

รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย



นาวาอากาศโทหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง

สถาบันวิทยบริการ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974-17-1342-8

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MODELS AND STRATEGIES FOR ESTABLISHING  
CORPORATE UNIVERSITY IN THAILAND

Wing Commander Tippayarat Sriphetluang

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

Department of Higher Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2002

ISBN 974-17-1342-8

หัวข้อวิทยานิพนธ์      รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชในประเทศไทย  
โดย                              นาวาอากาศโทหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง  
สาขาวิชา                      อุดมศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม      ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา)

.....กรรมการ  
(นาวาอากาศโท ดร.สมจิตร แก้วนาค)

นาวาอากาศโทหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง : รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย (MODELS AND STRATEGIES FOR ESTABLISHING CORPORATE UNIVERSITY IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน, 487 หน้า, ISBN 974-17-1342-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศ นำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทยและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย

การศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศดำเนินโดยการวิเคราะห์สาระ และใช้วิธีการวิจัย EDR ในการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทยกับกลุ่มตัวอย่าง 25 คน ตรวจสอบรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์โดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศมีวิวัฒนาการจากสาเหตุหลายประการ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยบริษัทได้แก่ 1) การเป็นหน่วยศึกษาอบรมแบบรวมศูนย์เชิงนโยบายและมีโปรแกรมการศึกษาเฉพาะทาง 2) การรองรับการขยายตัวและเติบโตขององค์กร 3) การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีดำเนินงานขององค์กร 4) การส่งเสริมองค์กรให้เป็นผู้นำทางธุรกิจและได้เปรียบด้านการแข่งขัน 5) การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต 7) การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรตรงตามความต้องการและกลยุทธ์ของบริษัท 8) การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบริษัทมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา

รูปแบบของมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทยประกอบด้วยโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท 12 ด้านได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยุทัศน์ การเงิน องค์กร การมีส่วนร่วม ผู้เรียน หลักสูตรและการเรียนการสอน เทคโนโลยีการศึกษา การวัดและประเมินผล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา โดยที่แต่ละด้านส่วนใหญ่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นการดำเนินงานในรูปสภามหาวิทยาลัยคล้ายกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปและการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์อยู่ในระดับปานกลางและการแบ่งศาสตร์การศึกษาเป็นคณะวิชาคล้ายมหาวิทยาลัยทั่วไปอยู่ในระดับน้อย

กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 ด้านคือ ด้านบริหารจัดการทั่วไป ด้านบริหารจัดการวิชาการ และด้านกลไกการอุดมศึกษาของรัฐ มีกลวิธีที่สำคัญคือ 1) จัดตั้งโดยไม่ต้องรอการปรับกฎหมายประเภทสถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัย และสถาบันการศึกษาเฉพาะทาง 2) จัดตั้งเป็นสถาบันอิสระซึ่งมีความเหมาะสมมากที่สุดแต่ต้องรอการปรับกฎหมาย 3) นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการรับรองมาตรฐานการศึกษา การกำหนดหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดประเมินผล 4) รัฐให้การสนับสนุนและจูงใจให้ดำเนินการ 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยคือ องค์กรและสถานประกอบการ น่าจะได้นำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทไปใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนาองค์กร และสร้างความเชื่อมโยงการดำเนินการระหว่างหน่วยงานรัฐด้านการศึกษา สถานประกอบการ และสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป โดยเฉพาะด้านการจัดตั้งและการรับรองมาตรฐานการศึกษาให้บังเกิดผลเชิงรูปธรรม

ภาควิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่อ.....
สาขาวิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา	2545	ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4284913127 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD : MODELS / STRATEGIES / ESTABLISHING/ CORPORATE UNIVERSITY / THAILAND  
WING COMMANDER TIPPAYARAT SRIPHETLUANG : MODELS AND STRATEGIES  
FOR ESTABLISHING CORPORATE UNIVERSITY IN THAILAND. THESIS ADVISOR :  
ASSIST. PROF. PANSAK POLSARUM, Ph.D. THESIS CO-ADVISOR : CHINNAPAT  
BHUMIRAT, Ph.D. 487 PP. ISBN 974-17-1342-8

The purposes of this study were as follows: 1) to study the evolution of corporate universities, 2) to investigate corporate university models in Thailand and 3) to set strategies for establishing corporate universities in Thailand.

The research methodology were: content analysis for studying evolution of corporate universities, EDFR with 25 experts for investigate corporate university models in Thailand. And meeting of 20 experts for verification of model and setting strategies for establishing corporate universities in Thailand.

It was found that corporate universities were developed for many reasons. Which are core characteristics of corporate universities included: 1) being policy-centralized educational and training units with a professional program, 2) reinforcing organization growth and expansion, 3) being the support basis of organizational restructure, 4) providing business leadership and competitive advantage, 5) being a change agent, 6) being a learning organization and promoting lifelong learning, 7) developing the human resources of the organization to meet business and organizational needs, and 8) using an organizational philosophy, 9) promoting and promulgating values and corporate culture as the principle of the organization's education.

The components of the corporate university model in Thailand consist of: governance, vision, funding, organization, students, curriculum and instruction, partnership, evaluation, communication, educational technology, establishment, accreditation and recognition. The study shows that mostly components are fairly feasible and most likely achievable. Excepting, managing governance body like traditional university and mobilizing fund from the stock market were moderately feasible. And the least feasible was dividing department of faculty as traditional university.

The results of the research showed that the main strategic areas for establishing corporate universities in Thailand were: 1) general management 2) academic management and 3) government mechanisms for higher education management. The important tactics were: 1) establishment with the present law in contractual partnership institutions, affiliation institutions, traditional universities, specific centers in traditional universities and specialized institutions for public organization, 2) establishing stand alone institutions which wait for new laws, 3) using Thai Vocational Qualification (TVQ) as a tool for accreditation, evaluation and curriculum development 4) motivating and supporting from the government and 5) setting up the network from corporate and related organizations.

This study recommend that corporate and organization ought to use this model and strategies as a tool for organizational development. Particularly, creating the connection of educational organization, corporation and traditional universities in establishment and educational recognition.

Department Higher Education	Student's signature.....
Field of study Higher Education	Advisor's signature.....
Academic year 2002	Co-Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกล่วงด้วยดี จากความกรุณาอย่างสูงยิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ชินภัทร ภูมิรัตน อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ข้อคิด และกำลังใจในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน จนกระทั่งงานวิจัยถูกล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์ ความแข็งแกร่งและกล้าหาญอย่างนักวิชาการอุดมศึกษาที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าภาควิชาและประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุษ รongศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันธนะเดชา คณะกรรมการสอบที่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับกลยุทธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ

ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR ทั้ง 25 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสัมมนา 20 ท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้เกียรติและเวลาในการให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณ นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เป็นกำลังใจ และสนับสนุนงานวิจัยนี้มาอย่างดีโดยตลอด

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสถิติและระเบียบวิธีการวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ นาวาอากาศโท ดร.สมจิตร์ แก้วนาค ที่ได้กรุณาเป็นคณะกรรมการสอบและให้ความช่วยเหลือ แนะนำด้านการวิจัย

ความสำเร็จส่วนหนึ่งในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เกิดจากกำลังใจ และความช่วยเหลือ อาหาร ห่วงใยจาก พี่น้องภาควิชาอุดมศึกษาทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ดร.สรรรัชต์ ห่อไพศาล เพื่อนผู้แนะนำและให้ความสนับสนุนอย่างยิ่ง คุณชุตินันท์ อิทธิรัตนานา คุณนวนลทิพย์ ปริญาญกุล คุณนงยศ พรตปภรณ์ คุณรัชพล กาญจนกุล ที่ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจมาโดยตลอด คุณบุญส่ง หาญพานิช ได้ให้ข้อมูลซึ่งทำให้รู้จัก มหาวิทยาลัยบรซรัช และคุณพงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการวิจัย

ผู้วิจัยน้อมรำลึกถึงพระคุณของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถานศึกษาอันเป็นที่รัก ซึ่งให้ความรู้ ความคิด และโอกาสในชีวิตแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งคณาจารย์คณะครุศาสตร์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาแก่ผู้วิจัยตั้งแต่ระดับปริญญาตรีถึงปัจจุบัน

ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าและเกียรติจากการศึกษานี้แก่ คุณพ่อทิว คุณแม่อุบลรัตน์ ไทศรีวิชัย และคุณเทอดทูน ไทศรีวิชัย พี่ชายที่ได้ให้ความรัก ความห่วงใยและสนับสนุนค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายในการศึกษานี้มาโดยตลอด ขอขอบคุณ Mr.Thomas Yates ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือในด้านภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี

งานวิจัยนี้สำเร็จได้อย่างดีด้วยความรัก กำลังใจ ความอดทนเป็นอย่างสูงจากลูกสาวที่รักได้แก่ ด.ญ.ทิพย์สุภางค์ สีเพชรเหลือง และ ด.ญ.พัชรวลัย สีเพชรเหลือง ความห่วงใย และการสนับสนุนทุกด้านมาโดยตลอดทุกขั้นตอนจาก นาวาอากาศเอก สมโภช สีเพชรเหลือง ผู้วิจัยขอขอบคุณอย่างมีลิ้มเสียน

นาวาอากาศโทหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	9
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	21
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	24
<b>2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>25</b>
แนวคิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.....	26
ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรืษัท.....	28
- แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต.....	28
- แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้.....	32
- แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรืษัท.....	47
แนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์.....	70
การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรืษัทในประเทศไทย.....	
- หลักการและแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรืษัท.....	70
- แนวคิดทฤษฎีองค์การ.....	81
- หลักการจัดการอุดมศึกษา.....	84
- การรับรองมาตรฐานการศึกษา.....	87
- การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ.....	88

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผน โปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่.....	89
- แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ.....	96
- แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	101
แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ.....	112
แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย.....	114
- เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR.....	114
- การวิเคราะห์สาระ.....	116
- การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ.....	120
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	121
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>127</b>
ขั้นตอนการวิจัย.....	129
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	142
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	143
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ.....	144
<b>4 วัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ.....</b>	<b>146</b>
การวิเคราะห์มูลเหตุการจั้ดตั้ง เป้าหมายและภารกิจของ มหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ.....	147
การเปรียบเทียบมูลเหตุการจั้ดตั้ง เป้าหมายและภารกิจระหว่าง มหาวิทยาลัยบรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน.....	149
การวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างของมูลเหตุการจั้ดตั้ง เป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไปและมหาวิทยาลัยบรรษัท.....	153
ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท.....	159
<b>5 รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....</b>	<b>162</b>
ผลการศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	163
ผลการวิเคราะห์ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR.....	166
ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบ มหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	197



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	201
การนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	218
<b>6 กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....</b>	<b>232</b>
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน.....	233
กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ.....	245
ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทใน ประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ.....	249
ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	258
นำเสนอกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	276
<b>7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>283</b>
สรุปผลการวิจัย.....	284
อภิปรายผลการวิจัย.....	310
ข้อเสนอแนะ.....	330
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	<b>334</b>
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	344
ภาคผนวก ข สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR.....	378
ภาคผนวก ค ข้อมูลกรณีศึกษา ที่ใช้ในการศึกษาวิวัฒนาการ มหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ.....	439
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กระทบ ต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย.....	441
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านการจัด การศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย...	465
ภาคผนวก ฉ การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ.....	473
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....</b>	<b>487</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การเปลี่ยนแปลงในบริษัท.....54
2	การเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้.....59
3	การเปลี่ยนแปลงสู่การเรียนรู้แบบมีการกระทำเป็นพื้นฐาน.....60
4	ข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วไปและมหาวิทยาลัยบริษัท.....64
5	ข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยบริษัทแบบดำเนินการเอง และแบบมีส่วนร่วม..... 70
6	สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....142
7	การเปรียบเทียบมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมายและภารกิจ ระหว่างมหาวิทยาลัยบริษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน..... 149
8	การวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างระหว่าง มหาวิทยาลัยบริษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน..... 153
9	การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท.....164
10	สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทยตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1..... 167
11	ผลการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย..... 202
12	การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย ด้านกฎหมายและการเมือง... 234
13	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท ในประเทศไทยด้านเศรษฐกิจ..... 236
14	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท ในประเทศไทยด้านสังคมและวัฒนธรรม..... 236
15	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท ในประเทศไทยด้านเทคโนโลยี..... 237
16	การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน ในการดำเนินงานด้าน การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย..... 241
17	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านโอกาสและภัยอันตรายในการดำเนินงาน ด้านการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย..... 243

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
18	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชในประเทศไทย กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารทั่วไป : สอดคล้องกับความต้องการและ เลี้ยงตัวเองได้.....	259
19	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชในประเทศไทย กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารจัดการวิชาการ: เชื่อมโยงกับธุรกิจ.....	265
20	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชในประเทศไทย กลยุทธ์หลักที่ 3 การบริหารจัดการอุดมศึกษาของรัฐ : คล่องตัวและยืดหยุ่น.....	271



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญแนกมึ

แนกมึ		หน้า
1	กรอบแนกมึดใการวิจัย.....	8
2	กรบวการเรียนเพื่อเรียนรู้ตามแนกของสมึถ.....	30
3	การเชื่อมโยงกันระหว่งการศึษาโดยมีชุมชนเป็นฐาน และการศึษาตลอดชึวิต.....	32
4	วงจการเรียนรู้จากประสบการณขงคอล์บ.....	39
5	ชัันตอน 7 ประการใการสร้งมหาวิทยาลัยบรชั.....	80
6	รูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยบรชัของบารลึ.....	83
7	แหล่งท่วไปของข้อมูลสำหรัการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายใน.....	110
8	ความสัมพันธ์ระหว่งพารามิเตอร์และการวิเคราะห์สาระ.....	118
9	สรุขัันตอนวิธีดำเนใการวิจัย.....	128
10	ชัันตอนการศึษาวิวัฒนาการมมหาวิทยาลัยบรชัต่างประเทศ.....	146
11	ชัันตอนการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรชัใประเทศไทย.....	162
12	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรชัใประเทศไทย.....	218
13	ชัันตอนการสังเคราะห์กลยุทธ์การจ้ดตั้งมหาวิทยาลัย บรชัใประเทศไทย.....	232
14	ความสัมพันธ์ขงรูปแบบและกลยุทธ์การจ้ดตั้งมหาวิทยาลัย บรชัใประเทศไทย.....	288

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในโลกอย่างรวดเร็วของยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งอุดมไปด้วยการแข่งขันและความร่วมมือ เป็นแรงผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยจะต้องมีบทบาทมากขึ้นในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในเวทีเศรษฐกิจโลกทั้งด้านการเมือง การค้า สังคม ประชากร สิ่งแวดล้อม ฯลฯ การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายด้านทั้งวิธีดำเนินงาน บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี ฯลฯ บุคลากรที่มีคุณภาพนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะพัฒนาประเทศให้มีความแข็งแกร่งและมั่นคงภายใต้การแข่งขันของโลกในปัจจุบันนี้ ความสำคัญของบุคลากรต่อการพัฒนานี้เห็นได้จากการกำหนดสาระในนโยบายและแผนต่าง ๆ ของประเทศ เช่น นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฯลฯ โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คิดเป็นทำเป็น มีศักยภาพในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคใหม่ ในกระบวนการพัฒนาดังกล่าวการศึกษา นับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง ประเทศต่าง ๆ ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา ได้มีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว (สุธรรม อารีกุล, 2544)

สำหรับการศึกษาในประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ.2542 เป็นต้นมา ส่งผลให้การศึกษามีการปรับเปลี่ยนทั้งระบบตั้งแต่จุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทางการจัดการศึกษา จนกระทั่งการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ความในพระราชบัญญัติการศึกษาแสดงจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจนว่า“การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” โดยการจัดการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องในด้านการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการเน้นการมีเอกภาพด้านนโยบายหลากหลายในการปฏิบัติมีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถาบันการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการส่งเสริมวิชาชีพครู ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ความหมายของ “สถานศึกษา” ได้ขยายขอบเขตออกไปจากสถานศึกษาเช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ออกไปเป็นหน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

ดังนั้น การศึกษาในทุกระดับทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือปฏิรูปแนวทางการดำเนินงานใหม่ให้ตอบสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาขั้นสูงมีบทบาทสำคัญในการเตรียมประชากรเข้าสู่โลกของงานและเป็นพลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ จะต้องมีการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั่วโลกทั้งทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรม การปฏิรูปการอุดมศึกษานั้นมิได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยแต่ได้มีการดำเนินการในหลายประเทศ ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการปฏิรูปการอุดมศึกษาได้แก่ การขยายตัวด้านปริมาณของนักศึกษา ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี สารสนเทศ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2542)

ความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับปฏิรูปการอุดมศึกษาเห็นได้ชัดเจนจากการประชุมระดับโลกเรื่อง "การอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21: วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ" ซึ่งจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 5-9 ตุลาคม 2541 ณ สำนักงานใหญ่ของยูเนสโก กรุงปารีส ซึ่งมีผู้เข้าร่วมประชุมจากประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกนับพันคน การประชุมครั้งนี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาโลกอย่างมากคือการอภิปรายพิจารณาและให้การรับรองปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ รวมทั้งให้การรับรองร่างกรอบลำดับความสำคัญในการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอุดมศึกษา ซึ่งปฏิญญาโลกดังกล่าวมีประเด็นหลักอยู่ 3 ประเด็นใหญ่คือ ภารกิจและหน้าที่ใหม่ของการอุดมศึกษา (Missions and Functions of Higher Education) การสร้างวิสัยทัศน์อุดมศึกษาใหม่ (Shaping a New Vision of Higher Education) และจากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (From Vision to Action) ปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาชี้ชัดว่าภารกิจสำคัญของอุดมศึกษาในศตวรรษหน้าไม่ใช่เพียงแต่การศึกษาในวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งหรือสร้าง นักวิชาการสาขาใดสาขาหนึ่งอย่างที่เคยปฏิบัติมา แต่อุดมศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้คนได้เรียนสูงขึ้นและสามารถเรียนได้ตลอดชีวิตจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสเต็มที่และมีระบบยืดหยุ่นทั้งเข้าและออก รวมทั้งมีโอกาสที่จะเติบโตและพัฒนาเต็มที่ควบคู่ไปกับการเลื่อนฐานะทางสังคมจากอุดมศึกษาด้วย (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2542)

