

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาเอกสารออกเป็น 6 ตอนคือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน
4. แนวคิดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของนักศึกษา
5. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิและการจัดกลุ่มสนทนา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.)

1.1 หลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกา

บิคเคอร์สตาฟ (Bickerstaffe, 1997) ได้กล่าวว่าหลักสูตร M.B.A. เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรกของโลก โดยมหาวิทยาลัย Pennsylvania (Wharton School) และ วิทยาลัย Dartmouth (Amos Tuck School) เมื่อต้นศตวรรษที่ 19 ในเบื้องต้นเปิดหลักสูตร 2 ปี สำหรับนักศึกษาที่จบปริญญาตรีแล้วเข้าศึกษาต่อได้เลย โดยที่ไม่ต้องมีประสบการณ์ทำงานมาก่อน จนกระทั่ง ค.ศ. 1959 ได้มีการพัฒนาหลักสูตร M.B.A. ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการพัฒนาเงื่อนไขในการเข้าศึกษาให้สูงขึ้น และพัฒนามาตรฐานคุณภาพในการสอน ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร 2 ปี โดยปีแรกจะเรียนเนื้อหาวิชาพื้นฐานด้านการบริหารธุรกิจ ส่วนปีที่สองจะเรียนในสาขาวิชาที่นักศึกษาสนใจ จะเรียนในเชิงลึก (วิชาเอก)

ฮอลเลนเบิร์ก (Hallenborg, 1996) ได้กล่าวว่าหลักสูตร M.B.A. เป็นที่รู้จักและนิยมอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา หลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นที่นิยมมากกว่าหลักสูตรปริญญาโทอื่นๆ โดยคาดว่าประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. จบในปีการศึกษา 2539 มากกว่า 100,000 คน เปรียบเทียบกับมหาบัณฑิตที่จบปริญญาโททุกสาขารวมกัน 400,000 คน (M.B.A. = ร้อยละ 25 ของมหาบัณฑิตจบปริญญาโททั้งหมดในประเทศสหรัฐอเมริกา) และคาดว่าอัตราจำนวนมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกาจะ

มีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปีเป็น 2 เท่าของอัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา (นั่นคือหลักสูตร M.B.A. มีอัตราการเจริญเติบโตประมาณ ร้อยละ 8 ต่อปี)

หลักสูตร M.B.A. มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนทักษะทางการบริหาร ทั้งการวางแผนและการวิเคราะห์อย่างมีระบบ แก่ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจยุคใหม่ โดยการพิจารณาคัดเลือกนักศึกษาเข้าศึกษาหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยเกือบทุกแห่งจะพิจารณาผู้สมัคร จากผลคะแนนสอบ GMAT (Graduate Management Admission Test) เกณฑ์สะสมที่จบการศึกษา ระดับปริญญาตรี จดหมายรับรอง(Reference) ประสบการณ์ทำงาน เป็นต้น

หลักสูตร M.B.A. (เต็มเวลา) โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 2 ปี ซึ่งจะทำให้ความรู้กว้าง ๆ ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โดยจะกำหนดให้มีการศึกษา "วิชาบังคับ" พื้นฐานต่าง ๆ เช่น บัญชี การเงิน การตลาด และการจัดการ เป็นต้น หลังจากนั้นจึงจะศึกษาวิชาเฉพาะทางธุรกิจโดยมักจะเปิดโอกาสให้นักศึกษาเลือกศึกษาวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรของทางสถานศึกษา ทั้งในคณะและนอกคณะต่อไป

สำหรับจำนวนหน่วยกิตที่จะต้องศึกษานั้น จะแตกต่างกันไปตั้งแต่ 36-60 หน่วยกิต (ระบบ Semester) ผู้ที่มีพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรีทางบริหารธุรกิจมาแล้วอาจสามารถสำเร็จหลักสูตร M.B.A. ได้ โดยศึกษาเพียง 30 หน่วยกิตเท่านั้น สถานศึกษาบางแห่งอาจกำหนดให้นักศึกษาต้องผ่านการสอบข้อเขียนและสอบปากเปล่าที่เรียกว่า "Comprehensive Examination" ก่อน จึงจะถือว่าสำเร็จการศึกษา แต่บางแห่งอาจกำหนดให้เสนอวิทยานิพนธ์ ซึ่งมักจะนับหน่วยกิตให้ประมาณ 6 หน่วยกิต และบางแห่งก็อนุญาตให้นักศึกษาเลือกศึกษาวิชาอื่น ๆ ในจำนวนหน่วยกิตที่เท่ากันแทนการเสนอวิทยานิพนธ์ได้ด้วย นอกจากนี้สถานศึกษาแทบทุกแห่งมักจะกำหนดว่านักศึกษาต้องศึกษาให้ได้คะแนนเฉลี่ยสะสมไม่ต่ำกว่า 3.00 (A = 4) และบางสถานศึกษาอาจกำหนดให้นักศึกษาต้องแสดงความสามารถในการศึกษาด้านอื่นด้วย เช่น Boston University กำหนดให้ต้องศึกษาทางคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ ในหลักสูตรด้วย เป็นต้น เกี่ยวกับระยะเวลาสูงสุดที่จะใช้ในการศึกษานั้นแต่ละสถานศึกษาจะกำหนดไว้แตกต่างกันตั้งแต่ 5-7 ปี อย่างไรก็ตามแม้ว่าโดยทั่วไปหลักสูตร M.B.A. จะคล้ายกันเป็นส่วนใหญ่ แต่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็อาจมีแนวคิด หรือปรัชญาในการจัดหลักสูตรที่ต่างกันได้ กล่าวคือ บางแห่งอาจมีแนวคิดว่าผู้บริหารที่ดีควรเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้มีความสามารถในการบริหารทั่วไป "Generalist" จึงกำหนดหลักสูตรให้เป็นวิชาบังคับทั้งหมด โดยไม่แบ่งเป็นวิชาบังคับและวิชาเลือกแต่อย่างใด ในขณะที่บางมหาวิทยาลัยมีความเชื่อในเรื่องของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง "Specialist" ก็จะมีเปิดโอกาสให้ผู้เข้าศึกษาเลือกวิชาเอกได้ตามความต้องการ ในการนำมาประกอบวิชาชีพในอนาคตของตนเอง และอาจกำหนดโครงสร้างในการศึกษาในวิชาเอกของ

ตนเองได้ ปัจจุบันแม้ว่าหลักสูตร M.B.A. จะเป็นวิชาที่ได้รับความนิยมมาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า เป็นปริญญาที่ทุกคนควรศึกษา มีการศึกษาระดับปริญญาโทอีกมากมายทางด้านที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น M.S.B. (Master of Science In Business) หรือ M.S.B.A. (Master of Science in Business Administration) ซึ่งสามารถศึกษาได้โดยมีจำนวนหน่วยกิตที่ต้องศึกษาประมาณ 30 หน่วยกิต หลักสูตรประเภทนี้อาจตรงกับความต้องการศึกษาวิชาด้านธุรกิจของนักศึกษาโดยไม่จำเป็นต้องไปศึกษาวิชาต่าง ๆ เพิ่มเติมตามเงื่อนไขของหลักสูตร M.B.A. แต่อย่างไรก็ตามหลักสูตรระดับปริญญาโทในสาขาวิชาทางด้านธุรกิจเหล่านี้มีมากมาย เช่น บัญชี การจัดการการเงิน เป็นต้น ซึ่งหลักสูตรประเภทนี้จะเหมาะกับผู้ที่ต้องการศึกษาเน้นไปทางด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะมากกว่าการศึกษาอย่างกว้าง ๆ ในหลักสูตร M.B.A. ตัวอย่างของหลักสูตรประเภทนี้ M.S.M. (Master of Science in Management) ของ U.C.L.A. (University of California at Los Angeles), M.S.A. (Master of Science in Accounting) ของ De Paul University, M.I.M. (Master of International Management) ของ University of Denver, M.P.P.M. (Master of Public and Private Management) ของ Yale University เป็นต้น นอกจากนี้การศึกษาระดับปริญญาโททาง Public Administration ก็กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นมากและหลักสูตร M.P.A. ของสถานศึกษาต่าง ๆ ในปัจจุบันก็มักจะรวมเอาเนื้อหาและทักษะทางด้านธุรกิจไว้ด้วย

ในประเทศสหรัฐอเมริกาบางสถานศึกษาอาจมีหลักสูตรที่เป็นโครงการร่วม M.B.A. Program สำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาในหลาย ๆ ด้านพร้อมกัน โดยหลักสูตรประเภทนี้จะช่วยย่นระยะเวลาของการศึกษาไปได้บ้าง เช่น M.B.A./ M.Arch., M.B.A. / M.S.W. (Social Work), M.B.A. / M.S. In Broadcast Administration เป็นต้นและยังมีหลักสูตรอีกประเภทหนึ่งที่เรียกว่า Executive Program จัดขึ้นสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วระยะเวลาหนึ่งมีอายุประมาณ 30-45 ปี ซึ่งรับนักศึกษาได้จำนวนไม่มาก โดยเนื้อหาของหลักสูตรจะเหมือนกับ M.B.A. โดยทั่วไป แต่มักจะไม่มีความลึกซึ้งมากนัก ซึ่ง University of Chicago อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำในการจัดหลักสูตรประเภทนั้น

ประเภทของหลักสูตร M.B.A. บิคเคอร์สตาฟ (Bickerstaffe, 1997) ได้แบ่งประเภทของหลักสูตร M.B.A. ซึ่งเปรียบเทียบดังตารางที่ 1 โดยสรุปได้ดังนี้

หลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ เรียน 2 ปี (Full-time 2 year) เป็นหลักสูตรดั้งเดิมและเป็นที่ยอมรับในการศึกษามากที่สุด จะเรียนในช่วงวันและเวลาราชการ โดยมีระยะเรียน 2 ปี หรือประมาณ 4 ภาคการศึกษา ใช้เวลาในการศึกษาไม่เร่งรัดและสามารถมีช่วงเวลาคงนอน ในปีแรกจะศึกษาในวิชาพื้นฐานและวิชาบังคับ เช่น วิชาการเงิน การตลาด เศรษฐศาสตร์ การผลิต การ

บัญชี ส่วนในปีที่ 2 จะเลือกในวิชาชั้นสูง วิชาเลือก และวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ นักศึกษาใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษา เป็นหลักสูตรที่นิยมมากในประเทศสหรัฐอเมริกา

หลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ เรียน 1 ปี (Full-time 1 year) เรียนในวันและเวลาราชการ ใช้เวลาเรียนที่ 1 ปี โดยเรียนเน้นหนักในระยะเวลาที่เร่งรัด ผู้ที่จบปริญญาตรีทางบริหารธุรกิจสามารถจบหลักสูตรนี้ได้ภายใน 1 ปี นักศึกษาส่วนใหญ่ใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษา เป็นหลักสูตรที่นิยมมากในทวีปยุโรป

หลักสูตร M.B.A. ภาคพิเศษ เรียน 1-3 ปี (Part-time 1-3 year) เรียนนอกเวลาราชการ คือเรียนช่วงเย็น หรือเรียนวันหยุด เหมาะกับผู้ที่ทำงานอยู่และต้องการศึกษา นักศึกษาบางส่วนใช้ทุนส่วนตัวในการศึกษา และบางส่วนได้ทุนการศึกษาจากองค์กรธุรกิจที่ตนทำงานอยู่

หลักสูตร M.B.A. สำหรับผู้บริหาร (Executive) เป็นหลักสูตรที่เรียนในภาคพิเศษ นักศึกษาจำเป็นต้องมีประสบการณ์ด้านการทำงานอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป และมีตำแหน่งอยู่ในระดับผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่ นักศึกษาจะได้ทุนการศึกษาจากองค์กรธุรกิจที่ตนทำงานอยู่

หลักสูตร M.B.A. โมดูลาร์ (Modular) เริ่มต้นขึ้นในประเทศอังกฤษ โดยที่องค์กรธุรกิจให้การสนับสนุนทุนในการศึกษา โดยมีการเรียนแบบโมดูล (Modules) ขึ้นกับโครงการต่างๆ ที่น่าสนใจขององค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นการเรียนเร่งรัดมุ่งเน้นในโครงการ / วิชานั้นๆ โดยเฉพาะในระยะเวลาที่สั้น เป็นที่นิยมในทวีปยุโรป

หลักสูตร M.B.A. ของสมาคมธุรกิจ (Consortium) คล้ายกับแบบ Modular แต่เป็นการรวมตัวกันระหว่างองค์กรธุรกิจ 3 - 6 องค์กรร่วมกับมหาวิทยาลัย ในการจัดการหลักสูตร M.B.A. ให้กับพนักงานในกลุ่มบริษัทเหล่านั้น เป็นที่นิยมในทวีปยุโรป ไม่เป็นที่รู้จักในประเทศสหรัฐอเมริกา

หลักสูตร M.B.A. ขององค์กรธุรกิจ (Company) เป็นหลักสูตร M.B.A. ที่องค์กรธุรกิจ ได้จัดการหลักสูตรนี้ขึ้นเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรธุรกิจนั้น ตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กรธุรกิจนั้น โดยสอนร่วมกันกับสถาบันการศึกษา โดยผู้สอนอาจจะเป็นอาจารย์ของสถาบันการศึกษานั้น หรือผู้บริหารองค์กรธุรกิจนั้น

หลักสูตร M.B.A. การเรียนทางไกล (Distance-learning) ซึ่งเป็นที่นิยมมากในประเทศอังกฤษ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยเปิด (Open University) ซึ่งนักศึกษาสามารถเรียนในเวลาของตนเองสะดวก ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านหรือระหว่างการเดินทาง นักศึกษาสามารถเรียนจากที่ไหนก็ได้ทั่วโลก โดยไม่จำเป็นต้องเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษา ใช้เวลาเรียนอย่างน้อย 3 ปี โดยการเรียนผ่านอินเตอร์เน็ต หรือไปรษณีย์ การเรียนส่วนใหญ่อาศัยสื่อการเรียนการสอนที่เป็นสิ่งพิมพ์ ตำราเรียน วีดีโอ อินเตอร์เน็ต โดยไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน เป็นหลักสูตรที่มีอัตราผู้สำเร็จการศึกษาน้อยมาก

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบประเภทของหลักสูตร M.B.A.

Full-time (2 years)	Full-time (1 year)
Academic	Extremely intensive
Expensive	Shorter career break
Long career break	Excellent interaction
Excellent interaction	Non-sponsored and sponsored
Time for reflection	Norm in Europe
Non-sponsored	
Norm in USA	
Part-time (1-3 years)	Executive
Hard to combine with work	Sponsored
Full degree	Experience required
Sponsored and non-sponsored	Popular with companies
Good interaction	Some interaction with other companies
Lacks internationalism	Growing in Europe and USA
Modular	Consortium
Sponsored	Sponsored
Project-based	Popular with companies
Popular with companies	Limited interaction
Some interaction	Not liked by top schools
Some portability	Limited portability
Growing in Europe	Growing in Europe
(Unknown in USA)	(Unknown in USA)
Company	Distance-learning
Sponsored	Non-sponsored and sponsored
Popular with companies	No interaction
Limited interaction	High drop-out rate
Not liked by top schools	Good support from most schools
Limited portability	
Some growth in Europe (UK) and USA	

แหล่งที่มา : **Bickerstaffe, G. Which MBA?: A Critical Guide to the World's Best**

Programmes 8th ed. Great Britain : The University Press, Cambridge, 1997.

