

# กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้: กรอบแนวทางเพื่อมุ่งเน้น การพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน

A NEW PARADIGM FOR ADMINISTRATIVE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR THE THREE SOUTHERN BORDER PROVINCES: A FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND THE ASEAN COMMUNITY

## دنۇت سۇۋانۋىڭ

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
E-mail : d.suwanvong@hotmail.com

## บุษบง ชัยเจริญวัฒน์, ผู้ช่วยศาสตราจารย์

อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
E-mail : bussabong.c@psu.ac.th

## บทคัดย่อ

บทความนี้ได้แสดงถึงกรอบแนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และรองรับชุมชนอาเซียนคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภาพรวมในระดับพื้นที่ตั้งของสถาบัน การประเมินทรัพยากรแต่ละสถาบัน การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตของสถาบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบใหม่ในการบริหารที่ต้องคำนึงถึงแนวคิดการตลาดเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและการตอบสนองของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง ภายใต้องค์ประกอบ กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการบริหาร 9 มิติ

**คำสำคัญ :** กระบวนทัศน์ใหม่, กลยุทธ์และรูปแบบ, การพัฒนาอย่างยั่งยืน

## ABSTRACT

This article reveals the framework for administration of higher education institutions in the three southern border provinces with emphasis on sustainable development and supporting of the ASEAN community which consists of the following components: analysis of the overall environment at the local level in which the institutions are located; evaluation of resources of each institution; and comparative analysis of the current condition of the institutions and the condition of which they should be in the future. This framework is to determine new strategies and administrative models taking into consideration the concepts of strategic marketing, public participation, and responding to the needs of the general public concerned under the new paradigm consisting of nine dimensions.

**KEYWORDS :** new paradigm, strategy and model, sustainable development

## ความเป็นมาของปัญหา

ภายหลังที่ผู้นำอาเซียนได้ลงนามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียนฉบับที่ 2 เพื่อประกาศจัดตั้งประชาคมอาเซียน หรือ ASEAN Community ภายในปี พ.ศ. 2563 โดยสนับสนุนการรวมตัวและความร่วมมือรอบด้าน อันประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ เสาหลักด้านการเมืองจัดตั้ง "ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน" ด้านเศรษฐกิจจัดตั้ง "ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน" และด้านสังคมและวัฒนธรรมจัดตั้ง "ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน" ต่อมาผู้นำอาเซียนเห็นชอบให้เร่งรัดการเป็นประชาคมอาเซียนให้เร็วขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 โดยมีเรื่องการขับเคลื่อนความร่วมมือด้านการศึกษาถูกระบุไว้ในแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบกำกับดูแลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้กำหนดให้เปิดเสรีการค้าบริการด้านการอุดมศึกษา และบูรณาการการเป็นประชาคมอาเซียนเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเตรียมพร้อมรองรับเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ ฉะนั้น ประเด็นสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ การมีกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน

สถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นหน่วยงานที่ดำเนินภารกิจสำคัญ คือ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นองค์กรที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาสังคมตามบทบาทการเป็นสถาบันอุดมศึกษา (Perkins, 1973) แต่ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารโดยพยายามตอบสนองต่อกลุ่มสาธารณชนผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย (Kotler and Fox, 1995) เพื่อสร้างความสำเร็จในการดำเนินภารกิจและดำรงอยู่ได้ภายใต้ความเป็นโลกาภิวัตน์และการแข่งขัน (Paris, 2003) ดังเช่น สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ อันเป็นเหตุทำให้ควรต้องพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลง โดยมุ่งบริหารภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันดำรงอยู่อย่าง

ยั่งยืน มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม (Dessler, 2004) เป็นกลไกช่วยพัฒนาและแก้ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551: ค)

พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ถือเป็นพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นๆ ทั้งในแง่ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม รวมถึงการเกิดสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา อันก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของประชาชน รวมถึงการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารงานให้มีทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทด้านพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และคณะ, 2551) สถาบันอุดมศึกษาที่เช่นเดียวกัน

สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เกิดภาวะนักศึกษาลาออกกลางคันมากเป็นประวัติการณ์ โดยนับตั้งแต่ปีการศึกษา 2547-2550 พบว่า นักศึกษาส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 95 เป็นนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาอยู่ภาคใต้ และประมาณร้อยละ 50 ของนักศึกษาทั้งหมดมาจาก 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ฉะนั้นกลุ่มของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ โดยนักศึกษาจากภูมิภาคอื่นๆ ลดลงอย่างมาก หรือจากผลของการรับนักศึกษา ในปีการศึกษา 2551 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พบว่า มีนักศึกษาเข้าศึกษารวมทั้งสิ้น 2,534 คน ขณะที่ตามแผนการรับนักศึกษา ปีการศึกษา 2551 ระดับปริญญาตรี ยืนยันรับทั้งหมด 3,760 คน ซึ่งนักศึกษาที่สอบเข้ามามีจำนวนต่ำกว่าแผนที่ได้วางไว้มาก (พิศมัย เพ็ญเจริญ, 2551) ส่วนมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เมื่อศึกษาข้อมูลจากรายงานสรุปจำนวนนักศึกษาทั้งหมดในทุกระดับการศึกษา พบว่าปีการศึกษา 2554 ภาคการศึกษาที่ 1 และ 2 มีจำนวนนักศึกษาลดลงอย่างมาก โดยเฉพาะระดับปริญญาตรี จาก จำนวน 3,136 คน เหลือ 2,787 คน ตามลำดับ (มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 2555) หรือแม้แต่มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เมื่อศึกษาข้อมูลในประเด็นด้านจำนวนนักศึกษาที่ผ่านมา พบว่า