ภาระหน้าที่ของอุดมศึกษาว่าคงจะไม่จำกัดอยู่เพียงแต่ในขอบเขตของรั้วมหาวิทยาลัยและจัดให้สำหรับบัณฑิตนักศึกษามหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่จะต้องมีรูปแบบที่หลากหลายและเปิดกว้างและสอดคล้องกับความต้องการของคนในสังคม เช่น ระบบการเรียนใหม่ที่เน้นการประสานระบบการศึกษากับการทำงานเข้าด้วยกัน (Work Study Program) ซึ่งได้จัดให้มีขึ้นแล้วในหลายประเทศ เช่น ในประเทศอังกฤษได้ให้ความสำคัญของการฝึกอบรมและเพิ่มทักษะการทำงานแก่ผู้ที่ทำงานเป็นการศึกษาระบบเปิดที่เน้นการเรียนที่สอดคล้องกับระบบการทำงาน นอกจากนี้จุดเด่นที่สำคัญของอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษ ได้แก่ การดึงบรรษัทเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิต นับเป็นการผสมผสานระหว่างงานกับการเรียน หรือที่เรียกว่าเป็นหลักสูตรการเรียนและการทำงาน ให้สามารถใช้ประสบการณ์การทำงานในการเทียบเพื่อการเรียนต่อได้ด้วย

การจัดการเรียนในลักษณะนี้นอกจากจะดำเนินการในประเทศทางตะวันตกเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์แล้ว ประเทศทางแถบเอเชียก็เริ่มดำเนินการแล้วเช่นกัน เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และมาเลเซีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศมาเลเซียมีจุดมุ่งหมายให้อุดมศึกษาเป็นอุตสาหกรรมการศึกษา และถือเป็นแหล่งรายได้ของการส่งออกอย่างหนึ่ง โดยมี การร่วมมือกับภาคเอกชนและบุคคลภายนอก ตลอดจนมีการจัดการในเชิงธุรกิจ จัดตั้งบริษัทในสถานที่ของมหาวิทยาลัย มีศูนย์ธุรกิจมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่าง ๆ หรือร่วมลงทุนกับบริษัท ต่าง ๆ (พรพิมล เมธีรานันท์, 2542)

เหตุผลสำคัญประการหนึ่งของการที่หน่วยงานและสถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเห็นได้จากผลของการวิจัยซึ่งพบว่า ความเจริญรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่องในภาคธุรกิจเอกชนนั้นขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ของการศึกษาที่จะรักษากำลังแรงงานที่มีคุณวุฒิสูงและมีความสามารถในการแข่งขันสูงไว้ สิ่งที่ลูกจ้างรุ่นใหม่ต้องการรู้เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทุกวันนี้แตกต่างจากสิ่งที่ลูกจ้างในอดีตจำเป็นต้องรู้ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลกได้เปลี่ยนความต้องการของนายจ้างจากเดิมไปสู่ความต้องการกำลังแรงงานที่ได้รับการพัฒนาฝึกอบรม และได้รับการศึกษามาเป็นอย่างดี ผลที่ตามมาคือ ธุรกิจเอกชนมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากในการทำให้การปฏิรูปการศึกษากลายเป็นจริงขึ้นมา (วิภาสสินทร์ ประพันธ์ศิริ, 2543)

นอกจากนั้น เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งจุดประกายให้สถานประกอบการเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาได้แก่ ความไม่พึงพอใจกับผลผลิตที่ได้จากสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาไปยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที สถานประกอบการจะต้องนำไปให้การศึกษารหัสฝึกอบรมใหม่ก่อนจึงจะปฏิบัติงานได้ เนื่องจากสิ่งที่ผู้เรียนศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทำให้ผู้เรียนไม่มีทักษะที่ตรงหรือเพียงพอต่อการทำงานได้จริงสอดคล้องกับที่บุญญศักดิ์ ใจจงกิจ (2541) ได้วิเคราะห์หลักสูตรเทคนิคและอาชีวศึกษาของไทยและสรุปไว้ว่า “...นักศึกษาได้ฝึกได้เรียนแต่ทักษะบางอย่างในระดับกึ่งชำนาญเท่านั้นและเป็นทักษะชนิดใช้

แรงงานจริง ๆ วิชาด้านวิทยาอาชีพก็ได้รับไปบ้าง และมักอยู่ในระดับที่ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ งานได้ทันที” ทั้งนี้เนื่องจากผลผลิตหรือผู้ที่สำเร็จจากสถานศึกษาเพื่อมีงานทำในประเทศทุกวันนี้ ส่วนใหญ่จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถสร้างผลผลิต (Productivity) ไม่ถึงขั้น หรือสามารถทำงานได้ในเกณฑ์ต่ำ
2. ไม่มีความเป็นเอกในการแข่งขัน (Competitiveness) ด้านการงาน ซึ่งหมายถึง ไม่มี ความสามารถนำความรู้ไปใช้กับงาน ณ สภาพใหม่อย่างได้ผล
3. ไม่มีทักษะปฏิรูปประสมประสาน ที่จะนำทักษะอาชีพ วิทยาอาชีพและประสบการณ์ จากการทำงานมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
4. ด้อยในเรื่องคุณค่าและจริยธรรม ขาดระเบียบวินัยในการประพฤติตนและการทำงาน
5. ด้อยในเรื่องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (learning how to learn)
6. ยังขาดความตระหนักในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ลักษณะทั้ง 6 ข้อข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันคุณภาพของการศึกษาเพื่อการทำงานของ ไทยนั้นไม่ประสบสัมฤทธิ์ผล การที่ผลผลิตหรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษายังไม่ สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีคุณภาพไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้หรือตลาดแรงงานนั้นเป็น ผลที่เกิดมาจากปัจจัยสำคัญเกี่ยวเนื่องหลายประการได้แก่

1. อาจารย์ ปัญหาอาจารย์ขาดความรู้ หรือการติดตามเทคโนโลยีทำให้ไม่มีความรู้หรือ ประสบการณ์ที่จะนำมาสอน
2. นักศึกษา ขาดความรู้พื้นฐานวิชาสามัญ ขาดความสนใจใฝ่รู้ในการเรียนอย่างจริงจัง
3. สถานศึกษา รัฐบาลให้การสนับสนุนพัฒนาทางวัตถุเช่น อาคาร โรงฝึกงาน คุรุภัณฑ์และ อุปกรณ์การศึกษาดีพอสมควร แต่ขาดการพัฒนาครุอาจารย์

ปัญหาดังกล่าวนั้นนอกจากจะเกิดในประเทศไทยแล้วยังมีลักษณะเช่นเดียวกันในหลาย ๆ ประเทศ และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทหรือสถานประกอบการต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในการจัดการศึกษากับพนักงานหรือผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพราะจะทำให้ได้คนที่ตรงกับ ความต้องการ ตลอดจนองค์กรมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีเหนือกว่า สถานศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประสานระบบการศึกษาเข้ากับการทำงานและเหตุผลของการที่ หน่วยงานหรือสถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ริเริ่มรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่คือ “มหาวิทยาลัยยบรชั” (Corporate University) ซึ่งมาร์ก เอลเลน (Mark Allen, 1998) ได้ให้ความหมายของมหาวิทยาลัยยบรชัว่า เป็นองค์กร ทางการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม่ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเดิมเป็นสิ่งอื่นมากกว่าการศึกษา



ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยบริษัทได้แก่ มหาวิทยาลัยโมโตโรลา (Motorola University) มหาวิทยาลัยดิสนีย์ (Disney University) ของบริษัทเอ็กซน หรือแม้กระทั่งการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทจากหน่วยงานรัฐบาลเช่น มหาวิทยาลัยการทัพอากาศ (Air University) ของกองทัพอากาศสหรัฐ มหาวิทยาลัยบริษัทเป็นทางเลือกใหม่ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งกำลังได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางทั่วโลกเป็นสถาบันการศึกษาที่รองรับการศึกษาสำหรับคนทำงาน อันก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งปัจเจกบุคคล เป้าหมายขององค์กร และความอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติ จากการสร้างสรรค์องค์กรให้เกิดเป็นแหล่งแห่งการเรียนรู้ และผลิตนวัตกรรม ตลอดจนสนับสนุนแนวคิดในการผลักดันให้เกิดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ของประชาชน (Meister, 1998)

รากฐานเดิมของมหาวิทยาลัยบริษัทนี้ได้แก่การจัดเตรียมการฝึกอบรมให้กับพนักงานในบริษัทแต่ต่อมาได้เคลื่อนกระบวนการนี้จากการฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในที่ทำงานและพัฒนาพนักงานทุกด้านนอกเหนือไปจากการฝึกทักษะเฉพาะทางวิชาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดได้แก่ การที่พนักงานมีความรู้และทักษะจะทำให้เข้าใจแนวโน้มของธุรกิจและสนับสนุนวิสัยทัศน์ของบริษัทในอนาคต อันเป็นความได้เปรียบด้านการแข่งขันทางการตลาดของบริษัทในที่สุด (Karen L. Barley, 1998) ประเภทของมหาวิทยาลัยบริษัทที่มีอยู่ในปัจจุบันมีหลากหลายลักษณะและหลายระดับ หากพิจารณาจากการดำเนินงานส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 2 แบบได้แก่ แบบเอกเทศ (Stand Alone) และแบบมีหุ้นส่วน (Partnering) (Meister, 1998)

สำหรับหลักสูตรในการศึกษาจะเป็นการกำหนดความต้องการจากองค์กรเองหรือการร่วมกันกำหนดระหว่างองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนร่วม หลักสูตรประกอบไปด้วย 3 C คือ Corporate Citizenship, Contextual framework และ Core Competency ซึ่งได้แก่ การเป็นพนักงานที่ดีของบริษัท กรอบงานที่เกี่ยวกับบริบทของบริษัท และความรู้ความสามารถหลักในการทำงาน ส่วนวิธีการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบริษัทนั้นมีหลากหลายรูปแบบทั้งการเรียนในชั้นและการเรียนผ่านสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งมีความสะดวกและได้รับความนิยมในปัจจุบัน

ดังนั้น มหาวิทยาลัยบริษัทจึงได้รับความนิยมและเติบโตอย่างรวดเร็วตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา กล่าวคือ จาก ค.ศ. 1988 ที่มีจำนวนมหาวิทยาลัยบริษัทอยู่ 400 แห่ง กลายมาเป็นกว่า 1,600 แห่งในปัจจุบัน และคาดว่าจะถึง 2,000 แห่ง ในปี ค.ศ.2000 ยิ่งกว่านั้น มหาวิทยาลัยบริษัทยังก้าวเข้ามาเป็นคู่แข่งสำคัญของมหาวิทยาลัยรูปแบบปัจจุบันในขณะที่วิทยาลัยกว่า 200 แห่งในสหรัฐอเมริกาเริ่มปิดตัวลง (Meister, 1998) จากการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยบริษัทแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยบริษัทมีรูปแบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและกำลังก้าวมาบีบบบาทสำคัญต่อการเป็นผู้ให้การศึกษาสำหรับคนวัยผู้ใหญ่หรือวัยทำงานอย่างแท้จริง ปัจจุบันรูปแบบมหาวิทยาลัยบริษัทได้แผ่ขยายไปในประเทศและภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก

ด้วยการนำแนวความคิดของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทมาดำเนินการและการขยายสาขาของมหาวิทยาลัยบรรษัท

จากการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทขึ้นในองค์กรนี้ ทำให้หลายบรรษัทหรือองค์กรต่าง ๆ พึงพอใจและกล่าวว่าเขาพอใจที่จะให้การศึกษาแก่พนักงานตั้งแต่แรกเริ่มด้วยมหาวิทยาลัยบรรษัทเองมากกว่าการให้การศึกษาใหม่กับพนักงานที่สำเร็จการศึกษามาโดยไม่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นขององค์กรเช่น ภาษา คณิตศาสตร์ สังคมศาสตร์ การจัดการ และคอมพิวเตอร์ ซึ่งองค์กรคาดหวังว่าพวกเขาควรจะได้เตรียมพร้อมแล้วตั้งแต่การเรียนในมหาวิทยาลัย (Rowly, D.J., Lujan, H.D. and Dolence, M.G., 1998) การก้าวเข้ามาสู่นิเวศการอุดมศึกษาของหน่วยงานเอกชนในฐานะของผู้ให้การศึกษาด้วยการเป็นทางเลือกหนึ่งของการศึกษา จึงเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาว่า 3,000 แห่ง ในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลกที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในด้านเศรษฐกิจศาสตร์ความรู้เพื่อให้มีความสามารถในแข่งขันได้กับรูปแบบสถาบันการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา (Meister, 1998)

ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแนวโน้มรูปแบบของสถาบันการศึกษาหนึ่งที่จะเข้ามามีบทบาทต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของโลกในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยซึ่งกำลังมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษารั้งใหญ่ ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทยในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่เหมาะสมกับประเทศไทยสำหรับเป็นแนวทางให้บรรษัท สถาบัน หรือองค์กรในประเทศไทยนำไปพิจารณาปรับปรุงการจัดศึกษาระดับอุดมศึกษาภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลองค์กร สังคมและประเทศต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในต่างประเทศ
2. นำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
3. นำเสนอกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

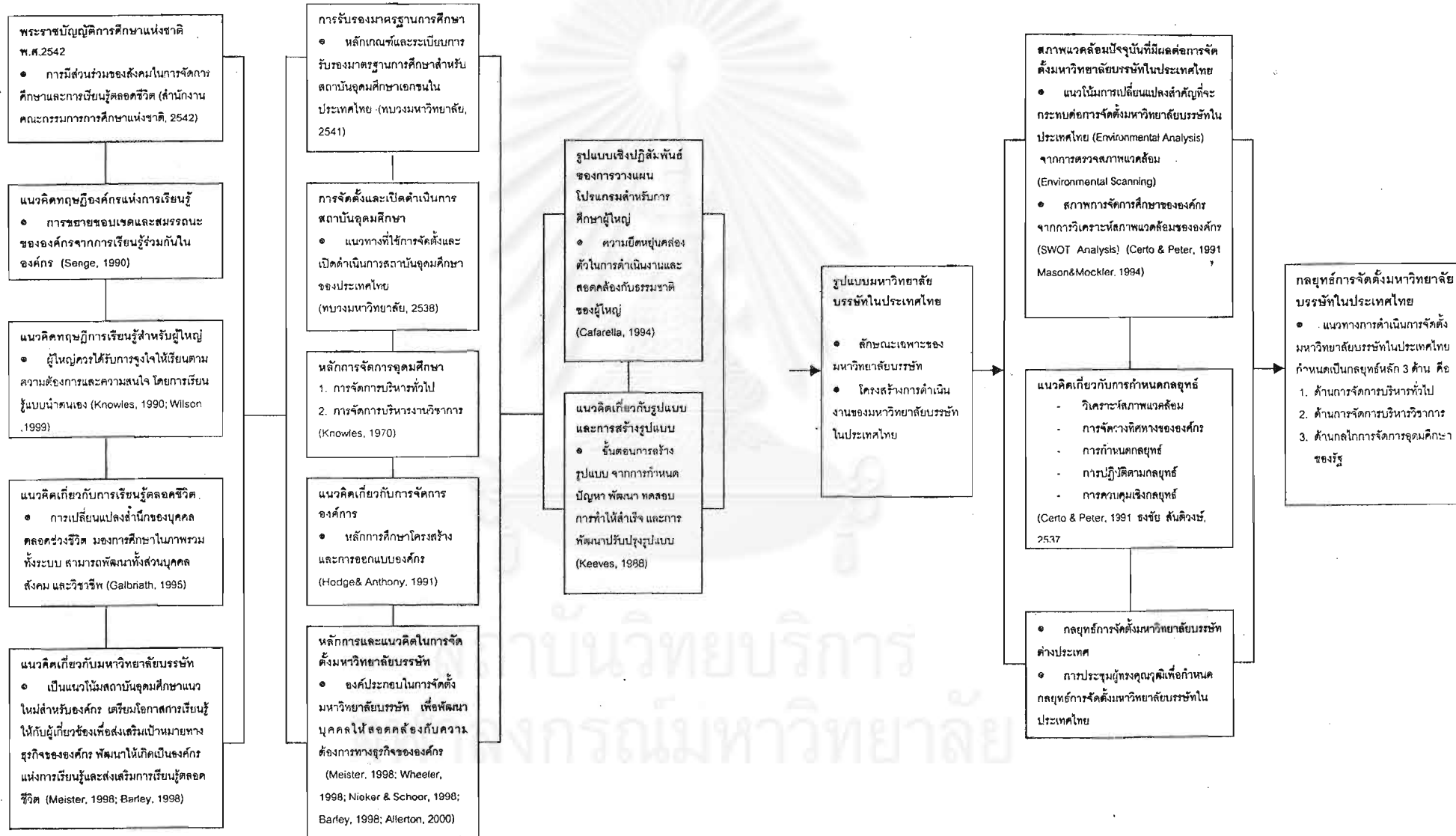
## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัท ผู้วิจัยมุ่งศึกษามูลเหตุการจัดตั้งเป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นลักษณะสำคัญของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
2. การศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 12 ด้านคือ การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ การเงิน องค์กร ผู้เรียน หลักสูตรและการเรียนการสอน เทคโนโลยีการศึกษา การวัดและประเมินผล การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา
3. การศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยครอบคลุมเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ
  - 3.1 ด้านการจัดการบริหารทั่วไป ได้แก่ การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ การเงิน องค์กร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์
  - 3.2 ด้านการจัดการบริหารทางวิชาการ ได้แก่ หลักสูตรและการเรียนการสอน ผู้เรียน การมีส่วนร่วม การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีการศึกษา
  - 3.3 ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา

โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง  
 “รูปแบบและกลยุทธ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย”



## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเพื่อเป็นกรอบแนวคิด สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

จากสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ว่า “การจัดการศึกษาจะต้องยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการพัฒนาเนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดความสนใจในการหาแนวทางใหม่ในการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศไทยให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต โดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษาในลักษณะของการมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมของบุคคล และจากการที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตไม่หยุดเพียงแค่การศึกษาจากระบบ ทำให้ลักษณะของสถานศึกษาในปัจจุบันได้ขยายวงกว้างออกไป จากสถานศึกษาในระบบสู่องค์กรต่าง ๆ ในสังคม และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลและองค์กร สถานประกอบการ สถาบันต่าง ๆ ในสังคมในการจัดการศึกษา

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเปิดโอกาสและส่งเสริมให้จัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของสังคมและโลกของงานอย่างแท้จริง ดังนั้น การจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงเป็นแนวทางหนึ่งในอนาคตที่น่าสนใจสำหรับประเทศไทยและควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อหาแนวทางในการจัดตั้งให้เหมาะสมกับประเทศไทยและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการกำหนดแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นความสำคัญของการสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นกับคนไทย ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในสำนึกของบุคคล (Consciousness) ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิตเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกที่จะส่งผลต่อสติปัญญา สังคม และการเปลี่ยนแปลงของบุคคลด้วยการให้การศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีทั้งลักษณะจงใจและไม่จงใจที่จะสร้างโอกาสให้เกิด หรือมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดทุกช่วงชีวิต (Galbraith, 1995)

การศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นการมองการศึกษาในภาพรวมที่ครอบคลุมรูปแบบการศึกษาในลักษณะทุกระบบการศึกษาคือในระบบ นอกในระบบ และตามอัธยาศัย โดยพยายามบูรณาการและเชื่อมโยงโครงสร้างทั้งหมดของการศึกษาเข้ามาด้วยกันเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลสามารถบรรลุการพัฒนาส่วนบุคคล สังคม และวิชาชีพตลอดช่วงชีวิตเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตทั้งส่วนตัวและหมู่คณะ (Dave, 1976 cited in Galbriath, 1995)

คอปเปลีย์และเดฟ (Cropley and Dave, 1978 cited in Galbriath, 1995) ได้เสนอแนะว่า การศึกษาตลอดชีวิตมี 2 มิติคือ มิติในแนวตั้งและมิติในแนวนอน ส่วนกัลเบรธได้เสนอมิติที่ 3 เพิ่มเติมคือ การเรียนเพื่อเรียนรู้ (learning to learn) ซึ่งเป็นมิติสำคัญสำหรับการศึกษาตลอดชีวิต

มิติที่ 1 แนวนอน มองว่าการศึกษาเป็นองค์ประกอบหลักของชีวิต และการศึกษาที่มีอิทธิพลที่สุดมาจากสิ่งอยู่นอกสถานศึกษา โดยผ่านมาทางสื่อมวลชน จากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนและครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการ และอื่น ๆ การศึกษาจึงควรเป็นสิ่งที่ให้กับคนทุกช่วงอายุและทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตก้าวหน้าในชีวิตด้วยกระบวนการที่แตกต่างหลากหลาย

มิติที่ 2 แนวตั้ง มองการศึกษาในภาพของความต่อเนื่องตลอดทุกช่วงชีวิต ซึ่งเป็นความต่อเนื่องระหว่างการศึกษา สถานศึกษา ชีวิต และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อชีวิต

มิติที่ 3 การเรียนเพื่อเรียนรู้ มิตินี้เสนอแนะว่า บุคคลที่มีการศึกษาหมายถึงการเป็นผู้ที่เรียนรู้วิถีในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง สำหรับการเรียนรู้ในลักษณะนี้ เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการมีและการได้มาซึ่งความรู้และทักษะเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เรียนรู้ที่จะต้องประสบ

จึงเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการศึกษาตลอดชีวิตจะสามารถบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรมได้หากสังคม ชุมชน และรัฐให้ความสนใจ มีความร่วมมือกันที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือเรียกได้ว่าเป็นการศึกษาโดยมีชุมชนเป็นฐาน (Community-Based Education) (Galbriath, 1995) ดังนั้น การส่งเสริมให้หน่วยงานและสถานประกอบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาคือต่อเนื่องสำหรับพนักงานและสายงานขององค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และโอกาสในการศึกษา จากหน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการเอง โดยบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรนั้น เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

### 3. แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถจัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย สำหรับการจัดการศึกษานอกระบบ หน่วยงานหรือองค์กรเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญ แต่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำความรู้ที่นั่นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นโดยมีความหมายถึง องค์กรที่ขยายขอบเขตและสมรรถนะเพื่อสร้างผลที่ต้องการได้อย่างแท้จริง โดยการที่ผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิถีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990) ด้วยการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ปรับระดับความรู้สึก จิตใจ และระบบการคิดเรียนรู้จากกันและกัน และจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2543)

สำหรับมหาวิทยาลัยบร็อค เป็นการศึกษาในสถานประกอบการพัฒนามาจากแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนเก (Peter Senge) ซึ่งได้เสนอวินัย 5 ประการในการทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Model) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Share Vision) และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยที่ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเป็นวินัยที่มีความจำเป็นที่สุดที่จะทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ และเป็นหลักของการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรจากการพัฒนาคนจึงเริ่มได้รับความนิยมาโดยตลอดและทำให้มหาวิทยาลัยบร็อคได้รับความนิยมและเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว (Meister, 1998)

### 4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

ปัจจุบันการศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่การศึกษาในระบบของวัยเรียนเท่านั้น การศึกษาได้ขยายช่วงกว้างออกไปทุกช่วงชีวิตของมนุษย์หรือเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นช่วงที่มนุษย์อยู่ในวัยผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยบร็อคเป็นสถาบันที่จัดการศึกษาในหน่วยงานหรือสถานประกอบการให้กับผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้จัดจำหน่าย ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ และมีธรรมชาติที่แตกต่างไปจากผู้ที่อยู่ในวัยเรียนปกติ ได้แก่ ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง ประสบการณ์ ความพร้อมที่จะเรียน และทักษะเกี่ยวกับเวลาและเป้าหมายการเรียนรู้ (Knowles, 1978) ความแตกต่างนี้จะส่งผลต่อการเรียนรู้ เนื่องจากมีวิธีการสอนที่ต่างกันวิธีการสอนสำหรับเด็กหรือการเรียนรู้ในระบบ (Pedagogy) ผู้เรียนเปรียบเสมือนผู้รับการสอน ส่วนวิธีการสอนสำหรับผู้ใหญ่ (Andragogy) จะถูกมองในลักษณะตรงกันข้ามคือเป็นกระบวนการสอนและการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้มีส่วนร่วม (Wilson, 1999) การทำความเข้าใจธรรมชาติของผู้ใหญ่

ถึงลักษณะของผู้ใหญ่และการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งที่ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษาอบรมให้กับบุคลากรในวัยผู้ใหญ่ควรจะต้องทำความเข้าใจเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ (Wilson, 1999)

ในการเรียนรู้ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ด้วยเหตุผลผสมผสานหลายประการซึ่งสามารถอธิบายได้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางจิตวิทยา 3 ทฤษฎีได้แก่ (Wilson, 1999)

1. การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theories of Learning) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ การเรียนรู้ของบุคคลบางครั้งมาจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า

2. การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีปัญญานิยม (Cognitivist Theories of Learning) แนวคิดพื้นฐานทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลพยายามหาความหมายให้กับโลก

3. การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanist Theories of Learning) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตน

สำหรับสิ่งที่ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้เพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะมีอยู่มากมายหลายชนิด บลูม (Bloom et al, 1956 cited in Wilson, 1999) ได้แบ่งประเภทการเรียนรู้ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ (Bloom's taxonomy of learning) ได้แก่ พุทธิพิสัย (Cognitive) ทักษะพิสัย (Psychomotor) และจิตพิสัย (Affective)

นอกจากนั้นในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการทั้งด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยจากผู้เรียนเอง (Mani, 1995) สำหรับอุปสรรคในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ สมคิด อิศระวัฒน์ (2543) ได้เสนอว่าในการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่จะพบว่า มีผู้ใหญ่หลายคนอาจไม่เกิดการเรียนรู้ ปัจจัยซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ได้แก่ ประสบการณ์เดิมในอดีต เช่น ความล้มเหลวในการเรียนรู้ เจตคติของผู้เรียน เช่น การคิดว่าเรียนไปก็ไม่มีความหมาย การประเมินผลตนเอง เช่น ผู้ใหญ่มักจะประเมินตนเองต่ำกว่าสภาพเป็นจริงหรือประเมินในทางลบ เช่น อายุมากทำให้สมองไม่ไว ไม่มีความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำให้ขัดขวางต่อการเรียนรู้

ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของวัยผู้ใหญ่ และกระบวนการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ ตลอดจนสิ่งที่ป็นอุปสรรค หรือส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นแหล่งให้การศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ให้ประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท

จากแนวคิดที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ที่สามารถตอบสนองให้เกิดการ



เรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนและสังคมอันสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งหวังให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับคนไทย ดังนั้นในการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจึงต้องทำความเข้าใจความหมาย วิวัฒนาการ จุดกำเนิด ประเภท รูปแบบการดำเนินงาน ผลดีของการศึกษาลักษณะนี้ ตลอดจนทิศทางการในอนาคตของมหาวิทยาลัยบรรษัทเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปโดยสังเขปได้ ดังนี้

โดยสรุปมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการจัดตั้งจากองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายหลักเป็นสิ่งที่อื่นที่ไม่ใช่การศึกษา มุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญาและ/หรือคุณวุฒิทางวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีวิวัฒนาการจากการเป็นโปรแกรมการจัดการศึกษาขององค์กรเอง ไม่ได้มีลักษณะของการมีส่วนร่วมและเป็นการแข่งขันกับการจัดการศึกษาแบบปกติให้กับประชากรในระดับแรงงานทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงไม่ได้รับความนิยมจนกระทั่งถึงกลางทศวรรษของ ค.ศ.1980 ได้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานว่ามีความสัมพันธ์กับความเจริญเติบโตขององค์กรประกอบกับการเห็นความสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนเก (Peter Senge) ในช่วงปี 1990 บรรษัทต่าง ๆ จึงเริ่มพิจารณาโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความสามารถหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน การฝึกอบรมให้กับพนักงานและสายงานทางธุรกิจทั้งหมด และมองการฝึกอบรมในลักษณะของแนวทางเพื่อฝึกอบรมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมขององค์กร (Barley, 1998)

จุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยบรรษัทนั้นเกิดมาจาก “การเปลี่ยนแปลง” ต่าง ๆ ในองค์กร ได้แก่ การปรากฏขององค์กรแนวราบและยืดหยุ่น การที่ความรู้เข้ามามีบทบาทควบคู่กับเศรษฐกิจซึ่งทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อทันต่อการเปลี่ยนความรู้อย่างรวดเร็ว พนักงานจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายขององค์กรและความสำคัญของงานที่ทำด้วยการเรียนรู้ที่ถูกต้องจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ดังนั้นบรรษัทเข้ามามีบทบาทในการศึกษา นอกจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเหตุผลที่สำคัญที่ทำให้เกิดมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ การกำหนดรูปแบบใหม่ของความสามารถในการทำงานที่องค์กรต้องการ เช่น การเรียนเพื่อเรียนรู้ การสื่อสารและความร่วมมือ การมีความรู้ทางเทคโนโลยี เป็นต้นซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานขั้นสูง ซึ่งพนักงานจะต้องได้รับการเรียนรู้จากรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายจะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น และส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด (Meister, 1998)

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แบ่งออกเป็นหลายประเภท จากการวิเคราะห์ สามารถจัดกลุ่มออกได้เป็น 4 กลุ่มคือ (Meister, 1998; Barley, 1998; Allen, 1999)

1. ประเภทตามการลักษณะดำเนินงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่ดำเนินการแบบเอกเทศ และแบบมีหุ้นส่วน

2. ประเภทตามการลักษณะของผลที่ได้รับจากการศึกษา ได้แก่ การให้หน่วยกิต และการให้ปริญญา

3. ประเภทตามจุดมุ่งหมายตามลักษณะงานขององค์กร ได้แก่ มหาวิทยาลัยสำหรับพนักงานประจำ มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันภายในองค์กร มหาวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งเน้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันในการพัฒนาภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยที่เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จัดหา มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพและความสามารถ และมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

4. ประเภทตามลักษณะสถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่มีสิ่งปลูกสร้าง

มหาวิทยาลัยบรรษัทมีรูปแบบสำคัญในการดำเนินงานคือการเตรียมโอกาสการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร การพิจารณารูปแบบของมหาวิทยาลัยในรูปของ กระบวนการเรียนรู้มากกว่าสถานที่และการออกแบบหลักสูตรที่ประกอบด้วย การเป็นพลเมืองของ บรรษัท ครอบงำที่เป็นบริบทขององค์กร และความรู้หลักในการทำงาน ซึ่งหลักสูตรนี้ได้ออกแบบ ในลักษณะที่เหมาะสมเฉพาะองค์กร เพื่อจัดอบรมให้สายงานที่ทรงคุณค่าขององค์กร เช่น พนักงาน ลูกค้าและผู้จัดหา เป็นต้น การเรียนจะเปลี่ยนรูปแบบจากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้ ที่มีรูปแบบอย่างหลากหลาย การประเมินผลของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องเป็นการดำเนินการ แบบระยะยาวที่ติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ได้จริงจริง การจัดสรรงบประมาณจะเป็นใน ลักษณะการแสวงหารายได้เองจากการให้บริการมากกว่าการได้รับอนุมัติหรือจัดสรรงบประมาณ จากองค์กรแม่ ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวทั้งหมดนี้ ทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถ พาองค์กรไปสู่ธุรกิจระดับโลกและสามารถเป็นประโยชน์ต่อการแข่งขันและนำไปสู่ตลาดแห่งใหม่ (Meister, 1998)

จากรูปแบบการดำเนินงานดังกล่าวจะทำให้เห็นผลดีของการจัดการศึกษา จากมหาวิทยาลัยบรรษัทหลายประการ เช่น พนักงานทำงานได้ดีขึ้นและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ (Barley, 1998) และยังเป็นการแก้ปัญหาความไม่พอใจคุณภาพบัณฑิตขององค์กร

สำหรับทิศทางในอนาคตของมหาวิทยาลัยบรรษัทนั้นได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของ องค์กรจะต้องมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ให้การเรียนรู้ และสร้างความเป็นหุ้นส่วนทาง การศึกษาให้กับองค์กร การใช้รูปแบบพันธมิตรการเรียนรู้ การผสมผสานสื่อทางเทคโนโลยีมาใช้ใน

การเรียนการสอนให้เกิดเป็นชั้นเรียนแบบเสมือนและการดำเนินการให้มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นธุรกิจอย่างหนึ่ง

โดยสรุป จากข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทข้างต้นจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นทางเลือกใหม่ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่น่าสนใจและกำลังได้รับความนิยมทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการจัดการศึกษาที่สามารถสนองความต้องการกับผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้ง ตัวบุคคล องค์กรหรือสถานประกอบการ ตลอดจนสังคมโดยรวม

จากการแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทข้างต้น ทำให้เข้าใจถึงความสำคัญ ความหมาย แนวทางการจัดการศึกษา ประโยชน์ และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานของแนวคิดในการจัดการศึกษาในรูปแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัท สำหรับการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้นำแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ดังนี้

## 6. แนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท

ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทมีองค์ประกอบหลายประการที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการทางด้านธุรกิจขององค์กร ดังนั้นจึงมีผู้เสนอแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งมีองค์ประกอบส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน เช่น

เมียสเตอร์ (Meister, 1998) เสนอแนวคิดการออกแบบจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 10 ส่วน (Ten building blocks) คือ 1) การจัดตั้งองค์กรการปกครอง 2) การสร้างสรรควิสัยทัศน์ 3) การกำหนดขอบเขตและกลยุทธ์ด้านการเงินทุน 4) การสร้างองค์กร 5) การกำหนดผู้เกี่ยวข้อง 6) การสร้างสรรคผลผลิตและการบริการ 7) การคัดเลือกผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ 8) การร่างกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี 9) การก่อตั้งระบบการวัดผล 10) การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ผลผลิต และโปรแกรมต่าง ๆ ในองค์กรและภายนอก

นอกจากนั้น วีลเลอร์ (Wheeler, 1998) ได้นำเสนอขั้นตอนในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ 7 ประการได้แก่ 1) การกำหนดหลักการดำเนินงาน 2) ทิศทางกลยุทธ์ 3) ขอบเขต 4) โครงสร้าง 5) การปกครอง 6) เงินทุน 7) ทีมงานและทักษะ

การศึกษาแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัททำให้มองเห็นภาพของมหาวิทยาลัยบรรษัท ทั้งด้านเป้าหมาย ภารกิจ การบริหารจัดการ และโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่อไป

## 7. แนวคิดทฤษฎีองค์การ

แนวคิดทฤษฎีองค์การเป็นหลักการศึกษาคြွေสร้าง และการออกแบบองค์การ ซึ่งหลักการนี้จะอธิบายและกำหนดลักษณะองค์การโดยอธิบายว่า องค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การเอง ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge.B.J & Anthony.W.P,1991 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2542) อธิบายว่า ทฤษฎีองค์การเป็นแนวคิด หลักการ และข้อสมมติฐานที่นำมาใช้เพื่ออธิบายองค์ประกอบขององค์การและองค์ประกอบเหล่านี้มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร ทำให้เข้าใจว่า องค์การคืออะไร และองค์การมีการบริหารงานอย่างไรภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ถูกกำหนดให้มีการใช้ทฤษฎีทางการบริหารเข้ามาช่วยอธิบายสิ่งผู้บริหารได้ปฏิบัติ บริหารได้ปฏิบัติ องค์ประกอบของทฤษฎีองค์การมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment)
2. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information Processing and Choices)
3. เป้าหมายองค์การ (Goals)
4. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity)
7. เทคโนโลยีขององค์การ (Organization Technology)
8. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)
9. อำนาจและอำนาจหน้าที่ (Power and Authority)

จากแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การข้างต้นจะเห็นได้ว่าการศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในฐานะเป็นองค์กรหนึ่ง จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การ เพื่อนำไปสร้างองค์การซึ่งหมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์กร วิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างเหมาะสม

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยบรรษัท ถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษารูปแบบหนึ่ง ดังนั้นในการศึกษาการจัดการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงควรคำนึงถึงหลักการจัดของอุดมศึกษา ซึ่ง โนลส์ (Knowles, 1970) ได้เสนอการจัดการอุดมศึกษาเป็น 2 ภาคคือ

1. การจัดการบริหารทั่วไป ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน การจัดองค์กรบริหารภายในสถาบัน การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์ต่อชุมชน งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ งานอาคารสถานที่ และการจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

2. การจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร การรับนักศึกษาเข้า ทรัพยากรการเรียนการสอน การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การบริหารงานอาจารย์ งานกิจการนักศึกษา งานกีฬาและพัฒนาการนิสิต งานสุขภาพและอนามัย งานด้านศาสนา และองค์กรบริหารงานสัมพันธ์

จากหลักการจัดการอุดมศึกษาของโนลส์ ทั้งในภาคการจัดการบริหารทั่วไปและการจัดการบริหารงานวิชาการจะเห็นได้ว่าเป็นแนวทางหลักสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในการบริหารการจัดการในระดับอุดมศึกษา สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัท ถึงแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรแม้อาจจะเป็นองค์กรเอกชนหรือรัฐบาล ซึ่งจะต้องมีการบริหารการจัดการตามลักษณะขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งต้องจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทำให้การบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยบรรษัทมีลักษณะเป็นการบริหารแบบผสมผสานโดยการนำหลักการบริหารการจัดการทั่วไปมาบูรณาการกับหลักการจัดการอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งและการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาประเภทหนึ่งนั้นประเด็นที่จะต้องพิจารณาเพื่อดำเนินการได้แก่ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ ปัจจุบันในการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะจัดตั้งและเปิดดำเนินการได้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 และกฎทบทวน เช่น ความหมายของสถาบันอุดมศึกษา นักศึกษา วัตถุประสงค์ในการศึกษา ข้อกำหนด การแบ่งส่วนงาน เป็นต้น (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2538) ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐการจัดตั้งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและมีการพิจารณาเป็นรายกรณีไป โดยมีเกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเป็นหลักในการดำเนินการซึ่งเป็นเกณฑ์กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากร พื้นที่ใช้สอย ห้องสมุด การคำนวณค่าก่อสร้าง (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2537)

ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ เพื่อหาแนวทางดำเนินการให้สามารถรองรับการจัดตั้งและการเปิดดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้

## 10. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานการศึกษา

โดยทั่วไปการรับรองมาตรฐานการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จัดตั้งในประเทศไทยจะได้รับกรรับรองมาตรฐานการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา โดยรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้การรับรอง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษานั้นสามารถให้ประกาศนียบัตรอนุปริญญา ปริญญา หรือประกาศนียบัตรบัณฑิตในสาขาวิชานั้น ๆ ได้ โดยมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนระบุตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 รวมถึงการประเมินคุณภาพการศึกษาหลังจากมีการรับรองมาตรฐานการศึกษา ซึ่งสถาบันการศึกษาจะต้องจัดทำระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบัน (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542) มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ซึ่งยังไม่ได้มีการกำหนดระเบียบหรือหลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาของประเทศไทย หลักการจัดตั้งในประเด็นนี้จึงต้องนำมาศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการนำรูปแบบไปปฏิบัติจริง

## 11. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับการวิจัยนี้มุ่งศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Model) ในลักษณะของรูปแบบเชิงความคิดสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) และเป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ซึ่งเป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์โดยใช้ภาษาในลักษณะของข้อความ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้เป็นอย่างดี (Steiner, 1988)

การสร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ องค์ประกอบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจากแหล่งต่าง ๆ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ หลักการจัดการอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับกฎระเบียบในการจัดตั้งและการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานการศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมสำหรับ

การศึกษาผู้ใหญ่ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมในการกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบและความสัมพันธ์ของรูปแบบอย่างแท้จริง

## 12. แนวคิดรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่

มหาวิทยาลัยบร็อกเป็นจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถานประกอบการซึ่งมีความแตกต่างจากการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปหลายประการ นับตั้งแต่วัตถุประสงค์การศึกษา สถานที่เรียน เวลาเรียน วัยและธรรมชาติของผู้เรียนซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่ ลักษณะการเรียนการสอน ฯลฯ ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงมีความสำคัญ ที่จะทำให้สามารถสร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบร็อกได้อย่างเหมาะสม ในการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่จะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่โดยทั่วไปซึ่งมีจุดมุ่งหมาย 5 ประการ คือ (Cafarella, 1994)

1. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและการพัฒนาของปัจเจกบุคคลอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อช่วยบุคคลสามารถตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ในช่วงวัยผู้ใหญ่ได้เป็นอย่างดี
3. เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับโอกาสการทำงานในปัจจุบันและอนาคต
4. เพื่อช่วยให้องค์กรให้ได้รับผลตามความต้องการและสามารถปรับตัวต่อการ

เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้

5. เพื่อเตรียมโอกาสที่จะสำรวจประเด็นต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม

คาฟาเรลลา (Cafarella, 1994) ได้เสนอรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ (The Interactive Model of Program Planning for Adults) เป็นโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูงมีลักษณะของการ “สั่งตัด” (Tailor) เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์เฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบร็อกที่ดำเนินการจัดการศึกษาอบรมตามความต้องการและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร องค์ประกอบของรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่มีดังนี้ 1) การจัดตั้งพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน 2) การกำหนดความคิดเกี่ยวกับโปรแกรม 3) การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของความคิดเกี่ยวกับโปรแกรม 4) การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 5) การเตรียมสำหรับการถ่ายทอดการเรียนรู้ 6) การจัดตั้งแผนการประเมินผล 7) การกำหนดรูปแบบ ตารางทำงาน และความต้องการด้านเจ้าหน้าที่ 8) การเตรียมแผนด้านการเงินและการตลาด 9) การออกแบบแผนการสอน 10) การประสานงานเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสถานที่สำหรับการนำรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนโปรแกรม นักวางแผนจะต้องรู้ว่าเขามีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา กระบวนการวางแผนโปรแกรมการเรียนรู้

วัยผู้ใหญ่ และกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างไร หากมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวได้อย่างถูกต้องจะทำให้เขาสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างบังเกิดผล

จากแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ข้างต้น ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ได้ตรงตามหลักการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี

### 13. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว การทำให้กลยุทธ์เป็นความจริงต้องมีทั้งการวางแผนและการจัดการ ถ้าปราศจากการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะขาดความมุ่งหมายและทิศทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การพัฒนากลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทุกระดับภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2540)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่องและมีการทบทวนตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่วนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) พิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอก
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ
4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น
5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร



จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ข้างต้น นับเป็นข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้อย่างถูกต้องตามหลักการซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดได้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้ได้จริงและมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป จากการนำเสนอแนวคิดในกรอบแนวคิดการวิจัยโดยสังเขป นับเป็นข้อมูลสำคัญในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยสามารถสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดโดยภาพรวมได้ดังนี้ แนวคิดพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแนวคิดพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจความสำคัญ ความเป็นมา และข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยบรรษัท แนวคิดที่นำมาสร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยประกอบด้วยแนวคิด 2 กลุ่มคือ กลุ่มแนวคิดที่นำมาเป็นสาระในการกำหนดรูปแบบได้แก่ แนวคิดทฤษฎีองค์กร แนวคิดหลักการจัดการอุดมศึกษา แนวคิดการจัดตั้งและการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิดการรับรองมาตรฐานการศึกษาสำหรับแนวคิดที่ใช้เป็นหลักการในการสร้างรูปแบบได้แก่ แนวคิดรูปแบบและการสร้างรูปแบบและแนวคิดรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์นำมาใช้ในการศึกษาการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท** หมายถึง ตัวแทนของแนวคิดและแนวการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ ซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการ วิทยาลัย ศักดิ์ การเงิน องค์กร ผู้เรียน หลักสูตรและการเรียนการสอน การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการศึกษา การวัดและประเมินผล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษาซึ่งเป็นองค์ประกอบของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างถูกต้องตรงตามลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท และมีลักษณะความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและแนวการปฏิบัติในเชิงปฏิสัมพันธ์

**กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท** หมายถึง แนวทางการดำเนินการที่จะนำไปสู่การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้อย่างสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท และเหมาะสมกับบริบทประเทศไทย โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ด้านได้แก่

1. ด้านการจัดการบริหารทั่วไป 2. ด้านการจัดการบริหารวิชาการ และ 3. ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ

**มหาวิทยาลัยบรรษัท** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการจัดตั้งจากองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายหลักเป็นสิ่งที่อื่นที่ไม่ใช่การศึกษา มุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร โดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญาและ/หรือคุณวุฒิทางวิชาชีพ

**ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท** หมายถึง ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งทำให้แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป และใช้เป็นหลักหรือแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จำนวน 8 ลักษณะได้แก่

1. การเป็นหน่วยงานการศึกษาอบรมที่มีลักษณะรวมศูนย์ในเชิงนโยบายและมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้าน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
2. การรองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร
3. การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานขององค์กร
4. การส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำทางธุรกิจและการได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ
5. การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาขององค์กร
6. การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
7. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและกลยุทธ์ของบรรษัท
8. การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบรรษัทมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อบรรษัท

**องค์ประกอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท** หมายถึง ประเด็นที่เป็นส่วนประกอบของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยาลัย ทุน องค์กร ผู้เรียน หลักสูตรและการเรียนการสอน การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการศึกษา การวัดและประเมินผล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา

**ประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัท** หมายถึง การแบ่งกลุ่มของมหาวิทยาลัยบรรษัทตาม การจัดการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบคือ 1) แบบเอกเทศ 2) แบบมี หุ้นส่วน

**การมีส่วนร่วม** หมายถึง การให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของผู้มีส่วนร่วมหรือผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจของมหาวิทยาลัย บรรษัท ลักษณะการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 2 แบบได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมจากภายในบรรษัท และ 2) การมีส่วนร่วมจากภายนอกบรรษัท

**ผู้เรียน** หมายถึง บุคคลที่เข้ารับการศึกษาริเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยเป็นผู้ที่มีความ เกี่ยวข้องกับบรรษัทหรือองค์กรแม่ของมหาวิทยาลัยบรรษัททั้งหมด ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้จัดจำหน่าย ครอบครัวของพนักงาน ผู้มีส่วนร่วม และสมาชิกในชุมชน

**เทคนิคการตรวจสภาพแวดล้อม** หมายถึง กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับ เหตุการณ์และความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และสภาพ แวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางในอนาคตในการจัดตั้ง มหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

**มาตรฐานการศึกษา** หมายถึง ข้อกำหนดในการจัดการศึกษาเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการ กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท

**คุณวุฒิการศึกษา** หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาที่จัดให้บุคคลที่ผ่านการศึกษาในระดับ ต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัยบรรษัท

**มาตรฐานวิชาชีพ** หมายถึง ข้อกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลด้านวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพผู้สำเร็จการศึกษา จากมหาวิทยาลัยบรรษัท

**คุณวุฒิวิชาชีพ** หมายถึง คุณวุฒิที่จัดให้บุคคลตามระดับความสามารถและสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ผ่านการประเมินตามที่หน่วยงานรับผิดชอบได้กำหนด

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบและกลยุทธ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยและก่อให้เกิดการพัฒนากับบุคคล องค์กร และสังคมโดยส่วนรวม
2. ได้แนวทางในการจัดการศึกษาสำหรับสถานประกอบการและองค์กร เพื่อจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. เป็นทางเลือกและเพิ่มโอกาสในการศึกษาให้กับบุคลากรในสถานประกอบการและองค์กรต่าง ๆ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็น 7 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท

ตอนที่ 4 แนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. หลักการและแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท
2. แนวคิดทฤษฎีองค์กร
3. หลักการจัดการอุดมศึกษา
4. การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษา
5. การรับรองมาตรฐานการศึกษา
6. แนวคิดรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่
7. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ
8. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของธุรกิจ

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
2. การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)
3. การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 7 ตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ และให้ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เกิดความรู้คู่คุณธรรม ได้ส่งผลให้มีการจัดทำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในประเทศไทย ซึ่งนับเป็นจุดสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาและอุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากข้อกำหนดในมาตรา 8 เกี่ยวกับการจัดการศึกษา คือ “การจัดการศึกษาจะต้องยึดหลัก เป็นการศึกษาตลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีการพัฒนาเนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดความสนใจในการหาแนวทางใหม่ในการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศไทยให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิต โดยให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ซึ่งสาระในมาตรา 8 ดังกล่าวได้มีความสอดคล้องกับสรุปผลการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “สู่เส้นทางปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ครั้งที่ 4 ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย: บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติ เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2542 ณ โรงแรมปรีณัฐพาเลซ กรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติครั้งนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) และระดมทรัพยากรจากภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งภายในและนอกประเทศ รวมทั้งจากผู้เรียน โดยมีมาตรการด้านทุนการศึกษา และกองทุนเงินกู้ยืม
2. ปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดอุดมศึกษาจากที่เป็นการศึกษาสำหรับอภิสิทธิ์ชนเป็นอุดมศึกษาเพื่อมวลชน เปิดโอกาสการกระจายโอกาสอุดมศึกษาอย่างหลากหลายและเป็นธรรม ไม่เฉพาะกลุ่มประชากรวัยอุดมศึกษา แต่เป็นอุดมศึกษาสำหรับประชาชนทั้งวัยเรียนและวัยทำงาน
3. แสวงหารูปแบบใหม่ในการจัดอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่นไม่จำกัดวันเวลา สถานที่ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและสนองความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น
4. ให้ความสำคัญกับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญา การฝึกอบรม เพื่อพัฒนากำลังแรงงาน และเชื่อมโยงการศึกษาด้านเทคโนโลยีและอาชีพศึกษากับการศึกษาระดับอุดมศึกษา
5. คำนึงถึงความสอดคล้องหรือความตรงปัญหา ตรงกับความต้องการของสังคม และความต้องการในการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ ในการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

จากสาระเกี่ยวกับแนวการจัดการศึกษาตามมาตรา 8 และทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและแนวโน้มของบทบาทใหม่ของอุดมศึกษาที่ต้องขยายไปสู่การศึกษานอกสถาบันอุดมศึกษา เป็นการศึกษสำหรับคนในวัยทำงาน โดยอาศัยความร่วมมือขององค์กร สถานประกอบการ ภาคอุตสาหกรรม ฯลฯ เพื่อส่งเสริมให้เกิดเป็นการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน อันจะส่งผลสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ในที่สุด ดังนั้น การศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงนับเป็นแนวทางใหม่หรือทางเลือกใหม่สำหรับผู้เรียนและสนองต่อสาระที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว

นอกจากนั้น จากการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พบว่ามีสาระที่รองรับการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทมาใช้ในประเทศไทย ตามมาตราต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

1. มาตรา 4 กำหนดความหมายของ การศึกษา ว่า “การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

2. มาตรา 4 ที่กำหนดความหมายของ สถานศึกษา ว่า “หน่วยงานอื่นของรัฐหรือเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา”

3. มาตรา 8 การจัดการศึกษา ที่ให้ยึดหลัก เป็นการจัดการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 ข้อ (6) การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก “การมีส่วนร่วมของบุคคล เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันประกอบการและสถาบันสังคมอื่น”

มาตรา 28 หลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา “มีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม”

6. มาตรา 58 “ ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินทั้งจากรัฐ เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษาดังนี้ “ให้บุคคล ครอบครัว เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา”

โดยสรุป จากสาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามมาตราต่าง ๆ ที่นำเสนอไว้ข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการศึกษามุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมของบุคคลและจากการที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตไม่หยุดเพียงแต่การศึกษาจากในระบบ นอกจากนี้ ลักษณะของสถานศึกษาในปัจจุบันได้ขยายวงกว้างออกไป

จากสถานศึกษาผู้องค์กรต่าง ๆ ในสังคม และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันต่าง ๆ ในสังคมในการจัดการศึกษา

จึงกล่าวได้ว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเปิดโอกาสและส่งเสริมการจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการศึกษาตลอดชีวิตและการศึกษาที่สนองต่อความต้องการของสังคมและโลกของงานอย่างแท้จริง ดังนั้น การจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงเป็นแนวทางหนึ่งในอนาคตที่น่าสนใจสำหรับประเทศไทย

## ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

โลกและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การดำรงชีวิตของคนจึงต้องอาศัยการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นครรลองของชีวิตที่เกิดขึ้นได้ทุกแห่ง ทุกเวลา ต่อเนื่องยาวนานตั้งแต่ปฏิสนธิจนตาย เริ่มจากการเรียนรู้จากครอบครัว ชุมชน ศูนย์การเรียนรู้ โรงเรียน สถาบันศาสนา แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ กว้างไกล ครอบคลุมสถานการณ์ของสังคมไทยและสังคมโลก (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้, 2543)

การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่าเป็น “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) ซึ่งเกิดจากการที่ประชาชนได้มีโอกาสได้รับ “การศึกษาตลอดชีวิต” (Lifelong Education) นั่นเอง กัลเบรธ (Galbriath, 1995) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในสำนึกของบุคคล (Consciousness) ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงชีวิต เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกที่จะส่งผลต่อสติปัญญา สังคม และการเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล ส่วนการศึกษาตลอดชีวิตหมายถึง กระบวนการที่อาจจะทั้งมีลักษณะตั้งใจและไม่ตั้งใจที่สร้างโอกาสให้เกิดหรือมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดทุกช่วงชีวิต นอกจากนี้ เดฟ (Dave, 1976 cited in Galbriath, 1995) กล่าวว่า การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการมองการศึกษาในภาพรวมที่ครอบคลุมรูปแบบการศึกษาทุกระบบการศึกษา คือ ในระบบ นอกบบ และตามอัธยาศัย โดยพยายามบูรณาการและเชื่อมโยงโครงสร้างทั้ง



