

กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยขอบ

คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

Administrative Strategies for Excellence

In Research Of The Faculty Of Humanities,

Private Higher Education Institutions

พงษ์วิญญู แม่นโกศล\*

PONGPINYO MANKOSOL\*

---

\*อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

\*Lecturer, Faculty of Arts and Sciences, Dhurakij Pundit University, Thailand.

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ในคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมสนทนากลุ่ม การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและประมวลผลการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานวิจัย ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการทำวิจัยและการทำวิจัยในคณะมนุษยศาสตร์สถาบันอุดมศึกษา (2) การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเพิ่มเติมผลการศึกษาเชิงปริมาณ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (4) การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบ ปรับปรุง ประเมินและรับรองกลยุทธ์

กลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่นำเสนอมี 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy) กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy) กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy) และกลยุทธ์แก้วิกฤติ (WT Strategy) โดยนำเสนอกลยุทธ์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกขนาดและทุกพื้นที่ และกลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยที่จำแนกตามขนาดและพื้นที่

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัย คณะมนุษยศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

### Abstract

The purpose of this research is to formulate the strategies for excellence in promoting research of the faculty of Humanities in private higher education institutions. The samplings used in the study are divided into 2 groups; 1) those giving quantities information are research administrators at university level, research administrators at faculty level and faculties. 2) Those providing qualitative information consist of research administrators from the state and private higher education institutions, having Faculty of Humanities, the administrators of grant-aided research organizations, researcher in Humanities and experts. Four research procedures are set up: (1) A quantitative study, to get current research management, problems and obstacles which are affecting to conducting research and conceptual framework of the excellence in research of the Faculty of Humanities in private higher education institutions. (2) A qualitative study with in-depth interview to obtained from the quantitative study. (3) Analyzing current condition of the Faculty of Humanities in private higher education institutions, and (4) Focus group discussion to review, assess and improve the strategies. Administrative Strategies for Excellence in promoting Research of the Faculty of Humanities in Private Higher Education are; Potential Enhancement (SO Strategy), Strategies for Immunity (ST Strategy), Strategies for Development and Regeneration (WO Strategy) and Strategies for Resolving the Crisis (WT Strategy) by presenting an overview of the strategy and tactics of universities all sizes and in all regions and presenting specific strategy classified by size and region.

**Keyword :** Administrative Strategies for Excellence in Research. The Faculty of Humanities Private Higher Education Institutions.

## บทนำ

การวิจัย เป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีบทบาทและมีกิจกรรมวิชาการที่ครบวงจร ตั้งแต่การแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาความรู้ และการใช้ความรู้ จรัส สุวรรณเวลา(2534) แต่พบว่า “ระบบการวิจัยและพัฒนาของประเทศไทยอยู่ในสภาพที่อ่อนแอมาก” วิจารณ์ พาณิช(2540) ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณงานวิจัยของทุกสาขาวิชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขามนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์(2545) พบว่าขาดแคลนความรู้และการวิจัยมากที่สุด อีกทั้งเมื่อเปรียบเทียบกับด้านวุฒิการศึกษาของอาจารย์ ด้านประสบการณ์การทำวิจัย และด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัย ก็พบว่ามีปัญหามากกว่าสาขาวิชาอื่นๆ ทำให้การวิจัยในสาขามนุษยศาสตร์ของประเทศไทยไม่ก้าวหน้าเมื่อเทียบกับต่างประเทศ เจตนา นาควัชระ(2548) กล่าวได้ว่า การวิจัยในสาขานี้ไม่ก้าวหน้า ไม่เชื่อมโยงปัญหาในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อานันท์ กาญจนพันธุ์(2552) สาเหตุเกิดจากมี ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัยหลายประการ แต่สาเหตุที่สำคัญทั้งในสถาบันของรัฐและเอกชนคือ อาจารย์มีภาระการสอนมากจนไม่มีเวลาทำวิจัย ประกอบกับระบบการบริหารและการส่งเสริมการทำวิจัยยังไม่มีประสิทธิภาพ ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและปัญหาการวิจัยที่เกิดขึ้นในสาขามนุษยศาสตร์ ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรศึกษา กลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อนำไปใช้พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอ กลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพปัจจุบันด้านการบริหารงานวิจัย ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการทำวิจัย กรอบความคิดเรื่องความเป็นเลิศในการวิจัย และการทำวิจัยในคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประชากร ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั่วประเทศ ที่มีการจัดการศึกษาหลักสูตรภาษาไทย ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 18 สถาบัน

ตัวอย่างในการวิจัยที่ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารงานวิจัยระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารงานวิจัยระดับคณะ และอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้จำนวนนักศึกษาเป็นเกณฑ์การแบ่งขนาด มี 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ และ (2) มหาวิทยาลัยขนาดกลางและเล็ก

ขั้นที่ 2 แบ่งกลุ่มที่ได้จากขั้นที่ 1 โดยจำแนกตามพื้นที่ที่ตั้ง คือ (1) กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล และ (2) ภูมิภาค เนื่องจากไม่มีมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ในภูมิภาคจึงสามารถแบ่งได้ 3 กลุ่มตามขนาดและพื้นที่ ได้แก่

มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มหาวิทยาลัยขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และมหาวิทยาลัยขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค จากนั้นเลือกตัวอย่างจากกลุ่มต่างๆ ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กลุ่มละ 4 ตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยที่สุ่มได้ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยหาขนาดตัวอย่าง (n) จากการคำนวณโดยใช้สูตรการกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนที่มีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน ร้อยละ 7 ความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ผู้วิจัยได้ตัวอย่าง 164 ตัวอย่าง และสำรวจไว้ ร้อยละ 20 ของตัวอย่างที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 187 ชุด

2. การศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือเอกชนที่มีคณะมนุษยศาสตร์ เกณฑ์การเลือก คือ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย หรือคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ 2) ผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมงานวิจัย เกณฑ์การเลือก คือ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานหรือองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมงานวิจัยระดับประเทศ และ 3) นักวิจัยสาขามนุษยศาสตร์ เกณฑ์การเลือก คือ เป็นนักวิจัยสาขามนุษยศาสตร์ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป และมีผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในคณะมนุษยศาสตร์ สถาบัน

อุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยนำจุดแข็งและจุดอ่อนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไม่เกิน 5 ลำดับที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยการหาค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายในด้วยน้ำหนักปัจจัย หลังจากนั้นคำนวณน้ำหนัก (ร้อยละ) ตามสัดส่วนของน้ำหนักปัจจัยเทียบกับผลรวมของน้ำหนักปัจจัยทั้งหมด

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการบริหารงานวิจัย จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนน้ำหนักความสำคัญของแต่ละปัจจัย เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลและประเมินสถานะ โดยคำนวณผลคะแนนในตารางวิเคราะห์สถานะสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยนำค่าคะแนนทั้ง 2 ด้านมาวิเคราะห์สถานะในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้กราฟสี่ออต แมทริกซ์ (SWOT Matrix) เพื่อกำหนดกลยุทธ์

4. การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบ รับรอง และประเมินกลยุทธ์โดยใช้แบบประเมินที่สร้างขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าประชุมสนทนากลุ่มประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการการศึกษา ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการวิจัยในสาขามนุษยศาสตร์ และด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้ 1) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variation: C.V.) 2) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์เนื้อหา โดยรวบรวมและรายงานเป็นความเรียง 3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ

คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT) เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat)

4) ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่ามากกว่า 0.75 จะแสดงว่ากลยุทธ์ดังกล่าวผ่านการประเมินและรับรอง สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม

1.1 ด้านข้อมูลและสภาพการทำวิจัยของอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า อาจารย์สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด ร้อยละ 86.06 รองลงมา คือ ระดับปริญญาเอก ร้อยละ 9.70 และพบว่า มีอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 4.24 ด้านประสบการณ์การวิจัย พบว่า อาจารย์ไม่เคยทำวิจัยเป็นส่วนใหญ่ ร้อยละ 30.77 ส่วนจำนวนงานวิจัยที่อาจารย์เคยทำ คือ 1- 2 เรื่อง ร้อยละ 46.75 ด้านตำแหน่งทางวิชาการ ในภาพรวม พบว่า มีตำแหน่ง อาจารย์ มากที่สุด คือ ร้อยละ 89.16 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒนะ 2545 ที่พบว่า สาขามนุษยศาสตร์มีปัญหาด้านการวิจัยมากกว่าสาขาอื่น จึงอภิปรายได้ว่าสภาพการวิจัยของอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์

ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ นอกจากจะขาดแคลนในด้านปริมาณงานวิจัยแล้ว ในด้านคุณภาพของงานวิจัยก็ยังเป็นงานวิจัยที่มีคุณภาพต่ำ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาของประเทศ และการเผยแพร่ผลงานวิจัยก็มีไม่มากนัก ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาสำคัญของการวิจัยในสาขามนุษยศาสตร์ คือ นักวิชาการด้านมนุษยศาสตร์ไม่มีความมั่นใจเรื่องวิธีวิจัย ไม่รู้ว่าจะวิจัยเรื่องใด หาหัวข้อที่เหมาะสมไม่ได้ อีกทั้งบรรยากาศทางวิชาการไม่ส่งเสริมให้นักวิชาการเกิดความตื่นตัวที่จะวิจัย ปรีชา ช่างเจริญ (2547)

ด้านปัญหาและอุปสรรคต่อการวิจัย พบว่า มีอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ข้อที่เป็นปัญหามากที่สุดในความเห็นของอาจารย์ คือ อาจารย์มีภาระการสอนมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลเลียมส์ (Williams) (2000) และ ทับทิม นิลวรรณ (2538) ที่พบว่า ภาระการสอนคืออุปสรรคต่อการทำวิจัย ปัญหาและอุปสรรครองลงมาคือ อาจารย์ต้องดูแลและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาจำนวนมาก อาจารย์มีภาระงานด้านอื่นๆ ของคณะ เช่น การหายอดนักศึกษาใหม่ การออกประชาสัมพันธ์แนะนำสถาบัน ฯลฯ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไอซอม (Isom) (2004) ซึ่งพบว่าถ้าอาจารย์มีเวลาให้แก่งานวิจัยมากขึ้น จะสามารถช่วยให้ทำวิจัยได้ปริมาณที่มากขึ้นและผลิตภาพการวิจัยจะดีขึ้น และพบว่าจำนวนเวลาที่อาจารย์ประจำใช้ในการทำวิจัยจะมีความสัมพันธ์กับผลิตภาพการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) และ ไพศาล หวังพานิช (2541) ไพฑูรย์ พงศบุตร (2541) กล่าวว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีจำนวนงานวิจัยที่ไม่มากเท่าที่ควร เพราะอาจารย์ไม่มีเวลา ทั้งนี้เนื่องจากมีภาระการสอนมาก

1.2 ด้านการวางแผนและกำหนดนโยบายการวิจัย พบว่า มีอยู่ในระดับค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม

ก็ตามพบว่ากำหนดยกโทษผู้ไม่ทำงานวิจัย หรือทำงานวิจัยไม่สำเร็จมีอยู่ค่อนข้างน้อย จากผลการศึกษสามารถอภิปรายได้ว่าการที่ด้านนโยบาย การวางแผนงานด้านการวิจัยของทั้งคณะและสถาบันอยู่ในระดับค่อนข้างมาก อาจเป็นเพราะ คณะและสถาบันตระหนักถึงความสำคัญ ของพันธกิจด้านการวิจัยมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีเกณฑ์ มาตรฐานจากระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกรอบของการดำเนินงาน จึงทำให้การกำหนด นโยบายและแผนในด้านการวิจัยมีความชัดเจน

