

การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย
มหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A PROPOSED MODEL AND STRATEGIES FOR THE REGIONAL
UNIVERSITY NETWORK MANAGEMENT

Mr. Vorachai Viphoouparakhot



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education

Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
โดย	นายวรชัย วิภูอุปโภคตร
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คนบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยปถัมภ์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)

วรชัย วิภูอุปคุตร : การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (A PROPOSED MODEL AND STRATEGIES FOR THE REGIONAL UNIVERSITY NETWORK MANAGEMENT) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 444 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย และ (2) ข้อมูลจากบุคคล กลุ่มแรก กลุ่มสัมภาษณ์ จำนวน 30 คน ประกอบไปด้วย (1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน (2) กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยจำนวน 10 คน และ (3) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 15 คน กลุ่มที่สอง กลุ่มตอบแบบสอบถาม จำนวน 50 คน ประกอบไปด้วย (1) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจำนวน 15 คน (2) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน จำนวน 15 คน และ (3) กลุ่มอาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย กองวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ จำนวน 20 คน และกลุ่มที่สามประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ เสนอแนะองค์ประกอบเครือข่าย จำนวน 10 คน และจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์สาระ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์และแบบประเมิน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน ทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานร่วมและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และนำองค์ประกอบที่ได้มาสู่ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนที่มีความเหมาะสมในบริบทปัจจุบัน เพื่อเป้าหมายการบรรลุผลประโยชน์ของการพัฒนาภูมิภาคและมุ่งมั่นสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ผลการศึกษาวิจัยได้ นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management) เป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการทำงานร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาคอาเซียน แบ่งเป็น 4 แนวทาง คือ การเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียน การส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาค และการยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม เพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาค รูปแบบนี้จะทำให้เกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยหลากชั้น (Multi-Layered Network) ในการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Regional Engagement) ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งในภูมิภาคและนานาชาติ เกิดพลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ด้วยกลไกการบริหารจัดการเครือข่าย 5 ด้าน คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ สถาบันและเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านแรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการบริหารจัดการ และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ (the POWERS-M Strategies) คือ (1) เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจและกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (3) สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (4) พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย ประเทศและภูมิภาค และ (5) ยกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา การถ่ายทอดเพื่อภูมิภาคและนานาชาติ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ 5 ด้าน คือ ด้านผู้นำ การมีแรงจูงใจและเป้าหมาย ความไว้วางใจและมุ่งมั่น ระดับความสัมพันธ์ของเครือข่ายทรัพยากรและการบริหารจัดการ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติดี

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

5484240927 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: MULTI-LAYERED NETWORK / ASEAN COMMUNITY / THE UNIVESITY NETWORK / REGIONAL ENGAGEMENT

VORACHAI VIPHOOUPARAKHOT: A PROPOSED MODEL AND STRATGIES FOR THE REGIONAL UNIVERSITY NETWORK MANAGEMENT. ADVISOR: SORNNATE AREESOPHONPICHET, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., 444 pp.

This research aims to analyze current conditions and problems of regional university network, analyze the good practice of regional university network management and propose the model and strategies for the regional university network management. The research population and sample are categorized into 2 types: (1) documents concerning current conditions and problems of regional university network and data related to the good practice of regional university network management in Thailand, ASEAN region, Europe and Australia, and (2) data acquired from 3 groups of persons. The first one includes 30 persons (5 senior experts, 10 university network administrators and 15 university administrators). They are interviewed. Meanwhile, the second one consists of 50 persons: 15 operational personnel of university network in Thailand, 15 operational personnel of university network in ASEAN and 20 lecturers and personnel of universities in Thailand working for the university network, foreign relations division or foreign affairs division. All of them respond to the questionnaire. The third one comprises 10 senior experts who verify and give suggestions on the elements of network, while the connoisseurship discussion with all of them is arranged. The research tools are the content analysis form, questionnaire, interview form and evaluation form, while the data analysis is conducted through the content analysis, frequency, percentage, mean and standard derivation.

According to the analysis of current conditions and good practice of university network in Thailand and ASEAN, 6 important elements of university network are found, namely, partnership and membership, objective and missions, working group, engagement and mutual benefit, regional management and stakeholders. These elements are then translated into the development of a model for ASEAN-level university network in a manner that suits the current context. This is for the benefit of regional development leading to the full ASEAN integration. With respect to the research results, the author has proposed the 'POWERS-M' or the Model for the Regional University Network Management to empower the collaboration among all parties in ASEAN. It involves resource sharing between universities and stakeholders for the purpose of the collaboration for ASEAN development and has 4 parts: research and innovation for ASEAN, enterprise and business development, human capital development, and social and cultural development for the ASEAN identity. Such models create the multi-layered network of regional engagement between universities and other sectors in the regional and international level resulting in the dynamic of driven together. There are 5 aspects of network management mechanism: human resource, institution and network, objectives and missions, motivation and achievement of mutual benefits, management and stakeholders.

This consists of 5 POWERS-M strategies: (1) to enhance the efficiency of teamwork of administrators, members, working group, partners and allies; (2) to develop clear objectives, missions and strategies of university network for regional co-development; (3) to create the motivation and engagement of all sectors for the achievement of mutual benefits; (4) to continually develop a mechanism for university network management for the effectiveness of universities, countries and region; and (5) to enhance the knowledge and advancement of innovations, development and dissemination for the regional and international level. There are 5 key success factors: leadership, motivation and goal, trust and dedication, level of network relation as well as resource and management.

Department: Educational Policy Management and
Leadership

Field of Study: Higher Education

Academic Year: 2016

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ด้านการศึกษาในสังคมยุคพาณิชย์ดิจิทัลที่เชื่อมโยงภูมิภาคด้วยเครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมเป็นแรงขับเคลื่อนให้ประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ หากความสำเร็จในงานวิจัยนี้เกิดขึ้น ผู้วิจัยขอกราบถวายบังคมทูลพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวและพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว องค์พระผู้พระราชทานกำเนิดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ รัชกาลที่ 9 ที่ทรงเป็นองค์อุปถัมภ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเมตตาเอาใจใส่และติดตามงานอย่างต่อเนื่อง และขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้มอบแนวคิดสำคัญยิ่งในการพัฒนาหัวข้อวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำปรึกษาในการพัฒนาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดียิ่งในการทำวิจัย

กราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรีชญพถุทธิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยอุปถัมภ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วรารักษ์ บวรศิริ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาสั่งสอนและให้คำแนะนำในการพัฒนาหัวข้อวิทยานิพนธ์ คอยส่งพลังกระตุ้นให้กำลังใจ

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นันทนา คชเสนีย์ ผู้อำนวยการบริหาร สำนักงานเลขานุการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนในการให้คำแนะนำ เสนอแนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและในระดับภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและประเทศในอาเซียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนของประเทศและประชาคมอาเซียนต่อไป

ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ที่มองเห็นคุณค่าอันเป็นประโยชน์ในระดับชาติของงานวิทยานิพนธ์นี้ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2559 และการสนับสนุนจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 31 ปีงบประมาณ 2559

ขอขอบคุณครอบครัวชาวอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง เจ้าหน้าที่และเพื่อนร่วมรุ่นทำให้ผู้วิจัยมีความสุขตลอดเวลาบนเส้นทางการเรียนรู้ด้านวิชาการ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจเป็นพิเศษในอาจารย์ ดร.ศิริ ชะระอำ เพื่อร่วมรุ่นที่ 24 ของสาขาอุดมศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีและคอยให้ความช่วยเหลือทางวิชาการด้วยความจริงใจอย่างสม่าเสมอ และขอขอบคุณรุ่นพี่ ดร.วชิราภรณ์ สุรธนะสกุล ผู้อยู่เคียงข้างที่ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ ผลักดัน แนะนำกระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วง

ท้ายที่สุดนี้ ด้วยพลังแห่งความรักที่มีต่อคุณแม่ปิ่น อุโรไตร มารดาผู้เป็นแรงบันดาลใจให้ผมมีพลังทั้งชีวิตมุ่งมั่นในการศึกษา และรอคอยวันแห่งความสำเร็จนี้ขอนำกราบบูชาแทนทำแทนคำขอบพระคุณ และกำลังใจที่สำคัญจากผู้ที่คอยสนับสนุนร่วมฝ่าฟันแบ่งปันในทุกความรู้สึก คุณบุญยง วิภูวโรไตร ภรรยาผู้อยู่เคียงข้างเป็นกำลังใจให้เสมอมา ทุกพลังจากความสำเร็จครั้งนี้ผู้วิจัยขอปฏิญาณตนว่า จากนั้นจะอุทิศตนเพื่อทำประโยชน์ต่อส่วนรวม สังคม และประเทศชาติ อย่างเต็มกำลังสามารถตลอดไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย	12
คำอธิบายกรอบแนวคิด.....	14
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	26
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและนโยบายสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือของประเทศ.....	29
1.1 ความร่วมมือในระดับนานาชาติด้านการศึกษาภายใต้กรอบข้อตกลง GATS.....	29
1.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ด้านขององค์การสหประชาชาติ	30
1.3 นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน และการส่งเสริมความร่วมมือ ตาม แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).....	31
1.4 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- 2565).....	35
1.5 แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2558-2562) ...	37

1.6 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558	38
1.7 หลักการ ความเป็นมาของสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN)	39
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ.....	43
2.1 ความหมายและองค์ประกอบของรูปแบบ	43
2.2 ประเภทของรูปแบบ	44
2.3 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ	45
2.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	48
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	49
3.1 ความสำคัญและความหมายของเครือข่ายความร่วมมือ	49
3.2 ที่มาและการเกิดเครือข่าย.....	55
3.3 ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย	55
3.4 องค์ประกอบของเครือข่าย.....	63
3.5 กระบวนการทำงานของเครือข่าย.....	64
3.6 หลักการทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย.....	68
ตอนที่ 4 แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	79
4.1 หลักการและประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	79
4.2 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.....	80
ตอนที่ 5 แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ	94
5.1 เครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน.....	94
5.2 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภูมิภาค	113
5.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป.....	115
5.4 เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย	123

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี.....	136
6.1 ความหมายและแนวปฏิบัติที่ดีทางการศึกษา.....	136
6.2 คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่ดี	137
6.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี	137
6.4 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	138
ตอนที่ 7 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	139
7.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์.....	139
7.2 การสร้างกลยุทธ์และการดำเนินการกลยุทธ์	140
7.3 การประเมินผลสถานะแวดล้อมภายนอก	143
7.4 การประเมินทรัพยากร ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน	144
7.5 เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์	150
ตอนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย	151
8.1 การวิเคราะห์สสาร (Content Analysis).....	151
8.2 กระบวนการวิเคราะห์สสาร.....	154
8.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และ การตอบแบบสอบถาม (Questionnaire).....	154
8.4 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling).....	155
8.5 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion).....	156
8.6 ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนา	157
8.7 การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship).....	158
ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	158
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	166
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	166

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	169
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	171
การเก็บรวบรวมข้อมูล	172
การวิเคราะห์ข้อมูล	173
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	175
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	180
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	180
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค.....	207
ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ระดับภูมิภาค	265
ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค.....	343
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	364
สรุปผลการวิจัย.....	366
อภิปรายผลการวิจัย	389
ข้อเสนอแนะ	394
รายการอ้างอิง	397
ภาคผนวก.....	415
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	416
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	422
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	444

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 เกณฑ์การคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 5 ด้าน	21
ตารางที่ 2.1 ระดับของเครือข่ายความร่วมมือ	52
ตารางที่ 2.2 รูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยและตัวอย่างเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียน	71
ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ที่มา การจัดตั้ง รูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างองค์กร	76
ตารางที่ 2.4 รายชื่อเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายตามเขตพื้นที่และสถาบันแม่ข่าย	81
ตารางที่ 2.5 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่าย วิทยาลัย ชุมชน	85
ตารางที่ 2.6 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่ายพันธกิจ สัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม	88
ตารางที่ 2.7 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย	91
ตารางที่ 2.8 ผลการวิเคราะห์ประเด็นกลุ่มงานวิจัยและมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าภาพใน การ ดำเนินงานตามโจทย์วิจัย	92
ตารางที่ 2.9 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาท เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	93
ตารางที่ 2.10 ผลการวิเคราะห์สมาชิกขององค์กรซีมีโอ (SEAMEO) ประกอบด้วยสมาชิก 3 ประเภท	95
ตารางที่ 2.11 ผลการวิเคราะห์ศูนย์เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นขององค์กรซีมีโอ	96
ตารางที่ 2.12 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการอุดมศึกษาและ การพัฒนา	99
ตารางที่ 2.13 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน	101
ตารางที่ 2.14 ผลการวิเคราะห์เครือข่ายย่อย (Thematic Network) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย อาเซียน	104

ตารางที่ 2.15 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน.....	105
ตารางที่ 2.16 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่ม แม่น้ำโขง.....	107
ตารางที่ 2.17 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่ม แม่น้ำโขง.....	109
ตารางที่ 2.18 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค อาเซียน.....	111
ตารางที่ 2.19 ผลการวิเคราะห์สมาชิกของสมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้.....	114
ตารางที่ 2.20 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อ การศึกษา ต่อเนื่อง.....	116
ตารางที่ 2.21 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน สหภาพยุโรป.....	121
ตารางที่ 2.22 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย.....	129
ตารางที่ 2.23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของ 7S Framework เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	131
ตารางที่ 2.24 ผลการวิเคราะห์ 7S Framework เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือ ข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	149
ตารางที่ 2.25 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์กรอบความสัมพันธ์ของ 5 Cs.....	149
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูล.....	169
ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน.....	181
ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย.....	182
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ.....	188
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย.....	191
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	195

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย.....	202
ตารางที่ 4.7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	208
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ	223
ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย.....	229
ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย	248
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	250
ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	254
ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคจาก ผล การวิเคราะห์เอกสาร ผลการสัมภาษณ์ และผลแบบสอบถาม.....	258
ตารางที่ 4.14 ผลวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จ และอุปสรรคในการบริหารจัดการ	263
ตารางที่ 4.15 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ใน ระดับภูมิภาค	266
ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการตามลักษณะการจัดตั้ง.....	273
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์โอกาส ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย	277
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย.....	282
ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคและระดับจุลภาคเกี่ยวกับ โอกาส – ภาวะคุกคาม การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย	287
ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย	290
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย	295
ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค.....	298
ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ WO และ WT ขององค์ประกอบด้านพันธมิตรและสมาชิก	301

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST จากองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์และ พันธกิจ.....	302
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO จากองค์ประกอบด้านคณะทำงาน.....	304
ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST องค์ประกอบด้านการทำงานและการ บรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน	307
ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการใน ระดับภูมิภาคร่วม	309
ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST จากองค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	313
ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรในการบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	314
ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์ การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	338
ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและผู้มีส่วนพินิจมิตร	350
ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และ กล ยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน.....	352
ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน.....	354
ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่าย มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค.....	355
ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของ นวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค.....	358

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	13
ภาพที่ 1.2 กรอบการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	14
ภาพที่ 1.3 แนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค..	24
ภาพที่ 2.1 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่าย 5 รูปแบบ.....	61
ภาพที่ 2.2 เครือข่ายการทำงานร่วมกันจาก 3 ภาคส่วน	62
ภาพที่ 2.3 กระบวนการทำงานของเครือข่ายสังคม	65
ภาพที่ 2.4 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	66
ภาพที่ 2.5 กรอบระดับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค	69
ภาพที่ 2.6 การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	70
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างคณะกรรมการและการทำงานบริหารงานของเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา	83
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างและรูปแบบของเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา	84
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างคณะกรรมการและการทำงานบริหารงานของ SEAMEO.....	95
ภาพที่ 2.10 โครงสร้างคณะกรรมการและการทำงานบริหารงานของเครือข่าย.....	100
ภาพที่ 2.11 การเชื่อมโยงฐานข้อมูล บทความและการอ้างอิงวารสารระดับประเทศ (NCI) กับ ACI และระดับนานาชาติ.....	111
ภาพที่ 2.12 การแบ่งกลุ่มกิจกรรมย่อยให้มีคณะกรรมการดำเนินงานตามประเด็น	120
ภาพที่ 2.13 กระบวนการพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement	127
ภาพที่ 2.14 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร	144
ภาพที่ 2.15 ตำแหน่งการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร.....	146
ภาพที่ 2.16 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้วยการจัดทำ TOWS Matrix.....	148
ภาพที่ 2.17 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร	150

ภาพที่ 2.18 ขั้นตอนของการจัดกลุ่มสนทนา	157
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	179
ภาพที่ 4.1 ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	198
ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบ 6 ด้านของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	212
ภาพที่ 4.3 ระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตรเครือข่าย	215
ภาพที่ 4.4 โครงสร้างคณะทำงานและการบริหารงานของเครือข่าย.....	218
ภาพที่ 4.5 พลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ของการทำงาน แบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน.....	219
ภาพที่ 4.6 พลังการขับเคลื่อนร่วมกันในระดับภูมิภาคระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่างๆ	220
ภาพที่ 4.7 การบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคในการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	221
ภาพที่ 4.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ...	265
ภาพที่ 4.9 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	327
ภาพที่ 4.10 (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลัง ความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management)	328
ภาพที่ 4.11 ลำดับขั้นของแรงจูงใจการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	333
ภาพที่ 4.12 เครือข่ายหลายชั้น (Multi-Layered Network) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วน อื่น	334
ภาพที่ 4.13 การบรรลุวัตถุประสงค์ของพันธกิจสัมพันธ์เครือข่ายมหาวิทยาลัยกับ ทุกภาคส่วน ของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement)	336
ภาพที่ 4.14 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	344
ภาพที่ 4.15 กลยุทธ์ POWERS - M Strategies	345

ภาพที่ 4.16 รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS - M : Model for the Regional University Network Management).....	346
ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค.....	377
ภาพที่ 5.2 รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management).....	378



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทิศทางใหม่ในปัจจุบันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ทุกประเทศมีความมุ่งมั่นร่วมมือกันในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในระดับภูมิภาคและระดับโลกร่วมกันมากกว่าการแข่งขันเหมือนในอดีตที่ผ่านมา การขับเคลื่อนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์จึงเป็นไปแบบคู่ขนานด้วยเศรษฐกิจบนฐานความรู้ นวัตกรรมของประเทศและภูมิภาค (Parallel Processes of Globalization and Localization) การรวมเป็นหนึ่งเดียวของภูมิภาคต่างๆ ในโลกเริ่มมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศและภูมิภาคร่วมกัน (OECD, 2007) ดังนั้น ประเทศที่มีอาณาเขตพื้นที่ใกล้เคียงกันในภูมิภาคเดียวกันจึงให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียนเริ่มมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้นในการมีนโยบายมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความเป็นภูมิภาคร่วมสมัยในการพัฒนาร่วมกัน (Regionalization) ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมมากขึ้น (Neubauer, 2012)

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ประเทศไทยตระหนักถึงสถานการณ์และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจึงมีนโยบายมุ่งเน้นการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาทุกภาคส่วนและสร้างความเข้มแข็งทั้งในระดับชุมชน สังคม ประเทศ และภูมิภาคอาเซียนเพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงมีการสร้างความร่วมมือภายในประเทศและระหว่างภูมิภาคมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ภายใต้นโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่เน้นสร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน โดยการน้อมนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ และเกิดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศด้วยโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจ “ประเทศไทย 4.0” เป็นการมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

ดังนั้น ภารกิจในการนำนโยบายรัฐสู่การปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมจึงเป็นบทบาทใหม่ของมหาวิทยาลัยต่อการเป็นสินค้าสาธารณะของประเทศ (Public Good) ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศและเสริมสร้างความเข้มแข็งตั้งแต่ระดับชุมชนท้องถิ่นและประเทศ ให้สามารถพัฒนาเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านและนานาชาติ การส่งเสริมศักยภาพด้านวิชาการและสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดภายในประเทศและในภูมิภาคอาเซียนอย่างต่อเนื่องจนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ที่สนับสนุน

การสร้างเครือข่ายและขยายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม ทูตทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน สนับสนุนความร่วมมือผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสู่ความเป็นเลิศ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ด้านการวิจัยสู่นวัตกรรม การเตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน การส่งเสริมผู้ประกอบการที่เข้มแข็ง ภายใต้ยุทธศาสตร์กิจพณิชย์ ดิจิทัลเพื่อนำไปสู่การเชื่อมโยงภูมิภาคและความเป็นประชาคมอาเซียน การส่งเสริมมหาวิทยาลัยให้เป็นแหล่งบริการความรู้ทางวิชาการที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ มีการเผยแพร่งานวิจัยสู่สาธารณะ รวมทั้งสนับสนุนการทำวิจัยร่วมกับชุมชนในการแก้ปัญหาและตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่ (สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นกลไกหลักสำคัญที่ขับเคลื่อนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างความแข็งแกร่งให้กับประเทศ และภูมิภาคอาเซียน ภายใต้การสนับสนุนจากภาครัฐให้จัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ทั้งระหว่างมหาวิทยาลัยภายในประเทศและต่างประเทศ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) ในการส่งเสริมพัฒนาให้มหาวิทยาลัย เกิดกลไกการทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย และการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ซึ่งเป็นแผนเชิงรุกนำทิศทางและเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยของประเทศในระยะยาว ภายใต้แผนการพัฒนาระดับอุดมศึกษา ระยะ 5 ปี รวม 3 แผน ได้แก่ แผนพัฒนาระบบการศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551-2554) แผนพัฒนาระบบการศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และแผนพัฒนาระบบการศึกษา ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยเป้าหมายเมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพมหาวิทยาลัยในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์โดยมีระบบความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคผลิต ภาคอุตสาหกรรม ภาคสังคมและชุมชนรวมทั้งภาคต่างประเทศ ดังนั้นมหาวิทยาลัยไทยจึงถูกคาดหวังในการพัฒนาศักยภาพของประเทศรวมทั้งการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นโดยหลักธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐานและเครือข่ายมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพ” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และแผนพัฒนาระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มีนโยบายให้มหาวิทยาลัยไทยที่มีศักยภาพให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก ด้วยการยกระดับให้มีคุณภาพและบทบาทสูงในภูมิภาคอาเซียน (Quality and Leadership) ในการเป็นพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาทุกภาคส่วน (Higher Education Manpower Mobilization) รวมทั้งการสร้างระบบและกลไกเพื่อรองรับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556)

การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และระดับนานาชาติจึงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) การปรับตัวของมหาวิทยาลัยไทยเชิงรุกในการนำเอาประโยชน์ที่ได้จากกระแสโลกาภิวัตน์ความเปลี่ยนแปลงในบริบทสากลมาสร้างประโยชน์ความเข้มแข็งให้กับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศและภูมิภาคอาเซียน (วิจารณ์ พานิช, 2553) ด้วยการมุ่งพัฒนา การปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศ แนวคิดในการร่วมมือในระดับภูมิภาคอาเซียนและการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนนั้น ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากแนวคิด หลักการ การปฏิรูประบบการศึกษาภายใต้กระบวนการโบโลญญา (Bologna Processes) ของสหภาพยุโรปและจากความร่วมมือทั้งในระดับรัฐบาลในภูมิภาคอาเซียนในการปฏิรูประบบการศึกษาของภูมิภาคร่วมกัน เกิดขึ้นจากองค์การของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) เป็นจุดเริ่มต้นของการพยายามสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาในระดับภูมิภาค (Neubauer, 2012) นำไปสู่แนวคิดในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน (Knight, 2012) นอกจากนี้การศึกษาในปัจจุบันเป็นการค้าประเภทบริการข้ามพรมแดน (Cross border) ตามข้อตกลงการค้าบริการ (General Framework Agreement on Trade in Services : GATS) ที่ประเทศไทยได้ลงนามเป็นสมาชิก ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาอีกรูปแบบหนึ่งในการส่งเสริมให้นำสถาบันการศึกษาไปสู่ความเป็นนานาชาติและสากลมากขึ้น (Internationalization) ขณะเดียวกันเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเกิดขึ้นจากอิทธิพลของการรวมตัวของประเทศในภูมิภาค (The Impact of Regionalism) ในนโยบายการเป็นประชาคมอาเซียน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา ทำให้มหาวิทยาลัยไทยต้องเร่งสร้างความพร้อมและการเคลื่อนย้าย (Mobility) ของนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศในกลุ่มอาเซียนและนอกภูมิภาคที่เป็นคู่เจรจา รวมทั้งโอกาสในการส่งออกมหาวิทยาลัยไทยในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ด้วยการเตรียมพร้อมรับมือการจัดการศึกษาข้ามชาติ การศึกษาข้ามพรมแดน (Transnational Education) ที่เป็นรูปแบบการจัดการศึกษานอกสถาบันในประเทศที่นักศึกษาอาศัยอยู่ โดยมุ่งในรูปแบบทางการค้าและการให้ความช่วยเหลือประเทศต่างๆ ผ่านทางระบบการศึกษาของประเทศที่ระบบการศึกษามีประสิทธิภาพสูงกว่าภายใต้ความร่วมมือกันในรูปแบบต่างๆ (Australian Educational International, 2007)

หากมองแนวปฏิบัติที่ดีจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป เครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นร่วมกันในการปฏิรูปการศึกษาภายใต้ข้อตกลงกระบวนการปฏิรูปการศึกษา “กระบวนการโบโลญญา” โดยมีเป้าหมายที่จะสร้างพื้นที่อุดมศึกษาสหภาพยุโรป (European Higher Education Area) ด้วยการปรับระบบการศึกษาให้มีความสอดคล้องเทียบเคียงกัน (Comparable) กับวุฒิการศึกษาของแต่ละประเทศสามารถเข้ากันได้ (Compatible) มีการเทียบ

โอนหน่วยกิต สร้างโอกาสและความเสมอภาคการศึกษา นักศึกษา อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา สามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีเพื่อประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมความร่วมมือภายในยุโรปเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันภายในปี พ.ศ. 2553 เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2541 (European Union, Regional Policy, 2011) การปฏิรูปการศึกษาร่วมกันของสหภาพยุโรปเพื่อให้ระบบการศึกษาของสหภาพยุโรปใกล้เคียงกันมากที่สุด และภูมิภาคอาเซียนก็จะมีแนวทางเช่นเดียวกับสหภาพยุโรป (ภาวิข ทองโรจน์, 2555) ถือเป็นต้นแบบของการปฏิรูปการศึกษาร่วมกันของประชาคมอาเซียน ที่นำไปสู่การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในอาเซียนเพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษา เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (European University Continuing Education Network : EUCEN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปสำหรับผู้ประกอบการ (European University Enterprise Network : EUEnet) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (The University Network of the European Capitals of Culture : UNeECC) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงของยุโรป (Network of Universities from the Capitals of Europe : UNICA) เป็นต้น ส่วนประเทศออสเตรเลียมีแนวทางในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยหลายรูปแบบ เช่น เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย (The Group of Eight : Go8) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศออสเตรเลีย (The Australian Technology Network : ATN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (The Regional Universities Network : RUN) โดยเครือข่าย RUN ของประเทศออสเตรเลียเป็นตัวอย่างเครือข่ายที่เน้นการพัฒนาในระดับท้องถิ่นภูมิภาคของประเทศออสเตรเลียให้มีความแข็งแกร่ง การสร้างนวัตกรรมในท้องถิ่น สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีที่มีความสอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น ในการให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาภายใต้กรอบใหญ่ของประเทศ การเป็นพลังขับเคลื่อนในการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่น (Regional Engagement)

ส่วนเครือข่ายมหาวิทยาลัยและความร่วมมือในระดับภูมิภาคอาเซียนในปัจจุบันที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาภูมิภาค คือ สมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) ประกอบด้วยสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ ได้แก่ ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย บรูไนดารุสซาลาม ฟิลิปปินส์ พม่า กัมพูชา ลาว และเวียดนาม มีเป้าหมายร่วมกันในการเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) ในปี พ.ศ. 2558 ประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ ประชาคมความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN, 2016) อาเซียนมีนโยบายการร่วมมือกันพัฒนาด้านการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย เพราะเป็นระดับที่สร้างผลสัมฤทธิ์ชัดเจนและเป็นรูปธรรมต่อการบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันของภูมิภาคจึงมีข้อตกลงร่วมกันในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างประเทศสมาชิกขึ้น

เพื่อปฏิรูปการศึกษาร่วมกันภายในภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้บัณฑิตในภูมิภาคอาเซียนมีคุณภาพใกล้เคียงกันและมีมาตรฐานเทียบเคียงกันได้ในระดับสากล และมุ่งสร้างบัณฑิตสู่ความเป็นพลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก จากการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 4 เมื่อปี พ.ศ. 2535 ได้เริ่มจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยขึ้นเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักในการรวมกันเป็นประชาคมอาเซียนภายใต้กรอบระยะเวลาและข้อตกลงร่วมกันในด้านต่างๆ ทำให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเริ่มมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในการสร้างความเป็นภูมิภาค (Yavaprabhas, 2010 Cited in Knight, 2012) ซึ่งการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีทั้งจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดจากรัฐ จากการผลักดันริเริ่มระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน และเครือข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดจากรัฐในประเทศอาเซียน ได้แก่ ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO Regional Centre for Higher Education and Development : SEAMEO RIHED) ก่อตั้งโดยรัฐบาลอาเซียน จากการจัดตั้งเป็นองค์กรของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) ขึ้นเป็นองค์กรในการขับเคลื่อนการพัฒนาความร่วมมือกันในภูมิภาคอาเซียนในการช่วยเหลือประเทศสมาชิก เสริมสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้มีมหาวิทยาลัยโดยเน้นกระบวนการทางด้านนโยบายและการวางแผน ระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในการจัดตั้งเครือข่ายระหว่างสถาบันเพื่อการพัฒนาในระดับภูมิภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนในการพัฒนาร่วมกัน ส่งเสริมการเผยแพร่ข้อมูล การทำกิจกรรมและโครงการในการพัฒนาร่วมกันของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกทั้งการแลกเปลี่ยน อบรม การพัฒนาอาจารย์ การวิจัยร่วมกันใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการเป็นสมาชิกเครือข่ายเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศทางการศึกษา การวิจัย เสริมสร้างความคิดริเริ่ม ยกระดับความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่การพัฒนาชุมชนอาเซียน (AUN, 2015) ตัวอย่าง เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน ได้แก่ สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning : ASAIHL) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากหลายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและภูมิภาคอื่นทั่วโลกพร้อมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยและสถาบันสมาชิกให้การช่วยเหลือร่วมมือกัน สู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ ทั้งการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการชุมชน (ASAIHL, 2015) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research : GMSARN) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากการได้รับการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก เพื่อสนับสนุนกิจกรรมในด้านส่งเสริมการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยร่วมกัน ทรัพยากรทางปัญญาและ

เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับประเทศในกลุ่มแม่น้ำโขงโดยเน้นความเชื่อมโยงทางเทคโนโลยี การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ สมาชิกที่มีพรมแดนติดแม่น้ำโขง (GMSARN, 2016)

สำหรับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เริ่มมีความชัดเจนขึ้นจากกรอบนโยบายของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา (สกอ.) ในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและกับ มหาวิทยาลัยต่างประเทศ ในการพัฒนาด้านต่างๆ ในระดับภูมิภาค และพัฒนาประเทศตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาของภาครัฐ ตามภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สนับสนุนให้เกิดการจัดตั้งเครือข่ายเป็นบทบาทเชิงรุกใน การร่วมพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน ประเทศ และภูมิภาคให้มีความแข็งแกร่ง สนับสนุนให้มหาวิทยาลัย ทำงานในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารงานและการทำงาน ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในการพัฒนาพื้นที่จึงมีนโยบายในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ประเทศ ในลักษณะยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (เครือข่าย ABC) โดยแบ่งเป็น 9 เครือข่ายมหาวิทยาลัยใน การบริหารจัดการเครือข่ายตามแนวนโยบายของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดจากความร่วมมือในเชิงประเด็นต่างๆ เช่น เครือข่าย พันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network : RUN) มีพันธกิจใน การประสานความร่วมมือและสร้างความเข้มแข็งในการวิจัย การพัฒนาศักยภาพ สร้างขีด ความสามารถทางการศึกษาวิจัยของประเทศยกระดับสู่ภูมิภาคอาเซียน (เครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย, 2559) เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ทั้ง 39 แห่งในการทำงานร่วมกันตามเขตพื้นที่ แบ่งเป็น 5 กลุ่มได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่ม ภาคกลาง กลุ่มภาคใต้ กลุ่มภาคเหนือ และกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงใหม่, 2560) เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand : EnT) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่สร้างระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็งในมหาวิทยาลัย ในการขับเคลื่อน พันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม เกิดการบูรณาการในการทำงานเพื่อสังคมให้มีการพัฒนากำลังคนใน มหาวิทยาลัยที่มีอุดมการณ์ ความรู้ และทักษะในการทำงานวิชาการให้สังคม อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สร้างชื่อเสียงและการยอมรับของมหาวิทยาลัยไทยในด้านพันธกิจต่อสังคมของมหาวิทยาลัยในระดับ นานาชาติ (พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม, 2558) นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เน้น พัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาให้กับผู้ที่ ขาดโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดที่ขาดแคลนมหาวิทยาลัย ได้แก่ เครือข่ายวิทยาลัยชุมชน (Community College Network : CCN) มีส่วนสำคัญในการช่วยชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง (วชิราภรณ์ สุรณะสกุล, 2557) จากทิศทางการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเริ่มมีความสำคัญในการที่ มหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทยจะได้พัฒนาศักยภาพของสถาบันจากประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน แบบเครือข่ายสร้างความแข็งแกร่งให้ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศมากขึ้น

ในขณะที่ความร่วมมือของมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานภาครัฐ ภาคการผลิต ในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยเป็นหลัก และเครือข่ายการวิจัยของมหาวิทยาลัยนั้นส่วนใหญ่จะจำกัดอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐกับภาครัฐ และมีข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนของภาครัฐและกระจายไร้ทิศทาง ขาดความเชื่อมโยงทางนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของประเทศมีลักษณะต่างคนต่างทำตามพันธกิจของหน่วยงานขาดการต่อยอดนำผลงานวิจัยไปสู่กระบวนการพัฒนาและปฏิบัติจริง การประสานงานกับเครือข่ายวิจัยและเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ ส่วนใหญ่ได้รับเงินสนับสนุนงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก (ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, 2550) ดังนั้น ลักษณะของการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยไทยกับภาครัฐ ภาคการผลิตยังพบว่าขาดความแข็งแกร่ง และเป็นความร่วมมือแบบไร้ทิศทาง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศในภาพรวม จากการศึกษาของ รัฐพงศ์ บุญญานุวัตร (2554) กล่าวถึง ปัจจัยด้านนโยบายของรัฐที่มุ่งให้มหาวิทยาลัยเป็นหลักในการพัฒนาประเทศด้วยมหาวิทยาลัยเป็นองค์การที่รวมของพลังคน พลังปัญญาชั้นนำของประเทศทำให้มหาวิทยาลัยเริ่มเปลี่ยนอุดมการณ์จากการแข่งขันมาเป็นการร่วมมือแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการสร้างการยอมรับจากสังคม ช่วยเหลือสังคม ชุมชน และสร้างผลได้ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ

ภายใต้สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมระดับโลกที่เป็นปัจจัยภายนอกมากกระทบและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนามุ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเป็นหลักและโครงสร้างทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลง บทบาทการศึกษาข้ามชาติในระบบการศึกษาของประเทศ การจัดอันดับโลกของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญให้มหาวิทยาลัยเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้านเพื่อความมีชื่อเสียงและความเป็นนานาชาติ ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยในต่างประเทศและภูมิภาคต่างๆ มีการทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยมากขึ้น รวมทั้งการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้ประเทศไทยเห็นความสำคัญของการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน และนอกภูมิภาคอาเซียน ภายใต้สถานการณ์ภายนอกที่ซับซ้อนและปัญหาต่างๆ ภายในประเทศยังมีมากมายภายใต้ข้อจำกัดในหลายด้านเกินกว่าที่มหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศจะแก้ไขโดยลำพัง การทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย กับทุกภาคส่วนจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น การปฏิรูปการศึกษาของประเทศและภูมิภาคอาเซียนจึงควรมุ่งเน้นการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนให้เป็นกลไกหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาในบริบทปัจจุบัน (Sugimura, 2012) โดยต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่หลากหลายตามความเหมาะสมในแต่ละบริบทของเครือข่าย (วันชัย มีชาติ, 2557) เพื่อการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในการมุ่งพัฒนาคุณภาพบัณฑิตอาเซียนสู่ความเป็นสากลและนำภูมิภาคอาเซียนให้มีความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก

ดังนั้น บทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยในการร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษาของประเทศและภูมิภาคอาเซียนจึงมีกระบวนการที่ใหม่ในการทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมกันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อภูมิภาคอาเซียนอันเป็นพื้นฐานหลักที่สำคัญต่อการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไปและร่วมกันปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของภูมิภาคให้มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในทุกประเทศสมาชิกเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ขณะเดียวกันเริ่มมีการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาค เกิดขึ้นมากมายในการทำงานร่วมกันตามพันธกิจที่หลากหลาย ด้วยเหตุผลและความสำคัญข้างต้นจึงเป็นแนวทางการศึกษาพัฒนา และนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนที่มีความเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและการมีกลยุทธ์ที่เป็นต้นแบบ แนวทางปฏิบัติให้แต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัยนำไปปรับประยุกต์ให้มีความเหมาะสมภายใต้บริบทที่แตกต่างกันในแต่ละเครือข่าย มีความสอดคล้องกับนโยบายหลักของประเทศสมาชิก เพื่อให้ทุกมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและได้ประโยชน์ร่วมกันในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของภูมิภาคอาเซียน นำไปสู่การพัฒนาทั้งในระดับชุมชน ท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาคอาเซียนเชื่อมโยงสู่ภูมิภาคอื่นๆ ให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันบรรลุตามเป้าประสงค์ของการเป็นประชาคมอาเซียนสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนในระดับนานาชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
2. วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
3. นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยมุ่งเน้นการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ครอบคลุมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย มหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ด้านนโยบายสนับสนุนจากภาครัฐ ผู้บริหาร บุคลากร การบริหารจัดการและแนวทางในการขับเคลื่อนเครือข่าย ซึ่งครอบคลุมเครือข่ายใน 2 รูปแบบ (Lee, 2012) คือ

1) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างรัฐกับรัฐ (Intergovernmental Initiative) ของประเทศสมาชิกอาเซียน

2) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ (Non-governmental Organizations)

2. การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่าย ขอบเขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ

1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (เครือข่าย ABC) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แบ่งเป็น 9 เครือข่ายมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายความร่วมมือในเชิงประเด็นต่างๆ ในประเทศไทย ได้แก่ เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network : RUN) และเครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand : EnT) กลุ่มตัวอย่างจากเอกสาร เว็บไซต์ แหล่งข้อมูลต่างๆ และการสัมภาษณ์

2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning : ASAIHL) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research : GMSARN) กลุ่มตัวอย่างจากเอกสาร เว็บไซต์ แหล่งข้อมูลต่างๆ และการสัมภาษณ์

3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ สหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (European University Continuing Education Network : EUCEN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (European University Enterprise Network : EUEnet) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (The University Network of the European Capitals of Culture : UNeCC) และ เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงของยุโรป (Network of Universities from the Capitals of Europe : UNICA)

ส่วนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ได้แก่ เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย (The Group of Eight : Go8) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีในประเทศออสเตรเลีย (The Australian Technology Network : ATN) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (The Regional Universities Network : RUN) กลุ่มตัวอย่างจากเอกสาร เว็บไซต์ แหล่งข้อมูลต่างๆ

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (Model for Management of the Regional University Network) หมายถึง แบบการจัดกลุ่มการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่แสดงองค์ประกอบที่สำคัญและรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคในรูปแบบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในรูปแบบนั้น และสามารถใช้อุปแบบนี้เป็นแบบอย่างแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดีในการสร้างความร่วมมือกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ ที่เป็นสมาชิกเครือข่ายในระดับภูมิภาคอาเซียน

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (Strategies for Management of the Regional University Network) หมายถึง กรอบแนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารเครือข่าย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และภาคส่วนอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่าย สถาบันและองค์การของตนที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในระดับภูมิภาคอาเซียน ประกอบด้วยแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่าย การกำหนดทิศทาง การพัฒนาโครงสร้างองค์การระบบเครือข่าย การบริหารจัดการทรัพยากร การขับเคลื่อนเครือข่าย แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการตามความเหมาะสมของโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย โดยกลยุทธ์การบริหารจัดการเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ให้มีความสอดคล้องตามแต่ละเครือข่าย

เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (Regional University Network) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ครอบคลุมการทำงานความร่วมมือในทุกรูปแบบ ทั้งแบบเครือข่าย (Networking) การทำงานร่วมกัน (Cooperation) การมีส่วนร่วม (Participation) การประสาน (Coordination) การร่วมมือกันเต็มรูปแบบ (Full Collaboration) การประสานเข้ากัน (Harmonization) การรวมตัวกัน (Integration) เป็นความสัมพันธ์การทำงานเครือข่ายในระดับภูมิภาคขึ้นอยู่กับแต่ละมิติของโครงสร้างองค์การ ดังนี้

1. เครือข่ายมหาวิทยาลัยตามหลักการรวมอำนาจ (Centralization) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) เครือข่ายแบบหลวมๆ แบบสมัครใจ (Voluntary) แบบไม่สมัครใจ (Involuntary) แบบทางตรง (Direct) แบบทางอ้อม (Indirect)

2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะความเป็นทางการ (Formalization) ทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) รวมทั้งเป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นสมาคม (Association) โดยเครือข่ายครอบคลุมทั้งที่เป็นนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคล

3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มีความซับซ้อน (Complexity) ตามโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย จากกลุ่มตัวอย่างตามความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structure relationship) มี 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การจำแนกแนวตั้ง (Vertical) การผลักดันระดับนโยบาย (Top – down Network) และการผลักดันระดับผู้ปฏิบัติงาน (Bottom – up Network) ตามประเด็นและปัญหา
- 2) การจำแนกแนวนราบ (Horizontal) จากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย
- 3) การจำแนกตามลักษณะที่ตั้งและตามเขตพื้นที่ (Area Approach)

พันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) หมายถึง ความผูกพันในการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมและทำงานอย่างบูรณาการจากหลายภาคส่วนในระดับประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ บนพื้นฐานศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย องค์กร ภาคส่วนต่างๆ ในด้านการใช้ทรัพยากร การบริหารจัดการร่วมกัน ตามโครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรของสถาบัน ผ่านกระบวนการโครงการและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อเป้าหมายการพึ่งพาอาศัยกันของมหาวิทยาลัย และภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชนท้องถิ่น และนานาชาติ

พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย (Core Mission) หมายถึง ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิตจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices) หมายถึง วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการปฏิบัติ หลักการบริหารจัดการที่ทำให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 5 ด้าน ดังนี้

1. เกณฑ์ด้านพื้นที่และภูมิศาสตร์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ (3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย
2. เกณฑ์ด้านการจัดตั้งเครือข่าย มีการจัดตั้งเครือข่ายตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป และมีความชัดเจนในการจัดตั้งเครือข่ายทั้งเกิดจากภาครัฐ และจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน
3. มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินงาน กลไกในการขับเคลื่อน การบริหารจัดการเครือข่าย ตลอดจนความรู้ ประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในและภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
4. มีจุดเน้น วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และเป้าหมายของเครือข่ายมหาวิทยาลัยปรากฏชัดเจน
5. เกณฑ์ด้านความพร้อมและความเพียงพอของทรัพยากร ได้แก่ คณะทำงาน สมาชิกเครือข่าย แหล่งทุนสนับสนุน ปัจจัยในการดำเนินงาน ระบบสารสนเทศการจัดการ และการมี

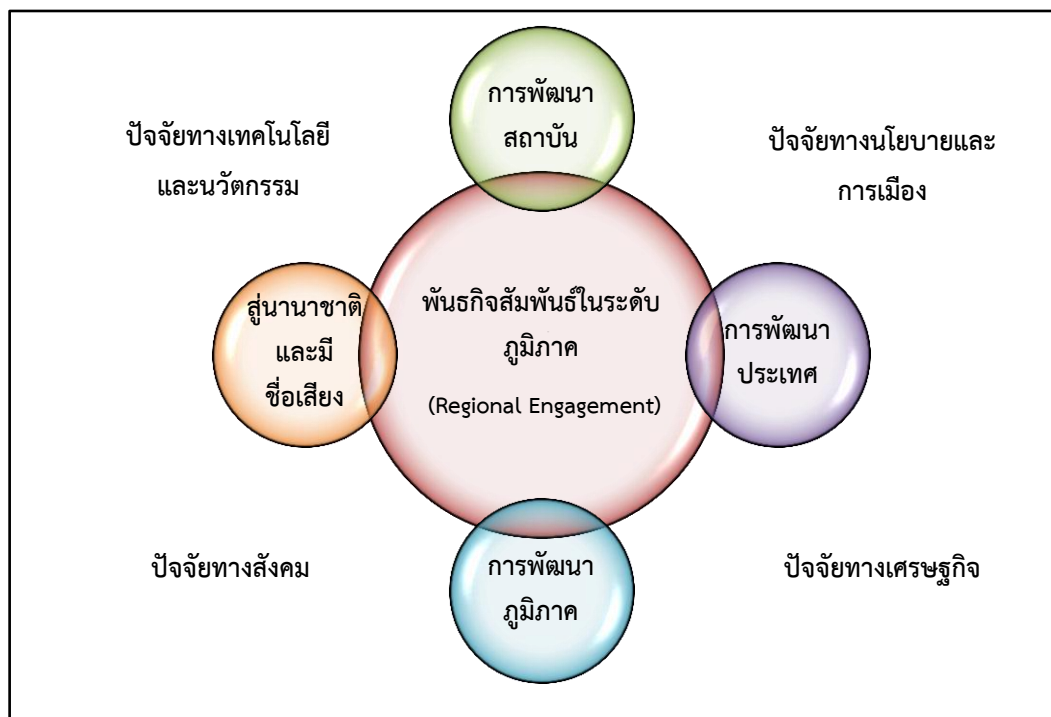
สมรรถนะในการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาจากประสิทธิผลของการดำเนินงานตามพันธกิจ มุมมอง ด้านกระบวนการภายใน โครงการและกิจกรรมของเครือข่าย

หุ้นส่วนพันธมิตร (Partnership or Alliance) หมายถึง คู่คิด หุ้นส่วนในการทำงานร่วมกัน ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เกิดการทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรนอกจากรวมไปถึงการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยแล้วยังหมายถึง การทำงานของมหาวิทยาลัยกับองค์กรและหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคชุมชนท้องถิ่น องค์กรไม่แสวงหากำไรทั้งในประเทศและนานาชาติ เป็นผู้ร่วมมือในลักษณะคู่คิด หุ้นส่วน ผู้สนับสนุนทางองค์ความรู้ ทรัพยากร แหล่งเงินทุน เข้ามาร่วมมือในการทำงานร่วมทำโครงการหรือกิจกรรมตามประเด็นต่างๆ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ ผลประโยชน์จากการดำเนินการและความสำเร็จของเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ ผู้บริหารสถาบัน อาจารย์ บุคลากรในมหาวิทยาลัย นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคชุมชนท้องถิ่น องค์กรไม่แสวงหากำไรทั้งในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค” ประกอบด้วยรายละเอียด ภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.2 กรอบการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

คำอธิบายกรอบแนวคิด

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ในการมุ่งสู่ความแข็งแกร่งในระดับชุมชนท้องถิ่น ประเทศ ของสมาชิกประชาคมอาเซียน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง รวมทั้งสร้างความเท่าเทียมกันในภูมิภาคอาเซียนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับอาเซียนและในระดับนานาชาติ โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 9 ประเด็นดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาและนโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัย

สภาพปัจจุบัน ปัญหาและนโยบายสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือของประเทศและแนวทางในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นจากข้อตกลงการเปิดเสรีทางการค้าในธุรกิจบริการ ภายใต้กรอบข้อตกลง GATS ที่การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจบริการที่เปิดโอกาสให้การศึกษาข้ามชาติเข้ามามีบทบาทในระบบการศึกษาของประเทศไทยรูปแบบต่างๆ มากขึ้น และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกข้อที่ 17 จากทั้งหมด 17 ข้อในการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกที่ต้องบรรลุร่วมกันภายในปี ค.ศ. 2030 ขององค์การสหประชาชาติในการพัฒนาเครื่องมือในการดำเนินการและสร้างความร่วมมือในระดับโลก จึงผลักดันให้เกิดแนวทางการพัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับระดับนานาชาติในลักษณะการทำงานเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยมาก

ขึ้น ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลในปัจจุบันมีการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยมากขึ้นทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาคและนานาชาติเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันหลักในการพัฒนาประเทศ

จากการศึกษาแผน นโยบายของรัฐ เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ และในระดับภูมิภาค ด้วยการสำรวจเอกสารด้านนโยบาย รายงานประจำปี แผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้กรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) สาระสำคัญพบว่าการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและนานาชาติ รวมทั้งในระดับภูมิภาค สอดคล้องตามแผนด้านการศึกษาของประเทศตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2558-2562) และยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่าประเทศไทยมุ่งเน้นให้ความสำคัญสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการทำงานร่วมกันในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์

เมื่อพิจารณาในบริบทของโลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มากกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ตามข้อตกลงการค้าบริการ (GATS) ผลักดันให้มหาวิทยาลัยไทยมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติและความเป็นสากลมากขึ้น การศึกษาข้ามชาติ (Transeducational) ทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตระหนักเห็นความสำคัญของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไป และมหาวิทยาลัยต้องเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีขีดความสามารถสูงเพื่อมีศักยภาพในการดำรงชีวิตอยู่ได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ และทุกมหาวิทยาลัยต่างตระหนักในบทบาทใหม่นั้น เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ ในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย ภายใต้ทิศทางและยุทธศาสตร์ต่างๆ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงการทำงานร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร จุดแข็งของสถาบัน การมุ่งสู่เป้าหมายและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในระดับประเทศและภูมิภาค

ดังนั้น ทิศทางใหม่ในการพัฒนาของมหาวิทยาลัยจึงเป็นการมุ่งจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนามหาวิทยาลัย ประเทศและภูมิภาคอาเซียน ขณะเดียวกันเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเกิดขึ้นจากการผลักดันของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น ภูมิภาคของประเทศ จึงเกิดการจัดตั้งเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา

ไทย 9 เครือข่ายตามเขตพื้นที่ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาาร่วมกันของมหาวิทยาลัยไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) สอดคล้องกับแนวทางในการมุ่งสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ของประเทศในกลุ่มอาเซียน ด้วยการผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ในการขับเคลื่อนการพัฒนาทางการศึกษาภายในภูมิภาคร่วมกัน จึงเป็นโอกาสสำคัญให้ประเทศไทยนำประโยชน์จากเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติสู่การพัฒนาภาคส่วนต่างๆ ของประเทศให้มีความเข้มแข็งเป็นการใช้บริบทความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสากลมาสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน ท้องถิ่นและประเทศไทย (วิจารณ์ พานิช, 2553)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ

รูปแบบ (Model) ความหมายทั่วไป คือ วิธีดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยรูปแบบที่นำมาพิจารณาในทางสังคมศาสตร์เป็นลักษณะของข้อความเชิงนามธรรมที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่สนใจเพื่อนำมาใช้กำหนดนิยามคุณลักษณะหรือการบรรยายคุณสมบัตินั้นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย ดังนั้น รูปแบบที่นำมาใช้อธิบายในปรากฏการณ์ทางสังคมจึงควรมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำมาอธิบาย หาข้อสรุปได้ถูกต้อง ส่วนรายละเอียดของรูปแบบจะมีมากน้อยเพียงใดจึงเหมาะสมกับรูปแบบนั้นๆ ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ข้อกำหนดที่ชัดเจน แล้วแต่ปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการใช้รูปแบบอธิบาย (Steiner; อ้างถึงในอัจฉรา ไชยปัทม์, 2550)

ดังนั้น ในส่วนรูปแบบที่จะนำมาอธิบายปรากฏการณ์เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ของผู้ศึกษาจึงเป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของรูปแบบต่างๆ จากการศึกษาจากงานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันควบคู่กับการพิจารณาตามทฤษฎีการจัดกลุ่มรวมกันระหว่างสมาชิก กลุ่มมหาวิทยาลัยในการร่วมมือกัน พรชูลี อาชาวอำรุง (2543) สรุปความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน รูปแบบการร่วมมือในระดับนานาชาติ รูปแบบความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ และรูปแบบความร่วมมือของสถาบันขนาดเล็ก เป็นต้น นำไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ตามประเด็นและลักษณะการจัดตั้งเครือข่าย

3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย

แนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการทำงานในลักษณะของเครือข่ายมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นทั้งในประเทศ ในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ เพื่อเป้าหมายในการพัฒนา การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น แนวทางในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคจึงต้องเริ่มด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยการศึกษาแผน และนโยบายด้านการศึกษารัฐ รวมทั้งการศึกษาเครือข่าย

มหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำหลักการ วิธีการคิด แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่มีความทันสมัยมาปรับประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับภูมิภาค โดยปัจจุบันมีรูปแบบความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่ายในระดับภูมิภาคอาเซียน แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (Lee, 2012) คือ 1) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างรัฐกับรัฐ (Intergovernmental Initiative) และ 2) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ (Nongovernmental Organizations) และศึกษาเพิ่มเติมร่วมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันขององค์กรในลักษณะเครือข่ายเพื่อศึกษาเพิ่มเติมด้านองค์ประกอบของเครือข่าย และบทความทางวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องกับแนวโน้มความร่วมมือภายในภูมิภาคที่เพิ่มสูงขึ้นและระดับของเครือข่ายความร่วมมือ (Knight, 2012)

4. แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice)

แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี คือ วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนปฏิบัติที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ นำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย การมีศักยภาพในการปรับให้เข้ากับวัตถุประสงค์ที่คล้ายกัน สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นส่วนที่จำเป็นของการเรียนรู้ขององค์กรและการแสวงหาความเป็นเลิศ (สมพร เพชรสงค์, 2551; อ้างถึงในอัมเรศ เนตาสีทธ์, 2553)

จากการวิเคราะห์สาระสำคัญที่ได้จากเอกสาร เว็บไซต์ ได้ข้อค้นพบแนวคิดด้านแนวปฏิบัติที่ดี ของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ การทำงานร่วมกันแบบพหุกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) เพื่อบรรลุผลร่วมกัน การดำเนินการตามเป้าประสงค์ภายใต้กรอบเวลา (Regional Policy : EU, 2011) ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน คือ ด้านการผลิตบัณฑิต การเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีแนวทางในการปฏิบัติ (RUN, 2013) ดังนี้ (1) การพัฒนาทุนมนุษย์เน้นพัฒนาทักษะฝีมือให้มีคุณภาพ (2) การวางแผน กำกับดูแลกิจการในภูมิภาค การบริการวิชาการให้กับชุมชน สนับสนุนและกลยุทธ์การพัฒนาชุมชนสร้างความเข้มแข็งและสามารถในการยืดหยุ่นเผชิญได้อย่างยั่งยืน (3) การพัฒนาด้านสุขภาพ การให้การศึกษาและความรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละชุมชน ท้องถิ่นมีบริการด้านสุขภาพ การให้บริการแหล่งความรู้พื้นฐาน การสนับสนุนการพัฒนาการวิจัย (4) การพัฒนาด้านศิลปะ วัฒนธรรมและการกีฬาให้มหาวิทยาลัยร่วมสร้างคุณค่าและคุณภาพชีวิตที่ดีให้สังคมอย่างเท่าเทียม และส่วนร่วมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (5) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน สร้างสังคมแห่งความเข้าใจในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเข้าใจผลกระทบที่เกิดขึ้นด้านสิ่งแวดล้อมและร่วมแก้ไข และ (6) การพัฒนาด้านอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจในการสร้างขีดความสามารถในระดับภูมิภาคและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาให้มีความแข็งแกร่ง

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาผสมผสานกับอัตลักษณ์ของภูมิภาคอาเซียน และแนวทางร่วมกันของประชาคมอาเซียนในทิศทางการขับเคลื่อนภูมิภาคตลอดจนพื้นฐานมหาวิทยาลัยของประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนเป็นหลักรวมทั้งประเทศไทย ได้แก่ ศักยภาพของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในด้านต่างๆ เช่น ด้านทรัพยากร บุคลากร วัสดุภัณฑ์ของผู้นำ และปัจจัยภายนอกต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และนานาชาติ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เช่น นโยบายสนับสนุนในการดำเนินงานด้านเครือข่ายของรัฐในการเห็นความสำคัญของเครือข่าย ปัจจัยภายนอกที่มีส่วนในการผลักดันให้เกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัย เช่น สถานการณ์ปัจจุบันของโลก ผลจากการร่วมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การศึกษาข้ามชาติ และการจัดอันดับโลกของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดการร่วมมือกันในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างกันทั้งภายในประเทศและภายในภูมิภาคอาเซียน

การวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก นำไปสู่กระบวนการในการสังเคราะห์องค์ประกอบของเครือข่ายและเป็นแนวทางในการค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จร่วมกับการวิเคราะห์สาระสำคัญที่ได้จากเอกสาร เว็บไซต์ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี โดยการนำเอาข้อค้นพบเพื่อนำแนวคิด หลักการต่างๆ มาพัฒนา ปรับประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับความเป็นภูมิภาคอาเซียนและเป้าหมายหลักของการเป็นประชาคมอาเซียนที่ถูกผลักดันโดยนโยบายระหว่างรัฐในประเทศสมาชิกอาเซียน นำมาสู่แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เหมาะสม เพื่อเป็นแนวทางและประเด็นที่ภูมิภาคควรที่จะให้ความสนใจวางเป้าหมายในการทำงานร่วมกันในระดับภูมิภาค

6. แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

เป้าหมายกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ การยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยเพื่อผลิตบุคลากรและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดชีวิตเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ ส่วนหนึ่งของแผนฯ ฉบับนี้ คือ การมุ่งพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในลักษณะเชิงพื้นที่ในยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคให้มีความเจริญอย่างเท่าเทียมกัน ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัย 9 เครือข่ายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยเป็นการจัดกลุ่มตามพื้นที่ที่เป็นเกณฑ์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดของรัฐบาลมุ่งพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เน้นร่วมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น การส่งเสริมศักยภาพงานวิจัย โดยใช้มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพและความเข้มแข็งในแต่ละกลุ่มเครือข่ายเป็นหลักในการพัฒนา การเป็น

ศูนย์กลางการเรียนรู้ให้กับท้องถิ่นในแต่ละภูมิภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามประเด็นต่างๆ เช่น เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN), เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) เป็นต้น

การขับเคลื่อนในการปฏิรูปด้านการศึกษาาร่วมกันของประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนได้ผลักดันร่วมกันในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ในการร่วมกันปฏิรูปการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมประเทศสมาชิกสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยไทยกับมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียนในการใช้จุดแข็งของมหาวิทยาลัยสมาชิกตามโควตาที่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของแต่ละประเทศในการพัฒนาภูมิภาคในด้านต่างๆ ร่วมกันให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีองค์การที่เกิดขึ้นจากการผลักดันโดยรัฐที่มีการทำงานเพื่อพัฒนาด้านการศึกษาของภูมิภาคในลักษณะเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ ศูนย์ภูมิภาคซีมิโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) โดยมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือประเทศสมาชิกในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านอุดมศึกษาโดยเน้นกระบวนการทางด้านนโยบายและการวางแผน ระบบการบริหาร และการจัดการ ทำหน้าที่เป็นศูนย์ระดับภูมิภาคและศูนย์ข้อมูลด้านอุดมศึกษาเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ข้อมูลและการวิจัยในการวางแผนจัดการด้านอุดมศึกษา ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาภูมิภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) ในด้านความร่วมมือระหว่างประเทศนั้นมีสมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยและสถาบันสมาชิกให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยผ่านการช่วยเหลือและร่วมมือซึ่งกันและกันอันนำไปสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ ทั้งในเรื่องการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการชุมชน (ASAIHL, 2015) และเครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศที่มีพรมแดนติดกับแม่น้ำโขง เกิดขึ้นจากการได้รับการสนับสนุนแหล่งทุนภายนอก มีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ความร่วมมือในการวิจัยร่วมกันเพื่อพัฒนาประเทศและภูมิภาคที่มีพรมแดนติดลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN, 2016)

7. แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ต้นแบบการปฏิรูปการศึกษาของภูมิภาคอาเซียนที่เรียกกันว่า กระบวนการโบโลญญา (Bologna Process) เป็นการปฏิรูปการศึกษาของสหภาพยุโรป เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2541 โดยมีเป้าหมายในการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรปและบรรลุเป้าหมายร่วมกันในปี พ.ศ. 2553 (The Education and Skill Committee, 2007) สหภาพยุโรปมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้กับภูมิภาคและความเท่าเทียมกันในแต่ละประเทศ และ

การปฏิรูปการศึกษาดังกล่าวทำให้เกิดแนวทางในการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยเกิดการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ขึ้นในสหภาพยุโรป ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN) เป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมยุโรป ผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิต เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUnet) เป็นเครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในยุโรปที่สนับสนุนด้านธุรกิจและการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถานประกอบการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (UNeECC) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยในยุโรปที่สนับสนุนบทบาทมหาวิทยาลัยในการสร้างความร่วมมือทางด้านวัฒนธรรมของยุโรป ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ในการพัฒนาและสร้างกิจกรรมใหม่ๆ ร่วมกัน และเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงของยุโรป (UNICA) เป็นเครือข่ายที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและการบูรณาการความร่วมมือทุกด้านระหว่างสมาชิก

นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียที่มุ่งสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ เช่น เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย (Group of eight) ที่มุ่งพัฒนาด้านวิจัยและความมีชื่อเสียงในระดับโลก เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN) เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ นำไปสู่การพัฒนาประเทศและขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศระดับโลก และ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN) เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นพัฒนาท้องถิ่นภูมิภาคสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นของประเทศออสเตรเลีย

การคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ใช้เกณฑ์ 5 ด้าน ดังนี้

1) เกณฑ์ด้านพื้นที่และภูมิศาสตร์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ (3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย

2) เกณฑ์ด้านการจัดตั้งเครือข่าย มีการริเริ่มจัดตั้งเครือข่ายตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป และมีความชัดเจนในการจัดตั้งเครือข่ายทั้งเกิดจากภาครัฐ และจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน

3) มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินงาน กลไกในการขับเคลื่อน การบริหารจัดการเครือข่าย ตลอดจนความรู้ ประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสารเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในและภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

4) มีจุดเน้น วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และเป้าหมายของเครือข่ายมหาวิทยาลัยปรากฏชัดเจน

5) เกณฑ์ด้านความพร้อมและความเพียงพอของทรัพยากร ได้แก่ คณะทำงาน สมาชิกเครือข่าย แหล่งทุนสนับสนุน ปัจจัยในการดำเนินงาน และ การมีสมรรถนะในการใช้ทรัพยากร รายละเอียดเครือข่าย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1.1 เกณฑ์การคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 5 ด้าน

เครือข่ายมหาวิทยาลัย	หลักเกณฑ์การคัดเลือก 5 ด้าน				
	พื้นที่	การจัดตั้ง	การบริหาร	จุดเน้น	ทรัพยากร
1. เครือข่ายมหาวิทยาลัย 9 เครือข่ายของ สกอ.	ไทย	รัฐ	แบ่งพื้นที่/ แบ่งกลุ่ม	นโยบายรัฐ สู่ปฏิบัติ	มี
2. เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN)	ไทย	ไม่ใช่รัฐ	แบ่งกลุ่ม/ ประเด็น	การวิจัย	มี
3. เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT)	ไทย	ไม่ใช่รัฐ	หมุนเวียน เจ้าภาพ	สังคมและ ชุมชน	มี
4. ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED)	อาเซียน	รัฐ	แบ่งกลุ่ม/ ประเด็น	นโยบายรัฐ สู่ปฏิบัติ	มี
5. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN)	อาเซียน	รัฐ	แบ่งกลุ่ม/ ประเด็น	ปฏิรูป การศึกษา	มี
6. เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)	อาเซียน	ไม่ใช่รัฐ	แหล่งทุน/ ประเด็น	วิจัยและ พัฒนาพื้นที่	มี
7. สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL)	นานาชาติ	ไม่ใช่รัฐ	ประชุม นโยบาย	พัฒนา สถาบัน	มี
8. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN)	ยุโรป	ไม่ใช่รัฐ	ประเด็น	การศึกษา ต่อเนื่อง	มี
9. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUNet)	ยุโรป	ไม่ใช่รัฐ	แหล่งทุน/ ประเด็น	ผู้ประกอบการ	มี
10. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (UNeECC)	ยุโรป	ไม่ใช่รัฐ	ประชุม นโยบาย	วัฒนธรรม	มี
11. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงของยุโรป (UNICA)	ยุโรป	ไม่ใช่รัฐ	แบ่งกลุ่ม/ ประเด็น	วิจัย	มี
12. เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของออสเตรเลีย (Group of eight)	ออสเตรเลีย	รัฐ	แหล่งทุน/ แบ่งกลุ่ม	วิจัย	มี
13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN)	ออสเตรเลีย	ไม่ใช่รัฐ	แหล่งทุน/ แบ่งกลุ่ม	เทคโนโลยี	มี
14. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN)	ออสเตรเลีย	ไม่ใช่รัฐ	แบ่งพื้นที่/ ประเด็น	ชุมชน	มี

8. แนวคิดด้านกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยในการบริหารจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการทำงานอย่างต่อเนื่องในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร พิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลสำเร็จขององค์กร (Certo and Peter, 1991; อ้างถึงในอัมเรศ เนตาสีทธิ, 2553)

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก (SWOT Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค ทั้งทางด้านนโยบาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี (PEST Analysis) และสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาค ภายใต้กรอบ 5Cs (ปกรณัม ปรียากร, 2559) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้วยโครงสร้างภายในเครือข่ายมหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบ 7S Mckinsey Framework (Tom Peters, 1980) และการจับคู่ของปัจจัยภายในภายนอกเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ ด้วยการนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาจับคู่เป็นตารางเมตริกซ์ (Tows Matrix) ให้ได้ทั้ง กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ความร่วมมือ กลยุทธ์พัฒนาภายใน และกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน (Kotler and Murphy, 1918) ได้แก่ (1) กลยุทธ์ในการจัดตั้งเครือข่าย (2) กลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางเครือข่าย (3) กลยุทธ์ในการพัฒนาระบบเครือข่าย และ (4) กลยุทธ์ในการผลักดันและกำกับ โดยศึกษาร่วมกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจสมัยใหม่ เทคนิคในการกำหนดและการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ในมิติทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter, 1998) นำแนวคิดด้านการจัดการกลยุทธ์ทางธุรกิจมาปรับประยุกต์ในมุมมองของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคโดยการเรียนรู้แนวคิดแนวปฏิบัติที่ดีของกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทางธุรกิจในปัจจุบัน (Thompson, et al. อ้างถึงใน ทรนชนะ บุญขวัญและคณะ, 2555)

9. นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

รายละเอียด (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สรุปลงได้เป็น 6 ตอน ดังนี้

9.1 หลักการ

รายละเอียดของ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วย การขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ภายใต้ 4 พันธกิจหลักมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิตการเรียนและการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการ

วิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ก็เพื่อให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเกิดการร่วมมือกัน ทำงานในลักษณะของเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อยกระดับมหาวิทยาลัยในการปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนให้มีความใกล้เคียงกัน ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนให้มีบทบาทสูงในการเตรียมความพร้อม ภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในการระดมกำลังคนในการขับเคลื่อนความเป็นประชาคมอาเซียน ให้กับภูมิภาคและการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายเป็นการสร้างระบบและกลไกเพื่อรองรับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน และปัจจัยด้านกระแสโลกาภิวัตน์ เช่น การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การศึกษาข้ามชาติ การมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง ใน การศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรปและประเทศออสเตรเลีย เพื่อนำมาสังเคราะห์ให้ได้องค์ประกอบ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้ 6 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านหุ้นส่วนพันธมิตรและสมาชิก เครือข่าย (Partnership and Membership) (2) ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions) (3) ด้านคณะทำงาน (Working Group) (4) ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit) (5) ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management) และ (6) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholders)

9.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ระดับภูมิภาค

การนำเสนอ “รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค” มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนแนวทางการทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ภูมิภาคอาเซียน ตามหลักการพันธกิจสัมพันธ์ร่วมคิดร่วมทำแบบพันธมิตรและหุ้นส่วน การได้รับ ผลประโยชน์ร่วมกันภายในภูมิภาคและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็นสถาบันหลัก สำคัญในการเป็นกลไกขับเคลื่อนภูมิภาคอาเซียนสู่การเป็นประชาคมอาเซียนภายใต้กรอบเวลาและ บรรลุตามนโยบายของรัฐภายในประเทศสมาชิกอาเซียนโดยการหารูปแบบการบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่มีความเหมาะสมในสภาวะการณ์ปัจจุบันและการพัฒนา กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เครือข่าย มหาวิทยาลัยเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถประเมินผลได้ มีแนวปฏิบัติในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และภาคส่วนต่างๆ ในการช่วยสนับสนุนและเป็นการเตรียมความพร้อมเมืองอาเซียนในการพัฒนา ทรรศการมนุษย์ในภูมิภาคอาเซียนเพื่อขับเคลื่อนความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ สังคมในภูมิภาคและ เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระดับโลก

9.3 องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านหุ้นส่วนพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งทั้ง 6 ด้านเกิดการดำเนินงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) ในการทำงานร่วมกันเพื่อเกิดผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ผลกระทบทางตรงต่อมหาวิทยาลัย (Direct) ได้แก่ การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่มีศักยภาพภายใต้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียงอย่างยั่งยืน ผลกระทบทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัย (Indirect) ได้แก่ บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประชาคมอาเซียน ภายใต้กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.3 แนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค

นำแนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ที่ประกอบด้วยตัวขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้านมาพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย สู่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ ร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (PEST Analysis) ควบคู่

กับการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) และนำผลจับคู่เมทริกซ์ (TOWS Matrix) ก็จะได้กลยุทธ์ที่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ให้เกิดมิติด้านการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลังจากนั้นศึกษากระบวนการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7S Framework และการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกในระดับจุลภาค ตามกรอบความสัมพันธ์ทางการตลาด (5 Cs Framework) เพื่อนำเสนอแนวปฏิบัติให้กับเครือข่ายมหาวิทยาลัย ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันต่อการพัฒนาภูมิภาค เกิดผลด้านบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

9.4 กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ 4 ด้าน ตามหลักการของ Porter (1998) ในด้านมิติของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ในการขับเคลื่อนเครือข่าย ด้วย 4 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการเครือข่าย ประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุก เชิงป้องกัน เชิงพัฒนา เชิงประคองตัว และแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการขับเคลื่อนเครือข่าย ประกอบด้วยกลยุทธ์แรงผลักและแรงดึง คือ กลยุทธ์ในการจัดตั้งเครือข่าย กลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางเครือข่าย กลยุทธ์ในการพัฒนาระบบเครือข่าย

9.5 การประเมิน (ร่าง) รูปแบบ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากการวิเคราะห์เอกสาร เว็บไซต์ ด้านนโยบาย แนวคิด สภาพทั่วไปของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ ร่วมกับการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง นำไปสู่การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นต้นแบบและแนวทางการปฏิบัติให้กับมหาวิทยาลัย เครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและ นานาชาติ ใช้เป็นแนวทางประยุกต์การดำเนินงาน และต้องมีการประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ จากผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสม มาวิเคราะห์แก้ไขปรับปรุง และนำเสนอในที่ประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับรองและแก้ไขให้ได้รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนที่เหมาะสม

9.6 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีเป้าประสงค์หลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่มีความเหมาะสมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกหลักสำคัญในการดำเนินการและเตรียมความพร้อมให้กับภูมิภาคในการ

เป็นประชาคมอาเซียนตามเป้าหมาย และการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค มีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมกับบริบทของภูมิภาคและพื้นฐานของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนจะทำให้การดำเนินงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารร่วมกับแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยและการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค 6 ด้าน ได้แก่ ด้านพันธมิตรและสมาชิก ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงาน และบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งการได้องค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารเครือข่าย คณะทำงานของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารจัดการของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากการให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละเครือข่าย และการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่ต้องการผลักดันให้เกิดเครือข่ายแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ที่เป็นข้อมูลด้านคุณภาพ สร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปและการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาาร่วมกันระหว่างแต่ละมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและนานาชาติร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันให้กับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน การได้ประโยชน์จากการเป็นสมาชิกเครือข่ายผลักดันให้มหาวิทยาลัยไทยสามารถพัฒนาศักยภาพของสถาบัน การพัฒนาบุคลากร การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกัน
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งในประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และระดับนานาชาติ มากขึ้นในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง อย่างยั่งยืนให้กับชุมชนท้องถิ่น ประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี นโยบายที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยการศึกษา 9 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและนโยบายสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือของประเทศ
 - 1.1 ความร่วมมือในระดับนานาชาติด้านการศึกษาภายใต้กรอบข้อตกลง GATS
 - 1.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ด้านขององค์การสหประชาชาติ
 - 1.3 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน และการส่งเสริมความร่วมมือตามกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
 - 1.4 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- 2565)
 - 1.5 แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของ ก.ศึกษาธิการ (พ.ศ. 2558-2562)
 - 1.6 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558
 - 1.7 หลักการของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN)
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ
 - 2.1 ความหมาย และองค์ประกอบของรูปแบบ
 - 2.2 ประเภทรูปแบบ
 - 2.3 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ
 - 2.4 ขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่าย
 - 3.1 ความหมายและความสำคัญของเครือข่าย
 - 3.2 ที่มาและการเกิดเครือข่าย
 - 3.3 ประเภทและรูปแบบเครือข่าย
 - 3.4 องค์ประกอบของเครือข่าย
 - 3.5 กระบวนการทำงานของเครือข่าย
 - 3.6 หลักการของเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- ตอนที่ 4 แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
 - 4.1 หลักการและประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

- 4.2 เครื่องข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
- ตอนที่ 5 แนวปฏิบัติที่ดีเครื่องข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ
 - 5.1 เครื่องข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน
 - 5.2 เครื่องข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างภูมิภาค
 - 5.3 เครื่องข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป
 - 5.4 เครื่องข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย
- ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี
 - 6.1 ความหมายแนวปฏิบัติที่ดี
 - 6.2 คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่ดี
 - 6.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี
 - 6.4 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของเครื่องข่ายมหาวิทยาลัย
- ตอนที่ 7 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์
 - 7.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์
 - 7.2 การสร้างกลยุทธ์และกระบวนการดำเนินการกลยุทธ์
 - 7.3 การประเมินผลสภาวะแวดล้อมภายนอก
 - 7.4 การประเมินทรัพยากร ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน
 - 7.5 เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์
- ตอนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย
 - 8.1 การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
 - 8.2 กระบวนการวิเคราะห์สาระ
 - 8.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire)
 - 8.4 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
 - 8.5 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion)
 - 8.6 ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนา
 - 8.6 การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)
- ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและนโยบายสนับสนุนเครือข่ายความร่วมมือของประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและนโยบายรัฐในการสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและระดับภูมิภาค มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความร่วมมือในระดับนานาชาติด้านการศึกษาภายใต้กรอบข้อตกลง GATS

การเจรจาทางการค้าพหุภาคีระดับโลกปี พ.ศ. 2529 ที่เรียกว่า รอบอุรุกวัย ได้บรรลุข้อตกลงทางการค้าและภาษีนั้น (The General agreement on Tariffs and Trade : GATT) ได้รวมการเจรจาภาคบริการควบคู่ไปกับการเจรจาภาคสินค้าด้วย และมีผลเป็น “ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ” หรือ General Framework Agreement on Trade in Services (GATS) มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2538 ซึ่งประเทศไทยได้ลงนามเป็นภาคีอยู่ด้วย สรุปจาก Academic Cooperation Association (2008) ภายใต้ GATS การค้าบริการแต่ละประเภทสามารถจำแนกการให้บริการได้ 4 รูปแบบ ในมุมมองทางด้านการศึกษา คือ (1) การค้าบริการข้ามพรมแดน (Cross-border Trade) มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ให้บริการอยู่ในต่างประเทศ แต่ให้บริการแก่ลูกค้า คือ ในประเทศไทยโดยตรง ได้แก่ การเรียนหลักสูตรผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต วิชญา หรือ วิดีโอข้ามประเทศ หรือนำเข้า Material ทางการศึกษา มาให้บริการ (2) การบริโภคในต่างประเทศ (Consumption Abroad) นักศึกษาไทยสามารถเดินทางไปใช้บริการในการศึกษาต่อมหาวิทยาลัยต่างประเทศได้ จากการสมัครผ่านทางประเทศบ้านเกิดหรือ มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ระหว่างประเทศ ภายใต้นโยบายการศึกษาของประเทศนั้นๆ รวมทั้งเงื่อนไขการเข้าออกประเทศ (Student Visa Policies) (3) การเข้ามาจัดตั้งหน่วยธุรกิจให้บริการ (Commercial Presence) การศึกษาข้ามชาติ (Transnational Educational) ต่างชาติเข้ามาจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อให้บริการด้านการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การร่วมทุน (Joint Ventures) การเป็นวิทยาเขต (Branch Campus) หลักสูตร (Provide a Degree Program) โดยควบคุมคุณภาพและการบริการทางการศึกษา และ (4) การเข้ามาโดยบุคคลธรรมดา (Presence of Natural Persons) คือ บุคคลธรรมดาต่างชาติเดินทางเข้ามาให้บริการในประเทศไทยในการเป็นอาจารย์ผู้สอน เป็นที่ปรึกษาทางด้านการศึกษา การเป็นอาจารย์สอนภาษา เป็นต้น

จากการค้าบริการทั้ง 4 รูปแบบภายใต้ GATS จึงเป็นพื้นฐานให้มหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติทางการศึกษา (Internationalization) และร่วมมือนานาชาติในการจัดการศึกษาข้ามชาติ (Transnational Education) ประเทศไทยเป็นประเทศสมาชิกจึงต้องปรับนโยบายของประเทศภายใต้กรอบดังกล่าวทำให้มีนโยบายสนับสนุนความเป็นนานาชาติทางการศึกษา และปิดกั้นการศึกษาข้ามชาติไม่ได้ จึงต้องมีการปรับตัวเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแต่ละสถาบันจึงมุ่งพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นนานาชาติ ดังนั้น Knight (2006) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นนานาชาติทางการศึกษาและการศึกษาข้ามชาติจึงเป็นส่วนหนึ่งจากกระแสโลกาภิวัตน์และผลจาก

ข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (GATS) มีจุดมุ่งหมายการมีชื่อเสียง (Motive Reputation) เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติรวมทั้งมุ่งสู่ระบบการค้าและบริการเพื่อมุ่งหวังกำไร (Benefits, Political, Economics) ให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หลักสูตร การเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ความร่วมมือกันในระดับนานาชาติ ระหว่างมหาวิทยาลัย โดยมีดัชนีชี้วัดความเป็นนานาชาติในรูปแบบต่างๆ (Knight, 2012) ได้แก่ การมีนักศึกษาต่างชาติมาศึกษาทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาวที่เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับ และมีการเรียนการสอนเป็นภาษาต่างชาติ มีความร่วมมือและตกลงกันระหว่างมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายการมีชื่อเสียงและการยอมรับในระดับสากล มีการแลกเปลี่ยนทั้งนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรเพื่อการพัฒนา

1.2 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก 17 ด้านขององค์การสหประชาชาติ

จากสภาพปัจจุบันของสังคมโลกที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศต่างๆ ยังคงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งการพัฒนาดังกล่าวอาจจะส่งผลกระทบต่อความเสียหายต่อทรัพยากรโลก สรุปรจาก United Nation (2016) มีการประชุมในระดับโลกเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาประเทศและโลกร่วมกัน เมื่อปี พ.ศ. 2543 ประเทศไทยและประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวม 189 ประเทศ มีการประชุมองค์การสหประชาชาติ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่ทุกประเทศจะต้องดำเนินการร่วมกันให้บรรลุผลร่วมกันภายในปี พ.ศ. 2558 เรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals : MDGs) ประกอบด้วย 8 เป้าหมายหลัก คือ (1) ขจัดความยากจนและความหิวโหย (2) ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา (3) ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศและบทบาทสตรี (4) ลดอัตราการตายของเด็ก (5) พัฒนาสุขภาพสตรีมีครรภ์ (6) ต่อสู้กับโรคเอดส์ มาลาเรียและโรคสำคัญอื่นๆ (7) รักษาและการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และ (8) ส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในประชาคมโลก

ระยะเวลา 15 ปีที่ผ่านมา MDGs ทั้ง 8 ข้อ สิ้นสุดลงโดยประสบความสำเร็จในหลายประเทศ เพื่อก่อให้เกิดความต่อเนื่องจึงได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาขึ้นภายใต้ความเชื่อมโยงกันในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาตั้งแต่เดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2558 ถึงเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย ดังนี้ (1) ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบทุกที่ (2) ขจัดความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหารและโภชนาการที่ดีขึ้น และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน (3) การมีสุขภาพในการดำรงชีวิต และส่งเสริมความเป็นอยู่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ (4) การได้รับการศึกษาที่ได้คุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกคน (5) บรรลุถึงความเท่าเทียมทางเพศ และเสริมสร้างพลัง

ให้กับสตรี เด็กทุกคน (6) การจัดการเรื่องน้ำ และการสุขภาพได้รับการจัดการอย่างยั่งยืน และมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน (7) การเข้าถึงพลังงานที่ทันสมัย ยั่งยืน เชื่อถือได้ ตามกำลังซื้อของตน (8) ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน และทั่วถึงให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพ การมีงานทำและการจ้างงานเต็มที่ และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน (9) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และ สนับสนุนนวัตกรรม (10) ลดความเหลื่อมล้ำภายในและระหว่างประเทศ (11) ทำให้เมืองและการตั้ง ถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน (12) การมีแบบ แผนการผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน (13) ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น (14) การอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้เป็นไปอย่างยั่งยืน (15) การรักษา ปูรณะ และส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืนของระบบนิเวศบนบก การจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน การต่อสู้กับ การแปรสภาพเป็นทะเลทราย ภัยแล้งและฟื้นฟูความเสื่อมโทรมของที่ดิน และหยุดยั้งการสูญเสีย ความหลากหลายทางชีวภาพ (16) ส่งเสริมให้สังคมมีความเป็นสุขไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่เป็นที่พึ่งพิงของส่วนรวมมีประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ ในทุกระดับ และ (17) เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็น หุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งจะใช้เป็นทิศทางในการพัฒนา สาระสำคัญ ทุกข้อมีความเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะข้อ 17 ในการ เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ ระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นอีกปัจจัยสนับสนุนที่ให้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ของมหาวิทยาลัยอันเป็นสถาบันหลักในการพัฒนาประเทศในการสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติ ให้เกิดผลและสร้างพลังร่วมกันในการทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับสากลต่อการพัฒนาที่ ยั่งยืนในด้านต่างๆ ภายในภูมิภาค จะส่งผลให้ประเทศในภูมิภาคอาเซียนทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผล ตามเป้าหมายทั้ง 17 ข้อ ขององค์การสหประชาชาติ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน และการส่งเสริมความร่วมมือ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)

1.3.1 นโยบายด้านการศึกษาและสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยของรัฐบาล

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีโดยพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ในวันศุกร์ที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 ทั้งหมด 11 ด้าน ด้านการศึกษาและสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัย มี 3 ข้อ ดังนี้

ข้อ 4 การศึกษาและเรียนรู้การทำงานบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในข้อย่อย (4.3) ให้องค์กรภาคประชาสังคม ภาคเอกชน ภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนทั่วไปมีโอกาสร่วมจัดการศึกษาที่มีคุณภาพทั่วถึงและร่วมในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ กระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามศักยภาพและความพร้อม โดยให้สถานศึกษาสามารถเป็นนิติบุคคลและบริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัวขึ้น (4.8) อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับประชาชนระดับชาติระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติตลอดจนเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ (4.9) สนับสนุนการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ วัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านและวัฒนธรรมสากลและการสร้างสรรค์งานศิลปะและวัฒนธรรมที่เป็นสากลเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นเสาหลักวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนและเพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก

ข้อ 7 การส่งเสริมบทบาทและการใช้โอกาสในประชาคมอาเซียน โดยสรุปคือเร่งส่งเสริมความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียนและขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน พัฒนาศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบการไทยทุกระดับ การเตรียมการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะการพัฒนาแรงงานของภาคอุตสาหกรรมเพื่อรองรับสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เร่งรัดและขยายผลการใช้ระบบคุณภาพอาเซียน 8 กลุ่มที่มีในข้อตกลงอาเซียน ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง 6 ประเทศ (GMS) แผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจ 3 ฝ่าย อินโดนีเซีย - มาเลเซีย - ไทย (IMT-GT) แผนความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ อิรวดี - เจ้าพระยา - แม่น้ำโขง (ACMECS) แผนความร่วมมือแห่งอ่าวเบงกอลหลายสาขาวิชาการและเศรษฐกิจ (BIMSTEC) และแผนแม่บทความเชื่อมโยงในอาเซียน และนโยบายด้านวิจัย

ข้อที่ 8 การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและพัฒนานวัตกรรมในข้อย่อยที่ (8.2) เร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยส่งเสริมระบบการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิศวกรรมศาสตร์และคณิตศาสตร์การผลิตแรงงานในสาขาที่ขาดแคลน การเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับการทำงาน การให้บุคลากรด้านการวิจัยของภาครัฐสามารถไปทำงานในภาคเอกชน และการให้อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีช่องทางได้เทคโนโลยีโดยความร่วมมือจากหน่วยงานและสถานศึกษาภาครัฐ (8.3) ปฏิรูประบบการให้สิ่งจูงใจ ระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานวิจัยไปต่อยอดหรือใช้ประโยชน์รวมทั้งส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาการวิจัยและพัฒนาในระดับภาคหรือกลุ่มจังหวัด เพื่อให้ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ผลักดันงานวิจัย และพัฒนาไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์โดยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานวิจัยของรัฐ และภาคเอกชน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2557)

นายกรัฐมนตรีได้ประกาศวิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2558-2563 (ค.ศ. 2015-2020) คือ มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ประเทศไทยจะต้องเป็นประเทศที่มั่นคง ประชาชนมีความมั่งคั่งอย่างยั่งยืน มาเป็นหลักการพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ และเกิดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศด้วยโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจ “ประเทศไทย 4.0” เป็นการมุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และความสร้างสรรค์ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) ดังนั้น ภารกิจในการนำนโยบายรัฐสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรม (Impact) จึงเป็นบทบาทใหม่ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ประเทศไทยต้องร่วมกันเดินไปข้างหน้าแก้ปัญหาเดิมหยุดความขัดแย้งเพื่อสร้างเสถียรภาพ และความเข้มแข็งให้ประเทศรวมทั้งคำนึงถึง 3 เสาหลักอาเซียน ประกอบด้วย (1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ (3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางนโยบายของรัฐด้านความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในการพัฒนาประเทศ “มั่นคง” คือ การที่ประเทศมีความสงบสุข ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่ใช้ความรุนแรงหรือวิธีนอกกฎหมาย ส่วน “มั่งคั่ง” คือ ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามสมควร แก่ฐานะ เชื่อมโยงเศรษฐกิจกับตลาดโลกโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านให้มากขึ้น มีการบริหารจัดการภายในประเทศอย่างบูรณาการและ “ความยั่งยืน” คือ การคำนึงถึงความเหมาะสม คุ่มค่า ในการปฏิบัติงาน รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีภูมิคุ้มกันตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรมประชาสัมพันธ์, 2558) จากนั้นประเทศไทยจะใช้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) วิสัยทัศน์ประเทศไทย คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนา คุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของ คนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและ เป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบ เศรษฐกิจ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน คือ (1) ด้านความมั่นคง (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกรอบยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันมีส่วนสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก สร้างความเป็นหุ้นส่วน การพัฒนากับนานาชาติประเทศ ส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ (สำนักงานรัฐมนตรี, 2559)

จากนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่มีนโยบายในการขับเคลื่อนประเทศไทยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานยุคดิจิทัลในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยในปัจจุบันจึงเป็นภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยไทยในการร่วมมือกันทำงานแบบ เครือข่ายมหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและการเชื่อมโยงภูมิภาคอาเซียน

1.3.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

สรุปสาระสำคัญของแผนจัดทำขึ้นในช่วงเวลาที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคมเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงกว่าช่วงที่ผ่านมา ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8-11 สังคมไทยได้อัญเชิญหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน สังคม จนถึงระดับประเทศ ซึ่งได้มีส่วนเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถก้าวต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง จากการประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยงและการสร้างภูมิคุ้มกัน ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งในระดับโลก และภายในประเทศมีผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้ (1) กฎ กติกาใหม่ของโลกหลายด้านส่งผลให้ทุกประเทศต้องปรับตัว วิฤตเศรษฐกิจและการเงินของโลกที่ผ่านมาได้ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบในการบริหารจัดการ (2) การปรับตัวเข้าสู่เศรษฐกิจโลกแบบหลายศูนย์กลาง รวมทั้งภูมิภาคเอเชียทวีความสำคัญเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ อาทิ ฮองกง เกาหลี สิงคโปร์ ไต้หวัน และกลุ่มประเทศอาเซียน ที่มีแนวโน้มเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมโลก ขณะที่นโยบายการเปิดประเทศของจีน รัสเซีย พลวัตการขยายตัวของบราซิลและอินเดีย และการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางในภูมิภาคเอเชียจะเพิ่มกำลังซื้อในตลาดโลก นอกจากนี้ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจที่สำคัญต่อประเทศไทย และการเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 รวมทั้งกรอบความร่วมมืออื่นๆ (3) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกอย่างต่อเนื่อง ประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้น และการเป็นสังคมผู้สูงอายุ มีการผลกระทบต่อ การเคลื่อนย้ายกำลังคนข้ามประเทศ (4) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศโลกส่งผลให้สภาพภูมิอากาศแปรปรวน (5) ความมั่นคงทางอาหารและพลังงานของโลกมีแนวโน้มจะเป็นปัญหาสำคัญ ความต้องการพืชพลังงาน สินค้าเกษตรและอาหารมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการเพิ่มประชากรโลก (6) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งตอบสนองต่อการดำรงชีวิตของประชากรมากขึ้น และ (7) การก่อการร้ายสากลเป็นภัยคุกคามประชาคมโลก

สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เป็นแผนระยะ 5 ปี เริ่มใช้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมประเทศไทยจะยังคงเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ เช่น ระบบทุนนิยมที่ระบบเศรษฐกิจเป็นไปอย่างเสรีการเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามามีบทบาทต่อสังคมมากขึ้น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติและโรคระบาดที่รุนแรง นอกจากนี้ประเทศไทยยังคงประสบปัญหาหลายด้าน เช่น ปัญหาผลิตภาพการผลิตของภาคอุตสาหกรรม ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงต้องยึดกรอบแนวคิดและ

หลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ (1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ (4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ฉะนั้น ความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับโลกที่สูงขึ้นจึงเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนร่วมมือกันในการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศไปพร้อมๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยภายในภูมิภาคอาเซียนให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน การยกระดับผลิตภาพของแรงงานเพื่อภูมิภาคและในการเตรียมความพร้อมในการเพิ่มความได้เปรียบทางด้านสถานที่ตั้งและจำนวนประชากรในภูมิภาคอาเซียนให้เป็นภูมิภาคที่มีศักยภาพและสำคัญของโลกความท้าทายที่สำคัญในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ที่ประเทศไทยต้องเผชิญและการพัฒนาเชื่อมโยงการรวมกลุ่มประเทศในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวทางเตรียมพร้อมสำหรับการรวมกลุ่มกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาค โดยเฉพาะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ดังนั้น แนวทางในการพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน คือ การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย เพื่อการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนผลักดันให้ผู้ประกอบการมีบทบาทหลักด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนผลักดันงานวิจัยและพัฒนาให้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริงทั้งเชิงพาณิชย์ การพัฒนาผลิตภาพแรงงานโดยการสร้างความเชื่อมโยงร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในภูมิภาคอาเซียนให้มีทักษะความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด รวมทั้งการส่งเสริมผู้ประกอบการที่เข้มแข็ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

1.4 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- 2565)

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ “การยกระดับคุณภาพมหาวิทยาลัยไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพของวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ” โดยมีแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วย (1) รอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น (2) การแก้ปัญหามหาวิทยาลัย การไร้ทิศทางซ้ำซ้อน ขาดคุณภาพ ขาดประสิทธิภาพ (3) ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (4) บทบาทมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ (5) การเงินมหาวิทยาลัย (6) การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย (7) เครือข่ายมหาวิทยาลัย (8) การพัฒนามหาวิทยาลัยในเขตพัฒนา

พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ (9) โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2550)

ในส่วนของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 ที่มีความเกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัย คือ ข้อ 7 เครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยมีเหตุผลสำคัญในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยต้องจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ด้วยเหตุผล ดังนี้ (1) มหาวิทยาลัยมีความซับซ้อนมีทิศทางการแข่งขันในตลาดทางการศึกษาทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าของโครงสร้างพื้นฐานและไม่ทำงานในลักษณะการรวมกลุ่มกันเพื่อเพิ่มความหลากหลายและความเชี่ยวชาญของแต่ละมหาวิทยาลัยมีการกระจาย (2) มหาวิทยาลัยไทยมีความแตกต่างกันและมีช่องว่างของระดับการพัฒนา เช่น ขนาด งบประมาณ ประเภท อายุและควมมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย สถานที่ตั้ง บุคลากร คุณภาพของสถาบันและนักศึกษา ทำให้หลายปัญหาของมหาวิทยาลัยไม่สามารถแก้ไขได้หากมหาวิทยาลัยยังคงแยกส่วนกันในการทำงานไม่ทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อการแบ่งงานกันทำเพราะหากต่างทำงานบนพื้นฐานควมมีคุณภาพหรือความเป็นเลิศเชิงเดี่ยว โดยไม่ทำงานแบบร่วมมือกันก็ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานในระดับประเทศและระดับนานาชาติได้ (3) ผลผลิตบัณฑิตของประเทศไทยในแต่ละมหาวิทยาลัยสู่ตลาดแรงงาน หรือผลิตภาพแรงงานค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ เช่น มาเลเซีย เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น ดังนั้น ความเชื่อมโยงสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคผลิตเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศ การแก้ปัญหา คือ การใช้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาผลิตภาพของภาคการผลิต (4) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น เพื่อระดมบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญและฐานความรู้ที่หลากหลายในการสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาทั้งเศรษฐกิจชุมชน ความเป็นอยู่ประชาชนและชุมชนที่เข้มแข็งที่สุด และ (5) ความซับซ้อนของมหาวิทยาลัยไทยในลักษณะต่างๆ ยังมีอยู่มาก เช่น ความซับซ้อนในหลักสูตร การเรียนการสอน โครงสร้างพื้นฐานที่ซับซ้อน ตลอดจนระบบบริหารจัดการที่สิ้นเปลือง การทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยจะช่วยลดปัญหาและเพิ่มโอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัย

ดังนั้น แนวทางการแก้ปัญหาและการพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัย รัฐจึงต้องสนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่ายโดยใช้กลไกการจัดสรรทรัพยากร นำไปสู่การรวบรวมในมิติต่างๆ ได้แก่ หลักสูตร ทรัพยากรการเรียนรู้ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารจัดการ เป็นต้น รวมทั้งแนวทางในการรวบรวมมหาวิทยาลัยในเขตพื้นที่โดยใช้กลไกด้านกฎหมายรองรับ รัฐสนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาชุมชน การกระจายสู่ท้องถิ่น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายวิชาการและเชื่อมโยงเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคการผลิต ภาคอุตสาหกรรมระดับชาติ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคและนานาชาติ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2550)

1.5 แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาระหว่างทศวรรษการศึกษาธิการ (พ.ศ. 2558-2562)

แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาระหว่างทศวรรษการศึกษาธิการโดยสรุป คือ “เสริมสร้างความเข้าใจ ใฝ่รู้ภาษามุ่งพัฒนาสัมพันธ์ รู้เท่าทันเทคโนโลยี สาขาสามัคคืออาเซียน” (พ.ศ. 2558 – 2562) เป็นแนวทางภายใต้กรอบของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เป็นทิศทางในการดำเนินงานของประเทศไทยภายใต้ 3 เสาหลัก ได้แก่ (1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคง (2) ประชาคมเศรษฐกิจ และ (3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม โดยทุกประเทศสมาชิกในอาเซียน ร่วมกันให้ความสำคัญกับงานด้านการศึกษาเป็นฐานแห่งการพัฒนาสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพและทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบแนวทางและเป้าหมายในการขับเคลื่อนงานอาเซียนด้านการศึกษาในทิศทางเดียวกันกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลโดยแผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาระหว่างทศวรรษนี้จะสามารถเสริมสร้างบทบาทด้านการศึกษาของประเทศไทยในประชาคมอาเซียนและพัฒนาคนไทยให้มีทักษะในการเตรียมความพร้อมทางด้านภาษาและด้านต่างๆ รวมทั้งเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา ได้พัฒนาให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล (ณรงค์ พิพัฒนาศัย, 2558)

ในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน ครั้งที่ 8 และที่ประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสด้านการศึกษา ครั้งที่ 9 ระหว่างวันที่ 11-12 กันยายน พ.ศ. 2557 ณ นครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้รับรองประเด็นสำคัญด้านการศึกษา (Key Elements on Education) 8 ประการ ที่จะใช้เป็นแนวทางการดำเนินความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนภายหลังปี พ.ศ. 2558 ผ่านกิจกรรมตามประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) การส่งเสริมความตระหนักรู้เกี่ยวกับอาเซียนผ่านประวัติศาสตร์และความรู้พื้นเมือง (2) การยกระดับคุณภาพและสร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมรวมทั้งผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส (3) การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) การสนับสนุนการพัฒนาการอาชีวศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตในภูมิภาค (5) การส่งเสริมการดำเนินงานของทุกภาคส่วนในการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (6) การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัยด้วยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (7) การส่งเสริมบทบาทมหาวิทยาลัยให้เข้มแข็งด้วยการสร้างเครือข่ายกับผู้ประกอบการ และ (8) การดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการจึงนำแนวทางข้างต้นมาวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาระหว่างทศวรรษการศึกษาธิการ เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ที่ปฏิบัติงานอาเซียนด้าน

การศึกษาได้มีความเข้าใจในนโยบายและทิศทางสู่การปฏิบัติตามโดยมีรายละเอียดของแผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ คือ “คนไทยมีศักยภาพพร้อมอยู่ในประชาคมอาเซียนอย่างมีคุณภาพ”

พันธกิจ คือ (1) จัดการศึกษาของชาติให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ เป้าหมายการพัฒนาประเทศและประเด็นสำคัญด้านการศึกษาของอาเซียน โดยส่งเสริมบทบาทด้านการศึกษาของประเทศไทยในประชาคมอาเซียน และใช้โอกาสในประชาคมให้เกิดประโยชน์สูงสุด (2) สนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีองค์ความรู้ฝีมือทักษะสมรรถนะทางวิชาชีพ และมีคุณภาพเพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานอาเซียน (3) เสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกความร่วมมือทางการศึกษาระดับภูมิภาคอาเซียนในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาไทย และ (4) เร่งรัดการดำเนินโครงการและกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพคนไทยให้พร้อมเป็นพลเมืองอาเซียน และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

ยุทธศาสตร์มีทั้งหมด 6 ยุทธศาสตร์ คือ (1) เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (2) ยกระดับคุณภาพและสร้างโอกาสทางการศึกษา (3) ผลิตร่างคนให้มีทักษะสอดคล้องกับตลาดแรงงานอาเซียน (4) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (5) พัฒนากลไกที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการเคลื่อนย้าย/แลกเปลี่ยน และ (6) เสริมสร้างเครือข่ายระหว่างกันในระดับภูมิภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558)

1.6 ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการเปิดเสรีการค้าบริการด้านอุดมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยไทยใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งนโยบายในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตไทยสู่ความเป็นสากลและนำประเทศให้มีความสามารถในการแข่งขัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

พันธกิจ คือ (1) มหาวิทยาลัยไทยผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพในระดับสากลและมีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียน และ (2) มหาวิทยาลัยไทยพัฒนาศักยภาพในการจัดการอุดมศึกษาให้มีคุณภาพร่วมกับประเทศในสมาชิกอาเซียน

เป้าหมาย มีดังนี้ (1) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของบัณฑิตไทยอยู่ในระดับทัดเทียมกับบัณฑิตในประเทศสมาชิกอาเซียน (2) มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนเอื้อต่อการเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 (3) มหาวิทยาลัยไทยมีกิจกรรมวิชาการที่ทำร่วมกับประเทศอาเซียนมากขึ้นในแต่ละปี (4) จำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยไทยสามารถทำงาน

ได้ในหน่วยงานระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติในประเทศ ประกอบการในกลุ่มประเทศอาเซียน เพิ่มขึ้นในแต่ละปี และ (5) จำนวนนักศึกษาอาเซียนในมหาวิทยาลัยไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 25 ต่อปี

ยุทธศาสตร์ มีทั้งหมด 3 ยุทธศาสตร์ คือ (1) การเพิ่มขีดความสามารถบัณฑิตไทยให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล มีกลยุทธ์ เช่น พัฒนาสมรรถนะการใช้ภาษาอังกฤษ พัฒนาสมรรถนะด้านการประกอบวิชาชีพและการทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตไทย (2) การพัฒนาความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยไทยเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียนมี กลยุทธ์ เช่น การพัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะสากล การเสริมสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากล พัฒนาระบบการและการวิจัยให้เป็นเลิศ การพัฒนาระบบมหาวิทยาลัยแห่งอาเซียนที่ควรเร่งดำเนินการ และ (3) การส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยไทยในประชาคมอาเซียน โดยมีกลยุทธ์ เช่น การส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยไทยที่เกี่ยวข้องกับ 3 เสาหลักในการสร้างประชาคมอาเซียน การสร้างความตระหนักในการรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนและบทบาทของมหาวิทยาลัยไทยในการพัฒนาประชาคมอาเซียน ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาของประเทศเพื่อนบ้าน พัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในอาเซียน

1.7 หลักการ ความเป็นมาของสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN)

1.7.1 หลักการ ความเป็นมา

ผู้วิจัยสรุปความเป็นมา หลักการ เป้าหมายของอาเซียนก่อนที่จะเชื่อมโยงไปสู่เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน โดยเรียบเรียง สรุปจากเว็บไซต์ หนังสือ งานวิจัย บทความและเอกสารวิชาการ โดยสรุปรายละเอียดความเป็นมาของอาเซียน ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยสมาชิกผู้ก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ต่อมาได้มีประเทศต่างๆ เข้าเป็นสมาชิกเพิ่ม ได้แก่ บรูไน ดารุสซาลาม เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา ตามลำดับ ซึ่งอาเซียนตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงส่วนภูมิภาค ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับต่างประเทศและองค์การระหว่างประเทศ

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประสานงาน และติดตามผลการดำเนินงานระหว่างสมาชิกในกรอบอาเซียน (ฐาน ธนชัยวิวัฒน์, 2558) ประกอบด้วย (1) สำนักงานเลขาธิการอาเซียน (ASEAN Secretariat) ที่กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย เป็นศูนย์กลางในการติดต่อระหว่างประเทศสมาชิก โดยมีเลขาธิการอาเซียน (Secretary-General of ASEAN) เป็นหัวหน้าสำนักงาน (2) สำนักงานเลขาธิการแห่งชาติ หรือ ASEAN National Secretariat เป็นหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงการต่างประเทศของประเทศสมาชิกอาเซียน มีหน้าที่ประสานงานกิจการอาเซียนและ

ติดตามผลการประเมินภายในประเทศนั้น และ (3) สำหรับประเทศไทย หน่วยงานที่รับผิดชอบคือ กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ และคณะกรรมการผู้แทนถาวรประจำอาเซียน (Committee of Permanent Representatives : CPR) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนระดับเอกอัครราชทูตที่ได้รับแต่งตั้งมาจากประเทศสมาชิก มีภารกิจในการสนับสนุนการทำงานของคณะมนตรีประชาคมอาเซียน และองค์การระดับรัฐมนตรีอาเซียนเฉพาะสาขารวมทั้งประสานงานกับสำนักเลขาธิการอาเซียนและสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติดูแลความร่วมมือของอาเซียนกับหุ้นส่วนภายนอก ประเทศไทยได้แต่งตั้งเอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา

การจัดตั้งประชาคมอาเซียนที่ประชุมสุดยอดอาเซียนให้ความเห็นชอบที่จะจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ขึ้นในปี ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) โดยมีกลุ่มประเทศสมาชิกทั้งสิ้น 10 ประเทศ โดยในเบื้องต้นหากประเทศใดมีความพร้อมก็สามารถดำเนินการได้ทันที ซึ่งมี 5 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ แสดงเจตจำนงที่จะร่วมก่อตั้งประชาคมอาเซียนให้เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2515 (พ.ศ. 2558) เร็วจากเดิมเนื่องจากผู้นำอาเซียนทั้ง 5 ประเทศเล็งเห็นว่าสถานการณ์ต่างๆ ในโลกได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาเซียนจำเป็นต้องปรับตัว ซึ่งหลักแนวคิดของประชาคมอาเซียนนั้นคล้ายคลึงกับแนวคิดของประชาคมยุโรป (European Community) กล่าวคือ เป็นการรวมตัวกันของหลายประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ในลักษณะของประชาคม มีข้อตกลงการดำเนินงานร่วมกัน รวมไปถึงการเคลื่อนย้ายอย่างเสรีของแรงงานและทุนระหว่างประเทศสมาชิก หรือที่เรียกกันว่า “ตลาดร่วม” (Common Market) และหากประชาชนมีข้อตกลงที่จะใช้เงินสกุลเดียวกัน มีนโยบายการเงินการคลังร่วมกัน ตลาดร่วมก็จะถูกพัฒนาให้กลายเป็น “สหภาพเศรษฐกิจ” (Economic Union) เช่น สหภาพยุโรป (European Union) และประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก (ASEAN, 2016) ดังนี้

1) ประชาคมการเมือง-ความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community : APSC) วัตถุประสงค์คือ ต้องการให้ประเทศสมาชิกในภูมิภาคอยู่กันอย่างสันติภายใต้หลักประชาธิปไตย ดำเนินนโยบายและรูปแบบสันติวิธีในการแก้ปัญหา รวมไปถึงการสร้างความมั่นคงรอบด้าน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของภูมิภาค แนวคิดในการพัฒนาการเมืองของแต่ละประเทศ เพื่อมุ่งไปสู่หลักการประชาธิปไตยอย่างแท้จริง รวมไปถึงการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารประเทศ แนวคิดในด้านการสร้างความเสมอภาค เสรีภาพและการเคารพและปกป้องสิทธิมนุษยชน ซึ่งถือเป็นแนวคิดพื้นฐานที่บัญญัติไว้ในกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter)

2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปี พ.ศ. 2550 อาเซียนได้จัดทำพิมพ์เขียวจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Blueprint) เป็นแผนบูรณาการด้านเศรษฐกิจให้เห็นภาพรวมในการมุ่งสู่ AEC ได้กำหนดยุทธศาสตร์ก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีเป้าหมายหลักภายใต้กรอบ คือ (1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน

(2) การเป็นภูมิภาคที่มีขีดความสามารถการแข่งขันสูง (3) การเป็นภูมิภาคที่มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจเท่าเทียมกัน และ (4) การเป็นภูมิภาคที่บูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เบื้องต้นทำข้อตกลงยอมรับ 7 สาขาวิชาชีพ คือ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกร นักสำรวจ สถาปนิก และนักบัญชี

3) ประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community : ASCC) จุดมุ่งหมายคือ ทำให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อยู่ร่วมกันในสังคมที่เอื้ออาทร ประชากรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี มีความมั่นคงทางสังคม เน้นการส่งเสริมความร่วมมือด้านต่างๆ เช่น การยกระดับการครองชีพพื้นฐาน การยกระดับความเป็นอยู่ของผู้ด้อยโอกาส การส่งเสริมความร่วมมือด้านสาธารณสุข การพัฒนาสิทธิมนุษยชนให้เสมอภาค การพัฒนาสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน

1.7.2 แนวทางการบริหารจัดการด้านการศึกษาของอาเซียน

อาเซียนเห็นความสำคัญของการศึกษาและใช้เป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งของอาเซียน หากดูวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 จะพบว่ามีกำหนดให้อาเซียนมีวิสัยทัศน์สู่ภายนอก มีสันติสุข และมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ในการเป็นหุ้นส่วนของประชาธิปไตยและอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืน มีการพัฒนาที่เป็นพลวัต รวมถึงการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจที่ใกล้ชิด มีสังคมที่เอื้ออาทรที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นทางประวัติศาสตร์ โดยตระหนักถึงความสำคัญทางมรดกวัฒนธรรมที่ร่วมกัน อาเซียนได้ให้ความสำคัญของการพัฒนามนุษย์ให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการพัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่ การศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรม การสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมคุณภาพของการทำงานและการประกอบการ รวมการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น อาเซียนจึงให้ความสำคัญในด้านความร่วมมือทางด้านวิชาการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดช่องว่างของการพัฒนาในอาเซียน โดยจะพบว่าในกฎบัตรอาเซียน ซึ่งเป็นเสมือนธรรมนูญของอาเซียนก็ยังคงได้เน้นความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดทางด้านการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิตและความร่วมมือทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อสร้างพลังความสามารถของประชาชนในอาเซียน ใน การที่จะให้ประชาคมอาเซียนเกิดความเข้มแข็ง (ณรงค์ โพธิ์พุกขานันท์, 2558)

แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของอาเซียนในการประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน ครั้งที่ 4 ระหว่างวันที่ 5-8 เมษายน พ.ศ. 2552 ณ จังหวัดภูเก็ต ที่ประชุมเห็นพ้องกันว่า ให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของอาเซียน 5 ปี (พ.ศ. 2554-2558) (ASEAN 5 Year Work Plan on Education 2011-2015) เพื่อเป็นแนวทางให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงด้านการศึกษาของอาเซียน ในการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง กระชับ และขยายความร่วมมือทางการศึกษาในอาเซียนกับกลุ่มประเทศอาเซียน และกลุ่มประเทศคู่เจรจาของอาเซียน ทั้งนี้ มอบหมายให้สำนักเลขาธิการอาเซียนดำเนินความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และสำนักเลขาธิการองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEMEO) ในการจัดทำแผนงาน

เพื่อตอบสนองความสำเร็จและความพยายามของประเทศสมาชิกอาเซียนด้านการศึกษา และให้นำเสนอต่อที่ประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน ครั้งที่ 5 ที่ประเทศฟิลิปปินส์ ระหว่างวันที่ 26-29 มกราคม พ.ศ. 2553 โดยที่ประชุมให้ความเห็นชอบ แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของอาเซียน 5 ปี (พ.ศ. 2554 -2558) (นเรศเรขรุ้ บัญชู, 2558) ให้ความสำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1) การส่งเสริมการสร้างควมตระหนักในความเป็นอาเซียน ข้อเสนอ ได้แก่ (1) การสนับสนุนการจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ ความเป็นอาเซียน เพื่อสร้างความตระหนัก และค่านิยมร่วมในโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษา (2) การสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร (ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) (3) การสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่กระทรวงศึกษาธิการ ครูนักการศึกษา สนับสนุนการจัดฝึกอบรม/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/การประชุมให้แก่ครูผู้สอน (4) การสนับสนุนหลักสูตรอาเซียนศึกษา (ระดับปริญญาตรี-โท) (5) การส่งเสริมให้มี “ASEAN Connors” ในโรงเรียนและการเฉลิมฉลอง ASEAN Day (วันที่ 8 สิงหาคม ของทุกปี) ในทุกประชาคมสมาชิก และ (6) การส่งเสริมแลกเปลี่ยนนักศึกษา อาจารย์ และด้านวัฒนธรรมและกีฬา

2) การเพิ่มการเข้าถึงคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับประถมและมัธยมศึกษา ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ได้แก่ (1) การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการส่งเสริมการเข้าถึงคุณภาพการศึกษาที่เป็นสากล และเท่าเทียมกัน โดยผ่านโครงการที่ดำเนินงานในลักษณะหุ้นส่วนความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิค การเทียบสมรรถนะโดยริเริ่มการดำเนินงานร่วมกับชุมชนภาคเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร/การให้มีกลไกช่วยเหลือนักเรียน/นักศึกษา (2) การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติสำหรับ “Reading for the Unleaded” (3) การร่วมกันหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องสำหรับการวางแผน กำหนดนโยบาย และให้ข้อเสนอแนะ และ (4) การใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานโครงการมหาวิทยาลัยกับความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อขยายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา

3) การเพิ่มคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาวิชาชีพข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ได้แก่ (1) การส่งเสริมคุณภาพการศึกษาผ่านเครือข่ายครูผู้บริหารการศึกษาสถานศึกษาและสมาคมครู (2) การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัลและการประเมินครู (3) การส่งเสริมการรับรองวิทยฐานะครูระดับภูมิภาคและการแลกเปลี่ยนครู และ (4) การเพิ่มความพยายามสร้างสมรรถนะการจัดการสถานศึกษาในระดับภูมิภาค ทั้งในด้านการพัฒนาแผนงาน สภาวะการณ์เป็นผู้นำและการบริหารงาน

4) การสร้างความเข้มแข็งกับการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดน และความเป็นสากลของการศึกษา ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ได้แก่ (1) การแลกเปลี่ยนความรู้ของทรัพยากรที่มีอยู่ในภูมิภาคและการสร้างความเชื่อมโยงของกลุ่มประเทศสมาชิก (2) การสร้างความเข้มแข็งให้กับ

กิจกรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและทุนการศึกษาทุกระดับ และ (3) การพัฒนาแผนปฏิบัติการระดับภูมิภาค เพื่อความเป็นสากลของการอุดมศึกษา โดยเน้นนโยบายระดับภูมิภาค

5) การสนับสนุนส่งเสริมแก่ภาคส่วนอื่นๆ ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ได้แก่

(1) การสนับสนุนการประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนที่ชัดเจน สำหรับการร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่างๆ เพิ่มเติม และลดความซ้ำซ้อน และ (2) การวิเคราะห์ การพัฒนาการฝึกอบรมครู ด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา การจัดการและลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ โรคเอดส์ และการติดเชื้อ HIV และการคุ้มครองเด็ก

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ

2.1 ความหมายและองค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) ในความหมายทั่วไป คือ สิ่ง หรือ วิธีดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยรูปแบบที่นำมาพิจารณาในทางสังคมศาสตร์จึงเป็นในลักษณะของข้อความเชิงนามธรรมที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เราสนใจเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนิยามคุณลักษณะ หรือการบรรยายคุณสมบัติต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่าย

ดังนั้น รูปแบบที่นำมาใช้อธิบายในปรากฏการณ์ทางสังคมควรมีคุณสมบัติอยู่ 2 ประการ คือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษา และสามารถนำมาอธิบายหาข้อสรุปได้อย่างถูกต้อง ส่วนรายละเอียดของรูปแบบหนึ่งๆ จะมีมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมกับรูปแบบนั้นๆ และควรประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้างนั้น ไม่ได้มีกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่ชัดเจนหรือตายตัว แล้วแต่ปรากฏการณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายหรือใช้รูปแบบนั้นประกอบการอธิบายอย่างไรบ้าง (Steiner; อ้างถึงใน อัจฉรา ไชยูปถัมภ์, 2550)

ในการวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอหรือพัฒนารูปแบบต่างๆ นั้น มีนักวิจัยหลายท่านได้อ้างอิงนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ ดังนี้

Smith and other (1980) รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อการพิจารณา การทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ พฤติกรรมต่างๆ โดยมีการจัดวางให้เข้าใจง่ายเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มีใช้ข้อเท็จจริง หรือ ปรากฏการณ์ทั้งหมด

Bardo and Hartman (1982) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่พัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบนั้นๆ จะมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง ไม่มีข้อกำหนดแน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและตามวัตถุประสงค์ของผู้สร้างและพัฒนารูปแบบนั้นๆ

Raj (1996; อ้างถึงใน เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์, 2554) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย คือ (1) รูปแบบ (Model) หมายถึง รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน ภาพ โดยการลดทอนเวลา ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น และ (2) รูปแบบ (Model) หมายถึง ตัวแทนการใช้แนวความคิดโปรแกรมที่กำหนดขึ้นเฉพาะ

Keeves (1997; อ้างถึงใน ธนาศิริ ชะระอำ, 2557) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงถึงโครงสร้างที่ใช้ทดสอบความสัมพันธ์หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกันระหว่าง ตัวแปร เปรียบเสมือนสมมติฐานที่สร้างขึ้นจากความคิด ประสบการณ์หรือทฤษฎี แต่รูปแบบไม่ใช่ทฤษฎี ซึ่ง ในการพัฒนารูปแบบนี้ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ 4 ประการ คือ (1) รูปแบบต้องนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นได้ (Prediction) สามารถนำไปพิสูจน์ ตรวจสอบได้โดยการสังเกต ทดสอบบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ถ้าผลการทดสอบไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นก็จะถูกปฏิเสธไป (2) โครงสร้างของรูปแบบต้องแสดงถึงกลไกเชิงสาเหตุเรื่อง que ศึกษา (Causal mechanism) ใช้เป็นเครื่องมือทำนายและอธิบายปรากฏการณ์นั้น (3) รูปแบบควร เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ (Imagination) ในการสร้าง แนวความคิดใหม่ๆ ช่วยในการขยายขอบเขตในการค้นคว้าความรู้เพิ่มขึ้น และ (4) รูปแบบควร ประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) ของตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships) เช่น ความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบสหสัมพันธ์ (Correlation) และการถดถอย (Regression) ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเริ่มต้นพัฒนารูปแบบ

Steiner (1998; อ้างถึงใน อัมเรศ เนตาสีร์, 2553) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ คือ สิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ให้ความหมายรูปแบบ คือ โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพตามความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลา โดย พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบ ที่จะนำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ (1) มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผล ขยายผลทำนายได้ กว้างขวางขึ้น และ (2) สามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ๆ และนำไปสู่แนวทาง กระบวนการพัฒนาจน บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.2 ประเภทของรูปแบบ

Smith. et al. (1980) แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) รูปแบบ เชิงกายภาพ แบ่งเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และ รูปแบบเชิง

อุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการ ก่อนทำการทดลองจริง และ (2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ เป็นการใช้อธิบายในทางอธิบายย่อ เช่น คำอธิบายลักษณะงาน ลักษณะโครงสร้าง และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988; อ้างถึงใน เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์, 2554) ได้เสนอรูปแบบที่ใช้สำหรับทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้ (1) รูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมา อุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ (2) รูปแบบเชิงภาษา (Semiotic Model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมที่มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการอธิบาย โดยใช้ปรากฏการณ์ทางภาษาซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปภาพ หรือแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้นเป็นอย่างดี (3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) นำมาใช้ในการวัดผลการศึกษาต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ รูปแบบชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และ (4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Final Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรที่สนใจ ศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยนำตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่เกิดขึ้น

Steiner (1998; อ้างถึงใน ธนาศิริ ชะระอำ, 2557) ได้จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) เป็นแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง เป็นแบบจำลองที่สร้างและออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และ (2) รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Models) แบ่งเป็นรูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Selection) หมายถึง รูปแบบ แบบจำลองทฤษฎี และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model – for) หมายถึง รูปแบบที่สร้างเพื่ออธิบายทฤษฎี

2.3 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

Meason, Albert and Khedourri (1985; อ้างถึงใน กนิษฐา นาวรัตน์, 2549) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบ 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้ (1) การรวบรวมปัญหาเพื่อให้รู้ปัญหาที่แท้จริง

คืออะไร (Problem Formulation) (2) การพัฒนารูปแบบเป็นการรวบรวมปัญหาทั้งหมด (Model Construction) (3) การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้ว ควรทดสอบรูปแบบโดยพิจารณาถึงปัจจัย คือ มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะช่วยให้ตัดสินใจได้ดีขึ้นไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้จริง และมีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองมี 2 แบบ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) ใช้กับข้อมูลในอดีต และทดลองใช้จริงในปัจจุบัน (Pretest) (4) การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทำสอบแล้วควรมีการนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จจึงจะถือว่าเป็นรูปแบบที่มีความสมบูรณ์ และ (5) การพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model Updating) ถึงแม้ว่าจะมีการนำเอารูปแบบไปใช้งานจริงจนประสบความสำเร็จแต่ก็ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ หรือประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ต่างๆ ที่จะมากระทบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ดิเรก วรรณเศียร (2545) สรุป การพัฒนารูปแบบ (Model Development) มีกระบวนการประกอบด้วย (1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบรูปแบบ (3) การร่างรูปแบบ (4) การตรวจสอบความเหมาะสม เป็นไปได้

Hall, R. H. (2005) กล่าวถึง รูปแบบของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์การ มีหลายรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะ แบ่งออกเป็น (1) การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์การแบบจับคู่ (Pairwise or Dyadic Interorganization Relationship) ในการทำงานระหว่าง 2 องค์การ หรือ 2 หน่วยงาน (2) การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์การในรูปแบบชุดขององค์การ (Interorganization Set) โดยมีการปฏิบัติงานร่วมกันหลายๆ องค์การ โดยมีองค์การใดองค์การหนึ่งเป็นแม่ข่าย หรือเจ้าของเรื่อง และ (3) การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์การแบบเครือข่าย (Interorganization Network) เป็นการร่วมกันปฏิบัติงานระหว่างองค์การหลายองค์การ ตั้งแต่ 2 องค์การขึ้นไปในลักษณะ “เครือข่าย” ซึ่งทุกองค์การมีบทบาท หรืออำนาจหน้าที่ต่างๆ ใกล้เคียงกัน

Greenwald H.P. (2008) กล่าวถึง มิติโครงสร้างองค์การในการนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับ (1) ขนาด (Size) ของจำนวนสมาชิก ขนาดของสมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ (2) ความเป็นทางการ (Formalization) ความเป็นทางการ (Formal) ก็จะมีระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ความไม่เป็นทางการ (Informal) ก็จะทำให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการบริหารจัดการองค์การสูง (3) หลักการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ระดับใด (4) สายการบังคับบัญชาภายในองค์การ (Hierarchy) ขึ้นอยู่กับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลใด (Chain of Command) (5) ความซับซ้อน (Complexity) ได้แก่ การจำแนกในแนวตั้ง (Vertical) การจำแนกในแนวนอน ตามความชำนาญการ (Horizontal) การจำแนกตามลักษณะที่ตั้ง ตามเขตพื้นที่ (Area

Approach) (6) การบูรณาการ (Integration) เป็นการประสานการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การ เป็นคุณภาพของความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์การเพื่อให้ทำงานร่วมกันได้ (7) ความคิดริเริ่ม (Locus of Initiative) ในการทำงานและบริหารจัดการใหม่ๆ ร่วมกันระหว่างองค์การที่เข้ามาทำงาน ร่วมมือกัน (8) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การ (9) ความสามารถในการเข้าถึงได้ (accessibility) ของระดับความสัมพันธ์ของความร่วมมือระหว่างองค์การ และ (10) การเข้าถึง โอกาสในการเข้าเป็นสมาชิก (Opportunity ladders) ข้อเสนอ แรงจูงใจในการเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ ข้อจำกัด ระเบียบกฎเกณฑ์ของการเข้าเป็นสมาชิก

พิทยา บวรวัฒนา (2558) กล่าวถึง ความเป็นทางการขององค์การ (Formalization) การรวมอำนาจ (Centralization) และความสลับซับซ้อนขององค์การ (Complexity) หมายถึง ระดับความต่าง (Differentiation) แบ่งเป็น (1) ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) ด้านลักษณะพื้นฐานของสมาชิก ลักษณะของงานที่ทำ ยังมีความแตกต่างก็ยิ่งทำให้โครงสร้างมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจะทำให้การประสานงานระหว่างกลุ่มองค์การนั้นยากยิ่งขึ้น (2) ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical differentiation) ความลึกของโครงสร้าง หรือ จำนวนระดับ (Levels) ในลำดับชั้น (Hierarchy) ยิ่งมีลำดับชั้นมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดปัญหาต่อการควบคุม การส่งมอบนโยบาย ข้อมูล ข่าวสาร ขึ้นอยู่กับขอบข่ายการควบคุม (Span of Control) และ (3) การกระจายของที่ตั้งหน่วยงาน (Spatial dispersion or Area) ตามเขตพื้นที่ต่างๆ

นราธิป ศรีราม (2558) จำแนกลำดับชั้นในการบริหารจัดการองค์การตามแนวตั้ง (Vertical) แบ่งเป็น (1) การบริหารองค์การแบบบนลงล่าง (Top-down) เป็นการรวมศูนย์อำนาจโดยหน่วยงานวางแผนกลางจะมีบทบาทสำคัญในการวางแผน นโยบาย การกำหนดเป้าหมาย การมอบหมายหรือสั่งการให้องค์การ หน่วยงานภายใต้ สมาชิก ปฏิบัติตาม โดยหน่วยงานระดับล่างมีส่วนร่วมในการวางแผนน้อยมาก (2) การบริหารองค์การแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) เป็นการกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ สมาชิกต่างๆ มีบทบาทสำคัญในการก่อตั้ง กำหนดเป้าหมาย การระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายจากระดับล่างสะท้อนสู่ระดับบน และ (3) การบริหารองค์การแบบผสมผสานระว่างแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน (Top-down and Bottom-up)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559) แบ่งหลักการกำหนดโครงสร้างองค์การ สำหรับการทำงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ โดยยึดหลัก (1) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) (2) การแบ่งโครงสร้างของหน่วยงานภายใน (Departmentalization) เช่น การแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งตามผลผลิต การแบ่งตามพื้นที่ การแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (3) ช่วงการควบคุม (Span of Control) เช่น ปริมาณความสัมพันธ์ของบุคคล คุณภาพของความสัมพันธ์ ได้แก่ ความถี่ในการพบปะ งานวิจัยและพัฒนา ความถี่ในการประสานงาน และ (4) การมอบหมายอำนาจและหน้าที่ (Delegation of Authority) ทั้งการกระจายอำนาจ และการรวมอำนาจ

พรชูลี อาชวอรุณ (2543) แบ่งความร่วมมือมหาวิทยาลัย 10 รูปแบบ เช่น รูปแบบการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน รูปแบบการร่วมมือในระดับนานาชาติ รูปแบบความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ และรูปแบบความร่วมมือของสถาบันขนาดเล็ก เป็นต้น แนวคิดดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ตามประเด็นและลักษณะการเกิดเครือข่ายต่างๆ เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยด้านการวิจัย ด้านเพื่อการพัฒนาสถาบัน ด้านการพัฒนานิสิตนักศึกษา ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ ด้านการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

2.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

สุภมาศ อังศุโชติและคณะ (2554) แบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ ออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ (1) การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) เป็นการค้นหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่สังเกตได้ (2) การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) เพื่อให้ได้องค์ประกอบร่วมที่ชัดเจน ว่าองค์ประกอบที่ได้มีความเป็นอิสระต่อกันหรือไม่เป็นอิสระต่อกัน (3) การสร้างคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) เพื่อสร้างองค์ประกอบย่อย หรือ ตัวแปรแฝงจากตัวแปรที่สังเกตได้ เป็นการแยกว่าตัวชี้วัดหรือตัวแปรใดควรจะอยู่กับองค์ประกอบใดวิธีแบบง่ายคือ การหาค่าด้วยความถี่ของตัวชี้วัดหรือตัวแปรนั้นๆ และ (4) การตั้งชื่อองค์ประกอบ ผู้วิจัยควรตั้งชื่อองค์ประกอบเพื่อให้สื่อความหมายถึงตัววัด หรือ ตัวแปรทุกตัวในองค์ประกอบนั้น อาจตั้งชื่อตามความคล้ายคลึงของตัวชี้วัดหรือตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ หรือตามโครงสร้างของทฤษฎีที่ผู้วิจัยทำการศึกษามา หรือตั้งชื่อใหม่ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดที่ผู้วิจัยเองก็ได้ แต่ควรให้สั้นกะทัดรัด จำง่าย หรือมีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ องค์ประกอบและการพัฒนารูปแบบ เป็นแนวคิดที่จะนำเอาแบบอธิบายปรากฏการณ์เครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ในลักษณะของรูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย ผู้ศึกษาจึงใช้รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ตามที่ คีฟส์ ได้ให้นิยามและความหมายของรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการอธิบาย โดยใช้ปรากฏการณ์ทางภาษาซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปภาพ หรือแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและบรรยายถึงความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์นั้น โดยรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเป็นการศึกษา ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีของรูปแบบต่างๆ จากงานวิจัยด้านการพัฒนารูปแบบในบริบททางการศึกษาจากงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่มีความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน เป็นแนวทางให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยนำไปประยุกต์ปรับใช้และพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายต่อไป

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

3.1 ความสำคัญและความหมายของเครือข่ายความร่วมมือ

3.1.1 ความสำคัญของเครือข่ายความร่วมมือ

วันชัย มีชาติ (2557) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กร ในปัจจุบันการดำเนินงานต้องมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเป็นอย่างมากทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาจากการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ดังนั้นทุกองค์กรในปัจจุบันจึงเป็นการทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเปิด ซึ่งแวดล้อมไปด้วยองค์กรต่างๆ จำนวนมากทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน องค์กรประชาชนหรือทำงานภายใต้ประชารัฐองค์กรอื่นๆ การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเปิดซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ได้แก่ (1) ความท้าทายในด้านสถานที่ประกอบการ (Workplace Challenges) (2) ความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Challenges) (3) ความท้าทายในด้านการแข่งขัน (Competitive Challenges) (4) ความท้าทายด้านกฎหมายและสังคม (Legal and Social Challenges) และ (5) ความท้าทายที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก หรือสภาวะโลกาภิวัตน์ (Global Challenges)

ดังนั้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถอยู่รอดได้จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น มีแนวทางในการบริหารที่เข้ามาช่วยและสามารถทำงานได้ในสภาพแวดล้อมที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น เกินกว่าความสามารถขององค์กรในการเข้าไปดำเนินการแก้ไขโดยลำพังหน่วยงานเดียวให้สำเร็จ การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรในรูปแบบเครือข่ายจึงเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงเป็นแนวคิดที่มาสสนับสนุนการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในระดับภูมิภาคในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะพิจารณาถึงแนวทางในการทำงานร่วมกันในประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of Labour) ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีการแบ่งงานที่ทำออกเป็นส่วนย่อยๆ มีผู้รับผิดชอบ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (2) การพัฒนาโครงสร้างองค์กรการให้มีโครงสร้างที่หลากหลายช่วยให้มีการประสานงานและทำงานร่วมกัน มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ (3) ความสลับซับซ้อนของปัญหาต่างๆ ที่องค์กรเผชิญอยู่ในปัจจุบัน มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ขณะที่หน่วยงานมีอำนาจ งบประมาณจำกัดและต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (4) ความจำกัดของทรัพยากร (Limitation of Resources) สถานการณ์ปัจจุบันซึ่งทรัพยากรต่างๆ มีความจำกัดมากยิ่งขึ้น องค์กรจะต้องหาวิธีในการที่จะประหยัดทรัพยากรให้มากที่สุด แนวทางหนึ่งในการใช้ทรัพยากรให้เกิด

ประโยชน์ คือ การร่วมมือกันในการดำเนินงาน ปฏิบัติภารกิจเพื่อลดค่าใช้จ่ายและการทำงานซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน (5) การมุ่งที่เป้าหมายและความสำเร็จในการทำงานขององค์กรมีส่วนผลักดันให้องค์กรทำงานในรูปแบบองค์การเครือข่ายมาปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น (6) ความสามารถในการแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์มีข้อดีที่ทำให้องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจในการทำงานร่วมกัน การรวมตัวในลักษณะของเครือข่ายทำให้อำนาจการแข่งขันขององค์กรมีมากขึ้น (7) ความยืดหยุ่นและทำหายด้านอัตรากำลัง การบริหารงานโดยใช้รูปแบบการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กรจะทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลมีความยืดหยุ่นมีระบบการบริหารงานที่รองรับการทำงานในลักษณะใหม่ เช่น การมีระบบการจ้างงาน ระบบสวัสดิการ มีการบริหารร่วมกันจากการใช้ประโยชน์จากอัตรากำลังคนทำให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย และ (8) การลดค่าใช้จ่ายต่อหัวทางการบริหาร การร่วมกันระหว่างองค์กรจะช่วยให้การลดค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการขององค์กรลง และเกิดการประหยัดขนาดได้

3.1.2 ความหมายของเครือข่ายและความร่วมมือ

เครือข่าย (Network) มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Jason Owen – Smith (2007) ให้ความหมายว่าเครือข่าย คือ รูปแบบของความสัมพันธ์ของหน่วยงานในพื้นที่ทางสังคม เป็นความสัมพันธ์กลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน ทิศทางเดียวกันมีลักษณะทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีพันธสัญญาร่วมกันในเครือข่ายเดียวกัน

Scott, W.R and Davis, G.F. (2007) ให้ความหมายว่าเครือข่าย คือ ระบบความสัมพันธ์ (System of Relationships) ระหว่างส่วน หน่วยงาน องค์กร ต่างๆ เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างงาน ของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ โดยมีศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือของเครือข่ายนั้นๆ หรือ เป็นเครือข่ายความร่วมมือแบบหลวมๆ ไม่มีศูนย์กลาง แต่มีลักษณะการดำเนินงานร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

Miles and Snow (1995) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มีความแตกต่างจากองค์กรแบบเดิม ที่ไม่มีชั้นการบังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นสูง ควบคุมโดยกลไกทางการตลาดมากกว่ากระบวนการทางการบริหาร โครงสร้างของเครือข่ายจะอยู่บนพื้นฐานการใช้ความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กร และจะได้รับทรัพยากรจากพันธมิตรภายนอกและมีการจ้างเหมาบุคคลากรภายนอกในการทำงาน

Hanson, E.M. (2003) ให้ความหมายว่า เครือข่าย เป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะ ประสานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยทรัพยากร กำลังความสามารถ เป็นการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมีเป้าหมาย มีโครงการและกิจกรรมร่วมกันทำอย่างสม่ำเสมอ

Laurence, J. et al. (2004) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ สภาวะที่หน่วยงานภาครัฐ ร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะหน่วยงานของภาครัฐด้วยกัน องค์กรภาคเอกชน

องค์การภาคประชาชน สถาบันวิชาชีพ หรือองค์การไม่แสวงหากำไร เพื่อการแก้ไขปัญหา การดำเนินกิจกรรมสาธารณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยความสัมพันธ์ของความร่วมมือนั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากการบังคับ หรือการสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

Smith, J. and Wohlstetter, P. (2006) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแสดงต่างๆ ภายในเครือข่ายมีลักษณะความสมัครใจ (Voluntary) โดยที่ไม่มีองค์การใดบังคับหรือสั่งการอื่นๆ ในเครือข่ายได้ ทั้งนี้ ระดับความสัมพันธ์ดังกล่าวจะอยู่ในระดับที่สามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากร หรือการตัดสินใจร่วมกันระหว่างตัวแสดงต่างๆ ในเครือข่าย

Gibson, C. et al. (2014) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ผู้นำ สมาชิกแบบไม่หยุดนิ่ง โดยเกิดจากความต้องการความร่วมมือระหว่างกันในช่วงเวลานั้นมากกว่าการวางแผนล่วงหน้า ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์บางครั้งเกิดขึ้นอย่างช้าๆ บางครั้งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว บางครั้งเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ผู้นำที่ต้องการทำงานไม่จำเป็นต้องผ่านสายการบังคับบัญชา

กาญจนา แก้วเทพ (2538) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ รูปแบบหนึ่งของการประสานงานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรหลายๆ องค์กรที่ต่างมีทรัพยากรของตนเอง มีเป้าหมาย มีวิธีการทำงานและกลุ่มเป้าหมายของตนเอง บุคคลหรือกลุ่มเหล่านี้ได้มาประสานงานกันมีระยะเวลาานพอสมควร แม้จะไม่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ แต่ก็มีมารวบรวมฐานร่วมกันไว้ หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายต้องการขอความช่วยเหลือหรือความร่วมมือก็สามารถติดต่อได้ในการเข้าร่วม ซึ่งการเป็นสมาชิกเครือข่าย อาจมีเป้าหมายร่วมกันหรือมีประโยชน์ร่วมกันในบางอย่างแต่ไม่ใช่ทั้งหมด เพราะการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายเป็นการเข้าร่วมเพียงบางส่วนเท่านั้น

นฤมล นิราทร (2543) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน เชื่อมกันด้วยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กร เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของ กลุ่ม แต่กลุ่มไม่ใช่เครือข่ายเสมอไป

จรวพร ธรณินทร์ (2550) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ ความเต็มใจของบุคคลหรือองค์การในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มคน ที่ร่วมกันในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันด้วยความเต็มใจ โดยมีระดับของเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย เครือข่าย (Networking) ประสานงาน (Coordination) ความร่วมมือ (Cooperation) และการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ระดับของเครือข่ายความร่วมมือ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับของเครือข่ายความร่วมมือ

ระดับความร่วมมือ	ลักษณะความร่วมมือ	วัตถุประสงค์ของความร่วมมือ
ต่ำ ↓ สูง	เครือข่าย (Networking)	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลตามอัธยาศัย เป็นแหล่งข้อมูลระหว่างกัน ใช้เวลาและความไว้วางใจในความร่วมมือน้อย
	ประสานงาน (Coordination)	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดกิจกรรมตามเป้าหมายร่วมกัน มีกิจกรรมที่ต้องประสานตกลงกัน มีข้อจำกัดในการทำงานและบริการไม่ซ้ำซ้อน
	ความร่วมมือ (Cooperation)	แลกเปลี่ยนข้อมูล ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เวลาและความไว้วางใจระหว่างกันมาก
	ทำงานร่วมกัน (Collaboration)	ทำทุกอย่างตามทุกข้อ แต่มีการสร้างศักยภาพผู้ทำงานสองฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีระบบบริหารจัดการที่พึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้งานสำเร็จ มีการใช้ทรัพยากร และเงินไขผูกพันทั้งสองฝ่าย

ที่มา : จรรยาพร ธรณินทร์ (2550)

เสถียร จิรรังสีมันต์ (อ้างถึงใน เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์, 2554) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ การเชื่อมโยงร้อยรัดเอาความพยายามและการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน อย่างเป็นระบบและอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อปฏิบัติการกิจอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันโดยที่แต่ละฝ่ายยังคงปฏิบัติการกิจหลักของตนต่อไปอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์และปรัชญาของตนเอง การเชื่อมโยงนี้อาจเป็นรูปของการรวมตัวกันแบบหลวมๆ เฉพาะกิจตามความจำเป็นหรืออาจอยู่ในรูปของการจัดองค์กรที่เป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน

วันชัย มีชาติ (2557) ให้ความหมายว่า เครือข่าย คือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กร (Interorganization Relations) ตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันในการทำงานบางประการร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยโครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (Network Structure) มีการพึ่งพากันในการปฏิบัติหน้าที่หลักมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีการแบ่งหน้า องค์กรแบบเครือข่าย (Networking Organization) มีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันระหว่างบุคคล ฝ่ายงาน ตลอดจนองค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ในการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร (Interorganization Linkages) มีการพัฒนาการทำงานร่วมกันในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน แบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน เพื่อกระจายความเสี่ยงในกิจกรรมใหม่ และเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์ (2554) ได้ให้ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม กับเครือข่าย ไว้ดังนี้ (1) กลุ่ม เป็นการเชื่อมโยงปัจเจกบุคคลที่มีการรวมตัวกันอย่างใกล้ชิดกว่า มีเอกลักษณ์และปรัชญาการทำงานที่ชัดเจน ประกอบด้วย บุคคลที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน

ผ่านประสบการณ์ต่างๆ ร่วมกัน มีกิจกรรมต่างๆ ที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน มีพันธกิจร่วมกัน และดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และ (2) เครือข่าย เป็นการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์อย่าง หลวมๆ ของปัจเจกบุคคล กลุ่มองค์กรและสถาบันโดยที่สมาชิกในเครือข่ายเข้าร่วมทำกิจกรรมตาม ความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วมและมีการปฏิบัติอย่างไม่สูญเสียเอกลักษณ์ และ ปรัชญาของตนและมีการทำงานร่วมกัน มีความเชื่อเหมือนหรือต่างกันได้ แต่ทุกคนต่างมุ่งเน้นการ ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักร่วมกัน ในขณะที่เป้าหมายย่อยของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็น สมาชิกของเครือข่ายอาจแตกต่างกัน

สรุปว่าการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและเครือข่ายต่างเป็นการสร้างความร่วมมือ โดยการรวมตัวกันอย่างมีเอกลักษณ์และปรัชญาการทำงานของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์กรและ สถาบัน รวมตัวกันเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมตามความเหมาะสมที่ทุกคนต่างมุ่งเน้นการดำเนินงาน เพื่อ ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากนิยามทั้งจากนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย สามารถสรุป ความหมายของ “เครือข่าย” หมายถึง การที่หน่วยงาน องค์กร ผู้นำระดับนโยบาย กลุ่มคนระดับ ปฏิบัติงาน ที่มีความสมัครใจมาพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน การทำงาน โครงการ และกิจกรรมร่วมกันโดยที่สมาชิกมีความเป็นอิสระ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน หรืออาจมี การกำหนด ระเบียบ กติกา ร่วมกันในการเป็นสมาชิก โดยมีการจัดรูปแบบการบริหารจัดการให้เป็น กลไกขับเคลื่อนเชื่อมโยงการทำงาน กิจกรรมต่างๆ ร่วมกันและตระหนักถึงงานที่จะทำร่วมกัน และ การบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน

ความหมายของความร่วมมือ (Collaboration) มีหลายรูปแบบและหลาย ระดับ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ และลักษณะการจำแนกประเภทความร่วมมือและการนำไปใช้ประโยชน์ ของแต่ละองค์กร มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Gordon, J.R (1990) ให้ความหมายว่า ความร่วมมือ คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อ สร้างบางสิ่งบางอย่างร่วมกัน การร่วมมือคิด การร่วมรู้ร่วมคิดเป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ประสบ ความสำเร็จ เน้นการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความพอใจของกลุ่ม ทีม หน่วยงาน หรือองค์กรเพื่อการ บรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน มี 3 ลักษณะ คือ (1) การร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นการ ปฏิบัติงานร่วมกันร่วมแรงกันในลักษณะต่างๆ โดยเริ่มต้นจากการขาดความสัมพันธ์มาก่อน จึงสำคัญ อยู่ที่การสร้างควมไว้วางใจกัน (2) หุ้นส่วน (Partnership) การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดใน ฐานะหุ้นส่วน ต่างฝ่ายต่างมีสิทธิและความรับผิดชอบเหมือนกัน มีการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน และ (3) พันธมิตร (Alliance) เป็นการทำงานร่วมกันแบบพันธมิตรมีความผูกพันและพันธสัญญา

ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ (2550) ให้ความหมายว่า ความร่วมมือ คือ กระบวนการในการมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่ม และองค์กรในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ การสร้างความร่วมมือเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น การเผชิญปัญหาาร่วมกัน การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมุ่งหวังในผลผลิตร่วมกัน

Dalhi (1990; อ้างถึงใน ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, 2550) การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การได้รับผลประโยชน์จากการเข้าไปร่วมมืออาจได้รับผลในระยะเวลานั้นหรือระยะยาวก็ได้ ทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งบางครั้งอาจมีหุ้นส่วนบางรายอาจได้รับผลประโยชน์มากกว่ารายอื่น ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผู้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนในการสร้างความร่วมมือนั้นจะตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ ขึ้นอยู่กับน้ำหนักของการมีส่วนร่วมในความร่วมมือนั้นๆ

Jackson and Maddy (2005; อ้างถึงใน ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, 2550) ข้อดีของการสร้างความร่วมมือ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความก้าวหน้าทางด้านนวัตกรรมทางด้าน การบริหารทักษะบุคลากร การพัฒนาองค์ความรู้ การร่วมมือกันระหว่างองค์กรช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร ให้มีความตื่นตัวและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพ การสื่อสารกันระหว่างองค์กรช่วยให้หุ้นส่วนขององค์กรสามารถที่จะแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กร ข้อเสียของการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรนั้น มักจะประสบปัญหาหลักๆ ได้แก่ การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การตัดสินใจที่ล่าช้า ข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากร เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นความร่วมมือจะลดระดับลง

Souder (1993; อ้างถึงใน ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ, 2550) ได้ศึกษาประเภทความร่วมมือ (Types of Collaborations) ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (1) ประเภทความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ (Informal Type) เป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มเล็กที่ไม่ต้องมีพันธะสัญญา เป็นการรวมตัวกันเพื่อการประชุมเสวนาในกลุ่มที่มีความสนใจเดียวกัน เช่น โครงการงานของนักศึกษา คณะกรรมการนักศึกษา การประชุมเสวนาเฉพาะกิจในบางเวลา หรือการจัดกลุ่มเสวนาเพื่อหาข้อตกลง การให้ความร่วมมือในการให้คำปรึกษาระหว่างกลุ่ม หรือการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ในเครือข่ายที่มีความสนใจร่วมกัน (2) ประเภทความร่วมมือแบบกึ่งทางการ (Semi-Formal Type) เป็นความร่วมมือที่มีการแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกลุ่มค่อนข้างมีแบบแผน เช่น การขอความร่วมมือในการติดต่อขอข้อมูลของบัณฑิตหลังจากการศึกษาจากบริษัทผู้ประกอบการต่างๆ หรือการกำหนดข้อตกลงใดๆ ร่วมกัน ความร่วมมือในกลุ่มคณะกรรมการองค์กรทางอุตสาหกรรม และความร่วมมือจากคณะกรรมการด้านมาตรฐานขององค์กร เป็นต้น และ (3) ประเภทความร่วมมือแบบเป็นทางการ (Formal Type) เป็นความร่วมมือที่เกิดขึ้นเฉพาะกลุ่มบุคคลหนึ่งๆ ที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีแบบโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง

มีการดำเนินกิจกรรมความร่วมมือทางการศึกษา หรือการวิจัยร่วมกัน มีการจัดตั้งองค์กรเพื่อดูแลด้านการดำเนินงาน เช่น การทำสัญญาข้อตกลงเพื่อความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กร (MOU)

3.2 ที่มาและการเกิดเครือข่าย

เครือข่ายเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันระหว่างองค์กร หน่วยงานต่างๆ ในปัจจุบันมีการแก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยการสร้างเครือข่ายจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญและเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากขึ้นในทุกองค์กร หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งมหาวิทยาลัย

นฤมล นิราทร (2543) กล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดที่อธิบายการทำงานเครือข่าย ได้แก่ (1) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) เป็นการอธิบายถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ดังนั้น เหตุผลหลักที่ทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้ (โดยสมัครใจ) คือ แต่ละฝ่ายต่างมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับในการเข้าร่วมเครือข่าย ซึ่งนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกัน หรือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิก และ (2) แนวคิดการรวมพลัง (Synergy) การรวมพลังกันในการทำงานนำไปสู่ผลได้ที่มีคุณค่าทวีคูณ แข็งแรงมากกว่าการที่องค์กรจะทำงานอย่างโดดเดี่ยว

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ อ้างถึงใน พรนงค์พิเชษฐ แห่งหน (2557) ได้แบ่งที่มาของการมีเครือข่ายไว้ ดังนี้ (1) ต้องการความชำนาญเฉพาะด้านของบุคคล องค์กรในการแก้ไขปัญหา (2) ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน (3) ต้องการมีเพื่อนหรือกลุ่มในการทำงาน (4) ต้องการมีทรัพยากรในการทำงาน (5) ต้องการรับภาระความเสี่ยงในการทำกิจกรรมร่วมกัน และ (6) ต้องการประหยัด การแบ่งปันงานกันทำ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550) สรุปสาเหตุการสร้างเครือข่ายในระดับท้องถิ่น ดังนี้ (1) ข้อจำกัดในเชิงสถาบันและทรัพยากร ทั้งทางด้านบุคลากร งบประมาณ (2) การเข้าถึงปัญหาในระดับชุมชนและระดับพื้นที่ (3) การเพิ่มขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาในระดับท้องถิ่น (4) การตื่นตัวและเข้มแข็งของทุกภาคส่วนในการทำงานร่วมกันแก้ปัญหา (5) ข้อบังคับ หรือ นโยบายจากส่วนราชการ และ (6) ความล้มเหลวของการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยลำพัง

3.3 ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

สนธยา พลศรี (2550; อ้างถึงในพรนงค์พิเชษฐ แห่งหน, 2557) แบ่งเครือข่าย ออกเป็น (1) เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ (2) เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ของสังคมมนุษย์ เป็นผลจากการเกิดปัญหาและตระหนักถึงความจำเป็นในการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา (3) เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยวิวัฒนาการ จากความสัมพันธ์ของสมาชิก โดยวัตถุประสงค์บางอย่างเป็นเวลานาน แล้วพัฒนาความสัมพันธ์เป็นเครือข่าย และ (4) เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยการจัดตั้ง มีผู้จัดตั้งและให้การสนับสนุนเพื่อวัตถุประสงค์บางประการ มีสมาชิก ผู้จัดตั้งโดยผู้นำ รัฐบาล ภาคเอกชน

นฤมล นิราทร (2543) ประเภทของเครือข่ายจำแนกได้หลายมิติ ดังนี้ (1) จำแนกตามพื้นที่ดำเนินงาน (2) จำแนกตามประเภทกิจกรรม หรือ ประเด็นปัญหา (3) จำแนกตามอาชีพ หรือสถานภาพทางสังคม เช่น เครือข่ายแรงงาน และ (4) จำแนกตามรูปแบบโครงสร้างหรือความสัมพันธ์

เกณฑ์นี้เกิดเครือข่าย 2 ลักษณะ คือ (4.1) เครือข่ายตามแนวตั้ง (Vertical Network) เป็นเครือข่ายที่โครงสร้างมีลักษณะช่วงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ในองค์การภายในเครือข่ายไม่เท่ากัน มีองค์การที่มีสถานภาพสูงกว่าและอยู่ในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือแก่องค์การลูกข่าย และ (4.2) เครือข่ายตามแนวนอน (Horizontal Network) เครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่างๆ ภายในเครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ลักษณะการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเหมือนหรือใกล้เคียงกัน หรืออยู่ภายใต้หลักการดำเนินงานและพันธกิจคล้ายกัน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เป็นเครือข่ายขยายตัวออกจากศูนย์กลางที่เป็นจุดกำเนิดของเครือข่าย ซึ่งอาจจะเรียกว่า “แม่ข่าย” เปรียบเสมือนศูนย์กลางวิชาการ นโยบาย ข่าวสารข้อมูล กลุ่มที่สอง เป็นเครือข่ายที่ตั้งขึ้น จากกลุ่มที่เป็นสมาชิกเครือข่ายอยู่ก่อนแล้ว แยกย่อยออกตามประเด็น หรือเป็นกลุ่มเครือข่ายย่อย

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) โครงสร้างองค์การแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) การรวมศูนย์ (Centralization) เป็นการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ในทางตรงข้ามการกระจายศูนย์อำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายศูนย์อำนาจไปสู่ทุกระดับชั้นของการบริหารเพื่อให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นการมีกฎเกณฑ์และกระบวนการทำงานเป็นตัวกำหนดกรอบ การควบคุมและกิจกรรมของสมาชิก และ (3) ความซับซ้อนขององค์การ (Complexity) เป็นระดับถึงความแตกต่างที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างขององค์การเป็นผลโดยตรงของการแบ่งงานกันทำ การจัดกลุ่มงานที่ทำ ความแตกต่างดังกล่าว มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ (3.1) ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) เป็นความแตกต่างของหน่วยงานย่อยๆ ตามแนวนอน เช่น บุคลากรที่แตกต่างกัน ความรู้ความสามารถและทักษะที่แตกต่างกัน (3.2) ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) เป็นความแตกต่างตามลำดับของสายการบังคับบัญชา และ (3.3) การกระจายของสถานที่ตั้งของหน่วยงาน (Spatial Dispersion) เป็นความแตกต่างของพื้นที่ต่างๆ มีการกระจายพื้นที่มากเท่าไรยิ่งเพิ่มความซับซ้อน

รูปแบบโครงสร้างขององค์การ ประกอบด้วยรูปแบบต่างๆ ดังนี้ (1) โครงสร้างตามแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical Structure) การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงอาจเกิดปัญหาในระดับชั้นของการตัดสินใจ การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญชำนาญของแต่ละหน่วยงาน (2) โครงสร้างตามแนวราบหรือแนวนอน (Horizontal Structure) เป็นการทำให้ลำดับชั้นในแนวตั้งหายไปทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างหน่วยงาน ทำให้เกิดการคล่องตัวในการถ่ายทอดความรู้และการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 3) โครงสร้างแบบเครื่องจักร (Mechanistic Structure) ไม่ให้ความสำคัญกับคน แต่ให้ความสำคัญกับระเบียบ กฎเกณฑ์ มีการกำหนดข้อบังคับ

และมาตรฐานในการทำงาน เน้นการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง (Vertical Communication) รวมอำนาจในการตัดสินใจ (4) โครงสร้างแบบมีชีวิตจิตใจ (Organic Structure) ให้ความสำคัญของคนมากกว่าองค์กร ไม่มีการสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและมาตรฐานที่ตายตัว มีความไม่เป็นทางการ สามารถปรับเปลี่ยนแปลงแก้ไข เน้นการสื่อสารตามสายชั้นบังคับบัญชาแนวราบ (Horizontal Communication) เหมาะกับการอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และ (5) โครงสร้างองค์กรแบบเสมือนจริง (Virtual Organization Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นการติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ด้วยการสร้างองค์กรเสมือนจริง

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2558) โครงสร้างขององค์กรมักแสดงในรูปของแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) โครงสร้างและกระบวนการจัดการองค์กร มี 6 ขั้นตอนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ระบุและจัดประเภทของกิจกรรม แบ่งกิจกรรมออกเป็นกลุ่มๆ มอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงานของอำนาจหน้าที่

ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ (2550) การสร้างเครือข่าย เป็นรูปแบบหนึ่งของความร่วมมือ โดยเครือข่ายความร่วมมือแห่งชาติ (National Network for Collaboration : NNCO, 2005) ได้กำหนดรูปแบบความร่วมมือระดับองค์กร จำแนกตามโครงสร้างได้ 5 ประเภท ได้แก่ เครือข่าย (Networking) พันธมิตร (Cooperation or Alliance) หุ้นส่วน (Coordination or Partnership) กลุ่มผนึกกำลัง (Coalition) และกลุ่มรวมพลัง (Collaboration) โดยความร่วมมือแต่ละประเภทมีดังนี้ (1) เครือข่าย (Networking) มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสในการพบปะสนทนาระหว่างองค์กร สร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นแหล่งเก็บรวมข้อมูล และให้การสนับสนุนพื้นฐานระหว่างสมาชิกไม่มีลำดับชั้นการบริหาร มีการเชื่อมโยงองค์กรเป็นแบบยืดหยุ่นกำหนดบทบาทความรับผิดชอบแบบหลวมๆ การเชื่อมโยงในกลุ่มสมาชิกเป็นแบบขั้นต้นไม่มีความซับซ้อน ภาวะผู้นำภายในเครือข่ายอยู่ในระดับต่ำ ระดับการตัดสินใจเกิดขึ้นน้อย พบความขัดแย้งน้อย ลักษณะการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (2) พันธมิตร (Cooperation or Alliance) มีวัตถุประสงค์เฉพาะในการรวมกลุ่มเพื่อสร้างความร่วมมือที่เหมาะสมตามความจำเป็น มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ลดความซ้ำซ้อนในงาน หรือการบริการของสมาชิกกลุ่ม เน้นการเป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสาร ลักษณะการเชื่อมโยงองค์กรเป็นแบบกึ่งทางการ มีการกำหนดบทบาทชัดเจน ผู้นำจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ระดับการตัดสินใจค่อนข้างซับซ้อนและพบว่ามีขัดแย้งกันบ้างเล็กน้อย มีลักษณะการสื่อสารแบบเป็นทางการ (3) หุ้นส่วน (Coordination or Partnership) มีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งปันทรัพยากรในกลุ่มสมาชิกที่มีเป้าหมายเดียวกัน เน้นการรวมทรัพยากรเพื่อการสร้างผลผลิตใหม่ (Productivity) เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารของกลุ่มผู้บริหาร ลักษณะการเชื่อมโยงองค์กรแบบเป็นทางการ มีการกำหนดบทบาท

ชัดเจน และมีการร่วมพัฒนาทรัพยากร และร่วมลงทุนด้านการเงิน ภาวะผู้นำมีอำนาจอิสระแต่จำกัด ตามขอบเขตความร่วมมือที่กำหนดไว้ ระดับการตัดสินใจมีทั้งตัดสินใจร่วมกัน และแยกกลุ่มในการตัดสินใจการสื่อสาร สม่่าเสมอและชัดเจน (4) กลุ่มผนึกกำลัง (Coalition) มีวัตถุประสงค์เพื่อแบ่งปันความคิด และใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อสร้างพันธะสัญญาในการพัฒนาร่วมกัน โดยมีระยะเวลาอย่างน้อย 3 ปี และสมาชิกทั้งหมดร่วมกันตัดสินใจ มีการกำหนดบทบาทและระยะเวลาที่ชัดเจน ลักษณะการเชื่อมโยง แบบเป็นทางการภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน ลักษณะภาวะผู้นำ มีการแบ่งปันกัน ระดับการตัดสินใจ แบบเป็นทางการ และการสื่อสาร เป็นไปตามลำดับความสำคัญ และ (5) กลุ่มรวมพลัง (Collaboration) มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างระบบที่ต้องพึ่งพากันระหว่างสมาชิกกำหนดประเด็นและโอกาสร่วมกัน มีการตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม กำหนดระยะเวลาและการประเมินผลชัดเจน ภาวะผู้นำในระดับสูงไว้วางใจสูง และสามารถสร้างผลิตภาพสูง (Productivity) มีการแบ่งปันความคิดและการตัดสินใจในระดับเท่ากัน การสื่อสารแบบทางการ

ศรีผ่อง จิตกรรมกิจศิลป์ (2554; อ้างถึงในเกษสุณีย์ บำรุงจิตต์, 2554) สรุปลักษณะของเครือข่ายแบ่งออกเป็นดังนี้ (1) เครือข่ายมีลักษณะเป็นโครงสร้างทางความคิด (Cognitive Structures) ไม่ว่าจะพัฒนาไปถึงระดับใด บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กรเครือข่ายจะมีกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์กรเครือข่ายใกล้เคียงกันทั้งในด้านความรู้ความสามารถและความต้องการ (2) องค์กรเครือข่ายไม่มีลำดับชั้น (Hierarchy) การเชื่อมโยงระหว่างองค์กร เครือข่ายเป็นไปในลักษณะแนวนราบ แต่ละองค์กรเป็นอิสระต่อกัน แต่ระดับความเป็นอิสระอาจไม่เท่ากัน และ (3) องค์กรเครือข่ายมีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การที่องค์กรเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายกัน เพราะส่วนหนึ่งคาดหวังการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและการแลกเปลี่ยนความสามารถระหว่างกัน ต้องมีการแบ่งงานกันทำทั้งยังเป็นการลดโอกาสที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะแสดงอำนาจเหนือเครือข่ายด้วยได้แก่ (3.1) ความเข้มแข็งขององค์กรที่ร่วมกันเป็นเครือข่าย จะนำไปสู่ความเข้มแข็งโดยรวมของเครือข่าย ดังนั้น การพัฒนาของแต่ละองค์กรเครือข่าย จึงเป็นสิ่งสำคัญ (3.2) องค์กรเครือข่ายกำหนดการบริหารจัดการกันเอง (Self-regulation) ในการทำงานร่วมกันในลักษณะแนวนราบ จำเป็นต้องมีความสมานฉันท์ โดยผ่านกระบวนการทางประชาธิปไตย ซึ่งหมายถึง การต่อรอง ตกลงระหว่างองค์กรเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อให้เครือข่ายบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และ (3.3) ความสำเร็จขององค์กรเครือข่ายมิใช่จะได้มาเพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะความสัมพันธ์ ความศรัทธา และความไว้นับถือเชื่อใจ ตลอดจนการสร้างกรอบทางความคิด เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแก้ไขปัญหาาร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งการดำเนินการร่วมกัน

ในการศึกษาประเภทและรูปแบบของเครือข่ายความร่วมมือมีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทและรูปแบบของเครือข่าย ดังนี้

Scott, W.R and Davis, G.F. (2007) รูปแบบเครือข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Network Forms of Organization) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) เครือข่ายภายใน (Internal Network) เป็นเครือข่ายร่วมมือกันในการทำงานขององค์กรที่มีลักษณะงานเดียวกัน มีระบบ หรือ โครงสร้างองค์กรเหมือนกัน รูปแบบการทำงานขององค์กรมีลักษณะคล้ายๆ กัน พันธกิจใกล้เคียงกัน อยู่ภายในอาณาเขตหรือพื้นที่เดียวกัน และ (2) เครือข่ายภายนอก (External Network) เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรที่แตกต่างกันทางลักษณะการทำงาน มีระบบ หรือโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน มีเป้าหมาย พันธกิจแตกต่างกัน อาจอยู่ต่างอาณาเขตหรือพื้นที่กัน แต่มีเป้าหมายการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

ประเภทของเครือข่ายของความสัมพันธระหว่างองค์กร (Types of Network Organization) ประกอบไปด้วย (1) เครือข่ายที่มีเสถียรภาพ (Stable Network) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีความมั่นคงทั้งทางด้านทรัพยากร งบประมาณ มีผู้ริเริ่ม ผู้นำ สมาชิกที่มีความเข้มแข็งและเกิดขึ้นเพื่อความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในความร่วมมือนั้น ณะเดียวกัน ก็มีกฎระเบียบ เงื่อนไขชัดเจน ความยืดหยุ่นต่ำ และ (2) เครือข่ายแบบไดนามิก (Dynamic Network) เป็นเครือข่ายที่มีการขับเคลื่อน มีวงจรในการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งอาจจะประสบความสำเร็จหรืออาจล้มเหลวก็เป็นไปได้ขึ้นอยู่กับผู้นำ ระดับความร่วมมือ ทรัพยากร และงบประมาณ เครือข่ายมีความยืดหยุ่นสูง

ประสิทธิ์ ทองใส (2553) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของเครือข่าย ประกอบด้วย (1) การมีเป้าหมายเดียวกัน (2) การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (3) การทำงานร่วมกัน (4) การไม่แข่งขันกัน และปกป้องตนเอง และ (5) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน

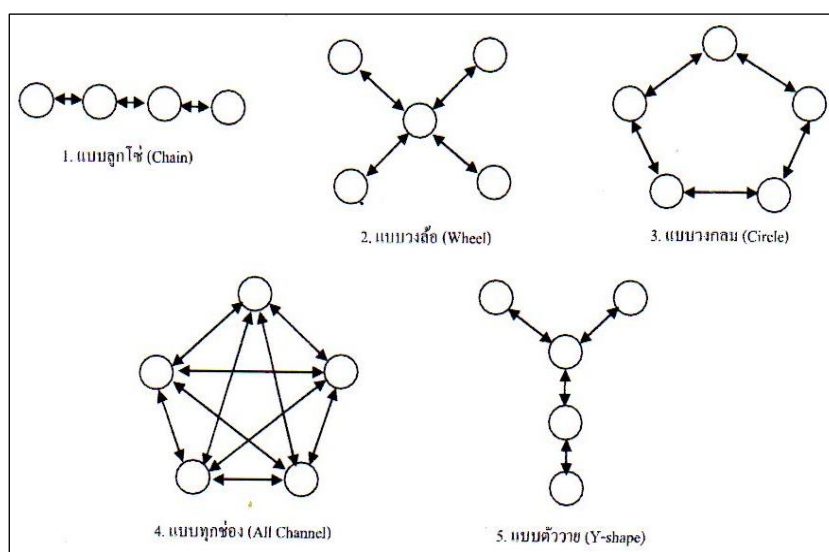
ประสิทธิ์ ทองใส (2554; อ้างถึงใน เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์, 2554) แบ่งประเภทของเครือข่าย ออกเป็น 3 ประเภท คือ เครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมและ เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ ดังนี้ (1) เครือข่ายเชิงพื้นที่ (Area Network) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มองค์กร เครือข่ายที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทางและเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่างๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะ และโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้น (2) เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (Issue Network) หมายถึง เครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรม หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มองค์กร โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นในการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้นๆ อย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม สามารถแบ่งได้อย่างหลากหลายตามประเด็นกิจกรรม และความสนใจที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน โดยไม่

ยึดติดกับพื้นที่ดำเนินการ แต่ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนดความเป็นเครือข่าย และ (3) เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ (Network Structure Based on Breaks Pages) หมายถึง เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ / กิจกรรม และการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่าย ซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชนและภาคองค์กรพัฒนาเอกชนโดยเครือข่ายต่างๆ ดังกล่าวมุ่งเน้น การดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงาน หรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์นั้นๆ ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายประเภทนี้ สำหรับสังคมไทยอาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ 4 ภาค ส่วนใหญ่ ได้แก่ (1) เครือข่ายภาครัฐ เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เครือข่ายองค์กรอิสระของภาครัฐ เช่น สถาบันพระปกเกล้า (2) เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เช่น สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม (3) เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายเพื่อนตะวันออก เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนภาคเหนือ เครือข่ายด้านแรงงานสวัสดิการสังคม เครือข่ายมูลนิธิ YMCA ฯลฯ และ(4) เครือข่ายภาคประชาชน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559) รูปแบบเครือข่ายมีลักษณะการแลกเปลี่ยนและร่วมมือมากกว่าการเป็นเจ้าของ มีความไว้วางใจมากกว่าการระแวงสงสัย อำนาจมาจากความรู้มากกว่าตำแหน่งหน้าที่การงาน เครือข่ายสามารถจัดการกับปัญหาและโอกาสได้อย่างรวดเร็ว องค์การแบบเครือข่ายเหมาะสมสำหรับองค์การที่ต้องการความยืดหยุ่นสูงและต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว บุคคลที่มีความสำคัญ คือ ผู้นำมืออาชีพ (Professional) มากกว่าผู้บริหารและกลไกในการบริหารจัดการที่สำคัญคือ พันธะผูกพัน (Commitment) การมอบพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment to act) การมีภาวะผู้นำ (Leadership) แรงจูงใจ ประกอบด้วย การบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม (Objective) และการบรรลุผลสำเร็จ ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) องค์การมีระบบการทำงานแบบเครือข่าย (Network Structure) เป็นรูปแบบโครงสร้างองค์การแบบเสมือนจริง (Virtual Organization Structure) คือ มีความเป็นทางการต่ำ มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระบบการทำงาน อาจจะมีการทำงานร่วมกันกับบุคคลภายนอกได้หลากหลาย มีการติดต่อประสานงานกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน บางครั้งมีขอบเขตไม่แน่ชัด (Unclear Boundary) องค์การไม่มีที่ตั้งแน่นอน คณะทำงานอยู่คนละทิศละทาง เน้นการมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงาน และการทำงานเป็นทีม

Hanson, E.M. (2003) เครือข่าย เป็นรูปแบบการทำงานในลักษณะ ประสานกันในแนวราบระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยทรัพยากร กำลังความสามารถ เป็นการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมีเป้าหมาย มีโครงการและกิจกรรมร่วมกันทำอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือมีการสร้างกลุ่มผู้นำให้เกิดขึ้นก่อน ได้แก่ คณะกรรมการกลุ่ม ที่มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนกระทั่งนำไปสู่การเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างกลุ่มด้วยกัน ลักษณะของ

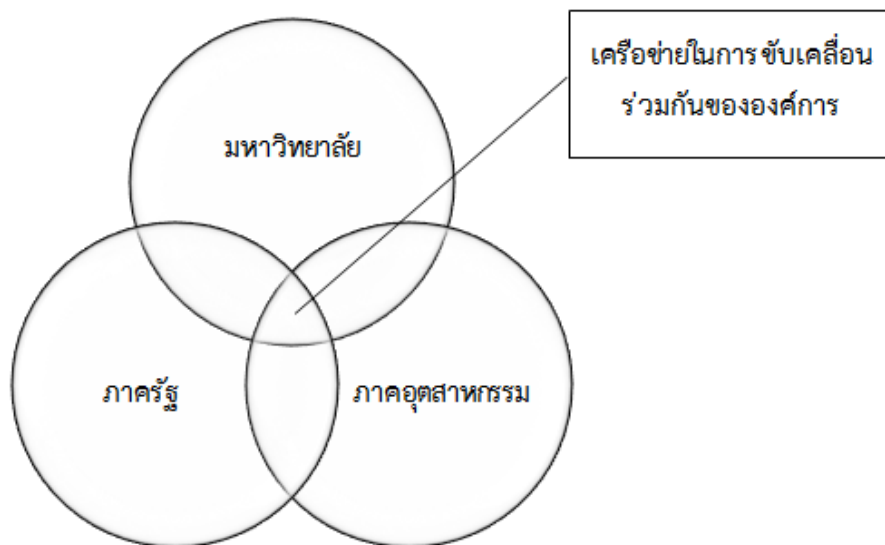
การเชื่อมโยงหรือรูปแบบของการสื่อสาร มี 5 รูปแบบ ได้แก่ แบบลูกโซ่ (Chain) แบบวงล้อ (Wheel) แบบวงกลม (Circle) แบบทุกช่อง (All Channel) และแบบตัววาย (Y-shape) ซึ่งการจัดการเครือข่ายเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงที่ดี ในลักษณะ แบบทุกช่อง (All Channel) เป็นลักษณะของ “พันธมิตรแห่งดวงดาว” ประกอบด้วยการจัดการใน 6 ส่วน ได้แก่ คน การสร้างจุดมุ่งหมายร่วม การเชื่อมโยง การสร้างความรู้สึกร่วม การพัฒนาระบบที่โปร่งใส และการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร สามารถแสดงได้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการเชื่อมโยงเครือข่าย 5 รูปแบบ

ที่มา : Hanson (2003)

แนวคิดของ Triple Helix สรุปรูปจาก Etzkowitz (1993) และ Etzkowitz and Leydesdorff (1995) ของความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอุตสาหกรรมรัฐบาล (The concept of the Triple Helix of university-industry-government relationships) เป็นแนวคิดที่ริเริ่มขึ้นในช่วงปี 1990s โดยมีผู้ริเริ่ม คือ การทำให้เกิดการผสมผสานกลมเกลียวในความสัมพันธ์ทางการทำงานที่แน่นหนาระหว่างภาคธุรกิจ (โดยเฉพาะระดับ SMEs) มหาวิทยาลัย (โดยเฉพาะการพัฒนาผลงานวิจัยที่มีนวัตกรรมสูงต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์) และภาครัฐบาล (ต้องมีการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนและต่อเนื่อง) โครงสร้างของ Triple Helix Model เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐ ในการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีระบบการพัฒนานวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นและถูกนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายจาก 3 ภาคส่วน มีโครงสร้างความสัมพันธ์ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 เครือข่ายการทำงานร่วมกันจาก 3 ภาคส่วน
ที่มา : Etzkowitz and Leydesdorff (1995)

เครือข่ายการทำงานร่วมกันจาก 3 ภาคส่วน จะมีการพัฒนาตั้งแต่การสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ (stakeholders) ต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญ 3 ส่วนของระบบ Triple Helix ของการพัฒนานวัตกรรม ทุกองค์ประกอบจะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตสู่เชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างนโยบายในการสนับสนุนนวัตกรรมที่ถูกต้อง รวมถึงการกำหนดกฎเกณฑ์ที่ไม่ยุ่งยากจนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ นอกจากนี้ จำต้องมีการแสวงหาผู้มีส่วนร่วม (partners) เพื่อจะได้ช่วยเหลือในด้านการดำเนินงานต่างๆ เช่น การตลาด การแสวงหาผู้ร่วมลงทุน เป็นต้น เนื่องจาก นวัตกรรมไม่สามารถทำทุกหน้าที่ทั้งหมดได้และมักจะเกิดปัญหาตามมาในอนาคต

Ranga, M. (2008) กล่าวถึง เครือข่ายความร่วมมือ 3 องค์กร (Tri-lateral networks and hybrid organizations) ประกอบด้วย (1) ภาคส่วนมหาวิทยาลัย ภาคอุตสาหกรรม และภาครัฐบาล แต่ละภาคส่วนมีบทบาท พันธกิจที่หลากหลายแตกต่างกัน เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อการเชื่อมโยงและบูรณาการให้พันธกิจของแต่ละภาคส่วนบรรลุตามเป้าหมายของตน (2) การร่วมกันในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบ ความร่วมมือ การดำเนินงาน การบริหารจัดการและการดูแลความขัดแย้ง มีคณะทำงานเข้ามาเป็นผู้นำร่วมกันและสร้างการทำงานในระบบเครือข่าย และ (3) ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดชุดของกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนา สร้างสรรค์องค์ความรู้นวัตกรรมและฉันทามติ

3.4 องค์ประกอบของเครือข่าย

Ottewill. et al. (2005) ได้กล่าวถึงความเป็นเครือข่ายต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของเครือข่ายที่สำคัญ ดังนี้ (1) มีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน (A Set of Mutual Interest and Goals) (2) พื้นฐานสำหรับการเป็นสมาชิก (A basis for Memberships) (3) วิธีการที่ตกลงกันไว้และรูปแบบของการสื่อสาร (An Agreed Means, and Style of Communication) (4) ความรู้สึกของความพยายามร่วมกัน (A sense of Collective Endeavour) (5) ระดับของความเชี่ยวชาญ (A Degree of Specialisation) และ (6) การประสานงานและการกำกับกิจกรรม (A Mean of Coordinating and Directing Activities)

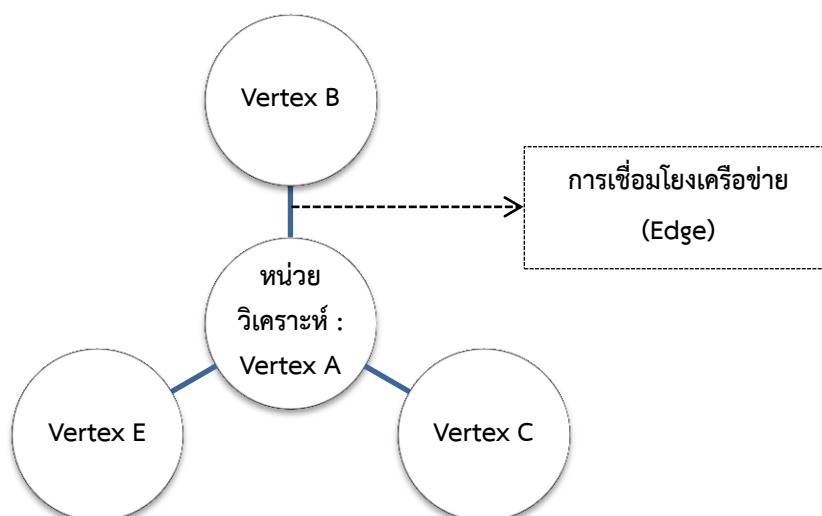
เกษสุณี บำรุงจิตต์ (2554) ได้กล่าวถึงความเป็นเครือข่ายต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของเครือข่ายที่สำคัญ ดังนี้ (1) การมีสมาชิก (Member) เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นหรือเป็นองค์ประกอบหลักที่ทำให้เกิดความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคล จะดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน (2) จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ความเป็นเครือข่ายจะต้องมีความหมายถึง “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย” เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (3) การมีพันธะสัญญา การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก (Commitment) การที่คนจะมารวมกลุ่มเป็นองค์กรเครือข่ายได้นั้น นอกจากจะมีความสนใจหรืออุปนิสัยที่คล้ายคลึงกันแล้ว บุคคลยังต้องมีจิตสำนึกมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม กล่าวคือ เมื่อพบเห็นปัญหาหรือต้องการที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต้องมีจิตใจที่มุ่งมั่นที่จะช่วยแก้ปัญหาซึ่งเป็นปัจจัยภายในของแต่ละบุคคล ย่อมเป็นแรงขับเคลื่อนที่นำไปสู่การคิดวิเคราะห์ และการค้นหาวิธี เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นๆ รวมทั้งแสวงหาความร่วมมือเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองและความไว้วางใจต่อกัน (4) การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน (Participation and Exchange) จะต้องมีส่วนร่วมและต้องมีการพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกจะเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายนั้นมีพลังมากขึ้น ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายต่างมุ่งหน้าพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันมากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุถึงเป้าหมายเป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่องและอย่างยั่งยืน และ (5) ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร (Relationship and communication) นับตั้งแต่การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคล กลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารนั้นจะช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ ยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

สนธยา พลศรี (2545) สรุปองค์ประกอบของเครือข่ายไว้ดังต่อไปนี้ (1) การมีสมาชิก (Member) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ สมาชิกมีลักษณะบางประการร่วมกัน ใกล้เคียงกัน เกี่ยวข้องกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ประสบปัญหาหรือวิกฤตการณ์ร่วมกัน สมาชิกของเครือข่ายอาจจะมีลักษณะบางประการแตกต่างกัน เช่น ขนาด ฐานะ ศักยภาพ ลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกมีหลายมิติ เช่น ความสัมพันธ์เชิงกระบวนการทำงาน เป็นการรวมพลังและศักยภาพของสมาชิกเข้าด้วยกัน การมีความสัมพันธ์เท่าเทียมกันมีลักษณะเป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) (2) การมีพันธะสัญญาาร่วมกัน (Commitment) มีข้อตกลงร่วมกันระหว่างสมาชิกที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งข้อตกลง คือ แนวทางในการดำเนินงานของเครือข่าย (3) การบูรณาการ (Integration) ร่วมกันของสมาชิกในด้านต่างๆ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม ทรัพยากร การบริหารจัดการ (Management) ผลประโยชน์ (Mutual benefit) ซึ่งจะมีผลทำให้เครือข่ายดำรงอยู่ได้มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีระบบการทำงานที่ทำให้เครือข่ายเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เช่น การมีระบบการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสมาชิกและการหาสมาชิกใหม่อย่างต่อเนื่อง (4) เครือข่ายมีหลายระดับ (Working group) ระดับของเครือข่ายมีความแตกต่างกันตามจำนวนสมาชิก การมีคณะทำงาน และระดับเครือข่าย ทั้งระดับกลุ่ม ระดับองค์การ ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ซึ่งระดับของเครือข่ายจะมีผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย และ (5) เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Exchange) ระหว่างสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ (Stakeholders) ของเครือข่าย

นฤมล นิราทร (2543) กล่าวถึง องค์ประกอบของเครือข่ายที่สำคัญ ดังนี้ (1) มีกลุ่มบุคคล หรือ องค์การ ในการทำงานร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (2) มีกระบวนการประสานกลุ่ม ความสัมพันธ์ขององค์การเครือข่ายอาจมีลักษณะแนวตั้งแต่ไม่ได้หมายถึงการมีอำนาจในการสั่งการ (3) มีกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ (4) มีเป้าหมายชัดเจนและเป็นอิสระในการกิจกรรม โครงการต่างๆ ร่วมกัน

3.5 กระบวนการทำงานของเครือข่าย

ณัฐกริช เปาอินทร์ (2560) ได้วิเคราะห์เครือข่ายสังคม (Social Network Analysis) กระบวนการทำงานของเครือข่ายสังคม ประกอบด้วย หน่วยวิเคราะห์ (Vertex) และสามารถเป็นได้ 3 ระดับการวิเคราะห์ คือ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระบบ (System) โดยมีการเชื่อมโยง (Link) ต่อกันระหว่างหน่วยวิเคราะห์ของเครือข่าย เรียกว่า “Edge” เพื่อให้ทราบถึงความแกร่งของเครือข่ายว่าใครมีบทบาทในเครือข่ายอย่างแท้จริง ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการทำงานของเครือข่ายสังคม

ที่มา : ธีรกริช เปาอินทร์ (2560)

ในกระบวนการทำงาน ของการเชื่อมโยง (Edge) ประกอบด้วย การประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Betweenness) ในการหาข้อมูลเบื้องต้น (Closeness) เชื่อมโยงระหว่างองค์กรหน่วยงานในแบบเครือข่ายจะต้องมีผู้นำพา (Bridge) ไปสู่อำนาจในการตัดสินใจว่าใครมีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยรวมมากที่สุด (Degree) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ระดับความเป็นศูนย์กลาง (Centrality) เชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1) ระดับศูนย์กลางในมิติของการเชื่อมต่อสำคัญโดยตรงกับ Vertex อื่นมากที่สุด ระดับความสำคัญในการเชื่อมต่อ ทั้งความสัมพันธ์แบบ (1) การสื่อสาร 2 ทาง (Two-Way Relationship) (2) บทบาทในการส่งมอบงาน นโยบายไปยังกลุ่มเป้าหมาย (Sender) และ (3) บทบาทในการรับมอบนโยบาย งานจากระดับสูง (Receiver)

2) บทบาทในการเป็นตัวเชื่อม ผู้ประสานระหว่างเครือข่าย (Betweenness) อำนาจอยู่ที่ความเป็นสะพาน (Bridge) อาจมีบทบาทเป็นทางการ เช่น โดยตำแหน่ง หรือบทบาทโดยไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นพันธมิตร หรือสมาชิกเครือข่าย สามารถพิจารณาได้ทั้ง 3 แบบ คือ (1) การสื่อสาร 2 ทาง (Two-Way Relationship) (2) บทบาทในการส่งมอบงาน นโยบายไปยังกลุ่มเป้าหมาย (Sender) และ (3) บทบาทในการรับมอบนโยบาย งานจากระดับสูง (Receiver)

3) ระดับการเป็นศูนย์กลางแบบ Closeness เป็นความสามารถในการเข้าถึงคณะทำงาน หรือสมาชิก อย่างรวดเร็วที่สุด ซึ่งในเครือข่าย ก็คือ ผู้นำ คณะทำงาน เลขานุการ ใครที่สามารถเข้าถึง Vertex เร็วที่สุด การเผยแพร่ข้อมูล การรับข้อมูล ไปยัง Vertex อื่นๆ ในเครือข่าย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเครือข่าย (Stakeholder Analysis) เป็นการพิจารณาอำนาจใน 2 มิติ คือ มิติของระดับความมีอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Influence level) และมิติของการสนับสนุนในสภาพที่เกิดขึ้น (Support Level) โดยการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Listing stakeholders) แล้วนำไปใส่ในตารางการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Grid) ที่มีต่อการทำงานของเครือข่าย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ศรีผ่อง จิตกรรมกิจศิลป์ (2554) ได้กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นวิธีการทำงานที่ได้รับ ความนิยมทั้งในภาคธุรกิจและในการทำงานเชิงพัฒนาสังคม นอกเหนือจากคำว่า “เครือข่าย” หรือ “Network” ในทางด้านธุรกิจ เราจะได้ยินคำเรียกชื่อต่างๆ ที่มีความหมายใกล้เคียง เช่น คำว่าแนวร่วมในเชิงกลยุทธ์หรือ Strategic Alliance หุ้นส่วนในการทำงานหรือ Partner เป็นต้น

การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องมีเทคนิคในการทำงาน ร่วมกันดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

- 1) สร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่ายจะประสบความสำเร็จก็ ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายต้องผ่านการวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันและพร้อมทำงานร่วมกัน
- 2) การสร้างเครือข่ายต้องใช้เวลา หมายความว่า ผู้บริหารต้องให้เวลากับการสร้าง เครือข่าย และต้องมีความไว้วางใจกัน เพื่อให้มีการรวมตัวกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายการจัด กิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์และมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 3) การสร้างเครือข่ายต้องมีความเคารพและมีความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่ไว้วางใจในองค์กรหรือบุคคลที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายด้วย ก็ไม่สามารถสร้างเครือข่ายได้

4) การสร้างเครือข่าย องค์กรที่เข้าร่วมเครือข่ายต้องได้รับประโยชน์ร่วมกัน การทำความเข้าใจไว้แต่แรกว่า ต้องยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้การทำงานเครือข่ายประสบความสำเร็จ ภายในองค์กรเครือข่ายเอง ต้องหมั่นสรุปบทเรียนการทำงาน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนต่างๆ

5) การสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องมีการลงนามในสัญญาต้องให้แน่ใจว่าเป็นสัญญาและต้องจัดทำอย่างรอบคอบและหากมีปัญหาที่เห็นไม่ตรงกันต้องทำความเข้าใจก่อนสร้างเครือข่าย

6) ในช่วงแรกของการร่วมเป็นเครือข่ายหรือประสานงานกัน สถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร โดย (1) องค์กรที่เป็นสมาชิกเครือข่ายต่างมีสิ่งที่มุ่งหวังที่ตรงกัน จึงตกลงจะร่วมงานกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน (2) ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในด้านพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กร อย่าคาดหวังว่าองค์กรเครือข่ายจะสนองตอบต่อปัญหาเหมือนที่ท่านตอบสนอง (3) ตระหนักถึงความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่ายต้องมีความเป็นอิสระ และ (4) ต้องรับผิดชอบในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวร่วมกันอย่างเต็มที่

เทคนิคหรือวิธีการที่ช่วยในการสร้างเครือข่ายและก่อให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กรมีหลายประการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554) สรุปได้ดังนี้

1) การประสานงานระหว่างองค์กร (Organizational Coordination) ได้แก่ การที่องค์กรตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไปมีการประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะบางประการร่วมกัน การประสานงานระหว่างองค์กรนี้นักจะเริ่มจากการร่วมกันทำงานในหน่วยงานย่อยๆ หรือการประสานงานที่ไม่เป็นทางการ

2) ระบบการวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงาน การใช้ระบบวางแผนร่วมกันจะทำให้องค์กรที่ปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งสามารถทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้อย่างสมบูรณ์ การใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือ ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนจึงจะก่อให้เกิดผลดี

3) การใช้ระบบคณะกรรมการในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กรต่างๆ เครื่องมือนี้เห็นได้ทั่วไป มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงาน คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมานี้มักจะทำหน้าที่ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย โดยที่มีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการจะนำความรู้ประสบการณ์มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

4) การปฏิบัติงานร่วมกันโดยใช้ระบบงบประมาณเป็นเครื่องมือประการหนึ่งในการบริหารองค์กรซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสร้างแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กรได้ กล่าวคือหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงาน ใช้วิธีการจัดสรรงบประมาณ

5) การปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะของหน่วยงานร่วมทุน (joint venture) เป็นการจัดตั้งหน่วยงานใหม่โดยความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมทุนกันจัดตั้งขึ้นเพื่อให้แต่

ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ต้องปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ เอง การปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะของหน่วยงานร่วมทุนนี้ หน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาใหม่มักจะมีคล่องตัวสามารถวางระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ได้ใหม่และไม่ยึดติดกับรูปแบบขององค์การเดิม อีกทั้งยังไม่ต้องผูกพันกับองค์การเดิม

6) การปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะขององค์การเครือข่าย (Networking Organization) เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์การ เนื่องจากการมองว่าปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอยู่เกินขีดความสามารถขององค์การหนึ่งองค์การใดจะเข้ามาทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาได้เพียงลำพัง เครือข่ายจึงเกิดขึ้นโดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมมือกันมีการส่งผ่านข้อมูล การปรึกษาถึงแนวทาง เป้าหมาย ตลอดจนวิธีการทำงานร่วมกัน การปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่ายนี้ ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนในปัจจุบัน โดยปกติเครือข่ายมักจะเกิดจากการเห็นความสำคัญของปัญหา ร่วมกันแล้วเกิดการประสานงานในลักษณะที่ไม่เป็นทางการก่อนแล้วจึงขยายผลต่อไป

3.6 หลักการทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

หลักการทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งวิธีการศึกษาข้อมูลเป็น หลักการเกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค กรอบของความร่วมมือในระดับภูมิภาคของมหาวิทยาลัยในเอเชีย รูปแบบของการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค รายละเอียดดังนี้

3.6.1 หลักการเกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เกิดขึ้นจากบริบทโลก ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ในมหาวิทยาลัยที่สนใจและมุ่งเน้นความเป็นภูมิภาค (Regionalization) มากยิ่งขึ้นในการที่จะพัฒนาด้านต่างๆ ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขับเคลื่อนด้านการผลิต การบริโภค การจัดการทรัพยากรร่วมกัน ความหมายของความร่วมมือภายในภูมิภาคแบบเดิมๆ (Old Regionalization) เป็นเพียงการร่วมมือกันเนื่องจากมีพื้นที่อาณาเขตติดต่อใกล้กัน และการร่วมมือทางการค้า การแลกเปลี่ยนสินค้า บริการระหว่างกัน จึงเป็นความร่วมมือกันแบบหลวมๆ ของสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) แต่ปัจจุบันความร่วมมือในระดับภูมิภาคพัฒนาขึ้นเกิดความร่วมมือสมัย (New Regionalization) การมีนโยบายต่างๆ ร่วมกันในการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับภูมิภาคเป็นการร่วมมือกันในทุกมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการทำงานร่วมกันและการสื่อสารระหว่างกันในทุกด้าน การมีระดับความร่วมมือในภาคส่วนอื่นๆ มากขึ้น ซึ่ง ASEAN ก็มีการปรับตัวไปในทิศทางใหม่นี้ รวมทั้งความร่วมมือในระดับมหาวิทยาลัยที่มีต้นแบบจากการขับเคลื่อนภายใต้หลักการของกระบวนการโบโลญญา (Bologna Processes) และอาเซียนก็มีแนวทางในการร่วมมือกันขับเคลื่อนด้านการศึกษาาร่วมกันจากการจัดตั้งองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) ทำให้เกิดความร่วมมือในภูมิภาคที่มีความเข้มแข็งมากขึ้นกว่าความร่วมมือในภูมิภาคแบบเดิมๆ ทำให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนและพัฒนาภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Neubauer, 2012)

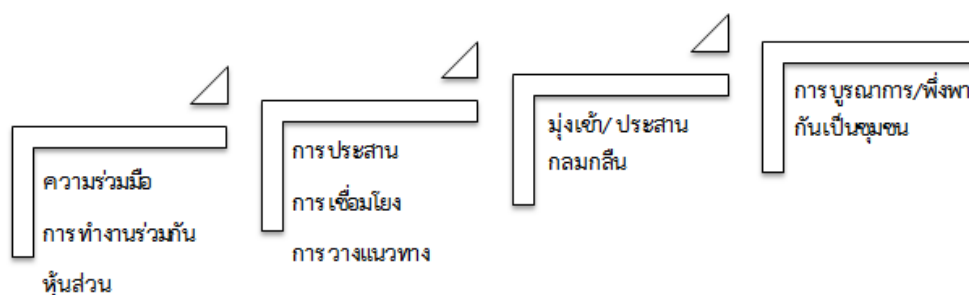
3.6.2 กรอบของความร่วมมือในระดับภูมิภาคของมหาวิทยาลัยในเอเชีย (Knight, 2012) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความร่วมมือภายในภูมิภาค (Intra-Regional Cooperation) มากขึ้น โดยผลกระทบของภูมิภาคที่มีต่อมหาวิทยาลัยในการมุ่งเน้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงประเทศและการเพิ่มบทบาทความสำคัญในระดับภูมิภาคของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1) ผลกระทบของภูมิภาคที่ต่อสถาบันอุดมศึกษา (Impact of Regionalization on Higher Education) โดยมุ่งเน้นว่าจะเปลี่ยนแปลงประเทศและเพิ่มพูนความสำคัญของภูมิภาคในสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร

2) สถาบันอุดมศึกษาของภูมิภาค (Higher Education Regionalization) เป็นกระบวนการในการสร้างความสนใจ ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร และระบบต่างๆ ภายในภูมิภาค

3) สถาบันอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการภูมิภาค (Higher Education as a Tool for Regional Integration) การใช้ยุทธวิธีต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาในการเชื่อมโยงและบูรณาการภูมิภาคโดยการให้ความสำคัญของเศรษฐกิจบนฐานองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคสู่เป้าหมาย

4) ความร่วมมือระหว่างภูมิภาคของสถาบันอุดมศึกษา (Interregional Cooperation in Higher Education) นำไปสู่ความร่วมมือระหว่าง 2 ภูมิภาค (Two World Regionals) เช่น เอเชีย-ยุโรป ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 กรอบระดับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค

ที่มา : Knight (2012)

ระดับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Knight, 2012) แบ่งเครือข่ายความร่วมมือเป็น 4 ระดับ คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มเครือข่ายในระดับความร่วมมือ (Cooperation) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และหุ้นส่วน (Partnership) เป็นเครือข่ายความร่วมมือโดยความสมัครใจ

เป็นความสัมพันธ์แบบหลวมๆ ไม่เป็นทางการระหว่าง อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ที่ร่วมมือทั้งในระดับทวิภาคี (Bilateral) และพหุภาคี (Multilateral) ในการทำกิจกรรมต่างๆ

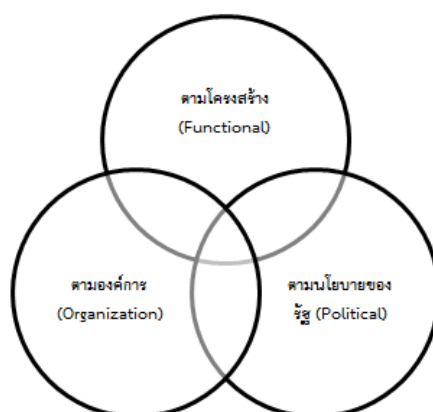
กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มเครือข่ายในระดับประสาน (Coordination) การเชื่อมโยง (Coherence) และการวางแนวทางร่วมกัน (Alignment) เป็นระดับความร่วมมือที่แน่นอนกว่า กลุ่มที่ 1 คือ เครือข่ายเริ่มมีการประสานเชื่อมโยง ปรับเปลี่ยนแนวทางต่างๆ ร่วมกันเพื่อความเป็น ภูมิภาค ด้านผลิตภาพหรือมูลค่าที่เกิดขึ้นต่อภูมิภาค เริ่มมีองค์การที่ตั้งเป็นเครือข่ายเพื่อทำงาน ร่วมกัน มีการร่วมกันด้านหลักสูตร การเป็นหุ้นส่วนทางการวิจัยหรือการมีระบบการศึกษาเดียวกัน

กลุ่มที่ 3 การมุ่งเข้าสู่เป้าหมายเดียวกัน (Convergence) และการประสานกลุ่ม กลืนกัน (Harmonization) เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยที่ความเข้มแข็งมากขึ้น มี กลยุทธ์ในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน มีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างของมหาวิทยาลัยและ ระดับชาติ รวมทั้งการพัฒนาภูมิภาคร่วมกันให้มีคุณภาพเดียวกัน

กลุ่มที่ 4 เครือข่ายที่มีการบูรณาการพึ่งพากันเป็นชุมชนเดียวกัน (Integration, Community, Interdependence) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เป็นทางการมีระเบียบแบบแผนและ เครือข่ายมีความเป็นสถาบันที่มีระดับความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมากขึ้นภายใต้ข้อตกลงต่างๆ ร่วมกัน (Agreement) มีโครงสร้างในการทำงานและมีความมุ่งมั่นที่จะอำนวยความสะดวกในการทำงานและ อยู่ร่วมกันในเครือข่ายได้อย่างยั่งยืนเป็นการทำงานในระดับภูมิภาคในการร่วมมือกันด้านการศึกษา

3.6.3 รูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

Jane Knight (2012) แบ่งรูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค แบ่งเป็น 3 รูปแบบ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ที่มา : Knight (2012)

รูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 3 แบบ ดังนี้ (1) การจัดตั้งเครือข่ายจากความร่วมมือตามโครงสร้าง (Functional) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เกิดจากการทำงานร่วมกันโดยแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างหรือตามประเด็น (2) การจัดตั้งเครือข่ายความจากร่วมมือที่เกิดขึ้นตามกรอบการทำงานขององค์กร (Organization) และ (3) การจัดตั้งเครือข่ายจากความร่วมมือตามนโยบายรัฐ (Political) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดข้อตกลงต่างๆ ของรัฐ ตัวอย่างดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 รูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยและตัวอย่างเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียน

รูปแบบการเกิดเครือข่าย (Approach)	ตัวอย่างเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียน
1. เครือข่ายตามโครงสร้าง (Functional)	เป็นเครือข่ายที่เกิดจากการทำงานร่วมกันด้วยการแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างประเด็น (Alignment of Higher Education System) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AUN/SEED-Net) - เครือข่ายสิทธิมนุษยชนศึกษา (AUN-HREN) - ระบบการโอนเครดิตอาเซียน (AUN-ACTS) - เครือข่ายการส่งเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) - เครือข่ายแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร (UMAP)
2. เครือข่ายตามองค์กร (Organizational)	เครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นตามกรอบการทำงานขององค์กร (Organization Architecture) ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) - องค์กรรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) - ศูนย์ภูมิภาคด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (RIHED) - เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) - สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) - เครือข่ายความร่วมมือด้านประกันคุณภาพการศึกษาเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Quality Network; APQN)
3. เครือข่ายตามนโยบายรัฐ (Political)	เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดข้อตกลงต่างๆ ของรัฐ ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> - ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) - ข้อตกลงความร่วมมืออาเซียนกับภูมิภาคอื่นๆ (ASEAN+3, ASEAN+6, ASEAN+8)

ที่มา : Knight (2012)

Lee (2012) อธิบายการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกตามหลักการผลักดันโดยรัฐแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างรัฐกับรัฐ (Intergovernmental Initiative) เช่น องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) ศูนย์ภูมิภาคซีมิโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ความร่วมมืออาเซียนกับภูมิภาค เช่น อาเซียน + 6 เป็นความร่วมมือของกลุ่มประเทศในอาเซียน กับ 6 ประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน อินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ และ (2) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ (Nongovernmental Organizations) เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย หรือความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ เช่น สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร (UMAP)

Sugimura (2012) ได้ศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติของมหาวิทยาลัยในเอเชียที่เป็นเครือข่ายระดับภูมิภาคที่รวมทั้งองค์การระดับนานาชาติและองค์การระดับภูมิภาค ได้แก่ องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ธนาคารเพื่อพัฒนาเอเชีย (ADB) สมาชิคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) ซึ่งตัวอย่างเหล่านี้เป็นองค์การความร่วมมือระหว่างรัฐของแต่ละประเทศ นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือในระดับนานาชาติระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับโปรแกรมภายใต้ข้อตกลงต่างๆ ทางด้านการศึกษาทั้งทางด้านการเรียนการสอน การวิจัย การแลกเปลี่ยน เพื่อนำไปสู่การบูรณาการภูมิภาค (Regional Integration) และ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (Socioeconomic Development) เหตุผลพื้นฐานของการเกิดความร่วมมือในระดับนานาชาติในภูมิภาคเอเชียเกิดจาก 2 ประการ คือ (1) ความหลากหลายทางด้านนโยบายเกี่ยวกับนักศึกษาต่างชาติและการเคลื่อนย้ายนักศึกษา (Diversification of International Student Policies and Student Mobility) เกิดขึ้นจากนโยบายของมหาวิทยาลัยที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย (Privatization) ในการมีนโยบายและกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจในการพัฒนาประเทศจึงมีการส่งเสริมให้มีนักศึกษาจากต่างชาติเข้ามาศึกษาในสถาบันเพิ่มมากขึ้น จึงมีหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรนานาชาติมากขึ้นหรือมีหลักสูตรเทียบโอนระหว่างกันมากขึ้น (Cross Border Program) รวมทั้งมีการใช้อาจารย์และนักวิชาการที่ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอนมากขึ้น จึงเป็นเหตุผลการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (Student Mobility) และ แนวโน้มสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มนักศึกษาจากภูมิภาคอื่นๆ เข้ามาศึกษาเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะมาจากกลุ่มประเทศทวีปแอฟริกา ยุโรป และอเมริกา จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในเอเชียมีความเป็นนานาชาติมากยิ่งขึ้นเพื่อรองรับการเติบโตของตลาดด้าน

การศึกษาในภูมิภาคเอเชีย และ (2) ความพยายามของหลายประเทศในการสร้างความร่วมมือในระดับภูมิภาคเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Efforts Toward Multi-country Regional Cooperation and Human Resource Development) จากการแข่งขันสูงในระดับนานาชาติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาภูมิภาค ข้อจำกัดในด้านแรงงานของแต่ละประเทศเนื่องจากอัตราการเกิดที่ลดลง แต่ละประเทศจึงพยายามร่วมมือกันในการพัฒนาแรงงานเพื่อรองรับความต้องการของภูมิภาคให้แรงงานสามารถเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนภายในภูมิภาคได้ ภายใต้ผลิตภาพและมาตรฐานของแรงงานเดียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันการศึกษาในแต่ละภูมิภาคต้องมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตให้ได้ตรงตามความต้องการและรองรับการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน

จากเหตุผลสำคัญ 2 ประการทำให้เกิดความพยายามสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติของภูมิภาคเอเชีย ทั้งที่เป็นเครือข่ายภูมิภาค (Regional Network) และความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับโปรแกรม (Universities Cooperation Program) ดังนั้น Sugimura (2012) แบ่งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็น 3 ระดับ คือ (1) เครือข่ายความหลากหลายชั้นภายในภูมิภาคแบบหลายรูปแบบ (Multi-layered Nature of Regional Networks) เป็นเครือข่ายที่มุ่งพัฒนาภูมิภาค พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านความร่วมมือระหว่างประเทศภายในภูมิภาคร่วมกัน (Intra-Regional International Cooperation) ภายใต้ข้อตกลงต่างๆ ร่วมกัน เช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษา หลักสูตรและการสอน เป็นการสร้างจุดแข็งทางด้านการศึกษา ร่วมกัน เช่น สมาชิคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) ศูนย์ภูมิภาคด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (RIHED) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) เป็นต้น (2) ความร่วมมือหลายชั้นระหว่างมหาวิทยาลัย (The Multi-layered Nature of the University Cooperation Program) เช่น โครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับหลักสูตรและโปรแกรมต่างๆ ร่วมกัน เช่น ความร่วมมือหลักสูตรปริญญาโท (MBA) ระหว่างมหาวิทยาลัยในญี่ปุ่นและมหาวิทยาลัยในประเทศเกาหลี เป็นต้น และ (3) ความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก หรือ ความร่วมมือระหว่างภูมิภาค (International Cooperation Originating in the Asia-Pacific region) เป็นความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนกับประเทศอื่นหรือมหาวิทยาลัยอื่นนอกภูมิภาค (Inter-Regional) เช่น สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL), เครือข่ายความร่วมมือระดับโปรแกรมระหว่างมหาวิทยาลัยอาเซียนกับมหาวิทยาลัยยุโรป (ASEAN-EU University Network Programme : AUNP) การแลกเปลี่ยนวิชาการระหว่างอาเซียน - อินเดีย (ASEAN-India Academic Exchanges) เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554) ได้กล่าวถึง กระบวนการทำงานของแต่ละเครือข่ายก็มีกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์และเป้าหมายที่กำหนด

ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งในประเทศ ภูมิภาค และระดับนานาชาติ มีวัตถุประสงค์หลัก คือการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย ซึ่งมีลักษณะร่วมกัน คือกระบวนการทำงานที่เชื่อมประสานจากจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่ แล้วขยายไปสู่การทำงานที่หลากหลายขึ้นโดยเป็นการขยายทั้งกิจกรรม พื้นที่และเป้าหมายการดำเนินการ กล่าวคือ เป็นกระบวนการทำงานที่ต่อยอดจากฐานงานเดิมที่กลุ่มเครือข่ายนั้นมีอยู่ และเป็นการแสวงหาแนวร่วมใหม่ให้มีพลังอำนาจในการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

กระบวนการทำงานของเครือข่ายในมหาวิทยาลัยนั้น มีวิธีการทำงานที่หลากหลาย เช่น การใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Approach) การใช้ประเด็นปัญหา (Problem Based) เป็นกิจกรรมในการขับเคลื่อน การใช้ศูนย์ประสานงานเป็นที่รวบรวมข้อมูล ซึ่งกระบวนการทั้งหมดเน้นการใช้ความรู้ ประสบการณ์ที่มีอยู่ มาร่วมกันคิดร่วมกันทำ การใช้ทรัพยากรทางมหาวิทยาลัยร่วมกันของสมาชิกโดยมีการปรับเปลี่ยนวิธีการไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้อาจประยุกต์การใช้วิธีการต่างๆ ในการทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยในแต่ละช่วงของเครือข่าย ดังนี้

1) ในช่วงการก่อตัวของเครือข่าย เพื่อหาแนวร่วมในการพัฒนากิจกรรมนั้นผู้ประสานเครือข่ายหรือแกนนำกลุ่ม จะต้องใช้วิธีการค้นหาแกนนำ หาแนวร่วมอุดมการณ์ การแสวงหารูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม และการจัดระบบองค์กรให้กระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ในระยะขยายตัว จะใช้วิธีการประสานความร่วมมือ การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับระดับความสัมพันธ์ รวมทั้งการหาความรู้ใหม่ เทคนิคใหม่ ในการพัฒนาเครือข่าย

3) ในช่วงการเคลื่อนไหวทางสังคมหรือการจัดกิจกรรม เครือข่ายจะต้องมีความพร้อมในเรื่องของข้อมูล ทุน การจัดการแนวร่วมที่หลากหลาย เพื่อให้การทำงานนั้นมีความต่อเนื่อง

4) ในช่วงหลังจากการดำเนินการตามเป้าหมายแล้ว ต้องมีการรักษาความสัมพันธ์และการสื่อสารที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดขบวนการเคลื่อนไหวแบบใหม่ และเพื่อมิให้เครือข่ายอยู่ภาวะถดถอย โดยการเพิ่มเติมความรู้ การถอดบทเรียน หรือการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้วยวิธีการทำงานที่หลากหลาย จะทำให้เครือข่ายมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5) การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน การที่เครือข่ายจะดำเนินการต่อไปได้ ต้องมีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและภาคีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันแล้ว กิจกรรมและความเคลื่อนไหวอาจมีการยุติลง เพราะขาดภาควิชาการร่วมดำเนินการ สิ่งที่มีความสำคัญ คือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเพื่อให้ฝ่ายต่างๆ มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน โดยปฏิบัติได้ดังนี้ (1) การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้ (Perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึง (2) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกัน

ค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) (3) การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายได้มีโอกาสเรียนรู้ (Learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมกันและกัน การแลกเปลี่ยน (Exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่างๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (Open Mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพ (Relationship Development) และร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และ (4) การสื่อสารมีส่วนสำคัญในการค้นหาและพัฒนา “อัตลักษณ์” (Identity) และบุคลิกลักษณะ (Character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่ายและเป็นช่องทางในการนำเสนออัตลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

6) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว เมื่อเครือข่ายมีการทำงานและมีการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างสื่อความหมายร่วมกันแล้ว การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน เป็นสิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ เพราะการเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันนั้นเป็นทั้งแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การที่เครือข่ายจะมีความเติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสม เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานที่หลากหลาย วิธีการต่างๆ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำ การศึกษาแบบเจาะลึกในพื้นที่ และการถอดบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น

7) การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างขบวนการทางนวัตกรรมและนวัตกรรมในการพัฒนา การเกิดขึ้นของนวัตกรรม เป็นกระบวนการทำงานของเครือข่ายในรูปแบบใหม่ ที่เน้นการประสานความร่วมมือและการช่วยเหลือพึ่งพากันมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร และการใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งเครือข่ายมหาวิทยาลัยถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือเป็นการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันระหว่างสมาชิกและภาคร่วม

ผู้วิจัยสรุป การวิเคราะห์ที่มา การจัดตั้ง รูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ที่มา การจัดตั้ง รูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร

ประเด็น	การพบทวนวรรณกรรม																		
	Etzkowitz ¹ (1993)	Hall ² (1996)	Hanson ³ (2003)	Ottewill ⁴ (2005)	Smith ⁵ (2006)	Scott ⁶ (2007)	Ranga ⁷ (2008)	Knight ⁸ (2012)	Gibson ⁹ (2014)	กาญจนนา ¹⁰ (2538)	นงนุช ¹¹ (2543)	สุเมธยา ¹² (2545)	วิระศัลย์ ¹³ (2550)	วิเชียร ¹⁴ (2554)	ประสิทธิ์ ¹⁵ (2554)	เกษม ¹⁶ (2554)	วิชัย ¹⁷ (2557)	พิพรรธ ¹⁸ (2559)	
1. ที่มาและการจัดตั้งเครือข่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.1 ระดับนโยบายรัฐ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 ทดลิกการแบ่งงาน การรวมพลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 มุ่งเป้าหมายและความสำเร็จ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 ข้อจำกัดทางทรัพยากรและการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.5 ความซับซ้อนของปัญหาที่เผชิญ ผลักดันให้เกิด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ประเภทขององค์การเครือข่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.1 เครือข่ายเชิงพื้นที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 เครือข่ายปัญหา ตามประเด็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3 เครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ จัดตั้งตามองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. โครงสร้างของเครือข่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.1 การรวมศูนย์/กระจายอำนาจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2 เป็นทางการ /ไม่เป็นทางการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ที่มาก การจัดตั้ง รูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร (ต่อ)

ประเด็น	การทบทวนวรรณกรรม																		
	Etzkowitz ¹ (1993)	Hall ² (1996)	Hanson ³ (2003)	Ottewill ⁴ (2005)	Smith ⁵ (2006)	Scott ⁶ (2007)	Rangal ⁷ (2008)	Knight ⁸ (2012)	Gibson ⁹ (2014)	กาญจน ¹⁰ (2538)	นฤมล ¹¹ (2543)	สนธยา ¹² (2545)	วิเศษศักดิ์ ¹³ (2550)	วิเชียร ¹⁴ (2554)	ประสิทธิ์ ¹⁵ (2554)	เกษมชัย ¹⁶ (2554)	กันตชัย ¹⁷ (2557)	พิภพวิมล ¹⁸ (2559)	
3.3 ความซับซ้อน (Complexity)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1) ตามแนวคิด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2) ตามแนวราบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. องค์ประกอบของเครือข่าย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.1 สมาชิก และพันธมิตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 คณะทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.4 แรงจูงใจ พันธะสัญญาและบรรลุลประโยชน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.5 กระบวนการทำงาน ระบบความสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.6 การมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์ที่มา การจัดตั้ง รูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร (ต่อ)

ประเด็น	การทบทวนวรรณกรรม																	
	Etzkowitz ¹ (1993)	Hall ² (1996)	Hanson ³ (2003)	Ottewill ⁴ (2005)	Smith ⁵ (2006)	Scott ⁶ (2007)	Ranga ⁷ (2008)	Knight ⁸ (2012)	Gibson ⁹ (2014)	กาสิงษา ¹⁰ (2538)	นฤมล ¹¹ (2543)	สนธยา ¹² (2545)	วิระศักดิ์ ¹³ (2550)	วิชัย ¹⁴ (2554)	ประสิทธิ์ ¹⁵ (2554)	เกตุไพบ ¹⁶ (2554)	วิชัย ¹⁷ (2557)	พิพชร ¹⁸ (2559)
5. ลักษณะขององค์การเครือข่าย	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.1 การประสานและทำงานร่วมกัน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 การสื่อสาร			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 การแลกเปลี่ยน และถ่ายทอด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.4 กระบวนการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.5 ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.6 อำนาจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.7 การมอบพลังอำนาจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.8 การแบ่งปันผลประโยชน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา :

1. Etzkowitz and Leydesdorff (1995)
2. Hall and Tolbert (2005)
3. Hanson (2003)
4. Ottewill and Fill (2005)
5. Smith and Wohlstetter (2006)
6. Scott and Davis (2007)
7. Ranga and Etzkowitz (2008)
8. Knight (2012)
9. Gibson, et al. (2014)
10. กาญจนนา แก้วเทพ (2538)
11. นฤมล นีราพร (2543)
12. สนธยา พลศรี (2545)
13. วิระศักดิ์ เครือเทพ (2550)
14. วิเชียร วิพยอุดม (2554)
15. ประสิทธิ์ ทองโสภา (2554)
16. เกตุไพบย์ บำรุงจิตต์ (2554)
17. วันชัย มีชาติ (2557)
18. พิพชรณ ทอสุวรรณรัตน์ (2559)

จากตาราง ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ที่มา การจัดตั้ง รูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร รายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ที่มาและการจัดตั้งองค์การเครือข่าย ได้แก่ (1) ตามนโยบายรัฐ ระดับความสัมพันธ์ขององค์กร (2) ตามหลักการแบ่งงานกันทำ การรวมพลัง (3) การมุ่งเป้าหมายและความสำเร็จของการทำงาน (4) ข้อจำกัดทางทรัพยากรและใช้ทรัพยากรร่วมกัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และ (5) ความซับซ้อนของปัญหาที่องค์กรเผชิญผลักดันให้ทำงานร่วมกัน

2. ประเภทขององค์การเครือข่าย ได้แก่ (1) เครือข่ายพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) ตามต้องการของพื้นที่ (Community Based) (2) เครือข่ายเชิงปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) ตามประเด็นกิจกรรม (Issue Based or Thematic Based)

3. เครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ (Structure Based or Function Based) ตามการจัดตั้งขององค์การ (Organization Initiative) เช่น เครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน

4. โครงสร้างขององค์การเครือข่าย ได้แก่ (1) การรวมศูนย์และกระจายอำนาจ แบ่งเป็นแบบรวมศูนย์ (Centralization) และแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) (2) ความเป็นทางการ (Formalization) แบ่งเป็นความเป็นทางการ (Formal) มีกฎเกณฑ์การทำงานเป็นกรอบ และความเป็นไม่เป็นทางการ (Informal) มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง และ (3) ความซับซ้อนขององค์การ (Complexity) ซึ่งมีทั้งเกิดจากโครงสร้างตามแนวตั้ง (Vertical Structure) ตามลำดับชั้น แบ่งเป็นเครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down) และระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up) และเกิดจากโครงสร้างตามแนวราบ (Horizontal Structure) ระหว่างหน่วยงาน

5. องค์ประกอบของเครือข่าย ได้แก่ (1) สมาชิก และพันธมิตร (2) คณะทำงาน (3) วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย (4) แรงจูงใจ พันธะสัญญาและบรรลุมลประโยชน์ (5) กระบวนการทำงาน ระบบความสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และกลยุทธ์ และ (6) การมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนของผู้มีส่วนได้เสีย

6. ลักษณะขององค์การเครือข่าย ได้แก่ (1) การทำงานร่วมกัน การประสานการทำงาน (2) การสื่อสาร (3) การแลกเปลี่ยน และถ่ายทอด (4) กระบวนการมีส่วนร่วม (5) ภาวะผู้นำ (6) อำนาจ (7) การมอบพลังอำนาจ และ (8) การแบ่งปันผลประโยชน์

ตอนที่ 4 แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

4.1 หลักการและประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

แนวทางการพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามหลักการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ถือว่ามหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้ง

การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติการกิจกรรมมหาวิทยาลัยทุกด้านและเชื่อมโยงไปสู่การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงเป็นหน่วยผลิตและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นที่รวมขององค์ความรู้ เทคโนโลยีและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกันไปตามขนาด พัฒนาการ ศักยภาพของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ แตกต่างกันรวมทั้งปรัชญาและพันธกิจของแต่ละสถาบันมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การปฏิบัติการและการตอบสนองความต้องการของประเทศจึงแตกต่างกันตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของแต่ละแห่ง และในปัจจุบันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันกันในทุกๆ ด้านทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกมีมากขึ้นและการมีทรัพยากรที่จำกัด ทำให้ภาคส่วนต่างๆ ของประเทศรวมทั้งมหาวิทยาลัยไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวหรือดำเนินงานโดยลำพังได้ การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายในการทำงานจึงเป็นการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแสวงหากลยุทธ์ในการปฏิบัติการที่จะช่วยให้มีความเข้มแข็งและต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นได้ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พิจารณาเห็นว่าการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ความหลากหลายของมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และทรัพยากรที่จำกัดจึงมีความจำเป็นต้องเตรียมการและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนความซับซ้อนของสังคมไทยและสังคมโลกได้อย่างเท่าทัน รวมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐบาลด้วย การผนึกกำลังปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่ายความร่วมมือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน จัดสรรบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของสมาชิก เสริมสร้างความเข้มแข็งและเกื้อกูลกัน จึงเป็นนโยบายที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ความสำคัญเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยด้วยการริเริ่มให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยโดยรัฐ ได้แก่ เครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา (เครือข่าย ABC)

4.2 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ทั้งหมด 4 เครือข่าย ดังต่อไปนี้

4.2.1 เครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยของประเทศไทยในปัจจุบัน เกิดขึ้นจากนโยบายรัฐผ่านสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติการต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ผลักดันให้เครือข่ายเป็นกลไกการทำงานพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและลดความ

เข้าช้อนให้เครือข่ายความร่วมมือเป็นโครงสร้างหนึ่งของระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา และเป็นกลไก ส่งเสริมให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ เสริมสร้างความเข้มแข็งและเกื้อกูลกัน ตลอดจนเป็น ศูนย์กลางผลักดันเชิงนโยบายและโจทย์ปัญหาของประเทศ รูปแบบการจัดตั้งเครือข่ายมีการกำหนด เครือข่าย ABC โดยยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Approach) ซึ่งมีข้อดีในเรื่องของความใกล้ชิดในพื้นที่ ความสะดวกในการติดต่อประสานงานและมีโจทย์ในพื้นที่คล้ายกัน โดยจัดกลุ่มอิงตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาภูมิภาคจังหวัดของรัฐบาล และกรุงเทพมหานครเข้าไว้ในภาคกลางเป็น 9 เครือข่าย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยแม่ข่ายและจำนวนสมาชิก ที่เป็นมหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาลัยชุมชนต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.4 รายชื่อเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเครือข่ายตามเขตพื้นที่และสถาบันแม่ข่าย

เครือข่าย	มหาวิทยาลัยแม่ข่าย	จำนวนสมาชิก
1. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนบน	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	15
2. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคเหนือตอนล่าง	มหาวิทยาลัยนเรศวร	13
3. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	15
4. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	17
5. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคกลางตอนบน	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	44
6. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคกลางตอนล่าง	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	30
7. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคตะวันออก	มหาวิทยาลัยบูรพา	8
8. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคใต้ตอนบน	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	9
9. เครือข่ายอุดมศึกษาภาคใต้ตอนล่าง	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	14

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)

การบริหารจัดการของคณะทำงาน ประกอบด้วย

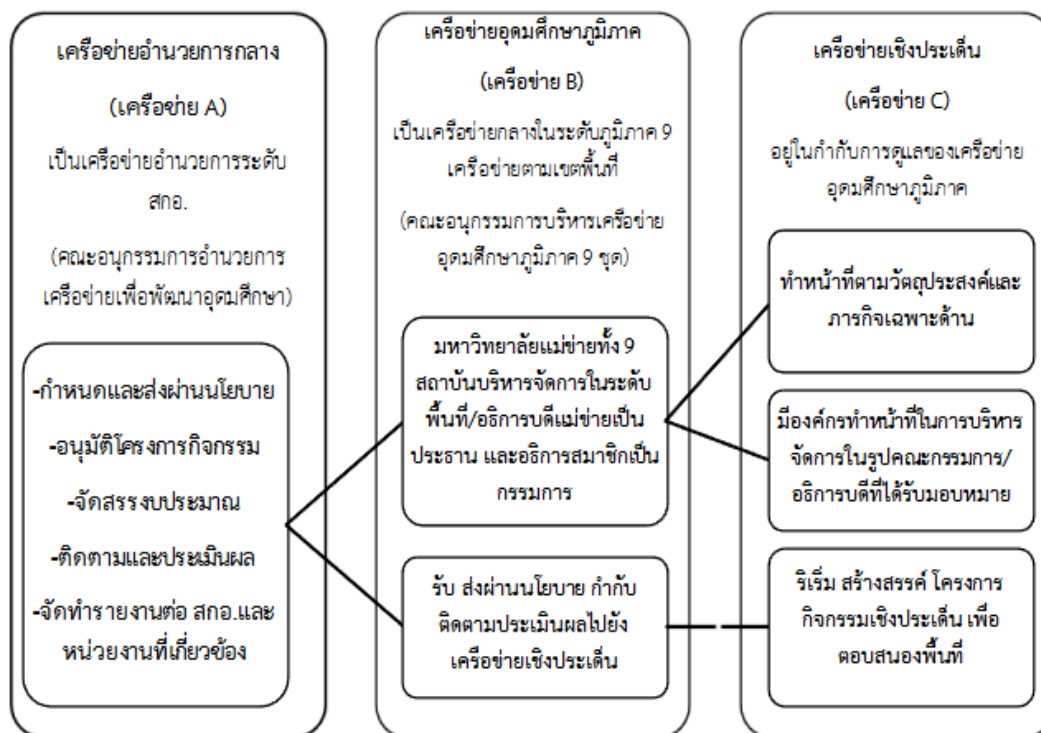
1) **เครือข่ายอำนวยการกลาง (เครือข่าย A)** ทำหน้าที่ในด้านการกำหนดและ ส่งผ่านนโยบาย (Policy Based) ไปยังเครือข่ายอุดมศึกษาภูมิภาค (9 เครือข่าย) ส่งเสริม สนับสนุน ประสานให้คำแนะนำ และติดตามการประเมินผลการดำเนินงาน มีองค์กรที่ทำหน้าที่บริหารคือ คณะอนุกรรมการอำนวยการเครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา ซึ่งมีเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นประธาน และมีสำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานหลักของในการดูแล

การดำเนินงานของเครือข่าย การกำหนดนโยบาย ภารกิจ อนุมัติจัดสรรงบประมาณ กลั่นกรอง ติดตามประเมินผล และรายงานผล

2) เครือข่ายอุดมศึกษาภูมิภาค (เครือข่าย B) ทำหน้าที่บริหารจัดการเครือข่ายในระดับพื้นที่ (Area Based) รับและส่งผ่านนโยบายจากเครือข่ายอำนวยการกลางไปดำเนินการ หรือส่งผ่านไปยังเครือข่ายเชิงประเด็น พิจารณากลับกรองโครงการ และกิจกรรม การจัดสรรงบประมาณ ให้เครือข่าย C การติดตามและประเมินผล และรายงานผลต่อเครือข่าย A คณะทำงานประกอบด้วย อธิการบดีของมหาวิทยาลัยแม่ข่ายเป็นประธานกรรมการ อธิการบดีของสถาบันสมาชิกทุกแห่งหรือผู้ที่อธิการมอบหมาย ทำหน้าที่เป็นกรรมการ และผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้แทนภาคเอกชน ผู้แทนชุมชนท้องถิ่น เป็นกรรมการ โดยสถาบันแม่ข่ายมีอำนาจหน้าที่จัดตั้งสำนักงานของแต่ละเครือข่าย พร้อมจัดผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานเครือข่าย

3) เครือข่ายเชิงประเด็น (เครือข่าย C) เป็นเครือข่ายที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล และการประสานงานของเครือข่าย B ทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ และภารกิจเฉพาะด้านตามประเด็น/ ปัญหา/ โครงสร้าง (Agenda based/ Issue-based /Function-based) มีคณะกรรมการหรืออนุกรรมการเครือข่ายเชิงประเด็นเป็นองค์กรบริหาร ประกอบด้วย อธิการบดีของสถาบันแม่ข่าย เป็นประธานกรรมการหรือผู้ที่อธิการมอบหมาย และมีอธิการบดีสถาบันที่เข้าร่วมเครือข่าย หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นกรรมการ และมีผู้ทรงคุณวุฒิตามประเด็นหรือภารกิจของเครือข่ายเป็นกรรมการ เครือข่าย C มีความรับผิดชอบในการริเริ่มสร้างสรรค์ โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และภารกิจของเครือข่าย บริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับ และมีการรายงานผล มีการจัดระบบและระเบียบการบริหาร โดยนำแนวทางการบริหารเครือข่าย B มาประยุกต์

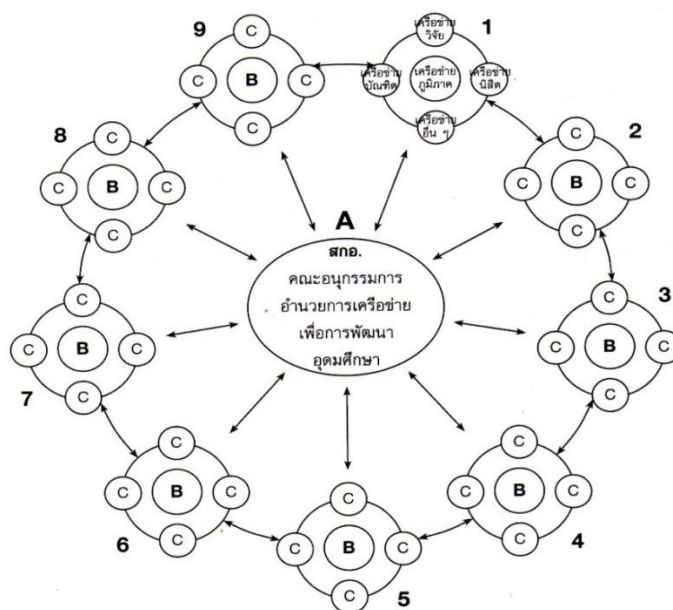
โดยภารกิจหรือโครงการ/กิจกรรมที่เครือข่าย A ส่งมอบให้ดำเนินการสรุปได้เป็น 6 กลุ่ม (Cluster) ได้แก่ กลุ่มงานวิจัยและนวัตกรรมกลุ่มพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มพัฒนานิสิต นักศึกษากลุ่มงานผลิตและพัฒนาอาจารย์กลุ่มงานบริหารเครือข่ายสารสนเทศและแผนงานกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาวิทยาลัยชุมชนผู้วิจัยจึงสรุปโครงสร้างและการบริหารจัดการของเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างคณะทำงานและการบริหารงานของเครื่องช่วยเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)

สรุปหลักการจัดตั้งเครื่องช่วยเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประกอบด้วยวัตถุประสงค์เพื่อ (1) การถ่ายทอดและผลักดันนโยบายเกี่ยวกับการอุดมศึกษาผ่านเครื่องช่วยที่จัดตั้งขึ้นสนองต่อแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (2) การกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาไปยังเครื่องช่วยภูมิภาคทั้ง 9 เครื่องช่วย (3) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย (4) มุ่งส่งเสริมการใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยผู้ประกอบการและชุมชนท้องถิ่น และ (5) การพัฒนาเครื่องช่วยและการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ เข้มแข็งและยั่งยืน เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศ



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างและรูปแบบของเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)

จากภาพ แสดงโครงสร้างและรูปแบบของเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วย (1) เครือข่ายอุดมศึกษาภูมิภาค (เครือข่าย A) เป็นเครือข่ายอำนวยการกลางระดับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2) เครือข่ายอุดมศึกษาภูมิภาค (เครือข่าย B) มีคณะกรรมการบริหาร มีบทบาทหน้าที่ การบริหาร (กลไก) แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และ (3) เครือข่ายเชิงประเด็น (C) เป็นเครือข่ายระดับปฏิบัติการของเครือข่าย B ตามประเด็นต่างๆ ภายใต้ภารกิจ การบริหาร (กลไก) แผนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของเครือข่าย ประกอบด้วยเครือข่ายย่อย ได้แก่ เครือข่ายบริหารการวิจัย เครือข่ายเพื่อการพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย เครือข่ายการพัฒนาศักยภาพนิสิต นักศึกษา และเครือข่ายอื่นๆ โดยสมาชิกของเครือข่ายประกอบไปด้วย สมาชิกมหาวิทยาลัย ภาคเอกชน ภาคองค์กรต่างๆ ภาคชุมชนระดับพื้นที่

4.2.2 เครือข่ายวิทยาลัยชุมชน (Community College Network : CCN)

วิทยาลัยชุมชน เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญา จัดตั้งขึ้นตามนโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2544 ข้อที่ 4 ด้านการศึกษา “จัดให้มีวิทยาลัยชุมชน โดยเฉพาะจังหวัดที่ขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา” ต่อมาคณะรัฐบาลมีมติเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 เห็นชอบ ดังนี้ (1) ให้จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในปี พ.ศ. 2545 จำนวน 10 จังหวัด และขยายการจัดตั้งต่อไป (2) ให้มีกฎหมายรองรับการดำเนินงาน จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบและจัดอัตรากำลังจากกระทรวงศึกษาธิการให้ (3) ให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการ

ให้ยกฐานะสถานศึกษาที่มีอยู่ให้เป็นวิทยาลัยชุมชน จัดการศึกษาร่วมกับหน่วยงานและสถานศึกษาอื่น และ (4) ให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้อย่างต่อเนื่อง ต่อมาเมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2558 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันวิทยาลัยชุมชน พ.ศ. 2558 รองรับการทำงานของวิทยาลัยชุมชนทั้ง 20 แห่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษา วิจัย ให้บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและชุมชน การพัฒนาที่ยั่งยืน เสริมสร้างศักยภาพบุคคล ตอบสนองและสอดคล้องต่อความต้องการและการประกอบอาชีพของท้องถิ่นและชุมชน (วชิราภรณ์ สุรณะสกุล, 2557) โดยมีหลักการ (1) สร้างโอกาสและการเข้าถึงการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน ด้วยกระบวนการจัดการศึกษาที่หลากหลาย เข้าถึงผู้เรียนในชุมชนทั่วถึง (2) ตอบสนองต่อความต้องการท้องถิ่นและชุมชน เรื่อง การศึกษา การฝึกอบรม (3) ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการศึกษาต่อในระดับปริญญาของนักศึกษา (4) ร่วมมือกับสถานศึกษา สถานประกอบการ ส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐ (5) มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับ (6) ระดมทรัพยากรทั้งภาครัฐ องค์กร และเอกชนในการจัดการศึกษา (7) บริหารจัดการโดยมุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล (8) มีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชนในการบริหารจัดการ และ (9) ประสานงานและร่วมมือกับส่วนราชการ ส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่น ดังนั้น วิทยาลัยชุมชนจึงเกิดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ปลุกฝังความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนจากการอนุรักษ์และฟื้นฟูภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมคิดและร่วมกำหนด แนวทางการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นบนหลักการพึ่งพาตนเองที่คำนึงถึงศักยภาพของทุนภูมิสังคมในชุมชน เป็นหลักตามบริบทของพื้นที่ และการถ่ายทอดภูมิปัญญาพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพ (สถาบันวิทยาลัยชุมชน, 2559) โดยมีเป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่าย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.5 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่าย วิทยาลัยชุมชน

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
1. เกิดระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็งในอุดมศึกษาในการขับเคลื่อนพันธกิจ และก่อให้เกิดการบูรณาการทุกพันธกิจหลักของอุดมศึกษาในการทำงานร่วมกับชุมชน โดยให้ชุมชนมีบทบาทร่วม	1. ร่วมคิด ร่วมทำในแบบ พันมิตรและหุ้นส่วน (Partnership) ในการ รักษาอัตลักษณ์และ ภูมิปัญญาชุมชนท้องถิ่น โดยคนในชุมชน	1. เกิดประโยชน์ทั้งแก่ ชุมชน สังคม การ จัดสรรงบประมาณภาครัฐมีประสิทธิภาพ ตอบสนองตรงความต้องการของชุมชน ท้องถิ่นทั้งในด้านการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี พัฒนาคนและความเข้มแข็งของชุมชน

ตารางที่ 2.5 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่าย
วิทยาลัยชุมชน (ต่อ)

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
2. เพื่อให้การศึกษา วิจัย ให้บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและชุมชน การพัฒนาที่ยั่งยืน	2. เกิดประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์การภาครัฐและภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่น (Mutual Benefit)	2. เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิชาการ นักวิจัย ภาครัฐ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการทำงานร่วมกันของชุมชน ท้องถิ่นเพื่อสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อพื้นที่ชุมชน
3. เสริมสร้างศักยภาพบุคคลในชุมชน ตอบสนองและสอดคล้องต่อความต้องการและการประกอบอาชีพของท้องถิ่นและชุมชน	3. เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและชุมชน (Knowledge Sharing)	3. เกิดระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ในอุดมศึกษาที่มีการบูรณาการทรัพยากรทุกประเภทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน โดยการนำภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
4. มุ่งส่งเสริมการสอน การบริหารจัดการ โดยคนของชุมชน ใช้โจทย์ของชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชน	4. ยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์เกิดผลกระทบต่อชุมชนที่ประเมินได้ (Measurable Community Impact)	4. เกิดความเข้มแข็งและความก้าวหน้าทางอาชีพของคนในชุมชน ตามหลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานสู่การพัฒนาประเทศ

ที่มา : สถาบันวิทยาลัยชุมชน (2559)

การบริหารจัดการของคณะทำงาน ประกอบด้วย

1) นายกสมาคมวิทยาลัยชุมชน ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกสมาคมวิทยาลัยชุมชน เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายทั้งในรูปแบบของการประชุม การหาแหล่งเงินทุนสนับสนุน เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจของวิทยาลัยชุมชนให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน มีวาระในการดำรงตำแหน่งทุก 5 ปี ทำหน้าที่เป็นประธานในการดำเนินงานต่างๆ ของวิทยาลัยชุมชน

2) คณะกรรมการสมาคมวิทยาลัยชุมชน ทำหน้าที่เป็นคณะทำงานร่วมกับนายกสมาคมวิทยาลัยชุมชนในการดำเนินงาน จัดการประชุม ขับเคลื่อนนโยบายร่วมกันของเครือข่ายวิทยาลัยชุมชน รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาวิจัยด้านการทำงานร่วมกัน ระหว่างเครือข่ายวิทยาลัยชุมชนร่วมกับวิทยาลัยชุมชน และ ชุมชนท้องถิ่นต่างๆ ที่อยู่ในพื้นที่ของวิทยาลัยชุมชนทั้งหมด 20 แห่ง ให้มีความก้าวหน้ามีผลงานเพื่อชุมชนต่อเนื่อง โดยมีวาระ 5 ปี มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก

3) เลขาธิการสมาคมวิทยาลัยชุมชน ทำหน้าที่ในการหนุนเสริมการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน ดูแลและจัดทำบัญชีของสมาคม การเก็บค่าธรรมเนียมสมาชิก ทำหน้าที่เลขาธิการ

ประสานงานเครือข่าย จัดทำวาระการประชุม ระหว่างวิทยาลัยชุมชน หาแนวร่วมในการทำงาน ระหว่างวิทยาลัยชุมชน และภายนอก มีวาระ 5 ปี มาจากคณะกรรมการสมาคมวิทยาลัยชุมชนแต่งตั้ง

4) สมาชิกสมาคมวิทยาลัยชุมชน ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการสภาสถาบัน ที่ได้รับการโปรดเกล้าฯและแต่งตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี (2) คณะกรรมการสภาวิทยาลัยชุมชน ที่ได้รับการสรรหาจากผู้ทรงคุณวุฒิในระดับท้องถิ่นที่มีความรู้สามารถ ประชาชนชุมชนมีวาระการดำรง ตำแหน่ง 4 ปี และ (3) ผู้อำนวยการวิทยาลัยชุมชนทั้งหมด 20 แห่ง มาจากการสรรหาตามเกณฑ์ กำหนดคุณสมบัติของผู้อำนวยการ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี

4.2.3 เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand : EnT)

การจัดตั้งเครือข่ายเกิดขึ้นครั้งแรกในการประชุมพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเพื่อ สังคม (Engagement Thailand) ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2556 ซึ่งมีผู้เข้าร่วม ประชุมประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยและพัฒนา อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัย จำนวน 26 แห่ง โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาน เป็นประธานที่ประชุม โดยมีมติที่ประชุมเห็นชอบในการจัดตั้งเครือข่าย Engagement Thailand ในรูปแบบสมาชิกโดยสมัครใจ มีการเสียค่าสมาชิกรายปีและมีคณะกรรมการในการดำเนินงาน เป็นผู้กำหนดทิศทางและนโยบายในการขับเคลื่อนพันธกิจให้บรรลุผล (นงเยาว์ เปรมมกลเนตร, 2558)

เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน การทำงานเพื่อสังคมแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) กับพันธมิตรผู้ร่วมมือในพื้นที่ในระยะยาว (Long-term Partnership) และคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริงของสังคมและชุมชนในพื้นที่ เป็นการเชื่อมโยงทุกภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้าด้วยกันอย่างมี ยุทธศาสตร์และเป็นระบบและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในทุกภาคส่วนทั้งระหว่างมหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย นอกจากนี้เครือข่ายยังเกิดขึ้น เพื่อนเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานวิชาการเพื่อสังคม การพัฒนาระบบ บริหารจัดการตลอดจนการประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยที่สนใจพันธกิจเพื่อสังคมทั้งใน ประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ (พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม, 2559)

วิสัยทัศน์ คือ “มหาวิทยาลัยเป็นพันธมิตร (Partner) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริงของชุมชนและสังคม” โดยมีเป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่ คาดหวังของเครือข่าย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.6 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่ายพันธกิจ สัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
1. เกิดระบบการบริหารจัดการที่เข้มแข็งขับเคลื่อนพันธกิจบูรณาการทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัยในการทำงานเพื่อสังคม	1. ร่วมคิด ร่วมทำในแบบ พันมิตรและหุ้นส่วน (Partnership)	1. เกิดประโยชน์ทั้งมหาวิทยาลัยและสังคม ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การถ่ายทอดเทคโนโลยี พัฒนาคุณภาพบัณฑิต ความเข้มแข็งแก่ชุมชน
2. เพื่อการพัฒนากำลังคน ความรู้และทักษะการทำงานในมหาวิทยาลัยที่มีอุดมการณ์อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง	2. เกิดประโยชน์ร่วมกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Mutual Benefit)	2. เกิดการทำงานร่วมกันของนักวิชาการ นักวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ และทำงานร่วมกันชุมชน สังคมเพื่อสร้างผลในเชิงบวก
3. ยกระดับงานวิชาการจากผลงานเพื่อสังคม พัฒนาระบบรองรับคุณภาพงานวิชาการเพื่อสังคม เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร	3. เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดผลงานวิชาการ (Knowledge Sharing and Scholarship)	3. เกิดระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ในมหาวิทยาลัยที่มีการบูรณาการทรัพยากรทุกประเภทมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม
4. เพื่อสร้างชื่อเสียงและการยอมรับของมหาวิทยาลัยไทยในด้านพันธกิจต่อสังคมในอุดมศึกษานานาชาติ	4. เกิดผลกระทบต่อสังคมที่ประเมินได้ (Measurable Social Impact)	4. เกิดความเข้มแข็งและความก้าวหน้าทางอาชีพแก่บุคลากรทุกประเภทของมหาวิทยาลัย

