

**การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศ
สำหรับมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ของรัฐ ในประเทศไทย**
**Developing Management Strategies for Foreign Language Faculties
in Recently Established Public Universities in Thailand**

จันทิมา ชูวานนท์¹
Chantima Chuawarnond¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ ศึกษากลยุทธ์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง และพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารสำหรับคณะฯ ในมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ ขั้นตอนการวิจัยคือศึกษาสภาพปัจจุบันในกลุ่มประชากรจากแบบสอบถามบุคลากรและนักศึกษาศึกษากลยุทธ์การบริหารคณะฯ ของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศจากเว็บไซต์ และกรณีศึกษากลยุทธ์การบริหารคณะฯ ในมหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก แล้วพัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะฯ สำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของคณะฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากร 136 ประเด็น อยู่ในระดับปานกลาง 130 ประเด็นหรือ 95.58% สิ่งที่ต้องการมากที่สุดคือ มีพื้นที่ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุครุภัณฑ์เหมาะสมเพียงพอ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ บุคลากรคุณภาพ และบรรยากาศการทำงานเป็นประชาธิปไตย นักศึกษามีความคิดเห็นจาก 72 ประเด็น อยู่ในระดับปานกลาง 67 ประเด็น หรือ 93.05% จุดอ่อนและปัญหาของคณะฯ คือนักศึกษามีพื้นฐานความรู้น้อย ขาดแรงจูงใจใฝ่เรียน และคณะฯ มีโอกาสน้อยที่จะคัดกรองนักศึกษา กรณีตัวอย่างมหาวิทยาลัยชั้นนำพบว่าทุกมหาวิทยาลัยมีแผนเชิงรุก วิสัยทัศน์ชัดเจน เน้นความเป็นนานาชาติ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการประกันคุณภาพผู้วิจัยจึงพัฒนากลยุทธ์ การบริหารคณะฯ สำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ เพื่อความเป็นเลิศ

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การบริหาร การสอนภาษาต่างประเทศ

Abstract

The research purposes were to 1) investigate the current situations in the management of foreign language faculties in recently established public universities, 2) to learn from the best practice performance of foreign language faculties in World ranked universities and the best new generation universities abroad and in Thailand and 3) to develop management strategies for the

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

faculties. A survey was conducted on a population of 51 universities. Documentary analyses for the best practice from websites were performed on 5 faculties selected by purposive sampling. Two cases of best practice in Thai faculties were studied by content analysis of relevant documents, questionnaire and deep interviews with faculty administrators. The findings were that their current situations in management, according to faculty staff's opinions on 136 questions were in the medium range in 130 questions (or 95.58%). They wished to have more efficient space utilization, sufficient facilities and materials for teaching, leadership with vision, sufficient and competent teachers, and more democratic working environment. Students' opinions on 72 questions, 67 (or 93.05%) showed medium range. The weakness and obstacles were students' academic weakness, lack of motivation and fewer opportunities for student selection. From the study of the best practice foreign language faculties, these universities had identified strategies for positioning themselves as a leading university, as did the faculties. They emphasized quality assurance, international perspectives, the use of information technology and quality input and output. From the data obtained, management strategies were developed to facilitate the faculties and their students to achieve their goals.

Keywords: strategies, management, foreign language teaching

บทนำ

โลกปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และระบบเศรษฐกิจไร้พรมแดน เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และการสื่อสารที่ฉับไว การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การไหลบ่าของข้อมูลความรู้และเทคโนโลยี ความ เป็นประชาธิปไตยและการเมืองที่เปลี่ยนแปลง ระบบทุนนิยมที่ใช้กลไกการตลาดและการแข่งขัน โลกาภิวัตน์ทำให้เสมือนโลกไร้พรมแดนทางภาษา และวัฒนธรรม เป็นผลให้ทักษะความรู้ ภาษาต่างประเทศและความเข้าใจของวัฒนธรรม ชาติอื่นๆ มีความสำคัญสูงในสังคมใหม่

ลิซิท ซีรวิน (2550) ราชบัณฑิตได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือวิวัฒนาการของ สังคมมนุษย์ในลักษณะของคลื่นอารยธรรม ...คลื่น ลูกที่สาม ได้แก่ สังคมข่าวสารข้อมูล เป็นสังคมแห่ง

ความรู้โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการสื่อสาร มีการข้ามแดนของคนและสินค้า ที่สำคัญคือการเปิด ขอบฟ้าแห่งความรู้และปัญญาอย่างกว้างขวาง คนในสังคมมีลักษณะเป็นผู้ชาญฉลาดหลายด้าน ทั้งในด้านข่าวสารข้อมูล ความรู้ การเข้าใจสภาวะ ของตลาดภายในและตลาดโลก มีความเข้าใจ เกี่ยวกับกลไกการปกครอง การบริหาร และกฎหมาย มีความสามารถในการเข้าสู่ตำแหน่ง อำนาจและบริหาร...

