

**แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของ  
มหาวิทยาลัยเอกชนไทย**  
**International Programs Management in  
Thai Private Universities**

จรรย์ญา เทพพรบัญชากิจ \*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่มีคุณภาพ ทำการรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัย และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน และนักวิชาการที่สอนในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 9 ท่าน และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมี 4 รูปแบบหลัก แต่ละรูปแบบมี 6 องค์ประกอบหลัก และมีสภาพการบริหารงานหลักสูตร 6 ประการ ส่วนแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนควรให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการหลักสูตรทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านการวิจัย ด้านการเงินและด้านทรัพยากรมนุษย์ และมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนที่จัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติควรพิจารณาแนวทางที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** มหาวิทยาลัยเอกชน, การบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติ

---

\* บทความจากดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการที่มีการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ในหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี 2556., อาจารย์พิเศษสาขาวิชาการสื่อสารภาษาอังกฤษ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยพายัพ Email: jaranya\_t@payap.com

### Abstract

This qualitative research aimed to study international programs management in higher education in Thailand and to study the effective guidelines for Thai private universities in managing international programs. The documents on international programs management within universities were collected. Moreover, in-depth interviews among nine experts in managing private universities, private university administrators, and scholars teaching in private universities were conducted. After that, the content analysis was employed. It was found that there were four major patterns of managing international programs within Thai universities. Each pattern consisted of six main elements and six program management conditions. The guidelines for private universities in managing international programs were supposed to give precedence to five programs management which were academic management, general management, research management, finance management, and human resource management. Additionally, there were suggestions for private university administrators where in charge of international programs management in that they were supposed to consider and employ the guidelines gained from this research in order to promote the efficiency of their management.

**Key words :** Private universities, International Programs Management

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่เวทีการแข่งขันระดับนานาชาติในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการศึกษา ประเทศไทยจึงมีความจำเป็นในการปรับตัวเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศในทุกๆ ด้าน เฉพาะองค์การด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีภาระหน้าที่หลักในการสร้างบุคลากร งานวิจัย ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพสนองต่อการพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันทุกด้านของประเทศจึงต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน แต่ทว่าในช่วงที่ผ่านมากระบวนการบริหารจัดการการศึกษาในประเทศไทยยังขาดประสิทธิภาพ ทั้งด้านโครงสร้างการบริหารจัดการที่ขาดความคล่องตัว การขาดความมีเอกภาพเชิงนโยบายและคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาที่ต่ำเป็นต้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2542; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนต่างมุ่งเน้นที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในของตนให้มีประสิทธิภาพภายใต้แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2543-2557) เพื่อหวังให้การศึกษามีความเป็นอิสระ สามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีระบบการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัว มีเอกภาพเชิงนโยบาย และสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

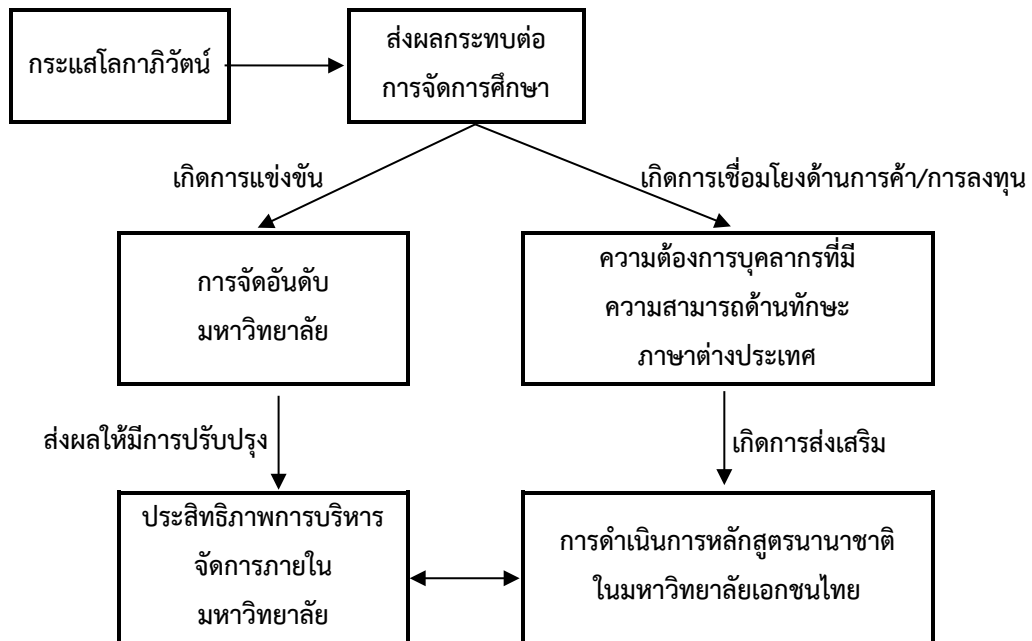
การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นสากล (Internationalization) เป็นอีกทิศทางหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ สถาบันอุดมศึกษาไทยหลายแห่งพยายามส่งเสริมการศึกษาด้วยการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะหลักสูตรระดับปริญญาตรีที่มีนักศึกษาต่างชาติเข้าเรียนมากที่สุด (ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2552) เพราะตลาดแรงงานต้องการบุคลากรที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศเพิ่มขึ้นรวมถึงสนองตอบต่อผู้เรียนที่นิยมเรียนที่โรงเรียนนานาชาติที่ใช้ภาษาต่างประเทศในการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น ซึ่งแน่นอนว่านักเรียนไทยกลุ่มนี้จะต้องแสวงหามหาวิทยาลัยที่เปิดหลักสูตรนานาชาติ สอนเป็นภาษาอังกฤษที่มีคุณภาพและมีชื่อเสียง ดังนั้นมหาวิทยาลัยที่เปิด