ที่มา : เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (2559)

ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้านได้กล่าวในการประชุมสัมมนาพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand) ครั้งที่ 2 เกี่ยวกับงานรับใช้สังคมเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมเป็น 1 ใน 4 ของพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิตด้วยการเรียนการสอน การทำวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี โดยทุกภารกิจเป็นงานวิชาการที่อาศัยองค์ความรู้ในการทำดังนั้นแนวคิดใหม่จึงถือว่าการบริการทางวิชาการแก่สังคม เป็น “พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมโดยยึดหลัก 4 ประการ คือ การร่วมคิด ร่วมทำในแบบพันธมิตรและหุ้นส่วน (Partnership) เกิดประโยชน์ร่วมกันแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Mutual Benefit) เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเกิดผลงานวิชาการ (Knowledge Sharing and Scholarship) และ เกิดผลกระทบต่อสังคมที่ประเมินได้ (Measurable Social Impact) การดำเนินการ แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ (1) พันธกิจสัมพันธ์ภายใน (Internal Engagement) ระหว่างภารกิจ ระหว่างบุคลากรและนักศึกษา และระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย และ (2) พันธกิจสัมพันธ์ภายนอกมหาวิทยาลัย (External

Engagement) ได้แก่ ชุมชน อุตสาหกรรม ท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ และองค์กรนานาชาติ โดยทิศทางความเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม คือ การบูรณาการภารกิจหลักและทำโครงการ กิจกรรมร่วมกับองค์กรของสังคมภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างยั่งยืน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2558)

การบริหารจัดการของคณะทำงาน ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการอำนวยการ ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางในการขับเคลื่อนพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมและกำกับดูแลการทำงานของคณะอนุกรรมการต่างๆ ในสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของเครือข่าย อนุมิตรีรับสมาชิก แผนงานและงบประมาณประจำปี เสนอแนะและให้คำปรึกษาภาครรัฐในการดำเนินนโยบายเพื่อสังคมและการตัดสินใจเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการจัดการ โดยในปีแรก คณะกรรมการอำนวยการจะคัดเลือกจากที่ประชุมสมาชิกก่อตั้งและในปีต่อไปคัดเลือกจากที่ประชุมสมาชิก มีวาระดำรงตำแหน่ง 1 ปี รวมจำนวน 21 คน เป็นประธาน 1 คน และคณะกรรมการ 19 คนประกอบด้วยตัวแทนจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และเลขาธิการ 1 คนที่มาจากการเลือกตั้ง (2) คณะอนุกรรมการวิชาการ ทำหน้าที่ในการส่งเสริมผลงานวิชาการจากงานการทำงานร่วมกัน ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติและจัดการประชุมวิชาการประจำปี รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาวิจัยด้านการทำงานร่วมของมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศให้มีความก้าวหน้าต่อเนื่อง โดยมีวาระ 1 ปี มาจากคณะกรรมการอำนวยการแต่งตั้ง (3) คณะอนุกรรมการเครือข่ายและสมาชิกสัมพันธ์ ทำหน้าที่ในการหนุนเสริมการขับเคลื่อนงานการทำงานร่วมกันและระหว่างสมาชิก หาแนวร่วมในการทำงานระหว่างมหาวิทยาลัยและภายนอก มีวาระ 1 ปี มาจากคณะกรรมการอำนวยการแต่งตั้งตามความเหมาะสม (4) เลขาธิการ ทำหน้าที่ในคณะกรรมการอำนวยการและการประสานงานเครือข่าย มีวาระในการทำงาน 1 ปี มาจากการแต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการ และ (5) สมาชิก โดยสมาชิกมีสิทธิเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อออกเสียงเลือกตั้งคณะกรรมการอำนวยการของเครือข่าย (EnT) ทุกปี และมีสิทธิได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการอำนวยการและอนุกรรมการอื่นๆ สมาชิก 2 ประเภท คือ (5.1) สมาชิกองค์กร ได้แก่ มหาวิทยาลัย สมาคม มูลนิธิ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสังคม มีค่าสมาชิก 15,000 บาท/ 3 ปี ได้รับการพัฒนางานวิชาการเพื่อสังคม การได้รับคำปรึกษาในการเขียนผลงานและนำเสนอผลงานเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรด้วยผลงานเพื่อสังคมร่วมเสนอแนะนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างการทำงานร่วมในประเทศไทยและอาเซียน และ (5.2) สมาชิกประเภทบุคคล ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัย และผู้สนใจทั่วไปที่ประสงค์จะทำงานเพื่อสังคม มีค่าสมาชิก 3,000 บาท ต่อ 3 ปี สมาชิกได้รับการบริการและการเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่าย การเข้าร่วมประชุมสัมมนา

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเพื่อสังคมได้รับความสนใจจากสมาชิกมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นการบูรณาการพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยและนิยามภารกิจหลักใหม่ในลักษณะการทำงานร่วมกันแบบสองทางคือระหว่างมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ให้กับสังคมชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่และแบ่งปันองค์ความรู้ในการปฏิบัติระหว่างกันอย่างแท้จริงเป็นการสร้างสรรค์ร่วมกันทั้งภายในและภายนอก จึงเกิดความก้าวหน้าในระบบกลไกในการทำงานแบบใหม่ และวัฒนธรรมใหม่ (วิจารณ์ พานิช, 2558)

4.2.4 เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network Thailand : RUN)

เกิดจากนโยบายของรัฐที่มีนโยบายในการมุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยของประเทศไทยสู่การยกระดับเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก รัฐจึงมีนโยบาย มหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (National Research Universities : NRU) โดยเริ่มดำเนินการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพด้านการวิจัยทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา การวิจัยของมหาวิทยาลัยไทยและเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยสู่ระดับโลก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาคัดเลือกสมาชิก 9 มหาวิทยาลัยจะได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาล แต่ด้วยโครงการนี้ประสบปัญหาด้านงบประมาณจากรัฐที่ถูกปรับลดจำนวนมากรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้โครงการดังกล่าวล้มเหลว (วิชัย บุญหลง, 2558) โดยจากความล้มเหลวทางนโยบายและไม่มีงบประมาณสนับสนุนเพียงพอและต่อเนื่องของภาครัฐในการริเริ่มและสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยวิจัยที่มีสมาชิกทั้ง 9 ไม่ประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยจำนวน 7 สถาบัน จึงริเริ่มจัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยในประเทศไทย โดยมีพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจร่วมกันของอธิการบดีจากมหาวิทยาลัยทั้ง 7 สถาบันในการจัดตั้งเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2558 โดยมีตัวแทนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้อำนวยการคนแรกของเครือข่ายในการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีบทบาทสำคัญในการค้นหาค้นคว้าความรู้ เนื่องจากประเทศมีความคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถาบันหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและประเทศในขณะที่ประเทศไทยมีบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาที่จำกัดและขาดแคลนนักวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ รวมทั้งอาจารย์และนักวิจัยของแต่ละมหาวิทยาลัยมีแนวทางในการทำงานวิจัยที่แตกต่าง การทำงานด้านการวิจัยเป็นลักษณะต่างคิดต่างทำขาดความร่วมมือกันอย่างเป็นรูปธรรม มีสมาชิก 7 มหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้การสนับสนุนและกำกับดูแลโดยภาครัฐ

วิสัยทัศน์ คือ “ศูนย์กลางการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาประเทศและภูมิภาค” โดยมีเป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวัง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน และผลที่คาดหวังของเครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
1. เกิดความร่วมมือแบ่งปันทรัพยากรในการวิจัยทั้งอาจารย์ นักวิจัย นักศึกษาทุกระดับ	1. พัฒนาศักยภาพนักวิจัย นักศึกษาและบุคลากรในการดำเนินงานด้านการวิจัยและใช้ทรัพยากร	1. มุ่งสร้างความเข้มแข็งด้านวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม งานวิจัยแบบบูรณาการและยั่งยืน
2. เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทางการวิจัยตามความถนัดรวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี	2. ประสานความร่วมมือร่วมคิด ร่วมทำในแบบพันธมิตร โดยใช้การวิจัยเป็นฐานในระดับประเทศและภูมิภาค	2. เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างนักวิชาการ นักวิจัยและเชื่อมโยงสู่ภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
3. ยกระดับการบริหารงานวิจัยและร่วมกันสร้างโครงการวิจัย ถกปัญหาและการทำงานวิจัยร่วม	3. สร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับมหาวิทยาลัย ภาครัฐ ภาคเอกชน หรือเครือข่ายอื่นๆ	3. สร้างและพัฒนาศักยภาพนักวิจัยบัณฑิตศึกษา นักศึกษา บุคลากรทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย
4. โจทย์วิจัย 6 กลุ่มขับเคลื่อนพัฒนาประเทศและภูมิภาค	4. ถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีสู่สังคม ภาคผลิตและภาคบริการ	4. เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับพัฒนาประเทศและภูมิภาค

ที่มา : เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (2559)

เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยใช้โจทย์การวิจัยเป็นฐานที่สำคัญต่อประเทศ ภูมิภาคและโลกเป็นตัวตั้ง (เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย, 2559) แบ่งเป็น 6 กลุ่มที่สำคัญแบ่งเป็น 7 กลุ่มย่อย (Cluster) ให้แต่ละสมาชิกเป็นเจ้าของภาพ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.8 ผลการวิเคราะห์ประเด็นกลุ่มงานวิจัยและมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าภาพในการดำเนินงานตามโจทย์วิจัย

ประเด็น 7 กลุ่มงานวิจัย (7 Cluster)	มหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าภาพ
1. เกษตรเพื่ออาหาร (Agriculture)	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. อาเซียนศึกษา (ASEAN Studies)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. การวิจัยอาหาร (Food)	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. การเปลี่ยนแปลงอากาศ (Climate change)	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. ด้านพลังงาน (Energy)	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. ด้านสุขภาพ (Health)	มหาวิทยาลัยมหิดล
7. ด้านการพัฒนาวัสดุและผลิตภัณฑ์ขั้นสูง	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ที่มา : เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (2559)

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ เครือข่ายมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2.9 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาท เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

สภาพปัจจุบันเป้าหมายและบทบาท	เครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยไทย			
	ABC ¹	CCN ²	EnT ³	RUN ⁴
1. การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลัก				
- พัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร คุณภาพอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา	✓	✓	✓	
- การวิจัย	✓	✓	✓	✓
- การบริหารวิชาการ	✓	✓	✓	✓
- การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓
- การทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตร	✓	✓	✓	✓
2. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ				
- การวิจัย พัฒนาและสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓
- เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นนโยบายและกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาภาคธุรกิจ ส่งเสริมเครือข่ายกับผู้ประกอบการ	✓	✓	✓	✓
- การส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจประเทศเพื่อนบ้าน	✓			✓
- การพัฒนาสังคม วัฒนธรรม บริการสังคมชุมชนให้เข้มแข็ง	✓	✓	✓	
- ต่อยอดแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	✓	✓	✓	
- การยกระดับคุณภาพแรงงาน ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน	✓	✓		✓
- สร้างภูมิคุ้มกันด้วยการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต	✓	✓	✓	
3. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประชาคมอาเซียน				
- ยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยไทยในประชาคมอาเซียน	✓		✓	✓
- มหาวิทยาลัยไทยเป็นกลไกเตรียมพร้อมประชาคมอาเซียน	✓	✓	✓	✓
- ยกระดับคุณภาพแรงงานและการเคลื่อนย้าย	✓	✓	✓	✓
- ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับอาเซียน			✓	✓
4. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติยั่งยืน				
- การจัดการศึกษาเป็นนานาชาติโดยมีดัชนีชี้วัด			✓	✓
- การจัดการศึกษาข้ามชาติสู่การค้าและบริการ			✓	✓
- การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจารย์ นักศึกษาและบุคลากร				✓
- มุ่งสู่ความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ				✓
- สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันในระดับองค์กร สถาบัน และนานาชาติ	✓		✓	✓

ที่มา : 1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) 3. เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเพื่อสังคม (2559)
 2. สถาบันวิทยาลัยชุมชน (2559) 4. เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (2559)

ตอนที่ 5 แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

แนวคิดและแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนและในระดับนานาชาติ ตามเกณฑ์การคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 5 ด้าน คือ (1) เกณฑ์ด้านพื้นที่และภูมิศาสตร์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย (2) เกณฑ์ด้านการจัดตั้งเครือข่าย มีการริเริ่มจัดตั้งเครือข่ายตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป และมีความชัดเจนในการจัดตั้งเครือข่ายทั้งเกิดจากภาครัฐ และจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน (3) มีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินงาน กลไกในการขับเคลื่อน การบริหารจัดการเครือข่าย ตลอดจนความรู้ ประสบการณ์ บันทึกเป็นเอกสาร เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในและภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ (4) มีหลักการ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน และเป้าหมายของเครือข่ายมหาวิทยาลัยปรากฏชัดเจน และ (5) เกณฑ์ด้านความพร้อมและความเพียงพอของทรัพยากร ได้แก่ มีผู้นำ คณะทำงาน สมาชิกเครือข่าย มีระบบทุน ปัจจัยในการดำเนินงาน และการมีสมรรถนะในการใช้ทรัพยากร (รายละเอียดตามตารางที่ 1.1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือก ดังนี้

5.1 เครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน

5.1.1 ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO Regional Centre for Higher Education and Development: SEAMEO RIHED)

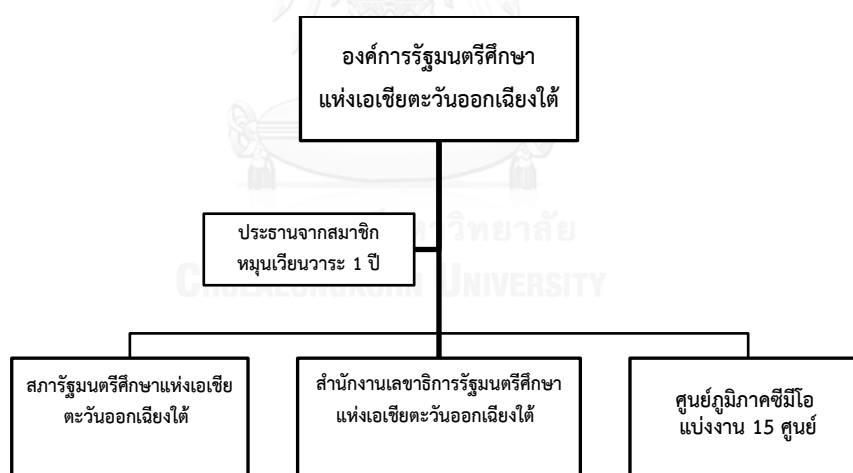
SEAMEO RIHED เป็นศูนย์ย่อยในองค์การ SEAMEO ที่ทำงานด้านความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน เป็นความร่วมมือระหว่างรัฐบาลต้องการขับเคลื่อนความร่วมมือและนโยบายผ่านทางกระทรวงศึกษาธิการของประเทศในสมาชิก จากการจัดตั้งเป็นองค์การรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organization : SEAMEO) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2508 เพื่อช่วยเหลือประเทศสมาชิกในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านอุดมศึกษาโดยเน้นกระบวนการทางด้านนโยบายและการวางแผน ระบบการบริหารจัดการ ทำหน้าที่เป็นศูนย์ระดับภูมิภาคและศูนย์ข้อมูลด้านมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเผยแพร่ข้อมูล และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย สมาชิกแบ่งเป็น 3 ประเภท ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.10 ผลการวิเคราะห์สมาชิกขององค์การซีมีโอ (SEAMEO) ประกอบด้วยสมาชิก 3 ประเภท

ประเภทของสมาชิก	สมาชิก
1. รัฐสมาชิก 11 ประเทศ	ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ บรูไนฯ พม่า ลาว เวียดนาม กัมพูชา ติมอร์-เลสเต
2. สมาชิกสมทบ 8 ประเทศ	ฝรั่งเศส ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดา เยอรมนี นอร์เวย์ เนเธอร์แลนด์ สเปน
3. สมาชิกสมทบประเภท องค์การ	องค์การระดับสากลด้านการศึกษาทางไกล (International Council for Open and Distance Education; ICDE) และ มหาวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่น (University of Tsukuba) เป็นต้น

ที่มา : องค์การรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2559)

โดยองค์การ SEAMEO มีจุดมุ่งหมายในการจัดตั้ง คือ การส่งเสริมความร่วมมือทางด้านการศึกษา อันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างรากฐานให้กับสังคมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในภูมิภาคที่มุ่งสร้างอาเซียน (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ, 2557) ดังตารางต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างคณะกรรมการและการบริหารงานของ SEAMEO

การบริหารจัดการของคณะกรรมการ ประกอบด้วย (1) **สภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้** ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการศึกษารัฐมนตรีของประเทศสมาชิกทั้ง 11 ประเทศ โดยมีรัฐมนตรีศึกษา 1 คนของประเทศสมาชิก ดำรงตำแหน่งประธานสภารัฐมนตรีศึกษา หมุนเวียนโดยมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 1 ปี โดยปกติสภารัฐมนตรีซีมีโอจะมีการประชุมปีละ 1 ครั้ง ในการหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายขององค์การ อนุมัติโครงการงบประมาณการใช้จ่ายของสำนักงานเลขาธิการฯ และศูนย์ภูมิภาคขององค์การซีมีโอ (2) **สำนักงาน**

เลขาธิการรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การบริหารงานโดยผู้อำนวยการที่ทางสภารัฐมนตรีซีมีโอเป็นผู้แต่งตั้งจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศสมาชิกมีอำนาจทางกฎหมายในการต่างๆ แทนองค์การซีมีโอ ตำแหน่งหมุนเวียนตามวาระส่วนงานของสำนักเลขาธิการ ประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและการสื่อสาร ฝ่ายโครงการและพัฒนาการตลาด มีคณะทำงานเป็นรองผู้อำนวยการ และมีสำนักงานอยู่ที่กรุงเทพมหานคร และ (3) **ศูนย์ภูมิภาคองค์การซีมีโอ** เป็นศูนย์ย่อยที่ทำหน้าที่ในการดำเนินงานและขับเคลื่อนงานเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ ศูนย์เหล่านี้ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรม การวิจัย การจัดการประชุมทางวิชาการ พิมพ์เอกสารและรายงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านวิชาการ และพัฒนาองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาประเทศสมาชิก โดยแต่ละศูนย์ย่อยตามหลักของการแบ่งงานกันทำและการมีเจ้าภาพรับผิดชอบในการทำงานเชิงประเด็น จะมีคณะกรรมการบริหาร (Governing Board) ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากสมาชิก คณะกรรมการบริหารมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีผู้อำนวยการหรือผู้ประสานงานเครือข่ายและมีผู้อำนวยการสำนักงาน และมีเลขาธิการเข้าร่วมประชุมในฐานะกรรมการโดยตำแหน่ง โดยคณะกรรมการบริหารมีหน้าที่ในการพิจารณา ประเมินผลการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมของเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น มี 15 ศูนย์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.11 ผลการวิเคราะห์ศูนย์เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นขององค์การซีมีโอ

ศูนย์เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นขององค์การซีมีโอ	เจ้าภาพ
1. ศูนย์ภูมิภาคควาด้วยการศึกษาและค้นคว้าทางด้านเกษตรกรรม : เซียร์คา(SEAMEO Regional Centre for Graduate Study and Research in Agriculture : SEARCA) 2. ศูนย์ภูมิภาคควาด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา : อินโนเทค (SEAMEO Regional Centre for Educational Innovation and Technology : INNOTECH)	ฟิลิปปินส์
3. เครือข่ายภูมิภาคควาด้วยเวชศาสตร์เขตร้อนและสาธารณสุข : ทโรปเมต (SEAMEO Regional Tropical Medicine and Public Health Network : TROPMED) 4. ศูนย์ภูมิภาคควาด้วยโบราณคดีและวิจิตรศิลป์ : สปาฟา (SEAMEO Regional Centre for Archaeology and Fine Arts : SPAFA) 5. ศูนย์ภูมิภาคควาด้วยการศึกษาและการพัฒนา : ไรเฮด (SEAMEO Regional Institute for Higher Education and Development : RIHED)	ไทย

ตารางที่ 2.11 ผลการวิเคราะห์ศูนย์เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นขององค์การซีมีโอ (ต่อ)

ศูนย์เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นขององค์การซีมีโอ	เจ้าภาพ
6. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการสอนวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ : เรคแฮม (SEAMEO Regional Centre for Education in Science and Mathematics : RECSAM)	มาเลเซีย
7. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยชีววิทยาเขตร้อน : ไบโธรป (SEAMEO Regional Centre for Tropical Biology : BIOTROP) 8. ศูนย์ภูมิภาคสำหรับการเรียนแบบเปิด : ซีโมเล็ค (SEAMEO Regional Centre for Open Learning : SEAMOLEC) 9. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านภาษา : คิวเทป-ภาษา (SEAMEO Regional Centre for Quality Improvement of Teachers and Education Personnel in Language : QITEP) 10. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านคณิตศาสตร์ : คิวเทป-คณิตศาสตร์ (SEAMEO Regional Centre for Quality Improvement of Teachers and Education Personnel in Mathematics : QITEP) 11. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านวิทยาศาสตร์ : คิวเทป-วิทยาศาสตร์ (SEAMEO Regional Centre for Quality Improvement of Teachers and Education Personnel in Science : QITEP)	อินโดนีเซีย
12. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการสอนภาษา : อาร์อีแอลซี (SEAMEO Regional Language Centre : RELC)	สิงคโปร์
13. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการศึกษาด้านเทคนิคและอาชีวศึกษา : โวคเทค (SEAMEO Regional Centre for Vocational and Technical Education : VOCTECH)	บรูไนฯ
14. ศูนย์ภูมิภาคเพื่อการฝึกอบรมและการจัดการทางการศึกษา : รีแทรค (SEAMEO Regional Training Centre : RETRAC)	เวียดนาม
15. ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม : แชต (SEAMEO Regional Centre for History and Tradition : CHAT)	พม่า

ที่มา : องค์การรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2559)

สำหรับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานของสำนักเลขาธิการได้จากการชำระค่าสมาชิกจากประเทศสมาชิกตามดัชนีเงินสนับสนุน (Contribution Index) ตามที่ได้รับอนุมัติจากสภาพซีเมค และจัดสรรเงินให้กับประมาณสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของสำนักงาน ในขณะที่งบประมาณในการดำเนินงานของศูนย์ย่อยของแต่ละศูนย์ ประเทศที่เป็นที่ตั้งของศูนย์ย่อย

เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายสำหรับงบในการดำเนินงานของศูนย์ทั้งหมด สำหรับเงินทุนพิเศษ (Special Funds) เป็นเงินที่นำมาใช้สำหรับกิจกรรมตามปกติที่ปรากฏในแผนพัฒนา 5 ปี ของแต่ละศูนย์ที่ได้รับอนุมัติจากสภาซีเมค โดยกิจกรรมที่สามารถใช้เงินทุนพิเศษนี้ประกอบด้วย การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรจากประเทศสมาชิก การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการของประเทศสมาชิก การแลกเปลี่ยนนักวิชาการ นอกจากนี้ยังได้รับเงินอุดหนุนจาก สมาชิกสามัญ รัฐสมาชิกสมทบและเงินบริจาคจากรัฐบาลประเทศต่างๆ และจากองค์กรต่างๆ

ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เป็นศูนย์ย่อย 1 ใน 15 ศูนย์ขององค์กรซีมีโอที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบในการดำเนินงาน ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งวัตถุประสงค์การก่อตั้ง คือ เพื่อพัฒนาและร่วมมือของประเทศสมาชิกในการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิผลของการอุดมศึกษาด้านนโยบาย และแผนการบริหารและการจัดการโดยการจัดอบรมและทำงานวิจัยที่ตรงกับความต้องการของภูมิภาค เผยแพร่ข่าวสารด้านการอุดมศึกษาของภูมิภาคอาเซียน (ณรงค์ พิพัฒนาภัย, 2558)

บทบาทสำคัญของ SEAMEO RIHED คือ การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการอุดมศึกษาไทยในประเทศสมาชิกซีมีโอ โดยเน้นด้านนโยบายและการวางแผนระบบการบริหารและการจัดการ ทำหน้าที่ศูนย์ข้อมูลด้านการอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลการวิจัยด้านการศึกษาระหว่างประเทศสมาชิกในการจัดตั้งเครือข่ายระหว่างสถาบัน เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค ปัจจุบัน SEAMEO RIHED ดำเนินงานภายใต้แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2555-2560) โดยเน้นการส่งเสริมความร่วมมือด้านอุดมศึกษาระหว่างประเทศสมาชิก สร้างความกลมกลืนด้านอุดมศึกษา เป็นเวทีร่วมกันในการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับแนวทางและความต้องการด้านอุดมศึกษาของภูมิภาค ตลอดจนส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ข้อมูลและผลการวิจัยด้านอุดมศึกษา มีกิจกรรมและโครงการที่สำคัญใน 3 ส่วน ได้แก่ (1) โครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์สถาบันอุดมศึกษาในประเทศเอเซียตะวันออกเฉียงใต้ เครือข่ายมหาวิทยาลัย ประชุมเชิงปฏิบัติการการเทียบโอนหน่วยกิตวิชาของทวีปเอเชีย โปรแกรมการเคลื่อนย้ายนักศึกษาระหว่างประเทศอาเซียน (2) การประชุมผู้บริหารระดับสูง อาทิ การประชุมคณะกรรมการกำกับดูแล RIHED ที่ประชุมอธิบดีกรม เลขาธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษาของเอเซียตะวันออกเฉียงใต้ และ (3) ประเด็นเชื่อมต่อฐานข้อมูลด้านอุดมศึกษาของภูมิภาค อาทิ การจัดทำฐานข้อมูลสถาบันอุดมศึกษา ศูนย์รับฝากหลักสูตรณานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาในเอเซีย โดยนอกจากนี้ ยังมีความร่วมมือร่วมกันในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการแลกเปลี่ยนนักศึกษาแลกเปลี่ยนทางด้านวิชาการ การสร้างความกลมกลืนระหว่างมหาวิทยาลัยและบุคลากร

ตารางที่ 2.12 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนา

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
1. เพื่อพัฒนาและร่วมมือของประเทศสมาชิกในการส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิผลของการอุดมศึกษาด้านนโยบาย	1. การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการอุดมศึกษาไทยในประเทศสมาชิกกำหนดนโยบายที่มีความสอดคล้องและตามความต้องการ	1. เกิดความเข้มแข็งด้านการอุดมศึกษาไทยและมีนโยบายด้านการอุดมศึกษาที่สอดคล้องและทิศทางเดียวกันในภูมิภาคอาเซียน
2. แผนการบริหารและการจัดการโดยการจัดอบรมและทำงานวิจัยที่ตรงกับความต้องการของภูมิภาค	2. การวางแผนระบบการบริหารและการจัดการ ทำหน้าที่ศูนย์ข้อมูลด้านการอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลการวิจัยด้านการศึกษาดูมศึกษา	2. เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการวิจัยด้านการศึกษาดูมศึกษา และเกิดการทำงานร่วมกันในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
3. ทำหน้าที่เผยแพร่ข่าวสารด้านการอุดมศึกษาของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	3. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกในการจัดตั้งเครือข่ายระหว่างสถาบัน	3. เกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาค

ที่มา : สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ (2557)

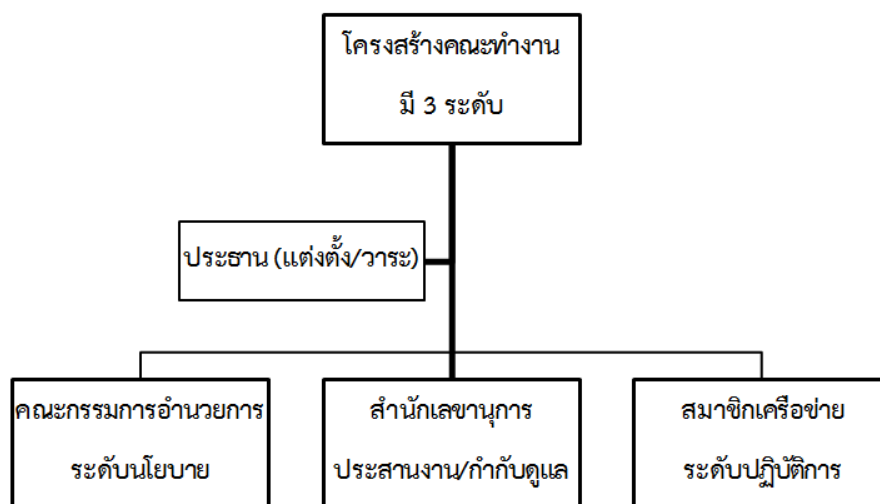
5.1.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN)

กระทรวงศึกษาธิการ (2558) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2538 จากความต้องการในการปฏิรูปการศึกษาาร่วมกันของผู้นำในประเทศอาเซียนในการที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นแกนหลักในการเตรียมความพร้อมการเป็นประชาคมอาเซียน มีจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือด้านการศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งด้านเศรษฐกิจ สังคม สู่ความเป็นหนึ่งเดียวในภูมิภาค เกิดขึ้นจากการผลักดันขององค์การความร่วมมือระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียนหลายองค์การ ทั้ง SEAMEO SEAMEO RIHED และ ASEAN

นรเศรษฐ์ บุญชู (2558) ความเป็นมาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนเกิดขึ้นจากที่ประเทศไทยได้ริเริ่มจัดตั้งที่ประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน (ASEAN Education Ministers Meeting, ASED) และการจัดประชุมของที่ประชุมรัฐมนตรีศึกษาอาเซียน (ASEAD) อย่างต่อเนื่องและคณะรัฐมนตรีด้านการศึกษาของอาเซียน ได้มอบหมายให้สำนักเลขาธิการอาเซียนดำเนินการ

สนับสนุนให้ความร่วมมือจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนร่วมกับสำนักเลขาธิการองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) เพื่อเตรียมตัวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

โครงสร้างคณะกรรมการและการบริหารงานของเครือข่าย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.10 โครงสร้างคณะกรรมการและการบริหารงานของเครือข่าย

ที่มา : AUN (2016)

การบริหารงานจัดการของคณะกรรมการ ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการอำนวยการ (AUN Board of Trustee : AUN-BOT) เป็นคณะกรรมการระดับนโยบาย ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการเครือข่าย โดยมีคณะกรรมการอำนวยการ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ประกอบด้วยผู้แทนของประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากรัฐมนตรีที่รับผิดชอบดูแล เรื่องการอุดมศึกษาของประเทศนั้นๆ ประเทศละหนึ่งคน (10 คน) ผู้แทนของเลขาธิการอาเซียน (1คน) ประธานคณะกรรมการอาเซียนด้านการศึกษาซีมีโอ (1 คน) และผู้อำนวยการของสำนักงานเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยของอาเซียน (1คน) เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานทั้งนี้เลขาธิการคณะกรรมการอุดมศึกษาของประเทศไทยได้รับการเสนอชื่อแต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการเครือข่ายฯ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2540 จนถึงปัจจุบัน (2) **สำนักเลขานุการ (AUN Secretariat)** เป็นคณะกรรมการระดับประสานงาน และคอยกำกับดูแล โดยมีสำนักเลขานุการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ตั้งอยู่ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผู้อำนวยการบริหาร โดยสำนักเลขาธิการเครือข่าย ทำหน้าที่ในการประสานงาน ตรวจสอบ การวางแผนในการจัดการ ประสานงาน การตรวจสอบและประเมินผล ร่วมคิดในการพัฒนานวัตกรรมและข้อเสนอแนะแก่สมาชิกและเครือข่ายย่อย รวมทั้งสนับสนุนการหา

แหล่งเงินทุนจากภายนอก โดยทำงานอย่างใกล้ชิดกับสำนักเลขาธิการอาเซียนในการประสานงาน และ (3) **สมาชิกเครือข่าย (AUN-Members)** เป็นคณะทำงานในระดับปฏิบัติการโดยมีสมาชิกของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนในปัจจุบันในปี พ.ศ. 2557 มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 30 มหาวิทยาลัยจาก 10 ประเทศสมาชิกโดยเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีการกำหนดรับสมาชิกตามโควต้าจำกัดเพียง 30 สถาบันการศึกษาในภูมิภาคอาเซียนมาเป็นตัวแทนในการดำเนินงานและขับเคลื่อนเครือข่ายร่วมกันในเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (นันทนา คชเสนีย์, 2558) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นสมาชิก 5 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยลำดับที่ 5 ขณะเดียวกันเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนยังมีพันธมิตรอื่นๆ ที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียน (AUN+3) ได้แก่ มหาวิทยาลัยในประเทศ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี

เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีวัตถุประสงค์ 5 ด้าน ดังนี้ (1) การส่งเสริมการสร้างความตระหนักในความเป็นอาเซียน (2) การเพิ่มการเข้าถึงคุณภาพการศึกษาทั้งในระดับประถม มัธยม (3) การเพิ่มคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาวิชาชีพขั้นสูง (4) การสร้างความเข้มแข็งในการเคลื่อนย้ายพรมแดน และการศึกษาเป็นสากล และ (5) การให้การสนับสนุน ส่งเสริมแก่ภาคส่วนงานอื่นๆ โดยเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีการกำหนดสมาชิกตามโควตา 30 มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็นตัวแทนของแต่ละประเทศ (AUN, 2016) และยังมีพันธมิตรที่เป็นองค์กรในระดับนานาชาติเป็นสมาชิกและพันธมิตรอื่นๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.13 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน

สมาชิกและพันธมิตร	สมาชิกและพันธมิตร	
	ประเทศ	มหาวิทยาลัย
1. สมาชิกมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน (30)	ไทย (5)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
	มาเลเซีย (5)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซีย มหาวิทยาลัยมาลายา มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์แห่งชาติมาเลเซีย มหาวิทยาลัยปุตราและมหาวิทยาลัยอูตรา
	อินโดนีเซีย (4)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติอินโดนีเซีย มหาวิทยาลัยกัตจาห์ มาตา มหาวิทยาลัยแอร์ลังกา และสถาบันเทคโนโลยีบันดุง
	สิงคโปร์ (3)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนินยางและมหาวิทยาลัยการจัดการแห่งชาติสิงคโปร์

ตารางที่ 2.13 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ต่อ)

สมาชิกและพันธมิตร	สมาชิกและพันธมิตร	
	ประเทศ	มหาวิทยาลัย
	ฟิลิปปินส์ (3)	มหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ มหาวิทยาลัยอดิโน ดี มะนิลา และมหาวิทยาลัยเตลาซาลี
	เวียดนาม (3)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม (ฮานอย) มหาวิทยาลัยแห่งชาติเวียดนาม (โฮจิมินห์) และมหาวิทยาลัยเกิ่นเทอ
	บรูไน (1)	มหาวิทยาลัยแห่งบรูไนดารุสซาลาม
	พม่า (3)	มหาวิทยาลัยย่างกุ้ง มหาวิทยาลัยมัณฑะเลย์ และสถาบันเศรษฐศาสตร์ย่างกุ้ง
	กัมพูชา (2)	มหาวิทยาลัยภูมิรินทร์พนมเปญ และมหาวิทยาลัยภูมิรินทร์นิติศาสตร์และเศรษฐศาสตร์
	ลาว (1)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว
2. สมาชิก AUN+3 (18)	จีน (5)	มหาวิทยาลัยกวางสี มหาวิทยาลัยกุ้ยโจว มหาวิทยาลัยปักกิ่ง มหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ และมหาวิทยาลัยยูนนาน
	ญี่ปุ่น (10)	มหาวิทยาลัยเกียวโต มหาวิทยาลัยนางาซากิ สถาบันเทคโนโลยีโตเกียว มหาวิทยาลัยชิบะ มหาวิทยาลัยโอกายามา ฯลฯ
	เกาหลี (3)	มหาวิทยาลัยแทจอน และมหาวิทยาลัยแห่งชาติโซล และมหาวิทยาลัยทงกุก
3. พันธมิตรอื่นๆ ประเภทองค์กร	องค์การ นานาชาติ	อาเซียน (ASEAN) องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น(JICA) ยูเนสโก (UNESCO) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) คณะกรรมการยุโรป (European Commission : ec.europa.eu) สถาบันเอเชีย-ยุโรป (AEI) มูลนิธิญี่ปุ่น (Japan Foundation) มูลนิธิอาเซียน (ASEAN Foundation) ฯลฯ

ที่มา : เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (2560)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีกิจกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยในอาเซียน ดังนี้ (1) การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ (Academic Exchange) มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนนักศึกษา (Student Exchange) โครงการทุนการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีระหว่างมหาวิทยาลัยสมาชิก เป็นเวลา 1 เทอม ถึง 1 ปี การมอบทุนการศึกษาจากรัฐบาลที่เป็นประเทศคู่เจรจากับอาเซียน เช่น ทุนจากรัฐบาลจีน ทุนจากสาธารณรัฐเกาหลี เป็นต้น (2) การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนที่ไม่ใช่วิชาการ (Cultural and Non Academic Exchange) มีการจัดกิจกรรม AUN Educational Forum and Young Speakers Contest เป็นโครงการที่จัดขึ้นใน

ลักษณะ work camp ระยะเวลา 2 สัปดาห์ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปลูกฝังความเป็นอาเซียนให้เกิดขึ้นในใจเยาวชน โดยให้นักศึกษาและอาจารย์จากมหาวิทยาลัยสมาชิกได้ร่วมทำกิจกรรมทั้งด้านวิชาการ การประชุมกลุ่มย่อยและการทัศนศึกษาดูงาน เรียนรู้วัฒนธรรมของเพื่อนบ้าน ตลอดจนสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ของประเทศเจ้าภาพผู้จัดงาน มีโครงการ ASEAN Youth Cultural Forum ซึ่งจัดขึ้นในลักษณะการเข้าค่ายระยะเวลา 6 วัน เพื่อให้นักศึกษาและอาจารย์ ได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ด้านศิลปวัฒนธรรม เกิดการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงเครือข่าย โครงการนี้ได้กำหนดให้เป็นกิจกรรมประจำปีเพื่อเป็นเวทีถาวรของเยาวชนอาเซียนในการแลกเปลี่ยนศิลปะและวัฒนธรรมในภูมิภาค (3) การอบรมและพัฒนาขีดความสามารถ (Training and Capacity Building) ได้จัดกิจกรรม Training Series of AUN Quality Assurance ให้กับมหาวิทยาลัยสมาชิกเครือข่ายในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อช่วยส่งเสริมและพัฒนาระบบประกันคุณภาพให้กับประเทศเพื่อนบ้านโดยใช้ AUN-QA Guideline and the AUN-QA Manual เป็นเครื่องมืออบรม (4) ความร่วมมือด้านงานวิจัย (Collaborative Research) ได้ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างนักวิชาการ นักวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ในการทำงานวิจัยร่วมกัน (5) ระบบและกลไกของการอุดมศึกษา (Systems and Mechanism of Higher Education) ได้จัดทำประกันคุณภาพการศึกษา (AUN Quality Assurance : AUN-QA) และระบบถ่ายโอนหน่วยกิต (ASEAN Credit Transfer System : ACTS) เป็นโครงการหลักภายใต้กรอบการทำงานด้านการพัฒนาระบบและกลไกด้านการอุดมศึกษา โดยมุ่งพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาของอาเซียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและเป็นหนึ่งเดียวกันของภูมิภาคอาเซียน ตามวิสัยทัศน์และปณิธานของผู้นำอาเซียน การพัฒนาระบบการถ่ายโอนหน่วยกิต ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษาโดยกำหนดเป้าหมายไว้ภายในปี พ.ศ. 2558 ระบบการถ่ายโอนหน่วยกิตจะสามารถใช้ได้ครบทั้งมหาวิทยาลัยสมาชิก (6) การพัฒนาหลักสูตรและโครงการ (Courses and Programs Development) เพื่อส่งเสริมสำนึกความเป็นอาเซียนและความเป็นหนึ่งเดียวกันในภูมิภาค โดยจัดทำหลักสูตรนานาชาติ ระดับปริญญาโทด้านอาเซียนศึกษา (International Masters in ASEAN Studies : IMAS) ณ สถาบันเอเชียยุโรป (Asia-Europe Institute) มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซีย (7) การประชุมเสวนาด้านนโยบาย (Policy Dialogue) ได้จัดให้มีเวทีเพื่อหารือความร่วมมือทางวิชาการผ่านการประชุมสัมมนาและการแลกเปลี่ยนครอบคลุมหลากหลายประเด็น (8) ศูนย์กลางข้อมูลและความรู้ (Database and Knowledge Center) ได้มีการพัฒนาเว็บไซต์ เพื่อมุ่งมั่นให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลและความรู้ให้แก่ประชาชนทั่วไป และสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการเผยแพร่กิจกรรมของเครือข่าย และ (9) เครือข่ายเฉพาะทางของมหาวิทยาลัยอาเซียน (Thematic Network) ดำเนินการภายใต้กรอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน 10 เครือข่ายย่อย (AUN-10) โดยมีเจ้าภาพแบ่งงานกันในการดำเนินการ (AUN, 2016) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.14 ผลการวิเคราะห์เครือข่ายย่อย (Thematic Network) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน

เครือข่ายย่อย (Thematic Network)	มหาวิทยาลัยสมาชิกที่เป็นเจ้าภาพ
1. เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AUN Southeast Asia Engineering Education Development Network : AUN/SEED-Net)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ด้านบริหารธุรกิจ 2.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน ด้านบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ (ASEAN University Network for Business and Economics : AUN-BE) 2.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน – จีน ด้านบริหารธุรกิจ (ASEAN – China Business School Network : ACBSN)	มหาวิทยาลัยกัตจาห์ มาดา, อินโดนีเซีย
3. เครือข่ายห้องสมุดมหาวิทยาลัยอาเซียน (Libraries of ASEAN University Network : AUNILO)	มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์แห่งมาเลเซีย
4. ระบบการโอนเครดิตอาเซียน (ASEAN Credit Transfer System : AUN-ACTS)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติอินโดนีเซีย
5. เครือข่ายสิทธิมนุษยชนศึกษา (AUN Human Rights Education Network : AUN-HREN)	มหาวิทยาลัยมหิดล
6. เครือข่ายทรัพย์สินทางปัญญาอาเซียน (AUN Intellectual Property Network : AUNIP)	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (AUN University Social Responsibility & Sustainability : AUN-USR&S)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซีย
8. เครือข่ายการส่งเสริมสุขภาพ (AUN Health's Promotion Network : AUN-HPN)	มหาวิทยาลัยมหิดล
9. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาผู้ทุพพลภาพส่วนนโยบายสาธารณะ (The AUN Disability and Public Policy Network : AUN-DPPnet)	มหาวิทยาลัยมาลายา
10. เครือข่ายข้อมูลเฉพาะกิจ (AUN-AEC Thematic Network) เพื่อส่งเสริมกิจกรรมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสมาชิกกับภาคอุตสาหกรรม ร่วมมือวิจัยในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับ AEC	สถาบันการศึกษามาเลเซียและนานาชาติ (IKMAS), Universiti Kebangsaan Malaysia

ที่มา : เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (2560)

ความร่วมมือนอกภูมิภาคของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนนอกจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยอาเซียนแล้วยังมีความร่วมมือนอกภูมิภาคดังนี้ (1) ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยใน 3 ประเทศ (AUN+3) ได้แก่ มหาวิทยาลัยในประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี และ (2) ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป (ASEAN-EU University Network Program : AUNP) ในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างสหภาพยุโรป และอาเซียนในการเพิ่มความเข้าใจระหว่าง 2 ภูมิภาคในการร่วมกันพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมผ่านสถาบันอุดมศึกษาและการยกระดับกรอบการพัฒนาหลักสูตรร่วมกันในการพัฒนานักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ผ่านการอบรม โปรแกรมความจำเป็นต่างๆ (European Communities, 2002) มีความร่วมมือกันในระดับโปรแกรมต่างๆ ด้วยพื้นฐาน ดังนี้ (2.1) การวิจัยเน้นการพัฒนาการวิจัยร่วมกัน (Common Applied Research) (2.2) การพัฒนาทุนมนุษย์ร่วมกัน (Human Resource Development) และ (2.3) การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน (Curriculum Development)

ตารางที่ 2.15 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
1. การส่งเสริมการสร้าง ความตระหนักในความ เป็นอาเซียน	1. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยสมาชิกกำหนด นโยบายที่สอดคล้องกัน	1. เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและ ทำงานร่วมกันในภูมิภาค อาเซียน
	2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ อาเซียนและตระหนักถึงบทบาท หน้าที่และความร่วมมือ มี โครงการกิจกรรมร่วมกัน	2. อาจารย์ บุคลากรใน มหาวิทยาลัย รวมทั้งนิสิตนัก ศึกตระหนัก เข้าใจความเป็น ประชาคมอาเซียน
	3. การจัดตั้งศูนย์เพื่อการศึกษา เกี่ยวกับอาเซียนใน มหาวิทยาลัย	3. เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยน วัฒนธรรม
2. การเพิ่มการเข้าถึง คุณภาพการศึกษาทั้ง ระดับประถม มัธยม และผู้ด้อยโอกาส	4. ส่งเสริมความร่วมมือด้าน การศึกษา การพัฒนาบุคลากร การศึกษาในระดับประถม มัธยม	4. ครู อาจารย์ ระดับประถม มัธยมมีมาตรฐานใกล้เคียงและ เข้าสู่มหาวิทยาลัยที่มาตรฐาน เดียวกัน
3. การเพิ่มคุณภาพ การศึกษา มาตรฐานการ	5. ส่งเสริมความร่วมมือด้านการ วิจัยและการจัดตั้งเครือข่ายย่อย	5. การใช้ทรัพยากรและการ ทำงานร่วมกัน และการแบ่ง

ตารางที่ 2.15 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ต่อ)

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาวิชาชีพขั้นสูง	ระหว่างสถาบันเพื่อมุ่งทำงานเชิงประเด็นเพื่อภูมิภาคอาเซียน	งานกันทำให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในภูมิภาคเท่าเทียมกัน
4. การสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคเคลื่อนย้ายพรมแดน และความเป็นสากลของการศึกษา	6. การแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนบุคลากร นักศึกษา การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและการแลกเปลี่ยนที่ไม่ใช่วิชาการ	6. เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการวิจัยด้านการศึกษา และทำงานร่วมกันในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
	7. ร่วมพัฒนาหลักสูตรและโครงการเพื่อส่งเสริมการเคลื่อนย้ายและความเป็นสากลทางการศึกษา	7. แรงงานมีคุณภาพเท่าเทียมกัน และมหาวิทยาลัยมีมาตรฐานเท่ากันและเป็นสากลมากขึ้น
5. การให้การสนับสนุนส่งเสริมแก่ภาคส่วนงานอื่นๆ	8. เป็นศูนย์ข้อมูลด้านวิชาการ ความรู้ด้านอาเซียนส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลและผลการวิจัยและพัฒนา ให้ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่นในภูมิภาค	8. มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันสำคัญในการพัฒนาประเทศทุกและภูมิภาคอาเซียนทุกด้าน ทั้งในด้านที่ปรึกษา นโยบาย ยุทธศาสตร์ทักษะ แรงงาน ผู้ประกอบการ ชุมชน และท้องถิ่น

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ (2558)

5.1.3 เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research : GMSARN)

เกิดขึ้นหลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการของสถาบันการพัฒนาลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-Regional : GMS) ในปี พ.ศ. 2542 ระหว่างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียโดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency : JICA) และธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) ที่ให้การสนับสนุนด้านเงินทุนในการทำวิจัยและดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ และสถาบัน GMS ได้ลงนามก่อตั้งเครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) เมื่อวันที่ 26

มกราคม พ.ศ. 2554 ต่อมามีมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนและประเทศจีนเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายตามเขตพื้นที่ (Area Approach) ของประเทศที่มีพรมแดนติดกับแม่น้ำโขง สำนักงานตั้งอยู่ที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มีสมาชิกทั้งหมด 6 ประเทศ รวม 12 มหาวิทยาลัย และภาคีสมาชิกร่วมสังเกต 3 องค์กร (GMSARN, 2016) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.16 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง

สมาชิกและพันธมิตร	สมาชิกและพันธมิตร	
	ประเทศ	มหาวิทยาลัย
1. สมาชิกมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน (9)	ไทย (3)	มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
	เวียดนาม (2)	มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฮานอยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีโฮจิมินห์
	พม่า (1)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีย่างกุ้ง
	กัมพูชา (2)	มหาวิทยาลัยภูมินทร์พนมเปญ สถาบันเทคโนโลยีแห่งกัมพูชา
	ลาว (1)	มหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว
2. สมาชิกนอกภูมิภาค (3)	จีน (3)	มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งคุนหมิง มหาวิทยาลัยยูนนาน มหาวิทยาลัยกวางซี
3. ภาคีสมาชิก (3)	องค์กรต่างๆ	คณะกรรมการแม่น้ำโขง ประเทศ สปป. ลาว มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
4. พันธมิตรอื่นๆ	องค์กรนานาชาติ	องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (JICA) และธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB)

ที่มา : เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (2559)

วัตถุประสงค์และมีกิจกรรมที่มุ่งเน้นในด้านส่งเสริมการพัฒนาทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ในการวิจัยร่วมกัน ในการแบ่งปันประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างกันและส่งเสริมและพัฒนาทางด้านทรัพยากรสิ่งทางปัญญาและเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเทศในกลุ่มแม่น้ำโขงโดยเน้นที่ความเชื่อมโยงทางเทคโนโลยี การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ เสริมสร้างความเข้มแข็งและความเจริญทางเศรษฐกิจให้กับประเทศที่มีพรมแดนติดกับแม่น้ำโขง โดยใช้กลไกความร่วมมือระหว่าง

มหาวิทยาลัยในการทำงานร่วมกัน โดยมีโครงสร้างคณะกรรมการและการบริหารงานของเครือข่าย การศึกษาและการวิจัยแห่งกลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN, 2016)

การบริหารจัดการของคณะทำงาน ประกอบด้วย (1) คณะกรรมการ
อำนวยการ (The Board of GMSARN) ทำหน้าที่ในระดับนโยบายในการกำหนดทิศทางทั่วไปของ เครือข่ายและการพัฒนาเชิงกลยุทธ์และอำนวยความสะดวกในการแก้ไขความขัดแย้งทั่วไปในอนุภาค กลุ่มแม่น้ำโขง การพิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณในการวิจัย การบริหารจัดการเงินทุนและรายได้ของ เครือข่าย ประกอบด้วย (1.1) คณะกรรมการ (Board Members) ประกอบด้วยประธานที่ได้รับ แต่งตั้งจากเครือข่ายที่เป็นคณะกรรมการในแต่ละชุดปัจจุบันโดยมีระเบียบวาระในการดำรงตำแหน่ง และ ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการ จากสมาชิกของมหาวิทยาลัยทั้งหมด 12 สถาบัน ตัวแทนจากธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) ที่ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน และ เลขาธิการของเครือข่าย (Secretary General) ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการ รวม คณะกรรมการอำนวยการทั้งหมด 14 คน และ (1.2) คณะกรรมการร่วม (Associate Board Members) ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือและแสดงความคิดเห็นตามระเบียบวาระประชุมต่างๆ และร่วมกำหนดนโยบายทิศทางและการพัฒนากลยุทธ์ของเครือข่ายร่วมกับคณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีหรือเจ้าหน้าที่บริหารของสถาบันที่เป็นภาคีสมาชิก รวมทั้งหมด 3 คน (2) **สภาที่ปรึกษาของเครือข่าย (Council of Advisors of GMSARN)** ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่คณะทำงานและมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการและสมาชิก ให้ เป็นสภาที่ปรึกษารวมทั้งมีเลขาธิการเครือข่าย GMSARN และผู้ทรงคุณวุฒิในระดับนานาชาติรวม 7 ท่าน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบาย การวางแผนและเทคนิคต่างๆ และ (3) **สำนักงาน เลขาธิการ (The GMSARN Secretariat Office)** ทำหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของ เครือข่าย รวมทั้งการจัดการประชุม การจัดประชุมทางวิชาการในระดับนานาชาติ (International Conference) ในหัวข้อต่างๆ ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภูมิภาค รวมทั้งสนับสนุนและ ประสานงานการกำกับดูแล โครงการและกิจกรรมสมาชิก

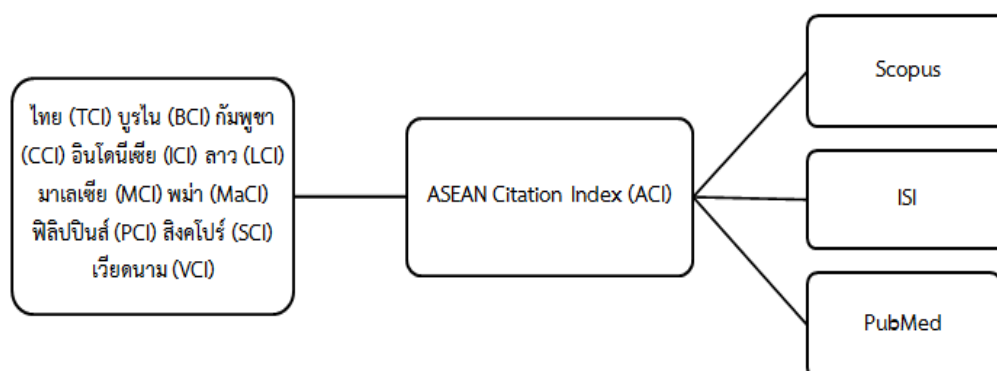
ตารางที่ 2.17 ผลการวิเคราะห์เป้าหมาย หลักการทำงาน เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง

เป้าหมาย	หลักการทำงาน	ผลที่คาดหวัง
1. พัฒนาภูมิภาคอาเซียนให้บรรลุผลประโยชน์ร่วมกันและสามารถพึ่งตนเองได้สนับสนุนให้นักวิชาการมีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคอย่างยั่งยืน	1. เพิ่มบทบาทและหน้าที่ของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยให้มีบทบาทในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ให้ร่วมวางแผนในการพัฒนาและการประเมินผลโครงการ	1. เกิดความร่วมมือของนักวิชาการอย่างเข้มแข็งในภูมิภาคและมีผลงานที่เป็นโครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องและทิศทางเดียวกันในภูมิภาคอาเซียน
2. พัฒนางานวิชาการและงานวิจัยเพื่อการพัฒนาภูมิภาคทั้งภายในและนอกภูมิภาค	2. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานวิจัยร่วมกันเพื่อการพัฒนาพื้นที่ในเขตลุ่มแม่น้ำโขง	2. เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยการทำงานร่วมกันในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
3. พัฒนางานวิชาการและงานวิจัยเพื่อการพัฒนาภูมิภาคทั้งภายในและนอกภูมิภาค	3. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการทำงานวิจัยร่วมกันเพื่อการพัฒนาพื้นที่ในเขตลุ่มแม่น้ำโขง	3. เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยการทำงานร่วมกันในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ
4. กำหนดและแก้ปัญหาซับซ้อนที่มีร่วมกันกับประเทศอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง ครอบคลุมทั้งปัญหาการข้ามพรมแดน	4. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง เช่น สิ่งแวดล้อม พลังงาน การบริหารจัดการเทคโนโลยี และการพัฒนาผู้ประกอบการ	4. แก้ปัญหาต่างๆ ในโจทย์พื้นที่ร่วมกันและลดความขัดแย้งระหว่างประเทศที่มีพรมแดนติดกันในลุ่มแม่น้ำโขง
5. ใช้ทรัพยากรร่วมทั้งนักวิชาการ นักวิจัยและเป็นศูนย์ข้อมูลอ้างอิงและเข้าถึงได้อย่างโปร่งใสในการใช้ประโยชน์	5. การทำวิจัยร่วมกันไม่จำกัดประเด็น เน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ปัญหา เศรษฐกิจและสังคม	5. เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐกิจและสังคมภายในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง

ที่มา : เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (2559)

5.1.4 เครือข่ายความร่วมมืออื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียน เช่น ดัชนีการอ้างอิงฐานข้อมูลวิชาการอาเซียน (ASEAN Citation Index : ACI) เป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายเชิงประเด็นในภูมิภาคอาเซียน ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของคณะทำงานทางด้านการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลวารสารวิชาการของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน เกิดขึ้นจากความต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยฐานองค์ความรู้ การผลักดันในการให้ภูมิภาคอาเซียนสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ด้วยการทำงานวิจัยต่างๆ ร่วมกันเพื่อภูมิภาคทำให้เกิดการผลักดันการสร้างฐานข้อมูลเพื่อภูมิภาคอาเซียนขึ้น เพื่อความเป็นมาตรฐานและเป็นสากล และสร้างความแข็งแกร่งให้กับฐานข้อมูลทางการวิจัยในภูมิภาคอาเซียน (Sombatsompop and Others, 2011) ซึ่ง ACI เป็นหัวข้อหนึ่งในการประชุมเครือข่ายห้องสมุดในกลุ่มเอเชียแปซิฟิกของ OCLC ครั้งที่ 6 นำเสนอโดย ศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ฤทธิ์ สมบัติสมภพ หัวหน้าศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (Thai-Journal Citation Index Centre : TCI) โดย บริษัท ศูนย์ห้องสมุดคอมพิวเตอร์ออนไลน์ จำกัด (Online Computer Library Center : OCLC) เป็นองค์กรวิจัยและบริการห้องสมุดคอมพิวเตอร์ที่ต้องการสถานภาพสมาชิกไม่แสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลของโลกและลดค่าใช้จ่ายด้านข้อมูล (OCLC, 2016)

จากการประสบความสำเร็จของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) ส่งผลให้เกิดการขยายการดำเนินงานเกี่ยวกับวารสารวิชาการสู่ภูมิภาคอาเซียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้การสนับสนุน ศูนย์ TCI ในการพัฒนาฐานข้อมูลภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Citation Index : ACI) เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลางสำหรับรวบรวมผลงานการตีพิมพ์และการอ้างอิงจากวารสารของประเทศสมาชิกอาเซียนร่วมกัน สนับสนุนให้ประเทศสมาชิกอาเซียนจัดตั้งฐานข้อมูล บทความ และการอ้างอิงวารสารระดับประเทศในอาเซียน (National Citation Index : NCI) ของแต่ละประเทศเข้ากับฐานข้อมูล ACI และเมื่อ ACI มีความพร้อมมีจำนวนวารสารมีคุณภาพก็จะสามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับฐานข้อมูลระดับนานาชาติได้ เช่น SCOPUS ISI PubMed เป็นต้น แรกเริ่มฐานข้อมูล ACI เริ่มมีความชัดเจนขึ้นสมาชิกอาเซียน 5 ประเทศ ได้แก่ ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย เวียดนาม และฟิลิปปินส์ และมีการจัดประชุม ACI ครั้งที่ 1 ขึ้นในการวางหลักเกณฑ์ในการเลือกวารสารที่จะเข้ามาอยู่ใน ACI โดยประโยชน์ของ ACI คือ ประเทศสมาชิกอาเซียนมีฐานข้อมูลวารสารร่วมกัน เพิ่มการมองเห็นผลงานของนักวิจัยในภูมิภาคอาเซียน มีข้อมูลสำหรับการใช้ประเมินคุณภาพงานวิจัย ช่วยจัดอันดับผลการดำเนินงานของหน่วยงานในภูมิภาคอาเซียน รวบรวมการประเมินคุณภาพงานวิจัยทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ โดยการเชื่อมโยงการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนฐานข้อมูล บทความและการอ้างอิงวารสารระดับอาเซียน และฐานข้อมูลนานาชาติอื่นๆ (Sombatsompop and Others, 2011) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.11 การเชื่อมโยงฐานข้อมูล บทความและการอ้างอิงวารสารระดับประเทศ (NCI) กับ ACI และระดับนานาชาติ

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.18 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน			
	SEMEO RIHED ¹	AUN ²	GMSARN ³	ACI ⁴
1. การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลัก				
- พัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร คุณภาพอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา	✓	✓	✓	✓
- การวิจัย	✓	✓	✓	✓
- การบริหารวิชาการ	✓	✓	✓	✓
- การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓	✓	✓	
- การทำงานแบบหุ้นส่วนพันธมิตร	✓	✓	✓	✓
2. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ				
- วิจัย พัฒนาและการสร้างสรรค์	✓	✓	✓	
- เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นนโยบายและ กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาภาคธุรกิจ ส่งเสริมเครือข่ายกับ ผู้ประกอบการ	✓	✓	✓	
- การส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับ ประเทศเพื่อนบ้าน	✓	✓	✓	

ตารางที่ 2.18 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน			
	SEMEO RIHED ¹	AUN ²	GMSARN ³	ACI ⁴
- การพัฒนาด้านสังคมวัฒนธรรม การบริการ สังคมชุมชนให้เข้มแข็ง	✓	✓	✓	
- ต่อยอดแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง				
- การยกระดับคุณภาพแรงงาน ทักษะ ภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน	✓	✓	✓	
- สร้างภูมิคุ้มกันด้วยการศึกษาต่อเนื่อง ตลอดชีวิต	✓	✓		
3. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประชาคม อาเซียน				
- ยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยไทยในประชาคม อาเซียน	✓	✓	✓	✓
- มหาวิทยาลัยเป็นกลไกเตรียมประชาคมอาเซียน	✓	✓	✓	✓
- ยกระดับคุณภาพแรงงานและการเคลื่อนย้าย	✓	✓	✓	
- ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับอาเซียน	✓	✓	✓	✓
4. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ ยั่งยืน				
- การจัดการศึกษาเป็นนานาชาติโดยมีดัชนีชี้วัด	✓	✓		✓
- การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่การค้าและบริการ	✓	✓		
- การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร	✓	✓	✓	✓
- มุ่งสู่ความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ	✓	✓		✓
- สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันในระดับ องค์กร สถาบัน และนานาชาติ	✓	✓	✓	✓

- ที่มา :**
1. องค์การซีมีโอ (2559) และสำนักงานคณะกรรมการรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ (2558)
 2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (2559)
 3. เครือข่ายดัชนีการอ้างอิงฐานข้อมูลวิชาการอาเซียน (Sombatsompop and Others, 2011)
 4. เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (2559)

5.2 เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภูมิภาค

เครือข่ายความร่วมมือระหว่างภูมิภาคในสถาบันอุดมศึกษา (Interregional Cooperation in Higher Education) คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มีสมาชิกมาจากหลากหลายภูมิภาค เข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายตั้งแต่ 2 ภูมิภาคขึ้นไป เป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย (Knight, 2012) เครือข่ายที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือก คือ สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) มีรายละเอียดดังนี้

สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning ; ASAIHL)

ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2499 เป็นองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ จัดตั้งโดยความร่วมมือของรัฐบาลไทยในการร่วมจัดตั้งแรกเริ่มและให้เงินสนับสนุนอย่างต่อเนื่องประมาณ 5,000 เหรียญสหรัฐต่อปีและได้รับการสนับสนุนจากองค์การยูเนสโก เพื่อให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างการพัฒนาสถาบันและการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละสถาบันโดยการขับเคลื่อนด้าน การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการประสานงานกับองค์กรระดับภูมิภาคและประเทศอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและการสอน โดยมีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ร่วมก่อตั้ง ช่วงแรกมีสมาชิกมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน 9 ประเทศ และมีสมาชิกจากภูมิภาคอื่นเข้าร่วม ได้แก่ มหาวิทยาลัยในภูมิภาคเอเชีย อเมริกาเหนือ อเมริกาใต้ และสหภาพยุโรป ได้แก่ ประเทศอเมริกา ประเทศแคนาดา ประเทศอินเดีย ประเทศเบลเยียม ประเทศศรีลังกา ประเทศไต้หวัน เป็นต้น เครือข่ายนี้จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยและสถาบันสมาชิกได้มีโครงการ กิจกรรม การประชุม และพัฒนาร่วมกันเพื่อให้สถาบันมีศักยภาพสูงขึ้น โดยผ่านการช่วยเหลือและร่วมมือซึ่งกันและกันนำไปสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ ASAIHL ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมข้อมูล การประชุมวิชาการเพื่อพัฒนาทางด้านวิชาการและการพัฒนามหาวิทยาลัย การแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษาเพื่อพัฒนาและการเตรียมความร่วมมือในโครงการต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจงในเชิงประเด็นที่มีความสนใจร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ในระดับหน่วยงานและในระดับระหว่างประเทศ และช่วยให้สถาบันทราบเกี่ยวกับการพัฒนาในภูมิภาค กิจกรรมในการดำเนินการที่ชัดเจนที่สุดคือการประชุมในระดับนโยบายร่วมกัน ปัจจุบันมีสมาชิก 186 สถาบันจากสถาบันอุดมศึกษาภูมิภาคต่างๆ (ASAIHL, 2016) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.19 ผลการวิเคราะห์สมาชิกของสมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

กลุ่มของสมาชิกและพันธมิตร	มหาวิทยาลัยจากประเทศ
1. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน (137)	ฟิลิปปินส์ (38) ไทย (37) อินโดนีเซีย (36) มาเลเซีย (18) กัมพูชา (3) สิงคโปร์(2) เวียดนาม (1)พม่า (1)บรูไนฯ (1)
2. มหาวิทยาลัยในทวีปเอเชีย(14)	ฮ่องกง (9) ศรีลังกา (2) อินเดีย (1) ไต้หวัน (1) อิหร่าน (1)
3. มหาวิทยาลัยจากทวีปยุโรป (3)	ฝรั่งเศส (1) เบลเยียม (1) สวีเดน (1)
4. มหาวิทยาลัยจากทวีปอเมริกา (9)	อเมริกา (7) แคนาดา (2)
5. มหาวิทยาลัยจากทวีปออสเตรเลีย (23)	ออสเตรเลีย (18) นิวซีแลนด์ (5)

ที่มา : สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) (2559)

การบริหารจัดการของคณะทำงาน ประกอบด้วย (1) คณะบริหาร(General Conference) ทำหน้าที่ระดับนโยบายจัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน อนุมัติงบประมาณมากจากการเลือกตั้งจากคณะกรรมการ (Board Member) ที่เป็นตัวแทนแต่ละมหาวิทยาลัยจากประเทศสมาชิก เลือกประธานแต่ละประเทศมา 1 คน รวมทั้งหมด 13 คนเป็นประธาน จากตัวแทนประเทศและทั้ง 13 คนแต่งตั้งประธาน ASAIHL มา 1 คน (President) มีระบียบวาระ 2 ปีคนปัจจุบัน คือ Prof. Datuk Dr. Mohd Fauzi Ramlan จากมหาวิทยาลัยปุตรา ประเทศมาเลเซีย (พ.ศ. 2558-2559) และเลือกตั้งรองประธาน (Vice-President) จำนวน 2 คน จากตัวแทน 2 ประเทศรวมมีคณะบริหารทั้งหมด 15 คน (2) **คณะกรรมการบริหาร (Administrative Board)** ทำหน้าที่นำรูปแบบการบริหารจัดการ ปรับปรุงนโยบายจากคณะบริหารสู่ปฏิบัติ ควบคุมกิจกรรมและการทำงานของสำนักเลขาธิการ ทำรายงานประจำปีประกอบไปด้วยกรรมการจากสมาชิกของแต่ละมหาวิทยาลัยจากประเทศสมาชิก (Board Member) และร่วมแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารที่เป็นตัวแทนจากมหาวิทยาลัยสมาชิกในการเลือกประธาน (President) รองประธาน (Vice-President) และ (3) **สำนักงานเลขาธิการ (The Secretariat)** ทำหน้าที่ประสานงานทั่วไปในสมาคมคอยกำกับติดตามการดำเนินงานของสมาชิก และรับนโยบายจากคณะบริหารสู่การปฏิบัติ ช่วยจัดทำรายงานประจำปี และทำงานที่ได้รับมอบหมายจากคณะบริหาร เลขาธิการ

ประเทศไทยมีการจัดตั้งสมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประจำประเทศไทย (สออ. ประเทศไทย) จัดตั้งขึ้นเพื่อให้การช่วยเหลือมหาวิทยาลัยใน

ประเทศไทยที่เป็นสมาชิก ในการร่วมมือกันพัฒนามหาวิทยาลัยประเทศไทยให้มีความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลและใช้สำนักงานที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ใช้สำนักงาน มีกลไกในการดำเนินงานคือ การประชุมปีละ 3 ครั้งในระดับอธิการบดี โดยมี ประธาน สอ. ประเทศไทย ได้รับการคัดเลือกจากที่ประชุมโดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก มีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี ทำหน้าที่ในการเป็นประธาน ดำเนินการประชุม กำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงาน โดยสำนักเลขานุการ สอ. ประเทศไทย มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานและติดตามผลตามมติที่ประชุม จัดการประชุม และปฏิบัติงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมด้านงบประมาณในการดำเนินการได้รับเงินอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกแห่งละ 20,000 บาท/ปี และเงินอุดหนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประมาณ 100,000 บาทต่อปี มีกิจกรรมในการดำเนินงาน คือ การประชุมขับเคลื่อนด้วยนโยบาย แนวคิดและหลักการทำงานที่ได้เป้าประสงค์เดียวกัน แต่ขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัยจะนำแนวคิด นโยบายภาคปฏิบัติได้มากน้อยต่างกัน โดยหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพการประชุมในมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก (Asaihlth, 2559)

โครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วยประธาน 1 คน จากตัวแทนผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและเลขานุการ 1 คน ทำหน้าที่ประสานงานในเครือข่าย และมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานภายในเครือข่าย 5 คน ปัจจุบันมีสมาชิกเครือข่าย ทั้งหมด 37 มหาวิทยาลัย

5.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป

เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือก 4 เครือข่ายมีรายละเอียด ดังนี้

5.3.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (European University Continuing Education Network : EUCEN)

เกิดขึ้นจากการรวมตัวระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศยุโรป ไม่ได้เกิดจากการริเริ่มโดยรัฐ แต่เป็นการริเริ่มระหว่างมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาระบบการศึกษาต่อเนื่องในยุโรป (University lifelong learning : ULLL) เพื่อแลกเปลี่ยน (Exchange) องค์ความรู้ทรัพยากรร่วมกัน ทางด้านการศึกษาต่อเนื่อง (Sharing) โดยร่วมมือกันในการเรียนรู้และการให้โอกาสในการวิจัยและการบริการวิชาการระหว่างกัน และการทำวิจัยในลักษณะเป็นเครือข่าย การแบ่งปันความรู้ทางด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้ยุโรปเป็นผู้นำด้านการศึกษาต่อเนื่อง เครือข่ายมองว่าการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong and Life Wide) สามารถเรียนได้อย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด โดยใช้ความร่วมมือมหาวิทยาลัยสมาชิกในการใช้การวิจัยเป็นฐานการพัฒนาาร่วมกัน

วิสัยทัศน์ คือ นโยบายในการพัฒนาทางการศึกษาต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพให้ประชาชนในยุโรป และให้ยุโรปเป็นแม่แบบด้านการศึกษาต่อเนื่องบนพื้นฐานตามความต้องการของเศรษฐกิจและสังคม และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์การภาคส่วนอื่นๆ

พันธกิจ ที่สำคัญของเครือข่าย คือ (1) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในประเด็นด้านการศึกษาต่อเนื่อง ในการพัฒนาสร้างกฎระเบียบและนโยบายร่วมกัน (2) สนับสนุนให้สมาชิกมหาวิทยาลัยในยุโรปเข้าร่วมเป็นสมาชิก (3) ยกระดับความร่วมมือในมหาวิทยาลัยด้านการศึกษาต่อเนื่องระหว่างสมาชิกให้มีประสิทธิภาพและมีการกำกับติดตาม (4) พัฒนาระบบถ่ายโอนหน่วยกิตในเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก และ (5) ร่วมหาข้อสรุปเกี่ยวกับนโยบายด้านการศึกษาต่อเนื่องของสหภาพยุโรป

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเครือข่าย คือ (1) ยกระดับการพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องสู่การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และ (2) มุ่งพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องในระดับนโยบายในมหาวิทยาลัยในยุโรป

กลยุทธ์หลัก คือ การประชุมวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยน นวัตกรรมและแนวปฏิบัติด้านการศึกษาต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป ยกระดับมาตรฐานของการศึกษาต่อเนื่องในทุกพื้นที่ระหว่างสมาชิกเครือข่าย เช่น การร่วมมือกันในการใช้การวิจัยด้านการศึกษาต่อเนื่องเป็นฐานสำคัญในการร่วมมือ และการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้านการศึกษาต่อเนื่องภายในสมาชิก โดยมีสมาชิกและพันธมิตร 4 ประเภท ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.20 ผลการวิเคราะห์สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง

สมาชิกและพันธมิตร	จำนวนมหาวิทยาลัย/องค์การ
1. สมาชิกมหาวิทยาลัยในยุโรป (Full Member)	140 มหาวิทยาลัยสมาชิกหลัก
2. สมาชิกมหาวิทยาลัยสมทบ หรือ ภาคีสมาชิก (Associate Member)	11 มหาวิทยาลัยที่เป็นภาคีสมาชิกสมทบ
3. สมาชิกที่เป็นเครือข่ายอื่น (Network Member)	11 เครือข่ายอื่นๆ ที่มีพันธกิจงานด้านการศึกษาต่อเนื่อง
4. พันธมิตรอื่นๆ (Affiliate Member)	19 สมาชิกองค์กรด้านการศึกษาต่อเนื่องอื่นๆ

ที่มา : เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN,2016)

การบริหารจัดการของคณะทำงานประกอบด้วย (1) ที่ประชุมสมัชชา (General Assembly) ประกอบด้วยตัวแทนจากสมาชิกหลัก (Full Member) ทั้งหมดเข้ามาทำงานมีหน้าที่ในการเลือกตั้งประธาน (President) และรองประธาน (Vice-President) อย่างละ 1 คนเลขานุการทั่วไป 1 คน และเลือกตั้งคณะกรรมการอำนวยการ (Steering Committee) จากสมาชิกที่ประชุมสมัชชาทำหน้าที่ในการอนุมัติกฎระเบียบและเงื่อนไขต่างๆ ของเครือข่าย อนุมัติงบประมาณและงบการเงินประจำปีงบประมาณ (2) คณะกรรมการ (Steering Committee) จะทำหน้าที่เป็นคณะทำงานและบริหารจัดการเครือข่าย มีการประชุมร่วมกันทุกๆ 3 เดือนต่อปีเป็นการประชุมทางไกล(Conferences) มี จัดทำนโยบาย วางแผนในการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมให้กับสมาชิก และ (3) สำนักเลขาธิการ (Secretariat) ตั้งอยู่สำนักงานหลักที่ผู้ก่อตั้ง ที่เมืองบาร์เซโลนาประเทศสเปน (Universitat Pompeu Fabra) ทำหน้าที่ในการประสานงานให้กับมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและประสานความร่วมมือที่ประชุมสมัชชาและคณะกรรมการ

5.3.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (European University Enterprise Network : EUEnet)

จัดตั้งขึ้นใน ปี พ.ศ. 2553 โดยการสนับสนุนจากคณะกรรมการยุโรป (European Commission) ในการร่วมมือกันทำโครงการต่างๆ ระหว่างมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการ เป็นเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในยุโรปที่มีเป้าหมายในการสนับสนุนการทำงานระหว่างมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการ ในการมุ่งผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการในสหภาพยุโรป โดยการหาแนวทางและรูปแบบในการพัฒนาการทำงานร่วมกัน เป้าหมายในการบรรลุผลร่วมกันในการร่วมมือกับทุกภาคส่วน ได้แก่ การพัฒนาผลิตภาพบัณฑิต นักศึกษา อาจารย์และนักวิจัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารในสถานประกอบการในสหภาพยุโรป ในการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในสมาชิกด้านวิชาการ การวิจัย โดยให้มหาวิทยาลัยที่เป็นผู้นำ เช่น โครงการให้นักศึกษาในแต่ละสาขาอาชีพมีส่วนร่วมในการฝึกงานในสถานประกอบการจริงในเชิงลึกและให้สถานประกอบการมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้เฉพาะด้านให้กับนักศึกษา รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยทางด้านการผลิตร่วมกันสถานประกอบการเพื่อให้ได้นวัตกรรมใหม่ๆ มีสำนักงานเลขาธิการเครือข่ายที่เมืองบรัสเซล ประเทศเบลเยียม มีสมาชิกประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยและผู้ประกอบการทั้งหมด 80 พันธมิตร (Partners) จากทุกประเทศในยุโรป (EUEnet, 2016)

เป้าหมายของเครือข่าย EUEnet มีดังนี้ (1) ยกระดับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาหลักสูตรเพื่อผู้ประกอบการ (2) สนับสนุนการเคลื่อนย้ายแรงงาน และเปลี่ยนนักศึกษา ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถานประกอบการ บนหลักการการอยู่ร่วมกันหลายเชื้อชาติ (Trans-national) ในสหภาพยุโรป (3) สนับสนุนแนวทางของการรวมยุโรปด้วยการศึกษาตามกระบวนการ

โบโลญญา (Bologna Process) ในการให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ (Stakeholders) (4) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วม (Participation) อย่างเท่าเทียมกันในสถานประกอบการในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก (5) สร้างมาตรฐานร่วมกันระหว่างสมาชิกเพื่อสนับสนุนการเป็นสหภาพยุโรปอย่างมีคุณภาพ (6) จัดการประชุม เสวนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกร่วมกับสถานประกอบการ ภายใต้ประเด็นๆ ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาภูมิภาคยุโรปร่วมกัน และ (7) ริเริ่มและสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคยุโรปและประเทศต่างๆ ในยุโรปในการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันผ่านการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก

5.3.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (The University Network of the European Capitals of Culture : UNeECC)

เครือข่ายระดับนานาชาติที่ไม่แสวงหากำไร จัดตั้งครั้งแรกเมื่อ ปี พ.ศ. 2549 โดยมีสมาชิกในแรกเริ่ม 15 สถาบัน มุ่งสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับให้กับเมืองที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาด้านวัฒนธรรมยุโรปและมีการขับเคลื่อนเสริมสร้างการพัฒนาทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง มีการคัดเลือกมหาวิทยาลัยดีเด่นในแต่ละปีที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมยุโรปตามเมืองต่างๆ รวมทั้งสร้างความร่วมมือในการพัฒนาภูมิภาคร่วมกันในกิจกรรมใหม่ๆ ในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการ การวิจัยร่วมกันระหว่างสมาชิก ในการร่วมกันพัฒนา มหาวิทยาลัย (Reshaping) โดยมุ่งเน้นที่ประเด็นทางด้านวัฒนธรรมเป็นสำคัญ งบประมาณในการดำเนินการมาจากการเก็บค่าธรรมเนียมรายปีจากสมาชิก โดยในปี 2016 ค่าธรรมเนียมสมาชิก 300 ยูโร ต่อปี ปัจจุบันสำนักงานอยู่ที่ประเทศโรมาเนีย ที่มหาวิทยาลัย Lucian Blaga University of Sibiu

โดยคณะทำงานประกอบไปด้วย (1) คณะประธาน (Presidency) ทำหน้าที่ในการวางนโยบายและบริหารงานเครือข่าย อนุมัติงบประมาณในการทำกิจกรรม (2) คณะกรรมการอำนวยการ (Scientific Committee) ประกอบไปด้วยตัวแทนจากมหาวิทยาลัยสมาชิกมีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับคณะประธานและมีคณะกรรมการ (Board Member) และ (3) สำนักเลขาธิการ (Secretariat) หน้าที่ในการประสานงานทั่วไป (UNeECC, 2016)

ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 50 สถาบันจาก 20 ประเทศสมาชิกเครือข่าย UNeECC ประกอบด้วยสมาชิกเครือข่าย 3 กลุ่ม คือ (1) สมาชิกจากมหาวิทยาลัย (Full Membership) (2) สมาชิกที่เป็นองค์กรที่สมัครจากเมืองต่างๆ (Associate Membership) และ (3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่สนับสนุนด้านต่างๆ (Supportive Membership) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงวัฒนธรรมยุโรป มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาด้านการศึกษา การทำการวิจัยร่วมกัน และทำงานร่วมกัน

(Engagement) เพื่อผลกระทบที่เข้มแข็งและวัดผลได้มีเป้าหมายแบ่งปันประสบการณ์และสร้างแรงบันดาลใจทางด้านวัฒนธรรมยุโรป

5.3.4 เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงของยุโรป (Network of Universities from the Capitals of Europe : UNICA)

จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2533 เป็นเครือข่ายในยุโรปที่ตั้งขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในการวิจัยเป็นฐานของมหาวิทยาลัยสมาชิก การศึกษาและการบริหารจัดการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ในการขับเคลื่อนเครือข่ายจะดำเนินงานด้วยโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกันเพื่อพัฒนายุโรปกับผู้มีส่วนร่วมและพันธมิตรอื่นๆ ในปัจจุบันมีสมาชิก 46 มหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกจาก 35 เมืองหลวงของยุโรป รวมมีอาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัย กว่า 150,000 คน และนักศึกษา กว่า 1,800,000 คน จึงเป็นที่มาของเครือข่ายที่จะพยายามที่จะสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างประเทศผ่านทางการทำงานด้านวิชาการร่วมกัน โดยเฉพาะด้านการวิจัยเป็นการร่วมกันพัฒนาประเทศและภูมิภาครวมถึงในระดับสากล โครงสร้างในการบริหารจัดการประกอบไปด้วย ที่ประชุมสมัชชา (General Assembly) และ คณะกรรมการ (Steering Committee) และที่ประชุมสมัชชาฯ ร่วมกันเลือกตั้งประธาน จากตัวแทนสมาชิก (UNICA, 2016)

การบริหารงานจัดการของคณะทำงาน ประกอบด้วย (1) ที่ประชุมสมัชชา (AUN Board of Trustee : AUN-BOT) เป็นการประชุม 1 ครั้งต่อปี จากตัวแทนของมหาวิทยาลัยสมาชิก ในการพิจารณาอนุมัติ ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ นโยบายต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน และบริหารงานของคณะกรรมการ และมีการอนุมัติและจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและกิจกรรมต่างๆ (2) **คณะกรรมการ (Steering Committee)** เป็นคณะทำงานระดับนโยบาย กำหนดทิศทางและนโยบาย การบริหารจัดการเครือข่าย มีประธาน 1 คน และคณะกรรมการ 5 คนโดยมีการประชุม 4-5 ครั้งต่อปีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 2 ปี และ (3) **สำนักเลขาธิการทั่วไป (General Secretariat)** เป็นคณะทำงานในระดับปฏิบัติการประสานงานและคอยสนับสนุนการบริหารงานของคณะกรรมการ และประสานงานให้มหาวิทยาลัยสมาชิก สำนักเลขาธิการทั่วไป ตั้งอยู่ที่เมืองบรัสเซล ประเทศเบลเยียม

วิสัยทัศน์ ของเครือข่าย UNICA คือ เครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในเมืองหลวงประเทศยุโรปที่มุ่งมั่นในการเป็นส่วนร่วมพัฒนาความก้าวหน้าและบูรณาการความร่วมมือจากสมาชิกในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในสังคมยุโรปและการทำงานร่วมกันในการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย ของเครือข่าย UNICA คือ (1) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างประเทศ (International Collaboration) (2) ส่งเสริมผู้นำทางวิชาการในการทำความเข้าใจร่วมกันและถ่ายทอดแบ่งปัน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Sharing) ในมหาวิทยาลัยสมาชิก

และ (3) ยกระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ในการวิจัยของมหาวิทยาลัย การศึกษาแลกเปลี่ยน หลักสูตร การบริหารจัดการ และการมีพันธกิจสัมพันธ์กับสังคม (Social Engagement) เพื่อให้มหาวิทยาลัยสมาชิกมีส่วนสำคัญช่วยภาครัฐในการพัฒนาประเทศในสหภาพยุโรป ในระดับภูมิภาค และนานาชาติ ด้วยการมีโครงการและกิจกรรมร่วมกันต่อเนื่องมีการแบ่งกลุ่ม (Cluster) ย่อยเป็น กลไกให้เกิดการแบ่งงานกัน มีเจ้าภาพรับผิดชอบขับเคลื่อน (UNICA, 2016) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.12 การแบ่งกลุ่มกิจกรรมย่อยให้มีคณะทำงานดำเนินงานตามประเด็น

ที่มา : UNICA (2016)

เครือข่าย UNICA ได้มีการแบ่งกลุ่มกิจกรรมย่อย (Clusters of Activities) แยกตามประเด็นต่างๆ ถึง 5 กลุ่มทำงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายแบ่งกลุ่มตามประเด็น ประกอบด้วย (1) คณะทำงานด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) เป็นการสื่อสารกิจกรรมทางวิชาการ (Scholarly Communication) การประชุมระดับอธิการ (Rectors Seminars) การติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับสถาบันต่างๆ ของสหภาพยุโรปในการตัดสินใจ (2) เป้าหมายและการเชื่อมโยงสู่สังคม (Mission and Link with Society) การทำงานที่มุ่งสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับเมือง (City-University Cooperation) การทำงานด้านสิ่งแวดล้อม (UNICA Green) (3) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการทำงานในความร่วมมือด้านการวิจัยของยุโรป การสนับสนุนส่งเสริมการวิจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภูมิภาค (4) การพัฒนาการศึกษา (Education) ทำงานในการขับเคลื่อนความร่วมมือในยุโรปภายใต้กระบวนการโบโลญญา (Bologna process) การทำงานที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered learning) และ

(5) ความเป็นนานาชาติทางการศึกษาและการเคลื่อนย้าย (Internationalization and Mobility) กิจกรรมที่เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การประชุมวิชาการ ระดับอาจารย์และบุคลากร การกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยนกันทางด้านวิชาการ ภาษาและวัฒนธรรม

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป ผู้วิจัย สังเคราะห์ สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.21 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป			
	EUCEN ¹	EUEnet ²	UNeECC ³	UNICA ⁴
1. การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลัก				
- พัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร คุณภาพอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา	✓	✓	✓	✓
- การวิจัย	✓	✓	✓	✓
- การบริหารวิชาการ	✓	✓	✓	✓
- การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	✓		✓	
- การทำงานแบบหุ้นส่วนพันธมิตร	✓	✓	✓	✓
2. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ				
- การวิจัย พัฒนาและสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓
- เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นนโยบายและ กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาภาคธุรกิจ ส่งเสริมเครือข่ายกับ ผู้ประกอบการ		✓	✓	✓
- การส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับ ประเทศเพื่อนบ้าน	✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาด้านสังคมวัฒนธรรม การบริการ สังคมชุมชนให้เข้มแข็ง	✓		✓	✓
- ต่อยอดแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง				
- การยกระดับคุณภาพแรงงาน ทักษะ ภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.21 ผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป			
	EUCEN ¹	EUEnet ²	UNeECC ³	UNICA ⁴
- ต่อยอดแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง - การยกระดับคุณภาพแรงงาน ทักษะ ภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน	✓	✓	✓	✓
3. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนา ประชาคมอาเซียน				
- ยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยในประชาคม อาเซียน	✓	✓	✓	✓
- กลไกการเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน	✓	✓	✓	✓
- ยกระดับคุณภาพแรงงานสู่อาเซียนและการ เคลื่อนย้าย	✓	✓	✓	✓
- ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในอาเซียน	✓	✓	✓	✓
4. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็น นานาชาติยั่งยืน				
- การจัดการศึกษาเป็นนานาชาติโดยมีดัชนีชี้ วัด	✓	✓	✓	✓
- การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่การค้าและ บริการ	✓	✓	✓	✓
- การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร	✓	✓	✓	✓
- มุ่งสู่ความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ	✓	✓	✓	✓
- สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันใน ระดับองค์กร สถาบัน และนานาชาติ	✓	✓	✓	✓

ที่มา :

1. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN, 2016)
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUEnet, 2016)
3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (UNeECC, 2016)
4. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงของยุโรป (UNICA, 2016)

5.4 เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย

5.4.1 เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ (The Group of Eight)

จัดตั้งขึ้นโดยการริเริ่มทางนโยบายของรัฐบาลออสเตรเลียในการให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาทางด้านนโยบายในด้านต่างๆ ของประเทศรวมทั้งเป็นแหล่งพัฒนาองค์ความรู้ของประเทศเป็นการรวมกลุ่มกันเฉพาะมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความพร้อมและศักยภาพสูงในทุกด้านและมีความโดดเด่นด้านการวิจัยของประเทศ จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2542 โดยมีมุ่งเน้นในการเป็นพันธมิตรร่วมกันในการพัฒนาประเทศออสเตรเลียเพื่อรองรับความต้องการของสังคมในอนาคต การมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก ภายใต้ความร่วมมือในโครงการต่างๆ ร่วมกัน โดยมีมุ่งในการเสริมสร้างความร่วมมือกันทางด้านวิจัยอย่างเข้มข้นตอบสนองความท้าทายให้กับประเทศออสเตรเลีย และตอบสนองความท้าทายของโลกในการขยายโอกาสสำหรับนักศึกษาชาวออสเตรเลียในการมีส่วนร่วมในการศึกษาระดับสูงและครอบคลุมทั่วไปทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม โดยเพิ่มการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกร่วมกันพัฒนาประเทศและมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลก (The Group of Eight, 2016) มีสมาชิก 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำแต่ละรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยโมนาร์ช รัฐวิกตอเรีย มหาวิทยาลัยเอ็ดเรด รัฐเซาธ์ออสเตรเลีย มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น รัฐวิกตอเรีย มหาวิทยาลัยนิวเซาธ์เวลส์ รัฐนิวเซาธ์เวลส์ มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ รัฐควีนแลนด์ มหาวิทยาลัยซิดนีย์ รัฐนิวเซาธ์เวลส์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์นออสเตรเลีย รัฐเวสเทิร์น และ มหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย เมืองแคนเบอร์รา

The Group of Eight บรรลุข้อตกลงร่วมกันทางการโอนหน่วยกิตร่วมกันภายในสมาชิก (Credit Transfer Agreement) และมีความร่วมมือทางด้านวิจัยร่วมกันภายใต้เงินสนับสนุนจากรัฐบาล และมีข้อตกลงความร่วมมือในหลักสูตรร่วมกันในระดับปริญญาเอก (Joint Degree) ภายในสถาบันสมาชิกทำให้มาตรฐานการศึกษาของสมาชิกมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ทางเครือข่ายยังมีความร่วมมือในระดับนานาชาติ ในหลายประเทศทั้งในประเทศจีน หรือประเทศในกลุ่มยุโรป อาเซียน และอเมริกาใต้

การบริหารจัดการของเครือข่ายประกอบด้วย (1) คณะทำงาน (Go8 Board) เป็นคณะกรรมการระดับสูง ระดับนโยบายทำหน้าที่ในการบริหารและกำหนดทิศทาง ตัวแทนจากสถาบันสมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้งตั้งมีวาระในการดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วย ประธาน (President) และรองประธาน (Vice President) เครือข่ายละ 1 คน และมีคณะกรรมการ (Board Member) สมาชิกอีก 6 คน รวมมีคณะทำงานทั้งหมด 8 คน ในการทำงานด้านการบริหารจัดการเครือข่าย ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่รัฐ และภาคเอกชน รวมทั้งนโยบายความร่วมมือในระดับนานาชาติ คณะกรรมการทั้ง 8 จะทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และ (2) สำนักงานเลขาธิการ มี

คณะทำงานทั้งหมด 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารเครือข่าย (Chief executive) เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงาน 1 คน มาจากการแต่งตั้งจากคณะทำงาน เป็นผู้บริหารสำนักงาน ทำหน้าที่ในการประสานงานให้กับคณะทำงาน และมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งการเป็นคณะกรรมการทำความร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานระดับนานาชาติในเชิงประเด็นต่างๆ โดยในสำนักงานเลขาธิการจะหารองผู้บริหารเครือข่าย 1 คน (Deputy Chief Executive) และผู้อำนวยการ อีก 1 คน ดูแลงานด้านนานาชาติและนโยบายด้านอุตสาหกรรม(International and Industry Policy) นอกจากนี้จะมีทีมผู้บริหารอื่นๆ อีก 6 คนที่ดูแลความรับผิดชอบในแต่ละประเด็น เช่น ด้านกลยุทธ์ (Strategic advisor) ด้านการศึกษาและการทำงานร่วม (Education and Engagement) เป็นต้น

กิจกรรมที่สำคัญของ The Group of Eight คือ การสนับสนุนการทำงานร่วม (Engages) ทางด้านการวิจัย (Research) ความร่วมมือ (Collaboration) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และการสร้างพันธกิจสัมพันธ์ (Brand Engagement) โดยพยายามส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในทุกโปรแกรม สนับสนุนข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ต่างๆ ให้กับนักศึกษา

เป้าหมายสำคัญของ The Group of Eight คือ การสนับสนุนการทำวิจัย เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ (Research Innovation) ระหว่างงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาต่อยอดสู่การวิจัยเพื่อธุรกิจ (Business Research) ด้วยการมุ่งเน้นทางด้านการศึกษาทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ประเทศและสังคม (Social Benefit) ได้รับประโยชน์มากจากงานวิจัย (Benefit Research) รวมทั้งการได้รับชื่อเสียงในระดับโลกทางการวิจัย เครือข่ายจึงได้รับเงินสนับสนุนจำนวนมากจากรัฐบาลออสเตรเลียและแหล่งทุนภายนอกระดับนานาชาติ (The Group of Eight, 2015)

5.4.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยี (The Australian Technology Network : ATN)

เครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียมีเป้าหมายในการสร้างความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ มุ่งเน้นในการวิจัยระดับโลก (Real World Research) เป็นวิจัยที่ส่งผลกระทบต่อโลกอย่างแท้จริง (Real World Impact) หัวใจสำคัญ คือการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับโลกเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในการใช้วิธีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทันสมัยทั่วโลกและมีทักษะเข้าสู่ตลาดแรงงานที่ทันสมัยได้ (Modern Workforce) เพื่อการพัฒนาธุรกิจและชุมชนต่อไป เครือข่าย ATN จึงมุ่งเน้นการเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยี ประยุกต์หลักสูตรสอดคล้องกับภาคอุตสาหกรรมของประเทศในการมีส่วนร่วมพัฒนาภาคการผลิต และภาคอุตสาหกรรมของประเทศออสเตรเลีย และเครือข่ายมีส่วนสร้างชื่อเสียงให้กับประเทศให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาทางด้าน

เทคโนโลยีของโลกให้พลเมืองประเทศออสเตรเลียมีความเก่งด้านเทคโนโลยีมีการฝึกอบรมร่วมกันในการพัฒนาอาจารย์ให้มีทักษะทางเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางเทคโนโลยี จัดตั้งในปี พ.ศ. 2518 มีสมาชิก 5 มหาวิทยาลัยที่มีการเรียนการสอนด้านเทคโนโลยี (ATN, 2016) ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยเคอร์ดิน (2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีควีนแลนด์ (3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีซิดนีย์ (4) มหาวิทยาลัยเซาธ์ออสเตรเลีย และ (5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีรอยัลเมลเบิร์น

เครือข่าย ATN ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมในการทำงานร่วมกัน โดยรายได้ของเครือข่ายด้านการวิจัยร้อยละ 70 มาจากภาคอุตสาหกรรม นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เครือข่ายเป็นผู้นำในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและการวิจัยเพื่อเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศออสเตรเลียและส่งมอบผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมที่สำคัญให้กับชุมชนท้องถิ่น ระดับโลก เครือข่ายนี้สร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และการวิจัยในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาประเทศและความเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมกับชุมชนให้มีความแข็งแกร่งและมีการสร้างความร่วมมือเฉพาะด้านกับประเทศอื่นๆ เช่น กับประเทศจีน (Australian-China Nano Network) ในการพัฒนาวิจัยทางด้านนาโนเทคโนโลยีร่วมกัน (ATN, 2016)

การบริหารจัดการของเครือข่าย ATN ประกอบด้วย

มีคณะทำงานเป็นคณะกรรมการระดับสูง ระดับนโยบายทำหน้าที่ในการบริหาร กำหนดทิศทางของเครือข่ายร่วมกับภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม คณะกรรมการระดับสูงเป็นตัวแทนจากมหาวิทยาลัยสมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้ง มีระเบียบวาระในการดำรงตำแหน่ง ประกอบด้วย (1) ประธาน (President) (2) รองประธาน (Vice President) โดยคณะทำงานมีหน้าที่ในการทำงานด้านการบริหารจัดการเครือข่าย ให้คำปรึกษาแก่ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม ทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง นโยบายต่างๆ ร่วมกัน และ (3) สำนักงานเลขาธิการ อยู่ที่เมืองเอดิเรด รัฐเซาธ์ออสเตรเลีย ประกอบด้วย ผู้บริหารเครือข่าย (Executive Director) เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงาน 1 คน มาจากการแต่งตั้งจากคณะทำงาน เป็นผู้บริหารสำนักงาน ทำหน้าที่ในการประสานงานให้กับคณะทำงาน และมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม นอกจากจะมีทีมผู้บริหารอื่นๆ ที่ดูแลความรับผิดชอบในแต่ละประเด็น

5.4.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยการพัฒนาภูมิภาค (The Regional Universities Network : RUN)

เครือข่าย RUN (2013) จัดตั้งขึ้นมุ่งพัฒนาระดับท้องถิ่นของประเทศออสเตรเลียให้มีความแข็งแกร่งระหว่างมหาวิทยาลัยภูมิภาคด้วยกัน ก่อตั้งปี พ.ศ. 2554 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เป็นที่ปรึกษานโยบายให้รัฐโดยเฉพาะด้านการศึกษาและการพัฒนาภูมิภาค (2) ยกกระตือรือร้นการทำงาน

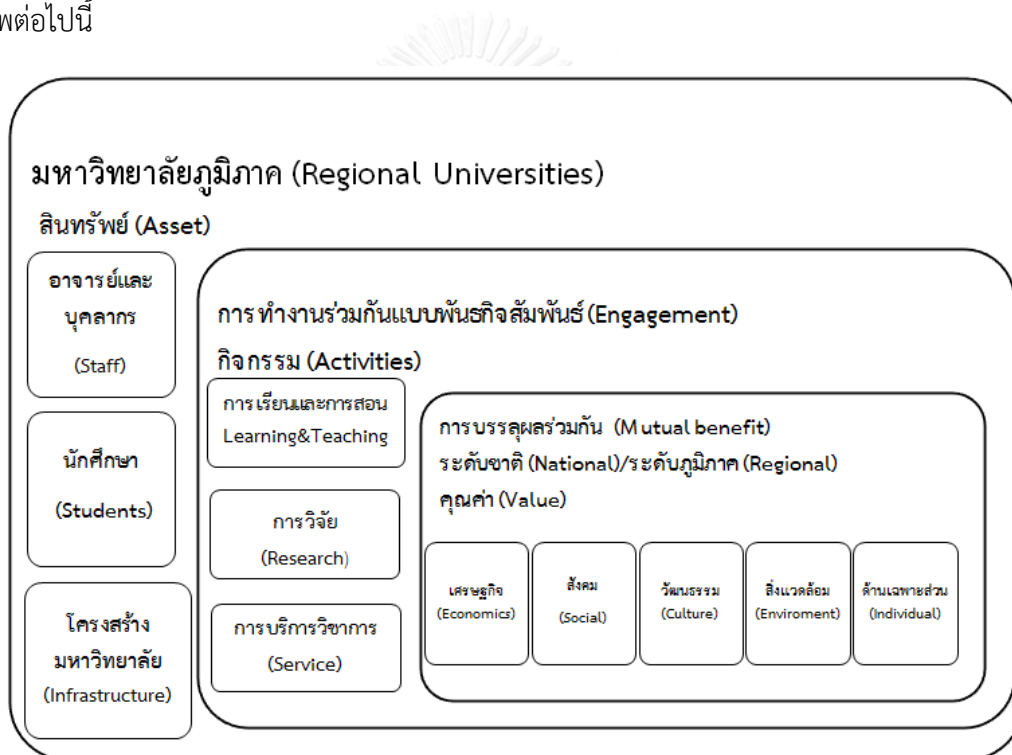
ร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคในการสนับสนุนช่วยเหลือแต่ละภูมิภาคและการพัฒนาประเทศ และ (3) สร้างขีดความสามารถระหว่างสถาบันที่เป็นสมาชิกในการส่งมอบด้านการศึกษาสู่ท้องถิ่นด้วยการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีต่อกัน การฝึกอบรม การวิจัย และการบริหารจัดการสถาบันโดยเฉพาะในบริบทของภูมิภาค (Regional Context) อย่างยั่งยืน

มีสมาชิกเครือข่าย 6 มหาวิทยาลัยจากภูมิภาคของประเทศออสเตรเลียซึ่งมีส่วนร่วมกระตุ้นเศรษฐกิจประเทศในระดับภูมิภาค ทั้งการมุ่งเน้นสร้างนวัตกรรมในท้องถิ่น สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่น ในการให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาภายใต้กรอบใหญ่ของประเทศ ได้แก่ (1) มหาวิทยาลัยเซินทรัลควีนแลนด์ (2) มหาวิทยาลัยเซาเทิร์นคอร์ส (3) มหาวิทยาลัยบาราราด (4) มหาวิทยาลัยนิวอิงแลนด์ (5) มหาวิทยาลัยเซาเทิร์นควีนแลนด์ และ (6) มหาวิทยาลัยซันไซโคส

การเป็นพลังขับเคลื่อนร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ในท้องถิ่น (Regional Engagement) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (1) การพัฒนาทุนมนุษย์ในท้องถิ่น (Human Capital Development) การสร้างแรงบันดาลใจให้คนในท้องถิ่นสนใจในการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การลงทะเบียนต่ำ เน้นพัฒนาทักษะฝีมือให้มีคุณภาพมากขึ้น (2) การวางแผนและกำกับดูแลกิจการในภูมิภาค (Regional Governance and Planning) การบริการวิชาการให้กับท้องถิ่น สนับสนุนและกลยุทธ์ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (3) การพัฒนาชุมชน (Community Development) สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม เมื่อมีปัจจัยใดมากระทบชีวิตความเป็นอยู่ ก็สามารถในการยืดหยุ่นและเผชิญได้อย่างยั่งยืน (4) การพัฒนาสุขภาพ อายุ (Health and Ageing) ของคนในท้องถิ่นด้วยการให้การศึกษาค้นคว้าที่ผสมผสานกับท้องถิ่น มีการบริการด้านสุขภาพ การให้บริการแหล่งความรู้พื้นฐาน ด้วยการสนับสนุนการพัฒนาการวิจัย และการนำไปใช้เพื่อท้องถิ่น (5) การพัฒนาศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา (Art, Culture and Sport) ในการให้มหาวิทยาลัยร่วมสร้างคุณค่าและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับท้องถิ่นอย่างเท่าเทียม และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (6) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Environmental Sustainability) สร้างสังคมแห่งความเข้าใจในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมแก้ไข และ (7) การพัฒนาด้านอุตสาหกรรมและธุรกิจของท้องถิ่น (Industry and Business Development) ในการสร้างขีดความสามารถในระดับภูมิภาคและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา

กระบวนการพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (The Process of Regional Engagement) เพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน มุ่งพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่ซับซ้อนและหลายมิติ ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) สินทรัพย์สถาบัน ได้แก่ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (Staff) นักศึกษา (Students) และ

โครงสร้างของมหาวิทยาลัย (Infrastructure) ว่ามีความพร้อมและเป็นพลังขับเคลื่อนให้กับมหาวิทยาลัยในการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (2) กระบวนการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) ตามหลักพันธกิจของมหาวิทยาลัยทางด้านการเรียนการสอน (Learning) การวิจัยและพัฒนา (Research) และการบริการวิชาการ (Service) โดยทั้ง 3 กิจกรรม (Activities) นำไปสู่ผลตอบแทนที่สำคัญให้กับมหาวิทยาลัยในด้านกลยุทธ์และโอกาสในการพัฒนาภูมิภาคด้วยการร่วมกันในการพัฒนาในด้านต่างๆ และ (3) นำไปสู่การบรรลุผลร่วมกัน (Mutual benefit) ทั้งในระดับชาติ (National) ระดับภูมิภาค (Regional) ในการส่งมอบคุณค่าในด้านคุณภาพของผลผลิต ระดับท้องถิ่น ระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนากลยุทธ์ในการวิจัยในระดับภูมิภาคจึงมีความสัมพันธ์ไปสู่ระดับชาติและนานาชาติทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และด้านเฉพาะส่วน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.13 กระบวนการพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement)

ที่มา : RUN (2013)

การทำงานร่วมในระดับภูมิภาคของเครือข่าย RUN เกิดประโยชน์ ดังนี้ (1) ประเทศได้รับผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและชุมชนในประเทศมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีจากความร่วมมือนั้น (Wellbeing) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการพัฒนาระดับภูมิภาค (2) การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายระดับชาติจากความร่วมมือระดับมหาวิทยาลัย (3) พัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงขึ้นอันเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาภูมิภาค และพัฒนาภาคอุตสาหกรรมท้องถิ่น เป็น

กลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ (4) มีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่นและการให้บริการในด้านวิชาการและด้านอื่นให้กับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และ (5) เป็นจุดแข็งในการพัฒนาการวิจัยในระดับชาติในการช่วยสนับสนุนช่วยเหลือ และพัฒนาระบบนวัตกรรมที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการท้องถิ่นและภูมิภาคสู่การพัฒนาประเทศ

ระดับของการให้การสนับสนุนช่วยเหลือของเครือข่ายความร่วมมือในระดับภูมิภาคของออสเตรเลีย (Level of Regional Contributions) ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้ (1) ความช่วยเหลือระดับโปรแกรม (Program Level) ในระยะยาวในการกำหนดกลยุทธ์ และกิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างเครือข่ายบนฐานความร่วมมือในระดับภูมิภาค (2) ความช่วยเหลือระดับโครงการหรือระดับทีม (Project/Team Level) เป็นความช่วยเหลือที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะของกิจกรรมและมีกรอบระยะเวลาในการกำหนดความร่วมมือ และ (3) ความช่วยเหลือแบบเฉพาะ (Individual Level) เป็นกิจกรรมที่ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือพิเศษเฉพาะด้านเฉพาะสมาชิกที่ตกลงร่วมกันเป็นพิเศษ

การบริหารจัดการเครือข่ายของคณะทำงานประกอบด้วย (1) เครือข่ายมีคณะทำงาน (Advisory Group) เป็นคณะกรรมการระดับสูง ระดับนโยบายทำหน้าที่ในการบริหารและกำหนดทิศทางของเครือข่าย ทั้งหมด 8 คน ประกอบด้วยตัวแทนจากสมาชิก 6 มหาวิทยาลัย (Advisory Member) โดยสมาชิกทั้ง 6 คน แต่งตั้ง ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Advisor) และผู้อำนวยการบริหาร (Executive Director) ในการทำงานด้านการบริหารจัดการเครือข่าย ให้คำปรึกษาแก่รัฐภูมิภาค ชุมชนและท้องถิ่นและการกำหนดทิศทาง นโยบายต่างๆ และ (2) **การมีสำนักงานเลขาธิการ** อยู่ที่เมืองเอดิเรด รัฐเซาธ์ออสเตรเลียประกอบด้วย ผู้บริหารเครือข่าย (Executive Director) ระดับสูงในสำนักงาน 1 คน มาจากการแต่งตั้งจากคณะทำงาน เป็นผู้บริหารสำนักงานประสานงานให้กับคณะทำงาน สมาชิก ประสานร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก โครงสร้างคณะทำงานและการบริหาร

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ผู้วิจัยวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.22 ผลการวิเคราะห์ เป้าหมาย และบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย		
	Group of Eight ¹	ATN ²	RUN ³
1. การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลัก - พัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร คุณภาพอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา - การวิจัย - การบริหารวิชาการ - การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม - การทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตร	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓
2. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ - การวิจัย พัฒนาและการสร้างสรรค์ - เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นนโยบายและกลยุทธ์ - การพัฒนาภาคธุรกิจ ส่งเสริมเครือข่ายกับผู้ประกอบการ - ส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน - การพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรม สังคมชุมชนให้เข้มแข็ง - ต่อยอดพัฒนาแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง - การยกระดับคุณภาพแรงงาน ทักษะภาษาอังกฤษ และ ภาษาอาเซียน - สร้างภูมิคุ้มกันด้วยการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
3. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประชาคม อาเซียน - ยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยไทยในประชาคมอาเซียน - มหาวิทยาลัยเป็นกลไกเตรียมพร้อมประชาคมอาเซียน - ยกระดับคุณภาพแรงงานสู่อาเซียนและการเคลื่อนย้าย - ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับอาเซียน			
4. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติยั่งยืน - การจัดการศึกษาเป็นนานาชาติโดยมีดัชนีชี้วัด - การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่การค้าและบริการ - เป้าหมายการแลกเปลี่ยน นักศึกษา และบุคลากร - เป้าหมายในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความมีชื่อเสียง - สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันในระดับองค์กร สถาบัน และนานาชาติ	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓

ที่มา : 1. เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย (Go8, 2016)

2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยี (ATN, 2016)

3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN, 2013)

จากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ แหล่งข้อมูลต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ทั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ในระดับนานาชาติ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรปและประเทศออสเตรเลีย ทั้งทางด้านหลักการ แนวคิด ความเป็นมาในการจัดตั้งเครือข่าย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวปฏิบัติของเครือข่าย ทั้งโครงการกิจกรรมของเครือข่ายต่างๆ รวมทั้งศึกษาจากคณะทำงาน วิธีการดำเนินงาน และรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย และจากผลการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบัน เป้าหมาย และบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยนำผลการศึกษาดังกล่าวไปสู่ ขั้นตอนการสรุปการสังเคราะห์องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2.23 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (ต่อ)

องค์ประกอบเครือข่าย	เครือข่ายในประเทศไทย			เครือข่ายในอาเซียนและนานาชาติ				เครือข่ายในสหภาพยุโรป				เครือข่ายในออสเตรเลีย		
	ศทอ. (2552) ¹	Ent (2559) ²	RUN (2559) ³	RIHE (2016) ⁴	AUN (2016) ⁵	GSARF (2016) ⁶	ASAIHL (2016) ⁷	EUCEN (2016) ⁸	EUNet (2016) ⁹	UNECC (2016) ¹⁰	UNICA (2016) ¹¹	Go8 (2016) ¹²	ATN (2016) ¹³	RUN (2013) ¹⁴
- การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น เงินทุน บุคลากร สำนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 การมีแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก และนานาชาติ														
5.4 อุบัติการณ์บริการงาน เช่น สมัชชาภิกขุ คณาจารย์ต่าง	✓													
ด้านขนาดสถาบัน ภาษา														
วัฒนธรรม														
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ														
6.1 ภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สถาบัน อาจารย์และบุคลากร														
นักศึกษาที่มีส่วนร่วมผลประโยชน์														
6.2 ภายนอกที่มีส่วนร่วมและได้รับผลกระทบจาก														
เครือข่าย ได้แก่														
- ภาครัฐด้านนโยบาย	✓			✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 2.23 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (ต่อ)

องค์ประกอบเครือข่าย	เครือข่ายในประเทศไทย			เครือข่ายในอาเซียนและนานาชาติ			เครือข่ายในสหภาพยุโรป				เครือข่ายในออสเตรเลีย			
	สทอ. (2552) ¹	EnT (2559) ²	RUN (2559) ³	RHE (2016) ⁴	AUN (2016) ⁵	GMSARN (2016) ⁶	ASAHL (2016) ⁷	EUCEN (2016) ⁸	EUnet (2016) ⁹	UNECC (2016) ¹⁰	UNICA (2016) ¹¹	G08 (2016) ¹²	ATN (2016) ¹³	RUN (2013) ¹⁴
- ภาคเอกชน ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ใช้บัณฑิต	✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓
- ภาคชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาค	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓					
- องค์การระดับนานาชาติ			✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓	

- ที่มา:**
1. เครือข่ายพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)
 2. เครือข่ายพันธมิตรสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเพื่อสังคม (2559)
 3. เครือข่ายพันธมิตร มหาวิทยาลัยวิจัยประเทศไทย (2559)
 4. ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (2559)
 5. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (2559)
 6. เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งภูมิภาค (2559)
 7. สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษาแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (2559)
 8. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษต่อเนื่อง (2559)
 9. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (2559)
 10. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (2559)
 11. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงยุโรป (2559)
 12. เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย (2559)
 13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (2559)
 14. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาภูมิภาค (2556)

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี

6.1 ความหมายและแนวปฏิบัติที่ดีทางการศึกษา

นักวิจัยหลายท่านได้อ้างอิงนักวิชาการที่ให้ความหมายของคำว่า แนวปฏิบัติที่ดี ไว้ดังนี้ สมพร เพชรสงค์ (2551) กล่าวว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น แนวปฏิบัติที่ดีจึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดีแต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบ บริหาร และเทคนิควิธีทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมาย บูรชัย ศิริมหาสาร (2548) ให้คำนิยามว่า แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) คือ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

Spendolini (1992; อ้างถึงในอลงกต ยะไวทย์, 2549) กล่าวว่า เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการใช้ในขั้นตอนการทำงานซึ่งผลที่ได้นั้นตรงกับข้อกำหนดความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และศูนย์เพิ่มผลผลิตและคุณภาพแห่งอเมริกา

ธเนศ ขำเกิด (2550) กล่าวถึงคำนิยามของ American Productivity and Quality Center เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี คือการปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ หรือแนวปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือสู่ความเป็นเลิศ

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์ (2545) ได้นิยามแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) คือ (1) วิธีที่ดีที่สุด หมายถึง แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรม ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละองค์กร (2) แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรหนึ่งไม่จำเป็นต้องเหมาะสมกับขององค์กรอื่นเสมอไป (3) แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป (4) แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นของใหม่ (5) แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเมื่อปฏิบัติแล้วควรเกิดประสิทธิผลที่วัดได้เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม (6) แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดต้องมีลักษณะที่เป็นระบบ และอธิบายถึงเหตุผลได้อย่างชัดเจน และ (7) แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของการแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์เรียนรู้ และเกิดการพัฒนาร่วมกันไม่รู้จบ

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) คือ แบบอย่างที่ดี เป็นวิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนปฏิบัติที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย การมีศักยภาพในการปรับให้เข้ากับวัตถุประสงค์ที่คล้ายกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันเป็นส่วนที่จำเป็นของการเรียนรู้ขององค์กรและการแสวงหาความเป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ

6.2 คุณลักษณะของแนวปฏิบัติที่ดี

อัมเรศ เนตาสีทธิ์ (2553) แนวปฏิบัติที่ดีช่วยพัฒนาความคิดและให้มุมมองที่แตกต่างหลากหลายช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบและมุมมองใหม่ๆ เกิดขึ้นในการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีมีประเด็นในการพิจารณา ดังนี้ (1) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน (2) สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนา ประสิทธิภาพของหน่วยงาน (3) ลดขั้นตอน ลดระยะเวลาในการดำเนินงาน (4) ประหยัดการใช้ทรัพยากร และการลดค่าใช้จ่าย (5) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน (6) วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ขึ้นมาใหม่ (7) สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีเก่าและใหม่ โดยวิธีใหม่จะให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า (8) อำนวยความสะดวกในการใช้ (9) วางระบบในการบริการ และมีช่องทางที่หลากหลายในการให้บริการดังกล่าว (10) สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้ (11) ผลผลิตประสิทธิผลและความสำเร็จเพิ่มขึ้น (12) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (12) สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนและ (14) การพัฒนาปรับปรุงต่อไป

6.3 ขั้นตอนการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี

สมพร เพชรสงค์ (2551) เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี ไว้ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงานนั้นๆ (2) การศึกษาวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสำรวจ การระดมความคิด การใช้กระบวนการ SWOT เป็นต้น (3) การกำหนดภาพความสำเร็จอนาคตจัดทำรูปแบบ (Model) วิธีการดำเนินงาน และ (4) การปฏิบัติตามแบบวิธีการอาจจะเริ่มทดลองนำร่องตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

วิธีการวิเคราะห์ว่าแนวปฏิบัติที่ดีนั้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีหรือไม่ มีวิธีการพิจารณา คือ การวิเคราะห์บริบท ความคาดหวังของหน่วยงานสังคมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตั้งคำถามว่าขั้นตอนนั้นเป็น “นวัตกรรม” หรือไม่ และให้ประโยชน์อย่างไร โดยการวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยแห่งความสำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้ ควบคู่กับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน ในการเขียนแนวปฏิบัติที่ดีสามารถจำแนกเป็นรูปแบบ/องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การเขียนวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปทั้งเชิงบรรยายหรือ ตารางเปรียบเทียบ (2) ผลงานระบบงานที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีอย่างไร อาจเขียนโดยการแยกเป็น 2 ส่วน คือ ขั้นตอนการดำเนินงานหรือการทำแผนภูมิ (Flow Chart) ของระบบงานที่ทำ และวิธีการและนวัตกรรมที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ด้วยการเขียนขั้นตอนการดำเนินงานจนสำเร็จเป็นผลงานที่ดี และ (3) ปัจจัยเกื้อหนุนของการเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้รับ

ดังนั้น สามารถสรุปแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้ว่าเป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน จากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ

ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหา และการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาที่มีขั้นตอนผ่านการเล่าเรื่องที่เป็นการทำงานของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6.4 แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยจึงขอสรุปรูปแบบและที่มาของการนำแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ ภูมิภาค และระดับนานาชาติเพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพทั่วไป เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงาน รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละเครือข่ายที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายเป็นหลัก คำว่าดีที่สุด อาจจะไม่ได้หมายถึงดีที่สุจริตจริงๆ ของแต่ละเครือข่ายที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาเปรียบเทียบ เนื่องจากแต่ละเครือข่ายมีประเด็น และวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป ดังนั้นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุจริตไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเรื่องๆ เดียว หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละเครือข่ายดำเนินการหรือให้ความสนใจ

เกณฑ์ในการคัดเลือกแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นได้หลายรูป ดังนี้

- (1) เกิดจากบุคคลมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ ภาวะผู้นำทางผู้บริหารที่คาดหวังความสำเร็จ การคิดเชิงอนาคตในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงาน หรืออยู่ได้บังคับบัญชาที่เรียนรู้จากการปฏิบัติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาในการทำงาน และในบางครั้งอาจเกิดจากคำกล่าวสุนทรพจน์ของผู้นำประเทศ ผู้บริหารระดับนโยบาย เกิดการต่อยอดในความคิดสร้างสรรค์วิธีการใหม่หรือที่ดีกว่า
- (2) ปัจจัยภายในองค์การเกิดจากปัญหาอุปสรรคด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และการไม่บรรลุเป้าหมาย เกิดความกดดันจากภายนอก การขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ภาวะข้อจำกัดในทรัพยากรทางการบริหาร และ
- (3) ทิศทาง แนวโน้มของบริบทโลก กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อนของปัญหา ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทางกระบวนการวิธีการที่ดีกว่าการพัฒนาค้นหาวិธีการใหม่ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ ทำให้เกิดการเรียนรู้และแสวงหาวิธีที่ดีที่สุด

ประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์และศึกษาจากแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติครอบคลุมหัวข้อต่างๆ ทั้งความเป็นมา สมาชิกและผู้ร่วมมือต่างๆ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย คณะทำงาน การบริหารจัดการเครือข่าย โครงการ กิจกรรม รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อที่จะทำให้ผู้วิจัยสามารถดึงเอาแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นจุดเด่นของแต่ละเครือข่ายมาใช้ประโยชน์เปรียบเทียบและพัฒนาในงานวิจัยเกี่ยวกับการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล

ตอนที่ 7 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์

7.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

นักวิชาการ และนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของ “กลยุทธ์ (Strategy)” ไว้ดังนี้ Certo and Peter (1991) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจว่าจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wheelen and Hunger (2004; อ้างถึงใน อัมเรศ เนตาสีทธิ์, 2553) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ คือ แผนแม่แบบขององค์กรที่ระบุว่าองค์กรจะบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างไร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและลดความเสี่ยง

Thompson A. et al, 2012 (อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญและคณะ, 2555) กลยุทธ์ในทางธุรกิจ หมายถึง แผนการปฏิบัติในการบริหารจัดการให้สามารถแข่งขันอย่างประสบความสำเร็จและดำเนินการให้ได้รับกำไรสูงกว่าบนพื้นฐานการบูรณาการตัวเลือกในการพิจารณา ทักษะต่างๆ ของกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของการบริหารในการทำแต่ละอย่างให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยปกติ “กลยุทธ์” มีความหมายเหมือนกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Strategy” โดยยุทธศาสตร์ ในอดีตเป็นคำที่ใช้สำหรับการรบหรือการสงคราม ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและในภาษาไทยนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ แต่ในมุมมองยุทธศาสตร์จะมองในแผนการในองค์รวมเป็นภาพกว้าง แต่ท้ายที่สุด 2 คำนี้ ก็มีความหมายเหมือนกัน

ปกรณ์ ปริยากร (2559) ให้ความหมายของ กลยุทธ์ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือบริบทต่างๆ อย่างยั่งยืน

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความสำคัญของกลยุทธ์ คือ เรื่องของการแข่งขันที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำในสิ่งที่คู่แข่งไม่ได้ทำ หรือดีกว่านั้นคือทำในสิ่งที่คู่แข่งทำไม่ได้ ทุกกลยุทธ์ต้องการองค์ประกอบที่ต่างกันเพื่อสร้างความดึงดูดและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว กลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินการกลยุทธ์เป็นการจัดการที่สำคัญเป็นลำดับต้นๆ แผนการดำเนินการกลยุทธ์จะทำให้เกิดความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบและเกิดการพัฒนาศักยภาพขององค์กรจนประสบความสำเร็จ ดังนั้น นอกจากกลยุทธ์จะดีแล้ว การดำเนินการกลยุทธ์ที่ดีก็เป็นสัญญาณที่บ่งชี้ถึงการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

7.2 การสร้างกลยุทธ์และการดำเนินการกลยุทธ์

การดำเนินงานขององค์การหากจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็ต้องมีแผนในการดำเนินงานภายใต้กรอบของเวลา และกลยุทธ์ก็นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์คือ เป็นจุดสุดท้ายของ จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective) และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ การยอมรับการปฏิบัติและจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์การพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มรายละเอียดซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2543)

Thompson A. et al (2012; อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญและคณะ, 2555) ได้กล่าวถึงระดับของกลยุทธ์มีผลต่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างกลยุทธ์ในบริษัทให้มีความหลากหลาย กล่าวคือ ต้องมีการจัดการธุรกิจหลายๆ อย่าง งานในการสร้างกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับระดับของกลยุทธ์ชัดเจน 4 ระดับ แต่ละระดับเกี่ยวข้องกับมุมมองของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่หลากหลาย ทำอย่างไรถึงจะประสบความสำเร็จในการแข่งขัน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบหลักในการคิดกลยุทธ์บริษัทใหม่ๆ การตัดสินใจกลยุทธ์ที่สำคัญมักจะมีการตรวจสอบและได้รับการยอมรับจากกรรมการในชุดคณะกรรมการของบริษัท กลยุทธ์ระดับองค์กรอาจจะเป็น การอยู่คงที่การเจริญเติบโต และการตัดทอน (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจการแข่งขัน (Competitive Strategy) แม้ว่าผู้จัดการระดับองค์กรจะเป็นผู้มีอิทธิพลแต่การพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจในระดับต่างๆ ถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้จัดการทางธุรกิจโดยมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์อย่างน้อย 2 อย่างคือ (2.1) มองว่ากลยุทธ์ระดับล่างเป็นสิ่งที่เข้าใจง่ายสอดคล้องและเหมาะสมอย่างเพียงพอกับกลยุทธ์ทั้งหมดของบริษัท และ (2.2) ทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจหลักพัฒนาดีขึ้นด้วยพนักงานระดับองค์กรและทำให้กลยุทธ์เหล่านั้นเต็มไปด้วยประเด็นทางกลยุทธ์ที่เป็นที่รู้จัก (3) กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional-area Strategies) เกี่ยวข้องกับการกระทำและวิธีการจัดการบางส่วนภายในธุรกิจ เช่น ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการขายและการตลาด ฝ่ายบริการลูกค้า และฝ่ายการเงิน หน้าที่แรกของกลยุทธ์การทำงานในพื้นที่ คือ การทำให้รายละเอียดของกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทสมจริงมากขึ้น ความรับผิดชอบหลักในกลยุทธ์การทำงานในพื้นที่ภายใน

ธุรกิจจะถูกลมอบหมายให้หัวหน้าในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจตรวจสอบในท้ายที่สุด และ (4) กลยุทธ์การดำเนินงาน (Operating Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่แคบในการจัดการกับหน่วย การดำเนินงานที่สำคัญและกิจกรรมการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงกับความสำคัญทางกลยุทธ์ การควบคุมคุณภาพ การซื้อวัตถุดิบ การขายทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น กลยุทธ์การดำเนินงานมีขอบเขตจำกัด ถือว่าเป็นกลยุทธ์ระดับล่างตามลำดับชั้น แต่ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรละเลย

ในกรณีของบริษัทธุรกิจเดียว กลยุทธ์จะมา 3 ระดับ โดยรวมสองระดับแรก คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะรวมเป็น (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท มีประธาน การจัดการบริหารของบริษัทเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (2) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานหรือระดับธุรกิจ และ (3) กลยุทธ์การดำเนินงานหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 4 ระดับนี้ ในบริบทของกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะเท่ากับระดับของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะเท่ากับระดับของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกของเครือข่าย กลยุทธ์การดำเนินงาน (Operating Strategies) จะเท่ากับเครือข่ายย่อยที่แยกทำงานเป็นกลุ่ม เชิงประเด็นต่างๆ ใน เครือข่ายและกลยุทธ์การดำเนินงาน (Operating Strategies) จะเท่ากับระดับหน่วยงานที่ปฏิบัติตาม หน้าที่ภายในเครือข่ายมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก ระดับ คณะ ภาควิชา โครงการ หลักสูตร

7.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปโดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานใน องค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้ (1) ช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานให้ความสนใจใน เรื่องขององค์กรมากขึ้น (2) กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหาย (3) ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนและมองเห็นภาพ ของการพัฒนางานในอนาคต (4) ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การ เปลี่ยนแปลงทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม (5) ช่วยทำให้การกำหนด วัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ (6) ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ และ (7) ช่วยก่อให้เกิด

การประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นหนักกำลังภายในองค์กร โดยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นงานทางด้านความคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

7.2.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกลยุทธ์

Certo and Peter (1991; อ้างถึงในอัมเรศ เนตาสีทธิ, 2553) ได้เสนอกระบวนการในการจัดการกลยุทธ์ 5 ขั้นตอนดังนี้ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรคจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร (3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤตติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) (4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรสู่ความสำเร็จที่พึงประสงค์ และ (5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ ประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) (2) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation) (3) การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (4) การออกแบบองค์กร (Organization Design) และ (5) การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร
องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ (Keller, 1983) ดังนี้ (1) ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง

และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป (2) วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย (2.1) บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ อื่นๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตทุกประเภทจะเป็นอย่างไรทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร (2.2) งบประมาณสถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไรในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้ การใช้จ่ายในอนาคตค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน (2.3) สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร (2.4) หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร และ (2.5) ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร (3) วิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ และ (4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้านคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) และ ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์กร

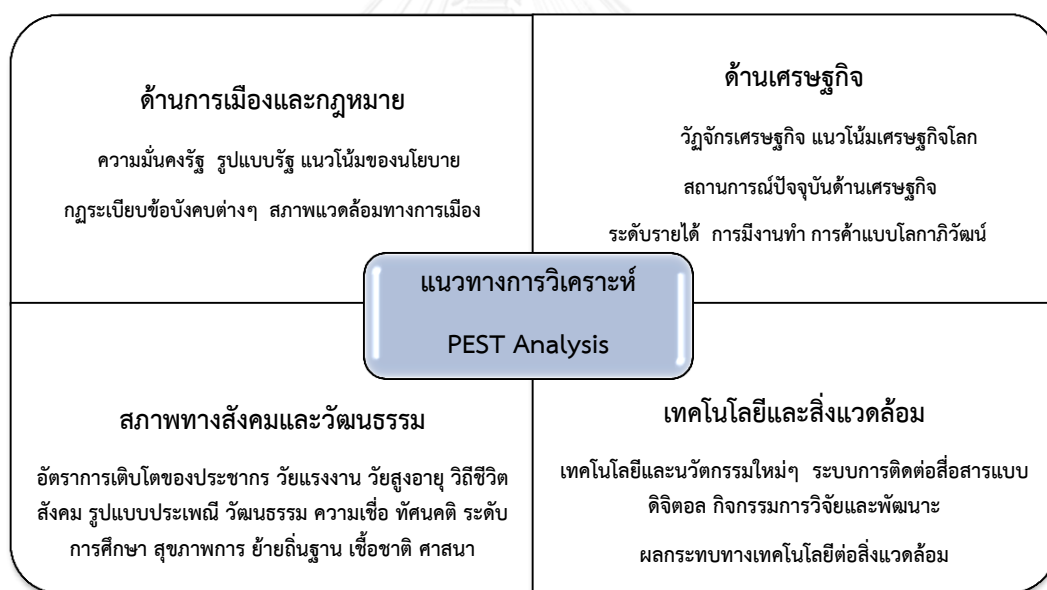
ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (Systems Design) เมื่อทราบเป้าหมายของการดำเนินงานและทราบถึงกลยุทธ์ที่จะใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปได้นั้นต้องอาศัยการออกแบบระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

7.3 การประเมินผลสภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค (PEST Analysis : Francis J Aguilar, 1967) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ ว่าอะไรคือโอกาสหรือข้อจำกัดในการ

พัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางนโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ (P : Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจในระดับมหภาค (E : Economics) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (S : Sociocultural) และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี วิทยาการต่างๆ (T : Technology) ซึ่งปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ดังนั้นในการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมานี้จึงมีส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคนี้ ได้พัฒนาเพิ่มเติมจาก PEST Analysis ในปัจจัยด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เป็น PESTLE Analysis ในปัจจัย ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (L : Legal) และ ปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม (E : Environment)

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกก็ยังคงสรุปภาพรวมหลักได้ 4 ด้าน (ปกรณ ปรียากร, 2559) ดังนี้ (1) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Politics and Public Policy) (2) ด้านเศรษฐกิจ (Economics) (3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture) และ (4) ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (Technology and Environment) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.14 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : ปกรณ ปรียากร (2559)

7.4 การประเมินทรัพยากร ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน

Thompson A. et al (2012; อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญและคณะ, 2555) กล่าวว่าในการประเมินประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสำคัญ ว่าทรัพยากรในองค์กรมีประสิทธิภาพและขีดความสามารถใน

การแข่งขันมากน้อยเพียงใด เนื่องจากทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรเป็นรากฐานในการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขันในขณะเดียวกัน ผู้นำหรือผู้จัดการต้องมีความสามารถในการยอมรับว่าทรัพยากรหรือประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างไร รู้วิธีการตรวจสอบองค์ประกอบที่ทำให้ทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรสมบูรณ์ทรัพยากร (Resource) คือ สินทรัพย์ในการแข่งขันที่เป็นเจ้าของหรือถูกควบคุมโดยองค์กร ส่วนประสิทธิภาพ (Capability) คือ ความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างชำนาญ

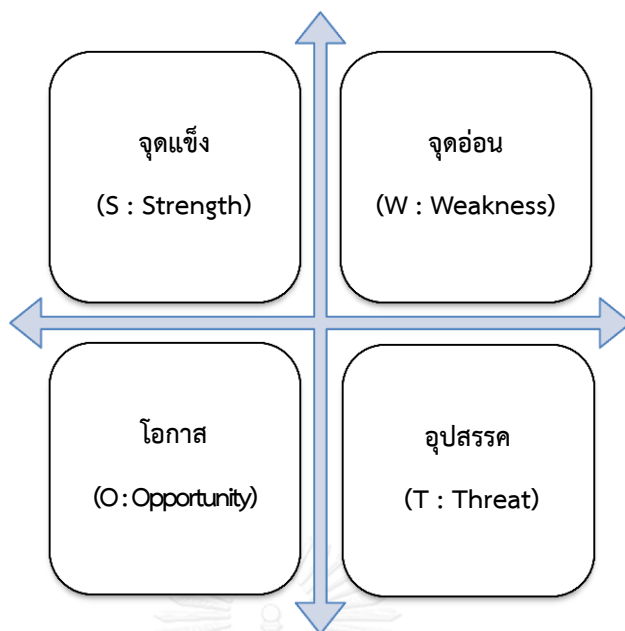
ดังนั้นในการวิเคราะห์ทรัพยากร ประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจส่วนใหญ่จึงเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางบริหารธุรกิจ ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการระบุโอกาส ภาวะคุกคาม ความแข็งแกร่ง และจุดอ่อนภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป มีแนวคิดและรายละเอียดดังนี้

7.4.1 การวิเคราะห์ จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis)

Albert Humphrey (1960) ผู้คิดค้นทฤษฎี การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค SWOT Analysis ได้นำเทคนิคนี้มาแสดงในงานสัมมนาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ 1960-1970 หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเอง และรู้จักสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์สภาพหน่วยงานในปัจจุบันเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน คำว่า SWOT ย่อมาจากประเด็นที่ต้องมีการวิเคราะห์ ได้แก่ S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542; อ้างถึงใน ธเนศ จิตสุทธิภากร, 2547) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงกำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.15 ตำแหน่งการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร

2) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ ในระดับขององค์กรเช่นเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามา มีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนทั้งหมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ ดีกว่าหรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า

3) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงพอพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมิน/โครงการส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกันสลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยในเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม ภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกันศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

7.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจัดทำตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix)

Porter (1998) เสนอแนวคิด เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์มีพื้นฐานในการพิจารณาใน 2 มิติ คือ (1) มิติทางด้านขอบเขตเป้าหมายขององค์กร แบ่งเป็น 2 ลักษณะย่อย คือ เป้าหมายกว้างและเป้าหมายแคบ และ (2) มิติทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ลักษณะย่อย คือ ความได้เปรียบเนื่องจากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กรและ ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรแตกต่างจากคู่แข่งโดยสิ้นเชิงที่ไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือน

จากมิติทั้ง 2 ด้านของ Porter ได้แบ่งกลยุทธ์องค์กรเป็น 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) กลยุทธ์ทางด้านผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Focus Strategy : Low Cost) และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเฉพาะด้าน (Focus Strategy : Differentiation)

หลังจากการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว (SWOT Analysis) นำข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์

เรียกว่า ตารางเมตริกซ์ (TOWS Matrix) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (ปกรณ ปรียากร, 2559) มาประเมินทางเลือกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้ (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาร่วมกันกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (2) กลยุทธ์ความร่วมมือ (ST Strategies) ได้จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในเชิงป้องกันด้วยความร่วมมือ โดยการใช้จุดแข็งของการรวมกันเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการป้องกันข้อจำกัดจากภายนอก (3) กลยุทธ์พัฒนาภายใน (WO Strategies) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในเชิงแก้ไข มุ่งพัฒนาภายใน จากการใช้โอกาสที่มีจะนำไปให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และวิธีใหม่ๆ ในการบริหารจัดการเครือข่าย ให้มีจุดอ่อนน้อยลง และ (4) กลยุทธ์ปรับเปลี่ยน (WT Strategies) ได้มาจากการนำข้อมูลในการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดของเครือข่ายมหาวิทยาลัยมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายในการปรับเปลี่ยนด้านต่างๆ ดังภาพต่อไปนี้

	ภายใน	จุดแข็ง (Strengths) ปัจจัยเข้มแข็งภายใน 5-10 รายการ	จุดอ่อน (Weaknesses) ปัจจัยอ่อนแอภายใน 5-10 รายการ
ภายนอก			
โอกาส (Opportunities) ปัจจัยโอกาสภายนอก 5-10 รายการ		กลยุทธ์เชิงรุก SO Strategy	กลยุทธ์พัฒนาภายใน WO Strategies
ข้อจำกัด (Threats) ปัจจัย อุปสรรคภายนอก 5-10 รายการ		กลยุทธ์ความร่วมมือ ST Strategies	กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนภายใน WT Strategies

ภาพที่ 2.16 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้วยการจัดทำ TOWS Matrix

7.4.3 แนวคิดกรอบโครงสร้างการวิเคราะห์องค์การ McKinsey 7S Model

Robert H. W. et al (1980) ได้เสนอกรอบวิเคราะห์องค์การ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 24 ผลการวิเคราะห์ 7S Framework เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

องค์ประกอบของ 7S Framework	แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
1. กลยุทธ์ (Strategy)	กลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นต้องมีความชัดเจน สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถนำไปประยุกต์/ปฏิบัติได้ทันที
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานในเครือข่าย
3. กระบวนการทำงาน (System)	การกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงานหลักและกลุ่มงานย่อยต่างๆ
4. รูปแบบ/เอกลักษณ์ (Style)	มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการทำงานของคณะทำงาน/ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในเครือข่ายให้เป็นไปตามกลยุทธ์
5. บุคลากร (Staff)	มีการพัฒนาศักยภาพผู้นำ คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในเครือข่ายในด้านต่างๆ ที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม
6. ทักษะเฉพาะ (Skills)	การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในเครือข่ายระดับภูมิภาคให้มีประสิทธิผล
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	การสร้างค่านิยมร่วมของเครือข่าย คณะทำงาน สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นโดยยึดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสำคัญ

7.4.4 การวิเคราะห์กรอบ 5 Cs (The 5Cs of a Content Marketing Strategy)

วิเคราะห์ระดับจุลภาคภายใต้ 5Cs (ปกรณ ปริยากร, 2559) ดังต่อไปนี้

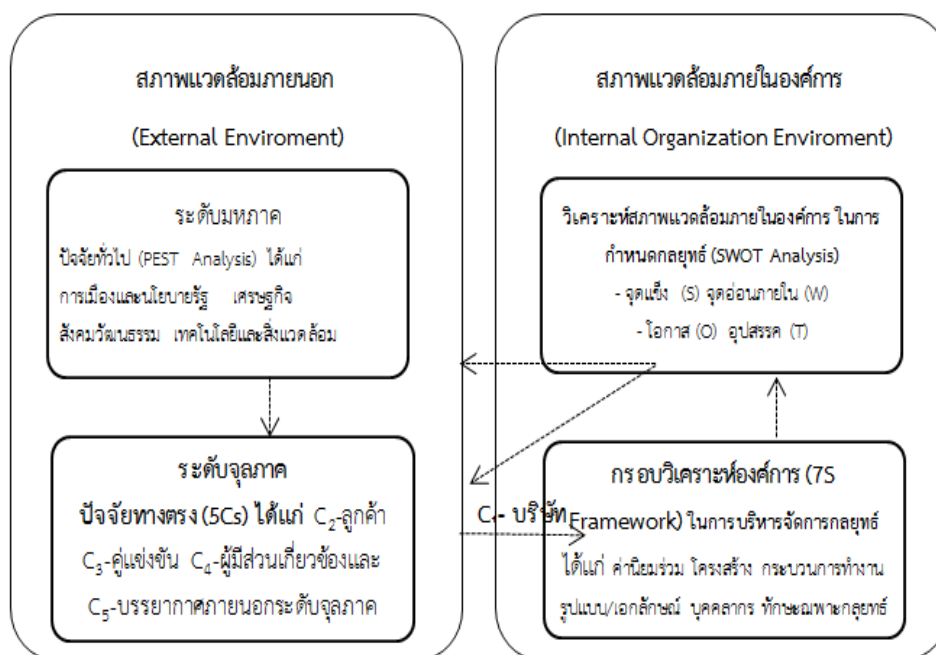
ตารางที่ 2.25 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์กรอบความสัมพันธ์ของ 5 Cs

องค์ประกอบของ 5 Cs	การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย
1. บริษัท (C1 : Company)	การวางกลยุทธ์เป็นการแสวงหาช่องทางในการพัฒนาสมรรถนะ (Competences) ของเครือข่ายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
2. ลูกค้า (C2 : Customers)	แสวงหาช่องทางหรือกลวิธีในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ในเครือข่าย ซึ่งหมายถึงสมาชิกและพันธมิตรอื่นๆ
3. คู่แข่งขัน (C3 : Competition)	การกำหนดกลวิธีที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างคุณค่า
4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (C4 : Collaborators)	การคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในบริบทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภูมิภาค ภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อ เศรษฐกิจ สังคม
5. บรรยากาศภายนอก(C5 : Climate)	การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เช่นการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

ในการกำหนดกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบในหลายส่วนภายในองค์กรจึงจะทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้เครื่องมือต่างๆ แนวคิดทางบริหารธุรกิจมาปรับประยุกต์ไม่ว่าจะเป็น PEST Analysis SWOT Analysis 7S Framework และ 5 Cs เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กร และเป็นกรอบโครงการวิเคราะห์องค์กรเพื่อนำกลยุทธ์สู่การดำเนินการในภาพรวมที่แทนที่จะไปมองเพียงด้านการประยุกต์ใช้กลยุทธ์หรือการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เท่านั้นโดยมองไปถึงว่าเมื่อมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วยังต้องผสมผสานกับสิ่งอื่นได้อีกบ้าง จึงจะสร้างผลลัพธ์ให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิผลขึ้นมาได้

7.5 เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคด้วยการทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission) ของภูมิภาคอาเซียนร่วมกับการวิเคราะห์องค์กรเครือข่ายภายใต้กรอบ 7S Framework และกรอบความสัมพันธ์ 5Cs แล้วกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals) และระบุประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่าย (Strategic Issues) และจัดทำร่างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนโครงการ กิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.17 กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

ที่มา : ปกรณ์ ปรียากร (2559)

ปกรณัม ปรียากร (2559) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ คือการคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรให้สอดคล้องกับ กระแสโลกาภิวัตน์ โดยกลยุทธ์ที่ดีและการดำเนินการทางกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรในการปรับตัว (Adaptation) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้รับบริการ ในมุมมองด้านการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยก็คือการบรรลุประโยชน์ตามความต้องการภายในขององค์กร ได้แก่ มหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากร นิสิตนักศึกษา และความต้องการของภายนอก ได้แก่ สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ประเทศและภูมิภาค

โดยกลยุทธ์เป็นการช่วยเพิ่มขีดสมรรถนะ (Competences) ของบุคลากร และองค์การในการแข่งขันและการสร้างพันธมิตร การสร้างความสัมพันธ์ (Coordination and Connection) ที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก และการกำหนดเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ในระยะยาวที่ชัดเจนและสอดคล้องกันกับการดำเนินงานของแต่ละมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก และสอดคล้องตามเป้าประสงค์ร่วมกันของเครือข่ายความร่วมมือและภูมิภาคนั้นๆ

ตอนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

8.1 การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

อุทุมพร จามรมาน (2529) ให้ความหมายการวิเคราะห์สาระ คือ เทคนิคอย่างหนึ่งของการวิจัยที่ใช้การบรรยายเนื้อหา เนื้อเรื่องที่สื่อความหมายได้อย่างเป็นระบบ ใช้ในการอ้างอิงมีความเป็นปรนัยและสามารถติดค่าเป็นตัวเลขได้

Krippendorff (1980) ได้เสนอการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1) ใช้ระบบทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ได้ว่า (1) ข้อมูลที่หาไม่ได้มีความหมายเดียวแต่สามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง และ (2) ความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่นๆ นอกเหนือ ไปจากเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่

2) การตรวจสอบข้อมูลที่ตรงกับเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษาจะทำให้ได้รูปแบบที่เป็นระบบมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ชัดเจน และมีตัวแทนความหมายของเรื่องแต่ละประเด็น มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการเชิงตรรกะที่มีเหตุผลประกอบ

3) การวิเคราะห์สาระมีหลายรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่องการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมี 3 ประเภท คือ (1) การวิเคราะห์เพื่ออ้างอิงไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยเหตุผลนำผลงานที่วิเคราะห์ได้ไปปฏิบัติจริง (2) การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสองด้าน ทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์จะทำให้เห็นความแตกต่างหรือความเหมือนระหว่างของสองสิ่งหรือมากกว่าสองสิ่ง

และมาตรฐานที่ควรจะยืนยันและต่อเติมเสริมในส่วนที่ขาดให้สมบูรณ์ได้ และ (3) การวิเคราะห์แบบแยกสาระตามสัญลักษณ์ที่เป็นตัวบ่งชี้ จากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ข้อมูลที่บางประเภทจะแสดงการบ่งชี้แนวทางหรือโครงสร้างได้ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยรู้จักแยกประเภทให้ถูกต้อง ต้องมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาให้เหมาะสม

4) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการศึกษาอย่างละเอียดและมองหลายๆ ด้าน จะเป็นแนวโน้มทำให้สามารถเขียนออกเป็นโครงร่างได้

5) มาตรฐานการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมินซึ่งสามารถแยกแยะออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้

6) การตรวจสอบว่าการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงเพียงใดดูได้จากตัวบ่งชี้ 3 ประการ คือ (1) ความถี่ที่ปรากฏเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ (2) แนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว และ (3) ความเชื่อในเรื่องราวของกลุ่มคนทั้งในและนอกวงกลมมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะ

7) ข้อมูลที่ได้จากภาษาที่ใช้สื่อสารและนำมาวิเคราะห์ได้จากหลายทาง คือ (1) สาระเรื่องราวที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งพิมพ์ต่างๆ ถ้าตรงกันมากๆ จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงภายนอกของประเด็นที่สนใจได้ (2) ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวที่สำคัญๆ กำลังเป็นที่สนใจในประเทศนั้นๆ และเป็นที่น่าสนใจร่วมกันระหว่างประเทศ (3) ข้อมูลจากเอกสารส่วนบุคคล เช่น บันทึกส่วนตัว จดหมาย (4) การสัมภาษณ์บุคคลผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่างๆ ที่ได้จัดบันทึกเอาไว้ และ (5) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในวงการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จากการได้ยิน

8) การศึกษาถึงกระบวนการทางสถาบัน ส่วนใหญ่จะได้รับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากเอกสารสรุป จะทำให้ได้หน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน สภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการถ่ายทอดความเชื่อระหว่างบุคคล รุ่นต่อรุ่น ฯลฯ และการสื่อสารในสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ หมุนเวียนไปมาในสถาบัน

9) การวิเคราะห์สาระต้องอาศัยความละเอียดอ่อนมากและต้องทำภายในขอบเขต (Context Unit) ที่กำหนดให้ศึกษาแต่ละเรื่องจึงมีลักษณะทำเฉพาะของตนเองซึ่งอาจจะไม่สามารถอ้างอิงเรื่องอื่นมาเทียบเคียงได้

10) รูปแบบการวิจัยของการวิเคราะห์สาระ มักจะจัดลำดับตามธรรมชาติของเรื่องที่จะศึกษา ผู้วิจัยจะต้องสังเกตและบันทึกอย่างละเอียดชัดเจน และมีความเที่ยงตรง การวิเคราะห์ต้องระมัดระวังให้รอบคอบ เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดตอนใดตอนหนึ่งก็จะส่งผลให้แปลความหมายของตอนต่อๆ ไปผิดพลาดไปด้วย ซึ่งจะสะสมต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการวิเคราะห์สาระ

11) การวิเคราะห์สาระนั้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งแยกประเด็นบ่งชี้เป็นเรื่องๆ พร้อมทั้งสามารถคาดคะเนข้อมูลเทียบกับพารามิเตอร์ (Parameter) ได้โดยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ให้บ่งชี้ประเด็นภายใต้ขอบเขตการศึกษา โดยต้องมองกลับไปกลับมาระหว่างข้อมูลพารามิเตอร์หลายๆ ครั้ง

12) ก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สารจะต้องกำหนดขอบเขตข้อมูลที่จะศึกษา (Context Unit) ก่อนและวางแผนการเก็บรายละเอียดที่จะต้องบันทึก (Recording Unit) ซึ่งสิ่งที่บันทึกต้องสามารถเป็นตัวบ่งชี้สาระอย่างเฉพาะเจาะจงได้ แยกประเภทเป็นประเด็นๆ ได้

ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์สารนั้นจะต้องทำการศึกษาก่อนว่าข้อมูลหรือหน่วยในการวิเคราะห์นั้นเป็นประเภทใดซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นประเภท คือ (1) หน่วยจากการสุม ได้มาจากการสังเกตหรือการสัมผัส ลักษณะเป็นเป็นอิสระต่อกัน (2) หน่วยจากการบันทึก เป็นการการจัดกระทำข้อมูลจากการสุมนำมาจัดเป็นกลุ่ม และ (3) หน่วยจากเนื้อหา เป็นการรวบรวมโดยการบันทึก แล้วนำมาจัดกลุ่ม และเมื่อกำหนดประเภทการวิเคราะห์แล้วจะนำมาพิจารณาลักษณะทั่วไปโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (1) การพิจารณาจากสภาพทางกายภาพ เช่น จำนวนเล่ม รายงาน ฉบับและแผ่น (2) การพิจารณาทางภาษา เช่น จากการแจกแจงนับและหัวข้อข่าว (3) การพิจารณาจากการอ้างอิง เช่น จากวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ บุคคล และการกระทำ (4) การพิจารณาจากโครงสร้าง เช่น ทางด้านความรู้สึก ภาษาและความหมาย และ (5) การพิจารณาจากความหมาย เช่น อาศัยความหมายทางภาษาสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

นอกจากนั้น การสุมเนื้อเรื่องออกมาเพื่อวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่มากมายผู้วิจัยจะต้องทำการกลั่นกรองข้างต้นเสียก่อนโดยการจำแนกสิ่งที่เกี่ยวข้องและสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกจากกันและเลือกใช้เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้อง ถ้าปริมาณสิ่งที่เกี่ยวข้องยังมีมากอยู่ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสุมในการสุมเอกสาร อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งประเภทการส่งออกเป็น 4 ประเภท (1) การสุมอย่างง่าย โดยตั้งเงื่อนไขว่าไม่มีความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ของสิ่งที่ต้องการสุม (2) การสุมแบบแบ่งพวก เป็นการจัดประเภทก่อนสุม โดยยึดเกณฑ์การจัดประเภท (3) การสุมอย่างมีระบบ มีการกำหนดโดยตั้งระบบหรือกำหนดเป็นช่วงๆ ของการนับ และ (4) การสุมแบบแบ่งกลุ่ม ในรายการที่กำหนดไว้

สำหรับการบันทึกผลการวิเคราะห์สารมีหลักการในการบันทึก ได้แก่ ความหมายของประโยค (Syntax) และความหมายของคำ (Semantic) ที่ปรากฏอยู่ในข้อมูล โดยผู้วิจัยจะต้องพิจารณาจากสัญลักษณ์ภาษาที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ ประโยคที่ถูกต้อง การออกเสียงที่ถูกต้อง และการซ้ำของคำเมื่อบันทึกผลการวิเคราะห์สารแล้วจะนำมาวิเคราะห์สารซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น เป็นการจัดเรียงตามลำดับตามคุณค่าและความสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ตามเมตริกซ์ เป็นการจัดลำดับ

หลักการทางคณิตศาสตร์ในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงหน้าที่หรือบทบาท ได้แก่ การเรียงลำดับ การเรียงช่วง การเรียงตามอัตราส่วน จากนั้นเมื่อจัดกลุ่มการวิเคราะห์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์สาระ

8.2 กระบวนการวิเคราะห์สาระ

สุวิมล ธนะผลเลิศ (2549) ขั้นตอนการวิเคราะห์สาระ คือ (1) อ่านเอกสาร อ่านสกัด ไม่ใช่เป็นการอ่านสรุป จับประเด็นตามกรอบการวิจัย (2) วิเคราะห์สาระ แยกแยะอย่างเป็นระบบ บันทึกแต่ละประเด็นแหล่งที่มา แหล่งอ้างอิง (3) จัดสารระบบ กำหนดรหัส สื่อให้เห็นความเที่ยงตรง ทำซ้ำได้ (4) สังกะยะสาระ รวมสิ่งที่แยกแยะตีความแต่ละประเด็น เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ลดทอนปรากฏการณ์ เรียกชื่อองค์ความรู้ใหม่ และ (5) อธิบายและสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

8.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire)

การศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ควบคู่กับการเก็บข้อมูลทางเอกสาร เว็บไซต์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) หรือเป็นการสัมภาษณ์แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured or Unstandardized Interview)

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้แบ่งประเภทของการสัมภาษณ์โดยแบ่งตามรูปแบบการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นมาตรฐาน (Structured or Standardized Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดและจัดเตรียมข้อคำถามที่แน่นอนไว้ล่วงหน้า มีการจัดเตรียมลำดับก่อนหลังของข้อคำถาม รวมทั้งการใช้ภาษา การใช้คำต่างๆ ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นระบบชัดเจน และ (2) การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบไม่เป็นมาตรฐาน (Unstructured or Unstandardized Interview) ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างนี้ เป็นวิธีการที่มีความยืดหยุ่นสูงและเปิดกว้างไม่มีการกำหนดข้อคำถามไว้ตายตัวล่วงหน้า จะถามเนื้อหาสาระอะไรก่อนหลังได้โดยที่ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการตั้งคำถามหรือสามารถปรับเปลี่ยนคำถามให้มีความเหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์ได้และต้องพยายามล้วงหาคำตอบที่ต้องการในการวิจัยให้ได้อย่างลึกซึ้งและครอบคลุม การสัมภาษณ์แบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นหรืออธิบายแนวความคิดของตนเองเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่นักวิจัยต้องการออกมาอย่างเต็มที่โดยที่นักวิจัยไม่ได้กำหนดกรอบหรือประเด็นเฉพาะเจาะจงในเรื่องนั้นๆ

การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มอาจารย์และบุคลากรระดับปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่ทำงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (2) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานในประเทศไทยที่ทำงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน และ (3) กลุ่มอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยและที่ปฏิบัติงานในกองวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ โดยในการตอบแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาประกอบการสัมภาษณ์นำไปสู่ขั้นตอนในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งเพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการต่อไป

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2556) ได้ให้ความหมายของแบบสอบถาม (Questionnaire) คือ ชุดของคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นรวมถึงข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ ที่จำเป็นต่องานวิจัยโดยคำถามที่ใช้ต้องครอบคลุมมิติต่างๆ ที่ผู้วิจัยต้องการอย่างครบถ้วนโดยยึดตามวัตถุประสงค์วิจัยโดยเนื้อหาที่บรรจุไว้ในแบบสอบถามควรมีทั้งข้อเท็จจริง (Fact) และความเห็น (Opinions)

ดังนั้น แบบสอบถามที่ดีควรมีการผสมผสานระหว่างคำถามปลายปิด (Closed Ended Questions) และคำถามปลายเปิด (Open Ended questions) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อวัดระดับความสำคัญของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายในแต่ละเรื่องเป็นมาตรวัดแบบให้คะแนน (Rating Scale) ให้เลือก 5 ระดับตามมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert Scale) จากระดับความสำคัญมากที่สุด สำคัญมาก สำคัญปานกลาง สำคัญน้อย และสำคัญน้อยที่สุด

8.4 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้อธิบายวิธีการสุ่มตัวอย่าง จำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ (1) การสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) และ (2) การสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling)

ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นวิธีการเลือกตัวอย่างโดยผู้วิจัยเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจของตนเองในการพิจารณากำหนดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่สามารถให้ข้อมูลในเรื่องที่ศึกษา เช่น การศึกษาการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้คือ ผู้บริหารด้านการศึกษาในระดับนโยบายของภาครัฐ ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศไทยและในระดับภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านนโยบายของมหาวิทยาลัยและการทำงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัย

8.5 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion)

Vaughm, Schumm and Sinagub (1996) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ว่าเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นการรวบรวมบุคคลที่เป็นเป้าหมายที่ได้รับการถูกขอร้องจำนวน 6-12 คน โดยมีลักษณะที่คล้ายกัน (Relatively Homogeneous) มีผู้ดำเนินการสนทนาพร้อมด้วยคำถามที่ได้รับการจัดเตรียม เพื่อนำไปสู่การตอบสนองของผู้ร่วมสนทนา โดยมีจุดมุ่งหมายในการให้ผู้สนทนาแสดงการรับรู้ ความรู้สึก ทศนคติ และความคิดเห็น เกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา การสนทนากลุ่มจะมิก่อให้เกิดข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรกลุ่มใหญ่ได้

Morgan (1988) ให้ความหมายของการจัดกลุ่มสนทนาไว้ว่า ในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่มเป็นพื้นฐานของการสนทนา ซึ่งไม่ใช่ความรู้สึกรับรู้ของการสลับสับเปลี่ยนระหว่างคำถามของผู้วิจัย และการตอบสนองของผู้ร่วมวิจัย และการตอบสนองของผู้วิจัย แต่เป็นการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ โดยใช้บทบาทของผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้คอยซักถามและจุดประเด็น

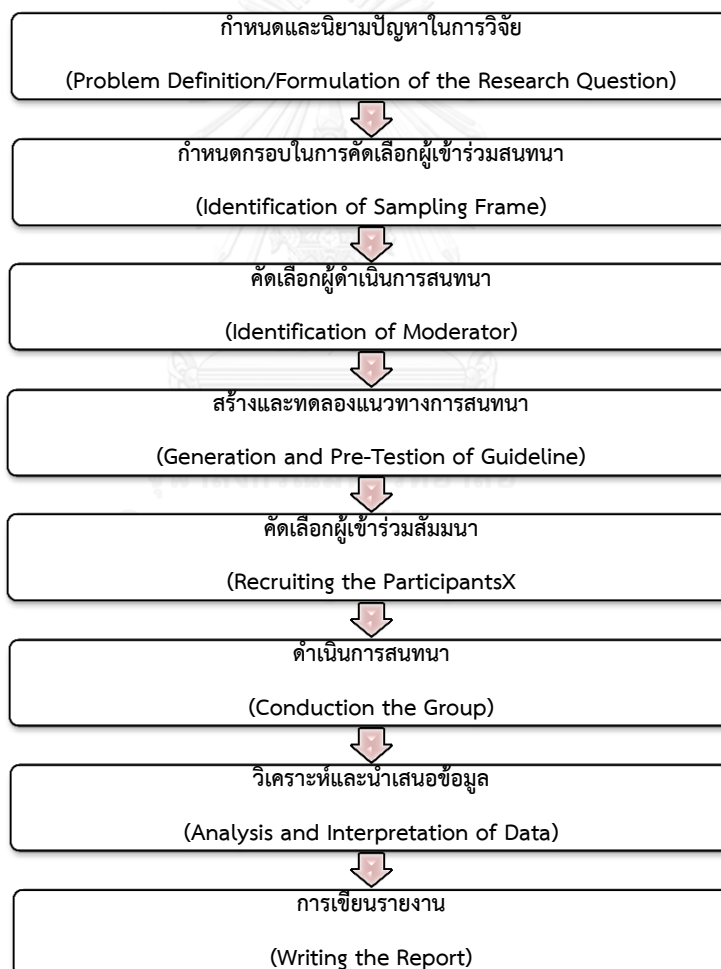
โยธา แสงวดี (2536) ได้ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ว่า การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและเป็นอิสระในหัวข้อที่กำหนดให้ของกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกสรร ในวงสนทนาจะมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการสนทนา ให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการ

ในการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยต้องจัดเตรียมสิ่งต่างๆ ให้พร้อมก่อน โดยทั่วไปแล้วสิ่งที่จะต้องเตรียมมีดังนี้ (Morgan, 1998) (1) แนวทางการสนทนา (Discussion Guideline) ผู้วิจัยจะต้องกำหนดหัวข้อให้แน่ชัด โดยเริ่มต้นจากการเขียนประเด็นและแนวคำถามที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียด แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เรียงลำดับว่าต้องการสนทนาเรื่องใดก่อนหลัง ลักษณะคำถามไม่ควรเฉพาะเจาะจง (2) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มสนทนา ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ฝ่าย คือ ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นบุคคลสำคัญในการจัดกลุ่มสนทนา เป็นผู้ที่จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาในการวิจัยและเข้าใจเหตุผลหรือที่มาของคำถามแต่ละข้อ และผู้บันทึกการสนทนา (Note-taker) เป็นผู้ทำหน้าที่จดคำพูดในการสนทนากลุ่มให้มากที่สุด ถึงแม้ว่าการจัดกลุ่มสนทนาจะมีการบันทึกเทปคำสนทนาทั้งหมดไว้ และผู้ช่วย หรือผู้บริการทั่วไป (Assistants of Providers) ในการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยอาจมีผู้ช่วย หรือผู้บริการทั่วไปช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในทุกด้าน (3) อุปกรณ์ต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยควรจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ประกอบการรวบรวมข้อมูล (4) เครื่องดื่มและของว่าง ผู้วิจัยต้องเตรียมเครื่องดื่ม ของว่าง เพื่อช่วยให้บรรยากาศมีความเป็นกันเองดูเป็นธรรมชาติ ไม่เคร่งเครียด (5) ของที่ระลึกหรือของสมนาคุณ

แก่ผู้ร่วมสนทนา เพื่อเป็นการตอบแทนและแสดงความขอบคุณที่ท่านเหล่านั้นสละเวลาอันมีค่า และ (6) สถานที่และระยะเวลาควรเลือกจัดสถานที่ที่เงียบสงบ ไม่มีเสียงรบกวน อากาศถ่ายเทได้สะดวก

8.6 ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนา

สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) การกำหนดประเด็น หัวเรื่องที่ศึกษา เพื่อสร้างแนวทางในการจัดกลุ่มสนทนา (2) กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนา ในการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องพิจารณาถึงจำนวนกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา กำหนดกฎเกณฑ์คัดเลือกผู้ร่วมสนทนา (3) การดำเนินการและเก็บข้อมูลการจัดกลุ่มสนทนาประกอบด้วย คู่มือการจัดกลุ่มสนทนา สถานที่และใช้เวลาประมาณ 1.30-2.30 ชั่วโมง และ (4) การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการได้ 2 ระดับ คือ การวิเคราะห์เบื้องต้นโดยร่วมมือกันสรุปและเสนอแนะความคิดเห็นในกลุ่มผู้จัดการสนทนา และการวิเคราะห์อย่างละเอียด กลุ่มสนทนาใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การจัดหมวดหมู่ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้



ภาพที่ 2.18 ขั้นตอนของการจัดกลุ่มสนทนา
ที่มา : Stewart and Shamolasani (1991)

8.7 การตรวจสอบโดยวิธีอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การตรวจสอบโดยวิธีอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner (1985; อ้างถึงใน พรชูลี อาชาวอำรุง, 2528) จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการตรวจสอบอื่นๆ Eisner เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นจะได้ซึ่งถึงปัญหาการวิจัย ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของ Eisner จึงมีลักษณะต่างจากแนวอื่น ๆ ดังนี้ (1) เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการตรวจสอบแบบอิงเป้าหมาย การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเองตามรูปแบบการตรวจสอบการตอบสนอง หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจ ตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามอย่างหนึ่ง (2) เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนาจากการวิเคราะห์วิจารณ์งานศิลปะที่ละเอียดอ่อน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย (3) เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง เป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจารณญาณที่ดี และ (4) เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัด นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา

ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ องค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน/องค์กรอิสระที่ไม่แสวงกำไร เพื่อพัฒนากลยุทธ์เพื่อความร่วมมือทางด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคของความร่วมมือด้านการวิจัยพบว่า งบประมาณสนับสนุนด้านการวิจัยของภาครัฐค่อนข้างจำกัดและกระจุกกระจาย ขาดความเชื่อมโยงในการกำหนดนโยบายการวิจัยของประเทศ หน่วยงานด้านการวิจัยต่างๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำตามพันธกิจของหน่วยงาน ระบบราชการไม่เอื้อต่อการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการความร่วมมือวิจัยและการทำงานวิจัยของบุคลากรระหว่างเครือข่ายยังขาดทักษะการบริหารจัดการความร่วมมือวิจัยและการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัย การประสานงานกับเครือข่ายวิจัยและเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ ประเภทความร่วมมือด้านการวิจัยสรุปได้ 5 รูปแบบ คือ ความร่วมมือวิจัยเชิงนโยบายความร่วมมือเพื่อผลิตและพัฒนานักวิจัย ความร่วมมือวิจัยแบบกลุ่มเรื่อง ความร่วมมือวิจัยเชิงพื้นที่และความร่วมมือแบบประชานิยม (ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, 2550) จากการศึกษาวิจัยนี้พบว่าเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ยังขาดทิศทางหรือเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือยังเป็นลักษณะที่สถาบันเห็นความสำคัญของความร่วมมือน้อย การร่วมมือยังขาดงบประมาณ

และการสนับสนุนกับภาครัฐทำให้เครือข่ายความร่วมมือเป็นไปอย่างไรทิศทางรวมทั้งระบบของราชการไม่เอื้อต่อการพัฒนาด้านการวิจัย

2. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย วิเคราะห์รูปแบบการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย ศึกษาเชิงเปรียบเทียบ ปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการโปรแกรมนานาชาติในแต่ละรูปแบบ และ นำกลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติตามประเภทรูปแบบของการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงรูปแบบของการจัดการโปรแกรม การสังเคราะห์องค์ประกอบของการจัดโปรแกรม นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติ (ธเนศ จิตสุทธิภากร, 2547) ซึ่งมีรูปแบบการศึกษาคล้ายคลึงกับการศึกษารูปแบบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคโดยใช้แนวความคิดที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่าย แต่ในขณะเดียวกันจากการวิเคราะห์บริบทของการศึกษานานาชาติในประเทศไทยของ กนิษฐา นาวารัตน์ (2549) จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็น ศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จากผลการศึกษา พบว่า ประเทศไทยมีจุดอ่อนในด้านหลักสูตรนานาชาติที่ยังไม่ได้มาตรฐาน ขาดความร่วมมือระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา และภาคอุตสาหกรรม การจัดการศึกษานานาชาติขาดทิศทางและเอกภาพ เนื่องจากขาดการประสานงานระหว่างสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะขาด หน่วยงานที่ส่งเสริมด้านการตลาดเชิงรุก และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนมีการแข่งขันกันเอง โดยเฉพาะด้านราคา รวมทั้งมีการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในลักษณะต่างคนต่างทำ ขาด แผนกลยุทธ์ในเชิงรุกที่เหมาะสม ดังนั้นจากผลการวิจัยทั้งของ ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) และ กนิษฐา นาวารัตน์ (2549) ทำให้ผู้วิจัยมองเห็นถึงความสำคัญและต่อยอดในการพัฒนารูปแบบ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงในระดับสากลมากขึ้นรวมทั้งการ สร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบเครือข่ายเพื่อร่วมกัน ร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ เช่นภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ ให้ประเทศไทยมีหลักสูตรนานาชาติที่มีมาตรฐานและเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาคและนานาชาติต่อไป

3. การพัฒนารูปแบบความร่วมมือด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ วัตถุประสงค์ในการศึกษาคือ ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาความร่วมมือ ด้านการวิจัยสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือ ด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และพัฒนารูปแบบความร่วมมือด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยในด้านของความร่วมมือในการวิจัย พบว่าสถาบันอุดมศึกษาขาดการสร้างความร่วมมือแบบบูรณาการ เพราะขาดเงินทุนในการทำวิจัย ขาดแคลนอุปกรณ์ในการวิจัยขั้นสูงและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในแต่ละสาขา ผู้บริหารไม่มีนโยบายสนับสนุนในการสร้างความร่วมมือในการวิจัยที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในการวิจัยคือ เงินทุน บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ส่วนรูปแบบความร่วมมือทางการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการความร่วมมือ ด้านการจัดการทรัพยากรการวิจัย ด้านเครือข่ายความร่วมมือ ด้านความยั่งยืนของเครือข่ายความร่วมมือ (เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์, 2554) จากงานวิจัยดังกล่าวเป็นแนวทางสำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเครือข่ายความร่วมมืออันนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบเครือข่ายและการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายต่อไป

4. บทสนทนาผู้มีส่วนได้เสียและมีส่วนร่วมในระดับภูมิภาคในบริบทการศึกษาระดับอุดมศึกษา (Kantanen, 2007) มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระดับภูมิภาค ต้องขึ้นอยู่กับภาพลักษณ์ของพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก (Organizational Identities and Images) ว่ามีทิศทางในการพัฒนาไปในด้านใด ตลอดจนความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค (Stakeholder) ทั้งในส่วนของความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ความร่วมมือระหว่างชุมชนและวิสาหกิจในท้องถิ่น โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างแรงจูงใจร่วมกันของคนในชุมชนให้ตระถึงการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน เข้าใจในฐานรากของความเป็นมาในอดีตของท้องถิ่นภูมิภาค อันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยร่วมกับชุมชนอย่างถูกต้องทิศทาง และประโยชน์ที่ท้องถิ่นภูมิภาคจะได้รับอย่างยั่งยืน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เป้าหมายร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภูมิภาคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Regional Engagement and Stakeholder Dialogue) ในการให้การศึกษาและกระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับภูมิภาคเป็นพลังขับเคลื่อน ประกอบด้วยลักษณะของพันธกิจร่วมกันดังต่อไปนี้ (1) นโยบายของสถาบันอุดมศึกษาที่มีเป้าหมายในการพัฒนาภูมิภาค (Higher Education Policy) (2) ลักษณะเฉพาะของท้องถิ่นภูมิภาค (Regional Characteristics) (3) รากฐานของอดีตความเป็นมาของภูมิภาค (Historical Roots) และ (4) เอกลักษณะเฉพาะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค (Stakeholder Identification)

เป้าหมายหรือประโยชน์ที่ได้รับของภูมิภาค (Target Profiles and Perceived Profiles) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเป็นมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค (Success Factors in the University - Region) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความเชื่อมั่น (Trust) คือ มหาวิทยาลัยต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกัน ทั้งความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนท้องถิ่น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ในการที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาค ความเชื่อมั่น

เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการร่วมมือกันในทุกรูปแบบ (2) ข้อตกลงและความรับผิดชอบร่วมกัน (Commitment) ระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรอื่นๆ ในท้องถิ่นในการร่วมกันพัฒนาภูมิภาค หรือมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนในด้านต่างๆ ในการพัฒนาภูมิภาค ทั้งการวิจัยร่วมกัน การอบรมหลักสูตรพิเศษต่างๆ เพื่อภูมิภาค และ (3) ความสัมพันธ์เฉพาะภายในภูมิภาค (Personal Relationships) เช่นการมีพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกันในระดับภูมิภาค ทั้งระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันและมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Stakeholder) ในภูมิภาค การมีเครือข่ายและความร่วมมือที่ดี จะมีสวนเชื่อมโยงให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกิจกรรมสนับสนุนกันในภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง

5. การเชื่อมโยงของมหาวิทยาลัยสู่การเจริญเติบโตในภูมิภาค (Connecting Universities to Regional Growth : A Practical Guide) ความร่วมมือมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในรูปแบบการเชื่อมโยงของมหาวิทยาลัยสู่การเจริญเติบโตในภูมิภาค (Regional Policy, European Commission, 2011) เป็นการเตรียมความพร้อมประเทศในยุโรปที่จะสนับสนุนให้มีพลังขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย (Active Engagement of University) ช่วยเพิ่มบทบาททฤษฎีในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาคให้มีนวัตกรรมเฉพาะที่เป็นจุดแข็งด้วยการร่วมมือกันด้วยการมีศูนย์กลางการวิจัย (Research Centers) ร่วมมือกับภาคธุรกิจ และภาคการผลิตอื่นๆ ในภูมิภาคในด้านวิชาการ เศรษฐกิจนำไปสู่ความคาดหวังของการร่วมมือกันพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (Working together for Regional Development) ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการประสานความร่วมมือกันในภูมิภาคอย่างยั่งยืนในการให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของภูมิภาค อันเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการก้าวอย่างเป็นภูมิภาคยุโรป ปี ค.ศ. 2020 จากกลยุทธ์ที่นำสมัยของสหภาพยุโรป (Smart Specialization Strategies) ในนโยบายการสนับสนุนให้ภูมิภาคเป็นตัวขับเคลื่อนการเจริญเติบโตของยุโรปสู่ ปี 2020 ได้ค้นพบแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลดังกล่าว คือ (1) วิเคราะห์บทบาทของมหาวิทยาลัยจะมีอิทธิพลอย่างไรในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในระดับภูมิภาค (2) สหภาพยุโรปต้องแสดงให้เห็นกลไกและแนวทางในการให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่กับมหาวิทยาลัยในการร่วมสร้างความเจริญในระดับภูมิภาค (3) ค่าครองชีพความสำเร็จ (Key Success Factor) คือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Regional Partnership) ในการทำงานร่วมกันและกำจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ผลต่อการพัฒนาออกไป และ (4) บทบาทของมหาวิทยาลัยในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาคภายใต้การดูแลและการสนับสนุนอย่างใกล้ชิดจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (Role of University in Regional Development) การขับเคลื่อนสหภาพยุโรป ปี ค.ศ. 2020 นั้น สหภาพยุโรปมีความคาดหวังให้

ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรปร่วมกันขับเคลื่อนให้ภูมิภาคมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยอาศัยระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาของแต่ละประเทศเป็นพลังในการขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญในการพัฒนาในระดับภูมิภาค ทั้งในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น การผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งทางวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในชุมชนและเมือง การสร้างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค จึงช่วยให้กลไกการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจจากการวิจัย และการสอนในระดับมหาวิทยาลัยนำไปสู่การพัฒนาในเชิงบวกในประสิทธิภาพหลายๆ ด้านของการสนับสนุนการพัฒนาภูมิภาค และนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่างๆ อย่างเท่าเทียมกันในสหภาพยุโรปในภาพรวมได้

OECD (2007) ความเชื่อมโยงของบทบาทสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาประเทศนำไปสู่การพัฒนาในระดับภูมิภาคภายใต้การเชื่อมโยงใน 4 มิติ (4 areas) ผ่านพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ด้าน การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ในการพัฒนาภูมิภาคให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างรอบด้านภายใต้พันธกิจร่วมกันในการบริหารจัดการของชุมชนท้องถิ่น (Engagement) ทั้งการเสริมสร้างภูมิปัญญาให้กับท้องถิ่น (Regional Capacity Building) ด้วยการวิจัยและพัฒนานำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับภูมิภาค (Regional Innovation) ให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพัฒนาทักษะเฉพาะให้กับภูมิภาคและการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital and Skill Development) นำไปสู่การพัฒนาสังคม วัฒนธรรมของภูมิภาครอบด้าน (Social and Cultural Development) ปัจจัยทั้ง 4 ที่นำไปสู่พันธกิจร่วมของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (Four Key Areas for University Engagement in Regional development) ได้แก่ (1) การวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ (Research and Innovation) โดยใช้กระบวนการทางกรวิจัยเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาภูมิภาค (2) ผ่านทางโครงการ วิสาหกิจขนาดย่อมและการพัฒนาธุรกิจท้องถิ่น ด้วยการสนับสนุนธุรกิจภูมิภาคที่เป็นจุดแข็งของท้องถิ่นให้เจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับภูมิภาคให้มีศักยภาพในด้านต่างๆ ทั้งทักษะฝีมือที่เป็นต้องการของภูมิภาค การได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน เช่น การได้รับการบริการด้านคุณภาพ การเข้าถึงแหล่งความรู้ของชุมชน และ (4) การยกระดับสังคมภูมิภาคให้สูงขึ้นและสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมยุคใหม่ (Enhancing Social Equality) ควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Development) ทั้ง 4 ปัจจัยนี้จะนำไปสู่กระบวนการในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มุ่งประโยชน์ในการพัฒนาระดับภูมิภาคต่อไป (Mobilizing the Resources of the University for the Benefit of Regional Development)

ความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาต่อการพัฒนาภูมิภาคในเอเชียแปซิฟิก (Neubauer, 2012) กล่าวว่าภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาที่สนใจและ

มุ่งเน้นความเป็นภูมิภาค (Regionalization) มากยิ่งขึ้นในการที่จะพัฒนาด้านต่างๆ ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขับเคลื่อนด้านการผลิต การบริโภค การจัดการทรัพยากรร่วมกัน ความหมายของความร่วมมือภายในภูมิภาคแบบเดิมๆ (Old Regionalization) ร่วมกัน บนพื้นฐานร่วมมือกันเนื่องจากเป็นภูมิภาคเดียวกัน มีพื้นที่อาณาเขตติดต่อกันหรือใกล้กัน จึงปฏิเสธไม่ได้ที่จะพึ่งพาอาศัยกัน ดังนั้นความร่วมมือของภูมิภาคแบบเดิมๆ จึงเป็นความร่วมมือกันแบบหลวมๆ ภายในภูมิภาค เช่น สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) แต่ปัจจุบันความร่วมมือในระดับภูมิภาคเกิดความร่วมสมัยมากขึ้น (New Regionalization) เป็นการเปลี่ยนเป้าหมายความร่วมมือเป็นการมีนโยบายต่างๆ ร่วมกันในการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับภูมิภาคเป็นการร่วมมือกันในทุกมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการทำงานร่วมกันและการสื่อสารระหว่างกันในทุกด้านของภูมิภาค (Communicative Engagement) ความตั้งใจในการร่วมมือกันในระดับภูมิภาคในการพัฒนาต่างๆ จึงมีมากขึ้น ความร่วมมือในระดับภูมิภาคจึงมีระดับความร่วมมือในภาคส่วนอื่นๆ มากขึ้น เป็นการขับเคลื่อนภายใต้หลักการของกระบวนการโบโลญญา (Bologna Processes) ซึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ก็มีแนวทางในร่วมมือกันด้วยการขับเคลื่อนด้านการศึกษาาร่วมกัน เป็นองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) จึงเกิดความร่วมมือในภูมิภาคที่มีความเข้มแข็งมากขึ้นกว่าความร่วมมือแบบเดิมๆ ทำให้เกิดกระบวนการคลัสเตอร์และพัฒนาในภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. กรอบของความร่วมมือในระดับภูมิภาคของสถาบันอุดมศึกษาในเอเชีย (Knight, 2012) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความร่วมมือภายในภูมิภาค (Intra-Regional Cooperation) มากขึ้นโดยการมุ่งเน้นในการเปลี่ยนแปลงประเทศและการเพิ่มบทบาทความสำคัญในระดับภูมิภาคของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ผลกระทบของภูมิภาคที่ต่อสถาบันอุดมศึกษา (Impact of Regionalization on Higher Education) โดยมุ่งเน้นว่าจะเปลี่ยนแปลงประเทศและเพิ่มความสำคัญของภูมิภาคในสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร (2) สถาบันอุดมศึกษาของภูมิภาค (Higher Education Regionalization) เป็นกระบวนการในการสร้างความสนใจ ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร และระบบต่างๆ ภายในภูมิภาค (3) สถาบันอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการภูมิภาค (Higher Education as a Tool for Regional Integration) การใช้ยุทธวิธีต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเชื่อมโยงและบูรณาการภูมิภาคโดยให้ความสำคัญเศรษฐกิจบนฐานองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจร่วมกัน และ (4) ความร่วมมือระหว่างภูมิภาคของสถาบันอุดมศึกษา (Interregional Cooperation in Higher Education)

นำไปสู่ความร่วมมือระหว่าง 2 ภูมิภาค (Two World Regionals) เช่น ความร่วมมือระหว่าง เอเชีย-ยุโรป (Asia-EU)

7. การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาภูมิภาคของสถาบันอุดมศึกษา (Strategic Planning of Regional Development in Higher Education) ในประเทศฟินแลนด์ (Kettunen, 2006) มีความพยายามในการที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้บริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา และการวิจัยเกิดการเปลี่ยนแปลงให้มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างภูมิภาคมากยิ่งขึ้น (Changing Interdependence in the Regions) จึงเกิดเครือข่ายระหว่างภูมิภาคและความร่วมมือ ดังนั้นในการศึกษาพบว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาในฟินแลนด์ จึงควรสร้างความเข้าใจว่าจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายทางด้าน การศึกษาร่วมกันอย่างไร ภายใต้สิ่งแวดล้อมและการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเพื่ออนาคต ในการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการสอน การวิจัย การพัฒนาสถาบันและกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภายนอกเพิ่มขึ้นในการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนในประเทศโดย Porter, 1990 อ้างใน Kettunen (2006) เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Strategies) โดยมีข้อเสนอทางด้านทิศทางของกลยุทธ์ (The Strategic Theme) ให้กับกระทรวงศึกษาธิการของฟินแลนด์ ในพันธกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันประกอบด้วย 4 ภารกิจดังต่อไปนี้ (1) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการกิจในการมุ่งความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ร่วมมือกันพัฒนาสวัสดิการทุนทางสังคม และวัฒนธรรมที่ยั่งยืนของภูมิภาค (2) สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ (Internationalization) สนับสนุนสร้างความเป็นนานาชาติระหว่างภูมิภาคและพัฒนาความร่วมมือในระดับนานาชาติ (3) การสนับสนุนความร่วมมือกับผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การพัฒนาความร่วมมือกับผู้ประกอบการการให้การศึกษาแก่ผู้ประกอบการด้านการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานของผู้ประกอบการในระดับภูมิภาค และ (4) การสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา (Cooperation of Higher Education Institutions) ในภูมิภาคในการสร้างจุดแข็งเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

8. การมุ่งสู่การเป็นภูมิภาคเดียวกันและการประสานการทำงานร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาในเอเชีย (Hawkins, J.N., 2012) เกิดขึ้นจากแนวโน้มการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ร่วมกันของภูมิภาคในอนาคต เกิด สมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) ทำให้เกิดบรรยากาศความเป็นภูมิภาค ทางด้านการศึกษาในการที่จะขับเคลื่อนร่วมกันในการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการสร้างบรรยากาศ

ความเป็นนานาชาติในภูมิภาค (Internationalization) ความร่วมมือด้านอุดมศึกษาในภูมิภาคอาเซียนเริ่มเป็นรูปธรรมมากขึ้นจาก การจัดตั้งเป็นองค์การรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organisation : SEAMEO) เป็นองค์การระหว่างประเทศส่วนภูมิภาค สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) ทำให้เกิดแนวทางการดำเนินงานและการมีกระบวนการในการประสานความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ (Harmonizing Process of Higher Education) เช่น การใช้หลักสูตรร่วมกัน (Joint degree) ระบบถ่ายโอนหน่วยกิตในระดับภูมิภาค (Regional Credit Transfer System) การเคลื่อนย้ายบุคลากร นักศึกษา (Student/ Staff mobility) ด้านการศึกษาตลอดชีวิต (Life Long Learning) การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด (Sharing and Exchange) ด้านการบริหารจัดการสถาบัน (Management and Administration) วิธีการเรียน การสอน (Learning and Teaching Methodology) การร่วมมือด้านการวิจัย (R&D Capacity) การต่อยอดพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม เชื่อมโยงและบูรณาการ (Linkages and Integration) สู่ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และภาคส่วนอื่นๆ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญของการประสานความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเดียวกันเพื่อการเตรียมความพร้อมต่อการรองรับความหลากหลายทางสังคม การเคลื่อนย้ายแรงงาน เกิดความหลากหลายทางภาษา และสังคมพหุวัฒนธรรม เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นร่วมกันของประเทศในภูมิภาคเดียวกัน

9. การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง (วิวัฒน์ คลังวิจิตร, 2556) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่วัดได้ (Measurable Objectives) (2) มีความผูกพันภายในในกลุ่มเป็นลักษณะพันธมิตรร่วมกัน (Partnership Commitments) (3) กำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน (Shared Missions and Goals) (4) จัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานร่วมกัน (A Joint Working Committee) (5) กำหนดการสื่อสารและการรายงานการทำงานของกลุ่มต้องยึดหลักธรรมาภิบาล (Communication Channels and Outcome Reporting) (6) ความไว้วางใจและการเคารพต่อการตัดสินใจของพันธมิตร (Trust and Respect for Partner's Decision) และ (7) ต้องมีการแบ่งปันทรัพยากรและการช่วยเหลือกัน (Resource Sharing and Mutual Assistance) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่าย มี 4 ด้านด้วยกัน คือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกและคณะทำงาน (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnership and Resource) ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ กระบวนการประเมินผลและการกำกับดูแลต้องมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (2) วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และ (3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน นโยบาย การดำเนินงานด้านเครือข่ายของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค รวมทั้งข้อมูลเพิ่มเติมจากหนังสือ เอกสาร ตำรา เว็บไซต์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งในประเทศไทย ในภูมิภาคอาเซียน ในประเทศยุโรปและประเทศออสเตรเลียในการศึกษาแนวการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) รวมทั้งแผนนโยบายของรัฐที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์การความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในระดับภูมิภาค ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งกลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)

2. ประชากรในการให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนนักวิชาการอุดมศึกษา ผู้แทนจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผู้แทนภาคประชาชน (2) กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย (3) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย และ (4) กลุ่มอาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัย

3. ประชากรในการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามที่เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่ (1) กลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เช่น เครือข่ายเชิงพื้นที่ (ABC) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network : RUN) เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand : EnT) และ (2) กลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน เช่น ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษา

และการพัฒนา (SEAMEO Regional Centre for Higher Education and Development : SEAMEO RIHED) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning : ASAIHL) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network : AUN) และเครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research : GMSARN)

กลุ่มตัวอย่างของประชากรที่ใช้ในการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ด้านแนวคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารเครือข่ายความร่วมมือในระดับภูมิภาค รวมทั้งทิศทางในการขับเคลื่อนกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 30 คน (ภาคผนวก ก ตารางที่ 1) ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มดังนี้

1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานรัฐ ตามเกณฑ์คุณสมบัติ คือผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการที่ดูแลงานระดับนโยบายและยุทธศาสตร์อุดมศึกษาของประเทศ (2 คน) ผู้แทนนักวิชาการอุดมศึกษา เป็นผู้เคยดำรงตำแหน่งในการบริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (1 คน) ผู้แทนจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็นผู้บริหารหน่วยงานที่มีพันธกิจสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม (1 คน) และผู้แทนภาคประชาชนที่ทำงานด้านเครือข่ายความร่วมมือภาคประชาชนในระดับประเทศ (1 คน)

1.2 กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คนประกอบด้วยผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (5 คน) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันในการบริหารเครือข่ายระดับประธาน รองประธาน เลขาธิการ เลขานุการเครือข่ายและกลุ่มผู้บริหารเครือข่ายความร่วมมือในระดับภูมิภาคอาเซียน (5 คน) เป็นผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นประธาน รองประธาน ผู้อำนวยการ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

1.3 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 15 คน ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก กรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณบดีที่ทำงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ด้านวิเทศสัมพันธ์ ในด้านแนวคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างในประเทศไทย (9 คน) และ กลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยในประเทศสมาชิกอาเซียนโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (6 คน)

2. กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากอาจารย์และบุคลากรระดับปฏิบัติงานจำนวน 50 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (15 คน) (2) กลุ่มบุคลากรระดับ

ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน (15 คน) (3) กลุ่มอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยและที่ปฏิบัติงานในกองวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ (20 คน)

3. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 20 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ด้วยการสนทนาย่อยในการเสนอแนะร่างรูปแบบฯ เบื้องต้นเพื่อการพัฒนาร่างรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต่อไป จำนวน 10 คน (ภาคผนวก ก ตารางที่ 2) ประกอบด้วย

3.1.1 ตัวแทนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในระดับอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ มีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัย 3-5 ปี (4 คน)

3.1.2 ผู้บริหารผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย 3-5 ปี (2 คน)

3.1.3 ตัวแทนระดับนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐ (2 คน)

3.1.4 อาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับประเทศและนานาชาติ (2 คน)

3.2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินร่างรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาค จากการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ในการปรับปรุง เสนอแนะรับรอง รูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่าย จำนวน 10 คน (ภาคผนวก ก ตารางที่ 3) ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีแนวคิด ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านอุดมศึกษาด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านงานบริหารมหาวิทยาลัย และ/หรือ ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคอาเซียนอย่างน้อย 3-5 ปี (5 คน)

3.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้แทนด้านนโยบายจากหน่วยงานของรัฐ จากสำนักยุทธศาสตร์ต่างประเทศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ (1 คน)

3.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิจากตัวแทนผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคมีประสบการณ์ในการบริหารงานเครือข่ายอย่างน้อย 3-5 ปี (4 คน)

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
1. สัมภาษณ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารเครือข่าย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย	(30 คน)
	1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	5
	1.2 กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย	10
	1.3 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย	15
2. แบบสอบถาม	กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ประกอบด้วย	(50 คน)
	2.1 ในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย	15
	2.2 ในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน	15
	2.3 อาจารย์/บุคลากรมหาวิทยาลัย ด้านวิเทศสัมพันธ์	20
3. ผู้ทรงคุณวุฒิ	3.1 ตรวจสอบ เสนอแนะองค์ประกอบเครือข่าย ประกอบด้วย	(10 คน)
	3.1.1 ตัวแทนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย	4
	3.1.2 ตัวแทนผู้บริหารเครือข่ายในระดับภูมิภาค	2
	3.1.3 ตัวแทนระดับนโยบายจากหน่วยงานรัฐ	2
	3.1.4 อาจารย์มหาวิทยาลัย	2
	3.2 ประเมินร่างรูปแบบและกลยุทธ์ ประกอบด้วย	(10 คน)
	3.2.1 ตัวแทนจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย	5
	3.2.2 ตัวแทนระดับนโยบายจากหน่วยงานรัฐ	1
	3.2.3 ตัวแทนผู้บริหารเครือข่ายในระดับภูมิภาค	4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยปรับและพัฒนาให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย 1)

2. แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth) เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 30 คน เก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยมีแนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 9 ข้อ (ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย 2) ได้แก่

2.1 สภาพปัจจุบัน ทิศทางของเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ในสถาบันอุดมศึกษาระดับประเทศ ภูมิภาคอาเซียนและ/หรือระหว่างภูมิภาคอื่นๆ)

2.2 นโยบายและ พันธกิจของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

2.3 ข้อกำหนดของการเป็นสมาชิก ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหลัก ขอบข่ายงานแนวทางปฏิบัติในการเป็นสมาชิก

2.5 ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัย

2.6 กลไกในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติ หรือมีแผนในการดำเนินงานของเครือข่าย

2.7 ประเด็นความท้าทาย ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของเครือข่าย

2.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่าย

2.9 ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่าย รวมทั้งทิศทางและแนวทางในการสนับสนุนต่อการดำเนินงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน

3. แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อสอบถามผู้ปฏิบัติงาน 3 กลุ่ม จำนวน 50 คน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ภาคผนวก ข เครื่องมือการวิจัย 3) ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จำนวน 40 ข้อ เป็นแบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50-5.00 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50-4.49 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2.50-3.49 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.50-2.49 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.49 หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแต่ละชุด มีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. แบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการอุดมศึกษา (2 คน) และผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการวิจัย (1 คน) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นรายข้อ (ภาคผนวก ก ตารางที่ 3) โดยลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

ให้ค่า	+1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่ามีความเหมาะสม
	0	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่ามีความเหมาะสม
	-1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าไม่มีความเหมาะสม

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อ หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence) หรือค่าความตรงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทนค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence)

$\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทนจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ถ้าค่าที่ได้มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าแบบสอบถามมีค่าระดับความเหมาะสมที่ยอมรับไว้ได้

สำหรับการคำนวณหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Try Out) ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้แก่ อาจารย์และบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายเชิงพื้นที่ (ABC) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน

มหาวิทยาลัยในประเทศไทย ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ ที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาคแอลฟา (Coefficient Alpha's Cronbach) โดยผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ = 0.966

3. แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาค โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมการใช้ภาษา ความครอบคลุมข้อมูล และนำไปพิจารณาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และการประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคโดยมีขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสรุปผลการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรา วารสาร รายงานการประชุมและสัมมนา รายงานการวิจัย เว็บไซต์ ตลอดจนบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้การวิเคราะห์สาระเพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

2.1 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการขับเคลื่อนของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต่างๆ ตามพันธกิจของการอุดมศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนนักวิชาการอุดมศึกษา ผู้แทนจากองค์กรไม่แสวงหาผล ผู้แทนภาคประชาชน

2) กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ผู้บริหารเครือข่ายความร่วมมือในระดับภูมิภาคอาเซียน

3) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนัก กรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณบดี ของมหาวิทยาลัยใน

ประเทศไทย และ จากมหาวิทยาลัยในประเทศสมาชิกอาเซียน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้ (1) ติดต่อนัดหมายผู้บริหารผ่านทางเลขานุการ (2) ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์ และ (3) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ติดต่อนัดหมาย ในระหว่างช่วงเดือนตุลาคม 2558 - กันยายน 2559 โดยมีการจดและบันทึกเทป ขณะสัมภาษณ์จะสรุปให้ผู้ทรงคุณวุฒิฟังเป็นระยะๆ เพื่อยืนยันคำให้สัมภาษณ์และแก้ไขเปลี่ยนแปลงการให้คำสัมภาษณ์ได้กรณีไม่ตรงกับความคิดเห็น

2.2 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จำนวน 50 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
- 2) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคอาเซียน
- 3) กลุ่มอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานใน

เครือข่ายมหาวิทยาลัยและปฏิบัติงานในกองวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามออนไลน์โดยให้กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามออนไลน์ในเว็บไซต์ที่กำหนดให้ และโทรศัพท์ติดตามได้แบบสอบถามคืนทั้งสิ้น 50 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

2.3 เก็บข้อมูลโดยการสนทนาย่อยกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ในเบื้องต้น และการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ประชุมเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2559 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้แบบตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และนำแบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบดังกล่าว มาวิเคราะห์เนื้อหา และค่าสถิติพื้นฐาน เพื่อหาข้อสรุปและนำมาปรับปรุงรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่พัฒนาขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ข้อมูลเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และข้อมูลเกี่ยวกับการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็นจัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็นจัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วย

1) ข้อมูลสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

2) ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็นจัดทำตารางความถี่ และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับประเด็นปัญหา อุปสรรคของการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ด้วยการขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และ การตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาค ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐาน

1.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคซึ่งเป็นข้อมูลจากข้อ 1.1 - 1.3 โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค ด้านปัจจัยทั่วไป (PEST Analysis) และสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับจุลภาค ภายใต้กรอบ 5Cs และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของเครือข่ายภายใต้กรอบ 7S (Mc Kinsey 7S Model Framework) และการวิเคราะห์โครงสร้างภายในองค์กร (SWOT Analysis) เพื่อประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค สู่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจัดทำ TOWS Matrix เพื่อช่วยในการกำหนดทิศทาง แนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็นจัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็นจัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

3. การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ด้วยการขอความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ด้วยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีต่อรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยและวิเคราะห์แบบตรวจสอบ โดยใช้การวิเคราะห์สาระ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยมีขั้นตอนในการศึกษา คือ

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัย รายงานประจำปี รายงานการประชุม เว็บไซต์ ของมหาวิทยาลัย ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค รวมทั้งนโยบายและแผน จากหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัย

2. ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน จากเอกสาร เว็บไซต์ รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน บทความงานวิจัย ภายใต้กรอบเครือข่ายต่างๆ ได้แก่

2.1 ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED)

2.2 สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL)

2.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN)

2.4 เครือข่ายความร่วมมืออื่นๆ ในระดับภูมิภาคอาเซียน เช่น เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)

3. ศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศยุโรป และประเทศออสเตรเลียที่เป็นตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี จากเอกสาร เว็บไซต์ รายงานการประชุม รายงานผลการดำเนินงาน บทความ งานวิจัย

4. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือสัมภาษณ์จากการศึกษา ข้อ 1-3 ใช้กระบวนการค้นคว้าหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic review) ในการกำหนดประเด็นจัดทำตารางเปรียบเทียบแสดงความถี่ของข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาประเด็นคำถาม และการสังเคราะห์องค์ประกอบเบื้องต้นของเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ และนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานของการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้สัมภาษณ์แบบเจาะจง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย และกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย

5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามจากการศึกษา ข้อ 1-3 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับผลจากการสัมภาษณ์ สู่การสร้างเครื่องมือ แบบสอบถาม สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน และกลุ่มอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยและที่ปฏิบัติงานในกองวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา

6. นำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามไปดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจงไว้แล้ว เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ โดยการวิเคราะห์เอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนข้อ 1 และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร ในการสังเคราะห์ข้อมูล กำหนดประเด็นจัดทำตารางเปรียบเทียบเพื่อแสดงความถี่ของข้อมูล และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนในการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาวิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของเครือข่าย ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงองค์ประกอบเครือข่ายตามข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และนำเสนอโมเดล (Models) ของรูปแบบและกลยุทธ์

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนา รูปแบบตามแนวคิดของ Keeves (1988) ซึ่งดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์สาระจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และเว็บไซต์ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากขั้นตอนที่ 1
2. วิเคราะห์สาระจากการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จากขั้นตอนที่ 2
3. พัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่ พัฒนาขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัย (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค โดยนำองค์ประกอบเครือข่ายที่ผ่านการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน มาพิจารณายก (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่ ประกอบด้วย หลักการ เป้าหมาย และองค์ประกอบในการบริหารจัดการ

การกำหนด (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยการ บูรณาการข้อมูลทุกขั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหา ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่าย มหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในระดับภูมิภาค และนานาชาติ เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในระดับมหภาค (PEST Analysis) ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับ จุลภาค ด้านปัจจัยทางตรง ภายใต้กรอบความสัมพันธ์ของ 5Cs ได้แก่ องค์การ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้มี ส่วนเกี่ยวข้อง และบรรยากาศภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การภายใต้กรอบโครงสร้างของ 7S (Mc Kinsey 7S Model Framework) ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วม ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และ ด้านการจัดการทรัพยากรต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยเป็นการ วิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานด้านเครือข่ายและการวิเคราะห์โครงสร้างภายในองค์กรโดย จัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ เพื่อประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค (SWOT Analysis) ในแต่ละด้านเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นซึ่งจะช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

3. การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่าย โดยกำหนดเป็นกรอบในการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ด้วยการจัดทำ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทาง แนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

4. กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายระดับองค์การ และจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. การจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีแนวคิด ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านอุดมศึกษา ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (5 คน) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้แทนด้านนโยบายจากหน่วยงานของรัฐ จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (1 คน) และ ผู้ทรงคุณวุฒิจากตัวแทนผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (4 คน) เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในการปรับปรุงแก้ไข

2. ดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ที่ได้รับข้อเสนอแนะให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคซึ่งเป็นผลการวิจัยที่สมบูรณ์

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนในการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (2) วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และ (3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผลการวิจัยนำเสนอเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ
- ตอนที่ 3 การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ
- ตอนที่ 4 เสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยนำเสนอจากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์ ผลวิเคราะห์การสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จากเอกสารวิชาการ นโยบายและแผนจากหน่วยงานรัฐ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้คำสืบค้นในหัวข้อเรื่อง University Networks, International Networks In higher Education, Regional Networks and Universities Cooperation, Networking for Regional, Higher Education and Regions, Networking, Regional Cooperation in Higher education, Regionalization of Higher Education, Networking in organizations, ASEAN University Network, European University Network, Australian University Networks สืบค้นได้ทั้งหมด 65 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปผลการวิเคราะห์ ตอนที่ 1 ประกอบด้วยช้อย่อย ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรป และออสเตรเลีย

1.1.1 ลักษณะของการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน

- 1.1.2 ประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- 1.1.3 ลักษณะของโครงสร้างและลำดับชั้นความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- 1.2 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ
- 1.3 ผลการวิเคราะห์เป้าหมายและบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- 1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
- 1.5 สภาพปัญหา การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

1.1 ข้อมูลเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรป และออสเตรเลีย

จากการทบทวนวรรณกรรมและสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติในการคัดกรองเอกสาร คือ เป็นเอกสารที่ระบุถึงการริเริ่มการจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาค สืบค้นได้ทั้งหมด 21 เรื่อง แล้วพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เลือกเป็นเอกสารสำคัญทั้งสิ้น 8 รายการ เพื่อวิเคราะห์หลักการเกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำอย่างต่ำ 6 รายการจากเอกสารทั้ง 8 รายการ รายละเอียดของเอกสารแสดงได้ตาราง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน

การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย	Neubauer ¹ (2012)	Knight ² (2012)	Hawkins ³ (2012)	LEE ⁴ (2012)	Sugimura ⁵ (2012)	นฤมล ⁶ (2543)	ประสิทธิ์ ⁷ (2554)	สกอ. ⁸ (2552)
โครงสร้างและความสัมพันธ์								
1. เกิดจากรัฐ ระดับนโยบาย (Top-down)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. เกิดจาก ระดับปฏิบัติ (Bottom-up)								
2.1 มหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 องค์กรอื่นๆ เช่น องค์กรที่เป็นแหล่งทุน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ประเภทของการจัดตั้ง								
1. เกิดขึ้นตามโครงสร้าง (Functional-based)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. เกิดขึ้นตามพื้นที่ (Area-based)		✓	✓	✓		✓	✓	✓

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน (ต่อ)

การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย	Neubauer ¹	Knight ² (2012)	Hawkins ³ (2012)	LEE ⁴ (2012)	Sugimura ⁵	นฤมล ⁶ (2543)	ประสิทธิ์ ⁷ (2554)	สกอ. ⁸ (2552)
3. เกิดขึ้นตามประเด็น (Issue-based)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. นโยบายและข้อตกลงความร่วมมือต่างๆ	✓	✓	✓	✓	✓			

ที่มา : 1. Neubauer (2012) 4. Lee (2012) 7. ประสิทธิ์ ทองใส (2554)
 2. Knight (2012) 5. Sugimura (2012) 8. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)
 3. Hawkins (2012) 6. นฤมล นิราทร (2543)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารวิชาการ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์การสัมภาษณ์ เกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของเครือข่าย รายละเอียดของเอกสารแสดงได้ตาราง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

เครือข่ายมหาวิทยาลัย	โครงสร้าง		ประเภท		
	Top-down	Bottom-up	Functional based	Area based	Problem based
ไทย					
1. เครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา (สกอ.) ¹	✓		✓	✓	
2. เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) ²		✓	✓		✓
3. เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN) ³		✓			✓
ภูมิภาคอาเซียน					
1. ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) ⁴	✓		✓		
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ⁵	✓		✓		✓
3. เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMSARN) ⁶		✓	✓	✓	
4. สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) ⁷		✓	✓		

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

เครือข่ายมหาวิทยาลัย	โครงสร้าง		ประเภท		
	Top-down	Bottom-up	Functional based	Area based	Problem based
สหภาพยุโรป					
1. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN) ⁸		✓			✓
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUEnet) ⁹	✓		✓		✓
3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (UNeECC) ¹⁰		✓			✓
4. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงยุโรป (UNICA) ¹¹	✓			✓	✓
ออสเตรเลีย					
1. เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำ (Go8) ¹²	✓		✓		
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN) ¹³		✓	✓		✓
3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN) ¹⁴		✓		✓	✓

ที่มา :

1. เครือข่ายพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา (2552)
2. เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเพื่อสังคม (2559)
3. เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยวิจัยประเทศไทย (2559)
4. ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (2559)
5. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (2559)
6. เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มน้ำโขง (2559)
7. สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคฯ (2559)
8. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (2559)
9. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (2559)
10. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (2559)
11. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงยุโรป (2559)
12. เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของออสเตรเลีย (2559)
13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (2559)
14. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาภูมิภาค (2556)

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารทั้ง 8 รายการ และจากตารางที่ 4.2 เกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์และประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย พบว่า “การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน เกิดขึ้นจากภาครัฐเป็นผู้ริเริ่ม” เช่น สมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) นำไปสู่แบบอย่างแนวทางให้ภาคส่วนอื่นๆ เกิดความร่วมมือระหว่างกันในภูมิภาครวมทั้งในภาคการศึกษาของภูมิภาคอาเซียนในระดับในระดับมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เป็นรูปแบบความร่วมมือระหว่างภูมิภาคที่ริเริ่มโดยภาครัฐ นำไปสู่

พัฒนาการของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน เกิดการจัดตั้ง “เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ” ในลักษณะเครือข่ายมหาวิทยาลัย (University Network) ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ในการปฏิรูปการศึกษาให้มีความใกล้เคียงกัน เครือข่าย ASIA Engage เป็นเครือข่ายในระดับภูมิภาคอาเซียน จากการผลักดันของมหาวิทยาลัยแห่งชาติในประเทศมาเลเซียในการมุ่งมั่นให้มหาวิทยาลัยสมาชิกทำงานร่วมกันกับภาคอุตสาหกรรมและการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน จากผลการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 และ 4.2 ได้ผลการศึกษาดังนี้

1.1.1 ลักษณะของการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน

การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากรูปแบบความสัมพันธ์ในการริเริ่ม (Initiative) ของการเกิดเครือข่ายจากรัฐ แบ่งการจัดตั้งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างรัฐกับรัฐ (Intergovernmental Initiative) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นระดับนโยบาย (Policy Based) เช่น ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) และ (2) เครือข่ายจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดระหว่างสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ (Nongovernmental Organizations Initiative) เป็นเครือข่ายเชิงปฏิบัติการ เชิงประเด็น ที่เกิดขึ้นตามความร่วมมือต่างๆ เช่น สมาคมสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งกลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) เครือข่าย ASIA Engage และเครือข่ายดัชนีการอ้างอิงฐานข้อมูลวิชาการอาเซียน (ACI) เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลางสำหรับการรวบรวมผลงานการตีพิมพ์และการอ้างอิงวารสารของประเทศสมาชิกอาเซียน เป็นต้น

1.1.2 ประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ เครือข่ายเชิงพื้นที่ และเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม รายละเอียดดังนี้

1) เครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ (Network Functional-based or Network Structure-based) หมายถึง เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ / กิจกรรม เกิดจากการทำงานร่วมกันโดยแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างหรือตามความร่วมมือต่างๆ และการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งอาจเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัย กับภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชนและภาคองค์การไม่แสวงหากำไร โดยเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประเภทนี้จะมุ่งเน้น การดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และตามกลุ่มผลประโยชน์ นั้นๆ ลักษณะของเครือข่ายประเภทนี้ จะมีโครงสร้าง ภารกิจ การดำเนินงานและคณะทำงานเครือข่ายที่ชัดเจน หรือ เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นตามกรอบการทำงานขององค์การ (Organization) เช่น สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชีย

ตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) ศูนย์ภูมิภาคด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUEnet) เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำ (Go8) และ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN)

2) เครือข่ายเชิงพื้นที่ (Area Network) หมายถึง เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่รวมตัวของสมาชิกตามเขตพื้นที่ตั้ง (Area Based or Community-based) เพื่อความสะดวกในการดำเนินการประสานงาน และมีเป้าหมายในการพัฒนาพื้นที่ร่วมกันแบบบูรณาการ โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่สามารถจัดได้หลายระดับตามเขตพื้นที่ พื้นฐานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความร่วมมือและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่ เครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา (สกอ.) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงยุโรป (UNICA) และ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN) ของประเทศออสเตรเลีย

3) เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (Issue Network or Thematic Network) หมายถึง เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดจากความร่วมมือกันโดยการใช้ประเด็นกิจกรรม ประเด็นปัญหา (Problem Based) เป็นปัจจัยหลักในการร่วมมือของสมาชิกในเครือข่าย โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นในการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้นๆ อย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเชื่อมโยงในการบูรณาการด้านการพัฒนาร่วมกัน และเกิดผลประโยชน์ร่วมกันต่อทุกสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมสามารถแบ่งได้อย่างหลากหลายตามประเด็นกิจกรรม และความสนใจที่เกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้แก่ เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) ที่มุ่งเน้นสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างโครงการ กิจกรรมที่เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาสังคมด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN) เป็นการรวมตัวกันในประเด็นด้านการวิจัยของ 7 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยที่มีศักยภาพด้านการวิจัยเพื่อสู่การต่อยอดงานวิจัย เพื่อเกิดนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศ ความมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ที่ประกอบด้วยเครือข่ายย่อย (Thematic Network) ตามประเด็นต่างๆ ในการแบ่งงานกันทำของสมาชิก การมอบพลังอำนาจและเจ้าภาพในการทำงาน เช่น เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AUN Southeast Asia Engineering Education Development Network : AUN/SEED-Net) เจ้าภาพรับผิดชอบ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เครือข่ายสิทธิมนุษยชนศึกษา (AUN Human Rights Education Network : AUN-HREN) เจ้าภาพรับผิดชอบ คือ มหาวิทยาลัยมหิดล เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน (AUN University Social Responsibility & Sustainability : AUN-USR&S) เจ้าภาพรับผิดชอบ คือ มหาวิทยาลัยแห่งชาติมาเลเซีย เป็นต้น เครือข่ายการส่งเสริมสุขภาพ (AUN-HPN) เจ้าภาพรับผิดชอบ คือ มหาวิทยาลัยมหิดล เครือข่ายแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากร (UMAP) ส่วนตัวอย่างเครือข่ายเชิงประเด็นของมหาวิทยาลัยในยุโรป เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUNet) นอกจากนี้เครือข่ายมหาวิทยาลัยอีกประเภทหนึ่งอาจเกิดขึ้นจากความร่วมมือตามนโยบายรัฐ (Political) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดข้อตกลงต่างๆ ของรัฐ เช่น ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) ข้อตกลงความร่วมมืออาเซียนกับภูมิภาคอื่นๆ ได้แก่ ASEAN+3, ASEAN+6, ASEAN+8 เป็นต้น

1.1.3 ลักษณะของโครงสร้างและลำดับชั้นความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยตามแนวตั้ง (Vertical Network) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่โครงสร้างมีลำดับช่วงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ในเครือข่ายไม่เท่ากัน มีสถานภาพสูงกว่า เป็นเครือข่ายระดับนโยบาย (Policy Based) เช่น รัฐ องค์กรนานาชาติ อยู่ในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลืองบประมาณสนับสนุนแก่สมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตร ดังนั้น สมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตร ของเครือข่ายตามแนวตั้ง จึงมีสมาชิกจากองค์กรหลายระดับ ทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร องค์กรนานาชาติ มหาวิทยาลัย ภาคผู้ประกอบการ ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่น แบ่งเกณฑ์การเกิด โครงสร้างทางนโยบาย และการบริหารจัดการเครือข่ายเป็น 2 แบบ คือ

1.1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากบนลงล่าง (Top-down Network) เป็นการรวมศูนย์อำนาจโดยหน่วยงานวางแผนกลาง เกิดขึ้นภายใต้นโยบายของรัฐและองค์กรภาครัฐ ระดับบนจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิธีการ หลักการ ในการทำงาน และมีงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน การจัดสรรแหล่งทุน เครือข่ายระดับนโยบายจากบนลงล่าง หน่วยงานระดับนโยบายมีบทบาทสำคัญในการวางแผนทุกขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหาร เครือข่าย การมอบหมายสั่งการให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตรของเครือข่ายปฏิบัติตาม โดยสมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนน้อยมาก อาจมีการกำหนดเงื่อนไขหรือโควตาการเข้าเป็นสมาชิก เช่น เครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา (สกอ.) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUNet) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากเมืองหลวงยุโรป (UNICA) และ เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำ (Go8) ของประเทศออสเตรเลีย

1.2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) เป็นการกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติเป็นเครือข่ายเชิงปฏิบัติการ เชิงประเด็น สมาชิกมีบทบาทสำคัญในการ

ก่อตั้ง กำหนดเป้าหมาย นโยบายของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการมีส่วนร่วมของ สมาชิกและหุ้นส่วน ความร่วมมือ จากองค์กร และหน่วยงานต่างๆ จากระดับล่างสะท้อนสู่ระดับบน สู่เป้าหมายใน ภาพรวม เป็นเครือข่ายตามประเด็นสนใจเดียวกัน ทั้งระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรมหาวิทยาลัย กับภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคประชาชน ชุมชนท้องถิ่น ในการเข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำงานเพื่อพัฒนาในประเศพื้นที่ (Area Based) หรือ ตามความต้องการของชุมชน (Community Based) สมาชิกมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมตามประเด็นด้วยความเต็มใจ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการบริหารเครือข่าย การปฏิบัติงาน การเปิดกว้างของสมาชิก การสรรหาแหล่งทุนภายนอกมาสนับสนุน ได้แก่ เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งกลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) สมาคมสถาบันการศึกษา ชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่าย ASIA Engage และเครือข่าย ACI ในส่วนของเครือข่ายในมหาวิทยาลัยยุโรปและประเทศออสเตรเลีย เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรป เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN) และ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN)

2) เครือข่ายตามแนวนอน (Horizontal Network) เป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยด้วยกัน ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในเครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ลักษณะการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือเหมือนหรือใกล้เคียงกัน อยู่ภายใต้หลักการดำเนินงาน พันธกิจคล้ายกัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เครือข่ายแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 แบ่งตามเขตพื้นที่ มีลักษณะขยายตัวออกจากศูนย์กลางที่เป็น จุดกำเนิดของเครือข่าย ซึ่งอาจจะเรียกว่า “มหาวิทยาลัยแม่ข่าย” เปรียบเสมือนศูนย์บัญชาการทาง นโยบาย หลักในการขับเคลื่อน ขาวสารข้อมูล กลุ่มที่สอง เป็นเครือข่ายที่ตั้งขึ้น จากกลุ่มที่เป็น สมาชิกเครือข่ายอยู่ก่อนแล้ว แยกย่อยออกตามประเด็น หรือเป็นกลุ่มเครือข่ายย่อยเพื่อทำงานร่วมกัน ตามลักษณะประเด็นย่อยต่างๆ เช่น เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) เครือข่าย พันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) เครือข่าย มหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรม ยุโรป (UNeECC) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN) และเครือข่าย มหาวิทยาลัยในการพัฒนาภูมิภาค (RUN) ของประเทศออสเตรเลีย

1.2 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ

วิเคราะห์ความสอดคล้องของสภาพปัจจุบันทางด้านนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ที่สนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับประเทศและนานาชาติประกอบด้วย นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ระดับประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ ด้านการศึกษาและเครือข่ายความร่วมมือพิจารณา คัดกรองเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับนานาชาติ ได้แก่ ข้อตกลง GATS และองค์การสหประชาชาติ (2) ระดับภูมิภาคอาเซียน และ (3) ระดับประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์สรุปรายละเอียดที่มีการกล่าวซ้ำกัน 2 ใน 3 ของแต่ละรายการ รายละเอียดข้อมูลอ้างอิงแสดงได้ตาราง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 3 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	นโยบายสนับสนุน		
	GATS/JUN ¹	ASEAN ²	ไทย ³
1. การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลัก			
- พัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร คุณภาพอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา	✓	✓	✓
- ด้านการวิจัย		✓	✓
- ด้านการบริการวิชาการ	✓	✓	✓
- ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		✓	✓
- ทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตร	✓	✓	✓
2. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ			
- การวิจัย พัฒนาและการสร้างสรรค์		✓	✓
- เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นนโยบายและกลยุทธ์สำคัญ	✓	✓	✓
- การพัฒนาภาคธุรกิจ ส่งเสริมเครือข่ายกับผู้ประกอบการ	✓	✓	✓
- การส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน		✓	✓
- การพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรม การบริการสังคมชุมชนให้เข้มแข็ง		✓	✓
- ต่อยอดพัฒนาแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			✓
- การยกระดับคุณภาพแรงงาน ทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน	✓	✓	✓
- สร้างภูมิคุ้มกันประเทศด้วยการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ (ต่อ)

สภาพปัจจุบัน เป้าหมายและบทบาท	นโยบายสนับสนุน		
	GATS/UN ¹	ASEAN ²	ไทย ³
3. บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประชาคมอาเซียน - ยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยไทยในประชาคมอาเซียน - มหาวิทยาลัยเป็นกลไกเตรียมพร้อมประชาคมอาเซียน - ยกระดับคุณภาพแรงงานสู่อาเซียนและการเคลื่อนย้ายแรงงาน - ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับอาเซียน		✓	✓
4. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงยั่งยืน - การจัดการศึกษาให้เป็นนานาชาติโดยมีดัชนีชี้วัดในรูปแบบต่างๆ - การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่ระบบการค้าและบริการ - การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรมหาวิทยาลัย - มุ่งสู่ความมีชื่อเสียงและยอมรับในระดับนานาชาติ - สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงในระดับองค์กร สถาบัน และนานาชาติ	✓	✓	✓

ที่มา : 1. Knight (2006), United Nation (2016) 2. ASEAN (2016)
 3. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2557), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550), กระทรวงศึกษาธิการ (2558), สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2554)

จากตาราง ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ พบว่า

1.2.1 นโยบายสนับสนุนการพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

รัฐและมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศไทย ในระดับภูมิภาคอาเซียน ในสหภาพยุโรปและออสเตรเลีย ต่างสนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อการร่วมมือกันในการพัฒนาทั้งทางด้าน การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมองเห็นพลังการร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันและกับภาคส่วนอื่นๆ

1.2.2 นโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ

รัฐทั้งระดับประเทศ ภูมิภาค ต่างเห็นความสำคัญของบทบาทมหาวิทยาลัยในการเป็นสถาบันหลักในการพัฒนาประเทศให้บรรลุตามเป้าหมายต่างๆ ของประเทศและภูมิภาค จึงมีนโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยร่วมมือกันทำงานในลักษณะของเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้วยกัน และกับภาคส่วนต่างๆ ที่ปรากฏในทุกแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของประเทศและภูมิภาค ชัดเจนที่สุด

คือ เพื่อการปรับตัวสู่การเป็นภูมิภาคเดียวกัน ภายใต้ข้อจำกัดทางทรัพยากรของมหาวิทยาลัยและของประเทศ นอกจากนี้เครือข่ายมหาวิทยาลัยยังเป็นการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเกิดการกระจายอำนาจการบริหาร และที่สำคัญ คือ สร้างบทบาทให้มหาวิทยาลัยในการพัฒนาภาคธุรกิจ ภาคชุมชน ท้องถิ่น การส่งเสริมการวิจัยเพื่อต่อยอดสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการ และบทบาทมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งการบริการสังคม ชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็งร่วมมือกันยกระดับคุณภาพแรงงาน การเพิ่มทักษะภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน และการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประเทศด้วยการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต

1.2.3 นโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยร่วมมือกันเตรียมพร้อมเป็นประชาคมอาเซียน

ประเทศไทยมีนโยบายสำคัญในการยกระดับบทบาทมหาวิทยาลัยไทยในประชาคมอาเซียน รวมทั้งในภูมิภาคอาเซียนภายใต้ ASEAN ที่มีข้อตกลงร่วมกันในการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Community : AC) ร่วมกันในปี พ.ศ. 2558 เป็นต้นมา ทำให้มีนโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ในทุกนโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ที่สำคัญๆ ของภูมิภาค เพื่อการเตรียมความพร้อมประเทศในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการ ให้มีความใกล้เคียงกัน เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นกลไกหนึ่งในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคร่วมมือกันในทุกด้านเพื่อการเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนและการยกระดับคุณภาพแรงงานสู่อาเซียนและการเคลื่อนย้ายแรงงาน

1.2.4 นโยบายสนับสนุนพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงยั่งยืน

ประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรปและออสเตรเลีย มีนโยบายในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยจัดการศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติเชื่อมโยงความร่วมมือกันทางการศึกษาโดยมีดัชนีชี้วัดในรูปแบบต่างๆ การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่ระบบการค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายสำคัญในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรมหาวิทยาลัยกับนานาชาติ การสนับสนุนการวิจัย พัฒนาและการสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่ความมีชื่อเสียงและยอมรับในระดับนานาชาติ รองรับการแข่งขันย้ายนักศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และการเคลื่อนย้ายแรงงานในระดับนานาชาติ เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงได้รับการสนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันกับมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ และองค์กรนานาชาติมากขึ้น

1.3 ผลการวิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร และจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์การวิจัยเลือกเป็นเอกสาร และผลการสัมภาษณ์ ที่สำคัญทั้งสิ้น 8 รายการ ได้แก่ (1) การทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี 3 รายการ (2) การวิเคราะห์เอกสาร เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี 4 รายการ และ (3) ผลการสัมภาษณ์ 1 รายการ นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อย 4 รายการ จากทั้งหมด 8 รายการ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

เป้าหมายและบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง			เครือข่ายมหาวิทยาลัย				ผลการสัมภาษณ์
	Neubauer ¹ (2012)	Knight ² (2012)	Hawkins ³ (2012)	EnT ⁴ (2016)	AUN ⁵ (2016)	EUEnet ⁶ (2016)	RUN ⁷ (2013)	
1. บทบาทในการพัฒนาสถาบัน								
- การเรียนรู้ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนบุคลากร และทรัพยากรร่วมกัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
- มีกลไกการทำงานและการบริหารจัดการของสถาบัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
- พันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. บทบาทในการพัฒนาประเทศ								
- การพัฒนาภาคเศรษฐกิจ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาภาคสังคม ชุมชน			✓	✓	✓		✓	✓
- การยกระดับคุณภาพแรงงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- สร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. บทบาทการพัฒนาประชาคมอาเซียน								
- ความเป็นภูมิภาคเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

เป้าหมายและบทบาทของ เครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง			เครือข่ายมหาวิทยาลัย				ผลการ สัมฤทธิ์
	Neubauer ¹ (2012)	Knight ² (2012)	Hawkins ³ (2012)	EnT ⁴ (2016)	AUN ⁵ (2016)	EUEnet ⁶ (2016)	RUN ⁷ (2013)	
- เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	✓		✓		✓	✓	✓	✓
4. พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความ เป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง								
- มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติสู่ ระบบการค้าและการมีชื่อเสียง	✓	✓		✓	✓			✓
- ความร่วมมือระดับนานาชาติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : 1. Neubauer (2012) 2. Knight (2012) 3. Hawkins (2012) 4. เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเพื่อสังคม (EnT, 2016) 5. เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN, 2016) 6. เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUEnet, 2016) 7. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาภูมิภาค (RUN, 2013)

จากตาราง ผลการวิเคราะห์บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยผ่านการวิเคราะห์ ทั้ง 8 รายการ พบว่า

1. บทบาทในการพัฒนาสถาบัน

เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การร่วมมือกันของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาสถาบันที่เป็นสมาชิกในการบรรลุผลประโยชน์ เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันซึ่งนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกัน เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก การรวมพลังกันในการทำงานแบบเครือข่ายจะนำไปเป้าหมายของแต่ละสถาบันได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเข้มแข็งมากกว่าการที่มหาวิทยาลัยจะทำงานอย่างโดดเดี่ยว ปัจจุบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสถาบัน (Reshaping) สมาชิกเนื่องจาก ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร งบประมาณ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีความแตกต่างกัน ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกัน (Learning and Exchange) การพัฒนาระบบโอนหน่วยกิต (Credit Transfer System) ระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความใกล้เคียงกัน การใช้หลักสูตรร่วมกันและนโยบายด้านการศึกษา (shared curriculum and other education policies) เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายนักศึกษา (Student Mobility) การถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ แนวปฏิบัติที่ดีต่อกัน (Best Practice Sharing) ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทั้ง

ทางด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ในระดับคณะทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย สมาชิก หุ่นส่วนพันธมิตรต่างๆ เกิดกระบวนการในการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการสถาบัน (Management and Administration) และกลไกในการทำงานร่วมกัน (Collaborative Mechanism) เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันกับภาคส่วนอื่นๆ ลักษณะพันธกิจสัมพันธ์และหุ้นส่วนพันธมิตร (Engagement and Partnership)

2. บทบาทในการพัฒนาประเทศ

มหาวิทยาลัยถูกคาดหวังจากสังคม ประเทศ และภูมิภาคให้เป็นสถาบันหลักในการพัฒนาประเทศและตัวชี้วัดที่สำคัญของการพัฒนาประเทศก็คือ ด้านเศรษฐกิจ ความเท่าเทียมกันทางสังคม ชุมชน การเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม การเตรียมความพร้อมการเคลื่อนย้าย มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันที่ผลิตแรงงานที่มีคุณภาพผ่านการเรียนการสอนที่ร่วมสมัย การวิจัยเพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาและนวัตกรรมใหม่ (R&D Capacity) ส่งผลด้านการค้าและเศรษฐกิจบนฐานองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ภาระที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าที่มหาวิทยาลัยจะทำงานอย่างโดดเดี่ยวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังของสังคม เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นความร่วมมือระหว่างกันของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาประเทศให้เห็นผลเป็นรูปธรรมตามแผน นโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ของรัฐ (Government Policy) และจากความซับซ้อนทางสภาพแวดล้อม กระแสโลกาภิวัตน์ต่างๆ เครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ จึงมีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการพัฒนาประเทศแบบบูรณาการและเชื่อมโยง (Integration and Linkages) หลายมิติระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรม (Private sector and Industrial) ภาคชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาคและนานาชาติ

3. บทบาทการพัฒนาประชาคมอาเซียน

จากผลกระทบของความเป็นภูมิภาคเดียวกัน (Regionalization) ในการเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) มหาวิทยาลัยจึงมีความสนใจในกระบวนการประสานความร่วมมือกันในระดับภูมิภาค (Harmonization in regional) โดยการผลักดันจากภาครัฐ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือสำคัญในการบูรณาการภูมิภาค (University as a Tool for Regional Integration) ทำให้เกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคอื่นๆ เช่น เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) ดัชนีการอ้างอิงฐานข้อมูลวิชาการอาเซียน (ASEAN Citation Index : ACI) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานร่วมกันภายในภูมิภาค (Intra-Regional Cooperation) และเชื่อมโยงสู่ความร่วมมือระหว่างภูมิภาคอื่นๆ (Inter-Regional Cooperation) และทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน (Exchange) แบบหุ้นส่วนพันธมิตร (Partnerships) จะทำให้เกิดศักยภาพด้านแหล่งทุนและทรัพยากร (financial Resource and Capacity) สู่เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาค (Human Capital

Development) เพื่อเป็นพลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลก (Global Citizenship) และเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์

4. การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อประเทศและภูมิภาคอาเซียน การเปิดเสรีในการแข่งขันภายใต้เงื่อนไข GATS ที่การศึกษาอยู่ในรูปแบบการค้าและบริการ การมีระบบ ตัวชี้วัดในคุณภาพและความมีชื่อเสียงในระดับสากล จึงเป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยไทยและในภูมิภาคอาเซียนต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นนานาชาติทางการศึกษา (Internationalization) การเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภูมิภาค (Education Hub) ทำให้มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพด้านการวิจัย และสมรรถนะที่สูง (Capacity) จึงต้องประสานความร่วมมือ (Harmonization) ในการทำงานร่วมกัน เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นการรวมพลัง (Synergy) ที่นำไปสู่เป้าหมายมีคุณค่าทวีคูณเข้มแข็งมากกว่าการขับเคลื่อนอย่างโดดเดี่ยว ความร่วมมือในระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค และนานาชาติ และองค์การนานาชาติอื่นๆ จึงเป็นแรงดึงดูดที่สำคัญในความร่วมมือทางการวิจัยร่วมกัน การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ รองรับการแข่งขันย้ายทรัพยากร และการเคลื่อนย้ายบุคลากรและนักศึกษา (Student and Staff Mobility) มีอาจารย์และนักศึกษานานาชาติมากขึ้นเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้สังคมพหุวัฒนธรรมและบรรยากาศนานาชาติ ส่งผลดีต่อนักศึกษาในประเทศและภูมิภาค สร้างผลดีต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย เกิดผลได้ทางเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น

1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากการวิเคราะห์เอกสาร และวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ โดยการพิจารณาคัดกรองตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเลือกเป็นเอกสาร และผลการสัมภาษณ์ ที่สำคัญทั้งสิ้น 14 รายการ ประกอบด้วย (1) การทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี 7 รายการ (2) การวิเคราะห์เอกสารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค 4 รายการ และ (3) ผลการสัมภาษณ์แบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 รายการ นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อย 8 รายการ จาก 14 รายการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ที่ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้ง เครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง								เครือข่ายมหาวิทยาลัย				ผลการสัมภาษณ์		
	Neubauer ¹ (2012)	Knigh ² (2012)	Hawkins ³ (2012)	LEE ⁴ (2012)	Sugimura ⁵ (2012)	Kettunen ⁶ (2006)	OECD ⁷ (2007)	Ent ⁸ (2016)	AUN ⁹ (2016)	EUNET ¹⁰ (2016)	Go8 ¹¹ (2016)	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้บริหารเครือข่าย	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	
4. กระบวนการที่ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- ยกระดับบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือการเชื่อมโยงภูมิภาค	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- ร่วมมือแบ่งปันส่วนพันธมิตร พันธกิจสัมพันธ์ กับภาคส่วนต่างๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- ยกระดับคุณภาพแรงงาน การเคลื่อนย้ายแรงงานและสถานประกอบการ ผลิตรับมือสู่การเป็นพลเมืองโลก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- ร่วมมือกันพัฒนาการวิจัยเพื่อนวัตกรรมใหม่ๆ สู่สังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- การทำงานเพื่อสังคม วัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- สร้างภูมิคุ้มกันด้วยการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
5. ศักยภาพความเป็นภูมิภาคเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- การร่วมมือกันในการเตรียมพร้อมเป็นภูมิภาคเดียวกัน ทั้งด้านวิชาการและไม่ใช้วิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- มีระบบ กลไกการพัฒนาตามฐานการศึกษาให้เกิดเคียงกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ด้านการผลิต และการจัดการทรัพยากรร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
- การมีนโยบาย ข้อตกลงและการสื่อสารร่วมกันทุกด้าน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

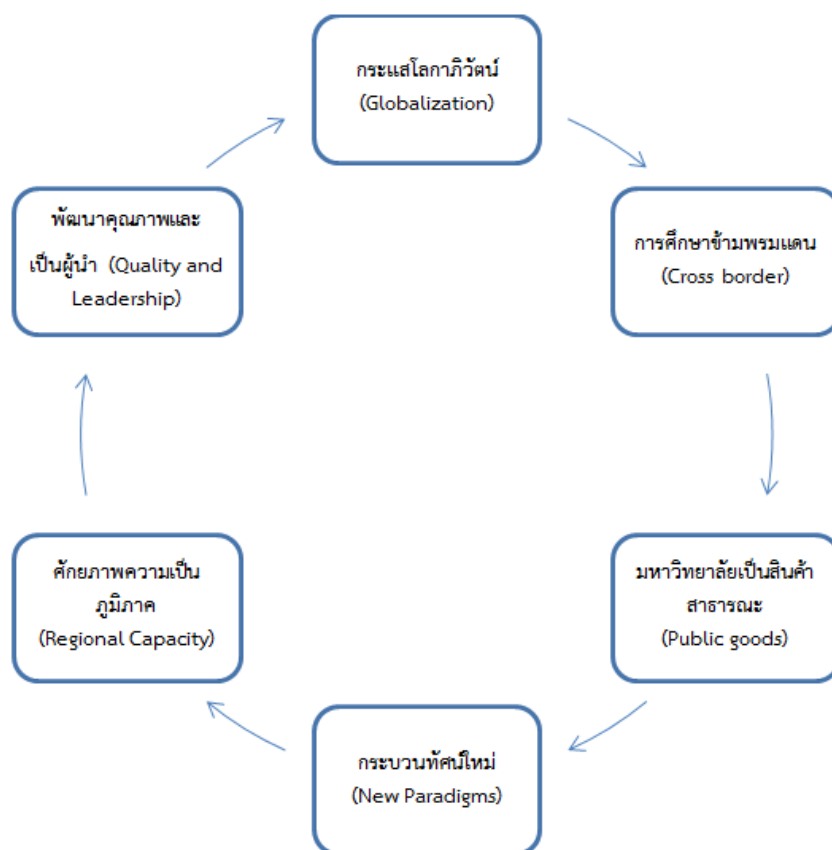
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้ง เครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง								เครือข่ายมหาวิทยาลัย				ผลการสัมฤทธิ์		
	Neubauer ¹ (2012)	Knight ² (2012)	Hawkins ³ (2012)	LEE ⁴ (2012)	Sugimura ⁵ (2012)	Kettunen ⁶ (2006)	OECD ⁷ (2007)	Ent ⁸ (2016)	AUN ⁹ (2016)	EUEnet ¹⁰ (2015)	Go8 ¹¹ (2015)	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้บริหารเครือข่าย	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	
<p>6. การพัฒนาคุณภาพและความเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายเพื่อยกระดับคุณภาพของสถาบันด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ - พัฒนาสถาบันสู่การมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ - กระบวนการในการประสานร่วมมือกัน ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ซึ่งการบริหารจัดการ ทรัพยากรและแหล่งทุน 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

ที่มา :

1. Neubauer (2012)
2. Knight (2012)
3. Hawkins (2012)
4. Lee (2012)
5. Sugimura (2012)
6. Kettunen (2006)
7. OECD (2007)
8. พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Ent, 2559)
9. ASEAN University Network (AUN, 2016)
10. European University Enterprise Network (EUEnet, 2016)
11. Group of Eight Australia. (Go8, 2016)

จากตาราง ผลการวิเคราะห์เอกสาร และผลการสัมภาษณ์ ทั้ง 14 รายการพบว่า ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วยรายละเอียด ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

CHULALONGKORN UNIVERSITY

1. **กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ การมุ่งเน้นความเป็นภูมิภาคและขับเคลื่อนร่วมกัน ส่งผลให้ประเทศไทย ประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ ต่างตระหนักถึงปัจจัยความเสี่ยง อุปสรรคและภาวะคุกคามทำให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนาเป็นมุมมองใหม่ด้านภูมิภาคแบบร่วมสมัย (Contemporary Regionalization) เปลี่ยนจากการแข่งขันกันมาเป็นการร่วมมือกันพัฒนาภูมิภาคในทุกภาคส่วนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและในระดับนานาชาติ ให้เจริญเติบโตไปพร้อมๆ แนวโน้มการเคลื่อนย้ายประชากรและสังคมพหุวัฒนธรรม เกิดเป็นมุมมองภูมิภาคแบบใหม่ (New Regionalization) มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรและเครือข่าย ในระดับภูมิภาคสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติที่ใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกที่ต้องบรรลุร่วมกันภายในปี 2030 เริ่มใช้นับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2558 ถึงเดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี มี

17 เป้าหมายและเป้าหมายข้อที่ 17 คือ “เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน” จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาประเทศและภูมิภาคที่ต้องยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินการ จึงเกิดความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติในลักษณะต่างๆ มากขึ้น

2. การศึกษาข้ามพรมแดน (Cross Border) ภายใต้กรอบข้อตกลง GATS ที่การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดเสรีทางการค้าในธุรกิจบริการที่เปิดโอกาสให้การศึกษาข้ามชาติเข้ามามีบทบาทในระบบการศึกษาของประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียนในรูปแบบต่างๆ มากขึ้น จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนร่วมมือกันในการปฏิรูปการศึกษาให้มีความใกล้เคียงกัน และมีความเป็นนานาชาติ (Internationalization) และการจัดการศึกษาข้ามชาติ (Transnational Education) ดังนั้น ประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียนจึงต้องปรับนโยบายและวิธีการทำงานร่วมกัน ในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาสู่เป้าหมายและการบรรลุผลประโยชน์ต่างๆ ร่วมกัน เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความเป็นนานาชาติทางการศึกษา การมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมภายในภูมิภาค เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันร่วมกันในระดับโลก

3. มหาวิทยาลัยเป็นสินค้าสาธารณะ (Public Goods) เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค ดังนั้น ในทุกแผนนโยบายของประเทศจึงให้ความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียนไม่ว่าจะเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ต่อเนื่องถึง ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ยกระดับการสร้างความร่วมมือในทุกภาคส่วน จากการที่รัฐเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยเป็นกลไกหลักสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น นโยบายการศึกษาของรัฐบาลในปัจจุบันมีการสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ภายใต้นโยบายของรัฐบาลปัจจุบันที่มีวิสัยทัศน์ประเทศไทย 2015-2020 มุ่งเน้น “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีโมเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่ “ประเทศไทย 4.0” ด้วยการมุ่งเน้นสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงผ่านทางกลไกของรัฐด้วยเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมนั้น การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรของรัฐ การพึ่งพิงบทบาทของมหาวิทยาลัยในการบริการวิชาการ และศูนย์กลางแหล่งข้อมูลข่าวสาร การทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาประเทศให้เกิดผลเป็นรูปธรรมจึงชัดเจนมากขึ้น เช่น บทบาทในการพัฒนาภาคธุรกิจ ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการ บทบาทมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน การพัฒนาด้านสังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งการพัฒนาด้านสังคม วัฒนธรรม และชุมชนให้เข้มแข็ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยกระดับคุณภาพแรงงาน การส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

4. มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน ภายนอก สถาบันมากขึ้น ทั้งโครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไป เช่น การออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความแตกต่างด้านขนาดและศักยภาพของมหาวิทยาลัย การเงินมหาวิทยาลัย และข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร มหาวิทยาลัย ส่วนปัจจัยภายนอก ด้านเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ กระแสโลกาภิวัตน์ ความเป็นภูมิภาคเดียวกัน การศึกษาข้ามชาติ การมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ จากเดิมมีหน้าที่การสอน ผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นการทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเปิด ทิศทางใหม่จึงเป็นการทำงานเพื่อสังคมให้เกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและมีตัวชี้วัด มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับวิธีการในการทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความท้าทายต่างอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น ความท้าทายในการผลิตบัณฑิตให้ตรงความต้องการของสังคม ประเทศ และภูมิภาค ความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจ ความท้าทายในด้านการแข่งขัน ความท้าทายด้านกฎหมายและสังคม ความท้าทายที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้น มหาวิทยาลัยจะอยู่รอดได้จะต้องปรับตัว เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน โดยกระบวนทัศน์ใหม่ของมหาวิทยาลัยจึงมุ่งเน้นในการแบ่งงานกันทำระหว่างมหาวิทยาลัยตามความชำนาญเฉพาะด้านก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น มีการพัฒนาโครงสร้างการทำงานร่วมกันที่หลากหลายช่วยให้มีการประสานงานและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันมากขึ้น การทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตร (Partnership) และแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) การแลกเปลี่ยน (Exchange) ถ่ายทอดองค์ความรู้ และใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์ ลดค่าใช้จ่ายและการทำงานซ้ำซ้อนกัน สร้างภูมิคุ้มกันให้สังคมด้วยการศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต

5. ศักยภาพความเป็นภูมิภาคเดียวกัน (Regional Capacity) การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) มีเป้าหมายให้สำเร็จภายในปี พ.ศ. 2563 (ค.ศ. 2020) ภายใต้ 3 เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมมั่นคงอาเซียน (ASEAN Security Community : ASC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Social-Cultural Community : ASCC) ภูมิภาคอาเซียนจึงผลักดันให้ มหาวิทยาลัยเป็นกลไกในการสร้างสมรรถนะให้สมาชิกเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ทั้งด้านวิชาการและไม่ใช่วิชาการ และประเทศไทยจึงมีนโยบายด้านการศึกษาของประเทศอย่างแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในประเทศทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย มหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนประเทศสู่เป้าหมายสำคัญของการเป็นประชาคมอาเซียน และ

กระทรวงศึกษาธิการก็มีแผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษา (2558-2562) โดยมียุทธศาสตร์ที่ 6 ในการเสริมสร้างเครือข่ายระหว่างกันในมหาวิทยาลัย เครือข่ายของนักศึกษา อาจารย์ นักวิจัยของสมาชิกอาเซียน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และ/หรือ มหาวิทยาลัยของประเทศสมาชิกอาเซียน ประเทศคู่เจรจา รวมทั้งภาคีเครือข่าย ตลอดจนการส่งเสริมความร่วมมือกับสถานประกอบการที่มีศักยภาพในภูมิภาคอาเซียน และความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศต่างๆ และภาคประชาสังคมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อสร้างเครือข่ายระหว่างกันอาเซียน ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของ ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย ในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่มุ่งพัฒนาพลเมืองอาเซียนสู่การเป็นอัตลักษณ์เดียวกันโดยเฉพาะบทบาทสำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคผ่านบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาไปพร้อมกับภาคส่วนอื่นๆ อย่างเป็นทางการของการร่วมมือกันในประเทศสมาชิกอาเซียนโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้ใกล้เคียงกันภายในภูมิภาค การทำงานร่วมกันและมีหุ้นส่วนพันธมิตร การใช้ทรัพยากร การถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนกันในด้านต่างๆ ระหว่างมหาวิทยาลัย เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษาให้เกิดการทำงานร่วมกัน ทั้งการวิจัย โครงการ กิจกรรม และการประชุมระดับนโยบาย การสร้างระบบกลไกต่างๆ ให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยในอาเซียนมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน เพื่อการยกระดับคุณภาพแรงงานสู่อาเซียนรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงาน

6. ปัจจัยด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นสากลและการมุ่งสู่ความเป็นผู้นำด้านการศึกษา (Quality and Leadership) มหาวิทยาลัยมีทิศทางในการทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยมากขึ้นเพื่อยกระดับคุณภาพของสถาบันในการจัดการศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติโดยมีดัชนีชี้วัดในรูปแบบต่างๆ บทบาทความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคและนานาชาติ การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่ระบบการค้าและบริการ มีเป้าหมายการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ นักศึกษา และบุคลากรมหาวิทยาลัย สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันในระดับองค์กร สถาบัน และนานาชาติ เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย ร่วมกันเป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ และสร้างการมีชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัยด้านการวิจัยและพัฒนา นำไปสู่ความสามารถในการได้รับแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน และการสนับสนุนด้านอื่นๆ เช่น การถ่ายทอดเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากองค์กรระดับนานาชาติ ดังนั้น จากปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนจึงประกอบไปด้วย เป้าหมายและบทบาท ทั้งทางตรงและทางอ้อม 4 ประการ คือ (1) การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลักมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

สภาพปัญหา การดำเนินงาน ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง				ผลการสัมภาษณ์			ผลวิเคราะห์ แบบสอบถาม ⁵		
	OECD ¹ (2007)	Kantanen ² (2007)	Hawkins ³ (2012)	สกอ. ⁴ (2552)	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้บริหารเครือข่าย	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
- การกำหนดเป้าหมายและ ผลลัพธ์ที่ชัดเจนเพื่อบรรลุผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. คณะทำงาน										
- เจือจางการเป็นคณะทำงาน การจัดสรรและแบ่งงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
- โครงสร้างคณะทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
- ความสามารถของคณะทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การทำงานและการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน										
- ระดับการทำงานร่วมกันแบบ หุ้นส่วนพันธมิตร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
- การกระจายผลประโยชน์ให้ สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- กระบวนการทำงานและการ เรียนรู้ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การจัดการในระดับภูมิภาค										
5.1 ปัจจัยในการบริหารจัดการ										
- ผู้นำ และผู้บริหาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- สมาชิกและผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- หุ้นส่วนพันธมิตรอื่นๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- งบประมาณ				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ทรัพยากร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- เครื่องมือในการจัดการ		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.2 กลไกและกระบวนการใน การจัดการ		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 ระบบกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

สภาพปัญหา การดำเนินงาน ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง				ผลการสัมภาษณ์			ผลวิเคราะห์ แบบสอบถาม ⁵		
	OECD ¹ (2007)	Kantanen ² (2007)	Hawkins ³ (2012)	สกอ. ⁴ (2552)	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้บริหารเครือข่าย	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
6.1 ภายในมหาวิทยาลัย										
- ระดับการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การได้รับผลประโยชน์ร่วม เช่นการเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2 ภาคส่วนอื่นๆ										
- ระดับการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การได้รับผลประโยชน์ร่วม เช่นการเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : 1. OECD (2007) 2. Kantanen (2007)
3. Hawkins, et al (2012) 4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552)
5. กลุ่มที่ 1 คือ ผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน
กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มอาจารย์/บุคลากรมหาวิทยาลัย ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์

จากตาราง ผลการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสอบถาม ทั้ง 10 รายการ พบว่าสภาพปัญหา การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิก

ปัญหาที่สำคัญของการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย คือ ระดับความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิกและพันธมิตรอื่นๆ เกิดจากขนาด สมรรถนะและความแตกต่างของสมาชิกเครือข่ายเป็นอุปสรรคสำคัญในระดับของความร่วมมือในเครือข่าย สมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีศักยภาพทางบุคลากรและทรัพยากรที่สูงกว่า จะมีบทบาทสำคัญและเป็นผู้นำหลักในการบริหารจัดการเครือข่าย การได้รับงบประมาณ มากกว่าทำให้มหาวิทยาลัยขนาดเล็กขาดแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ รวมทั้ง กฎเกณฑ์เงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิกบางเครือข่ายมีการกำหนดเงื่อนไขการเข้าร่วมในเครือข่าย ทั้งการเก็บค่าธรรมเนียมสมาชิก การคัดเลือกตัวแทน โควตา ในการให้บทบาทในการมีส่วนร่วม การแบ่งงานกันทำ การจัดสรรทรัพยากร กระจุกตัวที่บางสมาชิก ทำให้

บางเครือข่ายไม่ได้เปิดกว้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก พันธมิตรต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ การเข้าเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยและพันธมิตรอื่นๆ ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของเครือข่ายต้องมีความสอดคล้องตามแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และพันธมิตรนั้นๆ ความแตกต่างด้านมาตรฐานการศึกษา พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ภาษา ศาสนา สังคมและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกไม่เท่ากัน รวมทั้งปัญหาด้านการสื่อสารทางภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษเป็นปัญหา (Barrier) ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและอุปสรรคในการพัฒนาเครือข่าย

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ

ปัญหาในการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจบางเครือข่ายไม่มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์และพันธกิจว่าเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นด้านใดเด่นชัด มีเป้าหมายที่กว้างจนเกินไปทำให้ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมและการทำงานระหว่างสมาชิก วัตถุประสงค์และพันธกิจไม่สอดคล้องตามแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและพันธมิตรต่างๆ การกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ไม่มีความชัดเจนหรือการจูงใจให้เข้าร่วมเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันอย่างแท้จริง สมาชิกมุ่งเน้นการได้รับผลประโยชน์มากจนเกินไป ขาดมุมมองของการเป็นผู้ให้ ทำให้ขาดการประสานความร่วมมือกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

3. ด้านคณะทำงาน

ปัญหาที่สำคัญของการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย คือ การขาดความรู้ความสามารถของคณะทำงาน โดยเฉพาะผู้นำ ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย หากขาดความรู้ความสามารถรอบด้าน ขาดวิสัยทัศน์และการเป็นที่ยอมรับในการทำงานในระดับภูมิภาค ก็จะทำให้การทำงานของคณะทำงานไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งความรู้ความสามารถของระดับปฏิบัติงานต้องมีความตั้งใจในการทำงาน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยบังคับไม่ได้ ต้องมีความตั้งใจ มีความรู้ความสามารถ มีความเสียสละและเต็มใจเป็นปัจจัยสำคัญ นอกจากนี้ปัญหาอีกด้านหนึ่งของคณะทำงานคือ เงื่อนไขการเป็นคณะทำงาน บางครั้งมาจากการแต่งตั้งจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกให้มาทำงานเครือข่าย การแต่งตั้งไม่ได้มาจากความเต็มใจ ก็จะทำให้การทำงานเครือข่ายไม่เต็มประสิทธิภาพ ขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเครือข่าย ซึ่งคณะทำงานมีภาระงานหลักทั้งด้านการบริหารมหาวิทยาลัย การสอน การบริการวิชาการ ทำให้การทำงานเป็นคณะทำงานเครือข่ายไม่เต็มที่ การจัดสรรและการแบ่งงานไม่เกิดการกระจายงานอย่างทั่วถึงจากตัวแทนของสมาชิก การขาดแรงจูงใจทั้งด้านผลตอบแทน หรือ ผลตอบแทนด้านรางวัลต่างๆ เนื่องจากการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยไม่สามารถนับเป็นผลงานด้านวิชาการได้ ปัญหาอีกอย่าง คือ โครงสร้างคณะทำงานกระจุกตัวอยู่บางมหาวิทยาลัยสมาชิกที่มีขนาดใหญ่ หรือเกิดจากการแต่งตั้งจากรัฐ จากพันธมิตรต่างๆ ที่มาสนับสนุน ทำให้โครงสร้างคณะทำงานบางเครือข่ายเป็นลักษณะของการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจให้สมาชิกได้แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งคณะทำงานเอง การทำงานเครือข่าย

มหาวิทยาลัยยังรวมศูนย์อยู่เฉพาะในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพและมีความพร้อม ขาดการทำงานแบบพี่เลี้ยง หรือมุมมองการมุ่งหวังของการให้ความสำคัญของการได้ผลประโยชน์เพียงด้านเดียวของสมาชิกโดยขาดมุมมองการเป็นผู้ให้และแลกเปลี่ยน

4. ด้านการทำงานและการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ปัญหาด้านการงานร่วมกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ปัญหาหนึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างขนาดมหาวิทยาลัย ความได้เปรียบทางด้านศักยภาพ ของทรัพยากรสมาชิก และประเทศสมาชิกไม่เท่ากันเป็นอุปสรรคต่อการพึ่งพาเห็นและการมีส่วนร่วม การกระจายผลประโยชน์ให้สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เท่ากัน มุ่งด้านการเป็นผู้รับผลประโยชน์ด้านเดียว บางเครือข่ายไม่มีกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน ขาดมุมมองการเป็นผู้ให้ และความแตกต่างทางด้านมาตรฐานการศึกษา พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ภาษา ศาสนา สังคมและวัฒนธรรมของประเทศสมาชิก ยังไม่เกิดการใช้ทรัพยากร การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และถ่ายทอดระหว่างสมาชิก ทำให้บางสมาชิกไม่เห็นผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ จึงขาดแรงจูงใจการมีส่วนร่วม หรือการยุติบทบาท การทำงานโดยการแบ่งเจ้าภาพ แบ่งคณะทำงานตามประเด็น ตามเขตพื้นที่ มีข้อเสียบางเครือข่ายย่อยมีผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่บางเครือข่ายไม่มีผลงานเป็นรูปธรรม จากการขาดความสามารถ ความต่อเนื่องของผู้นำเจ้าภาพ งบประมาณสนับสนุน ความสามารถในการหาแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนอย่างเพียงพอ

5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค

ปัญหาที่สำคัญของการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ด้านการจัดการ คือ ปัจจัยในการบริหารจัดการ เช่น การขาดผู้นำ และผู้บริหาร ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในขณะทำงาน ภูมิภาค และนานาชาติ ซึ่งจะมีผลต่อการประสานความร่วมมือในระดับนานาชาติ ปัญหาด้านระดับความร่วมมือของสมาชิกและผู้ปฏิบัติงาน และการเข้ามามีส่วนร่วมของหุ้นส่วนพันธมิตรอื่นๆ ทั้งด้านการเป็นแหล่งทุน แหล่งสนับสนุนทางทรัพยากรอื่นๆ และปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร ให้เท่าเทียมกันในโครงการและกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งความไม่มีประสิทธิภาพของเครื่องมือในการจัดการ กลไกและกระบวนการในการจัดการ การมีแผนงาน แผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้กับสมาชิก การขาดระบบกำกับดูแล ติดตามและประเมินผล ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย การทำงานโดยการแบ่งเจ้าภาพ หรือคณะทำงานตามประเด็น หรือตามเขตพื้นที่ มีข้อเสียบางเครือข่ายย่อยมีผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่บางเครือข่ายไม่ผลการดำเนินงานเป็นรูปธรรม อันเกิดจากความสามารถของผู้นำ เจ้าภาพ งบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ปัญหาของการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งเป็นปัญหาภายในมหาวิทยาลัย ในการเป็นสมาชิกเครือข่าย การให้ระดับความสำคัญ ระดับการมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกไม่เท่ากัน ส่วนหนึ่งมาจากการการได้รับผลประโยชน์จากการเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่เท่ากัน ขาดการตระหนัก

ในความร่วมมือด้านการเป็นผู้ให้ มีมุมมองเพียงด้านการมุ่งหวังการเป็นผู้รับผลประโยชน์เพียงด้านเดียวจึงจะร่วมมืออย่างเต็มที่ ปัญหาด้านภาคส่วนอื่นๆ ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับการมีส่วนร่วม การได้รับผลประโยชน์ร่วม มีผลต่อการให้การสนับสนุน ทั้งที่เป็นแหล่งทุน การถ่ายทอดความรู้ บางเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมุ่งหวังที่จะได้ผลประโยชน์ ความมีชื่อเสียงสู่องค์กรมากกว่าการเป็นผู้ให้คืนกับสังคม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของ เครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ทั้งที่เป็นเอกสาร บทความวิชาการ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง โดยการพิจารณาคัดกรองเลือกเป็นเอกสารที่สำคัญทั้งสิ้น 18 รายการ ประกอบด้วย (1) การทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี 10 รายการ และ (2) การวิเคราะห์เอกสารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค 8 รายการ นำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องของรายการคุณลักษณะร่วม (Common characteristics) โดยคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างน้อย 10 รายการ ทั้งหมด 18 รายการ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

องค์ประกอบ เครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง										เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และ นานาชาติ								
	Hall, ¹ (2005)	Hanson ² (2003)	Ottewill ³ (2005)	Kantaneh ⁴ (2007)	Ranga ⁵ (2008)	Gibson ⁶ (2014)	สนธยา ⁷ (2545)	ประสิทธิ์ ⁸ (2554)	เกษัญ ⁹ (2554)	วิวัฒน์ ¹⁰ (2556)	สถอ. ¹¹ (2552)	ENT ¹² (2016)	AUN ¹³ (2016)	GMSARN ¹⁴ (2016)	EUNET ¹⁵ (2016)	UNICA ¹⁶ (2016)	Go8 ¹⁷ (2016)	RUN ¹⁸ (2016)	
1. ด้านพันธมิตรและสมาชิก - มหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก - เมือง/เกาะเป็นสมาชิก - ผู้มีส่วนร่วมจากภาคส่วนอื่นๆ - พันธมิตรอื่นๆ และนานาชาติ	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ - มีเป้าหมายเดียวกัน - วัตถุประสงค์เดียวกัน - ใช้ทรัพยากรร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ด้านคณะทำงาน - มีโครงสร้างคณะทำงาน - มีกระบวนการทำงานและการ ประสานการทำงาน - ผู้นำระดับนโยบาย - ระดับปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครื่องช่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

องค์ประกอบ เครื่องช่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง										เครื่องช่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และ นานาชาติ								
	Hall ¹ (2005)	Hanson ² (2003)	Ottewill ³ (2005)	Kantanen ⁴ (2007)	Pang ⁵ (2008)	Gibson ⁶ (2014)	สหาย ⁷ (2545)	ประสิทธิ์ ⁸ (2554)	เกษม ⁹ (2554)	วิวัฒน์ ¹⁰ (2556)	สถ.อ. ¹¹ (2552)	Ent ¹² (2016)	AUN ¹³ (2016)	GMSARN ¹⁴ (2016)	EUNet ¹⁵ (2016)	UNICA ¹⁶ (2016)	Go8 ¹⁷ (2016)	RUN ¹⁸ (2016)	
4. ด้านการทำงานและการ บรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน - การมีพันธะสัญญาร่วมกัน - เกิดการมีส่วนร่วม เรียงรู้ แลกเปลี่ยนและแข่งขันกัน - ระดับความสัมพันธ์และการ สื่อสารภายในเครือข่าย - การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ด้านการจัดการในระดับ ภูมิภาค - มีนโยบายและกลยุทธ์ - การทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วน พันธมิตร เช่น การแบ่งเขตพื้นที่ แข่งกลุ่มย่อย	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

องค์ประกอบ เครือข่ายมหาวิทยาลัย	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง										เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และ นานาชาติ							
	- ความไว้วางใจ (Trust) - ความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน (Commitment) - ระดับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก - ทรัพยากร และแหล่งทุน	Hall ¹ (2005)	Hanson ² (2003)	Ottewill ³ (2005)	Kantanan ⁴ (2007)	Kangra ⁵ (2008)	Gibson ⁶ (2014)	สงขยา ⁷ (2545)	ประสิทธิ์ ⁸ (2554)	เกษมชัย ⁹ (2554)	วิวัฒน์ ¹⁰ (2556)	ศกอ. ¹¹ (2552)	Ent ¹² (2016)	AUN ¹³ (2016)	GMSARN ¹⁴ (2016)	EUEnet ¹⁵ (2016)	UNICA ¹⁶ (2016)	Go8 ¹⁷ (2016)
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา :

- Hall (2005)
- Hanson (2003)
- Ottewill (2005)
- Kantanan (2007)
- Ranga and Etzkowitz (2008)
- Gibson et al (2014)
- สงขยา พดศรี (2545)
- ประสิทธิ์ ทองใส (2554)
- เกษมชัย บำรุงจิตต์ (2554)
- วิวัฒน์ คลังจิตร์ (2556)
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2552)
- เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT, 2559)
- ASEAN University Network (AUN, 2016)
- Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research (GMSARN, 2016)
- European University Enterprise Network (EUEnet, 2016)
- Network of Universities from the Capitals of Europe (UNICA, 2016)
- Group of Eight Australia (Go8, 2016)
- Regional University Network (RUN, 2016)

จากตาราง ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวปฏิบัติที่ดี และผลการสัมภาษณ์ ได้องค์ประกอบ เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคผนวก ก ตารางที่ 2) ได้ 6 ด้าน (The POWERS : Elements of Regional University Network) ดังนี้

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Membership)
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions)
3. ด้านคณะทำงาน (Working Group)
4. ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit)
5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management)
6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholders)



ภาพที่ 4.2 องค์ประกอบ 6 ด้านของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

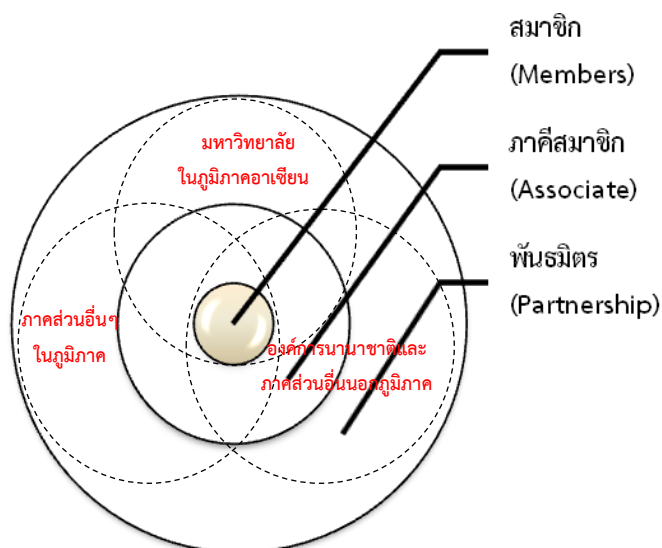
จากภาพองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน มีดังนี้

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Members)

ด้านพันธมิตรและสมาชิกของเครือข่ายมหาวิทยาลัย มีทั้งสมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นเข้ามาเป็นสมาชิกในเครือข่าย สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal) จากระดับนโยบายรัฐหรือร่วมกันตามประเด็นต่างๆ มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน เป็นนิติบุคคล ร่วมมือกันเป็นสมาคมต่างๆ (Association) สมาชิกจะมาจากการกำหนดโควตา กฎเกณฑ์ เงื่อนไข (Selected Membership) มีค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิกหรือไม่ก็ได้ และ (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็น

ทางการ (Informal) จัดตั้งเพื่อทำงานร่วมมือกันแบบหลวมๆ จากพันธกิจเดียวกัน ร่วมมือกันทำงานแบบเครือข่าย (Networking) ขับเคลื่อนด้วยการประชุม ทำงานร่วมกันเฉพาะกิจ สมาชิกจะเปิดกว้าง ไม่บังคับ ไม่มีค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิก (Partnership) ซึ่งพิจารณาจากระดับความสัมพันธ์ของสมาชิก แบ่งสมาชิกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) **ระดับสมาชิก (Membership) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งลักษณะของการเป็นสมาชิกตามรูปแบบลักษณะการเกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัย** คือ (1.1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากการจัดตั้งโดยรัฐในระดับนโยบาย (Top-down Network) สมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยจะมีเงื่อนไขการเป็นสมาชิกจากการกำหนดโดยรัฐ การกำหนดจำนวนสมาชิกตามโควตา หรือเงื่อนไขอื่นๆ เพิ่มเติมในการเข้าเป็นสมาชิก เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เกิดจากการจัดตั้งโดยรัฐ ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) สมาชิกจะถูกคัดเลือกโดยรัฐ กำหนดโควตาจากมหาวิทยาลัยของแต่ละประเทศในภูมิภาคอาเซียนเข้ามาเป็นสมาชิก ปัจจุบัน มีสมาชิก 30 มหาวิทยาลัยที่เป็นตัวแทนเข้ามาเป็นสมาชิก และ (1.2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากการจัดตั้งในระดับปฏิบัติการและจัดตั้งประเด็นเดียวกัน (Bottom-up Network) การตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายเกิดจากการรวมตัวกันตั้งเครือข่ายขึ้นเพื่อทำงานตามประเด็นและวัตถุประสงค์เฉพาะกลุ่มตามประเด็น กลุ่มมหาวิทยาลัยในระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ เครือข่าย ASAIHL เป็นเครือข่ายที่เปิดรับสมาชิกโดยอิสระ ไม่ได้จำกัดโควตามหาวิทยาลัยที่เข้าเป็นสมาชิกและมีมหาวิทยาลัยจากภูมิภาคอื่น ๆ เข้าร่วมเป็นสมาชิกได้โดยสมัครใจ เครือข่ายดัชนีการอ้างอิงฐานข้อมูลวิชาการอาเซียน (ASEAN Citation Index : ACI) เป็นรูปแบบการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายเชิงประเด็นในภูมิภาคอาเซียน ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของคณะทำงานทางด้านการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลวารสารวิชาการของประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งในการตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องมีความสอดคล้องตามแนวทางของมหาวิทยาลัย หรือเป็นไปตามพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัย การเข้าเป็นสมาชิก มีทั้งหลักเกณฑ์การเข้าเป็นสมาชิก จากการพิจารณาคัดเลือกจากคณะทำงานเครือข่าย การมีเงื่อนไขเก็บเงินค่าธรรมเนียม และที่ไม่มีหลักเกณฑ์ คือ เปิดโอกาสให้ทุกมหาวิทยาลัย ทุกภาคส่วนที่สนใจเข้าเป็นสมาชิกได้อิสระ เป็นผู้สังเกตร่วมมือในระดับภายนอกก่อนตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกถาวร นอกจากนี้ยังมีผู้สนับสนุนอื่นๆ ที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยสามารถเข้าเป็นสมาชิก เช่น จากผู้ประกอบการ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น องค์กรประชาชนที่เป็นนิติบุคคล และระดับนานาชาติ โดยลักษณะความร่วมมือมีทั้งเข้าร่วมเป็นสมาชิกสังเกตการณ์ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุน ส่วนสมาชิกจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นจากความร่วมมือตามประเด็นต่างๆ และจากแหล่งเงินทุนภายนอก จะเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัย (University Members) และหุ้นส่วนพันธมิตรอื่นๆ (Partnership) เข้าเป็นสมาชิกได้อิสระ และ บางเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาจมีการกำหนด (Selected Partnership) โดยมีเงื่อนไขการเก็บค่าธรรมเนียมการเป็นสมาชิกต่อปี และการเข้าร่วมเป็นสมาชิกขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความสอดคล้องตาม

แนวทางของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ส่วนใหญ่การเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยเชิงประเด็นจะไม่มีหลักเกณฑ์ เปิดโอกาสให้ทุกมหาวิทยาลัยที่สนใจเข้าเป็นสมาชิกได้อิสระ ได้แก่ เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) เป็นเครือข่ายที่ได้รับทุนสนับสนุนจากองค์การภายนอก คือ ธนาคารเพื่อพัฒนาเอเชีย (ADB) ของประเทศญี่ปุ่นในการมุ่งพัฒนาประเทศที่มีพรมแดนติดกับลุ่มแม่น้ำโขง (2) **ระดับภาคีสมาชิก (Associate)** เป็นสมาชิกที่ เป็นผู้สังเกตร่วมมือในระดับภายนอก ร่วมมือเฉพาะบางโครงการ บางกิจกรรม สังเกตการภายนอก ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกถาวรในโอกาสถัดไปหรือการได้รับฉันทามติจากสมาชิกหลักให้เป็นสมาชิกถาวร เช่น เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN) มีภาคีสมาชิกร่วม 3 องค์การ ได้แก่ คณะกรรมาธิการแม่น้ำโขง ประเทศ สปป. ลาว มหาวิทยาลัยนครพนม และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และ (3) **ระดับหุ้นส่วนพันธมิตรอื่นๆ (Partnership or Alliance)** ประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกหลัก เป็นมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ อยู่นอกภูมิภาค รวมทั้งภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม ภาคผู้ประกอบการ ภาคชุมชน ท้องถิ่น และองค์การนานาชาติ เป็นต้น ที่ร่วมมือแบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มีความสัมพันธ์ลักษณะเป็นสมาชิก (Selected Partnership) ร่วมสังเกตการณ์ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีหุ้นส่วนพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยในประเทศจีน ญี่ปุ่น และเกาหลี (AUN+3) องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (JICA) ยูเนสโก (UNESCO) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) คณะกรรมการยุโรป (European Commission) สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งทวีปยุโรป (European University Association : EUA) สถาบันเอเชีย-ยุโรป (AEI) มูลนิธิญี่ปุ่น (Japan Foundation) มูลนิธิเอเชีย-ยุโรป (Asia-Europe Foundation-ASEF) เป็นต้น แสดงระดับความสัมพันธ์ของสมาชิก และหุ้นส่วนพันธมิตรเครือข่าย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.3 ระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตรเครือข่าย

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจของการดำเนินงานเครือข่ายให้มีความชัดเจนเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยในปัจจุบันส่วนใหญ่มีเป้าหมายที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีวัตถุประสงค์ในการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและการทำงานร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ร่วมกันภายในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท้องถิ่น เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงาน และผู้ประกอบการสู่ภูมิภาคส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จึงเป็นความร่วมมือกันภายใต้วัตถุประสงค์และพันธกิจที่สำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลักมหาวิทยาลัย

ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคและในระดับนานาชาติ ในรูปแบบของการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสถาบัน (Reshaping) ร่วมกันให้มีศักยภาพในการแข่งขันและมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน ระหว่างสมาชิกเครือข่ายภายใต้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยโดยมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพทางทรัพยากร ทำหน้าที่เป็นผู้นำและเป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากร นักศึกษาให้มีสมรรถนะสากล การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากล (2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปฏิรูป

การศึกษาให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบการศึกษา ระบบการถ่ายโอนหน่วยกิต (3) การพัฒนา ส่งเสริมกิจกรรมให้นักศึกษาทั้งที่เป็นกิจกรรมวิชาการและ ไม่ใช่วิชาการ การแลกเปลี่ยนนักศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกันในภูมิภาคบนพื้นฐานความหลากหลาย (4) การพัฒนาสมรรถนะในการประกอบวิชาชีพ และการทำงานข้ามวัฒนธรรม ข้ามประเทศของบัณฑิตไทย ภายใต้ความหลากหลาย การทำให้สามารถเทียบเคียง (Comparable) และ เข้ากันได้ (Compatible) (5) การพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษในภูมิภาคในระดับที่สื่อสารใช้งานได้ (6) การพัฒนางานวิชาการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศในระดับภูมิภาค ส่งเสริมให้เกิดการทำงานวิจัยร่วมกัน สร้างองค์ความรู้ละนวัตกรรมเพื่อภูมิภาค (7) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเกิดการทำงานร่วมกัน การบริการวิชาการ และทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนร่วมคิด เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับสังคม ชุมชนท้องถิ่น ตอบสนองพื้นที่ และเกิดผลกระทบ (Impact) ต่อสังคมที่เป็นรูปธรรม และ (7) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีภารกิจในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศและของภูมิภาคอาเซียนร่วมกัน

2.2 บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ

สนับสนุนบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและร่วมกันในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท้องถิ่น การเตรียมความพร้อมแรงงาน และผู้ประกอบการสู่ภูมิภาค ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในภูมิภาคในลักษณะของการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) เป็นหุ้นส่วนร่วมคิด โดยเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ประกอบด้วย (1) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผลิตภัณฑ์มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของประเทศ การมีบทบาทในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ เพื่อภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม การบริการและการท่องเที่ยว (2) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคมในการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน และผู้ประกอบการ และ (3) การเป็นสถาบันหลักสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายภาครัฐสู่กระบวนการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมชัดเจน

2.3 บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประชาคมอาเซียน

เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายหลักในการสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคและความร่วมมือระหว่างภูมิภาค ประกอบด้วย (1) การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาค การพัฒนานโยบาย แนวทาง โครงสร้างระบบการทำงานร่วมกัน (2) ส่งเสริมความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยในการทำงานเพื่อให้บรรลุ 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน การพัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน (3) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภูมิภาค ปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศสมาชิกให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน

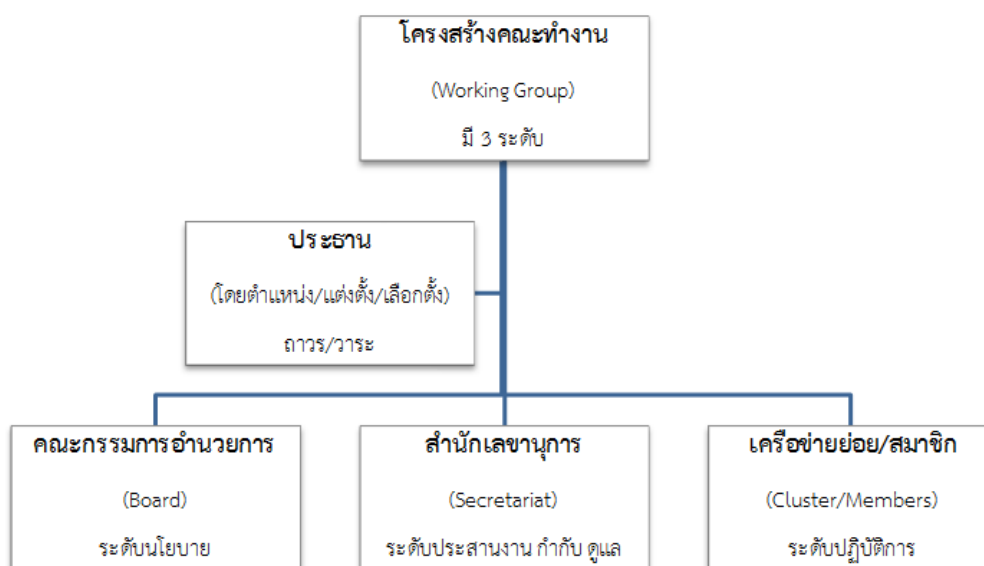
(4) การกำจัดอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาร่วมกัน เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน (4) การกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิและระบบต่างๆ เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายคน โดยมีเป้าหมายความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความเป็นภูมิภาค (5) ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกในภูมิภาค (Cost Sharing) และเน้นให้เกิดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Outcome-base) มุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ มากขึ้นเพื่อตอบโจทยความต้องการของภูมิภาคอาเซียน และ (6) เสริมสร้างความเข้าใจและตระหนักความเป็นประชาคมอาเซียนการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุข บนความแตกต่างและหลากหลายทางพื้นฐานเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม

2.4 การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง

เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนเพื่อช่วยเหลือกันในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการช่วยเหลือมหาวิทยาลัยขนาดเล็กกว่า การมีแนวทางให้มหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งและมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้กับสมาชิก การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สู่การมีชื่อเสียงในระดับโลก การถ่ายทอดองค์ความรู้ การบริการวิชาการ การปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันเพื่อการเตรียมความพร้อมให้เกิดการเคลื่อนย้ายนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคและระดับนานาชาติ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติให้เกิดขึ้นในภูมิภาคอาเซียนและความมีชื่อเสียงในระดับโลก

3. ด้านคณะทำงาน (Working Group)

คณะทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรอบด้านและเป็นที่ยอมรับในสมาชิกและระดับนานาชาติ คณะทำงานมีทั้งตัวแทนที่มาจากภาครัฐ ภาคส่วนอื่นๆ ที่มีความรู้ความสามารถ และมาจากตัวแทนของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก การมีโครงสร้างคณะทำงานที่ชัดเจนในการทำหน้าที่วางกลไก กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการและการประสานงานร่วมกัน คณะทำงานอาจมีทั้งมาจากการเลือกตั้ง การแต่งตั้ง มีระเบียบวาระในการทำงาน ขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ระดับความสัมพันธ์ของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยสรุปโครงสร้างคณะทำงาน ออกเป็นแผนภูมิตามหลักการแบ่งงานกัน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (1) **ระดับนโยบาย (Board)** กลุ่มที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย วางแผน กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงานของเครือข่าย (2) **ระดับประสานงานกำกับดูแล (Secretariat)** กลุ่มที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานในการเป็นศูนย์กลาง การบริหาร การดำเนินงาน การประสานงานและตรวจสอบการทำงาน และ (3) **ระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ (Members)** ได้แก่ สมาชิกหุ้นส่วนพันธมิตรอื่นๆ รวมทั้งระดับปฏิบัติการจากการแบ่งกลุ่มทำงาน (Cluster) เครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (Thematic Network) ในเครือข่ายใหญ่ เพื่อการมีเจ้าภาพรับผิดชอบตามความถนัด ตามหลักการแบ่งงานกัน การกระจายทรัพยากร

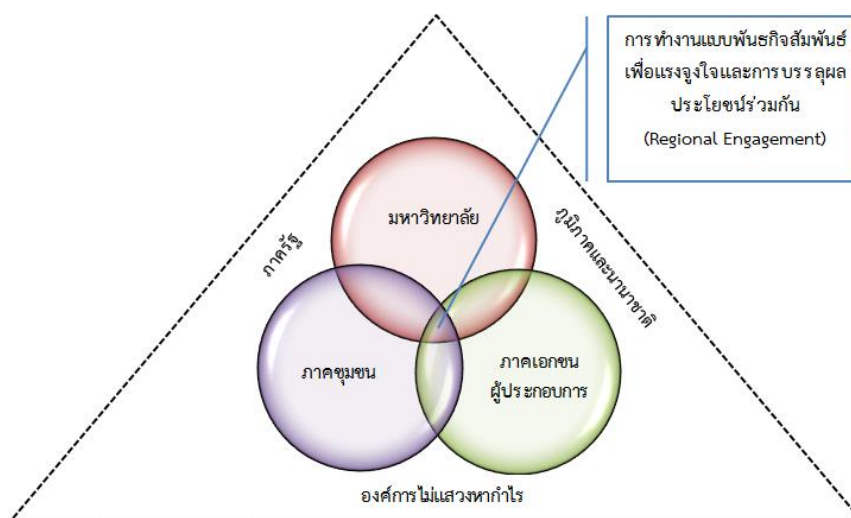


ภาพที่ 4.4 โครงสร้างคณะทำงานและการบริหารงานของเครือข่าย

ผู้นำ ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย ต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้าน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและภายนอกมีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุน ขณะเดียวกันงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยไม่ใช่ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้น คณะทำงานที่เป็นอาจารย์และบุคลากรที่มีภาระงานหลักจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของคณะกรรมการสนับสนุนและการมอบอำนาจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะทำให้คณะทำงานทำงานอย่างเต็มที่

4. ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรมีแนวทางในการทำงานต้องมีพันธะสัญญาร่วมกัน (Commitment) ที่ชัดเจน ระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่างๆ ในการทำงานร่วมกันตามหลักการแบ่งงานกันตามโครงสร้างการทำงานขององค์การแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย รูปแบบการทำงานควรเป็นแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge transfer) การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการแบ่งปันกัน (Sharing) การทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Regional Engagement of University Network) ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) เป็นรูปธรรมต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.5 พลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ของการทำงานแบบพันธมิตรสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

จากภาพ แสดงพลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ของการทำงานแบบพันธมิตรสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนเพื่อการเป็นภูมิภาคเดียวกัน มีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน ได้ผลิตภาพแรงงาน การเคลื่อนย้ายแรงงาน การนำทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งแต่ละสถาบันมาใช้ร่วมกัน จากผลการวิเคราะห์การทำงานเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันมุ่งส่งเสริม 4 ด้าน คือ (1) การเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation for ASEAN) เพื่ออาเซียนเกิดผลงานวิชาการและการพัฒนางานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ได้ (2) การส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ (Enterprise and Business Development) เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (3) การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงาน (Human Capital Development) เพื่อภูมิภาค เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในภูมิภาคอาเซียน และ (4) การยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development) เพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคเสริมสร้างความเท่าเทียมกัน สามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development)

5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management)

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน กับทุกภาคส่วนของสังคม ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เช่น องค์กรภาครัฐ ผู้ประกอบการ องค์กรภาคเอกชน องค์กรอิสระ องค์กรภาคประชาชนที่เป็นนิติบุคคล ภาคชุมชนท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ด้วยพลังการการขับเคลื่อนร่วมกันในระดับภูมิภาคระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่างๆ (University and

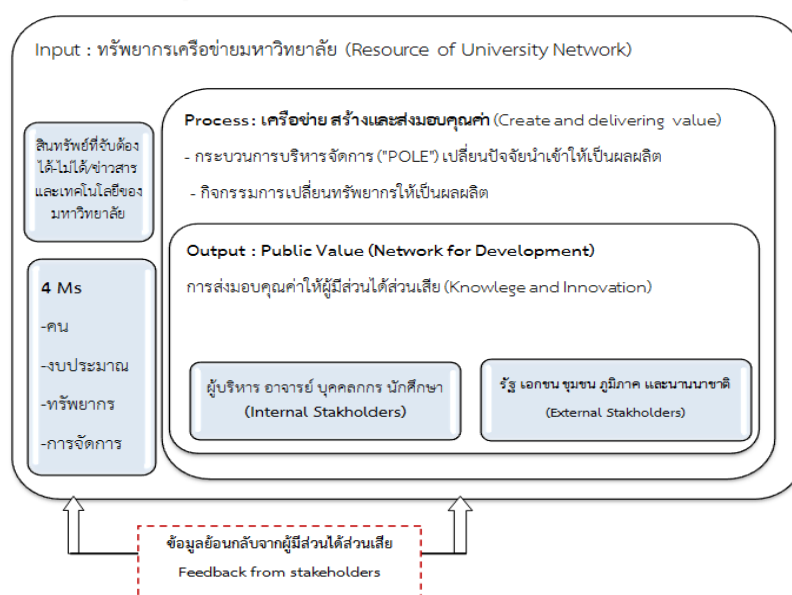
Regional Dynamic Interface) ประกอบด้วย (1) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย (Value added University Management Processes) เชื่อมโยงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) ภายใต้พันธกิจ ทั้ง 4 ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ (2) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยกับกระบวนการบริหารจัดการของภูมิภาค (Value added Regional Management Process) ในการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาค การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อภูมิภาคภายใต้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และการพัฒนา สังคม วัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เกิดผลกระทบ (Impact) ต่อสังคมเป็นรูปธรรม ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.6 พลังการขับเคลื่อนร่วมกันในระดับภูมิภาคระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่างๆ

หลักการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (1) โครงสร้างของเครือข่ายที่ประกอบด้วยคณะทำงาน ตามหลักแบ่งงานกันทำ การบริหารจัดการสมาชิกและพันธมิตรต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม (2) การบริหารจัดการ รูปแบบการดำเนินงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ การแบ่งกลุ่มงาน แบ่งกลุ่มเจ้าภาพรับผิดชอบตามประเด็น การแบ่งกลุ่มตามพื้นที่ การใช้ทรัพยากรร่วมกันและการบริหารงบประมาณ และ (3) ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายตามหลัก ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์คาดหวัง โดยปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย และเครือข่าย อันได้แก่ คนโดยเฉพาะผู้นำและคณะทำงาน งบประมาณ ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้-ไม่ได้ การบริหารจัดการ นโยบาย ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี และการสะท้อนกลับของคุณค่าความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอก เช่น ภาคสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน และนานาชาติ จึงทำให้รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมีความหลากหลาย (Process) และขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารและ กระบวนการบริหารเครือข่าย POLE

ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) ภาวะผู้นำ การสั่งการ การชี้นำ (Leading) และการตรวจสอบประเมิน (Evaluating) และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตร การปฏิบัติงานร่วมกันแบบชุดองค์การ มีคณะทำงานทำหน้าที่ระดับนโยบาย หรือประสานงานกลาง และการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและองค์การต่างๆ โดยขับเคลื่อนผ่านการประชุมผู้นำและตัวแทน โดยปัจจุบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Process) เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการแบ่งงานกันทำ ด้วยการแบ่งการทำงานเป็นกลุ่มย่อย (Cluster) เป็นเครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเจ้าภาพในการรับผิดชอบ เกิดผลกระทบที่ชัดเจนและวัดผลได้ ไม่เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ให้อำนาจกับเครือข่ายย่อยในการทำงาน กระจายอำนาจในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรร่วม มุ่งเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้มหาวิทยาลัยภายใต้ 4 พันธกิจ ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษา เข้ามาร่วมมือกันแก้ปัญหาในภูมิภาคร่วมกัน สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน ในทุกมิติ เป็นการส่งมอบคุณค่า (Public value) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในภูมิภาค และมีจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกันในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) อย่างเร่งด่วน (Output) คือ การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ภายใต้ขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคในการเป็นหลักที่เป็นกลไกขับเคลื่อนร่วมกันให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Feedback from Stakeholders) ในลักษณะการเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) ที่เป็นรูปธรรมต่อสังคมชัดเจน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.7 การบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคในการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholders)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมเป็นสมาชิก และหุ้นส่วนพันธมิตร ได้รับผลประโยชน์รวมทั้งทางตรง (Direct benefits) และทางอ้อม (Indirect benefits) และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับหลายภาคส่วน (Multi-Stakeholder) ทั้งจากภายในมหาวิทยาลัย (Internal-Stakeholders) และภายนอก (External-Stakeholder) แต่ละสมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตรที่ร่วมมือกันในเครือข่ายหนึ่งอาจเป็นสมาชิกในอีกหลายเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ เป็นลักษณะใยแมงมุม ในการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ (1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal-Stakeholders) ทั้งระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การเรียนการสอน การฝึกงาน การทำวิจัย ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และ (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External-Stakeholders) ภาคส่วนอื่นที่ได้รับประโยชน์ร่วมจากเครือข่ายมหาวิทยาลัย เช่น องค์กรภาครัฐ ผู้ประกอบการ องค์กรภาคเอกชน องค์กรอิสระ องค์กรภาคประชาชน ภาคชุมชนท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ ส่วนคุณค่าของเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่อสังคมนั้น คือ การผลิตบัณฑิตตรงความต้องการของภูมิภาค ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจในระดับภูมิภาค ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาค ผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจขยายใหญ่ขึ้นจากประเทศสู่ภูมิภาค

2.2 การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ

2.2.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

ศึกษาจากเอกสาร บทความวิชาการ เอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง โดยการพิจารณาคัดกรองเลือกเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ทั้งสิ้น 13 เครือข่ายประกอบด้วย (1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย 3 เครือข่าย (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค 3 เครือข่าย (3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในยุโรป 4 เครือข่าย และ (4) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย 3 เครือข่าย นำมาวิเคราะห์ หลักการบริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ตาม 6 องค์กรประกอบ โดยคัดเลือกที่มีการกล่าวซ้ำตั้งแต่ 6 รายการขึ้นไป จากทั้งหมด 13 รายการ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ (ต่อ)

แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย			ภูมิภาคอาเซียน			เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป				เครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ประเทศออสเตรเลีย			
	เครือข่ายสกอ. ¹	Ent ²	RUN ³	AUN ⁴	GMSARN ⁵	ASAH ⁶	EUCEN ⁷	EUnet ⁸	UNECC ⁹	UNICA ¹⁰	Go ¹¹	ATN ¹²	RUN ¹³	
<p>มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือกันตามประเด็นและปัญหาเดียวกัน 2.2 พันธกิจ - พัฒนาสถาบันและคุณภาพการศึกษา - พัฒนาประเทศ เศรษฐกิจ และสังคม - พัฒนา เตรียมความพร้อมเป็นภูมิภาคเดียวกัน - ส่งการเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง - การแลกเปลี่ยน ถักทอดี ใช้ทรัพยากรร่วมกัน 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

3. ด้านคณะทำงาน

3.1 การแต่งตั้งคณะทำงาน

- แต่งตั้งโดยรัฐ อยู่ภายใต้การกำกับโดยรัฐ

- สมาชิกแต่งตั้งตัวแทนเข้ามาเป็นคณะทำงาน

3.2 ภาวะการเป็นคณะทำงาน

- โดยตำแหน่ง / คณะกรรมการมีกำหนดภาวะ

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มปฏิบัติการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ (ต่อ)

แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย	เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย		ภูมิภาคอาเซียน		เครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป				เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน					
	ประเทศไทย		ภูมิภาคอาเซียน		EUCEN ⁷	EUFnet ⁸	UNeECC ⁹	UNICA ¹⁰	ประเทศอาเซียน					
	ENT ²	RUN ³	AUN ⁴	GMSARN ⁵					ASAHL ⁶	Go8 ¹¹	ATN ¹²	RUN ¹³		
<ul style="list-style-type: none"> - การแบ่งกลุ่มทำงานพื้นที่ (Area) เป็นกลุ่มย่อย (Cluster) ตามประเด็น (Thematic) - ทุนวิจัยกลายเป็นเจ้าภาพในการทำงาน 5.2 ลักษณะการบริหารจัดการ - การใช้ทรัพยากรร่วมกันในการบริหารจัดการ - ศักยภาพ การหมุนเวียน ความต่อเนื่องของคณะทำงาน สมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตร - ความสามารถในการลงทุนสนับสนุน 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<p>6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภายในมหาวิทยาลัยและสมาชิก - ภายนอกมหาวิทยาลัยและสมาชิก 	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ที่มา : 1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) 2. เครือข่ายพันธมิตรสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (2559) 3. เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการเรียนรู้ (2559) 4. ASEAN University Network (2016) 5. Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research (2016) 6. The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning (2016) 7. European University Continuing Education Network (2016) 8. European University Enterprise Network (2016) 9. The University Network of the European Capitals of Culture (2016) 10. Network of Universities from the Capitals of Europe (2016) 11. Group of Eight Australia. (2016) 12. The Australian Technology Network (2016) 13. Regional University Network(2013)

จากตาราง ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในระดับภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ จากการวิเคราะห์รายการที่มีการกล่าวซ้ำตั้งแต่ 6 รายการขึ้นไป จากทั้งหมด 13 รายการ การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย พบว่า

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย

1.1 ลักษณะการจัดตั้ง เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งโดยรัฐ (Top-down Network) มีหลักการกำหนดสมาชิกตามเขตพื้นที่และกำหนดสมาชิกตามโควตา

1.2 ลักษณะการจัดตั้ง เครือข่ายมหาวิทยาลัยตามประเด็น (Bottom-up Network) เงื่อนไขการเป็นสมาชิกตามความสมัครใจและความสนใจเดียวกัน

1.3 การเป็นสมาชิกมีทั้งการกำหนดกฎเกณฑ์ โควตามหาวิทยาลัย มีทั้งการเก็บและไม่มีการค่าธรรมเนียม และมีผู้ร่วมมือจากพันธมิตรภาคส่วนอื่นๆ

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ

2.1 วัตถุประสงค์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งโดยรัฐเป็นการกระจายนโยบายสู่ภารกิจหลักมหาวิทยาลัย และการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยทำงานเต็มที่

2.2 วัตถุประสงค์สำคัญในการเตรียมความพร้อมความเป็นภูมิภาคให้มีคุณภาพการศึกษามีมาตรฐานใกล้เคียงกัน ส่วนเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นภายใต้ประเด็นต่างๆ ได้แก่ ประเด็นด้านการวิจัย ด้านการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่งเสริมความร่วมมือกับผู้ประกอบการ เป็นต้น

2.3 พันธกิจของเครือข่ายมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็เพื่อการพัฒนาสถาบันและคุณภาพการศึกษาของสมาชิกภูมิภาคให้ใกล้เคียงกัน เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายนักศึกษา กำลังแรงงานในภูมิภาค เพื่อการพัฒนาประเทศ เศรษฐกิจและสังคม และการเตรียมความพร้อมเป็นภูมิภาคเดียวกัน สร้างบรรยากาศการเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

3. ด้านคณะทำงาน

3.1 คณะทำงานจากเครือข่ายที่จัดตั้งขึ้นตามประเด็นความร่วมมือต่างๆ คณะทำงานควรมาจากตัวแทนสมาชิก เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรในมหาวิทยาลัย และพันธมิตรผู้ร่วมมืออื่นๆ

3.2 มีหลักการบริหารจัดการด้วยการหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ คณะทำงานในการขับเคลื่อนเครือข่ายเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิก เช่น บุคลากร และสถานที่ทำงาน

3.3 มีการกำหนดวาระคณะทำงานเพื่อให้เกิดการหมุนเวียน แลกเปลี่ยน และขับเคลื่อน

4. ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัย มีหลักการทำงานดังนี้

4.1 การทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรจากหลายภาคส่วน มีสมาชิกและพันธมิตรจากทั้งภาครัฐ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร ภาคชุมชนท้องถิ่น ในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement)

4.2 การทำงานแบบหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพในการทำงาน การมีกำหนดวาระ เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 หลักการแบ่งงานกันทำ การมอบพลังอำนาจด้วยกลุ่มงานตามพื้นที่ (Area Based) กลุ่มงานย่อย (Cluster) ตามสมรรถนะ ศักยภาพ ความพร้อมด้านทรัพยากร

4.4 หลักการกระจายงานให้ครอบคลุมตามประเด็น (Issue or Thematic) โดยมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกได้ประโยชน์ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างสมาชิกและพันธมิตรต่างๆ และสามารถประเมินผลความสำเร็จได้

5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค

5.1 การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการใหม่แบบบูรณาการใช้กำลังคน และทรัพยากรร่วมกัน

5.2 เน้นการมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนพันธมิตร การบูรณาการร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย กับภาคส่วนต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศ ภูมิภาค และเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact)

5.3 การจัดการในระดับภูมิภาคเริ่มด้วยการประชุมกำหนดทิศทางระดับนโยบายร่วมกัน

5.4 หลักการบริหารจัดการมีทั้งการแบ่งกลุ่มทำงานตามพื้นที่ เป็นกลุ่มย่อย ตามประเด็นการมีเจ้าภาพรับผิดชอบและหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ คณะทำงานและความต่อเนื่องของคณะทำงาน

5.5 การส่งเสริมบทบาทและศักยภาพของผู้นำในการจัดการระดับภูมิภาค

5.6 งบประมาณจากภาครัฐและความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และ กลุ่มภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม และภาคชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการ มีดังนี้

6.1 การบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแรงจูงใจ มีบทบาทการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

6.2 การบริหารจัดการด้านการแบ่งปัน จัดสรรผลประโยชน์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และการกระจายประโยชน์ร่วมกันจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.2 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

การสัมภาษณ์เกี่ยวกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี จำนวน 30 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (2) กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน (3) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 15 คน รายละเอียดผลการสัมภาษณ์นำเสนอผลการวิเคราะห์ ตามประเด็นคำถาม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
1. ทิศทางของเครือข่ายมหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร					
1.1 ด้านนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> - รัฐทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มให้นโยบาย กำกับดูแลสนับสนุนเครือข่าย - ประเทศและภูมิภาคสนับสนุนให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นกลไกในการพัฒนาภูมิภาคเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ - เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของรัฐ 	4	9	10	23
		5	8	8	21
		2	5	12	19
		4	5	6	15
1.2 ด้านงบประมาณและการบริหารจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย และสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆในการทำงาน เช่น สำนักงาน อาคารและสถานที่ - รัฐสนับสนุนงบประมาณทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานด้านการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก - รัฐสนับสนุนบุคลากรของรัฐที่มีความรู้ความสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย - เครือข่ายแต่ละเครือข่ายมีความเข้มแข็งและศักยภาพไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับคณะทำงานผู้บริหารและงบประมาณในการดำเนินงาน รวมทั้งการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก 	4	7	13	24
		5	8	10	23
		5	7	8	20
		2	7	10	10

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
1.3 ทิศทาง	<ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายมีทั้งริเริ่มโดยรัฐและไม่ใช้รัฐ แต่ส่วนใหญ่เริ่มจากสมาชิกในลักษณะเชิงประเด็น - ในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐและภาคส่วนอื่นประกอบกันไม่ใช่ภาระของมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว 	2	6	4	12
		1	3	5	9
2. เป้าหมาย ผลลัพธ์ เครือข่าย มหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร					
2.1 เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ รัฐ เอกชน สังคมชุมชน และต่างประเทศ - เป็นการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของสมาชิก - รัฐมีนโยบาย สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทำงานงานร่วมกันแบบเครือข่าย 	4	8	13	25
		5	8	12	24
		4	7	10	21
2.2 ผลลัพธ์ : ด้าน การพัฒนา สถาบัน	<ul style="list-style-type: none"> - ทำให้มีการพึ่งพาการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ นักวิชาการ สถานที่ งบประมาณ เกิดกระบวนการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน - เกิดการพัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ตามพันธกิจหลักมหาวิทยาลัย 	5	9	10	24
		4	7	12	23
2.3 ผลลัพธ์ : ด้าน การพัฒนา ประเทศและ ภูมิภาค อาเซียน	<ul style="list-style-type: none"> - ผลิตบัณฑิตตรงตามความต้องการของ ประเทศและภูมิภาคในปัจจุบัน เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อภูมิภาคอาเซียน - เกิดความร่วมมือด้านการวิจัยเป็นฐาน สู่เชิงพาณิชย์ในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค - เครือข่ายมหาวิทยาลัยช่วยตอบสนองพื้นที่ 	4	7	11	23
		3	4	10	17

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
2.4 ผลลัพธ์ : ด้านนานาชาติและ ความมีชื่อเสียง	และผลักดันให้พื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพื้นที่ในสังคม ชุมชน และภูมิภาค	3	5	8	16
	- เกิดผลกระทบ รูปธรรมที่วัดได้ ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รวมทั้งในระดับภูมิภาค	2	6	8	16
	- มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) กับภาคอื่นๆ	2	5	6	13
	- เกิดความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การสนับสนุนแหล่งเงินทุนภายนอก กับหน่วยงาน องค์กรในระดับนานาชาติ	4	6	11	21
	- สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและความมีชื่อเสียงสู่สากล	3	5	10	18
3. ข้อกำหนดของการเป็นสมาชิกเครือข่ายเป็นอย่างไร					
3.1 ประเภทสมาชิก	- เครือข่ายเชิงประเด็น สมาชิกเกิดจากความสมัครใจ มีเป้าหมายประเด็นสนใจเดียวกัน	3	8	11	22
	- สมาชิกมีทั้งเป็นมหาวิทยาลัย รัฐ ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งในประเทศและในระดับนานาชาติ	3	7	10	20
	- เป็นสมาชิกถาวร ภาคีสมาชิก พันธมิตร เฉพาะกิจตามประเด็น โครงการ กิจกรรม เฉพาะ	2	9	8	19
	- เครือข่ายจัดตั้งโดยรัฐ ในกำกับดูแลของรัฐ รัฐเป็นผู้กำหนดโควตาสมาชิก แบ่งกลุ่ม	3	8	7	18
3.2 เงื่อนไขการเป็นสมาชิก	- มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกหลายเครือข่ายตามประเด็นสนใจ เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้	5	9	11	24
	- เครือข่ายมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นนอกเหนือจากมหาวิทยาลัย เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน และภาคส่วนอื่นๆ				

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
	เข้าเป็นสมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตร	5	5	7	17
	- ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและงบประมาณ สนับสนุนมีส่วนสำคัญในการเข้าเป็นสมาชิก	2	5	8	15
	- การมีเงื่อนไขอื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมการ เป็นสมาชิก แรงจูงใจจากแหล่งเงินทุน สนับสนุน	2	3	5	10
4. บทบาทหลัก ของข่ายงาน และ แนวทางปฏิบัติใน การเป็นสมาชิก					
4.1 บทบาทหลัก ของข่ายงาน	- สมาชิกจากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มี ศักยภาพ เป็นผู้นำหลักและมีบทบาทสำคัญ ในการดำเนินงาน การบริหารเครือข่ายให้ ก้าวหน้า	4	7	11	22
	- คณะทำงาน ควรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับ นโยบาย ประสานงาน/กำกับ และ ปฏิบัติงาน	4	8	5	17
4.2 แนวปฏิบัติใน การเป็น สมาชิก	- สนับสนุนการตั้งคณะทำงานให้เป็นตัวแทน สมาชิกในการดำเนินงาน บริหารจัดการ เครือข่าย คณะทำงานควรมีตัวแทนจาก สมาชิก ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญจากภาคส่วน อื่นๆ	3	8	10	21
	- หลักการแบ่งงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีเจ้าภาพรับผิดชอบเครือข่ายย่อยเชิง ประเด็น	3	6	8	17
5. มีข้อเสนอแนะและ แนวทางในการ ดำเนินงานเครือข่าย อย่างไร					

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
5.1 ปัจจัยในการบริหารจัดการ	- ผู้บริหารเครือข่ายต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีวิสัยทัศน์	5	9	12	26
	- งบประมาณสนับสนุนมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการทั้งจากรัฐ สมาชิก และแหล่งทุน	5	8	12	25
	- บุคลากรระดับปฏิบัติงานในเครือข่าย และตัวแทนจากมหาวิทยาลัยที่ทำงานเครือข่าย ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความตั้งใจ เสียสละในการทำงานเครือข่าย	4	6	7	17
	- การมีระบบ หน่วยงานในการกำกับและตรวจสอบการทำงาน	3	4	7	14
5.2 ลักษณะการบริหารงานเครือข่าย	- การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ เช่น การมีตัวแทนสมาชิกเข้าร่วมใน คณะทำงาน การจัดสรรงบประมาณ โครงการและกิจกรรม การทำงานเครือข่าย ย่อยเชิงประเด็น	5	7	9	21
	- คณะทำงานมีระเบียบวาระ หมุนเวียนกัน เป็นสมาชิกและเจ้าภาพ	4	8	6	18
	- คณะทำงานควรมีทั้งระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติงานและระดับประสานงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก	4	6	7	17
5.3 ข้อจำกัดในการบริหารงาน	- ความแตกต่างด้านศักยภาพสมาชิก ผู้นำ บุคลากรที่ร่วมทำงานและงบประมาณสนับสนุน	5	8	10	23
	- ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจ ขาดการทำงาน ต่อเนื่อง	4	7	7	17
	- การไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกจาก มหาวิทยาลัย/ประเทศเล็กได้มีส่วนร่วม	3	5	6	14

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
	<ul style="list-style-type: none"> - การทำงานโดยการแบ่งเจ้าภาพ ตามประเด็น ตามเขตพื้นที่ มีข้อเสียบางเครือข่ายย่อยมีผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่บางเครือข่ายไม่มีผลงานเป็นรูปธรรม - การมุ่งหวังของการให้ความสำคัญของการได้ผลประโยชน์เพียงด้านเดียวของสมาชิก โดยขาดมุมมองการเป็นผู้ให้และแลกเปลี่ยน 	2	4	6	13
		3	4	3	10
6. กลไกในการขับเคลื่อนมีอะไรบ้าง					
6.1 ระเบียบวิธีปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งภายใน เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และภาคส่วนอื่น เช่น รัฐ ผู้ประกอบการ และนานาชาติ - การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทั้งจากรัฐ เครือข่าย มหาวิทยาลัยสมาชิก ต้องยึดหลักการกระจายอย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึง โดยใช้เป้าหมายและผลลัพธ์งานเป็นเกณฑ์ - สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนในการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสมาชิก - การลดกฎระเบียบ ข้อจำกัด เงื่อนไขการเป็นสมาชิก เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยรัฐ เอกชน กฎหมายระหว่างประเทศที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน 	4	7	13	24
		5	8	11	24
		3	7	12	22
		2	5	8	15
6.2 แผนในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การมีแนวปฏิบัติ คู่มือในการดำเนินงาน เช่น แผนกลยุทธ์ แผนงาน ภายใต้กรอบเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมและมีตัวชี้วัดได้ - กำหนดแผนงาน ระเบียบวาระการประชุม เพื่อการระดมความคิดเห็น 	4	8	11	23
		2	7	12	21

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
7. ประเด็นความท้าทายและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่ายมีอะไรบ้าง					
7.1 ความท้าทายในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากรัฐภายในเครือข่าย และจากแหล่งเงินทุนภายนอก ต้องกระจายอย่างเท่าเทียม ไม่กระจุกตัวอยู่กับบางสมาชิกหรือบางประเทศสมาชิก - ความสามารถของคณะทำงาน สายความสัมพันธ์เฉพาะในการได้รับทุนสนับสนุนภายนอก - ความหนาแน่นของสถาบันที่เป็นสมาชิกในแต่ละเขตพื้นที่และประเทศสมาชิกไม่เท่ากัน เป็นความท้าทายในการดำเนินงาน 	4	8	13	25
		4	7	6	17
		2	5	5	12
7.2 อุปสรรคในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ช่องว่างระหว่างขนาดมหาวิทยาลัย ความได้เปรียบทางด้านศักยภาพและทรัพยากรของแต่ละสมาชิกและประเทศสมาชิก เป็นอุปสรรคต่อการฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม - ความแตกต่างด้านมาตรฐานการศึกษา พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ภาษาศาสนา สังคม และวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกไม่เท่ากัน - ภาษาอังกฤษเป็นปัญหา (Barrier) ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาเครือข่าย - ยังไม่เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างแท้จริง เช่น การใช้บุคลากรกระทบกับงานหลัก 	5	8	11	24
		5	6	8	19
		5	4	8	17
		3	5	7	15

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
8. ปัจจัยความสำเร็จ มีอะไรบ้าง					
8.1 บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาจเกิดจากการบังคับเป็นสมาชิกโดยรัฐหรือสถาบัน แต่คณะทำงานและการทำงานเครือข่ายบังคับไม่ได้ ต้องเต็มใจ เสียสละเป็นปัจจัยสำคัญ - คณะทำงาน คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเครือข่าย รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและพันธมิตรมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จ - ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้าน และมีวิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาค 	5	9	12	26
8.2 งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - แหล่งทุนสนับสนุนทั้งจากรัฐ มหาวิทยาลัยสมาชิก และแหล่งทุนภายนอกมีสำคัญ 	5	8	11	24
8.3 การจัดการ (Process)	<ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายและพันธกิจมีส่วนสำคัญในการผลักดันความสำเร็จ - สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือภายนอกภูมิภาคเพื่อการแลกเปลี่ยนและแนวปฏิบัติที่ดี - มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกสม่ำเสมอ เช่น การประชุม กิจกรรม - มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานหรือมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน 	3	7	10	20
8.4 ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร ต้นทุนร่วมทุกด้านของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ - มีเครือข่ายประเด็นใหม่ เช่น ผู้ด้อยโอกาส พลังงาน สิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต - เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นฐานสำคัญในการสร้างรายได้จากวิจัยและโครงการต่างๆ 	4	8	10	22
		4	7	11	22
		4	6	11	21
		5	6	9	20
		2	4	5	11
		3	6	9	18
		2	7	6	15
		2	4	7	13

ตารางที่ 4.9 ผลการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์	ความถี่			
		กลุ่มที่ 1 (5 คน)	กลุ่มที่ 2 (10 คน)	กลุ่มที่ 3 (15 คน)	รวม (30 คน)
9. ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการแนวทางสนับสนุนต่อการดำเนินงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน	- เครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระดับความร่วมมือ เช่น การใช้ทรัพยากร ต้นทุนหรือองค์ความรู้มากกว่าการแข่งขัน	4	9	12	25
	- เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรนำภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาทำงานร่วมกันเข้ามาเป็นสมาชิกพันธมิตร เช่น ภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อม ภาคเอกชน ภาคชุมชนท้องถิ่นและภาคส่วนต่างๆ ของภูมิภาคอาเซียนตามประเด็น	3	8	7	18
	- สนับสนุนในการใช้ประเด็นหรือปัญหาของภูมิภาคเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย เช่น ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ผู้ด้อยโอกาส การศึกษาต่อเนื่อง ตลอดชีวิต การรองรับสังคมผู้สูงอายุ	2	5	8	15

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตาราง ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จำแนกตามประเด็นคำถาม พบว่า

1. ทิศทางของเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิได้แก่

1.1 ด้านนโยบาย

- 1) รัฐทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มให้นโยบาย กำกับดูแล สนับสนุนเครือข่าย (f = 23)
- 2) ประเทศและภูมิภาคสนับสนุนให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นกลไกในการพัฒนาภูมิภาคเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (f = 21)
- 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ (f = 19)
- 4) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากรัฐสู่มหาวิทยาลัย (f = 15)

1.2 ด้านงบประมาณและการบริหารจัดการ

- 1) มหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานที่มหาวิทยาลัย และสนับสนุนทรัพยากรอื่นๆ ในการทำงาน เช่น สำนักงาน อาคารและสถานที่ (f = 24)
- 2) รัฐสนับสนุนงบประมาณทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งเป็นผู้ประสานงานด้านการจัดหาแหล่งเงินทุนภายนอก (f = 23)
- 3) รัฐสนับสนุนบุคลากรของรัฐที่มีความรู้ความสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (f = 20)
- 4) เครือข่ายแต่ละเครือข่ายมีความเข้มแข็งและศักยภาพไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับคณะทำงาน ผู้บริหารและงบประมาณในการดำเนินงาน รวมทั้งการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก (f = 19)

1.3 ทิศทาง

- 1) เครือข่ายมีทั้งริเริ่มโดยรัฐและไม่ใช้รัฐ ส่วนใหญ่เริ่มจากสมาชิกลักษณะเชิงประเด็น (f = 12)
- 2) ในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐและภาคส่วนอื่นประกอบกันไม่ใช่ภาระของมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว (f = 9)

2. เป้าหมาย ผลลัพธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่

2.1 เป้าหมาย

- 1) เป็นการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ รัฐ เอกชน สังคมชุมชน และต่างประเทศ (f = 25)
- 2) เป็นการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศสมาชิก (f = 24)
- 3) รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย (f = 21)

2.2 ผลลัพธ์ : ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย

- 1) ทำให้มีการพึ่งพาการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ นักวิชาการ สถานที่ งบประมาณเกิดกระบวนการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน (f = 24)
- 2) เกิดการพัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ตามพันธกิจมหาวิทยาลัย (f = 23)

2.3 ผลลัพธ์ : ด้านการพัฒนาประเทศและภูมิภาคอาเซียน

- 1) ผลิตบัตติตรงตามความต้องการของประเทศและภูมิภาคในปัจจุบัน เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อภูมิภาคอาเซียน (f=22)
- 2) เกิดความร่วมมือการวิจัยเป็นฐานสู่เชิงพาณิชย์ในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค (f =17)

3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยช่วยตอบสนองพื้นที่และผลักดันให้พื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาพื้นที่ในสังคม ชุมชน และภูมิภาค (f = 16)

4) เกิดผลกระทบรูปธรรมที่วัดได้ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทั้งในระดับภูมิภาค (f = 16)

5) เกิดการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) ในมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ (f = 13)

2.4 ผลลัพธ์ : ด้านนานาชาติและความมีชื่อเสียง

1) เกิดความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การสนับสนุนแหล่งเงินทุนภายนอก กับหน่วยงาน องค์กรในระดับนานาชาติ (f = 21)

2) สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและความมีชื่อเสียงสู่สากล (f = 18)

3. ข้อกำหนดของการเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่

3.1 ประเภทสมาชิก

1) เครือข่ายเชิงประเด็น สมาชิกเกิดจากความสมัครใจ มีเป้าหมาย ประเด็นความสนใจเดียวกัน (f = 22)

2) สมาชิกมีทั้งเป็นมหาวิทยาลัย รัฐ ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ (f = 20)

3) มีสมาชิกถาวร ภาคีสมาชิก พันธมิตรเฉพาะกิจตามประเด็น โครงการ กิจกรรม (f = 19)

4) เครือข่ายจัดตั้งโดยรัฐในกำกับดูแลของรัฐ รัฐเป็นผู้กำหนดโควต้าสมาชิกแบ่งกลุ่ม (f = 18)

3.2 เงื่อนไขการเป็นสมาชิก

1) มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกหลายเครือข่ายตามประเด็นสนใจ เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ (f = 24)

2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นนอกเหนือจากมหาวิทยาลัย เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน และภาคส่วนอื่นๆ เข้าเป็นสมาชิกและหุ้นส่วนพันธมิตร (f = 17)

3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและงบประมาณสนับสนุนมีส่วนสำคัญในการเข้าเป็นสมาชิก (f = 15)

4) การมีเงื่อนไขอื่นๆ เช่น ค่าธรรมเนียมสมาชิก แรงจูงใจจากแหล่งเงินทุนสนับสนุน (f = 10)

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหลัก ขอบข่ายงาน และแนวทางปฏิบัติการเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่

5.1 บทบาทหลัก ขอบข่ายงาน

- 1) สมาชิกจากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพ เป็นผู้นำหลักและมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงาน การบริหารเครือข่ายให้ก้าวหน้า (f = 22)
- 2) คณะทำงาน ควรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือระดับนโยบาย ระดับประสานงาน/กำกับ และระดับปฏิบัติงาน (f = 17)

5.2 แนวปฏิบัติในการเป็นสมาชิก

- 1) สนับสนุนการตั้งคณะทำงานให้เป็นตัวแทนสมาชิกในการดำเนินงาน บริหารจัดการเครือข่าย คณะทำงานควรมีตัวแทนจากสมาชิก ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญจากภาคส่วนอื่นๆ (f = 21)
- 2) หลักการแบ่งงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีเจ้าภาพรับผิดชอบเครือข่าย ย่อยเชิงประเด็น (f = 17)

5. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่ายและผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานด้านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ดังนี้

5.1 ด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารเครือข่ายต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถรอบด้านมีวิสัยทัศน์ (f = 26)
- 2) งบประมาณสนับสนุนมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่าย ทั้งจากรัฐสมาชิก และแหล่งทุน (f = 25)
- 3) บุคลากรระดับปฏิบัติงานในเครือข่าย และตัวแทนจากมหาวิทยาลัยที่ทำงานเครือข่ายต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความตั้งใจ เสียสละในการทำงานเครือข่าย (f = 17)
- 4) การมีระบบ หน่วยงานในการกำกับและตรวจสอบการทำงานเครือข่าย (f = 14)

5.2 ด้านลักษณะของการบริหารงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่

- 1) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ เช่น การมีตัวแทนสมาชิกเข้าร่วมในคณะทำงาน การจัดสรรงบประมาณ โครงการและกิจกรรม การทำงานเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (f = 21)
- 2) คณะทำงานมีระเบียบวาระ มีการหมุนเวียนกันเป็นสมาชิกและเจ้าภาพ (f = 18)
- 3) คณะทำงานควรมีทั้งระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติงานและระดับประสานงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก (f = 17)

5.3 ด้านข้อจำกัดในการบริหารงานของเครือข่าย ได้แก่

1) ความแตกต่างด้านศักยภาพสมาชิก ผู้นำ บุคลากรที่ปฏิบัติงานเครือข่ายและงบประมาณสนับสนุน (f = 23)

2) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความสามารถ ความตั้งใจ ขาดการทำงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง (f = 17)

3) การไม่เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยขนาดเล็กและจากประเทศเล็กที่เป็นสมาชิกได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในเครือข่ายอย่างแท้จริง (f = 14)

4) การทำงานโดยการแบ่งเจ้าภาพ หรือคณะทำงานตามประเด็น หรือตามเขตพื้นที่ มีข้อเสียบางเครือข่ายย่อยมีผลงานเป็นรูปธรรม แต่บางเครือข่ายไม่มีผลงานเป็นรูปธรรม (f = 13)

5) การมุ่งหวังของการให้ความสำคัญของการได้ผลประโยชน์เพียงด้านเดียวของสมาชิกโดยขาดมุมมองการเป็นผู้ให้และแลกเปลี่ยน (f = 10)

6. กลไกการขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่

6.1 ระเบียบวิธีปฏิบัติ

1) สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งภายใน เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา และภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาครัฐ ผู้ประกอบการ และนานาชาติ (f = 24)

2) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทั้งจากรัฐ เครือข่าย มหาวิทยาลัยสมาชิก ต้องยึดหลักการกระจายอย่างมีประสิทธิภาพทั่วถึงโดยใช้เป้าหมายและผลลัพธ์งานเป็นเกณฑ์ (f = 24)

3) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสมาชิก (f = 22)

4) การลดกฎระเบียบ ข้อจำกัด เงื่อนไขการเป็นสมาชิก เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยรัฐ เอกชน กฎหมายระหว่างประเทศที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (f = 15)

6.2 แผนในการดำเนินงาน

1) การมีแนวปฏิบัติ คู่มือในการดำเนินงาน เช่น แผนกลยุทธ์ แผนงาน ภายใต้กรอบเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมและมีตัวชี้วัดได้ (f = 23)

2) มีการกำหนดแผนงาน ระเบียบวาระการประชุม ระดมความคิดเห็น (f = 21)

7. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่าย และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้าทายปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่

7.1 ความท้าทายในการดำเนินงาน

1) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ ภายในเครือข่าย และจากแหล่งเงินทุนภายนอก ต้องกระจายอย่างเท่าเทียม ไม่กระจุกตัวอยู่กับบางสมาชิกหรือบางประเทศสมาชิก (f = 25)

2) ความสามารถของคณะทำงาน สายความสัมพันธ์เฉพาะในการได้รับแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก (f = 17)

3) ความหนาแน่นของสถาบันที่เป็นสมาชิกในแต่ละเขตพื้นที่และประเทศสมาชิกไม่เท่ากันเป็นความท้าทายในการดำเนินงาน (f = 12)

7.2 อุปสรรคในการดำเนินงาน

1) ช่องว่างระหว่างขนาดมหาวิทยาลัย ความได้เปรียบทางด้านศักยภาพและทรัพยากรของแต่ละสมาชิกและประเทศสมาชิก เป็นอุปสรรคต่อการฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม (f = 24)

2) ความแตกต่างทางด้านมาตรฐานการศึกษา พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ภาษาศาสตร์ สังคมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศสมาชิกไม่เท่าเทียมกัน (f = 19)

3) ภาษาอังกฤษเป็นปัญหา (Barrier) ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (f = 17)

4) ยังไม่เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างแท้จริง เช่น การใช้บุคลากรที่กระทบกับงานหลักประจำ (f = 15)

8. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่าย และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ได้แก่

8.1 บุคลากร

1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาจเกิดจากการบังคับเป็นสมาชิกโดยรัฐหรือสถาบัน แต่คณะทำงานและการทำงานเครือข่ายบังคับไม่ได้ ต้องเต็มใจ เสียสละเป็นปัจจัยสำคัญ (f = 26)

2) คณะทำงาน คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเครือข่าย รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและพันธมิตรมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จ (f = 24)

3) ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้านมีวิสัยทัศน์ที่ยอมรับในระดับภูมิภาค (f = 20)

4) งบประมาณ แหล่งทุนสนับสนุนทั้งจากรัฐ สมาชิก และแหล่งทุนภายนอกมีส่วนสำคัญ (f = 22)

8.2 การจัดการ (Process)

1) เป้าหมายและพันธกิจมีส่วนสำคัญในการผลักดันความสำเร็จ (f = 22)

2) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือนอกภูมิภาคเพื่อการแลกเปลี่ยนและแนวปฏิบัติที่ดี (f = 21)

- 3) การมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์สมาชิกสม่ำเสมอ เช่น การประชุมกิจกรรม ($f = 20$)
 - 4) มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานหรือมีตัวชี้วัดการดำเนินงาน ($f = 11$)
ทรัพยากร
 - 5) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนร่วมกันในทุกด้านของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ($f = 18$)
 - 6) แนวโน้มจะมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยใหม่ๆ เช่น การพัฒนาการเรียนการสอนการทำงานในพันธกิจใหม่ๆ เพื่อสังคม วัฒนธรรม พลังงาน สิ่งแวดล้อมและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ($f = 15$)
 - 7) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นฐานสำคัญในการสร้างรายได้จากวิจัยและโครงการต่างๆ ($f = 13$)
9. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่าย และผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่อการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารจัดการ รวมทั้ง “แนวทางในการสนับสนุน” ต่อการดำเนินงานด้านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ได้แก่
- 9.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระดับความร่วมมืออย่างแท้จริงเช่นการใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนหรือองค์ความรู้มากกว่าการแข่งขัน ($f = 25$)
 - 9.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรนำภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาทำงานร่วมกันโดยเข้ามาเป็นสมาชิก พันธมิตร เช่น ภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการขนาดกลางและย่อม ภาคชุมชนท้องถิ่นและภาคส่วนต่างๆ ของภูมิภาคอาเซียนตามประเด็นของความร่วมมือในระดับภูมิภาค ($f = 18$)
 - 9.3 สนับสนุนในการใช้ประเด็นหรือปัญหาของภูมิภาคเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย เช่น ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นต้น ($f = 15$)

สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่าย และผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ตาม 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย

- 1.1 ภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม ให้นโยบาย กำกับดูแลด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในประเทศเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายในระดับภูมิภาค โดยที่ภาครัฐให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคลากร ทำงานร่วมกันทั้งในประเทศ และนานาชาติ
- 1.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยประกอบไปด้วยเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยรัฐ และไม่ใช่อำนาจรัฐ

1.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เกิดจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ไม่ได้เกิดจากรัฐเพียงอย่างเดียว และสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมมืออื่นๆ จากภายนอก เช่น ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น และนานาชาติ ในลักษณะผู้ร่วมมือหรือเป็นแหล่งทุน

1.4 ลักษณะการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย เกิดจาก การผลักดันโดยรัฐเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยเครือข่ายเชิงพื้นที่ที่เป็นเกณฑ์ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายในระดับภูมิภาค และอีกเกณฑ์ในการเข้าเป็นสมาชิกเกิดขึ้นจากความสนใจร่วมกันในประเด็นต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และยังมีหลักเกณฑ์อื่นๆ ในการเข้าเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัย เช่น สอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัย มีการเก็บค่าสมาชิกเครือข่าย และการได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ จากแหล่งทุนภายนอก

1.5 สมาชิกเครือข่าย ประกอบไปด้วย สมาชิกถาวร ภาคีสมาชิกที่ เป็นผู้สังเกตการณ์ ภายนอก มีพันธมิตรผู้ร่วมมืออื่นๆ ทั้งในภูมิภาคอาเซียนและภายนอกภูมิภาค ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยนั้น แต่ละมหาวิทยาลัยจะมองเป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายเป็นเกณฑ์ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย

1.6 การเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายของแต่ละมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับผู้บริหาร พันธกิจ มหาวิทยาลัย งบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ

2.1 ประเทศไทยและประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนสนับสนุนให้การศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาภูมิภาคร่วมกันจึงส่งเสริมให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายมหาวิทยาลัยภายในภูมิภาคอาเซียนเพื่อการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

2.2 แต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งและศักยภาพไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับ คณะทำงาน ผู้บริหาร และงบประมาณในการดำเนินงาน

2.3 วัตถุประสงค์หลักของเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกัน ระดมความคิดทำงานเป็นเครือข่ายเป็นการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น รัฐ เอกชนและนานาชาติ มุ่งส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียนให้เกิดขึ้นภายใต้การทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

2.4 เป้าหมายสำคัญ คือ การใช้ทรัพยากรร่วมกันของสมาชิกและผู้ร่วมมือต่างๆ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และพันธกิจของแต่ละเครือข่าย เช่น ร่วมมือกันเพื่อพัฒนางานด้านวิจัย พัฒนาด้านวัฒนธรรม พัฒนาสถาบัน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสถาบัน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาค ที่วัดค่าได้

3. ด้านคณะทำงาน

3.1 หลักการทำงานเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพนั้นควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการคณะทำงาน

3.2 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จคือ ผู้นำ ผู้บริหาร เครือข่ายมีความรู้ความสามารถในการทำงานเครือข่ายเป็นที่ยอมรับในสมาชิกและในระดับนานาชาติ

3.3 คณะทำงาน ประกอบด้วยตัวแทนจากภาครัฐ ของแต่ละประเทศในภูมิภาค ผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีทั้งเป็นโดยตำแหน่ง และจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งจากสมาชิก และคณะทำงานควรมีวาระในการดำรงตำแหน่ง มีการหมุนเวียนในการดำรงตำแหน่ง และควรมีคณะทำงานที่เป็นตัวแทนจากมหาวิทยาลัยสมาชิกที่มีขีดความสามารถรอบด้านและรักในการทำงานด้านเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

3.4 หลักการสำคัญของคณะทำงานต้องมีสายสัมพันธ์กับสมาชิกในเครือข่ายเดียวกัน และระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยอื่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประสาน เกิดการเชื่อมโยงกันในการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็นไปได้ด้วยความราบรื่นและมีสายสัมพันธ์กับผู้ร่วมมืออื่นๆ รวมทั้งความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนในโครงการ และกิจกรรมต่างๆ จากแหล่งทุนภายนอก หรือผู้ร่วมมืออื่นๆ

4. ด้านการทำงานและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

4.1 หลักการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ร่วมกันนั้นสมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพและความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคลากรที่มีความสามารถ มีงบประมาณสนับสนุนที่มากกว่า

4.2 หลักการทำงานแบบการเป็นพี่เลี้ยงของสมาชิกที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูงกว่าในการให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยสมาชิกที่มีขนาดเล็กมีศักยภาพน้อยกว่า เพื่อให้การดำเนินงานร่วมกันและสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในการดำเนินตามนโยบายของเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการบรรลุผลร่วมกัน

4.3 การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้ประเทศในอาเซียนให้ความสำคัญของการเป็นภูมิภาคอาเซียน เกิดผลกระทบต่อสังคม ประเทศ และภูมิภาค เพื่อการแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม

4.4 กลไกความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรมากกว่า เป็นกลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและภูมิภาค เพื่อต่อยอดการพัฒนาภาคส่วนอื่นๆ

4.5 หลักการสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการทำงาน การประชุมระดับนโยบายอย่างสม่ำเสมอ การมีโครงการ กิจกรรม การแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและความมีชื่อเสียง

5. ด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค

5.1 การบริหารจัดการในระดับภูมิภาคนั้น ควรเลือกรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับโครงสร้างและการเกิดของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย

5.2 การส่งเสริมบทบาทผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ การมีผู้นำ คณะทำงานมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับระดับนานาชาติ

5.3 ทุกเครือข่ายมหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมให้มีการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกและมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย หลักการทำงาน ผลที่คาดหวัง ของเครือข่ายให้ชัดเจนและทันสมัย

5.4 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานในระดับภูมิภาค ภาครัฐควรทำหน้าที่ในการสนับสนุน ผลักดันเพื่อให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง การมีหน่วยงานกำกับดูแลและประสานงาน

5.5 การมีงบประมาณสนับสนุนจากรัฐหรือการอำนวยความสะดวกในการหาแหล่งทุน ภายนอกสนับสนุน มีการกระจายงบประมาณให้อย่างทั่วถึง

5.6 การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรระหว่างมหาวิทยาลัย กับ ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาคเอกชน อุตสาหกรรม สถานประกอบการทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้เกิดผลกระทบต่อสังคมที่ชัดเจนและวัดผลได้

5.7 มหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกเครือข่าย ก็มีส่วนสำคัญให้การบริหารจัดการเครือข่าย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนให้คณะทำงานที่เป็นตัวแทนจากมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเครือข่าย และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการทำงาน แบบมีส่วนร่วมให้สมาชิกในเครือข่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในระดับภูมิภาคในทุกภาคส่วน

5.8 มีการกำหนดความรับผิดชอบตามหลักการแบ่งงานกันทำมีเจ้าภาพจากมหาวิทยาลัย สมาชิก โดยเครือข่ายสามารถจำแนกเป็น เครือข่ายเชิงพื้นที่ และเครือข่ายเชิงประเด็น เพื่อให้เกิดการ ดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศการบริหารจัดการเครือข่ายมี 2 ลักษณะ คือ

(1) ภาครัฐเป็นผู้กำหนดรูปแบบการบริหาร เช่น ผู้รับผิดชอบ แม่ข่าย คณะทำงาน

(2) เกิดจากความสนใจในเรื่องเดียวกัน โดยมีการกำหนดรูปแบบในการบริหารจัดการเครือข่ายร่วมกัน เช่น การหมุนเวียน วาระของคณะทำงาน การกำหนดผู้นำ

5.9 การสนับสนุนให้สมาชิกเครือข่ายตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วย ตัวแทนจากสมาชิก จากภาครัฐ หรือภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาร่วมทำงาน โดยให้บทบาทของสมาชิกหรือคณะทำงาน แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ และระดับบริหารงานกำกับและประสานงาน

5.10 การทำงานให้สมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีศักยภาพช่วยเหลือ มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก และการให้สมาชิกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในแต่ละประเด็น การเป็นเจ้าภาพเฉพาะ กิจตามความถนัด มีประสิทธิภาพและตามหลักแบ่งงาน

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

6.1 การสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เครือข่าย ทั้งภายใน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และนักศึกษา และจากภายนอก ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการ สังคม ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียนและ นานาชาติ เข้ามามีบทบาทสำคัญในเครือข่าย มหาวิทยาลัยภายในประเทศมากขึ้น

6.2 การเป็นแหล่งเงินทุนสนับสนุนภายนอกทั้งจากภายในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ

6.3 เครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนในการดำเนินงานร่วมกัน

2.2.3 ผลแบบสอบถามเพื่อแสดงข้อมูลการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลวิเคราะห์แบบสอบถามกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงข้อมูลการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จำนวน 50 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย (15 คน)
- 2) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคอาเซียน (15 คน)
- 3) กลุ่มอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยและที่ปฏิบัติงานในกองวิเทศสัมพันธ์ กองกิจการต่างประเทศ (20 คน)

รายละเอียดผลแบบการสอบถาม นำเสนอผลการวิเคราะห์ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้านการปฏิบัติงานเครือข่าย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

จากการรวบรวมข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งวิชาการ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเครือข่าย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

สถานภาพ		ความถี่ (N = 50)	ร้อยละ (100)
เพศ	ชาย	16	32.00
	หญิง	34	68.00
อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	16	32.00
	อายุ 36-45 ปี	20	40.00
	อายุ 46-60 ปี	14	28.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	14	28.00
	ปริญญาโท	25	50.00
	ปริญญาเอก	11	22.00
ตำแหน่งทางวิชาการ	ไม่มี	46	92.00
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3	6.00
	รองศาสตราจารย์	1	2.00
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเครือข่าย			
1. เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยใน ระดับประเทศ	ต่ำกว่า 1 ปี	8	16.00
	1-2 ปี	15	30.00
	3-4 ปี	7	14.00
	5 ปีขึ้นไป	20	40.00
2. เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยใน ระดับนานาชาติ	ต่ำกว่า 1 ปี	16	32.00
	1-2 ปี	12	24.00
	3-4 ปี	9	18.00
	5 ปีขึ้นไป	13	26.00

จากตาราง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย จำนวน 50 คน สรุปได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย จำนวน 50 คนเป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และเพศหญิง จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00

อายุ พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 35 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 และอายุระหว่าง 46-60 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเครือข่าย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา คือ ตั้งแต่ 1-2 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 ส่วนผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมา คือ ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 26.00 และตั้งแต่ 1-2 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ด้านการปฏิบัติงานเครือข่าย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ด้านปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน จำนวน 40 ข้อ เป็นแบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึงมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| 4.50-5.00 | หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.50-4.49 | หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก |
| 2.50-3.49 | หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| 1.50-2.49 | หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย |
| 1.00-1.49 | หมายถึง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม รายละเอียด รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่าย
มหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

การปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ปัญหาและอุปสรรค		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
ภาพรวมทุกด้าน	3.55	0.44	มาก
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย 	3.51	0.68	มาก
1) มหาวิทยาลัยมีเงื่อนไขในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย	3.38	0.98	ปานกลาง
2) เครือข่ายเชิงพื้นที่เป็นเกณฑ์สำคัญในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก	3.34	0.87	ปานกลาง
3) การเป็นสมาชิกเครือข่ายสอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัย	3.70	0.73	มาก
4) มหาวิทยาลัยมองเป้าหมายและพันธกิจเครือข่ายเป็นเกณฑ์เข้าเป็นสมาชิก	3.62	0.77	มาก
5) มีแรงสนับสนุนจากผู้ร่วมมือและหน่วยงานภายนอกและนานาชาติ	3.54	0.81	มาก
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ 	3.66	0.52	มาก
6) เครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกมีวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ชัดเจน	3.76	0.55	มาก
7) เครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกมีวัตถุประสงค์และพันธกิจตรงตามแนวทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย	3.74	0.52	มาก
8) เครือข่ายมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของเครือข่ายโดยมีการกำหนดแนวทางตามพันธกิจหลักสถาบันอุดมศึกษา ครบทั้ง 4 ด้าน คือ การเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	3.72	0.53	มาก
9) เครือข่ายมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย	3.62	0.66	มาก
10) เป้าหมายสำคัญของเครือข่ายเพื่อเตรียมพร้อมประชาคมอาเซียน	3.50	0.67	มาก
<ul style="list-style-type: none"> ● ด้านคณะทำงาน 	3.69	0.48	มาก
11) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ พันธกิจเครือข่าย	3.80	0.49	มาก
12) เครือข่ายมีคณะทำงานที่มีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจน	3.76	0.51	มาก
13) คณะทำงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ	3.74	0.52	มาก

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

การปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ปัญหาและอุปสรรค		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
14) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้าน มีความเป็นผู้นำ	3.84	0.50	มาก
15) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวางแผนงาน	3.32	0.84	ปานกลาง
● ด้านการทำงานและการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน	3.54	0.56	มาก
16) เครือข่ายมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในทุกระดับทราบ	3.54	0.67	มาก
17) เครือข่ายมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัตินั้น	3.50	0.70	มาก
18) กระจายผลประโยชน์ร่วมให้สมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	0.64	มาก
19) มีกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานร่วมกันทั้งสองฝ่าย	3.60	0.60	มาก
20) มีการประเมินผลและตรวจสอบการทำงานเครือข่ายได้	3.56	0.61	มาก
● ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค	3.45	0.50	ปานกลาง
21) การบริหารทรัพยากรด้วยการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิก	3.66	0.51	มาก
22) มีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอน	3.62	0.53	มาก
23) มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังสำเร็จได้	3.58	0.60	มาก
24) มีการจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	0.57	มาก
25) มีการหารายได้ให้เครือข่ายด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.28	0.92	ปานกลาง
26) มีการวางแผนงาน แผนปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน	3.66	0.55	มาก
27) มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร	3.58	0.60	มาก
28) การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถ	3.48	0.70	ปานกลาง
29) บุคลากรมีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน	2.96	1.00	ปานกลาง
30) ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกและคณะทำงาน	3.50	0.67	มาก
31) ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ร่วมมืออื่นๆ และหน่วยงานภายนอก	3.52	0.67	มาก

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

การปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ปัญหาและอุปสรรค		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
32) มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอจากเครือข่ายที่เป็นสมาชิก	3.24	0.79	ปานกลาง
33) มีงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอจากมหาวิทยาลัย	3.30	0.67	ปานกลาง
34) การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด	3.42	0.73	ปานกลาง
35) มีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน รวมทั้ง การรายงานประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกเครือข่ายทราบ	3.44	0.76	ปานกลาง
• ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งภายใน ภายนอก	3.58	0.46	มาก
36) ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม	3.70	0.50	มาก
37) มาตรการจูงใจองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม	3.56	0.57	มาก
38) มีหน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมมือกับมหาวิทยาลัย	3.62	0.63	มาก
39) มีแหล่งเงินทุนภายนอกให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ	3.34	0.74	ปานกลาง
40) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเครือข่ายกับหน่วยงานภายในและ ภายนอก	3.70	0.50	มาก

จากตาราง พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, $SD = 0.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ ดังนี้

ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$, $SD = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การเป็นสมาชิกเครือข่ายสอดคล้องกับแนวทางการทำงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.73$) มหาวิทยาลัยมองเป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายเป็นเกณฑ์ในการเข้าเป็นสมาชิก ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.77$) และมีแรงสนับสนุนจากผู้ร่วมมือและหน่วยงานภายนอกและนานาชาติ ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.81$)

ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ เครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกมีวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.55$) เครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกมีวัตถุประสงค์และพันธกิจตรงตาม

แนวทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.74$, $SD = 0.52$) เครือข่ายมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของเครือข่ายโดยมีการกำหนดแนวทางตามพันธกิจ หลักสถาบันอุดมศึกษา ครบทั้ง 4 ด้านคือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.72$, $SD = 0.53$) เครือข่ายมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่าง มหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.66$) และเป้าหมายสำคัญของเครือข่ายเพื่อการเตรียมความพร้อม การเป็นประชาคมอาเซียน ($\bar{X} = 3.50$, $SD = 0.67$)

ด้านคณะทำงาน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, $SD = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย ได้แก่ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถรอบด้าน มีความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.50$) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ พันธกิจของเครือข่าย ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.49$) เครือข่ายมีคณะทำงานที่มีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.76$, $SD = 0.51$) และคณะทำงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเครือข่าย ($\bar{X} = 3.74$, $SD = 0.52$)

ด้านการทำงานและการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.56$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีปัญหา และอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ มีกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านการทำงาน ร่วมกันทั้งสองฝ่าย ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.60$) มีการประเมินผลและตรวจสอบการทำงานเครือข่ายได้ ($\bar{X} = 3.56$, $SD = 0.61$) เครือข่ายมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในทุกระดับทราบ ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.67$) กระจายผลประโยชน์ร่วมกับ สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.64$) และเครือข่ายมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัตินั้น ($\bar{X} = 3.50$, $SD = 0.70$)

ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, $SD = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ การบริหารทรัพยากรด้วยการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่าง สมาชิก ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.51$) มีการวางแผนงาน แผนปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานสมาชิก ($\bar{X} = 3.66$, $SD = 0.55$) มีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอน ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.53$) มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังความสำเร็จได้ ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.60$) มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.60$) มีการ จัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.54$, $SD = 0.57$) ความร่วมมือในการติดต่อ ประสานงานระหว่างผู้ร่วมมืออื่นๆ และหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 3.52$, $SD = 0.67$) และความ ร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกและคณะทำงาน ($\bar{X} = 3.50$, $SD = 0.67$)

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งภายใน ภายนอก พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, $SD = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.50$) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเครือข่ายกับหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.70$, $SD = 0.50$) มีหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมมือกับมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.62$, $SD = 0.63$) และมาตรการจูงใจให้องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.56$, $SD = 0.57$)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ที่เป็นข้อคำถามในแบบปลายเปิดในแบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปความคิดเห็นด้านข้อเสนอแนะ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ข้อเสนอแนะและแนวทางเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่ (f)
ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย	
1. เครือข่ายต้องมีสมาชิกและเปิดกว้างในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก	3
2. ประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าวสารไปยังสมาชิกเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกเพื่อจูงใจให้เข้ามาเป็นพันธมิตรหรือสมาชิกเพิ่ม	2
3. เปิดโอกาสให้พันธมิตรและผู้ร่วมสังเกตการณ์จากภายนอกทั้งในระดับนานาชาติเข้ามา	2
4. ความแตกต่างของสมาชิกเครือข่ายยังมีแนวทางการทำงานที่ไม่สอดคล้องกันต้องยึดนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือองค์กรตัวเองเป็นหลัก ทำให้การขับเคลื่อนเครือข่ายในภาพรวมช้าขาดจุดเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก	1
5. การตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายจะต้องพิจารณาว่า เครือข่ายนั้นตอบสนองต่อนโยบายและทิศทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่	1
ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ	
1. วัตถุประสงค์และพันธกิจเพื่อการรวมประชาคมอาเซียน ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการของอาเซียนภายหลังการรวมประชาคม พร้อมทั้งกำหนดแผนงานในอนาคตเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น	3
2. วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและทันสมัยตามสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ชัดเจนต่อเนื่อง จะส่งเสริมให้เครือข่ายมีความยั่งยืน และต่อเนื่อง	3
3. ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจร่วมกันและดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ กำหนดแผนงานระยะสั้น ระยะยาวเพื่อให้สถาบันเครือข่ายสามารถนำไปใช้ได้	1

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและแนวทางเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่ (f)
<p>ด้านคณะทำงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ควรมีวาระของการดำรงตำแหน่งประธานเครือข่าย เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ โดยมีมหาวิทยาลัยที่เป็นประธานเดิมทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง 2. เครือข่ายควรมีเจ้าภาพที่ชัดเจนเพื่อความเชื่อมโยงและต่อเนื่องในการทำงาน 3. คณะทำงานควรมีจิตอาสาทำด้วยความสมัครใจ จะได้มีความต่อเนื่องของการทำงาน 4. คณะทำงานต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน เสียสละเพื่อส่วนรวม ควรมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมข้ามชาติ และ ภาษาต่างประเทศ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านเครือข่ายทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับภูมิภาค 5. มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนและพัฒนาทักษะต่างๆ ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในเครือข่าย หรือเข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงาน 	<p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>3</p>
<p>ด้านการทำงานและการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Reciprocal Exchange) / การร่วมมือกันเพื่ออาศัยความร่วมมือกัน (Collaboration and Mutual Collaboration) 2. ส่งเสริมให้เกิดระบบและกลไกให้สมาชิกในระดับภูมิภาคทำงานร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น 3. ในการปฏิบัติงานจริงเพื่อบรรลุตามเป้าหมายตามพันธกิจมีกำหนดขึ้น มักจะเกิดปัญหาในการผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรมเนื่องจากแต่ละองค์การที่เป็นสมาชิกหรือพันธมิตรมีบุคลากรที่จำกัดและรับผิดชอบหน้าที่หลายๆ ด้าน ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ 4. มหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งกว่าควรคำนึงถึงการเป็นผู้ให้มากกว่าการหวังประโยชน์เพียงด้านเดียว การทำงานเครือข่ายต้องมีเป้าหมายทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ 5. ต้องมีการสื่อสารถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันให้สมาชิกทราบ และต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงาน สมาชิก และเครือข่ายอย่างเป็นระบบ 	<p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p>
<p>ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารจัดการด้านเครือข่าย จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เป็นนโยบายของผู้บริหาร เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์และคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่ดี จะต้องใช้เวลาในการสร้างและรักษา (บ่มเพาะ) 2. ต้องมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกในภูมิภาคสม่ำเสมอหรือการเรียนรู้จากเครือข่ายนอกภูมิภาค การมีความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของสมาชิกและคณะทำงาน 3. งบประมาณมีส่วนสำคัญในแรงจูงใจคณะทำงาน การดำเนินงานโครงการ กิจกรรม 4. ระดับความสัมพันธ์ของผู้นำและความสามารถในการแสวงหาแหล่งเงินทุนภายนอก 5. ต้องบริหารจัดการเครือข่ายภายในประเทศให้เข้มแข็ง แล้วขยายเครือข่ายเครือข่ายความร่วมมือออกไปภูมิภาคและระดับนานาชาติ 	<p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>4</p>

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ข้อเสนอแนะและแนวทางเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรค	ความถี่ (f)
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งภายใน ภายนอก	
1. ต้องให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยและต้องมีแรงจูงใจให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) ของสมาชิก	3
2. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมภายนอกเข้ามาร่วมมือ เช่น ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม นานาชาติ เพื่อความคล่องตัวในด้านแหล่งเงินสนับสนุน	2

จากตาราง ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะและแนวทางเกี่ยวกับการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (N = 50) พบว่า

ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ได้แก่ (1) เครือข่ายต้องมีสมาชิกและเปิดกว้างในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก (2) ประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข่าวสารไปยังสมาชิกเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในภายนอกเพื่อจูงใจให้เข้ามาเป็นพันธมิตรหรือสมาชิกเพิ่มมากขึ้น (3) เปิดโอกาสให้มีพันธมิตรและผู้ร่วมสังเกตการณ์จากภายนอกรวมทั้งในระดับนานาชาติ (4) ความแตกต่างของสมาชิกเครือข่ายยังมีแนวทางการทำงานที่ไม่สอดคล้องกันต้องยึดนโยบายของมหาวิทยาลัยหรือองค์การเป็นหลัก ทำให้การขับเคลื่อนในภาพรวมขาดจุดเชื่อมโยงระหว่างสมาชิก และ (5) การตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายจะต้องพิจารณาว่า เครือข่ายนั้นตอบสนองต่อนโยบายและทิศทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่

ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์และพันธกิจเพื่อการรวมประชาคมอาเซียน ควรมีการประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพัฒนาการของอาเซียน กำหนดแผนงานในอนาคตเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (2) วัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนและทันสมัยตามสถานการณ์ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ชัดเจนต่อเนื่อง จะส่งเสริมให้งานเครือข่ายของมหาวิทยาลัยมีความยั่งยืน และต่อเนื่อง และ (3) ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ต้องการร่วมกันและดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ อีกทั้งกำหนดแผนงานระยะสั้น ระยะยาว เพื่อให้เกิดประโยชน์และสถาบันเครือข่ายสามารถนำไปใช้ได้

ด้านคณะทำงาน ได้แก่ (1) คณะทำงานด้านเครือข่าย ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน เสียสละเพื่อส่วนรวม ควรมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมข้ามชาติ และ ภาษา (ต่างประเทศ) เป็นเรื่องสำคัญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านเครือข่ายทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับภูมิภาค (2) ควรมีวาระของการดำรงตำแหน่งประธานเครือข่าย เพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ โดยอาจมีมหาวิทยาลัยที่เป็นประธานเครือข่ายเดิมทำหน้าที่

เป็นที่เล็ง (3) มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนและพัฒนาทักษะต่างๆ ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในเครือข่าย หรือเข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงาน (4) เครือข่ายควรมีเจ้าภาพที่ชัดเจนเพื่อความเชื่อมโยงและต่อเนื่องในการทำงาน และ (5) คณะทำงานควรจะมาในรูปแบบของอาสาทำด้วยความสมัครใจ ทำเพื่อสังคม จะได้มีความต่อเนื่องของการทำงาน

ด้านการทำงานร่วมและการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ได้แก่ (1) มีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (Reciprocal Exchange) / การร่วมมือกันเพื่ออาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Collaboration and Mutual Collaboration) (2) ส่งเสริมให้เกิดระบบและกลไกในมหาลัยสมาชิกเครือข่ายในระดับภูมิภาคในการทำงานร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น (3) มหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งกว่าควรคำนึงถึงการเป็นผู้ให้มากกว่าการหวังประโยชน์เพียงด้านเดียว การทำงานเครือข่ายต้องมีเป้าหมายทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับ (4) ในการปฏิบัติงานจริงเพื่อบรรลุตามเป้าหมายตามพันธกิจมีกำหนดขึ้น มักจะเกิดปัญหาในการผลักดันให้เกิดเป็นรูปธรรมเนื่องจากแต่ละองค์การที่เป็นสมาชิกหรือพันธมิตรมีบุคลากรที่จำกัดและรับผิดชอบหน้าที่หลายๆ ด้าน ทำให้ไม่สามารถทุ่มเททำงานกันได้อย่างเต็มที่ และ (5) ต้องมีการสื่อสารถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันให้สมาชิกทราบ และต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของคณะทำงาน สมาชิก และเครือข่ายอย่างเป็นระบบ

ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค ได้แก่ (1) ต้องบริหารจัดการเครือข่ายภายในประเทศให้เข้มแข็ง แล้วขยายเครือข่ายเครือข่ายความร่วมมือออกไปภูมิภาคและระดับนานาชาติ (2) ต้องมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกในภูมิภาคสม่ำเสมอหรือการเรียนรู้จากเครือข่ายนอกภูมิภาค (3) งบประมาณมีส่วนสำคัญในการจูงใจคณะทำงาน โครงการ กิจกรรมของเครือข่าย (4) ต้องแสวงหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก และ (5) การบริหารจัดการด้านเครือข่าย จำเป็นจะต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้เป็นนโยบายของผู้บริหาร เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์และคงไว้ต้องใช้เวลาในการสร้างและบ่มเพาะ

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งภายใน ภายนอก ได้แก่ (1) ต้องให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยและต้องมีสิ่งจูงใจให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) และ (2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมจากภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมเช่นผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมนานาชาติ เพื่อความคล่องตัวในด้านแหล่งเงินสนับสนุน

2.3 การวิเคราะห์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร ผลการสัมภาษณ์ และผลการสอบถามได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคจาก
ผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการสัมภาษณ์ และผลแบบสอบถาม

การสังเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ผลการวิเคราะห์		
	เอกสาร	สัมภาษณ์	แบบสอบถาม
1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย <ul style="list-style-type: none"> - การจัดตั้งและสมาชิกกำหนดทิศทาง (Top-down) - การจัดตั้งและสมาชิกสนใจประเด็นเดียวกัน (Bottom-up) - เงื่อนไขการเป็นสมาชิกตามความสมัครใจและไม่มีค่าธรรมเนียม - เงื่อนไขการเป็นสมาชิกตามความสมัครใจและมีค่าธรรมเนียม - พันธมิตรอื่นๆ และนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ <ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายจากรัฐ ถ่ายทอดนโยบายสู่ภารกิจหลักมหาวิทยาลัย กระจายอำนาจการบริหารจัดการ - เครือข่ายที่เกิดจากมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ ต้องการ ร่วมมือกันเพื่อพัฒนาพัฒนาด้านต่างๆ ตามประเด็น ตามความ ต้องการของพื้นที่ - การทำงานร่วมกันแบบมีหุ้นส่วนพันธมิตร แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด องค์ความรู้ และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน - พัฒนาสถาบันตามพันธกิจหลัก และการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต - บทบาทในการพัฒนาประเทศและภูมิภาคร่วมกันทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคมชุมชนและ วัฒนธรรม - เพื่อสร้างชื่อเสียงและการยอมรับ ยกกระดับความร่วมมือใน ระดับภูมิภาคและในระดับนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
3. ด้านคณะทำงาน <ul style="list-style-type: none"> - เครือข่ายแต่งตั้งคณะทำงานโดยรัฐ ภายใต้การกำกับโดยรัฐ - สมาชิกแต่งตั้งตัวแทนเข้ามาเป็นคณะทำงาน - มีทั้งการแต่งตั้ง เลือกตั้งคณะทำงาน มีวาระ - คณะทำงานแบ่งเป็น 3 ระดับ ระดับนโยบาย และการบริหาร จัดการ ระดับปฏิบัติการ และฝ่ายประสานงาน - การหมุนเวียนเป็นเจ้าของภาพ คณะทำงาน สร้างการมีส่วนร่วม - ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้แก่ บุคลากร สถานที่ กับพันธมิตรอื่น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

จากตาราง ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากผลการวิเคราะห์เอกสาร ผลการสัมภาษณ์ และผลการสอบถาม รายการที่มีการกล่าวซ้ำตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไป จากทั้งหมด 3 รายการ การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย พบว่า

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (1) การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยและการกำหนดสมาชิก แบ่งเป็น เครือข่ายที่จัดตั้งขึ้นจากรัฐ จะมีการกำหนดสมาชิก (Top-down Network) โดยรัฐมีการกำหนดโควตา หรือกฎเกณฑ์เงื่อนไขในการเป็นสมาชิกเครือข่าย และ การจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากสมาชิกที่มีความสนใจประเด็นเดียวกัน (Bottom-up Network) เครือข่ายลักษณะนี้ จะมีทั้งการเปิดกว้างอิสระในการเข้าเป็นสมาชิกตามความสมัครใจ หรืออาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์เงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิก (2) การเป็นสมาชิก แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ (2.1) การเป็นสมาชิก (Memberships) และการเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรผู้ร่วมมืออื่นๆ (Partnership) ที่ร่วมสังเกตการณ์ในเครือข่ายมีทั้งหุ้นส่วนพันธมิตรที่มาจากข้อกำหนด (Selected Partnership) และ (2.2) หุ้นส่วนพันธมิตรทั่วไปที่เป็นมหาวิทยาลัยและไม่ใช่มหาวิทยาลัย เช่น รัฐ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น และนานาชาติ (3) การเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายของมหาวิทยาลัย พิจารณาความสอดคล้องตามแนวทางและ พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย และ (4) การเข้าเป็นสมาชิก แบ่งทั้งการมีหลักเกณฑ์การเข้าเป็นสมาชิก เช่น การคัดเลือกโดยรัฐ การเก็บเงินค่าธรรมเนียมการเข้าเป็นสมาชิก ส่วนที่ไม่มีหลักเกณฑ์ คือ เปิดโอกาสให้ทุกมหาวิทยาลัยที่สนใจเข้าเป็นสมาชิกได้อิสระ หรือเป็นผู้สังเกตหรือร่วมมือในระดับภายนอกก่อนตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกถาวร มีพันธมิตรผู้สนับสนุนจากภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยเข้าเป็นสมาชิก เช่น จากผู้ประกอบการ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น หรือองค์การระดับนานาชาติ โดยลักษณะความร่วมมือมีทั้งเข้าร่วมเป็นสมาชิก สังเกตการณ์ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (1) เครือข่ายที่จัดตั้งจากรัฐเป็นการถ่ายทอดนโยบายสู่ภารกิจหลักมหาวิทยาลัยกระจายอำนาจการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์หลักคือ การมีจุดมุ่งหมายของการสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคและความร่วมมือระหว่างภูมิภาค เพื่อการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (2) มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคและในระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาให้มีศักยภาพในการแข่งขัน และมีมาตรฐานใกล้เคียงกันระหว่างสมาชิก (3) เป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและความมีชื่อเสียง (4) เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันภายในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท้องถิ่น เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงาน และ ผู้ประกอบการสู่ภูมิภาค และ (5) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติ

3. ด้านคณะทำงาน (1) คณะทำงานประกอบไปด้วยตัวแทนจากหน่วยงานรัฐ จากมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิก หรือจากผู้มีความรู้สามารถจากภายนอกมหาวิทยาลัย ลักษณะการทำงาน อาจมีการหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมการเป็นสมาชิกยั่งยืน มีการใช้ทรัพยากร ร่วมกันภายในสมาชิก เช่น บุคลากร สถานที่ทำงาน และพันธมิตรผู้ร่วมมือต่างๆ (2) ผู้ปฏิบัติงานใน เครือข่ายนั้นผู้บริหารเครือข่ายมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้กิจกรรมของเครือข่ายขับเคลื่อน รวมทั้งการมีความสามารถสูงในการหาแหล่งเงินทุนภายนอกสนับสนุน (3) งานเครือข่ายความร่วมมือ ไม่ใช่ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยดังนั้น คณะทำงานเครือข่าย ก็คือ อาจารย์และบุคลากรของ มหาวิทยาลัยสมาชิก ภาระงานจึงมีส่วนสำคัญในผลของการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนเครือข่าย และ (4) คณะทำงานแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (4.1) ระดับนโยบาย เป็นกลุ่ม คณะบุคคล คณะกรรมการ ในการวางแผน นโยบาย กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ต่างๆ ในการขับเคลื่อนของเครือข่าย (4.2) ระดับปฏิบัติการ เป็นกลุ่มสมาชิก คณะทำงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการในการนำนโยบายของเครือข่าย สู่การปฏิบัติให้บรรลุผล และ (4.3) ฝ่ายประสานงาน กำกับ ดูแลและตรวจสอบ ได้แก่ สำนัก เลขาธิการ

4. ด้านการทำงานและบรรลุประโยชน์ร่วมกัน (1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นความร่วมมือ กันในการทำงานเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นการ ปฏิรูปการศึกษาด้านต่างๆ ในภูมิภาคให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน เป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย ประเทศ ภูมิภาคในด้านต่างๆ (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีหลักการทำงานเพื่อกำจัดอุปสรรคต่างๆ ภายในภูมิภาค เช่น การจัดตั้งเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น การประชุมระดับผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อน โดยการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ภูมิภาค การใช้ประโยชน์ทางทรัพยากรร่วมกัน การสร้างความเป็นอัตลักษณ์ร่วมกันในภูมิภาค (3) การมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการปรับตัวร่วมมือกันในการพัฒนาการจัดการศึกษาข้ามชาติสู่ ระบบการค้าและบริการให้เป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงโดยมีดัชนีชี้วัดต่างๆ (4) ลักษณะการทำงาน ร่วมกันมีดังนี้ (4.1) การทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์หลายภาคส่วน (Engagement) (4.2) การแบ่งงานและความรับผิดชอบด้วยการหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ (4.3) การแบ่งกลุ่มทำงานตาม พื้นที่ (Area Based) หรือตามความต้องการของชุมชน (Community Based) (4.4) การแบ่งเป็น กลุ่มงานย่อย (Cluster) ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และ (4.5) การแบ่งกลุ่มงานตามประเด็น (Issue or Thematic Based) ตามปัญหาและความสนใจเฉพาะ (Problem Based) โดยการทำงาน ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยลักษณะนี้จะทำให้สมาชิกและพันธมิตรของเครือข่ายบรรลุผลประโยชน์ ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด การจัดสรรทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกและพันธมิตรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพตามความเชี่ยวชาญ ศักยภาพ และความถนัดในขณะเดียวกันสร้างแรงจูงใจ การ

สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยมากขึ้น และ (5) การทำงานร่วมกันควรเป็นการประสานประสานทั้งวิชาการและไม่ใช่วิชาการ ในระดับประเทศ ภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติ เพื่อกระตุ้นให้ประเทศในอาเซียนให้ความสำคัญของการเป็นภูมิภาคอาเซียนร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดผลกระทบต่อสังคมที่ประเมินได้ เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและภูมิภาคที่สำคัญ

5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (1) เกิดระบบการบริหารจัดการใหม่แบบบูรณาการ ทรัพยากรร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วนพันธมิตรระหว่างมหาวิทยาลัย กับภาคส่วนต่างๆ (2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ด้วยการยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ทำให้เกิดความใกล้ชิดพื้นที่ หรือมีเจ้าภาพรับผิดชอบเฉพาะประเด็นเป็นเกณฑ์ (3) การบริหารจัดการเครือข่ายขึ้นอยู่กับศักยภาพของคณะทำงาน ผู้นำ และการมีทรัพยากร และการสรรหาแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและ ร่วมแก้ไขปัญหาและอุปสรรคร่วมกันระหว่างสถาบัน และภูมิภาค (4) การจัดการในระดับภูมิภาคจะเริ่มด้วยการประชุมระดับนโยบาย เพื่อหาทิศทาง นโยบายในการทำงานร่วมกัน (5) หลักการบริหารจัดการมีทั้งการแบ่งกลุ่มทำงานตามพื้นที่ (Area Based) เป็นกลุ่มย่อย (Cluster) ตามประเด็น (Issue or Thematic Based) และหลักการมีส่วนร่วม การมอบพลังอำนาจ และการแบ่งงานกันทำด้วยการมีเจ้าภาพรับผิดชอบ โดยการบริหารจัดการเครือข่ายที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ภูมิภาค และ (6) รูปแบบของการบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาค จึงควรมีลักษณะดังนี้ (6.1) ต้องมีความหลากหลายชั้น (Multi-Layered Network) ขึ้นอยู่กับลักษณะของการเกิดและโครงสร้างของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย (6.2) การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับลักษณะการจัดตั้ง ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดจากระดับนโยบายสู่ระดับล่างและมีการกำหนดสมาชิก (Top-down Network) และเครือข่ายจากระดับปฏิบัติงานที่เกิดจากสมาชิกที่สนใจประเด็นเดียวกัน (Bottom-up Network) (6.3) การบริหารจัดการเครือข่ายขึ้นอยู่กับศักยภาพของคณะทำงาน ผู้นำ และการมีทรัพยากร การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ (6.4) การสร้างแรงจูงใจในการให้มีส่วนร่วมของสมาชิกในการบริหารจัดการในระดับภูมิภาคมีการกำหนดความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เช่น การให้อำนาจในการบริหารจัดการ นำหลักการแบ่งงานกันทำด้วยการมีเจ้าภาพจากสมาชิก สร้างการมีส่วนร่วมในภาคส่วนอื่นให้มีแรงจูงใจเข้ามาเป็นแหล่งทุนสนับสนุน และ (6.5) การให้ความสำคัญของการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับสมาชิกเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพและความโปร่งใส

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมหาวิทยาลัยและผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ (1.1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เครือข่ายในระดับภูมิภาคจะช่วยสร้างประโยชน์ร่วมกันให้กับบุคลากร

ภายในมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนในรูปแบบต่างๆ การแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การเรียนการสอน การฝึกงาน การทำวิจัย รวมกัน ทั้งระดับผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา และ (1.2) เกิดการพัฒนาผลผลิตของแรงงานเพื่อภูมิภาคและเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการในการดำเนินธุรกิจให้ขยายใหญ่ขึ้นจากประเทศสู่ระดับภูมิภาคและได้บันทึกโดยตรงความต้องการภูมิภาค และ (2) เครือข่ายควรมุ่งให้ความสนใจในการพัฒนาประเทศในกลุ่ม CLMV เพื่อให้มีศักยภาพเท่าสมาชิกอื่นและเป็นโอกาสสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของภูมิภาค

จากตารางข้างต้นนำมาวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จ และอุปสรรคในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ผลวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จ และอุปสรรคในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	ผลการวิเคราะห์	
	ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ	อุปสรรค
1. ด้านพันธมิตรและสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกมีความมุ่งมั่นทำงานร่วมกัน - มีค่านิยมที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์และนโยบายเข้าเป็นสมาชิกชัดเจน - การมีส่วนร่วมของทุกสมาชิก - การสนับสนุนจากรัฐ/ภาคส่วนอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความหนาแน่นสมาชิก /กำหนดโควตา - การมีกฎเกณฑ์ เงื่อนไขการเป็นสมาชิก - ผู้บริหารมหาวิทยาลัยขาดวิสัยทัศน์และไม่มียุทธศาสตร์การทำงานเครือข่าย - ให้ความสำคัญต่อสมาชิกไม่เท่ากัน - ช่องว่างความแตกต่างระหว่างสมาชิก
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ	<ul style="list-style-type: none"> - ทันทสมัย ทำทนายและสอดคล้องกับนโยบายรัฐและของสมาชิก - วัตถุประสงค์และพันธกิจชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - มีความซ้ำซ้อนกันระหว่างเครือข่ายและไม่สอดคล้องกับนโยบายสมาชิก - วัตถุประสงค์และพันธกิจไม่ชัดเจน
3. ด้านคณะทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำ ความต่อเนื่อง และการส่งมอบงาน - คณะทำงานมีความรู้ความสามารถรอบรู้และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก - มีความมุ่งมั่น อุทิศการณ ตั้งใจ เสียสละมีค่านิยมทำงานเป็นทีม - มีตัวแทนจากหลายภาคส่วนช่วยสร้างการยอมรับและการมีส่วนร่วม - การมีแรงจูงใจ ผลตอบแทน - การประชาสัมพันธ์กิจกรรมเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำขาดความสามารถ ขาดความต่อเนื่อง และการส่งมอบงาน - คณะทำงานขาดความรู้ความสามารถรอบรู้และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก - คณะทำงานที่มาจากกาแต่งตั้ง ขาดการทำงานเป็นทีม - การเลือกตั้งอาจมีบารมีแต่ขาดความรู้และความสามารถในการทำงาน - ขาดแรงจูงใจและผลตอบแทน - ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ

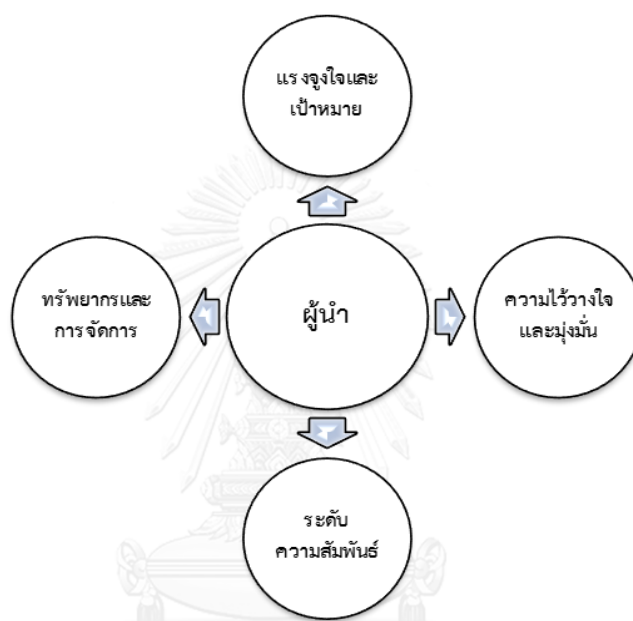
ตารางที่ 4.14 ผลวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จและอุปสรรคในการบริหารจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบของ เครือข่ายมหาวิทยาลัย	ผลการวิเคราะห์	
	ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จ	อุปสรรค
4. ด้านการทำงานและ บรรลุผลประโยชน์ ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> - หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในเครือข่าย - การมีข้อตกลงเรื่องภาระงานชัดเจน - การใช้ทรัพยากรร่วมกัน - การมีแผนปฏิบัติงานชัดเจน - การมีข้อตกลงด้านการผลประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ต่างฝ่ายต่างทำ - การขาดข้อตกลง แนวปฏิบัติที่ชัดเจน - ทรัพยากรมีไม่เพียงพอ - มุ่งหวังเพียงผลประโยชน์ด้านเดียว
5. ด้านการจัดการใน ระดับภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> - มีกลไกการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชัดเจน จากหลายภาคส่วน - การมีแหล่งทุนสนับสนุนเพียงพอ - กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ - การมีระบบการประเมิน กำกับ ดูแล - การแบ่งงาน แบ่งกลุ่มงาน มีเจ้าภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดกลไกการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ทำให้สมาชิกลดลง - การขาดแหล่งทุนสนับสนุน - ไม่มีการประชุม โครงการ กิจกรรม ทำร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ - การแบ่งงานกระจุกเฉพาะบางสมาชิก
6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	<ul style="list-style-type: none"> - มีองค์กรระดับนานาชาติเข้าร่วมมือ - ภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่ชมมหาวิทยาลัย เข้าร่วมมือในรูปแบบต่างๆ มาก 	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดองค์กรระดับนานาชาติเข้าร่วมมือ - บางเครือข่ายมีแค่การประชุมระดับนโยบาย ขาดส่วนร่วมภาคส่วนอื่นๆ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากผลการวิเคราะห์เอกสาร การทบทวนวรรณกรรม ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี ผลการสัมภาษณ์ และผลแบบสอบถาม ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีรายละเอียดดังนี้ (1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งทางด้านความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและสมาชิก และความสามารถในการประสานความความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิก พันธมิตร และภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ ตลอดจนการมีสายสัมพันธ์และความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอก (2) การมีแรงจูงใจ (Motivation) และเป้าหมาย (Goal) ในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก

พันธมิตรและผู้ร่วมมืออื่นๆ (3) ความไว้วางใจ (Trust) และ ความมุ่งมั่น (Commitment) ร่วมกันระหว่างคณะทำงาน สมาชิก และพันธมิตรอื่นๆ ในการที่จะให้ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมกันอย่างจริงจัง (4) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้บริหาร คณะทำงาน สมาชิก พันธมิตร และภาคส่วนต่างๆ มีผลต่อความสำเร็จในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน โครงการ และกิจกรรมต่างๆ และ (5) ปัจจัยทางด้านความพร้อมของทรัพยากรและการบริหารจัดการ (Resource and Management) ไม่ว่าจะเป็น คน เครื่องมือในการบริหารจัดการ เทคโนโลยี สมรรถนะของของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกและงบประมาณสนับสนุน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practice) การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยได้นำไปพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เหมาะสมต่อไป นำเสนอในตอนต้นที่ 3

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากผลการศึกษาใน ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดองค์ประกอบ
2. การพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ที่มาของรูปแบบ
3. นำองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย และ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และนำข้อเสนอแนะที่ได้มาแก้ไขปรับปรุง
4. นำเสนอ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค นำเสนอรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
1. หลักการ	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัย - ศึกษาเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ข้อมูลเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรป และออสเตรเลีย การจัดตั้ง ประเภทเครือข่าย และลักษณะโครงสร้าง ลำดับชั้นความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 2. ผลการวิเคราะห์นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ 3. เป้าหมายและบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน 4. ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย 5. สภาพปัญหาการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัย
	สัมภาษณ์ <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ทรงคุณวุฒิ (5 คน) - ผู้บริหารเครือข่าย 	<ol style="list-style-type: none"> 6. สภาพปัจจุบัน นโยบาย ทิศทางเครือข่ายมหาวิทยาลัย 7. เป้าหมาย ผลลัพธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.15 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
	มหาวิทยาลัย (10 คน) - ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (15 คน)	8. การดำเนินงานและขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัย 9. แนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ข้อเสนอแนะ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย	- ทบทวนวรรณกรรมแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	1. ความสำคัญ วัตถุประสงค์ ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคและนานาชาติ 2. วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย
	- สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	3. แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการของเครือข่ายมหาวิทยาลัย
3. องค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย 3.1 เป้าหมาย	- ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์	ได้รายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย รูปแบบ โครงสร้าง องค์ประกอบของเครือข่าย กลไกการดำเนินงาน กลยุทธ์และการบริหารจัดการเครือข่าย 1. เป้าหมาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ (1) การพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย (2) การพัฒนาประเทศ (3) การพัฒนาภูมิภาคสู่ประชาคมอาเซียน (4) การพัฒนาสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง
3.2 องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ	- ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบและกลยุทธ์จัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคฯ	2. ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ รูปแบบการบริหารจัดการนำเสนอเป็น 3 มิติ คือ มิติที่ 1 องค์ประกอบของเครือข่ายฯ มี 6 ด้าน คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิก ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย มิติที่ 3 โครงสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย (เครือข่ายแนวตั้ง / เครือข่ายแนวราบ)
3.3 กลไกการบริหารจัดการ	- ทบทวนวรรณกรรมแนวปฏิบัติที่ดีของ	3. องค์ประกอบทั้ง 6 ด้านของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 4. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย

ตารางที่ 4.15 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
	เครือข่ายมหาวิทยาลัยและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์	<p>(1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ</p> <p>(2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง มี 2 แบบ คือ (2.1) ระดับบนลงล่าง (Top-down) และ (2.2) ระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up)</p> <p>5. รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย แบบหลากหลายชั้น (Layered) ได้แก่ การแบ่งพื้นที่เป็นเกณฑ์ เครือข่ายหลายภาคส่วนหลายชั้น (Multi-Network) การแบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) เครือข่ายตามประเด็น (Thematic Network) และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</p> <p>6. เครื่องมือการบริหารจัดการ ได้แก่ นโยบาย คนและทรัพยากร การทำงาน งบประมาณและแหล่งทุน</p>
4. การกำหนดกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวรรณกรรม - ประมวลข้อเสนอนะจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม - เชื่อมโยงเครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ 	<p>1. กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่าย “<i>POWERS M Strategies</i>” ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ คือ (1) เสริมประสิทธิภาพ (2) สร้างสรรค์พัฒนา (3) สร้างแรงจูงใจ (4) ต่อเนื่องร่วมมือ และ (5) เชิงรุกก้าวหน้า</p> <p>2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่าย</p>
5. ร่างรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง - การสัมภาษณ์ - แบบสอบถาม - วิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลกับองค์ประกอบทั้ง 6 ของเครือข่าย - บูรณาการสาระเพื่อสร้างเป็นรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย 	<p>1. พัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ โดยคำนึงถึงเป้าหมาย และองค์ประกอบในการบริหารจัดการเครือข่ายตามแนวคิดการพัฒนารูปแบบของ Keeve (1988)</p> <p>2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย</p> <p>3. โครงสร้างการบริหารจัดการเครือข่าย Hall (2005) และ Hanson (2003) ภายใต้กรอบระดับความร่วมมือมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Knight, 2012)</p> <p>4. ประเภทเครือข่ายมีหลายมิติ นฤมล นิราทร (2543) ได้แก่</p> <p>(1) จำแนกตามพื้นที่ดำเนินงาน</p> <p>(2) ประเภทกิจกรรมหรือ ประเด็นปัญหา</p>

ตารางที่ 4.15 ผลการพัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	วิธีการศึกษา	รายละเอียด
	ในระดับภูมิภาคที่มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	(3) ตามรูปแบบโครงสร้างหรือความสัมพันธ์ เกณฑ์นี้เกิดเครือข่าย 2 ลักษณะ คือ (1) เครือข่ายตามแนวตั้ง (Vertical Network) เป็นเครือข่ายที่โครงสร้างมีลักษณะช่วงชั้นระหว่างความสัมพันธ์ในองค์การภายในเครือข่ายไม่เท่ากัน (2) เครือข่ายตามแนวนอน (Horizontal Network) เครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่างๆ ภายในเครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน
6. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	- กำหนดองค์ประกอบที่เหมาะสม - รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น - ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ	1. ได้องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย 2. ได้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ “ <i>POWERS M Strategies</i> ” ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ที่ผ่านการตรวจสอบ เสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
7. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	- ผลผลิตและผลลัพธ์จากการนำรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคไปประยุกต์ใช้	1. การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคไปใช้ประโยชน์ 2. แนวทางประยุกต์ต่อการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย สมาชิกจากมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน ภายนอก และนานาชาติ

3.1 ข้อเสนอแนะแนวทางของรูปแบบและเป้าหมายในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ จำนวน 30 คน เกี่ยวกับแนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการและเป้าหมายในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ตามองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน มีดังนี้

3.1.1 แนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
ด้านพันธมิตรและสมาชิก ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้ (1) เครือข่ายควรเปิดให้มีสมาชิกที่กว้างขวางไม่มีข้อจำกัดทุกเรื่องเพื่อเปิดโอกาสในทุกมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเข้ามาแลกเปลี่ยนและใช้ทรัพยากร

ร่วมกัน ได้ประโยชน์ร่วมกัน และให้สมาชิกทุกมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการบริหารจัดการเครือข่ายตามความสามารถ (2) การเป็นสมาชิกในระดับภูมิภาคที่เกิดจากนโยบายระหว่างรัฐหากมีหลักเกณฑ์การเข้าเป็นสมาชิกด้วยการกำหนดโควตาเข้ามาร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาของภูมิภาคอาเซียนให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันและถ่ายทอดแนวปฏิบัติสู่มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน (3) สนับสนุนให้มีพันธมิตรอื่นๆ ที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษาเข้าร่วมมือในเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการทำงานเพื่อพื้นที่และตามประเด็นมากขึ้น ทำให้ได้ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ที่วัดผลได้ (4) สนับสนุนให้มีพันธมิตรจากภายนอกประเทศและภายนอกภูมิภาคในระดับนานาชาติมากยิ่งขึ้นเพื่อการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีและมีความเป็นนานาชาติภายในภูมิภาคมากขึ้น รวมทั้งเป็นการสนับสนุนให้เกิดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากแหล่งเงินทุนภายนอก และ (5) พันธกิจและข้อตกลงร่วมกันมีความสำคัญในการตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ ดังนั้น เป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายเป็นหลักสำคัญในการเข้าร่วม

3.1.2 แนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้ (1) ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคอาเซียนในการทำงานระดับภูมิภาค เช่น ด้านวัฒนธรรมอาเซียน เป้าหมายและบทบาทสำคัญของมหาวิทยาลัยคือเตรียมความพร้อมและพัฒนาภูมิภาคร่วมกันเพื่อการเป็นประชาคมอาเซียน (2) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยการใช้โจทย์การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาพื้นที่ ภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคอุตสาหกรรม ภาคผู้ประกอบการ ภาคชุมชนท้องถิ่น และภูมิภาคและสนับสนุนให้การทำการวิจัยให้เกิดผลในการพัฒนาและส่งผลด้านพาณิชย์ และ (3) มุ่งเน้นแนวคิดในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อตอบสนองความต้องการของพื้นที่ การแบ่งงานกันทำตามหลักของการทำงานกลุ่มย่อย (Cluster) เครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) การตามความถนัดความพร้อมด้านทรัพยากร และเกิดผลกระทบที่วัดได้

3.1.3 แนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคด้านคณะทำงาน ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้ (1) การคัดเลือกผู้แทนของแต่ละมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกเข้ามาทำงานในคณะทำงานของเครือข่ายระดับภูมิภาคต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ และไม่มีภาระงานอื่นๆ มากจนเกินไป เช่น งานบริหารมหาวิทยาลัย การสอน (2) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักในคณะทำงาน และมีการหมุนเวียนกันภายในสมาชิกเพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนและสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน (3) คณะทำงานควรประกอบด้วยตัวแทนจากภาครัฐของแต่ละประเทศ รวมทั้งตัวแทนผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นคณะทำงานต้องมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ (4) คณะทำงานควรมีการหมุนเวียนกันในการทำงานหรือรับผิดชอบ

ในการทำงานภายใต้การแบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) เครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) และ ต้องให้มีความต่อเนื่องในการทำงานเพื่อความยั่งยืนของงาน การประชุมระดับนโยบายร่วมกันเพื่อ และ (5) สนับสนุนให้เกิดสายสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะทำงานและสมาชิกเครือข่ายเพื่อให้การ ดำเนินงานเกิดการมีส่วนร่วมและเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งการสร้างสายสัมพันธ์อันดีจากภาคส่วน อื่นๆ นอกจากสมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัย

3.1.4 แนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ด้านการทำงานร่วมกันและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้ (1) รัฐและ มหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกควรสนับสนุนให้มีการทำงานเครือข่ายร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) ในลักษณะของการทำงานร่วมกันที่เป็นหุ้นส่วนพันธมิตรระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วน อื่นๆ และพิจารณาการบริหารจัดการเครือข่ายตามโครงสร้างของการเกิดเครือข่าย ทั้งเครือข่ายระดับ นโยบาย (Top-down Network) และ เครือข่ายเชิงประเด็นระดับปฏิบัติการ (Bottom-up Network) มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหลักในการบริหารจัดการเครือข่ายและเป็นผู้สนับสนุนให้ความ ช่วยเหลือ มหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก (2) สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงาน การบริหารงาน ที่ทำให้มหาวิทยาลัยสมาชิก ภาคส่วนอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายได้รับผลประโยชน์ ร่วมกัน (3) สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ แนวปฏิบัติ ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันระหว่าง ภายในสมาชิกและเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) ที่เป็นรูปธรรมต่อสังคม และชุมชน และ (4) บทบาทการ ทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยสมาชิกในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

3.1.5 แนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้ (1) ภาครัฐทำหน้าที่ในการสนับสนุน ผลักดัน ทั้งทางด้านงบประมาณ การจัดหาแหล่งทุนภายนอก และการประชุมในระดับนโยบายเพื่อให้ การบริหารจัดการในเครือข่ายระดับภูมิภาคมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และควรมีการบริหารจัดการ เครือข่ายผสมผสานตามความเหมาะสมตามหลักการใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) การใช้ พื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) และตามความต้องการของชุมชนในพื้นที่ (Community Based) เป็น หลักสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่าย (2) มีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ผลที่คาดหวัง แนวทาง ในการดำเนินงาน ตลอดจนรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมในแต่ละเครือข่าย เช่น การ หมุนเวียนกันเป็นเจ้าของ รับผิดชอบในการทำงาน การแบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) เครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) ระดับชั้นของความร่วมมือ เช่น ระดับโปรแกรม ระดับมหาวิทยาลัย ระดับ ภูมิภาค เป็นต้น (3) สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน การเคลื่อนย้าย อาจารย์ บุคลากร นักศึกษาเพื่อ สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติภายในภูมิภาคอาเซียน และ (4) เปิดโอกาส และสร้างระบบให้

สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเครือข่ายในระดับภูมิภาคในทุกภาคส่วน มีการกำหนดความรับผิดชอบและมอบอำนาจการบริหารจัดการระดับย่อย

3.1.6 แนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้ (1) ควรมีการสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้ได้ประโยชน์จากเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอย่างเต็มที่ (2) สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมและเข้ามาทำงานร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ต่างๆ ร่วมกัน ทำให้เกิดการพัฒนาในเชิงพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการทำงานเพื่อสังคม ได้ผลผลิตของบัณฑิตเป็นที่ต้องการของสังคมปัจจุบันมากยิ่งขึ้น และ (3) สนับสนุนให้เครือข่ายศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรภายนอกภูมิภาค เพื่อนำมาพัฒนาการทำงาน of เครือข่ายมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ จากองค์กรภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แหล่งทุนสนับสนุน

3.2 การจัดทำ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

แสดงผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอ เป็น 4 ตอนย่อย ดังนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการตามลักษณะการจัดตั้ง การวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิด PEST Analysis, 7S Framework และ 5 Cs Framework การจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย และการนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

3.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการตามลักษณะการจัดตั้ง

เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก (1) ข้อมูลเอกสารวิชาการ วารสาร งานวิจัย และเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ทางอินเทอร์เน็ต แนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและนานาชาติ และ (2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามสามารถจำแนกประเภทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเพื่อนำไปพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ทั้ง 2 ประเภท รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการตามลักษณะการจัดตั้ง

องค์ประกอบการบริหารจัดการ	เครือข่ายแนวตั้ง		เครือข่าย แนวนราบ
	Top-down	Bottom-up	
1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย			
- รัฐจัดตั้งตามเกณฑ์นโยบายและกำหนดสมาชิก	✓		✓
- มหาวิทยาลัยตั้งและกำหนดสมาชิกตามประเด็นปัญหา		✓	✓
- จัดตั้งตามเกณฑ์พื้นที่	✓		✓
- จัดตั้งตามประเด็น	✓	✓	✓
- สมาชิกตามความสมัครใจและมีค่าธรรมเนียม		✓	✓
- สมาชิกตามความสมัครใจและไม่มีค่าธรรมเนียม	✓	✓	✓
- มีพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ เข้าร่วมมือ	✓	✓	✓
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ			
- รัฐจัดตั้งเพื่อถ่ายทอดนโยบาย/กระจายอำนาจบริหาร	✓		✓
- มหาวิทยาลัยจัดตั้งกับภาคส่วนอื่นๆ ตามประเด็น /พื้นที่		✓	✓
- เพื่อการทำงานร่วมกันแบบมีหุ้นส่วนพันธมิตร แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ และทรัพยากรร่วมกัน	✓	✓	✓
- เพื่อการพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลักมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓
- บทบาทในการพัฒนาประเทศและภูมิภาคร่วมกันทั้ง ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและ วัฒนธรรม	✓	✓	✓
- สร้างชื่อเสียง ยกกระดับความร่วมมือสู่ภูมิภาคและ นานาชาติ	✓	✓	✓
3. ด้านคณะทำงาน			
- เครือข่ายที่เกิดจากรัฐมีการแต่งตั้งคณะทำงานโดยรัฐ อยู่ ภายใต้การกำกับโดยรัฐ เป็นโดยตำแหน่ง มีวาระ	✓		✓
- เครือข่ายที่เกิดจากมหาวิทยาลัยให้สมาชิกแต่งตั้ง/ เลือกตั้ง ตัวแทนผู้ได้รับมอบหมายเข้ามาเป็น คณะทำงาน		✓	✓
- มีทั้งการแต่งตั้งและเลือกตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเป็น คณะทำงาน ขับเคลื่อนเครือข่ายโดยมีวาระ	✓	✓	✓
- คณะทำงานแบ่ง 3 ระดับ ระดับนโยบาย/การบริหาร จัดการ ระดับปฏิบัติการ และระดับการประสานงาน	✓	✓	✓
- มีความยืดหยุ่นในการทำงานด้วยการหมุนเวียนการเป็น เจ้าภาพ/คณะทำงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมให้สมาชิก		✓	✓

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการตามลักษณะการจัดตั้ง (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหารจัดการ	เครือข่ายแนวตั้ง		เครือข่าย แนวนราบ
	Top-down	Bottom-up	
- ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างสมาชิก ผู้บริหาร บุคลากร สถานที่ทำงาน และพันธมิตรผู้ร่วมมือต่างๆ	✓	✓	✓
4. ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน			
- การปฏิรูปการศึกษาภูมิภาคให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน	✓	✓	✓
- การจัดการศึกษาข้ามชาติมุ่งสู่ระบบการค้าและบริการ ให้มีความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงโดยมีดัชนีชี้วัด	✓	✓	✓
- เป้าหมายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากร นักศึกษา และบุคลากรกับนานาชาติ เพื่อเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ	✓	✓	✓
- การมีแรงจูงใจ วิธีการร่วมกันเพื่อกำจัดอุปสรรคต่างๆ ภายในภูมิภาค เช่น เครือข่ายกลุ่มย่อย เชิงประเด็น การ ประชุมระดับผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อน	✓	✓	✓
- สนับสนุนความร่วมมือและเชื่อมโยงกันระหว่าง มหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งวิชาการและไม่ใช วิชาการ ในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ	✓	✓	✓
5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค			
- การใช้นโยบายร่วม (Policy Based) การแก้ปัญหาพร้อม (Problem Based) ยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) การมีเจ้าภาพรับผิดชอบ การแบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) และเครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Based)	✓	✓	✓
- การบริหารจัดการเครือข่ายขึ้นอยู่กับศักยภาพของ คณะทำงาน ผู้นำ และบูรณาการทรัพยากรร่วมกัน	✓	✓	✓
- แหล่งทุนภายนอกสนับสนุนเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ		✓	✓
- เกิดระบบการบริหารจัดการใหม่เน้นการมีส่วนร่วมแบบ พันธกิจสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ		✓	✓
6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ			
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัย เกิดการ เคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยน นักศึกษา ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ในภูมิภาคและนานาชาติ	✓	✓	✓
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ	✓	✓	✓

จากตาราง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการตามลักษณะการจัดตั้ง โดยการคัดเลือกคุณลักษณะที่มีการกล่าวซ้ำกันอย่างต่ำ 2 รายการ จากทั้งหมด 3 รายการ พบว่า การพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ควรนำเสนอกลยุทธ์ จำแนกตามการจัดตั้ง แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวตั้ง เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ แบ่งเป็น

1.1 เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากระดับนโยบายบนลงล่าง (Top - down Network) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งตามนโยบาย (Policy Based) โดยภาครัฐที่มีบทบาทระดับนโยบายเพื่อการถ่ายทอดนโยบายจากระดับบนสู่ระดับปฏิบัติการ อาจมีการกำหนดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการของเครือข่ายมหาวิทยาลัย รูปแบบนี้ คือ (1) หลักเกณฑ์ในการกำหนดเขตพื้นที่ในการแบ่งกลุ่มการทำงาน (2) หลักเกณฑ์การกำหนดสมาชิกมหาวิทยาลัยแม่ข่าย โครงสร้างและพันธกิจของมหาวิทยาลัยต้องเป็นสถาบันที่มีสมรรถนะและมีความพร้อมทางด้านทรัพยากร (3) ผู้บริหารเครือข่าย คณะทำงาน ประกอบด้วยตัวแทนจากสมาชิกและรัฐ ต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถรอบด้านเป็นที่ยอมรับ (4) หลักเกณฑ์ในการเป็นผู้บริหาร และคณะทำงานเครือข่าย ควรมีทั้งแบบเป็นโดยตำแหน่ง และแต่งตั้งโดยรัฐ การเป็นโดยตำแหน่งอาจมีข้อด้อยหากได้ผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ ขาดความรู้ความสามารถรอบด้านและเป็นที่ยอมรับ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่มาจากแต่งตั้ง (5) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ให้กับเครือข่ายต้องมีความชัดเจน โดยเน้นการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ (6) รัฐต้องมีการจัดสรรงบประมาณหรือการหาแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน และ (7) ภาครัฐต้องให้การประสาน สนับสนุนการเชื่อมโยงกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งวิชาการ และไม่ใช่วิชาการ ในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ อย่างเต็มที่

1.2 เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากระดับปฏิบัติการ ล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในระดับปฏิบัติการ ตามปัญหา (Problem Based) ประเด็นความสนใจเดียวกัน (Thematic Based) ตามความต้องการของชุมชน (Community Based) ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย รูปแบบนี้คือ (1) ประเด็นและความสนใจเดียวกัน วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ของเครือข่ายมีส่วนสำคัญในการจูงใจการเข้าร่วมมือของมหาวิทยาลัยและสมาชิกจากภาคส่วนอื่นๆ (2) คณะทำงาน ได้แก่ ผู้นำ ผู้บริหาร เครือข่าย ผู้ปฏิบัติงานในเครือข่าย รวมทั้งผู้บริหารหรือตัวแทนจากมหาวิทยาลัย ภาคส่วนอื่นๆ ที่เป็นสมาชิกและพันธมิตร ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถรอบด้านและมีสายสัมพันธ์ที่ดีในการประสานความร่วมมือ (3) คณะทำงาน ต้องมาจากการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งจากตัวแทนสมาชิก

การแบ่งกลุ่มงานย่อย การหมุนเวียนการเป็นเจ้าภาพ เป็นกระบวนการที่สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก (4) การจัดสรรงบประมาณ โครงการ และกิจกรรม มีการกระจายผลประโยชน์อย่างทั่วถึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน (5) ความสามารถและสายสัมพันธ์ของ ผู้นำ ผู้บริหารและคณะทำงาน เครือข่ายในการหาแหล่งทุนภายนอกมาสนับสนุนในโครงการและกิจกรรมของเครือข่าย (6) การมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม ได้แก่ การประชุม เสวนา การอบรม มีกิจกรรมร่วมกันจะทำให้เกิดผลงานเป็นรูปธรรม และ (7) หลักเกณฑ์การกำหนดสมาชิก ได้แก่ เงื่อนไขการเข้าร่วม การเก็บค่าธรรมเนียม แบ่งกลุ่มงานย่อย และการกระจายผลประโยชน์ร่วมมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน

2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันตามปัญหา (Problem Based) ประเด็นความสนใจเดียวกัน (Thematic Based) มีพันธกิจหลักเดียวกัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย รูปแบบนี้ คือ (1) หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิก รวมทั้งพันธกิจของเครือข่ายต้องมีความสอดคล้องกับแนวทาง และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในการตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิก (2) ผู้นำ ผู้บริหารเครือข่ายและคณะทำงานต้องเป็นตัวแทนจากมหาวิทยาลัยมีสายสัมพันธ์ที่ดีในการประสานความร่วมมือกับสมาชิก พันธมิตรและภาคส่วนอื่นๆ (3) การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ ให้กับเครือข่ายต้องมีความชัดเจน เพื่อดึงดูดการตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัย (4) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเข้าเป็นสมาชิกและการสนับสนุนให้บุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจและเต็มใจทำงานเครือข่าย (5) แหล่งที่มาของรายได้และแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐ จากภายนอก และการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมเพื่อให้การขับเคลื่อนและมีผลงานอย่างเป็นรูปธรรม (6) ภาครัฐต้องให้การประสาน สนับสนุนการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งวิชาการและไม่ใช่วิชาการ ในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ อย่างเต็มที่ และ (7) หลักการบริหารจัดการเครือข่าย ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมจากสมาชิก เช่น การมอบพลังอำนาจด้วยการแบ่งกลุ่มงานย่อย การเป็นเจ้าภาพ การประชุมและส่งมอบงานอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 การวิเคราะห์ SWOT ตามกรอบแนวคิด PEST Analysis, 7S Framework และ 5 Cs Framework

ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ โอกาส และ ภาวะคุกคาม ของการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ แบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหภาค ตามกรอบ PEST Analysis ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

2. ระดับจุลภาค ตามกรอบ 5Cs Framework ประกอบด้วย ระดับมหาวิทยาลัย และหน่วยงาน ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บรรยากาศภายนอก

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งการวิเคราะห์ภายใต้กรอบ 7s Framework ระดับองค์การเครือข่าย ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน รูปแบบและเอกลักษณ์ บุคลากร ทักษะเฉพาะ และกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคาม ของการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ แบ่งผลเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์โอกาส ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลจากเอกสาร และผลสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์โอกาส ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์โอกาส		ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดแนวคิดการสร้างความร่วมมือกันจากความท้าทายแก้ปัญหา การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของโลก 	<ul style="list-style-type: none"> กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้นานาชาติที่อยู่นอกภูมิภาคอาเซียนเข้ามามีบทบาทด้านการศึกษาในภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น 	กระแสโลกาภิวัตน์ 1. กระแสโลกาภิวัตน์และความท้าทายในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของโลก และการแข่งขัน ก่อให้เกิดการทำงานเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การมากขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> การเปิดเสรีทางการศึกษาภายใต้ GATS ทำให้เกิดโอกาสความร่วมมือมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาค 	<ul style="list-style-type: none"> การเป็นสมาชิก GATS ทำให้มหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเป็นนานาชาติและร่วมมือกันมากขึ้น 	การศึกษาข้ามพรมแดน 2. การเปิดเสรีทางการศึกษาภายใต้ GATS ทำให้เกิดโอกาสความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยภายในภูมิภาค

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์โอกาส ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์โอกาส		ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> และในภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น เกิดการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติเข้ามาในภูมิภาคและประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ เข้ามามีบทบาทในอาเซียนมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยในประเทศเริ่มหา กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักศึกษาจากกลุ่มประเทศในอาเซียนและนานาชาติ เพิ่มมากขึ้น 	<p>และระดับนานาชาติ เพื่อเตรียมการเคลื่อนย้ายนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</p>
<ul style="list-style-type: none"> ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีนโยบายให้มหาวิทยาลัยร่วมมือกันทำงานแบบเครือข่าย นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ปัจจุบัน เน้นปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารจัดการตามศักยภาพความพร้อมมีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐริเริ่มสนับสนุนนโยบายด้านเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและในภูมิภาคอาเซียน มหาวิทยาลัยมีแนวทางทำงานร่วมมือแบบเครือข่ายมากขึ้น รัฐสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการถ่ายทอดระดับนโยบายสู่การปฏิบัติ กระจายอำนาจการบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกัน 	<p>นโยบายด้านการศึกษา</p> <p>3. รัฐมีนโยบายและการสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีแนวทางทำงานร่วมมือแบบเครือข่ายมากขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นประชาคมอาเซียนอาเซียน</p> <p>4. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐมีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย และภาคส่วนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรม</p>
<ul style="list-style-type: none"> แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษา ก.ศึกษาธิการ ส่งเสริมความร่วมมือทุกภาคส่วนในการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ส่งเสริมบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> ประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน สนับสนุนให้การศึกษาเป็นกลไกหลักในการพัฒนาภูมิภาค การเตรียมความพร้อมบัณฑิต พัฒนาผู้ประกอบการ ลดข้อจำกัดต่างๆ ส่งเสริมเครือข่ายมหาวิทยาลัย การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจทำให้ 	<p>มหาวิทยาลัยเป็นสินค้าสาธารณะ</p> <p>5. มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม การผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ ภูมิภาค นานาชาติ</p>

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์โอกาส ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์โอกาส		ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจทำให้เกิดโอกาสในการสร้างความร่วมมือในด้านต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> เกิดโอกาสในการสร้างการพัฒนาความร่วมมือในด้านต่างๆ 	<p>และกับภาคส่วนต่างๆ จะเป็นกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุตามเป้าหมาย</p>
<ul style="list-style-type: none"> แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) สนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศไทย กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนการพัฒนาความสามารถด้านการวิจัย และการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเกิดทั้งจากการสนับสนุน ริเริ่มโดยรัฐ และมหาวิทยาลัย การทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและเกิดผลเป็นรูปธรรมมากขึ้น มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญของการเครือข่ายมหาวิทยาลัยมากขึ้น ในการปฏิรูปการศึกษาให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน 	<p>กระบวนการทัศน์ใหม่</p> <p>6. มีแนวโน้มในการทำงานร่วมกันในแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคและนานาชาติมากขึ้นเกิดการพัฒนาด้านการศึกษา ให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอด การแบ่งงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการต่างคนต่างทำแบบไร้ทิศทาง</p>
<ul style="list-style-type: none"> เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ข้อที่ 17 คือ เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธปฏิบัติให้เกิดผล สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 	<ul style="list-style-type: none"> มีประเทศนอกภูมิภาคอาเซียนเข้ามาร่วมมือในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในอาเซียนมากขึ้น เช่น จากจีน ญี่ปุ่น เกาหลี 	<p>7. นโยบายต่างประเทศของประเทศที่พัฒนาทำให้ภูมิภาคอาเซียนได้รับประโยชน์จากการให้การสนับสนุนด้านเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ</p>
<ul style="list-style-type: none"> การมีระบบชี้วัดการมีมาตรฐานการศึกษาในระดับโลก เกณฑ์การวัดความมีชื่อเสียงด้วยการจัดอันดับโลกมหาวิทยาลัยเป็นการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาสถาบันในด้านต่างๆ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ และการมีชื่อเสียง 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยช่วยสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง ประชาคมอาเซียน กระตุ้นการพัฒนาด้านทักษะภาษาอังกฤษ และการมีหลักสูตรที่มีความเป็นนานาชาติมากขึ้น 	<p>8. การสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและมุ่งสู่ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอาเซียนมีเพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน การมีเป้าหมายในการเคลื่อนย้ายบุคลากรทางการศึกษา</p>

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์โอกาส ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์โอกาส		ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
		ภายในภูมิภาคมากขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> • การมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่มีความเข้มแข็งและเป็นรูปธรรม เช่น AUN GMSARN 	<ul style="list-style-type: none"> • มีเครือข่ายความร่วมมือในอาเซียนที่มีความเข้มแข็งอยู่แล้ว เช่น AUN 	9. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติหลายองค์การ เป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคร่วมกัน
<ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือทางการศึกษาระหว่างประเทศสมาชิกในภูมิภาคทำให้เกิดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาความร่วมมือของอาเซียน • สนับสนุนภาษาต่างประเทศเพื่อการใช้โอกาสการเป็นประชาคมอาเซียน 	<ul style="list-style-type: none"> • เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองพื้นที่ในการร่วมมือกันในการพัฒนาภูมิภาค • การเป็นประชาคมอาเซียนทำให้รัฐบาลแต่ละประเทศมีนโยบายสนับสนุนด้านการศึกษามากยิ่งขึ้น 	ศักยภาพความภูมิภาค 10. อาเซียนมีนโยบายร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาคต่อเนื่องมานานและให้การศึกษาเป็นบทบาทสำคัญเชื่อมโยงการพัฒนาภูมิภาคและเตรียมพร้อมประชาคมอาเซียนภายใต้ 3 เสาหลัก
<ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนทำให้เกิดความร่วมมือในทุกด้านเพื่อพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม • เมืองครออาเซียนทำหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน 	11. การเป็นประชาคมอาเซียนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ สังคม การใช้ทรัพยากรร่วมกันของภูมิภาค และเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์
<ul style="list-style-type: none"> • ภูมิภาคอาเซียนเป็นภูมิภาคที่ภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมที่มีพรมแดนติดกันและเชื่อมโยงกันได้สะดวก • อาเซียนมีความคล้ายคลึงกันหลายด้าน เช่น สังคม ศาสนา วัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • ประเทศไทยมีภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมด้านพรมแดนและการเชื่อมโยงกันได้สะดวก • อาเซียนมีพื้นฐานใกล้เคียงกัน มีความคล้ายคลึงกันหลายด้าน 	12. ความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียน มีพื้นฐานสังคม วัฒนธรรม โครงสร้างประชากร ใกล้เคียงกันมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่มีพรมแดนเชื่อมโยงหลายประเทศในการพัฒนาเชิงพื้นที่ร่วมกัน

จากตาราง ผลการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย
ทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่า

1. กระแสโลกาภิวัตน์และความท้าทายในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของโลกและการแข่งขัน ก่อให้เกิดการทำงานเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรมากขึ้น
2. การเปิดเสรีทางการศึกษาภายใต้ GATS ทำให้เกิดโอกาสความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยภายในภูมิภาคและระดับนานาชาติมากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมการเคลื่อนย้ายนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ
3. รัฐมีนโยบายและการสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีแนวทางการร่วมมือแบบเครือข่ายมากขึ้นเพื่อการเตรียมความพร้อมการเป็นประชาคมอาเซียนอาเซียน
4. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐมีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรม
5. มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม การผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการ และเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ ภูมิภาค นานาชาติ และกับภาคส่วนต่างๆ จะเป็นกระบวนการทำงานที่ทำให้บรรลุตามเป้าหมาย
6. มีแนวโน้มในการทำงานร่วมกันในแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคและนานาชาติมากขึ้นเกิดการพัฒนาด้านการศึกษา ให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอด การแบ่งงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการต่างคนต่างทำแบบไร้ทิศทาง
7. นโยบายต่างประเทศของประเทศที่พัฒนาทำให้ภูมิภาคอาเซียนได้รับประโยชน์จากการให้การสนับสนุนด้านเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ
8. การสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและมุ่งสู่ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอาเซียนมีเพิ่มมากขึ้น กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน การมีเป้าหมายในการเคลื่อนย้ายบุคลากรทางการศึกษาภายในภูมิภาคมากขึ้น
9. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติหลายองค์กร เป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคร่วมกัน
10. อาเซียนมีนโยบายร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาคต่อเนื่องมานานและให้การศึกษาเป็นบทบาทสำคัญเชื่อมโยงการพัฒนาภูมิภาคและเตรียมพร้อมประชาคมอาเซียนภายใต้ 3 เสาหลัก
11. การเป็นประชาคมอาเซียนกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม การใช้ทรัพยากรร่วมกันของภูมิภาค และเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์
12. ความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียน การมีพื้นฐานสังคม วัฒนธรรม โครงสร้างประชากรใกล้เคียงกัน มีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่มีพรมแดนติดกันเชื่อมโยงหลายประเทศเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาเชิงพื้นที่ร่วมกัน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลจากเอกสาร และผลสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม		ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> ภาวะคุกคามภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศและภูมิภาคอาเซียนต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ภายในภูมิภาค ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม การแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมในภูมิภาคมีความซับซ้อนมากขึ้นเกินกว่าที่ประเทศหนึ่งหรือองค์การใดองค์การหนึ่งจะแก้ไขปัญหาได้ 	<p>กระแสโลกาภิวัตน์</p> <ol style="list-style-type: none"> ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทุกประเทศและภูมิภาคต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันและปัญหาต่างๆ เป็นภาวะคุกคามที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศภูมิภาค และการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย
<ul style="list-style-type: none"> ภาวะคุกคามจากการเปิดเสรีทางการศึกษาภายใต้ GATS ทำให้มหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคเข้ามาแข่งขันด้านการศึกษาในภูมิภาคมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> บทบาทของมหาวิทยาลัยนานาชาติเข้ามาแข่งขันในระบบการศึกษาในประเทศอาเซียนมากขึ้น เช่น การเป็นวิทยาเขต การร่วมมือในระดับมหาวิทยาลัย ทำให้มีกาแข่งขันกันมากขึ้น 	<p>การศึกษาข้ามพรมแดน</p> <ol style="list-style-type: none"> ภาวะคุกคามด้านการเปิดเสรีทางการศึกษาภายใต้ GATS ทำให้มหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีความได้เปรียบมีศักยภาพมากกว่าเข้ามาตั้งวิทยาเขต การแย่งนักศึกษาและบุคลากร ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการศึกษามากขึ้น
<ul style="list-style-type: none"> นโยบาย การสนับสนุน ความแตกต่างด้านคุณภาพการศึกษา ระดับความสัมพันธ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาภูมิภาคและการให้ความร่วมมือกัน 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐริเริ่มสนับสนุนนโยบายด้านเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและในภูมิภาคอาเซียน มหาวิทยาลัยมีแนวทางทำงานร่วมมือแบบเครือข่ายมากขึ้น 	<p>นโยบายด้านการศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายและงบประมาณการสนับสนุนด้านการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีความแตกต่างกันและระดับความสัมพันธ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม		ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยแตกต่างทางด้าน ศักยภาพ บุคคลากรทรัพยากร การมุ่งพัฒนาด้านวิจัย ทำกิจกรรมเพื่อความมีชื่อเสียง และรายได้ มุ่งเน้นจัดการด้านการศึกษาที่เน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> การคาดหวังบทบาทมหาวิทยาลัย ต่อการพัฒนาประเทศและภูมิภาค มีสูงเกิดแข่งขันมากกว่าร่วมมือ การพัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัย และภาคส่วนต่างๆ ทำงานเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ 	<p>มหาวิทยาลัยเป็นสินค้าสาธารณะ</p> <p>4. ความคาดหวังให้มหาวิทยาลัย มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุกด้านทำให้มหาวิทยาลัยมุ่งแข่งขันกันในการพัฒนาเพื่อความมีชื่อเสียง รายได้ มีมุมมองด้านการแข่งขันต่างทำอย่างไรทิศทางและขาดความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ</p>
<ul style="list-style-type: none"> โลกและภูมิภาคอาเซียนต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นอันเป็นภาวะคุกคามที่สำคัญ การทำงานขาดความเชื่อมโยงในการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ ความแตกต่างด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และศาสนา ความหลากหลายของเชื้อชาติในอาเซียน ความแตกต่างทางด้านคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาค มาตรฐานการศึกษาเกณฑ์วัดความ มีชื่อเสียงอันดับโลกของมหาวิทยาลัยในอาเซียนของแต่ละประเทศต่างกันความเป็น นานาชาติต่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ปัญหาต่างๆ ในภูมิภาคซับซ้อนเกินกว่าที่จะทำงานโดยลำพัง ความแตกต่างของระดับความสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ของแต่ละมหาวิทยาลัย ความแตกต่างในด้านต่างๆ ของสมาชิก เช่น พื้นฐานทางการศึกษา เศรษฐกิจ สภาพสังคม วัฒนธรรมเป็นภาวะคุกคามต่อการพัฒนา ขนาดและคุณภาพการศึกษาแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน มหาวิทยาลัยของประเทศสมาชิก มีบรรยากาศความเป็นนานาชาติ และมีชื่อเสียงต่างกัน 	<p>กระบวนทัศน์ใหม่</p> <p>5. ความซับซ้อนของปัญหาต่างๆ เช่น การก่อการร้าย สิ่งแวดล้อม ความแตกต่างทางทัศนคติ ศาสนา การขาดมุมมองในการทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ เป็นอุปสรรคสำคัญ ต่องานเครือข่ายมหาวิทยาลัย</p> <p>6. ความแตกต่างทางด้านพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และศาสนา มีความหลากหลายของเชื้อชาติในภูมิภาคอาเซียนและมาตรฐานทางด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาคอาเซียนแตกต่างกันมาก</p> <p>7. บรรยากาศความเป็นนานาชาติ และมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอาเซียนมีความแตกต่างกัน เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการ เคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยน นักศึกษา และอาจารย์</p>

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม		ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> ประเทศสมาชิกอาเซียนมีพื้นฐานภาษาอังกฤษไม่เท่าเทียมกัน ประเทศไทยมีความสนใจในภาษาอาเซียนมีน้อย 	<ul style="list-style-type: none"> ความแตกต่างของพื้นฐานทางภาษาอังกฤษของสมาชิกอาเซียน ประเทศไทยมีปัญหาด้านภาษาอังกฤษต่ำกว่ามาตรฐาน 	8. ประชาคมอาเซียนใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารภาษาอังกฤษในประเทศอาเซียนยังต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เท่าเทียมกัน
<ul style="list-style-type: none"> ประเทศสมาชิกอาเซียนยังขาดความเข้าใจกัน ยังมีทัศนคติหวาดระแวง และแข่งขันกัน มีความเชื่อมั่นที่จะร่วมมือกับประเทศนอกภูมิภาคมากกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายในภูมิภาคยังจำกัดอยู่เฉพาะในบางประเทศในภูมิภาค มีความเชื่อมั่นในประเทศนอกภูมิภาคที่ให้การสนับสนุน 	ศักยภาพความภูมิภาค 9. ประเทศสมาชิกในอาเซียนมีความเชื่อมั่นร่วมมือกับประเทศที่อยู่นอกภูมิภาคอาเซียนมากกว่า เช่น จีน ยุโรป เกาหลี ญี่ปุ่น ให้การสนับสนุนแหล่งทุน และวิชาการ
<ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไทยยังแตกต่างกันมาก มาตรฐานทางการศึกษาและงบประมาณสนับสนุนของสมาชิกอาเซียนยังมีความแตกต่างกันมาก สมาชิกอาเซียนส่วนใหญ่เป็นประเทศกำลังพัฒนายังขาดทุนทรัพย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ความแตกต่างด้านมาตรฐานการศึกษาของสมาชิกไม่เท่ากัน บางประเทศสมาชิกสนใจเรื่องปัญหาด้านปากท้องและการทำงานมากกว่าการศึกษาต่อ การเชื่อมั่นศึกษาต่อมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงนอกภูมิภาค 	10. สมาชิกอาเซียนส่วนใหญ่เป็นประเทศกำลังพัฒนายังขาดทุนทรัพย์ในการศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัย และมาตรฐานการศึกษาแตกต่างกัน การมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้วมากกว่า จึงนิยมไปศึกษาต่อต่างประเทศ
<ul style="list-style-type: none"> ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในสมาชิกอาเซียนยังขึ้นกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับรัฐบาลในประเทศอาเซียน ยังมีมุมมองที่ขาดความเข้าใจต่อกัน ความร่วมมือมหาวิทยาลัยในอาเซียนยังร่วมมือกับประเทศ/มหาวิทยาลัยที่นอกภูมิภาคมากกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> ระดับความสัมพันธ์ของประเทศสมาชิกอาเซียนที่มีต่อกันไม่เท่ากัน กลุ่มประเทศ CLMV มองความร่วมมือในระดับภูมิภาคเป็นนโยบายที่ทำกันเฉพาะกลุ่มประเทศสมาชิกที่มีขนาดใหญ่ขาดการฟังความเห็น การมีส่วนร่วมจากประเทศเล็กอย่างแท้จริงทำให้เกิดภาวะคุกคาม 	11. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอาเซียนยังขึ้นอยู่กับปัจจัยความเชื่อทางประวัติศาสตร์ สภาพการเมืองในประเทศ ระหว่างประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ ขาดความเข้าใจต่อกันระหว่างประเทศเล็กและใหญ่ ขาดการรับฟังและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทำให้เกิดภาวะคุกคามที่สำคัญ

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม		ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	
<ul style="list-style-type: none"> ประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียน ยังมีทัศนคติต่อกันในด้านลบ โดยการมุ่งแข่งขันกันมากกว่าการร่วมมือกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ความร่วมมือกันในอาเซียนยังกระจุกตัวเฉพาะบางมหาวิทยาลัย ประเทศใหญ่ในอาเซียนขาดการฟังความคิดเห็น/การมีส่วนร่วมจากมหาวิทยาลัยและประเทศเล็ก 	12. ประเทศสมาชิกอาเซียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน ทัศนคติที่มีต่อกันในสมาชิกยังเป็นลักษณะหวาดระแวง ไม่ไว้วางใจ และแข่งขันกัน ความร่วมมือกระจุกอยู่มหาวิทยาลัยใหญ่

จากตาราง ผลการวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat) ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ดังนี้

- ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทุกประเทศและภูมิภาคต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันที่รุนแรงและปัญหาต่างๆเป็นภาวะคุกคามที่สำคัญต่อการพัฒนาประเทศภูมิภาค และการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- ภาวะคุกคามด้านการเปิดเสรีทางการศึกษาภายใต้ GATS ทำให้มหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีความได้เปรียบมีศักยภาพมากกว่าเข้ามาตั้งวิทยาเขต การแข่งขันนักศึกษาและบุคลากรเข้ามาในภูมิภาคอาเซียนมากขึ้นก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการศึกษามากขึ้น
- นโยบายและงบประมาณการสนับสนุนด้านการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีความแตกต่างกันและระดับความสัมพันธ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมและการสนับสนุนการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน
- ความคาดหวังให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุกด้านทำให้มหาวิทยาลัยมุ่งแข่งขันกันในการพัฒนาเพื่อความมีชื่อเสียง รายได้ มีมุมมองด้านการแข่งขันต่างทำอย่างไรทิศทางและขาดความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ
- ความซับซ้อนของปัญหาต่างๆ เช่น การก่อการร้าย สิ่งแวดล้อม ความแตกต่างทางทัศนคติ ศาสนา การขาดมุมมองในการทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ เป็นอุปสรรคสำคัญต่องานเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- ความแตกต่างทางด้านพื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และศาสนา มีความหลากหลายของเชื้อชาติในภูมิภาคอาเซียนและมาตรฐานทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาคอาเซียนแตกต่างกันมาก

7. บรรยากาศความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในอาเซียนมีความแตกต่างกันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการเคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยนนักศึกษา และอาจารย์และบุคลากร
8. ประชาคมอาเซียนใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร ภาษาอังกฤษในประเทศอาเซียนยังต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เท่าเทียมกัน
9. ประเทศสมาชิกในอาเซียนมีความเชื่อมั่นร่วมมือกับประเทศที่อยู่นอกภูมิภาคอาเซียนมากกว่า เช่น จีน ยุโรป เกาหลี ญี่ปุ่น ให้การสนับสนุนแหล่งทุน และวิชาการ
10. สมาชิกอาเซียนส่วนใหญ่เป็นประเทศกำลังพัฒนา ขาดทุนทรัพย์ในการศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัย และมาตรฐานการศึกษาแตกต่างกัน การมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้วมากกว่า จึงนิยมไปศึกษาต่อต่างประเทศ
11. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอาเซียนยังขึ้นอยู่กับปัจจัย ความเชื่อทางประวัติศาสตร์ สภาพการเมืองในประเทศ ระหว่างประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ ขาดความจริงจังต่อกันระหว่างประเทศเล็กและใหญ่ ขาดการรับฟังและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทำให้เกิดภาวะคุกคามที่สำคัญ
12. ประเทศสมาชิกอาเซียนยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน ทิศนคติที่มีต่อกันในสมาชิกอาเซียนยังเป็นลักษณะของการหวาดระแวง ไม่ไว้วางใจกัน และแข่งขันกันมากกว่า ดังนั้น การร่วมมือกระจุกอยู่มหาวิทยาลัยใหญ่

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โอกาส และ ภาวะคุกคาม ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

จากส่วนที่ 1 ผลนโยบายของรัฐ และส่วนที่ 2 ผลจากเอกสารและผลการสัมภาษณ์ นำมาสรุปเป็นผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรระดับมหภาค (PEST Analysis) ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในระดับจุลภาค (5 Cs Framework) ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บรรยากาศภายนอก นานาชาติ ที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคและระดับจุลภาคเกี่ยวกับโอกาส – ภาวะคุกคาม การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส	อุปสรรค
1. ระดับมหภาค		
1.1 ด้านนโยบาย การเมือง และ กฎหมาย	<p>O1. ประเทศไทยเป็นภาคีสมาชิก GATS ที่ การศึกษาเป็นรูปแบบหนึ่งของการค้า บริการจึงเป็นพื้นฐานให้มหาวิทยาลัยมุ่ง จัดการศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติ ทางการศึกษา และร่วมมือนานาชาติใน การจัดการศึกษาข้ามชาติ</p> <p>O2. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของ UN ในการการเสริมสร้างความ เข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และ สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความ ร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</p>	<p>T1. การเปิดเสรีการค้าบริการด้าน การศึกษาภายใต้ GATS ที่ ประเทศไทยเป็นสมาชิกทำให้มี การแข่งขันในการจัดการศึกษา ข้ามชาติ และการเคลื่อนย้าย บุคลากร นักศึกษาต่างชาติเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดย มีคู่แข่งทั้งในและนอกอาเซียน</p> <p>T2. ความซับซ้อนของปัญหาต่างๆ ที่ มากมายที่มากกระทบต่อการ พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ภายในภูมิภาค เช่น การก่อการ ร้ายสากล ภัยธรรมชาติ ภัยภัย ด้านสิ่งแวดล้อมระดับโลก ความ แตกต่างทางทัศนคติ ศาสนา</p>
	<p>O3. นโยบายรัฐและอาเซียนสนับสนุนการ ทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายเพื่อ การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและ ภูมิภาค</p>	<p>T3. นโยบายและงบประมาณการ สนับสนุนด้านการศึกษาของ ประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีความ แตกต่างกันและระดับ ความสัมพันธ์ในการเข้ามามีส่วน ร่วม</p>
1.2 ด้าน เศรษฐกิจ	<p>O4. เกิดความเชื่อมโยงกันรวมกลุ่มเพื่อร่วมมือ กันพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม เกิดการใช้ ทรัพยากรร่วมกันในภูมิภาคอาเซียน</p>	<p>T4. ความแตกต่างทางด้านพื้น ฐานเศรษฐกิจ การแข่งขันทาง เศรษฐกิจที่รุนแรง</p>
1.3 ด้านสังคม วัฒนธรรม	<p>O5. ความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียน การมี พื้นฐานด้านสังคมพหุวัฒนธรรม ศาสนา วิถีการดำเนินชีวิต โครงสร้าง ประชากร การมีวัฒนธรรม อุปนิสัย ใกล้เคียงกัน</p>	<p>T5. โครงสร้างประชากรเปลี่ยนไป อัตราการเกิด ประชากรวัย แรงงาน ผู้สูงอายุ</p>

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคและระดับจุลภาคเกี่ยวกับ
โอกาส – ภาวะคุกคาม การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส	อุปสรรค
	<p>O6. ภูมิภาคอาเซียนมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่มีพรมแดนติดต่อกันในการเชื่อมโยงหลายๆ ประเทศเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนา แลกเปลี่ยน ในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเคลื่อนย้าย</p>	<p>T6. ประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีพื้นฐาน มาตรฐานทางด้านการศึกษามากเท่าเทียมกัน ยังมีช่องว่างด้านความแตกต่างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ระบบการโอนหน่วยกิต และรับรองคุณวุฒิ</p> <p>T7. การเคลื่อนย้ายคนโดยเสรีอาจทำให้เกิดการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ การแย่งงานและสวัสดิการของคนในประเทศ การแพร่กระจายของเชื้อโรค การเข้าเมืองผิดกฎหมาย ปัญหายาเสพติดและอาชญากรข้ามชาติ</p>
1.4 ด้านของเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	<p>O7. สังคมดิจิทัล การสื่อสาร การรับรู้รวดเร็ว</p> <p>O8. การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อภูมิภาค</p>	<p>T8. การเป็นสังคมดิจิทัล การสื่อสาร การรับรู้รวดเร็ว ทำให้เกิดความแตกต่างในการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละสถาบัน และประเทศสมาชิก</p>
2. ระดับจุลภาค		
2.1 ระดับองค์การเครือข่ายมหาวิทยาลัย	<p>O9. มหาวิทยาลัยต้องการทำงานเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ</p> <p>O10. มีเครือข่ายระดับนานาชาติหลายองค์การ เป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคร่วมกัน</p>	<p>T9. ความหนาแน่นของมหาวิทยาลัยแต่ละประเทศไม่เท่ากัน ความร่วมมือเกิดขึ้นเฉพาะในบางมหาวิทยาลัย กลุ่มประเทศ</p> <p>T10. ความแตกต่างด้านมาตรฐานการศึกษา การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมพัฒนาภูมิภาคด้านการศึกษา ของสมาชิกในอาเซียน</p>

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคและระดับจุลภาคเกี่ยวกับ
โอกาส – ภาวะคุกคาม การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส	อุปสรรค
	O11. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเกิดจากการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติทางการศึกษา การมุ่งสู่ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอาเซียน	แตกต่างกัน
2.2 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	O12. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐบาล มีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย และภาคส่วนอื่นๆ ในประเทศ และนานาชาติ	T11. ความแตกต่างทางด้านภาษา ทักษะภาษาอังกฤษ ความเชื่อ ด้านประวัติศาสตร์ความเป็นมา ก่อให้เกิดความขัดแย้งและเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือกัน
2.3 คู่แข่งขัน	O13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีศักยภาพและมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านเครือข่าย	T12. บางประเทศยังมีมุมมองด้านการแข่งขันกันภายในภูมิภาคมากกว่า การเห็นประโยชน์ของการร่วมมือกัน มีคู่แข่งจากนอกภูมิภาค T13. สมาชิกอาเซียนบางประเทศมีมาตรการจูงใจในการเคลื่อนย้ายบุคลากรดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากไทยไปศึกษาและทำงาน
2.4 ผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ	O14. ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น และนานาชาติสนับสนุน เข้าร่วมเครือข่าย และสนับสนุนแหล่งทุน O15. ความคาดหวังของสังคมต่อ บัณฑิตที่ตรงความต้องการของประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ	T14. ขาดความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาค รวมทั้งการขาดแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน
2.5 บรรยากาศจากภายนอกภูมิภาค	O16. นโยบายของประเทศที่พัฒนาในการสนับสนุนความร่วมมือทำให้ภูมิภาคอาเซียนได้รับประโยชน์ด้านเครือข่าย	T15. การมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้วมากกว่า จึงนิยมไปทำเครือข่าย

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาคและระดับจุลภาคเกี่ยวกับ
โอกาส – ภาวะคุกคาม การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็น	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
	โอกาส	อุปสรรค
	ความร่วมมือในระดับนานาชาติ	ร่วมมือและศึกษาต่อต่างประเทศ นอกภูมิภาค
	O17. การมีเป้าหมายในการดึงดูดนักศึกษา ต่างชาติเข้ามาในสถาบันมีมากขึ้น	T16. เงื่อนไขการเป็นนานาชาติและ การมีชื่อเสียง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ประกอบด้วย ผลจากเอกสาร ผลสัมภาษณ์ และ ผลแบบสอบถาม ด้วยการนำเสนอผล
วิเคราะห์ภายใต้กรอบองค์ประกอบขอ 7S Framework แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลจากเอกสาร และผลสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม รายละเอียดดังตาราง
ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์จุดแข็ง			ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)
ผลการวิเคราะห์เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
• เครือข่ายมีเป้าหมาย ร่วมกันในการ เตรียมพร้อมในการเป็น ประชาคมอาเซียน	• เครือข่ายมีเป้าหมาย ร่วมกันเพื่อเตรียมพร้อม ในการเป็นประชาคม อาเซียน	• เครือข่ายมีเป้าหมาย สำคัญเพื่อเตรียมพร้อม สู่ประชาคมอาเซียน	1. เครือข่ายมีเป้าหมาย สำคัญร่วมกันในการ พัฒนาความร่วมมือ เพื่อเตรียมความ พร้อมในการเป็น ประชาคมอาเซียน
• เครือข่ายมหาวิทยาลัย อาเซียนเป็นเครือข่าย ระดับภูมิภาคที่บทบาทใน การพัฒนาระบบ การศึกษาภายในภูมิภาค ให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน	• มีเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัยใน ระดับภูมิภาคหลาย เครือข่ายที่มีศักยภาพ ในการพัฒนาภูมิภาค	• มีความร่วมมือในการ ติดต่อประสานงาน ระหว่างสมาชิกและ คณะทำงานเครือข่าย	2. มีเครือข่าย มหาวิทยาลัยใน ระดับภูมิภาคหลาย เครือข่ายที่มี ศักยภาพในการ พัฒนาด้าน

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสาร	การวิเคราะห์จุดแข็ง		ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)
	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีโครงสร้างคณะทำงานและการแบ่งงาน การสนับสนุนจากรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 		<p>การศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนและมีการสนับสนุนจากรัฐในภูมิภาคอาเซียนและสมาชิกเครือข่ายที่มีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่</p>
<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการดำเนินงานมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการเครือข่ายในลักษณะเครือข่ายย่อยในเครือข่ายใหญ่เป็นหลัก ประสิทธิภาพของการแบ่งงาน และการมีเจ้าภาพรับผิดชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมีคณะทำงานที่บริหารจัดการมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและมอบหมายงานอย่างชัดเจน 	<p>3. การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการเครือข่ายในลักษณะเครือข่ายย่อยในการมีเจ้าภาพรับผิดชอบตามประเด็น เป็นการกระจายและให้พลังอำนาจในการบริหารจัดการ</p>
<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีคณะทำงาน 3 คือ ระดับนโยบาย ระดับประสานงาน และระดับปฏิบัติงาน ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เครือข่ายมีโครงสร้างยืดหยุ่นมีคณะทำงานจากตัวแทนสมาชิก และ 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนมีการแบ่งคณะทำงานออกเป็นระดับนโยบาย ระดับประสานงาน และระดับปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว 		<p>4. เครือข่ายในระดับภูมิภาคมีการแบ่งคณะทำงานออก 3 คือระดับนโยบาย ประสานงาน และปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัวและการทำงานเครือข่ายความ</p>

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสาร	การวิเคราะห์จุดแข็ง		ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)
	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
การหมุนเวียนเจ้าภาพ			ร่วมมือภายในภูมิภาคเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลได้อย่างเป็นรูปธรรม
<ul style="list-style-type: none"> บางเครือข่ายมีความเข้มแข็งและมีผลงาน มีโครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบ ต่อภูมิภาคชัดเจน ความสามารถของผู้นำ และผู้บริหารเครือข่าย มีความรู้ความสามารถ 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้นำมีความสำคัญที่ทำให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งและมีผลงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถของผู้นำ และผู้บริหารเครือข่าย ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน 	5. เครือข่ายมีความเข้มแข็งและมีผลงาน มีโครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบให้กับภูมิภาคอย่างชัดเจน ส่วนหนึ่งจากความสามารถของผู้นำและผู้บริหารเครือข่าย ที่มีความรู้ความสามารถ
<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร คณะทำงานมีส่วนสำคัญในการผลักดันการสนับสนุนจากรัฐด้านการจัดสรรงบประมาณและจากแหล่งทุนภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ผู้บริหาร คณะทำงานเก่งในการหาแหล่งทุนจากภายนอกมาสนับสนุนการ สายสัมพันธ์จากพันธมิตรและหน่วยงานภายนอกทั้งในภูมิภาคและนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถของผู้นำผู้บริหารเครือข่ายมีส่วนสำคัญในการทำงาน 	6. ความสามารถของผู้บริหาร คณะทำงานในการหาแหล่งเงินทุนภายนอก ทั้งในภูมิภาคและนานาชาติ ในการสนับสนุนการทำงานเครือข่าย
<ul style="list-style-type: none"> เน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐ มหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่น ในอาเซียนและนานาชาติ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ การส่งเสริมการวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายเน้นใช้ทรัพยากรร่วม เช่น อาจารย์ บุคลากรที่มีความสามารถ การใช้สำนักงาน การแลกเปลี่ยนจุดแข็งทางด้านวิชาการ 	7. เครือข่ายมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐ มหาวิทยาลัย ภาคส่วนอื่น เช่น ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรของสมาชิกที่มี

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

ผลการวิเคราะห์เอกสาร	การวิเคราะห์จุดแข็ง		ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)
	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
ด้านต่างๆ ภายในภูมิภาค	ร่วมกัน	ภายในสมาชิก การร่วมใช้ทรัพยากรภายในสมาชิกเกิดการประหยัดต่อขนาด	ความสามารถ การใช้สำนักงาน แลกเปลี่ยนจุดแข็งทางด้านวิชาการระหว่างสมาชิก
• เกิดการทำงานโดยการแบ่งพื้นที่ (Area Based)cuแบ่งกลุ่มทำงาน (Cluster) และเครือข่ายย่อยใน	• เกิดเครือข่ายในลักษณะเชิงประเด็นจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากมีความสนใจและแนวทาง	• เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีความสอดคล้องกับแนวทางในการ	8. เครือข่ายในลักษณะของการแบ่งงานตามพื้นที่ แบ่งตามกลุ่มงานย่อย แบ่งตามประเด็นจะทำให้เกิด
เครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network)	ในการทำงานเดียวกัน ได้ผลงานต่อชุมชนและพื้นที่	ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	ประสิทธิภาพในการทำงาน จากความสนใจและ ตรงตามความต้องการของชุมชน พื้นที่
• แนวโน้มมหาวิทยาลัยในอาเซียนมีหลักสูตรนานาชาติและนักศึกษาต่างชาติมากการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมาก	• ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนหลายแห่งที่มีคุณภาพมาตรฐานสูงในการมีหลักสูตรนานาชาติและการดึงดูดนักศึกษา		9. แนวโน้มมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีหลักสูตรนานาชาติและนักศึกษาต่างชาติมากขึ้นทำให้การพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมาก
• สนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้าเป็นสมาชิก พันธมิตร รวมทั้งบทบาทในการเป็นแหล่งทุนสนับสนุน ทำให้มีผลงานที่เป็นรูปธรรม	• การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้าเป็นสมาชิก หรือ พันธมิตร เครือข่าย ทำให้มีผลงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน		10. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้าเป็นสมาชิก พันธมิตร เช่น ผู้ประกอบการ ชุมชน สังคม ทั้งในภูมิภาคและนานาชาติ ทำให้มีผลงานที่เป็นรูปธรรม

จากตาราง ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งจากเอกสารการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ดังนี้

1. เครือข่ายมีเป้าหมายสำคัญร่วมกันในการพัฒนาความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นประชาคมอาเซียน
2. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคหลายเครือข่ายที่มีศักยภาพในการพัฒนาด้านการศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนและมีการสนับสนุนจากรัฐในภูมิภาคอาเซียนและสมาชิกเครือข่ายที่มีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่
3. การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการเครือข่ายในลักษณะเครือข่ายย่อยในการมีเจ้าภาพรับผิดชอบตามประเด็น เป็นการกระจายและให้พลังอำนาจในการบริหารจัดการ
4. เครือข่ายในระดับภูมิภาคมีการแบ่งคณะทำงานออก 3 คือระดับนโยบาย ประสานงาน และปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว และการทำงานเครือข่ายความร่วมมือภายในภูมิภาคเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ดูแลได้อย่างเป็นรูปธรรม
5. เครือข่ายมีความเข้มแข็งและมีผลงาน มีโครงการ กิจกรรมอย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบให้กับภูมิภาคอย่างชัดเจนส่วนหนึ่งจาก ความสามารถของผู้นำและผู้บริหารเครือข่าย ที่มีความรู้ความสามารถ
6. ความสามารถของผู้บริหาร คณะทำงานในการหาแหล่งเงินทุนภายนอก ทั้งในภูมิภาค และนานาชาติ ในการสนับสนุนการทำงานเครือข่าย
7. เครือข่ายมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างรัฐ มหาวิทยาลัย ภาคส่วนอื่น เช่น ผู้บริหารอาจารย์ บุคลากรของสมาชิกที่มีความสามารถ การใช้สำนักงาน แลกเปลี่ยนจุดแข็งทางด้านวิชาการระหว่างสมาชิก
8. เครือข่ายในลักษณะของการแบ่งงานตามพื้นที่ แบ่งตามกลุ่มงานย่อย แบ่งตามประเด็นจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จากความสนใจและ ตรงตามความต้องการของพื้นที่
9. แนวโน้มมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีหลักสูตรนานาชาติและนักศึกษาต่างชาติมากขึ้นทำให้การพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมาก
10. การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เข้าเป็นสมาชิก พันธมิตร เช่น ผู้ประกอบการ ชุมชน ทั้งภายในภูมิภาคและในระดับนานาชาติ ทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรมชัดเจน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลจากเอกสาร และผลสัมภาษณ์ และแบบสอบถามดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ เอกสาร	การวิเคราะห์จุดอ่อน		ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)
	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายที่เกิดจากรัฐจะมีคณะทำงานผู้บริหารมาจากการแต่งตั้งและการสนับสนุนจากรัฐมักประสบปัญหาการขาดความสามารถในการทำงาน ความต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> คณะทำงาน ผู้บริหาร บางเครือข่ายในภูมิภาค อาเซียนขาดความรู้ ความสามารถการทำงาน ขาดความต่อเนื่องในการส่งมอบงานระหว่างผู้บริหาร คณะทำงาน 		1. คณะทำงาน ผู้บริหาร เครือข่าย บางเครือข่ายในภูมิภาค อาเซียนขาดความรู้ ความสามารถในการทำงาน การทำงานของผู้บริหารเครือข่ายขาดความต่อเนื่อง
<ul style="list-style-type: none"> รัฐสนับสนุนให้ประเทศและมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่เป็นผู้ดำเนินการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาค เนื่องจากมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและบุคลากรมากกว่า 	<ul style="list-style-type: none"> เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน กระจุกตัวในประเทศ หรือมหาวิทยาลัยใหญ่ ขาดการมีส่วนร่วม การให้ความสนใจประเทศเล็ก/มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก บางงานไม่ต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> การให้ระดับความสำคัญสมาชิกในเครือข่ายไม่เท่ากันทำให้ขาดการมีส่วนร่วมและร่วมมือกัน 	2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน กระจุกตัวเฉพาะในประเทศใหญ่ / มหาวิทยาลัยใหญ่ ขาดการมีส่วนร่วมและสนใจในประเทศขนาดเล็ก/มหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง หรือไม่มีผลงาน
<ul style="list-style-type: none"> รัฐมีงบประมาณสนับสนุนจำกัด ขาดการกระจายด้านงบประมาณ ขาดความสามารถในการหาแหล่งทุน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการหารายได้ของแต่ละเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> ขาดเงินสนับสนุนจากรัฐอย่างเพียงพอ ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ บางเครือข่ายมีแหล่งทุนสนับสนุนภายนอกบางเครือข่ายไม่มี ไม่มีผลงานเป็นแค่การประชุมระดับนโยบาย 		3. เครือข่ายขาดการสนับสนุนจากรัฐ และแหล่งทุนภายนอกเพียงพอ ขาดการกระจายทรัพยากรและงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเป็นแค่การประชุมระดับนโยบาย ขาดแรงจูงใจเข้าร่วม

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์จุดอ่อน			ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)
ผลการวิเคราะห์ เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานบางเครือข่ายมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานจึงไม่มีผลงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะทำงานเครือข่ายมีบุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานของเครือข่าย 	4.การทำงานร่วมกันของคณะทำงานเครือข่ายขาดผู้นำ บุคลากรยังมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
<ul style="list-style-type: none"> • เครือข่ายที่ริเริ่มโดยรัฐจะมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานทำให้มีผลงานอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกและคณะทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • เครือข่ายที่มีคณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานเครือข่ายก็จะทำให้มีผลงานอย่างต่อเนื่อง 	5.บางเครือข่ายมีผลงานในการดำเนินงาน บางเครือข่ายไม่มีผลงานเนื่องจาก ความสามารถและสายสัมพันธ์ของคณะทำงานกับสมาชิก
<ul style="list-style-type: none"> • แหล่งเงินสนับสนุนจากรัฐมีข้อจำกัด แหล่งเงินทุนสนับสนุนจากแหล่งภายนอกจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • การได้รับเงินสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก หรือนานาชาติยังมีน้อย • เงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ของคณะทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีเงินสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกเพียงพอ 	6. การได้รับเงินสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก หรือนานาชาติยังมีน้อย
<ul style="list-style-type: none"> • เครือข่ายบางเครือข่ายขาดความต่อเนื่อง ไม่ยั่งยืนจากการขาดผู้นำ บุคลากร งบประมาณสนับสนุนจากรัฐ / สมาชิก 	<ul style="list-style-type: none"> • บางเครือข่ายงานไม่ต่อเนื่องจากการขาดแคลนบุคลากรหรือผู้บริหารเครือข่ายที่เข้ามาทำงานต่อเนื่อง 		2. ขาดความต่อเนื่องในการส่งมอบงานระหว่างผู้บริหารเครือข่าย หรือคณะทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> • รัฐเป็นผู้กำหนดเงื่อนไข การจำกัดโควตา การเข้าเป็นสมาชิกของบางเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> • บางเครือข่ายมีข้อจำกัดและเงื่อนไขเป็นสมาชิก เช่น กำหนดโควตา มีค่าธรรมเนียม • ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมี 	<ul style="list-style-type: none"> • ขึ้นอยู่กับการสนับสนุนและเห็นความสำคัญของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการเข้าเป็นสมาชิก 	3. บางเครือข่ายมีข้อจำกัดและเงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิก เช่น การกำหนดโควตา กฎเกณฑ์การ

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย (ต่อ)

การวิเคราะห์จุดอ่อน			ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness)
ผลการวิเคราะห์ เอกสาร	ผลการสัมภาษณ์	ผลแบบสอบถาม	
<ul style="list-style-type: none"> มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนส่วนสำคัญต่อการเข้าเป็นสมาชิก 	ส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเข้าเป็นสมาชิก		เป็นสมาชิก มีค่าธรรมเนียม เงินสนับสนุนรายปีเป็นจุดอ่อนในการเข้าร่วม

จากตาราง ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งจากเอกสารการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ดังนี้

1. คณะทำงาน ผู้บริหารเครือข่าย บางเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียนขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน การทำงานของผู้บริหารเครือข่ายขาดความต่อเนื่อง
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนกระจุกตัวเฉพาะในประเทศไทย / มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ขาดการมีส่วนร่วมและสนใจในประเทศขนาดเล็ก/มหาวิทยาลัยขนาดเล็กทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง หรือไม่มีผลงาน
3. เครือข่ายขาดการสนับสนุนจากรัฐ และแหล่งทุนภายนอกเพียงพอ ขาดการกระจายทรัพยากรและงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเป็นแค่การประชุมความร่วมมือในระดับนโยบาย ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมของสมาชิก
4. การทำงานร่วมกันของคณะทำงานเครือข่าย ขาดผู้นำ บุคลากรยังมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน
5. บางเครือข่ายมีผลงานในการดำเนินงาน บางเครือข่ายไม่มีผลงานเนื่องจากความสามารถ และสายสัมพันธ์ของคณะทำงานกับสมาชิก ภายในเครือข่าย
6. การได้รับเงินสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนภายนอก หรือจากนานาชาติยังน้อย
7. ขาดความต่อเนื่องในการส่งมอบงานระหว่างผู้บริหารเครือข่าย หรือคณะทำงาน
8. บางเครือข่ายมีข้อจำกัดและเงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิก เช่น การกำหนดโควตา กฎเกณฑ์การเป็นสมาชิก มีค่าธรรมเนียม เงินสนับสนุนรายปีเป็นจุดอ่อนในการเข้าร่วม

ส่วนที่ 3 ผลวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน จากส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2

ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ภายใต้กรอบองค์ประกอบขอ 7S Framework สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านการ

จัดการทรัพยากรต่างๆ เป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>กลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>S1. เครือข่าย Top-down มีกลยุทธ์ชัดเจน สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถประยุกต์ปฏิบัติได้ทันที</p> <p>S2. เครือข่าย Bottom-up สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการเครือข่ายร่วมกัน</p> <p>S3. เครือข่ายมีเป้าหมายสำคัญร่วมกันในการพัฒนาความร่วมมือเพื่อเตรียมพร้อมเป็นประชาคมอาเซียน</p>	<p>กลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>W1. เครือข่าย Top-down สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของเครือข่าย</p> <p>W2. กลยุทธ์ดีแต่การบริหารจัดการเครือข่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์</p>
<p>โครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>S4. เครือข่าย Top-down มีโครงสร้างในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีผู้นำ คณะทำงาน ที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและในระดับนานาชาติ การแบ่งคณะทำงานออก 3 คือระดับนโยบาย ประสานงาน และปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ มีการกำกับ ดูแลได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S5. เครือข่าย Top-down มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายชัดเจน</p> <p>S6. เครือข่าย Bottom-up มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น (Flexible) ทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้นำ คณะทำงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจากหลายภาคส่วน</p> <p>S7. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคหลายเครือข่ายที่มีศักยภาพในการพัฒนาด้านการศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนมีศักยภาพทำงานอย่างเต็มที่</p>	<p>โครงสร้างองค์กร (Structure)</p> <p>W3. เครือข่าย Bottom-up มีโครงสร้างการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น ทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ ทำให้บางเครือข่ายขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงทำให้ขาดความก้าวหน้า</p> <p>W4. เครือข่าย Bottom-up บางเครือข่ายไม่มีโครงสร้างการทำงาน อำนาจหน้าที่ ชัดเจน ขาดคู่มือ/แนวปฏิบัติ การแบ่งงาน ทำให้เกิดภาระงานขึ้นในบางสมาชิก บางกลุ่มงาน</p> <p>W5. ผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก เครือข่ายกระจุกตัวอยู่ในมหาวิทยาลัย/ประเทศที่มีขนาดใหญ่ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง</p>
<p>กระบวนการทำงาน (System)</p> <p>S8. เครือข่าย Top-down มีการกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้านชัดเจน และการเชื่อมโยง</p>	<p>กระบวนการทำงาน (System)</p> <p>W6. เครือข่าย Top-down เกิดการขับเคลื่อนเฉพาะในบางกลุ่มงานหลัก บางกลุ่มงานย่อย</p>

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>กระบวนการระหว่างกลุ่มงานพื้นที่ (Community Based) กลุ่มงานหลัก กลุ่มงานย่อยต่างๆ (Cluster) และ เครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เกิดการแบ่งงาน การจัดสรร กระจาย บุคลากร และงบประมาณให้มี ประสิทธิภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการมี เจ้าภาพรับผิดชอบระหว่างคณะทำงานและสมาชิก</p> <p>S9. เครือข่าย Bottom-up มีระบบการประเมินผลการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าทั้งด้าน ผลกระทบ มีตัวชี้วัด เนื่องจากบางครั้งเกิดจากการ ประเมินผลจากแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก</p> <p>S10. เครือข่าย Bottom-up มีกระบวนการทำงานที่ ยืดหยุ่น ทั้งระเบียบวิธีปฏิบัติ ทำให้สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ทั้งด้านการแบ่งงาน กลุ่มงานตามพื้นที่ (Area Based) ย่อยต่างๆ (Cluster) และเครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) การจัดสรรทุนสนับสนุนจากภายนอกได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และการหมุนเวียนเจ้าภาพ</p> <p>S11. เครือข่าย Top-down มีระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการ บริหารจัดการที่ชัดเจน มีเป้าหมายการสร้างการมี ส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน</p>	<p>ต่างๆ (Cluster) และ บางเครือข่ายเชิง ประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เกิดจาก ประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วมของคณะทำงาน ไม่เท่ากันรวมทั้งการกระจาย บุคลากร และขาด งบประมาณสนับสนุน</p> <p>W7. เครือข่าย Top-down มีระเบียบปฏิบัติ/คู่มือ การบริหารจัดการที่ชัดเจน จนบางครั้งทำให้เกิด ข้อจำกัดและขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน</p> <p>W8. เครือข่าย Top-down คณะทำงานเป็นโดยการ แต่งตั้ง ตามตำแหน่ง ไม่มีระบบสร้างแรงจูงใจ/ ผลตอบแทนที่ชัดเจน การทำงานเครือข่ายเป็น เพียงหน้าที่/ภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้ขาด ประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ ขาด ความต่อเนื่องในการส่งมอบงานระหว่างผู้บริหาร เครือข่าย หรือคณะทำงาน</p> <p>W9. กระบวนการทำงานของเครือข่าย Top-down บางครั้งขาดความคล่องตัว ขั้นตอนยุ่งยาก มี ความล่าช้าตามระบบ</p>
<p>รูปแบบ/เอกลักษณ์ (Style)</p> <p>S12. เครือข่าย Top-down ผู้นำระดับสูงมีกฎระเบียบ ระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการ บริหารจัดการตามหลัก ธรรมภิบาล ตามนโยบาย การมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ</p> <p>S13. เครือข่าย Bottom-up มีความยืดหยุ่นในการ ปรับเปลี่ยนแนวคิดและกำหนดเอกลักษณ์เฉพาะ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมเครือข่ายร่วมกัน</p>	<p>รูปแบบ/เอกลักษณ์ (Style)</p> <p>W10. เครือข่าย Top-down ผู้นำ ผู้บริหาร เครือข่ายโดยตำแหน่งยังไม่มีอำนาจสั่งการ กำกับ ติดตาม ได้อย่างจริงจังทั้งท่วงที จาก ข้อจำกัดของกฎเกณฑ์และโครงสร้าง</p> <p>W11. บางเครือข่ายมีข้อจำกัดและเงื่อนไขการเข้า เป็นสมาชิก เช่น การกำหนดโควตา กฎเกณฑ์ การเป็นสมาชิก การมีค่าธรรมเนียม ในการเข้า เป็นสมาชิก หรือเงินสนับสนุนรายปี</p>
<p>บุคลากร (Staff)</p> <p>S14. เครือข่าย Bottom-up การสร้างพลังในการ</p>	<p>บุคลากร (Staff)</p> <p>W12. งานเครือข่ายไม่ใช่ภารกิจหลักของ</p>

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>ทำงานเป็นทีม การเชื่อมโยงการทำงานกับเครือข่ายอื่น ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการถ่ายทอด</p> <p>S15. เครือข่าย Bottom-up เป็นแหล่งรวมของผู้นำ คณะทำงานที่มีความสามารถ มีความรู้ มีอุดมการณ์จากหลายภาคส่วน การมีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุน</p>	<p>มหาวิทยาลัยคณะทำงานส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีภาระงานสอน และบุคลากรที่มีงานประจำมาก</p> <p>W13. การทำงานของคณะทำงานเครือข่าย ขาดผู้นำ บุคลากรยังมีไม่เพียงพอต่อปริมาณงานของเครือข่าย คณะทำงาน ผู้บริหารบางเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียนขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน การทำงานขาดความต่อเนื่อง</p>
<p>ทักษะเฉพาะ (Skills)</p> <p>S16. เครือข่าย Top-down มีการพัฒนาศักยภาพทักษะผู้นำ คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากเกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐ มีงบประมาณ เช่น การประชุมระดับนโยบาย การอบรม การทำกิจกรรมร่วมกัน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในเครือข่ายระดับภูมิภาคให้มีประสิทธิผล</p> <p>S17. เครือข่าย Bottom-up มีผู้นำ คณะทำงานมีความหลากหลายจากองค์กรหลายภาคส่วน ที่มีอุดมการณ์เดียวกันเข้ามาร่วมมือ</p>	<p>ทักษะเฉพาะ (Skills)</p> <p>W14. ผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก บางเครือข่ายขาดทักษะเฉพาะในการทำงานร่วมกันกับองค์กรในระดับนานาชาติ</p>
<p>ค่านิยมร่วม (Shared Values)</p> <p>S18. เครือข่าย Bottom-up มีความโดดเด่นในการการสร้างค่านิยมร่วมของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้กับผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นโดยยึดเจตนารมณ์ อุดมการณ์เป็นสำคัญ</p>	<p>ค่านิยมร่วม (Shared Values)</p>

3.2.3 การจับคู่ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

ผู้วิจัยนำผลวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากหัวข้อ 3.2.1 - 3.2.2 มาเป็นข้อมูลในการจัดทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ จัดกลุ่มกลยุทธ์ พร้อมทั้งชื่อ

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ให้มีความเหมาะสม โดยนำเสนอ
ดังตารางต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านพันธมิตรและสมาชิก ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ WO และ WT ขององค์ประกอบด้านพันธมิตรและสมาชิก

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W5. ผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก เครือข่ายกระจุกตัวอยู่ใน มหาวิทยาลัย/ประเทศที่มีขนาดใหญ่ทำให้ขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแท้จริง</p> <p>W14. ผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก บางเครือข่ายขาดทักษะเฉพาะ ในการทำงานร่วมกันกับองค์กรในระดับนานาชาติ</p>	<p>O2. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากล</p> <p>O14 สนับสนุนภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น และนานาชาติเข้าร่วม และสนับสนุนแหล่งทุน</p> <p>O16. นโยบายต่างประเทศที่พัฒนาในการสนับสนุนความร่วมมือทำให้ภูมิภาคอาเซียนได้รับประโยชน์ เครือข่ายในระดับนานาชาติ</p>	<p>W5,W14 / O2,O14,O16</p> <ol style="list-style-type: none"> WO₁ : การพัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิกตามรูปแบบ และโครงสร้างของเครือข่าย WO₂ : ปรับปรุงระเบียบวิธีการกระจายสมาชิก ครอบคลุมทุกประเทศในภูมิภาค WO₃ : มีระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือให้มหาวิทยาลัย ภายในภูมิภาคเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย ตามความสนใจในกลุ่มย่อย และ ประเด็นต่างๆ
<p>W11. บางเครือข่ายมีข้อจำกัดและเงื่อนไขการเข้าเป็นสมาชิก เช่น การกำหนดโควต้า กฎเกณฑ์การเป็นสมาชิก การมีค่าธรรมเนียมในการเข้าเป็นสมาชิก หรือเงินสนับสนุนรายปี</p>	<p>T6. ประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีพื้นฐาน มาตรฐานทางด้านการศึกษาไม่เท่าเทียมกัน ยังมีช่องว่างด้านความแตกต่างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ระบบการโอนหน่วยกิต และรับรองคุณวุฒิ</p> <p>T9. ความหนาแน่นของมหาวิทยาลัยในแต่ละประเทศไม่เท่ากัน ความร่วมมือเกิดขึ้นเฉพาะในบางมหาวิทยาลัย บางกลุ่มประเทศ</p> <p>T14. ขาดความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่น ภูมิภาค รวมทั้งการ</p>	<p>W11 / T6,T9,T14</p> <ol style="list-style-type: none"> WT₁ : การสร้างระบบการเข้าเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์ เงื่อนไขการดำรงอยู่ ค่าธรรมเนียมสมาชิกทั้งจาก มหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ มีกระบวนการจัดสรรกระจายอย่างมีประสิทธิภาพ WT₂ : การเสริมประสิทธิภาพให้มีกระบวนการสนับสนุนการให้สมาชิกเข้ามาเป็นตัวแทน ผู้นำ คณะทำงาน เพื่อสร้าง

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ WO และ WT ขององค์ประกอบด้านพันธมิตรและสมาชิก (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
	ขาดแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน	การมีส่วนร่วมกันในเครือข่าย 6. WT ₃ : การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือแบบหุ้นส่วนพันธมิตรจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST จากองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S1. เครือข่าย Top-down มีกลยุทธ์ชัดเจน สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติได้ทันที S3. เครือข่ายมีเป้าหมายสำคัญร่วมกันในการพัฒนาความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นประชาคมอาเซียน S7. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคหลายเครือข่ายที่มีศักยภาพในการพัฒนาด้านการศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนมีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ S8. เครือข่าย Top-down มีการกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้านชัดเจน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงานพื้นที่ (Community	O1. ประเทศไทยเป็นภาคีสมาชิก GATS ที่การศึกษาเป็นรูปแบบหนึ่งของการค้าบริการจึงเป็นพื้นฐานให้มหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติทางการศึกษาและร่วมมือนานาชาติในการจัดการศึกษาข้ามชาติ O3. นโยบายรัฐสนับสนุนการทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาค O4. เกิดความเชื่อมโยงกัน รวมกลุ่มเพื่อร่วมมือกันพัฒนาเศรษฐกิจสังคม เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน O5. ความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียนมีพื้นฐานด้านสังคมพหุวัฒนธรรม ศาสนา วิถีการดำเนินชีวิต โครงสร้างประชากร การมีวัฒนธรรม อุปนิสัยใกล้เคียงกัน	S1,S3,S7,S8 O1,O3,O4,O5,O12 7. SO ₁ : การยกระดับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและนานาชาติเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ 8. SO ₂ : การส่งเสริมศักยภาพของเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้วยการใช้ทรัพยากรในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ระดับสากลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และความมั่นคงของภูมิภาคอาเซียน SO ₃ : การเพิ่มขีดความสามารถของเครือข่าย

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST จากองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
Based) กลุ่มงานหลัก กลุ่มงานย่อยต่างๆ (Cluster) และเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เกิดการแบ่งงาน การจัดสรร กระจายบุคลากร และงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการมีเจ้าภาพรับผิดชอบระหว่างคณะทำงานและสมาชิก	O12. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐบาล มีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคส่วนอื่นๆ ในประเทศ และนานาชาติ	มหาวิทยาลัยให้เป็นกลไกหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาารวมกันเพื่อความ เป็นอัตลักษณ์และการเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาค 9. SO ₄ : ส่งเสริมการลดข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา ร่วมกันเช่น การยกระดับความสามารถทักษะภาษาอังกฤษ การสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับในความหลากหลายภายในภูมิภาคอาเซียน
S7. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคหลายเครือข่ายที่มีศักยภาพในการพัฒนาด้าน การศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนมีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ S8. เครือข่าย Top-down มีการกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้านชัดเจน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงานพื้นที่ (Community Based) กลุ่มงานหลัก กลุ่มงานย่อยต่างๆ (Cluster) และเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เกิดการแบ่งงาน การจัดสรร กระจาย	T2. ความซับซ้อนของปัญหาต่างๆ ที่มากมายที่มากกระทบต่อการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายในภูมิภาค เช่น การก่อการร้ายสากล ภัยธรรมชาติ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ระดับโลก ความแตกต่างทางทัศนคติ ศาสนา T3. นโยบายและงบประมาณการสนับสนุนด้านการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีความแตกต่างกันและระดับความสัมพันธ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิก T4. ความแตกต่างทางด้านพื้นฐานเศรษฐกิจ การแข่งขันกันทางเศรษฐกิจที่รุนแรง T5. โครงสร้างประชากรเปลี่ยนไป	S7,S8,S13,S18 T2,T3,T4,T5,T6,T7 10. ST ₁ : การส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือกันพัฒนาระบบกลไก กำหนดนโยบายระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อสร้างพื้นฐาน ความเท่าเทียมกัน และการพัฒนาพื้นที่เชิงสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ สู่วิถีความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคอาเซียน

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST จากองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
<p>บุคลากร และงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ และสร้างการมีส่วนร่วมด้วยการมีเจ้าภาพรับผิดชอบระหว่างคณะทำงานและสมาชิก</p> <p>S13. เครือข่าย Bottom-up มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกำหนดเอกลักษณ์เฉพาะของเครือข่ายมหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเครือข่ายร่วมกัน</p> <p>S18. เครือข่าย Bottom-up มีความโดดเด่นในการการสร้างค่านิยมร่วมของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้กับ ผู้นำคณะทำงาน สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นโดยยึดเจตนารมณ์ อุดมการณ์เป็นสำคัญ</p>	<p>อัตราการเกิด ประชากรวัยแรงงานและผู้สูงอายุ</p> <p>T6. ประเทศอาเซียนยังมีพื้นฐานมาตรฐานทางการศึกษาไม่เท่าเทียมกัน ยังมีช่องว่างด้านความแตกต่างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ระบบการโอนหน่วยกิตและรับรองคุณวุฒิ</p> <p>T7. การเคลื่อนย้ายคนโดยเสรีอาจทำให้เกิดการกำหนดระเบียบกฎหมาย การแข่งขันและสวัสดิการของคนในประเทศ การแพร่กระจายเชื้อโรค การเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ปัญหาอาชญากรข้ามชาติเข้าสู่ประเทศไทย</p>	

องค์ประกอบที่ 3 ด้านคณะทำงาน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO จากองค์ประกอบด้านคณะทำงาน

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
<p>S4. เครือข่าย Top-down มีโครงสร้างในการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีผู้นำ คณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและใน</p>	<p>O6. ภูมิภาคอาเซียนมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่มีพรมแดนติดต่อกันในการเชื่อมโยงหลายๆ ประเทศเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนา แลกเปลี่ยนในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม</p>	<p>S4,S12</p> <p>O6,O7,O8,O9,O11,O13,O14,O15</p> <p>11. SO₁ : สนับสนุนบทบาทผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็น</p>

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO จากองค์ประกอบด้านคณะทำงาน (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
ระดับนานาชาติ การแบ่งคณะทำงานออก 3 คือระดับนโยบาย ประสานงาน และปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว และการทำงานเครือข่ายมีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลได้อย่างเป็นรูปธรรม	<p>การเคลื่อนย้าย</p> <p>O7. สังคมดิจิทัล การสื่อสาร การรับรู้รวดเร็ว</p> <p>O8. การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อภูมิภาค</p> <p>O9. มหาวิทยาลัยต้องการทำงานเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ</p> <p>O11. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเกิดจากการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติทางการศึกษา การมุ่งสู่ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอาเซียน</p> <p>O13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีศักยภาพและมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านเครือข่าย</p> <p>O14. ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น และนานาชาติสนับสนุน เข้าร่วมเครือข่าย และสนับสนุนแหล่งทุน</p> <p>O15. ความคาดหวังของสังคมต่อบัณฑิตที่ตรงความต้องการของประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ</p>	<p>ที่ยอมรับของสมาชิกอย่างเต็มที่ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ</p> <p>12. SO₂ : การยกระดับสมรรถนะของคณะทำงานให้เข้าถึงทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพในการประสานการทำงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล</p> <p>13. SO₃ : การยกระดับความร่วมมือ การเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยน แนวปฏิบัติที่ดีการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม</p>
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
S14. เครือข่าย Bottom-up การสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม การเชื่อมโยงการทำงานกับเครือข่ายอื่น ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการถ่ายทอด	<p>T2. ความซับซ้อนของปัญหาต่างๆ ที่มากมายที่มากกระทบต่อการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายในภูมิภาค เช่น การก่อการร้ายสากล ภัยธรรมชาติ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมระดับโลก ความแตกต่างทางทัศนคติศาสนา</p> <p>T10. ความแตกต่างทางด้านมาตรฐาน</p>	<p>S14,S15,S17</p> <p>T2,T10,T13,T14</p> <p>14. ST₁ : การสร้างพลังการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานที่มีความหลากหลายจากตัวแทน</p>

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ทฤษฎี SO, ST และ WO จากองค์ประกอบด้านคณะทำงาน (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S15. เครือข่าย Bottom-up เป็นแหล่งรวมของผู้นำคณะทำงาน ที่มีความสามารถ มีความรู้ มีอุดมการณ์จากหลายภาคส่วน การมีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุน</p> <p>S17. เครือข่าย Bottom-up มีผู้นำ คณะทำงานมีความหลากหลายจากองค์กรหลายภาคส่วน ที่มีอุดมการณ์เดียวกันเข้าร่วมมือ</p>	<p>T12. บางประเทศยังมีมุมมองด้านการแข่งขันภายในภูมิภาคมากกว่าการเห็นประโยชน์ของความร่วมมือกัน และการมีคู่แข่งจากนอกภูมิภาค</p> <p>T13. สมาชิกบางประเทศมีมาตรการจริงจังในการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการศึกษา ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถจากไทยไปศึกษาและทำงาน</p> <p>T14. ขาดความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาค รวมทั้งการขาดแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน</p>	<p>สมาชิกมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ</p> <p>15. ST₂ : การพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง และมาจากหลากหลายภาคส่วน</p>
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W6. เครือข่าย Top-down เกิดการขับเคลื่อนเฉพาะในบางกลุ่มงานหลัก บางกลุ่มงานย่อยต่างๆ (Cluster) และบางเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เกิดประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมของคณะทำงานไม่เท่ากัน รวมทั้งการกระจาย บุคลากร และขาดงบประมาณ</p> <p>W12. งานเครือข่ายไม่ใช่ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คณะทำงานส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีภาระงานสอน และบุคลากรที่มีงานประจำมา</p>	<p>O6. ภูมิภาคอาเซียนมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่มีพรมแดนติดต่อกันในการเชื่อมโยงหลายๆ ประเทศเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนา แลกเปลี่ยนในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเคลื่อนย้ายแรงงาน</p> <p>O7. สังคมดิจิทัล การสื่อสาร การรับรู้รวดเร็ว</p> <p>O8. การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อภูมิภาค</p> <p>O11. เครือข่ายมหาวิทยาลัยเกิดจากการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติทางการศึกษา การมุ่งสู่ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอาเซียน</p>	<p>W6,W12,W13</p> <p>O6,O7,O8,O11,O12,O13,O14</p> <p>17. WO₁ : การกำหนดข้อตกลงเรื่องภาระงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติในการส่งมอบงานของผู้บริหารและคณะทำงาน</p> <p>18. WO₂ : การสนับสนุนการประชุมระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับคณะทำงาน พันธมิตรต่างๆ และเกิดการ</p>

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO จากองค์ประกอบด้านคณะทำงาน (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W13. การทำงานของ คณะทำงานเครือข่าย ขาดผู้นำ บุคลากรยังมีไม่เพียงพอต่อ ปริมาณงานของเครือข่าย คณะทำงาน ผู้บริหารบาง เครือข่ายในภูมิภาคอาเซียน ขาดความรู้ความสามารถใน การทำงาน การทำงานขาด ความต่อเนื่อง</p> <p>W14. ผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก บางเครือข่ายขาดทักษะเฉพาะ ในการทำงานร่วมกันกับ องค์กรในระดับนานาชาติ</p>	<p>O12. นโยบายในการกระจายอำนาจ ของรัฐบาล มีผลต่อการสร้างความ ร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคส่วน อื่นๆ ในประเทศ และนานาชาติ</p> <p>O13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยนอก ภูมิภาคที่มีศักยภาพและมีแนวปฏิบัติ ที่ดีด้านเครือข่าย</p> <p>O14. ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น และนานาชาติสนับสนุน เข้า ร่วมเครือข่าย และสนับสนุนแหล่งทุน</p>	<p>แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติกับภาค ส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและ นานาชาติ</p> <p>19. WO₃ : การพัฒนาโครงสร้าง การปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการ มอบพลังอำนาจให้กับ คณะทำงานได้มีอิสระในการ ทำงานอย่างสร้างสรรค์</p>

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการทำงานร่วมและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST องค์ประกอบด้านการทำงานและการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>S2. เครือข่าย Bottom-up สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนกลยุทธ์ด้านการบริหาร จัดการเครือข่ายร่วมกัน</p> <p>S10. เครือข่าย Bottom-up มี กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งระเบียบวิธีปฏิบัติ ทำให้ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม สถานการณ์ ทั้งด้านการแบ่งงาน ตามพื้นที่ (Area Based) กลุ่ม งานย่อยต่างๆ (Cluster) และ เครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ</p>	<p>O1. ประเทศไทยเป็นภาคีสมาชิก GATS ที่การศึกษาเป็นรูปแบบหนึ่ง ของการค้าบริการจึงเป็นพื้นฐานให้ มหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาให้มี ความเป็นนานาชาติทางการศึกษา และร่วมมือนานาชาติในการจัด การศึกษาข้ามชาติ</p> <p>O2. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของ UN ในการการ เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการ ปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่ง การเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับ</p>	<p>S2,S10</p> <p>O1,O2,O6,O10,O15,O17</p> <p>20. SO₁ : ยกระดับการสร้างและ พัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน ลักษณะเชิงพื้นที่และเชิง ประเด็นใหม่อย่างสร้างสรรค์ ภายใต้อาณาเขตการพัฒนาที่ ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลก เพื่อการเกิดผลกระทบต่อสังคม อย่างเป็นรูปธรรม</p>

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST องค์ประกอบด้านการดำเนินงานและการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
(Thematic Network) การจัดสรรทุนสนับสนุนจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการหมุนเวียนเจ้าภาพ	<p>สากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <p>O6. ภูมิภาคอาเซียนมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์ที่มีพรมแดนติดต่อกันในการเชื่อมโยงหลายๆ ประเทศเป็นโอกาสอันดีในการพัฒนา แลกเปลี่ยน ในภูมิภาคทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเคลื่อนย้ายแรงงาน</p> <p>O10. มีเครือข่ายด้านการศึกษาในระดับนานาชาติหลายองค์การ เป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคร่วมกัน</p> <p>O15 ความคาดหวังของสังคมต่อบัณฑิตที่ตรงความต้องการของประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ</p> <p>O17. การมีเป้าหมายการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติสู่สถาบันมากขึ้น</p>	
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S7. มีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคหลายเครือข่ายที่มีศักยภาพในการพัฒนาด้านการศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนมีศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่</p> <p>S13. เครือข่าย Bottom-up มีวัฒนธรรมเครือข่ายร่วมกันความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกำหนดเอกลักษณ์</p>	<p>T1. การเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาภายใต้ GATS ที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกทำให้มีการแข่งขันในการจัดการศึกษาข้ามชาติ และการเคลื่อนย้ายบุคลากร นักศึกษาต่างชาติเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยมีคู่แข่งทั้งในอาเซียนและนอกอาเซียน</p> <p>T8. การเป็นสังคมดิจิทัล การสื่อสารการรับรู้รวดเร็ว ทำให้เกิดความ</p>	<p>S7,S13</p> <p>T1,T8,T11,T15,T16</p> <p>21. ST₁ : การสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ การทำงานร่วมกันภายใต้โครงการกิจกรรม กับเครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มี</p>

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST องค์ประกอบด้านการดำเนินงานและการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
เฉพาะของเครือข่าย มหาวิทยาลัย รวมทั้งการสร้าง ค่านิยมและ	<p>แตกต่างในการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละสถาบัน และประเทศสมาชิก</p> <p>T11. ความแตกต่างทางด้านภาษา ทักษะภาษาอังกฤษ ความเชื่อด้านประวัติศาสตร์ความเป็นมา ก่อให้เกิดความขัดแย้งและเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาความร่วมมือกัน</p> <p>T15. การมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้ว มากกว่า จึงนิยมไปทำเครือข่ายร่วมมือและศึกษาต่อต่างประเทศ นอกภูมิภาค</p> <p>T16. เงื่อนไขการเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียง</p>	<p>แนวปฏิบัติที่ดี</p> <p>22. ST₂ : การบูรณาการในการทำงานแบบพหุกิจสัมพันธ์ ร่วมกันทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรในระดับภูมิภาค และนานาชาติ เพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก</p>

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาคร่วม

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>S5. เครือข่าย Top-down มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะทำงาน และผู้ปฏิบัติงานชัดเจน</p> <p>S8. เครือข่าย Top-down มีการกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้านชัดเจน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน</p>	<p>O1. ประเทศไทยเป็นภาคีสมาชิก GATS ที่การศึกษาเป็นรูปแบบหนึ่งของการค้าบริการจึงเป็นพื้นฐานให้มหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติทางการศึกษา และร่วมมือนานาชาติในการจัดการศึกษาข้ามชาติ</p> <p>O2. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของ UN ในการการ</p>	<p>S5,S8,S11,S16</p> <p>O1,O2,O6,O10,O12,O13</p> <p>23. SO₁ : เครือข่ายระดับนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีความหลากหลาย คล่องตัว ตามรูปแบบ และโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย</p>

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาคร่วม (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>พื้นที่ (Community Based) กลุ่มงานหลัก กลุ่มงานย่อยต่างๆ (Cluster) และเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เกิดการแบ่งงาน การจัดสรร กระจายบุคลากร และงบประมาณ และการมีส่วนร่วมด้วยการมีเจ้าภาพ</p> <p>S11. เครือข่าย Top-down มีระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีเป้าหมายสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน</p> <p>S16. เครือข่าย Top-down มีการพัฒนาศักยภาพทักษะผู้นำ คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอเนื่องจากเกิดขึ้นตามนโยบายของรัฐ มีงบประมาณ เช่น การประชุมระดับนโยบาย การอบรม การทำกิจกรรมร่วมกัน ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในเครือข่ายระดับภูมิภาคให้มีประสิทธิผล</p>	<p>เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิดผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <p>O6. ภูมิภาคอาเซียนมีความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์มีพรมแดนติดต่อกันในการเชื่อมโยงหลายๆ ประเทศ เป็นโอกาสอันดีในการพัฒนาแลกเปลี่ยน ในภูมิภาคทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเคลื่อนย้าย</p> <p>O10. มีเครือข่ายด้านการศึกษาในระดับนานาชาติหลายองค์การ เป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์บริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคร่วมกัน</p> <p>O12. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐบาล มีผลต่อการสร้างความร่วมมือมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ในประเทศ และนานาชาติ</p> <p>O13. เครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีศักยภาพและมีแนวปฏิบัติที่ดีด้านเครือข่าย</p>	<p>24. SO₂ : พัฒนาระบบกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค</p> <p>25. SO₃ : ส่งเสริมการประชุมระดับนโยบาย การอบรม การทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>สม่าเสมอ</p> <p>26. SO₄ : ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์การ ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการกับองค์การ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี</p> <p>SO₅ : การสร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีความหลากหลายในการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก</p>
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>S6. เครือข่าย Bottom-up มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น (Flexible) ทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้นำ คณะทำงาน เป็นผู้มีความรู้ความสามารถมาจากหลายภาคส่วน</p> <p>S9. เครือข่าย Bottom-up มี</p>	<p>T6. ประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีพื้นฐาน มาตรฐานทางด้านการศึกษาไม่เท่าเทียมกัน ยังมีช่องว่างด้านความแตกต่างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ยังไม่มีระบบการถ่ายโอนหน่วยกิต และการรับรองคุณวุฒิระหว่างกัน</p>	<p>S6,S9,S10,S18</p> <p>T6,T7,T8,T13,T15</p> <p>27. ST₁ : สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการ เครือข่ายให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p>

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO องค์กรประกอบด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาคร่วม (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
<p>ระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าทั้งด้านผลกระทบ มีตัวชี้วัด เนื่องจากบางครั้งเกิดจากการประเมินผลจากแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก</p> <p>S10. เครือข่าย Bottom-up มีกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น ทั้งระเบียบวิธีปฏิบัติ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ทั้งด้านการแบ่งงานตามพื้นที่ (Area Based) กลุ่มงานย่อยต่างๆ (Cluster) และเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) การจัดสรรทุนสนับสนุนจากภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการหมุนเวียนเจ้าภาพ</p> <p>S18. เครือข่าย Bottom-up มีความโดดเด่นในการสร้างค่านิยมร่วมของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้กับ ผู้นำคณะทำงาน สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นโดยยึดเจตนารมณ์ อุดมการณ์เป็นสำคัญ</p>	<p>T7. การเคลื่อนย้ายคนโดยเสรีอาจทำให้เกิดการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ การแข่งขันและสวัสดิการของคนในประเทศ การแพร่กระจายของเชื้อโรค การเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ปัญหาด้านยาเสพติดและอาชญากรรมข้ามชาติเข้าประเทศไทย</p> <p>T8. การเป็นสังคมดิจิทัล การสื่อสารการรับรู้รวดเร็ว ทำให้เกิดความแตกต่างในการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละสถาบัน และประเทศสมาชิก</p> <p>T13. ประเทศสมาชิกอาเซียนบางประเทศมีมาตรการมุ่งใจในการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการศึกษา ดึงดูดให้ผู้มีความรู้ความสามารถโดดเด่นจากประเทศไทยไปศึกษาและทำงานในประเทศ</p> <p>T15. การมีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการศึกษาในประเทศที่พัฒนาแล้วมากกว่า จึงนิยมไปทำเครือข่ายร่วมมือและศึกษาต่อต่างประเทศนอกภูมิภาค</p>	<p>28. ST₂ : พัฒนาระบบที่เลี้ยงในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนในการบริหารจัดการ</p> <p>29. ST₃ : ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ กำกับดูแล การจัดสรรทุนสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกตรวจสอบและประเมินผล</p> <p>30. ST₄ : การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน การสนับสนุนจากแหล่งทุน และการหมุนเวียนเจ้าภาพเพื่อความยั่งยืนของการมีส่วนร่วม</p>
จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W1. เครือข่าย Top-down สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของเครือข่าย</p>	<p>O3. นโยบายรัฐและอาเซียน สนับสนุนการทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อ</p>	<p>W1,W2,W9,W10 O3,O9,O12,O14,O16 32. WO₁ : การส่งเสริมการมอบ</p>

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO, ST และ WO องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการใน
ระดับภูมิภาคร่วม (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ WO
<p>W2. กลยุทธ์ดีแต่การบริหารจัดการเครือข่ายไม่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์W9. กระบวนการทำงานของเครือข่าย Top-down บางครั้งขาดความคล่องตัว ขั้นตอนยุ่งยาก มีความล่าช้าตามระบบ</p> <p>W10. เครือข่าย Top-down ผู้นำผู้บริหารเครือข่ายโดยตำแหน่งยังไม่มีอำนาจสั่งการ กำกับติดตาม ได้อย่างจริงจังทั้งท่วงทีจากข้อจำกัดของกฎเกณฑ์และโครงสร้าง</p>	<p>การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาค</p> <p>O9. มหาวิทยาลัยต้องการทำงานเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ</p> <p>O12. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐบาล มีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคส่วนอื่นๆ ในประเทศ และนานาชาติ</p> <p>O14. ภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น และนานาชาติสนับสนุนเข้าร่วมเครือข่ายและสนับสนุนแหล่งทุน</p> <p>O16. นโยบายของประเทศที่พัฒนาในการสนับสนุนความร่วมมือทำให้ภูมิภาคอาเซียนได้รับประโยชน์ด้านเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ</p>	<p>อำนาจในการบริหารงานให้กับผู้บริหารและคณะทำงานเครือข่าย การมีระบบและกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>33. WO₂ : การส่งเสริมให้แหล่งทุนภายนอกในระดับนานาชาติเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค</p>

องค์ประกอบที่ 6 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ SO และ ST จากองค์ประกอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ SO
S14. เครือข่าย Bottom-up การสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม การเชื่อมโยงการทำงานกับเครือข่ายอื่น ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งด้านการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการถ่ายทอด	O5. ความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียน มีพื้นฐานด้านสังคมวัฒนธรรม ศาสนา วิถีการดำเนินชีวิต โครงสร้างประชากร การมีวัฒนธรรม ส่วนอื่นๆ ในประเทศ และนานาชาติ อนุปนิสัยใกล้เคียงกัน	S14,S15 O5,O12 34. SO ₁ : การส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ
S15. เครือข่าย Bottom-up เป็นแหล่งรวมของผู้นำ คณะทำงานที่มีความสามารถ มีความรู้ มีอุดมการณ์จากหลายภาคส่วน การมีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุน	O12. นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐบาล มีผลต่อการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาค	35. SO ₂ : การพัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาให้จิตสำนึกในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการมีส่วนร่วมและการเสียสละ
จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ ST
S18. เครือข่าย Bottom-up มีความโดดเด่นในการสร้างค่านิยมร่วมของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้กับ ผู้นำ คณะทำงาน สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นโดยยึดเจตนารมณ์ อุดมการณ์เป็นสำคัญ	T2. ความซับซ้อนของปัญหาต่างๆ ที่มากมายที่มากกระทบต่อการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือภายในภูมิภาค เช่น การก่อการร้ายสากล ภัยธรรมชาติ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ระดับโลก ความแตกต่างทางทัศนคติ ศาสนา T6. ประเทศสมาชิกอาเซียนยังมีพื้นฐาน มาตรฐานทางด้านการศึกษาไม่เท่าเทียมกัน ยังมีช่องว่างด้านความแตกต่างที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา เช่น ยังไม่มีระบบการถ่ายโอนหน่วยกิต และการรับรองคุณวุฒิระหว่างกัน	S18 T2,T6 36. ST ₁ : การประเมินความพึงพอใจ การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อสร้างค่านิยม การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากสังคม

3.2.4 การนำเสนอ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

จากการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคแต่ละองค์ประกอบข้างต้น ผู้วิจัยนำกลยุทธ์ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันมารวมจัดหมวดหมู่ กำหนดแบ่งเป็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กร ตามรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS M : Model for the Regional University Network Management) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสมโดยการจัดประชุมประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ประเด็นกลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย
องค์ประกอบที่ 1 ด้านพันธมิตรและสมาชิก เสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสมาชิก คณะทำงานและหุ้นส่วนพันธมิตร (ข้อ 1)	1.1 การพัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิกตามลักษณะรูปแบบ และโครงสร้างของเครือข่าย (WO ₁) 1.2 ปรับปรุงระเบียบวิธีการกระจายสมาชิกครอบคลุมทุกประเทศในภูมิภาค (WO ₂) 1.3 มีระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือให้มหาวิทยาลัยภายในภูมิภาคเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย ตามความสนใจในกลุ่มย่อย และเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ (WO ₃) 1.4 การสร้างระบบการเข้าเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์เงื่อนไขการดำรงอยู่ ค่าธรรมเนียมสมาชิกทั้งจากมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ มีกระบวนการจัดสรรกระจายอย่างมีประสิทธิภาพ (WT ₁) 1.5 การเสริมประสิทธิภาพให้มีกระบวนการสนับสนุนการให้สมาชิกเข้ามาเป็นตัวแทน ผู้นำ คณะทำงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันในเครือข่าย (WT ₂) 1.6 การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือแบบหุ้นส่วนพันธมิตรจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ (WT ₃)

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรในการบริหารจัดการ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย
<p>องค์ประกอบที่ 2 ด้านวัตถุประสงค์และ พันธกิจ สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ เครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาค ร่วมกัน (ข้อ 2)</p>	<p>2.1 การยกระดับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนร่วมมือ กับทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและนานาชาติเพื่อเตรียมพร้อมสู่ การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ (SO₁)</p> <p>2.2 การส่งเสริมศักยภาพของเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้วยการใช้ ทรัพยากรในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ระดับสากลเพื่อ พัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ของภูมิภาคอาเซียน (SO₂)</p> <p>2.3 การเพิ่มขีดความสามารถของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็น กลไกหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษารวมกันเพื่อความ เป็นอัตลักษณ์และการเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาค (SO₃)</p> <p>2.4 ส่งเสริมการลดข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนา ร่วมกันเช่น การยกระดับความสามารถทักษะภาษาอังกฤษ การสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับในความ หลากหลายภายในภูมิภาคอาเซียน (SO₄)</p> <p>2.5 การส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือกันพัฒนาระบบ กลไก กำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการ ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อ สร้างพื้นฐาน ความเท่าเทียมกัน และการพัฒนาพื้นที่เชิง สร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สู่ความเป็นเลิศใน ระดับภูมิภาคอาเซียน (ST₁)</p>
<p>องค์ประกอบที่ 3 ด้านคณะทำงาน เสริมประสิทธิภาพในการ ทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและ หุ้นส่วนพันธมิตร</p>	<p>3.1 สนับสนุนบทบาทผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ ของสมาชิกอย่างเต็มที่ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ (SO₁)</p> <p>3.2 การยกระดับสมรรถนะของคณะทำงานให้เข้าถึงทุกระดับ อย่างมีประสิทธิภาพในการประสานการทำงานเป็นที่ยอมรับ ในระดับสากล (SO₂)</p> <p>3.3 การยกระดับความร่วมมือ การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนกับภาค</p>

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรในการบริหารจัดการ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย
(ข้อ 1)	<p>ส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยน แนวปฏิบัติที่ดีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ</p> <p>ตอบสนองความต้องการต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม (SO₃)</p> <p>3.4 การสร้างพลังการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานที่มีความหลากหลายจากตัวแทนสมาชิกมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ (ST₁)</p> <p>3.5 การพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง และมาจากหลากหลายภาคส่วน (ST₂)</p> <p>3.6 การกำหนดข้อตกลงเรื่องภาระงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติในการส่งมอบงานของผู้บริหารและคณะทำงาน (WO₁)</p> <p>3.7 การสนับสนุนการประชุมระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับคณะทำงาน พันธมิตรต่างๆ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติกับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ (WO₂)</p> <p>3.8 การพัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการมอบพลังอำนาจกับคณะทำงานอิสระทำงานอย่างสร้างสรรค์ (WO₃)</p>
<p>องค์ประกอบที่ 4</p> <p>ด้านการงานและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน</p> <p>พัฒนาглоการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค</p> <p>(ข้อ 3)</p>	<p>4.1 ยกระดับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อการเกิดผลกระทบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม (SO₁)</p> <p>4.2 การสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ</p>

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรในการบริหารจัดการ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย
	<p>การทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ กิจกรรม กับเครือข่าย มหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (ST₁)</p> <p>4.3 การบูรณาการในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ ร่วมกัน ทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรระดับ ภูมิภาคและนานาชาติเพื่อสร้างชื่อเสียง (ST₂)</p>
<p>องค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการใน ระดับภูมิภาค</p> <p>พัฒนากลไกการบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่าง ต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อ มหาวิทยาลัย สังคมและ ภูมิภาค (ข้อ 3)</p>	<p>5.1 เครือข่ายระดับนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีความ หลากหลาย คล่องตัว ตามรูปแบบ และโครงสร้างของแต่ละ เครือข่าย (SO₁)</p> <p>5.2 พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จาก ผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค (SO₂)</p> <p>5.3 ส่งเสริมการประชุมระดับนโยบาย การอบรม ทำกิจกรรม ร่วมกัน เพื่อการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (SO₃)</p> <p>5.4 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กร การ เทียบเคียงสมรรถนะการบริหารจัดการกับองค์กร เครือข่าย มหาวิทยาลัยระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (SO₄)</p> <p>5.5 การสร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการบริหารจัดการที่ ชัดเจน มีความหลากหลายในการดำเนินการโดยการสร้าง การมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก (SO₅)</p> <p>5.6 สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการเครือข่ายให้ ยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (ST₁)</p> <p>5.7 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากร ร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนในการบริหารจัดการ (ST₂)</p> <p>5.8 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ กำกับดูแล</p>