หมดของการศึกษาเข้ามาด้วยกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลสามารถบรรลุการพัฒนาส่วนบุคคล สังคม และวิชาชีพตลอดช่วงชีวิตเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตทั้งส่วนตัวและหมู่คณะ

จากความหมายของการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตข้างต้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาตลอดชีวิตเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในทุกแง่มุมของสังคม โดยผ่านทางสถาบันต่าง ๆ และตัวบุคคลในสังคม ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าสิ่งแวดล้อมในสังคมจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นสิ่งจูงใจให้กับบุคคลในการกระทำหรือการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ในตลอดช่วงชีวิตของเขา

ครอปเปลีย์และเดฟ (Cropley and Dave, 1978 cited in Galbriath, 1995) ได้เสนอแนะว่า การศึกษาตลอดชีวิตมี 2 มิติคือ มิติในแนวตั้งและมิติในแนวนอน ส่วนกัลเบรธได้เสนอมิติที่ 3 เพิ่มเติมคือ การเรียนเพื่อเรียนรู้ (learning to learn) ซึ่งเป็นมิติสำคัญสำหรับการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**มิติที่ 1 แนวนอน** เน้นความคิดว่า สถานศึกษาและการศึกษาไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกัน และการเรียนรู้ต้องเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อย่างไรก็ตาม ในมิตินี้ไม่ได้ปฏิเสธแนวคิดของการศึกษาในระบบหรือในสถานศึกษา แต่เป็นการยืนยันว่ากระบวนการพัฒนาของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้เริ่มเมื่อเขาเข้าศึกษาในระบบ แต่ช่วงชีวิตที่เหลืออีกยาวนานซึ่งจะดำเนินต่อไปเป็นช่วงหลังจากที่ได้เข้าศึกษาแล้ว นอกจากนี้ กัลเบรธได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การศึกษาเป็นองค์ประกอบหลักของชีวิต และการศึกษาที่มีอิทธิพลที่สุดมาจากสิ่งอยู่ภายนอกสถานศึกษา โดยผ่านมาทางสื่อมวลชน จากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนและครอบครัว ชุมชน สถานประกอบการ และอื่น ๆ การศึกษาจึงควรเป็นสิ่งที่ให้กับคนทุกช่วงอายุและทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตก้าวหน้าในชีวิตด้วยกระบวนการที่แตกต่างหลากหลาย

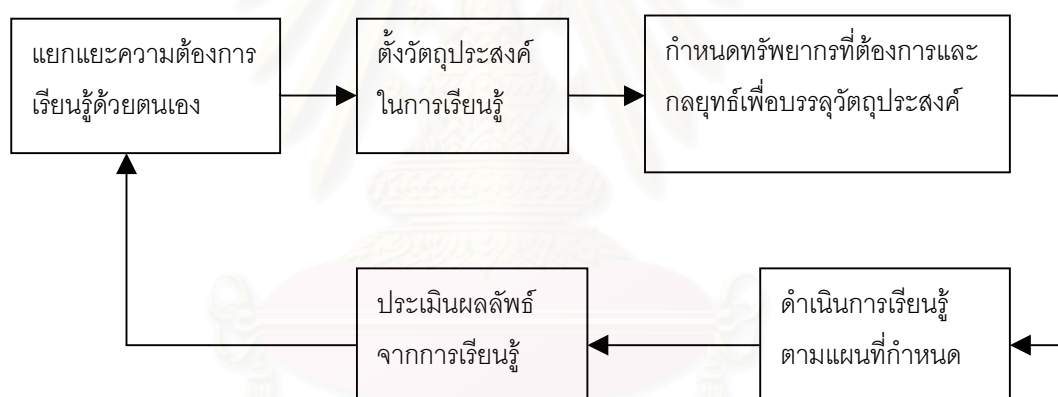
**มิติที่ 2 แนวตั้ง** เน้นความคิดว่า การศึกษาและชีวิตเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกัน และมองการศึกษาในลักษณะเปิดกว้าง คือสถานศึกษาจะต้องมีความร่วมมือหรือประสานกับองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ของสังคมซึ่งการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ จากมิตินี้เสนอแนะว่า สมาชิกในสังคมที่มีความแตกต่างหลากหลายควรจะมีการเกี่ยวข้องกันด้วยการศึกษาและความรู้ในลักษณะของการเป็นเครือข่าย การมองการศึกษาจะต้องมองในภาพของความต่อเนื่องตลอดทุกช่วงชีวิต ซึ่งเป็นความต่อเนื่องระหว่างการบูรณาการสถานศึกษา ชีวิต และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อชีวิต

**มิติที่ 3 การเรียนเพื่อเรียนรู้** กัลเบรธ (Galbriath, 1992a cited in Galbriath, 1995) กล่าวว่า “เงื่อนไขที่ต้องมีมาก่อนสำหรับชุมชนหรือสังคมที่มีการศึกษาใด ๆ คือ การที่ประชาชนจะต้องได้รับหรือเรียนรู้ทักษะในการเรียนว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร จากมิตินี้เสนอแนะว่า บุคคลที่มีการศึกษาเป็นผู้ที่เรียนรู้วิธีการในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง สำหรับการเรียนรู้ในลักษณะนี้ สมิธ (Smith, 1982 cited in Galbriath, 1995) กล่าวว่า “เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการมีและการได้มาซึ่งความรู้และทักษะ

เพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เรียนรู้ที่จะต้องประสบ” คำกล่าวนี้จึงเป็นการเสนอแนะว่า ผู้เรียนรู้จะต้องมีความสามารถดังนี้

1. แยกแยะความต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. สามารถตั้งวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ได้
3. กำหนดและแยกแยะแหล่งหรือทรัพยากรที่ต้องการและกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
4. ดำเนินการเรียนรู้ตามแผนที่กำหนด
5. ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการเรียนรู้ได้

จากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถของผู้เรียนที่จะเรียนเพื่อเรียนรู้ สามารถสรุปเป็นกระบวนการเรียนเพื่อเรียนรู้ได้ดัง แผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการเรียนเพื่อเรียนรู้ตามแนวของสมิธ (Smith, 1982 cited in Galbriath, 1995)

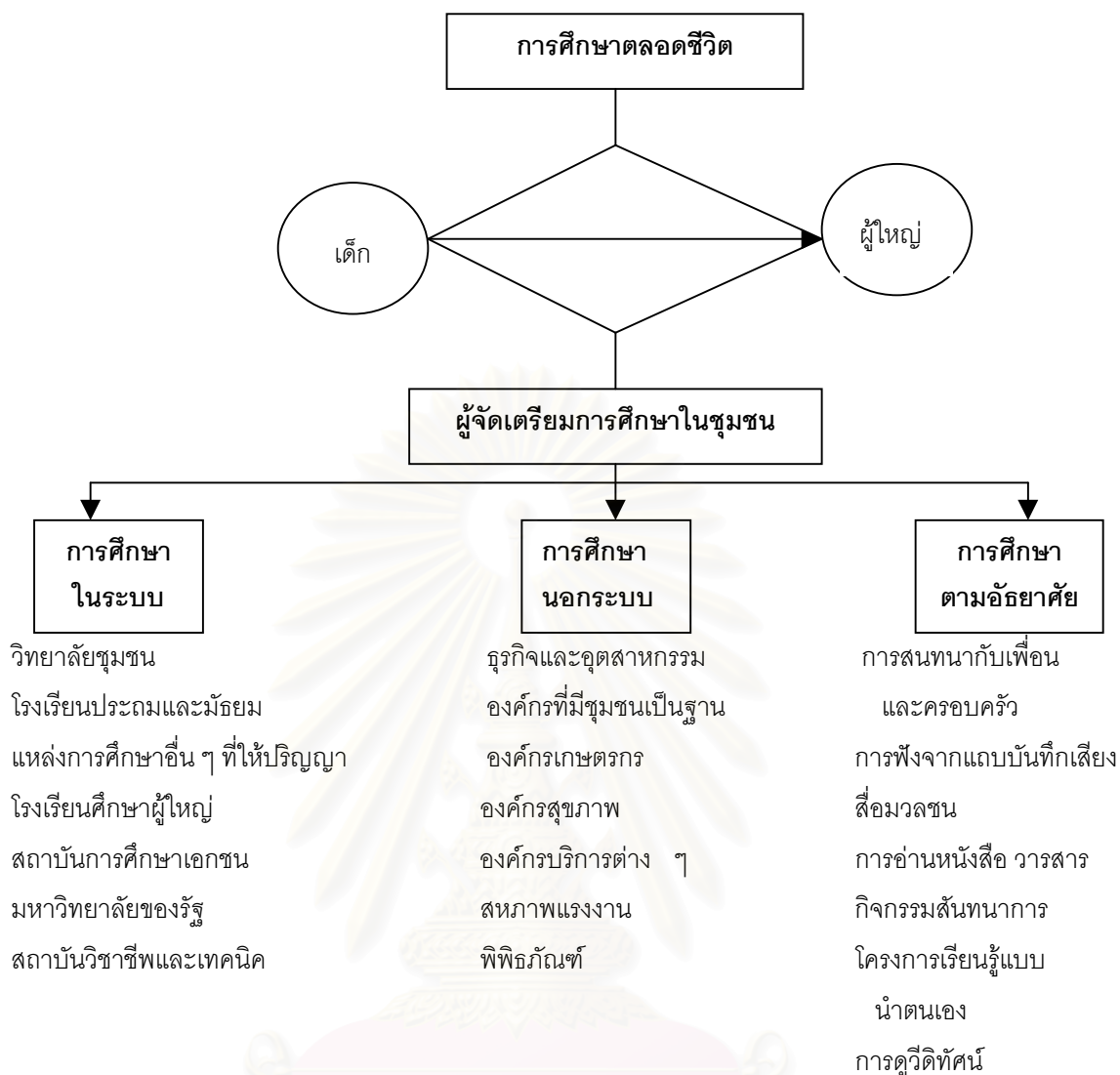
ความสามารถดังกล่าวนี้นับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำคัญยิ่งสำหรับผู้เรียนรู้และเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต่อการศึกษาดลอดชีวิต มิติของการเรียนเพื่อเรียนรู้นี้ได้ให้ข้อสังเกตว่าในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะต้องเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามที่จะต้องทำจนเป็นนิสัย คำถามเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความคิด ค่านิยม ทักษะคติ และความรู้ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนเป็นนักคิดที่มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และมีความคิดแบบย้อนกลับ (Reflective Thinking)

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการศึกษาดลอดชีวิตจะสามารถบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรมได้ หากสังคม ชุมชน และรัฐให้ความสนใจ มีความร่วมมือกันที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้

ตลอดชีวิตซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้จากสังคมและชุมชน สามารถบังเกิดขึ้นได้ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น การศึกษาโดยมีชุมชนเป็นฐาน (Community-based Education) นั่นเอง เมื่อการศึกษาที่มีลักษณะ ชุมชนเป็นฐานมารวมกับแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะก่อให้เกิดศักยภาพและมีผลกระทบต่อ บัณฑิตบุคคล กลุ่ม และชุมชนที่เขาอาศัย ในลักษณะของการให้ข้อมูลและให้การศึกษาในกลุ่มเอง เป็นการเติมเต็มให้กับตนเองและเป็นผลดีต่อการสร้างพลังอำนาจทางสังคม การเมือง และจิตวิทยา การเชื่อมโยงกันระหว่างการศึกษาโดยมีชุมชนเป็นฐานและการศึกษาตลอดชีวิตสามารถแสดงให้เห็น ได้ดังแผนภูมิที่ 3

แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ตลอดชีวิต ซึ่งทั่วโลกและในประเทศไทยได้ให้ความสนใจและมุ่งเน้นการหาแนวทางในการจัดการ ศึกษาเพื่อให้เกิดการศึกษาตลอดชีวิต ดังเห็นได้จากสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง ชาติฉบับปัจจุบัน เนื่องจากการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกุญแจที่จะนำพาบุคคลไปสู่ศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ตลอดชีวิตก้าวไกลไปกว่าการแบ่งออกเป็นการเรียนรู้เบื้องต้นและการศึกษาต่อเนื่องดังที่ เคยเข้าใจและมีการโยงใยเข้ากับแนวคิดเกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทุกอย่างเปิดโอกาสให้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ การศึกษาต่อเนื่องในรูปแบบใหม่มีความก้าวไกลกว่าสิ่งที่เคย ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้วการศึกษาต่อเนื่องได้แก่ การเลื่อนวิทยฐานะ การจัดฝึกอบรมใหม่ หลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่เพื่อเปลี่ยนอาชีพ หรือเลื่อนตำแหน่ง การศึกษาต่อเนื่อง ควรเปิดโอกาสเป็นครั้งที่ 2 หรือ ครั้งที่ 3 สนองตอบความต้องการที่จะได้รับความรู้หรือความ ปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น หรือทำให้สามารถขยายและเจาะลึกการฝึกวิชาชีพโดยเฉพาะ รวมทั้งการฝึกในภาคปฏิบัติด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

จากความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมให้ หน่วยงาน องค์กร และสถานประกอบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาค ต่อเนื่องสำหรับพนักงานและสายงานขององค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ และโอกาสในการ ศึกษาจากหน่วยงาน องค์กร หรือสถานประกอบการเอง โดยบรรลุดัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ สำคัญขององค์กรนั้น เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งผลที่จะได้รับนอกจากเป็นการพัฒนาคุณภาพของประชาชนในทุกช่วง ชีวิต ยังเป็นการพัฒนาชาติในด้านต่าง ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีกด้วย



แผนภูมิที่ 3 การเชื่อมโยงกันระหว่างการศึกษามีชุมชนเป็นฐานและการศึกษาตลอดชีวิต  
(Galbriath, 1995)

## 2. แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังที่ได้กล่าวข้างต้น และผลจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่ทั่วโลกได้ประสบในปัจจุบันทำให้องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของบุคคลในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ดังเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมีเป้าหมายให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาคน ให้เป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพ

ดังนั้นหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคนเพื่อไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในที่สุด (บุญญศักดิ์ ใจจงกิจ, 2541)

แนวความคิดหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาคนขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ ในปัจจุบันและอนาคตนั้นมีอยู่ทั้งภายในและจากแหล่ง ต่าง ๆ นอกองค์กร องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำความรู้ นั้นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ความรู้จะเป็นกุญแจสำคัญ ในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กร ความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และความรู้นี้ได้มาจากการ เรียนรู้นั่นเอง

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีผู้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลาย เช่นเก (Senge, 1990) เป็นผู้ที่มีบทบาทและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างแพร่หลายได้ให้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อ สร้างผลที่ต้องการได้อย่างแท้จริง และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง”

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับ ทุกหน้าที่ และทุกส่วนขององค์กรได้มาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ปรับระดับ ความรู้ลึก จิตใจ และระบบการคิด เรียนรู้จากกันและกัน และจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและนอก องค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวมคือ ปรับกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน เป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ตลอดชีวิต การทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้ กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2543)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้จึงเป็นวิธีการและเครื่องมือที่จะทำให้ได้รับรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้าน เทคโนโลยี การทำงานร่วมกัน และจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การสร้างความรู้ใหม่เพื่อ การแข่งขันทั้งในระดับบุคคล องค์กร หรือประเทศ และยังเป็นการเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังก่อให้เกิดความยืดหยุ่น สร้างความรับผิดชอบ เกิดการสร้างสรรค์

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำหรับนวัตกรรม ความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบันและอนาคต เช่นเกเสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะสำคัญ หรือมีวินัย 5 ประการ คือ

1. คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร (Systems thinking)
2. การใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal mastery)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง (Mental model)
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building share vision)
5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

นอกจากนั้น มาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ส (Marquard & Renolds, 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2543) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการคือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร
3. มีการเพิ่มอำนาจและให้อิสระในการปฏิบัติหรือการเรียนรู้
4. มีการตรวจสอบ
5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
7. มุ่งเน้นคุณภาพ
8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์
9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน
10. มีการทำงานเป็นทีม
11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ในการสร้างสรรค์องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการพื้นฐาน 5 ประการได้แก่

1. ทุกคนเป็นผู้เรียนรู้
2. บุคคลเรียนรู้จากบุคคลอื่น
3. การเรียนรู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. การเรียนรู้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง
5. การเรียนรู้เป็นการลงทุน ไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่ายหรือความสิ้นเปลือง

วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2543) ได้เสนอกกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ 3 ประการคือ

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learning how to learn)
2. สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ
3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด ทำอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีจากแบบดั้งเดิมคือ จากการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2543)

มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งในบรรษัทซึ่งทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยได้เคลื่อนกระบวนการทัศน์จากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้ และนำหลักการของการสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการสร้างความรู้ในที่ทำงาน เป็นการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต สามารถทำความเข้าใจกับรูปแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับจิตใจ และความคิดเกี่ยวกับภาพใหญ่ขององค์กร

### 3. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning)

การที่องค์กรจะเติบโตหรือมีความก้าวหน้าได้ขึ้นอยู่กับการพัฒนาของปัจเจกบุคคลในองค์กร ดังนั้น บุคคลจึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการพัฒนา ซึ่งอาจจะเป็นการให้การอบรมหรือการศึกษาแก่บุคลากรซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่ การเรียนรู้และการให้การศึกษากับผู้ใหญ่จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญสำหรับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ในหัวข้อนี้จึงนำเสนอเนื้อหาในประเด็นที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ในแง่มุมของการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ปีเตอร์ จาร์วิส (Peter Jarvis, 1995) เสนอว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านสังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ทำให้บุคคลต้องรักษาความเป็นสมาชิกของสังคมนี้ไว้จากการเรียนรู้ ปรัชญาการณในลักษณะนี้ไม่ได้เป็นของใหม่ โดยทั่วไปมนุษย์มีศักยภาพและความต้องการในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตลอดชีวิตของเขาแล้ว แต่ในอดีตที่ผ่านมายังไม่ได้มีความต้องการอย่างเด่นชัด เช่นในปัจจุบัน การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงมาก ดังเห็นได้จากการที่บุคคลในวัยผู้ใหญ่กลับมาสู่การศึกษา