หลักสูตรนานาชาติจะสามารถรองรับความต้องการของนักเรียน อีกทั้งช่วยรักษาหรือขยาย ส่วนแบ่งการตลาดไปยังนักเรียนกลุ่มนี้มากยิ่งขึ้น (เบญจา กัลยพลกุล, 2552) แต่ทว่ากลับพบว่า มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนหลักสูตรนานาชาติจำนวนมากในประเทศไทยยังอยู่ในระยะที่อ่อนแอเพราะละเลยเป้าหมายด้านคุณภาพและอยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่ขาดการปรับปรุง (ติรณ พงศ์มพัฒน์, 2547) สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงต้องตระหนักในการสร้างคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การสร้างคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ (Kast and Rosenzweig, 1985) ซึ่งเมื่อเทียบสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับเอกชนแล้ว สถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อมและสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว คือ มหาวิทยาลัยเอกชน (กองแผนงาน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533) เพราะมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสูงกว่า มหาวิทยาลัยของรัฐ แต่มหาวิทยาลัยเอกชนมีข้อเสียเปรียบที่มากกว่า คือ ไม่มีงบประมาณสนับสนุนจากรัฐเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐมีเพียงงบประมาณซึ่งเป็นรายได้จากการจัดการศึกษาเป็นของตนเองแต่ก็ต้องพัฒนาคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellency) ไม่น้อยไปกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเพราะในปัจจุบันมีการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ทั้งของรัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มียามหาวิทยาลัยเอกชนใดในประเทศไทยติดอันดับ ยังเป็นการตอกย้ำและชี้ให้เห็นว่าถึงเวลาแล้วที่มหาวิทยาลัยเอกชนต้องเร่งดำเนินการแก้ไขพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถาบันให้สูงขึ้น การพัฒนาดังกล่าว Ashworth and Harvey (1994) เห็นว่าต้องคำนึงถึงปัจจัยการผลิต 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอาจารย์ ด้านปัจจัยเกื้อหนุน ด้านการเรียนการสอน ด้านการรักษามาตรฐาน ด้านการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพ จึงจะช่วยให้เกิดคุณภาพด้านการศึกษาแก่สถาบันและแก่ผู้ใช้บัณฑิต

จากที่มาของปัญหาทั้งหมดตั้งแต่ต้น สามารถนำมาสรุปเป็นแผนภาพได้ดังแผนภาพที่ 1.1

## แผนภาพที่ 1.1 ความเป็นมาของปัญหาการวิจัย



จากประเด็นปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการจะพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อให้สามารถแข่งขันและก้าวขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เป็นที่ยอมรับได้นั้นว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง จึงสนใจอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ที่มีคุณภาพ ซึ่งช่วยทำให้ทราบถึงแนวทางที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถนำไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านการวิจัย ด้านการเงินและด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการหลักสูตรของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นเช่นไร
2. แนวทางการบริหารหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยเช่นใด  
จึงจะทำให้หลักสูตรมีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ต้องการผู้ศึกษาเล่าเรียนทั้งไทยและต่างประเทศ

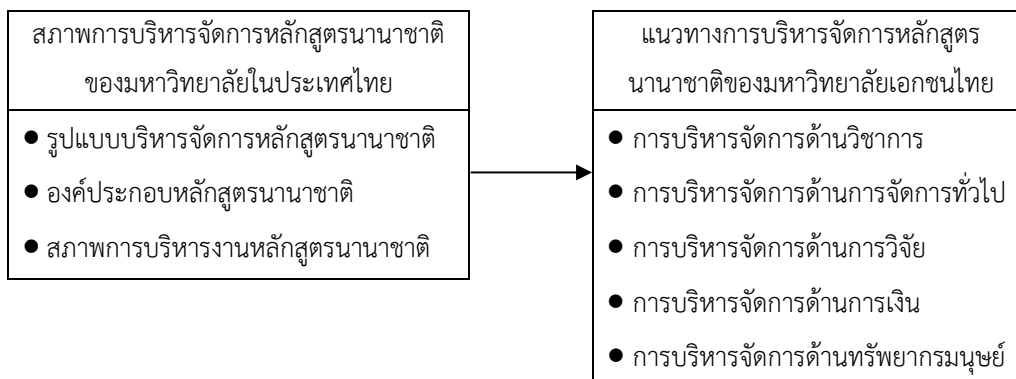
## 2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยไทย
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่มีคุณภาพ

## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ให้ความสนใจศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย ซึ่งเกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนเพราะเต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อสนองต่อความต้องการของนักเรียนที่สนใจเรียนต่อหลักสูตรนานาชาติในระดับอุดมศึกษามากขึ้น แต่ในช่วงที่ผ่านมาไม่ปรากฏว่ามีมหาวิทยาลัยเอกชนของไทยแห่งใดสามารถก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพจนสามารถติดอันดับ 1-200 ของโลกเลยแม้แต่แห่งเดียว การสร้างคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านวิชาการ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านการวิจัย ด้านการเงินและด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยปรากฏตามแผนภาพที่ 1.2

### แผนภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4.1 ทำให้ทราบการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในปัจจุบัน

4.2 มหาวิทยาลัยเอกชนมีแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติ อันจะนำไปสู่การสร้างคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติที่ได้รับการยอมรับและมีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น

## 5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดหรือทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบสำหรับการวิเคราะห์ได้แก่

### 5.1 นโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมายระเบียบ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้อง คือ

5.1.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542 เป็นกฎหมายแม่บทในการจัดการศึกษาของไทย กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารจัดการการศึกษาโดยเอกชนไว้หลายกรณีในหมวด 5 การบริหาร

จัดการการศึกษา ส่วนที่ 3 การบริหารและการจัดการการศึกษาเอกชน มาตราที่ 43-46 มีสาระสำคัญ คือ ให้มีความเป็นอิสระ ภายใต้การกำกับติดตามคุณภาพและมาตรฐานจากภาครัฐเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ทุกระดับตามที่กฎหมายกำหนด สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และรัฐต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมด้านการเงิน การภาษี และสิทธิประโยชน์ทางการศึกษาได้ตามความเหมาะสม รวมด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเอง

5.1.2 พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2550 กฎหมายฉบับนี้ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรและบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารและการศึกษาของสถาบัน อันได้แก่ สถานสถาบันและอธิการบดี สถานสถาบันจะมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมกิจการทั่วไปของสถาบัน โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดทำหน้าที่บริหารงานภายในสถาบัน อันประกอบไปด้วยสายงานด้านวิชาการ คือ คณะต่างๆ และสายงานด้านสนับสนุน เช่น สำนักงานอธิการบดี สำนักงานวิชาการ สำนักงานกิจการนักศึกษา เป็นต้น แม้กฎหมายฉบับนี้จะมีข้อดีต่อการดำเนินงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในหลายด้าน แต่ก็ข้อจำกัดต่อการดำเนินงานหลายเรื่องเช่นกัน อาทิ กฎหมายบังคับใช้กับสถาบันอุดมศึกษาทุกขนาดที่อาจมีศักยภาพไม่เท่ากัน มีกองทุนของสถาบันเพิ่มขึ้นทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหาร และบทลงโทษและโทษมีความรุนแรงมากขึ้น

5.1.3 ประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง แนวทางการจัดการศึกษา หลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาต่างประเทศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พุทธศักราช 2542 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาต่างประเทศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อให้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักสูตรและจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการจัดทำหลักสูตรให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกัน

กล่าวได้ว่า การกำหนดแนวนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชน ตลอดจนแนวทางการจัดการหลักสูตรนานาชาติ เบื้องต้นต้องกระทำให้เป็นไปตาม

พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และประกาศทบวงมหาวิทยาลัย

## 5.2 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

### (Thai Qualifications Framework for Higher Education)

จากแนวโน้มความต้องการในการศึกษาต่อของประชากรวัยศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพิ่มมากขึ้น แต่ทว่าผลการพัฒนายังไม่น่าพอใจนักดังเห็นได้จากผลการประเมินมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยอยู่ในอันดับที่มากกว่า 100 มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกณฑ์ประเมินอันดับมหาวิทยาลัยจะพิจารณาที่คุณภาพการจัดการศึกษา คุณภาพเครื่องมือหรืออุปกรณ์ประกอบการศึกษา คุณภาพผลงานวิจัย คุณภาพของบุคลากรทั้งสายผู้สอนและสนับสนุนการสอน รวมถึงความเป็นนานาชาติของสถาบันการศึกษา ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับเกณฑ์วัดดังกล่าว เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จึงได้นำการกำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2552 (Thai Qualifications Framework for Higher Education: TQF) มาใช้ เป็นกรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของประเทศ มีหลักการที่สำคัญ คือ (1) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการวัดการศึกษาการอุดมศึกษาและประกันคุณภาพการศึกษาที่เป็นรูปธรรม (2) มุ่งเน้นที่ Learning Outcomes เน้นการประเมินตนเองเพื่อประกันคุณภาพบัณฑิต (3) มุ่งประมวลเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเข้าไว้ด้วยกัน เชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกัน (4) เป็นเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและความมั่นใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง/มีส่วนได้ส่วนเสีย เกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่คาดว่าจะพึงมี (5) มุ่งให้คุณวุฒิหรือปริญญาของสถาบันเป็นที่ยอมรับและเทียบเคียงกันได้ ในสถาบันอุดมศึกษาที่ดีทั้งในและต่างประเทศ และ (6) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (วิจารณ์ พานิช, 2552)