ฮอลเลนเบิร์ก (Hallenborg, 1996) กล่าวว่า โดยทั่วไปวิธีการเรียนการสอนหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกา สถาบันการศึกษาจะใช้วิธีการเรียนการสอนแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบ ดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Descriptive Method) อธิบายถึงวิธีการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่าง ๆ โดยอาจารย์เป็นผู้ให้คำบรรยาย (Lecture) แล้วให้นักศึกษาทดสอบความจำ

2. กรณีพิเศษ (Case Method) สอนโดยใช้กรณีศึกษาให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์ปัญหาที่เขียนขึ้นจากสถานการณ์จริงหรือที่สมมุติขึ้น แล้วหาทางแก้ปัญหา และเสนอต่อชั้นเรียน

3. การสอนทฤษฎี (Theoretical Method) ผู้สอนจะใช้ทฤษฎีและแนวคิด ต่าง ๆ และชี้ให้เห็นว่าจะเอาไปประยุกต์ให้ใช้เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติได้อย่างไร แล้วนักศึกษาเอาความรู้ที่ได้รับนี้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์พิเศษต่าง ๆ ต่อไป

อย่างไรก็ตามสถานศึกษาบางแห่งอาจใช้ทั้ง 3 วิธีนี้ผสมผสานกันในหลักสูตรการเรียนการสอน ฉะนั้นในการเลือกสถานศึกษาควรต้องพิจารณาว่า วิธีการเรียนการสอนแบบไหนจึงจะเหมาะกับคุณสมบัติ บุคลิก และความสนใจของตนเอง ในการเลือกสถานศึกษานั้น เนื่องจากสถานศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นจำนวนมาก การเลือกสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งที่จะนำมาใช้ประกอบในการพิจารณาเลือกสถานศึกษานั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลาย ๆ ประการ เช่น คุณสมบัติของตัวนักศึกษา ประเภทของหลักสูตรที่ต้องการไปศึกษา ค่าใช้จ่ายในการไปศึกษา ตลอดจนมาตรฐานของสถาบันการศึกษาด้วย

ผู้ที่สนใจจะศึกษา M.B.A. ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดอันดับ(Ranking) หลักสูตร M.B.A. ของสถาบันการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา การจัดอันดับสถานศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกายังไม่มีการจัดทำไว้อย่างเป็นทางการแต่อย่างใด การจัดอันดับเท่าที่เป็นอยู่ขณะนี้จัดทำโดยเอกชนบางแห่งก็จัดอันดับจากการแข่งขันกันในการสมัครเข้าศึกษา โดยเปรียบเทียบจากจำนวนผู้สมัครกับจำนวนที่ว่างที่รับได้ บางแห่งก็จัดอันดับโดยการสอบถามความเห็นของอาจารย์ในสาขาวิชานั้น ๆ บางแห่งจัดอันดับโดยความคิดเห็นของคน ๆ เดียวที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาต่าง ๆ บางแห่งก็จัดโดยพิจารณาจากเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนในด้านของการวิจัย เป็นต้น ที่ถือได้ว่าเป็นสถาบันชั้นนำในการสอนวิชาการบริหารธุรกิจ ซึ่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มักจะได้รับการกล่าวถึงเสมอว่าเป็นสถาบันที่ดีที่สุด ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการที่มีคณาจารย์เด่น และมีศิษย์เก่าที่ปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันต่าง ๆ มากมายก็เป็นได้ แต่การกล่าวเช่นนั้นก็ไม่ได้รับการยอมรับเสมอไป เพราะจากการสำรวจใหม่ ๆ ปรากฏว่า มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด หรือ มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสเทิร์น ก็ได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นสถาบันชั้นนำหน้าเทียบได้กับมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เช่นกัน

1.2 หลักสูตร M.B.A. ในทวีปยุโรป

บิคเคอร์สตาฟ (Bickerstaffe, 1997) ได้กล่าวว่าหลักสูตร M.B.A. เริ่มเป็นที่นิยมในยุโรปในช่วงต้น ค.ศ. 1957 หลักสูตร M.B.A. เกิดขึ้นที่อังกฤษในมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ และมหาวิทยาลัยลอนดอน โดยได้แบบอย่างจากหลักสูตรของประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงนั้นมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ช่วยพัฒนาหลักสูตร M.B.A. ให้มหาวิทยาลัยเนวารา ในประเทศสเปน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้พัฒนาหลักสูตร M.B.A. ให้มหาวิทยาลัยเออรามัส

คาร์แนล (Carnall, 1992) ได้คาดว่ามีมหาวิทยาลัย / สถาบันเปิดหลักสูตร M.B.A. ในประเทศอังกฤษประมาณว่ามี 113 แห่งในปี พ.ศ. 2534 ในประเทศฮอลแลนด์มีจำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนหลักสูตร M.B.A. สูงขึ้นประมาณร้อยละ 15 ทุก ๆ ปี โดยหลักสูตร M.B.A. ในยุโรปส่วนใหญ่จะใช้หลักสูตร M.B.A. ของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแม่บท โดยใช้หนังสือเรียนของอเมริกา วารสารของอเมริกา กรณีศึกษาของอเมริกาเป็นหลัก เนื่องจากทวีปยุโรปเป็นทวีปที่มีประเทศเล็กๆ หลายประเทศติดต่อกัน จึงมีลักษณะเหมือนทวีปที่ประกอบด้วยหลายประเทศหลายเชื้อชาติ หลายภาษา โปรแกรมหลักสูตร M.B.A. ในทวีปนี้จึงหลากหลายจากนักศึกษาและอาจารย์จากหลายประเทศ การสอนก็มีทั้งสอนทางภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ เช่น เยอรมัน ฝรั่งเศส

หลักสูตร M.B.A. เริ่มได้รับความนิยมอย่างสูงในช่วงต้นของ ค.ศ. 1960 โดยมีต้นแบบมาจากหลักสูตร M.B.A. ของประเทศสหรัฐอเมริกา จนถึงปลายปี ค.ศ. 1980 ได้มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร M.B.A. ครั้งใหญ่ เพื่อให้มีเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งเริ่มที่จะแตกต่างจากหลักสูตรเดิมที่มีแม่แบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา ความแตกต่างนี้ได้แก่

1. อายุและประสบการณ์ทำงานของนักศึกษา นักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ในยุโรปมีแนวโน้มที่จะมีอายุและประสบการณ์ทำงานมากกว่านักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศส่วนใหญ่ในทวีปยุโรปจะไม่รับนักศึกษาที่เพิ่งจบปริญญาตรีใหม่ๆ เข้าหลักสูตร M.B.A.

2. การเชื่อมโยงกับนายจ้าง / องค์กรธุรกิจ มหาวิทยาลัยในยุโรปค่อนข้างจะเชื่อมต่อกับนายจ้างเข้ามาในหลักสูตร เพราะว่า หลักสูตร M.B.A. ได้ถูกกำหนดมาให้ตอบสนองความต้องการของผู้ว่าจ้าง / องค์กรธุรกิจได้มีการจัดหลักสูตร M.B.A. ส่วนใหญ่ในเวลาหลังเลิกงานเพื่อพนักงานของบริษัทจะได้มาเรียนได้

3. ระยะเวลาในการศึกษาหลักสูตร หลักสูตร M.B.A. ในทวีปอเมริกา ส่วนใหญ่จะเป็นหลักสูตร 2 ปี แต่ในทวีปยุโรปจะแตกต่างกันไปส่วนใหญ่เป็นหลักสูตร 16 เดือนหรือน้อยกว่า เช่น ที่ Cranfield School of Management และ Henley Management College ในประเทศอังกฤษเป็นหลักสูตร 1 ปี ส่วนที่ University of Southern Europe ในประเทศโมนาโค และ Theseus Institute ในประเทศฝรั่งเศสเป็นหลักสูตร 10 เดือน ในยุโรปมีแนวโน้มที่จะมีระยะเวลาการศึกษาสั้นลง เนื่องจากแรงกดดันและความต้องการของตลาด หลักสูตร M.B.A. ในทวีปยุโรปใช้ระยะเวลาที่สั้นจะเหมาะกับผู้บริหารระดับกลางที่มีเวลาน้อย จึงต้องการที่จะเรียนหลักสูตร M.B.A. ที่มีคุณภาพให้สำเร็จภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม นักศึกษาที่เรียนในหลักสูตรเร่งรัด เช่น European Institute of Business Administration (INSEAD) ในประเทศฝรั่งเศส เรียนเพียงแค่ 10 เดือน จะมีเวลาน้อยมากในการศึกษาเรียนรู้ พบปะอาจารย์ และนักศึกษา รวมถึงการเลือกวิชาเลือก

4. มีมุมมองนานาชาติที่กว้างขวาง เนื่องจากทวีปยุโรปมี EU (European Union) ซึ่งมีลักษณะตลาดเดียว (Single Market) เพื่อให้มีอำนาจและอิทธิพลเร่งรัดให้เกิดการค้าระหว่างประเทศ ทำให้มีอิทธิพลต่อวิทยาลัยธุรกิจในยุโรปมาก มีความต้องการของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. อาจารย์ผู้สอนและอุปกรณ์ในการสอนให้มีมุมมองนานาชาติที่กว้างขวางมากกว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยในยุโรป พยายามทำให้บรรยากาศของหลักสูตร M.B.A. และสภาพแวดล้อมมหาวิทยาลัยเป็นลักษณะนานาชาติ เช่น European Institute of Business Administration (INSEAD) ในประเทศฝรั่งเศส International Institute of Management Development (IMD) ในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ และ London Business School ในประเทศอังกฤษ มีนักศึกษาต่างชาติ ร้อยละ 82 ร้อยละ 93 และร้อยละ 78 ของนักศึกษาทั้งหมด และมีคณาจารย์และเจ้าหน้าที่มาจากหลายๆ ประเทศทั่วโลก ในบางมหาวิทยาลัยได้มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์หรือมีหลักสูตรร่วมกันกับมหาวิทยาลัยประเทศอื่น

5. ความร่วมมือของพันธมิตรนานาชาติมหาวิทยาลัยในยุโรป ได้มีการสร้างแนวร่วมพันธมิตรในโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ระหว่างกัน ตลอดจนมีการทำการวิจัยร่วมกัน

6. ความเป็นนานาชาติ มีข้อได้แก่กันว่า หลักสูตร M.B.A. ในมหาวิทยาลัยยุโรปมีการพัฒนาเป็นหลักสูตรนานาชาติหรือหลักสูตรของยุโรปกันแน่ เพราะนักศึกษาส่วนใหญ่มาจากหลายๆ ประเทศในยุโรปส่วนมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา นักเขียนต่างชาติส่วนใหญ่มาจากเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ลาตินอเมริกา และยุโรป

1.3 หลักสูตร M.B.A. ในทวีปอื่น ๆ

จากการศึกษาของ ฮอลเลนเบิร์ก (Hallenborg, 1996 : 26) พบว่ามีหลักสูตร M.B.A. ได้เปิดสอนขึ้นในทวีปออสเตรเลีย และเอเชียอย่างแพร่หลายโดยได้แบบอย่างมาจากหลักสูตร M.B.A. ของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือไม่ก็ของประเทศอังกฤษ มีการเปิดหลักสูตร M.B.A. ที่เป็นภาษาท้องถิ่นและภาษาอังกฤษใน ฮองกง ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย ญี่ปุ่น โดยหลักสูตร M.B.A. ของฮ่องกง จะเน้นการดำเนินธุรกิจที่ในฮ่องกงหรือจีน หลักสูตร M.B.A. ของออสเตรเลียจะเน้นการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศต่าง ๆ ในเอเชีย

หลักสูตร M.B.A. ของ Asian Institute of Management ในประเทศฟิลิปปินส์ และหลักสูตร M.B.A. ของ Singapore National University ในประเทศสิงคโปร์ เป็นที่ยอมรับอย่างสูงในระดับนานาชาติ แต่อย่างไรก็ดีหลักสูตร M.B.A. เกือบทั้งหมดยังนิยมใช้หนังสือ ตำราเรียนกรณีศึกษาของอเมริกา

ทวีปออสเตรเลีย

การศึกษา M.B.A. ในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในอัตราที่ใกล้เคียงกับประเทศอังกฤษ ซึ่งหลักสูตรส่วนใหญ่ในออสเตรเลียจะเป็นหลักสูตรภาคค่ำหรือภาคพิเศษ (ไม่ใช่ภาคปกติ) หลักสูตร M.B.A. ในออสเตรเลียเริ่มเกิดขึ้นเมื่อประมาณช่วงต้น ค.ศ. 1980 โดยใช้กรณีศึกษาและอุปกรณ์การสอนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในปัจจุบันนี้ออสเตรเลียได้เริ่มที่จะพัฒนาอุปกรณ์การสอนที่มีคุณภาพระดับนานาชาติของตนเองขึ้นมาและได้เน้นหลักสูตรที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง ให้เหมาะสมกับทวีปออสเตรเลีย

ออสเตรเลีย เป็นประเทศที่นักศึกษาจากฮ่องกงนิยมมากที่สุดที่จะไปศึกษา M.B.A. รองจากแคนาดา มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียยังเป็นที่นิยมอย่างมากของนักศึกษาในประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ เพราะว่ามีวิธีการสอน M.B.A. ไม่แตกต่างจากทวีปอเมริกาหรือยุโรป แต่ระยะทางใกล้บ้านมากกว่าและค่าใช้จ่ายในการศึกษาหลักสูตร M.B.A. น้อยกว่า Melbourne Business School และ Australian Graduate School of Management (AGSM) ของ University of New South Wales ได้ถูกจัดอันดับอยู่ในต้นๆ ใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อในทวีปอเมริกาเหนือ และยุโรป

ทวีปเอเชีย

หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยในเอเชีย อาจจะมีชื่อเสียงหรือการยอมรับความเป็นเลิศทางวิชาการไม่เท่ากับมหาวิทยาลัยระดับต้นๆ ของทวีปอเมริกาเหนือ หรือยุโรป แต่หลักสูตร M.B.A. ในเอเชียก็เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการจะทำงาน หรือทำธุรกิจในแถบนี้ เพราะในทวีป

เอเชีย ระบบเครือข่ายธุรกิจ และความสัมพันธ์ของเพื่อนฝูงที่เรียนมาด้วยกันมีความสำคัญมากกว่าในส่วนอื่นๆ ของโลก

Asian Institute of Management (AIM) ในมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ได้มีการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่า M.B.A. ในแต่ละประเทศทั่วทั้งทวีปเอเชีย มหาวิทยาลัยจีนแห่งประเทศฮ่องกงซึ่งมีหลักสูตร M.B.A. ที่ดีเป็นที่ยอมรับ มีเครือข่ายเชื่อมโยงกับธุรกิจใหญ่ ๆ ในประเทศจีน การเชื่อมโยงกัน ระหว่างมหาวิทยาลัยกับธุรกิจในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ความสามารถของคณาจารย์ ในการที่จะเข้าใจและสอนการจัดการบริหารงานของชาวเอเชียก็เป็นสิ่งสำคัญด้วย ชาวเอเชียถึงแม้จะต่างเชื้อชาติกันแต่ส่วนใหญ่ก็มาจากชนบรรมนิยมประเพณีร่วมกันในอดีตกาล และมีความเชื่อมั่นในระบบประชาธิปไตยและการค้าขายอย่างเสรี

ประสบการณ์ของคณาจารย์ในการทำวิจัยและให้คำปรึกษาแก่องค์กรธุรกิจในประเทศต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญ หลักสูตร M.B.A. ที่มีชื่อในทวีปเอเชีย ได้แก่ มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกง ซึ่งมีการเชื่อมโยงกันกับธุรกิจในประเทศจีนอย่างเหนียวแน่นและกว้างขวาง National University of Singapore และ Hong Kong University of Science and Technology เป็นต้น

ในการเลือกเรียน M.B.A. นักศึกษาชาวเอเชียจะพิจารณาถึงเป้าหมายส่วนตัวของตนเองเป็นหลัก นักศึกษาที่ต้องการทำงานในท้องถิ่นนั้นมักจะนิยมเรียนในมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อที่จะได้รู้ถึงเทคนิคธุรกิจในท้องถิ่นนั้นอย่างลึกซึ้ง และได้ประโยชน์จากเครือข่ายและความสัมพันธ์ของเพื่อนฝูงที่เรียนมาด้วยกัน นักศึกษาที่สนใจในแง่ของการทำงานระหว่างประเทศส่วนใหญ่จะเลือกมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ อเมริกาเหนือ และยุโรป (Hallenborg, 1996 : 26)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