นักศึกษามหาวิทยาลัยอิสลามยะลาในระดับปริญญาตรีทั้งหมด นับถือศาสนาอิสลาม และส่วนใหญ่เป็นบุคคลในพื้นที่จังหวัด ชายแดนภาคใต้ โดยจากสถิติในช่วงปี 2549-2553 แสดงให้เห็นว่า แต่ละปีมีจำนวนนักศึกษาใหม่ทุกระดับการศึกษามีลักษณะที่เพิ่มขึ้น และลดลงสลับกัน (มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา, 2554) เหตุการณ์ เหล่านี้ คือส่วนหนึ่งที่ได้สะท้อนถึงความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ ผ่านการพัฒนาและสร้างกลยุทธ์และรูปแบบที่ เหมาะสมสำหรับการบริหาร โดยอาศัยกรอบภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

กระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถ รองรับต่อ การเกิดขึ้นของชุมชนอาเซียนและดำรงอยู่อย่างยั่งยืน ดังที่ Albert Einstein นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงของโลก ได้เคยกล่าวไว้ว่า "ถ้ามนุษย์ชาติต้องการจะอยู่รอดได้ ก็จะต้อง เปลี่ยนวิธีคิดใหม่หรือกระบวนการทัศน์ใหม่ โดยสิ้นเชิงเพื่อการไปให้พ้น จากภาวะวิกฤติเก่า ฉะนั้น มนุษย์จึงต้องการจินตนาการใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อม" ดังนั้น มนุษย์จำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์และ แนวคิดใหม่จึงอยู่รอดได้ (ประเวศ วะสี, 2548: 19)

การทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้อัตลักษณ์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสร้างกรอบแนวทางพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ จึงถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยแสดงให้เห็นวิธีคิด และวิธีปฏิบัติสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นหรือจะเกิดขึ้นในอนาคต อันเป็น วิธีการมองโลกที่ครอบคลุมการรับรู้ การเข้าใจ และการตีความตาม ปรัชญาการณต่างๆ ดังที่ Covey (1989) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการทัศน์ นั้นเปรียบได้เสมือนแผนที่ หากใช้แผนที่ผิดก็ยากที่จะเดินทาง ถึงเป้าหมายได้ ดังนั้น หากบุคคลมีกระบวนการทัศน์ที่ผิดหรือแตกต่าง ไปมากหรือไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ก็อาจทำให้เกิด การหลงผิด และทำให้แนวทางการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ย่อมผิดทิศทางไปด้วย จนอาจเป็นผลทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุดหรือมีประสิทธิภาพ

บทความนี้ จึงมุ่งค้นหากรอบแนวทางที่นำไปสู่การพัฒนา กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยองค์ประกอบกระบวนการทัศน์ ใหม่ที่ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะ การแข่งขัน ไม่เกิดลักษณะการอยู่เป็นเอกเทศ เกิดการทำงาน ที่สอดคล้อง เหมาะสม และเกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างสถาบัน รวมถึงท้องถิ่นและสังคมในพื้นที่ (จรัส สุวรรณเวลา, 2551; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2554) และยังช่วยสะท้อนให้ตระหนักถึงความจำเป็น ที่จะต้องพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนา อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อการเกิดขึ้นของชุมชนอาเซียน ภายใต้อผลกระทบจากปัญหาเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นใน ปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์

เพื่อทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยอันเป็น กรอบแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสม สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสามารถรองรับต่อการเกิดขึ้น ของชุมชนอาเซียน

## วิธีการศึกษา

ทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยที่สะท้อน ความเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (ค.ศ. 2008-2012) โดยใช้วิธีปริทัศน์ แบบพรรณนา สืบค้นงานวิจัยประเภทบทความวิจัย/วิทยานิพนธ์ จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ ABI/Inform Complete, Academic Search Premier, Education Research Complete, Science Direct, Scopus, Web of Science จากนั้น สรุปงาน วิจัยแต่ละเรื่องเพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบกระบวนการทัศน์ใหม่ และค้นหางานวิจัยเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนแต่ละองค์ประกอบ กระบวนการทัศน์ใหม่ที่กำหนดโดยผู้วิจัย