กล่าวได้ว่า กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้สำหรับการสร้างมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้เป็นที่ยอมรับทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาที่ดีทั้งในไทยและต่างประเทศ

### 5.3 การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม แต่มีประเด็นหรือปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายท้าทายสถาบันอุดมศึกษาจนส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือจากสังคม นำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่จำเป็นต้องเร่งดำเนินการ ด้วยการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับจากสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคุณภาพต่าง ๆ อันเป็นผลจากการปฏิบัติตามภารกิจของสถาบัน ตลอดจนมีแนวทางในการจัดการอุดมศึกษาในแนวทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 มีข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา อันประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

ในส่วนของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คือ การสร้างระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมายและระดับคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสถานศึกษาและ/หรือหน่วยงานต้นสังกัด โดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำรายงานการประกันคุณภาพศึกษาระดับอุดมศึกษาประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก ส่วนการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก คือ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกรอบ 5 ปี และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษา คือ การดำเนินการที่สำคัญ 2 ประการ คือ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา กับกระบวนการตรวจสอบและประเมินการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

#### 5.4 หลักสูตรอิงมาตรฐาน

หลักสูตรอิงมาตรฐาน คือ หลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย เป็นกรอบทิศทางการกำหนดเนื้อหา ทักษะกระบวนการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การประเมินผล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด ลักษณะการสร้างและพัฒนาหลักสูตรอิงมาตรฐาน ที่สำคัญคือทุกองค์ประกอบของหลักสูตร ต้องเชื่อมโยงกับมาตรฐานการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้เป็นหัวใจของหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ต้องนำพาผู้เรียนให้บรรลุมาตรฐานที่ระบุในหน่วยการเรียนรู้ นั้นๆ การวัดและประเมินผลชิ้นงาน/ภาระงานที่กำหนดในหน่วยการเรียนรู้ ควรเป็นการประเมินการปฏิบัติหรือการแสดงความสามารถของผู้เรียน ควรเชื่อมโยงมาตรฐาน 2-3 มาตรฐาน มีความยืดหยุ่นในกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ ดังนั้น หลักสูตรอิงมาตรฐาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย (2) โครงสร้างหลักสูตร (3) คำอธิบายรายวิชา (โครงสร้างรายวิชา) (4) หน่วยการเรียนรู้ (5) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ (6) การประเมิน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2547)

สำหรับมาตรฐานหลักสูตรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในปัจจุบันนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีข้อกำหนดสำหรับการรักษามาตรฐานการศึกษาระดับดังกล่าวและเพื่อให้การบริหารงานด้านวิชาการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพใช้สำหรับหลักสูตรเก่าที่จะปรับปรุงใหม่ หรือหลักสูตรที่จะเปิดใหม่ จึงได้ออกประกาศ เรื่อง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ในปี พ.ศ. 2548 สำหรับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้นำไปเพื่อการสร้างและปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามมาตรฐานต่อไป อย่างไรก็ตามในส่วนของการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ควรนำข้อสังเกตจากการวิจัยของ ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) ซึ่งพบว่าการจัดการหลักสูตรนานาชาติในไทยที่ประสบปัญหากับการที่นักศึกษาต่างชาติให้ความสนใจหลักสูตรค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับนักศึกษาไทยมาร่วมพิจารณาด้วย

### 5.5 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คือ พฤติกรรม ความพึงพอใจ ของบุคคลที่มีต่อคุณภาพของงานที่บุคคลนั้นได้พยายามกระทำให้ดีที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด (ธีระพล อิมจิตร, 2541) โดยใช้เวลาที่เหมาะสม ใช้ต้นทุนต่ำ และที่สำคัญผลการกระทำต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรหรือองค์กรนั้น (ลัดดา บุญยฤทธิ์ชัยกิจ, 2547) มหาวิทยาลัยเอกชนก็เช่นเดียวกันเป็นองค์กรประเภทหนึ่งประสิทธิผลของการจัดการก็คือ การดำเนินการบริหารภายใต้มาตรฐานที่กำหนด ใช้เวลาเหมาะสม มีต้นทุนการบริการต่ำ และบุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจ ซึ่งผลการวิจัยของ วิทวัส ดิษยะศริน สัตยารักษ์ และวราภรณ์ คล้ายประยงค์ (2551) แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติที่มีประสิทธิภาพ คือ ขนาดของรูปแบบที่มีความพร้อมในการดำเนินงาน มีความคล่องตัวจากความเป็นอิสระ และการควบคุมคุณภาพของคณาจารย์ที่เป็นคณาจารย์ประจำของคณะ