การให้ความสำคัญกับการศึกษาของคนในวัยผู้ใหญ่จึงมีมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความเร่งด่วนต่าง ๆ ที่เกิดในสภาพจริงของสังคมมีความเกี่ยวข้องกับผู้ใหญ่ทั้งสิ้น สังคมจึงไม่สามารถที่จะรอผู้ที่อยู่ในวัยเด็กซึ่งกำลังศึกษาอยู่ได้อีกต่อไป (Merriam and Caffarella, 1991) ดังที่ มาเริน (Marien, 1983 cited in Merriam and Caffarella, 1991) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ความต้องการในการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดไม่ได้อยู่ที่เด็ก แต่เป็นผู้ใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้นำในด้านการเมือง ปัญญา วิทยาศาสตร์ ศาสนา และ บรรษัทต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจและกำหนดรูปแบบของสังคมในอนาคต

นอกจากการตระหนักถึงความสำคัญของการให้การศึกษากับบุคคลในวัยผู้ใหญ่ข้างต้น ตัวบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่เองก็มีสิ่งจูงใจหลายประการที่ทำให้กลับเข้าสู่การศึกษาได้แก่

1. สิ่งจูงใจด้านอาชีพ (Vocational Motives) เป็นเหตุผลที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผู้ใหญ่กลับเข้ามาสู่การศึกษา โดยมีความมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความก้าวหน้าด้านหน้าที่การงานและปรับปรุงการทำงาน

2. การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป้าหมายสุดท้ายของสิ่งจูงใจด้านอาชีพก็คือความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองหรือเป็นการเติมเต็มให้กับบุคคลเช่น ความต้องการปรับปรุงการศึกษาทั่วไป

3. สิ่งจูงใจทางสังคม (Social Motives) เป็นสาเหตุจูงใจให้เข้ามาศึกษาเนื่องจากความต้องการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเช่น ต้องการมีเพื่อน หรือเรียนตามเพื่อน การเข้าร่วมกิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กับสังคมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งเสริมแรงต่อการเรียนรู้และจูงใจให้ศึกษา

4. สิ่งจูงใจอื่น ๆ (Other Motives) เช่น การศึกษาในสิ่งที่ตนสนใจแต่ไม่มีโอกาสศึกษาในช่วงวัยเรียนหรือช่วงแรก ๆ ของชีวิต หรือความต้องการศึกษาจากสิ่งจูงใจที่แตกต่างกันในช่วงวัยต่าง ๆ ของผู้ใหญ่เช่น วัยผู้ใหญ่ตอนต้นสิ่งจูงใจได้แก่ ความต้องการค้นหาและวางแผนเกี่ยวกับบ้าน การเลี้ยงดูเด็กและความก้าวหน้าในงาน ส่วนวัยผู้ใหญ่ตอนกลางจะมีความสนใจในงานอดิเรก การเผชิญกับวัยรุ่น และความต้องการด้านอำนาจ ในวัยผู้สูงอายุมีความต้องการปรับตัวต่อการเกษียณอายุการทำงาน การลดลงของความแข็งแรงทางร่างกาย การหาแนวทางการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และการมองหาปรัชญาชีวิตให้มีความหมายมากขึ้น เป็นต้น

จากแรงจูงใจให้ศึกษาต่อในด้านอาชีพของผู้ใหญ่และความต้องการของสังคมและองค์กรเกี่ยวกับบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคลในองค์กรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งเป็นการให้การอบรม การศึกษา และการพัฒนาบุคคลเพื่อเป้าหมายสู่สัมฤทธิ์ผลของบุคคล องค์กร และสังคม (Wilson, 1999) เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นคนที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ การดำเนินโปรแกรมการพัฒนา



บุคลากรให้บังเกิดผลสำเร็จคือการช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ จึงต้องทำความเข้าใจว่าผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้อย่างไร

การนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่นี้ จะได้นำเสนอในขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### การเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้

เพื่อเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นหลักพื้นฐานของการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่จะได้นำเสนอ แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้โดยสังเขปดังนี้ (Wilson, 1999)

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลตลอดเวลา โดยทั่วไปมนุษย์ต้องการปรับตัวเพื่อให้เกิดความอยู่รอดในสภาวะการณ์ต่าง ๆ โดยการปรับพฤติกรรมและวิธีการคิดเกี่ยวกับโลกและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้สามารถคงชีวิตอยู่ได้ต่อไป จึงกล่าวได้ว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะทำใหบุคคลสามารถนำประสบการณ์ในอดีตมาใช้ในการเผชิญกับอนาคตได้ดีขึ้น

เมื่อเรียนรู้บุคคลจะเกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับโลก การเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง และพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้อื่นหรือแม้กระทั่งผู้เรียนรู้อาจจะไม่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในทันทีทันใด แต่อย่างไรก็ตามการเรียนรู้สามารถก่อให้เกิดผลบางอย่างที่สามารถสังเกตได้

โดยทั่วไป การเรียนรู้สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 แนวกว้าง ๆ คือ

1. การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแนวทางที่มีโครงสร้างและมีความตั้งใจทำให้เกิดขึ้นได้แก่ การเรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีสภาพการณ์เฉพาะได้แก่ การเรียนในชั้นเรียนในโรงเรียน หรือในห้องฝึกอบรม

2. การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นในสภาพการณ์ที่มีโครงสร้าง การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจะเกิดเมื่อบุคคลเรียนรู้สิ่งใหม่บางอย่างโดยไม่ได้ตั้งใจที่จะเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลสามารถจับหลักในการกระทำบางอย่างจากการเฝ้ามองการทำงานของผู้เชี่ยวชาญหรือค้นพบ ข้อมูลใหม่ ๆ จากวงสนทนา เป็นต้น การเรียนรู้ของบุคคลโดยทั่วไปส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการนี้

ในการเรียนรู้บุคคลจะมีกระบวนการ (Learning Process) ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอน  
ได้ดังนี้คือ

1. การรับข้อมูลใหม่ (Receiving) บุคคลจะมีการรับข้อมูลที่มาอย่างหลากหลาย  
รูปแบบอยู่ตลอดเวลาจากการกรองและการคัดเลือกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตนในขณะนั้นว่าอะไรเป็นสิ่งที่  
สำคัญกับงานที่ทำ

2. การนำข้อมูลเข้าไปภายใน (Take in) บุคคลนำข้อมูลเข้าไปภายในโดยผ่านประสาท  
สัมผัสต่าง ๆ ทางกาย เช่น การมองเห็น ได้ยิน การรู้สึกต่าง ๆ ทำให้บุคคลเรียนรู้สิ่งที่รับเข้าไปภายใน  
โดยมีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเช่น แสง สี กลิ่น เป็นสิ่งที่ส่งผลการเรียนรู้ ดังนั้นในทางปฏิบัติเพื่อให้  
เกิดผลดีต่อการเรียนรู้การจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

3. การผสมผสานข้อมูล (Assimilating) ในขั้นนี้เป็นขั้นที่บุคคลต้องเชื่อมโยงข้อมูลที่ได้รับ  
เข้าไปภายในโดยผ่านประสัมผัสกับข้อมูลที่เก็บไว้แล้ว ซึ่งจะเป็นการทำให้บุคคลสามารถสร้างความ  
หมายให้กับข้อมูลที่รับมา หากไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลใหม่กับกรอบงานหรือประสบการณ์ที่มีอยู่  
ก็จะไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าข้อมูลนี้มีความสำคัญหรือเป็นสิ่งที่ไร้ค่าแก่การจดจำ และหากบุคคลรับ  
ข้อมูลใหม่และสามารถเชื่อมโยงกับกรอบงานที่มีอยู่ได้อย่างง่ายดายก็จะทำให้บุคคลเรียนรู้ได้เร็ว  
และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นในการเรียนรู้จึงต้องหาวิธีการให้ผู้เรียนเชื่อมโยงข้อมูลใหม่กับ  
ข้อมูลเดิม ผู้อบรมหรือผู้สอนจึงควรเริ่มต้นในการศึกษาว่าผู้เรียนมีพื้นฐานความรู้เดิมอย่างไร

4. การเก็บข้อมูล (Storing) เมื่อข้อมูลได้รับการผสมผสานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ก็ควรจะต้อง  
เก็บเพื่อนำกลับมาใช้อีก การเก็บข้อมูลจะเก็บไว้ 2 รูปแบบคือ ความจำระยะสั้นและความจำระยะยาว  
โดยทั่วไปข้อมูลที่เก็บไว้ในความจำระยะสั้นก็จะสูญหายหลังช่วงเวลาหนึ่งซึ่งอาจเป็นนาทีหรือ  
เป็นวัน แต่ข้อมูลในความจำระยะยาวจะเก็บอยู่ยาวนานไม่มีที่สิ้นสุด สำหรับผู้เรียนที่มีอายุมากขึ้น  
การขยายหรือการเปลี่ยนกรอบงานของความคิดจะเป็นสิ่งที่ยากต่อการผสมผสานข้อมูลจึงไม่  
สามารถเก็บข้อมูลได้และทำให้การเรียนรู้ประสบปัญหาในที่สุด ผู้สอนและผู้อบรมจึงควรคิดเกี่ยวกับ  
ชนิดของข้อมูลที่จะให้กับผู้เรียนและสิ่งที่คาดว่าผู้เรียนจะสามารถจดจำได้

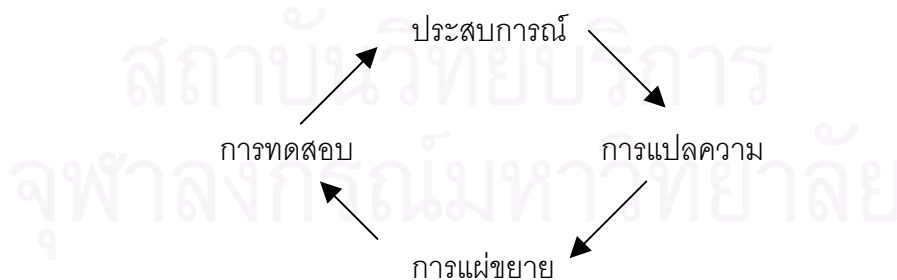
5. การใช้ข้อมูล (Using) บุคคลจะไม่สามารถกล่าวได้ว่าได้เรียนรู้แล้ว หากยังไม่ได้มี  
การนำข้อมูลที่เรียนรู้ออกมาใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำไปใช้ในบริบทที่แตกต่างไปจากสิ่งที่ได้  
เรียนรู้อีก ดังนั้นในกระบวนการเรียนรู้จึงต้องรวมถึงการให้โอกาสผู้เรียนได้ใช้สิ่งที่เรียนรู้อีก ในขั้น  
ตอนนี้สำหรับผู้จัดเตรียมการเรียนรู้เป็นขั้นที่เกี่ยวกับการวัดผลการเรียนรู้ซึ่งจะทำให้รู้ว่าผู้เรียนได้  
เรียนรู้หรือไม่ และได้เรียนรู้อะไร การวัดผลที่ดีจะต้องให้โอกาสผู้เรียนได้แสดงสิ่งที่เรียนรู้ในแนวทางที่  
แตกต่างไปจากเดิม

นอกจากกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว ยังมีข้อสังเกตอีก 3 ประการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา ดังเห็นได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาทั้งสิ้น บุคคลอาจจะรับและนำข้อมูลตลอดจนผสมผสานข้อมูลในระยะเวลาอันรวดเร็วแต่จะต้องใช้เวลานานกว่าจะผสมผสานได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนั้นในการจัดเตรียมการเรียนรู้จะต้องให้เวลาแก่ผู้เรียนอย่างเพียงพอ

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ โดยนัยนี้ การรับข้อมูลและการนำข้อมูลเข้ามาภายใน ตลอดจนการใช้ข้อมูลต้องการให้บุคคลตอบสนองในแนวทางสอดคล้องกับโลกที่เขาอยู่ ในการมีปฏิสัมพันธ์อาจมีกับบุคคลอื่น กับสิ่งอื่น หรือทั้งสองประการก็ได้ ถ้าไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งใดก็ไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ ตัวอย่างปฏิสัมพันธ์ที่น้อยที่สุดได้แก่ “การเรียนรู้เชิงรับ” (Passive Learning) ตัวอย่างที่เห็นชัดได้แก่ การสอนในชั้นบรรยายกับผู้ฟังจำนวนมาก

3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ ข้อสังเกตนี้คือ การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ไม่เคยเสร็จสิ้นสมบูรณ์ เนื่องจากมนุษย์และโลกไม่เคยหยุดนิ่ง การเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกขั้นตอนของชีวิตจะพบกับข้อมูลที่แปลกใหม่เสมอ การรับรู้จึงเป็นเสมือนความต้องการที่จะทบทวนการคิดและการปฏิบัติใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคอลด์บ (Kolb's experiential learning cycle) (Kolb, 1984 cited in Wilson, 1999) ดังแผนภูมิที่ 4 ซึ่งเน้นว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับทั้งสิ่งที่สังเกตได้และสะท้อนว่าบุคคลได้สังเกตอะไร ซึ่งเป็นทั้งปฏิสัมพันธ์และการทำซ้ำหรือกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ใหม่ไม่เพียงเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนหรือการกระทำ แต่ยังสามารถนำไปให้เกิดการทดสอบความคิดผ่านประสบการณ์ได้



แผนภูมิที่ 4 วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคอลด์บ (Kolb, 1984 cited in Wilson, 1999)

## ผู้ใหญ่ (Adult)

เมื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้โดยสังเขปแล้ว ในประเด็นนี้เป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้เรียนที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งมีความแตกต่างไปจากผู้เรียนที่เป็นเด็ก และความแตกต่างนี้จะส่งผลต่อการเรียนรู้ เนื่องจากมีวิธีการสอนที่แตกต่างกัน วิธีการสอนสำหรับเด็กหรือการเรียนในระบบ (Pedagogy) ผู้เรียนเปรียบเสมือนผู้รับการสอน ส่วนวิธีการสอนสำหรับผู้ใหญ่ (Andragogy) จะถูกมองในลักษณะตรงกันข้ามคือเป็นกระบวนการสอนและการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้มีส่วนร่วม (Wilson, 1999) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ใหญ่จึงทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น

### 1. ความหมายของผู้ใหญ่

โนลส์ (Knowles, 1978) ได้ให้ความหมายของผู้ใหญ่ว่า เป็นบุคคลที่มีอิสระและเอกลักษณ์ของตนเองจากประสบการณ์ส่วนตัว

ส่วนมาสโลว์ (Maslow, 1976) ได้ให้ความหมายว่าผู้ใหญ่ เป็นคนซึ่งมีความเห็นว่าเป็นตนเองเป็นผู้ใหญ่ มีความเป็นอิสระ สามารถพึ่งตนเองได้มากกว่าเด็ก มีประสบการณ์ในชีวิตมากมายทำให้สามารถชี้นำตนเองได้

นอกจากนั้น สมคิด อิศระวัฒน์ (2543) ได้ให้ความหมายว่า ผู้ใหญ่เป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพ มีรายได้ รับผิดชอบชีวิตของตนเองและมีหลายบทบาทหลายหน้าที่ในคนเดียว

โดยสรุปผู้ใหญ่หมายถึง เป็นบุคคลที่มีวุฒิภาวะ มีอิสระ และสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบ สามารถชี้นำตนเองได้

### 2. ลักษณะของคนที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่

โนลส์ (Knowles, 1978) มีแนวคิดว่าคุณใหญ่มีความแตกต่างจากเด็กในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

2.1 ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) ผู้ใหญ่มีความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าสามารถชี้นำตนเองได้ ผู้ใหญ่จึงไม่ชอบให้ใครบอกรหรือบีบบังคับ เพราะคิดว่าตนเองสามารถตัดสินใจได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าเด็กมีโอกาสสะสมสิ่งที่เข้ามาในชีวิต ทำให้ผู้ใหญ่มีความสามารถชี้นำตนเอง ในขณะที่เด็กต้องการคำแนะนำชี้แนะ

2.3 ความพร้อมที่จะเรียน (Readiness to Learn) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็กเนื่องจากมีความต้องการที่จะเรียน เพราะมองเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิตและมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาในขณะนั้น

2.4 ทักษะเกี่ยวกับเวลาและเป้าหมายการเรียนรู้ (Time Perspective) ผู้ใหญ่ส่วนใหญ่มีความตระหนักว่า ตนเองเหลือเวลาไม่มาก เป้าหมายในการเรียนรู้จึงควรเป็นสิ่งที่ตนนำไปใช้ได้หรือเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ การเรียนวัยผู้ใหญ่จึงเน้นเรื่องปัญหา มากกว่าเรื่องทั่ว ๆ ไป

### 3. การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่

ในหัวข้อนี้กล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับสาเหตุของการเรียนรู้ สิ่งที่ต้องการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ตลอดจนสิ่งที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสิ่งที่บั่นทอนการเรียนรู้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแนวทางที่เหมาะสมและทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Wilson, 1999)

3.1 สาเหตุที่บุคคลต้องการเรียนรู้ โดยปกติสาเหตุที่ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้นั้น มีเหตุผลผสมผสานหลายประการ เหตุผลเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามโปรแกรมการเรียนรู้ที่ต่างกัน เราไม่สามารถรู้ได้อย่างชัดเจนว่าเหตุใดผู้ใหญ่จึงต้องการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการจับกลุ่มเหตุผลในการเรียนรู้ตามแนวทางที่สัมพันธ์กับทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ย่อมมีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3.1.1 การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theories of Learning) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ การเรียนรู้ของบุคคลบางครั้งมาจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้า กล่าวคือ บุคคลจะตอบสนองต่อบางสิ่งที่อยู่ภายนอกถ้าสิ่งนั้นมีผลที่ดีต่อเขาและเรียนรู้ที่จะมีปฏิกิริยาเช่นเดิมในสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกัน แต่ถ้าผลที่ได้รับไม่ดีบุคคลจะเรียนรู้ที่จะไม่ทำอีก แนวคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมจะเน้นการปรับพฤติกรรมของบุคคลด้วยการเสริมแรงนั่นคือ พฤติกรรมที่ได้รับการมองว่าดีหรือเป็นไปในทางบวกจะได้รับการเสริมแรงจากการให้รางวัล ขณะที่พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาจะได้รับการเสริมแรงทางลบ