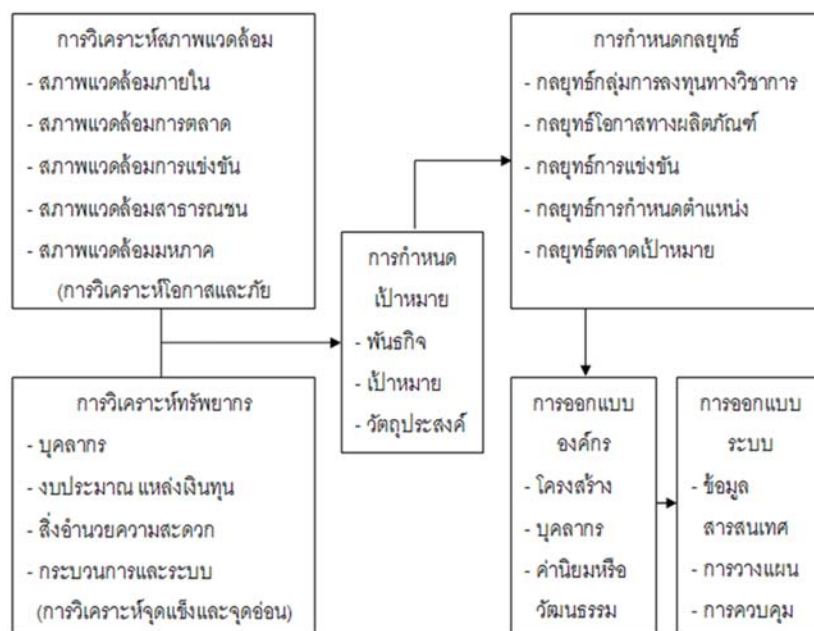
## ผลการวิจัย

Kotler and Fox (1995) ได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิด การตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นประเด็น ที่น่าสนใจต่อการศึกษานี้ อธิบายว่า การตลาดเป็นกิจกรรม ศูนย์กลางของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญและแสดงให้เห็นถึงความเป็นสถาบันศึกษาสมัยใหม่ โดยถือเป็นกิจกรรมที่ องค์การ ต้องค้นหาเพื่อให้บริการต่อขอบเขตบางอย่างของ ความจำเป็นของมนุษย์ เพื่ออยู่รอดและความสำเร็จที่แตกต่างกัน ฉะนั้น สถาบันการศึกษาจะต้องรู้จักตลาดของสถาบันแต่ละแห่ง การปรับและเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นหลักสูตร โปรแกรม การบริการและความคิดที่เหมาะสม รวมทั้งกระจายสิ่งเหล่านั้น อย่างมีประสิทธิภาพไปยังตลาดและประชากร โดยสถาบันการศึกษา สมัยใหม่จะต้องมุ่งหมายไปสู่การบรรลุเป้าหมายส่วนใหญ่ทั้งของ สถาบันและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผ่านอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อันถือเป็นกระบวนการพัฒนาและการธำรงรักษาความพอดีในเชิง กลยุทธ์ระหว่างเป้าหมายของสถาบันและความสามารถของสถาบัน ในภาพรวมกับการเปลี่ยนแปลงในโอกาสทางการตลาดของสถาบัน โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาพันธกิจของ สถาบันที่ชัดเจน การสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กร

อย่างสมบูรณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม (Kotler and Fox, 1995) โดยภาพรวมเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา สรุปได้ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าควรเริ่มต้นด้วยการระบุ และวิเคราะห์แนวโน้มสภาพแวดล้อม อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมที่ส่วนใหญ่จะเป็นสิ่งที่เรียกร้องให้เกิดการสร้าง และพัฒนากลยุทธ์ของสถาบันโดยขั้นตอนการตรวจสอบ สภาพแวดล้อม จะต้องตอบคำถามสำคัญ 3 ประการ คือ อะไรเป็น แนวโน้มสำคัญในสภาพแวดล้อม อะไรเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องของ แนวโน้มเหล่านี้ สำหรับสถาบัน และอะไรเป็นโอกาสและภัยคุกคาม ที่มีระดับนัยสำคัญ เป้าหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การสร้างภาพรวมเชิงเอกสารที่จะนำไปสู่การพัฒนาภายใต้ สภาพแวดล้อมที่สถาบันต้องพิจารณาในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบต่าง ๆ ของสถาบันในอนาคต

การวิเคราะห์เพื่อประเมินทรัพยากรของสถาบันดำเนินการ หลังวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยควรระบุทรัพยากรสำคัญ ที่สถาบันมีอยู่อันถือเป็นจุดแข็ง และทรัพยากรสำคัญที่สถาบัน ขาดไปอันถือเป็นจุดอ่อน หลังจากนั้น กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์สถาบัน หลังที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ



แผนภาพที่ 1 ตัวแบบของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Kotler and Fox (1995: 96)

ทรัพยากรแล้ว ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยกระตุ้นความคิด และสิ่งที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับสถาบัน อันนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ ออกแบบองค์กรและระบบให้เหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ตาม Kotler and Fox (1995) ได้กล่าวไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเผชิญกับกลุ่ม สาธารณชนจำนวนมากดังนั้น สถาบันอุดมศึกษา ควรตอบสนอง ความสัมพันธ์กับสาธารณชนที่เป็นทั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มี ผลประโยชน์ต่อสถาบันหรือผลกระทบต่อสถาบัน โดยได้ระบุเป็น กลุ่มเกี่ยวกับสาธารณชนที่มีประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อ สถาบันอุดมศึกษา ดังสรุปในแผนภาพที่ 2 ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึง กลุ่มสาธารณชนต่างๆ ที่มีประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อสถาบัน อุดมศึกษา อันเป็นปัจจัยหลักที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องให้ ความสำคัญในการบริหารและดำเนินภารกิจ

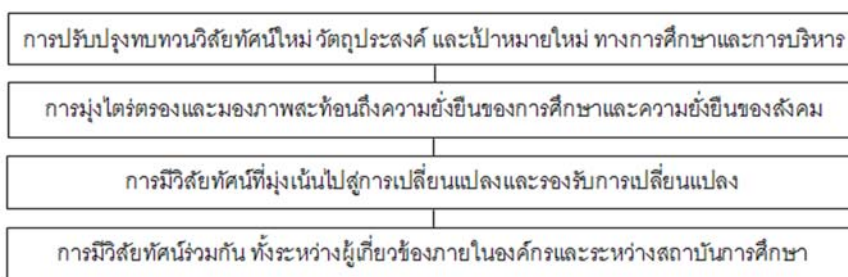


แผนภาพที่ 2 กลุ่มสาธารณชนที่มีประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา  
ที่มา: Kotler and Fox (1995: 20)