## 6. ขอบเขตการวิจัย

ศึกษาและรวบรวมการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทย 5 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านการจัดการทั่วไป ด้านการวิจัย ด้านการเงินและด้านทรัพยากรมนุษย์

## 7. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

มหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พุทธศักราช 2546 และจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง แนวทางการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรต่างประเทศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พุทธศักราช 2542

หลักสูตรนานาชาติ หมายถึง หลักสูตรที่มีเนื้อหาสาระมาตรฐานระดับนานาชาติหรือมีลักษณะนานาชาติศึกษา (International Studies Program) ภูมิภาคศึกษา (Area Studies)

## 8. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มนักวิชาการซึ่งเป็นอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษสอนในมหาวิทยาลัยเอกชน และมีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 3 คน โดยพิจารณาเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบบันทึกผลการค้นคว้าจากเอกสาร และนำข้อสรุปที่ได้จากการค้นคว้าเอกสารไปสร้างกรอบแนวคำถามการสัมภาษณ์ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติและแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติที่มีประสิทธิภาพ และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และหาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน คือ ที่ปรึกษางานวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

ในงานวิจัยนี้ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## 9. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการศึกษามีดังนี้

### 9.1 การบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

9.1.1 รูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในปัจจุบัน พบว่ามีทั้งหมด 4 รูปแบบหลัก คือ รูปแบบที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาไทย จัดเอง รูปแบบที่ 2 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกันระหว่างสถาบันในประเทศ รูปแบบที่ 3 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกับสถาบันต่างประเทศ และรูปแบบที่ 4 สถาบันอุดมศึกษาไทย ร่วมมือกับต่างประเทศจัดตั้งในลักษณะเป็นสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ

ส่วนวิธีการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชน 3 รูปแบบแรก มี 2 ลักษณะ คือ 1) บริหารงานในรูปแบบเป็นโครงการพิเศษอยู่ภายใต้การบริหารงานของคณะ มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา และ 2) บริหารงานในรูปแบบเป็นหน่วยงานอิสระ มีฐานะเทียบเท่าคณะ มีการบริหารจัดการทั้งทางด้านการเงิน บุคลากร สถานที่ เป็นอิสระซึ่งจะทำให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วกว่าการบริหารงานในลักษณะแรกและมีความเหมาะสมกับการจัดการโปรแกรมนานาชาติมากที่สุด ส่วนรูปแบบที่ 4 การบริหารกระทำในลักษณะเป็นหน่วยงานอิสระในรูปของสถาบัน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นคล้อยกับแนวทางดังกล่าว

9.1.2 องค์ประกอบของหลักสูตรนานาชาติ มีทั้งสิ้น 6 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารหลักสูตรนานาชาติควรมีการบริหารงานที่มีลักษณะเฉพาะตัว เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และการประกันคุณภาพหลักสูตร 2) ด้านหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตรมุ่งเน้นความเป็นนานาชาติที่ได้รับการยอมรับ สามารถเทียบโอนหน่วยกิต และใช้ภาษาสากลเป็นสื่อในการเรียนการสอน 3) ด้านนักศึกษา ควรมีความหลากหลายของนักศึกษาที่มีนักศึกษานานาชาติเข้ามาเรียน 4) ด้านผู้สอน มีความหลากหลายของอาจารย์ที่มาจากหลายประเทศและมีคุณภาพ 5) ด้านกิจกรรมนานาชาติ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาการและวัฒนธรรมให้ผู้เรียนและผู้สอน และ 6) ด้านทรัพยากร มีทรัพยากรที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียนในการค้นคว้าข้อมูลทางวิชาการ

9.1.3 สภาพการบริหารงานหลักสูตรนานาชาติ มีดังนี้ 1) มีฐานะทั้งเป็นนิติบุคคล และกึ่งนิติบุคคล 2) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ส่วนใหญ่มีการกำกับจากส่วนกลาง แต่ก็มีพยายามปฏิรูปให้มีอิสระอยู่ในระดับสถาบัน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่ากลุ่มสถาบันที่ยังขาดประสบการณ์การบริหารงานบุคคลแบบอิสระยังมีอยู่มาก มีลักษณะการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางอย่างมาก ไม่เปิดโอกาสให้มีการมอบอำนาจได้โดยสะดวกเนื่องจากเกรงข้อผิดพลาดเสียหายต่างๆ 4) ด้านระบบการพิจารณาและรับรองวิทยฐานะสถาบัน มาตรฐานหลักสูตรและปริญญา ตลอดจนระบบการประกันคุณภาพ มีทั้งส่วนที่เทียบเคียงกันได้ในแง่มาตรฐานการศึกษา และในขณะเดียวกันก็ยังมี ความเหลื่อมล้ำกันในบางเรื่อง 5) ด้านกลไกการรับนักศึกษาและการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถาบัน ยังมีความหลากหลายในวิธีการรับนักศึกษาทั้งระบบสอบรวมและสอบแยก ขาดระบบเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศและสังกัด 6) ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีลักษณะต่างคนต่างจัด มีการประสานงานค่อนข้างน้อย