เครื่องมือสำคัญที่ทำให้ชนชาติต่างๆ สามารถ ข้ามพรมแดนเศรษฐกิจและข้ามขอบเขตทาง วัฒนธรรมได้อย่างประสบความสำเร็จก็คือทักษะ ความรู้ภาษาต่างประเทศ ดังที่กรรมาธิการประชาคม ยุโรป (Commission of the European Communities, 2002) ระบุถึงความสำคัญที่จำเป็นของความรู้ ภาษาต่างประเทศไว้ว่า ญูญแจสำคัญ สู่ความสำเร็จ ของสหภาพยุโรปในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้จะ

ขึ้นอยู่กับว่าสหภาพยุโรปจัดการได้ดีเพียงไรกับเรื่องของการเรียนรู้ภาษา การดำเนินการในประเด็นต่างๆ ที่กว้างขวางในเรื่องของภาษา วัฒนธรรม และความหลากหลายในสิบปีข้างหน้า จะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์และบทบาทของสหภาพยุโรปในสังคมโลก

ในโลกทุนนิยมที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน จึงต้องพิจารณาถึงความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในระดับโลก สถาบันเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการหรือ IMD (International Institute for Management Development) (IMD, 2009 : 1) ได้ศึกษาและจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ 57 ประเทศทั่วโลกปรากฏว่า ผลการดำเนินการโดยรวมของประเทศไทยในปี 2552 อยู่ลำดับที่ 26 ในสี่สาขาสำคัญ คือ ผลการดำเนินการด้านเศรษฐกิจ อยู่ในลำดับที่ 14 ประสิทธิภาพของรัฐบาล และประสิทธิภาพทางธุรกิจอยู่ในลำดับที่ 17 และ 25 ตามลำดับแต่ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งครอบคลุมเรื่องของ สุขภาพ การศึกษา เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 42 (โพสท์ทูเดย์, 2552) อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังพัฒนาได้ช้าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียด้วยกัน จากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ ในโลกของ IMD ในปี 2552 ฮองกงอยู่ในอันดับที่ 2 ของโลก มีระดับคะแนนร้อยละ 98.14 สิงคโปร์อยู่ในอันดับที่ 3 มีระดับคะแนนร้อยละ 95.74 และมาเลเซีย อยู่ในอันดับที่ 18 มีระดับคะแนนร้อยละ 77.16 ในขณะที่ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 26 มีระดับคะแนนร้อยละ 70.76 (IMD, 2009 : 1) และจากรายงานการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศต่างๆ ในโลกในปี 2009 (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009) ของ World Economic Forum (2009) พบว่าศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของสิงคโปร์อยู่ในอันดับที่ 10 ของโลก มาเลเซีย อยู่ในอันดับที่ 32

และประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 39 ทั้งที่ประเทศไทยมีทรัพยากร การท่องเที่ยวที่อุดมสมบูรณ์ไม่ว่าจะเป็นธรรมชาติ ที่งดงาม หรือศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมไทย ที่ทรงคุณค่าเป็นมรดกโลก จากการจัดอันดับเหล่านี้ ทำให้เห็นถึงตำแหน่งของประเทศไทยในสังคมโลก ดังนั้นองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน จึงจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งการสร้าง เศรษฐกิจฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ในระดับสากลนั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็คือการศึกษาและความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ดังนั้นเมื่อสังคมเปลี่ยนไปจึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย มหาวิทยาลัยถูกคาดหวังให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศแก่สังคมไทยซึ่งย่อมเป็นภารกิจของคณะวิชาภาษาต่างประเทศ

ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐเกิดขึ้นจำนวนถึง 51 แห่งทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐรองรับนักศึกษาจำนวนมาก ในปีการศึกษา 2552 มีนักศึกษาลงทะเบียนเรียนอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐทั้งสิ้น 539,733 คน จากจำนวนรวม ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยทั้งหมดทั่วประเทศ 1,450,006 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) คำนวณได้ร้อยละ 37.22 ซึ่งนับว่ามากเมื่อเทียบกับสัดส่วนกับจำนวนรวม ของนักศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั่วประเทศ ที่จำกัดจำนวนรับและในมหาวิทยาลัยเปิดรวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนั้นหากมีการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการคณะวิชาด้านภาษาต่างประเทศ สำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐกลุ่มนี้ ให้มีกลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ

ด้านภาษาต่างประเทศของนักศึกษา การวางแผนกลยุทธ์นี้จะเป็นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อก้าวไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ที่ต้องการในอนาคต ทำให้สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลง ในอนาคตได้ กลยุทธ์การบริหารจัดการคณะวิชาด้านภาษาต่างประเทศสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ กลุ่มนี้ จะทำให้คณะวิชาเหล่านี้ให้ผลผลิตที่มีศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศตามความต้องการของสังคม ซึ่งจะสามารถแก้ปัญหาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนในการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับนานาชาติในระบบเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ คณะจะสามารถสร้างบัณฑิตคุณภาพสำหรับสังคมไทยและสังคมโลก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมไทยได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันจุดแข็ง และจุดอ่อนในการบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการคณะวิชาภาษาต่างประเทศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเพื่อการเทียบเคียงเรียนรู้
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ดำเนินการในระหว่างปีการศึกษา 2552-2553 โดยศึกษาการบริหารจัดการคณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ จากการจัดกลุ่มของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 51 แห่งทั่วประเทศ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในส่วนของ การวิจัยเชิงสำรวจ คือคณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐจำนวน 51 แห่งทั่วประเทศ ประกอบด้วย กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจำนวน 9 แห่ง และกลุ่มมหาวิทยาลัยจังหวัด 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยนครพนมและมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาการบริหารจัดการคณะวิชาภาษาต่างประเทศของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีชื่อเสียงเพื่อการเทียบเคียงเรียนรู้ จำนวน 5 แห่ง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยชั้นนำจำนวน 3 แห่ง สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง เป็นมหาวิทยาลัย ที่ติดอันดับ 1 ใน 50 มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกในกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์จากการจัดอันดับของ ไทม์ ไฮเออร์ เอ็ดดูเคชั่น-คิวเอส (Times Higher Education – QS, 2009) ที่ปรากฏบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตประกอบด้วย

1) มหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย (ANU, Australian National University) ประเทศออสเตรเลียได้รับการจัดอันดับโดย Times Higher Education –QS (2009) อยู่ในอันดับที่ 12 ของโลกในสาขาวิชามนุษยศาสตร์ เว็บโอเมตริก (Webometrics, 2009) จัดอันดับมหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอันดับที่ 1 ในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคพื้นมหาสมุทร (Oceania)

2) มหาวิทยาลัยโตเกียว (University of Tokyo) ประเทศญี่ปุ่นได้รับการจัดอันดับโดย Times Higher Education – QS (2009) อยู่ในอันดับที่ 13 ของโลกในสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และ Webometrics (2009) จัดอันดับมหาวิทยาลัยโตเกียว เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอันดับที่ 1 ในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคพื้นเอเชีย

3) มหาวิทยาลัยปักกิ่ง (Peking University) สาธารณรัฐประชาชนจีน ได้รับการจัดอันดับโดย Times Higher Education – QS (2009) อยู่ในอันดับที่

16 ของโลกในสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และ Webometrics (2009) จัดอันดับมหาวิทยาลัยปักกิ่ง เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอันดับที่ 7 ในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคพื้นเอเชีย

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ ที่ประสบความสำเร็จจำนวน 2 แห่ง คัดเลือกอย่าง เฉพาะเจาะจงด้วยเกณฑ์ว่าเป็นมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ ที่มีอายุไม่เกิน 20 ปี มีชื่อเสียงและอยู่ในการจัดอันดับ การประเมินมหาวิทยาลัยในระดับโลกจากองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยซิตีนิวยอร์กซิตี แห่งฮ่องกง (City U, City University of Hong Kong) อยู่ในอันดับที่ 138 ของโลกในสาขาวิชามนุษยศาสตร์ (Times Higher Education – QS, 2009) City University of Hong Kong เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ที่ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เริ่มต้นจากวิทยาลัยโพลีเทคนิค (City Polytechnic of Hong Kong) และยกระดับ เป็นมหาวิทยาลัย เมื่อปี ค.ศ. 1994 มีอายุ 16 ปี นับถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2553)

มหาวิทยาลัยเอ็ดทิ โคเวน (Edith Cowan University) ประเทศออสเตรเลีย ได้รับการจัดอันดับ จาก Webometrics (2009) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำใน อันดับ 36 ในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคพื้นมหาสมุทร เอ็ดทิ โคเวนเป็นมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ที่พัฒนาได้เร็ว และมีที่มาจากวิทยาลัยการศึกษา ต่อมาได้ยกระดับ เป็นมหาวิทยาลัยเมื่อปี ค.ศ. 1991 เป็นมหาวิทยาลัย 19 ปีนับถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2553)

