



รูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ของการพัฒนาภูมิภาคสู่ประชาคมอาเซียน

วรชัย วิภูอุปโคตร*, ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ และพันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์

A Model of University Networks to Achieve the Mutual Benefits of Regional Development toward ASEAN Community

Vorachai Viphoouparakhot*, Sornnate Areesophonpichet and Pansak Polsaram

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ 10332
Higher Education, Department of Educational Policy, Management and Leadership, Faculty of Education,
Chulalongkorn University, Bangkok, 10332

*Corresponding author. E-mail address: Theawardseducation@gmail.com

Received: 24 June 2016; Accepted: 23 September 2016

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยและการพัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับภูมิภาคอาเซียนในปัจจุบัน เพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันของการพัฒนาภูมิภาคสู่ประชาคมอาเซียน เป็นการวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ และการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและภูมิภาคอาเซียน ทำให้ได้องค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน (The POWERS: Elements of Regional University Network) คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานร่วมและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และนำองค์ประกอบที่ได้มาสู่ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนที่มีความเหมาะสมในบริบทปัจจุบัน เพื่อเป้าหมายการบรรลุผลประโยชน์ของการพัฒนาภูมิภาคและมุ่งเน้นสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ ผลการศึกษาวิจัยได้รูปแบบของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน คือ รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management) เป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการทำงานร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาคอาเซียน แบ่งเป็น 4 แนวทาง คือ การเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียน การส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ สนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาค และการยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาค รูปแบบนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยในอาเซียนเกิดพลังพลวัตการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การมีแรงจูงใจและเป้าหมาย ความไว้วางใจและมุ่งมั่น ระดับความสัมพันธ์ของเครือข่าย ทรัพยากรและการบริหารจัดการ

คำสำคัญ: องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค พลวัตพลวัตการขับเคลื่อนร่วมกัน

Abstract

The purposes of this research were to study ASEAN University Network (2015) in present with the best practice of university networks and to develop a model of university networks to achieve the mutual benefits of regional development toward ASEAN Community. This research was conducted by analyzing from academic documents and interviewing specific samples. There were 2 processes of analyzing that are 1) Analysis current situation and best practices of university networking in Thailand and within ASEAN in order to get the elements of university networks, and 2) Using the elements in the first process to develop a model of university networks to achieve the mutual benefits of regional development toward ASEAN Community which practicability with current situation. The research revealed that the significant elements of ASEAN Community University Network comprised of 6 elements that called The POWERS including Partnership and Membership, Objectives and Missions, Working Group, Engagement and Mutual Benefit, Regional Management, and Stakeholder. These elements are then translated into the development of a model for ASEAN-level university network in a manner that suits the current context. This is for the benefit of regional development leading to the full ASEAN integration. The models for ASEAN-level university network or so-called 'Model for the Regional University Network Management (The POWERS-M)' are the research results achieved by the author. They involve resource sharing between

universities and stakeholders for the purpose of the collaboration for ASEAN development and have 4 parts: strengthening research and innovation for ASEAN, supporting traders and developing of business section, encouraging human capital development and increasing workers skill for regional, and enhancing social and traditional development for regional identities. The 4 guidelines to push university in ASEAN toward to Dynamic of Driven together with the essential success factors are Motive and Goal, Trust and Commitment, Relationship network and Resource Management.

Keywords: Elements of University Network, Regional University Network Management, Dynamic of Driven Together

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละภูมิภาคต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและมีผลกระทบต่อกันอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ทำให้ทุกประเทศผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนแนวทางในการพัฒนาภูมิภาคร่วมกันในรูปแบบใหม่ภายใต้บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค Neubauer (2012) กล่าวว่า ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ในมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นภูมิภาค ในการที่จะพัฒนาประเทศและภูมิภาคร่วมกันให้มีประสิทธิภาพแบบร่วมสมัย (New Regionalization) ด้วยการมีนโยบายและแนวปฏิบัติทิศทางเดียวกันในทุกมิติ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง

มหาวิทยาลัยในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลกต่างมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศและภูมิภาค เช่น ประเทศในภูมิภาคยุโรปมีการปฏิรูปการศึกษาร่วมกันเพื่อให้การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนายุโรปให้มีความเสมอภาคกันภายใต้หลักการของกระบวนการโบโลญญา (OECD, 2007) จึงเกิดการทำงานในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคขึ้นเพื่อร่วมกันพัฒนาภูมิภาคในด้านต่าง ๆ ซึ่งในภูมิภาคอาเซียนก็ขับเคลื่อนด้านการศึกษาร่วมกันตามแนวทางของกระบวนการโบโลญญา (Hawkins, 2012) จากการริเริ่มระหว่างรัฐในประเทศสมาชิกอาเซียนภายใต้องค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO) รัฐจึงผลักดันให้เกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนในการสร้างความเป็นภูมิภาค และเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ (Yavaprabhas, 2010 as cited in Knight, 2012) ดังนั้น มหาวิทยาลัยในอาเซียนจึงต้องร่วมมือในการปฏิรูปการศึกษาร่วมกันให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกันและเตรียมความพร้อมสำหรับการเคลื่อนย้ายนักศึกษา อาจารย์ บุคลากร จากมหาวิทยาลัยภายในอาเซียนและนานาชาติ ภูมิภาคอาเซียนจึงมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนที่สำคัญและมีประสิทธิภาพในการ

ขับเคลื่อนการพัฒนาทางการศึกษาร่วมกันภายในภูมิภาคขึ้น คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ปัจจุบันมีสมาชิก 30 มหาวิทยาลัย ตามโควตาในการร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษาของภูมิภาคอาเซียนและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เกิดกระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาภูมิภาคอย่างมีประสิทธิภาพภายในภูมิภาค (Intra-Regional Cooperation) ขณะเดียวกันก็มีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับภูมิภาคอื่น ๆ (Inter-Regional Cooperation) เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน กับมหาวิทยาลัยในประเทศจีน ญี่ปุ่น และเกาหลี (Knight, 2012)

สำหรับประเทศไทยเริ่มมีความชัดเจนขึ้น ในการจัดตั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยโดยการยึดพื้นที่เป็นเกณฑ์ (Area Approach) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาผลักดันเครือข่ายเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา (เครือข่าย ABC) มีการบริหารจัดการเครือข่ายโดยมีเครือข่ายศูนย์กลาง (เครือข่าย A) ผลักดันเชิงนโยบายและโจทย์ปัญหาของประเทศสู่ภูมิภาค ผ่านเครือข่ายพื้นที่ (เครือข่าย B) มี 9 มหาวิทยาลัยแม่ข่าย เชื่อมโยง ประสานงานไปสู่เครือข่ายย่อย (เครือข่าย C) ซึ่งประเด็นต่าง ๆ ซึ่งมีข้อดีในด้านใกล้ชิดพื้นที่ การมีโจทย์ในพื้นที่คล้ายกัน (Office of the Higher Education Commission, 2009) แนวคิดดังกล่าวทำให้เกิดทิศทางความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในเชิงประเด็นต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) เครือข่ายพันธมิตรมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย (RUN) เครือข่ายวิทยาลัยชุมชน (CCN) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยไทยในระดับภูมิภาค และนานาชาติ เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN, 2015) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เป็นต้น

จากทิศทางของการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับในภูมิภาคอาเซียนเริ่มมีความสำคัญในการที่พัฒนาศักยภาพสถาบัน การสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศและ



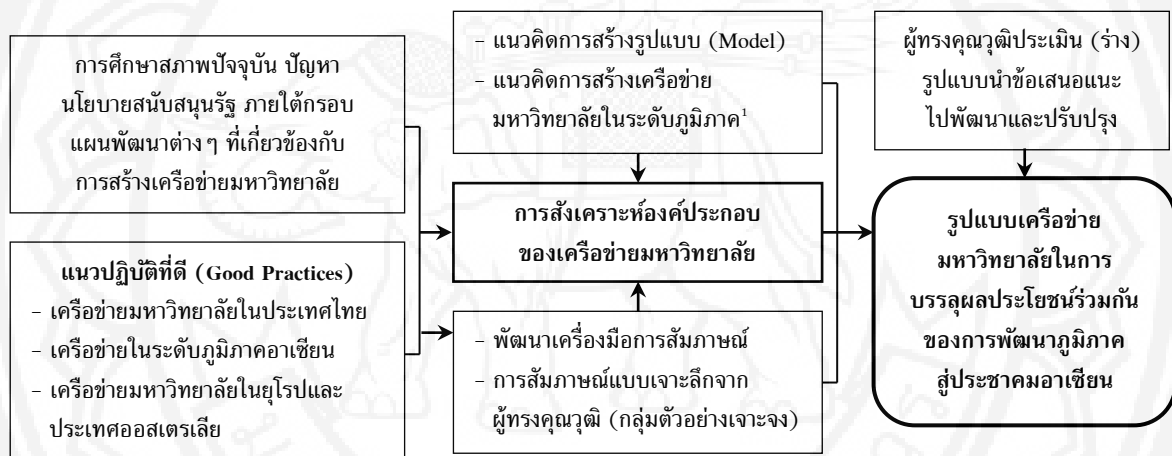
ภูมิภาค รวมทั้งการจัดอันดับโลกของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการพัฒนาศาสนสถานสู่ความเป็นนานาชาติ และความเสี่ยง และการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสนับสนุนการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้เป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อมุ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเป็นหลักในบริบทปัจจุบัน (Sugimura, 2012a; 2012b) ดังนั้น ในการนำเสนอรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยศึกษาจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อพัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับภูมิภาคอาเซียน รวมทั้ง วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางให้เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

อาเซียนต่างๆ นำไปพัฒนาและประยุกต์การบริหารจัดการเครือข่ายแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภูมิภาคในระดับนานาชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนและแนวปฏิบัติที่ดี
2. พัฒนารูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน

กรอบแนวคิดการวิจัย



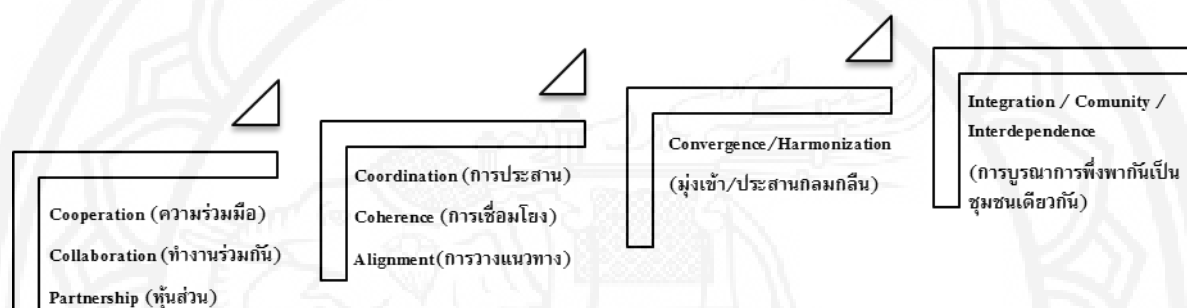
¹แนวคิดการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค การนำเสนอรูปแบบเครือข่าย เริ่มด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน และเครือข่ายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาพัฒนาประยุกต์ให้มีความเหมาะสมกับภูมิภาค โดย Lee (2012) แบ่งเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนเป็น 2 รูปแบบ คือ จากการผลักดันริเริ่มให้เกิดเครือข่ายโดยรัฐ (Intergovernmental Initiative) และจากการผลักดันริเริ่มให้เกิดเครือข่ายโดยองค์การหรือสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ (Nongovernmental Organizations) และ Knight (2012) แบ่งรูปแบบการเกิดเครือข่ายความมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายความร่วมมือตามโครงสร้าง (Functional) เป็นเครือข่ายที่เกิด

จากการทำงานร่วมกันโดยแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างหรือตามประเด็น เช่น เครือข่ายสิทธิมนุษยชนศึกษา (AUN-HREN) 2) เครือข่ายที่เกิดขึ้นตามกรอบการทำงานขององค์การ (Organization) เช่น ศูนย์ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) 3) เครือข่ายตามนโยบายของรัฐ (Political) เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดข้อตกลงต่างๆ ของรัฐ เช่น ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชีย-แปซิฟิก (APEC)

Knight (2012) แบ่งระดับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเป็น 4 ระดับ ได้แก่ กลุ่มที่ 1 เครือข่ายในระดับความร่วมมือ (Cooperation) การทำงานร่วมกัน (Collaboration) และหุ้นส่วน (Partnership) เป็นเครือข่ายความร่วมมือโดยความสมัครใจ เป็นความสัมพันธ์แบบหลวมๆ ไม่เป็นทางการของอาจารย์ บุคลากรและ

นักศึกษาทั้งระดับทวิภาคี (Bilateral) และพหุภาคี (Multilateral) กลุ่มที่ 2 เครือข่ายในระดับประสาน (Coordination) การเชื่อมโยง (Coherence) และการวางแนวทางร่วมกัน (Alignment) เป็นระดับที่แนบแน่นกว่ากลุ่มแรก คือ มีการประสานเชื่อมโยง ปรับเปลี่ยนแนวทางต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อความเป็นภูมิภาค ด้านผลผลิตหรือมูลค่าที่เกิดขึ้นต่อภูมิภาค เริ่มมีองค์การตั้งเป็นเครือข่ายเพื่อทำงานร่วมกัน มีการร่วมกันด้านหลักสูตร การเป็นหุ้นส่วนทางการวิจัยหรือการมีระบบการศึกษาเดียวกัน กลุ่มที่ 3 เครือข่ายมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน (Convergence) และการประสานกลมกลืน (Harmonization) เป็นเครือข่ายที่ความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น มีกลยุทธ์ในการดำเนินการใน

ทิศทางเดียวกัน มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโครงสร้างมหาวิทยาลัยและระดับชาติ รวมทั้งร่วมกันพัฒนาภูมิภาคให้มีคุณภาพเดียวกัน เช่น การมีระบบถ่ายโอนหน่วยกิต ปริญญาตรีร่วมกัน 2 ปริญญา เป็นต้น กลุ่มที่ 4 เครือข่ายที่มีการบูรณาการพึ่งพากันเป็นชุมชน (Integration/Community/Interdependence) เป็นเครือข่ายทางการมีระเบียบแบบแผน มีระดับความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันมากขึ้นภายใต้ข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกัน (Agreement) มีโครงสร้างในการทำงานที่อำนวยความสะดวกในการทำงานและอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน เป็นการทำงานร่วมมือกันด้านการศึกษาและการวิจัยระดับสูงเพื่อการเป็นประชาคมเดียวกันภายในภูมิภาค ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ระดับความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Knight, 2012)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร กลุ่มข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายมหาวิทยาลัยประกอบด้วย เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ได้แก่ เครือข่ายเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา (เครือข่าย ABC) เครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย (RUN) เครือข่ายพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม (EnT) เครือข่ายในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO RIHED) สมาคมสถาบันการศึกษาชั้นอุดมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASAIHL) เครือข่ายการศึกษาและการวิจัยแห่งลุ่มแม่น้ำโขง (GMSARN, 2015) และข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ได้แก่ เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง (EUCEN) เครือข่ายมหาวิทยาลัยยุโรปเพื่อผู้ประกอบการ (EUEnet) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงทางวัฒนธรรมยุโรป (UNeECC) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเมืองหลวงยุโรป (UNICA) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในประเทศ

ออสเตรเลีย ได้แก่ เครือข่าย 8 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย (Group of Eight) เครือข่ายมหาวิทยาลัยการพัฒนาเทคโนโลยีออสเตรเลีย (ATN) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยภูมิภาคออสเตรเลีย (RUN)

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ในด้านแนวคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารเครือข่าย จำนวน 30 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน กลุ่มผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัย ในประเทศไทย และในภูมิภาคอาเซียน จำนวน 10 คน และ กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 15 คน แบ่งเป็นในประเทศไทย จำนวน 9 คน จากมหาวิทยาลัยในประเทศอาเซียน ได้แก่ มาเลเซีย เวียดนาม และพม่า จำนวน 6 คน