ดังนั้นผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น มีองค์ประกอบของหลักสูตรที่ครบตามมาตรฐาน (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2547) แต่ก็มีหลากหลายในสภาพการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวและความอิสระแตกต่างกัน (ธเนศ จิตสุทธิภากร, 2547) ในส่วนของรูปแบบแม้จะต่างกันแต่ก็มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตร และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติ (วิทวัส ดิษยะศริน สัตยารักษ์ และวราภรณ์ คล้ายประยงค์, 2551)

## 9.2 แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยที่มีคุณภาพ

แนวทางที่มหาวิทยาลัยเอกชนควรดำเนินการในการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติในสถานการณ์ปัจจุบัน มีดังนี้

9.2.1 ด้านการจัดการเรียนรู้ มีแนวทางที่สำคัญดังนี้ 1) ควรพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่หลากหลายน่าสนใจและตอบสนองความต้องการของตลาด และหลักสูตรควรมีคุณภาพ และมีมาตรฐาน 2) พัฒนาหลักสูตรที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะของสถาบันให้

โดดเด่น 3) พัฒนาหลักสูตรการศึกษา ร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศที่มีชื่อเสียง 4) พัฒนาหลักสูตรการศึกษานานาชาติที่มีคุณภาพ และ 5) ควรมีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาในด้านต่างๆ อาทิ ทักษะการคิด คุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ มีเนื้อหาการสอนที่ร่วมสมัยและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ และการพัฒนาการสอนด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ)

9.2.2 ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มีแนวทางที่สำคัญดังนี้ 1) กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาที่สามารถทำให้สถาบันอยู่รอด สามารถแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพได้ 2) พัฒนาการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพหรือความแตกต่างเพื่อการแข่งขันได้ สถานศึกษาเอกชนต้องมุ่งพัฒนาคุณภาพให้สูงกว่าหรือมีจุดแตกต่างที่ดีกว่า 3) พัฒนามหาวิทยาลัยตามจุดแข็งที่มีอยู่ 4) พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง 5) พัฒนาการศึกษาโดยซื้อต้นแบบ (Franchise) จากสถาบันการศึกษาต่างประเทศที่มีชื่อเสียง 6) พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยเน้นผลิตผลงานวิจัยเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เป็นที่ต้องการของตลาด และสามารถทำในเชิงพาณิชย์ได้ 7) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพ หรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่น หรือภาคีอื่นทั้งในและต่างประเทศ 8) พัฒนาการศึกษาที่เรียนรู้ทางเครือข่ายสารสนเทศ 9) มีการบริหารจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนงานข้อมูลและองค์ความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม การพัฒนาหลักสูตรและเทคนิคการสอนให้ครูและผู้เกี่ยวข้อง โดยพัฒนาระบบรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยนและกระจายองค์ความรู้ ที่สามารถใช้เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ภายในสถาบัน และ 10) ปรับกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมการทำงานของสถาบันให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาได้เท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ เช่น มุ่งเชิงรุก มีพลวัตรสูง ยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และมุ่งทำงานที่เน้นประสิทธิภาพ

9.2.3 ด้านการบุคลากร มีแนวทางที่สำคัญดังนี้ 1) ด้านผู้บริหาร ควรคัดสรรและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพที่มีความสามารถในหลายๆ ด้าน เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการประสานงาน และพัฒนาเครือข่าย และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกทั้งในและต่างประเทศเข้ามาบริหาร 2) ด้านผู้สอน ควรสนับสนุนให้ผู้สอนมีความรู้ รับรู้ มีทักษะที่ถูกต้องเกี่ยวกับสภาพโลกาภิวัตน์ และสามารถประยุกต์ให้เข้ากันได้กับการจัดการสอน สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาในหลายๆ ด้าน ทั้งด้าน