2.1 ความหมายของกลยุทธ์ (Strategies)

เซอร์จิโต และปีเตอร์(Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธี การดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ไรท์ และคณะ (Wright et al., 1992) กลยุทธ์หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

เดวิด(David, 1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long –Term Objectives)

2.2 ลำดับสายงานของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

วิลเลน (Wheelen, 2000: 12-13) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลาย หน่วยจะมีระดับกลยุทธ์อยู่ 3 ระดับ คือ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) จะมุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของ บริษัทที่เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทควรจะทำธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควร จะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัทอาจจะเป็น การอยู่คงที่ การ เจริญเติบโต และการตัดทอน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขัน ของผลิตภัณฑ์ของบริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึง กันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เดียวกัน โดยทั่วไป หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ สามารถพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเอง ขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะ เรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดย ทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่างคือ (1)การเป็นผู้นำทางต้นทุน (2)การสร้าง ความแตกต่าง (3)การมุ่งเน้น เฉพาะ

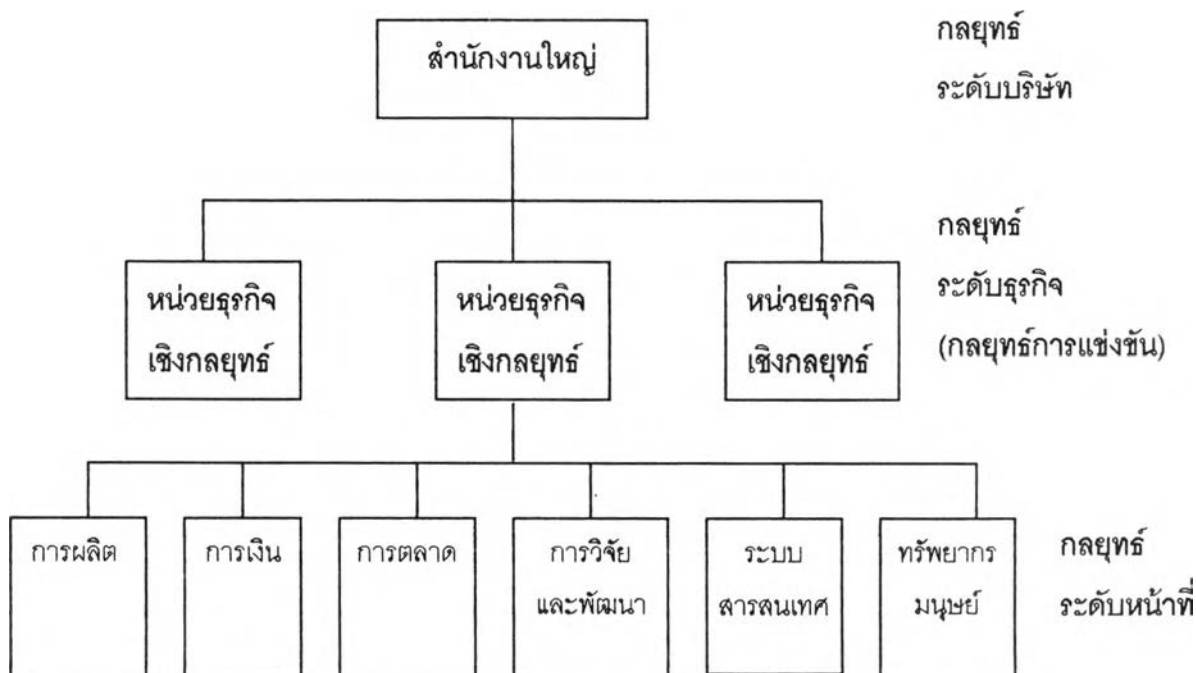
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้ มีประสิทธิภาพสูงสุดแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมา(ภายใต้ข้อจำกัด ของกลยุทธ์ระดับบริษัทและหน่วยธุรกิจ) ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์อย่างหนึ่งของแผนการตลาดคือ การพัฒนาตลาด พวกเขาจะพัฒนาวิธีการเพิ่มยอดขายของปีนี้ให้สูงกว่าปีที่ผ่านมา ด้วยการ จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดิมไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ ภายในตลาดพื้นที่ใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ภายใน

ตลาดพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างของกลยุทธ์วิจัยและพัฒนา คือการเป็นผู้ตามเทคโนโลยี (การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น) และการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี (ผู้บุกเบิกการคิดค้นสิ่งใหม่)

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ บริษัท ธุรกิจ และหน้าที่จะประกอบกันขึ้นเป็นลำดับของกลยุทธ์ ภายในบริษัทที่มีหน่วยธุรกิจหลายหน่วยกลยุทธ์เหล่านี้จะมีผลกระทบระหว่างกันและต้องถูกประสานเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี เพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยส่วนรวมของบริษัท(ดังแผนภูมิที่ 3) ถ้าจะเปรียบเทียบกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจทั้ง 3 ระดับนี้ กับทางอุดมศึกษาแล้ว

1. กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเท่ากับระดับของสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเท่ากับระดับของคณะ ภาควิชา โครงการหลักสูตร (เช่น หลักสูตร M.B.A.)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเท่ากับระดับหน่วยงานตามหน้าที่ภายในคณะ ภาควิชา โครงการ หลักสูตร

แผนภูมิที่ 4 ลำดับสายงานของกลยุทธ์



2.3 กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies)

พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ได้เสนอกิจกรรมการแข่งขัน(กลยุทธ์ระดับธุรกิจ) โดยทั่วไปเพื่อความเหนือกว่าบริษัทอื่นไว้ 3 อย่าง คือ การเป็นผู้นำต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นเฉพาะ

1. การเป็นผู้นำทางต้นทุน(Overall Cost Leadership) กลยุทธ์นี้จะมุ่งการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกขนาดที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนจากประสบการณ์ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดี และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัยและพัฒนา การบริหาร การขาย การโฆษณา และอื่นๆ หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทางต้นทุนต่ำจะป้องกันคู่แข่งได้ การมีต้นทุนต่ำจะช่วยให้หน่วยธุรกิจทำกำไรอยู่ต่อไปได้ในระหว่างที่มีการแข่งขันสูง การรวมธุรกิจไปทางหลัง(กลยุทธ์ระดับบริษัทสามารถใช้ ณ ระดับหน่วยธุรกิจได้ด้วย) สามารถสร้างฐานะทางต้นทุนต่ำแก่บริษัทได้

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์นี้จะมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ทั่วทั้งอุตสาหกรรม ว่าผิดแผกแตกต่าง ความผิดแผกแตกต่างนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้โดยภาพพจน์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยี รูปร่าง เครื่องช่วยผู้จัดจำหน่ายหรือการบริการลูกค้า การสร้างความแตกต่างจะทำให้หน่วยธุรกิจมีกำไรสูงกว่าโดยเฉลี่ยเพราะว่าความจงรักภักดีต่อตรายี่ห้อจะลดความรู้สึกไวต่อราคาของลูกค้าลง

3. การมุ่งเน้นเฉพาะ (Focus) กลยุทธ์นี้จะมุ่งกลุ่มลูกค้า ส่วนของตลาดและพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจงบริษัทเชื่อว่าการมุ่งพลังจะทำให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายที่แคบกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า แต่กระนั้นการจำกัดขอบเขตจะต้องเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำกำไรและส่วนแบ่งตลาด

กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะจะมีอยู่ 2 แบบคือ การมุ่งต้นทุนและการมุ่งความแตกต่างด้วยการมุ่งต้นทุน บริษัทจะแสวงหาความได้เปรียบทางต้นทุนภายในส่วนตลาด บริษัทจะแสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย ส่วนของตลาดเป้าหมายจะต้องมีลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษ ตัวอย่างของการมุ่งต้นทุนคือ การก้าวไปสู่ส่วนของตลาดกระดาษพิเศษคุณภาพสูง / ปริมาณต่ำของบริษัทแฮมเมอร์มิลล์ เปเปอร์ ด้วยการมุ่งส่วนของตลาดคุณภาพแฮมเมอร์มิลล์สามารถแข่งขันกับบริษัทใหญ่ที่ต้องมีปริมาณการผลิตสูง เพื่อการคุ้มทุน บริษัทจอห์นสัน โปรดัคส์ ได้บรรลุความสำเร็จโดยการมุ่งความแตกต่าง พวกเขาได้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางไปยังลูกค้าผิวดำกลยุทธ์ของพวกเขาบรรลุความสำเร็จมา ในขณะที่บริษัทเครื่องสำอางขนาดใหญ่ไม่ได้สนใจความพอใจผลิตภัณฑ์ของลูกค้าผิวดำเลย

พอร์เตอร์ยืนยันว่าหน่วยธุรกิจจะต้องใช้กลยุทธ์การแข่งขันอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อความเหนือกว่าคู่แข่ง มิฉะนั้นแล้วหน่วยธุรกิจจะไม่มี ความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อการเอา

ชนะคู่แข่งภายในตลาดได้ และจะมีผลการดำเนินงานที่ต่ำ หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทั้งทาง ต้นทุนต่ำและความแตกต่างสูง สามารถบรรลุความสำเร็จได้สูงมาก ก่อนที่จะเลือกกลยุทธ์เหล่านี้โดยวิธีใดอย่างหนึ่ง บริษัทควรประเมินความเป็นไปได้ในแง่ของจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยธุรกิจเสียก่อน

การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

พอร์เตอร์ (Porter, 1980) ได้กล่าวว่าการแข่งขันคือ แก่นแท้ของความสำเร็จหรือความล้มเหลว กลยุทธ์การแข่งขันจะมุ่งที่การพัฒนาฐานะการทำกำไร และการอยู่รอดได้ของบริษัท เพื่อการต่อต้านพลังที่กำหนดการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

การเลือกกลยุทธ์การแข่งขันจะถูกกำหนดโดยการทำกำไรระยะยาวของอุตสาหกรรมเป็นอย่างแรก และฐานะการแข่งขันเทียบเคียงภายในอุตสาหกรรมเป็นอย่างที่สอง

โฮเฟอร์ (Hofer, 1986) ได้เสนอแนะขั้นตอน 4 ขั้น(ดังแผนภูมิที่ 4)เพื่อการวิเคราะห์พลังเหล่านี้

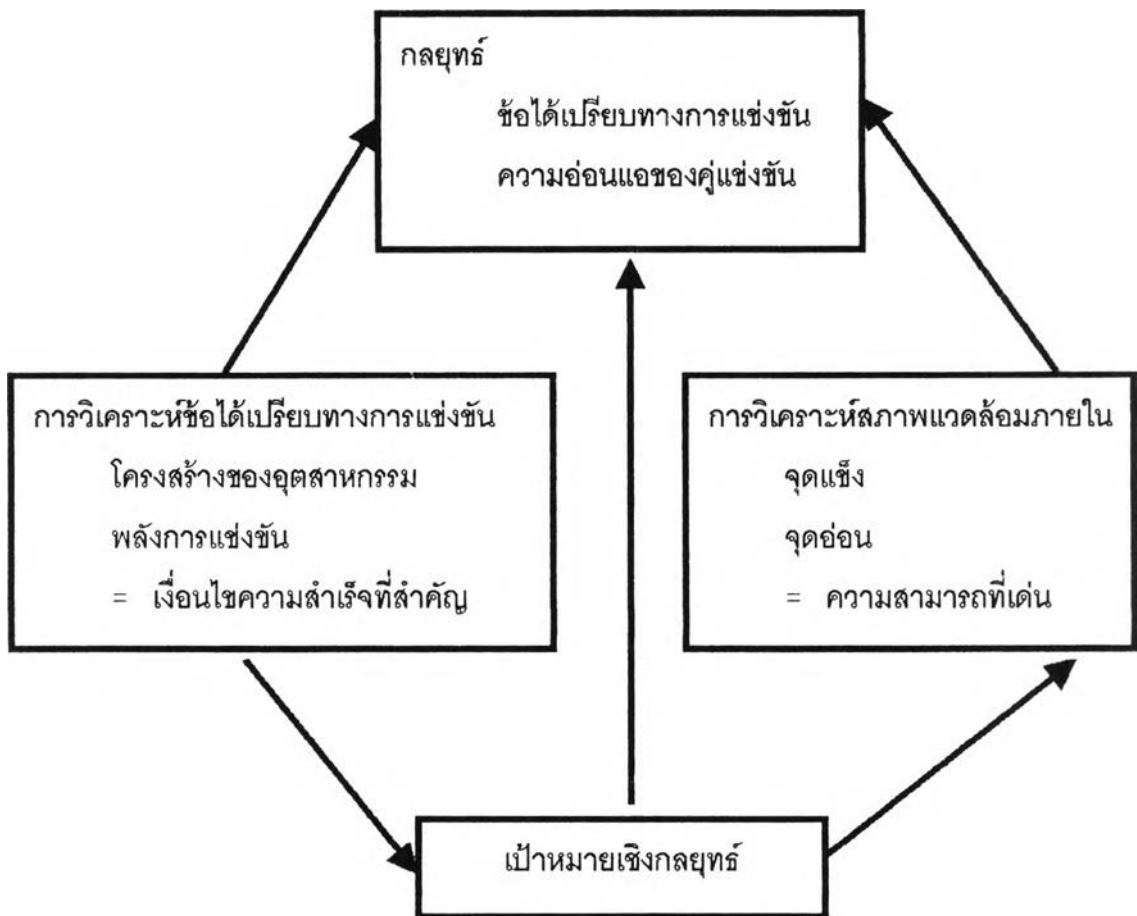
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เช่น การเงิน การตลาด การผลิตเทคโนโลยี และทรัพยากรมนุษย์
2. การกำหนดปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญภายในส่วนของตลาด/ผลิตภัณฑ์ของบริษัท
3. การเปรียบเทียบระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญของบริษัท
4. การเปรียบเทียบจุดแข็งและจุดอ่อนระหว่างบริษัทและคู่แข่งที่สำคัญของบริษัท เพื่อการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในตลาด

บริษัท แมคคินซี แอนด์โค ได้บุกเบิกแนวคิดของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาในปี 2513 บนรากฐานความสำเร็จของญี่ปุ่นต่อการเจาะตลาดโลก ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันคือ ฐานะที่ให้โอกาสการทำกำไรที่สูงกับคู่แข่งโดย :

1. การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
2. การมุ่งส่วนของตลาดที่เฉพาะเจาะจง
3. การมุ่งการผลิตหรือช่องทางการจำหน่าย
4. การใช้โครงสร้างของราคา / ต้นทุนที่เลือกสรร

สรุปได้ว่า บริษัทจะใช้วิธีการใดก็ตาม เป้าหมายคือการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

แผนภูมิที่ 5 การวิเคราะห์พลังการแข่งขัน (Competitive Forces)



2.4 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

กูดสไตน์ และคณะ (Goodstein et al., 1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การกำหนดภารกิจหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์กรภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวจนถึงการวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการคือ

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

การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการทำนายสภาพการณ์ในอนาคตของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และพยายามกำหนดทางเลือกในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพที่ทำนายไว้ ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงเป็นผลของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์กรกับโอกาสและความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ก็คือ แบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยน องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน หันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคต ให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน / โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ

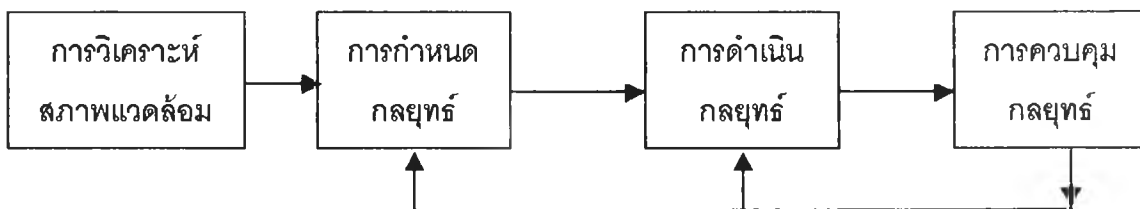
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิด การดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ อันเป็นฉันทกกำลังภายในองค์กร