อย่างไรก็ตามงานวิจัยใน คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ยังมี ปริมาณไม่มากนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ คณะมนุษยศาสตร์มีภาระการสอนมาก นโยบาย และแผนการวิจัยยังไม่มีประสิทธิภาพ ดังที่ วิจารย์ พานิช (2540) กล่าวว่าในด้านนโยบายการ วิจัย มักเป็นนโยบายที่ปฏิบัติไม่ได้จริงตามที่ระบุ ไว้ ผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา เอกชนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคณาจารย์ ในด้านการวิจัยเป็นอันดับรองลงมาจาก การสอน การเขียนตำรา บทความทางวิชาการ และการให้ คำปรึกษาทางวิชาการ พงษ์พัชรินทร์ พุทธิวัฒนะ (2545) ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อ ความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องพัฒนาและ ปรับปรุงให้แผนและนโยบายมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติได้จริง โดยมีมาตรการติดตามและ ประเมินผลความสำเร็จของแผนอย่างจริงจัง

1.3 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการ ทำวิจัย พบว่า มีอยู่ค่อนข้างมากในหลายรูปแบบ แต่พบแนวทางที่มีอยู่ค่อนข้างน้อย ได้แก่ การจัดหาสถานที่ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกใน การทำวิจัย เช่น ห้องทำงานนักวิจัย คอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร ฯลฯ หรือการจัด

ให้มีที่ปรึกษาโครงการวิจัยหรือพี่เลี้ยงนักวิจัย การ อนุญาตให้อาจารย์ลาศึกษาค้นคว้าเพื่อทำวิจัย ได้โดยไม่นับวันลาและเสียโอกาสในการพิจารณา ขึ้นเงินเดือน ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนว่า การส่งเสริมและสนับสนุนแม้จะมีอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ต่างๆ และการสนับสนุนด้านเวลา สอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2534) กล่าวว่าปัญหาและ อุปสรรคที่สำคัญอีกประการของการทำวิจัยคือ การขาดอุปกรณ์เครื่องมือห้องปฏิบัติการ ตลอดจน การสนับสนุน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะ มนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้อง พัฒนาระบบการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย ให้ในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวสูงให้เหมาะสมกับความเป็นสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน โดยสนับสนุนด้านเวลาและสิ่ง อำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเหมาะสม

1.4 ด้านการเผยแพร่และการนำผลวิจัย ไปใช้ประโยชน์ พบว่ามีอยู่ค่อนข้างน้อย ยังขาด หน่วยงานกลางรวบรวมผลงานและส่งผลงานวิจัย ไปตีพิมพ์เผยแพร่ในช่องทางต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกมหาวิทยาลัย การจัดการประชุมวิชาการ ระดับชาติและนานาชาติยังไม่เป็นเป็นประจำและ ไม่ต่อเนื่อง ขาดหน่วยงานกลางรวบรวมคัดสรรผล งานวิจัยของบุคลากรมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความรู้จากงานวิจัย เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้เชื่อมโยง ความรู้นั้นสู่สังคมหรือผู้ใช้ประโยชน์ และเงินทุน สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในรูปแบบต่างๆ ยังมีไม่เพียงพอ

จากผลการศึกษาทำให้เห็นว่าระบบ บริหารงานวิจัยในคณะมนุษยศาสตร์ สถาบัน

อุดมศึกษาเอกชนนั้น มุ่งเน้นในด้านการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมสนับสนุน แต่ยังขาดด้านการนำผลงานวิจัยไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความไม่สอดคล้องระหว่างสภาพปัจจุบันของการบริหารงานวิจัยกับแนวคิดการบริหารงานวิจัย ซึ่งวิจารณ์ พานิช (2540) ระบุว่า การวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีเป้าหมายเพื่อการตีพิมพ์เผยแพร่ ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องคำนึงถึงการบริหารงานวิจัยในด้านการเผยแพร่และนำไปใช้ประโยชน์ด้วย โดยต้องจัดตั้งหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่รวบรวมคัดสรรผลงานวิจัยไปเผยแพร่หรือสังเคราะห์ความรู้เพื่อนำไปสู่กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ จัดสรรงบประมาณให้อาจารย์นำผลงานวิจัยไปตีพิมพ์เผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่ามีความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า แนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ต้องอาศัยผู้บริหารทุกระดับมหาวิทยาลัยและคณะ ตลอดจนอาจารย์หันมาให้ความสำคัญแก่ภารกิจงานวิจัยให้มากยิ่งขึ้นและทำอย่างจริงจัง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ให้งานวิจัยมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าภาระการสอน ระบุการพัฒนางานวิจัยและบุคลากรวิจัยไว้ในแผนกลยุทธ์ และมีการประเมินผลและติดตามผล มีระบบการส่งเสริมและสนับสนุนทั้งในด้านเงินทุน ทรัพยากร และเวลาในการทำวิจัยให้แก่อาจารย์ มีการระบบกระตุ้นและส่งเสริมให้อาจารย์เผยแพร่ผลงานวิจัยกันมากยิ่งขึ้น

ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าอาจารย์ ผู้บริหารคณะ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยทุกขนาดและทุกพื้นที่ มีความเห็นในภาพรวมสอดคล้องกัน คือ เห็นด้วยว่าแนวทางการบริหารที่ใช้สามารถสร้างความเป็นเลิศในด้านการวิจัยมี 3 ด้าน โดยเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ 1) การวางแผนและการกำหนดนโยบายการวิจัย (อาจารย์  $\bar{x} = 2.96$  ผู้บริหารคณะ  $\bar{x} = 3.50$  ผู้บริหารมหาวิทยาลัย  $\bar{x} = 3.46$ ) 2) การส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย (อาจารย์  $\bar{x} = 2.82$  ผู้บริหารคณะ  $\bar{x} = 3.22$  ผู้บริหารมหาวิทยาลัย  $\bar{x} = 3.09$ ) และ 3) การเผยแพร่และการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ (อาจารย์  $\bar{x} = 2.55$  ผู้บริหารคณะ  $\bar{x} = 2.39$  ผู้บริหารมหาวิทยาลัย  $\bar{x} = 2.91$ ) สามารถอธิบายได้ว่า แนวทางการบริหารเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะต้องให้น้ำหนักความสำคัญในด้านการวางแผนและกำหนดนโยบายการวิจัยเป็นอันดับแรก ทั้งนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2540) ซึ่งกล่าวว่าการวางแผนและการกำหนดนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต้องมีจุดยืน หรือค่านิยมหลักเป็นเครื่องกำกับให้ผลงาน เป็นไปโดยมีเป้าหมายที่ถูกต้อง ต้องมีพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่เป็นของตนเองและแตกต่างจากที่อื่นได้