ทั้งนี้ ความสำเร็จของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในอนาคต จำเป็นต้องดำเนินการบริหารภายใต้กรอบกระบวนทัศน์ ใหม่ ซึ่งผู้เขียนได้ดำเนินการสังเคราะห์งานวิจัยที่สะท้อนถึงความ เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่อยู่ใน ช่วงไม่เกิน 5 ปีย้อนหลัง พบว่า มีงานวิจัยจำนวน 7 เรื่อง ที่ได้ สะท้อนความเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละการศึกษา โดยสรุป ได้ดังนี้

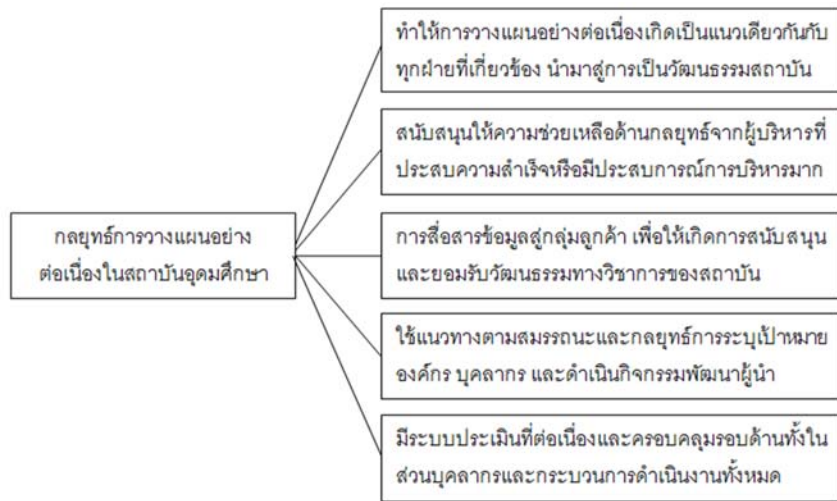
Wilkins (2011) ศึกษาเรื่อง การคิดใหม่ทางการศึกษา: กระบวนทัศน์สำหรับการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยกล่าวไว้ว่า ลักษณะการศึกษาในปัจจุบันที่ปฏิบัติกันอยู่นั้น ขาดความยั่งยืน เพราะสถาบันการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องทาง การศึกษายังยึดติดอยู่กับภาพและการปฏิบัติแบบเดิมๆ การคิดใหม่ เพื่อปรับกระบวนทัศน์ทางการศึกษาจึงเป็น ทางออกที่จะช่วยทำให้ สถาบันการศึกษาอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยการคิดใหม่เพื่อนำไปสู่ การปรับกระบวนทัศน์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งจะเกิดขึ้นใน ทางปฏิบัติและประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย สำคัญ 4 ประการ ดังสรุปในแผนภาพที่ 3

Richards (2009) ศึกษาเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่: กลยุทธ์การวางแผนอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา โดยกล่าว ไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด โดยเฉพาะ การก้าวสู่ความเป็นผู้นำและรักษาความเป็นผู้นำอย่างเข้มแข็ง รวมถึงการเติบโตและความยั่งยืนระยะยาว ดังแผนภาพที่ 4 ได้สรุปว่ากลยุทธ์การวางแผนอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่และเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้สถาบัน อุดมศึกษาเกิดการบริหารงานที่ต่อเนื่องและรอบคอบ โดยหากมอง รายละเอียดของแนวทางที่จะทำให้อุดมศึกษาดังกล่าวอันเป็น



แผนภาพที่ 3 การสร้างแนวทางเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน  
ที่มา : Wilkins, 2011: 73-77





แผนภาพที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการวางแผนอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา  
ที่มา : Richards, 2009: 109-116

ลักษณะภาพรวมประสบความสำเร็จ พบว่า มีความเกี่ยวข้องและขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานและบุคลากรในองค์กร

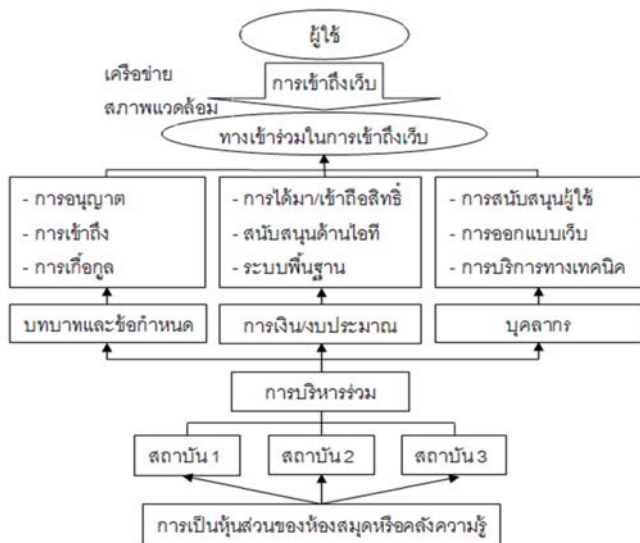
Fadeeva and Mochizuki (2010) ศึกษาเรื่องสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปัจจุบันและอนาคต: การประเมินค่าของมหาวิทยาลัยเพื่อความหลากหลาย ความเป็นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยกล่าวไว้ว่า การทำงานของมหาวิทยาลัยภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก อยู่บนความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการสร้างสรรค์ความรู้ กำหนดบทบาทใหม่ที่เน้นความทันสมัยมากขึ้น ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต โดยเน้นความเป็นหุ้นส่วนทางทรัพยากรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และสร้างแนวทางบริหารสถาบันอุดมศึกษาสำหรับปัจจุบันและอนาคต ดังสรุปในแผนภาพที่ 5