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเช่นเดียวกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเช่นเดียวกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นงานทางด้านการศึกษาวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ สมยศ นาวิการ(2544 : 22) ได้เสนอกระบวนการจัดการกลยุทธ์เป็น 4 ขั้นตอน(ดังแผนภูมิที่ 6) คือ

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

แผนภูมิที่ 6 กระบวนการจัดการกลยุทธ์



สุชาติ ตันธนะเดชา(2542) เสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ซึ่งสรุปจาก Bikas C. Sanyal(1999) ดังนี้

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

ตารางที่ 2 กลไกโครงสร้างบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร / ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและชั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค้งาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ / สถาบัน	สถาบัน / ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดตน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

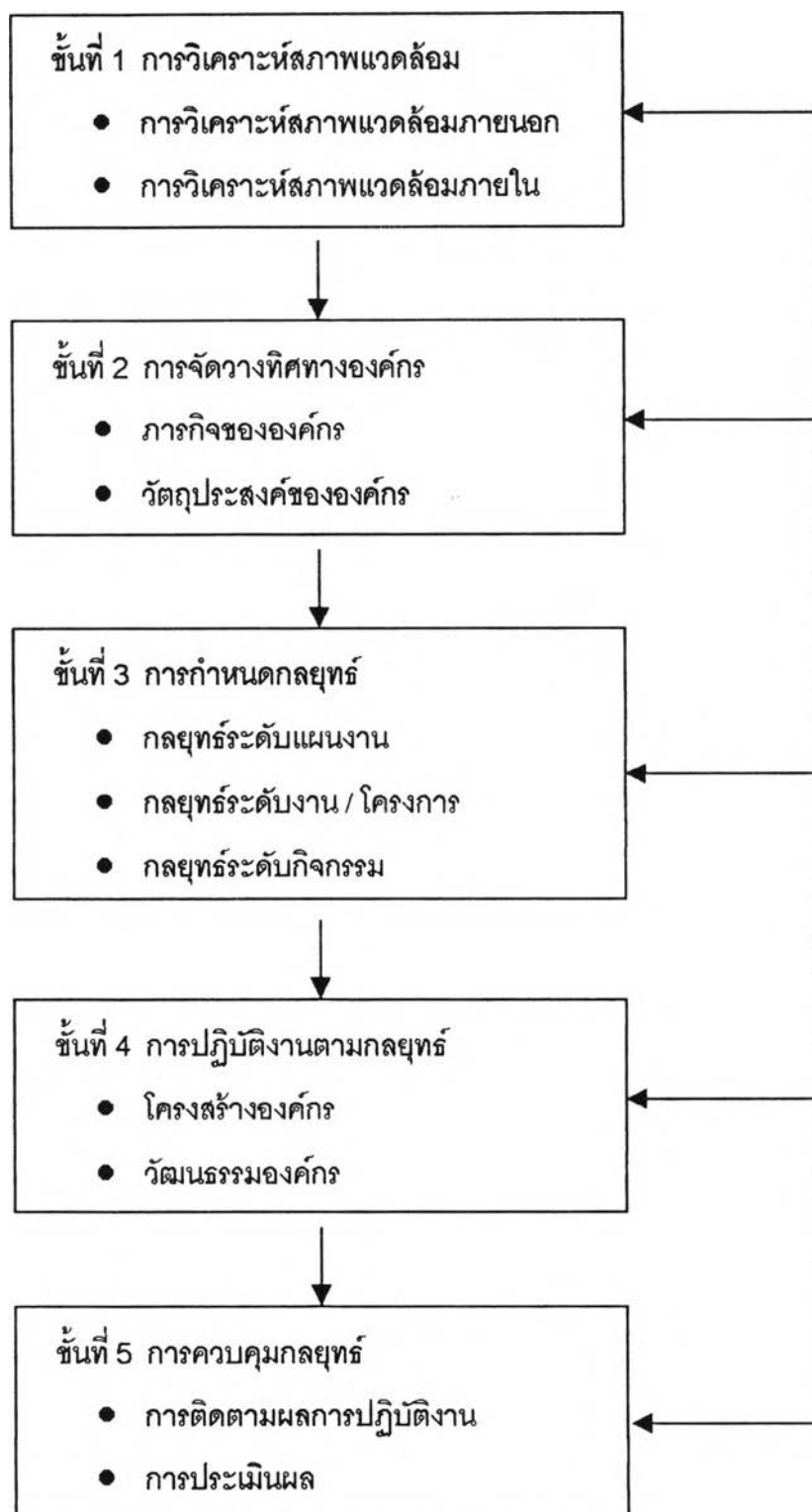
คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์กร (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

2.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการกลยุทธ์

เซอร์โต และ ปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการ การจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (ดังแผนภูมิที่ 7) คือ

แผนภูมิที่ 7 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



แหล่งที่มา : Certo , Samuel C., and Peter, J. Paul. Strategic Management : Concept and Applications. New York : McGraw-Hill, 1991.

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัวคือ ภารกิจ(Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์(Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

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

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร

คอตเลอร์ และ เมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน เช่นเดียวกันคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ (Keller, 1983) ดังนี้

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จะต้อง

วิเคราะห์ว่าในอนาคตบุคลากรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้ การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวก จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ

การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำ ในแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน

4.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

4.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษา ควรมุ่งหาคำตอบจากคำถาม 4 ข้อ (Morris, 1987)

1. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเป็นอย่างไร (Monitoring)

2. ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง (Forecasting)

3. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายหรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ อะไรบ้าง (Goal Setting)

4. มหาวิทยาลัยควรจะทำอย่างไร ควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น (Implementing)

5. การวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อทราบทิศทางการผลิตบัณฑิต

6. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation)

เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้วจะทราบว่าเรามีโอกาสที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design)

เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เชื่อมต่อกับภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

2.6 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2544) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป ดังแผนภูมิที่ 8

แผนภูมิที่ 8 ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ



วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

แผนภูมิที่ 9 การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

		โอกาส			
		10		10	
จุดแข็ง	"เชื่อและแข็ง"		0		10
	"ไม่เชื่อแต่แข็ง"		10		
		ภัยอุปสรรค			
					จุดอ่อน
				10	
				10	
					จุดอ่อน

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน / โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน / โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามา มีส่วนร่วม โดย การจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดย ยกเลิก แผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ ดีกว่า หรือตัดงาน / โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน / โครงการประเภทที่มี หน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน / โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือ โอนงานให้เอกชนไปทำ

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่ พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชี้แจงนำหน้าว่าโน้มเอียงไปในทาง "เชื่อ" หรือ "ไม่เชื่อ" มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แจงนำหน้าว่าโน้มเอียงไปในทาง "จุดแข็ง" หรือ "จุดอ่อน" มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ "เชื่อและแข็ง" "ไม่เชื่อแต่อ่อน" "ไม่เชื่อแต่แข็ง" และ "ไม่เชื่อและอ่อน"

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการประเมิน / โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน / โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน / โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน / โครงการ ศึกษาศักยภาพและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน / โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน / โครงการประเมินสถานภาพของงาน / โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 X 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ เดียวกันศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาศักยภาพทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ
(สมยศ นาวิการ, 2544)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

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

ตารางที่ 3 คำถามเพื่อการวิเคราะห์ SWOT

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

ซาลลิส (Sallis, 1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินคุณภาพ การศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินคุณภาพทางการศึกษา

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)	
จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</p> <p>ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</p> <p>ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</p> <p>สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี ศิลป และการละครอย่างมาก</p> <p>ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</p> <p>คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี</p> <p>ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</p>	<p>ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</p> <p>คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</p> <p>งบประมาณไม่พอ</p> <p>ขาดที่จอดรถ</p> <p>การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</p>
สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)	
โอกาส	อุปสรรค
<p>ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีชื่อเสียง</p> <p>พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</p> <p>ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</p> <p>โอกาสดีจากการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</p> <p>ร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</p>	<p>ขาดเอกลักษณ์ ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</p> <p>โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์เกษียณอายุ</p> <p>สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</p> <p>ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</p>

3. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

ปทีป เมธาคุณวุฒิ(2532: 1-3) ได้กล่าวไว้ว่า หลักสูตร คือแผนของการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการศึกษา วิธีการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งหมายถึง การพิจารณา คัดเลือก จัดรวบรวมและเรียบเรียงเนื้อหาวิชาและประสบการณ์ ตลอดจนการประเมินผล

หลักสูตรเป็นหัวใจของการจัดการอุดมศึกษา หลักสูตรอุดมศึกษามีความหมายที่แตกต่างจากหลักสูตรประถมและมัธยมศึกษา หลักสูตรหรือนัยหนึ่งตัวแทนของโปรแกรมการศึกษาจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงสภาพการจัดดำเนินการของแต่ละสถาบันที่มีความแตกต่างกันได้ ดังที่ได้ทราบกันแล้วสถาบันอุดมศึกษาจะมีความหลากหลายได้นั้น หลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง

องค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 ส่วน องค์ประกอบแต่ละส่วนมีบทบาทในการกำหนดจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาในหลักสูตร โดยทั่วไปเรามักจะคุ้นเคยกับบทบาทของการศึกษาทั่วไป (General Education) และการศึกษาวิชาเฉพาะ (Specialized Education) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญของหลักสูตรที่เน้นเพื่อการพัฒนาคนและกำลังคนตามเป้าหมายของการศึกษา หลักสูตรอีกสองส่วนที่มักจะถูกมองข้ามไปก็คือ ส่วนวิชาเลือกเสรี (Exploratory Education) เป็นการจัดหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนวิชาที่ตนสนใจ นอกเหนือไปจากวิชาเฉพาะในสายวิชาชีพของตน และส่วนวิชาเสริม (Enrichment Education) นั้นเป็นการจัดวิชาที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ด้านอื่นๆ ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปการเข้าร่วมประชุม หรือกิจกรรมต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร ดนตรี กีฬา และอาสาสมัคร เป็นต้น

ครอส (Cross,1975) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า โปรแกรมการศึกษาใดๆ ก็ตามควรจะกำหนดหลักสูตรเพื่อให้บัณฑิตที่จบออกไปมีความเป็นเลิศ (Excellent) ในด้านใดด้านหนึ่งของ 3 ด้านนี้คือ ความเป็นเลิศทางความคิด (วิชาการ) (Excellent with ideas) ความเป็นเลิศในการที่จะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น (Excellent with people) หรือความเป็นเลิศทางด้านทักษะการปฏิบัติการ (Excellent with things) ถ้ากำหนดได้ว่าบัณฑิตในโปรแกรมนั้นๆ ควรมีความเป็นเลิศในด้านใด อีก 2 ด้านที่เหลือ ก็จะเป็นส่วนเสริมสร้างบัณฑิต

ชิกเกอร์ริงและแกมสัน (Chickering and Gamson, 1987) ได้เสนอหลักการ 7 ประการเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็น่าจะนำมาประกอบการพิจารณาและประยุกต์ใช้กับหลักสูตร M.B.A. ชิกเกอร์ริงและแกมสันได้เสนอไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ (Encourages Student Faculty Contact) การมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษาทั้งในและนอกห้องเรียนบ่อยครั้งจะเป็นการจูงใจให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนการสอน ส่งเสริมให้นักศึกษามีการพัฒนาทั้งในด้านสติปัญญา คุณค่าในตนเองและการวางแผนการเรียนรู้ของตนเอง

2. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างนักศึกษา (Encourages Cooperation Among Student) การร่วมมือและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาด้วยกันจะเพิ่มการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งและพัฒนาความคิดของนักศึกษาได้มากขึ้น

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Encourages Active Learning) การให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

4. ให้ข้อมูลย้อนกลับทันที (Gives Prompt Feedback) การให้ข้อมูลย้อนกลับช่วยให้นักศึกษาได้ประเมินความรู้ความสามารถที่มี การได้รับคำแนะนำเพื่อการปรับปรุงในระหว่างกระบวนการเรียนรู้จะทำให้นักศึกษาได้มีการปรับปรุงทั้งในด้านวิธีการเรียนรู้และสิ่งที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม

5. เน้นเวลาที่ให้กับงาน (Emphasizes Time On Task) การเรียนรู้ในการใช้เวลาเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับนักศึกษา นักศึกษาต้องการความช่วยเหลือในด้านการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรเวลาที่เป็นไปได้จริง จะช่วยให้การเรียนของนักศึกษามีประสิทธิภาพและการสอนมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

6. แสดงความคาดหวังสูง (Communicates High Expectations) การแสดงความคาดหวังสูงในตัวนักศึกษาจะทำให้นักศึกษาเกิดความพยายามในการปฏิบัติจนประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

7. ยอมรับความสามารถและวิธีการเรียนที่แตกต่างกัน (Respects Diverse Talents And Ways Of Learning) นักศึกษามีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ผู้สอนต้องให้นักศึกษาได้มีโอกาสในการแสดงความสามารถด้วยวิธีที่เหมาะสมกับตนเอง

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2539: 209-210) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มี 3 ประเด็นคือ

1. จุดมุ่งหมาย ปริญญาตรีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนที่มีสมรรถนะเน้นที่ตัวคน เพราะระดับนี้เป็นช่วงอายุที่กำลังปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ การศึกษา

ระดับปริญญาตรีจึงต้องเน้นที่สภาพแวดล้อม การอบรมดูแลในกิจกรรมอะไรหลายๆ อย่าง เพื่อให้กระบวนการทั้งหลายรวมกันเพื่อช่วยในการสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ ปริญญาโทเป็นเรื่องของการพัฒนางาน คนเมื่อจบปริญญาตรีไปแล้ว ไปทำงานระดับหนึ่ง เขาจำเป็นต้องกลับมาพัฒนาปรับปรุงตัวเขาเพื่อให้กลับไปพัฒนางานของเขาให้เต็มที่ ส่วนปริญญาเอกเป็นเรื่องของการพัฒนาวิชาการหรือความรู้ เพราะฉะนั้นหลักสูตรปริญญาตรีเป็นเรื่องของการสร้างสภาพแวดล้อมสร้างบุคคล ปริญญาโทเป็นเรื่องให้โอกาสเขาเรียนรู้แนวคิดใหม่ แต่ไม่ต้องลึกซึ้งมาก ขณะเดียวกันให้ได้มีโอกาสเอาความรู้มาประยุกต์กับงานที่ตนเองประสบอยู่และได้มีโอกาสฝึกงาน ดูงาน และขยายความคิดในเชิงงานให้กว้างขวางขึ้น และจบแล้วหวังว่าจะทำงานได้ดี ส่วนปริญญาเอก รูปแบบและกระบวนการจึงต้องเน้นไปในแง่ของการเรียนในเชิงทฤษฎี ความรู้และการที่จะพัฒนาความรู้

2. กระบวนการผลิตบัณฑิต เมื่อจุดมุ่งหมายของการผลิตแตกต่างกันอย่างทีกล่าวไปแล้ว กระบวนการก็ย่อมแตกต่างกัน ปริญญาตรีเน้นกระบวนการในการหาความรู้น้อย แต่จะเน้นที่จบไปแล้วรู้จักที่จะใช้ความรู้นั้นเพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิต รู้แหล่งที่จะไปหาความรู้เพิ่มเติม ปริญญาโทเป็นการผสมผสานระหว่างการแสวงหาความรู้ (Inquiry Mind) ในขณะเดียวกันจะมีวิธีการที่จะพัฒนาความรู้ขึ้นมาได้ระดับหนึ่ง และเมื่อพบกับปัญหาในการทำงานสามารถแสวงหากระบวนการที่จะหาความรู้มาแก้ปัญหาได้ แต่ยังไม่ถึงกับเป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่ ส่วนปริญญาเอกระดับนี้มีความสามารถในการพัฒนา วิธีการและกระบวนการที่มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง ประณีตละเอียดอ่อนและชัดเจนพอ ไม่มีจุดอ่อนหรือช่องโหว่ในกระบวนการแสวงหาความรู้นั้น เป็นการสร้างความรู้ใหม่