เทคโนโลยี การทำงาน ทักษะการคิดและการสอนผู้เรียนให้คิดเป็น ทักษะภาษาอังกฤษและ  
ความสามารถในการสอนภาษาอังกฤษ ความสามารถในการสอนความฉลาดทางอารมณ์  
เป็นต้น สนับสนุนให้ผู้สอนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถในการ  
สอนคุณธรรม จริยธรรม เปิดโอกาสให้มีคณาจารย์พิเศษที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก  
หรือคณาจารย์ชาวต่างประเทศเข้าร่วมสอนได้ สร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน  
คณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ จัดโครงสร้างเวลาให้ผู้สอนมีโอกาสนำวิทยานิพนธ์ในการ  
พัฒนาการเรียนการสอน เพื่อรองรับและเท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ สนับสนุนให้คณาจารย์  
จัดทำและนำเสนอผลงานวิจัยให้มากขึ้น และผลักดันให้ลงในวารสารระดับนานาชาติ โดยจัด  
โครงสร้างเวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกให้คณาจารย์ได้ทำวิจัย

9.2.4 ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา มีแนวทางที่สำคัญ  
ดังนี้ 1) พัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการบริหารและการจัดการศึกษา 2) พัฒนาช่องทางให้ภาคี  
อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาหรือเข้าร่วมเสนอความคิดเห็น 3) มุ่งวิจัยเชิงพาณิชย์  
ที่เป็นจุดแกร่ง ให้ตรงตามความต้องการของตลาดที่จะใช้ประโยชน์ 4) จัดตั้งหน่วยประยุกต์  
นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์และทำการเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างรายได้ และ 5) พัฒนาความสามารถ  
ในการทำการตลาดทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

9.2.5 องค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัย  
เอกชนไทย เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในแต่  
ละด้าน มีดังนี้

1) การบริหารจัดการด้านวิชาการ ควรให้ความสำคัญกับ 1.1) ด้าน  
หลักสูตร (1) ต้องมีความทันสมัย (2) มีความเป็นพลวัต (Dynamic) สามารถปรับเปลี่ยนได้  
เพื่อความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (3) ควร  
กำหนดให้ใช้ภาษาอังกฤษสำหรับจัดการเรียนการสอน (4) เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาตนเอง  
สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และ (5) จัดให้มีการประกัน  
คุณภาพหลักสูตร 1.2) ด้านผู้สอน (1) มีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษ (2) มีคุณภาพ  
และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาที่สอน (3) มีหลากหลายสัญชาติ และ (4) นำผลการวิจัยมาใช้  
พัฒนาองค์ความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และ 1.3) ด้านนักศึกษา ต้องใช้ภาษาอังกฤษหรือภาษา  
อื่นๆ ที่นิยมในการติดต่อสื่อสาร

2) การบริหารจัดการทั่วไป ควรให้ความสำคัญกับ 2.1) ความเป็นเครือข่าย ทั้งเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจด้านการศึกษา ร่วมมือเป็นภาคีทั้งในและต่างประเทศเพื่อเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศและเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง 2.2) ด้านผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ ทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรและหลักสูตรนานาชาติ 2.3) การจัดองค์กรให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ หลักสูตรนานาชาติควรอยู่ภายใต้การจัดการของคณะ หรือวิทยาลัยนานาชาติที่เทียบเท่าคณะและให้มีความอิสระในการบริหารจัดการ และ 2.4) กิจกรรมนักศึกษาและการประชาสัมพันธ์ คือ ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทั้งด้านหลักสูตรและงานวิชาการอย่างกว้างขวาง และควรมีศูนย์นักศึกษาสัมพันธ์เพื่อมีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาให้มีประสิทธิผลตามหลักสูตร

3) ด้านการวิจัย ควรให้ความสำคัญกับ 3.1) การจัดตั้งหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการวิจัยเป็นการเฉพาะและมีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันกำหนดทิศทาง การวิจัย 3.2) สนับสนุนทุนสำหรับการวิจัยให้แก่คณาจารย์และนักศึกษา 3.3) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำวิจัยและการค้นคว้าให้แก่คณาจารย์และนักศึกษาให้ เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ และ 3.4) มีการเผยแพร่งานวิจัยไปสู่ระดับนานาชาติ และจัดให้มีเวทีสำหรับการนำเสนอผลการค้นคว้าของนักศึกษา

4) ด้านการเงิน ควรให้ความสำคัญกับ 4.1) แสวงหาเพื่อให้มีแหล่งรายได้ทั้งในและต่างประเทศ 4.2) การจัดแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเงิน การงบประมาณและทรัพย์สินระยะสั้น และระยะยาว และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ 4.3) มีการจัดทำงบประมาณภายใต้จุดประสงค์ ใช้จ่ายอย่างประหยัด ชัดเจนในการใช้จ่าย และการลงทุนต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด และ 4.4) มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ช่วยพิจารณา ตัดสินใจใช้งบประมาณและทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับ 5.1) การวางแผนอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณงานและความต้องการของสถาบัน ภายใต้ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษา 5.2) มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคีเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และ 5.3) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร จัดให้มีการกำหนดสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การ