ผู้วิจัยสุ่มกลุ่มตัวอย่างสำหรับกรณีศึกษา โดยเจาะจงเลือกมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เลิศและดีเยี่ยมใน ด้านการเรียนการสอนจากการจัดอันดับของ คณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549) จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศไทย Times Higher Education – QS (2009) จัดอันดับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่อันดับที่ 49 ของโลกใน สาขาวิชามนุษยศาสตร์ และคณะศิลปศาสตร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็น มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว เดิมโตมา จากวิทยาลัยเทคนิคธนบุรี สังกัดกรมอาชีวศึกษา และได้เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระ จอมเกล้าธนบุรี เมื่อ พ.ศ. 2541 มีอายุการเป็น มหาวิทยาลัย 12 ปีนับถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2553)

แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาการบริหารจัดการ กระบวนการ ดำเนินงานและบูรณาการแนวความคิดต่างๆ อาทิ ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบที่ปรับใช้กับสถานศึกษา ของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2547:162) ประกอบด้วย ส่วนต่างๆ ได้แก่ ตัวบ่อน กระบวนการแปรสภาพ และผลลัพธ์ แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการ เรียนรู้ 16 ขั้นตอนตามทัศนะของ ไมเคิล เจ มาร์ค วอดด์ (Michael J. Marquardt, 2002: 211) องค์ประกอบความเป็นสากลในมหาวิทยาลัย ของ เพจ (Paige, 2005) ขั้นตอนการวางแผนกล ยุทธ์ตามทัศนะของ สุพาณี สถงษ์วานิช (2546) 3 ขั้นตอนและหลักการคุณภาพการศึกษาของ ภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาของแมสซี (Massy , 2003, อ้างถึง กิตติชัย วัฒนานิก, 2550) ตลอดจน กลยุทธ์เพื่อการเติบโตตามทัศนะของ ปราลัด (Prahalad อ้างถึงใน ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย: 2551) ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหาร การศึกษาในปัจจุบัน แล้วบูรณาการแนวความคิด ข้างต้นมาเป็นกรอบคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย เชิงปริมาณ การศึกษาเอกสารและการกรณีศึกษา โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร เว็บไซต์ การตอบ แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ดำรา สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ประมวลความรู้นำมากำหนด กรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการดำเนินการศึกษาวิจัยการ

พัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศ
สำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรค
โอกาส จุดแข็ง จุดอ่อนและกลยุทธ์ ในการบริหาร
คณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัย
ใหม่ของรัฐ โดยใช้ข้อมูลทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย
และจากแบบสอบถามที่รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร
อาจารย์ นักศึกษาในคณะวิชาภาษาต่างประเทศของ
กลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ

3. ศึกษากลยุทธ์การบริหารคณะวิชา
ภาษาต่างประเทศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงใน
ต่างประเทศจากข้อมูลทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย
ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงมหาวิทยาลัย 5 แห่ง
ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย
(ANU, Australian National University) มหาวิทยาลัย
โตเกียว (University of Tokyo) มหาวิทยาลัยปักกิ่ง
(Peking University) มหาวิทยาลัยเอดิท โคเวน (Edith
Cowan University) และมหาวิทยาลัยซิตียูนิเวอร์ซิตี
แห่งฮ่องกง (City University of Hong Kong)

4. ศึกษาสภาพปัจจุบันและกลยุทธ์การ
บริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศจากกรณีศึกษา
จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย และคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
โดยวิธีการศึกษาเอกสาร สังเกต และการสัมภาษณ์

5. พัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะวิชา
ภาษาต่างประเทศที่เหมาะสมสำหรับกลุ่ม
มหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ แล้วตรวจสอบกลยุทธ์

ผลการวิจัย

การวิจัยปรากฏผลที่สำคัญดังนี้

สภาพปัจจุบันของคณะวิชาภาษาต่างประเทศ
ในด้านต่างๆ ตามความคิดเห็นของบุคลากร
ประกอบด้วยทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์
ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรข้อมูล กระบวนการ
บริหารองค์การ กระบวนการวิชาการและการวิจัย

กระบวนการบริการ กระบวนการประกันคุณภาพ
และ ผลผลิต รวม 136 ประเด็น ความคิดเห็นส่วน
ใหญ่อยู่ในระดับปานกลางจำนวน 130 ประเด็นคิด
เป็นร้อยละ 95.58 ยกเว้นใน ประเด็น ที่อยู่ในระดับ
มากคือ มีปรัชญาวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน
สอดคล้องกัน มีคณะกรรมการ ที่รับผิดชอบดูแลงาน
ประกันคุณภาพให้ มีประสิทธิภาพ และมีชื่อเสียง
เป็นที่ยอมรับในสังคม และยังมีอีก 3 ประเด็น ที่อยู่
ในระดับน้อยคือมีเงินบริจาคหรือแหล่งทุนภายนอก
เพื่อพัฒนาองค์กร มีรายได้จากการบริหารเชิงธุรกิจ
และมีเครือข่าย ความร่วมมือเพื่อใช้งานทรัพยากร
นอกฐานขององค์กร สิ่งที้อาจารย์และบุคลากร
ต้องการในระดับมากที่สุดคือมีพื้นที่ใช้สอยเหมาะสม
กับภารกิจที่ทำ เช่น ห้องทำงาน ห้องประชุม
ห้องปฏิบัติการและศูนย์การเรียนรู้ภาษา มีสิ่งอำนวยความสะดวก
ความสะดวก วัสดุครุภัณฑ์และเทคโนโลยีเพื่อการ
เรียนการสอนภาษาจำนวนเพียงพอพร้อมใช้งาน
มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะฯ และ
อาจารย์มีคุณวุฒิความสามารถจำนวนเพียงพอ
มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และ
บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งให้คณะ
มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม และผู้เรียนมีการ
พัฒนาด้านภาษาเป็นที่พอใจ

สำหรับความคิดเห็นของนักศึกษา เกี่ยวกับ
สภาพปัจจุบันของคณะฯ ในด้านทรัพยากรทาง
กายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการวิชาการ
และการวิจัย กระบวนการบริการ และผลผลิต รวม
72 ประเด็นคำถาม คำตอบอยู่ในระดับปานกลาง
67 ประเด็นคิดเป็นร้อยละ 93.05 มี 4 ประเด็น
อยู่ในระดับมากคือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
คณะฯ อาจารย์มีคุณวุฒิความสามารถจำนวน
เพียงพอ จัดหลักสูตรที่มีวัตถุประสงค์เป็นสากลตาม
ความต้องการของประเทศให้ความสำคัญกับ
คุณภาพกระบวนการเรียนการสอนและการ
ประเมินผล และยังมีอีก 1 ประเด็น ที่อยู่ในระดับน้อย
ที่สุดคือมีโครงการความร่วมมือด้านการศึกษากับ

สถาบันในต่างประเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา สิ่งนี้นักศึกษาต้องการในระดับมากที่สุดคือมีที่ตั้ง อาคารสถานที่สะดวกเหมาะสม มีพื้นที่ใช้สอยเหมาะสมกับภารกิจที่ทำ เช่น ห้องทำงาน ห้องประชุม ห้องปฏิบัติการและศูนย์การเรียนรู้ภาษา มีสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุครุภัณฑ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนภาษาจำนวนเพียงพอพร้อมใช้งาน ต้องการมากที่สุดให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคณะฯ และอาจารย์มีคุณวุฒิความสามารถจำนวนเพียงพอและนักศึกษามีคุณภาพ จัดหลักสูตร ที่มีวัตถุประสงค์เป็นสากล และสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ให้ความสำคัญกับคุณภาพกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลให้ความสำคัญกับความต้องการของนักศึกษา จัดการเรียนการสอนโดยให้นักศึกษามีบทบาทสำคัญ ใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอน และการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ การวิจัย และการประเมินผล มีกระบวนการในการปรับปรุงพื้นฐานด้านภาษาต่างประเทศแก่นักศึกษา จัดทุนสนับสนุนให้นักศึกษาและบุคลากรในการทำกิจกรรมด้านภาษาต่างประเทศทั้งในประเทศ และต่างประเทศ มีกิจกรรมบริการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาษาต่างประเทศที่หลากหลายและมีคุณภาพ ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอย่างเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ มีผลผลิตสื่อ เอกสารวิชาการ ตำรา และผลงานวิจัย ผู้เรียนมีการพัฒนาด้านภาษาเป็นที่พอใจ มีผู้สำเร็จหลักสูตร การศึกษา ด้านภาษาต่างประเทศที่มีความรู้ ความคิด และทักษะเป็นที่ต้องการของสังคม และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม

จุดแข็งของคณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐตามความคิดเห็นของบุคลากรและนักศึกษา คือ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและบุคลากรของคณะฯ มีความรู้ ความสามารถสูง ส่วนจุดอ่อนคือนักศึกษามีพื้นฐานความรู้น้อย ขาดแรงจูงใจใฝ่รู้ สิ่งอำนวยความสะดวกในการ

ทำงานยังไม่ทันสมัยและส่วนโอกาสก็คือความรู้ภาษาต่างประเทศมีความสำคัญในสังคมปัจจุบันทำให้นักศึกษาสนใจเรียนภาษาต่างประเทศ และสังคมความรู้ทำให้มีผู้ต้องการมีความรู้สนใจศึกษาและเข้าเรียนมากขึ้น ในขณะที่อุปสรรคที่ทำทลายคือคณะฯ ก็ไม่มีโอกาสได้คัดกรองนักศึกษาแรกเข้า ทั้งมหาวิทยาลัยอื่นๆของรัฐและเอกชนต่างมีคณะวิชาที่คล้ายกันเป็นคู่แข่งมาก ปัญหาของคณะฯ คือนักศึกษาขาดแรงจูงในการเรียน ขาดการบริหารจัดการที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ผลจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสารสื่ออินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ 5 แห่ง พบว่าทุกมหาวิทยาลัยมีแผนเชิงรุก แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่มุ่งมั่นเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ เช่น City University of Hong Kong ระบุว่ามีความปรารถนาที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ยอดเยี่ยมในการวิจัย และการศึกษาระดับมืออาชีพ มหาวิทยาลัยชั้นนำที่เก่าแก่จะมีภาษาต่างประเทศที่หลากหลาย ในขณะที่มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่จะมีภาษาของประเทศที่มีอำนาจทางเศรษฐกิจเป็นส่วนใหญ่ ทุกมหาวิทยาลัยตระหนักถึงความเป็นนานาชาติ มีศักยภาพด้านบุคลากรสูง มีการทำงานที่เป็นระบบ มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศทั้งด้านการศึกษา การวิจัยและนำเสนอตนเองสู่โลกภายนอกโดยมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีการเคลื่อนย้ายแลกเปลี่ยนนักศึกษาและอาจารย์ มีนักศึกษาต่างชาติเข้าเรียน และเน้นเรื่องของคุณภาพ และมหาวิทยาลัยชั้นนำทุกแห่งมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน ตลอดจนการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างดี นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยใหม่จะแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถและชื่อเสียงเข้ามาทำงานเพื่อสร้างชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัย

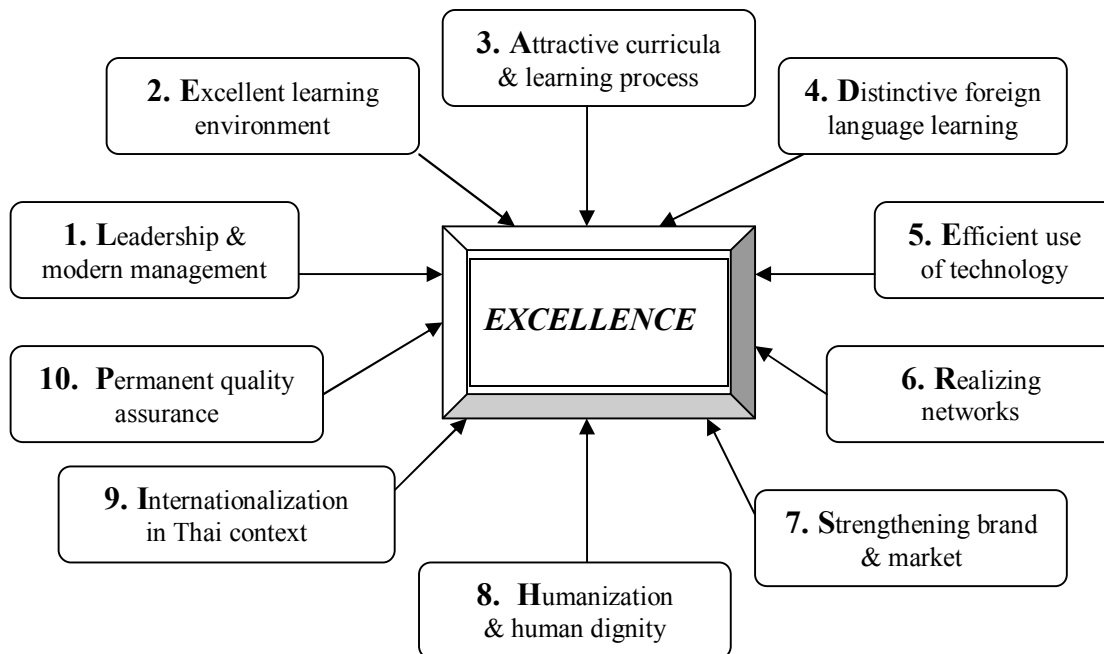
กรณีตัวอย่างมหาวิทยาลัยไทย 2 แห่ง คือ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม

เกล้าธนบุรี ทั้งสองแห่งมีวิสัยทัศน์ที่กำหนดถึงตำแหน่งขององค์กรที่ชัดเจนในระดับนานาชาติดังนี้ “คณะอักษรศาสตร์จะดำรงความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับชาติ และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ” ส่วนคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก็กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นหนึ่งในคณะศิลปศาสตร์ที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีในภูมิภาคอาเซียน” มีการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรที่สอดคล้องกัน จากการศึกษาเอกสารและการสังเกตสัมภาษณ์พบว่าทั้งสองแห่งมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหลากหลายรูปแบบในการบริหารจัดการ การเรียนการสอน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรส่วนกลางของมหาวิทยาลัยจะคอยคิดออกแบบวางระบบงาน ด้านต่างๆ เพื่อสร้างคุณภาพ ความก้าวหน้า ทันสมัยให้แล้วจึงส่งต่อทักษะความรู้มายังระดับคณะ ปัจจัยความสำเร็จของคณะเริ่มตั้งแต่นโยบายของมหาวิทยาลัย นโยบายจะเป็นตัวทิศทางขององค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์มีภาวะผู้นำ และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำให้สิ่งนั้นๆ เกิดขึ้น คนเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ อาจารย์มีความรู้ความสามารถ มีความเข้มข้นทางวิชาการ บุคลากรในทุกระดับรับผิดชอบร่วมกัน มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี นำเทคโนโลยีมาใช้ในการงาน ให้สามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็ว มีการประกันคุณภาพที่วางระบบการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้อาจารย์มีเวลามากขึ้นในการค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนา

ตนเองไปพร้อมกับการพัฒนาองค์กร ความเชื่อมั่นต่อองค์กร รักองค์กร ศรัทธาเชื่อมั่นผู้บริหาร จะทำให้สมาชิกทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการทำงาน และมีความสุขกับการทำงานอยู่ในองค์กรตลอดไป

ผลที่ได้จากการวิจัยข้างต้นทำให้เกิดประเด็นพัฒนากลยุทธ์องค์กรใน 10 ด้าน คือ กลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” โดยมีเป้าประสงค์ให้คณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ เป็นแหล่งผลิตบัณฑิตที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสำหรับสังคมไทยและสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และมีความเป็นเลิศในศาสตร์ของตน “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” เป็นอักษรย่อของคำสำคัญ 10 กลุ่มคำจากกลยุทธ์องค์กร ซึ่งสร้างขึ้นจากพื้นฐาน สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของบุคลากร และนักศึกษาของคณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐ เทียบเคียงเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่ดีของคณะวิชาภาษาต่างประเทศในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยและต่างประเทศ ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นสภาพสังคมที่เปลี่ยนไปก็เป็นแรงผลักดันที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนตำแหน่งบทบาทหน้าที่ใหม่และความรับผิดชอบใหม่ต่อสังคม จึงเกิดกลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” เพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศเป็นแหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณค่าสำหรับสังคมไทยและสังคมโลกดังต่อไปนี้

กลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P”



กลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” มีคำอธิบายดังนี้

L.	ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ทันสมัย (Leadership and modern management)
E.	สภาพอาคารสถานที่ โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนการสอนดีเยี่ยม (Excellent learning environment)
A.	หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้สามารถดึงดูดความสนใจ (Attractive curricula and learning process)
D.	การเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่ดีเยี่ยม (Distinctive foreign language learning)
E.	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากร (Efficient & effective use of technology and resource)
R.	สร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เห็นผลจริง (Realizing networks for cooperation)
S.	สร้างความเข้มแข็งแก่ภาพลักษณ์และการตลาด (Strengthening brand and market)
H.	ความเป็นมนุษย์และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Humanization & human dignity)
I.	ความเป็นสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย (Internationalization in Thai context)
P.	ความมั่นใจในคุณภาพที่ถาวร (Permanent quality assurance)

อภิปรายผล

กลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” เป็นกลยุทธ์ที่จะนำคณะวิชาภาษาต่างประเทศในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐสู่ความเป็นเลิศตามบทบาทใหม่ที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม แต่ละกลยุทธ์ในระดับองค์กรจะแจกแจงเป็นกลยุทธ์ระดับแผน ซึ่งกลยุทธ์ระดับแผน

ก็จะมีลักษณะบูรณาการสามารถบรรลุเป้าหมายระดับองค์กรได้หลายกลยุทธ์ เช่น การจัดหลักสูตรโดยให้ความสำคัญกับการเรียนในสถานที่จริง (work-based learning) โดยมีความร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดกระบวนการเรียนและบริบทของการเรียนให้สามารถนำความรู้มาใช้งานได้จริง สามารถเป็นกลยุทธ์

ในเรื่องหลักสูตรและเป็นกลยุทธ์เรื่องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในเวลาเดียวกัน คนๆ สามารถเลือกเฉพาะบางกลยุทธ์จาก 10 กลยุทธ์ ตามความต้องการเฉพาะของแต่ละที่

ข้อเสนอแนะ

1) ผลการวิจัยจากการสำรวจทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน จุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศ และความต้องการของบุคลากรและนักศึกษาซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรได้

2) ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารของมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากถึงแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์และแนวทางการบริหารจัดการคณะวิชาภาษาต่างประเทศของมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ รวมทั้งกรณีศึกษามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในประเทศไทยจะเป็นแบบอย่างให้

เทียบเคียงเรียนรู้สำหรับผู้บริหารและผู้สนใจได้จุดประกายความคิดในการพัฒนางานต่อไป

3) กลยุทธ์ในการบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยใช้ข้อมูลที่เป็นลักษณะจำเพาะขององค์กร ความต้องการของสังคมยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวโน้มของกระแสโลก และความต้องการของมวลสมาชิกขององค์กร เทียบเคียงเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติที่ดีของคณะวิชาภาษาต่างประเทศในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทยและต่างประเทศ ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ นำมาพัฒนาเป็นกลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” 10 กลยุทธ์ ซึ่งเป็น กลยุทธ์ที่สร้างขึ้นอย่างเจาะจงเพื่อประโยชน์ของคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ของรัฐส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์องค์กร “L-E-A-D-E-R-S-H-I-P” 10 กลยุทธ์หรือกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งสู่การปฏิบัติจริงสำหรับงานวิจัยต่อไปคือการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กิตติชัย วัฒนานิกร. 2550. การประกันคุณภาพอุดมศึกษา ระบบปัจจุบันและความท้าทายในอนาคต. การประชุมวิชาการเฉลิมพระเกียรติฯ 2-3 พฤศจิกายน 2550 ณ อาคารคอนเวนชัน ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.onesqa.or.th/th/register_7y/document/document_031050.doc.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2547. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีระบบ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ม.ส.ธ.
- ไทยโพสต์. 2552. นายกฯปลื้ม IMD จัดไทยติดอันดับ26จาก60ปท. หนังสือพิมพ์ไทยโพสต์[ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.posttoday.com/breakingnews.php?id=55185>.
- ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย. 2551. คิดใหม่เพื่ออนาคต. (เรื่องแปล) กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ลิขิต ชีรวะดิน. 2550. คนไทยในอุดมคติยุคโลกาภิวัตน์. การสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ที่มีต่อสังคมไทย 29-30 สิงหาคม 2550 ณ สโมสรทหารบก. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.royin.go.th/th/whatsnew/content.php?ID=297&SystemModuleKey=59>
- วิจารณ์ พานิช. 2550. โลกาภิวัตน์ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/blog/council/149666>.

- วิจิตร ศรีส้าน. 2550. **ทิศทางอุดมศึกษาไทย**. [ระบบออนไลน์แหล่งที่มา : http://www.thaieduforum.com/articles/detail_media.php?ID=30.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2546. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.2552. **ข้อมูลมหาวิทยาลัย**. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.mua.go.th/CHE_app2552/info_univ/index.php.
- Businessweek.2008.**The World's Most Competitive Countries** [Online]. Available from: http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/competitive_countries/
- Commission européenne. 2008. **Actions de l'Union européenne, Politique**. [Online]. Available from http://www.ciep.fr/dossierdoc/politique_linguistique/union_euro.php.
- Commission of the European Communities. 2002. **Promoting Language Learning and Linguistic Diversity– Consultation, Commission StaffWorking Paper** . [Online].Available from http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/doc308_en.pdf.
- IMD. 2009. **The World Competitiveness Scoreboard 2009**. [Online]. Available from: <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>.
- Marquardt, Michael. J. 2002. **Building the Learning Organizations**. USA: Davies–Black Publishing.
- Paige, Michael. 2005. **Internationalization of Higher Education : Performance Assessment an Indicators**. [Online]. Available from: <http://www.cshe.nagoya.u.ac.jp/publications/journal/no5/08.pdf>.
- Times Higher Education –QS. 2009. **THE – QS World University Rankings 2009 – Arts and Humanities**. [Online]. Available from: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2009/subject-rankings/arts-humanities>. [2009, October 19].
- Webometrics. 2009. **Ranking Web of World Universities: July '09** [Online]. Available from:http://www.webometrics.info/top100_continent.asp?cont=oceania.