3. ผลผลิต ปริญญาตรีจะมองที่ตัวของบัณฑิต ว่ามีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด และได้ใช้ความรู้ที่ได้มาครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ ปริญญาโทผู้สำเร็จการศึกษาต้องสามารถสร้างความรู้ แล้วนำไปแก้ไขปัญหาการทำงานในสภาพปกติได้ ส่วนปริญญาเอกควรมีผลงานวิชาการที่ใหม่ ทำทนาย มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวงวิชาการหรือวิชาชีพ โดยไม่ต้องคำนึงว่าเขาจะเป็นคนที่เข้ากับคนได้หรือมีมนุษยสัมพันธ์ แต่ต้องมึงงานออกมาเป็นจุดเด่นที่ทำทนายได้ งานที่ออกมาเป็นลักษณะที่เป็นทางเลือกใหม่ หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในตัวของตัวเอง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 125 – 161) ได้กล่าวถึงกลุ่มบัณฑิตศึกษาหรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในสาขาวิชาต่างๆ ว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่เข้าไปมีส่วนผลักดันกำหนดส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ เพราะคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญอย่างเฉพาะเจาะจงในด้านที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมา แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของบัณฑิตในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกใน

ประเทศไทยในสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงขึ้นตามลำดับนับเป็นนิมิตหมายที่ดีสำหรับอนาคตประเทศไทย เพราะคนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นความหวังของประเทศไทย ในการนำความรู้และความสามารถมาช่วยในการพัฒนาประเทศ ตัวเลขจากแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2538) พบว่า มีผู้จบการศึกษาระดับปริญญาโทจากสถาบันการศึกษาภาครัฐและภาคเอกชนภายใต้สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยจำนวน 43 แห่ง คิดเป็นจำนวน 32,932 คน เพิ่มขึ้นจากแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 6 ซึ่งมีคนจบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 21,650 คน หรือเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 34.3 และมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในประเทศไทยตามแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 7 จำนวน 419 คน เพิ่มขึ้นจากแผนพัฒนา ฯ ฉบับที่ 6 ซึ่งมีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 272 คน หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้วางแนวทางให้รัฐบาลสนับสนุนทางการเงินโดยตรงแก่มหาวิทยาลัยระดับชาติ เช่น ช่วยสนับสนุนเงินกองทุนวิจัย และการค้นคว้าทางวิชาการให้คณาจารย์ให้เปิดขยายระดับปริญญาโทและเอกให้มากขึ้นจากร้อยละ 10 ของนักศึกษาทั้งหมด เป็นร้อยละ 30 ในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งด้านคุณภาพกับปริมาณ

อย่างไรก็ตาม บัณฑิตในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกในประเทศไทยมักพบกับปัญหาใหญ่ "ช่องว่างทางการศึกษา" ที่มีในตัวผู้ศึกษานั้นมีอยู่มากมายหลายเรื่อง อันเกิดขึ้นเนื่องจากความบกพร่องทางการเรียนรู้ที่บัณฑิตได้รับขณะเรียนในระดับอุดมศึกษาอย่างขาดตกบกพร่องและไม่สอดคล้องกับชีวิตจริง ซึ่งเป็นผลจากหลักสูตรการศึกษาของประเทศที่มีปัญหาและพื้นฐานลักษณะนิสัยของผู้เรียน โดยปัญหาที่ติดมากับบัณฑิตระดับอุดมศึกษาที่จบการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ อาทิ

1. ปัญหาการขาดประสบการณ์การทำงาน
2. ปัญหาการเรียนการสอนลักษณะท่องจำ และขาดความคิดสร้างสรรค์
3. ปัญหาการขาดเป้าหมายชีวิตระยะยาว
4. ปัญหาการขาดภาวะผู้นำและการขาดทักษะด้านการบริหารและการจัดการ
5. ปัญหาความอ่อนด้อยทางด้านทักษะภาษาอังกฤษ
6. ปัญหาการขาดความเห็นคุณค่าและความเข้าใจเชิงสหวิทยาการ
7. ปัญหาการขาดทักษะการสื่อสาร และการถ่ายทอดความรู้
8. ปัญหาการขาดความรู้รอบตัวและการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐาน
9. ปัญหาการขาดการประยุกต์วิชาความรู้ให้เข้ากับการทำงานและการดำเนินชีวิต
10. ปัญหาการขาดวินัยในการดำเนินชีวิต

เกรียงศักดิ์ ได้กล่าวถึง การเรียนระดับบัณฑิตศึกษาจะต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของปรัชญามัธยมศึกษา อันได้แก่

1. ความสามารถในการมีความรู้เจาะจงเฉพาะด้านแต่บูรณาการกับสาขาอื่น ๆ ได้
2. ความสามารถในการเข้าใจปรัชญาเบื้องหลังวิชานั้นอย่างลึกซึ้ง
3. ความสามารถในการประยุกต์จากทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ

พร้อมได้เสนอแนวทางพัฒนาบัณฑิตศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและการวิจัย
 - 1.1 การเปิดสาขาวิชาที่มีความขาดแคลนในประเทศไทย
 - 1.2 การเปิดสาขาวิชาที่เฉพาะเจาะจงและมีการวิจัยที่เหมาะสมกับการพัฒนา

ประเทศ

- 1.3 การเปิดสาขาและการวิจัยสาขาวิชาที่ประเทศไทยได้เปรียบในทาง

ทรัพยากรธรรมชาติ

- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า

- 1) หลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน
- 2) หลักสูตรฝึกคนสู่การเป็นผู้นำหรือการมีภาวะผู้นำ (Leadership)
- 3) หลักสูตรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การพัฒนาองค์ประกอบร่วมทางการศึกษา

- 2.1 ให้มีการทำวิทยานิพนธ์ให้มากที่สุด
- 2.2 การเรียนควรมีรูปแบบการสัมมนามากกว่า การเรียนแบบการถ่ายทอดข้อมูล

ฝ่ายเดียว

- 2.3 เพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษ

3. การพัฒนาบริบทให้เอื้อประโยชน์ต่อการศึกษา

- 3.1 ห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพ
- 3.2 อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย
- 3.3 อาจารย์เป็นแบบอย่างที่ดีต่อการเรียนรู้
 - 3.3.1 อาจารย์ควรเป็นแบบอย่างด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ
 - 3.3.2 อาจารย์ควรเป็นแบบอย่างในด้านการประยุกต์วิชาการให้สามารถนำไปปฏิบัติได้

ไปปฏิบัติได้

- 3.3.3 อาจารย์ควรเป็นแบบอย่างในด้านการบริจาคความรู้แก่สาธารณะ

- 3.4 มีการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์(2542 : 91-97) ได้เสนอกระแสการศึกษาใหม่ต้องเป็นไปเพื่อผลิตผลนิยมเชิงสร้างสรรค์ โดยกล่าวว่าแม้การปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญครั้งที่สองของไทย จะได้เริ่มต้นนับแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 อันเป็นวันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปีพุทธศักราช 2542 มีผลบังคับใช้เป็นต้นมา แม้จะมีหลักการว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดนั้น” ก็ยังไม่สะท้อนทิศทางหรือกระแสการศึกษาที่ชัดเจนนัก มีความจำเป็นที่เราจะต้องสานต่อแนวคิดของพระราชบัญญัติการศึกษาให้ชัดเจนมากขึ้น สะท้อนภาพความจำเป็นของสังคมไทยมากขึ้น ชัดเจนขึ้นว่าเราต้องการคนของเราให้มีลักษณะอย่างไร ทำไมเราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีคนลักษณะอย่างนั้น โดยจะสะท้อนภาพความจำเป็นของสังคมควบคู่กับความจำเป็นของการศึกษาไปพร้อมกัน

ระบบการศึกษาของไทยในปัจจุบันเองก็ยังเป็นระบบบริโภคนิยม ด้วยการดำเนินการศึกษาด้วยการจัดการในลักษณะบริโภคนิยมอย่างชัดเจน นอกจากไม่สอนให้ผู้เรียนคิดประดิษฐ์ สร้างสิ่งต่างๆ ขึ้นแล้ว ยังสอนให้ทำตามแบบอย่างของคนอื่นๆ ทำมา โดยไม่สอนให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creative) ผู้เรียนจึงขาดการคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้กับตัวเองและสังคม ควรจะต้องมีการเปลี่ยนกระแสการศึกษาใหม่ให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดรูปธรรมในการศึกษา ก่อให้เกิดผลผลิตขึ้นในวงการศึกษาเอง และให้ผลผลิตนั้นเป็นผลิตผลในทางสร้างสรรค์ (Creative) เป็นผลิตผลใหม่ ๆ ที่เกิดจากความคิด สติปัญญา วิธีการของการศึกษานั้น ๆ

โดนัลด์ จาคอปส์ (Donald Jacobs, 2000 : 22-24) ของ Kellogg Graduate School of Management แห่งมหาวิทยาลัย Northwestern เขาเป็นคนสร้าง Kellogg จากที่ยังไม่ค่อยมีชื่อเสียงมาก จนกลายเป็น Business School ชั้นนำของโลก Jacobs ให้ความเห็นว่าการเรียนการสอนทางการจัดการในอนาคตจะเน้นไปในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรม (Culture) พร้อมกับเน้นการลงลึกในแต่ละสาขาวิชา (Specialization) เพราะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต้องอาศัยคนที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในสาขานั้นจริงๆ ตัวอย่างนักการเงินในอนาคต อาจจะแบ่งข่อยย่อยออกเป็นอีกหลายสาขา เช่น Securitization, Financial Model ฯลฯ และคนในแต่ละสาขาก็จะถูกฝึกฝนให้รู้ซึ่งในสาขานั้นจริงๆ แต่ในขณะเดียวกัน คนที่มีหน้าที่จัดการหรือบริการ ก็จำเป็นต้องหาวิธีให้คนที่รู้จริงหรือเชี่ยวชาญเหล่านี้ อยู่ด้วยกันและทำงานด้วยกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั่นคือที่มาว่าต้องสร้างวัฒนธรรมควบคู่ไปด้วย

4. แนวคิดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของนักศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนทางการศึกษาของ เฮนเซน (Hansen, 1993: 67) ได้รวมต้นทุนของสังคมและส่วนบุคคล โดยแยกต้นทุนทางสังคมออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) ต้นทุนเพื่อการดำเนินการของสถานศึกษาที่เกิดขึ้นแก่สังคม เช่น เงินเดือนผู้สอน อุปกรณ์การสอน ค่าเสื่อมราคาของครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง 2) ค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนเสียรายได้จากการทำงาน ถ้าคนเหล่านี้ไม่เรียน รัฐบาลก็จะมีรายได้ส่วนนี้เพิ่มขึ้น ส่วนต้นทุนทางการศึกษาของผู้เรียนประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา ได้แก่ ค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมทางการศึกษา และค่าใช้จ่ายที่เสียเป็นครั้งคราวเกี่ยวกับการเรียนของแต่ละคน เช่น ค่าหนังสือ ค่าเดินทาง

ต้นทุนทางการศึกษาของ รังสรรค์ ธนะพรพันธ์ (2519: 223-231) ได้พิจารณาแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนของผู้รับบริการการศึกษา และส่วนของผู้จัดสรรบริการการศึกษา

ส่วนของผู้รับบริการการศึกษา เป็นส่วนที่ผู้รับบริการการศึกษาจะต้องเสีย ไม่ว่าจะเป็นการรับบริการเพื่อบริโภคหรือเพื่อการลงทุนก็ตาม นอกจากนั้น ยังมีค่าเสียโอกาสอันได้แก่ ค่าจ้างแรงงานที่จะได้หากเลือกทำงาน แทนที่จะเลือกเรียนอีกด้วย

ส่วนของผู้จัดสรรบริการการศึกษาทั้งภาครัฐบาลและเอกชน มีบทบาทร่วมกันในการให้บริการการศึกษา ซึ่งต้นทุนที่เกิดแก่ผู้บริการการศึกษาเป็นต้นทุนที่ใช้ดำเนินการจัดการศึกษา และต้นทุนทรัพยากรอื่นเป็นค่าเสียโอกาสในการใช้ทรัพยากรอื่นเพื่อจัดการศึกษา แทนที่จะนำไปใช้ในกิจกรรมหรือบริการอื่น ๆ

สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบของต้นทุนในการจัดการศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 2 ด้านคือ ด้านผู้รับบริการการศึกษา และด้านผู้ให้บริการการศึกษา

1. ด้านผู้รับบริการการศึกษา ถือเป็นต้นทุนส่วนบุคคล เพราะเป็นต้นทุนที่เกิดจากการที่บุคคลเข้ารับบริการการศึกษา จำแนกออกเป็น

ต้นทุนทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ผู้รับบริการการศึกษาต้องเสียในรูปของตัวเงินให้สถาบันการศึกษา อาทิ ค่าเล่าเรียน ค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และค่าใช้จ่ายส่วนตัวที่เกิดขึ้นจากการเข้ารับบริการการศึกษา อาทิ ค่าหนังสือ ค่าอาหาร ค่าเดินทาง ค่าเสื้อผ้า

ต้นทุนทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายของผู้รับบริการการศึกษาในรูปของค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ได้แก่ ค่าจ้างแรงงานที่ควรจะได้ถ้าเลือกทำงานแทนที่จะเลือกศึกษาต่อ

2. ด้านผู้ให้บริการการศึกษาถือเป็นต้นทุนทางสังคม เพราะเป็นต้นทุนที่เกิดจากการที่สถาบันการศึกษาให้บริการด้านการศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ จำแนกออกเป็น

ต้นทุนทางตรง หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สถาบันการศึกษาต้องจ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตต่อบริการการศึกษา แยกเป็น 2 ส่วนคือ ต้นทุนดำเนินการ เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการที่สถาบันการศึกษาต้องจ่ายในแต่ละปี ซึ่งเป็นทั้งค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิต และค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าสาธารณูปโภค ค่าวัสดุเงินอุดหนุน และค่าใช้จ่ายอื่น ส่วนต้นทุนลงทุนเป็นค่าใช้จ่ายของสถาบันการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งสินทรัพย์ถาวร ได้แก่ ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง และครุภัณฑ์

ต้นทุนทางอ้อม หมายถึง ค่าใช้จ่ายของสถาบันการศึกษาในรูปของค่าเสียโอกาส ได้แก่ รายได้ที่สถาบันการศึกษาควรจะได้ ถ้าเลือกไปลงทุนหาผลประโยชน์ทางด้านอื่น แทนที่จะลงทุนทางด้านการศึกษา

ทฤษฎีต้นทุนการผลิตที่ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษามีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการผลิต ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระหว่างต้นทุนการผลิตและปริมาณผลผลิต แต่กระทำในรูปของตัวเงิน กล่าวคือ เมื่อมีการใช้ปัจจัยการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับผลผลิตแต่ละปริมาณจะส่งผลสะท้อนไปยังต้นทุนการผลิต โดยที่ราคาปัจจัยการผลิตแต่ละชนิดคงที่ไม่ว่าจะใช้ปริมาณปัจจัยการผลิตมากน้อยเพียงใดก็ตาม การผลิตจึงหมายถึงการแปรสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าและบริการ ซึ่งสิ่งที่ถูกแปรสภาพคือปัจจัยการผลิต ดังนั้นต้นทุนการผลิตหมายถึง ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการแปรสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต เมื่อนำมาพิจารณาประยุกต์กับต้นทุนในการผลิตเป็นนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. จำแนกตามมหาวิทยาลัย ต้นทุนการผลิตก็คือ ต้นทุนในการจัดการศึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา ซึ่งสามารถแสดงฟังก์ชันต้นทุนการผลิตได้ดังนี้

$$X_i = f(Q_i)$$

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรต่าง ๆ ในที่นี้คือ

X_i คือ ต้นทุนในการผลิตของหลักสูตร M.B.A.