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์การกำหนดประเด็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กรในการบริหารจัดการ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย
	<p>การจัดสรรทุนสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไก ตรวจสอบและประเมินผล (ST₃)</p> <p>5.9 การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน แล่งทุนสนับสนุน การหมุนเวียนเจ้าภาพเพื่อความยั่งยืนมีส่วนร่วม (ST₄)</p> <p>5.10 การส่งเสริมการมอบอำนาจในการบริหารงานให้กับ ผู้บริหารและคณะทำงานเครือข่าย การมีระบบและกลไกใน การประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (WO₁)</p> <p>5.11 การส่งเสริมให้แหล่งทุนภายนอกในระดับนานาชาติเข้ามา มีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย มหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (WO₂)</p>
<p>องค์ประกอบที่ 6 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ยกระดับองค์ความรู้และ ความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อ ภูมิภาค (ข้อ 4)</p>	<p>6.1 การส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ ในการ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ (SO₁)</p> <p>6.2 การพัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาให้ จิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในเครือข่ายมหาวิทยาลัย (SO₂)</p> <p>6.3 การประเมินความพึงพอใจ การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อ สร้างค่านิยมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากสังคม (ST₁)</p>

จากตาราง ผู้วิจัยได้กำหนดแนวปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคบรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาพร้อมกับแนวปฏิบัติที่ดี ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมถึงการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน และพัฒนากลยุทธ์ที่ได้จาก TOWS Matrix เป็น 5 กลยุทธ์หลัก มี 16 กลยุทธ์ย่อยและ 36 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงาน และหุ้นส่วนพันธมิตร มี 3 กลยุทธ์ย่อย 14 แนวปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน มี 3 กลยุทธ์ย่อย และ 5 แนวปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน มี 3 กลยุทธ์ย่อย และ 3 แนวปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อ ประสิทธิภาพต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค มี 4 กลยุทธ์ย่อย 11 แนวปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค มี 3 กลยุทธ์ย่อย 3 แนวปฏิบัติ

จากประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้ง 5 กลยุทธ์ จาก TOWS Matrix เป็น 16 กลยุทธ์ย่อยและ 36 แนวปฏิบัติ ผู้วิจัยได้ กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และ เป้าหมายของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) : การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อยกระดับความสามารถ ในการทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนความสำเร็จของภูมิภาคสู่ความเป็นสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย (Goal) :

1. มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงเข้ากันได้
2. มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นฐานสำคัญในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาประเทศและภูมิภาค
3. มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์
4. มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีบรรยากาศความเป็นนานาชาติ มีส่วนร่วมกับประชาคมโลก และมุ่งสู่การมีชื่อเสียงระดับโลก

พันธกิจ (Mission) : เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์และ การพัฒนากับทุกภาคส่วนในภูมิภาคเพื่อภูมิภาคและสังคมโลก ประกอบด้วย 4 พันธกิจ คือ

1. แก้ววิกฤต (Critical): เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยใน ภูมิภาคเพื่อสังคมและชุมชน
2. สร้างโอกาส (Opportunities): สร้างโอกาสให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญใน การพัฒนาประเทศรอบด้าน

3. มุ่งมั่นต่อเนื่อง (Ongoing to Earnestness): มุ่งมั่นให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคมีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคสู่ประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

4. ยกระดับเป้าหมาย (Purposive): ยกระดับเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ การมีชื่อเสียง และมีส่วนร่วมกับประชาคมโลกอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยจะนำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบและเสนอแนะความเป็นไปได้ในขั้นตอนการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ต่อไป

3.3 (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งจากงานวิจัย แผนนโยบาย เอกสาร บทความวิชาการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเก็บข้อมูลผ่าน เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

จากผลการสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่ได้รับการตรวจสอบเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคผนวก ก ตารางที่ 2) มี 6 ด้าน (The POWERS : Elements of Regional University Network) คือ

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Membership)
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions)
3. ด้านคณะทำงาน (Working Group)
4. ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit)
5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management)
6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholders)

ผู้วิจัยได้พัฒนา (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคขึ้นจากองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อการปรับปรุง และประมวผลผลการวิจัยทั้งหมด พัฒนาเป็น รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ซึ่งประกอบไปด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของรูปแบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการ และผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามแนวคิดการพัฒนา

รูปแบบของ Keeve (1988) การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่เหมาะสม รายละเอียดดังนี้

3.3.1 หลักการ

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย คณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และภาคส่วนต่างๆ ในการทำงานร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาความสามารถของมหาวิทยาลัยในการเป็นกลไกที่สำคัญเพื่อการเตรียมความพร้อมภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ในการพัฒนาต่างๆ ได้แก่

- 1) สร้างความสามารถของบัณฑิตในการได้รับการจ้างงาน (Employability)
- 2) การเคลื่อนย้ายแรงงาน (Labour Mobility) ภายในภูมิภาคอาเซียน
- 3) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบพหุกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) ในแบบบูรณาการทั้งด้านองค์ความรู้ ทรัพยากร
- 4) การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในภูมิภาคและนานาชาติ โดยใช้ฐานปัญหา (Problem Based) พื้นที่เป็นฐาน (Area Based) และความต้องการของชุมชน (Community Based) แบบประเด็นความร่วมมือ (Thematic Based) ของภูมิภาคในการร่วมมือกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน
- 5) การสนับสนุนบทบาทของมหาวิทยาลัยในการเป็นกลไกที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมให้กับภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ตามนโยบายของรัฐในสมาชิกอาเซียน

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายฯ เป็นผลการวิจัยที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาวิเคราะห์จากเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมด้วยเครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์จากการเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อให้ได้รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาประเทศ ภูมิภาคและระดับนานาชาติ

รายละเอียดของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายฯ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของรูปแบบ กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง แนวปฏิบัติที่ดี ที่มหาวิทยาลัยและเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาสถาบันประเทศและภูมิภาคในด้านต่างๆ ตามประเด็นที่สนใจ

กลไกในการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ขับเคลื่อนด้วยองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้ง 6

ด้าน (The POWERS) คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ โดยองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ด้านนี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทั้งในด้านของการสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากร การบริหารจัดการเครือข่าย แรงจูงใจจากแหล่งทุนสนับสนุนและการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ให้มีความสอดคล้องในแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย สอดคล้องตามเป้าหมายและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

มหาวิทยาลัย เครือข่ายมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ สามารถนำเนื้อหา รูปแบบการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ แนวปฏิบัติที่ระบุไว้ใน รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายฯ นี้ ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการเครือข่าย การทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย ความร่วมมือ การออกแบบโครงการ กิจกรรม ให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย ให้เป็นความร่วมมือที่เกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมต่อมหาวิทยาลัย และภาคส่วนต่างๆ ในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เศรษฐกิจ สังคม ให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และการเตรียมความพร้อมความเป็นภูมิภาคเดียวกันสู่ประชาคมอาเซียน

3.3.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการเครือข่ายประสบความสำเร็จ คือ วัตถุประสงค์และพันธกิจต้องมีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบสำคัญในการดำเนินงานของเครือข่ายให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ การทำงานร่วมมือกันแบบพันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) ระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันและกับภาคส่วนอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติเพื่อเตรียมความพร้อมในทุกด้านของประเทศสมาชิกสามารถมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) ในการมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ และแข่งขันได้ในระดับสากล รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายฯ นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ การปรับประยุกต์ใช้สำหรับมหาวิทยาลัย เครือข่ายมหาวิทยาลัย และภาคส่วนอื่นๆ ในการทำงานร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม

3.3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS M : Models for Regional University Network Management) องค์ประกอบของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ

เครือข่ายฯ ประกอบด้วย เป้าหมาย องค์ประกอบของเครือข่าย กลไกการบริหารจัดการ และ กลยุทธ์การบริหารจัดการ สรุปได้ดังนี้

1) เป้าหมาย

เป้าหมายของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นการสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วน แบบพันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาค อาเซียน (Regional Engagement) โดยใช้ฐานของนโยบายร่วมกัน (Policy Based) การใช้ฐานของ ปัญหา (Problem Based) ของภูมิภาคในการร่วมมือกันทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อ การบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในระดับภูมิภาคอาเซียน รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมีทั้ง การกำหนดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) แบบแบ่งเจ้าภาพรับผิดชอบออกเป็นกลุ่มงานย่อย (Cluster) การแบ่งงานเป็นเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (Thematic Based) เพื่อการใช้ทรัพยากร ร่วมกัน (Resource Sharing) การแบ่งงานกันทำตามความถนัดและศักยภาพ (specialization) มีผู้รับผิดชอบ มีเป้าหมายในการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ (1) มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงเข้ากันได้ (2) มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นฐานสำคัญในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาประเทศและภูมิภาค (3) มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ และ (4) มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีบรรยากาศความเป็นนานาชาติ มีส่วนร่วมกับประชาคมโลกและมุ่งสู่การ มีชื่อเสียงระดับสากล ซึ่งเกิดการพัฒนารวมทั้งผลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่าย 4 ประการ คือ

ผลทางตรง (Direct Benefits)

1.1) การพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย

ภายใต้พันธกิจหลักมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยในภูมิภาคและในระดับนานาชาติ ในรูปแบบของการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย เพื่อ สร้างความเข้มแข็งและพัฒนาสถาบันร่วมกันให้มีศักยภาพในการแข่งขันและมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน โดยมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพทำหน้าที่เป็นผู้นำและเป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนมหาวิทยาลัยขนาด เล็กในการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

1.1.1) การพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ให้มีสมรรถนะสากล การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้มีคุณภาพระดับสากลเพื่อผลิต บัณฑิตที่มีความสามารถตรงตามความต้องการ (Employability) ของสังคมและชุมชน

1.1.2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การปฏิรูปการศึกษาให้มี มาตรฐานใกล้เคียงกัน การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบการศึกษา ระบบหลักสูตรร่วม

1.1.3) การพัฒนา ส่งเสริมกิจกรรมให้นักศึกษาทั้งที่เป็นกิจกรรมวิชาการและไม่ใช่วิชาการ การแลกเปลี่ยนนักศึกษาเพื่อเชื่อมโยงกันในภูมิภาคบนพื้นฐานความหลากหลาย

1.1.4) การพัฒนาสมรรถนะในการประกอบวิชาชีพ และการทำงานข้ามประเทศภายใต้ความหลากหลาย การทำให้สามารถเทียบเคียง (Comparable) และ เข้ากันได้ (Compatible)

1.1.5) การพัฒนาสมรรถนะด้านการใช้ภาษาอังกฤษในภูมิภาคอาเซียน และนานาชาติในระดับที่สื่อสารใช้งานได้

1.1.6) การพัฒนางานวิชาการและการวิจัยสู่ความเป็นเลิศในระดับภูมิภาค ส่งเสริมให้เกิดการทำงานวิจัยร่วมกัน สร้างองค์ความรู้นวัตกรรมเพื่อภูมิภาค

1.1.7) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเกิดการทำงานร่วมกัน การบริการวิชาการ และทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนร่วมคิด เพื่อตอบสนองความต้องการให้กับสังคม ชุมชนท้องถิ่น ตอบสนองพื้นที่ และเกิดผลกระทบ (Impact) ต่อสังคมที่เป็นรูปธรรม

1.1.8) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีภารกิจในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศและของภูมิภาคอาเซียนร่วมกัน

1.2) มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียง

เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนเพื่อช่วยเหลือกันในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพในการช่วยเหลือมหาวิทยาลัยขนาดเล็กกว่า การมีแนวทางให้มหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งและมีชื่อเสียงในระดับนานาชาติเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้กับสมาชิก ประกอบด้วย

1.2.1) สนับสนุนให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การร่วมมือกันด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สู่การมีชื่อเสียงในระดับโลก

1.2.2) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Exchange and Knowledge Sharing) และการบริการวิชาการร่วมกัน

1.2.3) การปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันเพื่อการเตรียมความพร้อมให้เกิดการเคลื่อนย้าย (Mobility) นักศึกษา อาจารย์และบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคและนานาชาติ เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติในภูมิภาคอาเซียนและความมีชื่อเสียงระดับโลก

ผลทางอ้อม (Indirect Benefits)

1.3) กลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ

สนับสนุนบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และร่วมกันในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท้องถิ่น การเตรียมความพร้อมแรงงาน และผู้ประกอบการสู่ภูมิภาค ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) โดยเป้าหมายสำคัญ คือ การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ประกอบด้วย

1.3.1) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผลผลิตบัณฑิตมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของประเทศ การมีบทบาทในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่เพื่อภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรม การบริการและการท่องเที่ยว

1.3.2) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคมในการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น การพัฒนาคุณภาพชีวิต แรงงาน และผู้ประกอบการ

1.3.3) การเป็นสถาบันหลักในการถ่ายทอดนโยบายภาครัฐสู่กระบวนการปฏิบัติให้เกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

1.4) บทบาทในการพัฒนาภูมิภาคสู่ประชาคมอาเซียน

เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคมีเป้าหมายหลักในการสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคและความร่วมมือระหว่างภูมิภาค ประกอบด้วย

1.4.1) การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภูมิภาค การพัฒนานโยบาย แนวทาง โครงสร้างระบบการทำงานร่วมกัน

1.4.2) ส่งเสริมความเป็นผู้นำและกลไกหลักสำคัญของมหาวิทยาลัยในการทำงานเพื่อให้บรรลุ 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน การพัฒนาศูนย์ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในอาเซียน

1.4.3) เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภูมิภาค ปฏิรูประบบการศึกษาของประเทศสมาชิกให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน การทำให้สามารถเทียบเคียงและเข้ากันได้ การกำจัดอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาร่วมกัน เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน

1.4.4) การกำหนดมาตรฐานคุณวุฒิและระบบต่างๆ เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายคน โดยมีเป้าหมายความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความเป็นภูมิภาค

1.4.5) ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) การใช้ต้นทุนร่วมกัน (Cost Sharing) และเน้นให้เกิดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Outcome based) มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภูมิภาคอาเซียน

1.4.6) เสริมสร้างความเข้าใจและตระหนักความเป็นประชาคมอาเซียน การอยู่ร่วมกัน บนความแตกต่างและหลากหลายทางพื้นฐานเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ได้อย่างเป็นสุข

2) องค์ประกอบของเครือข่าย

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีองค์ประกอบของเครือข่าย 6 ด้าน (The POWERS) ได้แก่ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น

3) กลไกการบริหารจัดการ

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีกลไกในการสร้างพลังความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement) จากองค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ด้าน นำมาจัดลำดับความสำคัญได้องค์ประกอบการบริหารจัดการเป็นทั้งหมด 5 ด้าน (POWERS for Management; POWERS-M) ดังนี้

3.1) ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันและเครือข่าย (P: People) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (P: Partnership and Memberships) และ ด้านคณะทำงาน (Working Group) ในการบริหารจัดการด้านคน

3.2) วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่าย (O: Objective and Strategy) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจโดยการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategy) ที่สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย

3.3) แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (E: Engagement and Mutual Benefit) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในการสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ของสมาชิก พันธมิตร คณะทำงานในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันผลประโยชน์

3.4) กระบวนการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค (R: Regional Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการจัดการในระดับภูมิภาค การบริหารจัดการภายใต้ความหลากหลายของรูปแบบความสัมพันธ์ เครื่องมือ งบประมาณสนับสนุนและทรัพยากร

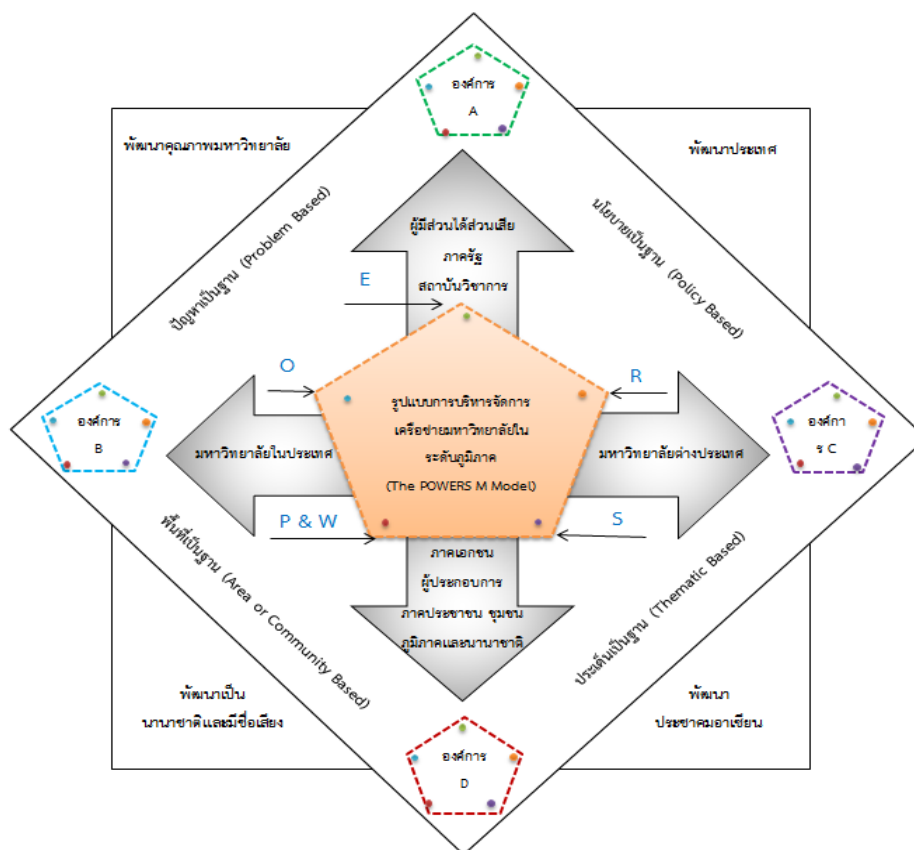
3.5) โครงสร้างเครือข่าย (Structure) กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S: Stakeholders) ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการบริหารจัดการภายใต้ความยืดหยุ่นของโครงสร้างแต่ละเครือข่ายในการสร้างแรงจูงใจและการจัดสรรผลประโยชน์ในการเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่าย

องค์ประกอบของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อนำไปสู่การสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M) ดังนี้



ภาพที่ 4.9 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.10 (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management)

อธิบาย (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ดังต่อไปนี้

1) โครงสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องพิจารณารูปแบบเครือข่าย การจัดตั้ง และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีความเหมาะสมรวมทั้งการระดมทรัพยากรของสถาบัน การกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักการแบ่งงาน การมอบพลังอำนาจ ตามลักษณะของโครงสร้างและความสัมพันธ์ของเครือข่าย และการสร้างการมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่น แบ่งการพิจารณารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามโครงสร้างและความสัมพันธ์เป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์ตามพื้นที่ (University Network of Area Based)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์ของพื้นที่ในการดำเนินการ เป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็น เป้าหมายเดียวกัน หรือเกณฑ์พื้นที่ตั้งของสมาชิกในการแบ่งกลุ่มการทำงาน เป็นการพัฒนาแบบ บูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่างๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่ของสมาชิก หรือพื้นที่ในการปฏิบัติงานเป็น ที่ตั้งในการทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่างๆ ที่อยู่ในอาณาเขตพื้นที่ใกล้เคียงกัน โครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้น

1.2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวราบ เป็น ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน เป็นองค์การที่มีพันธกิจหลักเดียวกัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นความร่วมมือกันระหว่าง มหาวิทยาลัยในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและในภูมิภาคอาเซียนด้วยกัน ร่วมมือกัน ในการทำงานเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ต่างๆ ร่วมกัน ทั้งทางตรง (Direct Benefits) ต่อการพัฒนา สถาบัน ความเป็นนานาชาติ การมีชื่อเสียง และทางอ้อม (Indirect Benefits) ในการพัฒนาประเทศ และภูมิภาคร่วมกัน เครือข่ายระดับแนวราบนี้จึงเป็นการใช้ทรัพยากรและพัฒนามหาวิทยาลัยร่วมกัน

เครือข่ายมหาวิทยาลัย ตามแนวราบช่วยในการยกระดับการพัฒนา มหาวิทยาลัย (University Development) ในแต่ละสถาบันสมาชิกให้มีความเข้มแข็งมีมาตรฐาน ใกล้เคียงกัน ภายใต้โครงสร้าง พันธกิจและการดำเนินงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน เมื่อเครือข่าย แนวราบช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับแต่ละมหาวิทยาลัยก็จะทำให้ตอบโจทย์ความต้องการของ ภูมิภาคในปัจจุบันสู่ บทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ (Developing Countries)

ในขณะเดียวกัน การทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยใน ภูมิภาคอาเซียน ในเครือข่ายหลายชั้น (Multi-Layered Network) ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือในระดับ เฉพาะองค์การ (Individual) ระหว่างคณะ โปรแกรม ระดับหน่วยงาน (Faculty) ระดับ มหาวิทยาลัย (University) ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค รวมถึงความร่วมมือในระดับนานาชาติ ก็จะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย ร่วมกัน การ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนามาตรฐานการศึกษาร่วมกันทำให้มีคุณภาพการศึกษาใกล้เคียง กัน โดยให้เน้นความหลากหลายภายในภูมิภาคเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ให้การศึกษาในภูมิภาค อาเซียนสามารถมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) เพื่อเกิดการ เคลื่อนย้ายอาจารย์ บุคลากร นักศึกษา เกิดผลกระทบต่อภูมิภาคอาเซียน (Impact) ที่เป็นรูปธรรม

คือ ความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (Employability) ในการเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาค อาเซียนการแลกเปลี่ยนเป็นการสร้างบรรยากาศให้มหาวิทยาลัยเป็นนานาชาติและควมมีชื่อเสียง

1.3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวตั้ง เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีความแตกต่างกันทางบทบาท หน้าที่ โครงสร้างขององค์กร บุคลากร รวมทั้งมีวัตถุประสงค์พันธกิจในการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับมหาวิทยาลัย แต่มาประสานการทำงานร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามหลักการแบ่งงานกันทำ การแลกเปลี่ยน และการถ่ายทอด การบริหารจัดการ การใช้ต้นทุนและทรัพยากรร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน

เนื่องจากปัจจุบันการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ทุกภาคส่วนในปัจจุบันจึงเป็นการทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเปิด ซึ่งแวดล้อมไปด้วยภาคส่วนต่างๆ จำนวนมากทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรประชาชน องค์กรเอกชน ผู้ประกอบการ ที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตโดยตรง หรือทำงานภายใต้ประชากร องค์กรอื่นๆ การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเปิดซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความท้าทายต่างๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ความท้าทายในด้านสถานที่ประกอบการ ความท้าทายทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความท้าทายในด้านการแข่งขัน ความท้าทายที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก หรือโลกาภิวัตน์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสามารถอยู่รอดได้จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยจึงต้องหาแนวทางในการบริหารที่เข้ามาช่วยและจัดการให้สามารถทำงานได้ในสภาพแวดล้อมดังกล่าวที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ มากมายและหลากหลายมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น เกินกว่าความสามารถของมหาวิทยาลัย และเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันจะดำเนินการแก้ไขโดยลำพังให้สำเร็จ การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวตั้ง จึงเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) ที่เป็นรูปธรรมต่อสังคม ประเทศ ภูมิภาค อย่างรอบด้าน ภายใต้กรอบเวลาและข้อจำกัดอื่นๆ ภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ ภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ระดับนโยบาย การสนับสนุน และประสานงานให้กับภาคส่วนอื่น ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคประชาชน องค์กรภาคประชาชนที่เป็นนิติบุคคล ภาคชุมชนท้องถิ่น องค์กรไม่แสวงหารายได้ ระดับภูมิภาคและนานาชาติ มีหน้าที่ขับเคลื่อนตามนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เป็นต้น

เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้งมีการจัดตั้งเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.3.1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network) คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากการจัดตั้งโดยภาครัฐที่มีบทบาทหน้าที่ในระดับนโยบาย (Policy Based) เป็นการบริหารจัดการเพื่อการถ่ายทอดนโยบายจากระดับบนสู่ระดับปฏิบัติการ ตามแผนงาน มีการกำหนดกลุ่ม พื้นที่ที่เป็นเกณฑ์เพื่อการจัดสรรงบประมาณ และอาจมีภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาร่วมเป็นสมาชิก ทรัพยากร และแหล่งทุนสนับสนุน

1.3.2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับปฏิบัติการ ล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในระดับปฏิบัติการ ตามประเด็นความสนใจเดียวกัน เพื่อการแก้ปัญหาเดียวกัน เพื่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน การจัดตั้งเครือข่ายเกิดขึ้นได้ทั้งจากมหาวิทยาลัย บุคคล คณะทำงาน สมาชิกจากหลายภาคส่วนอื่นๆ แหล่งทุนสนับสนุน และนานาชาติ

ทั้ง 3 รูปแบบนี้มีจุดกำเนิดต่างกันแต่เป็นความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบแนวตั้งเหมือนกัน ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยจึงควรมีบทบาทในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) ให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะแนวตั้ง แบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) เป็นการแลกเปลี่ยน การใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสานความร่วมมือในจุดแข็งของแต่ละภาคส่วนเข้ามาทำงานร่วมกันพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ตรงความต้องการของพื้นที่ (Community Based) และความต้องการตามประเด็น (Thematic Based) เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันและเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมมากกว่าเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network)

2) ทรัพยากรสถาบันและเครือข่าย

ทรัพยากรสถาบันและเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ทรัพยากรของสถาบันและเครือข่าย ประกอบด้วย

2.1) ทรัพยากร หรือ สินทรัพย์ ที่จับต้องได้ (Tangible Assets) ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรในมหาวิทยาลัย นักศึกษา คณะทำงานและผู้นำเครือข่าย ตึก อาคาร สำนักงาน งบประมาณ และแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอกที่เป็นองค์กรอื่นๆ องค์กรไม่แสวงหารายได้ ทั้งในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ

2.2) ทรัพยากร สินทรัพย์ ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ได้แก่ องค์กรความรู้ หลักสูตร การเรียน การสอน และนวัตกรรม การบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ

เครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University

Network of Vertical) ต่างมีความสำคัญมากในปัจจุบัน เนื่องจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการทำงานประสานความร่วมมือกันในการถ่ายทอดนโยบายระดับมหภาคสู่การปฏิบัติอย่างเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมชัดเจน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการใช้ทรัพยากรของสถาบันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งด้าน การจำกัดทางทรัพยากร สมรรถนะและความแตกต่างของมหาวิทยาลัย ประกอบกับปัญหาต่างๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ เกินกว่าที่มหาวิทยาลัยจะแก้ปัญหาคือได้โดยลำพัง การประสานการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการระหว่างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ทำให้ทราบถึงความต้องการของทุกภาคส่วน

เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จึงเป็นการบริหารจัดการแนวใหม่ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศและภูมิภาค คือ การทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) ที่ขับเคลื่อนด้วยทรัพยากรตามองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Sharing of Resource) ระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เกิดการพัฒนาถ่ายทอดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Sharing and Innovation) ผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่เชิงพาณิชย์ การพัฒนาสังคม ชุมชน การพัฒนาแลกเปลี่ยนสนับสนุนผู้ประกอบการและภาคส่วนต่างๆ ในภูมิภาคให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ก็จะทำให้เครือข่ายมีประสิทธิภาพและเป็นการทำให้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประชาคมอาเซียน (Driven to ASEAN Community) ได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3) แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

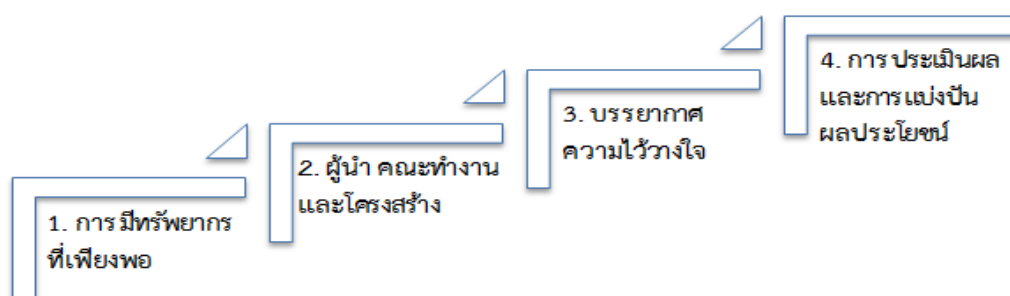
แรงจูงใจในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ในการทำงานเป็นทีมแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) ได้แก่ ความสามารถ (Ability) บุคลิกภาพของผู้นำ คณะทำงาน และสมาชิก (Personality) การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่างๆ (Roles and Diversity) ขนาดคณะทำงาน (Size) และความยืดหยุ่น (Flexibility) แรงจูงใจที่สำคัญ ประกอบด้วย

3.1) การมีทรัพยากรที่เพียงพอ เพื่อให้การทำงานเครือข่ายมีแรงจูงใจ มีงบประมาณสนับสนุนทั้งจากรัฐ มหาวิทยาลัย แหล่งทุนภายนอกและมีกำลังคนสนับสนุนที่เพียงพอ

3.2) มีผู้นำ คณะทำงาน มีความสามารถรอบด้าน มีวิสัยทัศน์และโครงสร้างการทำงานที่กำหนดบทบาท การแบ่งงานชัดเจน หรือมีโครงสร้างการทำงานแบบยืดหยุ่นความยืดหยุ่น

3.3) บรรยากาศของความไว้วางใจ มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้นำ และคณะทำงาน รวมทั้งสมาชิกและพันธมิตรต่างๆ ในเครือข่าย สร้างบรรยากาศทั้งการเป็นผู้ให้ ถ่ายทอด การแบ่งปัน มีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและการตัดสินใจของผู้นำและการเป็นผู้รับ

3.4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแบ่งปันผลประโยชน์ การบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกทางตรง คือ การพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ ความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียง และทางอ้อม คือ การพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท้องถิ่น ต่อเนื่องสู่การพัฒนาประชาคมอาเซียน ทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภูมิภาคของประเทศสมาชิกในอาเซียน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.11 ลำดับขั้นของแรงจูงใจการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

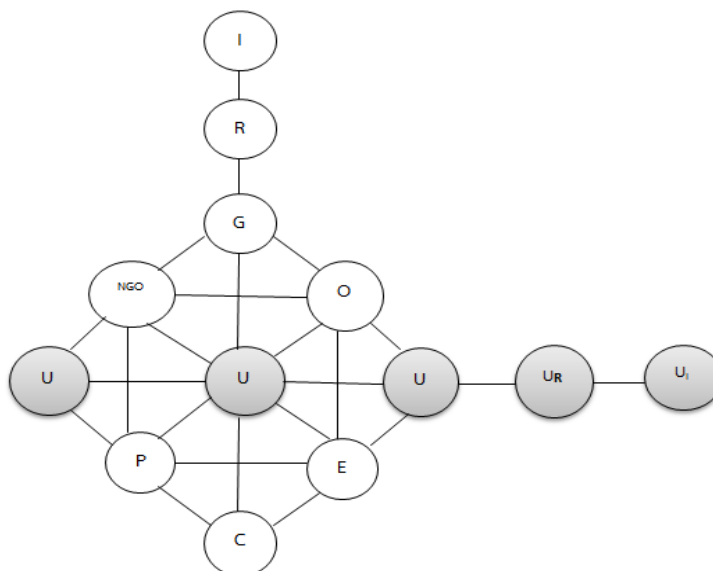
4) การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ขับเคลื่อนด้วยองค์ประกอบ เครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ภายใต้การบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบทำให้เกิดการทำงาน ลักษณะเครือข่ายหลายภาคส่วนหลายชั้น (Multi-Network) เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในการ พัฒนาภูมิภาค

4.1) แนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

การทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนแบบเครือข่ายหลายชั้น (Multi-Layered Network) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) ระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ (U : University) มหาวิทยาลัยในภูมิภาค (U_R) มหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ (U) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) กับภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาครัฐ (G : Government) ภูมิภาคอาเซียน (R : Regional) นานาชาติ (I : International) องค์กรไม่แสวงหากำไร (NGO : Non-government Organization) องค์กรวิชาการอื่นๆ (Other Organization) ภาคเอกชน (P : Private sector) ผู้ประกอบการ (E : Entrepreneur) ภาคประชาชน ภาคชุมชนท้องถิ่น (C : Community) ในระดับ

ภูมิภาคและนานาชาติ มีกลไกในการสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนแบบพันธกิจสัมพันธ์ของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.12 เครือข่ายหลายชั้น (Multi-Layered Network) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่น

แนวทางการบริหารจัดการประกอบด้วย

4.1.1) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย (Value added University Management Processes) เชื่อมโยงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) ภายใต้พันธกิจ ทั้ง 4 ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

4.1.2) การเพิ่มมูลค่าด้วยการบริหารจัดการของภูมิภาค (Value added Regional Management Process) ในการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาค การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ภายใต้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และการพัฒนาสังคม วัฒนธรรมชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) เป็นรูปธรรม

4.2) ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ

เมื่อพิจารณากระบวนการในการบริหารจัดการเครือข่าย ที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พบว่า

4.2.1) ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ (Input) คือ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย และของเครือข่าย ได้แก่ ผู้นำ คณะทำงาน งบประมาณ ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้-ไม่ได้ การบริหารจัดการ นโยบาย ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี และสะท้อนกลับของคุณค่าความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอก เช่น ภาคสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน ภูมิภาค และนานาชาติ

4.2.2) กระบวนการบริหารจัดการ (Process) จากลักษณะของปัจจัยนำเข้าที่มีสมรรถนะและความแตกต่างกันตามแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายจึงควรมีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารและ ยึดหลักการกระบวนการบริหารเครือข่าย POLE ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) ภาวะผู้นำ การสั่งการ การชี้นำ (Leading) และ การตรวจสอบประเมิน (Evaluating) และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม (Impact) ด้วยการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น การปฏิบัติงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตร การปฏิบัติงานร่วมกันแบบชุดองค์การ มีคณะทำงานทำหน้าที่ระดับนโยบาย ประสาน และการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการขับเคลื่อนผ่านการประชุมผู้นำ และตัวแทนอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจุบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Process) เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการแบ่งงานกันทำ ดังนี้

4.2.2.1) การแบ่งการทำงานของเครือข่ายตามเกณฑ์พื้นที่ (Area Based) เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการเครือข่ายตามพื้นที่ที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ อาณาเขตเป็นภูมิภาค ประเทศ หรือเป็นการแบ่งเขตพื้นที่ในการพัฒนาตามโจทย์ความต้องการของพื้นที่ (Community Based) ที่มีลักษณะแตกต่างกันทางกายภาพ ภูมิศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรม

4.2.2.2) การแบ่งการทำงานของเครือข่ายออกเป็นกลุ่มย่อย (Cluster) เพื่อให้เกิดการแบ่งงานกันทันตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ (Specialization) และความพร้อมทางทรัพยากร งบประมาณสนับสนุน เป็นการมอบพลังอำนาจให้สมาชิก เจ้าภาพ ผู้นำในการบริหารจัดการเครือข่ายให้บรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกและเกิดผลกระทบที่ชัดเจนภายใต้เป้าหมายและกรอบเวลา และเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนเครือข่ายตามหลักการบูรณาการความร่วมมือและการกระจายอำนาจ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของเครือข่ายแต่ละกลุ่มย่อย

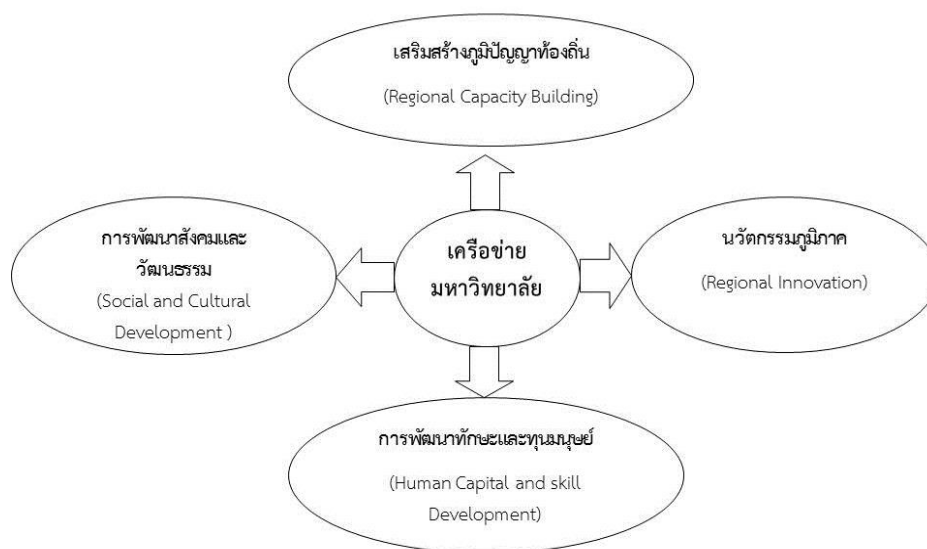
4.2.2.3) การแบ่งการทำงานของเครือข่ายออกเป็นเครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Based) เป็นความร่วมมือของเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามประเด็นความสนใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเจ้าภาพในการรับผิดชอบเฉพาะประเด็น เกิดผลกระทบที่ชัดเจนและวัดผลได้ ไม่เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน ให้อำนาจกับเครือข่ายย่อยในการทำงานตามประเด็นความร่วมมือ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรร่วมกันตามประเด็นที่เหมาะสม ประเด็นความร่วมมืออาจเป็นการมุ่งเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้มหาวิทยาลัยภายใต้ 4 พันธกิจต่างๆ ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการแบ่งงานกันทำแบบเครือข่ายเชิงประเด็นจะเป็นการสร้างแรงจูงใจการร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาร่วมมือกันแก้ปัญหาในภูมิภาคร่วมกันอย่างบูรณาการมากขึ้น เกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน ในทุกมิติเป็นการส่งมอบคุณค่า

(Public value) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภูมิภาค การบริหารจัดการแบบเครือข่ายเชิงประเด็นนี้ ผู้นำ คณะทำงาน มีอิทธิพลอย่างยิ่งในการประสานการทำงาน การสรรหาแหล่งทุนสนับสนุนและการประสบความสำเร็จของเครือข่ายเชิงประเด็น

4.3) ผลลัพธ์ในการส่งมอบคุณค่า (Output) การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีผลลัพธ์ที่มุ่งหวังคือการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของสมาชิกเครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งทางตรง (Direct Benefits) และทางอ้อม (Indirect Benefits) ผลลัพธ์ที่สำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ภายใต้ขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเป็นกลไกขับเคลื่อนร่วมกันให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (Impact) เป็นข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Feedback) ที่เป็นตัวชี้วัดในการประสบความสำเร็จของการทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

5) วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่าย

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ การสร้างพลังความร่วมมือแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement) โดยใช้ฐานของปัญหา (Problem Based) ของภูมิภาคในการร่วมมือกันสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ก็เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.13 การบรรลุวัตถุประสงค์ของพันธกิจสัมพันธ์เครือข่ายมหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement)

5.1) การเสริมสร้างภูมิภาคท้องถิ่น (Regional Capacity Building)

การเสริมสร้างภูมิภาคท้องถิ่นด้วยการวิจัยเพื่อการพัฒนาตบโจทย์พื้นที่ (Community Based) และตามประเด็นต่างๆ (Thematic Based) ผ่านทางโครงการ วิสาหกิจขนาดย่อมและการพัฒนาธุรกิจท้องถิ่น ด้วยการสนับสนุนธุรกิจภูมิภาคที่เป็นจุดแข็งของท้องถิ่นให้เจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ และในระดับภูมิภาค

5.2) การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมภูมิภาค (Research and Innovation)

การพัฒนานวัตกรรมภูมิภาคโดยใช้กระบวนการทางการวิจัยเป็นตัวขับเคลื่อน การพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาภูมิภาค ด้วยการสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือในการพัฒนาการวิจัยเพื่อต่อยอดทางพาณิชย์ การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การเรียนการสอนระหว่างมหาวิทยาลัย กับผู้ประกอบการ เพื่อพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ตรงตามความต้องการของสถานการณ์ในปัจจุบัน การสนับสนุนความร่วมมือกับผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การพัฒนาความร่วมมือกับผู้ประกอบการในด้านต่างๆ

5.3) การพัฒนาทักษะและทุนมนุษย์ (Human Capital and Skill Development)

สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับภูมิภาคให้มีศักยภาพในด้านต่างๆ ผ่านความร่วมมือด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยน (Exchange) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) และการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะฝีมือที่เป็นต้องการของภูมิภาค (Employability) การเสริมสร้างการได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นมนุษย์อย่างเท่าเทียม เช่น การได้รับการบริการด้านสุขภาพ การเข้าถึงแหล่งความรู้ของชุมชน การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะมนุษย์ในระดับสากลด้วยการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติ (Internationalization) และพัฒนาความร่วมมือ

5.4) การพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development)

การยกระดับสังคมภูมิภาคให้สูงขึ้นและสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมยุคใหม่ (Enhancing Social Equality) ควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Development) ภายใต้ความหลากหลาย โดยมีกระบวนการในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมต่อประโยชน์ในการพัฒนาระดับภูมิภาค (Mobilizing the Resources of the University for the Benefit of Regional Development) เครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องมีภารกิจในการมุ่งความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ร่วมมือกันพัฒนาสวัสดิการทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่ยั่งยืนของภูมิภาค

6) กลยุทธ์การบริหารจัดการ

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย “POWERS M Strategies” มี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- 6.1) เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและ หุ้นส่วนพันธมิตร (Enhancement of Working group and Partnership)
- 6.2) สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์และพันธกิจ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (Clear Development of Objectives and Missions)
- 6.3) สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ ร่วมกัน (Motivate and Engage all Sectors to Achieve Mutual Benefit)
- 6.4) พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อ ประสิทธิภาพต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (Regional Managing Diversity)
- 6.5) ยกย่ององค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อ ภูมิภาค (Knowledge Sharing and Innovation)



3.4 ผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิต่อองค์ประกอบของเครือข่าย มหาวิทยาลัยและ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเป็นไปได้ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการจัด ประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) รวมทั้งสิ้น 11 คน (รายนามดังภาคผนวก ก) เพื่อการ ปรับปรุง ผลการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นและข้อเสนอร่างรูปแบบและกลยุทธ์ ซึ่งมี รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์ การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
1. หลักการ	ไม่มีข้อเสนอแนะ	-
2. วัตถุประสงค์	ปรับเปลี่ยนชื่อรูปแบบให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์	ปรับชื่อรูปแบบเป็น “รูปแบบและ กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย”
3. องค์ประกอบรูปแบบการ บริหารจัดการเครือข่าย		
3.1 เป้าหมาย	ปรับคำ “เป้าหมาย มี 4 ด้าน”	1. มาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงเข้ากันได้

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
		2. มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นฐานสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาประเทศและภูมิภาค 3. มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ 4. มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีบรรยากาศความเป็นนานาชาติมีส่วนร่วมกับประชาคมโลกและมุ่งสู่การมีชื่อเสียงระดับสากล
	ปรับคำ “พันธกิจ 4 ด้าน”  จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY	ปรับคำ ใน 4 พันธกิจ คือ 1. พัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมและชุมชน 2. เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศรอบด้าน 3. บทบาทในการพัฒนาภูมิภาคสู่ประชาคมอาเซียน 4. ยกกระดับมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง
	ปรับคำผลที่ได้ในพันธกิจทั้ง 4 แบ่งเป็น 2 ระดับ	เพิ่มคำ 2 ระดับ คือ - ผลทางตรง คือ พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาสู่การเป็นนานาชาติและมีชื่อเสียง - ผลทางอ้อม คือ พัฒนาประเทศและประชาคมอาเซียน
	ปรับคำ การสร้างมาตรฐานการศึกษาเดียวกัน และเพิ่มสาระด้าน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ใช้คำว่า “มาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน” ให้การศึกษาภูมิภาคมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) เพิ่ม “การมุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองอาเซียน”

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
3.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการเครือข่าย	เห็นด้วยกับองค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน แต่ให้ปรับคำ “ด้านพันธมิตรและสมาชิก” ถ้าความร่วมมือแบบสมาคม (Association) สมาชิก คือ Membership และเครือข่าย คือ Partnership (Selected Partnership)”	ด้านพันธมิตรและสมาชิก ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Partnership and Membership”
	องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน ให้ยุบรวมเป็นองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการเครือข่าย 5 ด้านให้ยุบรวม องค์ประกอบด้านคนไว้ด้วยกัน คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิก กับ ด้านคณะทำงาน เข้าไว้ด้วยกัน	ปรับ “ด้านทรัพยากรมนุษย์สถาบันและเครือข่าย”
3.3 กลไกการบริหารจัดการ	กลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย คือ องค์ประกอบเครือข่าย (POWERS) ทั้ง 6	นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารสัมภาษณ์ และแบบสอบถามไปพัฒนากลไกการบริหารจัดการผ่านองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน
4. การกำหนดกลยุทธ์	เห็นด้วยกับ กลยุทธ์ POWERS-M (M= Management) เพิ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ ปรับคำวิจัยสู่เชิงพาณิชย์	1.รูปแบบและกลยุทธ์ “POWERS-M” 2. “ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ผู้นำ” 3.ใช้คำ “การวิจัยเพื่อการพัฒนา”
	กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย ทั้ง 5 กลยุทธ์ ปรับใช้ชื่อ the POWERS M Strategies	ปรับชื่อ “the POWERS M Strategies”
4.1 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่าย 5 ด้าน	1. ด้านทรัพยากรสถาบันและเครือข่าย “ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการเครือข่ายแบบ Bottom-up”	<ul style="list-style-type: none"> ปรับชื่อเป็น “ทรัพยากรมนุษย์สถาบันและเครือข่าย” (P) เพิ่ม “ผู้นำ / ผู้บริหาร ” มีผลต่อความสำเร็จของเครือข่าย
	2. ด้านวัตถุประสงค์และกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> ปรับชื่อเป็น “ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ” เพิ่มคำ “ใช้ฐานปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์”

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
	<p>3. การทำงานร่วมและการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> • หัวใจสำคัญของการเข้ามีส่วนร่วมและเป็นสมาชิกเครือข่าย คือ แรงจูงใจ และการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ควรปรับคำให้สื่อความหมายตรง • คำ “Engagement” คือ การทำงานแบบพันธมิตรกับทุกภาคส่วน 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับชื่อเป็น “<i>แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน</i>” • ปรับเป็น “<i>การจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์</i>” • ปรับเพิ่ม “<i>การทำงานแบบพันธมิตรกับทุกภาคส่วน</i>”
	<p>4. กระบวนการบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> • เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรมีการขับเคลื่อนด้วยกลไกที่ยืดหยุ่น • โครงสร้างการบริหารจัดการของเครือข่ายควรมีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับขนาด รูปแบบของเครือข่ายเครื่องมือ ทรัพยากรและเทคโนโลยีของแต่ละเครือข่าย • การใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ คือ Area Based และ Community Based • การมีเจ้าภาพโดยการแบ่งกลุ่มงานย่อย คือ Cluster และ การแบ่งตามประเด็น คือ Thematic Based หรือ Issue Based • สายสัมพันธ์ผู้บริหาร ผู้นำมีความสำคัญในการหาแหล่งทุน 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับคำ “<i>ด้านการบริหารจัดการ</i>” • ปรับคำ “<i>ขับเคลื่อนด้วยกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นของ 6 องค์ประกอบ (The POWERS)</i>” • ปรับคำ “<i>การบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ เครื่องมือ ทรัพยากรและเทคโนโลยี</i>” • ปรับคำ “<i>การใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ การแบ่งกลุ่มย่อย การแบ่งตามประเด็น หลักการแบ่งงาน</i>” • เพิ่มกลยุทธ์ด้าน “<i>การสนับสนุนแหล่งทุนภายนอก นานาชาติ</i>”
	<p>5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปรับคำ การสร้างมาตรฐานการศึกษาเดียวกัน • เพิ่ม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ • เห็นด้วยกับการ “<i>ส่งมอบคุณค่า</i>” แต่ให้ปรับเพิ่ม ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม ที่สำคัญคือ ความสามารถในการทำงานของบัณฑิต 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้คำว่า “<i>มาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน</i>” ภูมิภาคมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) • เพิ่มเติมคำว่า “<i>การมุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองอาเซียน Global Citizen</i>”

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
4.2 รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ	ปรับโครงสร้างรูปแบบเครือข่ายแนวราบ (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย	ปรับ “ความสัมพันธ์แนวราบเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจเดียวกัน” และ “ความสัมพันธ์แนวตั้งเป็นเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ”
	ปรับระดับชั้นของเครือข่าย (Layered) ในแนวตั้ง เป็น 2 แบบ	ปรับ “เครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network)” และ “ระดับปฏิบัติการ ล่างขึ้นบน (Bottom-up Network)”
	ปรับโครงสร้างของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย	รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย ควรนำเสนอเป็น 3 มิติ คือ มิติที่ 1 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายฯ ที่ได้จากการยุบรวมองค์ประกอบเครือข่าย 6 ด้าน เป็น 5 ด้าน โดยยุบรวมองค์ประกอบด้านคนเข้าด้วยกัน ได้แก่ ด้านคน ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านแรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้วย เช่น การแบ่งกลุ่มแบ่งพื้นที่ ตามประเด็น ปัญหาเป็นเกณฑ์ การจัดการทรัพยากร แหล่งทุนและงบประมาณ มิติที่ 3 โครงสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย (เครือข่ายแนวตั้ง / เครือข่ายแนวราบ)

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิเบื้องต้นต่อ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (ต่อ)

หัวข้อ	ข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
5. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ	การมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือแบบแนวตั้ง (Bottom-up Network) แนวโน้มให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและภาคส่วนอื่นๆ แบบ Triple Helix ให้เกิดผลกระทบ (Impact) ควรระบุในคำอธิบายโมเดล	ใช้คำ “เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรม (Impact)” จาก “ความต้องการของพื้นที่ (Community Based)” และ “การมีส่วนร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ” “ความต้องการตามประเด็น Thematic Based” เพิ่มคำ “ความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (Employability)”
6. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	เห็นด้วยกับการ “ส่งมอบคุณค่า” แต่ให้ปรับคำ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรมระหว่าง Input กับ Output เป็นผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม	ปรับคำ “การมีส่วนร่วมของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยผ่านการเรียน การสอน การวิจัย การบริการ วิชาการสู่สังคม”

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากการนำองค์ประกอบ 6 ด้าน มาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย ประกอบด้วยองค์ประกอบการบริหารจัดการ 5 ด้าน (POWERS for Management; POWERS-M) ดังนี้

4.1 ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันและเครือข่าย (P&W: Partnership, Membership and Working Group) เป็นการบริหารจัดการคนที่ประกอบด้วยสมาชิก พันธมิตรอื่นๆ และคณะทำงาน

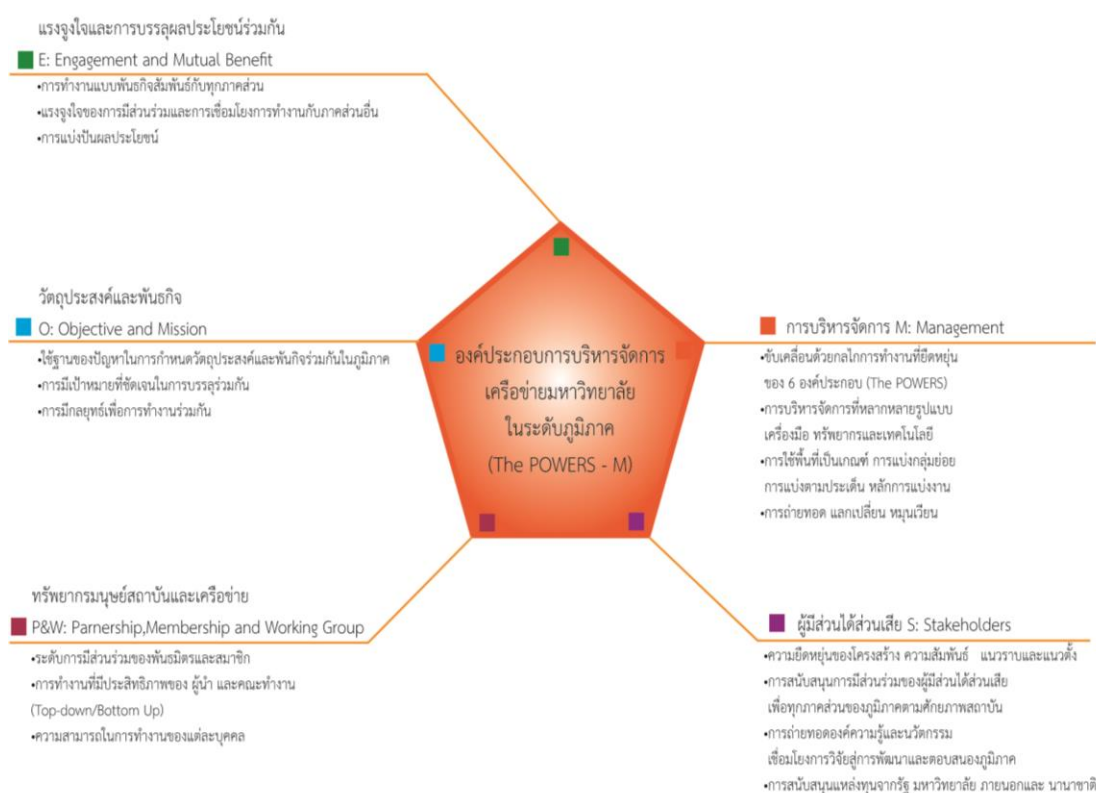
4.2 วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่าย (O: Objective and Mission) เป็นการบริหารจัดการและการกำหนดกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของเครือข่ายให้บรรลุตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของเครือข่าย

4.3 แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (E: Engagement and Mutual Benefit) เป็นการบริหารจัดการการทำงานในการสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันผลประโยชน์

4.4 การบริหารจัดการ (M: Management) ในระดับภูมิภาคด้วยการเลือกใช้เครื่องมือการบริหารจัดการภายใต้ความหลากหลายของรูปแบบความสัมพันธ์ เครื่องมือ และทรัพยากรความสามารถในการหาแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนเพื่อการขับเคลื่อนเครือข่าย

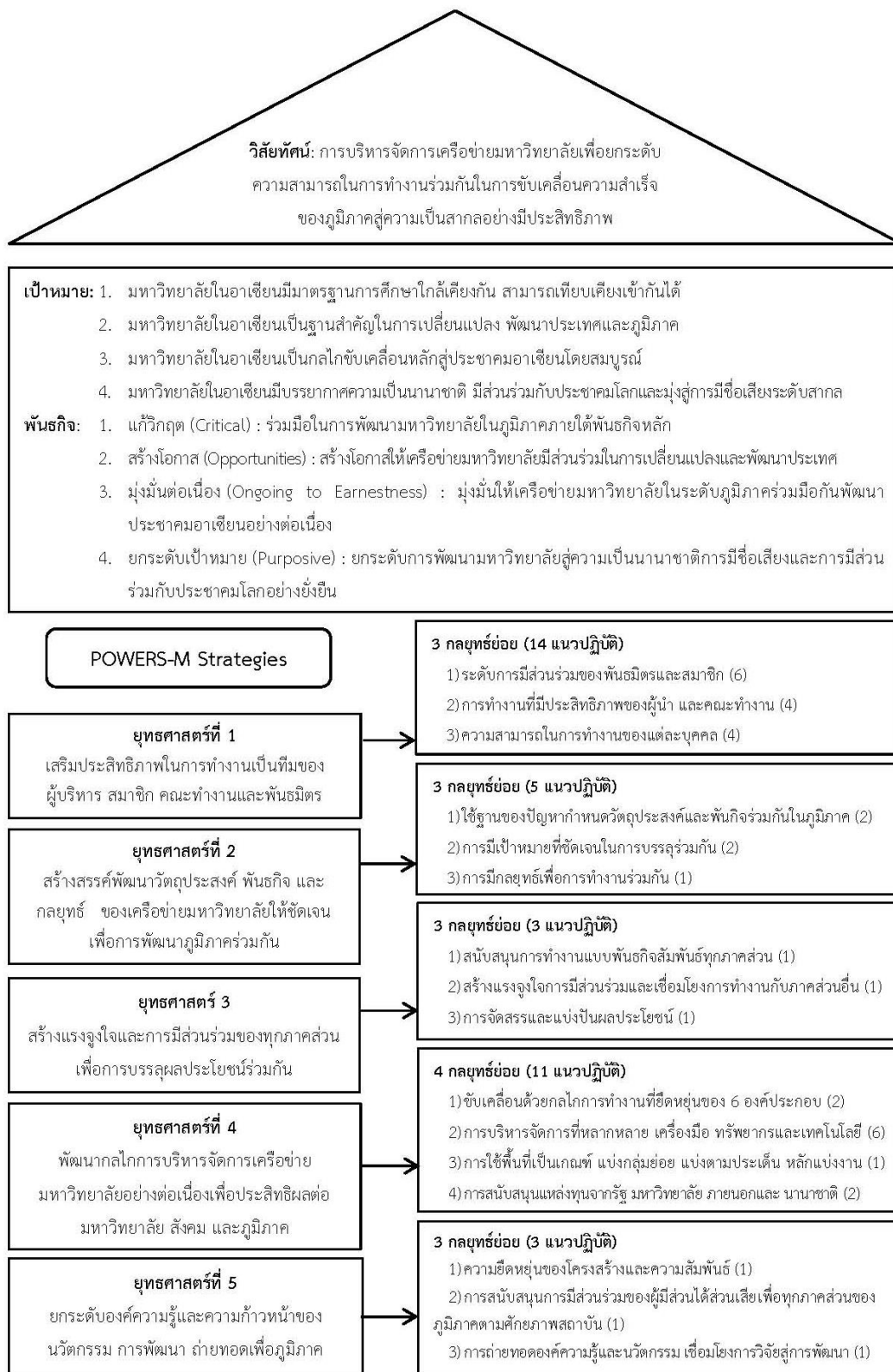
4.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S: Stakeholders) เป็นการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้มีแรงจูงใจในการเข้ามีส่วนร่วม แบ่งปันผลประโยชน์ภายใต้ความยืดหยุ่นของโครงสร้างแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย

รายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.14 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

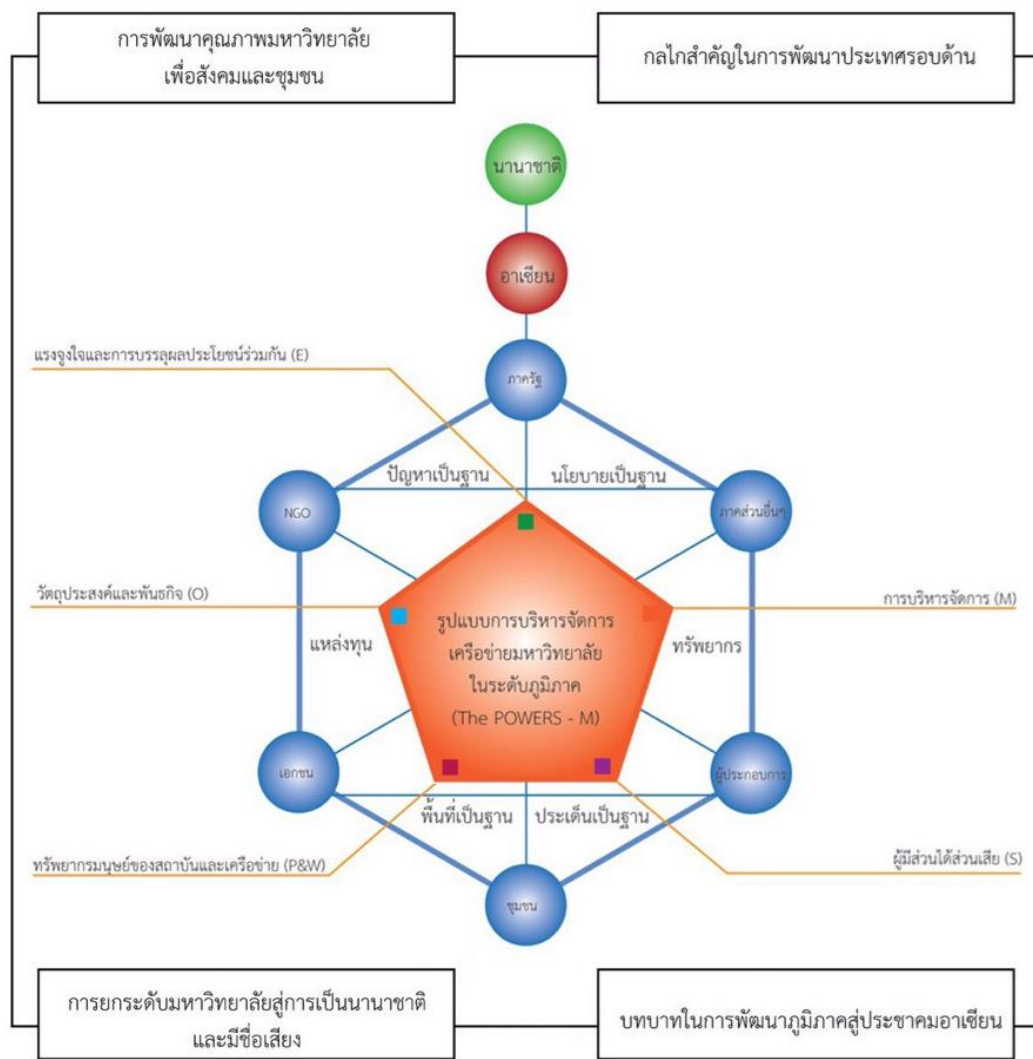
ผู้วิจัยนำผลการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ปรับปรุงพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ให้สมบูรณ์ ได้รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS - M : Model for the Regional University Network Management) ที่สมบูรณ์ ตามแผนภาพกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.15 กลยุทธ์ POWERS - M Strategies

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS - M : Model for the Regional University Network Management) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.16 รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน

(The POWERS - M : Model for the Regional University Network Management)

การนำเสนอ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค นำเสนอเป็น 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคตามองค์ประกอบของเครือข่ายฯ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านพันธมิตรและสมาชิก ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้การบริหารจัดการที่หลากหลาย การมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการบริหารจัดการแต่ละด้านแตกต่างกันตามลักษณะโครงสร้างและการจัดตั้งเครือข่าย

มิติที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการ (POWERS - M Strategies) 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันและเครือข่าย (P&W: Partnership, Membership and Working Group) ได้แก่
 - 1.1) การบริหารจัดการระดับการมีส่วนร่วมของพันธมิตรและสมาชิก
 - 1.2) การบริหารจัดการผู้นำ คณะทำงาน (Top-down/Bottom Up)
 - 1.3) การบริหารจัดการความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล
- 2) ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Mission) ให้สอดคล้องตามนโยบายบริบทของภูมิภาคและนานาชาติ ได้แก่
 - 2.1) การบริหารจัดการโดยการใช้ฐานของปัญหาาร่วมกันในภูมิภาค
 - 2.2) การบริหารจัดการด้วยการมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบรรลุร่วมกัน
 - 2.3) การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน
- 3) ด้านแรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit) ของสมาชิก พันธมิตร คณะทำงาน ได้แก่
 - 3.1) การทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน
 - 3.2) การสร้างแรงจูงใจของการมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยง
 - 3.3) การบริหารจัดการแบ่งปันผลประโยชน์และการถ่ายทอด
- 4) ด้านการบริหารจัดการ (Management) เครื่องมือ รูปแบบในการบริหารจัดการ เช่น การแบ่งกลุ่มย่อย แบ่งกลุ่มตามพื้นที่ ตามประเด็นปัญหา หลักการแบ่งงาน การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและการสื่อสาร การบริหารจัดการทรัพยากรของสถาบัน การจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายจากรัฐ มหาวิทยาลัย ภายนอก และนานาชาติ ได้แก่
 - 4.1) การบริหารจัดการด้วยการขับเคลื่อน 6 องค์ประกอบของเครือข่าย
 - 4.2) การบริหารจัดการหลายรูปแบบ เครื่องมือ ทรัพยากร และเทคโนโลยี

- 4.3) การบริหารจัดการใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ แบ่งกลุ่มย่อย แบ่งตามประเด็น
- 4.4) การบริหารจัดการงบประมาณ แหล่งทุนจากภายนอก นานาชาติ
- 5) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทั้งการเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมมือในโครงการและกิจกรรมต่างๆ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุนการทำงานของเครือข่าย ได้แก่
 - 5.1) การบริหารจัดการด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งตามแนวนราบและแนวตั้ง
 - 5.2) ความพยายามในการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 5.3) ถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เชื่อมโยงวิจัยสู่การพัฒนาภูมิภาค

มิติที่ 3 การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามลักษณะโครงสร้าง ความสัมพันธ์และการจัดตั้งของเครือข่าย ได้แก่

- 1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวนราบ (University Network of Horizontal) ระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย อาจเกิดขึ้นจากการจัดตั้งโดยรัฐ จัดตั้งระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย จัดตั้งโดยแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน ตามพื้นที่ ตามประเด็นปัญหา
- 2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) แบ่งเป็นเครือข่ายระดับนโยบาย จากบนลงล่าง (Top-down Network) ตั้งแต่ระดับภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ ร่วมกับมหาวิทยาลัย และ เครือข่ายระดับปฏิบัติการจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Network) เกิดขึ้นจากความร่วมมือกันในการทำงานตามประเด็นที่สนใจเดียวกัน ความต้องการของพื้นที่ ประเด็นปัญหาเป็นฐานจัดตั้งระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ โดยมีแรงจูงใจและผลประโยชน์ร่วมกันเป็นฐานในการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัย
- 3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในปัจจุบันจึงมีรูปแบบโครงสร้างการทำงานและร่วมมือกันแบบหลายชั้น (Multi-Layered Network) ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนราบ รวมทั้งการทำงานร่วมกันทั้งกับมหาวิทยาลัยด้วยกัน ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งองค์กรและหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม องค์กรไม่แสวงกำไร ภาคชุมชน ทั้งในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติมากขึ้นโดยมีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

ผลการจับคู่ TOWS Matrix ได้ยุทธศาสตร์ 5 ด้านในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย มีดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 : เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและ หุ้นส่วนพันธมิตร (Enhancement of Working group and Partnership)

กลยุทธ์หลักที่ 2 : สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (Clear Development of Objectives, Missions and Strategy)

กลยุทธ์หลักที่ 3 : สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ ร่วมกัน (Motivate and Engage all Sectors to Achieve Mutual Benefit)

กลยุทธ์หลักที่ 4 : พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผล ต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (Regional Managing Diversity)

กลยุทธ์หลักที่ 5 : ยกกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อ ภูมิภาค (Knowledge Sharing and Innovation)

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค “POWERS- M Strategies” มี 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์: เสริมประสิทธิภาพ
2. กลยุทธ์: สร้างสรรค์พัฒนา
3. กลยุทธ์: สร้างแรงจูงใจ
4. กลยุทธ์: ต่อเนื่องร่วมมือ
5. กลยุทธ์: เชิงรุกก้าวหน้า

กลยุทธ์ แนวปฏิบัติ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร
สมาชิก คณะทำงานและหุ้นส่วนพันธมิตร

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
<p>1. ระดับการมีส่วนร่วมของ พันธมิตรและสมาชิก (6)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิกตามลักษณะรูปแบบ และโครงสร้างของ เครือข่าย เครือข่ายมีแนวทางในการกระตุ้นการเข้ามามีส่วนร่วมเป็น สมาชิก ด้วยการพัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายตามลักษณะ รูปแบบ และโครงสร้าง <ol style="list-style-type: none"> 1.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down) การเข้าเป็นสมาชิก รัฐ/ เครือข่าย ควรมีระเบียบกฎเกณฑ์ วัตถุประสงค์ในการกำหนดการเป็น สมาชิกอย่างชัดเจน 1.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการตามประเด็น (Bottom-up) การเข้าเป็น สมาชิกเครือข่ายควรเปิดกว้างให้ทุกมหาวิทยาลัยเข้าเป็นสมาชิกได้ ด้วยความสมัครใจ 2. ปรับปรุงระเบียบวิธีการกระจายสมาชิกครอบคลุมทุกประเทศในภูมิภาค <ol style="list-style-type: none"> 2.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down) การกำหนดสมาชิกตามโควตา มหาวิทยาลัยและประเทศสมาชิก หลักเกณฑ์การกำหนดพันธมิตรจาก ภาคส่วนอื่นๆ กำหนดการเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบงาน เขตพื้นที่ 2.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการตามประเด็น (Bottom-up) กำหนดตาม ประเด็นและพันธกิจหลักของเครือข่าย ที่สอดคล้องกับแนวทางของ แต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการกระจายการมีส่วนร่วมกันในการ เข้าเป็นสมาชิก (Bottom-up) 3. เสริมประสิทธิภาพให้มีกระบวนการสนับสนุนการให้สมาชิกเข้ามาเป็น ตัวแทน ผู้นำ คณะทำงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกัน เครือข่าย <ol style="list-style-type: none"> 1.1 สนับสนุนให้มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแล มีระบบพี่เลี้ยงโดยภาครัฐ (Government mentoring) 1.2 มีแนวทางการประเมินผลการทำงาน ผลงาน ของผู้นำและ คณะทำงาน ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลกระทบ รูปธรรมที่ชัดเจน 1.3 ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันในหลายมิติกับภาคส่วนอื่น 4. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือแบบหุ้นส่วนพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นทั้งใน ประเทศและนานาชาติ 5. ยกกระดับความร่วมมือ การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนกับภาคส่วนอื่นทั้งในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและหุ้นส่วนพันธมิตร (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
<p>2. การทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ และคณะทำงาน (4)</p>	<p>6. สนับสนุนการประชุมระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับคณะทำงาน พันธมิตรต่างๆ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติกับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ</p> <p>7. มีระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือให้มหาวิทยาลัยภายในภูมิภาคเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย ตามความสนใจในกลุ่มย่อย และเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ</p> <p>8. สนับสนุนบทบาทผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอย่างเต็มที่ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ทั้งเครือข่าย Top-down และ เครือข่าย Bottom-up เนื่องจากมีผลต่อปัจจัยความสำเร็จ</p> <p>9. ยกระดับสมรรถนะของคณะทำงานให้เข้าถึงทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพในการประสานการทำงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล</p> <p>9.1 ปรับและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารงาน</p> <p>9.2 พัฒนาระบบบริหารงานและเพิ่มรายได้จากสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล</p> <p>10. พัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการมอบพลังอำนาจให้กับคณะทำงาน ได้มีอิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์</p>
<p>3. ความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล (4)</p>	<p>11. สร้างระบบการเข้าเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์เงื่อนไขการดำรงอยู่ ค่าธรรมเนียมสมาชิกทั้งจากมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ มีกระบวนการจัดสรรกระจายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>12. สร้างพลังการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานที่หลากหลายจากสมาชิกมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ</p> <p>13. พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง และมาจากหลากหลายภาคส่วน</p> <p>14. กำหนดข้อตกลงเรื่องภาระงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติในการส่งมอบงานของผู้บริหารและคณะทำงาน</p>

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
<p>1. ใช้ฐานของปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจร่วมกันในภูมิภาค (2)</p>	<p>1. ยกระดับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและนานาชาติเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์</p> <p>1.1 ส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในความเป็นภูมิภาค การเสริมสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียน และสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม ศาสนา ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาด้านการศึกษา</p> <p>1.2 มีโครงการ กิจกรรมสนับสนุนการฝึกงานในสถานประกอบการในอาเซียน หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ ได้แก่ ภาครัฐอาเซียน เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน</p> <p>1.3 มีการจัดประชุมในระดับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐด้านการศึกษาของภาครัฐในอาเซียนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ส่งเสริมการลดข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาร่วมกันเช่น การยกระดับความสามารถทักษะภาษาอังกฤษ การสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับในความหลากหลายภายในภูมิภาคอาเซียน</p> <p>2.1 สนับสนุนให้มีโครงการในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาร่วมกันเพื่อเป็นการลดช่องว่างของการพัฒนา เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ การเรียนรู้ภาษาต่างๆ ของอาเซียน</p> <p>2.2 สร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ การเมือง และศาสนา</p>
<p>2. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบรรลุร่วมกัน (2)</p>	<p>3. ส่งเสริมศักยภาพของเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้วยการใช้ทรัพยากรในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ระดับสากลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ของภูมิภาคอาเซียน</p> <p>4. เพิ่มขีดความสามารถของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็นกลไกหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาร่วมกันเพื่อความเป็นอัตลักษณ์และการเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาค</p> <p>4.1 สนับสนุนเครือข่ายที่มีอยู่แล้วและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการประสานและการ บูรณาการในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างภูมิภาค เช่น AUN SEMEO-RIHED UMAP GMSARN หน่วยงานหลักที่ร่วม</p>

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และ กลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
	<p>รับผิดชอบ คือ อาเซียน เคมิโอ สกอ.</p> <p>4.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยตระหนักถึงบทบาทและเห็นความสำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนในการพัฒนาสถาบันด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นคณะทำงาน</p>
<p>3. การมีกลยุทธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน</p> <p>(1)</p>	<p>5. ส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือกันพัฒนาระบบกลไก กำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อสร้างพื้นฐาน ความเท่าเทียมกัน และการพัฒนาพื้นที่เชิงสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สู่วิถีความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคอาเซียน</p> <p>5.1 กลยุทธ์เครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down) ในการพัฒนาวัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายร่วมกันเพื่อการเตรียมความพร้อมประชาคมอาเซียน</p> <p>5.2 กลยุทธ์เครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) ในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทำงานเพื่อตอบสนองพื้นที่ สังคม ตามประเด็นความร่วมมือต่างๆ</p> <p>5.3 ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศและภาคประชาสังคมต่างๆ ในรูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตามกลุ่มปัญหา (Cluster) ประเด็นในการทำงาน (Thematic) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากร และการทำงานร่วมกัน เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลจากความร่วมมือ หน่วยงานหลักที่ร่วมรับผิดชอบผลักดัน กำหนดโครงการและกิจกรรม คือ หน่วยงานรัฐด้านการศึกษา ASEAN และเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ</p> <p>5.4 ส่งเสริมบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการอันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p>

ตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
<p>1. สนับสนุนการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน (1)</p>	<p>1. บูรณาการในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ ร่วมกันทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรในระดับภูมิภาค และนานาชาติเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก</p> <p>1.1 สนับสนุนการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์เพื่อตอบสนองพื้นที่ (Community Based) แบ่งกลุ่มงานย่อย (Cluster) แบ่งกลุ่มทำงานตามประเด็น (Thematic Based) เพื่อการมีส่วนร่วมกัน การมีเจ้าภาพการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ตามหลักการแบ่งงานกัน</p> <p>1.2 มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาค และนานาชาติ เพื่อการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน การสนับสนุนแหล่งทุนและทรัพยากร</p>
<p>2. สร้างแรงจูงใจของการมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยงการทำงานกับภาคส่วนอื่น (1)</p>	<p>2. สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัย สมาชิกพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ มีแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน</p> <p>2.1 สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ</p> <p>2.2 ทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ กิจกรรม กับเครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีแนวปฏิบัติที่ดี</p> <p>2.3 ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในภูมิภาคและนานาชาติ</p>
<p>3. การจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์ (1)</p>	<p>3. ยกระดับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อการเกิดผลกระทบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>3.1 เกิดการจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิกและพันธมิตรที่เข้าร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>3.2 สร้างระดับความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคชุมชน และนานาชาติ เห็นความสำคัญของการสนับสนุนและช่วยเหลือการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย</p> <p>3.3 สร้างแนวคิดการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก พันธมิตรที่มีศักยภาพสูงกว่าในการเป็นผู้ให้ แบ่งปันช่วยเหลือ ถ่ายทอด การเป็นผู้ให้มากกว่า การมุ่งหวังการเป็นผู้รับ หรือมีมุมมองการเข้าร่วมเพื่อมุ่งหวังการได้ผลประโยชน์แต่เพียงด้านเดียว</p>

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
<p>1. ขับเคลื่อนด้วยกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นของ 6 องค์กรประกอบ (The POWERS)</p> <p>(2)</p>	<p>1. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กร ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการกับองค์กร สถาบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี</p> <p>1.1 ยกระดับการบริหารจัดการเครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down)</p> <p>1.2 ยกระดับการบริหารจัดการเครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up Network)</p> <p>1.3 สนับสนุนให้เกิดกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นของ 6 องค์กรประกอบ ได้แก่ ด้านสมาชิกและพันธมิตร ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานร่วมและการบรรลุผลประโยชน์ ด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค และ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ</p> <p>2. ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน แนวปฏิบัติที่ดี การหมุนเวียนเจ้าภาพ เพื่อความยั่งยืนของการมีส่วนร่วม</p> <p>2.1 สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p> <p>2.2 มุ่งส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางในการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นเพื่อพัฒนาประเทศ (Engagement) ตามศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และวิสัยทัศน์ของแต่ละสมาชิกโดยมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นผู้สนับสนุน เช่น การทำโครงการวิจัยร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน ในระดับภูมิภาค เพื่อเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรม</p> <p>2.3 โครงการในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการ เช่น การเสวนาวิชาการ การฝึกอบรม การเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและ ผู้บริหารให้มีองค์ความรู้ที่ทันสมัย การเตรียมความพร้อมในการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดน และการจัดการศึกษาให้เป็นสากลเพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน</p> <p>2.4 ยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคเสริมสร้างความเท่าเทียมกัน สามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development)</p>

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
<p>2. การบริหารจัดการที่หลากหลายหลายรูปแบบ เครื่องมือ ทรัพยากร และเทคโนโลยี (6)</p>	<p>3. เครือข่ายระดับนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีความหลากหลาย คล่องตัว ตามรูปแบบและโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย</p> <p>3.1 วางแผน กำหนดทิศทาง นโยบายร่วมกัน เตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้มีความใกล้เคียงกัน การมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อลดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน การกำหนดกฎระเบียบและกฎหมายในการสนับสนุนการเคลื่อนย้ายและแลกเปลี่ยน</p> <p>3.2 สร้างกลไกในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีทั้งรูปแบบการบริหารจัดการทั้งแบบแนวตั้งระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน และแนวนอนประสานการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งงาน การใช้ทรัพยากร และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค</p> <p>4.1 พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค เช่น การสนับสนุนให้มีศูนย์กลางข้อมูลในเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยและการพัฒนาร่วมกัน</p> <p>4.2 สนับสนุนทรัพยากรร่วมกันในการทำงานวิจัยและพัฒนาระบบการเรียนการสอนร่วมกัน การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อมุ่งสู่การติดอันดับโลกของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน</p> <p>5. ส่งเสริมการประชุมระดับนโยบาย การอบรม การทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การจัดประชุมเสวนาวิชาการร่วมกันเพื่อเกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Create dialogue)</p> <p>6. สร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีความหลากหลายในการดำเนินการโดยการสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก</p> <p>6.1 ปรับปรุงคู่มือการทำงานด้านเครือข่าย การมีแนวปฏิบัติสำหรับคณะทำงาน สมาชิก ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับ</p> <p>6.2 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือให้มีความชัดเจน ยึดหยุ่นตามบริบทของเครือข่ายและทันสมัยอยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
	<p>7. สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p> <p>8. พัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนในการบริหารจัดการ</p>
<p>3. การใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์การแบ่งกลุ่มย่อย การแบ่งตามประเด็นหลักการทำงาน (1)</p>	<p>9. ส่งเสริมการมอบอำนาจในการบริหารงานให้กับผู้บริหารและคณะทำงานเครือข่าย การมีระบบและกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>9.1 ยกกระตือรือร้นการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area Based or Community Based)) และปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อการเกิดผลกระทบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>9.2 สนับสนุนการบริหารงานด้วยการแบ่งกลุ่ม (Cluster) เครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) ตามความถนัดและความพร้อมทางทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัยและประเทศในภูมิภาคอาเซียน และมีความสอดคล้องกับสังคมโลก เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและการพัฒนาทางเทคโนโลยี พัฒนาผู้ประกอบการ พัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน พัฒนาด้านสังคมและวัฒนธรรมภูมิภาค พัฒนาการศึกษาคือเรื่อง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น</p> <p>9.3 ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต่างๆ ด้วยการสนับสนุนให้มีผู้นำ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารเครือข่ายที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานด้านเครือข่ายในระดับภูมิภาคที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิก</p> <p>9.4 สนับสนุนหลักการแบ่งงานกันทำ ตามขีดความสามารถ ศักยภาพ และความชำนาญของแต่ละมหาวิทยาลัยและการเสริมสร้างความร่วมมือกับองค์กรในระดับนานาชาติในการสนับสนุนแหล่งทุน</p>
<p>4. การสนับสนุนแหล่งทุนทั้งจากรัฐ มหาวิทยาลัย ภายนอก นานาชาติ (2)</p>	<p>10. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ กำกับดูแล การจัดสรรทุนสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกตรวจสอบและประเมินผล</p> <p>11. ส่งเสริมให้แหล่งทุนภายนอกในระดับนานาชาติเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค</p> <p>10.1 การสร้างบรรยากาศนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย การ</p>

ตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
	ทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ กิจกรรมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีแนวปฏิบัติที่ดี
10.2	เทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการกับเครือข่ายในระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี
10.3	บูรณาการในการทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรนานาชาติเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
1. ความยืดหยุ่นของโครงสร้างและความสัมพันธ์ (1)	<p>1. พัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาให้จิตสำนึกในการทำงานเครือข่ายทั้งในด้านการมีส่วนร่วม เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>1.1 สร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนที่มีความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากร และจุดแข็งด้านการวิจัยทำงานร่วมกันในการแลกเปลี่ยนนักศึกษา</p> <p>1.2 พัฒนาหลักสูตรนานาชาติเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ เข้ามาศึกษาในภูมิภาค เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติขึ้นในมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน</p>
2. การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทุกภาคส่วนของภูมิภาคตามศักยภาพสถาบัน (1)	<p>2. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทุกภาคส่วนของภูมิภาคตามศักยภาพสถาบัน</p> <p>2.1 ยกกระดับความร่วมมือ ภายใต้โครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรในระดับนานาชาติที่มีชื่อเสียงระดับโลก ทั้งการวิจัยและการพัฒนา เพื่อสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย และการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา</p> <p>2.2 สร้างความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนกับมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคเพื่อยกระดับการพัฒนาสถาบันภายในภูมิภาคให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาตรฐานการศึกษาของอาเซียนให้ใกล้เคียงกับระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible)</p>

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของ
นวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย/แนวปฏิบัติ
	<p>2.3 สนับสนุนบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับภาคส่วนอื่นๆ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในฐานะผู้ใช้บัณฑิต ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่นทั้งในประเทศ ภูมิภาค และนานาชาติ</p>
<p>3. การถ่ายทอดองค์ความรู้ และนวัตกรรม เชื่อมโยง การวิจัยสู่การพัฒนา และตอบสนองภูมิภาค (1)</p>	<p>3. ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อสร้างค่านิยม แนวร่วมและการสนับสนุนจากสังคม เพื่อการบรรลุผล ประโยชน์ร่วมกันของประเทศและภูมิภาค</p> <p>3.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียน เกิดผลงานวิชาการและการพัฒนางานวิจัยสู่การพัฒนา เพื่อการส่งมอบ คุณค่า และผลกระทบที่เป็นรูปธรรมต่อ สังคม ประเทศ และภูมิภาค (Research and Innovation for ASEAN)</p> <p>3.2 ส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Enterprise and Business Development) และความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (Employability)</p> <p>3.3 สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาค เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในภูมิภาคอาเซียน (Human Capital Development) สนับสนุนการมุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองอาเซียน Global citizen</p> <p>3.4 สนับสนุนการมีศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ (ASEAN - Cyber Centre) เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลของภูมิภาคอาเซียนในการประสานเชื่อมโยงและการพัฒนาร่วมกัน</p> <p>3.5 สนับสนุนการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามประเด็นเพื่อตอบสนอง การพัฒนาภูมิภาคตามประเด็นปัญหามากยิ่งขึ้น เช่น เครือข่าย มหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต เครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น</p>

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

1) การนำเสนอ รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS - M : Model for the Regional University Network Management) มีเป้าประสงค์หลัก คือ ให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นกลไกหลักในการประสานความร่วมมือกันของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนโดยใช้ฐานของปัญหาของภูมิภาคในการร่วมมือกัน เพื่อการเตรียมความพร้อมประเทศสมาชิกสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ และเพื่อนำเสนอเป็นแนวทาง แนวปฏิบัติให้กับมหาวิทยาลัย เครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ และภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไปเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนี้

2) มหาวิทยาลัย เข้าใจบทบาทในการพัฒนาคุณภาพสถาบันของตนเองด้วยแนวทางการทำงานประสานความร่วมมือแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการพัฒนาคุณภาพสถาบันให้มีความสอดคล้องตามแนวทางและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการร่วมกันทั้งทางด้านนโยบาย ทรัพยากร การบริหารจัดการ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย การแลกเปลี่ยน นักศึกษา อาจารย์และบุคลากร การถ่ายทอด บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย กับภาคส่วนต่างๆ เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งทางด้านการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การฝึกประสบการณ์ของนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยกับองค์การภายนอก เครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นหลักการหนึ่งที่ทำให้คุณภาพ มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีความใกล้เคียงกัน

3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเครือข่ายต่างๆ ที่จะมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ สามารถนำรูปแบบ โครงสร้างการดำเนินงาน การบริหารจัดการ องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัย รวมทั้งกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ จากการนำเสนอ รูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคของรูปแบบนี้ไปเป็นต้นแบบ แนวปฏิบัติ กรอบในการวางแผนพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งระดับนโยบาย การปฏิบัติงาน ให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ให้มีความสอดคล้องตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ บริบทของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการสร้างความร่วมมือแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมหาวิทยาลัยร่วมกันและเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่

4.1) ภาครัฐ ได้ประโยชน์จากการทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการถ่ายทอดระดับนโยบายระดับมหภาค โดยเฉพาะด้านการศึกษาของรัฐทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียนสู่

ระดับปฏิบัติงานในรูปแบบการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมเกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคอย่างเป็นรูปธรรม

4.2) ภาคเอกชนและผู้ประกอบการก็จะได้บัณฑิตที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ (Employability) ของผู้ประกอบการทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียนเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับสากล ในขณะที่เดียวกันภาคเอกชนและผู้ประกอบการก็เข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกับเครือข่ายมากขึ้น ในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถานประกอบการ เช่น การเป็นสถานฝึกปฏิบัติงาน การทำการวิจัยเพื่อการพัฒนาาร่วมกันเพื่อต่อยอดสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีคุณค่าทางพาณิชย์ การเป็นแหล่งทุนสนับสนุนในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อการพัฒนาอาจารย์ นักศึกษา และความสามารถของผู้ประกอบการ

4.3) ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงจากการเป็นสมาชิก หุ้นส่วนพันธมิตรกับเครือข่ายมหาวิทยาลัย ตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่และตามประเด็น ผ่านทางโครงการ และกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย สู่การพัฒนาภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่นได้ประโยชน์ทางอ้อมจากการทำงานของเครือข่ายที่เป็นผลกระทบรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีความพร้อมในการเป็นแหล่งรวมทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และมีพันธกิจด้านการเรียนการสอนในการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น การวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการ ในการผลักดันการทำงานร่วมกันสู่แนวทางปฏิบัติในการพัฒนา ทั้งการพัฒนาและสนับสนุนธุรกิจท้องถิ่นที่เป็นจุดแข็งของท้องถิ่นให้เจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรายได้ให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีของชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การพัฒนาอาชีพ การศึกษาตลอดชีวิต การเข้าถึงการบริการด้านสุขภาพ การพัฒนาด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อมของสังคม ชุมชน การพัฒนาด้านวัฒนธรรม การอนุรักษ์ฟื้นฟูภูมิปัญญาของท้องถิ่น ซึ่งผลกระทบต่างๆ เหล่านี้ขึ้นอยู่กับพันธกิจและประเด็นความร่วมมือในการดำเนินงานของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศและในระดับภูมิภาคอาเซียน

4.4) ภาคองค์การไม่แสวงหากำไร องค์การนานาชาติ เป็นผู้มีความพร้อมทางด้านทรัพยากร การเป็นแหล่งทุน การทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบความร่วมมือการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในมุมมองของภาคองค์การไม่แสวงหากำไร องค์การนานาชาติในการประสานความร่วมมือ ให้การสนับสนุนทั้งทางด้านทรัพยากร แหล่งทุนสนับสนุน ในการพัฒนาสังคม ประเทศ และภูมิภาค ให้บรรลุตามเป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การนั้นๆ ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัย

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามกรอบความคิด ของ McKinsey 7S Model Framework : A Tool for Leading มี 7 ด้าน คือ

1. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่เครือข่ายมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นต้องมีความชัดเจน สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน กลยุทธ์นั้นต้องให้สมาชิก คณะทำงานสามารถนำไปประยุกต์/ปฏิบัติได้ทันที กลยุทธ์ต้องมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม มีระบบและตรวจสอบการประเมินผล กลยุทธ์ มีความสอดคล้องและทิศทางเดียวกันกับนโยบายระดับภูมิภาคอาเซียน

2. โครงสร้างของเครือข่าย (Structure) ขึ้นอยู่กับรูปแบบการจัดตั้ง และต้องมีความยืดหยุ่นสูงในการจัดตั้งโดยเน้นตามยุทธศาสตร์เป็นฐาน (Agenda Based) และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานในเครือข่ายอย่างชัดเจน มีหลักสนับสนุนการมีส่วนร่วม

3. กระบวนการทำงาน (System) มีหลักการสนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) การกำหนดกระบวนการทำงานในแต่ละด้านและการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงานหลักและกลุ่มงานย่อยต่างๆ การแบ่งกลุ่มงานตามปัญหาเป็นฐาน ตามความต้องการของพื้นที่ การมีเจ้าภาพด้วยการแบ่งกลุ่มย่อย

4. รูปแบบ/เอกลักษณ์ (Style) มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการทำงานของคณะทำงาน/ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในเครือข่ายให้เป็นไปตามกลยุทธ์ การแลกเปลี่ยนแนวคิดการบริหาร การเคลื่อนย้าย (Mobility) ของบุคลากรทางการศึกษา การสนับสนุนผู้นำที่มีความสามารถทำงานในระดับภูมิภาค

5. บุคลากร (Staff) มีการพัฒนาศักยภาพผู้นำให้มีบทบาทสำคัญในการทำงานเครือข่าย รวมทั้งมอบพลังอำนาจในการทำงานให้กับคณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในเครือข่าย

6. ทักษะเฉพาะ (Skills) การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในเครือข่ายระดับภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการเครือข่ายด้วยการประชุมสัญจรในประเทศสมาชิกเพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานและการขับเคลื่อนนโยบาย ตลอดจนมีประเด็นในการทำงาน โครงการ และกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) การสร้างค่านิยมร่วมของเครือข่าย คณะทำงาน สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นโดยยึดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสำคัญ การสร้างค่านิยมร่วมต่อเนื่องในการมุ่งสู่เป้าหมายเป็นประชาคมอาเซียน

การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ภายใต้กรอบความสัมพันธ์ของ 5Cs ตามแนวคิดของ ปกรณ์ ปรียากร (2559) ได้นำมาประยุกต์ 5 ด้าน ดังนี้

1. บริษัท (C1 : Company)

1.1 การวางกลยุทธ์เป็นการแสวงหาช่องทางในการพัฒนาสมรรถนะ (Competences) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค

2. ลูกค้า (C2 : Customers)

2.1 แสวงหาช่องทางหรือกลวิธีในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ในเครือข่ายซึ่งหมายถึงสมาชิกและพันธมิตรอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

2.2 การมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ และชุมชน การเคลื่อนย้ายแรงงาน (Employability) ในระดับอาเซียน

2.3 การยกระดับสังคมภูมิภาคและสร้างความเท่าเทียมในสังคมยุคใหม่

2.4 ความสามารถในการอยู่ร่วมกันภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาค

2.5 แนวโน้มการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามประเด็นมีมากขึ้น เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพันธกิจสังคม เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย เป็นต้น

3. คู่แข่งขัน (C3 : Competition)

3.1 การกำหนดกลวิธีที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างคุณค่า การวิจัยพัฒนาและความสร้างสรรค์ในการสร้างรายได้เปรียบ

3.2 การร่วมมือกันในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการพัฒนาระบบการศึกษาในภูมิภาคอาเซียนให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกันภายใต้ความหลากหลายสามารถเทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible)

4. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (C4 : Collaborators)

4.1 สร้างการมีส่วนร่วมในการเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในทั้งผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา

4.2 การคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในบริบทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และภูมิภาค รวมทั้งภาครัฐที่เกี่ยวข้องต่อการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม รวมทั้งเทคโนโลยี

5. บรรยากาศภายนอก (C5 : Climate)

5.1 การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เช่น การก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

5.2 มุ่งสู่ความร่วมมือ แหล่งทุนระหว่างภูมิภาค หลากหลายองค์การระดับนานาชาติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และมหาวิทยาลัยสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค (2) วิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และ (3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่เอกสารที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน นโยบาย การดำเนินงานด้านเครือข่ายของมหาวิทยาลัยที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค รวมทั้งข้อมูลเพิ่มเติมจากหนังสือ เอกสาร ตำรา เว็บไซต์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลียในการศึกษาแนวการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) รวมทั้งแผนนโยบายรัฐที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ องค์การความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)

2. ประเภทข้อมูลจากบุคคล ได้แก่

2.1 ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนนักวิชาการอุดมศึกษา ผู้แทนจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผู้แทนภาคประชาชน (2) กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย (3) กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย และ (4) กลุ่มอาจารย์และบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัย

2.2 ผู้บริหารเครือข่ายที่ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ (1) กลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เช่น เครือข่ายเชิงพื้นที่ (ABC) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN) เครือข่ายพันธกิจมหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand :

EnT) และ (2) กลุ่มเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน เช่น ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) และเครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบ เสนอแนะองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยจำนวน 10 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยการวิเคราะห์เอกสาร เว็บไซต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 30 คน และการสอบถามผู้ปฏิบัติงานเครือข่าย จำนวน 50 คน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยการวิเคราะห์เอกสาร เว็บไซต์ ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จากผลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคในขั้นตอนที่ 1 และจากผลที่ได้จากการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในขั้นตอนที่ 2 และนำองค์ประกอบของรูปแบบให้ผู้ทรงคุณตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข โดยนำมาพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม ตามแนวความคิดพัฒนารูปแบบของ Keeves (1998)

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัย (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยนำองค์ประกอบของรูปแบบที่ผ่านการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน มาพิจารณายก (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน

ระดับภูมิภาค โดยบูรณาการข้อมูลทุกชั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ จากการสัมภาษณ์ จาก การสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายความร่วมมือมหาวิทยาลัยในระดับ ภูมิภาค และการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยใน ประเทศ และต่างประเทศ โดยนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อจัดทำ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การ บริหารการบริการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 10 คน ซึ่ง มี ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเครือข่าย จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและ กลยุทธ์ สรุปความเป็นไปได้ และความเหมาะสม โดยเน้นการตรวจสอบด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ตามแนวคิดของ Eisner (1985)

ขั้นตอนที่ 6 ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) นำมา ปรับปรุงรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการการวิจัยเรื่อง “การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย มหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค” (A Proposed Model and Strategies for the Regional University Network Management) ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ
- ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคที่ได้จาก การวิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความ วารสาร รายงานประจำปี รายงานการศึกษาดูงาน เว็บไซต์ การสัมภาษณ์ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 30 คน และการสอบถามผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย จำนวน 50 คน ซึ่งสามารถสรุปประเด็น สำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเครือข่ายมหาวิทยาลัย ในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรปและประเทศ ออสเตรเลีย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า

- 1.1 ลักษณะของการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) เครือข่ายจากการพยายามผลักดันริเริ่มให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐกับรัฐ (Intergovernmental Initiative) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ (Functional Based) เป็นเครือข่ายแนวตั้ง (Vertical Network) ในระดับนโยบายจากบนลงล่าง (Top-down) มีลักษณะใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) แบ่งกลุ่มตามพื้นที่

2) เครือข่ายจากการพยายามผลักดันริเริ่มให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร มหาวิทยาลัย ที่ไม่ใช่รัฐ (Nongovernmental Organization Initiative) จัดตั้งขึ้นตามปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) ตามประเด็นความร่วมมือ (Issue Based or Thematic Based) การตอบสนองความต้องการพื้นที่ (Community Based) การจัดตั้งจากแหล่งทุนสนับสนุน

1.2 ประเภทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) เครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ (Functional or Structure Based) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างความสัมพันธ์ระดับนโยบาย ตามความร่วมมือต่างๆ มีระดับโครงสร้างการบริหารงานองค์กรอย่างชัดเจน ตามภารกิจ โครงการและกิจกรรมต่างๆ อาจเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรไม่แสวงหากำไร และองค์กรระดับนานาชาติ

2) เครือข่ายเชิงพื้นที่ ตามความต้องการของกลุ่มพื้นที่ (Area Based or Community Based) เพื่อความสะดวกในการดำเนินการ การติดต่อประสานงานเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกัน และมีเป้าหมายในการพัฒนาพื้นที่ร่วมกันแบบบูรณาการ โดยยึดเอาพื้นที่ ความต้องการของพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ พื้นฐานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมีผลต่อความร่วมมือและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3) เครือข่ายเชิงประเด็น ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based or Issue Based or Thematic Network) โดยการใช้ประเด็นปัญหาเป็นปัจจัยหลักในการร่วมมือของสมาชิกในเครือข่าย เน้นในการจัดการในประเด็นกิจพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเชื่อมโยงในการบูรณาการด้านการพัฒนาร่วมกัน และเกิดผลประโยชน์ร่วมกันต่อทุกสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ โครงสร้างของเครือข่ายจะมีความยืดหยุ่นของการบริหารองค์กรสูง

1.3 ลักษณะของโครงสร้างและลำดับชั้นความสัมพันธ์ของเครือข่ายแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยตามแนวตั้ง (Vertical Network) เป็นเครือข่ายที่มีโครงสร้างลำดับช่วงชั้นความสำคัญไม่เท่ากัน เช่น รัฐ องค์กรนานาชาติ อยู่ในระดับนโยบาย ในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนงบประมาณแก่สมาชิก หุ่นส่วนพันธมิตรของเครือข่าย ประกอบด้วยองค์กรหลายภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ มหาวิทยาลัย ภาคชุมชน และองค์กรนานาชาติ แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ เครือข่ายระดับนโยบายจากบนลงล่าง (Top-down Network) และเครือข่ายระดับปฏิบัติการ ตามประเด็นปัญหาจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) เกิดขึ้นจากประเด็นความร่วมมือความสนใจเดียวกันของมหาวิทยาลัย องค์กรและภาคส่วนอื่นๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

และผลประโยชน์ร่วมกัน (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยตามแนวนราบ (Horizontal Network) เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจเดียวกันร่วมมือกันตามประเด็นปัญหาและความสนใจเดียวกัน

2. นโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ ภายใต้ของตกลงการเปิดเสรีการค้าบริการ GATS เกิดการแข่งขันกันทางการศึกษาที่เปิดโอกาสให้การศึกษาข้ามพรมแดน (Cross border) เข้ามามีบทบาทในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น และภายใต้กรอบขององค์การสหประชาชาติ (UN) ที่มีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลกที่ต้องบรรลุผลร่วมกันในปี ค.ศ. 2030 (Sustainable Development Goals : SDGs) เริ่มใช้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2558 จนถึง ปี พ.ศ. 2573 ที่สนับสนุนเสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีปฏิบัติให้เกิดผล สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมทั้งนโยบายของอาเซียนที่มีนโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความร่วมมือและการเตรียมความพร้อมภูมิภาคทั้งด้านการศึกษา ผลิตภาพแรงงาน ผู้ประกอบการ ผู้การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ และสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสร้างความร่วมมือทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) เพื่อพัฒนาทางการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียนให้มีความใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงและเข้ากันได้ ในขณะเดียวกันนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันของประเทศก็สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคอาเซียน หน่วยงานที่ดูแลงานด้านการศึกษาต่างก็มีนโยบายสนับสนุนด้านการศึกษา ให้มหาวิทยาลัยในประเทศไทยทำงานร่วมมือกันในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย

3. บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัย จากผลการวิเคราะห์เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียนมีบทบาทที่สำคัญ แบ่งเป็น (1) บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทางตรง (Direct Benefit) คือ การพัฒนาสถาบันของมหาวิทยาลัยต่างๆ ให้มีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน เกิดการพัฒนาสถาบันร่วมกันในการทำงานร่วมมือกัน แลกเปลี่ยนทรัพยากร ถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ ระหว่างสมาชิก และ เป็นการสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในภูมิภาค และ (2) บทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทางตรง (Indirect Benefit) คือ การพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ให้มีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงและเข้ากันได้ การเตรียมความพร้อมบัณฑิตตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ และสังคมในระดับประเทศ ภูมิภาคอาเซียนนานาชาติ (Employability)

4. ปัจจัยสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ประกอบด้วย (1) กรแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเสี่ยง อุปสรรค ภาวะคุกคามในด้านต่างๆ ของโลกและภูมิภาค ปัญหาที่มีความซับซ้อนเกินกว่าที่องค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะ

แก้ปัญหาได้โดยลำพัง การทำงานแบบร่วมมือกันจึงมีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะกระแสของการร่วมมือกันพัฒนาความเป็นภูมิภาคเดียวกัน (New Regionalization) จึงมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย (2) การศึกษาข้ามพรมแดน (Cross border) ภายใต้ข้อตกลง GATS เปิดโอกาสให้การศึกษาข้ามชาติเข้ามามีบทบาทในภูมิภาคมากขึ้น ภูมิภาคอาเซียนจึงต้องมีการร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยในการร่วมกันปฏิรูปการศึกษาให้มีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน เทียบเคียงและเข้ากันได้ เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาต่างชาติ เพื่อบรรยากาศความเป็นนานาชาติและการผลิตบัณฑิตเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลก (3) มหาวิทยาลัยเป็นสินค้าสาธารณะ (Public Goods) ในการเป็นสถาบันหลักในการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองผู้ประกอบการและสังคม (Employability) ผ่านทางพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้งทางด้าน การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การร่วมมือกันทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยจึงเป็นแนวทางในการพัฒนา ร่วมกันในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายของประเทศและภูมิภาค (4) มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) จากการแข่งขันเป็นการปรับตัว ใช้ทรัพยากรร่วมกัน การแบ่งงานกันทำ การทำงานแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย และทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) กับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนพันธมิตรมากขึ้น (5) กระแสความเป็นภูมิภาคเดียวกัน (Regionalization) และการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Capacity) ในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด การจัดการทรัพยากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ (ASEAN Community : AC) และ (6) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการทำงานร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีความใกล้เคียงกันมุ่งสู่การเป็นผู้นำทางการศึกษาในระดับภูมิภาค นานาชาติและความมีชื่อเสียง

5. สภาพปัญหา การดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ปัญหาที่สำคัญแบ่งผลการศึกษาออกตาม 6 องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ดังนี้

5.1 ด้านพันธมิตรและสมาชิก ระดับความสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างสมาชิก และพันธมิตร เกิดจากสมรรถนะที่มีความแตกต่างกัน บทบาทหลักอยู่ที่มหาวิทยาลัย และ/หรือ ประเทศที่มีขนาดใหญ่กว่าทำให้ขาดการมีส่วนร่วมจาก มหาวิทยาลัย และ/หรือ ประเทศสมาชิกที่มีขนาดเล็กกว่าจึงขาดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ หลักเกณฑ์การเป็นสมาชิกบางเครือข่ายมีการกำหนดโควตา การเก็บค่าธรรมเนียม นอกจากนี้ความแตกต่างด้านมาตรฐานการศึกษา ภาษา ศาสนา สังคมและวัฒนธรรม เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

5.2 ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ บางเครือข่ายมหาวิทยาลัยไม่มีความชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์และพันธกิจด้านใด เป้าหมายกว้างมากจนขาดแรงจูงใจเข้ามามีส่วนร่วม

5.3 คณะทำงาน ปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้บริหาร ผู้นำ คณะทำงานเครือข่ายขาดความรู้ความสามารถรอบด้าน ขาดวิสัยทัศน์และการเป็นที่ยอมรับในการทำงานในระดับภูมิภาค ขาดความตั้งใจในการทำงาน การทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นงานที่บังคับไม่ได้ต้องมีความตั้งใจเสียสละ บางเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีผลงานเป็นรูปธรรม บางเครือข่ายขาดผู้นำมีความสามารถไม่มีผลงาน

5.4 ด้านการทำงานและการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ปัญหาที่สำคัญคือ เกิดช่องว่างระหว่างสมาชิก คณะทำงาน การขาดแรงจูงใจของการมีส่วนร่วมการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ การมุ่งหวังจะได้รับผลประโยชน์เพียงด้านเดียวโดยขาดมุมมองการเป็นผู้ให้และถ่ายทอด

5.5 ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค ปัญหาด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ เช่น บุคลากร ทรัพยากร งบประมาณ การมีส่วนร่วมของพันธมิตรอื่นๆ ที่เป็นแหล่งทุน การขาดกลยุทธ์ กลไกและกระบวนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ขาดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

5.6 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ปัญหาที่สำคัญคือ การขาดแรงจูงใจ ระดับความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในโครงการ และกิจกรรมของเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อยู่ในระดับต่ำ ทั้งจากภายใน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากร และภายนอก ได้แก่ ภาคส่วนอื่นๆ ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคชุมชน และนานาชาติ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวปฏิบัติที่ดี ในการบริหารจัดการของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ภูมิภาคอาเซียน สหภาพยุโรป และประเทศออสเตรเลีย และผลการสัมภาษณ์ องค์กรประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน (The POWERS : Elements of Regional University Network) ดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย มีทั้งสมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยและพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญด้านพันธมิตรและสมาชิก ได้ดังนี้

1.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down Network) คือ เครือข่ายที่เกิดจากการริเริ่มโดยรัฐและร่วมมือกันพัฒนาระบบการศึกษาของภูมิภาคมีการกำหนดสมาชิกโควตาจากตัวแทนมหาวิทยาลัยชั้นนำของแต่ละประเทศเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ และมีพันธมิตรนานาชาติ

1.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการ (Bottom-Up Network) คือ เครือข่ายที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันเป็นความร่วมมือตามประเด็นต่างๆ ที่เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยและพันธมิตรอื่นๆ เข้ามาเป็นสมาชิกได้มีอิสระ

1.3 สมาชิกที่เป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่มีความพร้อมและศักยภาพสูงทางด้านทรัพยากรต้องเป็นผู้นำและทำหน้าที่สนับสนุนสมาชิกขนาดเล็กกว่าและการแบ่งกลุ่ม (Cluster) ของสมาชิกเป็นเครือข่าย ตามปัญหา (Problem Based) เชิงประเด็นย่อย (Thematic Network)

1.4 มหาวิทยาลัยควรสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อร่วมกันพัฒนาพื้นที่ สนองความต้องการตรงเป้าหมาย

1.5 ความจริงใจและตั้งใจจริงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก และการเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องดูประเด็นและศักยภาพของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

1.6 สมาชิกเครือข่ายในระดับภูมิภาคควรเน้นให้ความสำคัญในการสร้างความร่วมมือในประเทศกลุ่ม CLMV มากขึ้น

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ โดย (1) เครือข่ายที่เกิดจากรัฐมุ่งเน้นการถ่ายทอดนโยบายสู่ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ มีวัตถุประสงค์หลักคือ การสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาค และความร่วมมือระหว่างภูมิภาคเพื่อการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และ (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นตามประเด็นปัญหา จะมีวัตถุประสงค์และพันธกิจตามความร่วมมือเฉพาะประเด็นที่สนใจร่วมกัน โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ได้ดังนี้

2.1 มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการและการทำงานร่วมกันในการพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน

2.2 มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพและมีทรัพยากรต่างๆ ที่มีความพร้อมกว่าต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำและเป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน

2.3 สร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนของภูมิภาคในรูปแบบของหุ้นส่วนพันธมิตร (Partnership) ในลักษณะของพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement)

2.4 เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิกในภูมิภาค (Cost Sharing) และเน้นให้เกิดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ เพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบโจทย์พื้นที่

2.5 สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

3. ด้านคณะทำงาน โดย (1) คณะทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากระดับปฏิบัติการ (Bottom-up Network) โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน ประเด็นย่อย คณะทำงานมีความสำคัญต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยเฉพาะผู้นำ โครงสร้างคณะทำงานจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นสูงมีการหมุนเวียนวาระการเป็นเจ้าภาพเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิก และ (2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากระดับนโยบาย (Top-down Network) จะมีโครงสร้างองค์กรและคณะทำงานที่ชัดเจน ของแบ่งคณะทำงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบาย วางแผน และกำหนด

ทิศทาง กลุ่มที่ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ และกลุ่มที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานศูนย์กลาง บริหารและตรวจสอบการทำงาน สรุปประเด็นสำคัญด้านคณะกรรมการ ได้ดังนี้

3.1 คณะทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต้องเป็นผู้มีศักยภาพทางความรู้ความสามารถที่รอบด้านและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและนานาชาติ สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในคณะกรรมการ มีทั้งตัวแทนที่มาจากภาครัฐ ภาคส่วนอื่นๆ และจากตัวแทนสมาชิก

3.2 คณะทำงานมี 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับประสานงานกำกับดูแล และระดับปฏิบัติการมีวาระการดำรงตำแหน่งซึ่งขึ้นอยู่กับขนาดและโครงสร้างของเครือข่าย

3.3 การกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามความถนัด ความสนใจ และศักยภาพในการแสวงหาทุนสนับสนุนของสมาชิก

3.4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายและการมอบหมายให้ผู้มีความรู้ความสามารถในการเป็นตัวแทนเพื่อทำงานในเครือข่าย

4. ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน สิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วม คือ การมีแรงจูงใจ (Motivation) ในการเข้ามาเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วมในการทำงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัย เกิดแนวทาง วิธีการร่วมกันเพื่อกำจัดอุปสรรคต่างๆ ภายในภูมิภาค เช่น เครือข่ายย่อยเชิงประเด็น การประชุมระดับผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน ของสมาชิก ทั้งวิชาการและมีใช้วิชาการ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

4.1 มหาวิทยาลัยต้องร่วมมือกัน เพื่อผนึกกำลังในการทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายเพื่อการเตรียมความพร้อมของการเป็นภูมิภาคเดียวกัน มีระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานตรงตามความต้องการ (Employability) ทำให้บรรลุผลร่วมกันเพื่อให้ได้ผลิตภาพแรงงานสู่ภูมิภาค มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันที่มีจุดแข็งของแต่ละสถาบันออกมาใช้ร่วมกัน โดยเฉพาะการวิจัยร่วมกัน การทำวิจัยกับต่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติในภูมิภาค

4.2 ยึดหลักการการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ เช่น ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น ในแบบหุ้นส่วนพันธมิตร (Partnership) ใช้โจทย์ความต้องการพื้นที่เป็นฐาน เพื่อผลกระทบที่สามารถวัดได้จากสังคม ประเทศ และภูมิภาค เพื่อสร้างบทบาทของการพัฒนาในระดับพื้นที่ของมหาวิทยาลัย

4.3 สร้างค่านิยมของการทำงานร่วมกัน (Core Value) ภายใต้ความตั้งใจจริงของสมาชิกคณะกรรมการ โดยมีวัตถุประสงค์ งบประมาณ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันของเครือข่าย

เครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องมีแรงจูงใจ (Motivation) ให้สมาชิกเกิดการมีส่วนร่วม (Participation) ระหว่างกัน โดยต้องมีพันธะสัญญาาร่วมกัน (Commitment) ที่ชัดเจน ระหว่างสมาชิกและพันธมิตร รูปแบบการทำงานควรเป็นการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างกัน ทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge transfer) การแลกเปลี่ยน (Exchange) และการแบ่งปันกัน (Sharing) การทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Regional Engagement of University Network) ในการทำงานร่วมกัน เพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) ที่เป็นรูปธรรม ต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)

5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค เกิดระบบการบริหารจัดการใหม่แบบบูรณาการ ทรัพยากรร่วมกัน เน้นการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) บนพื้นฐานของการแก้ปัญหาเป็นฐานส่งเสริมความร่วมมือของมหาวิทยาลัยโดยตามความต้องการของพื้นที่ การส่งเสริมการมอบพลังอำนาจด้วยการทำงานเป็นกลุ่มย่อย (Cluster) ตามประเด็น (Thematic Network) ให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบเฉพาะ การบริหารจัดการเครือข่ายขึ้นอยู่กับศักยภาพของคณะทำงาน ผู้นำ และการมีทรัพยากร การแสวงหาแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน การบริหารจัดการในระดับภูมิภาคจึงมีหลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะและโครงสร้างของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เป็นสำคัญ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

5.1 การบริหารจัดการต้องร่วมมือกันทั้งภาครัฐ มหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ และการสนับสนุนด้านงบประมาณทั้งจากภาครัฐในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ตลอดจนภาคส่วนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5.2 การแบ่งกลุ่มงานตามปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) ตามความต้องการของพื้นที่ (Community Based) การมีเจ้าภาพด้วยการแบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) การทำงานเชิงประเด็น (Thematic Network) ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้ ไม่เกิดการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้เกิดการแบ่งงานกัน การกระจายอำนาจ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างแท้จริง

5.3 การบริหารจัดการเครือข่ายด้วยการประชุมสัญจรในประเทศสมาชิกเพื่อช่วยกระตุ้นให้เกิดการทำงานและขับเคลื่อนนโยบายมีประเด็นในการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

5.4 การแลกเปลี่ยนเคลื่อนย้าย (Mobility) ของบุคลากรทางการศึกษาภายในภูมิภาค ทั้งในระดับผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และถ่ายทอดร่วมกัน

5.5 การสนับสนุนงบประมาณรัฐ มหาวิทยาลัย จากองค์การไม่แสวงหาประโยชน์ ภาคส่วนอื่น ทั้งภายในประเทศและนานาชาติก่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงานร่วมกันเพื่อภูมิภาค

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องมีแนวทางในการสร้างความร่วมมือและความสามารถในการทำงานร่วมกันกับทุกภาคส่วนของภูมิภาค ประกอบด้วย (1) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเชื่อมโยงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ภายใต้พันธกิจ ทั้ง 4 ประการ คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ (2) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยกับกระบวนการบริหารจัดการของภูมิภาคในการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาค การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อภูมิภาคภายใต้เศรษฐกิจสร้างสรรค์และการพัฒนา สังคม วัฒนธรรมชุมชน ท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

หลักการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

○ โครงสร้างของเครือข่าย ที่ประกอบด้วยคณะทำงาน ตามหลักแบ่งงานกันทำ การบริหารจัดการสมาชิกและพันธมิตรต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบมีส่วนร่วม

○ การบริหารจัดการ รูปแบบการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ การแบ่งกลุ่มงาน แบ่งกลุ่มเจ้าภาพรับผิดชอบตามประเด็น การแบ่งกลุ่มตามพื้นที่ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการบริหารงบประมาณ

○ ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายตามหลัก ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์คาดหวัง โดยปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย และเครือข่าย อันได้แก่ คนโดยเฉพาะผู้นำและคณะทำงาน งบประมาณ ทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้-ไม่ได้ การบริหารจัดการ นโยบาย ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี และการสะท้อนกลับของคุณค่าความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอก เช่น ภาคสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน ภูมิภาค และนานาชาติ ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายจึงควรมีความหลากหลาย (Process) ขึ้นอยู่กับโครงสร้าง การบริหารและ กระบวนการบริหารเครือข่าย POLE ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) ภาวะผู้นำ การสั่งการ การชี้นำ (Leading) และการตรวจสอบประเมิน (Evaluating) และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

ปัจจุบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการ (Process) เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจากการแบ่งงานกันทำ ด้วยการแบ่งการทำงานตามความต้องการพื้นที่ (Community Based) เป็นกลุ่มย่อย (Cluster) เป็นเครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีเจ้าภาพในการรับผิดชอบให้อำนาจกับเครือข่ายย่อยในการทำงาน และการร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษาร่วมมือกันแก้ปัญหา (Problem Based) ในภูมิภาคร่วมกัน การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน ในทุกมิติเป็นการส่งมอบคุณค่า (Public Value) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค

จุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) กับภาคส่วนต่างๆ อย่างเร่งด่วน (Output) คือ การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ภายใต้ขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคในการเป็นหลักที่เป็นกลไกขับเคลื่อนร่วมกันให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะการเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมต่อสังคมชัดเจน

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากเครือข่ายมหาวิทยาลัย จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย

ส่วนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

การนำเสนอ “รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค” ผู้วิจัยได้ยกร่างขึ้นจากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค และผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ และวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบและกลยุทธ์ ฯ โดยการจัดประชุมสัมมนา ผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญการบริหารจัดการเครือข่าย จำนวน 10 คน เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2559 เวลา 10.00 - 13.30 น. ณ ห้องประชุม 704 ชั้น 7 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยได้นำผลการประชุมและข้อเสนอแนะจากการประชุมไปปรับปรุงแก้ไขทำให้ได้รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค จำนวน 5 กลยุทธ์หลัก 16 ย่อยและ 36 แนวปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

วิสัยทัศน์ (Vision) : การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อยกระดับความสามารถในการทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนความสำเร็จของภูมิภาคสู่ความเป็นสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย (Goal) :

1. มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงเข้ากันได้
2. มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นฐานสำคัญในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาประเทศและภูมิภาค
3. มหาวิทยาลัยในอาเซียนเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์

4. มหาวิทยาลัยในอาเซียนมีบรรยากาศความเป็นนานาชาติ มีส่วนร่วมกับประชาคมโลกและมุ่งสู่การมีชื่อเสียงระดับสากล

พันธกิจ (Mission) : เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง การพัฒนากับทุกภาคส่วนในภูมิภาค ประกอบด้วย 4 พันธกิจ คือ

1. แก้ววิกฤต (Critical) : ร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัยในภูมิภาคภายใต้พันธกิจหลัก
2. สร้างโอกาส (Opportunities) : สร้างโอกาสให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประเทศ
3. มุ่งมั่นต่อเนื่อง (Ongoing to Earnestness) : มุ่งมั่นให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคร่วมมือกันพัฒนาประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่อง
4. ยกระดับเป้าหมาย (Purposive) : ยกระดับการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติการมีชื่อเสียงและการมีส่วนร่วมกับประชาคมโลกอย่างยั่งยืน

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นรูปแบบเครือข่ายที่มีหลายชั้น (Multi-Layered Network) ที่เน้นการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) เพื่อมุ่งสร้างและนำส่งคุณค่าให้ทุกภาคส่วน (Create and Delivering Value) ได้รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS - M : Model for the Regional University Network Management) โดยมีพลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement) มีองค์ประกอบการบริหารจัดการ 5 ด้าน (POWERS - M) ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันและเครือข่าย (P&W: Partnership, Membership and Working group) ในการบริหารจัดการด้านคนของเครือข่ายมหาวิทยาลัย สมาชิก พันธมิตรและคณะทำงานให้มีประสิทธิภาพ
2. วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่าย (O: Objective and Mission) ในการบริหารจัดการด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย
3. แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (E: Engagement and Mutual Benefit) ในการบริหารจัดการในการสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันผลประโยชน์

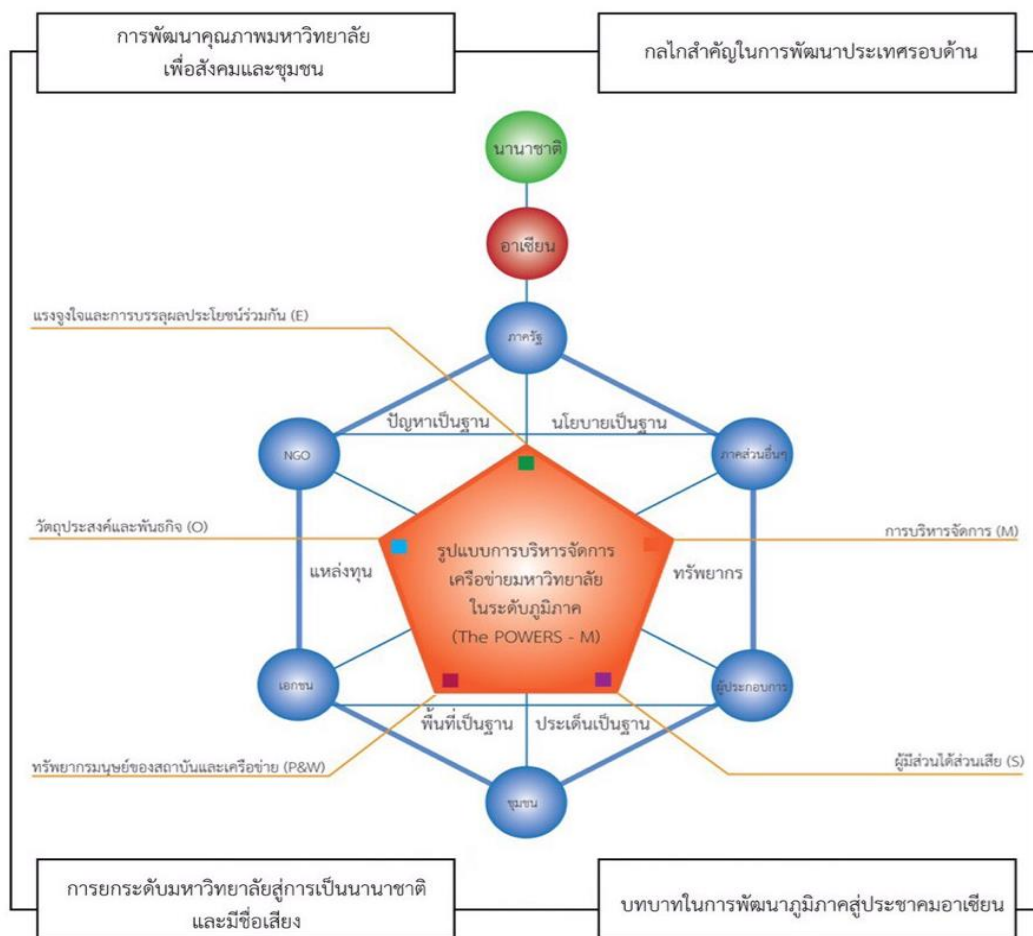
4. การบริหารจัดการ (M: Management) ในการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management) ภายใต้ความหลากหลายของรูปแบบความสัมพันธ์ เครื่องมือ ทรัพยากรงบประมาณ และแหล่งทุนสนับสนุน

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S: Stakeholders) ในการบริหารจัดการภายใต้ความยืดหยุ่นของโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย ในการสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นในการเข้ามามีส่วนร่วมและการส่งมอบคุณค่า แบ่งปันผลประโยชน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น รายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน รายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5.2 รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน

(The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management)

รูปแบบและกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ แบ่งเป็น 3 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อองค์ประกอบการบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์สถาบันและเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านแรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการบริหารจัดการ และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติที่ 2 การบริหารจัดการเครือข่าย ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากร งบประมาณ แหล่งทุน การแบ่งกลุ่ม ประเด็นย่อย การแบ่งกลุ่มตามพื้นที่ หรือการใช้ปัญหาเป็นฐาน

มิติที่ 3 รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งโครงสร้างแนวราบและแนวตั้ง การทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ

ผลการวิเคราะห์ได้ยุทธศาสตร์ 5 ด้านในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย มีดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและ
หุ้นส่วนพันธมิตร (Enhancement of Working group and Partnership)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้
ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (Clear Development of Objectives,
Missions and Strategy)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน
(Motivate and Engage all Sectors to Achieve Mutual Benefit)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 :** พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผล
ต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (Regional Managing Diversity)
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 :** ยกกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อ
ภูมิภาค (Knowledge Sharing and Innovation)

มี 5 กลยุทธ์หลัก “POWERS - M Strategies” เสริมประสิทธิภาพ สร้างสรรค์
พัฒนา สร้างแรงจูงใจ ต่อเนื่องร่วมมือ เชิงรุกก้าวหน้า ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

**กลยุทธ์หลักที่ 1 : เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก
คณะทำงานและหุ้นส่วนพันธมิตร
(Enhancement of Working group and Partnership)**

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 14 แนวปฏิบัติดังนี้

กลยุทธ์ย่อย

1. ระดับการมีส่วนร่วมของพันธมิตรและสมาชิก (6)

แนวปฏิบัติ

1.1 พัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิกตามลักษณะรูปแบบ และโครงสร้างของ
เครือข่าย เครือข่ายมีแนวทางในการกระตุ้นการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสมาชิก ด้วยการพัฒนาระบบ
การเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายตามลักษณะรูปแบบ และโครงสร้าง

1.1.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down) การเข้าเป็นสมาชิก รัฐ/
เครือข่าย ควรมีระเบียบกฎเกณฑ์ วัตถุประสงค์ในการกำหนดการเป็นสมาชิกอย่างชัดเจน

1.1.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการตามประเด็น (Bottom up) การเข้าเป็น
สมาชิกเครือข่ายควรเปิดกว้างให้ทุกมหาวิทยาลัยเข้าเป็นสมาชิกได้ด้วยความสะดวกใจ

1.2 ปรับปรุงระเบียบวิธีการกระจายสมาชิกครอบคลุมทุกประเทศในภูมิภาค

1.2.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down) การกำหนดสมาชิกตามโควตามหาวิทยาลัยและประเทศสมาชิก หลักเกณฑ์การกำหนดพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ กำหนดตามการเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบงาน การกำหนดตามเขตพื้นที่

1.2.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการตามประเด็น (Bottom up) กำหนดตามประเด็นและพันธกิจหลักของเครือข่าย ที่สอดคล้องกับแนวทางของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการกระจายการมีส่วนร่วมกันในการเข้าเป็นสมาชิก (Bottom-up)

1.3 เสริมประสิทธิภาพให้มีกระบวนการสนับสนุนการให้สมาชิกเข้ามาเป็นตัวแทนผู้นำ คณะทำงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันในการเครือข่าย

1.3.1 สนับสนุนให้มีหน่วยงานรับผิดชอบดูแล มีระบบพี่เลี้ยงโดยภาครัฐ (Government mentoring)

1.3.2 มีแนวทางการประเมินผลการทำงาน ผลงาน ของผู้นำและคณะทำงานปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลกระทบรูปธรรมที่ชัดเจน

1.3.3 ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันในหลายมิติ กับภาคส่วนอื่นๆ

1.4 การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือแบบหุ้นส่วนพันธมิตรจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ

1.5 ยกกระดับความร่วมมือ การเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยน แนวปฏิบัติที่ดีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

1.6 สนับสนุนการประชุมระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับคณะทำงาน พันธมิตรต่างๆ และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติในระดับภูมิภาคและนานาชาติ

2. การทำงานที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ และคณะทำงาน (4)

แนวปฏิบัติ

3.1 มีระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือให้มหาวิทยาลัยภายในภูมิภาคเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย ตามความสนใจในกลุ่มย่อย และเครือข่ายเชิงประเด็นต่างๆ

3.2 สนับสนุนบทบาทผู้นำที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกอย่างเต็มที่ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ ทั้งเครือข่าย Top down และ เครือข่าย Bottom-up เนื่องจากมีผลต่อปัจจัยความสำเร็จ

3.3 ยกย่องสมรรถนะของคณะทำงานให้เข้าถึงทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพในการประสานการทำงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

3.3.1 ปรับและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถลดระยะเวลาและขั้นตอนเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารงาน

3.3.2 พัฒนาระบบบริหารงานและเพิ่มรายได้จากสินทรัพย์อย่างมีหลักการธรรมาภิบาล

3.4 พัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการมอบพลังอำนาจให้กับคณะทำงานได้มีอิสระในการทำงานอย่างสร้างสรรค์

3. ความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล (4)

แนวปฏิบัติ

3.1 สร้างระบบการเข้าเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์เงื่อนไขการดำรงอยู่ ค่าธรรมเนียมสมาชิกทั้งจากมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ มีกระบวนการจัดสรรกระจายอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สร้างพลังการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานที่หลากหลายจากสมาชิกมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ

3.3 พัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง และมาจากหลากหลายภาคส่วน

3.4 กำหนดข้อตกลงเรื่องภาระงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติในการส่งมอบงานของผู้บริหารและคณะทำงาน

กลยุทธ์หลักที่ 2 : สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (Clear Development of Objectives, Missions and Strategy)

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 5 แนวปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์ย่อย

1. ใช้ฐานของปัญหาในการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจร่วมกันในภูมิภาค (2)

แนวปฏิบัติ

1.1 ยกกระดับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและนานาชาติเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์

1.1.1 ส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในความเป็นภูมิภาค การเสริมสร้างความเข้มแข็งของอาเซียน และสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม ศาสนา ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทางการศึกษา

1.1.2 มีโครงการ กิจกรรมสนับสนุนการฝึกงานในสถานประกอบการในอาเซียน หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ ได้แก่ รัฐ อาเซียน เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน

1.1.3 มีการจัดประชุมในระดับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐด้านการศึกษาของภาครัฐในอาเซียนอย่างต่อเนื่อง

1.2 ส่งเสริมการลดข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาร่วมกันเช่น การยกระดับความสามารถทักษะภาษาอังกฤษ การสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับในความหลากหลายภายในภูมิภาคอาเซียน

1.2.1 สนับสนุนให้มีโครงการในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาร่วมกันเพื่อลดช่องว่างของการพัฒนา เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ภาษาอาเซียน

1.2.2 สร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ การเมือง และศาสนา

2. การมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการบรรลุร่วมกัน (2)

แนวปฏิบัติ

1.1 ส่งเสริมศักยภาพของเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้วยการใช้ทรัพยากรในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ระดับสากลเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ของภูมิภาค

1.2 เพิ่มขีดความสามารถของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็นกลไกหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษารวมกันเพื่อความเป็นอัตลักษณ์และการเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาค

1.2.1 สนับสนุนเครือข่ายที่มีอยู่แล้วและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการประสานและการ บูรณาการในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างภูมิภาค เช่น AUN SEMEO-RIHED UMAP GMSARN หน่วยงานหลักที่ร่วมรับผิดชอบ คือ อาเซียน เซมิโอ สกอ.