ประเมินบำเหน็จความชอบและการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ทั้งนี้ให้ยึดแนวพื้นฐานตามพระราชบัญญัติแรงงานและข้อกำหนดอื่นที่สำนักงานคณะกรรมการการสถาบันอุดมศึกษา กำหนด

จากผลการวิจัย ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ การบริหารและการจัดการศึกษาด้านการบุคลากร ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ตลอดจนองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตร แม้ว่าจะเป็นแนวทางที่จะนำพาให้การบริหารหลักสูตรนานาชาติไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ แต่ในแง่ของการควบคุมก็มีความสำคัญ มหาวิทยาลัยเอกชนควรพิจารณาการจัดแนวทางดังกล่าวให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ ได้แก่ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (วิจารณ์พานิช, 2552) กรอบมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา นโยบาย เป้าหมาย และระดับคุณภาพมาตรฐานที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554) อีกทั้งแนวทางการบริหารทั้งหมดล้วนแต่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานหลักสูตร (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2547) ก็ควรนำมาร่วมพิจารณาปรับปรุงให้สอดคล้องไปด้วยกัน เพราะจะช่วยให้พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถรองรับความต้องการของนักเรียน ช่วยรักษาหรือขยายส่วนแบ่งการตลาดไปยังนักเรียนที่สนใจให้มากยิ่งขึ้นไปอีก (เบญจา กัลยพลักษ์, 2552)

## 10. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

10.1 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนควรพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหลักสูตรนานาชาติของสถานศึกษาในปัจจุบันว่าแตกต่างหรือเหมือนกันในองค์ประกอบใดบ้าง

10.2 การพิจารณาปรับปรุงแนวทางการบริหารหลักสูตรนานาชาติให้สอดคล้องกับผลการวิจัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนควรพิจารณาให้อยู่ในกรอบของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องทั้งทางกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

10.3 การปรับปรุงองค์ประกอบของการบริหารหลักสูตรนานาชาติทั้ง 5 องค์ประกอบ นั้นควรดำเนินการภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัย

ภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและลบในการบริหารหลักสูตรนานาชาติ ยิ่งกว่านั้นควรคำนึงถึงกรอบการปรับปรุงที่ต้องกระทำทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

## 11. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ประเด็นที่น่าสนใจที่ควรทำการศึกษาต่อไป คือ

11.1 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยในไทย ในประเด็นของรูปแบบการบริหาร องค์กรประกอบหลักสูตร และความหลากหลายในวิธีการบริหารจัดการภายใน ประเด็นใดมีปัญหาที่ส่งผลกระทบมากที่สุดและควรหาแนวทางแก้ไขอย่างไร

11.2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของมหาวิทยาลัยเอกชนและทำการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารดังกล่าวแล้วนำเสนอให้แก่มหาวิทยาลัยเอกชนไทยไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## บรรณานุกรม

- กองแผนงาน. (2533). รายงานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2533. กรุงเทพฯ: กองแผนงาน สำนักงานปลัดทบวง.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์.
- ตีรณ พงศ์มพัฒน์. (2547). มหาวิทยาลัยของรัฐ วิสัยทัศน์เพื่อการปฏิรูป. มติชนรายวัน. ฉบับที่ 9560, 12 พฤษภาคม: 6.
- ธเนศ จิตสุทธินาคร. (2547). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระพล อิมจิตร. (2541). ความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยต่อประสิทธิภาพหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เบญจา กัลยพลกษ. (2552). เอกสารการบรรยายหัวข้อเรื่องบทบาทมหาวิทยาลัยเอกชนที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา. ณ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 28 พฤษภาคม.
- ลัดดา บุญฤทธิชัยกิจ. (2547). ทักษะคติของพนักงานกลุ่มงานนโยบายและการกำกับดูแลด้านทรัพยากรองค์กร บริษัท ทศท. คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การหลังการแปรรูปและปรับเปลี่ยนองค์กร. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2552). กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF). ค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2557, จาก [http://www.academic.nu.ac.th/content\\_view.php?n\\_id=42](http://www.academic.nu.ac.th/content_view.php?n_id=42).
- วิทวัส ดิษยะศริน สัตยารักษ์ และวราภรณ์ คล้ายประยงค์. (2550). การศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2557, จาก [eportfolio.hu.ac.th/research/images/stories/research/interedu.pdf](http://eportfolio.hu.ac.th/research/images/stories/research/interedu.pdf).

- ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. (2552).  
องค์กรแห่งความสุข. วารสารข่าวประกันคุณภาพ พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.  
198 (สิงหาคม): 28-39.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา  
ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
\_\_\_\_\_. (2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษากายในสถานศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2547). แนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา  
แบบอิงมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์  
(ร.ส.พ.).
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). เอกสารประกอบการเรียนวิชาการสัมมนาประเด็น  
ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- Ashworth A., and Roger C.H. (1994). *Assessing Quality in Further and Higher Education*. London: Jessica Kingsley.
- Kast F.E., and James E.R. (1985). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. 4<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.