Taha (2010) ศึกษาเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่โดยการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ โดยกล่าวไว้ว่า เครือข่ายการเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการแบ่งปันทรัพยากรกันและกัน เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและสร้างระบบห้องสมุดทางวิชาการและการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและระบบออนไลน์ต่างๆ สามารถช่วยลดต้นทุน เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ ดังตัวอย่างแสดงในแผนภาพที่ 6

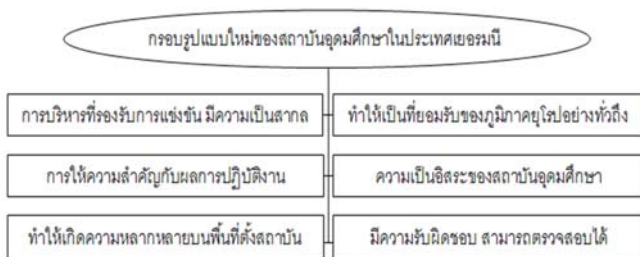


แผนภาพที่ 5 การสร้างแนวทางเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน  
ที่มา : Fadeeva and Mochizuki, 2010: 252

Welsh (2010) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาในเยอรมนีระหว่างการปรับกระบวนทัศน์ โดยกล่าวไว้ว่า ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขต่างๆ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับกระบวนทัศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศและการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยแสดงการสร้างกรอบรูปแบบใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเยอรมนี อันเป็นการปรับกระบวนทัศน์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ดังสรุปในแผนภาพที่ 7

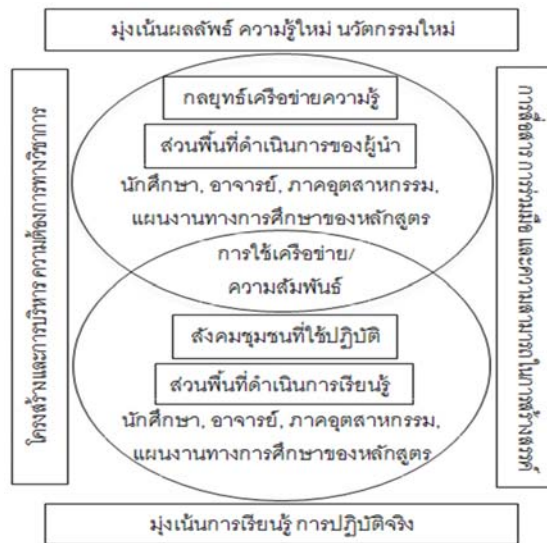


แผนภาพที่ 6 รูปแบบเครือข่ายการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน ภายใต้ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างสถาบัน  
ที่มา : Taha, 2010: 300-301



แผนภาพที่ 7 กรอบรูปแบบใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยขณะนี้  
ที่มา: Welsh, 2010: 59-65

Peterson (2009) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์เครือข่ายความรู้ เพื่อการศึกษาทั่วโลก โดยกล่าวไว้ว่า กระบวนทัศน์เกี่ยวกับเครือข่ายใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นภายใต้กรอบปัจจุบันที่มีการสื่อสารและดำเนินการต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ ฉะนั้น การสร้างความรู้ใหม่โดยการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา เช่น กลยุทธ์การสร้างและสนับสนุนความรู้แบบใหม่โดยใช้เครือข่ายและเทคโนโลยีดังแสดงในแผนภาพที่ 8

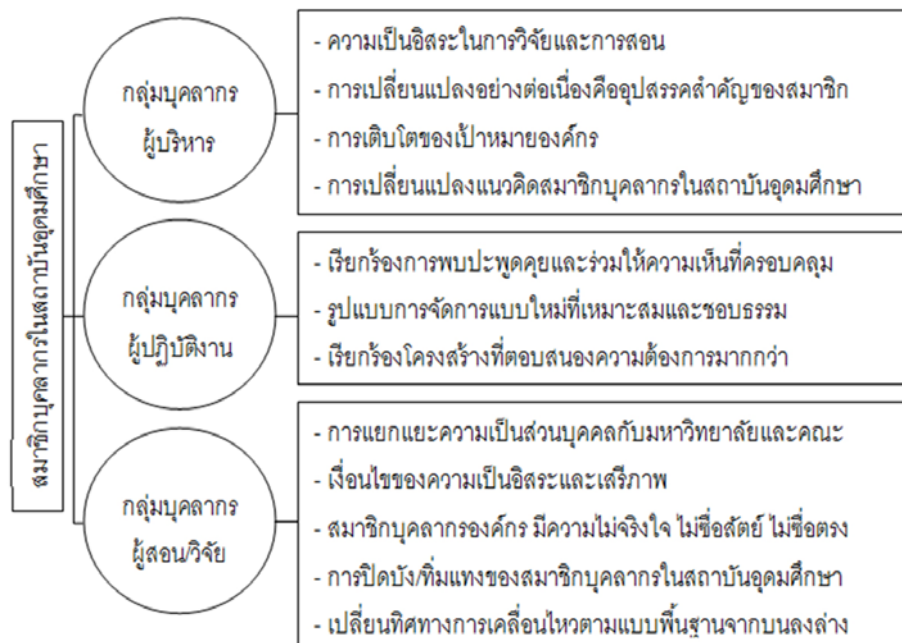


แผนภาพที่ 8 กลยุทธ์การสร้างและสนับสนุนความรู้แบบใหม่ โดยใช้เครือข่ายและเทคโนโลยี  
ที่มา: Peterson, 2009: 56-59