1.2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยตระหนักถึงบทบาทและเห็นความสำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนในการพัฒนาสถาบันด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นคณะทำงาน

3. การมีกลยุทธ์เพื่อการทำงานร่วมกัน (1)

แนวปฏิบัติ

3.1 ส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือกันพัฒนาระบบกลไก กำหนดนโยบาย ระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่างๆ เพื่อสร้างพื้นฐาน ความเท่าเทียมกัน และการพัฒนาพื้นที่เชิงสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ สู่วิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นคณะทำงาน

3.1.1 กลยุทธ์เครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down) ในการพัฒนาวัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายร่วมกันเพื่อการเตรียมความพร้อมประชาคมอาเซียน

3.1.2 กลยุทธ์เครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) ในการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทำงานเพื่อตอบสนองพื้นที่ สังคมตามประเด็นความร่วมมือต่างๆ

3.1.3 ส่งเสริมความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศและภาคประชาสังคมต่างๆ ในรูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตามกลุ่มปัญหา (Cluster) ประเด็นในการทำงาน (Thematic) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากร และการทำงานร่วมกัน เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลจากความร่วมมือ หน่วยงานหลักที่ร่วมรับผิดชอบผลักดัน กำหนดโครงการและกิจกรรม คือ หน่วยงานรัฐด้านการศึกษา ASEAN และเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ

3.1.4 ส่งเสริมบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการอันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์หลักที่ 3 : สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน

(Motivate and Engage all Sectors to Achieve Mutual Benefit)

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 3 แนวปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์ย่อย CHULALONGKORN UNIVERSITY

1. สนับสนุนการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน (1)

แนวปฏิบัติ

1.1 บูรณาการในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ ร่วมกันทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรในระดับภูมิภาค และนานาชาติเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก

1.1.1 สนับสนุนการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์เพื่อตอบสนองพื้นที่ (Community Based) แบ่งกลุ่มงานย่อย (Cluster) แบ่งกลุ่มทำงานตามประเด็น (Thematic Based) เพื่อการมีส่วนร่วม การมีเจ้าภาพ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ตามหลักการแบ่งงานกัน

1.1.2 มหาวิทยาลัยมีแนวทางทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาค และนานาชาติ เพื่อการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน การสนับสนุนแหล่งทุนและทรัพยากร

2. สร้างแรงจูงใจของการมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยงการทำงานกับภาคส่วนอื่น (1) แนวปฏิบัติ

2.1 สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัย สมาชิกพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ มีแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน

2.1.1 สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย ส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ

2.1.2 ทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ กิจกรรม กับเครือข่ายมหาวิทยาลัย นอกภูมิภาคที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

2.1.3 ส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ ในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ในภูมิภาคและนานาชาติ

3. การจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์ (1) แนวปฏิบัติ

3.1 ยกระดับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อการเกิดผลกระทบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

3.1.1 เกิดการจัดสรรงบประมาณ และแบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิกและพันธมิตรที่เข้าร่วมมีอย่างเป็นรูปธรรม

3.1.2 สร้างระดับความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคชุมชน และนานาชาติ เห็นความสำคัญของการสนับสนุนและช่วยเหลือการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

3.1.3 สร้างแนวคิดการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก พันธมิตรที่มีศักยภาพสูงกว่าในการเป็นผู้ให้ แบ่งปันช่วยเหลือ ถวายทอด การเป็นผู้ให้มากกว่าการมุ่งหวังการเป็นผู้รับ หรือมีมุมมองการเข้าร่วมเพื่อมุ่งหวังการได้ผลประโยชน์แต่เพียงด้านเดียว

กลยุทธ์หลักที่ 4 : พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

เพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค

(Regional Managing Diversity)

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย 11 แนวปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์ย่อย

1. ขับเคลื่อนด้วยกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นของ 6 องค์ประกอบ (The POWERS) (2)

แนวปฏิบัติ

1.1 ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์กร ให้มีการเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการกับองค์กร สถาบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

1.1.1 ยกระดับการบริหารจัดการเครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down)

1.1.2 ยกระดับการบริหารจัดการเครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up Network)

1.1.3 สนับสนุนให้เกิดกลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นของ 6 องค์กรประกอบ ได้แก่ ด้านสมาชิกและพันธมิตร ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานร่วม และการบรรลุผลประโยชน์ ด้านการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค และ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

1.2 ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน แนวปฏิบัติที่ดี การหมุนเวียนเจ้าภาพ เพื่อความยั่งยืนของการมีส่วนร่วม

1.2.1 สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

1.2.2 มุ่งส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางในการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นเพื่อพัฒนาประเทศ (Engagement) ตามศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และวิสัยทัศน์ของแต่ละสมาชิกโดยมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นผู้สนับสนุน เช่น การทำโครงการวิจัยร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน ในระดับภูมิภาคเพื่อเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรม

1.2.3 โครงการในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการ เช่น การเสวนาวิชาการ การฝึกอบรม การเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและ ผู้บริหารให้มีองค์ความรู้ที่ทันสมัยและการจัดการศึกษาให้เป็นสากลเพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน

1.2.4 ยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคเสริมสร้างความเท่าเทียมกัน สามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development)

2. การบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ เครื่องมือ ทรัพยากรและเทคโนโลยี (6)

แนวปฏิบัติ

2.1 เครือข่ายระดับนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีความหลากหลายคล่องตัวตามรูปแบบและโครงสร้างแต่ละเครือข่าย

2.1.1 วางแผน กำหนดทิศทาง นโยบายร่วมกัน เตรียมความพร้อมด้วยการ พัฒนามาตรฐานการศึกษาให้มีความใกล้เคียงกัน การมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อลด อุปสรรค การกำหนดกฎระเบียบและกฎหมายในการสนับสนุนการเคลื่อนย้ายและแลกเปลี่ยน

2.1.2 สร้างกลไกในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีทั้งรูปแบบการบริหาร จัดการทั้งแบบแนวตั้งระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน และแนวนอนประสานการทำงานร่วมกันกับภาค ส่วนอื่นเกิดการแลกเปลี่ยน การใช้ทรัพยากร และตอบสนองของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและ ตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค

2.2.1 พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จาก ผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค เช่น การสนับสนุนให้มีศูนย์กลางข้อมูลในเครือข่าย

2.2.2 สนับสนุนทรัพยากรร่วมกันในการทำงานวิจัยและพัฒนาการเรียน การสอนร่วมกัน การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อมุ่งสู่การติดอันดับโลกของมหาวิทยาลัย

2.3. ส่งเสริมการประชุมระดับนโยบาย การอบรม การทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อการ ขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การจัดประชุมเสวนาวิชาการร่วมกันเพื่อเกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Create dialogue)

2.4 สร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีความ หลากหลายในการดำเนินการโดยการสร้างการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก

2.4.1 ปรับปรุงคู่มือการทำงานด้านเครือข่าย การมีแนวปฏิบัติสำหรับ คณะทำงาน สมาชิก ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับ

2.4.2 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือให้มีความ ชัดเจน ยึดหยุ่นตามบริบทของเครือข่ายและทันสมัยอยู่เสมอ

2.5 สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

2.6 พัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลด ต้นทุนในการบริหารจัดการ

3. การใช้พื้นที่เป็นเกณฑ์ การแบ่งกลุ่มย่อย การแบ่งตามประเด็น หลักการแบ่งงาน (1) แนวปฏิบัติ

3.1 ส่งเสริมการมอบอำนาจในการบริหารงานให้กับผู้บริหารและคณะทำงาน เครือข่าย การมีระบบและกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

3.1.1 ยกระดับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area Based or Community Based)) และปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อผลต่อสังคมเป็นรูปธรรม

3.1.2 สนับสนุนการบริหารงานด้วยการแบ่งกลุ่ม (Cluster) เครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) ตามความถนัดและความพร้อมทางทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัยและประเทศในภูมิภาคอาเซียน และมีความสอดคล้องกับสังคมโลก เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและการพัฒนาทางเทคโนโลยี พัฒนาผู้ประกอบการ พัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน พัฒนาด้านสังคมและวัฒนธรรมภูมิภาค พัฒนาการศึกษาคู่ต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นต้น

3.1.3 ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต่างๆ ด้วยการสนับสนุนให้มีผู้นำ ผู้บริหารเครือข่ายที่มีความรู้ความสามารถ

3.1.4 สนับสนุนหลักการแบ่งงานกันทำ ตามขีดความสามารถ ศักยภาพและความชำนาญและเสริมสร้างความร่วมมือกับองค์กรในระดับนานาชาติในการสนับสนุนแหล่งทุน

4. การสนับสนุนแหล่งทุนภายนอก นานาชาติ (2)

แนวปฏิบัติ

4.1 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ กำกับดูแล การจัดสรรทุนสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกตรวจสอบและประเมินผล

4.2 ส่งเสริมให้แหล่งทุนภายนอกในระดับนานาชาติเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

4.2.1 สร้างบรรยากาศนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย การทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ กิจกรรมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

4.2.2 เทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการกับเครือข่ายในระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

4.2.3 บูรณาการในการทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรนานาชาติในการสนับสนุนแหล่งทุน องค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก

กลยุทธ์หลักที่ 5 : ยกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม

การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค

(Knowledge Sharing and Innovation)

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย 3 แนวปฏิบัติ ดังนี้

กลยุทธ์ย่อย

1. ความยืดหยุ่นของโครงสร้างและความสัมพันธ์ (1)

แนวปฏิบัติ

1.1 พัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาให้จิตสำนึกในการทำงานเครือข่ายทั้งในด้านการมีส่วนร่วม เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

1.1.1 สร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนที่มีความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากร และจุดแข็งด้านการวิจัยทำงานร่วมกันในการแลกเปลี่ยนนักศึกษา

1.1.2 พัฒนาหลักสูตรนานาชาติเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ เข้ามาศึกษาในภูมิภาค เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติขึ้นในมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน

2. การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทุกภาคส่วนของภูมิภาคตามศักยภาพสถาบัน (1)

แนวปฏิบัติ

2.1 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทุกภาคส่วนของภูมิภาค

2.1.1 ยกกระดับความร่วมมือ ภายใต้โครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรในระดับนานาชาติที่มีชื่อเสียงระดับโลก ทั้งการวิจัยและการพัฒนา เพื่อสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย และการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา

2.1.2 สร้างความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนกับมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคเพื่อยกระดับการพัฒนาสถาบันภายในภูมิภาคให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาตรฐานการศึกษาของอาเซียนให้ใกล้เคียงกันระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible)

2.1.3 สนับสนุนบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับภาคส่วนอื่นๆ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในฐานะผู้ใช้บัณฑิต

3. การถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรม เชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาและตอบสนองภูมิภาค (1)

แนวปฏิบัติ

3.1 ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อสร้างค่านิยมร่วมและสนับสนุนจากสังคม เพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศและภูมิภาค

3.1.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียนเกิดผลงานวิชาการและการพัฒนางานวิจัยสู่การพัฒนา เพื่อการส่งมอบคุณค่า และผลกระทบที่เป็นรูปธรรมต่อ สังคม ประเทศ และภูมิภาค (Research and Innovation for ASEAN)

3.1.2 ส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Enterprise and Business Development) และความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (Employability)

3.1.3 สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาคเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภูมิภาคอาเซียน มุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองอาเซียน Global citizen

3.1.4 สนับสนุนการมีศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ (ASEAN - Cyber Centre) เพื่อเป็นศูนย์ข้อมูลของภูมิภาคอาเซียนในการประสานเชื่อมโยงและการพัฒนาร่วมกัน

3.1.5 สนับสนุนการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยตามประเด็นเพื่อตอบสนองพัฒนาภูมิภาคในประเด็นต่างๆ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบันผลักดันให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยมากขึ้น

ปัจจัยสนับสนุนผลักดันให้มหาวิทยาลัยเกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนเพิ่มมากขึ้น สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยจึงมุ่งทำงานร่วมกันในการกำหนดแนวทาง นโยบายต่างๆ เพื่อการพัฒนาด้านการศึกษาภายในภูมิภาคให้มีความใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงและเข้ากันได้ ด้วยการพัฒนาระบบ กลไกต่างๆ ทางการศึกษาเพื่อรองรับในการรองรับความเป็นภูมิภาคที่อยู่ภายใต้นโยบาย และหลักการเดียวกัน สอดคล้องตามแนวคิด Neubauer และ Knight (2012) ที่สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยค้นพบปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ มีความสำคัญในการผลักดันให้ภูมิภาคมีการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาการพัฒนามหาวิทยาลัย ประเทศ และภูมิภาค ด้วยปัจจัย (1) แรงผลักดันของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลกและภูมิภาคอย่างรวดเร็ว ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ก็เป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมในการสร้างพลังในการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือในระดับภูมิภาค (2) มหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นนานาชาติทางการศึกษา (Internationalization) ประเทศต่างๆ ทั่วโลกเกิดเสรีในการเคลื่อนย้ายในการให้บริการข้ามพรมแดน (Cross Border) ผลักดันให้ประเทศและภูมิภาคมุ่งจัดการศึกษาสู่ความเป็นนานาชาติมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Hawkins และ Sugimura (2012) การมีตัวชี้วัดของการเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียงของ

มหาวิทยาลัยในระดับโลก เป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันทำงานระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน ผลักดันให้ประเทศไทยและภูมิภาคต้องปรับนโยบายให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมและปฏิรูปการศึกษาภายในภูมิภาคให้มีความใกล้เคียงกัน เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเคลื่อนย้ายบุคลากรของภูมิภาค (3) มหาวิทยาลัยถูกคาดหวังว่าเป็นสินค้าสาธารณะ (Public Goods) ในการเป็นสถาบันหลักเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม เนื่องจากเป็นองค์กรแหล่งรวมทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศและภูมิภาคให้ตรงตามความต้องการและมีความสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน สอดคล้องตามหลักการของ OECD (2007) (4) มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ให้เป็นสถาบันเพื่อประเทศและภูมิภาค (New Paradigms) การมีข้อจำกัดในด้านของทรัพยากร ขนาดและสมรรถนะ โครงสร้างและการบริหารจัดการของแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน ทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัว ในการร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน ในการทำงานร่วมกันแบบเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนเพื่อตอบสนองความต้องการของพื้นที่และของสังคมในด้านต่างๆ (5) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Capacity) และความเป็นหนึ่งเดียวของภูมิภาค (Regionalization) แรงผลักดันจากรัฐในการมุ่งสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของอาเซียนในการก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์โดยสนับสนุนให้ประเทศที่มีความพร้อมมากกว่าเข้าสู่การขับเคลื่อนนโยบายร่วมกัน โดยการผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน โดยการปฏิรูปการศึกษาของอาเซียนตรงตามหลักการของ AUN (2016) และ (6) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นความมุ่งหวังในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของสมาชิก การสร้างความเป็นผู้นำทางการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคและนานาชาติ เพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาสถาบัน สอดคล้องตามแนวคิดของ นันทนา คชเสนี (2559) สู่การเป็นภูมิภาคเดียวกัน มีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกันและสามารถเทียบเคียงกันได้เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในภูมิภาค ได้ผลิตภาพแรงงานเพื่อภูมิภาค มีการนำทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งแต่ละสถาบันมาใช้ร่วมกัน จากผลการวิเคราะห์การทำงานเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันโดยมุ่งส่งเสริม 4 ด้านเพื่อภูมิภาค (Kettunen, 2006; Kantanen, 2007; OECD, 2007; Sugimura, 2012; RUN, 2013; AUN, 2016) คือ ด้านการเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation for ASEAN) เพื่ออาเซียนเกิดผลงานวิชาการและการพัฒนางานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ได้ ด้านการส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ (Enterprise and Business Development) เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคให้เติบโตต่อเนื่อง ด้านการสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงาน (Human Capital Development) เพื่อภูมิภาครองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในภูมิภาคอาเซียน และด้านการยกระดับการพัฒนาสังคม

และวัฒนธรรม (Social and Cultural Development) เพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาค เสริมสร้างความเท่าเทียมกัน สามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม

ประเด็นที่ 2 องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่สำคัญต่อการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 6 ประการด้วย (1) ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (2) ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ของแต่ละเครือข่ายต้องมีความชัดเจนมีความสร้างสรรค์และสร้างแรงจูงใจให้เกิดพันธมิตรและสมาชิกจากภาคส่วนต่างๆ เข้าร่วมมือ (3) ด้านคณะทำงาน (4) ด้านการทำงาน และบรรลุประโยชน์ร่วมกัน คือ การร่วมกันทำงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาด้านต่างๆ ในภูมิภาคให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน เพื่อการบรรลุประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก คือ การทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) กับภาคส่วนต่างๆ สอดคล้องกับเครือข่าย RUN (2013) (5) ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค เกิดระบบการบริหารจัดการใหม่แบบบูรณาการทรัพยากรร่วมกัน ตามแนวคิดของ Etzkowitz, H., Leydesdorff, L., (1995) เน้นการมีส่วนร่วมแบบหุ้นส่วน พันธมิตรระหว่างมหาวิทยาลัย กับภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการเครือข่ายขึ้นอยู่กับศักยภาพของคณะทำงาน ผู้นำ และการมีทรัพยากร การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก เช่น การให้อำนาจในการบริหารจัดการ การแบ่งงานกันทำ การสร้างแรงจูงใจด้วยการมีเจ้าภาพจากสมาชิก การหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก (6) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ประเด็นที่ 3 รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย

รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต้องมีกลไกในการขับเคลื่อนร่วมกันเพื่อสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS : Models for Management of the Regional University Network) โดยมีพลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ของการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน สอดคล้องแนวคิด ของ วิเชียร วิทยอุดม (25540; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2559) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) ที่เกิดจากความร่วมมือกันจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวราบ เป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันในแต่ละสถาบันสมาชิกให้มีความเข้มแข็งมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน ภายใต้โครงสร้าง พันธกิจและเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ นันทนา คชเสนีย์ (2559) ทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนามาตรฐานการศึกษาาร่วมกันเน้นความหลากหลายภายในภูมิภาคเป็นสิ่ง

สำคัญและจำเป็นสามารถมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) ภายในภูมิภาคสร้างบรรยากาศให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและควมมีชื่อเสียง

2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) ทั้งระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network) และระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) ทั้ง 2 แบบ ก็เป็นความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบแนวตั้ง ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบแนวตั้งแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) ทำงานเพื่อตอบโจทย์ปัญหา (Problem Based) ความต้องการของพื้นที่ (Community Based) เกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) เป็นรูปธรรม (EnT, 2015)

เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากความสัมพันธ์แนวตั้ง มีความสำคัญมากในปัจจุบัน เนื่องจากปัญหาต่างๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์เกินกว่าที่มหาวิทยาลัยจะแก้ปัญหาได้โดยลำพัง สอดคล้องตามข้อเสนอแนะของ นางเยาว์ เปรมกมลเนตร (2559) เครือข่ายมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นจากการใช้ปัญหาเป็นฐานในการสร้างความร่วมมือมีมากขึ้น (Problem Based) มีการจัดตั้งเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ทำให้ทราบถึงความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Sharing of Resource) และเป็นการทำงานในลักษณะของเครือข่ายเชิงพื้นที่ (Area Network) เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (Issue Network) เครือข่ายตามโครงสร้างหน้าที่ (Network Structure Based) ของแต่ละเครือข่ายมหาวิทยาลัย สอดคล้องตามแนวคิดของ ประสิทธิ์ ทองใส (2554) และการแบ่งงานกันทำด้วยการแบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) ในการทำงานตามรูปแบบการบริหารจัดการของเครือข่าย UNICA (2016) เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) ตามรูปแบบการบริหารจัดการของเครือข่าย AUN (2016) ภายใต้การบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบนี้ทำให้เกิดการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในการถ่ายทอดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Sharing and Innovation) เป็นบทบาทมหาวิทยาลัยใหม่ในการพัฒนาสังคมชุมชน ผู้ประกอบการและภาคส่วนต่างๆ สอดคล้องกับ Ranga and Etzkowitz (2008)

ประเด็นที่ 4 พลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ของการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement)

การทำงานร่วมกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นเครือข่ายความร่วมมือแบบเครือข่ายหลายชั้น (Multi-Layered Network) ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) ระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ ร่วมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) กับภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและนานาชาติ เป็นพลังความร่วมมือแบบพันธกิจสัมพันธ์ของเครือข่าย

มหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement) ในการบรรลุเป้าหมาย และผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศสมาชิกในการพัฒนาภูมิภาคอาเซียนในมิติต่างๆ นำไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ ตามแนวทางการบริหารจัดการประกอบด้วย (1) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย (Value added University Management Processes) เชื่อมโยงสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based Society) (2) การเพิ่มมูลค่าด้วยกระบวนการบริหารจัดการของภูมิภาค (Value added Regional Management Process) ในการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของภูมิภาค การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้เพื่อภูมิภาค ภายใต้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และการพัฒนาสังคมชุมชน อย่างยั่งยืนเกิดผลสัมฤทธิ์ (Impact) เป็นรูปธรรม สอดคล้องตามหลักการของ OECD (2007)

การสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholders) จำแนกได้ 2 กลุ่ม คือ ภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และภายนอก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ กลุ่มไม่แสวงหากำไร และชุมชนท้องถิ่น ในระดับภูมิภาค สามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ณัฐกริช เปาอินทร์, 2560) ประกอบด้วย (1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในเป็นบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการมีอิทธิพล สร้างแรงจูงใจและการมีอำนาจชักจูง (Influence) เพื่อการเห็นผลประโยชน์ร่วมของการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายเกิดแรงจูงใจ สนับสนุน (Support) จากกลุ่มนี้เข้ามีส่วนร่วมในการทำงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และ (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกขึ้นอยู่กับบทบาทของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการสร้างแรงจูงใจและอำนาจชักจูง (Influence) ให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุน (Support) ด้านแหล่งทุน ทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนทั้งจากภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการ ชุมชนในระดับภูมิภาคและนานาชาติ เพื่อการเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภาพแรงงานสู่ภูมิภาค และเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการแรงงานสู่ระดับภูมิภาค เพื่อให้ได้บัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของภูมิภาค (Employability)

ประเด็นที่ 5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยฯ

ผู้วิจัยสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ผู้วิจัยค้นพบพลังในการขับเคลื่อนความสำเร็จในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยและมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Ottewill (2005); Kantanen (2007); นฤมล นิราทร (2543); สนธยา พลศรี (2545); เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์ (2554); วิวัฒน์ คลังจิตร์ (2556); สุภัทร จำปาทอง (2558); ศุภชัย ยาวะประภาส (2558); นงเยาว์ เปรมกมลเนตร (2559); นันทนา คชเสนี (2559) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ (Leadership) มีวิสัยทัศน์ ชีตความสามารถสูงในการทำงานร่วมกัน (Collaboration Capacity) กับสมาชิก พันธมิตร มีระดับความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก นานาชาติในการประสานความร่วมมือและหาแหล่งทุนสนับสนุน ทั้งจากรัฐ เอกชน และนานาชาติ
2. การมีแรงจูงใจและเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน (Motive and Goal) ระหว่างสมาชิก พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ในการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน
3. ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นในพันธกิจร่วมกันของสมาชิก คณะทำงาน และพันธมิตร อื่นๆ (Trust and Commitment)
4. ระดับความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ระหว่าง มหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนอื่นๆ (Relationships and Engagement)
5. ทรัพยากรและการบริหารจัดการเครือข่าย (Resource and Management) การมีความพร้อมทางด้านงบประมาณ แหล่งทุน ทรัพยากร เครื่องมือ เทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและนานาชาติ

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาค ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและมีภาวะความเป็นผู้นำสูงเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและนานาชาติ เนื่องจากการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนการทำงาน ดังนั้น การมีความสามารถทางการบริหารแบบเชื่อมโยงบูรณาการองค์ความรู้ด้านต่างๆ จึงมีความสำคัญต่อการทำงานและการสร้างผลงานให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม

1.2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคประสบความสำเร็จนอกจากผู้นำมีความสามารถแล้ว การมอบพลังอำนาจในการบริหารจัดการ การประชุมระดับนโยบายเพื่อการแลกเปลี่ยนแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติที่ดีอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการทำงานของเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการถ่ายทอดและส่งมอบงานให้กับผู้นำ คณะทำงานชุดต่อไป เพื่อการทำงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

1.3 ผู้บริหาร คณะทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ มีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุนจากภายนอกจากองค์การไม่แสวงหากำไร และนานาชาติเข้ามาสนับสนุน

1.4 ผลการศึกษาพบว่าในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น ต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์การเข้าเป็นสมาชิกอย่างชัดเจน เงื่อนไขการเป็นสมาชิก กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมและการดำรงอยู่ของสมาชิก

1.5 โครงสร้างของคณะทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ควรมี 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับนโยบาย ระดับประสานงาน กำกับดูแล และ ระดับปฏิบัติการ

1.6 เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรมีหลักการในการแบ่งงานกันทำ สร้างการมีส่วนร่วม และการมีเจ้าภาพรับผิดชอบเพื่อให้เกิดผลการทำงานที่เป็นรูปธรรม มีการทำงานด้วยปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) แบ่งกลุ่มย่อย (Cluster) และเครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network)

1.7 การทำงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ ระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) จะทำให้เกิดผลกระทบและตรงตามความต้องการของสังคมอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น

1.8 การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยควรมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับโครงสร้างของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network) ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือการมีวัตถุประสงค์และพันธกิจชัดเจน มีคณะทำงานที่มีความสามารถ และเครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up) บุคคลที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่าย คือ ผู้นำมืออาชีพ (Professional) มากกว่าผู้บริหารและกลไกในการบริหารจัดการที่สำคัญคือ พันธะผูกพัน (Commitment) การมอบพลังอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment to act) การมีภาวะผู้นำ (Leadership) แรงจูงใจประกอบด้วย การบรรลุวัตถุประสงค์ (Objective) และการบรรลุผลสำเร็จ ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารจากภาคส่วนต่างๆ

2.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ ความสามารถ มีใจรักในการทำงานด้านเครือข่ายความร่วมมือเข้ามาเป็นตัวแทนในการทำงานร่วมกันกับคณะทำงานเครือข่าย

2.2 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับภูมิภาคในการสร้างพันธกิจสัมพันธ์กับชุมชนสร้างผลกระทบและชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัยตามศักยภาพและขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย

2.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริหารวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมร่วมกัน

2.4 การสร้างแรงจูงใจในการเข้าร่วมทำงานในเครือข่ายมหาวิทยาลัยของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายให้เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การพิจารณาผลงานของคณะทำงานเครือข่าย

2.5 การจัดสรรงบประมาณ การสร้างแรงจูงใจ การสนับสนุนให้นักศึกษาเข้าร่วมในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ

2.6 ทิศทางของการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีการจัดตั้งเครือข่ายแบบความร่วมมือระดับปฏิบัติการจากสมาชิกแต่ละมหาวิทยาลัยร่วมมือกันกับภาคส่วนต่างๆ ในการจัดตั้งเครือข่ายโดยใช้ประเด็นเป็นฐาน (Issue Based) หรือ การใช้ยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง (Agenda Based) ตั้งง่ายและยุบง่าย มีความยืดหยุ่นศูนย์ในการสร้างพลังความร่วมมือกันเพื่อขับเคลื่อนมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ (Impact) ที่เป็นรูปธรรมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มากกว่าเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เน้นเชิงโครงสร้าง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษา มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. เนื่องจากผู้วิจัยค้นพบว่าประสิทธิภาพของการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลกระทบที่เป็นรูปธรรมต่อสังคมและภูมิภาค คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อการมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของภาคส่วนต่างๆ จึงควรมีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรและหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัย ในความต้องการเข้ามาเป็นพันธมิตรในเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีความต้องการเข้าร่วมในฐานะเป็นภาคส่วนที่ใช้บัณฑิต และการสำรวจมุมมอง แรงจูงใจและแนวทางในการมีส่วนร่วมทั้งด้านการเข้าเป็นสมาชิก พันธมิตร การสนับสนุนด้านแหล่งทุน ทรัพยากร และการจัดสรรผลประโยชน์
2. ควรมีการศึกษามุมมองและการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอก ได้แก่ นักศึกษา ผู้ประกอบการ ชุมชนท้องถิ่น องค์กรไม่แสวงหากำไร ทั้งภายในประเทศและนานาชาติ ซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตเพิ่มเติมในมุมมองของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยและข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยเชิงประเด็นต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้ตรงตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และภาคส่วนอื่นๆ ต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กนิษฐา นาวารัตน์. (2549). การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลาง
การศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. ปริญญา
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.
กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง.
- กรมประชาสัมพันธ์. (2558). นโยบายรัฐ ความมั่นคง มั่นคั่ง ยั่งยืน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://thainews.prd.go.th/website_th/home/index. [2558, กุมภาพันธ์ 17].
- การประชุมวิชาการระดับชาติ. (2554). คุณภาพอุดมศึกษาไทยสู่สากล, เอกสารประกอบการประชุม
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ณ อิมแพค เมืองทองธานี กันยายน 2554.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2538). เครื่องมือการทำงานแนววัฒนาชุมชน : ความหมายของเครือข่าย.
สมาคมคาทอลิกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ.
- กลุ่มยุทธศาสตร์และแผนการประชาสัมพันธ์ สำนักโฆษก คณะรัฐมนตรี. (2557). นโยบายของ
คณะรัฐมนตรี ของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบาย
ด้านการศึกษา ต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
http://www.cabinet.thaigov.go.th/66_main31htm [2558, ตุลาคม 17].
- กิตติ สัจจาวัฒนา. (2557). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ปีที่ 2 และ 3 (2556-2557) โครงการ
เครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบสร้างสรรค์. สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย และมหาวิทยาลัยพะเยา.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด
(มหาชน).
- เกษสุณีย์ บำรุงจิตต์. (2554). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยีสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ, ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
อุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูป
การศึกษา. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส.

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี ฝ่ายแผนและพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2554).

แผนยุทธศาสตร์ การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2555 – 2558. ขอนแก่น :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด ขอนแก่นการพิมพ์.

เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย. (2559). **เครือข่าย RUN.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
[http : //runthailand.ku.ac.th/](http://runthailand.ku.ac.th/). [2559, เมษายน 15].

จรรยาพร ธรณินทร์. (2550). **การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบเครือข่าย.**

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. เอกสารพาวเวอร์พอยด์ประกอบการบรรยาย
ณ โรงแรมราม่า การ์เดน กรุงเทพมหานคร วันที่ 25 ตุลาคม.

ฐาน ธนชัยวิวัฒน์. (2558). **รอบรู้ประชาคมอาเซียน AEC ฉบับพร้อมสอบ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
สูตรไพศาล.

ณรงค์ พิพัฒน์นาคัย, (2558). **สารรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ : แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้าน
การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.**

ณรงค์ โพธิ์พุกขานันท์. (2558). **อาเซียนศึกษา.** กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.

ณัฐกริช เปาอินทร์. (2560). **นโยบายสาธารณะ การวางแผน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ :** เอกสาร
ประกอบการสอนวิชา รศ.6400. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

ดิเรก วรรณเศียร. (2545). **การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** เอกสารวิชาการ ปีแห่งการส่งเสริมการบริการ
ประชาชนของรัฐ ลำดับที่ 1. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนัก
นายกรัฐมนตรี.

ทรรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2555) **การจัดการเชิงกลยุทธ์ : การสร้างและการ
ดำเนินกลยุทธ์ : แปลจาก Crafting and Executing Strategy :** Thompson A.
et al, 2012,. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์
แอลแอลซี.

ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง (2545). **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย,**
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2559). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : บริษัท แซท โฟร์ พรินต์ติ้ง
จำกัด.

- ธนาศิริ ชะระอ่ำ. (2557). **รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานสายอาชีพท่องเที่ยว**. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธเนศ จิตสุทธิภากร. (2547). **การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย**,ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธเนศ ขำเกิด. (2550). **Best Practice คืออะไร**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/113893>. [2558, เมษายน 15].
- ธงชัย สันติวงศ์. (2537). **ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธัญรัตน์ จันทร์ปลั่ง. (2550). **การศึกษาวิวัฒนาการภารกิจบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาไทย**. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธีระ นุชเปี่ยม และคณะ. (2557). **เรียนรู้สู่อาเซียน**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธำรง รัตนภรรณเดชะ. (2553). **ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล**. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงนภัทร รุ่งเนย. (2553). **รูปแบบการพัฒนาตนเองและการวางแผนชีวิตวิชาชีพสำหรับนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงเยาว์ เปรมกมลเนตร, (2558). **ความเป็นมาของเครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม : เอกสารประกอบการประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 2 ของเครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand. 2015. The 2nd Engagement Thailand Annual Conference University Engagement : driving force to sustainability) ณ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จังหวัดสงขลา. 27-29 สิงหาคม**.
- นรเศรษฐ์ บุญชู. (2558). **การศึกษาบทบาทของงานวิเทศสัมพันธ์ต่อการสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน**. เชียงใหม่ : กองวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นราธิป ศรีราม. (2558). **นโยบายสาธารณะและการวางแผน**. เอกสารการสอนชุดวิชา 33303 สาขา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นฤมล นิราทร (2543). **การสร้างเครือข่ายการทำงาน : ข้อควรพิจารณาบางประการ**. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์.
- นิตยา พรหมวนิช. (2547). **การสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ**. ปรินญา
ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำ
ทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญส่ง หาญพาณิชย์. (2546). **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา**.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศึกษบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). **मुखบริหารสู่การเป็นผู้นำ : Idea can do. เล่ม 1. วิสัยทัศน์กับ
นักบริหาร การจูงใจคนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน**. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาผู้บริหาร
การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปกรณ์ ปรียากร (2559). **การคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์**. เอกสาร
ประกอบการอบรมหลักสูตร Mini Master of Management Program (MMM).
กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2559). **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. กรุงเทพฯ :
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- ประสิทธิ์ ทองใส. (2554). **คุณลักษณะสำคัญของเครือข่าย อุดมศึกษากับการวิจัยเพื่อพัฒนา
ประเทศ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
[http : //www1.nrct.go.th/downloads/ps/seminar/](http://www1.nrct.go.th/downloads/ps/seminar/). [2559, เมษายน 17].
- เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (2554). **การศึกษาการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการเข้า
ร่วมประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
http://web62.sskru.ac.th/UserFiles/File/cufst2011_005.pdf. [2559, เมษายน
17].
- ผุสดี พลสารัมย์และภาณุชาติ บุญยเกียรติ. (2556). **คิดอย่างอาเซียน : เปิดโลกการตลาดไร้
พรมแดนสู่ AEC แปลและเรียบเรียงจาก Phillip Kotler**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- พรนค์พิเชฐ แห่งหน (2557). **การพัฒนาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด และแนวทางเสริมสร้างความร่วมมือ
ระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับสถาบันการเรียนรู้เพื่อประชาชนใน**

การจัดการศึกษานอกระบบระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย.

วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พัลลภา ปิติสันต์. (2009). กลยุทธ์การบริหารแบบ Localization. *For Quality Magazine*. 16 (140).

พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม. (2559). **พันธกิจเครือข่ายความร่วมมือ**. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา : [http://www. http://engagementthailand.org](http://www.engagementthailand.org). [2559, มีนาคม 15].

พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม. (2559). **About us**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www. http://engagementthailand.org>. [2559, เมษายน 17].

พิชญ์ กันแดง. (2549). **การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาขององค์การ**

ปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย, ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา
ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชิต ลิขิตกิจสมบูรณ์. (2548). **เปิดเสรีการค้าภาคบริการคืออะไร**. คณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q2/article2005april14p3.htm>. [2558, เมษายน 17]

พิทยา บวรวัฒนา. (2558). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.

พรชูลี อาชาวอำรุง. (2543). **แนวการปฏิรูปโครงสร้างและบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบ**

การจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ :
ทบวงมหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2542). **หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : สาขาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). **หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2558). **การอุดมศึกษากับสังคมไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2558). **พูดเรื่องอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์และคณะ. (2553). **ภาวะผู้นำใหม่กับโลกาภิวัตน์ใหม่ในระบบอุดมศึกษาไทย,**

กรรมการสภามหาวิทยาลัย : การกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- ไพเราะ ไตรติลลันท์. (2549). **การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการป้องกันการติดยาเสพติด**. ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2546). **กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์กรในสภาวะวิกฤต**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2555). **อุดมศึกษากับสังคมไทยในอนาคต**. โครงการเสวนาทางวิชาการประจำปี พ.ศ. 2555. สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 30 มีนาคม.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2557). **เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research : GMSARN)**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.kku.ac.th>. [2557, กุมภาพันธ์ 15].
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (2560). **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.cmru.ac.th/>. [2560, กุมภาพันธ์ 15].
- โยธา แสงวดี. (2536). **การสนทนากลุ่ม การปฏิบัติการเหนือตำรา การวิจัยทางสังคม**. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- รังสรรค์ ณะพรพันธุ์. (2544). **การศึกษา ทุนนิยม และโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โครงการจัดพิมพ์คปไฟ.
- รัฐพงศ์ บุญญานวัตร (2554). **ปฏิรูปประเทศไทยปฏิรูปมหาวิทยาลัย. จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (เมษายน – มิถุนายน 2554) : 16.**
- วชิราภรณ์ สุรณะสกุล (2557). **การนำเสนอรูปแบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยวิทยาลัยชุมชน**. ดุษฎีนิพนธ์ ปรินญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วันชัย มีชาติ. (2557). **การบริหารองค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2558). **ทิศทางในการก้าวไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคม พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.http://engagement.thailand.org>. [2558, มีนาคม 30].

- วิจารณ์ พานิช. (2553). **มหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http : //www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org) [2556, มกราคม 17].
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ : บจก. ธนรัช การพิมพ์.
- วิชัย บุญหลง. (2558), **เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http : //runthailand.ku.ac.th/](http://runthailand.ku.ac.th/). [2558, มีนาคม 20].
- วิลาวัลย์ จารุอริยานนท์ (2553). **การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขา อุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิวัฒน์ คลังจิตร์. (2556). **การพัฒนารูปแบบการบริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคกลาง**. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 41 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2556) : 201-212.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). **เครือข่าย : นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550). **บทวิเคราะห์ว่าด้วยการทำงานแบบเครือข่ายในระดับท้องถิ่น และสาเหตุการเกิดขึ้นของเครือข่ายการทำงาน “You Working With Me?” Why Local Governments Collaborate and What They Do?**. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บทความวิจัยในการประชุมวิชาการ รัฐประศาสนศาสตร์ระดับประเทศ ครั้งที่ 1 วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2550. สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์. (2545). **Management Best Practice : Strategic Management using TQM Concepts and tools**. กรุงเทพฯ : บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ, (2550). **การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีพ้อง จิตกรณกิจศิลป์. (2554), **กระบวนการทำงานของเครือข่ายความร่วมมือ**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http : //v-reform.org/u-knowledges/](http://v-reform.org/u-knowledges/). [2555, ตุลาคม 20].
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2556). **การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ ปรับปรุง 2556**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2543). **หลักการตลาด : SWOT Analysis**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

- สมคิด บางโม. (2555). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัทวิทยพัฒน์ จำกัด.
- สนธยา พลศรี. (2545). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สถาบันวิทยาลัยชุมชน. (2559). **ประวัติการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน**. เว็บไซต์สถาบันวิทยาลัยชุมชน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.bcca.go.th/>. [2559, ธันวาคม 10].
- สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. (2555). **อุดมศึกษาไทยกับสังคมไทยในอนาคต**. งานเสวนา ของนิสิตปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา รุ่นที่ 24 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารถอดเทป).
- สมพร เพชรสงค์. (2551). **Best Practice**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.sobkroo.com/img_news/file/A27531126.pdf [2559, มกราคม 10]
- สุมิตรา วิริยะ. (2554). **การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบทบาทสถาบันอุดมศึกษาด้านการทํานูบํารุงศิลปวัฒนธรรม**, ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ธนะผลเลิศ. (2549). **กระบวนการวิเคราะห์สาระ : เอกสารประกอบการสอนวิชา 2710780**. Select topic สำหรับนิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ ณ ห้องประชุม สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ เมืองแก้ว. (2544). **การพัฒนาารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ (2554). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพฯ : บริษัทเจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). **การเตรียมความพร้อมของไทยสู่การเป็น AEC**. เอกสารประกอบการสัมมนา [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.nesac.go.th/web/ndex.php?mod=document_detail&id=14&group= [2557, กุมภาพันธ์ 20].
- สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประจำประเทศไทย (สอ.ประเทศไทย). (2559). **ประวัติความเป็นมา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.asaihth.in.th/history.html> [2559, กันยายน 20].
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). **ศูนย์ภูมิภาคซีมิโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED)**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.bic.moe.co.th>. [2557, กุมภาพันธ์ 20].

- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). **สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดม
แห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL)**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
[http : www.bic.moe.co.th](http://www.bic.moe.co.th) [2557, กุมภาพันธ์ 20].
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ. (2557), **ระบบการศึกษาออสเตรเลีย**
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http : //www.bic.moe.co.th](http://www.bic.moe.co.th). [2557, กุมภาพันธ์ 25].
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2
(พ.ศ. 2551-2565)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2556). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11
(พ.ศ.2555-2559)**. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). **คู่มือการดำเนินงานเครือข่ายเพื่อการพัฒนา
อุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). **ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความ
พร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558**. กรุงเทพฯ : หจก.บางกอกบลิ๊อค.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). **หน้าที่ความรับผิดชอบ กลุ่มพัฒนาเครือข่าย
อุดมศึกษา สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
[http : //www.mua. go.th](http://www.mua.go.th). [2555, ธันวาคม 20]
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสมาคมสหกิจศึกษาไทย. 2552. **ประมวลผลสาระชุด
ฝึกอบรมสหกิจศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมสหกิจศึกษาไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน
จำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคม แห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
[http : www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th). [2556, กรกฎาคม 10].
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). **ทิศทางของแผนพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 : เอกสารประกอบการระดมความคิดเห็น
ทิศทางแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 12**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.nesdb.go.th. [2559,
มีนาคม 17].
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคม แห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2559/A/115/1.PDF>. [2560, มีนาคม 21].

สำนักงานรัฐมนตรี. (2558). **ข่าวรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะประธานสภา
รัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ประธานสภาซีเมค) ตรวจสอบ
ศูนย์ภูมิภาคว่าด้วยการอุดมศึกษาและการพัฒนาขององค์การซีมีโอ
(SEAMEO RIHED) วันที่ 16 กรกฎาคม 2558**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.moe.go.th..> [2559, กุมภาพันธ์ 15]

สำนักงานรัฐมนตรี. (2559). **ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)**, [ออนไลน์].
แหล่งที่มา [http://www.prachinburi.go.th/news_paked_total/2559/mar59/
yutchad20years.pdf](http://www.prachinburi.go.th/news_paked_total/2559/mar59/yutchad20years.pdf). [2560, มิถุนายน 12]

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2557). **นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : http://www.opdc.go.th/Law/File_download/law19957.pdf
[2558, สิงหาคม 20].

สุชาติ กิจพิทักษ์ และคณะ. (2554). **ประชาคมอาเซียน**. นนทบุรี : รัตนโรจน์การพิมพ์.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). **ไซรหัส "ประเทศไทย 4.0" สร้างเศรษฐกิจใหม่ ก้าวข้ามกับดักรายได้
ปานกลาง**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.thairath.co.th/content/613903> [2559, สิงหาคม 20].

สุรณี ไสรัจจุกุล. (2549). **การพัฒนารูปแบบศูนย์พัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้สำหรับนักศึกษา
หลักสูตรนานาชาติที่ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

สุนทราวดี เขียมพิเชษฐ. (2535). **การวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://digital_collect.lib.buu.ac.th/journal/
Nursing/v5n3/p153-165.pdf](http://digital_collect.lib.buu.ac.th/journal/Nursing/v5n3/p153-165.pdf). [2558, สิงหาคม 12].

สุวิมล ณะผลเลิศ. (2549). **วิวัฒนาการของหลักสูตรอุดมศึกษาในสมัยรัตนโกสินทร์**. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัมเรศ เนตาสีทธิ์. (2553). **การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการ
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อลงกต ยะไวทย์. (2549). **การพัฒนารูปแบบการจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จากผลการเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องค์การรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. (2559). **องค์การซีมีโอ การก่อตั้งและประเทศสมาชิก.** [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

http://www.seameo.org/~/library/whatis/SEAMEOThai_AsOf31Oct13.pdf. [2559, ตุลาคม 12].

อุทุมพร จามรมาน. (2529). **การวิเคราะห์เนื้อหา ในท่องเที่ยวแดนวิจัย.** กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัจฉรา ไชยปลั่งมภ์. (2550). **การพัฒนาแบบการพัฒนาทักษะทางสังคมสำหรับนิสิตนักศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Academic Cooperation Association (2008), **Transnational education in the European context-provision, approaches and policies.** Annex1 : Geographical Annex : 73-90.

ACI. (2016). **ASEAN Citation Index.** [Online]. Available from : <http://www.asean-cites.org>. [2016, October 16].

Albert Humphrey. (1960). **History of the SWOT Analysis Model.** [Online]. Available from : <https://rapidbi.com/history-of-the-swot-analysis/>. [2015, March 16].

Andrésen, E., Lundberg, H. and Roxenhall, T. (2012). Designing for Commitment in Regional Strategic Networks. **Management Research Review.** Vol. 35 (6) : 531 – 552.

Anneraine Colobong. (2015). **ASEAN University Network Annual Report.** Bangkok: Tana Press Co. Ltd.

ASAIHL. (2015). **The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning.** [Online]. Available from : <http://www.seameo.org>. [2015, March 16].

- ASAIHL. (2016). **The Association of Southeast Asia Institutions of Higher Learning**. [Online]. Available from : <http://www.semeo.org>. [2016, August 16].
- ASEAN. (2016). **About ASEAN**. [Online]. Available from : <http://www.asean.org>. [2016, August 16].
- ASEAN University Network. (2015). **2014-2015 Annual Report**. The office of AUN Secretariat. Bangkok : Chulalongkorn University.
- ASEAN University Network. (2016). **About AUN**. [Online]. Available from : <http://www.AUNsec.org>. [2016, August16].
- ASEAN University Network. (2016) : **Member University**. [Online]. Available from : <http://www.AUNsec.org>. [2016, August16].
- ASEAN University Network. (2017). **Network to Network**. [Online]. Available from : <http://www.AUNsec.org/AUNThematicNetwork.php>. [2017, May,16].
- ATN. (2016). **Australian Technology Network of University**. [Online]. Available from : <https://www.atn.edu.au/>. [2016, March 20].
- Australian Education International (2007). **Quality assurance of offshore delivery in VET : Synthesis report**. NCVER : Australia.
- Bardo, J. W. and Hartman J. J. (1982). **Urban Sociology : A Systematic Introduction**, New York : F.E. Peacock Publication.
- Certo, S.C., Peter. (1991). **Strategic Management Concept and cased**. New York : McGraw-Hill.
- Chulalongkorn University. (2015). **ASEAN University Network, Project and Activities**. In ASEAN Studies Center, Chulalongkorn University. [Online]. Available from : <http://www.asean.chula.ac.th>. [2015, March 17]
- Engagement Thailand. (2015). **The 2nd Engagement Thailand Annual Conference University Engagement : driving force to sustainability**. Office of the Higher Education Commission Rajamangala University of Technology Srivijaya and Engagement Thailand (EnT), August25-27, 2015 : 211 pages.
- Ernst & Young. (2012). **University of The future : A thousand Year Old Industry on the Cusp of Profound Change**. Australia.

- Etzkowitz (1993) and Etzkowitz and Leydesdorff (1995). **The Triple Helix Concept**. [Online]. Available from : Stanford University [http : //triplehelix.stanford.edu/3helix_concept](http://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept). [2016, October 5].
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix : University - Industry - Government Relations : A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. **EASST Review**. 14 : 14 - 19.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (1998). The endless Transition : A “Triple Helix” of University Industry-government relations. **Minerva**. 36 : 203-208.
- EUCEN. (2016). **European University Continuing Education Network**. [Online]. Available from : [http : //www.eucen.eu](http://www.eucen.eu). [2016, August 20].
- EUEnet. (2016). **European University Enterprise Network** . [Online]. Available from : [http : //www.eue-net.org](http://www.eue-net.org). [2016, August 20].
- European Union. (2011), **Connecting Universities to Regional Growth : A Practical Guide**, Regional Policy, September, 2011.
- European Communities. (2002), **ASEAN-EU University Network Programme (AUNP)**. Luxembourg Office for Official Publications of European Communities.
- Filho, W. L. and Schwarz, J. (2008). Engaging Stakeholders in a Sustainability Context. **International Journal of Sustainability in Higher Education**. Vol. 9(4) : 498 - 508. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Francis J Aguilar. (1967). **History of PEST analysis**. [Online]. Available from : [https : //rapidbi.com/history-of-pest-analysis/](https://rapidbi.com/history-of-pest-analysis/). [2015, August 20].
- Gibson, C. et al. (2014). Understanding the Role of Networking in Organizations. **Career Development International**. Vol. 19(2) : 146.
- GMSARN. (2016). **Greater Mekong Sub-Regional Academic and Research**. [Online]. Available from : [http : //www.AUNsec.org](http://www.AUNsec.org). [2016, August 20].
- Gordon, J.R. (1996). **Organizational Behaviour : A diagnostic Approach**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Graduate School of Public Administration. (2016).. **Mini Master of Management Program (MMM)**. Bangkok : Thailand.
- Greenwald, H.P. (2008). **Organization : Management without Control**. Printed in the United State of America: Sage Publication.

- Group of Eight. (2016). **Group of Eight Australia**. [Online]. Available from : <https://go8.edu.au>. [2016, August 20].
- Krippendorff, K. (1980). **Content Analysis an Introduction to Its Methodology**. Second Edition. Pennsylvania : Printed in the United States of America.
- Hall, R. H. and Tolbert, P. S. (2005). **Oganizations; Structures, Processes, and Outcomes**. Ninth Edition. London : Pearson Education International Printer.
- Hanson, E. M. (2003). **Educational Administration and Organizational Behavior**. 5th Edition. University of California at Riverside. London : Pearson Education International Printer.
- Hawkins, J. H. (2012). Regionalization and Harmonization of Higher Education in Asia. **Asian Education and Development Studies**. Vol. 1 (1) : 96 – 108.
- Hawkins, J. H., Et al. (2012). **The Dynamics of Regionalization in Contemporary Asia-Pacific Higher Education**. In John N. Hawkins, Ka Ho Mok, and Deane E. Neubauer., Higher Education Regionalization in Asia Pacific : Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation. NY : A Division of St. Martin's Press LLC.
- Hanna-Mari Aula and Janne Tienari. (2009). Becoming “World-class”. Reputation-Building in a University Merger, School of Economics. **Perspectives on International Business**. Vol.7(1): 7-9.
- James V. Earle. (2009). **Development of A Strategic Planning Process Model for Division I-A Intercollegiate Athletic Departments**. Graduate Faculty of the School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. University of Pittsburgh.
- Kantanen, H. (2007). **Stakeholder Dialogue and Regional Engagement in the Context of Higher Education**. Finland : The faculty of Humanities of the University of Jyvaskyla.
- Kettunen, J, (2006). Strategic Planning of Regional Development in Higher Education. **Baltic Journal of Management**. Vol. 1(3) :259 - 269.

- Kelliher, F. et al. (2014). **Exploring Rural Enterprise : The Impact of Regional Stakeholder Engagement on Collaborative Rural Networks.** In Exploring Rural Enterprise : New Perspectives on Research, Policy & Practice.
- Keller, J.M. (1983). **Motivational Design of Instruction.** In C.M. Regolith (Ed.). Instructional Design Theories and Models : An Overview of Their Current Status. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Khodabandehloo, A. (2014). Networking for Regional Development : A Case Study. **EuroMed Journal of Business.** Vol. 9(2) : 149.
- Knight, J. (2006). **Higher Education Crossing Borders : a guide to Implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border Education.** France : Commonwealth of Learning and UNESCO.
- Knight, J. (2012). **A Conceptual Framework for the Regionalization of Higher Education : Application to Asia.** In John N. Hawkins, Ka Ho Mok, and Deane E. Neubauer., Higher Education Regionalization in Asia Pacific : Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation. NY : A division of St. Martin's Press LLC.
- Kotler and Murphy. (1981). Strategic Planning for Higher Education. **Journal of Higher Education.** Vol. 52(5) : 470-89.
- Lee, M. N.N.. (2012). **Regional Cooperation in Higher Education in Asia and the Pacific.** In John N. Hawkins, Ka Ho Mok, and Deane E. Neubauer., Higher Education Regionalization in Asia Pacific : Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation. NY : A division of St. Martin's Press LLC.
- Laurence, J. et al. (2004). Public Management in Intergovernmental Networks : Matching Structural Networks and Managerial Networking. **Journal of Public Administration Research and Theory.** Vol.14 : 469-494.
- Leydesdorff, L. (2003). The Mutual Information of university-industry-government relations : An Indicator of the Triple Helix Dynamics. **Scientometrics.** 58 : 445-467.

- Leydesdorff, L. (2006). **The Knowledge-Based Economy and the Triple Helix Model**. [Online]. Available from : <http://www.leydesdorff.net/arist09/arist09.pdf>. [2016, October 10].
- Margarita Pavlova. (2007). **Regional Universities and the Learning Society : Role and Influence on Educational Policy and Practice (25-34)**, Universitat Oberta de Catalunya, Russia. [Online]. Available from : http://www.uoc.edu/rusc/4/2/dt/eng/pavlova_gurevich.pdf. [2015, August16].
- McKimm, J et al. (2008). Leadership, Education and Partnership : Project LEAP — Developing Regional Educational Leadership Capacity in Higher Education and Health Services through Collaborative Leadership and Partnership Working. **International Journal of Leadership in Public Services**. Vol. 4(4) : 24 - 38.
- Miles and Snow. (1995). The Network Firm : A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. **Organizational Dynamics**. Spring : 5-18.
- Morgan, D. (1998). **Planning Focus Groups**. Sage Publishing. Inc. California.
- National University of Singapore. (2014).. **Global Engagement : ASEAN University Network**. Office of the Vice President (University and Global Relation), Available from : www.nus.edu.sg [2014, November 20].
- Neubauer, D. (2012). **Introduction : Some Dynamics of Regionalization in Asia-Pacific Higher Education**. In John N. Hawkins, Ka Ho Mok, and Deane E. Neubauer., Higher Education Regionalization in Asia Pacific : Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation. NY : A division of St. Martin's Press LLC.
- Neubauer, D. (2012). Higher education regionalization in Asia Pacific. **Asian Education and Development Studies**. Vol. 1(1) : 11 - 17.
- OCLC. (2016). **Online Computer Library Center**. [Online]. Available from : <https://www.oclc.org>. [2016, October 16].
- OECD. (2007). **Higher Education and Regions : Globally Competitive, Locally Engaged**. France : OECD Publications.

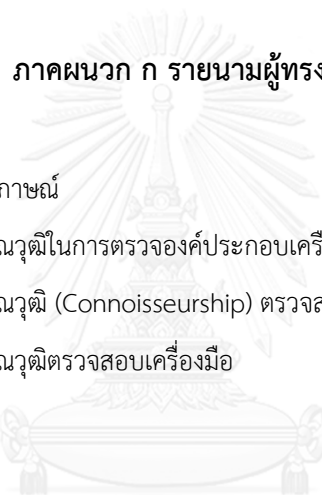
- O'Toole, Laurence J., Kenneth J. Meier. (2004). Desperately Seeking Selznick :
Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks. **Public Administration Review**. 64(6) : 681-693.
- Ottewill, R., Paul, R. and Fill, K. (2005). International Networks in Higher Education :
Realizing their Potential. **On the Horizon**. Vol. 13(3) : 138 – 147.
- Porter, M. E. **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York : Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Ranga. M. and Etzkowitz. H. (2008), **Triple Helix Systems : An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society**. [Online]. Available from : [http : //triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf](http://triplehelix.stanford.edu/images/Triple_Helix_Systems.pdf). [2016, October 5].
- Regional Universities Network. (2013). **Regional Universities Network : Engaging with Regions, Building a Stronger Nation**. In Executive Director, Volume 1- Report. Australia : RUN. [Online]. Available from : www.run.edu.au. [2015, March 25].
- Robert H. W. et al. (1980). **Structure is not Organization**. [Online]. Available from : [https : //managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf](https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf). [2014, July 30].
- Scott, W. R. and Davis, G. F. (2007). **Organizations and Organizing : Rational, Natural, and Open System Perspectives**. Pearson Prentice Hall Printer : R.R. Donnelley and Sons.
- Smith, J. and Willstatter, P. (2006). Understanding the Different Faces of Partnering : A Typology of Public-Private Partnerships. **School Leadership and Management**. 26(3) : 249-268.
- Smith, J.O. (2007), **Network Theory : The Basics, University of Michigan**. [Online]. Available from : [https : //www.oecd.org](https://www.oecd.org). [2015, August 11].
- Sombatsompop, N. and others. (2011). Viewpoints on Synergizing ASEAN Academic Visibilities through Research Collaboration and Establishment of ASEAN Citation Index Database. **Asia Pacific Viewpoint**. Vol. 52(2) : 207-218.

- Sugimura, M. (2012). **The Function of Regional Networks in East Asian Higher Education**. In John N. Hawkins, Ka Ho Mok, and Deane E. Neubauer., Higher Education Regionalization in Asia Pacific : Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation. NY : A division of St. Martin's Press LLC.
- Sugimura, M. (2012). Possibility of East Asian Integration through the Regional Networks and Universities' Cooperation in Higher Education. **Asian Education and Development Studies**. Vol. 1(1) : 85 – 95.
- Swan, J. et al. (1999). Knowledge Management and Innovation : Networks and Networking. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 3(4) : 262 - 275.
- TOM Peters and Robert Waterman. (1980s), **TheMckinsey 7S Framework**, Mckinsey & Company, [Online]. Available from : <https://mindtools.com>. [2014, February 9]
- UNeECC. (2016). **The University Network of the European Capitals of Culture**. [Online]. Available from : <https://uneecc.org>. [2016, August 20]
- UNICA. (2016). **Network of Universities from the Capitals of Europe**. [Online]. Available from : <https://www.unica-network.eu>. [2016, March 20]
- United Nation. (2016). **Sustainable Development Goals : SDGs 17 Goals to Transform our World**. [Online]. Available from : <http://www.un.org>. [2016, September 20].
- Universiti Kebangsaan Malasia. (2014). **About AUN USR&S, AsiaEngage, Universiti Kebangsaan Malasia** : The National University of Malasia. [Online]. Available from : <https://www.asiaengage.org>. [2015, September 25].
- Vaughn, S., Schumm, J.S., & Sinagub, J. (1996). **Focus Group Interviews in Education and Psychology**. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|--------------|---|
| ตารางที่ 1 ก | รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ |
| ตารางที่ 2 ข | รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย |
| ตารางที่ 3 ค | รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ตรวจสอบรูปแบบและกลยุทธ์ |
| ตารางที่ 4 ง | รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ |

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ	- อาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการศูนย์ซีมีโอเพื่อการอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) July 2005 - March 2011
2.	Professor Dr. Kyaw Naing	- Pro-Rector, University of Yangon, Republic of the Union of Myanmar
3.	รศ.ดร.นันทนา คชเสนี	- AUN Executive Director, AUN Secretariat จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4.	รศ.ดร.วีรกร อ่องสกุล	- อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย - เลขาธิการ เครือข่ายสถาบันการศึกษาและวิจัยในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)
5.	รศ.ดร.นพ.ชัยเลิศ พิชิตรพชัย	- อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช - ประธาน สออ.ประเทศไทย สำนักงานเลขานุการ เครือข่าย สออ.ประเทศไทย (ASAIHL THAILAND)
6.	รศ. โรม จิรานุกรม	- รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และ - นักศึกษาเก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
7.	รศ.ดร.สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์	- - อธิการบดี มหาวิทยาลัยนครพนม - - สมาชิกคณะกรรมการร่วม เครือข่ายสถาบันการศึกษาและวิจัยในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN)
8.	รศ.ดร.ปกรณ์ ปรียากร	- คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ - ผู้อำนวยการ สถาบันมาตรฐานฮาลาลแห่งประเทศไทย อาคารวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - อดีตผู้อำนวยการศูนย์การฝึกอบรมนานาชาติและผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดการภาครัฐ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
9.	ผศ.ดร.สุปรีย์ ฤทธิรงค์	- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10.	ผศ.ดร.เกรียงไกร บุญเลิศอุทัย	- รักษาการแทนผู้อำนวยการ สำนักบริการวิจัยและเครือข่ายนานาชาติ (สบร.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
11.	ผศ.ดร.ภัทร อัยรักษ์	- รองอธิการบดีฝ่ายองค์กรสัมพันธ์และสารสนเทศ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
12.	ผศ.ดร.อินทิรา ซาฮีร์	- รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม - มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
13.	ผศ.ดร.ณพิชญ์ จักรพิทักษ์	- คณบดีวิทยาลัยนานาชาติ - มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
14.	ผศ.ดร.ทีฆายุ พलगูร จอร์นส	- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
15.	ผศ.ดร.ปิติ ศรีแสงนาม	- ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา - จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
16.	ผศ.ดร.กนกวรรณ จันทร์เจริญชัย	- ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์เพื่อผู้ประกอบการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
17.	ดร.สุภัทร จำปาทอง	- เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
18.	ดร.นงเยาว์ เปรมกมลเนตร	- รองผู้อำนวยการ สถาบันคลังสมองของชาติ - ผู้ช่วยเลขาธิการ เครือข่ายพันธกิจมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม ปี พ.ศ. 2557-2558
19.	ดร.ลักขมณ สมานสินธุ์	- สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
20.	ดร.จิรวัดน์ วีรังกร	- รองผู้อำนวยการกองกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ - คณะทำงานเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา เขตภาคกลางเพื่อพัฒนาบัณฑิตอุดมคติ
21.	ดร.ดรุณี ชูประยูร	- ผู้อำนวยการสถาบันภาษา มหาวิทยาลัยเกริก - อดีต : คณะทำงาน เครือข่ายพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย เขตภาคกลาง
22.	ดร.อรสา ภาวิมล	- ผู้ช่วยเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
23.	ดร.ชาญณรงค์ ลักษณะเนียนาวิน	- รองประธานสภาวัฒนธรรมแห่งประเทศไทย - เลขาธิการสภาวัฒนธรรมแห่งประเทศไทย - ประธานสภาวัฒนธรรมกรุงเทพมหานคร
24.	ดร.ธนาศิริ ชะระอำ	- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

ตารางที่ 1 ก รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
25.	ดร.กัณทิมา ศิริจิรัชย์	- รองอธิการบดีฝ่ายพันธกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี - เลขานุการพันธกิจมหาวิทยาลัยกับสังคม ปี พ.ศ. 2558-2559
26.	Dr.Nguyen Danh Thao	- Director, External Relations office, Hochiminh City University of Technology, Vietnam
27.	Dr.Hijattulah Abdul Jabbar	- Director of Centre for International Affairs and Cooperation (CIAC), Universiti Utara Malaysia
28.	Dr.Massudi Mahmuddin	- Dean, Student Development & Alumni, UUM College of Arts & Sciences Universiti Utara Malaysia
29.	Dr.Chaw Chaw Sein	- Professor/Head, Department of International Relations, University of Yangon, Republic of the Union of Myanmar
30.	Ms.Tran Thi Phuc	- Program coordinator International Cooperation, External Relations office, Hochiminh City University of Technology, Vietnam
31.	นายณัฏพิงศ์ อุทอง	- ผู้อำนวยการ สำนักสหกิจศึกษา มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี - เลขานุการ เครือข่ายพัฒนาสหกิจศึกษา ของ เครือข่ายอุดมศึกษาภาคกลางตอนบน

ตารางที่ 2 ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	รศ.ดร.พุทธกาล รัชธร	- รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิจัย ศูนย์อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2.	รศ.ดร.นันทนา คชเสนีย์	- ผู้อำนวยการบริหารสำนักเลขานุการ เครือข่าย มหาวิทยาลัยอาเซียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3.	รศ.ดร.กิตติชัย ไตรรัตนศิริชัย	- อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น คณะกรรมการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
4.	รศ.ดร.วิทยา จีระเดชากุล	- อดีต ผู้อำนวยการองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่ง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 1 เม.ย. 2554-30 มี.ค. 2558
5.	รศ.วันชัย มีชาติ	- รองอธิการบดี กำกับดูแลด้านการบริหารงาน บุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6.	ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย	- ประธานสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7.	ผศ.ดร.วุฒิยา สาหร่ายทอง	- ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์เพื่อผู้ประกอบการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
8.	ผศ.ดร.กนกวรรณ จันทร์เจริญชัย	- ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์เพื่อผู้ประกอบการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
9.	อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ	- อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
10.	ดร.ศิริ ชะระอำ	- ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
11.	ดร.วชิราภรณ์ สุรณะสกุล	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองส่งเสริมกิจการวิทยาลัย ชุมชน สถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ
12.	คุณอัจฉรา ปัทมวิภาค	- ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตารางที่ 3 ค รายงานผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ตรวจสอบร่างรูปแบบและกลยุทธ์

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	รศ.ดร.วราภรณ์ บวรศิริ	- อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2.	รศ.ดร.พุทธกาล รัชธร	- รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิจัย ศูนย์ อาเซียนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3.	รศ.ดร.นันทนา คชเสนีย์	- ผู้อำนวยการบริหารสำนักเลขานุการ เครือข่าย มหาวิทยาลัยอาเซียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4.	รศ.ดร.วิทยา จีระเดชากุล	- อดีต ผู้อำนวยการองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่ง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 1 เม.ย. 2554-30 มี.ค. 2548
5.	ผศ.ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ	- อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6.	ผศ.ดร.กนกวรรณ จันทร์เจริญชัย	- ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์เพื่อผู้ประกอบการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7.	อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ	- อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
8.	ดร.ศิริ ชะระอำ	- ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
9.	ดร.นงเยาว์ เปรมกมลเนตร	- รองผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองแห่งชาติ - ผู้ช่วยเลขาธิการ EnT
10.	ดร.วชิราภรณ์ สุรณะสกุล	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองส่งเสริมกิจการวิทยาลัย ชุมชน สถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ
11.	คุณอัจฉรา ปัทมวิภาค	- ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตารางที่ 4 ง รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สังกัด/ประสบการณ์
1.	ผศ.ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ	- อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2.	ดร.ศิริ ชะระอำ	- ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3.	ดร.ปารดา ศราธพันธ์ุ	- ผู้อำนวยการกองส่งเสริมกิจการวิทยาลัยชุมชน สถาบันวิทยาลัยชุมชน กระทรวงศึกษาธิการ

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เอกสาร 1 ก	แบบวิเคราะห์เอกสารโดยเทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
เอกสาร 2 ข	แนวคำถามการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก
เอกสาร 3 ค	แบบสอบถามกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน
เอกสาร 4 ง	แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

เอกสาร 2 ข

แนวคำถามการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะลึก

แบบสัมภาษณ์ : กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภาครัฐ กลุ่มผู้บริหารเครือข่าย และกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย
การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

- คำชี้แจง**
1. ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลในประเด็นดังต่อไปนี้
 2. เครือข่ายในระดับภูมิภาค ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน(AUN), สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษาแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL), เครือข่ายสถาบันการศึกษาและวิจัยในอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN), ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เป็นต้น
 3. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัย 9 เครือข่ายแบ่งตามสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (Research University Network), เครือข่ายพันธกิจมหาวิทยาลัยกับสังคม (Engagement Thailand) เป็นต้น

ประเด็นคำถาม

1. ความเห็นของท่านในสภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคและนานาชาติ เป็นอย่างไร
 - 1.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นอย่างไร และมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยท่านอย่างไร
 - 1.2 เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคคืออะไร
 - 1.3 มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง และท่านมีข้อคิดเห็นในการเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร
2. นโยบายและ พันธกิจของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติที่สถาบันท่านเป็นสมาชิกอยู่เป็นอย่างไร
3. ข้อกำหนดของการเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคควรเป็นอย่างไร
4. มหาวิทยาลัยของท่านมีบทบาทหลัก ขอบข่ายงาน แนวทางปฏิบัติในการเป็นสมาชิกของเครือข่ายในระดับภูมิภาคอย่างไร
5. มหาวิทยาลัยของท่านมีแนวทางในการดำเนินงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอย่างไร
 - 1.1 ด้านปัจจัยในการบริหารจัดการ ได้แก่ ผู้บริหาร และบุคลากรที่ทำงานด้านเครือข่าย ด้านการบริหารงบประมาณ การกำกับและตรวจสอบเครือข่าย
 - 1.2 ลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยท่านในเครือข่ายที่มหาวิทยาลัยท่านเป็นสมาชิกอยู่เป็นอย่างไร
 - 1.3 การบริหารงานของเครือข่ายความร่วมมือในระดับภูมิภาคที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่มีข้อจำกัดอะไรบ้าง
6. กลไกในการขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือในระดับภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยของท่านเป็นสมาชิกมีอะไรบ้าง เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติหรือมีแผนในการดำเนินงานของเครือข่ายระดับภูมิภาคที่ท่านเป็นสมาชิกควรเป็นอย่างไร
7. มหาวิทยาลัยของท่าน มี “*มีประเด็นความท้าทายในการดำเนินงาน*” “*ปัญหาและอุปสรรค*” ในการดำเนินงานหรือการเป็นสมาชิกเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค อย่างไร
8. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายฯ ในระดับภูมิภาคที่สถาบันท่านเป็นสมาชิกควรมีอะไรบ้าง
9. ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอย่างไรบ้าง รวมทั้ง “*ทิศทาง*” และ “*แนวทางในการสนับสนุน*” ต่อการดำเนินงานด้านเครือข่ายในระดับภูมิภาคอาเซียน อย่างไร

Interview Form : University in ASEAN Country

A Proposed Models and Strategies for the Regional University Network Management

Instruction 1. Please give us your opinions and other information related to these following.

2. Regional network includes ASEAN University Network (AUN), The Association of Southeast Asian Institutions of Higher Learning (ASAIHL), Greater Mekong Sub-region Academic and Research Network (GMSARN), etc.

Questions

1. In your opinion, how is the current condition of regional universities network (in ASEAN and/or among other regions)?
 - 1.1 How is the current regional universities network? And how important is it for your university?
 - 1.2 What are the goals or the results of the regional universities network?
 - 1.3 What are the problems or the obstacles? And what are your resolutions towards these problems?
2. What are the mutual policies and missions of your regional universities network?
3. What should the membership regulations of the regional universities network be?
4. What are main role, scope of work and practice of your university as a member of the regional universities network?
5. What are the operating guidelines of your university towards the regional universities network?
 - 5.1 Managing Factors : Executives and personnel related to the regional universities network, budget management, supervision, and network inspection.
 - 5.2 As a member, how is the management of your regional universities network?
 - 5.3 What are the limitations of regional universities network management?
6. What are mechanisms driving your regional universities network such as regulations? What should the operating plan of your regional universities network be?
7. What are the “*challenging issues*” and “*problems and obstacles*” related to the operation or the membership of the regional universities network?
8. What should be included as the success factors of your regional universities network?
9. What are your suggestions to develop the strategies of regional universities network management? Moreover, what are your recommendations to improve the “**directions**”, and “*supporting guidelines*” for ASEAN University Network?

เอกสาร 3 ค

แบบสอบถามกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน

เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะตรวจสอบปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สำหรับอาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศและเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ เพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนากิจกรรมในการบริหารจัดการเครือข่ายของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ต่อไป

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

(.....) 1. ชาย	(.....) 2. หญิง
----------------	-----------------
2. อายุ

(.....) 1. ต่ำกว่า 35 ปี	(.....) 2. อายุ 36-45 ปี
(.....) 3. อายุ 46-60 ปี	(.....) 4. อายุ 60 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา

(.....) 1. ปริญญาตรี	(.....) 2. ปริญญาโท	(.....) 3. ปริญญาเอก
----------------------	---------------------	----------------------
4. ตำแหน่งทางวิชาการ

(.....) 1. ไม่มี	(.....) 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	(.....) 3. รองศาสตราจารย์
(.....) 4. ศาสตราจารย์	(.....) 5. อื่นๆ ระบุ.....	
5. ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายในข้อใดต่อไปนี้

5.1 (.....) เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ				
(.....) 1. ต่ำกว่า 1 ปี	(.....) 2. 1-2 ปี	(.....) 3. 3-4 ปี	(.....) 3. 5 ปีขึ้นไป	
5.2 (.....) เครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ				
(.....) 1. ต่ำกว่า 1 ปี	(.....) 2. 1-2 ปี	(.....) 3. 3-4 ปี	(.....) 3. 5 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 โปรดอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่า มีปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคใดบ้างในมหาวิทยาลัยของท่าน และ/หรือ เครือข่ายของท่านอยู่ในระดับใดโปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความสำคัญของปัญหา โดย

- ระดับ 5 หมายถึง ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายอยู่ในระดับสำคัญมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายอยู่ในระดับสำคัญมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายอยู่ในระดับสำคัญปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายอยู่ในระดับสำคัญน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ปัญหาในการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายอยู่ในระดับสำคัญน้อยที่สุด

ข้อ	ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ระดับความสำคัญของปัญหา				
		5	4	3	2	1
1. ด้านผู้ร่วมมือและสมาชิกเครือข่าย						
1)	มหาวิทยาลัยมีเงื่อนไขในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย					
2)	เครือข่ายเชิงพื้นที่เป็นเกณฑ์สำคัญในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก					
3)	สมาชิกเครือข่ายมีความสอดคล้องกับแนวทางของมหาวิทยาลัย					
4)	มีปัญหาการประสานงานกับสมาชิกและผู้ร่วมมืออื่นๆ ในเครือข่าย					
5)	มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกในเครือข่ายโดยภาครัฐ					
6)	มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกเครือข่ายโดยความสนใจของมหาวิทยาลัย					
7)	มหาวิทยาลัยมองเป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายเป็นเกณฑ์ในการเข้าเป็นสมาชิก					
8)	มีแรงสนับสนุนจากผู้ร่วมมือและหน่วยงานภายนอกและนานาชาติ					
2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ						
9)	เครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกมีวัตถุประสงค์พันธกิจชัดเจน					
10)	เครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิกมีวัตถุประสงค์และพันธกิจตรงตามแนวทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย					
11)	เครือข่ายมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของเครือข่ายโดยมีการกำหนดแนวทางตามพันธกิจสถาบันอุดมศึกษา ครบทั้ง 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
12)	วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายที่สถาบันท่านเป็นสมาชิกมีเป้าหมายเพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน					
13)	วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายที่สถาบันท่านเป็นสมาชิกมีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นประชาคมอาเซียน					
3. ด้านคณะทำงาน						
14)	ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ พันธกิจของเครือข่าย					
15)	เครือข่ายมีคณะทำงานที่มีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานอย่างชัดเจน					
16)	คณะทำงานมีความเสียสละมีจิตอาสาในการทำงานด้านเครือข่าย					
17)	คณะทำงาน มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเครือข่าย					
18)	คณะทำงานต้องไม่มีภาระงานอื่นนอกเหนือจากการทำงานเครือข่ายมากเกินไป					

ข้อ	ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ระดับความสำคัญของปัญหา				
		5	4	3	2	1
19)	ผู้บริหารเครือข่ายต้องมีความสามารถรอบด้าน มีความเป็นผู้นำ					
20)	เครือข่ายเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและวางแผนงาน					
4. ด้านการทำงานและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน						
21)	เครือข่ายมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกในทุกระดับทราบ					
22)	เครือข่ายมีการติดตาม และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัตินั้น					
23)	กระจายผลประโยชน์ร่วมกันให้กับสมาชิกหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24)	มีการทำงานร่วมกันที่เป็นแนวทางเดียวกัน					
25)	มีการประเมินผลและตรวจสอบการทำงานเครือข่ายได้					
5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค						
26)	เครือข่ายมีการบริหารทรัพยากรด้วยการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสมาชิก					
27)	เครือข่ายมีการจัดทำกระบวนการปฏิบัติงานมีระบบและขั้นตอน					
28)	มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนสามารถสร้างความเชื่อมั่นและคาดหวังความสำเร็จได้					
29)	มีการจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
30)	เครือข่ายมีวิธี การหารายได้ให้เครือข่ายด้วยวิธีการต่างๆ					
31)	เครือข่ายมีการบริหารงานเป็นไปด้วยความชัดเจนตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
32)	ขาดการวางแผนงาน แผนปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน					
33)	แผนงานขาดความยืดหยุ่นไม่สามารถปรับได้ตามสถานการณ์					
34)	ความไม่ชัดเจนในการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ทำให้มีปัญหาในการสั่งการและในการปฏิบัติงาน					
35)	การแบ่งหน่วยงานภายในไม่ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่					
36)	การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ					
37)	บุคลากรมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน					
38)	ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกและคณะทำงาน					
39)	ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้					

ข้อ	ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค	ระดับความสำคัญของปัญหา				
		5	4	3	2	1
	ร่วมมืออื่นๆและหน่วยงานภายนอก					
40)	ขาดงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอจากเครือข่ายที่มหาวิทยาลัยเป็นสมาชิก					
41)	ขาดงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอจากมหาวิทยาลัย					
42)	ขาดงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอจากแหล่งเงินทุนภายนอก					
43)	มีความไม่เหมาะสมในการใช้จ่ายเงินงบประมาณในเครือข่าย					
44)	การใช้จ่ายเงินงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด					
45)	ไม่มีระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
46)	ขาดการรายงานผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานให้สมาชิกทราบ					
6.ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ						
47)	ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วม					
48)	มาตรการจูงใจให้องค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม					
49)	หน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมมือและสนับสนุนด้านงบประมาณ					
50)	ความสัมพันธ์อันดีระหว่างเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆทั้งจากภายในและภายนอก					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

3.1 ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่ท่านทำงานอยู่มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่ท่านทำงานอยู่มีอะไรบ้าง

.....

.....

3.3 ข้อเสนอแนะวิธีปฏิบัติใหม่ๆเพิ่มเติมในการแก้ปัญหาด้านการปฏิบัติงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย

.....

.....

เอกสาร 4 ง

แบบประเมินความเหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์ การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

1. หลักการ:

1.1 รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค พัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย คณะทำงานและผู้ปฏิบัติงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย และภาคส่วนต่างๆ ในการทำงานร่วมมือกันแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาความสามารถของมหาวิทยาลัยในการเป็นกลไกที่สำคัญเพื่อการเตรียมความพร้อมภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ในการพัฒนาต่างๆ สร้างความสามารถของบัณฑิตในการได้รับการจ้างงาน (Employability) และการเคลื่อนย้ายแรงงาน (Labour Mobility) ภายในภูมิภาคอาเซียน และเกิดการดำเนินงานร่วมกันแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Regional Engagement) กับภาคส่วนต่างๆ ในแบบบูรณาการทั้งด้านองค์ความรู้ ทรัพยากร และการบริหารจัดการ กับภาคส่วนต่างๆ ในภูมิภาคและนานาชาติ โดยใช้ฐานของปัญหา (Problem Based) ของภูมิภาคในการร่วมมือกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นกลไกที่สำคัญในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์

1.2 กลไกในการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ขับเคลื่อนด้วยองค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ด้าน (The POWERS: Elements of Regional University Network) คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Membership) ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions) ด้านคณะทำงาน (Working Group) ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit) ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management) และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholders)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

2. วัตถุประสงค์:

2.1 มหาวิทยาลัย เครือข่ายมหาวิทยาลัยและภาคส่วนอื่นๆ สามารถนำเนื้อหา รูปแบบการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ แนวปฏิบัติที่ระบุไว้ใน รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายฯ นี้ ไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ ปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเครือข่าย การทำงานร่วมกันแบบเครือข่ายความร่วมมือ การออกแบบโครงการ กิจกรรม ให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งแบบยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) และแบบประเด็นความร่วมมือ (Thematic Based)

2.2 เป็นกรอบสำคัญในการดำเนินงานของเครือข่ายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ การทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Regional Engagement) ระหว่างมหาวิทยาลัยและกับภาคส่วนอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ โดยใช้ฐานของปัญหา (Problem Based) ในการร่วมมือกันเพื่อการเตรียมความพร้อมในทุกด้านของประเทศสมาชิก สามารถมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) ในการมุ่งสู่ประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ และแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดผลกระทบ (Impact) ที่เป็นรูปธรรม

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

3. องค์ประกอบของรูปแบบ:

รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS M: Model for Regional University Network Management) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย ฯ ประกอบด้วย

1) เป้าหมาย

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเป็นการสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วน (Collaboration Capacity of all Sectors) แบบพันธกิจสัมพันธ์ของภูมิภาค (Regional Engagement) โดยใช้ฐานของนโยบายร่วมกัน (Policy Based) การใช้ฐานของปัญหา (Problem Based) การกำหนดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Based) การแบ่งเจ้าภาพรับผิดชอบเป็นกลุ่มงานย่อย (Cluster) การแบ่งงานเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (Thematic Based) เพื่อการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Resource Sharing) ตามความถนัดและศักยภาพ (specialization) มีบทบาทในการพัฒนาทั้งผลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่าย 4 ประการ ได้แก่

ผลทางตรง (Direct Benefits) คือ การพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย และการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียง

ผลทางอ้อม (Indirect Benefits) คือ บทบาทในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ท้องถิ่น การเตรียมความพร้อมแรงงาน และผู้ประกอบการสู่ภูมิภาค ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันและการสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) โดยเป้าหมายสำคัญ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

2) องค์ประกอบของเครือข่าย

รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีองค์ประกอบที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่สำคัญของเครือข่าย 6 ด้าน (The POWERS: Elements of Regional University Network) คือ

- 1) ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Membership)
- 2) ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions)
- 3) ด้านคณะทำงาน (Working Group)

4) ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit)

5) ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management)

6) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น (Stakeholders)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

3) กลไกการบริหารจัดการ

รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีกลไกในการสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วน (Collaboration Capacity of all Sectors) แบบพันธกิจสัมพันธ์ของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement) ประกอบด้วย

1) โครงสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย (Structure)

2) ทรัพยากรสถาบันและเครือข่าย (Resource)

3) แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Incentives and Mutual Benefit)

4) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process)

5) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของเครือข่าย (Objective and Strategy)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

4) กลยุทธ์การบริหารจัดการ

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย “POWERS-M Strategies” 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1. เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงานและหุ้นส่วนพันธมิตร (Enhancement of Working group and Partnership)

2. สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน (Clear Development of Objectives, Missions and Strategy)

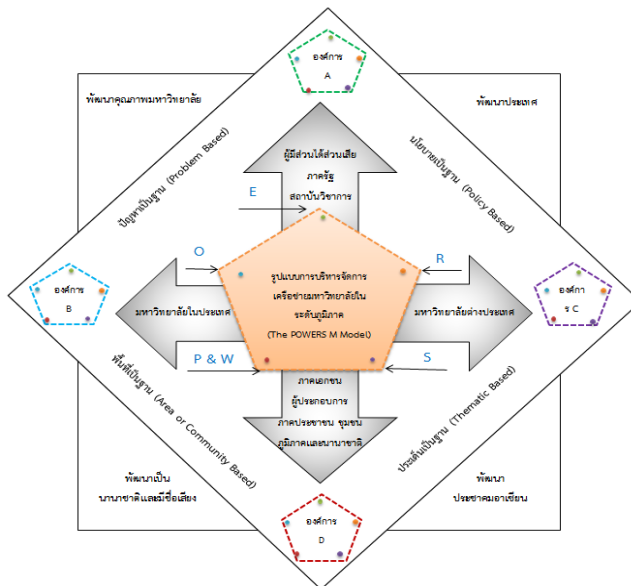
3. สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Motivate and engage all sectors to achieve mutual benefit)

4. พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิผลต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (Regional Managing Diversity)

5. ยกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนา ถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค (Knowledge Sharing and Innovation)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

4. (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค



(ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค
สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน

(The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management)

องค์ประกอบการบริหารจัดการเป็นทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันและเครือข่าย (P: People) ประกอบด้วยด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (P: Partnership and Memberships) และด้านคณะทำงาน (Working Group) ในการบริหารจัดการคน
- 2) วัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่าย (O: Objective and Strategy) ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจโดยการบริหารจัดการกลยุทธ์ (Strategy) ที่สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย
- 3) แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (E: Engagement and Mutual Benefit) ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในการสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ของสมาชิกพันธมิตร คณะทำงานในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันผลประโยชน์
- 4) กระบวนการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค (R: Regional Management) ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านการจัดการในระดับภูมิภาค การบริหารจัดการภายใต้ความหลากหลาย เครื่องมือ งบประมาณและทรัพยากร
- 5) โครงสร้างเครือข่าย (Structure) กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S: Stakeholders) ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นในการบริหารจัดการภายใต้ความยืดหยุ่นของโครงสร้างแต่ละเครือข่ายในการสร้างแรงจูงใจและการจัดสรรผลประโยชน์ในการเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมหาวิทยาลัย

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

5. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ:

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

6. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง:

การนำเสนอ รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค มีเป้าประสงค์หลัก คือ ให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นกลไกหลักในการประสานความร่วมมือกันของมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ในภูมิภาคอาเซียนโดยใช้ฐานของปัญหา (Problem Based) ของภูมิภาคในการร่วมมือกัน เพื่อเตรียมความพร้อมประเทศสมาชิกสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ โดยการศึกษาในรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมในระดับภูมิภาคเพื่อนำเสนอเป็นแนวทาง แนวปฏิบัติให้กับมหาวิทยาลัย เครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ และภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับผู้บริหาร คณะทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นแนวปฏิบัติปรับปรุงยุคที่ใช้ จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังนี้

1) มหาวิทยาลัย เข้าใจบทบาทในการพัฒนาคุณภาพสถาบันของตนเองด้วยแนวทางการทำงานประสานความร่วมมือแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย

2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน และเครือข่ายต่างๆ ที่จะมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ สามารถนำรูปแบบ โครงสร้างการดำเนินงาน การบริหารจัดการรวมทั้งกลยุทธ์การบริหารจัดการ

3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่

3.1 ภาครัฐ ได้ประโยชน์จากการทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการถ่ายทอดระดับนโยบายระดับมหภาค โดยเฉพาะด้านการศึกษาของรัฐทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียน

3.2 ภาคเอกชนและผู้ประกอบการก็จะได้บัณฑิตที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการ (Employability) ของผู้ประกอบการทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียนเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันระดับสากล

3.3 ภาคสังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ประโยชน์จากเครือข่ายมหาวิทยาลัยทั้งทางตรงจากการเป็นสมาชิก หนุนส่วนพันธมิตรกับเครือข่ายมหาวิทยาลัย ตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่ ผ่านทางโครงการ และกิจกรรมต่างๆ

3.4 ภาคองค์กรไม่แสวงหากำไร องค์กรนานาชาติ เป็นผู้มีความพร้อมทางด้านทรัพยากร การเป็นแหล่งทุน การทำงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นรูปแบบความร่วมมือการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในมุมมองของภาคองค์กรไม่แสวงหากำไร องค์กรนานาชาติ ในการประสานความร่วมมือ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ตอนที่ 2 (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

1. **วิสัยทัศน์:** สร้างกระบวนการบริหารจัดการภายใต้ความหลากหลายของเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคสู่ความเป็นสากลอย่างมีประสิทธิภาพ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

2. พันธกิจ:

เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมสร้างการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในภูมิภาค มี 4 พันธกิจ ดังนี้

1. แก้ววิกฤต (Critical) : ร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้พันธกิจหลัก
2. สร้างโอกาส (Opportunities) : สร้างโอกาสให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศ
3. มุ่งมั่นต่อเนื่อง (Ongoing to Earnestness) : มุ่งมั่นให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมมือกันพัฒนาประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่อง
4. ยกระดับเป้าหมาย (Purposive) : ยกระดับการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและการมีชื่อเสียงอย่างยั่งยืน

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

3. เป้าหมาย:

1. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถเทียบเคียงและเข้ากันได้
2. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค
3. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์
4. มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีบรรยากาศความเป็นนานาชาติและมุ่งสู่การมีชื่อเสียงในระดับสากล

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

4. องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย:

4.1 ชื่อกลยุทธ์ :

ผลการศึกษาได้ 5 กลยุทธ์ “POWERS - M Strategies” ได้แก่ เสริมประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจ สร้างสรรค์พัฒนา ต่อเนื่องร่วมมือ เจริญก้าวหน้า”

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....

4.2 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย และแนวปฏิบัติ

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (POWERS - M Strategies) มี 5 กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสมาชิก คณะทำงานและหุ้นส่วนพันธมิตร
(Working Group and Partnership)

กลยุทธ์ย่อย 1 การพัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิก

แนวปฏิบัติ

1. เครือข่ายมีแนวทางในการกระตุ้นการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสมาชิก ด้วยการพัฒนาระบบการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายตามลักษณะรูปแบบ และโครงสร้าง

1.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down) การเข้าเป็นสมาชิก รัฐ/เครือข่าย ควรมีระเบียบกฎเกณฑ์ วัตถุประสงค์ในการกำหนดการเป็นสมาชิกอย่างชัดเจน

1.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการตามประเด็น (Bottom up) การเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย ควรเปิดกว้างให้ทุกมหาวิทยาลัยเข้าเป็นสมาชิกได้ด้วยความสมัครใจ

2. การสร้างระบบการเข้าเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์เงื่อนไข การดำรงอยู่ เช่น การมี ค่าธรรมเนียม และเงินบำรุงเครือข่าย ข้อกำหนดในการเข้าและการออก รวมทั้งกำหนดคู่มือที่เป็นเงื่อนไขปฏิบัติต่างๆ

กลยุทธ์ย่อย 2 ปรับปรุงระเบียบวิธีการกระจายสมาชิกครอบคลุมทุกประเทศในภูมิภาค

แนวปฏิบัติ

1. การกำหนดระเบียบวิธีการกระจายสมาชิกครอบคลุมทุกประเทศในภูมิภาค

1.1 เครือข่ายระดับนโยบาย (Top-down) การกำหนดสมาชิกตามโควตามหาวิทยาลัย และประเทศสมาชิก หลักเกณฑ์การกำหนดพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ กำหนดตามการเป็นเจ้าภาพตามเขตพื้นที่

1.2 เครือข่ายระดับปฏิบัติการตามประเด็น (Bottom up) กำหนดตามประเด็นและพันธกิจหลักของเครือข่าย ที่สอดคล้องกับแนวทางของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการกระจายการมีส่วนร่วมกันในการเข้าเป็นสมาชิก (Bottom-up)

2. มีระบบกลไกในการสนับสนุน การสร้างความร่วมมือให้มหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ภายในภูมิภาคเข้าเป็นสมาชิกตามความสนใจของเชิงประเด็นต่างๆ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3 การส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วมของคณะทำงานของหุ้นส่วนและพันธมิตรจากภาคส่วน

แนวปฏิบัติ

1. การเสริมประสิทธิภาพให้มีกระบวนการสนับสนุนการให้สมาชิกเข้ามาเป็นตัวแทน ผู้นำคณะทำงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกัน เครือข่าย

1.1 สนับสนุนให้มีหน่วยงานรับผิดชอบมีระบบพี่เลี้ยงโดยรัฐ (Government mentoring)

1.2 มีแนวทางการประเมินผลการทำงาน ผลงาน ของผู้นำและคณะทำงาน ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลกระทบที่ชัดเจน

1.3 การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันในหลายมิติ กับภาคส่วนอื่นๆ

2. สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือหุ้นส่วนพันธมิตรภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศและนานาชาติ

3. สนับสนุนบทบาทผู้นำที่มีความรู้ความสามารถจากสมาชิกและภายนอกที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกเข้าทำงานในคณะทำงาน

4. การยกระดับสมรรถนะของคณะทำงานให้เข้าถึงทุกระดับและมีประสิทธิภาพในการประสานการทำงานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

4.1 ปรับและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ลดระยะเวลาและลดขั้นตอน

4.2 พัฒนาระบบบริหารงานและเพิ่มรายได้จากสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างพลังการทำงานแบบมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของคณะทำงานที่มีความหลากหลายจากสมาชิกมหาวิทยาลัย ภาคส่วนต่างๆ การปลูกฝังจรรยาบรรณและจิตบริการในการทำงาน

6. การพัฒนาระบบผู้เชี่ยวชาญ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง และมาจากหลากหลายภาคส่วน

7. การกำหนดข้อตกลงเรื่องภาระงานด้านเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติในการส่งมอบงานของผู้บริหารและคณะทำงาน

8. การสนับสนุนการประชุมระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับคณะทำงานและการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติกับภาคส่วนต่างๆ

9. การพัฒนาโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมการมอบพลังอำนาจให้กับคณะทำงานได้มีอิสระ
โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....
.....

กลยุทธ์หลักที่ 2 สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมกัน
(Objectives and Missions Engagement)

กลยุทธ์ย่อย

1. กลยุทธ์เครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down) ในการพัฒนาวัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายร่วมกันเพื่อการเตรียมความพร้อมประชาคมอาเซียน

แนวปฏิบัติ

1. การยกระดับเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนทำงานร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในประเทศและนานาชาติเพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์

1.1 การส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในความเป็นภูมิภาค การเสริมสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของอาเซียน และสร้างความเข้าใจในความแตกต่างทางภาษา วัฒนธรรม ศาสนา ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทางการศึกษา

1.2 การมีโครงการ กิจกรรมสนับสนุนการฝึกงานในสถานประกอบการในอาเซียน หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ ได้แก่ ภาครัฐ อาเซียน เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน

1.3 การมีการจัดประชุมในระดับนโยบายของหน่วยงานภาครัฐด้านการศึกษา ของอาเซียนต่อเนื่อง

2. การเพิ่มขีดความสามารถของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็นกลไกหลักสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาร่วมกันและการเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมในภูมิภาคอาเซียน

2.1 การสนับสนุนเครือข่ายที่มีอยู่แล้วและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในการประสานและการบูรณาการในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความร่วมมือกันระหว่างภูมิภาค เช่น AUN SEMEO-RIHED UMAP GMSARN หน่วยงานหลักที่ร่วมรับผิดชอบ คือ อาเซียน เซมิโอ สกอ.

2.2 การส่งเสริมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยตระหนักถึงบทบาทและเห็นความสำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนในการพัฒนาสถาบันด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นคณะทำงาน

3. ส่งเสริมการลดข้อจำกัดต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาร่วมกัน

3.1 สนับสนุนให้มีโครงการในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาร่วมกันเพื่อเป็นการลดช่องว่างของการพัฒนา เช่น ทักษะภาษาอังกฤษ ภาษาต่างๆ ของอาเซียน

3.2 การสร้างความเข้าใจในความแตกต่าง ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ การเมือง และศาสนา เป็นต้น

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 กลยุทธ์เครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) ในการยกระดับความร่วมมือเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองพื้นที่ สังคม ตามประเด็นความร่วมมือต่างๆ

แนวปฏิบัติ

1. การส่งเสริมศักยภาพของการใช้ทรัพยากรในการทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากล เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ของภูมิภาคอาเซียน

2. การส่งเสริมร่วมมือกันพัฒนาระบบกลไก กระบวนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาและกำจัดอุปสรรคต่างๆ ตอบสนองพื้นที่สังคม ความเท่าเทียมกัน และการพัฒนาพื้นที่เชิงสร้างสรรค์สู่ความเป็นเลิศในระดับภูมิภาคอาเซียน

2.1 สนับสนุนให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารเครือข่ายทั้งในประเทศและภูมิภาคอาเซียนในการนำเสนอนโยบาย ประเด็น แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการพัฒนาสถาบัน

2.2 การจัดประชุมสัมมนาวิชาการระดับนโยบายในการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน หน่วยงานหลักที่ร่วมรับผิดชอบ หน่วยงานภาครัฐ ASEAN SEMEO มหาวิทยาลัยต่างๆ และเครือข่ายทุกเครือข่ายในภูมิภาคอาเซียน

2.3 การส่งเสริมความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศและภาคประชาสังคมต่างๆ ในรูปแบบหุ้นส่วนความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตามกลุ่มปัญหา (Cluster) ประเด็นในการทำงาน (Thematic) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทรัพยากร และการทำงานร่วมกัน เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลจากความร่วมมือ หน่วยงานหลักที่ร่วมรับผิดชอบหลักต้น กำหนดโครงการและกิจกรรม คือ หน่วยงานรัฐด้านการศึกษา ASEAN และระดับนานาชาติ

2.4 การส่งเสริมบทบาทเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการอันเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

กลยุทธ์หลักที่ 3 สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Motivate and engage all sectors to achieve mutual benefit)

กลยุทธ์ย่อย**กลยุทธ์ย่อยที่ 1 สนับสนุนการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน (1)****แนวปฏิบัติ**

1. การบูรณาการในการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ ร่วมกันทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับองค์กรในระดับภูมิภาค และนานาชาติเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก

1.1 สนับสนุนการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์เพื่อตอบสนองพื้นที่ (Community Based) แบ่งกลุ่มงานย่อย (Cluster) แบ่งกลุ่มทำงานตามประเด็น (Thematic Based) เพื่อการมีส่วนร่วมกัน การมีเจ้าภาพการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ตามหลักการแบ่งงานกัน

1.2 มหาวิทยาลัยมีแนวทางในการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาค และนานาชาติ เพื่อการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน การสนับสนุนแหล่งทุนและทรัพยากร

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 สร้างแรงจูงใจของการมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยงการทำงานกับภาคส่วนอื่น (1)**แนวปฏิบัติ**

1. การสร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัย สมาชิกพันธมิตรจากภาคส่วนอื่นๆ มีแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน

1.1 การสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย

1.2 การทำงานร่วมกันภายใต้โครงการ กิจกรรม กับเครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาค

1.3 การส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า การรับรู้ ตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

กลยุทธ์ย่อยที่ 3 การจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์ (1)**แนวปฏิบัติ**

1. ยกระดับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่ อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อให้เกิดผลต่อสังคมเป็นรูปธรรม

1.1 เกิดการจัดสรรและแบ่งปันผลประโยชน์แก่สมาชิกและพันธมิตรที่เข้าร่วมมือเป็นรูปธรรม

1.2 การสร้างระดับความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่างๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ภาคชุมชน และนานาชาติ เห็นความสำคัญของการสนับสนุนและช่วยเหลือการดำเนินงานของเครือข่ายมหาวิทยาลัย

1.3 สร้างแนวคิดการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิก พันธมิตรที่มีศักยภาพสูงกว่าในการเป็นผู้ให้แบ่งปันช่วยเหลือ ถ่ายทอด การเป็นผู้ให้มากกว่าการมุ่งหวังการเป็นผู้รับ หรือได้ผลประโยชน์แต่เพียงด้านเดียว

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....
.....

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาคความต่อเนื่องในกลไกการบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อประสิทธิผลต่อสังคมและภูมิภาค (Regional Managing Diversity)

กลยุทธ์ย่อย**กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ยกระดับการบริหารจัดการเครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง****แนวปฏิบัติ**

1. การสร้างบรรยากาศนานาชาติด้วยการประชุมระดับนโยบาย การทำงานร่วมกันภายใต้โครงการกิจกรรมกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคที่มีแนวปฏิบัติที่ดี
2. การบูรณาการในการทำงานร่วมกันแบบหุ้นส่วนพันธมิตรกับนานาชาติเพื่อสร้างชื่อเสียงในระดับโลก
3. เครือข่ายระดับนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการมีความหลากหลาย คล่องตัว ตามรูปแบบและโครงสร้างเครือข่าย
 - 3.1 การวางแผน กำหนดทิศทาง นโยบายร่วมกัน เตรียมความพร้อมการพัฒนามาตรฐานการศึกษาให้มีความใกล้เคียงกัน การมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อลดอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน
 - 3.2 สร้างกลไกในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีทั้งรูปแบบการบริหารจัดการทั้งแบบแนวตั้งระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน และแนวนอนประสานการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนอื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การแบ่งงาน การใช้ทรัพยากร และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาระบบกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลเชิงรุก จากผลกระทบและตัวชี้วัดที่มีต่อสังคมและภูมิภาค เช่น การสนับสนุนให้มีศูนย์กลางข้อมูลในเครือข่ายมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยและการพัฒนาร่วมกัน การสนับสนุนทรัพยากรร่วมกันในการทำงานวิจัยและพัฒนาระบบการเรียนการสอนร่วมกัน การแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี
5. ส่งเสริมการประชุมระดับนโยบาย การอบรม การทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ การจัดประชุมเสวนาวิชาการเพื่อเกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Create dialogue)
6. การเทียบเคียงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการกับเครือข่ายในระดับนานาชาติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี
7. การสร้างสรรค์ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือการบริหารจัดการที่ชัดเจน หลากหลายในการดำเนินการ มีเป้าหมายการสร้างมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก
8. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ ระเบียบปฏิบัติ/คู่มือให้มีความชัดเจน ยืดหยุ่นตามบริบทของเครือข่ายและทันสมัยอยู่เสมอ
9. ปรับปรุงคู่มือการทำงาน การมีแนวปฏิบัติสำหรับคณะทำงาน สมาชิก ให้เข้าถึงบุคลากรทุกระดับ

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ยกระดับการบริหารจัดการเครือข่ายระดับปฏิบัติการล่างขึ้นบน แนวปฏิบัติ

1. ยกระดับการสร้างและพัฒนาเครือข่ายมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นใหม่อย่างสร้างสรรค์ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของภูมิภาคสู่ระดับโลกเพื่อการเกิดผลกระทบต่อสังคมเป็นรูปธรรม
 - 1.1 สนับสนุนการบริหารงานด้วยการแบ่งกลุ่ม (Cluster) เครือข่ายเชิงประเด็น (Thematic Network) ตามความถนัดและความพร้อมทางทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัยและประเทศในภูมิภาคอาเซียน และมีความสอดคล้องกับสังคมโลก เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยและการพัฒนาทางเทคโนโลยี พัฒนาผู้ประกอบการ พัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน พัฒนาด้านสังคมและวัฒนธรรมภูมิภาค เป็นต้น
 - 1.2 ส่งเสริมบทบาทความเป็นผู้นำให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคต่างๆ ด้วยการสนับสนุนให้มีผู้นำ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารเครือข่ายที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในระดับภูมิภาค
 - 1.3 สนับสนุนหลักการแบ่งงานกันทำ ตามขีดความสามารถ ศักยภาพ และความชำนาญของแต่ละมหาวิทยาลัยและการเสริมสร้างความร่วมมือกับองค์กรในระดับนานาชาติสนับสนุนทุน
2. สร้างแนวปฏิบัติที่คล่องตัวในการบริหารจัดการเครือข่ายให้มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

2.1 มุ่งส่งเสริมให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางในการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่น ตามศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ และวิสัยทัศน์ของแต่ละสมาชิกโดยมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยเป็นผู้สนับสนุน เช่น โครงการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน ในระดับภูมิภาค

2.2 โครงการในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาผลิตภาพแรงงาน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการ เช่น การเสวนาวิชาการ การฝึกอบรม การเปิดอบรมหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและ ผู้บริหารให้มีความรู้ที่ทันสมัย การเตรียมพร้อมในการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดน

2.3 การยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคเสริมสร้างความเท่าเทียมกัน สามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development)

3. พัฒนาระบบพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดต้นทุนในการบริหารจัดการ

4. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ กำกับดูแล การจัดสรรทุนสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน เพื่อความยั่งยืนของการมีส่วนร่วม การสนับสนุนแหล่งทุน

6. การส่งเสริมการมอบอำนาจในการบริหารงานให้กับผู้บริหารและคณะทำงานเครือข่าย การมีระบบและกลไกในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

กลยุทธ์หลักที่ 5 ยกระดับองค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรมเพื่อภูมิภาค (Knowledge Sharing and Innovation)

กลยุทธ์ย่อย

กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ส่งเสริมและการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัย

แนวปฏิบัติ

1. การพัฒนา ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาให้จิตสำนึกในการทำงานเครือข่ายทั้งในด้านการมีส่วนร่วมเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

1.1 สร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนที่มีความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากร และจุดแข็งด้านการวิจัยทำงานร่วมกันในการแลกเปลี่ยนนักศึกษา

1.2 พัฒนาหลักสูตรนานาชาติเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ เข้ามาศึกษาในภูมิภาค เพื่อสร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติขึ้นในมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ยกระดับการส่งมอบคุณค่าให้กับภาคสังคม ประเทศและภูมิภาคอาเซียน

แนวปฏิบัติ

1. การส่งเสริมการส่งมอบคุณค่า สร้างการรับรู้ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

1.1 ยกระดับความร่วมมือ ภายใต้โครงการและกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับองค์กรในระดับนานาชาติที่มีชื่อเสียงระดับโลก ทั้งการวิจัยและการพัฒนา เพื่อสร้างความมีชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย

1.2 สร้างความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนกับมหาวิทยาลัยนอกภูมิภาคเพื่อยกระดับการพัฒนาสถาบันภายในภูมิภาคให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

2. การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อสร้างค่านิยม แนวร่วมและการสนับสนุนจากสังคม เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของประเทศและภูมิภาค

2.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัยร่วมเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียนเกิดผลงานวิชาการและการพัฒนางานวิจัยสู่การพัฒนา เพื่อสังคม ประเทศ และภูมิภาค (Research and Innovation for ASEAN)

2.2 การส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Enterprise and Business Development)

2.2 การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาค เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในภูมิภาคอาเซียน (Human Capital Development)

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

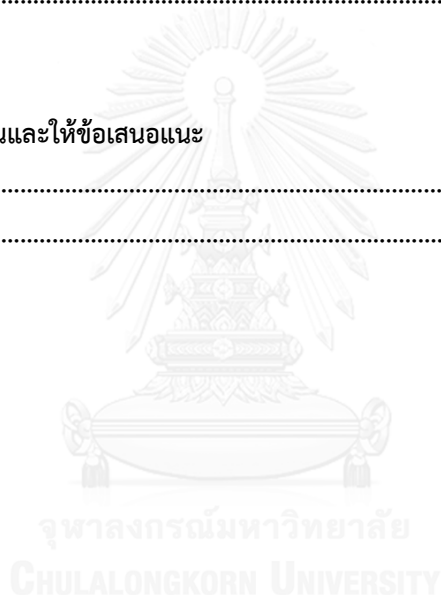
.....

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

โปรดแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

.....

.....



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายวรชัย วิภูอุปโภคตร เกิดวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2520 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเศรษฐศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปี พ.ศ. 2542 ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปี พ.ศ. 2543 และศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาศึกษาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปี พ.ศ. 2555 และในปี พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสำเร็จหลักสูตร Certificate of General English, Metro English College, Australia ในปี ค.ศ. 2006 สำเร็จหลักสูตร Advance diploma of Business Management, Central College, Australia ในปี ค.ศ. 2008 สำเร็จหลักสูตร Diploma of Business Management (Human Resource), Bridge Business College, Australia ในปี ค.ศ. 2010 สำเร็จอบรมหลักสูตร “Mini Master of Management Program” รุ่นที่ 64 คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ในปี พ.ศ. 2559 และศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ปัจจุบันเป็น กรรมการผู้จัดการ บจก. ดีอะวอร์ด และ บจก. วิภูฮอติเคย์ และเป็นวิทยากรบรรยายด้านวิชาการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้หน่วยรัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังเป็นอาจารย์พิเศษของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน อาทิเช่น สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี มหาวิทยาลัยราชธานี วิทยาเขตอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตวาสุกรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตตั้งแต่ปีการศึกษา 2554-2559 โดยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2559 และได้รับการสนับสนุนจาก ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 31 ประจำปี 2559