Q_i คือ จำนวนมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอน
หลักสูตร M.B.A. แต่ละแห่ง

จากฟังก์ชันต้นทุนในการผลิตที่แสดงข้างต้น จะเห็นได้ว่าต้นทุนในการผลิตขึ้นอยู่กับผลผลิต (จำนวนมหาบัณฑิตของหลักสูตร M.B.A. ของแต่ละมหาวิทยาลัย)

ต้นทุนในการผลิต หมายถึง ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการให้บริการ ปัจจัยทางการผลิต ปัจจัยการผลิต ประกอบด้วย คณาจารย์ เจ้าหน้าที่บริหารและธุรการ อาคารเรียน และอาคารบริการอื่น ๆ ห้องสมุด ที่ดิน เครื่องมือ และอุปกรณ์ประกอบการศึกษา ตลอดจนปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่ใช้ในการจัดการศึกษาให้กับนักศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระบวนการการผลิต

มิได้เน้นการบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นลักษณะการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือ ตลอดจนจนถึงอำนวยความสะดวกควบคู่กันไป

ผลผลิตที่ได้คือ มหาบัณฑิต โดยผลผลิตดังกล่าวแม้จะมีลักษณะไม่เหมือนกันทุกประการเช่นเดียวกับสินค้าและบริการอื่น ๆ แต่ผลผลิตจะมีความหลากหลายในเชิงความรู้ ความสามารถ และทักษะ โดยกำกับไว้ด้วยมาตรฐานขั้นต่ำระดับหนึ่ง ซึ่งประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน แต่คุณภาพในการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน

บลาก (Blaug, 1976) เป็นผู้ที่ทำวิจัยเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางการศึกษาในประเทศไทยเป็นครั้งแรก โดยคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา โดยใช้สมการถดถอยของรายได้ที่คำนวณจากข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างในเขตพระนคร-ธนบุรี และข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เป็นข้อมูลเฉลี่ยทั่วประเทศ Blaug ได้สรุปว่าการใช้กระบวนการปรับรายได้จริง (Actual Income) ด้วยสมการถดถอย (Regression) เป็นการประมาณสมการรายได้ที่น่าจะเป็นผลจากการได้รับการศึกษา ด้วยการใช้จ่ายจำนวนปีของการศึกษาที่เป็นตัวแปรตัวหนึ่งควบกับสัมประสิทธิ์ของตัวแปรนี้จากสมการถดถอย ซึ่งวิธีนี้ได้ใช้ในการปรับรายได้ที่จะแสดงให้เห็นผลของการศึกษาโดยตรง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อัตราผลตอบแทนทางสังคมระดับประมามีค่าสูงที่สุดคือร้อยละ 22 รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีอัตราผลตอบแทนเท่ากันคือร้อยละ 10 ส่วนการศึกษาระดับปริญญาตรีนั้นให้ผลตอบแทนทางสังคมต่ำที่สุดเพียงร้อยละ 7 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยลงทุนในระดับอุดมศึกษามากเกินไป และควรหันมาลงทุนในระดับประถมศึกษาให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ Blaug ในครั้งนี้ยังมีข้อโต้แย้งคืออัตราผลตอบแทนระดับประมามีที่คำนวณได้จากสูงเกินจริง เนื่องจากรายได้ของคนในเขตพระนคร-ธนบุรีมีระดับสูงกว่าระดับของคนทั้งประเทศ และสมการรายได้ที่ใช้นั้นสามารถอธิบายความแตกต่างของรายได้ได้เพียงร้อยละ 58 ถึงแม้ว่าผลการศึกษาจะมีข้อโต้แย้งอยู่หลายประการ แต่วิธีการศึกษาของ Blaug นับว่าเป็นแนวทางที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อศึกษาอัตราผลตอบแทนของการลงทุนทางการศึกษาและใช้ผลที่ได้เป็นข้อมูลอ้างอิงมาจนถึงปัจจุบัน

จำเรียง เสงเจริญ (2532) ได้วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของนิสิตบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายดังกล่าว จำแนกตามเพศ คณะวิชา สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา สถานภาพการทำงาน และรายได้ และเพื่อศึกษาปัญหาด้านการเงินของนิสิตบัณฑิต ประชากรที่ใช้เป็นนิสิตบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งกำลังศึกษาอยู่ใน

ปีการศึกษา 2531 จำนวน 2,386 คน และผู้สำเร็จการศึกษาแล้ว เมื่อปีการศึกษา 2530 จำนวน 360 คน ได้พบว่า

1. นิสิตระดับปริญญามหาบัณฑิต เสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาปีละ 49,914 บาท โดยเสียเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาโดยตรงโดยเฉลี่ยปีละ 10,215 บาท ค่าใช้จ่ายส่วนตัวเฉลี่ยปีละ 39,699 บาท ทั้งนี้ นิสิตบัณฑิตวิทยาลัยสาขาสังคมศาสตร์เสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาสูงกว่าสาขาอื่น ๆ

2. นิสิตระดับปริญญาตรีบัณฑิต เสียค่าใช้จ่ายในการศึกษา โดยเฉลี่ยปีละ 70,931 บาท คิดเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาโดยตรงโดยเฉลี่ยปีละ 11,306 บาท และค่าใช้จ่ายส่วนตัวเฉลี่ยปีละ 59,570 บาท

3. นิสิตบัณฑิตวิทยาลัยผู้ซึ่งสำเร็จการศึกษาแล้วเมื่อปีการศึกษา 2530 เสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาเฉลี่ยปีละ 54,317 บาท คิดเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาโดยตรงเฉลี่ยปีละ 11,371 บาท ค่าใช้จ่ายส่วนตัวเฉลี่ยปีละ 42,946 บาท

วราพรรณ มีเพ็ญศาสตร์ (2541) ได้ศึกษาถึงอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในการศึกษา : กรณีศึกษาผู้จบปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยภายในประเทศ และมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา

ผลการวิจัยพบว่า ต้นทุนทางการศึกษาของผู้จบการศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกาสูงกว่าผู้จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศประมาณ 3-4 เท่า โดยผู้ที่จบจากประเทศสหรัฐอเมริกามีต้นทุนส่วนบุคคล และต้นทุนทางสังคมเฉลี่ยต่อคนต่อปีเท่ากับ 994,463 บาท และ 1,089,469 บาทตามลำดับ ส่วนผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศมีต้นทุนส่วนบุคคล และต้นทุนทางสังคมเฉลี่ยต่อคนต่อปีเท่ากับ 236,368 บาทและ 362,934 บาทตามลำดับ สำหรับรายได้เฉพาะที่เป็นผลมาจากการศึกษา ผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับ 1 ใน 20 ของประเทศสหรัฐอเมริกามีรายได้ต่อปีสูงสุด รองลงมาคือผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ไม่ติดอันดับ 1 ใน 20 ผู้ที่จบจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม เมื่อนำเอารายได้และต้นทุนมาคำนวณหาอัตราผลตอบแทนแล้วพบว่า อัตราผลตอบแทนส่วนบุคคลและอัตราผลตอบแทนทางสังคมของผู้จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสูงกว่าผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ไม่ติดอันดับ 1 ใน 20 แต่ต่ำกว่าผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ติดอันดับ 1 ใน 20 กล่าวคือ อัตราผลตอบแทนส่วนบุคคลและอัตราผลตอบแทนทางสังคมของผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศเท่ากับร้อยละ 34.8 และ 29.4 ในขณะที่อัตราผลตอบแทนส่วนบุคคลและอัตราผลตอบแทนทางสังคมของผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกานี้ไม่ติดอันดับ 1 ใน 20 เท่ากับร้อยละ 13.9 และ 15.4

และของผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ติดอันดับ 1 ใน 20 เท่ากับร้อยละ 40.1 และ 24.6 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบอัตราผลตอบแทนส่วนบุคคลกับอัตราผลตอบแทนทางสังคม แล้วพบว่า อัตราผลตอบแทนส่วนบุคคลของผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศ และผู้ที่จบจาก มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ติดอันดับ 1 ใน 20 สูงกว่าอัตราผลตอบแทนทางสังคม แต่อัตรา ผลตอบแทนส่วนบุคคลของผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ไม่ติดอันดับ 1 ใน 20 มีค่าใกล้เคียงกับอัตราผลตอบแทนทางสังคม

5. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการตรวจสอบโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิและการจัดกลุ่มสหบทนา

จุมพล พูลภักตร์ชวิน (2540 อ้างใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 2540 : 83) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคต ว่าการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่ การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และ ป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึง ประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากว่ามันจะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จาก การวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดไป จนถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึง ประสงค์และป้องกัน หรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์

การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ในการนำเสนอแนวคิด และกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ หากไม่สามารถนำแนวคิดและสิ่งที่น่าสนใจใหม่นั้นไปทดลอง หรือปฏิบัติจริงเพื่อประเมินความถูกต้อง เหมาะสมได้ ในการนำเสนอทางแนวคิด กระบวนการ ทางด้านอุดมศึกษา นั้น มีทางเลือกอื่น คือ การประเมิน ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็น ไปได้โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การดำเนินการโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒินี้ ถือว่าเป็นการประเมินทางการศึกษา ที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ วิธีนี้ นิยมใช้มากทางอุดมศึกษาและมีความเชื่อถือได้ เพราะถือว่าการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น หรือในวิชาชีพนั้นๆ เป็นอย่างดี เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1995)

การจัดระบบระเบียบล่วงหน้า (Advance Organizers) ของวิธีนี้คือ " จุดการ วิพากษ์วิจารณ์" ได้แก่ ค่านิยม และมโนทัศน์ที่ได้จากประเพณีหรือพิธี การทำงานประจำ และจากทฤษฎีโดยตรงและโดยอ้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าและคุณ ภาพต่างๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้สะสมอยู่ในตัวของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการ ศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นด้วย ในลักษณะดังที่กล่าวนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิก็คือ "เครื่องมือ" ในการวิจัยตามรูปแบบนั่นเอง การวิจัยแบบนี้อาจใช้เทคนิคเดลฟายคือการสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับและถามว่าจะเปลี่ยนแปลงความ เห็นเดิมหรือไม่ กลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้ง จนกว่าจะเกิดความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ ในปัญหาการวิจัยที่สอบถาม แล้วผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อเสนอแนะ ข้อเสนอ (ถ้ามี) และอาจเขียน รายงานด้วยก็ได้ (พรชูลี อาชาวอำรุง, 2528 อ้างใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 2540: 87)

การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) การจัดกลุ่มสนทนาเป็นการศึกษาวิจัยรูปแบบหนึ่ง จัดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพการจัดกลุ่มสนทนาเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ที่ต้องอาศัยหลักของการกระทำร่วมกันในกลุ่ม (Group Interaction) ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamic) เพื่อไปกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะทีสนทนากลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มอาจไปกระตุ้นให้คนอื่น ๆ ออยากพูด ออยากแสดงความคิดเห็นของตนออกมาบ้าง (นภาภรณ์ หะวานนท์, 2535)

นอกจากนี้การจัดกลุ่มสนทนายังสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่ง ที่ใช้ร่วมกับข้อมูลแบบอื่น ๆ เพื่อให้คำตอบที่ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ เป็นการใช้การจัดกลุ่มสนทนาเพื่อช่วยเสริมให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาไปใช้จะต้องตระหนัก ก็คือ วัตถุประสงค์ จุดเน้น การใช้ประโยชน์ และเงื่อนไข ซึ่ง นภาภรณ์ หะวานนท์(2541) ได้สรุปไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อปัญหาการวิจัย จากมุมมองของกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน จุดเน้น เน้นที่ทัศนะอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกันที่เป็นประเด็นการวิจัย ไม่เน้นมุมมองส่วนตัว เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มุ่งเชื่อมโยงผลไปยังบริบทเอง

การใช้ประโยชน์ เหมาะในการค้นหาคำตอบเฉพาะเรื่อง โดยอาจใช้ประกอบเทคนิควิจัยเชิงปริมาณ เช่น ใช้ในการศึกษาเบื้องต้น เพื่อตั้งประเด็นคำถามหรือสมมุติฐาน และตามด้วยการศึกษาเชิงปริมาณหรือใช้ศึกษาเจาะลึก เพื่อความกระจ่างหลังจากศึกษาเชิงปริมาณแล้ว

เงื่อนไขสำคัญ ใช้พลวัตของกลุ่มกระตุ้นแสดงความคิดเห็น ผู้ดำเนินการ (Moderator) ต้องมีทักษะในการถาม และสร้างบรรยากาศสูง รวมทั้งมีกรอบแนวคิดในเรื่องที่ศึกษาชัดเจน

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจ มหามบัณฑิตในประเทศไทย นำเสนอเป็นงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศดังนี้

งานวิจัยในต่างประเทศ

โคแกน (Cogan, 1975: 135-139) พบว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรระหว่างอาจารย์ กับนักศึกษาจะทำให้การเรียนของนักศึกษาดีขึ้น ยิ่งอาจารย์และนักศึกษามีความสัมพันธ์ต่อกัน มากนักศึกษามีโอกาสพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ให้สูงถึงขีดสูงสุดมากเพียงนั้น และ ลักษณะความสัมพันธ์ของอาจารย์กับนักศึกษาจะมีอิทธิพลต่อความสนใจในวิชาที่เรียนของนัก ศึกษา นักศึกษามีความศรัทธาในตัวอาจารย์จะช่วยให้ นักศึกษามีทัศนคติที่ดีต่อการเรียน มองเห็น การเรียนเป็นงานประจำกิจกรรมเป็นงานอดิเรก การมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนจะทำให้ผลการเรียนของ นักศึกษาดีขึ้น

อาร์มสตรอง (Amstrong, 1995 : 45-60) ได้ทำการศึกษาวิจัยโปรแกรม M.B.A. ใน ประเทศออสเตรเลีย มาเลเซีย และสิงคโปร์ โดยการวิจัยจะเน้นการศึกษาถึงทัศนคติต่อวัฒนธรรม และการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยทัศนคติต่อวัฒนธรรมและการศึกษาของทั้ง 3 ประเทศมีลักษณะ คล้ายคลึงกัน

โมเซอร์ (Moser, 1995 : 36-43) ได้วิจัยโดยสำรวจอาจารย์ที่ปรึกษาของนักศึกษา M.B.A. จำนวน 123 คน เพื่อพิสูจน์บทบาทของกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม คือ คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) ขนาดและความแตกต่างของโปรแกรม (Program Size / Diversity) คุณสมบัติ ของนักศึกษา (Student Characteristics) และคุณลักษณะของอาจารย์ที่ปรึกษา (Advisor characteristics) มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาจารย์ที่ปรึกษาอย่างไร ผลของการวิจัยได้ แสดงว่า บทบาทที่แจ่มชัด สถานะในการทำงาน (เต็มเวลากับภาคพิเศษ) การปฐมนิเทศนักศึกษา และความเชี่ยวชาญ เป็นตัวกำหนดที่สำคัญต่อความพึงพอใจ

เอียนสวอธ (Ainsworth, 1995: 175-187) ได้ทำการสำรวจนักศึกษาลัทธิศร M.B.A. จำนวน 212 คน เพื่อพิสูจน์ว่าหลักสูตร M.B.A. มีค่านิยมสูงต่อการเปลี่ยนอาชีพงานของ นักศึกษาอย่างไร ผลปรากฏว่าหลักสูตรการศึกษา M.B.A. มีประโยชน์ต่อนักศึกษาอย่างมากใน ด้านความสัมพันธ์ ความรู้ที่ได้รับ ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการบรรลุถึงผลสำเร็จอย่าง เห็นได้ชัด

คูดด์ (Cudd, 1995: 44-48) ได้ทำการสำรวจมหาวิทยาลัย 63 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 263 แห่ง อันเนื่องมาจาก หลักสูตร M.B.A. ได้มีการปรับโครงสร้างอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองข้อวิจารณ์ซึ่งได้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในหลักสูตร M.B.A. เช่น มีการให้ความสำคัญในวิชาเชิงคุณภาพ การประยุกต์ไปใช้งานมากกว่าทฤษฎี วิชาบังคับและเนื้อหาใหม่ ๆ ซึ่งสะท้อนให้เป็นถึงสถานะ สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น โลกยุคโลกาภิวัตน์ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร

ซิมเมอร์ริง (Simmering, 1995: 233-237) ได้ทำการวิจัยถึงความคาดหวังในแง่ของอาชีพการงานโดยได้สอบถาม 920 บัณฑิตที่จบการศึกษา M.B.A. ต่อการประเมินค่าความคาดหวังต่ออาชีพการงานซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ามีความคาดหวังในการยอมรับนับถือ ความมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเพศ เชื้อชาติ และสาขาของปริญญาตรีที่จบมา ไม่มีความแตกต่างกัน

มาซซานี (Mazany, 1995: 50-68) ได้วิจัยประเมินผลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนอกสถานที่ (Outdoor Workshop) สำหรับการทำงานเป็นทีมในการศึกษาระดับหลักสูตร M.B.A. โดยจากการสำรวจนักศึกษา 2 กลุ่ม (37 และ 38 คนของนักศึกษา M.B.A.) ที่เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อการทำกรณีศึกษาของกลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 ที่ถูกควบคุมในการทำกรณีศึกษาโดยปราศจากส่วนประกอบภายนอก ซึ่งผลแสดงให้เห็นชัดว่า การศึกษานอกสถานที่ที่สามารถที่จะเร่งการพัฒนาด้านทีมงานและเป็นวิธีที่ได้พิสูจน์แล้วว่ามีความมีประสิทธิภาพอย่างมากในหลักสูตร M.B.A.

เวอร์เบอร์ (Verber, 1995) วิจัยเรื่อง "การศึกษาโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษาโดยใช้โมเดลการวางแผนกลยุทธ์" จากปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอกไม่มีเกณฑ์ในการตรวจสอบจากภายนอก และไม่มีการชี้แนะสำหรับวัตถุประสงค์ตลอดจนหลักสูตรจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ผู้วิจัยต้องการอธิบายโปรแกรมดังกล่าวในลักษณะของวัตถุประสงค์ ผลผลิตและเอกลักษณ์ของนักศึกษา วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะอธิบายการเริ่มต้น การพัฒนาเอกลักษณ์ที่เป็นฐานโปรแกรมปริญญาเอกในสาขาที่ศึกษา เพื่อเป็นมูลพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของโปรแกรมในอนาคต วิธีการศึกษา ศึกษาจากข้อมูลโดย

1. สัมภาษณ์จากจดหมาย
2. การวิเคราะห์เอกสาร นโยบายสถาบัน หนังสือรับรองจากอาจารย์ รายละเอียดนักศึกษาของกลุ่มเป้าหมาย ผลการเรียนนักศึกษา
3. สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ

4. การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ผู้ที่กำลังศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยาย วิเคราะห์เนื้อหาและเปรียบเทียบความเป็นมาในอดีต ผลการศึกษาจากการตอบแบบสอบถาม 23 ข้อ จากการทำเมตริกซ์การวางแผน จากการวิเคราะห์ กลยุทธ์ การวางแผนปัญหาในหนึ่งปัญหาของโปรแกรมปริญญาเอก เปรียบเทียบระหว่างโปรแกรมที่ศึกษาและเอกลักษณ์ของโปรแกรมอื่น ๆ ผลสรุปการวางแผนกลยุทธ์ในโปรแกรมปริญญาเอกมีความสัมพันธ์ของนักศึกษา / อาจารย์ ในอัตราส่วนของโปรแกรมที่มีความหลากหลายในสหสาขา การวางแผนเป้าหมายโปรแกรมในเกณฑ์การประเมินอาจารย์ ความเหมาะสมการสอนของอาจารย์ ความรับผิดชอบ ความมีคุณค่าในปริญญาเอก และรูปแบบของการประกันนักศึกษาและอาจารย์ในงานวิจัย

ไซเรท (Syrett, 1995: 24-33) ได้ทำวิจัยโดยส่งแบบสอบถามในเดือนเมษายน ค.ศ.1995 ให้แก่ สมาชิกวารสาร Asian Business จำนวน 4,000 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในเอเชียว่าความคิดเห็นอย่างไรกับหลักสูตร M.B.A. ในเอเชียและคุณภาพของมหาบัณฑิต M.B.A. (โดยส่ง 8 ประเทศในเอเชีย ประเทศละ 500 คน) มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมา 715 คน

ผลของการวิจัยแสดงว่าความชำนาญที่นายจ้างในทวีปเอเชีย ต้องการมากที่สุด จากมหาบัณฑิต M.B.A. คือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการเป็นผู้นำ เรียงตามลำดับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความชำนาญที่นายจ้างในทวีปเอเชีย ต้องการมากที่สุดจากมหาบัณฑิต M.B.A.

ความชำนาญ	ความชำนาญที่ ต้องการมากที่สุด (ร้อยละ)	ความชำนาญที่ ต้องการมากที่สุด 1 ใน 5 (ร้อยละ)
ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	13	58
ความสามารถในการสื่อสาร	13	56
ความสามารถในการเป็นผู้นำ	12	50
ความสามารถในการประกอบการ	12	40
ความสามารถกำหนดกลยุทธ์	10	46
ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	7	53
ความสามารถในการบริหารคน	7	46
ความมีมาตรฐานจรรยาบรรณที่สูง	7	31
ความสามารถด้านเทคโนโลยี(รวมทั้ง IT)	3	30
ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมอื่น	2	18
ไม่ตอบ	14	n/a

แหล่งที่มา : Syrett, Michel. "View From The Top : What Asia's Business Leaders want from MBAs." Journal of Asian Business. Vol.31 No.9(September 1995) : 24-33.

ตารางที่ 6 ความชำนาญที่หายากที่สุด ที่นายจ้างในทวีปเอเชีย ต้องการจากมหาบัณฑิต M.B.A.

ความชำนาญ	ยากที่สุดที่จะพบ (ร้อยละ)	ยากที่สุด 1 ใน 5 (ร้อยละ)
ความสามารถในการประกอบการ	17	48
ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	14	59
ความมีมาตรฐานจรรยาบรรณที่สูง	10	40
ความสามารถในการเป็นผู้นำ	9	51
ความสามารถในการบริหารคน	8	52
ความสามารถในการสื่อสาร	7	37
ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมอื่น	7	36
ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	5	40
ความสามารถกำหนดกลยุทธ์	4	38
ความสามารถด้านเทคโนโลยี(รวมทั้ง IT)	3	23
ไม่ตอบ	16	n/a

แหล่งที่มา : Syrett, Michel. "View From The Top : What Asia's Business Leaders want from MBAs." *Journal of Asian Business*. Vol.31 No.9(September 1995) : 24-33.

ส่วนความชำนาญที่หาได้ยากที่สุดจากมหาบัณฑิต M.B.A. ความสามารถในการประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความมีจรรยาบรรณ ความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นความชำนาญที่หาได้ยากที่สุด ตามลำดับ (ดังตารางที่ 6)

เวเมส (Weymes, 1996: 103-113) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบเนื้อหาของหลักสูตรปริญญาโท M.B.A. ระหว่างมหาวิทยาลัย 24 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา กับ 23 แห่งในอังกฤษ ซึ่งปัจจัยในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ระยะเวลาในการศึกษาโปรแกรม M.B.A. โครงสร้างของโปรแกรม จำนวนนักศึกษาในแต่ละห้องเรียน วิชาบังคับ เนื้อหาของรายวิชา และลักษณะพิเศษของโปรแกรม ซึ่งผลของการวิจัยสรุปได้ว่า โปรแกรมของทั้งสองประเทศมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่โปรแกรม M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเชิงปริมาณมากกว่า ในขณะที่โปรแกรม M.B.A. ของอังกฤษจะเน้นหนักที่ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนอกสถานที่มากกว่า

แมคคูกาน (McGugan, 1996) ได้ให้ทัศนะว่า ทำไมถึงจะควรเลือกเรียน M.B.A. ที่ประเทศแคนาดา ดีกว่าที่ประเทศสหรัฐอเมริกา หลักสูตร M.B.A. ในประเทศแคนาดา สามารถเป็นที่นิยมต่อตลาดโลกได้ ด้วยการมีต้นทุนการให้การศึกษาหลักสูตร M.B.A. ที่ต่ำ ทำให้นักศึกษาต่างชาติสนใจที่จะมาเรียนหลักสูตร M.B.A. ในประเทศแคนาดามากขึ้น แม้หลักสูตร M.B.A. ในประเทศแคนาดาอาจจะไม่มีชื่อเสียงเทียบเท่าหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ต้นทุนในการศึกษาเล่าเรียนหลักสูตร M.B.A. ในประเทศแคนาดาจะต่ำกว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา มาก โดยเปรียบเทียบว่าถ้าจะไปเรียนหลักสูตร M.B.A. ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง เช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มหาวิทยาลัยนอร์ทเวสต์เทิร์น จะต้องเสียค่าเล่าเรียนประมาณ 33,000 เหรียญแคนาดา / ปี แต่ถ้าเรียนในแคนาดาจะเสียค่าเล่าเรียนเพียงแค่ 5,000 เหรียญแคนาดา / ปี ด้วยเหตุนี้แคนาดาจึงพยายามใช้ความได้เปรียบของต้นทุนการให้การศึกษาหลักสูตร M.B.A. เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจุดขายเพื่อจะให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษา M.B.A. ในแคนาดา

พาร์ค (Park, 1997) วิจัยเรื่อง “การศึกษารณการวางแผนกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาต่อเนื่อง” วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อที่จะศึกษาวิเคราะห์ถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เป็นคณะกรรมการการศึกษาต่อเนื่องจำนวน 15 คน ตลอดจนการวิเคราะห์เอกสารมีการเปรียบเทียบรูปแบบกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำไปใช้ ผลของการศึกษาพบว่าองค์กรมีจุดมุ่งหมายในการวางแผนกลยุทธ์ 2 ประการ กล่าวคือ (1) เพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์กร (2) เพื่อแสดงจุดเน้นของการเจริญเติบโตตลอดจนนวัตกรรมขององค์กร

บิกเกอร์สตาฟฟ์ (Bickerstaffe, 1997) ได้ทำการศึกษาวิจัยว่าอะไรคือเหตุผลสำคัญที่ทำให้นักศึกษาสนใจศึกษาต่อ หลักสูตร M.B.A. โดยแบ่งเป็นทั่วโลก ทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปยุโรป และทวีปอื่นๆ ดังตารางที่ 7 โดยสรุปได้ว่า เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ เพื่อความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มเงินเดือนและรายได้ เป็นเหตุผลสำคัญที่จะศึกษาต่อ M.B.A. โดยทั่วโลกมีอัตราส่วนร้อยละ 37 ร้อยละ 13 และร้อยละ 9 ตามลำดับ สังเกตได้ว่าเหตุผลที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ซึ่งมีอัตราส่วนสำหรับทวีปอเมริการ้อยละ 40 ทวีปยุโรปร้อยละ 37 ในทวีปอื่นๆที่เหลือร้อยละ 39 นั่นอาจจะหมายถึงนักศึกษา M.B.A. เมื่อจบการศึกษาแล้วต้องการโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ที่ดีกว่างานที่ทำอยู่

ปัจจัยสำคัญที่นักศึกษานำมาพิจารณาเลือกที่เรียน M.B.A. ได้แก่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เนื้อหาหลักสูตร M.B.A. ที่ตั้ง คุณภาพของคณาจารย์ที่สอน เป็นปัจจัยที่เรียงตามความสำคัญ โดยทั่วโลกมีอัตราส่วนร้อยละ 36 ร้อยละ 17 ร้อยละ 16 และร้อยละ 10 ตามลำดับสังเกตได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอัตราส่วนสำหรับทวีปอเมริกา ร้อยละ 35 ทวีปยุโรปร้อยละ 32 แต่ในทวีปอื่นๆที่เหลือสูงถึงร้อยละ 41 (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 7 เหตุผลในการศึกษาต่อ M.B.A.

เหตุผล	ทั่วโลก (ร้อยละ)	ทวีปอเมริกา เหนือ (ร้อยละ)	ทวีปยุโรป (ร้อยละ)	ทวีปอื่นๆ ที่เหลือ (ร้อยละ)
เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่	37	40	37	39
เพื่อความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่	13	9	13	13
เพื่อเพิ่มเงินเดือนและรายได้	9	14	17	7
เพื่อประสบการณ์ในการศึกษา	8	12	8	6
เพื่อรอการสร้างเครือข่ายธุรกิจ	4	3	4	5
เป็นความต้องการของบริษัท	2	1	2	1
เพื่อแนะนำ	1	1	1	1
อื่นๆ ¹	29	22	29	29

¹ รวมถึงการพัฒนาส่วนบุคคล

แหล่งที่มา : Bickerstaffe, G. *Which MBA? : A critical guide to the world's best*

programmes. 8th ed. Great Britain : The University Press, Cambridge,

1997.

ตารางที่ 8 ปัจจัยในการพิจารณาเลือกเรียน M.B.A. ในมหาวิทยาลัยใด

เหตุผล	ทั่วโลก	ทวีปอเมริกา	ทวีปยุโรป	ทวีปอื่นๆ
	(ร้อยละ)	เหนือ (ร้อยละ)	(ร้อยละ)	ที่เหลือ (ร้อยละ)
ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	36	35	32	41
เนื้อหาของหลักสูตร M.B.A.	17	18	24	10
ที่ตั้ง	16	14	16	20
คุณภาพของคณาจารย์ผู้สอน	10	10	11	10
คำแนะนำของเพื่อน	7	5	9	7
หนังสือแนะนำ	6	8	4	6
วิธีการสอน	5	4	6	6
ข้อมูลเกี่ยวกับการหางาน	1	2	1	1
เงินเดือนขั้นต้นของผู้จบ M.B.A.	1	1	1	1
สื่อโฆษณา	<1	<1	1	<1

แหล่งที่มา : Bickerstaffe, G. Which MBA? : A critical guide to the world's best programs. 8th ed. Great Britain : The University Press, Cambridge, 1997.

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า

ชนบรรมนิยมประเพณี สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมทางธุรกิจในแต่ละทวีป มีความแตกต่างกัน ทำให้ลักษณะและความเหมาะสมของหลักสูตร M.B.A. ในแต่ละทวีปมีความแตกต่างกันไม่มากนักน้อย ความต้องการของผู้ที่จะศึกษาหลักสูตร M.B.A. และความต้องการขององค์กรธุรกิจในแต่ละทวีปก็แตกต่างกันด้วย หรือถึงแม้จะอยู่ในทวีปเดียวกันการจัดหลักสูตร M.B.A. ก็อาจแตกต่างกันในแต่ละประเทศ

เหตุผลที่ทำให้มีผู้สนใจจะศึกษาต่อหลักสูตร M.B.A. ก็คือเพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ เพื่อความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มเงินเดือนและรายได้ เพื่อประสบการณ์ในการศึกษา เพื่อความสัมพันธ์ในการทำธุรกิจในอนาคต เป็นต้น และปัจจัยสำคัญที่นักศึกษานำมาพิจารณาเลือกมหาวิทยาลัยในการศึกษาหลักสูตร M.B.A. ได้แก่ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เนื้อหาหลักสูตร M.B.A. ที่ตั้ง คุณภาพของคณาจารย์ที่สอน คำแนะนำจากเพื่อน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการของผู้ที่จะศึกษาหลักสูตร M.B.A.