3. ขั้นตอนการประเมิน (ร่าง) รูปแบบจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านอุดมศึกษาด้านการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย



ในระดับภูมิภาค จำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้แทน
ด้านนโยบายจากหน่วยงานของรัฐ จำนวน 1 คน และ
ผู้ทรงคุณวุฒิผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน

4. เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ
เครื่องมือ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่
เกี่ยวข้อง และพัฒนาให้เหมาะสมมีแบบวิเคราะห์เอกสาร
ใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) แบบ
สัมภาษณ์เจาะลึก ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดย
อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content
Validity) และตรวจสอบเครื่องมือด้วยการทดสอบกับกลุ่ม
ตัวอย่างที่ใกล้เคียง และ เครื่องมือแบบประเมินความ
เหมาะสมและตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัย
ในระดับภูมิภาคอาเซียน ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด
ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบคุณภาพของ
เครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษา ความตรงด้านเนื้อหา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การ
วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และปัญหาของ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค ได้แก่ การวิเคราะห์
ข้อมูลจากเอกสารและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
แบบเจาะลึก ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยจำแนกประเด็น
สังเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาข้อสรุป จัดทำตารางแผนภาพเพื่อ
หาข้อสรุป 2) การวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีของเครือข่าย
มหาวิทยาลัย ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ใช้
วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา จำแนกประเด็น สังเคราะห์เนื้อหา
เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค นำมาวิเคราะห์
ร่วมกับการสัมภาษณ์ สังเคราะห์เป็นรูปภาพเพื่อหาข้อสรุป
เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่ดี 3) การประเมินความเหมาะสมและ
ตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับ
ภูมิภาคอาเซียน ด้วยแบบประเมินความเหมาะสม และ
ตรวจสอบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและ
ปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน
พบว่า ปัจจุบันภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนเครือข่าย
มหาวิทยาลัยในประเทศและในระดับภูมิภาคอาเซียนอย่าง
เต็มที่เนื่องจากรัฐพิจารณาว่า มหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญ
ในการพัฒนาภูมิภาคสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN
Community: AC) มีเป้าหมายให้สำเร็จภายในปี พ.ศ.2563

(ค.ศ.2020) ภายใต้ 3 เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมมั่นคง
อาเซียน (ASEAN Security Community: ASC) ประชาคม
เศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)
และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Social-
Cultural Community: ASCC) ดังนั้น ในทุกแผนนโยบาย
ของประเทศจึงให้ความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความ
ร่วมมือในภูมิภาคอาเซียนไม่ว่าจะเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ต่อเนื่อง
ถึงฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ที่ยกระดับการสร้าง
ความร่วมมือในทุกภาคส่วน สอดรับนโยบายด้านการศึกษา
ของประเทศอย่างแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2
(พ.ศ.2551-2565) ในการขับเคลื่อนประเทศสู่เป้าหมาย
สำคัญของการเป็นประชาคมอาเซียนที่มุ่งพัฒนาพลเมือง
อาเซียนสู่อัตลักษณ์เดียวกันโดยเฉพาะบทบาทสำคัญของ
เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (AUN) ที่เป็นเครื่องมือ
สำคัญในการพัฒนาภูมิภาคผ่านบทบาทของมหาวิทยาลัย
ไปพร้อมกับภาคส่วนอื่นๆ อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีเป้าหมาย
หลักสำคัญในการสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจใน
ภูมิภาค

หากมองบริบทของโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงจาก
การแข่งขันกันมาเป็นการพัฒนาภูมิภาคร่วมกันเพื่อเพิ่มขีด
ความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ และเจริญ
เติบโตไปพร้อมๆ กัน เกิดความร่วมมือภูมิภาคแบบใหม่
(New Regionalization) คือ การกำหนดแนวทางการ
ขับเคลื่อนโดยมีพันธกิจและเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อ
บรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในภูมิภาค (Mutual Benefit) รัฐ
เป็นผู้ริเริ่มเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาค (Regional
Initiatives) เช่น การเกิดความร่วมมือของสมาคมประชาชาติ
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) เป็นแบบอย่างให้
มหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นร่วมมือกันในภูมิภาค เช่น
ศูนย์ภูมิภาคซีมีโอด้านอุดมศึกษาและการพัฒนา (SEAMEO
RIHED) เป็นรูปแบบความร่วมมือระหว่างภูมิภาคโดยรัฐ
นำไปสู่พัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในรูปแบบ
เครือข่ายมหาวิทยาลัย

ดังนั้น รูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียน
หากพิจารณาจากความสัมพันธ์ในการริเริ่มของเครือข่ายจึง
แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) การผลักดันริเริ่มให้เกิดเครือข่าย
โดยรัฐ (Intergovernmental Initiative) และ 2) การผลักดัน
ริเริ่มให้เกิดเครือข่ายโดยองค์การหรือสถาบันที่ไม่ใช่รัฐ
(Nongovernmental Organizations) หากแบ่งรูปแบบตาม

ลักษณะการเกิดเครือข่ายและสมาชิก เกิดขึ้นเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์ตามพื้นที่ (University Network of Area Based) หรือตามความต้องการของชุมชน (Community Based) 2) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) 3) เครือข่ายมหาวิทยาลัยความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) แบ่งเป็น (1) เครือข่ายที่เกิดจากระดับนโยบาย (Policy Based) บนลงล่าง (Top-down Network) และ (2) เครือข่ายที่เกิดจากสมาชิกที่สนใจประเด็นเดียวกัน (Issue or Thematic Based) ล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) หากพิจารณาตามความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของงานแบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายความร่วมมือตามโครงสร้าง (Functional) เป็นเครือข่ายความร่วมมือที่เกิดจากการทำงานร่วมกันโดยแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างหรือตามประเด็น 2) เครือข่ายความร่วมมือที่เกิดขึ้นตามกรอบการทำงานขององค์กร (Organization) และ 3) เครือข่ายความร่วมมือตามนโยบายรัฐ (Political) เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากการประชุมสุดยอดข้อตกลงต่าง ๆ ของรัฐ

เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับโปรแกรม มีข้อตกลงร่วมมือกันในระดับหลักสูตร คณะมหาวิทยาลัย (Memorandum of Understanding: MoU) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เช่น ASEAN SEAMEO AUN GMSARN และเครือข่ายมหาวิทยาลัยใน

ระดับนานาชาติ เช่น ASEAN-EU University Network Program (AUNP) เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนเป็นการสร้างบรรยากาศการเป็นนานาชาติในมหาวิทยาลัย (Internationalization) ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติในภูมิภาคอื่นเข้ามาในภูมิภาคอาเซียนและมีการเคลื่อนย้ายนักศึกษาภายในภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น (Student Mobility) และการเปิดเสรีทางการศึกษาข้ามชาติ (Transnational Education) ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในภูมิภาค (Intra-regional Cooperation) และเชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมือกับภูมิภาคอื่น (Inter-Regional Cooperation) ในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมีแหล่งทุนภายนอกสนับสนุน มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีและองค์ความรู้ระหว่างกันมากยิ่งขึ้น เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียนกับมหาวิทยาลัยในประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี นอกจากนี้ เครือข่ายมหาวิทยาลัยยังมีการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นในการทำงานร่วมกันมากขึ้น เช่น ภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ ภาคชุมชน เป็นต้น การผสมผสานการทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรม เพื่อสร้างผลกระทบ (Impact) ที่เป็นรูปธรรม ตามหลักการ Triple Helix

ในส่วนของสภาพปัจจุบัน ปัญหา ทิศทาง บทบาทที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน สรุปตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเครือข่าย