Kiat Kok, Douglas and McClelland (2009) ศึกษาเรื่อง สมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษากับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง: การดูดกลืนเกี่ยวกับกระบวนทัศน์และการมุ่งเน้นการจัดการแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ โดยกล่าวไว้ว่า การเติบโตของกระบวนทัศน์และการมุ่งเน้นการจัดการแบบใหม่ ต้องมองโครงสร้างส่วนย่อยภายในสถาบัน เช่น มุมมองและการรับรู้ของสมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการจัดการ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในความคิดเห็นของสมาชิกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละกลุ่ม ดังสรุปในแผนภาพที่ 9

ฉะนั้น จากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง ผู้เขียนได้สรุปเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ 9 องค์ประกอบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นกรอบแนวทางสำหรับใช้ประกอบในการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้เขียนสร้างขึ้นโดยสรุปจากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง กล่าวคือ

องค์ประกอบที่ 1 การดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกัน ทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน, องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งในด้านบุคลากรและกระบวนการ,



แผนภาพที่ 9 ความคิดเห็นของสมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกัน  
ที่มา: Kiat Kok, Douglas and McClelland 2009: 644-648

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างเครือข่ายและความเป็นหุ้นส่วนระหว่างสถาบัน, องค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่นในพื้นที่ตั้ง, องค์ประกอบที่ 5 การเชื่อมโยงเพื่อสร้างพลังของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง, องค์ประกอบที่ 6 การเปลี่ยนแปลงการบริหารและการดำเนินงานโดยรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์, องค์ประกอบที่ 7 การสร้างและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้, องค์ประกอบที่ 8 มีความเข้าใจและเข้าถึงบุคคลในองค์กรทุกระดับ และองค์ประกอบที่ 9 การแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน

จากนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัยเพิ่มเติม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลใน แต่ละองค์ประกอบกระบวนการขั้นใหม่ที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นมา โดยพบว่า มีงานวิจัย 21 เรื่อง ที่สะท้อนการสนับสนุนแต่ละองค์ประกอบ ดังสรุปในตารางที่ 1 (ทั้งนี้รายละเอียดงานวิจัยทั้ง 21 เรื่อง สามารถศึกษาดูเพิ่มเติมได้จากแหล่งที่มาตามที่ผู้วิจัยได้ระบุไว้ในเอกสารอ้างอิง)

ท้ายที่สุด จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยภายใต้ประเด็นปัญหาในบทความนี้ ผู้เขียนได้สร้างเป็นบทสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบ

ที่เหมาะสม สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผ่านการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมภายใต้องค์ประกอบกระบวนการขั้นใหม่และกรอบแนวทางที่ต้องดำเนินการและให้ความสำคัญดังสรุปในแผนภาพที่ 10

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรม และสังเคราะห์งานวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้กรอบแนวทางสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยอาศัยผ่านการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมภายใต้กรอบกระบวนการขั้นใหม่ เพื่อให้สถาบันเกิดการพัฒนายั่งยืนและสามารถรองรับต่อการเกิดขึ้นของชุมชนอาเซียน ภายใต้ปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

อย่างไรก็ตาม จากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง ซึ่งเป็นงานวิจัย ที่อยู่ในช่วงไม่เกิน 5 ปีซ้อนหลัง ทำให้ผู้วิจัยได้สร้างเป็น 9 องค์ประกอบกระบวนการขั้นใหม่สำหรับการบริหาร



ตารางที่ 1 สรุปงานวิจัยที่สะท้อนองค์ประกอบกระบวนการนวัตกรรมที่ค้นใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

งานวิจัย	องค์ประกอบ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gunn (1995: 28-39)	/	/				/	/	/	
Grant (1998: 717-723)			/						
Hanna (1998: 66-93)	/	/	/			/	/		/
Svarc (1999: 373-381)	/	/	/		/	/	/	/	
Etzkowitz, Webster and Gebhardt (2000: 313-330)			/		/	/	/		/
Salmi (2001: 105-125)			/		/	/	/		
Colis and Van der Wende (2002: 61-71)						/	/		
Srikanthan and Dalrymple (2002: 1-6)	/	/		/		/			
Friga, Bettis and Sullivan (2003: 233-249)			/			/			
Clayson and Haley (2005: 1-9)			/	/	/				
Denman (2005: 9-24)				/	/		/		
Harloe and Perry (2005: 29-40)					/	/	/	/	
Lahorgue (2005: 127-137)					/	/	/		/
Lee (2005: 1-13)	/	/	/	/		/	/		/
Gordon and Whitchurch (2007: 135-151)						/		/	
Hayes (2007: 927-931)	/	/			/	/	/		
Silman, Ozgit and Oksuzoglu (2009: 1858-1864)		/						/	
Hashim, Alam and Siraj (2010: 383-392)	/	/	/		/	/	/		
Rusinko (2010: 250-258)	/	/	/	/	/				/
Vasilescu, Barna, Epure and Baicu (2010: 4177-4182)				/	/	/			
Lambrechts, Mula, Ceulemans, and et al (2012: 1-9)	/	/				/		/	