โดยทั่วไปคนส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ทั้งการได้รับแรงเสริมทางบวกและทางลบที่โรงเรียน ทำให้เห็นว่าทฤษฎีการเรียนรู้พฤติกรรมนิยมมีจุดแข็งคือ อย่างน้อยที่สุดเป็นการเตือนให้เห็นความสำคัญของปฏิกิริยาของผู้สอนที่มีต่อการทำงานของผู้เรียน อย่างไรก็ตามแนวการเรียนรู้ที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นกลไกและแนวโน้มที่มุ่งเน้นเพียงพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้อย่างชัดเจนเท่านั้น แต่ไม่ให้ความสำคัญสำหรับการพิสูจน์พฤติกรรมในลักษณะอื่น

3.1.2 การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีปัญญานิยม (Cognitivist Theories of Learning) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลพยายามหาความหมายให้กับโลก โดยการเรียนรู้มีลักษณะเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบและสามารถอธิบายได้ในเชิงรุกคือ การเรียนรู้เป็นการที่บุคคลแสวงหาข้อมูลและพยายามสร้างความหมายของข้อมูลนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับโลกที่เขาอยู่ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดได้แก่ การทำงานของนักวิจัยซึ่งค้นพบข้อความรู้ใหม่และนำผลออกมาใช้ให้เกิดความแพร่หลาย แนวคิดนี้มองว่ามนุษย์เป็นผู้ค้นหาที่มีปัญญา เมื่อประสบการณ์ที่เขามีอยู่ไม่เพียงพอต่อการมองโลกจึงพยายามทำบางสิ่งที่ยังขาดอยู่ด้วยการแสวงหาข้อมูลใหม่ ซึ่งทำให้ต้องปรับมุมมองและสร้างแนวทางใหม่ในการมองโลก

3.1.3 การเรียนรู้ตามแนวทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanist Theories of Learning) แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีกลุ่มนี้ได้แก่ การเรียนรู้เกิดจากการที่บุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนและมุ่งเน้นว่าโดยทั่วไปมนุษย์จะตอบสนองอย่างอบอุ่นเอาใจใส่และเข้าใจกัน มนุษย์เกิดมาพร้อมกับศักยภาพในการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ได้เกือบทุกสิ่ง แต่สิ่งที่ทำให้มนุษย์ไม่สามารถเรียนรู้ได้คือ ปัจจัยภายนอกที่ไม่ส่งเสริมรวมกับความกลัวของบุคคลที่เกิดจากการขาดความอบอุ่น การเอาใจใส่ และความเข้าใจ

จากหลักการของแนวมนุษยนิยมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนคือ การเรียนรู้ในลักษณะผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก ทำหน้าที่จัดเตรียมทรัพยากร และให้ความสนับสนุน ส่วนความรับผิดชอบในการเรียนรู้ทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้เรียน การเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนี้ผู้เรียนจะต้องจัดแนวทางการเรียนรู้เองและสามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในทางบวก ข้อควรคำนึงสำหรับการเรียนรู้ในแนวผู้เรียนเป็นศูนย์กลางได้แก่ กรณีที่ผู้เรียนที่มีความคาดหวังในการเรียนรู้ต่ำ และไม่สามารถกำหนดการเรียนรู้ได้เอง เนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ แต่ได้รับความคาดหวังต่าง ๆ จากโปรแกรมการเรียนรู้ จะทำให้เขาตำหนิตนเอง หรือถูกตำหนิจากผู้อื่น

จากเหตุผลต่าง ๆ ของการเรียนรู้ทั้งหมดสามารถพบได้หลายแนวทาง สำหรับด้านที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ความสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงคือ ภายใต้อิทธิพลของความ ต้องการในการเรียนรู้ นั้น ๆ บุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านมุมมอง ความสามารถ และพฤติกรรมในการเรียนรู้ ดังนั้นผู้จัดเตรียมการศึกษาอบรมจะต้องนำแนวคิดทฤษฎีทางจิตวิทยาดังกล่าวไปทำความเข้าใจกับงานก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

### 3.2 สิ่งทีบุคคลต้องการเรียนรู้

โดยทั่วไปบุคคลเรียนรู้เพื่อต้องการเพิ่มพูนความรู้และทักษะซึ่งมีอยู่มากมายหลายชนิด บลูม (Bloom et al, 1956 cited in Wilson, 1999) ได้แบ่งประเภทการเรียนรู้ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ (Bloom's taxonomy of learning) ได้แก่

3.2.1 พุทธิพิสัย (Cognitive) ครอบคลุมทักษะต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับความรู้ ความรู้ ความเข้าใจ การประยุกต์ใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า

3.2.2 ทักษะพิสัย (Psychomotor) ครอบคลุมทักษะเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวในรูปแบบของความสามารถ เทคนิค และสมรรถภาพต่าง ๆ

3.2.3 จิตพิสัย (Affective) ครอบคลุมด้านความรู้สึก ทัศนคติ และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การตอบสนอง ค่านิยม และการลงความเห็น

จากการแบ่งประเภทการเรียนรู้ตามแนวของบลูมนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากจะช่วยทำให้เราได้คำนึงถึงว่าทักษะที่แตกต่างกันอาจจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการเรียนรู้ในแนวทางที่แตกต่างกัน เช่น ถ้าต้องการพัฒนาทักษะด้านทักษะพิสัย ก็จะต้องเรียนรู้จากการดูตัวแบบหรือผู้เชี่ยวชาญปฏิบัติไปจนกว่าจะทำได้ เป็นต้น

3.3 วิธีการเรียนรู้ของบุคคล เมื่อพิจารณาในแง่มุมมองของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้ใหญ่จะมีสไตล์การเรียนรู้ของตนเอง ฮันนีและมัมฟอร์ด (Honey and Mumford, 1986) ได้แบ่งสไตล์ในการเรียนรู้จากพื้นฐานงานของคอล์บ ออกเป็น 4 แบบคือ

3.3.1 นักกิจกรรม (Activist) เป็นสไตล์ของบุคคลที่เรียนรู้โดยการกระทำซึ่งเกิดโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้

3.3.2 นักปฏิบัติ (Pragmatist) เป็นสไตล์ของบุคคลที่เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ

3.3.3 นักทฤษฎี (Theorist) เป็นสไตล์ของบุคคลที่เรียนรู้จากการวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาารูปแบบเพื่อช่วยให้เขาเกิดความเข้าใจ

3.3.4 นักสะท้อน (Reflector) เป็นเป็นสไตล์ของบุคคลที่เรียนรู้จากการพยายามย้อนข้างหลังและมองเหตุการณ์จากหลากหลายด้าน

โดยทั่วไปบุคคลจะใช้วิธีการเรียนรู้ผสมกันหลายวิธี แต่จะมีบางวิธีที่ตนชื่นชอบเนื่องจากปฏิบัติแล้วบังเกิดผลต่อการเรียนรู้ที่ดีและเกิดความสบายใจ วิธีการเหล่านั้นก็จะ เป็นสไตล์ในการเรียนรู้ของแต่ละคน ดังนั้นผู้ให้การศึกษาอบรมจะต้องคำนึงถึงสไตล์การเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อที่จะสามารถจัดหาวิธีการเรียนรู้ตามสไตล์ของผู้เรียนนั้นจะส่งผลให้ผู้เรียนมีความพึงพอใจ และสามารถเรียนรู้ได้อย่างดี

**3.4 สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่** การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องของหลายประการทั้งด้านสิ่งแวดล้อม ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยจากผู้เรียนเอง ซึ่งมานิ (Mani, 1995) ได้นำเสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ดังนี้

3.4.1 ปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factors) เช่นสิ่งแวดล้อมที่สะอาด สว่าง มีอากาศสดชื่น ปราศจากสิ่งรบกวน มีสาธารณูปโภคต่าง ๆ ครบถ้วน รวมทั้งการออกแบบจัดห้องที่ดี จะเอื้อต่อการเรียนรู้ได้ดีมาก

3.4.2 ปัจจัยทางอารมณ์ (Emotion Factors) เมื่อการเรียนรู้เริ่มบังเกิดขึ้น อารมณ์จะเข้ามามีส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ การเรียนของคนมีส่วนสัมพันธ์กับอารมณ์และความรู้สึก ความสนใจ ความต้องการ ผู้ใหญ่จะนำอารมณ์ต่าง ๆ เช่น ความภูมิใจ ความกลัว ความอิจฉา ฯลฯ เข้าสู่ห้องเรียน ความรู้สึกที่มีอยู่ในตัวของผู้ใหญ่นี้จะส่งผลต่อพฤติกรรม เช่น อยากเรียน อยากเข้าร่วมกิจกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ในที่สุด

3.4.3 ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) โดยทั่วไปบุคคลจะเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคมได้แก่ การเรียนภายในชั้นเรียน และสภาพทางสังคมอื่น ๆ เช่น พิพิธภัณฑสถาน โรงภาพยนตร์ ผู้ใหญ่เรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองและเกี่ยวกับปัญหาของมนุษย์โดยการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงสังคม การจัดเตรียมสิ่งแวดล้อมทางสังคมอย่างเหมาะสม เช่น การจัดทัศนศึกษา การแข่งขันกีฬา ซึ่งเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น

3.4.4 ปัจจัยทางวิชาการ (Academic Factors) ปัจจัยในด้านนี้ได้แก่ องค์ประกอบต่าง ๆ ด้านการเรียนการสอนที่จะส่งผลส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เช่น วิธีการสอน ควรจะเป็นการสอนที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนมากกว่าให้ผู้เรียนเป็นผู้รับการเรียนรู้ด้านเดียว ได้แก่ การเรียนแบบบทบาทสมมติ การใช้สถานการณ์จำลอง การใช้กรณีศึกษา การสาธิต เป็นต้น นอกจากนี้การจัดการด้านวิชาการยังต้องคำนึงถึงอายุ ประสบการณ์ และการลดลงของความจำระยะสั้น ผู้ใหญ่จะชอบการเรียนรู้ที่มีประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตประจำวันและจะเกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและผู้สอนมากหากได้นำประสบการณ์ในอดีตมาใช้อย่างเต็มที่

นอกจากนั้นในการเสริมให้ผู้ใหญ่มีการเรียนรู้ที่ดีขึ้นนักการศึกษาด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้เสนอความคิดไว้ดังนี้

มัลคอล์ม โนลส์ (Malcolm Knowles 1990 cited in Barley 1998) ได้ให้สมมติฐานทั่วไปเกี่ยวกับผู้เรียนผู้ใหญ่ไว้ว่า ผู้ใหญ่ควรได้รับการจูงใจเพื่อเรียนรู้จากความต้องการและความสนใจของเขา ซึ่งการเรียนรู้นี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ แนวทางการเรียนรู้จะเป็นในลักษณะการเรียนรู้แบบชีวิตเป็นศูนย์กลาง (Life-centered) ประสบการณ์จะเป็นแหล่ง



ทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ นอกจากนั้นผู้ใหญ่มีความต้องการอย่างลึกซึ้งในการเรียนรู้แบบนำตนเอง และความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มมากขึ้นตามวัย

เจมส์ (James, 1983 cited in Rozelia & Spike, 2000) ได้เสนอหลักเกณฑ์ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 4 ประการได้แก่

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองจะเปลี่ยนจากการพึ่งพาไปสู่ความเป็นอิสระ เช่น เดียวกับการที่บุคคลมีการพัฒนาด้านความรับผิดชอบ ประสบการณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง

2. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องได้รับการจูงใจจากปัจจัยหลายประการ

3. ในกระบวนการเรียนรู้ผู้เรียนจะต้องมีบทบาทเชิงรุกจึงจะทำให้เกิดการ

เรียนรู้

4. สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของการเรียนรู้

**3.5 อุปสรรคในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่** สมคิด อิศระวัฒน์ (2543) ได้เสนอว่าในการจัดการเรียนการสอนผู้ใหญ่จะพบว่าผู้ใหญ่หลายคนอาจไม่เกิดการเรียนรู้ ปัจจัยซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้แก่

3.5.1 ประสบการณ์เดิมในอดีต เช่น ความล้มเหลวในการเรียนรู้ในอดีต ทำให้ไม่กล้าเรียนในสิ่งนั้น ๆ หรือสิ่งใหม่

3.5.2 เจตคติของผู้เรียน เช่น การคิดว่าเรียนไปก็ไม่มีประโยชน์ อายุมากแล้วจะเรียนทำไม เป็นต้น

3.5.3 การประเมินผลตนเอง เช่น ผู้ใหญ่มักจะประเมินตนเองต่ำกว่าสภาพเป็นจริงหรือประเมินในทางลบเช่น อายุมากทำให้สมองไม่ไว ไม่มีความสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทำให้ขัดขวางต่อการเรียนรู้

3.5.4 การขู้งัดข้อ เช่น ผู้สอนขู้งัดข้อจนผู้เรียนรู้สึกกลัว หรืออับอายทำให้ผู้เรียนมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่าง ๆ ที่ขัดขวางแก่การเรียนรู้

3.5.5 ระยะเวลา เช่น ความกดดันเรื่องเวลา หรือให้เวลาน้อยทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะเรื่องที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน

3.5.6 การขัดจังหวะ เช่น เสียงกริ่งโทรศัพท์ การมีคนเดินเข้ามาในห้อง ทำให้ผู้สอนต้องหยุดพูด ผู้เรียนขาดสมาธิ จุดการสนใจเปลี่ยนแปลงไป

3.5.7 การจัดลำดับความสำคัญเรื่องเรียนของแต่ละบุคคล ผู้ใหญ่แต่ละคนจะจัดลำดับความสำคัญเรื่องเรียนไม่เหมือนกัน บางคนยังไม่เห็นความสำคัญของการเรียนในขณะนั้นทำให้ไม่มีความพร้อมในการเรียน

3.5.8 การขาดข่าวสารข้อมูล ผู้ใหญ่บางคนอยากเรียนแต่ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนทำให้พลาดการเรียนนั้น

3.5.9 ความสามารถในการปรับตัวของผู้เรียน ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เมื่อกลับมาเรียนจะมีปัญหาเรื่องการปรับตัว เช่น การฟัง อ่าน เขียน ทำให้ไม่มั่นใจและปฏิเสธการเข้าร่วมกิจกรรม

3.5.10 ความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ ได้แก่ ความขาดแคลนหรือไม่เหมาะสมของสถานที่ เครื่องมือไม่พร้อม หรือมีจำนวนน้อยทำให้การเรียนรู้ไม่ได้คุณภาพ

3.5.11 ค่าใช้จ่าย อุปสรรคที่เกิดจากค่าใช้จ่ายมีทั้งค่าใช้จ่ายด้านผู้จัดการอบรมที่มีงบประมาณจำกัด จึงไม่สามารถเอื้ออำนวยความสะดวกในการศึกษาได้อย่างเต็มที่และการขาดค่าใช้จ่ายที่จะมาให้ค่าธรรมเนียมการเรียนที่ราคาสูงของผู้เรียนทำให้ไม่ได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการ

3.5.12 หลักสูตร ปัญหาจากหลักสูตรที่เป็นอุปสรรคได้แก่ ระยะเวลาการเรียนจำกัด ทำให้เรียนรู้ไม่สมบูรณ์ หรือระยะเวลานานเกินไปทำให้ผู้เรียนไม่สามารถทึ่งหน้าที่การงานได้ นอกจากนั้นเนื้อหาหลักสูตรอาจไม่น่าสนใจหรือจืดจาง และมีเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่าย เช่น มีการทดสอบบ่อย ความเข้มงวดในการเข้าเรียน การมีรายงานมาก เป็นต้น

3.5.13 ผู้สอน ได้แก่ผู้สอนที่มีบุคลิกภาพเป็นคนเจ้าอารมณ์ เอาแต่ใจตนเอง ดูถูกผู้เรียน ฯลฯ ทำให้ผู้เรียนไม่ชอบและไม่อยากเรียน นอกจากนั้นการที่ผู้สอนมีเทคนิคการสอนที่ไม่จูงใจเช่น การสอนเน้นความเข้าใจ ผู้เรียนไม่มีส่วนร่วม วิธีการสอนแบบเก่า ๆ และการสร้างบรรยากาศในการสอนที่ให้ความรู้สึกในทางลบ เช่น การทำให้ผู้เรียนเกิดความกลัว การตวาด ก็ทำให้เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอมาข้างต้นเป็นแนวคิดที่สำคัญในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งผู้เรียนอยู่ในวัยผู้ใหญ่ให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้เรียน จึงจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท

เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดมหาวิทยาลัยบรรษัทในการวิจัยนี้อย่างชัดเจน จึงได้นำเสนอสาระเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท ดังนี้

#### 1. ความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัท

การให้คำนิยามหรือความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากในทางปฏิบัติแต่ละองค์กรได้มีการพัฒนามหาวิทยาลัยบรรษัทในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและความต้องการในการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงไป (Densford, 1998 cited in Barley, 1998) ความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีผู้เสนอไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

มหาวิทยาลัยบรรษัท คือ หน่วยธุรกิจแนวใหม่ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อปรับปรุงหน่วยงานฝึกรวมด้วยการสร้างโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กรและเป้าหมายในการมีส่วนร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก (Meister, 1998)

มหาวิทยาลัยบรรษัท คือ การริเริ่มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง อันเป็นผลต่อองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรด้วยการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการเงินทุน ความรับผิดชอบเกี่ยวกับโปรแกรม และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ (Barley, 1998)

มหาวิทยาลัยบรรษัท คือ องค์กรการศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแม่ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลักเป็นสิ่งที่มิใช่การศึกษา (Allen, 1999)

มหาวิทยาลัยบรรษัท คือ หน่วยงานซึ่งมีแนวทางเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่การบูรณาการการพัฒนาบุคคลด้วยการทำงานเป็นทีม และบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการเชื่อมโยงกับผู้จัดหา การสร้างการวิจัยในแนวกว้าง การให้ความสนับสนุนการเผยแพร่เนื้อหา และการนำความพยายามที่จะสร้างให้เกิดทีมงานที่มีความเป็นผู้นำ ([http://www.giresources.com/corp\\_ed/whatcu.htm](http://www.giresources.com/corp_ed/whatcu.htm), 2000)