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์ (ความถี่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน)
1) สภาพปัจจุบัน ทิศทางของเครือข่าย ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ และการบริหารจัดการ	รัฐทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มให้นโยบาย กำกับดูแล สนับสนุนเครือข่าย (23) โดยประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียนต่างสนับสนุนส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทำงานเพื่อเตรียมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน (21) ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน และทรัพยากรอื่น ๆ (24) โดยมีภาครัฐสนับสนุนงบประมาณทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคเป็นผู้ประสานงานจัดหาแหล่งทุนภายนอก (23) เครือข่ายมีความเข้มแข็งและศักยภาพไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับคณะทำงาน ผู้บริหาร แหล่งทุน (19) เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีทั้งริเริ่มโดยรัฐและไม่ใช้รัฐ ริเริ่มระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยในเชิงประเด็น (12) ในการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐและภาคส่วนอื่นประกอบกันไม่ใช่ภาระของมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว (8)
2) เป้าหมาย ผลลัพธ์ของเครือข่าย ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย และด้านการพัฒนาประเทศ และภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งผลลัพธ์ด้านนานาชาติ และ	มีเป้าหมายเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (25) เป็นการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของสมาชิก (24) โดยรัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย (21) เกิดการพึ่งพาการใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนร่วมกัน (24) เกิดการพัฒนาสถาบัน ด้านอาจารย์ นักศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ (23) ผลลัพธ์ที่ตรงความต้องการของประเทศและภูมิภาค (22) เกิดความร่วมมือด้านการวิจัยเป็นฐาน การวิจัยเชิงพาณิชย์ในการพัฒนาภาคส่วนต่าง ๆ (17) เครือข่ายช่วยตอบสนองพื้นที่และผลักดันให้พื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา (16) เกิดผล



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมฤทธิ์ (ความถี่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน)
ความมีชื่อเสียง	รูปธรรมที่วัดค่าได้ต่อสถาบัน เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งในภูมิภาค (16) เกิดการทำงานร่วมกัน (Engagement) ระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนอื่นๆ (13) สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติและชื่อเสียงสู่สากล (21) เกิดการสนับสนุนแหล่งทุนในระดับนานาชาติ (18)
3) ข้อกำหนดของการเป็นสมาชิกเครือข่ายประเภทสมาชิก และเงื่อนไขการเป็นสมาชิก	เครือข่ายที่ไม่ได้รับเริ่มโดยรัฐ สมาชิกเกิดจากความสมัครใจ และมีเป้าหมายเดียวกัน (22) สมาชิกมีทั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษา องค์การของรัฐ องค์การในระดับนานาชาติ (20) สมาชิกมีทั้ง สมาชิกถาวร ภาคีสมาชิก (สมาชิกร่วม) หรือเป็นพันธมิตรเฉพาะกิจตามประเด็น (19) เครือข่ายที่ริเริ่มโดยรัฐ และอยู่ในกำกับดูแลของรัฐ สมาชิกเกิดจากการกำหนด หรือแบ่งกลุ่มโดยรัฐ (18) แต่ละมหาวิทยาลัยในประเทศและภูมิภาคเป็นสมาชิกหลายเครือข่ายตามประเด็นและความสนใจ (24) เครือข่ายมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้องค์กรภาคส่วนอื่นนอกเหนือจากมหาวิทยาลัยฯ เช่น ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน ภาคชุมชนท้องถิ่น และภาคต่างประเทศเข้าเป็นสมาชิกหรือพันธมิตร (17) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและงบประมาณสนับสนุนมีส่วนร่วมสำคัญในการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่าย (15) การมีเงื่อนไข เช่น ค่าธรรมเนียมสมาชิก แรงจูงใจจากเงินสนับสนุนจากเครือข่าย/แหล่งเงินทุนอื่น (10)
4) บทบาทหลัก ขอบข่ายงานและแนวทางปฏิบัติของสมาชิก	สมาชิกมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีศักยภาพ เป็นผู้นำหลักและมีบทบาทสำคัญในการบริหาร (22) บทบาทคณะทำงานเครือข่ายหรือสมาชิก ควรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระดับประสานงาน/กำกับ และระดับปฏิบัติงาน (17) สนับสนุนการตั้งคณะทำงานให้เป็นตัวแทนสมาชิกในการดำเนินงาน บริหารจัดการเครือข่าย ควรมีตัวแทนจากสมาชิก ภาครัฐหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกและภาคส่วนอื่นเข้าร่วมทำงาน (21) หลักการแบ่งงานกันทำและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำงานแบบเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (17)
5) ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการดำเนินงาน ปัจจัยในการบริหารจัดการ ลักษณะการบริหารงานเครือข่าย ข้อจำกัดในการบริหารงานเครือข่าย	ผู้บริหารเครือข่ายต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรอบด้าน มีวิสัยทัศน์และรักในการทำงานเครือข่าย (26) งบประมาณสนับสนุนมีส่วนร่วมสำคัญ ทั้งจากภาครัฐ มหาวิทยาลัยสมาชิก และแหล่งทุนภายนอก (25) บุคลากรระดับปฏิบัติงานในเครือข่าย และตัวแทนจากมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีความตั้งใจทำงานเครือข่าย (17) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการเครือข่าย เช่น การมีตัวแทนจากสมาชิกเข้าร่วมในคณะทำงาน การจัดสรรงบประมาณใน การทำงานในเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (21) คณะทำงานมีระเบียบวาระการเป็นสมาชิกและเจ้าภาพ (18) คณะทำงานควรมีทั้งระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติงานและระดับประสานงานที่มีประสิทธิภาพ (17) การมีระบบ หน่วยงานในการกำกับและตรวจสอบการทำงาน (14) ความแตกต่างด้านศักยภาพของมหาวิทยาลัยทั้งขนาด ผู้นำ บุคลากรที่ร่วมทำงานและงบประมาณสนับสนุน มีผลต่อการดำเนินงาน (23) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านเครือข่าย ขาดความรู้ความสามารถ ความตั้งใจในการทำงานเครือข่าย (17) การไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกมหาวิทยาลัยเล็กและประเทศเล็กได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม (14) การทำงานโดยการแบ่งเจ้าภาพ คณะทำงานตามประเด็นมีข้อเสียบางเครือข่ายย่อยไม่มีผลงาน (13) การมุ่งผลประโยชน์เพียงด้านเดียวของสมาชิกโดยขาดมุมมองการเป็นผู้นำและแลกเปลี่ยน (10)
6) มีกลไกใดบ้างในการขับเคลื่อนเครือข่าย ระเบียบวิธีปฏิบัติ แผนในการดำเนินงาน	สร้างกลไกการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ ของเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ทั้งภายใน และภายนอก (24) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งจากภาครัฐ จากเครือข่าย หรือจากมหาวิทยาลัยสมาชิก ต้องยึดหลักการกระจายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง (24) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร ดันทุนร่วมกัน การลดกฎระเบียบ ข้อจำกัด เงื่อนไขการเป็นสมาชิก (22) การมีแนวปฏิบัติ คู่มือในการดำเนินงาน เช่น แผนกลยุทธ์ ภายใต้กรอบเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรมและมีตัวชี้วัดได้ (23) มีการกำหนดแผนงาน ระเบียบวาระการประชุม (21)
7) ประเด็นความท้าทายในการดำเนินงาน และอุปสรรคในการดำเนินงาน	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ ภายในเครือข่าย และจากแหล่งเงินทุนภายนอก ต้องกระจายอย่างเท่าเทียม ไม่กระจุกตัวอยู่กับบางสมาชิก (25) ความสามารถของคณะทำงาน ความสัมพันธ์เฉพาะในการได้รับการสนับสนุนแหล่งทุนภายนอก (17) ความหนาแน่นของสถาบันที่เป็นสมาชิกในแต่ละเขตพื้นที่และประเทศสมาชิกไม่เท่ากัน (12) ช่องว่างขนาดมหาวิทยาลัย ความได้เปรียบทางด้านศักยภาพและทรัพยากรเป็นอุปสรรคการมีส่วนร่วม (24) ความแตกต่างด้านมาตรฐานการศึกษา พื้นฐานทางเศรษฐกิจ ภาษา ของสมาชิกไม่เท่าเทียมกัน (19) ภาษาอังกฤษเป็นปัญหา (Barrier) สำคัญในการขับเคลื่อนและอุปสรรคในการพัฒนา (17)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นคำถาม	ผลสัมภาษณ์ (ความถี่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน)
8) ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านบุคลากร ขบวนการจัดการ และทรัพยากร	เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดจากการบังคับเข้าเป็นสมาชิกที่ริเริ่มโดยรัฐ ริเริ่มโดยมหาวิทยาลัย แต่คณะทำงานและการทำงานเครือข่ายบังคับไม่ได้ ต้องมีความตั้งใจ เสียสละและเต็มใจสำคัญ (26) คณะทำงาน ผู้บริหารเครือข่าย เจ้าภาพและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย พันธมิตรมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย (24) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านและมีวิสัยทัศน์เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาค (20) แหล่งเงินทุนสนับสนุนทั้งจากรัฐ มหาวิทยาลัย และแหล่งเงินทุนภายนอกมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ (22) เป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายมีส่วนสำคัญในการผลักดันความสำเร็จ (22) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือภายนอกภูมิภาคเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี (21) มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเช่น การประชุม การอบรม ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ (20) สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร ต้นทุน องค์ความรู้ร่วมกันในทุกด้านระหว่างสถานบันอุดมศึกษาภาคเอกชน ชุมชนและภาคส่วนอื่น ๆ (18) แนวโน้มจะมีเครือข่ายมหาวิทยาลัยใหม่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาภูมิภาค (15)
9) ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ แนวทางสนับสนุนการดำเนินงานเครือข่ายมหาวิทยาลัย	เครือข่ายมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระดับความร่วมมืออย่างแท้จริงเช่น การใช้ทรัพยากร การใช้ต้นทุนหรือองค์ความรู้มากกว่าการแข่งขัน เป็นฐานสำคัญในการสร้างรายได้จากการทำวิจัยร่วมกัน (25) เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรนำภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามาทำงานร่วมกันในลักษณะสมาชิก พันธมิตร (18) สนับสนุนในการใช้ประเด็นหรือปัญหาของภูมิภาคเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย เช่น ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม การศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต การรองรับสังคมผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส (15)