แผนภาพที่ 10 บทสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน

สถาบันอุดมศึกษา โดยสรุปประเด็นสำคัญมาจากเนื้อหาของแต่ละงานวิจัย เช่น Wilkins (2011) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน Richards (2009) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งด้านบุคลากรและกระบวนการ Fadeeva and Mochizuki (2010) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งด้านบุคลากรและกระบวนการ Taha (2010) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างเครือข่ายและความเป็นหุ้นส่วนระหว่างสถาบัน การแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน Welsh (2010) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงการบริหารและการดำเนินงานโดยรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์, การคำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่นในพื้นที่ตั้ง Peterson (2009) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ การเชื่อมโยงเพื่อสร้างพลังของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง Kiat Kok, Douglas and McClelland (2009) สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของคน โดยต้องมีความเข้าใจและเข้าถึงบุคคลในองค์กรทุกระดับ

จากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์งานวิจัยเพิ่มเติมเพื่อเป็นการสนับสนุนแต่ละองค์ประกอบกระบวนการที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น โดยมีงานวิจัย 21 เรื่อง ที่สะท้อนการสนับสนุนและการให้ความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งการดำเนินการในส่วนนี้ของผู้วิจัยก็เพื่อต้องการสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้กำหนดขึ้นมาผ่านการสนับสนุนโดยงานวิจัย

ต่อมา หลังจากทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวทางสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน คือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภาพรวมในระดับพื้นที่ที่ตั้งของสถาบัน (เพื่อจะได้พิจารณาในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบ

ต่างๆ ร่วมกันของสถาบันในพื้นที่ในอนาคต) มีการประเมินทรัพยากรแต่ละสถาบัน (เพื่อพิจารณาและระบุทรัพยากรสำคัญที่สถาบันมีอยู่อันถือเป็นจุดแข็ง และทรัพยากรสำคัญที่สถาบันขาดไปอันถือเป็นจุดอ่อน) การวิเคราะห์เปรียบเทียบสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นในอนาคตของสถาบัน (เพื่อสะท้อนและกระตุ้นให้เห็นความจำเป็นในสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลงร่วมกัน) เพื่อนำมาสู่การพัฒนาผ่านการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบใหม่ในการบริหารที่ต้องคำนึงถึงแนวคิดการตลาดเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมและการตอบสนองของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง ตามแนวคิดของ Kotler and Fox (1995) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การตลาดเป็นกิจกรรมศูนย์กลางของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญและแสดงให้เห็นถึงความเป็นสถาบันศึกษาศาสตร์สมัยใหม่ โดยถือเป็นกิจกรรมที่องค์กรต้องค้นหาเพื่อให้บริการต่อขอบเขตบางอย่างของความจำเป็นของมนุษย์ เพื่ออยู่รอดและความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องเผชิญกับกลุ่มสาธารณชนจำนวนมาก ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาควรตอบสนองความสัมพันธ์กับสาธารณชนที่เป็นทั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ต่อสถาบันหรือผลกระทบต่อสถาบัน สิ่งนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา ควรให้ความสำคัญต่อการตลาดและการมีส่วนร่วมของสาธารณชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถาบัน ในการกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงการพัฒนา กลยุทธ์และรูปแบบการบริหาร เพื่อให้เกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในทางปฏิบัติ โดยดำเนินการภายใน 9 องค์ประกอบ กระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อการบริหาร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สามารถดำรงอยู่อย่างยั่งยืน มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของสังคม และเป็นกลไกช่วยพัฒนาและแก้ปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่

## ข้อเสนอแนะ

บทความนี้ช่วยให้ตระหนักถึงเหตุจำเป็นที่ต้องพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันจะช่วยทำให้สถาบันดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน สามารถรองรับต่อการเกิดขึ้นของประชาคมอาเซียน และถือเป็นกรอบแนวทางที่จะนำไปสู่การต่อยอดการวิจัยเพื่อการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบ

ที่เหมาะสม สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- จรัส สุวรรณเวลา. 2551. **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และคณะ. 2551. **รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษานโยบาย มาตรการ และแนวทางการแก้ปัญหาความไม่สงบและการพัฒนาพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประเวศ วะสี. 2548. **กระบวนการทัศน์วิจัยเพื่อท้องถิ่น จุดเปลี่ยนการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พิศมัย เพียรเจริญ. 2551. **รายงานการวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักศึกษาและเหตุผลที่เข้าศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี**. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2554. **ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. 2555. **สถิตินักศึกษา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ประจำปีการศึกษา 2554 ภาคการศึกษาที่ 1 และภาคการศึกษาที่ 2 (ออนไลน์)**.
- มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา. 2554. **ข้อมูลผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ประจำปีการศึกษา 2549-2553**. ปัตตานี: กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2551. **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- Clayson, E. D., Haley, A. D. 2005. "Marketing Models in Education: Students as Customers, Products, or Partners." **Marketing Education Review**. 15(1): 1-10.