ด้านต่อมาคือ การส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัย แนวทางดังกล่าวนี้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอีกประการในการบริหารงานวิจัย ดังที่ ไพฑูรย์ พงศบุตร (2541) กล่าวว่า การทำวิจัยในมหาวิทยาลัยจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการที่สัมพันธ์กัน ประการแรกคือ

การสนับสนุนของสถาบันในด้านการเงิน แรงจูงใจ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำวิจัยและการให้เวลา นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยประการที่สอง คืออาจารย์ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัย ต้องมีความสนใจความกระตือรือร้นที่จะทำวิจัยด้วย หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไปจะไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาของไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2546) ซึ่งได้เสนอให้ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเงิน งบประมาณที่จะสามารถส่งเสริมการวิจัยในสถาบัน เช่น การนำผลงานวิจัยเชื่อมโยงกับการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ การต่ออายุ การขึ้นเงินเดือน ฯลฯ ตลอดจนสนับสนุนงบประมาณเพื่อการวิจัยให้กว้างขวางมากขึ้นด้วย

แนวทางประการสุดท้ายคือ ด้านการเผยแพร่และการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความเห็นว่างานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ที่มีความเป็นเลิศนั้นต้องนำไปใช้ประโยชน์ได้ สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของสังคมได้ หรือช่วยพัฒนาการเรียนการสอนได้ นอกจากนี้การเผยแพร่และการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงว่างานวิจัยมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช(2540) กล่าวว่า โครงการวิจัยควรมีเป้าหมายเพื่อการตีพิมพ์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แอชเวิร์ธ และ ฮาร์วีย์ (Ashworth and Harvey) (1994) กล่าวถึงคุณลักษณะตัวบ่งชี้คุณภาพการวิจัยที่มีความเป็นเลิศไว้ว่า งานวิจัยนั้นจะต้องได้รับการตีพิมพ์ผลงานวิจัยหรือหลักฐานอื่นที่แสดงการเผยแพร่งานวิจัย งานวิจัยได้รับการอ้างอิง งานวิจัยได้รับเงินสนับสนุนหรือทุนวิจัย และมีสัญญาว่าจ้างให้ทำวิจัย (Research Contracts) เป็นต้น

3. ผลการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการสัมภาษณ์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการคำนวณคะแนนของสภาพแวดล้อมแต่ละด้านได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบสถานะของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

| กลุ่มสถาบัน \ ปัจจัย                 | S    | W    | O    | T    | สถานะกลยุทธ์ |
|--------------------------------------|------|------|------|------|--------------|
| 1. ขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล      | 1.61 | 1.78 | 1.74 | 1.52 | WO Strategy  |
| 2. ขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพฯ/ปริมณฑล | 1.63 | 1.53 |      |      | SO Strategy  |
| 3. ขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค          | 1.83 | 1.70 |      |      | SO Strategy  |
| 4. ภาพรวมทุกขนาดและทุกพื้นที่        | 1.66 | 1.82 |      |      | WO Strategy  |

จากตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งพบว่า ถึงแม้ว่าการประเมินสถานะกลยุทธ์ที่ได้จะแตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม แต่เมื่อนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาพิจารณาเปรียบเทียบกันภายในกลุ่ม จะพบว่าทุกแห่งมีจุดแข็งและมีจุดอ่อนใกล้เคียงกัน อีกทั้งเมื่อนำมาวิเคราะห์จับคู่กับโอกาสและอุปสรรค จะพบว่าจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละสถานะเช่นเดียวกัน เพื่อให้การบริหารงานวิจัยไปสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดร่างกลยุทธ์ตามผลการประเมิน และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยที่ได้จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการกำหนดกลยุทธ์และตรวจสอบกลยุทธ์ สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด ดังนี้จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด ดังนี้

1) กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy) มีดังนี้

คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในภาพรวม มีทั้งจุดแข็งและมีโอกาส แต่ก็พบว่ายังมีจุดอ่อน ดังนั้นเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ต่อไปนี้

## ตารางที่ 2 กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy)

| กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                         |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                         |                                     |
| 1. กำหนดนโยบายและทิศทางเพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัยสาขามนุษยศาสตร์<br>2. สนับสนุนการผลิตงานวิจัยเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะมนุษยศาสตร์<br>3. สนับสนุนการผลิตงานวิจัยสาขามนุษยศาสตร์ที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ<br>4. พัฒนาขีดความสามารถด้านการวิจัยของอาจารย์ผู้สอนวิจัยอาชีพ<br>5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ผลงานวิจัย |                                         |                                     |
| กลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                         |                                     |
| ขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯและ<br>ปริมณฑล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพฯ<br>และปริมณฑล | ขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค            |
| 1. พัฒนาและส่งเสริมระบบนักวิจัยหลังปริญญาเอก<br>2. ส่งเสริมให้มีโครงการวิจัยสหวิทยาการหรือวิจัยพหุวิทยาการ                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ใช้กลยุทธ์ในภาพรวมไม่มีกลยุทธ์เฉพาะ     | ใช้กลยุทธ์ในภาพรวมไม่มีกลยุทธ์เฉพาะ |

กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพในภาพรวมของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มล้วนสอดคล้องกับแนวคิดของ เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ (2546) และ บุญเสริม วิสกุล (2526) ซึ่งระบุว่าสถาบันต้องมีการกำหนดนโยบายและวิธีทางปฏิบัติ ระบบการบริหารที่มุ่งสร้างการวิจัยที่มีคุณภาพ ต้องเอื้ออำนวยและจูงใจให้นักวิชาการสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2530) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาต้องเน้นการวิจัยตามสาขาวิชาควบคู่ไปกับการเป็นแรงจูงใจของชาติ ประการต่อมาจุดแข็งด้านการสร้างเครือข่ายและโอกาสที่รัฐมีนโยบายส่งเสริมความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยในภูมิภาคอาเซียน จึงควรศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้าง

เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอกประเทศ เพื่อลดจุดอ่อนในการเผยแพร่งานวิจัย สอดคล้องกับ บุชาเวย์ (Bushaway) (2005) ว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเป็นหนทางหนึ่งซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ และ อมรวิรัช นาครทรรพ (2547) ได้สรุปภาพรวมกลยุทธ์การบริหารวิจัยของต่างประเทศไว้ว่า ทุกประเทศพยายามส่งเสริมความร่วมมือด้านการวิจัย

กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO Strategy) เฉพาะกลุ่มพบว่า คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลมีจุดแข็งและมีโอกาสที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น เนื่องจากมีอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกมากที่สุด จึงควรกำหนดกลยุทธ์พัฒนาและส่งเสริมระบบนักวิจัยหลังปริญญาเอก สอดคล้องกับ เพทาย เย็นจิตโสมนัส

[20] ที่กล่าวว่า การผลิตอาจารย์และนักวิจัยระดับปริญญาเอกที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นภายในประเทศ จะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนนักวิจัยที่มีความสามารถสูงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมให้มีโครงการวิจัยสหวิทยาการหรือวิจัยพหุวิทยาการ เนื่องจากมีจุดแข็งจากการเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยศาสตร์สาขาวิชาที่แตกต่างกัน จึงเป็นโอกาส

ให้สถาบันได้พัฒนาให้อาจารย์เป็นนักวิจัยอาชีพได้ โดยให้อาจารย์เข้าร่วมโครงการวิจัยที่ใช้ความรู้จากศาสตร์แขนงต่างๆ

2) กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันอุปสรรคอันอาจจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิจัย จึงควรกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะเป็นการป้องกัน โดยใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ดังนี้

### ตารางที่ 3 กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy)

| กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST Strategy)                                                                                                                                                                                |                                     |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม                                                                                                                                                                                        |                                     |                                     |
| 1. พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยที่เอื้อต่อการทำงานวิจัยของอาจารย์และนโยบายของคณะ/สถาบัน<br>2. ปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลและการเงินให้เชื่อมโยงกับการบริหารงานวิจัย<br>3. พัฒนาระบบการสนับสนุนส่งเสริมและจูงใจนักวิจัย |                                     |                                     |
| กลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                         |                                     |                                     |
| ขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล                                                                                                                                                                                         | ขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพฯและปริมณฑล | ขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค            |
| ใช้กลยุทธ์ในภาพรวมไม่มีกลยุทธ์เฉพาะ                                                                                                                                                                                  | ใช้กลยุทธ์ในภาพรวมไม่มีกลยุทธ์เฉพาะ | ใช้กลยุทธ์ในภาพรวมไม่มีกลยุทธ์เฉพาะ |

ที่มาของกลยุทธ์นี้อธิบายได้ว่า แม้คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้านการวิจัยที่ชัดเจน แต่ก็มีอุปสรรคในเรื่องระบบบริหารการวิจัยของประเทศไทยยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบบริหารวิจัยทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ นิพนธ์ ศุภปริดี และคณะ (2549) ระบุว่า ทุกมหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบบริหารงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยการพัฒนา

การติดตามประเมินผลโครงการวิจัย เพราะวิจารณ์ พานิช (2540) และศิริโรจน์ ผลพันธิน (2547) กล่าวว่า ต้องมีการติดตามและประเมินผลควบคู่ไปกับการให้ทุนให้โทษ จึงจะมีผลในทางปฏิบัติ ประการต่อมา ควรกำหนดกลยุทธ์ปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลและการเงินให้เชื่อมโยงกับการบริหารงานวิจัย เพราะพบว่า แม้อาจารย์สนใจและเห็นความสำคัญของการทำวิจัย แต่ส่วนมากจะมุ่งภาระการสอนมากกว่าทำวิจัย เพราะได้รับค่าตอบแทนง่ายกว่าการทำวิจัย ดังนั้น จึงต้องปฏิรูประบบ

ดังกล่าว สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546) และ ศิโรจน์ ผลพันธิน (2547) นอกจากนี้พบว่า อาจารย์มีภาระการสอนมากและต้องปฏิบัติงานด้านอื่นๆ จึงต้องพัฒนาระบบการสนับสนุนส่งเสริมและจูงใจนักวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับ บรรจง หมายมั่น (2545) และ พงษ์พัชรินทร์ พุฒวันนะ (2545)

3) กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขปัญหา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมพบว่า คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีจุดอ่อนที่สำคัญหลายเรื่อง แต่ยังมีโอกาสที่ดี ที่จะทำให้การบริหารงานวิจัยไปสู่ความเป็นเลิศได้ จึงควรกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