จากผลการสัมภาษณ์ที่ได้จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบัน ทิศทางของเครือข่ายมหาวิทยาลัยนั้น รัฐทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่มให้นโยบาย กำกับดูแล สนับสนุนเครือข่าย โดยประเทศและภูมิภาคสนับสนุนให้การศึกษาเป็นกลไกในการพัฒนาภูมิภาคร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยเพื่อเตรียมสมาชิกสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และมหาวิทยาลัยสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และสนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ และภาครัฐสนับสนุนงบประมาณทั้งในระดับประเทศ และภูมิภาคเป็นผู้ประสานงานจัดหาแหล่งทุนภายนอก ในขณะที่เดียวกันแต่ละเครือข่ายมีความเข้มแข็งและศักยภาพไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับคณะทำงาน ผู้บริหาร แหล่งทุน ปัญหาของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน คือ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนเครือข่ายมหาวิทยาลัย แต่มีงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ดังนั้น การดำเนินงานจึงเป็นเพียงการประชุมระดับนโยบายเท่านั้น และยังจำกัดเฉพาะมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ในประเทศอาเซียนบางประเทศเท่านั้น เช่น ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย ในขณะที่บางเครือข่ายมหาวิทยาลัย นอกจากขาดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐแล้ว ยังขาดแหล่งเงินทุนภายนอกสนับสนุนอย่างเพียงพอ ทำให้ผลงานไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนวัตถุประสงค์ พันธกิจ และโครงสร้างในการบริหารจัดการ ของคณะทำงานก็เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งปัญหาด้านสมาชิกที่หวังผลประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญมากกว่าเป้าหมาย

ภาพรวมของภูมิภาคจึงขาดแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ในส่วนด้านกลไกในการขับเคลื่อนเครือข่ายนั้น รัฐและเครือข่ายมหาวิทยาลัยควรร่วมกันในการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ ของเครือข่ายกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอก เช่น การจัดสรรงบประมาณ สนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งจากภาครัฐ จากเครือข่าย จากมหาวิทยาลัยสมาชิก ต้องยึดหลักการกระจายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร ต้นทุน ร่วมกัน การลดกฎระเบียบ ข้อจำกัด เงื่อนไขการเป็นสมาชิก และการมีแนวปฏิบัติ คู่มือในการดำเนินงาน เช่น แผนกลยุทธ์ ภายใต้กรอบเวลาในการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมและมีตัวชี้วัดได้ มีแผนงาน ระเบียบวาระการประชุม การระดมความคิดเห็น

การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของเครือข่ายให้มีความชัดเจน มีส่วนสำคัญในการผลักดันความสำเร็จ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือภายนอกภูมิภาคเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี มีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเช่น การประชุม การอบรม ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากร ต้นทุน องค์ความรู้ร่วมกันในทุกด้านระหว่างสถานบันอุดมศึกษาภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม ชุมชน และภาคส่วนอื่น ๆ

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แนวปฏิบัติที่ดี และผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสังเคราะห์



องค์ประกอบได้ 6 ด้าน (The POWERS: Elements of Regional University Network) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Membership) จากผลการวิเคราะห์สมาชิกมีทั้งที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาและไม่ใช่อุดมศึกษา ประกอบด้วยสมาชิก 3 ระดับ ได้แก่

1.1 สมาชิกหลัก (Members) คือ สมาชิกของเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐหรือเกิดจากเครือข่ายระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network) สมาชิกจะถูกคัดเลือก การมีกฎเกณฑ์เงื่อนไขการเป็นสมาชิก การกำหนดโควตา เช่น เครือข่าย AUN ส่วนเครือข่ายที่เกิดจากระดับปฏิบัติการตามประเด็นล่างขึ้นบน (Bottom – up Network) การเข้าร่วมเป็นสมาชิกได้โดยสมัครใจ โดยอาจมีหรือไม่มีเงื่อนไขการเก็บค่าธรรมเนียม และเปิดโอกาสให้ทุกสถาบันเข้าเป็นสมาชิกได้อิสระ

1.2 ภาคีสมาชิก (Associate) คือผู้ร่วมมือในระดับภายนอก ร่วมมือเฉพาะบางโครงการ กิจกรรม ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกถาวรในโอกาสต่อไป หรือก่อนที่จะได้รับฉันทามติจากสมาชิกหลักให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกอย่างถาวร เช่น เครือข่าย GMSARN (2015)

1.3 พันธมิตรอื่นๆ (Partnership or Alliance) คือ มหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ยังไม่ได้เป็นสมาชิกหลัก สมาชิกจากภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน และองค์การนานาชาติต่างๆ เป็นพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์ลักษณะทั้งเป็นสมาชิก ผู้สังเกตการณ์ การเป็นแหล่งเงินทุน สนับสนุนภายนอก เช่น เครือข่าย AUN กับพันธมิตรมหาวิทยาลัยในประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี (AUN+3) และองค์การนานาชาติ เช่น องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (JICA) ยูเนสโก (UNESCO) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB)

2. ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions) ผลการวิเคราะห์สรุปภาพรวมด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจของเครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างๆ มีสาระสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 การพัฒนาสถาบันภายใต้พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคและในระดับนานาชาติ เพื่อพัฒนาอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาให้มีศักยภาพในการแข่งขันและมีมาตรฐานเดียวกันระหว่างสมาชิก โดยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพมีทรัพยากรเพียงพอ

ทำหน้าที่เป็นผู้นำและสนับสนุนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กในการทำงานร่วมกัน

2.2 บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาประเทศ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความมั่นคง การเตรียมความพร้อมแรงงานและผู้ประกอบการสู่ภูมิภาค

2.3 บทบาทมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาภูมิภาคอาเซียน มีจุดมุ่งหมายหลักในการสร้างความเป็นอัตลักษณ์และความร่วมมือระหว่างภูมิภาค เช่น การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับภูมิภาค เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Cost Sharing) มุ่งเน้นในการสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ เพิ่มมากขึ้น