- Collis, B., Van der Wende, M. 2002. **Model of Technology and Change in Higher Education**. Report, Center for Higher Education Policy Studies.
- Covey, S. 1989. **The Seven Habits of Highly Effective People**. London: Simon and Schuster.
- Denman, D. B. 2005. "What is a University in the 21st Century?." **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**. 17(2), 9-28.
- Dessler, G. 2004. **Management: principles and practices for tomorrow's leaders**. 3rd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Etzkowitz, H., Webster, A., and et al. 2000. "The Future of the University and the University of the Future: Evolution of Ivory Tower to Entrepreneurial paradigm." **Research Policy**. 29, 313-330.
- Fadeeva, Z., Mochizuki, Y. 2010. "Higher Education for today and tomorrow: University Appraisal for Diversity, Innovation and Change towards Sustainable Development." **Sustain Journal**. 5, 249-256.
- Friga, N. P., Bettis, A. R., Sullivan, S. R. 2003. "Changes in Graduate Management Education and New Business School Strategies for the 21st Century." **Academy of Management Learning and Education**. 2(3), 233-249.
- Gordon, G., Whitchurch, C. 2007. "Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce." **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**. 19(2), 135-155.
- Grant, J. 1998. "A New Educational Paradigm for the New Millennium." **Consciousness-Based Education**. 30(7), 717-724.

- Gunn, B. 1995. "The Paradigm Shift in University Management." **The International Journal of Educational Management**. 9(1), 28-40.
- Hanna, E. D. 1998. "Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models." **JALN**. 2(1), 66-95.
- Harloe, M., Perry, B. 2005. "Rethinking or Hollowing out the University? External Engagement and Internal Transformation in the Knowledge Economy." **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**. 17(2), 29-41.
- Hashim, F., Alam, M. G., Siraj, S. 2010. "Information and Communication Technology for Participatory Based Decision-Making-E-Management for Administrative Efficiency in Higher Education." **International Journal of Physical Sciences**. 5(4), 383-392.
- Hayes, T. 2007. "Delphi Study of the Future of Marketing of Higher Education." **Journal of Business Research**. 60, 927-931.
- Kiat Kok, S., Douglas, A., McClelland, B. 2009. "The Assimilation of New Management Paradigms and Focus in UK Universities." **The International Journal of Learning**. 16(10), 637-652.
- Kotler, P., Fox, K. 1995. **Strategic marketing for educational institutions**. 2nd ed. N J: Prentice Hall.
- Lambrechts, W., Mula, I., Ceulemans, K., and et al. (2012). "The Integration of Competences for Sustainable Development in Higher Education: an Analysis of Bachelor Programs in Management." **Journal of Cleaner Production**. 1-9.
- Lahorgue, A. M. 2005. "Managing Relations with Industry: The Case of Brazilian Universities." **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**. 17(2), 127-137.
- Lee, C. H. 2005. "The Shift of the University Paradigm and Reform of the Korean University Systems." **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**. 17(1), 1-14.
- Paris, A. K. 2003. **Strategic Planning in the University**. USA: University of Wisconsin.
- Perkins, J. A. 1973. **Organization and Function of the University as an Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Peterson, J. 2009. "Strategic Knowledge networks for global education." **London Review of Education**. 7(1), 55-70.
- Richard, C. L. 2009. "A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education". A Dissertation for the Degree Doctor of Philosophy. United States: Capella University.
- Rusinko, A. C. 2010. "Integrating Sustainability in Higher Education: A Generic Matrix." **International Journal of Sustainability in Higher Education**. 11(3), 250-259.
- Salmi, J. 2001. "Tertiary Education in the 21st Century: Challenges and Opportunities." **Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education**. 13(2), 105-128.
- Silman, F., Ozgit, H., Oksuzoglu, M. 2009. "Personality of Organization-Case Studies of 4 Higher Education Institutions." **Procedia Social and Behavioral Sciences**. 1, 1858-1864.
- Srikanthan, G., Dalrymple, J. 2002. "Developing a Holistic Model for Quality in Higher Education." **Centre for Management Quality Research**. 1-7.
- Svarc, J. 1999. "The Need for a New University Paradigm in an Innovative Society: Implications for Croatia." **European Journal of Education**. 34(3), 373-382.



Taha, A. 2010. "A New Paradigm for Networked Resource Sharing in the United Arab Emirates Universities." *Journal of Interlibrary Loan Document Delivery & Electronic*. 20, 293-301.

Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., Baicu, C. 2010. "Developing University Social Responsibility: A Model for the Challenges of the New Civil Society." *Procedia Social and Behavioral*. 2, 4177-4182.

Welsh, A. 2010. "Higher Education in Germany Fragmented Change amid Paradigm Shifts." *German Politics and Society*. 28(2), 53-71.

Wilkins, L. D. 2011. "Rethinking Education: A paradigm for education for Sustainability". A Thesis Submitted in the degree of Masters of Theory and Policy studies. Canada: University of Toronto.



### >> **คุณวัศ สุวรรณวงศ์**

สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี พ.ศ. 2553 ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พ.ศ. 2548 ประสบการณ์ทำงาน ปี พ.ศ. 2551-2553 ตำแหน่ง นักวิชาการอุดมศึกษา สำนักงานเลขานุการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปัจจุบันกำลังศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ภายใต้นทุนการศึกษาโครงการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



### >> **บุษบง ชัยเจริญวัฒน์**

สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาเอก Environmental and Natural Resource Sciences จาก Washington State University ปี พ.ศ. 2543 ปริญญาโท การผังเมืองมหาบัณฑิต สาขาการวางแผนภาค จากจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2528 ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี พ.ศ. 2528 ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปี พ.ศ. 2523 ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ปี พ.ศ. 2546-2554

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันสันติศึกษา และรักษาการคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และอุปนายกสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย