์ของบริษัทก็จะล้าสมัยไปได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงไม่กี่ปี

การเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโตนี้อาจกระทำได้หลายแบบด้วยกัน คือ วิธีการเติบโตจากภายใน หรือการเติบโตในภายนอก และอาจเติบโตในทางราบหรือในทางคิงก็ได้ การเติบโตโดยวิธีเติบโตจากภายในนั้น อาจทำได้โดยการขยายผลิตภัณฑ์และบริการให้กว้างขึ้น มีมากอย่างยิ่งขึ้น และการเติบโตจากภายในนั้น อาจทำได้โดยการขยายผลิตภัณฑ์และบริการให้กว้างขึ้น มีมากอย่างยิ่งขึ้น และการเติบโตโดยวิธีเติบโตภายนอกนั้น วิธีการอาจทำโดยการซื้อหรือการควบบริษัทอื่นเข้ามา สำหรับการเติบโตในทางคิง วิธีการก็คือ การเพิ่มหรือขยายงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันออกไป โดยการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นนั้นจะเพิ่มในสิ่งที่เข้ากันได้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ขายอยู่แล้ว เช่น อุตสาหกรรมวิทยุ การเพิ่มในทางคิงก็คือ การขยายไปสู่การผลิตอุปกรณ์ชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องให้มากขึ้น หรืออาจจะขยายตัวไปเปิดร้านจำหน่ายวิทยุเอง เป็นต้น แต่กรณีในการเติบโตในทางราบนั้นจะกระทำโดยการขยายผลิตภัณฑ์หรือบริการมากอย่างขึ้น เช่น อาจขยายไปผลิตโทรทัศน์และพัดลม เป็นต้น

4. กลยุทธ์ผสม โดยทั่วไปแล้วธุรกิจส่วนมากมักจะใช้กลยุทธ์หลาย ๆ แบบผสมกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจใช้กลยุทธ์การจำกัดตัวสำหรับช่วงสั้น โดยเฉพาะในสภาวะที่เศรษฐกิจไม่ดี และอาจหันไปใช้กลยุทธ์ขยายตัว เมื่อเศรษฐกิจเริ่มมีภาวะดีขึ้น

การบริหารองค์กรจะใช้กลยุทธ์ในชนิดใดก็ตาม ขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อม บริบทขององค์กรนั้น หากต้องพิจารณาในแต่ละชนิดประกอบกันจนผสมผสานเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนด การปฏิบัติการและการประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นจึงต้องมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) หมายถึง ขั้นตอน การจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ โดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับ สภาพแวดล้อม โดยเฉพาะที่ได้ผลประโยชน์ขององค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยใน สถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจและกำหนดนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540: 10–18)

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความภารกิจ และเป้าหมาย (Formulation of vision, mission statement, and goals) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย 4 ประการ ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไป ซึ่งกำหนด ทิศทางข้อความภารกิจ เป็นข้อความซึ่งกำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึง รายละเอียดขององค์การ ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Needs) ของตลาด และค่านิยม (Values) เบื้องต้นขององค์การ

1.2 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมาย ขององค์การ ซึ่งกำหนดเพื่อให้บรรลุผลภารกิจ (Mission) เป็นความมุ่งหมายขององค์การหรือหลัก เหตุผล ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้ เกิดขึ้น ภารกิจจึงเป็นลักษณะเด่นที่ใช้แยกองค์การหนึ่งให้แตกต่างจากองค์การอื่นอย่างชัดเจน ซึ่ง คำถามที่จะต้องตอบเพื่อแสวงหาภารกิจขององค์การก็คือ ธุรกิจของคุณคืออะไร สิ่งที่ธุรกิจต้องการ คืออะไร

1.3 รายละเอียดเกี่ยวกับภารกิจ (Mission statement) ขอบเขตของงานในองค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์การแต่ละแบบ แล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา

1.4 เป้าหมาย (Goals) การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องพยายาม ให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการ บรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น

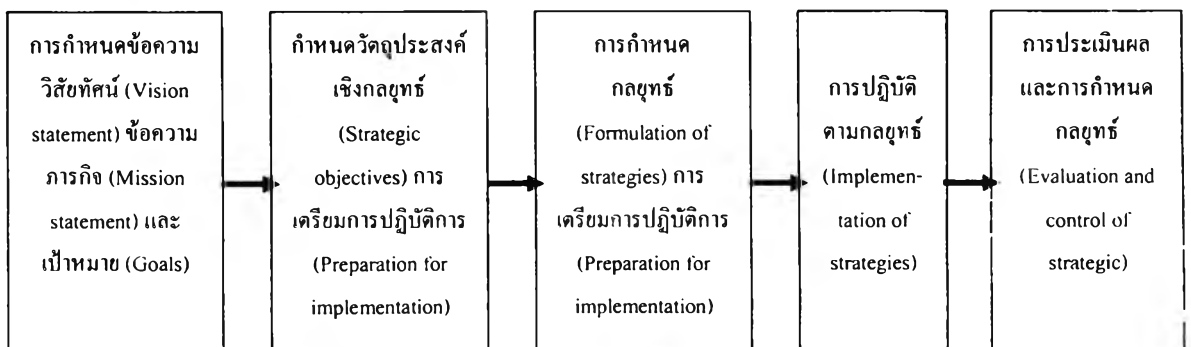
2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Determination of strategic objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) ธุรกิจจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร การจัดการทรัพยากร เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับธุรกิจ (Business level) การรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and external environment) การกำหนดกลยุทธ์อาจหมายถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning)

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ ปัญหาเบื้องต้น 4 ประการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติคือ 1) การกำหนดโครงสร้างขององค์กร (Structuring the organization) 2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (Employing appropriate implementation systems) 3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (Adopting the proper management style) 4) การจัดการวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมร่วม (Managing organizational culture or shared values)

5. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม

กระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนนโยบายขององค์กร ปัจจัยสำคัญในแต่ละ 5 ขั้นตอน ดังแสดง ภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (A strategic management process model)

ที่มา : (Higgins and Vinze.1993 : 5)

สรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) รวมถึงการสำรวจโอกาสและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยถือเกณฑ์การกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ ระดับหน้าที่ ระดับระหว่างประเทศ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จึงต้องมองไปที่ความครอบคลุมระหว่างประเทศด้วย 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) ซึ่งต้องมีประสมประสานวัตถุประสงค์ระยะสั้น และแผนการปฏิบัติซึ่งจะปฏิบัติในระยะยาวและเป้าหมายเพื่ออธิบายถึงวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กร และในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เพื่อติดตามการปฏิบัติตามแผน รวมถึงการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในที่ไม่คาดหวังไว้

แนวคิดวิธีการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีการบริหาร

การวัดความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จทางการบริหารนั้น การวัดที่เหมาะสมและถูกต้อง คือ การวัดความสำเร็จขององค์กรที่สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อเนื่องไปได้อย่างดีในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึง “ความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร” (managerial effectiveness) หรือบริหารงานได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบรรลุเป้าหมายต่อภายนอกได้ตามหลักวิชาการบริหารที่ก้าวหน้าจนถึงปัจจุบัน แนววิธีการองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วยภาระเน้น และให้ความสำคัญต่อส่วนประกอบของการบริหารองค์กร 3 ด้านคือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 43)

1. กลยุทธ์ (Strategy) คือ กลยุทธ์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม ที่จะเป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านไปสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้ ดังเช่นกรณีของธนาคารกสิกรฯ ที่ขยายธุรกิจด้านสินเชื่อเพื่อเข้าสู่ลูกค้าขนาดกลาง ธนาคารไทยพาณิชย์ ใช้เครื่อง ATM เพื่อแก้จุดอ่อนในการขยายธุรกิจเข้าสู่กลุ่มลูกค้ารายปลีก หรือบริษัทเครือซิเมนต์ไทย จำกัด ที่ก้าวเข้าสู่ธุรกิจใหม่หลายด้าน ตั้งแต่ยางรถยนต์ เครื่องจักรกล ไปจนถึงสินค้าไฮเทคต่าง ๆ เป็นต้น

2. โครงสร้าง (Structure) หรือ โครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึง การจัดกลุ่มงาน และโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติตามกลยุทธ์ คุณค่าของโครงสร้างต่อประสิทธิภาพการบริหาร ก็คือทำให้กลุ่มงานและทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนช่วยให้มี “พาหนะ” หรือรูปแบบของโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีการกระจายอำนาจหรือจัดเป็นศูนย์กำไร หรือรวมกลุ่มโครงสร้างทางธุรกิจและผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. กระบวนการ (Process) หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์การ (Organizational Process & Behavior) รายละเอียดในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทนต่าง ๆ และการสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี การคิดริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นเรื่องของผู้นำ การสร้างทีมงาน และการจูงใจที่ได้ผลในทางปฏิบัติ หรือก็คือส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

แนวคิดการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้าน เป็นเครื่องช่วยผู้บริหารให้มีแนวทางเลือกที่จะเน้นหนักที่ส่วนประกอบทางการบริหารด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านมากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้น ต้องพิจารณากลยุทธ์ใหญ่นั้น จะตกอยู่ในคำ 3 คำ ระหว่างกลยุทธ์ และ/หรือ โครงสร้าง และ/หรือ กระบวนการนั่นเอง

แนวกลยุทธ์การบริหารองค์การ ของ Alfred Chandler (1962: 43)

นับตั้งแต่การปฏิบัติอุตสาหกรรมได้เกิดขึ้น และได้มีวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์เรื่องการมุ่งหาประสิทธิภาพการบริหาร จนถึงปี ค.ศ. 1977 ส่วนใหญ่จะวนเวียนอยู่กับความเชื่อในแนวนโยบายการบริหารใน 2 ส่วนแรกเป็นสำคัญ นั่นคือ การมุ่งเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับ กลยุทธ์ และโครงสร้าง (Strategy and Structure) ซึ่งนักวิชาการทางการบริหารที่มีชื่อเสียง คือ Alfred Chandler ได้ชี้ให้เห็นถึง น้าหนักความสำคัญของกลยุทธ์ทั้งสองไว้อย่างชัดเจน

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น แนวคิดของ Chandler นั้น ความจริงนักบริหารส่วนมากจนถึงยุคนี้ยังเชื่อว่า ทันสมัย และยังมีคุณค่าสูงยิ่ง คือ การมุ่งถึงกลไกและทิศทาง การปรับตัวขององค์การ จากใหญ่มาสู่เล็ก จากกว้างมาสู่แคบ และจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ในภายนอกมาสู่ปัจจัยที่ควบคุมได้ภายใน เมื่อใดที่องค์การมีการเปิดตัวเอง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทุกระดับ และปรับตัวสอดคล้องตามลำดับความสำคัญของปัญหาและปัจจัยต่าง ๆ ดังเช่นที่กล่าวนี้แล้ว ประสิทธิภาพย่อมจะเกิดขึ้นได้มากอย่างแน่นอน

ความคิดที่เป็นแนวทางบริหารของ Chandler มีย่อ ๆ ดังนี้ คือ

- องค์การเริ่มต้นด้วยการกำหนดกลยุทธ์ก่อน จากนั้นก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องสำหรับการทำงานตามกลยุทธ์ แนวทางนี้เปรียบเสมือนการใช้วิธี กำหนดหน้าที่ (หรือสิ่งที่ต้องทำตามกลยุทธ์) แล้วตามหลังด้วยรูปแบบ หรือ กรอบของทรัพยากร เครื่องมือ หรือขอบเขตงานที่ได้เตรียมไว้เพื่อที่จะใช้ทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้เลือก และกำหนดเป็นกลยุทธ์ไว้แล้ว คำว่า “Strategy Then Structure” จึงเท่ากับเป็นแนวทางการบริหารแบบใช้วิธีกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือหน้าที่งานที่ควรทำ แล้วจึงจัดรูปโครงสร้างตามหลัง ซึ่งวิธีนี้ ก็คือ วิธีการแบบที่เรียกว่า Function นั่นเอง

สำหรับเหตุผลข้อโต้แย้งที่มีต่อแนวคิดของ Chandler ก็คือ ความจริงกลยุทธ์มิได้หยุดนิ่งกับที่ หากแต่จะมีการเคลื่อนไหว ปรับตัว และต้องมีคุณสมบัติคล่องตัวต่อเหตุการณ์เสมอ ในความเป็นจริง “กลยุทธ์” จึงมิได้มีกลไกที่จะเป็นตัวกำหนด “โครงสร้าง” ได้ หรือแม้จะได้มีความสัมพันธ์

และประสิทธิภาพของระบบทั้งสอง คือ ระบบแผน (Strategy) และระบบงาน (Structure) ที่มีถึงกันก็จะขาดความสมดุลไปจากเดิม ปัญหาของการบริหารจึงน่าจะอยู่เหนือกว่า หรือเป็นปัญหาที่อยู่สูงกว่า กลยุทธ์ โครงสร้าง และปัจจัยบุคคล คือต้องสามารถครอบคลุมปัจจัยทั้งสามนี้ โดยสามารถนำมาบริหารพร้อมกันเป็นระบบเดียวกัน ซึ่งเป็นเรื่องยากที่นักวิชาการและนักบริหารทั้งหลายต่างก็ได้พยายามแล้วพยายามเล่า ที่จะพยายามหาวิธีบริหารที่จะนำมาใช้ได้อย่างครบถ้วนตลอดมา แต่บังเอิญในช่วยปี ค.ศ. 1980 ที่เศรษฐกิจตกต่ำนั่นเอง ได้มีส่วนผลักดันให้ผู้บริหารในประเทศสหรัฐอเมริกาตื่นตกใจ หันไปหาวิธีบริหารแบบญี่ปุ่น (ซึ่งมีการเน้นที่การดำเนินการปฏิบัติ) อย่างง่ายดาย ทั้งนี้โดยมิได้มีการพิจารณาถึงเนื้อแท้ของความแตกต่างกันในทางวัฒนธรรมที่มีอยู่แต่อย่างใด

สำหรับข้อโต้แย้งอีกประการหนึ่งนั้น ก็คือ ความคิดที่เป็นไปในทางกลับกันกับความคิดแรก นั่นคือ ในสภาวะที่องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น และมีกิจกรรมมากมายและซับซ้อนยิ่งขึ้นทั้งปริมาณงาน รูปแบบ และลักษณะนั้น ได้มีผลทำให้โครงสร้างมีน้ำหนักสำคัญยิ่งกว่ากลยุทธ์เสียอีก สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะ ในโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ นั้น ประสิทธิภาพการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการบริหารงานนั้นผู้บริหารจะตกต่ำลงมาก โดยจะทำได้ดีเท่าที่ควรเหมือนที่เคยทำได้ในสมัยที่องค์กรยังมีขนาดเล็กและมีกิจกรรมไม่มาก ทั้งนี้เพราะสาเหตุที่ว่าผู้บริหารจะถูกข้อมูลที่เพิ่มเป็นภูเขาเลากาทับถมจนท่วมหัว จนคุณภาพการตัดสินใจค่อยลงไปมากมาย ทางแก้ไขของนักวิชาการและนักปฏิบัติในช่วงปี ค.ศ. 1977 นี้ จึงต่างหันไปหาทางออกด้วยการแก้ไขในปัญหาตัวโครงสร้าง คือ การพยายามจัดโครงสร้างเป็นแบบ Matrix (ซึ่งในหลักวิชาการคือ การกระจายภาระการตัดสินใจใหญ่ ๆ ให้อยู่ในกลุ่มโครงสร้างย่อย เช่น กลุ่มโครงสร้างหรือศูนย์กำไรต่าง ๆ) เพื่อเรียกหาประสิทธิภาพการตัดสินใจกลับคืนมา ตามเหตุผลข้างต้นนี้เอง โครงสร้างจึงเท่ากับมีอิทธิพลสามารถลบล้างกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเท่าที่ได้ออกแบบไว้แล้วได้เหมือนกัน และเหตุการณ์เช่นนี้เอง จะเกิดขึ้นได้ง่ายกับองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งปัญหาความอึดอัดและเชื่องช้าของร่างกาย คือ “โครงสร้าง” จะเป็นตัวฉกและทำลาย หรือบั่นทอนประสิทธิภาพของการคิดออกมาเป็นกลยุทธ์ที่ดีแล้ว

โดยสรุปให้เห็นว่า เท่าที่นักวิชาการทางบริหารได้พยายามค้นคว้าศึกษาวิธีการบริหารนั้น ในที่สุดก็อยู่ในทางเลือก 2 แนวทางที่จะนำมาใช้บริหารได้ นั่นคือ

ตามแนวทางทางหนึ่ง คือ ตามแนวของ Taylor & Chandler นั่นคือ การมุ่งสนใจจัดระบบงาน หรือการค้ำึงกลยุทธ์และโครงสร้าง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากด้านการบริหารองค์การแบบราชการ นั่นคือ เน้นถึงการจัดรูปแบบโครงสร้างตามแนวทางของ Max Weber นั่นเอง

แต่สำหรับอีกทางหนึ่ง ก็คือ การมุ่งถึงปัจจัยด้านบุคคล ตามแนวทางการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ของ Mayo ที่ได้ค้นพบมา นั่นคือ การมุ่งสนใจพนักงานผู้ปฏิบัติ หรือทรัพยากรด้านบุคคล

การวิเคราะห์สภาพองค์การเชิงกลยุทธ์

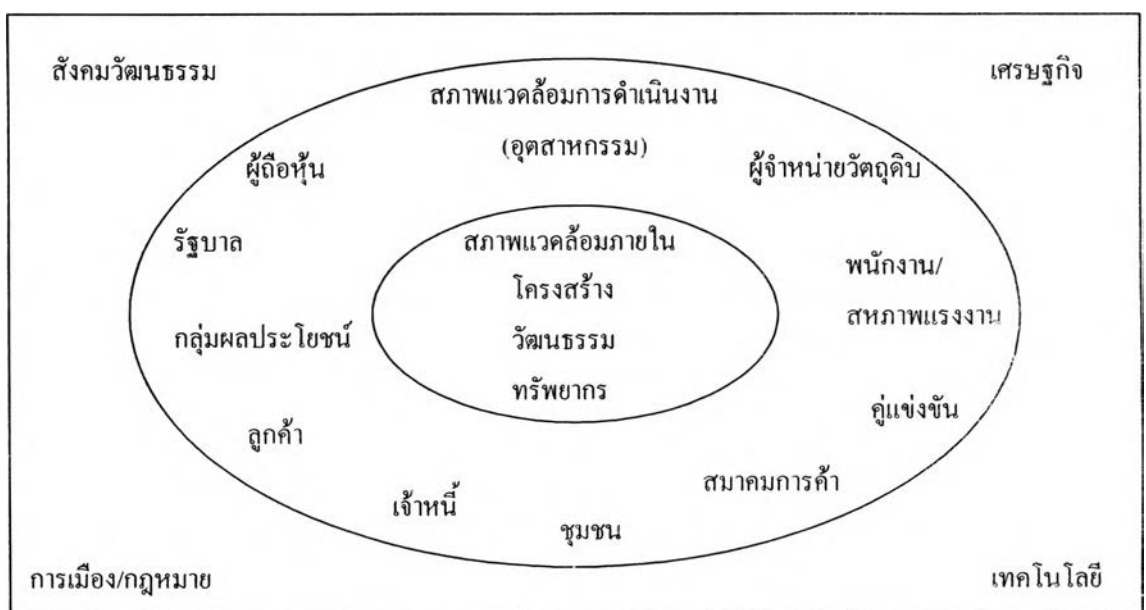
โดยที่สภาพแวดล้อมเป็นบรรยากาศสำหรับองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในช่วงที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นรวดเร็ว ทำให้มีผลต่อสภาพแวดล้อมเพิ่มทวีขึ้น ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการวางขอบเขตกลยุทธ์เชิงบริหาร โดยทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์สภาพองค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์องค์การโดยวิธีการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) (นิยทธ์ กรุงวงศ์, 2543: 40)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นที่ฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2544 : 45) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ



ภาพที่ 5 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค และชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

		โอกาส			
		10		10	
จุดแข็ง	“เอื้อและแข็ง”		0	10	จุดอ่อน
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง”		10		
		ภัยอุปสรรค			

ภาพที่ 6 การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ทางในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามา มีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำ

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง“เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมิน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการ ภายใต้อำนาจเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการ และระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง“เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2544 : 45)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

คอตแลนด์ และคณะ (Courtland et .al , 1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์ SWOT ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 คำถามเพื่อการวิเคราะห์ SWOT

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ความสามารถพิเศษ ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี ผู้นำตลาดที่ถูกยอมรับ การแข่งขันที่รุนแรง ผู้นำทางเทคโนโลยี ความได้เปรียบทางด้านทุน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ อื่น ๆ	ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน ฐานการแข่งขันที่ถอยลง เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน การขาดความสามารถทางการบริหาร การวิจัยและพัฒนาล่าช้า สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถทางการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย อื่น ๆ
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
การตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากขึ้น การเข้าสู่ตลาดใหม่ การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน การรวมธุรกิจตามแนวคิด ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว อื่น ๆ	การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น การเจริญเติบโตของตลาดซ้าลง นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย กำลังเพิ่มสูงขึ้น ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ อื่น ๆ

ซาลลิส (Sallis, 1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินคุณภาพทางการศึกษา

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</p> <p>ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</p> <p>ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</p> <p>สำนักงานมีความสนใจด้านคนตรี ศิลปะ และ การละครอย่างมาก</p> <p>ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</p> <p>คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี</p> <p>ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</p>	<p>ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</p> <p>คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</p> <p>งบประมาณไม่พอ</p> <p>ขาดที่จอดรถ</p> <p>การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง</p> <p>พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</p> <p>ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</p> <p>โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</p> <p>ร่วมกับสถาบันอื่น ประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</p>	<p>ขาดเอกลักษณ์ ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</p> <p>โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์ เกษียณอายุ</p> <p>สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</p> <p>ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</p>

สรุปการวิเคราะห์องค์การโดยวิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น มีความจำเป็นจะต้องประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันในองค์กรในด้านจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรหรือหน่วยงาน และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรในด้านอุปสรรคและโอกาสอีกด้วย เทคนิคการประเมินที่ได้รับความนิยมใช้ในวงการธุรกิจ และองค์กรที่มีใช้ธุรกิจปัจจุบัน คือ การวิเคราะห์ SWOT คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การพิจารณาประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก มีข้อที่ควรพิจารณา สรุปได้ดังนี้

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

ข้อเสนอแนะสิ่งที่จะต้องพิจารณาการประเมินจุดแข็ง (Strength)

1. ความสามารถพิเศษ
2. ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ
3. ความสามารถทางการแข่งขัน
4. การแข่งขันที่รุนแรง
5. เทคโนโลยีเฉพาะ
6. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
7. ความได้เปรียบทางต้นทุน
8. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
9. การประหยัดจากขนาด
10. ความสามารถคิดค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
11. จุดแข็งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

ข้อเสนอแนะสิ่งที่จะต้องพิจารณาการประเมินจุดอ่อน (Weaknesses)

1. ทิศทางที่ไม่ชัดเจน
2. ฐานการแข่งขันถอยลง
3. เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย
4. การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน
5. การขาดความสามารถทางการบริหาร
6. การวิจัยและพัฒนาล่าช้า
7. สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป
8. ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี
9. ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน
10. ความเสียเปรียบทางด้านการแข่งขัน
11. ความสามารถทางการตลาดขององค์การต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
12. ความไม่มั่นคงจากการแข่งขัน
13. ปัญหาการดำเนินงานภายใน
14. จุดอ่อนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ข้อเสนอแนะสิ่งที่จะต้องพิจารณาการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity)

1. ตอบสนองกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น
2. การเข้าสู่ตลาดใหม่
3. การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง
4. ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น
5. การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่
6. การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน
7. การรวมธุรกิจตามแนวคิด
8. การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว
9. ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง

ข้อเสนอแนะสิ่งที่จะต้องพิจารณาการวิเคราะห์อุปสรรค (Threat)

1. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่
2. ยอดขายของผลิตภัณฑ์ที่ใช้แทนกันได้เพิ่มขึ้น
3. การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง
4. นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน
5. รสนิยมและความต้องการของลูกค้ากำลังเปลี่ยนแปลง
6. การเปลี่ยนแปลงของประชากรในทางตรงกันข้าม
7. นโยบายของรัฐบาลในทางตรงกันข้าม
8. อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่ายกำลังเพิ่มขึ้น

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การจะมุ่งอยู่ที่ระดับล่างขององค์การ คือ พนักงาน แต่การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างแท้จริงจะใช้การวางแผนกลยุทธ์ที่ให้ทิศทาง แต่เป้าหมายระดับล่างมากกว่า ดังนั้น การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นแนวทางในการที่จะใช้เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และสามารถใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ณ เวลาหนึ่ง ๆ ได้เพื่อที่จะลดจุดอ่อนและอุปสรรคให้น้อยที่สุด และใช้จุดแข็งของบริษัทแสวงหาประโยชน์จากโอกาสให้มากที่สุด

การจัดวางกลยุทธ์การบริหารจัดการ

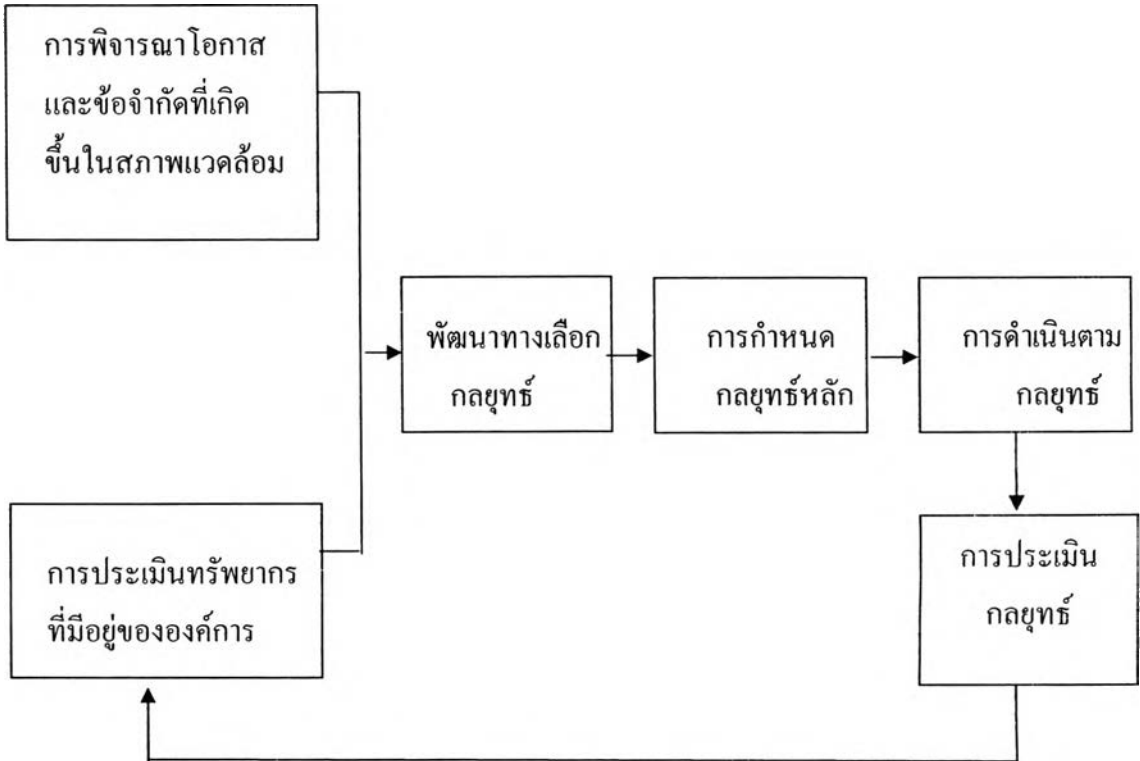
กระบวนการพิจารณาการจัดวางกลยุทธ์ หรือกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การนี้ นับว่าเป็นเรื่องที่ย่างยากกลับซับซ้อนเป็นอันมาก ซึ่งอาจแยกแยะออกได้เป็น 6 ขั้นตอน (ธงชัย สันติวงษ์, 2533: 91)

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด คือ การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งสิ่งที่ต้องทำก็คือการต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ที่ครอบคลุมโยงไปถึง

เรื่องทั้งหมดทุกอย่าง นับตั้งแต่นโยบายของบริษัทและสภาวะการแข่งขันต่าง ๆ จากนั้นจะต้องมีการประมาณการ ขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่จะเป็นข้อจำกัดด้วยพร้อมกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้สิ่งที่จำเป็นต้องทำก็คือ ต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และประเมินต่อไปถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบต่อองค์การเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงข้าม ถ้าหากเหตุการณ์ใดมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้มากพอประมาณหรือขนาดปานกลาง แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มาก ก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงต้องมีมากด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงสิ่งที่ควบคุมกันและต้องทำพร้อมกันอีกด้านหนึ่งก็คือ การต้องประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร ทั้งในด้านการขายและการตลาด การผลิต บุคลากรที่มีอยู่และอื่น ๆ กลยุทธ์ที่ดีนั้นย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์ จากข้อดีขององค์การที่มีอยู่ และในเวลาเดียวกันก็ต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้มีเหลือน้อยที่สุดด้วย

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ก็โดยวิธีพยายามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือเป็นผลดีต่อการทำงานของกิจการมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้



ภาพที่ 7 กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์

สำหรับกิจการที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันมานาน ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าทางเลือกที่ง่ายที่สุด คือ การดำเนินกิจการที่ทำอยู่ให้ต่อเนื่องไปเหมือนเช่นที่เคยทำมา แต่ในความเป็นจริงแล้ววิธีนี้จะทำให้ก็เฉพาะสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ในทุกวันนี้กิจการส่วนมากต่างต้องทำการปรับหรือเปลี่ยนแปลงของคนตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม มักจะเกิดขึ้นบ่อย ๆ มิได้ขาดระยะ ดังนั้นจึงเป็นการจำเป็นยิ่งทำให้ต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ที่ทันสมัยขึ้นมาเพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้เดิม เพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่าง ๆ ต่อไป

ในขั้นตอนการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์นี้ นับว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการคิดสร้างสรรค์ โดยต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้างและมีการมองการณ์ไกล ที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก การพิจารณาตัดสินใจเพื่อกำหนดกลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์พื้นฐานนั้น นับว่าเป็นเรื่องทำได้ยากและต้องมีการใช้ดุลยพินิจอย่างมาก ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้การพิจารณากระทำได้ยาก ก็เพราะปัญหาการไม่อาจมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน ตลอดจนการไม่สามารถมีข้อมูลที่พอเพียงนั่นเอง ดังนั้น การจะตกลงใจได้ว่าระดับการเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควรอยู่ที่ไหนระดับใดนั้นเป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับค่านิยมและปรัชญาทางการบริหารเป็นสำคัญ และก็อาจจะแตกต่างกันไปสุดแต่โอกาสที่เอื้ออำนวยให้เป็นกรณี ๆ ไป ผลสุดท้ายสิ่งที่จะได้มาก็คือ แนวทางที่เป็นวิธีการพื้นฐาน (general approach) ที่จะใช้ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งประมาณหรือจัดวางขึ้นมาจากการประสานโอกาส ต่าง ๆ และความสามารถต่าง ๆ เท่าที่มีอยู่นั่นเอง

ลักษณะที่เป็นคุณลักษณะที่แท้จริงของกระบวนการพิจารณาจัดวางนโยบายดังกล่าวนี้ สภาพจะเป็นเรื่องที่หวาดวุ่นตลอดเวลาโดยไม่คงที่ และเป็นกระบวนการที่ต้องทบทวนครั้งแล้วครั้งเล่า เช่น ผลจากการใช้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน อาจมีผลกระทบทำให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปขนาดหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลต่อไปจนทำให้ค่านิยมของฝ่ายบริหารต้องเปลี่ยนไป และผลอันนี้เองก็อาจเป็นสาเหตุทำให้กลายเป็นต้องมีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่อีก

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ ซึ่งวิธีการก็จะทำโดยจะมีการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อจะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น ถ้าหากกิจการได้ตัดสินใจที่จะขยายการขายออกสู่ต่างจังหวัด ดังนั้นก็ย่อมจะต้องมีการจัดระบบการจัดจำหน่ายต่าง ๆ รวมทั้งขายส่งขึ้นมา เป็นต้น

6. การประเมินกลยุทธ์ การต้องประเมินกลยุทธ์เป็นครั้งคราวนั้น นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดการล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้ การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนและถกเถียงเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่าง

สม่ำเสมอ ย่อมจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ อีกด้วย

เครื่องมือสำคัญที่ใช้สำหรับการประเมินกลยุทธ์ก็คือ การอาศัย “เป้าหมาย” เป็นเครื่องวัดเป้าหมายผลงานที่ใช้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ เป้าหมายส่วนแบ่งตลาด เป้าหมายอัตราการเติบโต และเป้าหมายกำไร เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีขอบเขตกว้างและมีผลกระทบต่อลักษณะความเป็นไปขององค์กรในบั้นปลาย โดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างทางที่จะช่วยเสริมและชักนำให้องค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ (พันศักดิ์ พลสารัมย์, 2540: 79) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปแผนการทำงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) 2) แผนดำเนินงาน (Operating Plans) ซึ่งแผนการดำเนินงาน คือ แผนใช้ประจำ และแผนใช้เฉพาะครั้ง

แผนทุกประเภทต่างก็จะต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเป็นแผนกลยุทธ์ที่อยู่ในขอบข่ายของแนวนโยบายและเป้าหมายเดียวกัน ฉะนั้น การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นเพียงแนวความคิดพิจารณาแผนงานขององค์กรทั้งหมด ขณะเดียวกัน สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดทำคือการพิจารณากำหนดและอนุมัติโครงการ รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติพิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดถึงการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบันประกอบกันไปกับการที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้น ๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ มีนักบริหารได้นำเสนอแนวคิดไว้หลายท่านดังนี้

กู๊ดสไตน์ และคณะ (Goodstein et al, 1993: 125-127) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์กรภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจนถึงการวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ กล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543: 130-135)

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์การมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคต ให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์การเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่าง ๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นผลก่อกำลึงภายในองค์การ

การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการทำนายสภาพการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และพยายามกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ทำนายไว้ ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นผลของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์การกับโอกาสและความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ก็คือ แบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

การพิจารณาการวางแผนกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งผู้บริหาร หรือคณะกรรมการบริหารนำมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะกำหนดวิธีการหรือทิศทางบริหารอย่างไร ซึ่งกระบวนการวางแผนนั้น ขอนำเสนอแนวคิดทฤษฎีจากนักบริหาร ดังนี้

ศรีวงศ์ สุมิตร ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ (ศรีวงศ์ สุมิตร, 2537: 80)

1. การพิจารณาโอกาสและภาวะคุกคาม (opportunities and threats) หมายถึงการตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่องค์การประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่นโยบายขององค์การ สภาพการแข่งขัน จากนั้น จะต้องมีการประมาณการขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นภาวะคุกคามด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะ

เกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์การเพียงเล็กน้อย ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงหรือภาวะคุกคามขององค์การมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณ แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรือภาวะคุกคามตามองค์การอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงการประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง: Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน: Weakness) ขององค์การ โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อย และมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดีเยี่ยมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกของกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมขององค์การมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์การมากที่สุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีทัศนวิสัยที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับองค์การด้วย

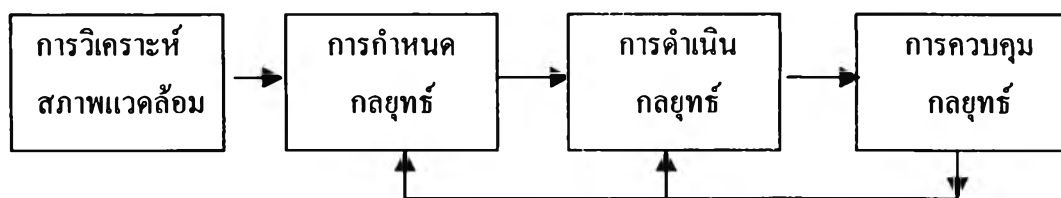
4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำได้ยาก จะต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารองค์การยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์ ดังนั้นการจะตัดสินใจได้ว่าระดับความเสี่ยงที่จะยอมรับได้ควรอยู่ระดับใดนั้น จึงเป็นเรื่องที่กำหนดได้ยาก

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้ว มาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลา เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้อยู่สม่ำเสมอจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

กระบวนการการจัดการกลยุทธ์ (สมยศ นาวิ, 2544: 22) ได้เสนอกระบวนการจัดการกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดกลยุทธ์
3. การดำเนินกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์



ภาพที่ 8 กระบวนการจัดการกลยุทธ์ ตามแนวคิด สมยศ นาวิการ

สุชาติ ตันธนะเดชา (2542: 5) เสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ไว้ดังนี้

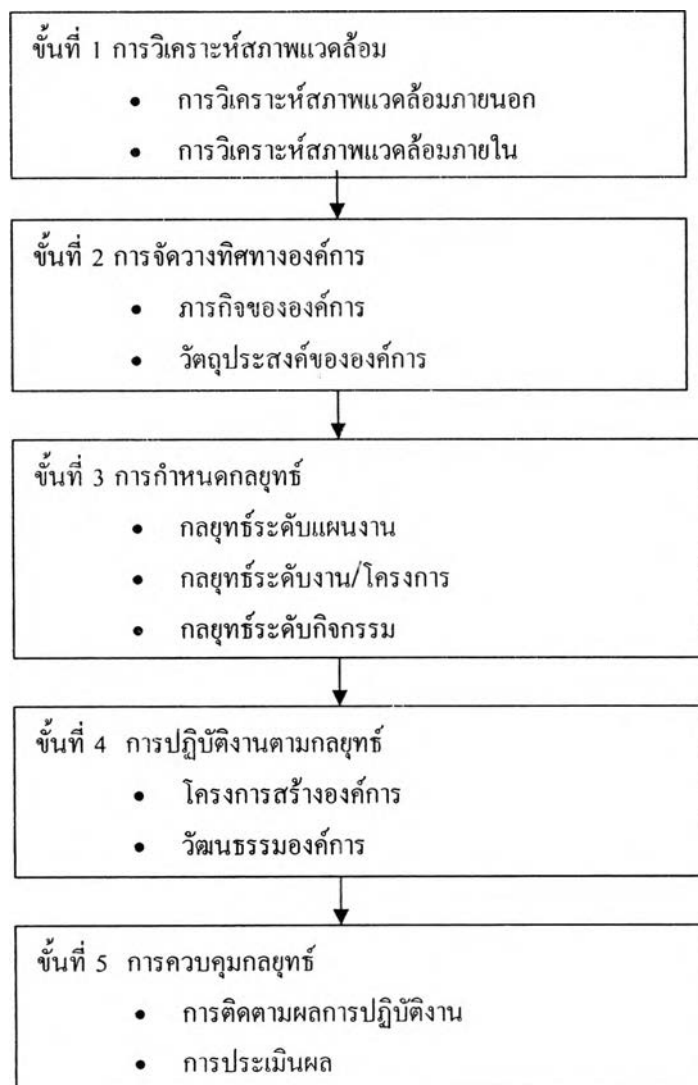
1. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
 - 1.1 Changes in Geopolitical Order
 - 1.2 Societal Domain
 - 1.3 Global Economics
 - 1.4 Scientific & Technologies
2. ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา
 - 2.1 ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
 - 2.2 มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น
 - 2.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล
3. ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
 - 3.2 นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา
 - 1) Self - Regulation
 - 2) Block Grant
 - 3) Accountability
 - 4) Quality Assurance
 - 3.3 กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน แสดงไว้ในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 กลไกโครงสร้างบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร / ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค์งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ / สถาบัน	สถาบัน / ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดคน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter , 1991) กลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน



ภาพที่ 9 กระบวนการจัดการกลยุทธ์ตามแนวคิดเซอร์โตและปีเตอร์

ที่มา : Certo, Samuel C., and Peter, J. Paul. *Strategic Management : Concept and Applications*.

New York : McGraw-Hill, 1991.

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาสอุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร จากแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการกลยุทธ์ของนักบริหารหลายท่าน ดังกล่าว ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปว่า องค์กรใดก็ตามมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ควรมีการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงานหรือปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จทางการบริหาร องค์กรใด ๆ ก็ตามแม้ว่าจะสามารถคิดค้นจัดวางกลยุทธ์ออกนำไปได้ดี และรวมทั้งการสามารถมีโครงสร้างองค์กรที่ดีที่สุด หากปราศจากที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับงาน และมีจิตใจมุ่งมั่นที่จะนำกลยุทธ์ไปดำเนินงานให้เกิดผล โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ จึงขอกกล่าวถึงการ จัดหานักบริหารให้สอดคล้องเข้ากับกลยุทธ์

1. การจัดการนักบริหาร ให้สอดคล้องเข้ากับกลยุทธ์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 252) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สิ่งที่พบเสมอ ผู้บริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันมักจะไมพร้อมที่จะรับเหตุการณ์ และมักไม่สามารถปรับตัวตามกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นกระบวนการ

ตัดสินใจทางการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะให้ทรัพยากรบุคคลสอดคล้องเข้ากันได้
 อย่างดีกับกลยุทธ์นั้น ขั้นตอนและทั้งพิจารณาเป็นดังนี้ คือ

1.1 การระบุขอบเขตของธุรกิจและกลยุทธ์ องค์การต้องทบทวนให้ทราบถึง
 ขอบเขตวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่เป็นอยู่ โดยใช้คำถามว่า “องค์การกำลังทำอะไร” แล้วก็จะตาม
 ด้วยแผนงานการเปลี่ยนแปลงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หลังจากระบุขอบเขตแล้วจากนั้นระบุ
 เป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ โดยใช้คำถาม “เราจะนำองค์การเข้าไปสู่จุดไหน ด้วย
 กลยุทธ์อะไร อย่างไร จึงจะนำเราไปสู่จุดนั้นได้” ภายหลังจากที่ได้มีการจัดวางกลยุทธ์การก้าวไปสู่
 ประโยชน์สูงสุด แก่องค์การได้แล้ว คำถามสุดท้าย คือ “จากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หากจะก้าว
 เดินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้แล้ว จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดอะไรบ้าง” ซึ่งคำถามดังกล่าว
 นับว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องตอบให้ครบถ้วน เพื่อเป็นแรงผลักดันให้้องค์การมุ่ง
 ไปสู่เป้าหมายกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ตั้งไว้

1.2 การระบุขอบเขตงาน ในการระบุขอบเขตงานต่าง ๆ ที่เป็นตำแหน่งงานสำคัญ
 เพื่อที่จะใช้สำหรับปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ นั้น ต้องพิจารณาถึง ทักษะความชำนาญเฉพาะอย่าง
 ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมี รวมทั้งแบบของสไตล์การทำงานด้านการบริหารระดับการตัดสินใจ เพื่อให้การ
 ระบุออกมาสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกสรรแล้ว และด้วยเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สะท้อนออกมาเป็นเอง เป็น
 ข้อมูลที่สำหรับนำไปประกอบใช้เขียน “คำบรรยายลักษณะงาน” (Job description) นั้นเอง ซึ่งมีพื้นฐาน
 ความเป็นมาจากกลยุทธ์ทั้งสิ้น และการเขียนออกมาเป็นคำบรรยายลักษณะงานได้ครบถ้วนก่อน การ
 เสาะหา พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนคนผู้ทำงานในตำแหน่งบริหาร เพื่อทำงานตามกลยุทธ์จึงจะทำได้

1.3 การพิจารณาความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ ตามเวลาที่ต้องการจากการทำ
 คำบรรยายลักษณะงานชิ้นใหม่ ทำให้เห็นว่างานใหม่กับงานเก่าแตกต่างกันด้านใดบ้าง และผู้ที่จะ
 เข้ามารับผิดชอบทำงานใหม่เหล่านั้น ควรเป็นผู้บริหารแบบไหน

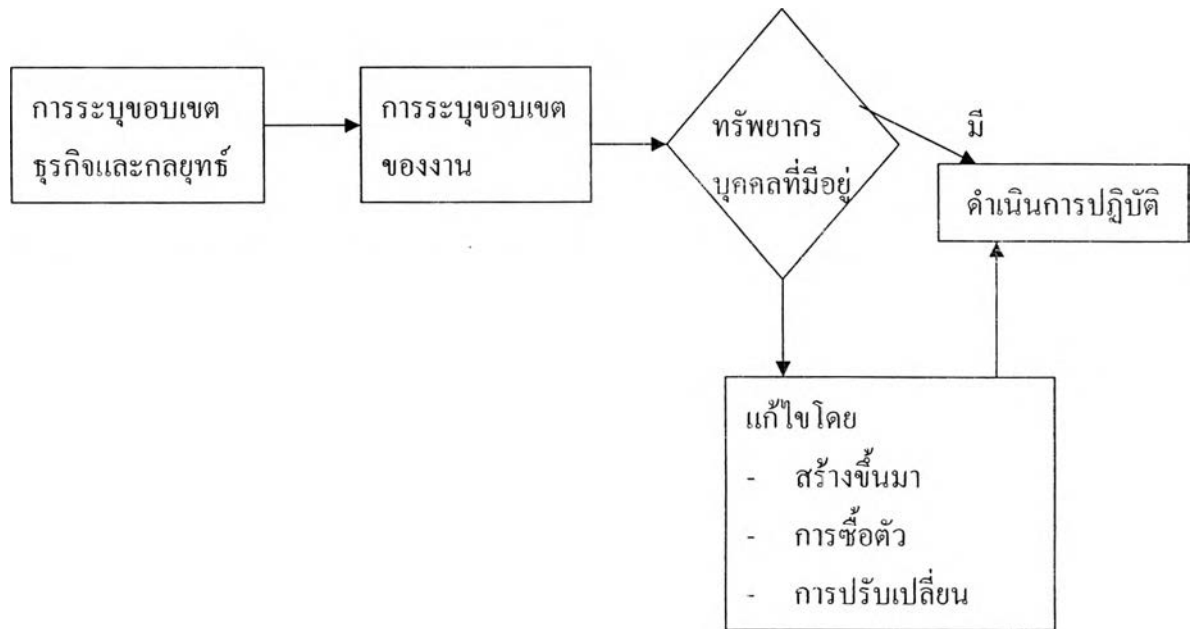
1.4 มาตรการแก้ไขการขาดแคลน ตำแหน่งงานบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับความ
 จำเป็นและต้องการวางกลยุทธ์นั้น มี 3 วิธี คือ

1) การสร้างขึ้นใช้ มุ่งนักบริหารอายุน้อยมีความสามารถ ซึ่งการพัฒนา
 ทำเป็นประจำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารรุ่นใหม่สัมผัสกับทีมงานหลาย ๆ ด้านช่วยเสริมสร้าง
 ประสบการณ์ให้กว้างขึ้น ด้วยวิธีนี้้องค์การสามารถสร้างฐานการบริหารให้มีความพร้อม เพื่อรับกับ
 กลยุทธ์ใด ๆ ก็ได้

2) การซื้อตัวมา วิธีการซื้อตัวนักบริหารเข้ามาเสริมตามความต้องการ
 ของกลยุทธ์ใหม่นั้น วิธีการก็คือ ไปจัดหาตัวนักบริหารมาจากภายนอก แต่อาจมีปัญหาข้อยุ่งยาก
 เช่น เข้ามาแล้วไม่สามารถเข้าได้กับวัฒนธรรมการปฏิบัติขององค์การ หรือไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้น
 นโยบายการซื้อตัวบุคคลเข้ามาเพื่อตอบสนองความต้องการในสถานการณ์ในทางปฏิบัติ เมื่อจัดหา
 เข้ามาแล้ว ประโยชน์ที่ได้มักจะไม่เป็นไปอย่างที่คาดคิดไว้

3) การปรับเปลี่ยน วิธีการหนึ่งที่ใช้เวลาน้อยกว่าการสร้างนักบริหารขึ้นใหม่ และเป็นวิธีที่ไม่จำเป็นต้องรีบเร่งไปจัดหาคนใหม่เข้ามาสนองตามกลยุทธ์ใหม่ที่เกิดขึ้น ก็คือการใช้วิธีคัดเลือกเอาผู้บริหารจากกลุ่มนักบริหารที่มีอยู่แล้ว มาทำการฝึกอบรมใหม่ หรือนำมาปรับสภาพเพื่อให้สนองต่อช่องว่างการบริหารอันเกิดจากกลยุทธ์ใหม่

กระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าว ดังแสดงภาพที่ 10



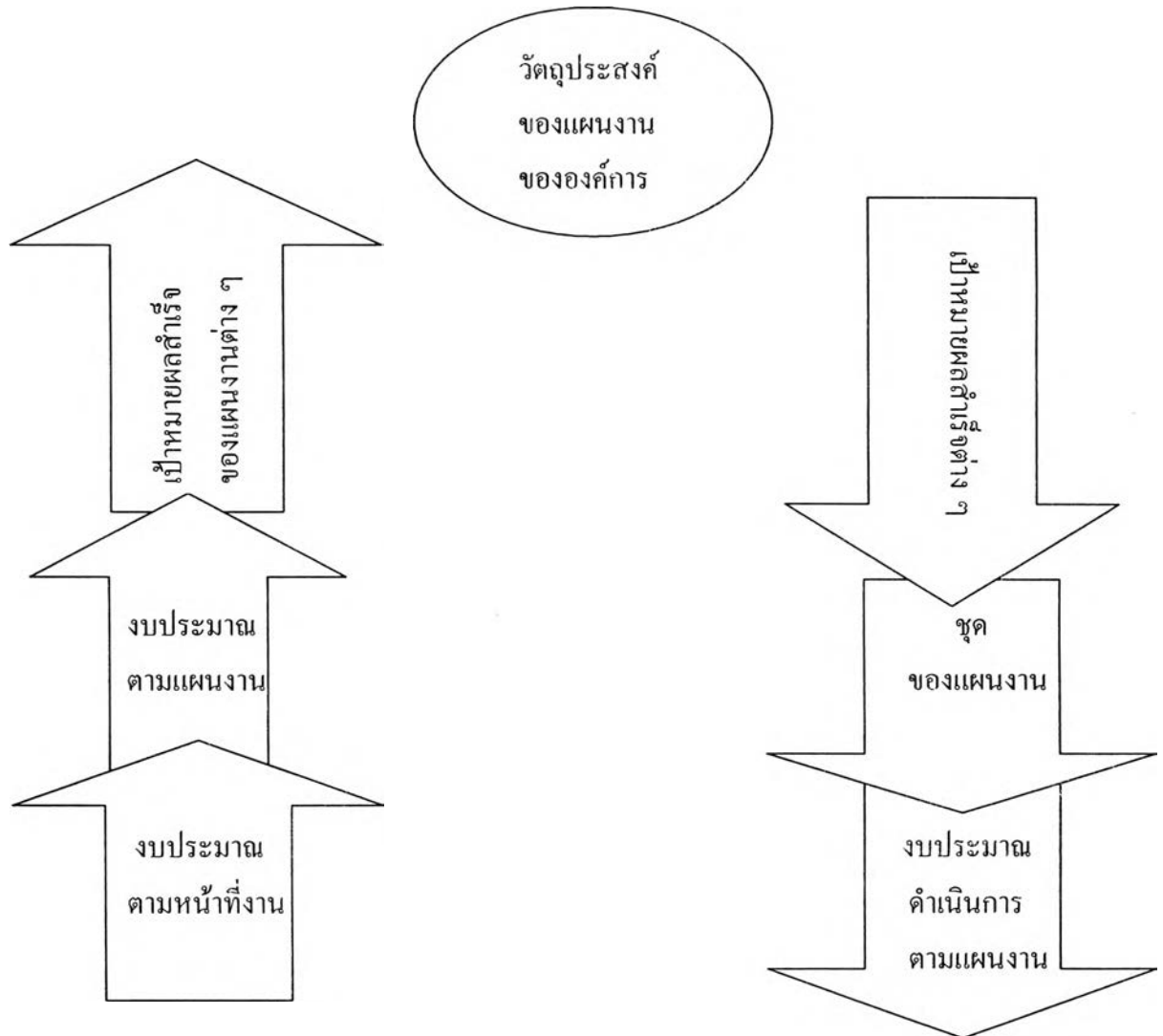
ภาพที่ 10 แผนภาพกระบวนการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : (ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 254)

กล่าวโดยสรุปองค์การใด ๆ ก็ตามสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลของตน ได้ตั้งนั้นจุดเริ่มต้นคือ ต้องมีการจัดการกลยุทธ์ วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ให้ปรากฏชัดเจนออกมา เมื่อกลยุทธ์ใหม่ก็นำมาใช้ชี้ให้เห็นทักษะความสามารถใหม่ ๆ ที่ต้องการ องค์การจะทำการคัดเลือกบุคคลสามารถจัดหาผู้บริหารที่มีความเหมาะสมกับองค์การ โดยส่วนรวม ให้เข้ามาสู่องค์การ โดยกลมกลืนเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่ร่วมกันทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ของกิจการที่วางไว้ได้

ระบบการงานแผนงบประมาณ

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดงบประมาณของรัฐ ควรจะได้มีการยอมรับตามรูปแบบงบประมาณแบบใหม่ที่จัดขึ้น โดยยึดถือตาม หน้าที่งาน กิจกรรมและโครงการ ซึ่งรวมเรียกว่า “งบประมาณตามแผนงาน” (performance budget) ซึ่งจะมีการมุ่งสนใจที่ลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงานหลักที่ต้องทำให้เสร็จ หรือบริการที่จะตอบสนองให้ได้ โดยแสดงตามแผนงาน (program budget) สิ่งสำคัญที่สุดในวิธีงบประมาณอยู่ที่งาน หรือบริการที่ต้องทำให้เสร็จเป็นผลสำเร็จที่ดี และการทราบถึงต้นทุนด้วย การจัดงบประมาณตามแผนงานอย่างเป็นระบบนี้ มี

ข้อดีที่ช่วยให้องค์กรมีแผนงานที่ดีสามารถส่งผลให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีโอกาสบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จในส่วนรวมของทั้งองค์กรได้ ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการการวางแผนงบประมาณตามแผนงานที่สมบูรณ์ ดังแสดงภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ขั้นตอนกระบวนการของการวางแผนงบประมาณตามแผนงานที่สมบูรณ์

กล่าวโดยสรุป ระบบการวางแผนงบประมาณตามแผนงาน เป็นวิธีการวางแผนที่มุ่งถึงวัตถุประสงค์ (Objective oriented) โดยมีการให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ ผลสำเร็จของงาน งบประมาณของแผนงาน ควบคู่กับการพิจารณางบประมาณตามหน้าที่งาน ซึ่งการวางแผนตามวิธีนี้เป็นการวางแผนทั้งระบบที่มีการพิจารณาจัดเตรียมงบประมาณขึ้นมาทั้งแนวดิ่ง (ตามหน้าที่) และแนวนอน (ตามแผนงาน) และรวมจากส่วนย่อยจากหน้าที่งาน ตามแผนงานมาพิจารณาจัดรูปเป็น “แผนงานสำคัญ” ที่มุ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ ที่เป็นของทั้งองค์กร และจัดเตรียมงบประมาณต่างๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดจากวัตถุประสงค์นำมาแปลงความเพื่อจัดเป็นงบประมาณและแผนดำเนินงาน

2. กลไกและเทคนิคการวิเคราะห์งบประมาณ การวิเคราะห์งบประมาณจะมีอยู่อย่างสมบูรณ์และมีคุณภาพสูงสุด มีเทคนิคการวิเคราะห์ งบประมาณต่าง ๆ คือ

2.1 การวิเคราะห์ตามหน้าที่งาน (Functional analysis) มุ่งกระบวนการทำงาน เป็นการวิเคราะห์และประเมินความต้องการทางการเงิน และผลการใช้เงินของผู้รับผิดชอบ เป็นการวิเคราะห์แบบเรียบง่ายตามสภาพของงานที่ประจำอยู่ โอกาสจะยกระดับประสิทธิภาพหรือตอบเหตุผลความจำเป็นและเหมาะสมมักจะทำไม่ได้

2.2 การวิเคราะห์ความต้องการ (Demand analysis) การวิเคราะห์มุ่งผลผลิต หรือผลสำเร็จที่ต้องการทำให้ได้ แต่จะเป็นการวิเคราะห์ในวงกว้าง ทำให้ถูกต้องยากและมีขอบเขตไม่จำกัด

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากร (resource analysis) หรือการวิเคราะห์แบบมุ่งเน้นการพิจารณาทรัพยากรในวงเงิน และสิ่งของต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้จะถูกรวบรวมและประเมินอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนใช้ ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดความรอบคอบ

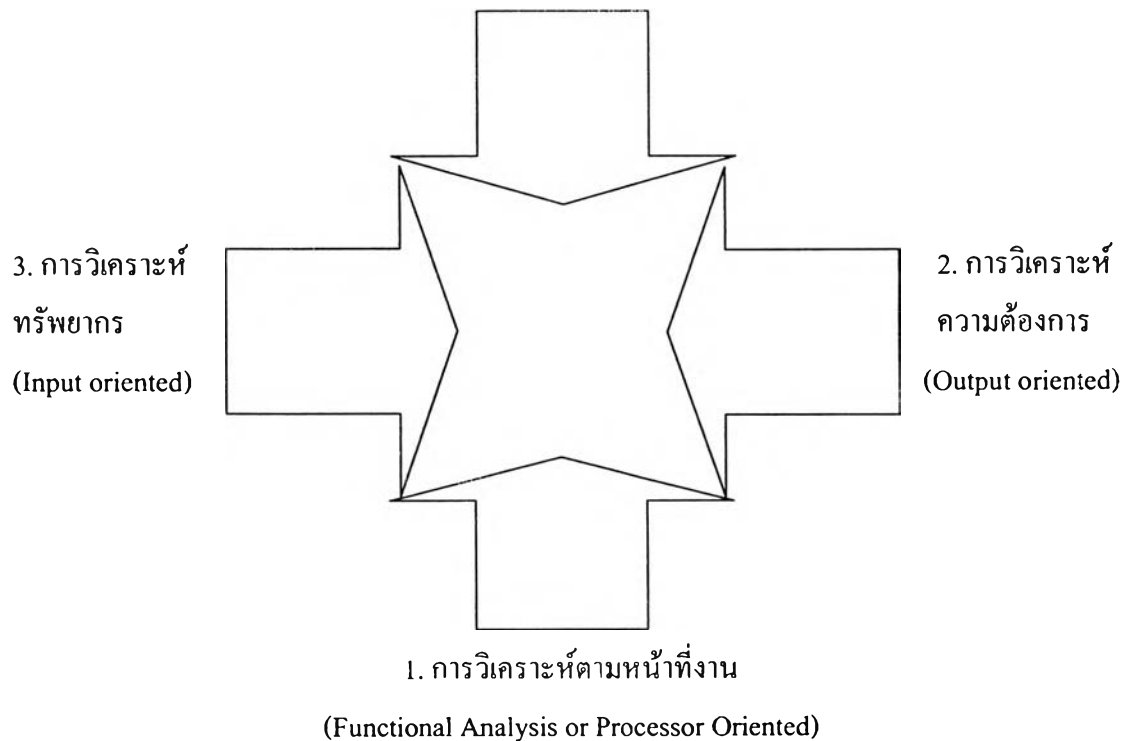
2.4 การวิเคราะห์แผนงาน (program analysis) หรือการวิเคราะห์ต้นทุนและผลได้ คือ วิธีนี้จะเป็นการวิเคราะห์และประเมินทรัพยากรที่ต้องการเทียบกับผลผลิตผลสำเร็จที่ผลิตได้

กลไกและเทคนิคดังกล่าว ทั้ง 4 วิธี แสดงภาพที่ 12

4. การวิเคราะห์แผนงาน

Program Cost / Benefit Analysis

(Input VS. Output)



ภาพที่ 12 เทคนิคการวิเคราะห์งบประมาณชนิดต่าง ๆ

ระบบการประสานงาน

การบริหารองค์การในเชิงกลยุทธ์นั้น หากองค์การมีการจัดวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ควรคำนึงถึง การจัดระบบการประสานระหว่างระบบบริหารงานต่าง ๆ ซึ่งจะครอบคลุม 1) การประสานระหว่างการวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร 2) การประสานกระบวนการวางแผน การควบคุมการบริหารและโครงสร้างขององค์การ 3) การประสานการวางแผนเข้ากับการติดต่อสื่อสารและระบบข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

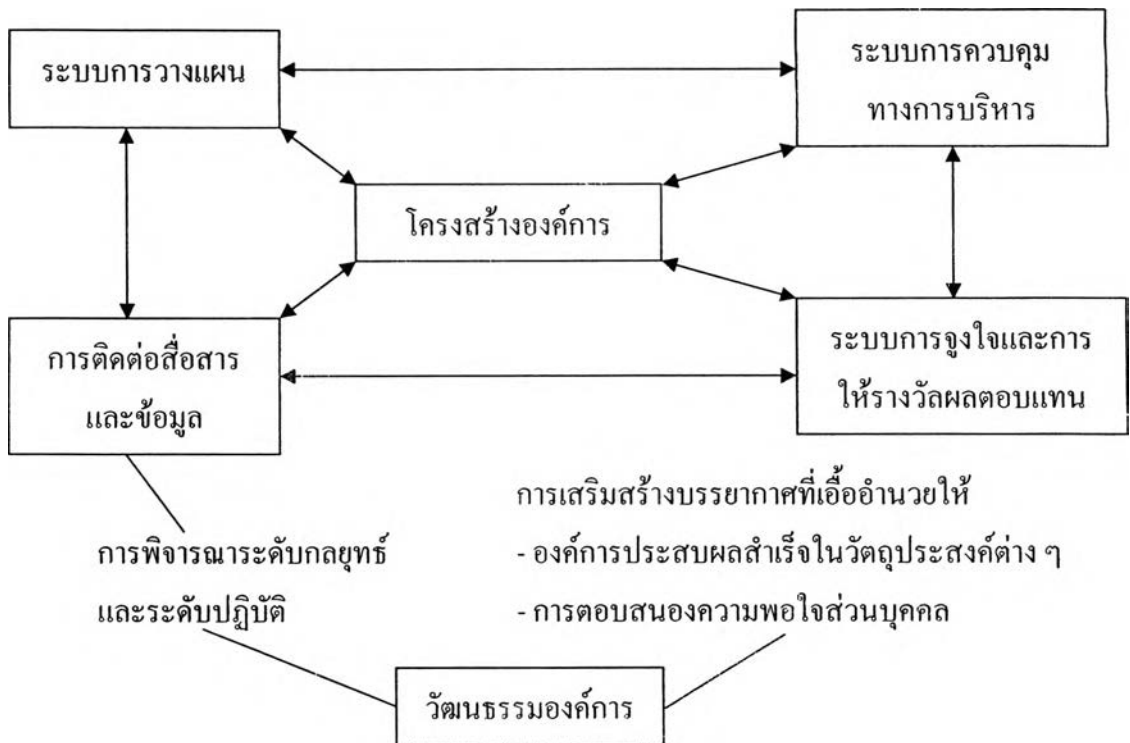
1. การประสานระหว่างการวางแผนและการควบคุมทางการบริหารกล่าวได้ว่า งานทางด้าน การวางแผนและงานด้านการควบคุมถือเป็นกิจกรรมที่ไม่อาจแยกขาดออกจากกันได้ ก็คือกระบวนการวางแผนที่ดีว่าได้มีการออกแบบไว้ดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการระบุเกี่ยวกับมาตรฐานผลงานที่จะวัดผลออกมาให้ทราบจับควบคุมกัน ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญ “การควบคุมทางการบริหาร”

ในทางปฏิบัติการวางแผนและการควบคุมทางการบริหารเป็นเรื่องสัมพันธ์กัน โดยตรง กล่าวคือ การวางแผนที่จะใช้ทำงานสำหรับในปีถัดไปข้างหน้า เพื่อที่จะให้งานทุกอย่างในองค์การสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างดีภายใต้สิ่งท้าทายต่าง ๆ การควบคุมทางการบริหารจะเกิดขึ้น ภายหลังจากการวางแผน

2. การประสานกระบวนการวางแผน การควบคุมทางการบริหารและโครงสร้างขององค์การ

ระบบการวางแผนและระบบการควบคุมทางการบริหาร เป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อจะใช้เป็น เครื่องมือ การทำงานและเครื่องมือ สนับสนุนให้ผู้บริหารในทุกๆระดับของการบริหารสามารถ ทำงานได้ ระบบทั้งสองมุ่งพยายามที่จะระบุให้เห็นถึงงานที่มีความสำคัญ รวมถึงการระบุเกี่ยวกับ ความสำเร็จของงานต่าง ๆ ตามกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานด้วย กระบวนการวางแผนจะเป็นเครื่องมือหลักพื้นฐานที่ใช้สำหรับการระบุนงานสำคัญต่าง ๆ ตลอดจนการประสานงานต่าง ๆ เหล่านั้น ให้สอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดี ทำนองเดียวกันกับการควบคุมทางการบริหาร มุ่งที่จะใช้ สำหรับการแบ่งส่วนองค์การให้แยกย่อยออกตามศูนย์รับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อจะช่วยให้สามารถ กระจายความรับผิดชอบไปยังระดับต่าง ๆ ขององค์การได้

เรื่องของโครงสร้างการจัดองค์การนี้ ถือได้ว่าเป็นเรื่องใหญ่ที่เป็นศูนย์กลางของการบริหาร ในทางกลยุทธ์ทีเดียว ดังนั้น หัวข้อดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่จะได้มีการหยิบขึ้นพิจารณาเป็นการเฉพาะ เป็นส่วนหนึ่งต่างหาก ดังปรากฏในหลายบทที่ผ่านมา



ภาพที่ 13 การบริหารเชิงกลยุทธ์ การประสานระบบบริหาร โครงสร้างและวัฒนธรรม ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติ

3. การประสานการวางแผนเข้ากับการติดต่อสื่อสาร

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร นับว่าเป็นสิ่งที่มีสอดแทรกอยู่ทั่วไปในทุกหนทุกแห่งในกิจการ ซึ่งโดยสภาพดังกล่าวระบบการบริหารใด ๆ ก็ตาม จึงต่างก็มีส่วนของข้อมูลประกอบอยู่ด้วยตลอดเวลา และโดยลักษณะดังกล่าวนั่นเอง ผู้บริหารทั้งหลายจึงต่างก็ประสานการทำงานด้วยกันโดยอาศัย ข้อมูลเป็นเครื่องมือประกอบที่สำคัญที่สุด เวลาและความพยายามของผู้บริหารส่วนใหญ่ที่ใช้ไปนั้น โดยมักจะต้องทุ่มเทอยู่กับการประมวลข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมายหลายชนิด ตลอดจนการต้องใช้เวลาเพื่อการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลาควบคู่กันด้วย โดยภารกิจที่จำเป็นทั้งสองด้านดังกล่าว คือ ทั้งการประมวลข้อมูลขึ้นมาใช้ และการต้องติดต่อสื่อสาร ไปยังกลุ่มกลุ่มต่าง ๆ นี้เอง จึงย่อมเป็นการชี้ชัดว่าการจัดระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผน การจัดระบบการควบคุมทางการบริหาร และ โครงสร้างองค์การ โดยตรง ณ จุดนี้จึงเท่ากับเป็นการเน้นย้ำให้เห็นอีกครั้งว่า ระบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้นต่างต้องมีความสมดุลต่อกันและสามารถประสานสอดคล้องเข้ากันได้ดี

คุณภาพการบริหารจัดการ

ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่ง ของการพัฒนางองค์การก็คือ การพัฒนาคุณภาพขององค์การ ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง ข้อแตกต่างระหว่างองค์การที่มีคุณภาพ กับองค์การธรรมดา สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ ดังนี้ (ปริทัศน์ พันธบุรุษรงค์, 2538: 1-10)

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบสถาบันที่มีคุณภาพกับสถาบันธรรมดาสามัญในการบริหารจัดการ

สถาบันที่มีคุณภาพ	สถาบันธรรมดาสามัญ
เน้นลูกค้าเป็นหลัก	เน้นความต้องการภายใน
เน้นการป้องกันปัญหา	เน้นการค้นพบปัญหา
ลงทุนในการฝึกฝน พัฒนาบุคลากร	ไม่มีระบบในการพัฒนาบุคลากร
มีกลยุทธ์คุณภาพ	ไม่มีวิสัยทัศน์คุณภาพเชิงกลยุทธ์
พิจารณาข้อต่อว่าเป็นโอกาสการเรียนรู้	พิจารณาข้อต่อว่าเป็นเรื่องน่ารำคาญ
กำหนดลักษณะสมบัติของคุณภาพที่ชัดเจนในงานทุกด้าน	ไม่ชัดเจนในมาตรฐานคุณภาพ
มีนโยบายคุณภาพและแผนคุณภาพ	ไม่มีแผนคุณภาพ
ผู้บริหารอาวุโส เป็นผู้นำด้านคุณภาพ	บทบาทของผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม
กระบวนการปรับปรุงมีบุคลากรทุกคนเข้าร่วม	ทีมผู้บริหารเท่านั้นที่ทำการปรับปรุง
มีที่ปรึกษาด้านคุณภาพช่วยชี้แนะกระบวนการปรับปรุง	ไม่มีที่ปรึกษาด้านคุณภาพ
บุคลากรเป็นผู้สร้างสรรค์คุณภาพ เน้นการใช้	วิธีการและกฎข้อบังคับเป็นเรื่องที่
ความคิดสร้างสรรค์	สำคัญที่สุด
บทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน	บทบาทและความรับผิดชอบไม่ชัดเจน
มีกลยุทธ์การประเมินผลที่ชัดเจน	ไม่มีกลยุทธ์การประเมินผลอย่างเป็นระบบ
คุณภาพเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความพอใจของลูกค้า	คุณภาพเป็นแนวทางในการลดต้นทุน
วางแผนระยะยาว	วางแผนระยะสั้น
คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม	คุณภาพเป็นเรื่องยุ่งยาก
พัฒนาคุณภาพโดยสอดคล้องกับกลยุทธ์ของตนเอง	ตรวจสอบคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการภายนอก
มีพันธกิจชัดเจน	ไม่มีพันธกิจที่ชัดเจน
ผู้ร่วมงานเป็นลูกค้า	มีวัฒนธรรมที่เป็นสานการบังคับบัญชา

การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่จะชี้ว่า องค์กรมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่เพียงใด จึงอยู่ที่เกณฑ์การวัดอีกตัวหนึ่ง คือ “การอยู่รอด” (Survival) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ องค์กรสามารถปรับตัวต่อภาวะการณ์และสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น การวัดความมีประสิทธิภาพ โดยวัดการอยู่รอดขององค์กรจึงเท่ากับการเป็นการวัดความสำเร็จของ องค์กรในระยะยาว โดยมีเงื่อนไขแฝงเอาไว้ องค์กรจะต้องมีประสิทธิภาพการทำงานของระบบ ปฏิบัติงานภายในเสมอ

โดยหลักการแล้ว องค์กรควรจะมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพควบคู่กันทำนอง เดียวกัน บางองค์กรอาจมีมีประสิทธิภาพการทำงานดี แต่อาจไม่มีประสิทธิผลเลยก็ได้ ดังนั้นการ วัดผลงานโดยรวมขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาทั้งสองอย่าง คือ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการทำงานควบคู่กัน

ตอนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย

ตามกำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 กำหนดให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับสูง และวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ

เมื่อได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยแล้ว มีผลทำให้ “มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความอิสระ และความคล่องตัวในด้านการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และเปิดสอนในระดับการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรีได้”

มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศไทย จึงมีนโยบายตอบสนองในการพัฒนาวิชาชีพชั้นสูง ตามหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จึงมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ชั้นสูง และการวิจัย เรียกว่า บัณฑิตวิทยาลัย ตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 10 ว่าด้วยการแบ่งหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงถือว่าบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่สำคัญหน่วยหนึ่งของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ สำนักมาตรฐานการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2545 : 9) ได้กำหนด แนวทางการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศให้ สอดคล้องกับปรัชญา ไว้ดังนี้

“การจัดบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มุ่งเน้นเพื่อพัฒนาครูอาจารย์นักวิชาการและ นักวิชาชีพชั้นสูง ให้มีความรู้ความสามารถกลุ่มลึกในแต่ละสาขาวิชา ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นกับศาสตร์เป็น สาทกล ให้มีผลต่อการพัฒนาทางวิชาการและให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง” (พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547)

จากปรัชญาดังกล่าวทำให้บัณฑิตวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เพื่อตอบสนองนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สังกัดอยู่ หน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย จึงแบ่งออกเป็น 2 ประการ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย ประกอบด้วยหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 เพื่อผลิตครูอาจารย์ นักวิชาการและนักวิชาชีพชั้นสูงให้เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาที่ศึกษา สามารถสังเคราะห์สร้างองค์ความรู้ใหม่และประยุกต์ใช้ความรู้รวมทั้งเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกในวิชาชีพครู

1.2 เพื่อผลิตครูและพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพครู ตลอดจนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสำนึกในวิชาชีพครู

1.3 เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยกระบวนการวิจัย ให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์รวม ความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นและศาสตร์ที่เป็นสากล และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศได้

1.4 เพื่อให้การบริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. บทบาทหน้าที่ตามวิสัยทัศน์ นอกจากจะมีหน้าที่ตามกฎหมายที่กำหนดไว้ในปรัชญาของบัณฑิตวิทยาลัยแล้ว บัณฑิตวิทยาลัยยังต้องมีหน้าที่ตามวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

2.1 หน้าที่ตามวิสัยทัศน์ของผู้วิจัย เป็นหน้าที่ที่ผู้วิจัยเห็นว่าบัณฑิตวิทยาลัย ควรเพิ่มภาระหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังต่อไปนี้ คือ

ศูนย์พัฒนาอาจารย์

ศูนย์บริการวิชาชีพชั้นสูง

สำนักวิจัย

หลักสูตรนานาชาติ

โครงการความร่วมมือภายใน/ต่างประเทศ

2.2 หน้าที่ตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เป็นหน้าที่ที่เป็นความเห็นจากผู้บริหารระดับอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย คือว่าบัณฑิตวิทยาลัยควรมีหน้าที่อะไรอีกบ้างนอกเหนือจากการเปิดสอน เช่น สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ (2545: VII) กล่าวว่า “การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คือ การพัฒนาคนให้มีศักยภาพมากกว่าคนในระดับปริญญาตรี โดยอาจารย์สอนพุดน้อยลง บัณฑิตต้องไปหาความรู้เอง จึงจะค้นคว้าวิจัยจนสำเร็จการศึกษาได้เพื่อพัฒนาให้เกิดปัญญาและมีศักยภาพสูงขึ้น” เช่นเดียวกับ อำนวยพร สุนทรสมัย (2545: IX) ได้อธิบายว่าการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามุ่งเน้นเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับศาสตร์ที่เป็นสากล เพื่อใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น

หน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ จากสถาบันอุดมศึกษานี้จะทำการสำรวจและรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลนำมาสรุปว่าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยตามแนวมาตรฐานการจัดบัณฑิตศึกษาแล้ว ผู้บริหารคิดว่าควรจะมีบทบาทอะไรบ้างที่นอกเหนือไปจากการให้แนวคิดในการบริหารบทบาทของบัณฑิตวิทยาลัย

การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย

การดำเนินบทบาทของบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ หากพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในด้านการดำเนินบทบาทหน้าที่แล้ว พบว่า

จุดแข็ง

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จึงทำให้การดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย ต้องสอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่น
2. บุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย มีการประสานงานกับท้องถิ่นในโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดได้
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายสนับสนุนการจัดระดับบัณฑิตศึกษา
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการให้บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีผ่านสื่อสารมวลชน เพื่อตอบสนององค์ความรู้ให้กับท้องถิ่น
5. ผู้บริหารในปัจจุบันเห็นความสำคัญต่อการศึกษา ในระดับบัณฑิตศึกษารวมถึงการสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยให้ชัดเจนขึ้น
6. บัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ขององค์การที่มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการบัณฑิตศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จุดอ่อน

1. หน้าที่ของบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย ด้านกระบวนการวิจัยยังไม่สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่นและศาสตร์ที่เป็นสากลได้
2. บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่ชัดเจนและครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ
3. อัตรากำลังของอาจารย์ที่มีคุณสมบัติสอนระดับบัณฑิตศึกษาของแต่ละแห่งยังมีน้อย
4. สาขาวิชาที่เปิดสอนยังมีไม่มาก ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง

ตอนที่ 3 นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการวิจัยนี้หมายถึง นโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากับคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในมาตรา 7 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการตอบรับและตอบสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 28 ระบุไว้ว่า “สำหรับหลักสูตร การศึกษาระดับอุดมศึกษามีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการวิชาชีพชั้นสูง และค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม”

ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 10 ได้กำหนดให้บัณฑิตวิทยาลัย เป็น 1 ใน 7 ส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และในคอนท่ายของพระราชบัญญัติ ฉบับนี้ได้กำหนดไว้ว่า “ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความอิสระและความคล่องตัวทั้งด้านการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และเปิดสอนในระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรี”

จากข้อกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ซึ่งถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นจึงได้ตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาที่จะพัฒนา การศึกษาในระดับอุดมศึกษาของท้องถิ่นสู่วิชาชีพชั้นสูง คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้ออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ให้นำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้มาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2542

รายงานการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ

เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2542

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยที่ใช้ในปัจจุบันให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการรักษามาตรฐานการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และการรับรองวิทยฐานะ และเพื่อให้การบริหารงานด้านวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 4 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) เกณฑ์มาตรฐานนี้เรียกว่า “เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ.2542”
- 2) ให้ใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้สำหรับหลักสูตรระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอกทุกสาขาวิชา
- 3) ให้ยกเลิก

3.1 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2533

3.2 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางและวิธีการพิจารณาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2533

- 4) ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษา และมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เน้นการพัฒนา นักวิชาการและนักวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างมีอิสระ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง

- 5) ระบบการจัดการศึกษา

ใช้ระบบทวิภาค โดยหนึ่งปีการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ภาคการศึกษาปกติ หนึ่งภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 15 สัปดาห์ สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดการศึกษาภาคฤดูร้อน ให้กำหนดระยะเวลาและจำนวนหน่วยกิตโดยมีสัดส่วนเทียบเคียงกันได้กับการศึกษาภาคปกติ

สถาบันอุดมศึกษาใดที่จัดการศึกษาระบบอื่น เช่น ระบบไตรภาค ระบบจตุรภาค ให้ถือแนวทางดังนี้

ระบบไตรภาค หนึ่งปีการศึกษาออกเป็น 3 ภาคการศึกษาปกติรวมภาคฤดูร้อน หนึ่งภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 12 สัปดาห์

ระบบจตุรภาค หนึ่งปีการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ภาคการศึกษาปกติรวมภาคฤดูร้อน หนึ่งภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาศึกษาไม่น้อยกว่า 10 สัปดาห์

- 6) การคิดหน่วยกิต

6.1 รายวิชาภาคทฤษฎี ที่ใช้เวลาบรรยายหรืออภิปรายปัญหาไม่น้อยกว่า 15 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

6.2 รายวิชาภาคปฏิบัติ ที่ใช้เวลาฝึกหรือทดลองไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษา ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

6.3 การฝึกงานหรือการฝึกภาคสนาม ที่ใช้เวลาฝึกไม่น้อยกว่า 45 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

6.4 การค้นคว้าอิสระ ที่ใช้เวลาศึกษาค้นคว้าไม่น้อยกว่า 45 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

6.5 วิทยานิพนธ์ ที่ใช้เวลาค้นคว้าไม่น้อยกว่า 45 ชั่วโมงต่อภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิตระบบทวิภาค

สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาระบบไตรภาค หรือระบบจตุรภาค ให้เทียบเคียงหน่วยกิตกับระบบทวิภาค ดังนี้

ระบบไตรภาค

1 หน่วยกิตระบบไตรภาค เทียบได้กับ 12/15 หน่วยกิตระบบทวิภาค หรือ 4 หน่วยกิตระบบทวิภาค เทียบได้กับ 5 หน่วยกิตระบบไตรภาค

ระบบจตุรภาค

หน่วยกิตระบบจตุรภาค เทียบได้กับ 10/15 หน่วยกิตระบบทวิภาค หรือ 2 หน่วยกิตระบบทวิภาค เทียบได้กับ 3 หน่วยกิตระบบจตุรภาค

7) โครงสร้างหลักสูตร

7.1 ปริญญาโท ให้มีจำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 แผน คือ

แผน ก เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาตามแผน ก มี 2 แบบ คือ

แบบ ก (1) ทำเฉพาะวิทยานิพนธ์ซึ่งมีค่าเทียบได้ไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาอาจกำหนดให้เรียนรายวิชาเพิ่มเติมหรือทำกิจกรรมทางวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นก็ได้ โดยไม่นับหน่วยกิต แต่จะต้องมีผลสัมฤทธิ์ตามที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด

แบบ ก (2) ทำวิทยานิพนธ์ซึ่งมีค่าเทียบได้ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต และศึกษารายวิชาอีกไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต

แผน ข เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการศึกษารายวิชา โดยไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ แต่ต้องมีการค้นคว้าอิสระไม่น้อยกว่า 3 หน่วยกิต และไม่เกิน 6 หน่วยกิต

7.2 ปริญญาเอก แบ่งการศึกษาเป็น 2 แบบ โดยเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพชั้นสูง คือ

แบบ 1 เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ สถาบันอุดมศึกษาอาจกำหนดให้เรียนรายวิชาเพิ่มเติมหรือทำกิจกรรมทางวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นก็ได้โดยไม่นับหน่วยกิต แต่จะต้องมีผลสัมฤทธิ์ตามที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด ดังนี้

(1) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาตรี จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 75 หน่วยกิต

(2) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาโท จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 48 หน่วยกิต

ทั้งนี้ วิทยานิพนธ์ตาม (1) และ (2) จะต้องมีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน

แบบ 2 เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพสูง และก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ และศึกษางานรายวิชาเพิ่มเติม ดังนี้

(1) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาตรี จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 48 หน่วยกิต และศึกษางานรายวิชาอีกไม่น้อยกว่า 24 หน่วยกิต

(2) ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จปริญญาโท จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต และศึกษางานรายวิชาอีกไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต

ทั้งนี้ วิทยานิพนธ์ตาม (1) และ (2) จะต้องมีความมีคุณภาพและมาตรฐานเดียวกัน

8) การรับและเทียบโอนหน่วยกิต

การรับและเทียบโอนหน่วยกิตจากหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา หรือหลักสูตรอื่นทั้งใน และต่างประเทศ ให้อยู่ในดุลยพินิจของสถาบันที่รับและเทียบโอน

9) คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา

9.1 ปริญญาโท รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จากสถาบันอุดมศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัยรับรอง

9.2 ปริญญาเอก รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท หรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัยรับรอง

10) การลงทะเบียนเรียนและระยะเวลาการศึกษา

ให้ลงทะเบียนเรียนได้ไม่เกิน 15 หน่วยกิตในแต่ละภาคการศึกษาปกติ และให้เวลาศึกษาอย่างมากในแต่ละหลักสูตร ดังนี้

10.1 ปริญญาโท ให้ใช้เวลาศึกษาอย่างมากไม่เกิน 5 ปีการศึกษา

10.2 ปริญญาเอก ผู้ที่สำเร็จปริญญาตรีแล้วเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ให้ใช้เวลาศึกษาอย่างมากไม่เกิน 8 ปีการศึกษา ส่วนผู้ที่สำเร็จปริญญาโทแล้วเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ให้ใช้เวลาอย่างมากไม่เกิน 5 ปีการศึกษา

หากสถาบันอุดมศึกษาใดมีเหตุผลและความจำเป็นพิเศษ การลงทะเบียนเรียนที่มีจำนวนหน่วยกิตแตกต่างไปจากเกณฑ์ข้างต้นก็อาจทำได้ แต่ทั้งนี้ต้องไม่กระทบกระเทือนต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

11) เกณฑ์การสำเร็จการศึกษา นักศึกษาจะต้องปฏิบัติดังนี้

11.1 ปริญญาโท

11.1.1 แผน ก แบบ ก (1) เสนอวิทยานิพนธ์และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้ายโดยคณะกรรมการที่สถาบันอุดมศึกษานั้นแต่งตั้ง และผลงานวิทยานิพนธ์จะต้องได้รับการตีพิมพ์ หรืออย่างน้อยดำเนินการให้ผลงานหรือส่วนหนึ่งของผลงานได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์ทางวิชาการ หรือเสนอต่อที่ประชุมวิชาการที่มีรายงานการประชุม

11.1.2 แผน ก แบบ ก (2) ศึกษารายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดในหลักสูตร โดยจะต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 แต้มระดับคะแนนหรือเทียบเท่า พร้อมทั้งเสนอวิทยานิพนธ์และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้ายโดยคณะกรรมการที่สถาบันอุดมศึกษานั้นแต่งตั้ง

11.1.3 แผน ข ศึกษารายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดในหลักสูตร โดยจะต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 แต้มระดับคะแนนหรือเทียบเท่า และสอบผ่านการสอบประมวลความรู้ (Comprehensive Examination) ด้วยข้อเขียนและ/หรือปากเปล่าในสาขาวิชานั้น

11.2 ปริญญาเอก

11.2.1 แบบ 1 สอบผ่านภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษาตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด สอบผ่านการสอบวัดคุณสมบัติ (Qualifying Examination) เพื่อเป็นผู้มีสิทธิ์ขอทำวิทยานิพนธ์ เสนอวิทยานิพนธ์ และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้ายโดยคณะกรรมการซึ่งจะต้องประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอกสถาบัน และผลงานวิทยานิพนธ์จะต้องได้รับการตีพิมพ์ หรืออย่างน้อยดำเนินการให้ผลงานหรือส่วนหนึ่งของผลงานได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น

11.2.2 แบบ 2 ศึกษารายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดในหลักสูตร โดยจะต้องได้แต้มระดับคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 แต้มระบบคะแนนหรือเทียบเท่า สอบผ่านภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด สอบผ่านการสอบวัดคุณสมบัติ (Qualifying Examination) เพื่อเป็นผู้มีสิทธิ์ขอทำวิทยานิพนธ์ เสนอวิทยานิพนธ์ และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้ายโดยคณะกรรมการซึ่งจะต้องประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายในและภายนอก และผลงานวิทยานิพนธ์จะต้องได้รับการตีพิมพ์ หรืออย่างน้อยดำเนินการให้ผลงานหรือส่วนหนึ่งของผลงานได้รับการยอมรับให้ตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น

12) ชื่อปริญญา

ให้ใช้ชื่อปริญญาตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยปริญญาของแต่ละสถาบัน ในกรณีที่ยังไม่มีกำหนดชื่อปริญญาในพระราชกฤษฎีกา ให้ใช้ชื่อปริญญาตามหลักเกณฑ์การกำหนดชื่อปริญญาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

13) การประกันคุณภาพของหลักสูตร

ให้กำหนดระบบการประกันคุณภาพของหลักสูตรไว้ทุกหลักสูตรให้ชัดเจน ซึ่งอย่างน้อยต้องประกอบด้วยระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้นักศึกษาสามารถศึกษาและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ระบบการสอบวิทยานิพนธ์ ระบบการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย และให้มีระบบการประเมินเพื่อการพัฒนาหลักสูตรทุก 5 ปี

14) ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานนี้ได้ ให้เสนอสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณาเป็นกรณีไป

เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2539

ตามข้อบังคับคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2539 กล่าวไว้ว่า

เพื่อประโยชน์ในการรักษามาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรับรองวิทยฐานะ และมาตรฐานการศึกษา ในการให้การบริหารงานด้านวิชาการดำเนินไปด้วยดี อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 (2) แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ จึงกำหนดข้อบังคับคณะกรรมการการอุดมศึกษา ว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับคณะกรรมการการอุดมศึกษา ว่าด้วยเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2539”

ข้อ 2 ให้ใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้สำหรับประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโท และปริญญาเอก ทุกสาขาวิชา

ข้อ 3 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4 ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตร มุ่งเน้นการพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพชั้นสูง และครูอาจารย์ ให้มีความรู้ความสามารถในศาสตร์แต่ละสาขาในระดับสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่และประยุกต์ใช้ความรู้โดยจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสามารถที่จะพัฒนาหลักวิชาและองค์ความรู้ใหม่ เชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นกับศาสตร์ที่เป็นสากลให้ผลต่อการพัฒนาวิชาการและท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ข้อ 5 ระบบการศึกษา ใช้ระบบการศึกษาแบบทวิภาค โดยหนึ่งปีการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ภาคการศึกษาปกติ หนึ่งภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาการศึกษาไม่น้อยกว่า 16 สัปดาห์ สถาบันที่เปิดการศึกษาภาคฤดูร้อนให้กำหนดระยะเวลาการศึกษาและจำนวนหน่วยกิต โดยมีสัดส่วนเทียบเคียงกันได้กับการศึกษาภาคปกติ

ข้อ 6 การคิดหน่วยกิต

6.1 รายวิชาภาคทฤษฎี ที่ใช้เวลาบรรยายหรืออภิปรายปัญหาชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือไม่น้อยกว่า 16 ชั่วโมง ตลอดหนึ่งภาคการศึกษาปกติให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิต

6.2 ภาคปฏิบัติ ที่ใช้เวลาฝึกหรือทดลอง 2 ชั่วโมง ถึง 3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือตั้งแต่ 32 ชั่วโมง ถึง 48 ชั่วโมง ตลอดหนึ่งภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิต

6.3 การฝึกงานหรือฝึกภาคสนาม ที่ใช้เวลาฝึก 3 ชั่วโมง ถึง 6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือตั้งแต่ 48 ชั่วโมง ถึง 96 ชั่วโมง ตลอดหนึ่งภาคการศึกษาปกติให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิต

6.4 การศึกษาอิสระ งานภาคนิพนธ์ หรือวิทยานิพนธ์ ที่ใช้เวลาการศึกษาค้นคว้า 3 ชั่วโมง ถึง 4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือตั้งแต่ 48 ชั่วโมง ถึง 64 ชั่วโมง ตลอดหนึ่งภาคการศึกษาปกติ ให้มีค่าเท่ากับ 1 หน่วยกิต

ข้อ 7 โครงสร้างหลักสูตร

7.1 ประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง มีจำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 26 หน่วยกิต ลักษณะของหลักสูตรควรเป็นหลักสูตรการศึกษาที่เปิดเสรีในตัวเอง และเนื้อหาของหลักสูตรจะซ้ำซ้อนกับหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาเดียวกัน หรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกันได้ไม่เกินร้อยละ 40

7.2 ปริญญาโท เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการผลิตนักวิชาการและนักวิชาชีพเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้โดยมีจำนวนหน่วยกิตรวมตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 38 หน่วยกิต

การศึกษาปริญญาโท แบ่งเป็น 2 แผน คือ

แผน ก เป็นแผนการศึกษาเน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์การศึกษาตามแผน ก มี 2 แบบ คือ

แผน ก (1) ทำเฉพาะวิทยานิพนธ์ซึ่งมีค่าเทียบได้ไม่น้อยกว่า 38 หน่วยกิต โดยสถาบันอาจกำหนดให้เรียนรายวิชาเพิ่มเติม หรือทำกิจกรรมทางวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นก็ได้ โดยไม่นับหน่วยกิต แต่จะต้องมีผลสัมฤทธิ์ตามที่สถาบันกำหนด

แผน ก (2) ทำวิทยานิพนธ์ซึ่งมีค่าเทียบได้ไม่เกินน้อยกว่า 12 หน่วยกิต และต้องศึกษารายวิชาสัมพันธและรายวิชาเฉพาะด้านอื่นไม่น้อยกว่า 26 หน่วยกิต

แผน ข เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการศึกษารายสัมพันธและรายวิชาเฉพาะด้าน โดยไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ แต่ต้องทำภาคนิพนธ์ หรือมีการศึกษาอิสระไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิต

7.3 ปริญญาเอก เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพชั้นสูง เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การศึกษาแบ่งเป็น 2 แผน คือ

แผน ก เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัย โดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ สถาบันอาจกำหนดให้เรียนรายวิชาเพิ่มเติม หรือทำกิจกรรมทางวิชาการอื่นเพิ่มขึ้นก็ได้ โดยไม่นับหน่วยกิต แต่จะต้องมีผลสัมฤทธิ์ตามที่สถาบันกำหนด คือ ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 48 หน่วยกิต

แผน ข เป็นแผนการศึกษาที่เน้นการวิจัยโดยมีการทำวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพสูง และก่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพ และการศึกษาตามรายวิชาเพิ่มเติม คือ ผู้เข้าศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จะต้องทำวิทยานิพนธ์ไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต และศึกษางานรายวิชาอื่นไม่น้อยกว่า 12 หน่วยกิต

ข้อ 8 คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษา

8.1 ประกาศนียบัตรบัณฑิต รับผู้สำเร็จศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษา ที่คณะกรรมการสภาสถาบันรับรอง และคณะกรรมการประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่สถาบันแต่งตั้ง พิจารณาแล้วเห็นสมควรรับเข้าศึกษา

8.2 ปริญญาโท รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษาที่คณะกรรมการสภาสถาบันรับรอง และคณะกรรมการประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่สถาบันแต่งตั้ง พิจารณาแล้วเห็นสมควรรับเข้าศึกษา

สำหรับผู้เข้าศึกษา แผน ก (1) จะต้องรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าที่มีผลการเรียนดีเด่น ในสาขาวิชาเดียวกันกับหลักสูตรที่จะศึกษาต่อ และมีพื้นฐานความรู้ความสามารถและศักยภาพเพียงพอที่จะทำวิทยานิพนธ์ได้

8.3 ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษาที่คณะกรรมการสภาสถาบันรับรอง และคณะกรรมการประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่สถาบันแต่งตั้ง พิจารณาแล้วเห็นสมควรรับเข้าศึกษา

8.4 ปริญญาเอก รับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีผลการเรียนดี จากสถาบันอุดมศึกษาที่คณะกรรมการสภาสถาบันรับรอง และคณะกรรมการประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่สถาบันแต่งตั้ง พิจารณาแล้วเห็นสมควรรับเข้าศึกษา

ข้อ 9 การลงทะเบียนเรียน ให้ลงทะเบียนเรียนได้ไม่เกิน 15 หน่วยกิต ในแต่ละภาคการศึกษาปกติ และให้ใช้ระยะเวลาศึกษาในแต่ละหลักสูตร ดังนี้

9.1 ประกาศนียบัตรบัณฑิตและประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ใช้ระยะเวลาไม่เกิน 3 ปีการศึกษา

9.2 ปริญญาโท ใช้ระยะเวลาศึกษาไม่เกิน 5 ปีการศึกษา

9.3 ปริญญาเอก สำเร็จปริญญาโทแล้วเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ใช้ระยะเวลาศึกษาไม่เกิน 5 ปีการศึกษา

การลงทะเบียนเรียนที่มีจำนวนหน่วยกิตแตกต่างไปจากเกณฑ์กำหนด ก็อาจทำได้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษาที่สถาบันแต่งตั้ง

ข้อ 10 การสำเร็จการศึกษา นักศึกษาจะต้องสอบหรือปฏิบัติตามข้อกำหนด ดังนี้

10.1 นักศึกษาเรียนครบตามข้อกำหนดแต่ละหลักสูตร ได้คะแนนเฉลี่ยสะสมไม่ต่ำกว่า 3.00 จากระบบ 4 ระดับคะแนน

10.2 ปริญญาโท

(1) แผน ก

แผน ก(1) เสนอวิทยานิพนธ์และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการซึ่งจะต้องประกอบด้วยผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถาบันที่สถาบันแต่งตั้ง

แผน ก(2) ศึกษางานรายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร พร้อมทั้งเสนอวิทยานิพนธ์และสอบผ่านการสอบปากเปล่าขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการที่สถาบันแต่งตั้ง และอาจให้มีการสอบประมวลความรู้ (Comprehensive Examination) ด้วยก็ได้ ทั้งนี้ให้อยู่ในดุลยพินิจของสถาบัน

(2) แผน ข

ศึกษางานรายวิชาครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและผ่านการสอบประมวลความรู้ด้วยข้อเขียนและปากเปล่าในวิชาเอกและวิชาที่เกี่ยวข้อง โดยผู้มีสิทธิ์สอบจะต้องลงทะเบียนรายวิชาต่าง ๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแล้ว และได้รับโอกาสให้สอบได้ในภาคการศึกษาแรกที่มีโอกาสจะสำเร็จการศึกษา

10.3 ปริญญาเอก

(1) ศึกษางานรายวิชาในวิชาเอก และวิชาที่เกี่ยวข้องตามหลักสูตรที่สถาบันกำหนด

(2) สอบผ่านภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 1 ภาษา ตามเกณฑ์และเงื่อนไขที่สถาบันกำหนด

(3) สอบผ่านการสอบวัดคุณสมบัติ เพื่อเป็นผู้มีสิทธิ์เสนอวิทยานิพนธ์เพื่อขอรับปริญญาเอก

(4) สอบผ่านการสอบประมวลความรู้

(5) เสนอวิทยานิพนธ์และสอบผ่านปากเปล่าขั้นสุดท้าย โดยคณะกรรมการซึ่งจะต้องประกอบด้วยผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถาบันที่สถาบันแต่งตั้ง

ข้อ 11 ชื่อประกาศนียบัตรและชื่อปริญญา

11.1 ประกาศนียบัตรบัณฑิต ให้ชื่อว่า “ประกาศนียบัตรบัณฑิต อักษรย่อ “ป.บัณฑิต” มีชื่อวิชาเอกในวงเล็บต่อท้าย ถ้ามี

11.2 ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ให้ชื่อว่า “ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง” อักษรย่อ “ป.บัณฑิตชั้นสูง” มีชื่อวิชาเอกในวงเล็บต่อท้าย ถ้ามี

11.3 ชื่อปริญญา ให้ใช้ชื่อปริญญาตามพระราชกฤษฎีกา ในกรณีที่ยังไม่มีการกำหนดชื่อปริญญาในพระราชกฤษฎีกาฯ ให้ใช้ชื่อปริญญาตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

(1) ชื่อปริญญาเชิงวิชาการ สำหรับสาขาวิชาที่ส่วนใหญ่ศึกษาในลักษณะของศาสตร์บริสุทธิ์ โดยมุ่งศึกษาสาระและวิธีการของศาสตร์สาขาวิชานั้น ๆ เป็นหลัก ให้ใช้ชื่อปริญญาว่าศิลปศาสตรมหาบัณฑิตหรือวิทยาศาสตร์บัณฑิตสำหรับการศึกษาระดับปริญญาโท และศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต หรือวิทยาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สำหรับการศึกษาระดับปริญญาเอก

(2) ชื่อปริญญาเชิงวิชาชีพ สำหรับสาขาวิชาที่มุ่งศึกษาในเชิงประยุกต์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามลักษณะของวิชาชีพนั้น ๆ โดยเฉพาะ ให้ใช้ชื่อปริญญาตามสาขาวิชาชีพนั้น ๆ

ข้อ 12 หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่มีระบบการศึกษาและหรือระยะเวลาการศึกษาแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ข้างต้น ให้ใช้เกณฑ์มาตรฐานนี้โดยอนุโลม

ข้อ 13 สถาบันสามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาเป็นของสถาบันให้สอดคล้องกับความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่สมบูรณ์ได้ โดยไม่ขัดกับข้อบังคับนี้

ข้อ 14 ให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจัดทำประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ว่าด้วยแนวทางและวิธีการพิจารณาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่สอดคล้องข้อบังคับนี้

ข้อ 15 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษารักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

รายงานการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ

หลังจากคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ได้ออกระเบียบและแนวปฏิบัติเพื่อการเปิดสอน และได้ประกาศใช้ไปแล้วก็มีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ ได้เปิดหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการเรียนการสอน จำนวนทั้งสิ้น 36 แห่ง (สำนักงานหลักสูตร สรภ. 2545: 5) จากเอกสารรายงานผลการติดตามการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ (2545: 5-11) นำมาเสนอโดยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ระบบการบริหารจัดการ
2. ระบบการเปิดสอน
3. แผนการรับนักศึกษาและจำนวนที่รับได้จริง
4. สาขาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
5. ศักยภาพอาจารย์ผู้สอนบัณฑิตศึกษา
6. วิเคราะห์ภาพรวมของการดำเนินการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา

1. ระบบการบริหารจัดการ

การเปิดสอนบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดให้เปิดแผน ก (2) เป็นแผนเรียนวิชาที่กำหนด 26 หน่วยกิต ทำวิทยานิพนธ์ 12 หน่วยกิต การเปิดสอนบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง ดำเนินการบริหารจัดการ 2 รูปแบบ คือ

1.1 การบริหารจัดการแบบรวมอำนาจ (Centralizational Administration)

ลักษณะการบริหารจัดการ ดังนี้

- บริหารจัดการ โดยคณะกรรมการเอง
- รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอน
- กำกับมาตรฐานการศึกษาเอง

- ดำเนินการงานธุรการเอง
- ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนอยู่ภายใต้การกำกับดูแล
- ฟังตนเอง

สถาบันที่มีรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบนี้ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จันทรมเกษม เชียงใหม่ กำแพงเพชร พิบูลสงคราม พระนครศรีอยุธยา อุตรดิตถ์ สอนสุนันทา ไร่ไพพรรณ ราชนครินทร์ เพชรบุรี (เฉพาะสาขายุทธศาสตร์การพัฒนา) กาญจนบุรี รัตนบุรี ยะลา นครสวรรค์ เพชรบูรณ์

จุดแข็ง

1. มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ
2. เกิดความคล่องตัวสูง
3. เป็นการรวมพลังของอาจารย์จากหลายคณะ
4. เป็นแหล่งผลิตได้หลายวิชาชีพ
5. ฟังตนเองได้จากการบริหารจัดการ

จุดอ่อน

1. ต้องพึ่งอาจารย์จากหลายคณะ ถ้าประสานงานไม่ดีอาจไม่คล่องตัว
2. การเปิดสอนหลาย ๆ สาขาวิชา ทำให้มีภาระงานมากเกินไป ถ้ามีปริมาณมากเกินไป ควรต้องมีการควบคุมคุณภาพการศึกษาให้มากขึ้น
3. อาจารย์ผู้สอนอาจมีความถนัดไม่ตรงตามวิชาที่สอน
4. ถ้ามีผู้เรียนน้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ บัณฑิตวิทยาลัยอาจไม่มีงบประมาณบริหารจัดการ

1.2 การบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ (Decentralizational Administration)

ลักษณะการบริหารจัดการ ดังนี้

- บัณฑิตวิทยาลัยมอบหมายให้คณะต่างบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องเอง
- รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอน
- กำกับคุณภาพการศึกษาเอง
- บัณฑิตวิทยาลัยเป็นฝ่ายส่งเสริมสนับสนุน และประสานงาน
- ได้รับงบประมาณการดำเนินการจากบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีรูปแบบบริหารจัดการแบบนี้คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี หนองบัวจอมบึง ลำปาง เชียงราย ภูเก็ต นครปฐม เพชรบุรี นครศรีธรรมราช เพชรบุรีวิทยาลัยการณณ์ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา เทพสตรี เลข อุตรธานี สุราษฎร์ธานี นครราชสีมา บุรีรัมย์

จุดแข็ง

1. ทำให้สาขาวิชานั้นได้ลงสู่คณะได้ตรงตามธรรมชาติวิชานั้น
2. คณะได้แสดงศักยภาพของตนเอง

3. ได้ลดภาระงานของบัณฑิตวิทยาลัยลงไป
4. ทำให้มีเวลาในการควบคุมดูแลคุณภาพมาตรฐานการศึกษาได้มากขึ้น

จุดอ่อน

1. ถ้าคณะไม่มีความแข็งแกร่งในวิชาการเพียงพอ อาจทำให้มีคุณภาพด้อยลงได้
2. ถ้าการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยในคณะไม่ดีก็ทำให้คุณภาพด้อยลงได้
3. การควบคุมมาตรฐานการศึกษาไม่อาจใช้มาตรฐานเดียวกันได้ทั้งหมด
4. อาจได้รับงบประมาณอุดหนุนจากบัณฑิตวิทยาลัยไม่ยุติธรรม

2. ระบบการเปิดสอน

การจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ในสถาบันราชภัฏ มีดังต่อไปนี้

2.1 ภาคพิเศษ ส่วนใหญ่เป็นการจัดการเรียนการสอนในวันหยุด เสาร์ – อาทิตย์ เพื่อสนองความต้องการที่มีงานทำอยู่แล้ว และต้องการเพิ่มทักษะวิชาชีพชั้นสูง และเพิ่มคุณวุฒิ การศึกษาของตนเองให้สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

2.2 ภาคปกติและภาคพิเศษ หลายสถาบันเปิดสอนทั้งภาคปกติและภาคพิเศษควบคู่กันไป เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พระนคร ธนบุรี มหาสารคราม นครราชสีมา เลย ยะลา นครปฐม นครสวรรค์

2.3 ศูนย์การศึกษานอกสถาบัน เป็นการใช้สถาบันอื่นในต่างจังหวัด เพื่อเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอน โดยให้เจ้าของสถานที่แห่งนั้นเป็นผู้บริหารจัดการร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไปดำเนินงาน เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้กับบุคคลในท้องถิ่นได้มีโอกาสศึกษาวิชาชีพชั้นสูงได้มากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พระนคร นครสวรรค์ อุตรดิตถ์ มหาสารคราม เลย

จุดแข็งและจุดอ่อนการเปิดสอนภาคพิเศษ

จุดแข็ง

1. เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานประจำได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับสูงมากขึ้น
2. ได้ตอบสนองผู้เรียนในท้องถิ่นตามปรัชญาสถาบัน
3. ให้โอกาสแก่ผู้เรียนได้เพิ่มคุณวุฒิปริญญาสูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน

จุดอ่อน

1. งานที่ทำประจำอาจเสียหายถ้าทุ่มเทให้กับการเรียนมาก
2. อาจเกิดปัญหาครอบครัว ถ้าสมาชิกในครอบครัวไม่เข้าใจสถานภาพการเรียน
3. ผู้เรียนอาจไม่ได้ทุ่มเทกับการเรียน เพราะหลังเรียนเพื่อผ่านให้ได้รับปริญญาที่สูงกว่าเดิมเท่านั้น

จุดแข็งและจุดอ่อนการเปิดศูนย์การเรียนการสอนนอกสถาบัน

จุดแข็ง

1. เป็นการขยายกิจการการเรียนการสอนของสถาบันให้กว้างออกไป
2. ให้โอกาสแก่ผู้เรียนได้มีทางเลือกได้มากขึ้น
3. เป็นการบ่งบอกถึงศักยภาพความก้าวหน้าทางวิชาการของสถาบัน

จุดอ่อน

1. ต้องลงทุนสูง เพื่อสร้างสิ่งใหม่ที่เป็นตัวเลือกแก่ผู้เรียน
2. อาจเกิดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ของการบริหารจัดการร่วมกัน
3. การประสานงานด้านการบริหารจัดการต่าง ๆ ไม่ดีพออาจทำให้บัณฑิตวิทยาลัยที่เปิดศูนย์การเรียนนอกสถาบันขบถได้

3. แผนการรับนักศึกษาและจำนวนที่รับได้จริง

ในภาพรวมพบว่า มีผู้สนใจเข้าศึกษาบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวนมาก สถาบันหลายแห่งสามารถเปิดรับนักศึกษาได้มากกว่าจำนวนที่เสนอไว้ในแผน อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งก็ยังมีผู้มาสมัครเข้าเรียนน้อยกว่าจำนวนที่เสนอไว้ในแผนรับสมัคร คือมาสมัครเข้าเรียนน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการ ทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาทั่วประเทศ (2540 – 2544)

อันดับที่	จำนวนที่รับจริง 6,896	
	ชื่อหลักสูตร	จำนวนรับได้
1	การบริหารการศึกษา	3,180
2	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู	1,453
3	สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา	912
4	การบริหารธุรกิจ	303

(รายละเอียดแสดงไว้ในหน้าต่อไป)

ตารางที่ 5 จำนวนนักศึกษาตามแผนการรับ และที่รับจริง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2540-2544

แยกตามสาขาวิชา

ลำดับที่	หลักสูตรสาขาวิชา	แผนการรับ (คน)	รับจริง (คน)
1	การบริหารการศึกษา	2,067	3,180
2	ป.บัณฑิตวิชาชีพครู	1,590	1,453
3	สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา	820	912
4	การบริหารธุรกิจ	80	303
5	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	140	157
6	หลักสูตรและการสอน	100	142
7	การวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น	60	117
8	การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	40	111
9	การวิจัยและประเมินผลการศึกษา	60	105
10	ไทยศึกษาเพื่อการพัฒนา	30	104
11	บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์	50	51
12	สิ่งแวดล้อมศึกษา	40	44
13	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	50	40
14	ยุทธศาสตร์การพัฒนา	20	40
15	การจัดการคุณภาพ	20	26
16	การวิจัยและพัฒนาเมือง	25	30
17	ไทยคดีศึกษา	20	30
18	ไทยศึกษา	20	18
19	วิทยาศาสตร์ศึกษา	20	14
20	คณิตศาสตร์ศึกษา	15	13
21	ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์	20	4
22	ประกาศนียบัตรบัณฑิต ไทยศึกษา	10	2
รวม		5,297	6,896

ที่มา : รายงานติดตามผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (2545 : 10)

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่ามีหลายสาขาวิชาที่กำหนดจำนวนผู้เรียนไว้ตามแผนเดิม และสามารถขยายจำนวนที่รับจริงได้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ที่จะเรียนได้เรียนวิชาชีพชั้นสูง ในสาขาอาชีพของตนมากขึ้น และมีหลายสาขาวิชาที่กำหนดจำนวนผู้เรียนไว้ในแผนการรับสมัคร แต่มีผู้มาสมัครเรียนน้อยกว่าจำนวนที่ต้องการดังในตาราง

จุดแข็งและจุดอ่อนของการสมัคร

จุดแข็ง

1. มีผู้ให้ความสนใจเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในสายการศึกษามาก
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นสถาบันที่เป็นที่ไว้วางใจของผู้ที่จะเรียนในสายอาชีพครูอยู่เสมอ
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีศักยภาพในการให้การศึกษาในระดับวิชาชีพชั้นสูงในสายวิทยาศาสตร์

จุดอ่อน

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏยังขาดศักยภาพในการให้การศึกษาวิชาชีพชั้นสูงทางสายวิทยาศาสตร์
2. ศักยภาพของอาจารย์ในสายวิทยาศาสตร์ ของสถาบันยังมีน้อย จึงไม่สามารถเปิดสอนสายวิทยาศาสตร์ระดับบัณฑิตศึกษาได้หลากหลาย
3. ยังขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการขยายตัวทางวิชาการในสาขาวิชาอื่น

4. สาขาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เริ่มต้นเมื่อปีการศึกษา 2540 จนถึงปีการศึกษา 2544 เปิดสอนทั้งหมด 22 สาขาวิชา มีบางสาขาวิชาจัดการเรียนการสอนในแทบทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น การบริหารการศึกษา ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู สังคมศาสตร์ การพัฒนา และยุทธศาสตร์การพัฒนา บางสาขาวิชาจัดการเรียนการสอนเฉพาะสถาบันใดสถาบันหนึ่ง เพราะการจัดสอนต้องเป็นไปตามเงื่อนไขการพัฒนาหลักสูตร ศักยภาพของสถาบัน ศักยภาพของอาจารย์ รวมทั้งอาคารสถานที่ และเอกสารตำราการค้นคว้าประกอบการเรียนการสอนของแต่ละสาขาวิชา ขณะนี้มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ทั่วประเทศมีศักยภาพในการเปิดสอนจำนวน 36 แห่ง ดังแสดงตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปจำนวนสถาบันที่เปิดสอนสาขาวิชาต่างๆ ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต/ระดับ
ปริญญาโท ปีการศึกษา 2540 – 2544

กลุ่ม	สถาบัน ราชภัฏ	บัณฑิตวิชาชีพครู	บัณฑิตศึกษาไทย	การบริหารการศึกษา	วิจัย-ประเมินผลการศึกษา	พัฒนาหลักสูตรเรียนสอน	คณิตศาสตร์ศึกษา	เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา	การจัดการคุณภาพ	หลักสูตรการสอน	วิทยาศาสตร์ศึกษา	วิจัยพัฒนาท้องถิ่น	สังคมศาสตร์เพื่อพัฒนา	ไทยศึกษา	ไทยศึกษา	ไทยศึกษาเพื่อการพัฒนา	บรรณารักษณ์+สารสนเทศ	ยุทธศาสตร์การพัฒนา	บริหารธุรกิจ	เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	สิ่งแวดล้อมศึกษา	การวิจัยและพัฒนาเมือง	สารสนเทศศึกษาศาสตร์	รวมจำนวนสาขา ที่เปิดสอน
ล้านนา	เชียงใหม่	✓		✓																				2
	เชียงใหม่	✓										✓												2
	ลำปาง	✓		✓																				2
	อุตรดิตถ์	✓		✓																				2
พุทธชินราช	กำแพงเพชร			✓																				1
	นครสวรรค์	✓		✓						✓														3
	พิบูลสงคราม	✓		✓							✓													3
	เพชรบูรณ์	✓								✓														2
อีสานเหนือ	มหาสารคาม	✓		✓									✓											3
	เลย	✓		✓									✓			✓								4
	สกลนคร			✓																				1
	อุดรธานี			✓						✓			✓											3
อีสานใต้	นครราชสีมา	✓		✓				✓															✓	4
	บุรีรัมย์	✓		✓									✓											3
	สุรินทร์	✓		✓									✓											3
	อุบลราชธานี			✓	✓	✓																		3
ศรีอยุธยา	ราชนครินทร์												✓											1
	เทพสตรี	✓		✓																				2
	อยุธยา	✓		✓																				2
	เพชรบุรี			✓									✓											2
	รำไพพรรณี	✓		✓									✓											3
ทวารวดี	กาญจนบุรี	✓		✓									✓											3
	นครปฐม	✓		✓									✓	✓										4
	เพชรบุรี			✓														✓						2
	หมู่บ้าน- จอมบึง	✓		✓																				2
ทักษิณ	นครศรี- ธรรมราช			✓									✓	✓										3
	ภูเก็ต	✓		✓									✓											2
	ยะลา	✓											✓											2
	สงขลา	✓								✓														2
	สุราษฎร์ธานี			✓									✓											2
รัตน- โกสินทร์	จันทร์เกษม	✓		✓									✓									✓		4
	ธนบุรี	✓	✓	✓									✓		✓									5
	บ้านสมเด็จเจ้า			✓									✓				✓							3
	พระนคร	✓		✓			✓						✓							✓	✓			6
	สวนดุสิต			✓															✓					2
	สวนสุนันทา								✓															1
		24	1	30	1	1	1	1	1	4	1	1	17	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

ที่มา : สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2540-2544

จากการวิเคราะห์ตารางการเปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต และระดับปริญญาโท พบว่า สาขาที่เปิดสอนนั้นมีจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. ในภาพรวมแล้วมหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลยูนนานมีศักยภาพในการเปิดสอนกลุ่มวิชาการศึกษาทั่วประเทศ
2. กลุ่มวิชาที่มีศักยภาพรองลงมา คือ สังคมศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏมณฑลยูนนานมีศักยภาพในการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา เกือบครบทั้งหมด คือ 36 แห่ง ขาดไปเพียง 5 แห่งที่เปิดใหม่เท่านั้น

จุดอ่อน

1. แม้จะเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาได้ถึง 36 แห่ง แต่ก็ยังเปิดได้สถาบันละ 2-3 สาขาวิชา ยังไม่หลากหลาย เพื่อสนองความต้องการของสังคม
2. ยังไม่สามารถเปิดสอนในสาขาในกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เพื่อสนองความต้องการของสังคม
3. การเปิดสอนมักจะเปิดในสาขาวิชาที่ซ้ำกัน ไม่มีสาขาที่แปลกใหม่มากนัก

5. ศักยภาพอาจารย์ผู้สอนบัณฑิตศึกษา

จากการศึกษาในสาขาวิชาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า อาจารย์ผู้สอน แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

5.1 อาจารย์ประจำ เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณา โดยมีศักยภาพไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษา/ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด คือ

มีวุฒิปริญญาเอก ตรงสาขาที่เปิดสอน หรือ

มีตำแหน่งวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่เปิดสอน หรือ

มีตำแหน่งวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีผลงานวิจัยนอกเหนือจากงานวิจัยที่ใช้เสนอประกอบการเรียนในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก

5.2 อาจารย์พิเศษ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถาบัน ซึ่งได้รับการเชิญจากสถาบันอื่น ให้มาร่วมสอนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง อาจมาสอนเต็มเวลาหรือบางเวลาตามความจำเป็น

5.3 การใช้ศักยภาพร่วมกัน คือการใช้ศักยภาพของอาจารย์ร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง เป็นการเติมศักยภาพของสาขาวิชาที่ขาดแคลนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น การเปิดสอนหลักสูตรสาขาพุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งเปิดสอนร่วมกับ 11 มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้ศักยภาพของอาจารย์ร่วมกัน และใช้การเชื่อมโยงการเรียนรู้ออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตร่วมกันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 11 แห่ง

จากศักยภาพของอาจารย์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. อาจารย์ผู้สอนทั้งอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษ ต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตร

2. อาจารย์ผู้สอนสามารถใช้ศักยภาพร่วมกันระหว่างสถาบันอีกด้วย

3. อาจารย์ 1 คน สามารถสอนได้มากกว่าหนึ่งสาขา

จุดอ่อน

1. อาจารย์ประจำมีศักยภาพเพียงพอเป็นบางกลุ่มวิชา และยังคงขาดศักยภาพในสาขาอื่นมาก

2. การใช้ศักยภาพอาจารย์ร่วมกันในต่างสถาบัน มีอุปสรรคในการบริหารจัดการ

3. อาจารย์สอนได้มากกว่า 1 สาขาวิชา อาจทำให้ได้ประสิทธิภาพการสอนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

6. สรุปภาพรวมของการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา (2540-2544)

ตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีนโยบายให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อทำหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา ได้พัฒนาวิชาชีพชั้นสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนในท้องถิ่น โดยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏยึดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรเดียวกันและกำหนดวิธีการในการเปิดสอนในแนวเดียวกัน เพื่อความเป็นมาตรฐานการศึกษาบัณฑิตศึกษาของสถาบัน โดยกำหนดให้เปิดสอนโดยใช้แผน ก (2) คือให้ศึกษาวิชาที่กำหนดให้ 26 หน่วยกิต และ ทำวิทยานิพนธ์ 12 หน่วยกิต

การเปิดสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการ 2 รูปแบบ คือ การบริการจัดการแบบรวมอำนาจ และการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ ทั้งสองมีข้อดีข้อเสียต่างกัน สถาบันใดที่เลือกวิธีการแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละแห่ง การเปิดสอนส่วนใหญ่เปิดสอนในภาคพิเศษมีสถาบันบางแห่งเปิดสอนทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ มีมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งดำเนินการเปิดศูนย์การเรียนการสอนนอกสถาบัน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีโอกาสศึกษาระดับสูงได้มากขึ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เปิดสอนบัณฑิตศึกษา 36 แห่ง สามารถเปิดสอนได้ 22 สาขาวิชา มีผู้สนใจสมัครเข้าศึกษาต่อบัณฑิตศึกษามากทำให้ต้องขยายจำนวนการรับมากกว่าจำนวนที่กำหนดไว้ในแผนการรับนักศึกษา แต่มีบางสาขาวิชา ที่ผู้มาสมัครน้อยกว่าที่ทำแผนเอาไว้

ในการเปิดสอนนั้นต้องมีการเลือกสรรอาจารย์ผู้สอนตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย และข้อกำหนดของคณะกรรมการการอุดมศึกษาจากอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษนอกสถาบัน มีการใช้ศักยภาพของอาจารย์ร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยในรูปของการโครงการฝึกกำลัง เช่น โครงการฝึกกำลังเพื่อการเปิดสอนสาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนาของ 11 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยราชภัฏก็ยังไม่สามารถเปิดสอนได้หลากหลายสาขาวิชา โดยเฉพาะสาขาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาฉบับที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องมีการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ เพื่อรองรับการขยายตัวทางวิชาการและความต้องการศึกษาต่อของบุคคลในท้องถิ่นต่อไป

การเปิดสอนบัณฑิตศึกษาในภาคเหนือตอนล่าง

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ที่สถาบันราชภัฏทั่วประเทศได้รับการประกาศให้เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ คณะกรรมการการอุดมศึกษายังใช้เกณฑ์มาตรฐานการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา (เกณฑ์มาตรฐาน มรท. พ.ศ. 2539) ให้นำไปปฏิบัติ และได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการเปิดสอน ปี พ.ศ. 2540 มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ก็ได้จัดตั้งสำนักงานบัณฑิตศึกษา ตั้งแต่ปีการศึกษา 2540–2541 รวม 4 แห่ง และเริ่มเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาดังแต่นั้นมา

การเปิดสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยของทั้ง 4 แห่ง เปิดมาในรูปแบบการบริหารแบบรวมอำนาจ เพราะเริ่มด้วยหน่วยงานเล็ก เปิดเพียงสาขาการบริหารการศึกษา ตามศักยภาพอาจารย์ในสถาบัน เพราะมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกเพียงพอดตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่ง การเปิดสอนใช้แผน ก (2) ตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด ผู้เรียนต้องเรียนวิชาที่กำหนด 26 หน่วยกิตและทำวิทยานิพนธ์อีก 12 หน่วยกิต อาจารย์ผู้สอนได้พิจารณาคัดเลือกตามเกณฑ์ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้การเรียนการสอนได้คุณภาพตามมาตรฐานทบวงมหาวิทยาลัย

จำนวนนักศึกษาที่มาสมัครเข้าเรียนนั้น ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรและมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มาสมัครเกินจำนวน ต้องมีการสอบคัดเลือกให้เหลือ 40 คน ตามแผนรับสมัคร ส่วนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามมาสมัครเกินจำนวน 40 คน และมีการสอบคัดเลือก เมื่อรายงานตัวเข้าเรียนแล้วจะต่ำกว่าที่กำหนด คือ มักจะเหลือ 30 คนเสมอ เพราะมีสถาบันมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นเดียวกันที่นักศึกษาสอบ ได้แล้วมักสละสิทธิ์ไปเรียนที่มหาวิทยาลัยในท้องถิ่นนั้น ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ประสบปัญหาเช่นกัน เนื่องจากมีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไปเปิดศูนย์การเรียนการสอนระดับปริญญาโทที่จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้เรียนจึงสนใจไปเรียนที่ศูนย์จังหวัดเพชรบูรณ์

ปี 2545 สถาบันทั้ง 4 แห่ง นี้ได้เปิดสาขาที่คล้าย ๆ กัน คือ ประกาศนียบัตรบัณฑิต หลักสูตรและการสอน ยุทธศาสตร์การพัฒนา จากสาขาวิชาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าศักยภาพของอาจารย์ในสถาบันจะมีอยู่ในคณะครุศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์ ส่วนด้านกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ยังจะต้องมีการพัฒนาอาจารย์ต่อไปเช่นกัน

(บัณฑิตวิทยาลัย)
 วิเคราะห์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ภาคเหนือตอนล่าง

S	W
<p>มีนโยบายชัดเจน หน้าที่ของอุดมศึกษา มีบุคลากรสายการศึกษาพร้อม มีอาคารสถานที่เพียงพอ มีเครื่องมือสารสนเทศ มีอาจารย์ตำแหน่งทางวิชาการ รศ.เพียงพอ</p>	<p>งบประมาณมีน้อย อาจารย์อาวุโสมาก บุคลากรไม่กระตือรือร้น มีอาจารย์ระดับปริญญาเอกน้อย</p>
T	O
<p>มีมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ปัญหาเสียดัด มหาวิทยาลัยอื่นเปิดศูนย์การศึกษา ระดับปริญญาโทในท้องถิ่น</p>	<p>เป็นพื้นที่สี่แยกอิน โฉจิน เป็นศูนย์กลางการคมนาคม มีสถาบันนานาชาติในพื้นที่ เปิดสอนภาษาพม่า เปิดสอนภาษาเวียดนาม เปิดสอนภาษาเขมร ธุรกิจการท่องเที่ยว อาจารย์ศึกษาระดับปริญญาเอกมี หลายคน</p>

ตอนที่ 4 องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการแสดงบทบาทเพื่อพัฒนาทางวิชาการชั้นสูง เพื่อแสดงศักยภาพความก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏในการบริหารจัดการหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย มีองค์ประกอบซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย หลักสูตรบัณฑิตศึกษา บุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย การเงินของบัณฑิตวิทยาลัย และโครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย

ในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และของสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงได้นำกลยุทธ์นี้มาเป็นแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ (แผนพัฒนาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8, พ.ศ. 2540-2544)

1. ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.1 สร้างเครือข่ายทางวิชาการระดับสูงของบัณฑิตศึกษาของไทยสู่ความเป็นสากลของนานาชาติ โดยการ

- สนับสนุนให้อาจารย์/นักวิจัยในบัณฑิตวิทยาลัยได้มีโอกาสไปร่วมทำงานวิจัยในต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานวิจัยร่วมกัน
- ประสานงานกับเอกชนให้มีส่วนร่วมในการสร้าง/พัฒนานักวิจัย
- ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งสถาบันวิจัย เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพด้านการวิจัยที่มีคุณภาพด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.2 สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยวิธี

- ส่งเสริมให้มีโครงการแลกเปลี่ยน นักศึกษา อาจารย์ นักวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ-เอกชน และต่างประเทศ
- ส่งเสริมให้มีความช่วยเหลือเชิงวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมให้มีโครงการร่วมการผลิตนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษากับสถาบันมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทางวิชาการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

2. ด้านการขยายโอกาสการเข้าสู่บัณฑิตวิทยาลัย และความเท่าเทียมกันในการเข้าศึกษาต่อบัณฑิตวิทยาลัย

2.1 ในการให้โอกาสแก่การเข้าศึกษาบัณฑิตศึกษาได้มากขึ้น ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- กำหนดสาขาวิชาที่เปิดสอนตามความต้องการของบุคคลในท้องถิ่น และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ
- ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ประชาชน องค์กรในท้องถิ่นให้มีโอกาสได้มาศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา
- เพิ่มจำนวนนักศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในท้องถิ่น
- สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานการเรียนรู้ในท้องถิ่น

2.2 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเปิดโอกาสให้คนพิการและผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติดังนี้

- ส่งเสริมการผลิตครู-อาจารย์ เพื่อการเรียนการสอนคนพิการ ในระดับบัณฑิตศึกษา
- ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยแก่คนพิการ
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและบริเวณภายในห้องเรียน และห้องสมุดของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนแก่คนพิการ
- ปลุกฝังทัศนคติของครู-อาจารย์ และนักศึกษาที่ดีต่อคนพิการ

3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาและการตรวจสอบ

ให้การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 ส่งเสริมให้บัณฑิตวิทยาลัยจัดทำระบบแผนงาน แผนงบประมาณ แผนบุคลากร ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน มีความคล่องตัว ตรวจสอบได้ ดังนี้

- พัฒนาระบบการวางแผน ระบบการปฏิบัติงาน และระบบติดตามผลงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานประจำปี
- พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานให้กับบัณฑิตวิทยาลัย
- สร้างระบบการบริหารงานบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน รวมทั้งสร้างระบบการบริหารงบประมาณประจำปี

3.2 ส่งเสริมการพัฒนาการติดตามประเมินผลของบัณฑิตวิทยาลัย

- ให้บัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการประเมินผลของการบริหาร รวมทั้งประเมินผลการผลิตนักศึกษาประจำปี

- ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย
- ให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ผ่านมา

4. ด้านการผลิตนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของสังคม

การผลิตนักศึกษาและงานวิจัย ก็คือผลงานของบัณฑิตวิทยาลัย เพราะการผลิตนักศึกษา ออกมา ก็จะมีผลงานการวิจัยออกมาด้วย ควรปฏิบัติดังนี้

4.1 ส่งเสริมให้บัณฑิตวิทยาลัยจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้ได้ปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ โดยปฏิบัติดังต่อไปนี้

- ให้บัณฑิตวิทยาลัยศึกษา ทบทวน และตรวจสอบความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ความต้องการของผู้ใช้และสาขาที่ผู้เรียนอยากเรียนเป็นประจำ เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้ เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน

- ให้ปรับปรุงหรือยกเลิกหลักสูตรที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ โดยคำนึงถึงต้นทุนการจัดการเป็นสำคัญ

- จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน โดยอาศัยบทบาทของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำบุคคลในท้องถิ่นมาร่วมจัดการศึกษาให้มากขึ้น

4.2 ส่งเสริมให้บัณฑิตวิทยาลัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

- นำผลงานวิจัยไปสู่การนำไปใช้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นได้จริง
- ประชาสัมพันธ์ผลงานการวิจัย ของบัณฑิตวิทยาลัยสู่สังคม
- ปรับปรุงเนื้อหาวิชาสาระผลงานทางวิชาการให้เป็นภาษาที่เข้าใจง่าย เพื่อให้ ประชาชนได้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นประโยชน์แก่ความเข้าใจของสังคมต่อบัณฑิตวิทยาลัย
- ให้กิจการบริหารวิชาการแก่สังคม เป็นแหล่งรายได้ของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อให้ เป็นไปตามสภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมในท้องถิ่นนั้น

5. ด้านความเป็นสากลของบัณฑิตวิทยาลัย

ปัจจุบันนี้เป็นยุคการศึกษาที่อยู่ในสถานะความก้าวหน้าของสารสนเทศ (Information Technology) บัณฑิตวิทยาลัยต้องยกระดับขั้นสู่ความเป็นนานาชาติ ได้ดังนี้

5.1 การยกมาตรฐานบัณฑิตวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล

- ส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนภาษาต่างประเทศให้มากขึ้น
- ส่งเสริมให้อาจารย์ได้เรียนภาษาต่างประเทศเพิ่มเติมให้มากขึ้น
- พัฒนานักศึกษาและอาจารย์ให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะเครื่องมือสื่อสารเครือข่ายสากล

5.2 จัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อความเป็นสากล

- จัดให้มีหลักสูตรนานาชาติมากขึ้น

- จัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ได้จริง และสามารถทำงานร่วมกับชาวต่างประเทศได้
- จัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษาระหว่างประเทศ

บุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสารการดำเนินการของบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พระนครศรีอยุธยา กำแพงเพชร สุราษฎร์ธานี ภูเก็ต นครสวรรค์ และพิบูลสงคราม และมหาวิทยาลัยบางแห่ง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล

บุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย 3 ระดับ
 - คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย
 - คณะกรรมการบริหารบัณฑิตศึกษาประจำคณะ
 - คณะกรรมการบริหารบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชา
2. คณะกรรมการสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
3. อาจารย์ผู้สอนหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
 - อาจารย์ประจำจากคณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - อาจารย์พิเศษจากบุคคลภายนอก หรือจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ
4. เจ้าหน้าที่
 - ประจำสำนักงาน
 - เจ้าหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน

ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย

เป็นบุคลากรระดับผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดี เป็นประธานคณบดี ทุกคณะเป็นกรรมการ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นเลขานุการ
2. คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ ประกอบด้วย คณบดีเป็นประธาน รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชาเป็นกรรมการ คณบดีเลือกคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นคณะเลขานุการ
3. คณะกรรมการบริหารบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชา เลือกผู้สำเร็จปริญญาเอกตรงสาขาวิชานั้นเป็นประธาน และผู้มีคุณสมบัติสอนสาขาวิชานั้น ได้เป็นกรรมการร่วม จำนวน 3-5 คน

คณะกรรมการสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ผู้บริหารสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย คือคณะกรรมการที่มาทำหน้าที่บริหารจัดการ เพื่อให้กิจการบัณฑิตวิทยาลัยดำเนินไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการบัณฑิตวิทยาลัย อาจได้มาโดยที่อธิการบดีแต่งตั้งให้บุคคลที่เหมาะสมในสถาบัน หรือมีการเลือกสรรโดยการลงคะแนน จากคณาจารย์ในสถาบัน จากนั้นอธิการบดีจึงมีคำสั่งแต่งตั้ง เมื่อได้รับการแต่งตั้งแล้ว คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเลือกผู้ร่วมงานเพื่อมาเป็นรองคณบดี และเลขานุการสำนักงานเพื่อนำเสนอชื่อแต่งตั้งโดยอธิการบดี เพื่อมาร่วมปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ผู้สอนหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

1. อาจารย์ในหลักสูตรบัณฑิตศึกษาตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

อาจารย์ที่เกี่ยวข้องกับการเปิดสอนบัณฑิตศึกษาตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543 : 29)

1.1 จำนวนและคุณสมบัติของอาจารย์ การเปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ต้องมีอาจารย์ประจำ จำนวนอย่างน้อย 5 คน และมีคุณสมบัติดังนี้

1.1.1. ปริญญาโท

ก. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรเต็มเวลา ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน จำนวนอย่างน้อย 2 คน

ข. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์/อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระต้องเป็นอาจารย์ประจำได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน และต้องมีประสบการณ์ในการทำวิจัยที่มีใช้ส่วนหนึ่งของการศึกษา

ค. อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ ต้องประกอบด้วยอาจารย์ประจำและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ประจำต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ต้องมีความรู้ในเนื้อหาและวิธีการสอบวิทยานิพนธ์

ง. อาจารย์ผู้สอน ต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน มีประสบการณ์ด้านการสอนและมีผลงานวิจัยเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวนอย่างน้อย 3 คน

1.1.2 ปริญญาเอก

ก. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ต้องเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร เต็มเวลา ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่าศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน จำนวนอย่างน้อย 3 คน

ข. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ต้องเป็นอาจารย์ประจำได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน และต้องมีประสบการณ์ในการทำวิจัยที่มีใช้ส่วนหนึ่งของการศึกษา

ค. อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ ต้องประกอบด้วยอาจารย์ประจำและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ประจำต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ ในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ อาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ต้องมีความรู้ในเนื้อหาและวิธีการสอบวิทยานิพนธ์

ง. อาจารย์ผู้สอน ต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอกในสาขาวิชานั้นหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน มีประสบการณ์ด้านการสอนและมีผลงานวิจัยเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องในกรณีที่ไม่สังกัดสถาบันอุดมศึกษา

1.2 ภาระงานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และการค้นคว้าอิสระ

1.2.1 อาจารย์ประจำหนึ่งคนให้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาปริญญาโทและปริญญาเอก ไม่เกิน 5 คน หรือเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระของนักศึกษาปริญญาโท ไม่เกิน 15 คน หากเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งวิทยานิพนธ์และการค้นคว้าอิสระ ให้คิดสัดส่วนจำนวนนักศึกษาที่ทำวิทยานิพนธ์ 1 คน เทียบได้กับจำนวนนักศึกษาที่ค้นคว้าอิสระ 3 คน ทั้งนี้ให้นับรวมนักศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษาทั้งหมดในเวลาเดียวกัน

1.2.2 อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรต้องทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ/หรืออาจารย์ผู้สอบวิทยานิพนธ์ และ/หรืออาจารย์ผู้สอนในหลักสูตรนั้นด้วย

เจ้าหน้าที่สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มีจำนวนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับปริมาณงานของบัณฑิตวิทยาลัย แต่ถ้าเป็นสำนักงานที่ดำเนินการสอนหลายสาขาวิชา หรือมีการประสานงานกับหน่วยงานมากเจ้าหน้าที่ก็จะมีมากขึ้นตามความจำเป็นของงานส่วนใหญ่ แล้วเจ้าหน้าที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เจ้าหน้าที่ธุรการ อาจมี 1 คน หรือมากกว่าตามภาระงาน โดยมีหัวหน้าสำนักงานเป็นผู้ควบคุมและประสานงานทั้งหมด
2. เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ประจำห้องสมุดบัณฑิตวิทยาลัย อาจมีหลายคนตามความจำเป็นและปริมาณงาน
3. เจ้าหน้าที่โสตทัศนูปกรณ์ เป็นเจ้าหน้าที่ให้บริการด้านโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

การวิเคราะห์ด้านบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย

จุดแข็งของบุคลากร

1. บุคลากรตั้งแต่ระดับผู้บริหารทุกระดับล้วนถูกแต่งตั้งให้มาเป็นกรรมการบริหาร เพื่อบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย
2. กรรมการและอนุกรรมการล้วนแต่เป็นผู้มีคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมประสบการณ์การสอนมามาก จึงทำให้การเรียนการสอนบัณฑิตศึกษามีความแข็งแกร่งทางวิชาการ น่าเชื่อถือในความรู้ที่ได้เรียนมา
3. อาจารย์ประจำเป็นบุคคลที่ถูกพิจารณาและคัดเลือกมาตามเกณฑ์คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด จึงเป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้เรียนได้
4. อาจารย์พิเศษถือเป็นบุคคลที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น จึงได้รับเชิญมาเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น

จุดอ่อนของบุคลากร

1. บุคลากรระดับผู้บริหารสูงสุดมาถึงคณบดี ส่วนใหญ่แล้วมักมีกิจธุระราชการเสมอ เมื่อมีการประชุมคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา จึงมักมีผู้มาประชุมไม่ครบองค์ประชุมเสมอ
2. ทั้งกรรมการบริหารบัณฑิตศึกษา กับอนุกรรมการประจำหลักสูตรมักจะเป็นคน ๆ เดียวกันเสมอ เพราะการขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามกำหนด
3. คณะกรรมการของแต่ละชุดมักจะมีภาระการสอน และการทำวิจัยเสมอ ดังนั้นการพบปะเป็นที่ปรึกษาในสำนักงานจะหาโอกาสได้พบนักศึกษาได้ยาก
4. อาจารย์ผู้สอน/ที่ปรึกษาที่เป็นอาจารย์พิเศษ มาจากสถาบันอื่น มักไม่มีเวลาอุทิศให้คำปรึกษาแก่นักศึกษา

การเงินของบัณฑิตวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสารการดำเนินการของสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พระนครศรีอยุธยา สุราษฎร์ธานี กำแพงเพชร และนครสวรรค์ บัณฑิตวิทยาลัยอยู่ในฐานะที่ต้องเลี้ยงตนเอง จากรายได้ในการดำเนินการ เพราะรายได้

ทั้งหมดมาจากค่าธรรมเนียมและค่าหน่วยกิต แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ นำมาเป็นงบดำเนินการบัณฑิตวิทยาลัย ร้อยละ 70 และนำรายได้เข้ามหาวิทยาลัยราชภัฏ ร้อยละ 30 ดังแสดงในประมาณการรับ ตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ประมาณการรายรับงบประมาณจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาประจำปีการศึกษา 2545

รายการ	จำนวนเงิน
1. ค่าบำรุงการศึกษา	381,600.-
2. ค่าธรรมเนียมพิเศษ	477,000.-
3. ค่าหน่วยกิต	2,000,400.-
4. ค่าบำรุงการศึกษา	31,800.-
5. ค่าบำรุงหอสมุด	95,400.-
6. ค่าบำรุงศูนย์คอมพิวเตอร์	63,600.-
7. ค่าบำรุงสุขภาพ	31,800.-
8. ค่าขึ้นทะเบียนนักศึกษาใหม่	60,000.-
9. ค่าบัตรประจำตัว	6,000.-
10. ค่าสมัครสอบคัดเลือก (ปี 2545 และ ปี 2546)	63,000.-
11. ค่าลงทะเบียนวิทยานิพนธ์	514,000.-
12. ค่าลงทะเบียนสอบวิทยานิพนธ์	47,000.-
13. ค่าลงทะเบียนสอบประมวลความรู้	30,400.-
14. ค่าลงทะเบียนสอบคอมพิวเตอร์	20,000.-
รวม 100 %	3,822,000.-
รวม 80 %	3,057,600.-
เงินค้างจ่ายยกมา	1,329,600.-
รวม	5,106,600.-

รายรับ	5,106,600	บาท
80 % ของรายรับ	4,085,280	บาท
ขออนุมัติครั้งที่ 1	4,085,280	บาท
คงเหลือ	4,021,320	บาท

ที่มา : เอกสารงบประมาณการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ,

**ประมาณการรายจ่ายงบประมาณจัดการศึกษา
ระดับบัณฑิตศึกษาประจำปีการศึกษา 2545**

.....		
1. ค่าใช้จ่ายประจำ	2,100,720	บาท
2. เงินจัดสรรตามงาน/โครงการ		
2.1 โครงการพัฒนาความพร้อมในการบริการทางวิชาการ	76,300	บาท
2.2 โครงการส่งเสริมกีฬาสถาบัน	25,400	บาท
2.3 โครงการส่งเสริมสุขภาพนักศึกษา	25,400	บาท
2.4 โครงการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการควบคุมวิทยานิพนธ์	120,000	บาท
2.5 โครงการเสริมประสบการณ์นักศึกษา	200,000	บาท
2.6 โครงการรวบรวมรายงานการวิจัย	20,000	บาท
2.7 โครงการจัดซื้อครุภัณฑ์สำหรับการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา	1,263,070	บาท
2.8 โครงการบริหารการจัดการศึกษาบัณฑิตศึกษา	154,390	บาท
รวมรายจ่าย ข้อ 2	1,884,560	บาท
รวมรายจ่าย ข้อ 1 และ 2	3,985,280	บาท
3. การบริหารสถาบัน		
3.1 โครงการส่งเสริมการบริหารงานของสถาบัน	100,000	บาท
รวม	4,085,280	บาท

ที่มา : เอกสารงบประมาณการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร,
2545

จากการบริหารจัดการเงินของบัณฑิตวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2545 พบว่ามียอดคงเหลือ
จำนวน 1,021,320 บาท (หนึ่งล้านสองหมื่นหนึ่งพันสามร้อยยี่สิบบาทถ้วน) ซึ่งการบริหารดังกล่าว
โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องบริหารการเงินให้เพียงพอกับงบประมาณรายรับของบัณฑิต
วิทยาลัย ในส่วนที่เหลือต้องส่งเงินคงเหลือคืนหมวดเงินงบประมาณของสถาบันราชภัฏแห่งนั้น

การวิเคราะห์การเงินของบัณฑิตวิทยาลัย

จุดแข็งของการเงินบัณฑิตวิทยาลัย

1. ได้รับเงิน โดยตรงจากการลงทะเบียนและค่าธรรมเนียมจากนักศึกษา ตามจำนวนที่กำหนดไว้ในแผน
2. สามารถคำนวณตัวเลขได้ชัดเจน แน่แน่นอน ถ้ามีจำนวนนักศึกษาเข้าเรียนตามจำนวนที่กำหนด ซึ่งทำให้ดวงงบประมาณค่าใช้จ่ายได้แน่นอน
3. เมื่อตั้งงบประมาณการจ่ายไว้ชัดเจนแล้ว สามารถเบิกจ่ายได้คล่องตัว เพราะความเป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบัน
4. เป็นหน่วยงานที่หารายได้จากการเปิดสอนให้บริการทางธุรกิจวิชาการให้กับสถาบัน

จุดอ่อนของการเงินบัณฑิตวิทยาลัย

1. ถ้าได้นักศึกษาน้อยกว่าที่กำหนดไว้ในแผน การเงินก็จะเกิดความไม่คล่องตัว
2. งบประมาณค่าใช้จ่ายที่ตั้งไว้จะต้องมีการลด เลิก หรือหัก ไปโดยปริยาย
3. เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินการ
4. เป็นหน่วยงานที่จะต้องเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้กับสถาบัน เพราะเมื่อเปิดไปแล้วแม้จะมีนักศึกษาน้อยก็ต้องดำเนินงานต่อไป

โครงสร้างการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย ถือเป็นหัวใจของการดำเนินงานของกิจการบัณฑิตศึกษา เพราะจะเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นและประสานงานของระบบงาน ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการรวมอำนาจบริหารจัดการ (Centralizational Administration)
2. รูปแบบการกระจายอำนาจบริหารจัดการ (Decentralizational Administration)

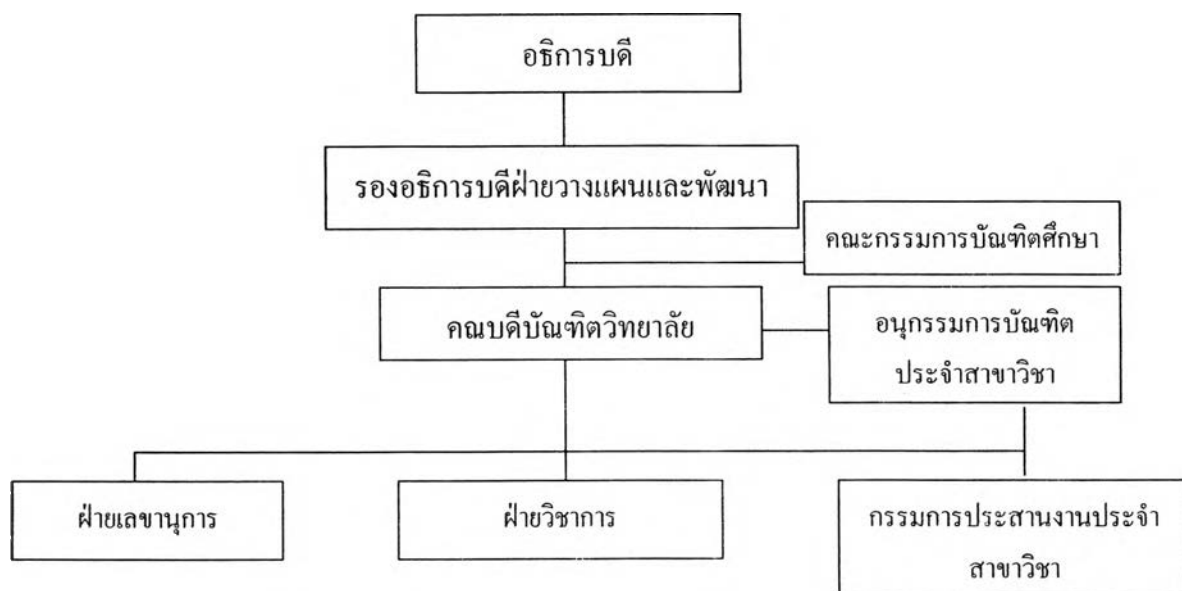
รูปแบบการรวมอำนาจบริหารจัดการ (Centralizational Administration)

ลักษณะการบริหารงานมีดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยบริหารจัดการเอง
2. สามารถตัดสินใจในเรื่องการบริหารจัดการได้เอง
3. จัดการเรียนการสอนเอง
4. ควบคุมคุณภาพการศึกษาเอง
5. ดำเนินการด้านธุรการเอง
6. อนุมัติการสำเร็จการศึกษาเสนอต่อสถาบันเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่จัดการศึกษาในรูปแบบนี้ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏชลบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รวม 19 แห่ง

โครงสร้างการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



ภาพที่ 14 โครงสร้างรูปแบบการรวมอำนาจบริหารจัดการ

ที่มา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2545:10

โครงสร้างการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย

อธิการบดี รับผิดชอบในนามมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รับผิดชอบการดำเนินการบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่าย

บริหาร ฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิจัย ประธานสาขาวิชาที่เปิดสอน 3 สาขาวิชา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน และ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นเลขานุการ รวม 11 คน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

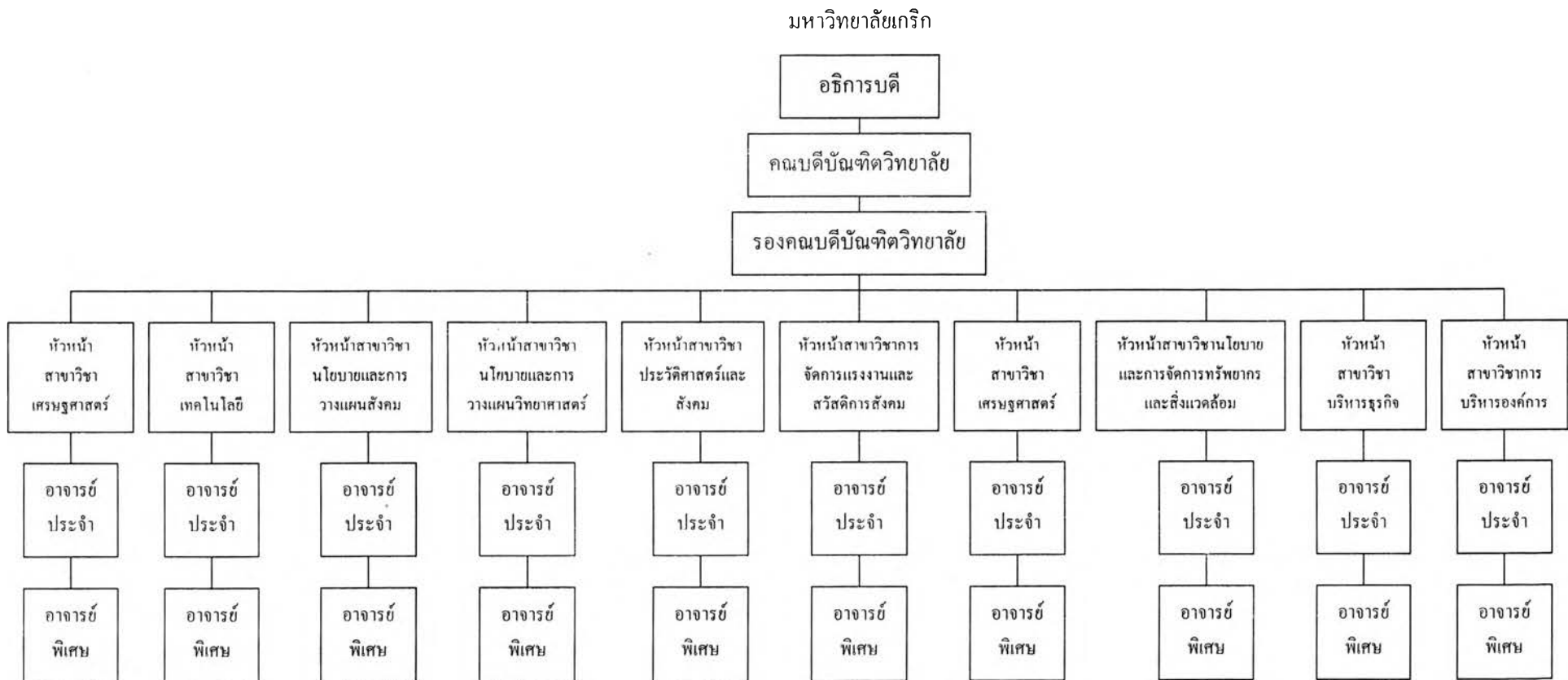
1. กำหนดแนวนโยบายของสถาบันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
2. เสนอความเห็น ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อสภาประจำสถาบันในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
3. ส่งเสริมและกำกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของแต่ละสาขาวิชาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. แต่งตั้งอนุกรรมการบัณฑิตศึกษา เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ หรืองานที่เกี่ยวข้อง หรืองานอื่น ๆ ของบัณฑิตศึกษา
5. เสนอขออนุมัติหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่คณะกรรมการวิชาการของคณะให้ความเห็นชอบแล้ว ต่อสภาประจำสถาบัน
6. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปิด การยกเลิกสาขาวิชาระดับบัณฑิตศึกษาต่อสภาประจำสถาบัน
7. จัดทำงบประมาณการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
8. อนุมัติผลการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
9. แต่งตั้งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชา
10. ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้สอบวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามประกาศสำนักงานสภาประจำสถาบันราชภัฏ เรื่อง แนวทางและวิธีการพิจารณาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2540

คณะกรรมการประจำสาขาวิชา (สาขาวิชา 3 – 5 คน)

1. จัดทำและเสนอโครงการหรือแผนปฏิบัติงานการเปิดสอนในสาขาวิชาตามที่ได้รับแต่งตั้ง
2. ดำเนินการและประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาที่ได้รับมอบหมาย
3. เสนอการแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้สอบวิทยานิพนธ์ต่อคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

บุคลากรในสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

1. ฝ่ายเลขานุการ รับผิดชอบงานรับและส่งเอกสารราชการ งานเลขานุการผู้บริหาร ประสานงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ยานพาหนะ การติดต่อวิทยากร งานพัสดุ งานสวัสดิการ กิจกรรมนักศึกษา การรับสมัครนักศึกษา
2. งานฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานพัฒนาหลักสูตร แผนการเรียนการสอน ตารางเรียน งานวิทยานิพนธ์ การวัดผลประเมินผล
3. กรรมการประสานงานประจำสาขา มีหน้าที่อำนวยความสะดวกและส่งเสริมการเรียนการสอนทั้งบุคลากร โสตอุปกรณ์การสอน รวมทั้งช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ



ภาพที่ 15 โครงสร้างงานบัณฑิตศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2541)

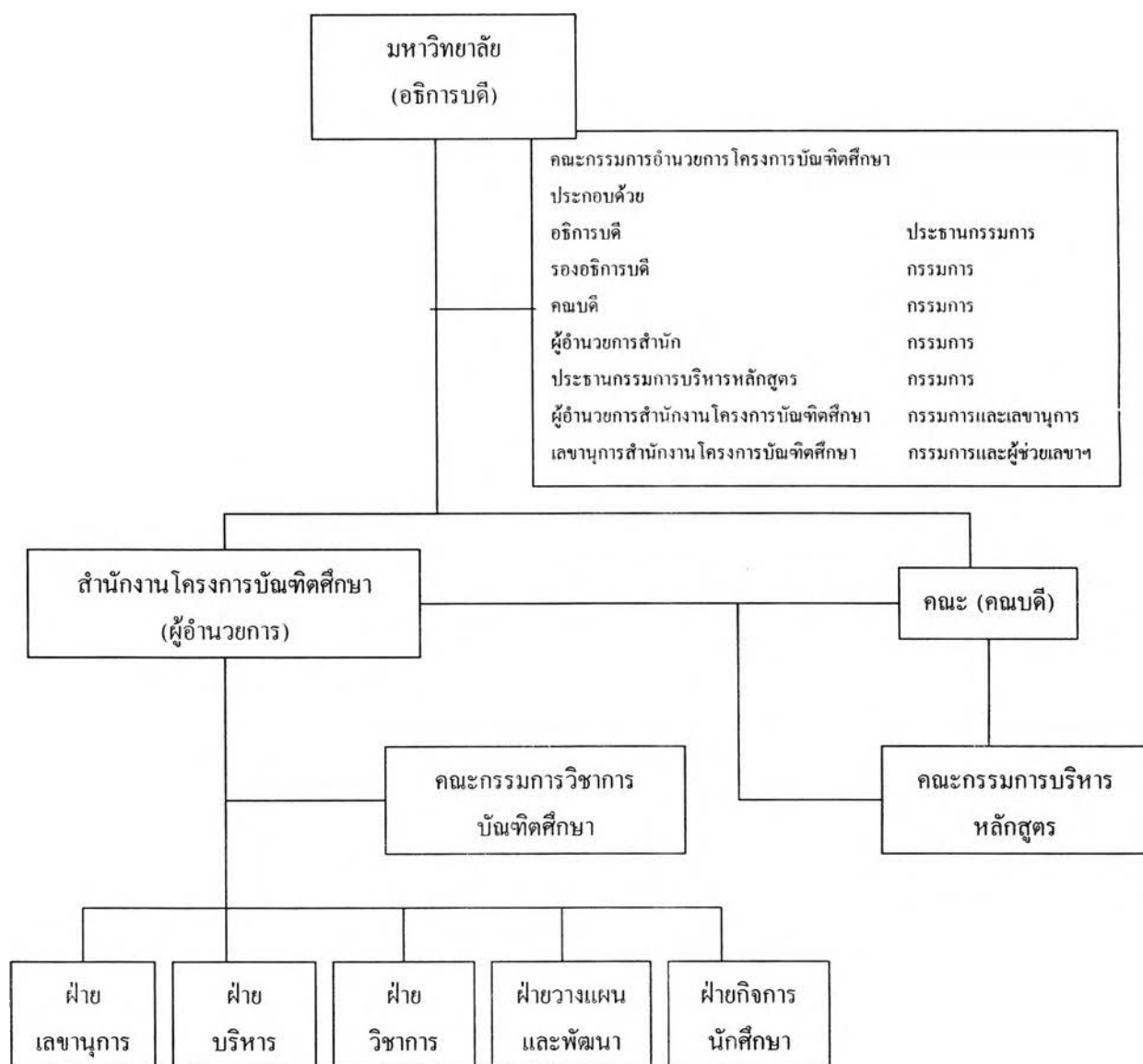
การบริหารงานมีกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการของบัณฑิตศึกษา โดยมอบหน้าที่สาขาวิชาต่าง ๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการผลิตมหบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา ในแต่ละสาขาวิชา มีอาจารย์ประจำสาขาวิชาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย และมีอาจารย์พิเศษสังกัดตามสาขาต่าง ๆ ตามความจำเป็นในแต่ละสาขาวิชา

รูปแบบการกระจายอำนาจบริหารจัดการ (Decentralizational Administration)

ลักษณะการบริหารงานมีดังต่อไปนี้

1. มอบหมายให้คณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้นดำเนินการบริหารเอง
2. กรรมการบัณฑิตศึกษาดำเนินการเรียนการสอนเอง
3. บัณฑิตวิทยาลัยควบคุมมาตรฐานการศึกษา
4. บัณฑิตวิทยาลัยให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก
5. พิจารณาการอนุมัติหลักสูตรและอาจารย์สอน
6. อนุมัติการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏที่จัดการเรียนการสอนรูปแบบนี้ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีพิทยาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ รวม 17 แห่ง



ภาพที่ 16 โครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

การจัดองค์การบริหารโครงการ

1. คณะกรรมการอำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา

คณะกรรมการ ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------|
| 1.1 อธิการบดี | ประธานกรรมการ |
| 1.2 รองอธิการบดี | กรรมการ |
| 1.3 คณบดี | กรรมการ |
| 1.4 ผู้อำนวยการที่เกี่ยวข้อง | กรรมการ |
| 1.5 ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง | กรรมการ |
| 1.6 อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ | กรรมการ |

- 1.7 ผู้อำนวยการสำนักงาน โครงการบัณฑิตศึกษา กรรมการและเลขานุการ
 1.8 เลขานุการสำนักงาน โครงการบัณฑิตศึกษา กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่ของคณะกรรมการอำนาจการบัณฑิตศึกษา มีดังนี้

- 1) ให้นโยบายและความเห็นชอบในการเปิดสอนหลักสูตร และการรับนักศึกษา
- 2) ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งอาจารย์ผู้สอน อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการผู้สอบวิทยานิพนธ์
- 3) ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
- 4) ให้ความเห็นชอบในการทำแผนงบประมาณ
- 5) กำกับการจัดการบัณฑิตศึกษา ให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน

2. สำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา

ให้มีคณะกรรมการบริหารสำนักงาน โครงการบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วยผู้อำนวยการสำนักงานโครงการเป็นหัวหน้า และอาจมีรองผู้อำนวยการช่วยดูแลรับผิดชอบในฝ่ายต่าง ๆ

หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา มีดังนี้

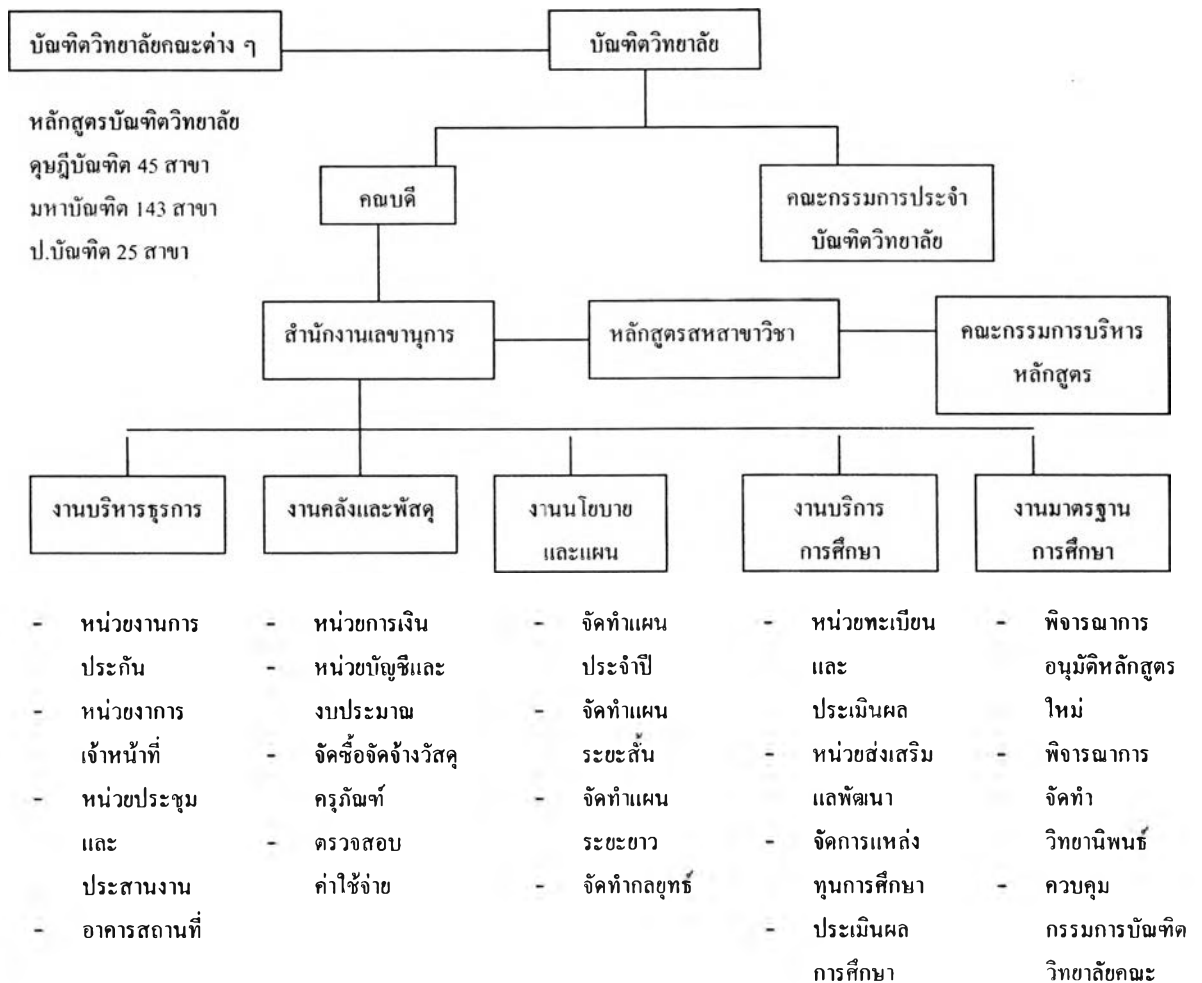
- 1) ทำหน้าที่บริหารสำนักงาน
- 2) เป็นฝ่ายธุรการให้คณะกรรมการอำนาจโครงการบัณฑิตศึกษา
- 3) ประสานงานการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหาร โครงการบัณฑิตศึกษา

3. คณะกรรมการบริหารหลักสูตรในแต่ละสาขา

ให้มีกรรมการจำนวนไม่เกิน 7 คน ให้มีประธาน 1 คน รองประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน นอกนั้นเป็นกรรมการ

หน้าที่ของคณะกรรมการบริการหลักสูตร มีดังนี้

- 1) เสนอพัฒนา / ปรับปรุงหลักสูตรและแผนการสอน
- 2) เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และสอบประมวลความรู้
- 3) เสนอแผนการรับนักศึกษาและแผนการเรียนการสอน
- 4) เสนอแผนพัฒนาวิชาการและงบประมาณ
- 5) ประสานดำเนินการให้เป็นไปตามสายงานของคณะ



ภาพที่ 17 โครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่มา : รายงานประจำปี 2541 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. **คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย** คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นประธาน รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นรองประธาน รองอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 1 คน คณบดีของคณะที่เปิดสอนในบัณฑิตวิทยาลัย และอาจารย์บัณฑิตศึกษาในกลุ่มวิทยาศาสตร์กายภาพ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ซึ่งหัวหน้าภาควิชาในแต่ละกลุ่มสาขาเลือกตั้ง กลุ่มสาขาวิชาละ 4 คน เป็นกรรมการ มีรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย 1 คน ซึ่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้งให้เป็นกรรมการและเลขานุการ

อำนาจหน้าที่

1. วางนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย
2. วางระเบียบกฎข้อบังคับ
3. อนุมัติโครงการใช้เงินประจำปีจากเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย
4. ควบคุมดูแลมาตรฐานการศึกษาระดับต่างๆในบัณฑิตวิทยาลัยตามที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนด

2. คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นประธาน คณบดีของคณะที่เปิดสอนในบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย เลือกตั้งจำนวน 3 คน และคณาจารย์บัณฑิตศึกษา ซึ่งคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัยเลือกตั้ง จากกลุ่มสาขาวิชากลุ่มละ 1 คน เป็นกรรมการ และรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยคนหนึ่ง ซึ่งคณบดี แต่งตั้งเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มีหน้าที่วางระเบียบและข้อบังคับของบัณฑิต วิทยาลัย พิจารณาหลักสูตรบัณฑิตวิทยาลัย และจัดทำโครงการใช้จ่ายเงินประจำปีจากเงินทุน บัณฑิตวิทยาลัย เพื่อเสนอคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย และมีหน้าที่เสนอรายชื่อ นิสิต บัณฑิตวิทยาลัยที่สอบไล่ได้ตามหลักสูตรในบัณฑิตวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย ตลอดจน จัดดำเนินการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของบัณฑิตวิทยาลัย รวมทั้งปรึกษาและ ให้ความเห็นแก่คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยในกิจการของบัณฑิตวิทยาลัย

หมายเหตุ : กรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยอยู่ในวาระคราวละ 1 ปี เริ่มวันที่ 12 เมษายน ของแต่ละปีถึงวันที่ 11 เมษายน ของปีถัดไป

3. คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ คือ คณะกรรมการที่ประจำอยู่คณะต่าง ๆ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย คณบดีของคณะนั้น ๆ เป็น ประธาน หัวหน้าภาควิชาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา คณาจารย์บัณฑิตศึกษา ซึ่งคณบดีแต่งตั้ง จำนวนกึ่งหนึ่งของหัวหน้าภาควิชาเป็นกรรมการ และอาจารย์บัณฑิตศึกษาคนหนึ่ง ซึ่งคณบดี แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่พิจารณาและเสนอรายชื่ออาจารย์ประจำที่สอนอยู่ในระดับ บัณฑิตศึกษา และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้บัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นคณาจารย์บัณฑิตศึกษา นอกจากนี้ยังมีหน้าที่พิจารณาหลักสูตรแก้ไขปรับปรุง หลักสูตรให้ ความเห็นชอบ โครงร่างและหัวข้อวิทยานิพนธ์ของนิสิต เพื่อเสนอบัณฑิตวิทยาลัย ประสานงานด้าน บริหารและวิชาการเกี่ยวกับการรับสมัคร การสอน การวิจัย การจัดการเรียนการสอน/สอบ การพิจารณา ผลสอบประจำภาคการศึกษา การประเมินผลการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งการจัดทำโครงการ ใช้จ่ายเงินประจำสำหรับบัณฑิตศึกษาของคณะจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะต่าง ๆ ในปีงบประมาณ 2541 มีรวม 17 คณะ ดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะครุศาสตร์
- 2) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะทันตแพทยศาสตร์
- 3) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะนิติศาสตร์
- 4) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะแพทยศาสตร์
- 5) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์

- 6) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะวิทยาศาสตร์
- 7) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะเศรษฐศาสตร์
- 8) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
- 9) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะอักษรศาสตร์
- 10) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะสัตวแพทยศาสตร์
- 11) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะนิเทศศาสตร์
- 12) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะรัฐศาสตร์
- 13) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
- 14) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะพยาบาลศาสตร์
- 15) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะศิลปกรรมศาสตร์
- 16) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะสหเวชศาสตร์
- 17) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะจิตวิทยา

4. คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชา ประกอบด้วย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นประธาน คณบดีของคณะที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการสถาบันที่เกี่ยวข้อง หัวหน้าภาควิชาในสาขาที่ประมวลผลเข้าด้วยกันเป็นหลักสูตรสหสาขาวิชาคณาจารย์บัณฑิตศึกษาในสาขาที่ประมวลผลเข้าด้วยกันเป็นหลักสูตร ซึ่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้งจำนวนกึ่งหนึ่งของหัวหน้าภาควิชาในสาขาที่ประมวลผลเข้าด้วยกันเป็นหลักสูตรเป็นกรรมการ และอาจารย์บัณฑิตศึกษาคนหนึ่ง ซึ่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชา มีหน้าที่พิจารณาเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารแล้วแต่กรณี ได้แก่ พิจารณาแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรให้ความเห็นชอบ โครงร่างและหัวข้อวิทยานิพนธ์ ประสานงานด้านบริหารและวิชาการเกี่ยวกับการรับสมัคร นิสิตใหม่ การสอน การวิจัย การจัดตารางสอน/สอบ ตลอดจนจัดทำโครงการใช้จ่ายเงินประจำปี สำหรับบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชาจากเงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย

- 1) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชาตรีวิทยา
- 2) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชาจุลชีววิทยาทางการแพทย์
- 3) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สภาวะแวดล้อม
- 4) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชาเกษตรวิทยา
- 5) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชายุโรปศึกษา (หลักสูตรนานาชาติ)

5. คณะกรรมการประสานงานบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นประธาน และรองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย รองคณบดีฝ่ายวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย เป็นรองประธาน เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย เลขานุการบัณฑิตศึกษาคณะต่าง ๆ ที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา เลขานุการคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสหสาขาวิชาประจำหลักสูตรต่าง ๆ

หัวหน้างานในบัณฑิตวิทยาลัย และผู้แทนสำนักทะเบียนและประมวลผล เป็นกรรมการ หัวหน้างานบริหารและธุรการ เป็นกรรมการและเลขานุการ และหัวหน้าหน่วยประชุมและประสานงาน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งแต่งตั้งโดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการประสานงานบัณฑิตศึกษามีหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน สรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งในด้านการบริหารงานและวิชาการ ระหว่างสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยและบัณฑิตศึกษาประจำคณะต่าง ๆ ที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อรวบรวมเป็นข้อคิดเห็นเสนอต่อคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบการปรับปรุงแก้ไขนโยบายการบริหารบัณฑิตวิทยาลัยให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักเลขานุการ

หน้าที่รับผิดชอบและลักษณะงานมีดังต่อไปนี้

งานบริหารและธุรการ รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริหาร ดูแลด้านธุรการต่าง ๆ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินงานของบัณฑิตศึกษาประจำคณะต่าง ๆ ติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในสำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชา สถาบัน และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

งานบริหารและธุรการ จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 หน่วย คือ

1. หน่วยสารบรรณ รับผิดชอบในการรับ – ส่ง ได้ตอบหนังสือราชการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ควบคุมดูแลการเก็บรักษาหนังสือราชการต่าง ๆ ดูแลความสะอาด อาคารสถานที่ และห้องประชุม บริการให้พิมพ์ติดกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในบัณฑิตวิทยาลัย บริการ ออฟเซท โรเนียวและถ่ายเอกสาร ให้แก่คณาจารย์นิสิตและบุคคลทั่วไป เก็บรักษาวิทยานิพนธ์ด้วยการถ่ายไมโครฟิล์มเพื่อให้บริการแก่ผู้ที่สนใจ หน่วยสารบรรณแบ่งออกเป็น 5 หมวด คือ

- หมวดสารบรรณ
- หมวดพิมพ์ติด
- หมวดผลิตเอกสารและไมโครฟิล์ม
- หมวดยานยนต์
- หมวดอาคารและสถานที่

2. หน่วยการเจ้าหน้าที่ รับผิดชอบด้านบุคลากรในบัณฑิตวิทยาลัย การดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ การรักษาวินัย สวัสดิการ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การทำทะเบียนประวัติราชการ และเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคล แบ่งออกเป็น 2 หมวด คือ

- หมวดงานการเจ้าหน้าที่
- หมวดงานในหน้าที่เลขานุการคณบดีและรองคณบดี

3. หน่วยประชุมและประสานงาน รับผิดชอบในงานการประชุม เช่น การรวบรวมเรื่อง เพื่อนำมาจัดเป็นวาระ ออกจดหมายเชิญประชุม จัดเพิ่มประชุมสำหรับเชิญคณะกรรมการชุดต่าง ๆ คือ คณะกรรมการประสานงานบัณฑิตศึกษา คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย และ คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน บัณฑิตวิทยาลัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานประชุม ทำหน้าที่ดำเนินการในการเลือกตั้งคณะกรรมการ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย โดยเริ่มตั้งแต่ทำจดหมายเชิญ คณาจารย์บัณฑิตศึกษาทุกท่านสมัครเป็นกรรมการ และจัดทำประกาศตั้งแต่คณะกรรมการ หน่วยประชุมและประสานงานแบ่งออกเป็น 2 หมวด คือ

- หมวดประชุม
- หมวดประสานงาน

งานคลังและพัสดุ รับผิดชอบการบริหารด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ของบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ จัดดำเนินการเบิกจ่ายเงินจากงบประมาณแผ่นดิน และงบประมาณเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย จัดทำบัญชี การรับจ่ายเงิน ควบคุมการเบิกจ่ายเงิน จัดทำรายงานการเงินประจำเดือน งบดุลและงบรายได้ รายจ่ายประจำปี ประสานงานฝ่ายวางแผนและพัฒนาของมหาวิทยาลัย ในการจัดทำคำขอ งบประมาณแผ่นดิน และจัดทำงบประมาณเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างต่าง ๆ จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์เก็บรักษา ควบคุมการเบิกจ่าย และอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการ ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหาร การเงินแก่บัณฑิตศึกษาประจำคณะและภาควิชาต่าง ๆ

งานคลังและพัสดุ จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 3 หน่วย คือ

1. หน่วยการเงิน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับจ่ายเงินทุกประเภท ทั้งเงินทุนบัณฑิต วิทยาลัยและเงินงบประมาณแผ่นดิน
2. หน่วยงานบัญชีและงบประมาณ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการเงิน ต่าง ๆ จัดทำงบประมาณเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย จัดทำคำขอของงบประมาณแผ่นดิน และควบคุมยอด การเบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนประสานงานเกี่ยวกับการบัญชีและงบประมาณกับบัณฑิตศึกษา คณะต่าง ๆ รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานทางการเงิน ให้งานนโยบายและแผนเพื่อจัดทำ รายงานประจำปี
3. หน่วยพัสดุ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนจัดจ้างต่าง ๆ จัด ทำทะเบียนวัสดุ ครุภัณฑ์เก็บรักษา ควบคุมการเบิกจ่าย

งานบริการการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับสมัครนิสิตเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ดูแลรับผิดชอบการเก็บทะเบียนประวัติศึกษา การออกหนังสือรับรองต่าง ๆ ให้นิสิตประสานงานกับสำนักทะเบียนและประมวลผล เรื่องการลงทะเบียน อนุมัติผู้สำเร็จการศึกษา จัดหาแหล่งเงินลงทุน และจัดสรรทุนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเงินทุนงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัยและเงินบริจาค แหล่งเงินทุนภาคเอกชนให้แก่บัณฑิตวิทยาลัย

งานบริการการศึกษา จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 2 หน่วย ดังนี้

1. หน่วยทะเบียนและประเมินผลการศึกษา รับผิดชอบในการรับสมัครนิสิตเข้าศึกษาในบัณฑิตวิทยาลัย ในหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ปริญญาโทบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิต ดูแลรับผิดชอบการเก็บทะเบียนประวัติ นิสิต ออกหนังสือรับรองต่าง ๆ ให้แก่นิสิตและประสานงานกับสำนักทะเบียนและประมวลผลในเรื่องของการลงทะเบียน การจัดทำตารางสอน ตารางสอบ และการอนุมัติผู้สำเร็จการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

- หมวดรับสมัคร
- หมวดทะเบียน
- หมวดประเมินผลการศึกษา

2. หน่วยส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ รับผิดชอบในการจัดหาแหล่งเงินทุน และดำเนินการจัดสรรเงินทุนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเงินงบประมาณแผ่นดิน เงินงบประมาณจากเงินทุนบัณฑิตวิทยาลัย และเงินบริจาคแห่งทุนภาคเอกชน เพื่อจัดสรรให้แก่บัณฑิตวิทยาลัยในแต่ละปีการศึกษา

งานมาตรฐานการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับมาตรฐานหลักสูตรและมาตรฐานวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับและหลักปฏิบัติต่าง ๆ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และทบวงมหาวิทยาลัย ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอขอเปิดหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตร การขอเปิด - ปิด - ปรับปรุง - เปลี่ยนแปลง รายวิชาทุกรายวิชาที่เปิดสอนในบัณฑิตวิทยาลัย รวบรวมหลักสูตรเพื่อจัดทำเป็น Announcement รวมทั้งการควบคุมมาตรฐานวิทยานิพนธ์เริ่มตั้งแต่การเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์ จัดทำประกาศอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ แจกผลการอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ ให้นิสิตรับทราบ ตรวจสอบรูปแบบการพิมพ์วิทยานิพนธ์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่บัณฑิตวิทยาลัยกำหนด ประสานงานกับหน่วยการเงินเกี่ยวกับเรื่องการเบิกจ่ายค่าตรวจวิทยานิพนธ์ ประสานกับหน่วยประเมินผลและสำนักทะเบียน และประเมินผลเกี่ยวกับผลการสอบวิทยานิพนธ์ รับผิดชอบกรณี นิสิตปริญญาเอกขออนุมัติขยายเวลาศึกษาต่อ ตรวจสอบวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์จากนิสิต รวบรวมบทความวิทยานิพนธ์เพื่อจัดพิมพ์เผยแพร่ และดำเนินการเผยแพร่วิทยานิพนธ์ด้วยรูปแบบต่าง ๆ ประสานงานกับเลขานุการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ และเลขานุการบัณฑิตศึกษาสาขาวิชาในทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง

งานมาตรฐานการศึกษา จัดแบ่งหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น 2 หน่วยงานคือ

1. หน่วยมาตรฐานหลักสูตร ดูแลรับผิดชอบหลักสูตรระดับคุณวุฒิบัณฑิต ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง มหาบัณฑิตและประกาศนียบัตรบัณฑิต ในด้านมาตรฐานหลักสูตร การขอเปิดหลักสูตร การขอแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรและรายวิชาในหลักสูตร และการจัดทำ Announcement ของบัณฑิตวิทยาลัย หน่วยมาตรฐานหลักสูตรแบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

- หมวดหลักสูตร
- หมวดทะเบียนรายวิชา
- หมวดขอความร่วมมือในการวิจัย เชิญวิทยากร และเชิญอาจารย์พิเศษ

2. หน่วยมาตรฐานวิทยานิพนธ์และเผยแพร่ มีหน้าที่ควบคุมดูแลมาตรฐานวิทยานิพนธ์ การอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์ การขอสอบวิทยานิพนธ์และส่ง รับผิดชอบการเผยแพร่ผลงานวิจัยของนิสิตบัณฑิตวิทยาลัย และติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ให้ข้อมูลข่าวสารงานวิจัยของบัณฑิตวิทยาลัยแก่นิสิต บุคคลทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

- หมวดโครงร่างวิทยานิพนธ์
- หมวดวิทยานิพนธ์
- หมวดเผยแพร่วิทยานิพนธ์

งานนโยบายและแผน รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูล เพื่อการบริหารและวางแผนจัดเก็บข้อมูลด้าน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของบัณฑิตวิทยาลัย รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของบัณฑิตวิทยาลัย การประเมินแผนการศึกษาตามแผนพัฒนาฯ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และแผนงานประจำปีการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย ติดตามความก้าวหน้าและประมวลการปฏิบัติงาน จัดทำและวิเคราะห์โครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผน และการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย

งานนโยบายและแผน มีหน้าที่จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวข้องกับงานของบัณฑิตวิทยาลัย การเรียนการสอน และการทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตบัณฑิตวิทยาลัยจัดทำแฟ้มข้อมูลบทความวิทยานิพนธ์ของนิสิตที่สำเร็จการศึกษา ดูแลหลักสูตรสาขาวิชาใหม่ที่เปิดสอนในบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นระบบเดียวกับสำนักทะเบียนและประมวลผลการศึกษา จัดทำตารางข้อมูลเกี่ยวกับนิสิตบัณฑิตวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจริงกับที่เสนอในแผนพัฒนาการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำแผนการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยทั้งที่เป็นแผนระยะ 5 ปี และแผนงานประจำปี ดูแลการเตรียมข้อมูลทะเบียนประวัตินิสิต ข้อมูลหัวข้อวิทยานิพนธ์ของนิสิตบัณฑิตวิทยาลัย รวบรวมข้อมูลของงานต่างๆ ในบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อจัดทำดัชนีบรรณานุกรมประจำปี ประสานงาน

กับฝ่ายวางแผนและพัฒนาของมหาวิทยาลัย และคณะต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และติดตามการดำเนินการตามแผนพัฒนาการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับบัณฑิตวิทยาลัย แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ดูแลประสานงานมาตรฐานการศึกษา ในการปรับปรุง โปรแกรมและการ COPY และ BACKUP ข้อมูลของงานมาตรฐานการศึกษาด้านหัวข้อวิทยานิพนธ์

วิเคราะห์โครงสร้างบัณฑิตวิทยาลัย

จุดแข็งของโครงสร้างแบบรวมอำนาจการบริหารจัดการ

1. โครงสร้างแบบรวมอำนาจ เหมาะสำหรับบัณฑิตวิทยาลัยที่เปิดใหม่ ยังมีสาขาที่เปิดสอนน้อย ทำให้การบริหารจัดการคล่องตัว
2. โครงสร้างแบบรวมอำนาจ การบริหารเป็นการรวมพลังนักวิชาการของสถาบัน เพราะสามารถแต่งตั้งอาจารย์ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาจากหลาย ๆ คณะ เป็นการสร้างพลังสามัคคีทางวิชาการในสถาบัน
3. เป็นโครงสร้างที่ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพราะเป็นบุคลากรในกลุ่มเดียวกัน การประสานงานไม่สลับซับซ้อน
4. การประเมินผล – ตรวจสอบ เพื่อควบคุมมาตรฐานการศึกษาเป็นไปได้สะดวก

จุดอ่อนของโครงสร้างแบบรวมอำนาจการบริหารจัดการ

1. ไม่เหมาะกับบัณฑิตวิทยาลัย ในสถาบันใหญ่ที่มีการเปิดสอนหลายสาขาวิชา เพราะสาขาวิชาต่าง ๆ มารวมเป็นกระจุกเดียวกันไม่ตรงกับธรรมชาติวิชานั้น ๆ
2. อาจมีปัญหาในเรื่องการแต่งตั้งอาจารย์มาจากหลายคณะ เพราะถ้าแต่งตั้งโดยไม่ขออนุญาตจากคณะที่สังกัด อาจเป็นปัญหาได้ โดยเฉพาะเวลาช้าซ้อนเรื่องการเรียนการสอน
3. การบริหารอาจไม่คล่องตัว เพราะอาจารย์อยู่ต่างคณะถ้าประสานงานไม่ดีอาจเป็นปัญหาได้

วิเคราะห์โครงสร้างบัณฑิตวิทยาลัย

จุดแข็งของรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

1. เป็นการกระจายงานการเรียนการสอนสาขาต่างๆ ให้ไปสังกัดคณะให้ตรงตามธรรมชาติวิชานั้น
2. ให้คณะต่าง ๆ ได้แสดงบทบาทของความก้าวหน้าทางวิชาการของคณะ เพื่อให้อาจารย์ในคณะได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ
3. เป็นการลดภาระงานของบัณฑิตวิทยาลัยให้น้อยลงจะได้มีเวลาค้นคิดงานอื่น ๆ ได้มากขึ้น
4. เป็นการเปิดโอกาสให้คณะต่าง ๆ ได้พัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพในการสอนยิ่งขึ้น เพื่อเตรียมรองรับการขยายตัวของวิชาการในคณะต่อไป

จุดอ่อนของรูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ

1. เมื่อมีการกระจายอำนาจสาขาไปสู่คณะต่าง ๆ มากขึ้น การควบคุมมาตรฐานจะต้องมีมาตรการควบคุมเข้มข้น ถ้าละเลยจะทำให้คุณภาพด้อยไปด้วย
2. มาตรฐานการควบคุมคุณภาพในต่างคณะ ต่างสาขาวิชาอาจไม่สามารถใช้มาตรฐานเดียวกันได้ เพราะธรรมชาติวิชาไม่เหมือนกัน ทำให้ต้องมีภาระสร้างมาตรฐานเพิ่มขึ้น
3. ถ้าเปิดสอนในคณะต่าง ๆ มากขึ้น บัณฑิตวิทยาลัยจะต้องกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าละเลยแล้วก็จะเกิดความเฉื่อยชา คุณภาพจะด้อยลงไป

ตอนที่ 5 การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการจากสถาบันวิจัย

สถาบันวิจัยเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพราะการวิจัยเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหน่วยงานนี้มา ได้แบ่งประเภทของหน่วยงานนี้เป็น 3 ประเภท คือ

1. สถาบันวิจัยทั่วไป
2. สำนักวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. งานวิจัยบัณฑิตศึกษา

สถาบันวิจัยทั่วไป คือ หน่วยงานที่อยู่นอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ สถาบันวิจัยที่ดำเนินการกว้างออกไปมากกว่าด้านการศึกษา หน่วยงานที่นำมาศึกษาวิเคราะห์นี้คือสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะเน้นให้ประชากรไทยมีสุขภาพที่เป็นไทจากโรคภัย ดำรงชีวิตให้เกิดความสงบและสันติสุข โดยมุ่งมั่นในปณิธานว่า เป็นศูนย์การแพทย์ชั้นสูงในเขตภาคเหนือตอนล่าง เน้นการวิจัย การพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ (สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, มน., 2545)

วัตถุประสงค์ของสถาบันวิจัย

- (1) เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สมบูรณ์แบบในการผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความรอบรู้ทางวิชาการและคุณธรรม
- (2) เพื่อเป็นศูนย์กลางด้านการวิจัย ค้นคว้า และบริการวิชาการที่เกื้อกูลต่อการพัฒนาสุขภาพของประชากรของประเทศ โดยเป็นศูนย์กลางภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด
- (3) เพื่อเป็นศูนย์การแพทย์ที่มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการสุขภาพ และการวิจัยที่สมบูรณ์

(4) เพื่อเป็นการกระจายโอกาสและสร้างความสะดวกภาคด้านการศึกษาและการบริการสุขภาพ โดยมุ่งเน้นไปสู่ภูมิภาคใน 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง

ขอบข่ายความรับผิดชอบ สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นหน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยนเรศวร มีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา มีหน้าที่ด้านการสนับสนุนด้านการผลิตบัณฑิตทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ รวมถึงการกระจายโอกาสและความสะดวกทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพแก่ประชากรในภูมิภาค เขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด คือ พิจิตร โลก กำแพงเพชร ตาก นครสวรรค์ พิจิตร เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์ อุทัยธานี โดยมีขอบข่ายภาระงานดังนี้

(1) ด้านการวิจัย มุ่งการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ เพื่อพัฒนาระบบสุขภาพของสังคมไทย และพัฒนาระบบบริการด้านสุขภาพ การวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ เพื่อนำไปใช้กับชีวิตประจำวันของประชาชนได้

(2) ด้านการบริการสุขภาพ มุ่งเน้นการบริการสุขภาพในรูปแบบหลากหลาย เพื่อรองรับการวิจัย การบริการวิชาการ การสร้างเครือข่ายด้านการบริการสุขภาพกับโรงเรียนแพทย์ โรงพยาบาล สถานบริการสุขภาพ รวมทั้งระบบการส่งต่อผู้ป่วยในเครือข่ายด้วยกัน เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของภูมิภาค

(3) ด้านบริการวิชาการ มุ่งเน้นการบริการวิชาการในรูปแบบที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของภูมิภาค โดยมุ่งการบริการวิชาการที่จะพัฒนาสุขภาพให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ และประชาชนในภูมิภาค โดยการบริการวิชาการจะดำเนินไปในลักษณะการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

(4) ด้านการสนับสนุนการผลิตบัณฑิต มุ่งเน้นในการสนับสนุนการวิจัย ทุนวิจัย และการศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มวุฒิบัตรและวิชาชีพชั้นสูงถึงระดับปริญญา โดยจะดำเนินการร่วมมือกับเครือข่ายทางวิชาการกับคณะต่าง ๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาอาจารย์และหน่วยงานของรัฐและเอกชนอื่น ๆ

สรุปภาระหน้าที่ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ จากการศึกษาถึงภาระหน้าที่ของสถาบันวิจัยแห่งนี้มีข้อดีที่เด่นชัดดังต่อไปนี้

- (1) เป็นหน่วยงานสนับสนุนการผลิตบัณฑิตในด้านการส่งเสริมการวิจัย
- (2) เป็นการวิจัยเฉพาะด้านในเรื่องการวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ
- (3) มีขอบข่ายกว้างครอบคลุมภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด
- (4) มีเครือข่ายร่วมงานกว้างทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านสุขภาพ
- (5) ให้บริการทั้งนักศึกษาและประชาชนทั้งในรัศมี 9 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง และประชากรไทยนอกเขตภาคเหนือตอนล่าง

สำนักวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำนักวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏที่นำมาศึกษาในที่นี้ คือ สำนักวิจัยและบริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ได้ศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

สำนักวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักวิจัยชี้ปรัชญาว่า วิจัยสร้างองค์ความรู้ เชิดชูภูมิปัญญาไทย กว้างไกลวิสัยทัศน์ พัฒนาสังคม โดยมีปณิธานเพื่อพัฒนางานวิจัยให้เจริญก้าวหน้า เพื่อเพิ่มปัญญาด้วยการบริการวิชาการ

บทบาทหน้าที่คือ รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานวิจัยตามความต้องการของสถาบันและท้องถิ่น ประสานงานส่งเสริมสนับสนุนจัดหาทุนในการวิจัยของอาจารย์ ส่งเสริมเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับงานวิจัย บริการวิชาการแก่ชุมชน และองค์การท้องถิ่น (สำนักวิจัยและบริการวิชาการ, สรภ.พิบูลสงคราม, 2545)

วัตถุประสงค์ของสำนักวิจัย

- (1) พัฒนาศักยภาพนักวิจัยระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ให้มีจำนวนมากขึ้นและสามารถนำเสนอผลงานระดับสากล
- (2) ส่งเสริมการทำวิจัยพื้นฐาน วิจัยประยุกต์ วิจัยสถาบัน ในรูปแบบรายบุคคลและคณะ และวิจัยแบบมีส่วนร่วม ให้มีคุณภาพและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
- (3) แสวงหาทุนอุดหนุนการทำวิจัยและนำเผยแพร่สู่สังคม
- (4) ร่วมมือและประสานงานให้ความรู้วิชาการและเทคโนโลยีใหม่แก่สังคม
- (5) เป็นศูนย์กลางให้ความรู้แก่ท้องถิ่น

ขอบข่ายภาระงาน ขอบข่ายภาระงานของสำนักวิจัยมีดังต่อไปนี้

- (1) งานด้านวิจัย สำนักวิจัยหาแหล่งทุนสนับสนุนให้อาจารย์ในสถาบันทำวิจัย ทุนวิจัยจากภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สำนักงานกองทุนวิจัยคุรุสภา และทุนภายในสถาบัน เช่น สำนักวิจัยและบริการวิชาการของสถาบัน จากคณะวิชา
- (2) งานด้านบริการวิชาการ เป็นการทำหน้าที่เพื่อตอบสนองนโยบายของสถาบัน เพื่อเป็นการบริการวิชาการแก่สังคม เช่น การฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน การให้การส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน การร่วมมือเพื่อสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน การจัดรายการวิทยุเพื่อบริการเผยแพร่ความรู้ การฝึกอบรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางการเกษตร
- (3) งานการติดตามผลบัณฑิตผู้สำเร็จการศึกษา เป็นการติดตามผลการศึกษาเพื่อทราบสภาพการทำงาน หรือการได้งานทำหลังสำเร็จการศึกษาของบัณฑิตในแต่ละปีการศึกษา การติดตามผลนี้เป็นการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างหนึ่ง และเป็นการประชาสัมพันธ์สถาบันได้อีกรูปแบบหนึ่ง

สรุปสภาพการดำเนินงานของสำนักวิจัย

1. การดำเนินการเน้นให้บริการแก่นุเคราะห์เป็นหลัก เช่น คณาจารย์ของสถาบัน
2. มีการส่งเสริมและสร้างนักวิจัยเบื้องต้นถึงระดับสูง โดยจัดสรรทุนวิจัยให้
3. การบริการด้านการวิจัย และวิชาการเน้นท้องถิ่นภายในจังหวัดของตน
4. ยังขาดความเป็นเครือข่ายการวิจัยกับหน่วยงานภายนอก
5. การเผยแพร่ผลงานวิจัยยังอยู่ในท้องถิ่น ยังไม่เผยแพร่สู่นานาชาติ

งานวิจัยบัณฑิตศึกษา

การวิจัยบัณฑิตศึกษาเป็นการวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ตามกำหนดหลักสูตร การทำวิทยานิพนธ์บัณฑิตศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นนักศึกษาที่ศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง ทั่วประเทศ การทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏจะจำกัดอยู่ในหมวดวิชาครุศาสตร์กับหมวดวิชาศิลปศาสตร์ และจะทำวิทยานิพนธ์ตามความสนใจของผู้เรียน ยังไม่เปิดกว้างมากนัก เพราะการเปิดสอนในปัจจุบันเปิดได้เพียง 9 สาขาวิชา บางแห่งมีทุนอุดหนุนทำวิทยานิพนธ์ให้นักศึกษา

กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ ในกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐมี 24 สถาบัน เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษารอบทุกแห่ง แต่ในที่นี้มีข้อมูลเพียง 22 แห่ง เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษารอบทั้ง 22 แห่ง มหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนการเรียนให้เลือกดังนี้ ระดับปริญญาเอก ซึ่งต้องทำวิทยานิพนธ์ทั้งแบบ 1 และแบบ 2 ระดับปริญญาโท ให้เลือกเรียนแบบทำวิทยานิพนธ์คือ แผน ก (1) หรือ แผน ก (2) ก็ได้ และแผน ข การเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษามีสาขาน้อยที่สุดเพียง 2 สาขาวิชา คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ส่วนที่เปิดสาขาต่าง ๆ มากที่สุด ในประเทศ 321 สาขาวิชาคือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงทำให้การทำวิทยานิพนธ์เปิดกว้าง สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ให้ทุนอุดหนุนเพื่อให้นักศึกษาทำวิทยานิพนธ์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้กว้างขวางทั่วประเทศ

สรุปจากการศึกษาการวิจัยบัณฑิตศึกษา มีดังต่อไปนี้

- (1) การทำวิจัยบัณฑิตศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักศึกษาทำเพื่อการให้สำเร็จ การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอก
- (2) การทำวิทยานิพนธ์ในส่วนของบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการ ทำวิทยานิพนธ์ตามความสนใจของผู้เรียน เพื่อนำไปพัฒนางานของตน
- (3) การทำวิทยานิพนธ์ในส่วนของบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัย ใหญ่ สามารถเชื่อมต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งทุนเพื่อนำมาซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ให้กับ หน่วยงานต่าง ๆ ได้ และนำไปใช้ประโยชน์ได้กว้างขวางตามสาขาวิชาที่สำเร็จออกไป

(4) การทำวิทยานิพนธ์หรืองานวิจัยยังขาดการติดตามผลการนำไปใช้ช่วยแก้ปัญหาให้กับสังคมได้มากนักน้อยเพียงใด

(5) การเผยแพร่ของระดับปริญญาโทยังอยู่ภายในประเทศ แต่ระดับปริญญาเอกทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดให้เผยแพร่สู่นานาชาติด้วย

ตอนที่ 6 กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย โดยภาพรวมนอกจากจะจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในหลักสูตรหรือกลุ่มวิชาต่าง ๆ แล้วยังจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาทั้งปริญญาโท และปริญญาเอก จากการศึกษาเอกสารรายงานการติดตามผลการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ขอนำเสนอกลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตวิทยาลัย เป็น 2 กลุ่ม ไว้ดังนี้

1. กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ พบว่ามีการเปิดสอนในกลุ่มวิชาต่าง ๆ จำนวน 22 โปรแกรม ดังนี้ (รายงานติดตามผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏ, 2540-2544)

1.1 กลุ่มวิชาครุศาสตร์ คือ สาขาวิชาประกาศนียบัตรวิชาชีพครู, บริหารการศึกษา, หลักสูตรและการสอน, การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน, การวิจัยและการประเมินผลการศึกษา, เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา, วิทยาศาสตร์การศึกษา, คณิตศาสตร์ศึกษา

1.2 กลุ่มวิชาศิลปศาสตร์ ได้เปิดสอนสาขาวิชา ดังต่อไปนี้ สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, การบริหารธุรกิจ, วิจัยและพัฒนาท้องถิ่น, ไทยศึกษาเพื่อพัฒนา, บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, ยุทธศาสตร์การพัฒนา, วิจัยและพัฒนาเมือง, ไทยคดีศึกษา, ไทยศึกษา, ประกาศนียบัตร-ไทยศึกษา, ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ และการจัดการคุณภาพ

1.3 กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ ได้เปิดสอนสาขาวิชา ดังต่อไปนี้ เทคโนโลยีอุตสาหกรรม, สิ่งแวดล้อมศึกษา และวิทยาศาสตร์ศึกษา

จากกลุ่มวิชาทั้ง 3 กลุ่มวิชาดังกล่าว เป็นหลักสูตรที่จัดเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งผลิตมหาบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชา เป็นผู้นำท้องถิ่นในการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้และมีคุณลักษณะและสมรรถภาพในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เป็นอย่างต่อเนื่อง

2. กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับมหาวิทยาลัย การเปิดสอนบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการเปิดสอนตามคณะต่าง ๆ อยู่แล้ว การจัดกลุ่มวิชานั้นแล้วแต่สาขาวิชาใดอยู่ในสังกัดคณะใด แต่ละคณะในมหาวิทยาลัยจึงสามารถเปิดสอนได้หลายสาขาวิชา โดยเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาที่หลากหลายกลุ่มวิชา แต่เป็นสาขาวิชาที่สังกัดคณะต่าง ๆ ตามสาขาที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการเปิดสอน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยจะเปิดสอน 5 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มวิทยาศาสตร์

สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี กลุ่มศิลปศาสตร์ กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และ โปรแกรม นานาชาติ เช่น

มหาวิทยาลัยมหิดล เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษารวม 143 สาขาวิชา แยกเป็นปริญญา เอก 33 สาขาวิชา ระดับปริญญาโทหลักสูตรปกติ 61 สาขาวิชา หลักสูตรนานาชาติ 38 สาขาวิชา ประกาศนียบัตรบัณฑิต 11 สาขาวิชา ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะ	ระดับปริญญา เอก (หลักสูตร นานาชาติ)	ระดับปริญญาโท (ปกติ)	ระดับปริญญาโท (นานาชาติ)	ประกาศ- นียบัตร บัณฑิต	รวม
1. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	3	4	1	1	9
2. คณะวิทยาศาสตร์	16	3	16	-	35
3. คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี	1	9	-	-	10
4. คณะสาธารณสุขศาสตร์	3	15	-	-	18
5. คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	1	4	2	-	7
6. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	-	10	2	1	13
7. สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อ พัฒนาชนบท	-	4	-	-	4
8. สถาบันวิจัยประชากรและสังคม	1	1	-	-	2
9. คณะทันตแพทยศาสตร์	1	5	-	9	15
10. สถาบันวิจัยโภชนาการ	-	1	-	-	1
11. คณะวิศวกรรมศาสตร์	-	1	-	-	1
12. วิทยาลัยราชสุดา	-	1	-	-	1
13. วิทยาลัยดุริยางคศิลป์	-	1	-	-	1
14. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา	-	1	-	-	1
15. สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและ ครอบครัว	-	1	-	-	1
16. คณะเภสัชศาสตร์	4	-	16	-	20
17. คณะเทคนิคการแพทย์	1	-	1	-	2
18. สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	1	-	-	-	1
19. สถาบันอนุชีววิทยาและพันธุศาสตร์	1	-	-	-	1
รวมกลุ่มวิชาที่เปิดสอนทั้งหมด	33	61	38	11	143

ที่มา : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีการศึกษา 2546

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดสอนในระดับบัณฑิตวิทยาลัย รวม 264 สาขาวิชา โดยบัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการเปิดสอนในสาขาวิชาหลักสูตรปริญญาเอก 4 สาขาวิชา หลักสูตรปริญญาโท 6 สาขาวิชา และดำเนินการโดยคณะต่าง ๆ หลักสูตรปริญญาเอก 58 สาขา ปริญญาโท 153 สาขาวิชา และประกาศนียบัตร 53 สาขาวิชา ดังแสดงตารางที่ 9

ตารางที่ 9 แสดงกลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะ	ระดับ	ระดับ	ประกาศนียบัตร บัณฑิต	รวม
	ปริญญาเอก	ปริญญาโท		
1. บัณฑิตวิทยาลัย	4	6	-	10
2. คณะวิศวกรรมศาสตร์	9	16	1	26
3. คณะอักษรศาสตร์	5	13	-	18
4. คณะวิทยาศาสตร์	13	21	-	34
5. คณะรัฐศาสตร์	1	6	-	7
6. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	1	5	-	6
7. คณะพาณิชยศาสตร์และบัญชี	1	5	1	7
8. คณะนิเทศศาสตร์	1	8	-	9
9. คณะเศรษฐศาสตร์	-	1	-	1
10. คณะแพทยศาสตร์	2	11	40	53
11. คณะสัตวแพทยศาสตร์	1	10	-	11
12. คณะทันตแพทยศาสตร์	1	9	11	21
13. คณะเภสัชศาสตร์	5	11	-	16
14. คณะนิติศาสตร์	1	2	-	3
15. คณะศิลปกรรมศาสตร์	-	3	-	3
16. คณะพยาบาลศาสตร์	-	3	-	3
17. คณะจิตวิทยา	1	3	-	4
18. วิทยาลัยประชากรศาสตร์	1	1	-	2
19. คณะครุศาสตร์	11	19	-	30
รวม	58	153	53	264

ที่มา : บัณฑิตศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2546

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตวิทยาลัย ในโครงการปกติและโครงการพิเศษในหลักสูตรต่าง ๆ โดยโครงการปกติระดับปริญญาเอก 8 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท 28 สาขาวิชา และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 3 สาขาวิชา และโครงการพิเศษระดับปริญญาเอก 3 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท 34 สาขาวิชา และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 7 สาขาวิชา รวมทั้งโครงการพิเศษและโครงการปกติ 83 สาขาวิชา ดังแสดงตารางที่ 10

ตารางที่ 10 กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะ	โครงการปกติ					โครงการพิเศษ					รวม
	ป.เอก		ป.โท		ประกาศนียบัตร	ป.เอก		ป.โท		ประกาศนียบัตร	
	ปกติ	นานาชาติ	ปกติ	นานาชาติ		ปกติ	นานาชาติ	ปกติ	นานาชาติ		
1. คณะทันตแพทยศาสตร์	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2. คณะนิติศาสตร์	1	-	-	-	-	-	-	8	-	2	11
3. คณะรัฐศาสตร์	1	-	3	-	-	-	-	2	1	-	7
4. คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน	1	-	1	-	-	-	-	2	-	-	4
5. คณะวิศวกรรมศาสตร์	1	-	2	-	-	-	-	2	-	-	5
6. คณะเศรษฐศาสตร์	-	1	-	2	-	-	-	1	-	-	4
7. คณะสหเวชศาสตร์	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2
8. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์	1	-	2	-	-	-	-	3	-	-	6
9. คณะวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	-	-	4	-	-	-	-	1	-	1	6
10. คณะศิลปศาสตร์	-	-	10	-	-	-	-	1	-	1	12
11. คณะสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	3
12. สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	2
13. คณะแพทยศาสตร์	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
14. คณะบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
15. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี	-	-	-	-	-	-	2	3	3	1	9
16. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
17. วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	3
18. สถาบันภาษา	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	4
19. สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1
รวม	5	3	25	3	3	1	2	30	4	7	83

ที่มา : คู่มือการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปีการศึกษา 2545 – 2547

จากการศึกษากลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 มหาวิทยาลัยดังกล่าว พบว่าแต่ละมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาหลากหลายวิชา มีเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนมากเป็นการดำเนินการจัดการศึกษาโดยคณะวิชาของมหาวิทยาลัยทั้งในหลักสูตรระดับปริญญาเอก ปริญญาโท และประกาศนียบัตรบัณฑิต หลักสูตรปกติ และหลักสูตรนานาชาติ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการดำเนินการจัดการศึกษาที่หลากหลายตอบสนองความจำเป็นของประเทศ

การวิเคราะห์กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตวิทยาลัย

จากการศึกษาเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยต่างๆ พิจารณาสภาพแวดล้อมภายในด้านการเปิดสอน พบว่า

จุดแข็ง

1. สาขาที่เปิดสอนในหลักสูตรใหม่ สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่น เช่น ในกลุ่มศิลป-ศาสตร์ เปิดสอนในสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา วิจัยและพัฒนาท้องถิ่น ฯลฯ
2. ความต้องการการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา เป็นข้าราชการครูในสังกัดประถมศึกษา และกรมสามัญศึกษา การเปิดสอนจึงเปิดในหลักสูตรกลุ่มวิชาครุศาสตร์
3. การเปิดสอนในแต่ละกลุ่มวิชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำการตกลงร่วมมือการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา กับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง
4. มีการร่วมมือในการดำเนินงาน โครงการบัณฑิตศึกษา จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. หลักสูตรแต่ละกลุ่มวิชาที่เปิดสอน เป็นหลักสูตรกลางจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อาทิเช่น หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

จุดอ่อน

1. บุคลากรในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมประสบการณ์ ให้นักศึกษาตามลักษณะสาขาวิชาที่เปิดสอน มีจำนวนน้อย จึงต้องลงทุนสูงในการจัดเชิญบุคลากรจากสถาบันที่ห่างไกลมาเป็นอาจารย์พิเศษ
2. แหล่งวิทยากรและสนามวิจัย ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีน้อย
3. คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคุณวุฒิทางการศึกษา และตำแหน่งทางวิชาการตามข้อกำหนด แต่ยังคงขาดประสบการณ์ในการควบคุมวิทยานิพนธ์ โดยเน้นทักษะการควบคุมวิทยานิพนธ์และการวิจัย
4. การผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษากลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ยังเปิดสอนได้น้อย เนื่องจากขาดบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์

ตอนที่ 7 โปรแกรมนานาชาติ

ผู้วิจัยได้ศึกษาด้านโปรแกรมนานาชาติ หรือหลักสูตรนานาชาติ จากเอกสารและงานวิจัย แนวโน้มการจัดโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา (วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์, 2542: 121–129)

ความหมายและขอบข่ายของโปรแกรมนานาชาติ

โปรแกรมนานาชาติ (International Programs) หรือมักเรียกกันว่าหลักสูตรนานาชาติ แต่ในคำภาษาอังกฤษใช้คำว่า “International programs” เหมือนกัน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้คำว่าโปรแกรมนานาชาติเพื่อให้สอดคล้องกับความหมายในคำภาษาอังกฤษ และเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน สำหรับงานวิจัยนี้ให้ใช้สองคำนี้แทนกันได้

โปรแกรมนานาชาติ หรือหลักสูตรนานาชาติ (International Programs) หมายถึง หลักสูตรที่เปิดทำการสอนเป็นภาษาต่างประเทศสำหรับนักศึกษาไทยและนักศึกษาจากต่างประเทศ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ, 2540: 5) วรพรรณ อภิชัย (2535: 238) กล่าวว่า หลักสูตรนานาชาติคือกระบวนการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนจากประเทศต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้วัฒนธรรม เศรษฐกิจสังคม และการเมืองของนานาชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การร่วมกันรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ทั้งนี้โดยหลักสูตรนานาชาติจะมีองค์ประกอบสำคัญคือภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) ผู้เรียนจากนานาชาติและเนื้อหาสาระของหลักสูตรเป็นนานาชาติ

โปรแกรมนานาชาติ ไม่ใช่เพียงการสอนภาษาอังกฤษ การได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ การมีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศมาพูดเรื่องของต่างประเทศให้คนในประเทศฟังเท่านั้น แต่โปรแกรมนานาชาติที่แท้จริงคือการเรียนรู้เพื่อเปรียบเทียบ แลกเปลี่ยน และอยู่ร่วมกันอย่างเท่าเทียม และมีศักดิ์ศรีเสมอกัน (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2534: 22-26) นอกจากนี้โปรแกรมนานาชาติควรมีเนื้อหาสาระกิจกรรมครอบคลุมถึงการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง ของประเทศต่าง ๆ ซึ่งอาจศึกษาในลักษณะอาณาบริเวณศึกษา (Area Studies) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดี (Common Understanding) การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependent World) การขยายโลกทัศน์ให้กว้าง (Global Perspective) สู่การเป็นประชาคมโลกที่ต้องมีการค้าขาย แข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ การถ่ายทอดความรู้ทางเทคโนโลยี (Technology Transfer)

วิท (Wit, 1997: 3) กล่าวว่าการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนานาชาติ มีคำที่ใช้หลากหลายมาก เช่น การศึกษานานาชาติ (international education) ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ (academic mobility) ความร่วมมือกับนานาชาติ (international cooperation) การศึกษาในต่างประเทศ (study abroad) การศึกษาพหุวัฒนธรรม (multicultural education) การศึกษาวัฒนธรรมนานาชาติ (intercultural education) สันติศึกษา (peace education) การศึกษาข้ามวัฒนธรรม (cross-cultural education) การแลกเปลี่ยนนานาชาติ (international exchange) การศึกษาเปรียบเทียบ (comparative education)

อาณาบริเวณศึกษา (area studies) เป็นต้น ซึ่งการใช้คำต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของการศึกษา แต่คำที่มักใช้กันทั่วไป คือ การศึกษานานาชาติ (international education) และ การศึกษาเปรียบเทียบ (comparative education)

วิลสัน (Wilson ใน Hans de Wit , 1997: 25) กล่าวถึงความหมายของการศึกษานานาชาติ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย เช่น หมายถึงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ การรับนักศึกษาต่างชาติ หรือเป็นความพยายามของสถาบันในประเทศหนึ่งที่จะสร้างความร่วมมือทางวิชาการในระดับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เช่น การศึกษา การวิจัย และการสอน เป็นต้น

ใน The International Encyclopedia of Higher Education (1997: 2293) กล่าวถึงคำว่า การศึกษานานาชาติ (International Studies) โปรแกรมนานาชาติ (International Programs) โปรแกรมการศึกษาข้ามวัฒนธรรม (Intercultural Programs) ว่าคำเหล่านี้ใช้อย่างกว้างขวาง และในบางกรณีจะเปลี่ยนไปตามสถานที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุโรปและอเมริกาเหนือ คำว่า อาณาบริเวณศึกษา (Foreign Area Studies) การศึกษาเรื่องที่ไม่ใช่เป็นตะวันตก (Non-Western Studies) และแม้แต่คำว่าความสัมพันธ์นานาชาติ (International Relations) เหล่านี้มักใช้อธิบายส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดของขอบข่ายของความเป็นนานาชาติของการอุดมศึกษา

นอกจากนี้ พิคเคิร์ต (Pickert, 1992: 2) ให้ความหมายและขอบข่ายของการศึกษานานาชาติในระดับอุดมศึกษา (International Higher Education) ว่าเป็นการศึกษาที่แสดงถึงความเป็นนานาชาติในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การศึกษาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประเทศต่าง ๆ ในโลก อาณาบริเวณศึกษา (Area Studies) การศึกษาภาษาวัฒนธรรม การศึกษาเปรียบเทียบ การศึกษาสิ่งแวดล้อม หรือสันติศึกษา เป็นต้น ซึ่งการศึกษาดังกล่าวจะต้องเป็นการศึกษาในเรื่องของชาติต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งชาติ

อาจสรุปได้ว่าโปรแกรมนานาชาติ (International Programs) หรือมักเรียกกันว่า หลักสูตรนานาชาติเป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การศึกษานานาชาติ (International Education) หรืออีกหลายคำที่อยู่ในขอบข่ายของการศึกษาเกี่ยวกับนานาชาติ เช่น โปรแกรมการศึกษานานาชาติ (International Education Programs หรือ International Studies) การศึกษาเปรียบเทียบ (comparative education) เป็นต้นแต่ไม่ว่าจะเรียกอย่างไรก็ถือว่าอยู่ในขอบข่ายเดียวกันคือ เป็นโปรแกรมที่ศึกษาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประเทศต่าง ๆ ในโลก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจการเมือง สังคม ภาษาและวัฒนธรรม อาณาบริเวณศึกษา (Area Studies) การศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาลingkunganหรือ สันติศึกษา

หากจะเปรียบเทียบความหมายของโปรแกรมนานาชาติของไทยกับของต่างประเทศอาจจะเห็นความแตกต่างกันในเรื่องภาษาและสื่อในการเรียนการสอนซึ่งของไทยได้ระบุไว้ชัดเจนว่าสื่อในการเรียนการสอนต้องเป็นภาษาสากล และผู้เรียนผู้สอนมาจากนานาชาติ ส่วนของต่างประเทศนั้นเพียงแต่บอกว่าเป็นการศึกษาเรื่องต่าง ๆ ของนานาชาติ อาจเป็นเพราะว่าในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ ใช้ภาษาสากลในการเรียนการสอนโดยเฉพาะภาษาอังกฤษอยู่แล้ว ซึ่งนักศึกษาจากชาติต่าง ๆ ที่เลือกเรียนที่สถาบันนั้น ๆ ก็ต้องใช้ภาษาอังกฤษ หรือแม้กระทั่งการเรียนการสอนที่ใช้

ภาษาอื่น ๆ เช่น ฝรั่งเศส สเปน ก็มีให้นักศึกษาเลือกเรียนได้ตามความถนัด แต่จุดเน้นของโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศน่าจะอยู่ตรงที่เนื้อหาของโปรแกรมได้สอดแทรกความเป็นนานาชาติไว้ ซึ่งจุดเน้นนี้จะแตกต่างจากจุดเน้นของการจัดโปรแกรมนานาชาติสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เห็นได้ชัด เพราะสถาบันอุดมศึกษาไทยมักให้ความสำคัญในเรื่องการใช้ภาษาสากลในการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษ ฉะนั้น โปรแกรมนานาชาติในความหมายของคนไทยจึงอาจจะแตกต่างจากโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในซีกโลกตะวันตก เช่น อเมริกา และยุโรป

องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติ

ทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรนานาชาติไว้ ดังนี้ (ศรีเรือน โภคสวัสดิ์ และศิริพร สิริไพโรจน์, 2541: 24)

1. เป็นหลักสูตรที่สอนด้วยภาษาอังกฤษ
2. เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเข้าศึกษา
3. อาจารย์ผู้สอนหลักสูตรจะต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
4. เนื้อหาสาระของหลักสูตรจะต้องมีความเป็นนานาชาติ
5. เป็นหลักสูตรที่มีกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมความเป็นนานาชาติ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนทางการศึกษา (ได้แก่ การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและนักวิชาการระหว่างประเทศ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมและระหว่างชาติต่าง ๆ เป็นต้น)

นอกจากนี้ประจวบ ไชยสาส์น (2541: 3) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการพัฒนาความเป็นนานาชาติในการบรรยายพิเศษเรื่องมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2541 สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารและการจัดการ ต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านต่าง ๆ
2. หลักสูตรการเรียนการสอน มีเนื้อหาสาระของรายวิชาที่เป็นสากล
3. ภาษาที่ใช้ในการเรียน ต้องเป็นภาษาที่เป็นสากล เช่น ภาษาอังกฤษ
4. อาจารย์ผู้สอน ต้องพัฒนาบุคลากรด้านนี้ให้มีศักยภาพเหมาะสมกับการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติ

การศึกษาโปรแกรมนานาชาติในระดับปริญญาโท (ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ, 2540: 12) ได้จำแนกองค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติออกเป็น 4 ประการ คือ

1. คณาจารย์ ลักษณะสำคัญ ได้แก่
 - 1.1 มีอาจารย์จากต่างประเทศ
 - 1.2 คณาจารย์มีประสบการณ์ในการสอนและการวิจัยในต่างประเทศ
 - 1.3 คณาจารย์มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ในต่างประเทศ

2. นักศึกษา ลักษณะสำคัญ ได้แก่
 - 2.1 มีนักศึกษานานาชาติ
 - 2.2 มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาต่างวัฒนธรรมในการเรียนการสอน
3. รายวิชา ลักษณะสำคัญ ได้แก่
 - 3.1 เป็นรายวิชาที่ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลาง (problem-centered)
 - 3.2 มีการเรียนภาษาต่างประเทศ
 - 3.3 บางหลักสูตรเป็นโครงการร่วมที่ผู้เรียนสามารถเรียนเพื่อรับปริญญาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ได้อีกปริญญาหนึ่ง
4. โครงการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางวัฒนธรรม ลักษณะสำคัญ ได้แก่
 - 4.1 กิจกรรมภายใน เช่น เชิญวิทยากรจากต่างประเทศมาบรรยาย
 - 4.2 โครงการภายนอก เช่น การส่งนักศึกษาไปฝึกงานในต่างประเทศ

สำหรับ จอห์นตัน จูเนียร์ (Johnston Jr., 1996: 1) กล่าวว่าองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษานานาชาติมี 3 ประการ ได้แก่

1. ภาษาต่างประเทศ (Foreign Language)
2. การศึกษาในต่างประเทศ (Study Abroad)
3. เนื้อหาโดยรวมของหลักสูตรมีความเป็นสากล (global content of the curriculum as a whole)

นอกจากนี้ ใน The International Encyclopedia of Higher Education (1977: 2293) ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของการศึกษานานาชาติ 3 ประการ ได้แก่

1. เนื้อหาของหลักสูตร
2. การให้ทุนแก่นักศึกษาในการฝึกอบรมและการวิจัย
3. การจัดระบบการศึกษาที่ผูกพันกับความช่วยเหลือและความร่วมมือทางวิชาการ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติที่ต่างประเทศเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ คือเนื้อหาของหลักสูตรต้องมีความเป็นนานาชาติ มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เป็นนานาชาติ เช่น มีความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ โดยต้องมีการศึกษาในต่างประเทศเป็นหลัก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าองค์ประกอบของโปรแกรมไม่ได้กล่าวถึงภาษาที่เป็นสื่อการเรียนการสอนมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปในเรื่องความหมายและขอบข่ายของโปรแกรมนานาชาติของต่างประเทศซึ่งใช้ภาษาต่างประเทศอยู่แล้ว โดยส่วนใหญ่ใช้ภาษาอังกฤษ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญมากเท่ากับองค์ประกอบโปรแกรมนานาชาติของไทย

ทำไมจึงจัดหลักสูตรโปรแกรมนานาชาติ

การส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ มาจัดการศึกษาในประเทศไทย ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 ทบวงมหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายและมาตรการ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในประเทศไทยไว้ ดังนี้

1. นโยบาย ทบวงมหาวิทยาลัยควรดำเนินการสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่เข้ามาจัดการศึกษาในประเทศไทย ต้องเป็นสถาบันที่มีคุณภาพ และความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพ ความเป็นเลิศ ความเข้มแข็งด้านวิชาการ ให้มีมาตรฐานสากลนำไปสู่ความเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

2. มาตรการ ส่งเสริมให้ได้รับการจัดตั้งโดยถูกต้องตามกฎหมายของประเทศ และได้รับการรับรองวิทยฐานะหรือรับรองมาตรฐาน และจัดตั้งในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การทำความตกลงร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันอุดมศึกษาไทย และการจัดการเรียนการสอนร่วมกันด้านหลักสูตร รวมทั้งการรับรองวิทยฐานะของสถาบันและการรับรองมาตรฐานการศึกษาหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ

จากนโยบาย และมาตรการดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยเปิดหลักสูตรเป็นภาษาต่างประเทศเพิ่มขึ้น เป็นลำดับในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้นแนวการเปิดสอน ในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ด้วยภาษาต่างประเทศทั้งหลักสูตรสามารถกระทำได้โดยคำนึงหลักการและความเหมาะสม ดังต่อไปนี้ (นโยบายปฏิบัติของทบวงมหาวิทยาลัย, 2543: 57)

1. สถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อม และมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป อาจขอเปิดสอนหลักสูตรระดับนานาชาติ หรือระดับภูมิภาคในสาขาวิชาที่เป็นที่ยอมรับ โดยรับนักศึกษาจากต่างประเทศเป็นหลัก ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

2. สาขาวิชานั้นมีความจำเป็นต้องเปิดสอนเป็นภาษาต่างประเทศ เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน

3. สาขาวิชานั้นเป็นสาขาวิชาที่มีความจำเป็นที่จะต้องผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ทางภาษาอย่างดีเลิศ อาทิ นักภาษา หรือ มัคคุเทศก์ เป็นต้น

หลักการและความเหมาะสมดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของข้อตกลงกับองค์การระหว่างประเทศที่ประเทศไทยรับรอง จึงอาจจะเปิดสอนระดับปริญญาตรีได้ แต่ควรกระทำ ในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษามากกว่าระดับปริญญาตรี

จุดมุ่งหมายในการจัดโปรแกรมนานาชาติ

จุดมุ่งหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในการจัดหลักสูตรนานาชาติเรียงลำดับ ดังนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร สินลารัตน์ และวรรณภา โพธิ์น้อย, 2540: 26)

1. การผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานของประเทศไทยที่ลักษณะงานเกี่ยวข้องกับต่างประเทศ

2. การพัฒนาอาจารย์ของสถาบัน
3. การเตรียมคนไทยให้มีบทบาทในเวทีโลก
4. เพื่อผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานต่างประเทศ
5. เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศและกลุ่มประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและ

การเมืองต่อประเทศไทย

6. เพื่อให้ชาวต่างชาติมีความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยและมีโอกาสเรียนรู้วิถีชีวิตคนไทยมากขึ้น สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวัตถุประสงค์ในการจัดหลักสูตรนานาชาติเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานต่างประเทศ
2. การเตรียมคนไทยให้มีบทบาทในเวทีโลก
3. การผลิตบัณฑิตที่สามารถทำงานในหน่วยงานของประเทศไทยที่ลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง

ต่างประเทศ

4. การพัฒนาอาจารย์ของสถาบัน
5. เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศและกลุ่มประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและ

กิจการเมืองต่อประเทศไทย

6. เพื่อให้ชาวต่างชาติมีความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยและมีโอกาสเรียนรู้วิถีชีวิตของคนไทยมากขึ้น

แนวทางการจัดโปรแกรมนานาชาติ และกลยุทธ์ในการจัดโปรแกรมนานาชาติ

ในการจัดโปรแกรมให้เป็นนานาชาตินั้น อาจพิจารณาได้เป็น 4 ลักษณะ (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2534: 22-26) ดังนี้

1. การจัดรายวิชานานาชาติศึกษาในหลักสูตรวิชาพื้นฐานทั่วไป (General Education)

1.1 การสอดแทรกเนื้อหาในรายวิชาปกติ กรณีแรกอาจจะสอดแทรกเนื้อหาแนวคิดและประเด็นของความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากล โดยเฉพาะปัญหาของนานาชาติ เข้าไว้ในหมวดสังคมศาสตร์ สอดแทรกวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านและของโลกไว้ในหมวดมนุษยศาสตร์และการเปรียบเทียบปัญหาและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งนี้จะต้องมีการทบทวนรายวิชาปกติให้มีเนื้อหาในเชิงนานาชาติแทรกปนเข้าไว้ในเนื้อหาสาระ

1.2 จัดรายวิชาพื้นฐานใหม่ นอกจากการสอดแทรกแนวคิดและสาระของความเป็นนานาชาติไว้ในวิชาเดิมที่มีอยู่ การจัดสร้างรายวิชาใหม่ขึ้นให้เป็นรายวิชาบังคับใหม่หรือรายวิชาเลือกใหม่ ก็เป็นการส่งเสริมความเป็นนานาชาติที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยอาจจะจัดเป็นรายวิชานานาชาติศึกษา หรือสาขาสถิติศึกษาโดยตรง (International Studies or Global Studies) หรือวิชาที่เป็นประเด็นของนานาชาติ ปัญหาของโลกปัจจุบัน เป็นต้น

1.3 ส่งเสริมรายวิชาที่สัมพันธ์กับนานาชาติ การจัดรายวิชาที่สัมพันธ์กันหรือในกลุ่มเดียวกันถือเป็นความจำเป็นเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นวิชาเลือกหรือบังคับก็ตาม วิชาที่สัมพันธ์และอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น วิชาในกลุ่มของสันติศึกษา (Peace Education) สิทธิมนุษยชนศึกษา (Human Right Education) สิ่งแวดล้อมศึกษา (Environmental Education) พัฒนศึกษา (Development Education) การศึกษาต่างวัฒนธรรม (Multi Cultural Education) เป็นต้น วิชาที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (Family) มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกัน และมีแนวทางในลักษณะนานาชาติ (International Approach) เช่นเดียวกัน ควรจะได้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้จัดขึ้นอย่างหลากหลาย และเป็นทางเลือกหลาย ๆ ทางที่ใกล้เคียงกันให้กับผู้เรียนหลาย ๆ ลักษณะ

การศึกษาในรายวิชาพื้นฐานหรือการศึกษาทั่วไปนี้ควรเน้นหลักในการสร้างทัศนคติที่เหมาะสม ในเชิงของความเป็นนานาชาติ (International Perspectives) ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของนานาชาติ (International Knowledge) และบทบาทความรับผิดชอบร่วมกันในระดับนานาชาติ (International Responsibilities) เน้นหลักสำคัญซึ่งเป็นเป้าหมายทางการศึกษาที่มุ่งเน้นแก่บัณฑิตทุกคน

2. การจัดวิชานานาชาติในหลักสูตรวิชาชีพ (Professional or Specialized Course)

2.1 ปรับเนื้อหาให้มีความเป็นนานาชาติในระดับรายวิชาปกติ (Internationalize the existing courses) โดยที่เนื้อหาสาระของรายวิชาปกติ นั้น เราจำเป็นจะต้องให้มีความทันสมัยตามทันกับการเปลี่ยนของโลกและสังคมอยู่แล้ว ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของผู้สอนที่เรียนรู้ทำความเข้าใจกับสาระของตนเองด้วย การเพิ่มเติมเนื้อหาของต่างชาติมาเป็นเปรียบเทียบกับวิชาของตนเอง เพื่อให้เข้าใจสาระของตนเองได้ชัดเจนลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น ในกรณีเช่นนี้จะต้องพัฒนาให้ผู้สอนได้ไปเห็น ไปเรียนรู้ ไปพัฒนาตนเองในต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นนานาชาติจะต้องสร้างและส่งเสริมให้เกิดกับอาจารย์ผู้สอนทุกคน ให้ผู้สอนมีทัศนคติเชิงนานาชาติอย่างกว้างขวางเพื่อส่งผลต่อนิสิตทุกคนต่อไป

2.2 ปรับเนื้อหาวิชาพื้นฐานวิชาชีพให้มีความเป็นนานาชาติในเชิงวิชาชีพมากขึ้น ในหลักสูตรวิชาชีพหรือวิชาเอกเฉพาะแต่ละด้านจะมีการศึกษาถลกลงไปในแต่ละวิชาเอก แต่การเจาะลึกกลงไปในรายวิชาเฉพาะหรือรายวิชาเอกนั้น ผู้เรียนน่าจะมีพื้นฐานทางนานาชาติประกอบไปก่อน เพื่อความเข้าใจสาขาของตนเองได้อย่างชัดเจนขึ้น วิชาในลักษณะนี้จึงจะสามารถผนวกเข้าไปในรายวิชาพื้นฐานวิชาชีพปกติด้วยข้อมูลและทัศนคติในเชิงนานาชาติ หรือพัฒนาขึ้นเป็นรายวิชาต่างหากโดยตรง เช่น วิชา International Politics ในคณะรัฐศาสตร์ วิชา International Business ในสาขาวิชาธุรกิจและบัญชี วิชา International Communication ในสาขาวิชาธุรกิจและบัญชี วิชา International Education ในสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

2.3 จัดเป็นกลุ่มวิชาหรือวิชาเอกในหลักสูตรวิชาชีพของแต่ละสาขา ลักษณะการจัดในวิชาชีพกลุ่มนี้เป็นการจัดเพื่อเป้าหมายของการสร้างคนและสร้างวิชาการด้านนานาชาติศึกษา ในแต่ละสาขาวิชาเฉพาะ โดยมุ่งเน้นให้ศึกษาวิจัยและผลิตบัณฑิตเพื่อทำงานพัฒนาการด้านนี้

โดยตรง เช่น วิชาเอกในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ วิชาเอกทางด้านธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ วิชาเอกทางด้านกฎหมายระหว่างประเทศ วิชาเอกทางการศึกษานานาชาติ เป็นต้น การจัดหลักสูตรในแนวนี้นี้จะพัฒนาวิชาการได้ชัดเจนขึ้น ลึกซึ้งและต่อเนื่องยาวนานขึ้น โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนรู้ลึกในวิชานี้ เพื่อทำงานเฉพาะด้านหรือเพื่อทำงานในระดับประเทศต่างประเทศ และองค์การนานาชาติได้

3. การจัดหลักสูตรพิเศษเพื่อความเป็นนานาชาติ (Special Program)

3.1 อาณาบริเวณศึกษา (Area Studies) เป็นการศึกษาเฉพาะท้องถิ่น เฉพาะบริเวณที่เราจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์และมีความสำคัญในประเทศอุตสาหกรรมหรือประเทศมหาอำนาจภูมิภาคที่สนใจก่อน คือ ภูมิภาคที่มีความสำคัญทางการเมืองระหว่างประเทศ ในประเทศที่กำลังพัฒนาเองก็อาจจะให้ความสำคัญการเมืองระหว่างประเทศ และเศรษฐกิจระหว่างประเทศได้ด้วย แต่ควรคำนึงถึงความเหมาะสมในทางการศึกษา และความเข้าใจอันดีระหว่างประเทศด้วย โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศที่การพัฒนาเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และประเทศที่มีอิทธิพลต่อประเทศนั่นเอง ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ประเทศไทยหรือประเทศอาเซียนควรศึกษาเรื่องของอาเซียน เรื่องเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เกาหลี ไต้หวัน ญี่ปุ่น จีน อเมริกา ยุโรปและรัสเซีย เป็นต้น ทั้งนี้ต้องดูความพร้อม ความเหมาะสม และความสนใจพร้อมกันไป

3.2 ท้องถิ่นศึกษา (Local Studies) หมายถึง การศึกษาในเรื่องของประเทศนั่นเอง ให้ลึกซึ้งเฉพาะ สร้างตัวเนื้อหาวิชา (Body of Knowledge) ขึ้นมาในแต่ละสาขาแล้วพัฒนาความรู้ในเชิงสหสาขาวิชาที่จะศึกษาลึกลงไปในตัวของเราเองและพร้อมที่จะเผยแพร่ออกสู่โลกภายนอกได้ อย่างมีน้ำหนักและมีความหมายพอ อย่างกรณีของประเทศไทย คือ โครงการไทยศึกษา (Thai Studies) ที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะเข้าใจสังคมไทยเรา และพร้อมที่จะเผยแพร่ไปสู่นานาชาติได้ เพื่อให้ความเป็นนานาชาติเป็นการแลกเปลี่ยนทางวิชาการมากกว่าเป็นกระแสธารทางเดียว

3.3 ประเด็นเฉพาะเรื่อง (Topic Studies) เป็นการศึกษาเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนานาชาติหรือเกี่ยวกับประเด็นปัญหานานาชาติเฉพาะประเด็นที่กล่าวถึงนี้ จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันในระดับนานาชาติ เช่น ประเด็นเรื่องสิทธิมนุษยชน สตรีศึกษา สันติศึกษา สิ่งแวดล้อม สาขาศึกษา ประเด็นเหล่านี้จะมีลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกันในระดับนานาชาติและเกี่ยวข้องกันทุกสาขาวิชา

4. การจัดหลักสูตรภาษาเพื่อความเป็นนานาชาติ (Foreign Language Studies)

4.1 การสอนภาษาของตนเองให้ชาวต่างชาติ กรณีอย่างนี้เป็นกระบวนการที่ประเทศที่ปกครองอาณานิคม คือ อังกฤษและฝรั่งเศสได้ใช้ก่อนมาก่อนแล้ว สหรัฐมาเผยแพร่ตามด้วยการส่งเสริมสนับสนุนให้ประเทศต่าง ๆ ได้เรียนภาษาอังกฤษอย่างกว้างขวาง เช่นเดียวกับประเทศญี่ปุ่น ในปัจจุบันได้พยายามเผยแพร่ส่งเสริมให้มีการเรียนภาษาญี่ปุ่นกันอย่างกว้างขวาง ในกรณีของประเทศที่กำลังพัฒนาอื่น ๆ ควรถือเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะส่งเสริมการ

สอนภาษาของตนเองให้กับต่างประเทศอย่างกว้างขวาง หลากหลายและเป็นจริงเป็นจัง กรณีของประเทศไทยนี้เป็นตัวอย่างที่ดีที่สถาบันการศึกษาไทยจะต้องส่งเสริมการสอนภาษาไทยให้แก่ชาวต่างชาติที่มาเรียนในเมืองไทยและที่เขาสอนภาษาในประเทศของเขาเองอย่างลึกซึ้ง

4.2 การเรียนภาษาต่างประเทศของนักศึกษาท้องถิ่น ในเรื่องความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยเครื่องมือที่สำคัญคือภาษาต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นภาษาใดก็ตามถือได้ว่าเป็นอุปกรณ์สำคัญของการเรียนรู้เพื่อเข้าใจซึ่งกันและกัน ในปัจจุบันได้มีการส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพราะภาษาอังกฤษเป็นภาษาที่มีผู้ใช้กันอย่างกว้างขวาง และเป็นภาษาของการสื่อสารและการเดินทาง การส่งเสริมภาษาอังกฤษจึงเป็นเรื่องจำเป็น แต่การเรียนรู้เพียงภาษาอังกฤษยังไม่เป็นการเพียงพอ ภาษาอื่น ๆ ควรจะได้มีการส่งเสริมให้เรียนรู้กันอย่างจริงจังด้วย โดยเฉพาะภาษาของประเทศเพื่อนบ้านและภาษาของประเทศที่จะมีอิทธิพลต่อประเทศของตน

4.3 การพัฒนาวิชาเนื้อหาเป็นภาษาต่างประเทศ หลักสูตรลักษณะเช่นนี้คือการเปิดสอนวิชาเนื้อหาต่าง ๆ เป็นภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เช่น การสอนวิชาการโรงแรมเป็นภาษาอังกฤษ การสอนวิชาการบริหารธุรกิจเป็นภาษาอังกฤษ การสอนวิชาการบริหารอุดมศึกษาเป็นภาษาอังกฤษ หลักสูตรลักษณะนี้เน้นที่ภาษาเป็นเครื่องมือสื่อสารทางวิชาการเพื่อผู้เรียนจะสามารถติดต่อเข้าใจกับคนต่างชาติ และคนต่างชาติก็อาจจะมาเรียนได้พร้อมกันไป

ในการบรรยายพิเศษเรื่องมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2541 ประจวบ ไชยสาส์น (2541: 1-2) ได้กล่าวถึงการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในภูมิภาคเพื่อมุ่งสู่ความเป็นสากล สรุปได้ดังนี้

1. ควรสนใจอย่างแท้จริงต่อคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอน
2. เน้นการศึกษาตลอดชีพ เพิ่มพูนความใฝ่รู้ และความเข้าใจของแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ
3. การสร้างความเป็นสากลต้องเริ่มจากสร้างความรู้ความเข้าใจ และความตระหนักให้แก่ นักวิชาการ ผู้บริหาร อาจารย์ ตลอดจนนักศึกษา ถึงความสำคัญของการพัฒนาสู่ความเป็นสากล เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานที่แท้จริง
4. เน้นการฝึกอบรมอาจารย์ประจำการ ตลอดจนจัดให้มีการประเมินผลการเรียนการสอน และหลักสูตร เพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอน และยกระดับมาตรฐานทางวิชาการให้สูงขึ้น
5. ต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนความเป็นสากล เช่น โครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือนักศึกษาระหว่างประเทศ การร่วมประชุมนานาชาติ เป็นต้น
6. หัวใจของความเป็นสากลของการอุดมศึกษา ต้องมีความสามารถในการแข่งขัน การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

7. ต้องคำนึงความหลากหลายในพื้นที่ฐานทางวัฒนธรรม และเชื้อชาติของผู้เรียน โดยใช้กลไกการบริหารจัดการให้เหมาะสม

8. ต้องเปลี่ยนแปลงเรื่อง แนวนโยบาย กฎหมาย และข้อบังคับให้สอดคล้องกับความเป็นสากลที่นานาชาติได้ดำเนินการและเป็นผลสำเร็จ

9. ต้องพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษา คอมพิวเตอร์ และคำนึงถึงความหลากหลายของหลักสูตร เพื่อรองรับความสนใจของผู้เรียน

10. ต้องทราบขีดความสามารถและข้อจำกัดต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา

11. ต้องตั้งเครือข่ายทางวิชาการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

12. ตั้งสถาบันไทยคดีศึกษา หรือศูนย์วัฒนธรรมไทยในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

13. ต้องมีการผสมผสานวิทยาการจากแหล่งภายนอก เพื่อให้เข้ากับภูมิปัญญาไทยได้อย่างกลมกลืน นอกจากนี้ ประจวบ ไชยสาส์น ยังได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความเป็นนานาชาติ ดังนี้

1. การส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยต่าง ๆ

2. การบริการทางวิชาการต้องเอื้ออำนวย และสนับสนุนการพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติ เช่น การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาระดับนานาชาติ

3. จัดกิจกรรมหลักสูตร โดยสอดคล้องศิลปวัฒนธรรมไทย

4. การให้สถาบันอุดมศึกษาของเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

5. ขอความร่วมมือจากสถานทูตไทยในต่างประเทศ ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับหลักสูตรนานาชาติไทย

6. จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาในหลักสูตรนานาชาติ และเผยแพร่ทั้งในและนอกประเทศ

สำหรับแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมการศึกษาเฉพาะภูมิภาค หรือบริเวณซึ่งเรียกกันว่า ภูมิภาคศึกษา (regional studies) หรืออาณาบริเวณศึกษา (area studies) เขียน ธีระวิทย์ (2538: 6) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. ส่งเสริมการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย โดยปรับปรุงหลักสูตรที่เกี่ยวกับประเทศที่อยู่ในภูมิภาค

2. ส่งเสริมศูนย์เอกสารหรือข้อมูลประกอบการเรียนการสอน และการวิจัย

3. ส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับภูมิภาค

4. พัฒนาคุณภาพนักวิชาการด้านภูมิภาคศึกษา โดยการส่งเสริมสถาบันพี่น้องในต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนนักวิชาการ

5. ส่งเสริมนิสิตนักศึกษาให้มีความสนใจในภูมิภาคศึกษาในสภาพปัจจุบันภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่ โดยคณาจารย์ควรจะ

5.1 รวมกันแบบหลวม ๆ จัดตั้งสมาคมภูมิภาคศึกษา

5.2 แบ่งงานกันทำและประสานงานกัน

5.3 ในอนาคตควรเปิดโครงการภูมิภาคศึกษาเป็นสาขาวิชาเอกหนึ่งแห่งในไทย

5.4 ควรมีการพัฒนางานวิจัยให้มีระบบดีขึ้น ประเทศไทยควรมีสวนข้อมูลประเทศ

ต่าง ๆ ที่สมบูรณ์แบบอย่างน้อยหนึ่งศูนย์ และที่นั่นควรมีพิพิธภัณฑ์นานาชาติด้วย

ทั้งนี้ โปรแกรมนานาชาติที่เปิดสอนต้องมีความสอดคล้องตามความต้องการของนักศึกษาและประเทศของนักศึกษาด้วย จำเป็นต้องมีการแนะนำเป็นพิเศษสำหรับนักศึกษาต่างชาติ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ ได้ดี และสามารถจะเรียนรู้และศึกษาสิ่งใหม่ ๆ ได้เต็มที่ (แรมซิง, 2534 : 12) นอกจากนี้ การจัดโปรแกรมนานาชาติต้องให้ความสำคัญและพิจารณาอย่างจริงจังถึงเรื่องการเทียบโอนหน่วยกิต ความพร้อมของนักศึกษาต่างชาติและหลักสูตรที่พัฒนาโดยเน้นวัฒนธรรมของตนเป็นหลัก (แมคกินนอน, 2534: 5) ควรมีการสอนให้ผู้เรียนมีความเข้าใจพื้นฐานและตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างประเทศและสังคมต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นระดับปัญญาส่วนในระดับปฏิบัติการคือฝึกให้ผู้เรียนมีความสามารถที่จะนำไปสู่ความเป็นนานาชาติ อาทิ เช่น ภาษา การใช้คอมพิวเตอร์ (ปัญญา สมบูรณ์ศิลป์, 2534:4) ทั้งนี้ วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในอเมริกาพยายามสอนนักศึกษาทุกคนในสถาบันให้มีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ และวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ แต่ภาษาก็ยังคงมีความสำคัญมาก ในเกณฑ์ทั่ว ๆ ไปของสถาบันการศึกษาควรปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาทั่วไป (General Education Course) ให้มีลักษณะดังนี้ คือ ประวัติและอารยธรรมของประเทศอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ประเทศตะวันตก ทั้งนี้ความลึกและความกว้างของหลักสูตรแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับระยะเวลาของแต่ละโปรแกรม นอกจากโปรแกรมแล้ว การจัดการศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่มาจากประเทศอื่น ๆ เช่น หนังสือ ฟิล์ม วิดีโอ คนตรี หนังสือพิมพ์ หรือแม้กระทั่งการถ่ายทอดผ่านดาวเทียม เป็นต้น (Pickert, 1992:3)

การจัดโปรแกรมนานาชาตินอกจากจะต้องให้ความสำคัญต่อเนื้อหาโปรแกรมแล้ว การจัดระบบบริหารให้เอื้อต่อการดำเนินงานสำหรับโปรแกรมนานาชาตินับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมเพื่อความสมบูรณ์เต็มที่ ลักษณะการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินงานในเชิงนานาชาติ ตามที่ไพฑูริย์ สนิลรัตน์ (2534: 16) ได้เสนอไว้ ดังนี้

1. การจัดระบบบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว
2. การสนับสนุนกว้างขวาง และหลากหลาย ให้อาจารย์ได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในต่างประเทศเพื่อการพัฒนากิจการด้านนี้
3. มีทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ เช่น การเงิน
4. การมีระบบสนับสนุนที่พร้อม เพียงพอ และเหมาะสม เช่น ที่พัก ที่ทำงานที่วิจัยค้นคว้า
5. มีแหล่งข้อมูลนานาชาติที่สนใจและตั้งใจ
6. มีผู้บริหารและอาจารย์ที่สนใจและตั้งใจ

7. มีหน่วยประสานงาน และดำเนินการกิจการนานาชาติ ซึ่งอาจเป็นกรรมการ หน่วย ศูนย์ หรือสำนัก ตามความพร้อมของสถาบัน

จากผลการสัมมนาระดับชาติเรื่องความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทยได้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมนานาชาติ ดังนี้ (ทบทวมหาวิทยาลัย, 2534: 13)

1. การบริหารและการจัดการ ควรพัฒนาให้มีหน่วยงานหรือองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนางานวิชาการด้านต่าง ๆ ของสถาบันให้มีความเป็นสากลมากขึ้น โดยจัดสรรงบประมาณและบุคลากรให้พอเพียงต่อการดำเนินงาน โดยอาศัยแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ควรพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถด้านการบริหารและการจัดการในระดับสูง และควรมีการพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ในสถาบันอุดมศึกษาให้สูงขึ้นตามไปด้วย

2. หลักสูตร ควรปรับปรุงเนื้อหาสาระและวิธีการสอนให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ สามารถเทียบโอนหน่วยกิตได้กับสถาบันการศึกษาของต่างประเทศ รูปแบบการศึกษาควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม การเมือง วัฒนธรรม และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้จะต้องมีการปรับปรุงการศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษาให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการเรียนการสอนวิชาพื้นฐานที่จะเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นบางด้าน เช่น ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น สำหรับวิชาเฉพาะนั้นควรปรับปรุงเนื้อหาสาระให้สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติให้มากขึ้น รวมทั้งควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอาณานิเทศศึกษาหรือภูมิภาคศึกษา (Area Studies or Regional Studies) ให้มากขึ้นด้วย

3. ภาษา ควรจะมีการนำภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่น ๆ ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมาเป็นภาษาที่ใช้ในการเรียนการสอน นักศึกษาจึงควรจะมีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศและควรจะมีการปรับปรุงหลักสูตรและระบบการสอนภาษาต่างประเทศขึ้นอย่างจริงจัง ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษา ในขณะที่เดียวกันควรคำนึงถึงความสำคัญของการสงวนรักษาภาษาไทยและวัฒนธรรมไทยด้วย

4. ผู้สอน บุคลากรที่เกี่ยวข้องนอกจากจำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะสาขาและทักษะทางภาษาที่ดีแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ถูกต้องต่อการพัฒนาความเป็นสากลของการอุดมศึกษา เนื่องจากจะเป็นผู้ถ่ายทอดมโนทัศน์เกี่ยวกับความเป็นสากลไปยังนักศึกษา

ประจวบ ไชยสาส์น (2541: 2-3) ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญในการจัดหลักสูตรนานาชาติ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ในการบรรยายพิเศษเรื่องมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กับการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2541 ดังนี้

1. เพื่อให้คนไทยด้วยกันเองเชื่อมั่นในคุณภาพและประสิทธิภาพของหลักสูตรนานาชาติ
เชื่อมั่นในศักยภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัยไทย โดย

- ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในประเทศ หรือโอนย้ายหน่วยกิตจากต่างประเทศมา
เรียนในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อลดดุลทางการศึกษา

- ให้ความสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนาของนักวิชาการไทย ทั้งจากภาครัฐและ
เอกชน หรือองค์กรต่างประเทศ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยต้องสร้างความมั่นใจในผลงานวิชาการ
ว่ามีคุณภาพในระดับนานาชาติ

2. เพื่อร่วมมืออย่างสร้างสรรค์กับประเทศเพื่อนบ้าน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
พัฒนาทางวิชาการร่วมกัน ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาหลักสูตร สร้างโปรแกรมการ
เรียนรู้หลากหลาย ให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และการประชาสัมพันธ์สู่นานาชาติต่อไป โดยขอ
ความร่วมมือจากกระทรวงการต่างประเทศ

นอกจากนี้ ประจวบ ไชยสาส์น (2541: 3-4) ยังได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการ
พัฒนาการอุดมศึกษาให้เป็นนานาชาติ ดังนี้

1. ความพร้อมของระบบ
 - 1.1 นโยบายจากระดับสูงของมหาวิทยาลัย ต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง
 - 1.2 ความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายใน
 - 1.3 การประสานงาน ระบบแนะแนวให้คำปรึกษา
2. ความพร้อมของสถาบัน
 - 2.1 ด้านหลักสูตร หอสมุด
 - 2.2 ด้านบุคลากรผู้สอนและผู้บริหาร
 - 2.3 อุปกรณ์การเรียนการสอน
3. ความพร้อมของตัวบุคคล
 - 3.1 ด้านความเข้าใจในเนื้อหาหลักสูตร
 - 3.2 วิธีการสอนที่ทันสมัย ใช้สื่อ IT เสริมการเรียนการสอน
 - 3.3 ด้านพื้นฐานการใช้ภาษา คอมพิวเตอร์

อีเมอร์สัน และนิวซอม (Emerson and Newsom, 1995: 36) ได้เสนอลักษณะการจัด
โปรแกรมนานาชาติในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาไว้ ดังนี้

1. การบริหาร (Administration) การบริหารช่วยกำหนดทิศทางการจัดโปรแกรมและ
กิจกรรมเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติโดยการกำหนดพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ นโยบาย และวิธี
ปฏิบัติของสถาบัน นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดหน่วยงานเพื่อการบริหาร คณะกรรมการ
บริหารและการจัดการด้านการเงิน

2. การสอน (Instruction) ประกอบด้วย การพัฒนาอาจารย์ การจัดโปรแกรมการศึกษานานาชาติ

3. การบริการนัศึกษานานาชาติ เช่น การฝึกอบรมด้านภาษา บริการให้คำปรึกษา สโมสรนานาชาติ สโมสรภาษาต่างประเทศ สัมมนานานาชาติ การช่วยเหลือทางด้านเทคโนโลยี การศึกษาทางไกล เป็นต้น

นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะการจัดโปรแกรมนานาชาติแล้ว นักการศึกษาต่างประเทศได้เสนอกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมนานาชาติที่น่าสนใจ ดังเช่นกลยุทธ์การจัดโปรแกรมนานาชาติตามแนวคิดของสก็อต (Scott, 1994: 74-75) ได้แก่

1. เน้นทั้งการศึกษานานาชาติและการศึกษาพหุวัฒนธรรม
2. จัดให้ทั่วถึงทุกหลักสูตร ไม่ใช่เฉพาะวิชาเอกใดเอกหนึ่ง
3. จัดให้ครอบคลุมทุกกิจกรรม ทั้งกิจกรรมในหลักสูตรและนอกหลักสูตร
4. จัดให้ครอบคลุมทั้งการวิจัย การฝึกอบรม และการสอนระดับปริญญาตรี
5. จัดโดยให้มีส่วนร่วมทั้งจากหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

ไนท์ (Knight, 1997: 50) ได้เสนอกลยุทธ์ด้านโปรแกรม (Programme Strategies) ไว้ดังนี้

1. โปรแกรมวิชาการ (Academic Programmes) เป็นการผสมผสานมิตินานาชาตินาวัฒนธรรมในเนื้อหาหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน
2. ความร่วมมือด้านการวิจัยและวิชาการ
3. กิจกรรมนอกหลักสูตร
4. การบริการและความสัมพันธ์ภายนอกทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ การจัดโปรแกรมนานาชาติควรจัดให้มีความหลากหลายขึ้น เช่น การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนด้านวิชาการระหว่างประเทศ ซึ่งนอกจากจะช่วยให้โปรแกรมนานาชาติมีความหลากหลายแล้ว ยังช่วยยกระดับการวิจัยด้วย นัศึกษานานาชาติจะเป็นแหล่งทรัพยากรบุคคลที่ให้ข้อมูลด้านภาษาและวัฒนธรรม กระตุ้นให้อาจารย์และนักศึกษายกยอขบข่ายเนื้อหาของโปรแกรม (Ebuchi, 1989 : 28) ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีวัตถุประสงค์ประสงค์ชัดเจนในการรับนักศึกษาจากต่างประเทศ จะต้องมีความจำเป็นและเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการให้บริการช่วยเหลือ จะต้องมีความสมดุลในการจัดกิจกรรมสำหรับนักศึกษาและคณาจารย์ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษาพึงถือว่าอาจารย์และนักศึกษาจากต่างประเทศคือทรัพยากรสำคัญในสถาบัน (Kuhlman, 1992: 22)

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัด โปรแกรมนานาชาติของไทยและต่างประเทศ สรุปได้ว่ามีลักษณะและกลยุทธ์ที่หลากหลาย โดยส่วนใหญ่เน้นที่หลักสูตร อาจารย์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความเป็นนานาชาติ รวมทั้งการบริหารจัดการ โดยสถาบันอุดมศึกษาที่จัดโปรแกรมนานาชาติควรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน ในแนวคิดของนักการศึกษาต่างประเทศให้

ความสำคัญกับนักศึกษาต่างชาติมาก โดยมีการกล่าวถึงการบริการนักศึกษาจากนานาชาติในด้านต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการ โอนหน่วยกิต รวมทั้งความพร้อมของนักศึกษาต่างชาติและหลักสูตรที่ต้องพัฒนาโดยเน้นวัฒนธรรม และกิจกรรมที่เป็นนานาชาติ เป็นต้น ส่วนแนวคิดของนักอุดมศึกษาไทยให้ความสำคัญกับหลักสูตรมากที่สุด รวมทั้งความพร้อมของสถาบันที่จะจัดโปรแกรมนานาชาติ โดยอาจารย์ที่สอนต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และความพร้อมของสถาบันด้านอื่น ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ทั้งนี้ ในส่วนที่แตกต่างกันระหว่างแนวคิดของนักการศึกษาไทยและต่างประเทศที่เห็นได้ชัด คือ ภาษาอังกฤษ ที่นักการศึกษาไทยให้ความสำคัญในการจัดโปรแกรมนานาชาติ แต่สำหรับแนวคิดของต่างประเทศไม่ได้กล่าวถึงมากนัก แต่จะเน้นเรื่องการศึกษาในต่างประเทศมากกว่า

สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่จัดโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่จัด โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาในปัจจุบัน มีจำนวน 23 สถาบัน จำแนกเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 15 สถาบัน และเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 8 สถาบัน เป็นโปรแกรมระดับปริญญาโท ทั้งหมด 23 สถาบัน โปรแกรมระดับปริญญาเอกทั้งหมด 11 สถาบัน รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่จัด โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษา

สถาบันอุดมศึกษา	ระดับการศึกษา	
	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1. จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	✓	✓
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	✓	✓
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	✓	✓
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	✓	
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	✓	✓
6. มหาวิทยาลัยนครสวรรค์	✓	
7. มหาวิทยาลัยบูรพา	✓	✓
8. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	✓	✓
9. มหาวิทยาลัยมหิดล	✓	✓
10. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	✓	
11. มหาวิทยาลัยศิลปากร	✓	
12. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	✓	✓
13. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	✓	

สถาบันอุดมศึกษา	ระดับการศึกษา	
	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
14. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	✓	
15. สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์	✓	✓
16. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ*	✓	✓
17. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*	✓	
18. มหาวิทยาลัยพายัพ *	✓	
19. มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งเอเชีย *	✓	
20. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย *	✓	
21. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ *	✓	✓
22. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร	✓	
23. วิทยาลัยโยนก *	✓	
รวม	23	11

* สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ที่มา : Ministry of University Affairs, 1999. International Programs in Thai Higher Education Institutions. Bangkok : Division of International Cooperation.

การจัดการศึกษาสำหรับโปรแกรมนานาชาติ

1. หลักสูตร

แนวโน้มของโปรแกรมนานาชาติจะต้องเป็นโปรแกรมที่มีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีความเป็นพลวัต (dynamic) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อความเหมาะสมตามสภาพความเป็นจริง (สถิกร พงศ์พานิช สัมภาษณ์, 2542) ไม่ใช่หลักสูตรที่เหมือนเดิมเป็นเวลานาน ๆ เพราะสภาพความเป็นจริงของสังคมโลกมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากใช้หลักสูตรเดิมที่จัดทำไว้นานแล้ว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหลักสูตร ก็จะเป็นหลักสูตรที่เป็นเพียงทฤษฎีในตำราที่ไม่สามารถนำมาปรับใช้จริงในเหตุการณ์ปัจจุบันได้ ทั้งนี้ สถาบันการศึกษาทุกระดับของไทยมักพบปัญหาในเรื่องหลักสูตรที่ล้าหลังไม่ค่อยมีการปรับและพัฒนาให้มีความที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์จริงในสังคมโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากในปัจจุบัน จึงทำให้หลักสูตรที่ใช้เป็นเรื่องไกลตัวและไม่น่าสนใจ ฉะนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาไทย เกือบทุกระดับสอนให้นักเรียน นักศึกษาท่องจำ ซึ่งอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้กล่าวในการบรรยายพิเศษเรื่องนโยบายอุดมศึกษาในศตวรรษใหม่ (2542 : 8) ว่าในภูมิภาคนี้โดยรวมเราถูกวิพากวิจารณ์เสมอว่าเราไม่ได้สร้างคนให้สามารถคิด วิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง ไม่มีความสามารถเท่าที่ควรในการเรียนรู้ในการปรับตัว เวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงมีข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ

เกิดขึ้น ยังคงเป็นปัญหาใหญ่ที่สุดในแง่ของกระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของภูมิภาคนี้ และของประเทศไทยด้วย ไม่นับความเสียเปรียบอีกหลายเรื่อง ที่ถูกมองว่ายังล้าหลังอีกหลาย ประเทศในโลกสมัยใหม่ เช่น กรณีของทักษะด้านภาษาต่างประเทศ หรือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะฉะนั้นจึงไม่ควรมองข้ามหรือละเลยเป็นอันขาด

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยค่อนข้างมีเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งทำให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้ตามความเหมาะสม เพียงแต่เสนอให้หน่วยงาน ด้านนโยบายอุดมศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัยเห็นชอบ แต่ทั้งนี้ ก่อนจะมีการปรับและพัฒนา หลักสูตรคณะกรรมการบริหารหลักสูตรก็ควรต้องมีการประเมินหลักสูตรเพื่อให้ทราบปัญหา ทิศทางและเป้าหมายที่มุ่งจะปรับหลักสูตรใหม่ให้มีวัตถุประสงค์เช่นใด โดยการปรับหลักสูตรไม่ จำเป็นต้องมีระยะเวลากำหนดที่ตายตัวว่าจะต้องปรับเปลี่ยนทุก ๆ 3 ปี หรือภายในกี่ปี แต่ต้อง พิจารณาจากผลการประเมินว่าควรปรับเมื่อใดจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้การปรับหลักสูตรต้องคำนึงถึง ความต้องการของผู้เรียนด้วย

นอกจากนี้ ผู้จัดทำหลักสูตรต้องเป็นกลุ่มคนที่มีโลกทัศน์กว้าง มีประสบการณ์และรู้ความ เป็นไปในนานาชาติ ซึ่งการจัดหลักสูตรจะมีแนวโน้มเป็นไปได้มากที่จะจัดโดยสถาบันเอง เพราะ จะทำให้มีการบริหารที่คล่องตัว ไม่ต้องมีข้อผูกมัดในการใช้หลักสูตรของสถาบันต่างประเทศ สถาบันใดสถาบันหนึ่งที่มีความร่วมมือ แต่ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาไทยยังจำเป็นต้องมีเครือข่ายโดย เลือกร่วมมือกับสถาบันหรือหน่วยงานต่างประเทศหลาย ๆ แห่งที่มีชื่อเสียงและมีความเชี่ยวชาญใน สาขาวิชานั้น ๆ โดยการเชิญอาจารย์มาสอน หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ ผู้เชี่ยวชาญของไทย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งที่เลือกร่วมมือกับ สถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในลักษณะจัดหลักสูตรร่วม (joint degree program) ซึ่งเป็นการใช้ หลักสูตรเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีความร่วมมือ และอาจารย์ผู้สอนเป็นอาจารย์จาก สถาบันที่ความร่วมมือ ตัวอย่างเช่น สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมมือกับ The J.L. Kellogg Graduate School of Management of Northwestern University และ Wharton School of the University of Pennsylvania เปิดสอนโปรแกรมนานาชาติระดับ บัณฑิตศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจและการจัดการ วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมีจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ร่วมมือกับ Case Western Reserve University, The University of Michigan และ The University of Oklahoma เปิดสอนโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษา สาขาเทคโนโลยี ปิโตรเลียมและวิทยาศาสตร์พอลิเมอร์ เป็นต้น ซึ่งการจัดหลักสูตรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา ต่างประเทศอาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยมีการจัดโปรแกรมนานาชาติ เพื่อวัตถุประสงค์ เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง สถาบันอุดมศึกษาไทยมีความต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จากความ ร่วมมือสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสาขานั้น ๆ หรือเป็นความร่วมมือ ที่มีมาอย่างยาวนานและต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีต

สำหรับ โครงการที่ทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนา หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การทำวิจัย และการสร้างความร่วมมือทางวิชาการระหว่าง สถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ ภายใต้โครงการให้นักวิชาการไทยที่อยู่ ต่างประเทศกลับมาร่วมพัฒนาการอุดมศึกษาไทยนั้น กิจกรรมโครงการ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล การปรึกษาหาแนวทาง ในการทำวิจัยร่วม และการถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับสูงที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน โดยให้ นักวิชาการไทยในต่างประเทศมาเป็นวิทยากรในการประชุมเชิงปฏิบัติการ ฝึกอบรม สัมมนา

นอกจากนี้ทบวงมหาวิทยาลัยยังได้ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับ ปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเกณฑ์เดิมได้มีการประกาศใช้มาเป็นเวลานานมาแล้ว และ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิชาการ การบริหารจัดการทางการศึกษารูปแบบ ใหม่ที่มีความเป็นสากล และให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น มีการปรับปรุงในเชิงโครงสร้าง ด้าน การจัดการศึกษา และการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษาที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ผู้เรียน

แนวโน้มด้านผู้เรียนในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543 - 2552 สำหรับโปรแกรมนานาชาติ บัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในภาพรวมมีแนวโน้มเป็นไปมากที่ ผู้เรียนจะต้องค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อช่วยใน การเรียนมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาในทุก โปรแกรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนในโปรแกรมนานาชาติซึ่งต้องมีโลกทัศน์กว้าง ต้องรู้เรื่องของ นานาชาติอย่างกว้างขวาง ฉะนั้นวิธีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีที่จะได้ข้อมูลที่มากและ หลากหลาย ซึ่งในยุคปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่มีข่าวสารหลั่งไหลมาจากทั่วทุกมุมโลกจาก หลาย ๆ แหล่ง อย่างรวดเร็ว การค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองเป็นวิธีที่จะได้ข้อมูลที่มากและ หลากหลาย ซึ่งในยุคปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารจึงมีหลากหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการหาข้อมูลแบบ รูปแบบเดิม คือ การค้นหาตำรา วารสาร เอกสารการวิจัย ซึ่งอาจจะไม่ทันสมัยพอ หรือต้องใช้เวลา ในการค้นหามาก ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยในการค้นคว้า ข้อมูลเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และมีความทันสมัย เช่น การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซีดีรอม เป็นต้น ซึ่งการค้นคว้าข้อมูล โดยใช้แหล่งข้อมูลจากเทคโนโลยีเหล่านี้จะได้ข้อมูลที่ หลากหลายมาก และมีความรวดเร็วเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาทุกคน ต้องมีความสามารถในการในเรื่องนี้ เพราะนับวันเทคโนโลยียิ่งจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น จนถึงว่าเป็น สิ่งจำเป็นในชีวิต โดยเฉพาะผู้ที่ป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นการเรียนที่เน้นการเรียนรู้ ด้วยตนเองมากกว่าการศึกษาในระดับอื่น

ผู้เรียนใน โปรแกรมนานาชาติในทศวรรษหน้าจะมีมาจากนานาชาติมากขึ้น เพื่อสร้างสีสัน และบรรยากาศให้เป็นนานาชาติ จึงทำให้ผู้เรียนมีโลกทัศน์กว้าง เพราะเมื่อมีผู้เรียนจากหลายชาติ

หลายภาษา หลายวัฒนธรรม ผู้เรียนก็จะมี การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งผู้เรียนในระดับบัณฑิตศึกษาย่อมต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันมาก เนื่องจากลักษณะการเรียนส่วนใหญ่จะเป็น การอภิปราย สัมมนา ฯลฯ และเป็น การศึกษาที่มีขนาดชั้นเรียนไม่ใหญ่มากนัก

ในประเด็นของจำนวนผู้เรียนจากนานาชาตินั้น จำนวนผู้เรียนต่างชาติจะขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของสถาบันในด้านความเชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น เวชศาสตร์เขตร้อนของ มหาวิทยาลัยมหิดล ไทยศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งจำนวนผู้เรียนต่างชาติของโปรแกรมดังกล่าวมีสัดส่วนที่สูง เนื่องจากเป็น โปรแกรมที่มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากนานาชาติ และเป็น โปรแกรมที่ไทยมีความเชี่ยวชาญและมีความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งเหตุผลที่นักศึกษาต่างชาติเลือกเรียนโปรแกรมนานาชาติดังกล่าว ในสถาบันอุดมศึกษาไทยก็เป็น เพราะเห็นว่าไทยมีความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอื่น ๆ ซึ่ง ไม่มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้ดีเทียบเท่ากับไทย อย่างเช่น เวชศาสตร์เขตร้อนที่เป็นสาขาที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก และมีผู้เรียนต่างชาติจากทั่วทุกมุมโลกมาเรียน เพราะว่าเป็นประเทศไทยเขตร้อน จึงมีกรณีศึกษาให้ผู้เรียนได้สัมผัสและเรียนรู้ด้วยตัวเองในเหตุการณ์จริง (เขาวลัทธิ สุขชนะ, สัมภาษณ์, 2542) สำหรับหลักสูตรไทยศึกษา ซึ่งผู้เรียนต่างชาติส่วนใหญ่มาจากประเทศทางซีกโลกตะวันตก ซึ่งสุนทร ชูดิชานนท์ (สัมภาษณ์, 2542) กล่าวว่า ถึงแม้จะมีการสอนไทยศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในหลาย ๆ สถาบัน แต่คงไม่มีสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอื่นใดที่จะมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ได้ดีเท่ากับประเทศไทย เพราะเป็นเรื่องของประเทศไทยเองและอีกประเด็นหนึ่ง อาจเป็นเพราะว่าสถาบันมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของชาวต่างชาติ และเป็นสถาบันที่เก่าแก่ของไทยด้วย อย่างไรก็ตาม เขาวลัทธิ สุขชนะ (สัมภาษณ์, 2542) ได้กล่าวว่า ถึงแม้ว่าจะมีนักศึกษาต่างชาติจำนวนมาก ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประชาสัมพันธ์โปรแกรมนานาชาติของสถาบัน ทั้งนี้ผู้เรียนต่างชาติจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม จะมีมากขึ้น แต่ส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายจากองค์การระหว่างประเทศ เช่น WHO UNESCO เป็นต้น รวมทั้งการได้รับทุนจากรัฐบาลไทยด้วยส่วนหนึ่ง เนื่องจากประเทศเหล่านี้เป็นประเทศที่ยากจน โดยหากโปรแกรมนานาชาติได้รับการพัฒนาให้เป็นนานาชาติเงินเป็นที่ยอมรับและเทียบเคียงกับต่างประเทศ ก็ดึงดูดให้ผู้เรียนต่างชาติมาเรียนในสถาบันอุดมศึกษาไทยมากขึ้นอีก เพราะหากเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของการเรียนในไทยกับประเทศอื่น จะพบว่าค่าใช้จ่ายในประเทศไทยต่ำกว่ามาก สำหรับผู้เรียนชาวไทยที่เลือกเรียนโปรแกรมนานาชาติอาจต้องมีฐานะทางการเงินที่ดีพอสมควร เนื่องจากโปรแกรมนานาชาติจะมีค่าใช้จ่ายในการเรียนสูงกว่าโปรแกรมทั่วไปภายในประเทศ

นอกจากนี้ การจัดให้นักศึกษาต่างชาติมีชีวิตทางสังคมร่วมกัน การจัดกิจกรรมที่ได้เรียนรู้วัฒนธรรมนานาชาติซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียน เช่น การบริหารด้านหอพัก อาหาร สิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก กีฬา ฯลฯ เป็นสิ่งสำคัญมากในการเรียน โปรแกรมนานาชาติ เพราะจะทำให้ผู้เรียนเป็นมิตรกันตลอดชีวิต (เจตนา นาควัชร, สัมภาษณ์, 2542)

3. ผู้สอน

ผู้สอนในโปรแกรมนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543 – 2552 จะมีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติผสมผสานกัน ยังมีจากหลาย ๆ ชาติก็ยิ่งทำให้เกิดความหลากหลายทั้งในด้านวิชาการและวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็นการสร้างสีสันให้เกิดบรรยากาศนานาชาติเช่นเดียวกับการมีผู้เรียนนานาชาติ

ในประเด็นของคุณสมบัติของผู้สอน โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า ในการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญโดยภาพรวม น่าจะมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือ คุณวุฒิปริญญาเอกจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่จะสอน ความสามารถที่จะใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี และผ่านการคัดเลือก (selective) มาเป็นอย่างดีจากคณะกรรมการบริหารหลักสูตรโลกทัศน์กว้างขวาง รู้และสนใจความเป็นไปได้ของนานาชาติ รวมทั้งมีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ ซึ่งคุณวุฒิการศึกษาของผู้สอน โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษานั้น ควรต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่จะสอน เพราะหากจบการศึกษาดำกว่าปริญญาเอกแต่ให้มาสอนนักศึกษานักศึกษาระดับบัณฑิตที่มีทั้งปริญญาโท และปริญญาเอกก็จะไม่เหมาะสมและจะไม่รับการยอมรับจากผู้เรียน เพราะแม้ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษาในโปรแกรมปกติส่วนใหญ่ยังต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเอก ฉะนั้นหากจะทำให้โปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทยได้รับการยอมรับจากนานาชาติ ก็ควรที่จะเลือกผู้สอนที่มีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้สอน โปรแกรมนานาชาติ คือ ต้องมีความสนใจและรู้ความเป็นไปในนานาชาติ มีโลกทัศน์กว้าง เพราะการสอนโปรแกรมนานาชาติต้องมีเรื่องแทรกเรื่องของนานาชาติ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่ง หากผู้สอนขาดคุณสมบัติข้อนี้ คือ ไม่มีความสนใจ และไม่มีโลกทัศน์กว้างเกี่ยวกับเรื่องของนานาชาติ ก็นับว่าไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้สอน โปรแกรมนานาชาติ