2.4 การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ และมีชื่อเสียง ยกย่องมหาวิทยาลัยโดยการเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาในภูมิภาค

3. ด้านคณะทำงาน (Working Group) ต้องมีความรู้ความสามารถรอบด้านและเป็นที่ยอมรับในสมาชิกและระดับนานาชาติ มีตัวแทนทั้งจากรัฐ ภาคส่วนอื่น และจากมหาวิทยาลัย ที่มาของคณะทำงานมีทั้งจากการเลือกตั้งและแต่งตั้ง มีระเบียบวาระ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างแต่ละเครือข่าย จากผลการศึกษาแบ่งคณะทำงานเป็น 3 กลุ่ม คือ

3.1 ระดับนโยบาย มีกลุ่มที่ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนวางแผน และกำหนดทิศทางเครือข่าย

3.2 ระดับประสานงาน กำกับดูแล กลุ่มที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานศูนย์กลาง การบริหารและตรวจสอบ

3.3 ระดับปฏิบัติการ ทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ สมาชิก รวมทั้งกลุ่มเครือข่ายย่อย (Cluster) หรือเครือข่ายย่อยเชิงประเด็น (Thematic Network) ในเครือข่ายใหญ่แบ่งคณะทำงานเพื่อมีเจ้าภาพรับผิดชอบตามความถนัด มีทรัพยากรเพียงพอ และการหาแหล่งทุนสนับสนุน

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเครือข่าย ต้องมีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุน และงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยไม่ใช่ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้น คณะทำงานที่เป็นอาจารย์และบุคลากรที่มีภาระงานหลักจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของคณะทำงานเครือข่าย การสนับสนุนและการมอบอำนาจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความสามารถมาเป็นตัวแทนทำงานอย่างเต็มที่

มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ด้านการทำงานร่วมและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit) เครือข่ายมหาวิทยาลัยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาสถาบันเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศและภูมิภาค ดังนั้น แนวทางในการมีส่วนร่วมแบบพันธกิจสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในภูมิภาค (Regional Engagement of University Network) ในการบรรลุประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) ของสมาชิกในการเป็นภูมิภาคเดียวกัน มีมาตรฐานการศึกษาใกล้เคียงกัน สามารถมีระบบที่เทียบเคียง (Comparable) และเข้ากันได้ (Compatible) ทำให้เกิดความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (Employability) ในการเคลื่อนย้ายแรงงานในภูมิภาคอาเซียน และได้ผลิตภาพแรงงานเพื่อภูมิภาค มีการนำทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งแต่ละสถาบันมาใช้ร่วมกัน จากผลการวิเคราะห์การสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ในการทำงานเพื่อบรรลุประโยชน์ร่วมกันโดยมุ่งส่งเสริม 4 ด้านเพื่อภูมิภาค คือ

4.1 การเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียนเกิดผลงานวิชาการและการพัฒนางานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ได้ (Research and Innovation for ASEAN)

4.2 การส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง (Enterprise and Business Development)

4.3 การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาค เพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานภายในภูมิภาคอาเซียน (Human Capital Development)

4.4 การยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาคเสริมสร้างความเท่าเทียมกัน สามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Development)

5. ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management) การบริหารจัดการต้องร่วมมือกันทั้งภาครัฐ มหาวิทยาลัย ภาคส่วนอื่นๆ ในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ จากการศึกษา ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการเครือข่าย คือ งบประมาณสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา จากภาครัฐ ภาคส่วนอื่นๆ ในภูมิภาค และนานาชาติ

ปัจจุบันเครือข่ายมหาวิทยาลัยมีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่นตามโครงสร้างของ

แต่ละเครือข่าย และตามเขตพื้นที่ (Area Based) ตามความต้องการของชุมชน (Community Based) ตามฐานของปัญหา (Problem Based) มุ่งการทำงานแบบพันธกิจสัมพันธ์ (Engagement) กับทุกภาคส่วนทั้งจากมหาวิทยาลัยและภาคส่วนต่างๆ ด้วยการแบ่งกลุ่มการทำงานเป็นกลุ่มย่อย (Cluster) เป็นเครือข่ายเชิงประเด็น (Issue Or Thematic) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการแบ่งงานกันทำ การมอบอำนาจด้วยการให้มีเจ้าภาพในการรับผิดชอบ (Empowerment) เกิดผลกระทบที่ชัดเจนและวัดผลได้ ไม่เกิดการทวงถามที่ซับซ้อน ให้อำนาจกับเครือข่ายย่อยในการทำงาน กระจายการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรร่วม มุ่งเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสถาบันอุดมศึกษาผ่าน 4 พันธกิจ ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัย เข้ามาร่วมมือกันแก้ปัญหาในภูมิภาคร่วมกัน

6. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholder) จากผลการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจและผลประโยชน์ร่วมกันมีส่วนสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลายภาคส่วน (Multi-Stakeholder) ซึ่งแต่ละภาคส่วนก็จะมีเครือข่ายและความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ลักษณะไขว้แมงมุม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal-Stakeholder) ทั้งระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การเรียนการสอน การฝึกงาน การทำวิจัย ร่วมกัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External-Stakeholder) ภาคส่วนอื่นที่ได้รับประโยชน์ร่วมจากเครือข่ายมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตตรงความต้องการของภูมิภาค ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจในระดับภูมิภาค ก่อให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและภูมิภาค

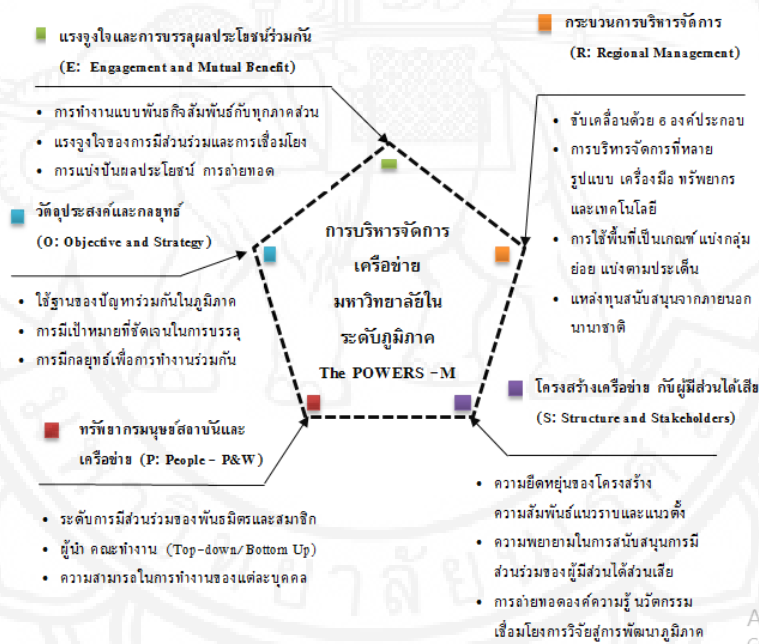
อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของเครือข่ายมหาวิทยาลัย แนวปฏิบัติที่ดี และผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัยได้ 6 ด้าน คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ ด้านคณะทำงาน ด้านการทำงานร่วมและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค และด้านผู้มีส่วนได้



ส่วนเสียอื่น ๆ นำองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านและผลการศึกษาที่ได้มาสังเคราะห์รูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนได้ รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค เป็นรูปแบบเครือข่ายที่มีหลายชั้น (Multi-Layered Network) ที่เน้นการทำงานร่วมกันแบบพหุกิจสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่น ๆ ในระดับภูมิภาค (Regional Engagement) เพื่อมุ่งสร้างและนำส่งคุณค่าให้ทุกภาคส่วน (Create and Delivering Value) จากองค์ประกอบทั้ง 6 ด้าน นำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อสร้างพลังการบริหารจัดการเป็นทั้งหมด 5 ด้าน (POWERS for Management; POWERS-M) ได้แก่ (1) ทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันและเครือข่าย (P: People – P&W) ในการบริหารจัดการด้านคน ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่ายและ ด้านคณะทำงาน (2) วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของเครือข่าย (O: Objective and Strategy)