#### ตารางที่ 4 กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy)

| กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                             |                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                             |                                                                                                                                    |
| 1. พัฒนาคุณภาพงานวิจัยของอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์<br>2. สร้างความน่าเชื่อถือในความสามารถด้านการวิจัยสาขามนุษยศาสตร์<br>3. ส่งเสริมการบูรณาการการวิจัยกับการบริการวิชาการ<br>4. สนับสนุนการจัดการประชุมวิชาการด้านมนุษยศาสตร์เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย<br>5. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมทางการวิจัยในคณะ/สถาบัน<br>6. พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการทำวิจัย<br>7. พัฒนาระบบการเผยแพร่ผลงานวิจัย<br>8. ยกระดับคุณภาพสื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย |                                                                                                             |                                                                                                                                    |
| กลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                             |                                                                                                                                    |
| ขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพฯและปริมณฑล                                                                         | ขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค                                                                                                           |
| 1. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำชุดโครงการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1. พัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้แก่อาจารย์รุ่นใหม่<br>2. ส่งเสริมการจัดประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง | 1. ส่งเสริมและสนับสนุนทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก<br>2. ส่งเสริมและสนับสนุนการทำชุดโครงการวิจัย<br>3. พัฒนาหน่วยงานเผยแพร่ผลงานวิจัย |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า อาจารย์ขาดความรู้และประสบการณ์การวิจัย และงานวิจัยของอาจารย์ไม่เป็นที่ต้องการของสังคม ด้วยเหตุนี้ จึงต้องแก้ไขและพัฒนาคุณภาพงานวิจัย และแก้ปัญหาเรื่องบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในการวิจัยที่เป็นปัญหาในภาพรวม เพื่อให้อาจารย์มีขวัญและกำลังใจที่ดี นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการวิจัย สอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญของการทำวิจัยคือการขาดอุปกรณ์เครื่องมือห้องปฏิบัติการ และสอดคล้องกับวิลเลียมส์ (Williams) (2000) ซึ่งระบุว่าทรัพยากรเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งเสริมกระบวนการวิจัยมากที่สุด

ด้านการพัฒนาระบบการเผยแพร่ผลงานวิจัย ต้องสนับสนุนการจัดการประชุมวิชาการเพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในความสามารถด้านการวิจัยด้วย ทั้งนี้เพื่อยกระดับคุณภาพและสร้างความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาระบบการเผยแพร่ผลงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ เพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเผยแพร่ผลงานวิจัย สอดคล้องกับ ยุวดี นาคะผดุงรัตน์(2545) เสนอให้สถาบันสนับสนุนเงินทุนในการเผยแพร่ผลงานวิจัย การเข้าร่วมประชุม สัมมนา อีกทั้งยังต้องยกระดับคุณภาพสื่อเผยแพร่ผลงานวิจัย เช่น วางแผนเลือกใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ควรส่งเสริมการบูรณาการการวิจัยกับภารกิจอื่น เช่น การบริการวิชาการ โดยคัดเลือกงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหและพัฒนาสังคมได้มาจัดโครงการบริการวิชาการ สอดคล้องกับ เพทวย เย็นจิตโสมนัส (2552) กล่าวว่างานวิจัยจะต้องมีผลกระทบในเชิงการใช้ประโยชน์ได้จริง บริการสังคม

ชุมชนและประชาชน และ มานิต บุญประเสริฐ (2533) ระบุว่า การบริการแก่ชุมชน สามารถใช้วัดความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยได้

กลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟู (WO Strategy) เฉพาะกลุ่ม กำหนดขึ้นเนื่องจากแต่ละแห่งยังมีจุดอ่อนที่แตกต่างกัน จึงควรใช้การแก้ไขที่แตกต่างกันเพิ่มเติมกับกลยุทธ์พัฒนาและฟื้นฟูในภาพรวมดังนี้

คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ต้องส่งเสริมและสนับสนุนการทำชุดโครงการวิจัย เพื่อให้อาจารย์มีโอกาสได้ฝึกฝน และได้ลงมือปฏิบัติจริงพร้อมกัน ส่วนคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ต้องพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยให้แก่อาจารย์ที่ยังไม่มีประสบการณ์การทำวิจัย และส่งเสริมการจัดประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งยังเป็นจุดอ่อนของสถาบันกลุ่มนี้ คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค พบว่ามีจุดอ่อนเรื่องการฝึกอบรมการทำวิจัยมีค่อนข้างน้อย อีกทั้งจากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่ายังขาดแคลนอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก จึงควรพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก และในขณะเดียวกันเพื่อให้อาจารย์มีความสามารถในการวิจัย จึงควรจัดให้มีชุดโครงการวิจัย และควรพัฒนาหน่วยงานเผยแพร่ผลงานวิจัยด้วย

4) กลยุทธ์แก้วิกฤติ (WT Strategy) เป็นสถานการณ์ตั้งรับ กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ช่วยให้จุดอ่อนลดน้อยลง และเพิ่มจุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสที่มี ดังนี้

## ตารางที่ 5 กลยุทธ์แก่วิกฤติ (WT Strategy)

| กลยุทธ์แก่วิกฤติ (WT Strategy)                                                                                                                              |                                                                                                   |                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม                                                                                                                               |                                                                                                   |                                                                                                                           |
| 1. เชื่อมโยงงานวิจัยกับการเรียนการสอน<br>2. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักวิจัยรุ่นเยาว์<br>3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำวิจัย |                                                                                                   |                                                                                                                           |
| กลยุทธ์เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัย                                                                                                                                |                                                                                                   |                                                                                                                           |
| ขนาดใหญ่ในกรุงเทพฯและ<br>ปริมณฑล                                                                                                                            | ขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพฯ<br>และปริมณฑล                                                           | ขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค                                                                                                  |
| ใช้กลยุทธ์ในภาพรวมไม่มีกลยุทธ์<br>เฉพาะ                                                                                                                     | 1. ส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงนักวิจัย<br>และที่ปรึกษานักวิจัย<br>2. ปรับโครงสร้างค่าตอบแทน<br>การวิจัย | 1. ปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร<br>งานวิจัย<br>2. สนับสนุนการจัดการประชุม<br>วิชาการด้านมนุษยศาสตร์เพื่อเผยแพร่<br>ผลงานวิจัย |

กลยุทธ์แก่วิกฤติ (WT Strategy) ในภาพรวม ประกอบด้วย กลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาในระยะสั้นและในระยะยาว จากข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าอาจารย์มีภาระการสอนและมีภาระงานด้านอื่นๆ มาก ประกอบกับอาจารย์ส่วนใหญ่มุ่งภาระการสอนมากกว่าทำวิจัย จึงต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนการสอนกับการวิจัย ส่วนการแก้ปัญหาในระยะยาว ควรพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรีสาขามนุษยศาสตร์ โดยกำหนดให้นำการวิจัยมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพผู้เรียนให้มีเจตนาที่ดีต่อการวิจัย รู้จักคิดวิเคราะห์ เป็นการสร้างนักมนุษยศาสตร์มีพื้นฐานการวิจัยที่ดี ส่วนกลยุทธ์พัฒนาผู้เรียนให้เป็นนักวิจัยรุ่นเยาว์ คือส่งเสริมให้อาจารย์รับนักศึกษาเป็น

ผู้ช่วยนักวิจัย เพื่อบ่มเพาะนักวิจัยรุ่นใหม่ให้มีความรู้และประสบการณ์ และให้ทุนพัฒนาอาจารย์สาขามนุษยศาสตร์แก่นักศึกษาที่มีคุณสมบัติเป็นนักวิจัย สอดคล้องกับ เสกสิน ศรีวัฒนานุกุลกิจ (2546) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของสหรัฐอเมริกา มีการสอนการทำวิจัยตั้งแต่ระดับปริญญาตรี เพราะจะส่งผลให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพ การลดจุดอ่อนด้านสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำวิจัย ทำได้โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลการวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการวิจัย เพราะฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำวิจัย สอดคล้องกับ อมรวิษ ณาครพรรพ (2547) ซึ่งกล่าวว่ามหาวิทยาลัยวิจัยระดับสากลที่ประสบความสำเร็จ ทุกประเทศจะ

มีโครงสร้างและระบบสารสนเทศที่มีการถ่ายเทข้อมูลการวิจัยได้อย่างทั่วถึงและเข้าใช้สะดวก รวดเร็ว และประหยัด เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ นำไปใช้ประโยชน์ และพัฒนางานวิจัยให้กว้างขวางต่อไป

กลยุทธ์แก่วิกฤติ (WT Strategy) เฉพาะกลุ่ม คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขนาดกลางและเล็กในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่าการจัดให้มีที่ปรึกษาโครงการวิจัยหรือพี่เลี้ยงนักวิจัยมีค่อนข้างน้อย จึงควรส่งเสริมระบบพี่เลี้ยงนักวิจัย และที่ปรึกษานักวิจัย ส่วนจุดอ่อนอีกประการคือ ประโยชน์และค่าตอบแทนของการทำวิจัยไม่สูงใจมากพอจึงต้องปรับโครงสร้างค่าตอบแทนการวิจัย ส่วนคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขนาดกลางและเล็กในภูมิภาค มีจุดอ่อนคือสถาบัน ไม่ได้นำผลงานวิจัยมาใช้เป็นหลักฐานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน จึงไม่กระตุ้นและส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัย จึงควรปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงานวิจัย และต้องสนับสนุนการจัดการประชุมวิชาการด้านมนุษยศาสตร์เพื่อเผยแพร่ผลงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบข้อเท็จจริงและสภาพในปัจจุบันที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนางานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ จึงใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาด้านนโยบายและการบริหารงานวิจัยได้ ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยว่า การบริหารงานวิจัยในคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในภาพรวมทุกขนาดและทุกพื้นที่ มุ่งเน้นการวางแผนและกำหนดนโยบายตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยค่อนข้างมาก แต่กลยุทธ์การเผยแพร่และนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ยังไม่ได้

มุ่งเน้นมากนัก สถาบันจึงควรให้ความสำคัญแก่การพัฒนาระบบการเผยแพร่และนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ให้มากยิ่งขึ้น เช่น การจัดตั้งหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงานนำผลงานวิจัยของอาจารย์ไปตีพิมพ์เผยแพร่ในช่องทางต่างๆ ให้มากที่สุด

อย่างไรก็ตามแนวทางในการบริหารงานวิจัยด้านการวางแผนและกำหนดนโยบายและการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งมุ่งเน้นมากแล้วนั้นนับว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดี หากแต่ควรเพิ่มการพัฒนา ระบบและแนวทางการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น เน้นการติดตาม ประเมินผลตามแผนงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและจริงจัง เป็นต้น

นอกจากนี้ในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยโดยภาพรวมพบว่า ยังเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนเชิงบวก จึงควรเพิ่มมาตรการกระตุ้นเชิงลบด้วยอีกทางหนึ่ง โดยอาจกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ไม่ทำวิจัยหรือทำวิจัยไม่สำเร็จให้ชัดเจนและเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย

ด้านการนำผลวิจัยไปใช้ ผู้บริหารทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนที่มีคณะมนุษยศาสตร์ ควร กำหนดว่าสถาบันของตนจัดอยู่ในกลุ่มใดตามวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นอันดับแรก เพื่อพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีการบริหารเพื่อความ เป็นเลิศในงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์ สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนที่ได้จากการวิจัยนี้ได้อย่างเหมาะสมอันดับต่อมาคือ การนำกลยุทธ์และ กลวิธีที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันในด้านการทำวิจัยของอาจารย์ ในคณะมนุษยศาสตร์ของสถาบัน อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการเพิ่มเติมในส่วนที่เหมาะสมกับ สถาบันมากที่สุด และเพื่อให้ได้แนวทางการบริหาร

เพื่อความเป็นเลิศในงานวิจัยที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพจริงและความพร้อมของสถาบัน

การนำกลยุทธ์และกลวิธี ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากการวิจัยไปใช้นั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษานอกจากจะสามารถเพิ่มเติมกลวิธีและแนวทางการปฏิบัติซึ่งเปรียบเสมือนแผนงานให้เหมาะสมกับสถาบันของตนได้แล้ว ยังสามารถกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อใช้ประเมินผลความสำเร็จให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและความพร้อมในด้านต่างๆ ของสถาบันได้ตามความเหมาะสมอีกด้วย ทั้งนี้เพราะสถาบันแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในหลายด้าน เช่น ขนาดและพื้นที่ตั้ง จำนวนอาจารย์ ทรัพยากรและงบประมาณ ฯลฯ ทำให้การกำหนดตัวบ่งชี้อาจแตกต่างกัน เช่น จำนวนระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการทำวิจัยนั้น สถาบันที่มีความพร้อมด้านงบประมาณ อาจกำหนดตัวบ่งชี้เป็นจำนวนที่สูงกว่าสถาบันที่มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป เจตนารมณ์ของการวิจัยในครั้งนี้คือต้องการแก้ไขปัญหาด้านการวิจัยที่เกิดขึ้นในคณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าตามระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่สามารถนำไปเสริมสร้างจุดแข็ง พัฒนาและแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ในด้านการวิจัยที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและความแตกต่างของสถาบันในแต่ละกลุ่ม จากการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่าวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะช่วยให้คณะมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความเข้มแข็งในการวิจัยตลอดจนมีงานวิจัยที่มีคุณภาพได้นั้น ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปหลายด้าน นับตั้งแต่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร นโยบายและยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล

การจัดโครงสร้างด้านการวิจัยและนวัตกรรม ระบบทุนวิจัยและการเงิน ระบบสนับสนุนและเครื่องมือ ระบบเกื้อหนุน ระบบสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบบัณฑิตศึกษา ระบบการทำงานวิจัยและนวัตกรรม ระบบความร่วมมือและเครือข่าย ระบบบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา ระบบฐานข้อมูล ระบบวิเคราะห์และประเมินผล ระบบประเมินตนเอง ระบบตรวจสอบ ฯลฯ อีกทั้งกระบวนการขับเคลื่อนเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ จำเป็นต้องใช้เวลาค่อนข้างยาวนานและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

- จรัส สุวรรณเวลา. (2534). *บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยวิจัย*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2540). *การบริหารงานวิจัยแนวคิดจากประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พงษ์พัชรินทร พุฒินัน. (2545). *กลยุทธ์การพัฒนามาตรฐานการวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจตนา นาควัชระ. (2548). *ตามใจฉัน-ตามใจท่าน: ว่าด้วยการวิจารณ์และการวิจัย*. กรุงเทพฯ: คมบาง.
- อานันท์ กาญจนพันธุ์. (2552). *สภาพปัจจุบันและประเด็นข้อคิดเห็นและข้อหารือในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2552, จาก [http://www.mua.go.th/data\\_pr/prasit/data\\_8.doc](http://www.mua.go.th/data_pr/prasit/data_8.doc)
- ปรีชา ช้างขวัญยืน (บรรณาธิการ). (2547). *การวิจัยทางมนุษยศาสตร์ (บทสรุปจากที่ประชุมนักมนุษยศาสตร์)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Williams, D. A. (2000). *Research Productivity of Nursing Faculty*. Ed.D. Louisville: University of Louisville.
- ทับทิม นิลวรรณ. (2538). *ความต้องการและปัญหาการทำวิจัยของคณาจารย์ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Isom, S. A. (2004). *Relating Job Satisfaction to Research Productivity: Tenured Faculty in Two Colleges at a Midwest Research Extensive University*. Ph.D. Minnesota: University of Minnesota.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล หวังพานิช. (2541). “การสร้างงานวิจัยสำหรับอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” *รายงานการสัมมนาเรื่องการพัฒนาศักยภาพในการวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัยและสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย. หน้า 25 - 40.
- ไพฑูรย์ พงศบุตร. (2541). *รายงานการสัมมนาเรื่องการพัฒนาศักยภาพในการวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัยและสมาคมสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย.

- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. (2546). *กระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำรา และเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ashworth, A. and Harvey, R. C. (1994). *Assessing Quality in Further and Higher Education*. London : Jessica Kingsley Publishers.
- เศกสิน ศรีวัฒนกุลกิจ (2546). “การจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย” *รวมบทความกรณีศึกษาจากประสบการณ์การบริหารของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 8*. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย. หน้า 35 – 41.
- บุญเสริม วิสกุล. (2526). “นโยบายเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ.” *การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. หน้า 30-33.
- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. (2530). *การอุดมศึกษากับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bushaway, R. W. (2003). *Managing Research*. Philadelphia: Open University Press.
- อมรวิชช์ นาครทรรพ. (2547). *ปฏิรูปประบบวิจัย เคลื่อนสังคมไทยด้วยความรู้: ข้อเท็จจริงและข้อเสนอเพื่อการปฏิรูปประบบวิจัยของประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- เพทาย เย็นจิตโสมนัส. (2552). *มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (ตอนที่1-12)*. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2552, จาก <http://researchers.in.th/blog/nru/1706>
- นิพนธ์ ศุขปริดี และคณะ. (2549). *รายงานการวิจัยโครงการวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการบริหารวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาไทย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสยาม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ศิโรจน์ ผลพันธิน. (2547). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- บรรจง หมายมั่น. (2545). “การพัฒนางานวิจัยในสถาบัน.” *รวมบทความกรณีศึกษาจากประสบการณ์การบริหารของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 8*. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย. หน้า 31-34.

- ยุวดี นาคะผดุงรัตน์. (2545). “การบริหารเพื่อยกระดับความเข้มแข็งงานวิจัยของมหาวิทยาลัย” รวมบทความกรณีศึกษาจากประสบการณ์การบริหารของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักส่งเสริมและพัฒนาาระบบบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย. หน้า 179-184.
- มานิต บุญประเสริฐ. (2533). “แนวทางปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” รายงานการสัมมนาทางวิชาการของสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยเรื่องการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย. หน้า 54.