ความชำนาญที่นายจ้างในทวีปเอเชีย ต้องการมากที่สุดจากมหาบัณฑิต M.B.A. คือ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการประกอบการ เป็นต้น และจากประสบการณ์ของนายจ้างในทวีปเอเชีย ความชำนาญที่หาได้ยากที่สุดจากมหาบัณฑิต M.B.A. คือ ความสามารถในการประกอบการ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความมีจรรยาบรรณ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการบริหารคน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการของผู้บริหารองค์กรธุรกิจจากมหาบัณฑิต M.B.A.

งานวิจัยในประเทศ

ชุมพล สุรินทรามุรณีย์ (2523: 145-150) ได้ให้ความเห็นว่า นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ และมีความสามารถในการใช้ภาษา กล่าวคือ ในด้านการวิเคราะห์จะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการถกเถียงปัญหาต่าง ๆ การแสดงความคิดเห็น รู้จักใช้สมองค้นหาเหตุผลเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง ส่วนในด้านความสามารถในการใช้ภาษา คือ การใช้ภาษาเพื่อการพูด การเขียน การสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม

สุนีย์ ช่างเจริญ (2527: ง-จ) ได้ศึกษาปัจจัยคัตสรรที่เกี่ยวกับการบัณฑิตศึกษา สาขาสังคมศาสตร์ ในทัศนะของนิสิตนักศึกษามหาบัณฑิต รวม 4 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการบริการทางวิชาการ ด้านความสัมพันธ์ทางวิชาการระหว่างอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา และระหว่างนิสิตนักศึกษาด้วยกันเอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างนิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาสังคมศาสตร์ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำนวน 658 คน ตอบแบบสำรวจผลการศึกษา พบว่า ด้านการเรียนการสอนของนิสิตนักศึกษาต้องการให้อาจารย์ผู้สอนปรับปรุงตนเอง และวิธีการสอนหลายประเด็นด้วยกัน จึงเห็นสมควรที่จะได้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของอาจารย์ และควรจะมีการพัฒนาคณาจารย์เกี่ยวกับวิธีการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งนี้เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่มักจะมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาที่อาจารย์จบการศึกษามา หรือในสาขาที่อาจารย์ถนัด แต่มักจะไม่ถนัดในวิธีการเกี่ยวกับการสอน ถ้าได้มีการพัฒนาคณาจารย์เกี่ยวกับการเรียนการสอนจะทำให้การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา สาขาสังคมศาสตร์บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทยยังมีปัญหาและอุปสรรคด้านผู้เรียน ผู้สอน การขาดแคลนงบประมาณ ตลอดจนบรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งระบบการบริหารงานของบัณฑิตศึกษา และด้านการบริการทางวิชาการนั้นยังขาดหนังสือ ตำรา วารสาร และเอกสารที่ต้องการใช้อีกมาก อันเนื่อง

มาจากสถาบันอุดมศึกษาซึ่งอยู่ในสังกัดของรัฐบาลซึ่งทำให้งบประมาณที่ได้รับมีจำนวนจำกัด นอกจากนี้ห้องสมุดยังไม่มีสถานที่ให้นักศึกษาทำงานค้นคว้าโดยเฉพาะ

ประนอม ภูมิรัตนจรินทร์(2534) วิจัยเรื่องการติดตามผลครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ศึกษาลักษณะความคิดเห็นของมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา เกี่ยวกับหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาค วิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในด้านจุดมุ่งหมาย เนื้อหา การจัดการเรียนการสอน ศึกษาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา และศึกษาความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษาเกี่ยวกับการนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิต

ผลการวิจัยพบว่า จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม มีความรู้ กว้างขวางและลึกซึ้งในศาสตร์อุดมศึกษาบรรลุผลอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเนื้อหาวิชานั้น หมวด วิชาบังคับทุกวิชาเป็น ประโยชน์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก และมีรายวิชาเลือกประมาณ 5-6 วิชา ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อ การทำงานมาก ด้านการจัดการเรียนการสอนมหาบัณฑิต ประทับใจในความเป็นกันเองของอาจารย์ผู้สอนมาก และเห็นว่าผู้เรียนควรมีวิสัยตนเองในการทำงาน ศึกษาค้นคว้าก่อนเข้าชั้นเรียนตามประมวลคำสอนรายวิชาที่อาจารย์กำหนดไว้ และแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียนให้มากขึ้น ควรมีประมวลผลการเรียนการสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ ด้านการทำวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ส่วนใหญ่ใช้เวลาศึกษา 2 ปี 6 เดือน และใช้เวลาในการวิทยานิพนธ์ 1 ปี มหาบัณฑิตควรปรับกลไกในการเสนอหัวข้อวิทยานิพนธ์ให้เร็วขึ้น เพื่อจะได้สำเร็จการศึกษาภายใน 2 ปี มหาบัณฑิตมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพอยู่ในเกณฑ์ดี คือ หลังสำเร็จการศึกษา มหาบัณฑิตมีผลงานทางวิชาการมากขึ้น ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้มากขึ้น โดยเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน นอกจากนี้การให้บริการทางวิชาการ โดยได้รับเชิญเป็นวิทยากรและ ประธานกรรมการ กรรมการ เพิ่มมากขึ้นกว่าก่อนเข้าศึกษาในภาควิชาอุดมศึกษา ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของมหาบัณฑิตเห็นว่า มหาบัณฑิตสาขาวิชาอุดมศึกษา มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ความเป็นนักวิชาการ และความเป็นผู้นำในระดับมาก ส่วนที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของมหาบัณฑิต คือ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นนักวิชาการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมีความเห็นว่ามีคุณสมบัติสูงกว่า

ทิฆัมพร สุวรรณประทีป(2537) ได้ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง แผนกวิชาบริหารธุรกิจ ตามความต้องการขององค์กรธุรกิจ และเปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ และอาจารย์ กับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา ตามการประเมินตนเองของผู้สำเร็จการศึกษา ตามสาขาวิชา ได้รวบรวมข้อมูล ด้วยการแจกแบบสอบถามผู้บริหารองค์กรธุรกิจ อาจารย์และผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 1,119 ชุด เก็บแบบสอบถามคืนและคัดเลือกฉบับสมบูรณ์ได้ 944 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.36

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีความต้องการลักษณะที่พึงประสงค์ ตามบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านประสบการณ์ในระดับมาก มีบางประเด็นมีความต้องการระดับปานกลาง เช่น ความสามารถในการให้บริการด้านการโฆษณา ความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่พนักงานการเงินได้และพูดภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อความหมายได้ เป็นต้น เมื่อพิจารณาตามสาขาวิชาพบว่า ผู้บริหารองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มีความต้องการให้ผู้สำเร็จการศึกษาทุกสาขาวิชา มีลักษณะที่พึงประสงค์ระดับมากทุกด้าน นอกจากด้านความรู้ทางวิชาการ ของผู้สำเร็จการศึกษา สาขาวิชาการเลขานุการ สาขาวิชาการโฆษณา และสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ มีความต้องการระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารองค์กรธุรกิจ อาจารย์ และการประเมินตนเองของผู้สำเร็จการศึกษา ทุกสาขาวิชา มีความพ้องต้องกันในระดับมาก ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านทัศนคติ ด้านประสบการณ์ และผู้สำเร็จการศึกษามีความคิดเห็นขัดแย้งประเมินตนเองปานกลาง ด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะส่วนทักษะในการปฏิบัติงาน

พรพนา ศรีสถานนท์ และนิรมล นาคประเสริฐ (2538: 31-32) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกสถานศึกษาหลักสูตร M.B.A. ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานศึกษานั้น ไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียงสถาบัน ชื่อเสียงของหลักสูตร ชื่อเสียงของคณาจารย์ ตลอดจนการยอมรับของสังคมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะปัจจัยเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ชี้ชัดถึงคุณภาพและความสำเร็จในอนาคตการทำงาน และสำหรับสถานที่ตั้งนั้น ปัจจุบันนี้กรุงเทพฯ มีการจราจรติดขัดมาก ทำให้ต้องใช้เวลาเดินทางหลายชั่วโมง นักศึกษาส่วนใหญ่จึงเลือกเรียนสถาบันที่ใกล้บ้าน หรือสถาบันที่อยู่ในเขตชุมชน และจุดมุ่งหมายในการเข้าศึกษาต่อหลักสูตร M.B.A. ในเขตกรุงเทพมหานคร เพราะปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความรู้เฉพาะทางไม่เพียงพอ สำหรับการทำงานสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความรอบรู้หลาย ๆ ด้าน การทำงานจึงต้องมีความรอบรู้มีวิสัยทัศน์และมุมมองที่กว้างไกล การทำงานปัจจุบันนี้ทุกคนจะต้องชวนชวหายหาความรู้เพิ่มเติม ในขณะที่เดียวกันจะเห็นได้ว่า ความ

ต้องการในการประกอบธุรกิจส่วนตัวก็มีมากขึ้น เพราะผู้คนนิยมหันมาลงทุนทำธุรกิจขนาดเล็ก ดังนั้นการศึกษาระดับสูง M.B.A. จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อที่จะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

ทวีชัย บุญเต็ม (2540) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550” ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โต และปีเตอร์ ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มแม่น้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้การบริหารวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชนโดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดให้บรรลุตามทิศทางคือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

สุภาณี มโนวิจิตรสรรค์ และคณะ (2541: 96-101) ได้วิจัยเรื่อง ทักษะคตินักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ต่อหลักสูตรที่กำลังศึกษาอยู่ในปัจจุบัน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างนักศึกษา M.B.A. 54 คน

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าช่วงเวลาการเรียนการสอน ส่วนใหญ่เห็นว่า ช่วงเวลาทำการเรียนการสอนที่เหมาะสมคือ วันเสาร์และวันอาทิตย์ และไม่เห็นด้วยกับการเรียนการสอนในช่วงวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ช่วงเวลากลางวัน และวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ช่วงเวลาเย็น

หนังสือที่ใช้ประกอบการสอนที่เหมาะสม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าควรใช้หนังสือตำรา ตำรา กรณีศึกษาและเอกสารประกอบคำบรรยายที่แต่งโดยคนไทยเป็นภาษาไทย ด้านเนื้อหาการเรียนการสอนที่เหมาะสม ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าควรใช้ทั้งทฤษฎีและกรณีศึกษาโดยกรณีศึกษาประกอบการเรียนการสอนที่เหมาะสม คือ ใช้ทั้งกรณีศึกษาจากต่างประเทศและกรณีศึกษาของประเทศไทย การเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ/และนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงมาบรรยายในแต่ละวิชาส่วนใหญ่เห็นด้วยมาก การทำวิทยานิพนธ์ ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นด้วยปานกลาง และ เห็นว่าควรมีการทัศนศึกษาและดูงานนอกสถานที่ด้วย

นักศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่ได้ไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่ง

หน้าที่การงาน และเป็นการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ควรมีการกำหนดจำนวนนักศึกษาในแต่ละวิชาให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม ห้องเรียนละไม่เกิน 30 คน เพื่อนักศึกษาจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำกิจกรรมร่วมกันในห้องเรียนได้อย่างทั่วถึง

สมศักดิ์ ดำรงสุนทรชัย(2543 : 109) ได้กล่าวถึงค่าใช้จ่ายของนักศึกษา M.B.A. ในแต่ละหลักสูตร M.B.A. อาจแตกต่างกันแต่กรณี แต่โดยทั่วไปการศึกษา M.B.A. ภาคปกติหรือที่เรียกว่า Regular Program ค่าใช้จ่ายในการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจะอยู่ที่ระดับเฉลี่ยประมาณ 80,000 – 150,000 บาท ขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยจะอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยที่ระดับ 200,000 – 400,000 บาทต่อคน ซึ่งโดยหลักใหญ่จะเป็นค่าใช้จ่ายลงทะเบียนแต่ละรายวิชาประมาณหน่วยกิตละ 3,000 – 3,500 บาท รวม 48 หน่วยกิต ส่วนที่เหลือจะเป็นค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่ากิจกรรมอื่นๆ ขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนด ส่วนหลักสูตร Executive-M.B.A. และ Young-M.B.A.(ภาคพิเศษ) ของแต่ละมหาวิทยาลัยจะเป็นในลักษณะเหมาจ่ายตลอดหลักสูตร ในระดับเฉลี่ยประมาณ 300,000 – 600,000 บาท รวมอาหาร เครื่องดื่ม และการไปดูงานต่างประเทศ รายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าใช้จ่ายที่นักศึกษา ต้องจ่ายให้กับสถาบันการศึกษาในแต่ละหลักสูตร M.B.A.

ชื่อมหาวิทยาลัยหรือ สถาบัน	ปีที่เริ่ม เปิดสอน	หลักสูตร	ค่าใช้จ่าย ตลอดหลักสูตร
จุฬาลงกรณ์	2525	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ)	46,000
	2537	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ (Y-M.B.A.)	210,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	345,500
ธรรมศาสตร์	2515	บริหารธุรกิจ สาขาบัญชี (MS)	114,000
		บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	171,000
	2528	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	265,000
เกษตรศาสตร์	2534	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ)	70,000
		บริหารธุรกิจสำหรับบุคคลทั่วไปและข้าราชการ 3 เหล่าทัพ (สปท.)	120,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ (Y-M.B.A.)	160,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	350,000
		บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A.)	690,000
เชียงใหม่	2535	บริหารธุรกิจ (M.B.A.)	100,000
บูรพา	2536	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	290,000
	2536	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (INTER-EX-M.B.A.)	390,000
นครสวรรค์	2538	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	250,000
รามคำแหง	2542	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A.)	250,000
		บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ)	35,000
		บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	56,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ (Y-M.B.A.)	120,000
		บริหารธุรกิจสาขาวิทยาการเฉลิมพระเกียรติ	120,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	325,000
ศรีนครินทรวิโรฒ	2542	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ) วิชาการตลาด	80,000
		บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ) วิชาการตลาด	240,000
		บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ) วิชาการจัดการ	240,000
สงขลานครินทร์		บริหารธุรกิจ (M.B.A.)	81,150
กรุงเทพ	2528	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ)	230,000
		บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	230,000
		บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A. ภาคพิเศษ)	230,000
เกษมบัณฑิต	2535	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	160,000

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ชื่อมหาวิทยาลัยหรือสถาบัน	ปีที่เริ่มเปิดสอน	หลักสูตร	ค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตร
เทคโนโลยีมหานคร	2540	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	133,850
ธุรกิจบัณฑิต	2528	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	160,000
รังสิต	2536	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	248,100
	2536	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	306,300
ศรีปทุม	2530	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	222,000
	2537	บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	330,000
สยาม	2530	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	130,000
หอการค้าไทย	2533	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	200,000
	2538	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ)	200,000
หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	2539	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	220,000
เอเชียอาคเนย์	2530	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	150,000
อัสสัมชัญ	2527	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A. ภาคปกติ)	211,800
		บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A. ภาคพิเศษ)	211,800
	2539	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A. U. of Exeter)	780,000
เกริก	2531	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	230,000
เว็บสเตอร์	2542	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A.)	506,000
เซนต์จอห์น	2532	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	180,000
อีสเทิร์นเอเชีย	2540	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคพิเศษ)	180,000
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งเอเชีย	2541	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A.)	450,000
ซิลเลอร์-แอสตมฟอร์ด	2543	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A.)	470,000
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)	2509	บริหารธุรกิจ (M.B.A. ภาคปกติ)	60,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ (Y-M.B.A.)	250,000
		บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร (EX-M.B.A.)	350,000
สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์	2526	บริหารธุรกิจ (INTER-M.B.A. ภาคปกติ)	670,000
	2527	บริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ (MM) (INTER-M.B.A. ภาคพิเศษ)	829,000

แหล่งที่มา : นิตยสารผู้จัดการ(พฤษภาคม 2543) และแผ่นพับแนะนำหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยต่างๆ, 2543.