ในการบริหารจัดการด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนเครือข่าย (3) แรงจูงใจและการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (E: Engagement and Mutual Benefit) ในการบริหารจัดการในการสร้างแรงจูงใจ (Incentives) ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันผลประโยชน์ (4) กระบวนการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค (R: Regional Management) ในการบริหารจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management) ภายใต้อาณาเขตของรูปแบบความสัมพันธ์ เครื่องมือ และทรัพยากร (5) โครงสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S: Structure and Stakeholders) ในการบริหารจัดการภายใต้ความยืดหยุ่นของโครงสร้างของแต่ละเครือข่าย การเข้ามามีส่วนร่วมและบรรลุผลประโยชน์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ตามรูปที่ 2 ดังนี้

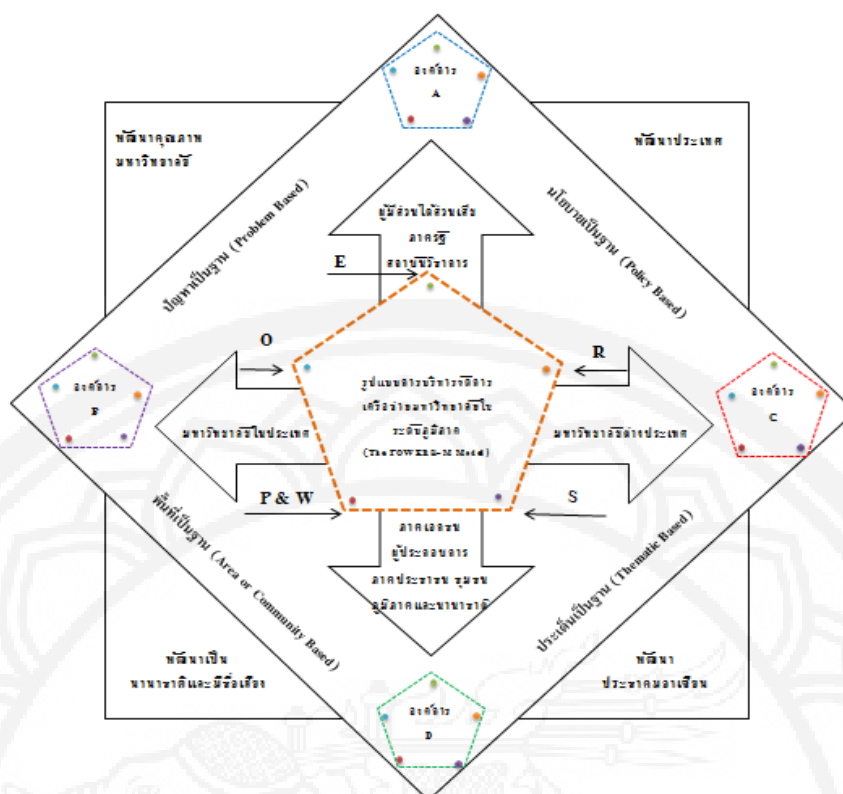


รูปที่ 2 การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค

(The POWERS-M: for the Regional University Network Management)

ได้รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค สร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M: Model for the Regional University Network Management) โดย มีพลวัตพลังการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) ในการทำงานแบบพหุกิจสัมพันธ์ของภูมิภาคอาเซียน (Regional Engagement) เป็นรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียนที่มีความเหมาะสม

กับปัจจุบันในการมุ่งเน้นความร่วมมือในทุกภาคส่วนร่วมมือในหลายมิติ เช่น ภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคชุมชน ในภูมิภาคและระดับนานาชาติ เพื่อเครือข่ายจะเป็นเครื่องมือในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันให้กับประเทศและภูมิภาคในระดับสากลครอบคลุมทุกด้านมีความเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับทุกภาคส่วนในภูมิภาคโดยมีมหาวิทยาลัยเป็นกำลังสำคัญในการประสานเชื่อมโยงการพัฒนา ตามรูปที่ 3 ดังนี้



รูปที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน
(The POWERS-M : Model for the Regional University Network Management)

อภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. กลไกในการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven together) ของการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาค คือ องค์ประกอบเครือข่ายมหาวิทยาลัย 6 ด้าน (The POWERS: Elements of Regional University Network) คือ ด้านพันธมิตรและสมาชิกเครือข่าย (Partnership and Members) ด้านวัตถุประสงค์และพันธกิจ (Objective and Missions) ด้านคณะทำงาน (Working Group) ด้านการทำงานและบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Engagement and Mutual Benefit) ด้านการจัดการในระดับภูมิภาค (Regional Management) และ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Stakeholder)

โดยมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัย (POWERS-M Strategies) 5 กลยุทธ์หลัก คือ 1) เสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สมาชิก คณะทำงาน และหุ้นส่วนพันธมิตร (Enhancement of Working group and Partnership) 2) สร้างสรรค์พัฒนาวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเพื่อการพัฒนาภูมิภาค

ร่วมกัน (Clear Development of Objectives, Missions and Strategy) 3) สร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน (Motivate and Engage All Sectors to Achieve Mutual Benefit) 4) พัฒนากลไกการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพต่อมหาวิทยาลัย สังคมและภูมิภาค (Regional Managing Diversity) 5) ยกย่ององค์ความรู้และความก้าวหน้าของนวัตกรรม การพัฒนาถ่ายทอดเพื่อภูมิภาค (Knowledge Sharing and Innovation)

2. การสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน ประกอบด้วยแนวทาง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของเครือข่ายมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการบริหารจัดการเครือข่าย การระดมทรัพยากรของสถาบัน รูปแบบเครือข่าย และการสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

2.1 เครือข่ายมหาวิทยาลัย จากความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) ที่เกิดจากความร่วมมือกันจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวราบเป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน เป็นองค์การ



ที่มีพันธกิจหลักเดียวกัน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ร่วมมือกันในการทำงานเพื่อการบรรลุผลประโยชน์ต่าง ๆ ร่วมกัน ทั้งทางตรงต่อการพัฒนาสถาบัน ความเป็นนานาชาติ การมีชื่อเสียง และทางอ้อมต่อการร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ และภูมิภาคร่วมกัน เครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับแนวราบนี้ จึงเป็นการร่วมกันใช้ทรัพยากรและการพัฒนาร่วมกัน

เครือข่ายมหาวิทยาลัย ตามแนวราบช่วยในการยกระดับการพัฒนา มหาวิทยาลัย (University Development) ในแต่ละสถาบันสมาชิกให้มีความเข้มแข็งมีมาตรฐานใกล้เคียงกัน ภายใต้โครงสร้าง พันธกิจและเป้าหมายเดียวกัน เป็นผลประโยชน์ทางตรง (Direct Benefit) เมื่อเครือข่ายแนวราบช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับแต่ละมหาวิทยาลัยก็จะทำให้ตอบโจทย์ความต้องการของภูมิภาค ในปัจจุบันสู่ บทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ (Developing Countries) ในขณะเดียวกัน การทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายในหลาย ๆ ระดับของความร่วมมือ (Layered) ไม่ว่าจะเป็นความร่วมมือในระดับเฉพาะองค์กร (Individual) ระหว่างคณะ โปรแกรม ระดับหน่วยงาน ระดับมหาวิทยาลัย ทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาค และนานาชาติ ก็จะทำให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนามาตรฐานการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน เกิดการเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการศึกษา เป็นการสร้างบรรยากาศให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติและความมีชื่อเสียงมากยิ่งขึ้น (Towards International)

2.2 เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) ที่เกิดจากความร่วมมือกันจากความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแนวตั้ง ถึงแม้การเกิดเครือข่ายมหาวิทยาลัยจะมีลักษณะการเกิดทั้งแบบระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network) และระดับปฏิบัติการ ล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) ทั้ง 2 แบบ ก็เป็นความสัมพันธ์ของเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบแนวตั้ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยแบบแนวตั้งกับการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนเข้ามาทำงานในลักษณะของการร่วมมือกันพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ ความต้องการของพื้นที่และความต้องการของทุกภาคส่วน ได้ผลประโยชน์ทางอ้อมต่อการพัฒนาประเทศ และภูมิภาค (Indirect Benefit) การร่วมกันทำงาน ใช้ทรัพยากรร่วมกันกับภาคส่วนอื่น ๆ เช่น องค์กรภาครัฐ

ผู้ประกอบการ องค์กรภาคเอกชน องค์กรอิสระ องค์กรภาคประชาชนที่เป็นนิติบุคคล ภาคชุมชนท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ

เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากความสัมพันธ์แนวตั้ง มีความสำคัญมากในปัจจุบัน เนื่องจากปัญหาต่างๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ เกินกว่าที่มหาวิทยาลัยจะแก้ปัญหาได้โดยลำพัง เครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคส่วนต่างๆ ทำให้ทราบถึงความต้องการของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง การทำงานร่วมกันกับภาคส่วนต่างๆ จึงเกิดการบริหารจัดการแนวใหม่ คือ การทำงานร่วม (Engagement) แบบหุ้นส่วนพันธมิตร การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Sharing of Resource) ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ และเป็นการทำงานในลักษณะของการแบ่งกลุ่ม (Cluster) เครือข่ายย่อยตามประเด็นต่างๆ (Thematic Network) ในเครือข่ายใหญ่เพื่อการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและศักยภาพ และเป็นแก้ปัญหาพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่หลากหลายรูปแบบ (Managing Diversity) ทำให้เกิดการทำงานในลักษณะเครือข่ายหลายภาคส่วนหลายชั้น (Multi-Network) และเกิดการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาภูมิภาค เกิดการพัฒนาถ่ายทอดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ (Knowledge Sharing and Innovation) ผลักดันให้สถาบันการศึกษามีบทบาทด้านการวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ บทบาทมหาวิทยาลัยในการพัฒนาสังคม ชุมชน การพัฒนา แลกเปลี่ยน สนับสนุนผู้ประกอบการและภาคส่วนต่างๆ ในภูมิภาคให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ก็จะทำให้เครือข่ายมีประสิทธิภาพ และเป็นการทำให้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประชาคมอาเซียน (Driven to ASEAN Community) ได้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคสร้างพลังความร่วมมือในทุกภาคส่วนของภูมิภาคอาเซียน (The POWERS-M: Model for the Regional University Network Management) เป็นรูปแบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยที่ทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน เครือข่ายมหาวิทยาลัย จากความสัมพันธ์แนวราบ (University Network of Horizontal) และกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เครือข่ายมหาวิทยาลัยจากความสัมพันธ์แนวตั้ง (University Network of Vertical) ทั้งในรูปแบบ

ของการเกิดรูปแบบทั้ง 2 รูปแบบ คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากระดับนโยบายบนลงล่าง (Top-down Network) และเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากระดับปฏิบัติการ ล่างขึ้นบน (Bottom-up Network) ต่างมีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาสถาบัน ประเทศ และภูมิภาคอาเซียน โดยมีลักษณะการทำงานร่วมกันกับภาคส่วนอื่นๆ แบบหลากหลายเครือข่าย (Multi-Network) และหลายระดับชั้น (Multi-Layered) และมีรูปแบบการดำเนินงาน บริหารจัดการเครือข่ายที่เป็นการแบ่งกลุ่มย่อยทำงาน (Cluster) และ เครือข่ายย่อยเชิงประเด็นต่างๆ (Thematic Network) เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานร่วมกันในการเตรียมความพร้อมและมุ่งสู่การเป็นประชาคมอาเซียนโดยสมบูรณ์ เกิดพลวัตพลังในการขับเคลื่อนร่วมกัน (Dynamic of Driven Together) 4 ด้าน คือ การเสริมสร้างการวิจัยและนวัตกรรมเพื่ออาเซียน การส่งเสริมผู้ประกอบการและการพัฒนาภาคธุรกิจ การสนับสนุนการพัฒนาทุนมนุษย์และการเพิ่มทักษะแรงงานเพื่อภูมิภาค และ การยกระดับการพัฒนาสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความเป็นอัตลักษณ์ของภูมิภาค มีเป้าหมายทำให้เกิดการบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ การแก้วิกฤต (Critical) ร่วมมือกันพัฒนามหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนให้มีมาตรฐานใกล้เคียงกัน การร่วมสร้างโอกาส (Opportunities) ให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคอาเซียนมีบทบาทหลักในการพัฒนาประเทศ การมุ่งมั่นต่อเนื่อง (Ongoing to earnestness) ในการส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาประชาคมอาเซียน และยกระดับเป้าหมาย (Purposive) สร้างความเป็นนานาชาติ ความมีชื่อเสียง

จากผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ คือ การมีแรงจูงใจและเป้าหมายในการทำงานร่วมกันของสมาชิก (Motive and Goal) ความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของคณะทำงานเครือข่าย (Trust and Commitment) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนอื่นๆ (Relationships) และทรัพยากรและการบริหารจัดการเครือข่าย (Resource and Management) และข้อเสนอแนะที่สำคัญของผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยควรนำภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาทำงานร่วมกันในลักษณะสมาชิก พันธมิตร สนับสนุนในการใช้ประเด็นหรือปัญหาของภูมิภาคเป็นเป้าหมายสำคัญในการสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของดัชนีพันธกิจ เรื่อง การนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคอาเซียน ของนายวรชัย วิภูอุปโคตร ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีอาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง ทุนอุดหนุนการวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2559 และได้รับการสนับสนุนจากทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช รุ่นที่ 31 ครั้งที่ 2/2559 ปีงบประมาณ 2559

เอกสารอ้างอิง

- ASEAN University Network. (2015). *About AUN*. Retrieved from www.aunsec.org.
- GMSARN. (2015). *About GMSARN*. Retrieved from www.gmsarn.com
- Hawkins, J. N. (2012). *Regionalization and harmonization of higher education in Asia*. *Asian Education and Development Studies*, 1(1), 96-108 Retrieved from <http://dx.doi.org/>
- Knight, J. (2012). *A Conceptual Framework for the Regionalization of Higher Education: Application to Asia*. In J. N. Hawkins, K. H. Mok, & D. E. Neubauer (Eds.), *Higher Education Regionalization in Asia Pacific: Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation* (pp.17-35). NY: A division of St.Martin's Press LLC



- Lee, M. N. N. (2012). *Regional Cooperation in Higher Education in Asia and the Pacific*. In J. N. Hawkins, K. H. Mok, & D. E. Neubauer (Eds.), *Higher Education Regionalization in Asia Pacific: Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation* (pp. 37–44). NY: A division of St. Martin's Press LLC.
- Neubauer, D. E. (2012). *Introduction: Some Dynamics of Regionalization in Asia-Pacific Higher Education*. In J. N. Hawkins, K. H. Mok, & D. E. Neubauer (Eds.), *Higher Education Regionalization in Asia Pacific: Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation* (pp. 3–16). NY: A division of St. Martin's Press LLC.
- OECD. (2007). *Higher Education and Regions: Globally Competitive, Locally Engaged*. France: OECD Publications.
- Regional Universities Network. (2013). *Regional Universities Network: Engaging with regions, building a stronger nation*. In Executive Director, Volume 1 – Report. Australia: RUN. Retrieved March, 2015 from website : www.run.edu.au
- Sugimura, M. (2012a). *The Function of Regional Networks in East Asian Higher Education*. In J. N. Hawkins, K. H. Mok, & D. E. Neubauer (Eds.), *Higher Education Regionalization in Asia Pacific: Implications for Governance, Citizenship, and University Transformation*. (pp. 45–64). NY: A division of St. Martin's Press LLC.
- Sugimura, M. (2012b). Possibility of East Asian integration through the regional networks and universities' cooperation in higher education. *Asian Education and Development Studies*, 1 (1), 85–95. Retrieved from <http://dx.doi.org/>