ในเรื่องความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญที่ผู้สอน โปรแกรมนานาชาติต้องมี เพราะผู้สอนต้องใช้ภาษาอังกฤษซึ่งเป็นสื่อในการเรียนการสอน และต้องมีการสื่อสารกับผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอน จึงต้องคัดเลือกผู้สอนที่มีความสามารถในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน ฟัง ได้อย่างดี ทั้งนี้ผู้สอนยังต้องมีภารกิจด้านวิชาการอื่น ๆ นอกเหนือจากการสอน เช่น การเขียนผลงานวิจัยเพื่อเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ การประชุมสัมมนานานาชาติ การเดินทางไปดูงานที่ต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งล้วนมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษที่ดี จึงจะทำให้ภารกิจวิชาการเป็นไปด้วยความราบรื่น ถึงแม้ว่าประกิจ เปรมธรรมการ (สัมภาษณ์, 2542) จะ

ให้ความเห็นว่าการใช้ภาษาอังกฤษไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดประการเดียวในการเรียนการสอน โปรแกรมนานาชาติ แต่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งที่ผู้สอน โปรแกรมนานาชาติต้องมีดัง เหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้ว เพราะถึงแม้ว่า ผู้สอนมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา มีความสามารถสูงในการสอนแต่พวกเขาใช้ภาษาอังกฤษได้ไม่ดีก็ไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนได้ ผู้สอนที่มีคุณสมบัติอย่างนี้จึงมีความเหมาะสมที่จะสอนใน โปรแกรมนานาชาติมากกว่าสอน โปรแกรมนานาชาติ

ในประเด็นของคุณสมบัติของผู้สอนที่ต้องมีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติก็เป็น สิ่งสำคัญอันดับต้น ๆ ที่ควรมี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สอน โปรแกรมนานาชาติต้องมีมาตรฐานสากลที่ ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ จึงจะดึงดูดให้ผู้เรียนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเลือกเรียน ฉะนั้น การประเมินภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ทราบว่า โปรแกรมนานาชาติเป็นเรื่องที่น่าเชื่อถือมาก น้อยเพียงใด ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะได้รับการประเมินก็คือ ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์จาก นานาชาติของผู้สอนนั่นเอง ฉะนั้นสถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องมีการสนับสนุนให้คณาจารย์มี ผลงานวิจัย การเสนอผลงานในเวทีต่างประเทศเพื่อยกระดับผู้สอนให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อจะได้ เป็นผู้สอนหลักใน โปรแกรมนานาชาติของสถาบันในระยะยาวต่อไป ทั้งนี้ควรต้องมีการประเมิน ผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยที่มีการสอน โปรแกรมนานาชาติจำเป็นต้องแสวงหาและทำความร่วมมือกับ สถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศที่มีชื่อเสียงหลาย ๆ สถาบัน

4. ระบบการศึกษา

สำหรับระบบการศึกษาของ โปรแกรมนานาชาติใน สถาบันอุดมศึกษาสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543-2552 นั้นจะมีความยืดหยุ่นมาก สามารถจัดระบบ การศึกษาได้หลายรูปแบบ โดยไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ขึ้นอยู่กับลักษณะของ โปรแกรมและการ บริหารจัดการของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของทั้งผู้เรียน และผู้สอนด้วย ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ยังเห็นว่าน่าจะจัดให้สอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษา ต่างประเทศด้วย เพราะจะทำให้สามารถรับนักศึกษาต่างประเทศเข้าเรียนได้จำนวนมาก และอาจจัด ให้สะดวกต่อการเดินทางมาสอนของอาจารย์ต่างชาติด้วย ทั้งนี้ระบบการศึกษาควรที่จะมีความ ยืดหยุ่นและเอื้อให้ โปรแกรมนานาชาติมีความยั่งยืน เพราะหากยึดรูปแบบที่ตายตัวก็อาจทำให้เป็น อุปสรรคต่อการรับนักศึกษาทั้งต่างชาติและคนไทย รวมทั้งเป็นข้อจำกัดในการบริหารงานของ สถาบันอุดมศึกษาเองด้วย ซึ่ง โปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศมักจะมี ทางเลือกให้นักศึกษาหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาในการเรียน การเลือกเรียน โปรแกรมต่าง ๆ ซึ่งจะตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษาได้เป็นจำนวนมาก อันจะส่งผลให้มีนักศึกษาเลือก เรียน โปรแกรมดังกล่าวมากด้วย

5. การจัดการเรียนการสอน

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกับการจัดการเรียนการสอนโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาที่ผู้วิจัยเห็นว่าจะหยิบยกมาอภิปราย คือ การใช้ภาษาที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับใช้ในนานาชาติมาเป็นสื่อในการเรียนการสอน โปรแกรมนานาชาติ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543-2552 โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จะยังคงใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการเรียนการสอน ถึงแม้ว่าผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่าโปรแกรมนานาชาติไม่จำเป็นต้องสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษเสมอไป แต่ผู้เชี่ยวชาญก็ยอมรับว่าจะยังคงใช้ภาษาอังกฤษมาเป็นอันดับแรกโดยอาจจะมีการเรียนการสอนโปรแกรมนานาชาติบางโปรแกรม เป็นภาษาอื่นบ้าง เช่น จีน ญี่ปุ่น แต่มีจำนวนน้อยมาก

ส่วนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนจะเน้นการสอนให้ผู้เรียนคิดเป็น ไม่สอนท่องจำ โดยวิธีการสอนมีหลายรูปแบบ โดยการบรรยายยังคงมีอยู่แต่น้อยลง และจะมีการสอนรูปแบบอื่น ๆ เช่น สัมมนา กรณีศึกษา เป็นต้นจะเน้นการวิจัยและออกภาคสนาม จะมีสื่อการสอนที่หลากหลาย โดยเฉพาะเทคโนโลยีสมัยใหม่ จะมีบทบาทช่วยในการสอนมากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต ซีดีรอม เป็นต้น ทั้งนี้ วัฒนา ธารนง และ เขียวลักษณ์ สุขชนะ (สัมภาษณ์, 2542) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าแนวโน้มโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาจะจัดให้มีการเรียนการสอนทางไกลมากขึ้น เพื่อตอบสนองผู้เรียนได้เป็นจำนวนมาก จึงมีความยืดหยุ่นด้านสถานที่และเวลาในการเรียนมากขึ้น

นอกจากนี้ การจัดการเรียนการสอนจะเน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนมากขึ้น ผู้เรียนมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้สอนทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา

สำหรับหน่วยงานที่จะรับผิดชอบโปรแกรมนานาชาติ ในภาพรวมเห็นว่าจะต้องเป็นหน่วยงานในระดับคณะหรือภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาเอง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญทางวิชาการในแต่ละสาขาอยู่แล้ว ซึ่งสามารถบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัวได้ โดยไม่มีความจำเป็นต้องแยกออกไปเป็นหน่วยงานใหม่ (อดุลย์ วิริยะเวชกุล สัมภาษณ์, 2542) เพราะถึงแม้จะดีในแง่การอำนวยความสะดวก แต่อาจเกิดความล่าช้า เพราะการบริหารวิชาการเป็นเรื่องที่คณะ / ภาควิชามีความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว จึงน่าจะมีความคล่องตัวกว่า แต่ควรจัดให้มีการบริการนักศึกษาต่างชาติในด้านที่พัก วิชา ประกันสุขภาพ ฯลฯ (เขียวลักษณ์ สุขชนะ, สัมภาษณ์, 2542) ผู้วิจัยเห็นว่าถ้าตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบการจัดโปรแกรมนานาชาติจะเป็นการทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกับภาควิชา เพราะหน่วยงานใหม่หน่วยงานเดียวจะดูแลจัดโปรแกรมนานาชาติของทุกสาขาวิชาได้ไม่ดีเท่ากับแต่ละคณะ/ภาควิชาดูแลเอง ทั้งนี้การดูแลด้านวิชาการควรอยู่ภายใต้การดูแลของคณะและภาควิชา แต่หากจะมีหน่วยงานที่บริหารงานด้านธุรการ เช่น การบริการนักศึกษาต่างชาติ ก็เป็นเรื่องดี อย่างไรก็ตาม อดุลย์ วิริยะเวชกุล และธรรมศักดิ์ สมมาตย์ (สัมภาษณ์, 2542) เห็นสอดคล้องกันว่า หากสถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาหน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ให้มีความเข้มแข็ง สามารถ

ประสานงานเกี่ยวกับการจัดโปรแกรมนานาชาติได้ดี ก็ไม่มีความจำเป็นต้องตั้งหน่วยงานให้บริการ นักศึกษาโปรแกรมนานาชาติขึ้นมาอีก

6. เกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติผู้เรียน

แนวโน้มของเกณฑ์การคัดเลือกและคุณสมบัติของผู้เรียน โปรแกรมนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ.2543-2552 จะยังคงใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเกณฑ์เดียวกับที่ได้คัดเลือกผู้เรียนระดับบัณฑิตศึกษาในโปรแกรมปกติทั่วไป แต่จะเพิ่มเกณฑ์ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เช่น TOEFL และเน้นการสัมภาษณ์ ซึ่งเจตนา นาควัชระ (สัมภาษณ์, 2542) กล่าวว่าต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์นานพอสมควรเพื่อดูความสนใจของผู้สมัครเรียน ภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษต้องเข้ม ส่วนพื้นฐานความรู้ขึ้นอยู่กับสาขาวิชานั้น ๆ ทั้งนี้ สุเนตร ชุตินทรานนท์ ประกิจ เปรมธรรมกร และ จิรยุทธ มัทธกุล (สัมภาษณ์, 2542) เห็นสอดคล้องกันว่าอาจจะมีการยืดหยุ่นเกณฑ์บ้างตามความเหมาะสมสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในสาขาวิชาที่จะเรียน

7. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลของผู้เรียน โปรแกรมนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ.2543-2552 จะมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะสาขาวิชา และวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร แต่ที่สำคัญต้องมีประกันคุณภาพ โดยประเมินจากภายนอก ซึ่งส่วนใหญ่วัดจากผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ ทั้งนี้วิธีการวัดและประเมินผลนั้นต้องมีมาตรฐานสากล และมีความโปร่งใส

การบริหารจัดการโปรแกรมนานาชาติ

1. งบประมาณ

การบริหารงาน โปรแกรมนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543-2552 ด้านงบประมาณผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่าโปรแกรมนานาชาติจะต้องเป็นโปรแกรมที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ เพราะ โปรแกรมนานาชาติเป็น โปรแกรมที่มีการลงทุนสูงกว่าโปรแกรมปกติ และเนื่องจากการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการศึกษาที่รัฐ "ไม่ได้สนับสนุนเท่ากับการศึกษาระดับอื่น ๆ อาจเป็นเพราะว่าการศึกษาที่ไม่ได้มีความจำเป็นเท่าที่ระดับปริญญาตรี ฉะนั้น สถาบันที่จัดโปรแกรมนานาชาติจึงต้องมีรายได้หลักจากค่าเล่าเรียน และอาจมีแหล่งทุนอื่น ๆ ให้การสนับสนุนบ้าง เช่น จากภาคเอกชน ดังนั้นในอนาคตอันใกล้นี้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องออกนอกระบบราชการ การบริหารงบประมาณจึงต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะยังคงได้รับงบประมาณจากรัฐอยู่บ้าง แต่ก็คงจะมีสัดส่วนน้อยลง และเนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาต้องมีอิสระในการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง จึงต้องพยายามให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด อาจจะเป็นการ

บริหารงานแบบเอกชนมากขึ้น จึงจะทำให้สถาบันเลี้ยงตัวเองได้ สอดคล้องกับจรัส สุวรรณเวลา (สัมภาษณ์, 2542: 4) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการจัดการ คือ การเงิน บทบาทของรัฐยังคงจำเป็นต้องสนับสนุนงบประมาณด้านการจัดการและการเงินของสถาบันอุดมศึกษา อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามที่ในอนาคตงบประมาณควรจะต่อมาจากภาคเอกชนด้วย ทั้งนี้ อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2542: 6) กล่าวว่า รัฐต้องอาศัยความหลากหลายมากขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะมหาวิทยาลัย แม้แต่สถาบันของรัฐเองก็จะต้องมีแนวทางในการที่จะระดมความร่วมมือให้ภาคเอกชน หรือองค์กรอื่นในสังคมเข้ามาร่วมจัดการศึกษาให้มากขึ้นด้วย คงเป็นไปได้ที่จะให้ภาครัฐเข้าไปจัดการทุกสิ่งทุกอย่างเองหรือทุ่มทรัพยากร 100 % โดยไม่หวังพึ่งการระดมทรัพยากรในการจัดอุดมศึกษาได้ในอนาคต

2. บุคลากร

การบริหารงานด้านบุคลากร สำหรับโปรแกรมนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543–2552 มีแนวโน้มว่าจะมีการใช้บุคลากรร่วมกับโปรแกรมปกติ แต่ก็ต้องมีผู้สอนชาวต่างชาติ ในประเด็นนี้มีหลักการเช่นเดียวกับการบริหารงานด้านการเงิน คือ ต้องเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด โปรแกรมนานาชาติมักเป็นโปรแกรมที่มีการเปิดสอนใน โปรแกรมปกติด้วย หรือหากไม่มีการเปิดสอน โปรแกรมปกติ ก็จะเป็นสาขาที่ใกล้เคียง หรือเกี่ยวข้องกับ โปรแกรมปกติที่เปิดสอนอยู่แล้ว ฉะนั้น จึงควรพิจารณาคัดเลือกอาจารย์ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่ได้กล่าวแล้วในส่วนของผู้สอนใน โปรแกรมนานาชาติด้วย โดยจะต้องมีการพัฒนาผู้สอนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัด โปรแกรมนานาชาติทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ

ในการบริหารงานบุคลากรใน โปรแกรมนานาชาติต้องเน้นความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น ไม่ยึด กฎระเบียบราชการมากนัก อาจเป็นเพราะว่า โปรแกรมนานาชาติส่วนใหญ่เป็น โปรแกรมที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ จึงมีอิสระในการบริหารงานมากกว่าโปรแกรมปกติ

3. อาคารสถานที่

การบริหารงานด้านอาคารสถานที่ สำหรับ โปรแกรมนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543–2552 มีแนวโน้มที่สอดคล้องกับการบริหารงานด้านงบประมาณและบุคลากรในแง่ของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด กล่าวคือ การบริหารอาคารสถานที่ที่จะเน้นการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่แล้วในสถาบันให้คุ้มค่าที่สุด โดยใช้ร่วมกับโปรแกรมปกติ ผู้วิจัยเห็นว่าหลักการนี้ก็เช่นเดียวกับการการบริหารงานด้านงบประมาณและบุคลากรเพราะอย่างที่ได้กล่าวมาแล้วว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบราชการในอนาคตอันใกล้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นก็คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นในลักษณะการบริหารงานแบบเอกชน โดยเฉพาะในเรื่องการลงทุนด้านอาคารสถานที่ซึ่งเป็น

การลงทุนที่สูง จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ แต่หากมีความจำเป็นจริง ๆ เพื่อให้เกิดมาตรฐานนานาชาติ ก็เป็นความเหมาะสมที่ต้องลงทุนบ้าง เช่น หากมีผู้เรียนต่างชาติจำนวนมากก็อาจต้องสร้างหอพักรองรับ

4. คุณภาพของบัณฑิต

บัณฑิตซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543–2552 นอกจากจะต้องมีคุณภาพอันได้แก่ลักษณะที่พึงประสงค์ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยคิดว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีความรู้เชิงวิชาการเทียบเท่านานาชาติ กล่าวคือ เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาเป็นบัณฑิตแล้วต้องมีความรู้ในสาขาวิชาที่เรียนเทียบเท่ากับผู้เรียนที่เรียนโปรแกรมเดียวกันอุดมศึกษาต่างประเทศ นั่นก็หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับของนานาชาตินั่นเอง ซึ่งคุณภาพมาตรฐานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการจัดโปรแกรมนานาชาติ รวมทั้งการจัดการศึกษาโปรแกรมปกติในทุกระดับการศึกษา ก็ควรคำนึงถึงคุณภาพมาตรฐานเป็นสำคัญ และที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน คือ การมีโลกทัศน์ที่กว้าง รู้และเข้าใจวัฒนธรรมนานาชาติ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่บัณฑิตโปรแกรมปกติอาจไม่มี

นอกจากนั้น บัณฑิตยังต้องมีความสามารถในการใช้และปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งนับวันจะเข้ามามีบทบาทในชีวิตมากขึ้น ดังเช่นที่ เยาวลักษณ์ สุขชนะ (สัมภาษณ์, 2542) กล่าวว่าในทศวรรษหน้าจะมี 2 ภาษา คือ ภาษามนุษย์ (human language) และภาษาคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าในยุคแห่งข้อมูลข่าวสารนี้ หากใครใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นจะเป็นคนไม่ทันสมัย และจะเสียเปรียบคนที่ใช้คอมพิวเตอร์ได้

ลักษณะอันพึงประสงค์ที่ค่อนข้างเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบัณฑิตโปรแกรมนานาชาติ คือ การใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้ดี เพราะการศึกษาโปรแกรมนานาชาติต้องใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ จึงทำให้บัณฑิตมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น สามารถที่จะทำงานในระดับนานาชาติได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการจัด โปรแกรมนานาชาติ ระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศในอนาคต มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีแนวคิดในการจัดโปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาดังนี้

1.1 การจะเปิด โปรแกรมนานาชาติ ควรศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายว่า สนใจที่จะศึกษาในโปรแกรมนานาชาติลักษณะแบบใด เพื่อจะได้จัดหลักสูตรให้เหมาะสมเพื่อประกันได้ว่ามีกลุ่มเป้าหมายที่สนใจจะเข้าศึกษา ทำให้โปรแกรมห่วงงวนอยู่ และไม่มีปัญหาเรื่องการบริหารงบประมาณในอนาคต

1.2 ควรศึกษาการจัดโปรแกรมนานาชาติในระดับบัณฑิตศึกษาของประเทศต่าง ๆ ด้านคุณภาพมาตรฐาน การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน

1.3 พิจารณาความพร้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในสาขาทรัพยากรของสถาบัน เช่น งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีจุดมุ่งหมายในการจัด โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษาให้ชัดเจน และผลักดันให้เกิดการปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การยกระดับบุคลากร และวิชาการให้มีความเป็นสากล

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้การสนับสนุนหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยให้จัดกิจกรรมนานาชาติ เช่น การประชุม / สัมมนาระดับนานาชาติ การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

4. การบริหารหลักสูตร ควรมีอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเหมาะสมอยู่แล้ว ซึ่งจะทำให้การบริหารคล่องตัว ควรตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วยบุคลากรภายนอกผู้เชี่ยวชาญจากสถาบัน / หน่วยงานต่างประเทศด้วย (Advisory Board) เพื่อเกิดความหลากหลาย หลักสูตรควรได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เนื้อหาของเรื่องนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับแต่ละสาขาวิชา โดยอาจมีการเปรียบเทียบกับเรื่องของไทย และควรมีเนื้อหาของสาขาวิชาอื่น ๆ ผสมผสานอยู่ในหลักสูตรด้วย เพื่อให้ผู้เรียนมีความรอบรู้

5. จัดแหล่งทุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น วิเทศสหการ ทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาไทย องค์การระหว่างประเทศ ได้แก่ WHO UNESSCO เป็นต้น เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีฐานะไม่ดีนัก

6. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณา ด้านผู้สอนโปรแกรมนานาชาติ ระดับบัณฑิตศึกษาดังนี้

1.1 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับ

1.2 มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารของนานาชาติ

1.3 มีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษได้ดี

1.4 มีโลกทัศน์กว้าง รู้และสนใจเรื่องของนานาชาติ

7. ควรใช้ระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและผู้สอน และมีความยืดหยุ่น ไม่ยึดรูปแบบที่ตายตัวเหมือน โปรแกรมปกติ เช่น ระบบ โมดูล

8. การจัดการเรียนการสอน ผู้สอนควรเป็นเพียงผู้แนะนำ และให้คำปรึกษาเน้นให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเรียนมากที่สุด การสอนแบบบรรยายควรมีสัดส่วนต่ำ มีสื่อการเรียนการสอนหลากหลาย

9. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่จัด โปรแกรมนานาชาติระดับบัณฑิตศึกษา ควรกำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

10. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจัดโปรแกรมนานาชาติในระดับบัณฑิตศึกษา ควรบริหารจัดการดังนี้ ใช้ทรัพยากรบุคคลและอาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ไม่ยึดกฎระเบียบราชการมากนัก ดังนั้น การจ้างบุคลากรทั้งในระดับอาจารย์ เจ้าหน้าที่ อาจจะทำเป็นสัญญา (Contract) โดยมีการกำหนดระยะเวลาและมีการประเมินจากข้อเสนอแนะทั้ง 10 ประการ เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรคำนึงถึงในการเปิดสอนหลักสูตรนานาชาติ

ตอนที่ 8 ความเป็นเลิศทางวิชาการ

ในองค์การการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะมีเป้าหมายเหมือน ๆ กัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่มีความแตกต่างกันด้าน พันธกิจ บทบาท และหลักสูตร ดังนั้นการดำเนินงานขององค์การมีข้อกำหนด ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การนั้น ๆ จึงทำให้ความเป็นเลิศทางวิชาการต้องใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษามากำหนด จึงขอกล่าวถึงแนวคิดเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ และเกณฑ์คุณภาพการศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ, 2545)

แนวคิดของความเป็นเลิศทางวิชาการจากผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย

แนวคิดของความเป็นเลิศทางวิชาการจากความคิดเห็นของผู้บริหารที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารรายงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น สุชาดา กิระนันท์ (2546: 2) ได้กล่าวว่า บัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์การจัดสอนก่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ทศนีย์ อัดตะนันท์ (2546: 1) ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า การจัดบัณฑิตศึกษามีความมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางการศึกษา สมบัติ นพรัก (2545: 6) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าความมุ่งหมายของบัณฑิตศึกษาก็เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ เลียงชัย ลิมลือมวง (2545: 15) ได้ให้ความเห็นว่า การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการมีวิสัยทัศน์ของความเป็นเลิศทางวิชาการของผู้บริหาร มนูญ พหิระ (2545: 3) ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นการจัดการศึกษาก็เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเห็นนี้ตรงกับความเห็นของประคิน สุจฉายา (2545: 2) บอกว่า การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการมุ่งเน้นการมีคุณภาพความเข้มแข็งของงานวิทยานิพนธ์ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศ

แนวคิดเรื่องความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินงานที่สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) การดำเนินงานแสดงออกได้ 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ตัววัด/ตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ของผู้อื่น

รูปแบบที่ 2 ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน และการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เทียบเคียงกันได้ และ/หรือเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

จากการดำเนินงานทั้ง 2 รูปแบบของแนวคิดเรื่องความเป็นเลิศนี้ใช้เพื่อ

1. เน้นกลยุทธ์การเรียนการสอนเป็นสำคัญ
2. สร้างความท้าทายที่เหมือน ๆ กันให้แก่องค์กรทุกองค์การ โดยไม่คำนึงถึงทรัพยากรและ/หรือความสามารถ/การเตรียมตัวของผู้ที่เข้ามาเรียน
3. กระตุ้นการวิจัยที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ และเสนอวิถีทางการเผยแพร่ผลการวิจัยนั้น ๆ
4. เสริมศักยภาพที่จะสร้างองค์ความรู้ที่ขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ ในเรื่องแนวปฏิบัติด้านการจัดการเรียนการสอน ที่ประสบความสำเร็จให้แก่องค์กรอย่างกว้างขวางที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากแนวคิดดังกล่าว การเน้นรูปแบบสำหรับการพัฒนาผู้เรียน และระบบการจัดการองค์การน่าจะต้องมีขั้นตอนที่มีเอกสารเป็นหลักฐาน ดังนั้นความเป็นเลิศทางวิชาการ องค์กรควรต้องมองตนเองว่าเป็น การพัฒนาของผู้เรียนและควรพยายามเข้าใจและใช้องค์ประกอบมีอิทธิพลนั้นให้สูงสุด โดยใช้กลยุทธ์การประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นตัวชี้นำ กล่าวคือ มีความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างสิ่งที่จะประเมินกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร เน้นเด่นชัดเรื่องการปรับปรุงทั้งการปรับปรุงผลการเรียนของผู้เรียน การปรับปรุงความสามารถของคณาจารย์ การปรับปรุงผลการดำเนินงานหลักสูตร มีการประเมินผลการป้อนข้อมูลอยู่เสมอบนพื้นฐานการอ้างอิงเกณฑ์ที่เหมาะสม มีการวัดผลระบบการประเมินเพื่อปรับปรุงความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผล และผลสำเร็จของผู้เรียนควรพัฒนาปัจจัยความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาข้อกำหนดภายนอก เช่น จากตลาด และองค์กรอื่น ๆ

เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

เพื่อความมุ่งมั่นของผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัยในการบริหารจัดการหน่วยงานบัณฑิตศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารต้องดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศทางวิชาการ, 2545 : 11-12) ดังต่อไปนี้

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศทางวิชาการ 7 ประการ

(1) ภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนในการกำหนดทิศทาง ความคาดหวัง การตัดสินใจ ความรับผิดชอบ รวมทั้งการตรวจสอบองค์การร่วมกัน

(2) การวางแผนกลยุทธ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา แล้วนำมาประเมินความก้าวหน้าทั้งการลดและเพิ่มสิ่งใหม่ แล้วนำมาพัฒนาวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อการบริหารจัดการในโอกาสต่อไป

(3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้เรียนซึ่งเสมือนเป็นตลาด ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของผู้เรียนกลุ่มไหนที่จะเป็นกลุ่มเป้าหมายหรือคาดว่าจะเป็นผู้ลูกค้าของสถาบันให้สร้างความสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์กับกลุ่มนั้น

(4) การสนเทศและการวิเคราะห์ มีการรวบรวมข้อมูล และเลือกใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมาวิเคราะห์ผลการดำเนินการแล้วนำผลสำเร็จไปดำเนินการต่อ ผลเสียที่เป็นอุปสรรคของความสำเร็จให้แก้ไขและยกเว้น เป็นข้อมูลในการนำไปวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

(5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และบุคลากร คือ การให้ขวัญ กำลังใจ พัฒนาจิตใจให้คณาจารย์และบุคลากรใช้ศักยภาพของตนปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มศักยภาพ รวมทั้งสร้างและรักษาบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศทางวิชาการ

(6) การจัดกระบวนการ คือ การจัดกระบวนการในการบริหารจัดการ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากร การออกแบบและจัดการหลักสูตร รายวิชาเรียน กระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน การสนับสนุนและบริการผู้เรียน

(7) การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการประเมินผลของการบริหารจัดการ เริ่มตั้งแต่คณาจารย์ บุคลากร ผู้เรียน งบประมาณ ผลการดำเนินการ รวมทั้งเปรียบเทียบความสำเร็จขององค์การกับคู่แข่งจากสถาบันอื่นที่ใกล้เคียงกัน

จากเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการทั้ง 7 ประการนี้ จะช่วยทำให้การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้

จากความคิดเห็นของคณาจารย์บัณฑิตวิทยาลัยหลายท่านที่ให้ความเห็นว่า การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของผู้บริหารที่ให้มีการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการทัดเทียมกับนานาชาติ แต่การดำเนินการในการบริหารจัดการต้องอาศัยหลักการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศ 7 ประการ เมื่อดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพ 7 ประการนี้ได้ครบถ้วน ก็จะพบกับความสำเร็จอย่างมีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างโดยตรงยังมีไม่มากนัก จะนำเสนอเฉพาะผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ ของกลยุทธ์การบริหารจัดการทั้งการวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

ทวีชัย บุญเติม (2540) “การพัฒนาจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550” มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยขอนแก่นอีก 10 ปีข้างหน้า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ในสถาบัน และจากภายนอก จำนวน 140 รายการ ผู้บริหาร 87 คน ผู้เชี่ยวชาญ 33 ท่าน และ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแผนที่พัฒนาขึ้น จำนวน 14 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่เป็นที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ และประเทศกลุ่มแม่น้ำโขง มีการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่าย สารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็น มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) “การพัฒนาระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตาม แนวความคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพัฒนาระบบการ บริหารทั้งองค์การ ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคที่มุ่งเน้นคุณภาพ จัดทำ ทิศทางการพัฒนาสถาบันระยะ 15 ปี กำหนดทิศทางให้สถาบันเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่าง ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน มีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงาน บริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ค่อนข้างสูง

นิยุทธิ์ กรุงวงศ์ (2543) “การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ในประเทศไทย” เพื่อศึกษาสภาพการจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ได้ส่งแบบสำรวจ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต และอาจารย์ที่สอนในโปรแกรมนี้ จำนวน 1397 ฉบับ ได้รับคืน 728 ฉบับ การศึกษาค้นพบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย ควร ใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบรักษาเสถียรภาพการแข่งขัน โดยการเพิ่มจำนวนนักศึกษา และมีการ ใช้อาคาร สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกันอย่างเต็มที่ ควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก ควรเพิ่มรายได้ เช่น จัดสัมมนาเชิงวิชาการ การฝึกอบรม การปรึกษาทางธุรกิจ ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจให้ มากขึ้น ควรมีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรพัฒนาอาจารย์ คณาจารย์ประจำ และเน้นคุณภาพของมหาบัณฑิต ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชน ควรเน้นการตลาดเชิงรุก โดยใช้กลยุทธ์สถานที่ตั้งเป็นหลัก เน้นการบริการของเจ้าหน้าที่แก่นักศึกษา และพัฒนาอาจารย์ประจำ

สุนีย์ ช่างเจริญ (2527) ได้ศึกษา “ปัจจัยคัดสรรที่เกี่ยวข้องกับการบัณฑิตศึกษา สาขา สังคมศาสตร์ ในทัศนะของนิสิต นักศึกษามหาบัณฑิต” โดยการสำรวจกลุ่มตัวอย่างนิสิต นักศึกษา มหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เกษตรศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 658 คน พบว่า ด้านการเรียนการสอน ต้องให้อาจารย์ปรับปรุงตนเองและวิธีการสอนหลายประเด็นด้วยกัน ควรมีการประเมินอาจารย์ และควรจะพัฒนาคณาจารย์เกี่ยวกับวิธีสอนในระดับบัณฑิตศึกษา เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่มักมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนจบการศึกษา แต่มักไม่ถนัดเรื่องวิธีสอน ถ้าได้มีการพัฒนาคณาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอน จะทำให้การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามุ่งผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

วิลาวัลย์ จารุอรียานนท์ (2542) ได้ศึกษา “แนวโน้มการจัดโคะแกรมนานาชาติ ระดับบัณฑิตศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า พ.ศ. 2543-2552” พบว่า แนวคิดมุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ ด้านจุดมุ่งหมายมุ่งพัฒนาและยกระดับบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในไทยสู่มาตรฐานสากลให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเทียบเคียงกับนานาชาติ เปิดสู่ความเป็นสากล และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไร้พรมแดน เพื่อให้คนไทยมีบทบาทในนานาชาติ รวมทั้งลดอัตราคนไทยไปศึกษาในต่างประเทศ

ด้านองค์ประกอบที่สำคัญ ผู้เรียนและผู้สอนหลักสูตรนานาชาติ มีมาตรฐานสากล ใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอน เช่น ภาษาอังกฤษ กิจกรรม บรรยากาศ และการบริหารจัดการเป็นนานาชาติ

ด้านการจัดการศึกษาพบว่า หลักสูตรมีการพัฒนาสม่ำเสมอ สนองความต้องการของผู้เรียน มีลักษณะสหวิทยาการ ผู้เรียนค้นคว้าด้วยตนเองจากหลายแหล่ง โดยใช้เครื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้สอนต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขา ใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีวุฒิปริญญาเอกจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับ มีโลกทัศน์กว้าง มีความรู้เรื่องนานาชาติ การสอนมีหลายรูปแบบเน้นให้ผู้เรียนคิด การวัดผลมีหลายรูปแบบ

วรพรรณ อภิชัย (2535) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดหลักสูตรนานาชาติในสถาบันอุดมศึกษา 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่ามีหลักสูตรนานาชาติระดับปริญญาตรี 7 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 11 หลักสูตร ระดับปริญญาเอก 1 หลักสูตร พบว่าความคิดเห็นของผู้สอนเกี่ยวกับหลักสูตรเห็นว่ามีความเหมาะสมระดับมากร ส่วนความคิดเห็นด้านปัญหา ได้แก่ ผู้สอนและผู้เรียนขาดความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ เอกสารและตำราประกอบการเรียนการสอนไม่เพียงพอ ผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกัน มีข้อสรุปว่าหลักสูตรนานาชาติในอนาคต 10 ปีข้างหน้า ต้องใช้ภาษาสากลเน้นภาษาต่างประเทศ ควรเปิดสอนระดับปริญญาโทขึ้นไป และควรเน้นภาษาอังกฤษเป็นอันดับหนึ่ง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ค้นพบว่าที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การเลี้ยงดูของบิดามารดา และเป็นแบบอย่างที่ดี

ของลูก การศึกษาในระบบ คือ การมีครูอาจารย์ฝึกอบรมที่ติดต่อเนื่องมา ประสบการณ์ในอาชีพ คือ ประสบการณ์ในการเรียน ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

แมทธิส (Dmiel Matthys, 1992) ได้ศึกษาการบริหารจัดการโดยข้อมูลเครือข่าย ได้เสนอแนะว่า การบริหารจัดการใช้เครือข่ายข้อมูลหรือเครือข่ายนั้น จะต้องศึกษาเครือข่ายที่มีในปัจจุบันนั้นว่า มีแหล่งใดอยู่แล้ว มีข้อมูลอะไรจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าเป็นข้อมูลประเภทใด ข้อมูลอะไร แล้วนำมาสังเคราะห์เข้าเป็นหมวดหมู่ จากนั้นจึงนำมาสร้างรูปแบบฐานข้อมูล เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

โจฮันนา (Johonna. Anna Magaretha, 1993) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารศึกษาของหัวหน้าฝ่ายการเงินและงบประมาณ ค้นพบว่าการทำงานของหัวหน้าฝ่ายการเงินนั้น นอกจากจะบริหารจัดการงานในหน้าที่แล้ว จะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารงานอื่นประกอบไปด้วย โดยการสร้างความสัมพันธ์กับฝ่ายการเมือง การเข้าร่วมกับชุมชน ให้การสนับสนุนแก่ชุมชนในสังคมนั้น เพื่อเป็นทั้งยุทธศาสตร์และศิลป์ ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่บรรลุสำเร็จงานบริหารนั้นได้

จอห์นเนส (Johnness, Potgietes Mathinus, 1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในโรงเรียน พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการนั้น เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ควรนำมาใช้ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร การนำกลยุทธ์มาใช้วางแผนในอนาคต คือการใช้ทักษะการบริหารจัดการในอนาคต เพื่อจะใช้กลยุทธ์มาวางนโยบายและเป้าหมายบริหารงานให้ประสานและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการมีทิศทางพัฒนาสถาบันการศึกษาให้เป็นสถาบันที่เป็นหลักทางวิชาการ มีการบริการคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ และควรมีการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ การพัฒนาอาจารย์ประจำ เน้นคุณภาพการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ให้ผู้เรียนมีความสามารถในเชิงวิชาการเทียบเคียงกับนานาชาติ โดยมีการพัฒนาหลักสูตรสมำเสมอ สำหรับสถาบันการศึกษาในประเทศไทยทั้งของรัฐและเอกชนต่างมุ่งหวังกลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สู่วิทยาลัย เป็นเลิศทางวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ จึงนำกระบวนการออกแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ระบบ 2) การสังเคราะห์ระบบ 3) การออกแบบระบบ และ 4) การตรวจสอบระบบและปรับปรุงแก้ไข เพื่อศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง มีการตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Commissionership)

N/A (Council of Graduate Schools in US., 1981) บัณฑิตวิทยาลัยจะต้องพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน 10 ปีข้างหน้า ความเปลี่ยนแปลงนั้นมีทั้งความต้องการของสังคมและของผู้เรียน วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการเรียนก็ต้องเปลี่ยนตาม มหาวิทยาลัยจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย โดยการชี้ชัดว่าบัณฑิตวิทยาลัยควรมีฐานะและโครงสร้างอย่างไร ควรจะพัฒนาไปทิศทางใดใน 10 ปีข้างหน้า เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยมีขีดจำกัด

ในการพัฒนาตามสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่ง และควรรับนักศึกษาประเภทใดเข้าศึกษาและกำหนดโปรแกรมอะไรรับนักศึกษาเหล่านั้น ผู้รับผิดชอบงานบัณฑิตวิทยาลัยมีส่วนช่วยในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและฝ่ายการเงิน บัณฑิตวิทยาลัยควรรับผิดชอบเรื่องกิจกรรมนักศึกษา การรับนักศึกษา การเงิน การตรวจสอบมาตรฐานบัณฑิตศึกษาร่วมกับคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

N/A (Council of Graduate Schools in US., 1990) ในด้านการบริการบัณฑิตวิทยาลัยนั้น ทั้งนโยบายและ โครงสร้างของแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน แต่ที่เหมือนกันคือการมีเป้าหมายเพื่อให้บัณฑิตศึกษามีคุณภาพดี บัณฑิตวิทยาลัยคือหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาด้านการศึกษาระดับสูงของสถาบัน โดยมีคณบดีของบัณฑิตวิทยาลัยเป็นเสมือนผู้ให้คำปรึกษาทั้งหลักการและด้านการศึกษาบทบาทของบัณฑิตวิทยาลัย อาจเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยดำเนินการเรื่องกำกับดูแลคุณภาพบัณฑิตศึกษาทั้งมหาวิทยาลัย จัดอบรมครูอาจารย์เพื่อให้พร้อมที่จะสอนอย่างมีคุณภาพ ช่วยเหลือบางสาขาวิชาที่ยังไม่เข้มแข็งให้ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ในด้านโครงสร้างกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณบดีที่เปิดสอนนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม สำนักกิจการนักศึกษา สถาบันบัณฑิตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยควรสร้างความสัมพันธ์กับสำนักวิจัยไว้เพราะหน่วยงานนี้สามารถช่วยในการประชาสัมพันธ์บทความวิทยานิพนธ์ได้ ขอเสนอแนะเพิ่มเติมว่าบัณฑิตวิทยาลัยควรแสดงสายงานบริหารงานและ ผู้รับผิดชอบแต่ละหน้าที่ไว้ในที่เปิดเผย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1. การศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ 2. การพัฒนากลยุทธ์จากข้อมูลที่ได้ศึกษาวิเคราะห์จากเอกสาร 3. การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์และแผนปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับท้องถิ่นภาคเหนือตอนล่าง ดังจะได้อธิบายรายละเอียดในบทต่อไป