มหาวิทยาลัยบรรษัท คือ สถาบันการศึกษาที่ให้ปริญญาซึ่งตั้งขึ้นโดยองค์กรซึ่งมีภารกิจหลักเป็นสิ่งที่มิใช่การศึกษา (Hawthorne, Libby and Nash, 1983 cited in Thompson, 2000)

โดยสรุป สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการจัดตั้งจากองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายหลักเป็นสิ่งที่มิใช่การศึกษา มุ่งเน้นการให้การศึกษาและฝึกรวมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนอย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของ

องค์กร โดยมีหลักสูตรที่สามารถให้คุณวุฒิด้านการศึกษาในระดับปริญญาและ/หรือคุณวุฒิทางวิชาชีพ

ตามความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทข้างต้นสามารถสรุปเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา มหาวิทยาลัยบรรษัทดังนี้

- 1.1 การเป็นสถาบันทางการศึกษาในองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายหลักเป็นสิ่งที่ไม่ใช่การศึกษา
  - 1.2 มีหลักสูตรที่สามารถให้วิทยฐานะแก่ผู้เรียนในระดับปริญญาอาจเป็นในลักษณะของการได้รับปริญญาจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วม หรือการให้วิทยฐานะจากมหาวิทยาลัยบรรษัทเอง
  - 1.3 การพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร
- จากความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถาบันอุดมศึกษาประเภทหนึ่ง เป็นแนวทางใหม่หรือทางเลือกใหม่ในการสำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้น นักการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักอุดมศึกษาควรจะให้ความสนใจและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท และบทบาทของนักอุดมศึกษาที่มีต่อการจัดการศึกษาในลักษณะดังกล่าว ในฐานะของผู้มีส่วนร่วมและผู้ชี้แนะทางการศึกษาและสังคมให้กับประเทศ

## 2. วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัท

มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นการริเริ่มการร่วมมือดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้เรียนรู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากการมีส่วนร่วมจากภายในและภายนอกองค์กรทั้งด้านการเงิน การรับผิดชอบต่อโปรแกรมการศึกษา และการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ที่ได้รับ การมีส่วนร่วมจึงนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัท อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยบรรษัทไม่ได้เริ่มต้นจากการมีส่วนร่วมเหมือนในปัจจุบันนี้ แต่เป็นโปรแกรมซึ่งแข่งขันกับการจัดการศึกษาแบบปกติและมักจะเกี่ยวกับประชากรในระดับแรงงานเท่านั้น มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงไม่ได้รับความนิยมนจนกระทั่งถึงกลางทศวรรษของ ค.ศ.1980 ถึงแม้กระนั้น ก็ยังเป็นการยากที่จะให้คำนิยามและการนำแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไปปฏิบัติ การทำความเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทมีวิวัฒนาการมาอย่างไรและการปฏิบัติในการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานก่อนหน้านี้เป็นเช่นไรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัยบรรษัทในช่วงหลังของศตวรรษที่ 20 (Barley, 1998)

เมียสเตอร์ (Meister, 1997b cited in Barley, 1998) กล่าวว่า เจนเนอรัลมอเตอร์ (General Motors) เป็นบรรษัทแรกที่เปิดมหาวิทยาลัยในองค์กรในปี ค.ศ.1919 เมื่ออัลเบิร์ต โซเบย์ (Albert Sobey) ได้จัดตั้งโปรแกรมทางการศึกษาขึ้นในความอุปถัมภ์ของสโมสรพันธมิตรทาง

อุตสาหกรรมที่เมืองฟลินท์ (Flint) มลรัฐมิชิแกน สหรัฐอเมริกา จากนั้นบริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์ได้รับช่วงโปรแกรมนี้ในปี ค.ศ.1926 โดยมีไซเบย์เป็นผู้อำนวยการคนแรก และจัดตั้งเป็นสถาบันบริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์ขึ้น (ปัจจุบันคือสถาบันทางการบริหารและวิศวกรรมศาสตร์ของบริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์หรือจีเอ็มไอ General Motor Engineering and Management Institute: GMI) ในปี ค.ศ.1945 คณะกรรมการสภาสถาบันได้รับรองข้อเสนอของจีเอ็มไอในการให้ปริญญาทางวิศวกรรมศาสตร์ และมีบัณฑิตสำเร็จการศึกษาเป็นรุ่นแรกและได้รับปริญญาในปี 1946 (Scharchburg, 1994 cited in Thompson, 2000) หลักการพื้นฐานของจีเอ็มไอ คือ การเพิ่มผลผลิตโดยการพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานของโครงสร้างมหาวิทยาลัยบริษัทในปัจจุบันจีเอ็มไอเป็นสถาบันแบบดำเนินการเองไม่ได้ดำเนินการแบบมีส่วนร่วม บริษัทได้คงส่วนของการศึกษาในลักษณะของการรวมศูนย์และดำเนินการเองภายในองค์กรโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะผลิตพนักงานที่มีความรู้เพื่อให้เกิดผลต่อการเพิ่มผลผลิตและมีความสามารถแข่งขัน และก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แม้ว่าก่อนหน้าที่บริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์จะพัฒนาจีเอ็มไอ ดร.ชาลส์ สไตน์เม็ทซ์ (Dr. Charles Steinmetz) แห่งบริษัทเจนเนอรัลอีเล็คทริกได้จัดตั้งโรงเรียนบริษัทขึ้นในช่วงต้นปี ค.ศ.1914 แต่โปรแกรมดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายหลักในการเตรียมและบำรุงรักษาพนักงานภายในให้เป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แต่ไม่ได้มุ่งเน้นการได้หน่วยกิตหรือประกาศนียบัตรแต่อย่างใด โรงเรียนบริษัทจึงได้รับความนิยมในฐานะเป็นความก้าวหน้าในการปฏิรูปอุตสาหกรรมในโรงงานและตราบใดที่ประกาศนียบัตรและปริญญายังไม่เป็นสิ่งจำเป็น บริษัทส่วนใหญ่จะเลือกสร้างโปรแกรมและเนื้อหาที่จะเตรียมและพัฒนาคนของตนเอง

การที่บริษัทเจนเนอรัลมอเตอร์และบริษัทเจนเนอรัลอีเล็คทริกไม่ได้พิจารณาตนเองว่าเป็นมหาวิทยาลัยบริษัท คำว่ามหาวิทยาลัยบริษัทจึงยังไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ความพยายามของทั้ง 2 บริษัทในการนำการฝึกอบรมและการเรียนรู้สู่สถานที่ทำงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการเกี่ยวกับการเรียนรู้ในที่ทำงานไปทั่วสหรัฐอเมริกา อิทธิพลของการศึกษาในบริษัทได้มีอยู่ตลอดระยะเวลาหลายสิบปีและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวทางและความรู้สึกของบริษัทในสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับการศึกษาของพนักงานจากพื้นฐานของการค้นพบเกี่ยวกับความสำคัญของทุนมนุษย์โดยปราศจากการช่วยเหลือของนักการศึกษาภายนอกนำไปสู่ความต้องการของบริษัทในความสามารถที่จะให้วิทยฐานะแก่พนักงานเองได้ ดังนั้น ในช่วงต้นถึงกลางศตวรรษที่ 20 บริษัทหลายแห่งจึงพยายามแสวงหาเพื่อสามารถให้วิทยฐานะสำหรับโปรแกรมพัฒนาพนักงานของตนเอง (Eurich, 1985 cited in Barley, 1998) เห็นได้จากในช่วงปี ค.ศ.1920 ถึง 1980 บรรดาบริษัทต่าง ๆ เช่น ธนาคาร บริษัทประกันภัย ศูนย์สถาปัตยกรรม บริษัทวิศวกรรม

และอิเล็กทรอนิกส์ องค์กรทางสุขภาพ บริษัทคอมพิวเตอร์ และอุตสาหกรรมสิ่งทอ ฯลฯ ได้พยายามค้นหาแนวทางที่จะมีอำนาจในการให้ปริญญาเองได้

ในช่วงกลางทศวรรษปี 1980 การเรียนรู้ในที่ทำงานได้เปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการคุมอย่างเข้มงวดเช่นในบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์และบริษัทเจเนอรัลอีเล็คทริก โดยเปลี่ยนมาเป็นแนวที่กว้างกว่าซึ่งเหมือนกับลักษณะของมหาวิทยาลัยบริษัทในปัจจุบัน เช่น มหาวิทยาลัยดิสเนย์และมหาวิทยาลัยโมโตโรลา ซึ่งการเรียนรู้จะเป็นศูนย์กลางขององค์กร เมียสเตอร์ (Meister, 1994 cited in Barley, 1998) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ความเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยบริษัทในยุคแรกและยุคปัจจุบันอาจจะสังเกตได้จากชื่อเช่น บริษัทเจเนอรัลมอเตอร์และบริษัทเจเนอรัลอีเล็คทริกจะเรียกว่าเป็น “มหาวิทยาลัยบริษัท” ส่วนมหาวิทยาลัยบริษัทในยุคใหม่ที่มีการพัฒนามากขึ้นจะเรียกว่าเป็น มหาวิทยาลัยคุณภาพบริษัท (Corporate Quality University) เมียสเตอร์ได้ให้นิยามของมหาวิทยาลัยบริษัทในช่วงแรกว่า เป็นมหาวิทยาลัยในบริษัทที่นำเสนอหลักสูตรแบบ “cafeteria curriculum” ในโปรแกรมฝึกอบรมสำหรับพนักงาน การเรียนอาจจะไม่ได้บรรลุถึงแผนทั้งหมดขององค์กรแต่เป็นการสังเกตปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โปรแกรมส่วนใหญ่จะถูกออกแบบสำหรับระดับจัดการหรือเหนือขึ้นไป มีส่วนน้อยที่จะเป็นการศึกษาสำหรับพนักงานระดับต้น ต่อมาในช่วงต้นถึงกลางทศวรรษ ปี 1980 เป็นต้นมาได้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานว่ามีความสัมพันธ์กับความเจริญเติบโตขององค์กร บริษัทต่าง ๆ ได้รับแนวคิดเกี่ยวกับการกรองการเรียนรู้ (filtering learning) จากองค์กรและยินดีเพิ่มงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับต้นเพื่อเพิ่มผลผลิตและความก้าวหน้าในการแข่งขัน บริษัทต่าง ๆ จึงเริ่มพิจารณาโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อส่งเสริมความสามารถหลักในการปฏิบัติงาน (ทักษะ ต่าง ๆ ความรู้ความสามารถในงานเฉพาะของแต่ละองค์กร) ของพนักงาน เมียสเตอร์เรียกมหาวิทยาลัยบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพบริษัทซึ่งมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานและสายงานทางธุรกิจทั้งหมดไม่เฉพาะเพียงผู้บริหาร และมองการฝึกอบรมในลักษณะของแนวทางเพื่อฝึกอบรมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม ประเพณี และวัฒนธรรมขององค์กร

เมียสเตอร์ได้พยายามอธิบายการเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมแนวทางใหม่ที่มีความทันสมัยในชื่อของมหาวิทยาลัยคุณภาพบริษัท ดังเห็นได้ในบทความและการศึกษาต่าง ๆ ในระยะต่อมาแต่อย่างไรก็ตามเมียสเตอร์ได้ถอนตัวจากการใช้ชื่อมหาวิทยาลัยคุณภาพบริษัทกลับมาใช้มหาวิทยาลัยบริษัทเช่นเดิมเนื่องจากเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัยบริษัทเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพบริษัทเป็นการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักจากมหาวิทยาลัยบริษัทในช่วงแรก ดังนั้นคำว่ามหาวิทยาลัยบริษัทจึงเป็นคำที่ใช้มาจนกระทั่งปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยดิสเนย์เป็นตัวอย่างหนึ่งซึ่งเติบโตในลักษณะของมหาวิทยาลัยแบบใหม่ที่ได้รับคำนิยามจากเม็สเตอร์ ซึ่งวอลท์ ดิสเนย์ (Walt Disney) ได้จัดตั้งและเรียกว่า มหาวิทยาลัยดิสเนย์ในปี ค.ศ.1955 เป้าหมายก็คือเพื่อที่จะฝึกอบรมและให้การศึกษาแก่นักแสดงซึ่งเป็นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงและสอดคล้องกับความมุ่งหวังของบริษัทคือ ความต้องการให้ผู้ชมหรือผู้มาเยือนมีความสุข (Denford, 1966 cited in Barley, 1998) จากโครงสร้างเริ่มแรกของมหาวิทยาลัยดิสเนย์มุ่งเน้นการสร้างมหาวิทยาลัยในบริษัทซึ่งสามารถให้ประกาศนียบัตรและพนักงานสามารถสำเร็จการศึกษาในระดับชั้นต่าง ๆ และในแต่ละโปรแกรมจะมีสิ่งหนึ่งที่คงที่ก็คือความเชื่อมโยงระหว่างเนื้อหาในชั้นและปรัชญาหลักของบริษัทวอลท์ ดิสเนย์

จนกระทั่งปี ค.ศ.1955 มหาวิทยาลัยดิสเนย์ได้เติบโตและเปลี่ยนแปลงจากการรวมศูนย์การเรียนรู้มาเป็นการร่วมมือกับหน่วยธุรกิจอื่น ๆ มากขึ้น ในการเตรียมโปรแกรมการศึกษาซึ่งทำให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น เนื้อหาในการเรียนส่วนมากเป็นเรื่องการบริการลูกค้าแต่รายละเอียดของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของแต่ละโปรแกรมจะขึ้นกับหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เป็นผู้กำหนด ดังนั้นถึงแม้ว่าการลักษณะการร่วมมือจะเป็นการร่วมมือจากภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังเป็นจุดสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยดิสเนย์และมหาวิทยาลัยบริษัทอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยโมโตโรลามีลักษณะเดียวกับมหาวิทยาลัยดิสเนย์ในช่วงเริ่มแรกคือ ไม่มีความร่วมมือจากภายนอก แต่อีก 5 ปีต่อมาได้ปรับตัวมีการร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยการติดต่อกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัย จากนั้นอีก 2 ปีมีการจัดประชุมร่วมกับผู้นำทางการศึกษาเพื่อร่วมกันคิดเกี่ยวกับอนาคตการศึกษาและการทำงานของสหรัฐอเมริกา ซึ่งสาระในการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการขาดทักษะของพนักงานสายเทคนิค ทำให้บริษัทโมโตโรลาตระหนักว่าจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เตรียมพนักงานที่มีเทคโนโลยีสูงสำหรับอนาคต ดังนั้นบริษัทโมโตโรลาจึงมีความร่วมมือกับการศึกษาในการให้การศึกษาแก่แรงงานของสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ในปัจจุบันโมโตโรลาเป็นต้นแบบของความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจกับการศึกษา

ความเปลี่ยนแปลงของการศึกษาในสถานประกอบการอีกส่วนหนึ่งมาจากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซนเก (Peter Senge) ในช่วงปี 1990 เขาได้เสนอวินัย 5 ประการในการทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Model) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Share Vision) และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยที่การใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพเป็นวินัยที่มีความจำเป็นที่สุดที่จะทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ วินัยข้อนี้ถือเป็นหลักของการสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมให้เกิดการ

เรียนรู้ตลอดชีวิต การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์การจากการพัฒนาคนจึงเริ่มได้รับความนิยมาโดยตลอด

ในช่วงปี 1980 ถึง 1990 เป็นต้นมา นับเป็นจุดสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทได้รับความนิยมและเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต การคิดอย่างเป็นระบบ และการทำงานข้ามหน้าที่ซึ่งชนกได้เสนอไว้ นอกจากนั้นระบบต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดการแข่งขัน เช่น ริเอ็นจิเนียริง ไม่ได้รับการยอมรับจากความต้องการของสภาพแรงงาน ประกอบกับโปรแกรมการพัฒนาแบบรวมศูนย์ในลักษณะเดิมไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน โดยการพัฒนาคนจึงได้รับความสนใจเป็นอย่างสูง มหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งยึดหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

### 3. จุดกำเนิดมหาวิทยาลัยบรรษัท

จากความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทข้างต้นทำให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นทางเลือกใหม่ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งกำลังได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก เป็นสถาบันการศึกษาที่รองรับการศึกษาสำหรับคนทำงาน อันก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งปัจเจกบุคคล เป้าหมายขององค์การและความอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติในที่สุด ตลอดจนสนับสนุนแนวคิดในการผลักดันให้เกิดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ของประชาชน

การพัฒนาบุคคลในสถานประกอบการโดยปกติได้แก่ การฝึกอบรมซึ่งเป็นการเตรียมโอกาสทางการศึกษาสำหรับหน่วยงานในองค์การ แนวโน้มมีลักษณะเป็นการกรองการเรียนรู้ (Trickle-down) คือการเรียนรู้จากผู้จัดการหรือผู้นำไปยังพนักงานหรือผู้ที่มีตำแหน่งในระดับล่าง แนวโน้มของการจัดการพัฒนาบุคคลในลักษณะดังกล่าวในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ให้ความสนใจและขยายปริมาณการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท (Corporate University) อย่าง รวดเร็ว

จุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาจาก “การเปลี่ยนแปลง” ซึ่งเป็นคำที่มีอิทธิพลต่อสถานประกอบการเป็นอย่างมากในช่วงปี ค.ศ.1980 ถึงปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร การลดจำนวนผู้ปฏิบัติงาน และการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรธุรกิจหลายแห่งต่างแข่งขันเพื่อรักษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จนทำให้เกิดผลเสียต่อความมั่นคงของวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานใน



องค์กร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์จะต้องอาศัยความรู้ทักษะซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจและสนับสนุนวิสัยทัศน์ของบริษัทในอนาคต

จากความสำคัญของการนำความรู้มาเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อความสำเร็จขององค์กรนี้เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทก้าวเข้ามามีความสำคัญและได้รับความนิยมนอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าด้วยการกำหนดแหล่งความรู้ การติดตามและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนความเชี่ยวชาญในความรู้เพื่อที่จะประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างโอกาสให้องค์กรในระยะยาว (Zack, 1999 อ้างถึงใน วราภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล และกมลวรรณ สัตยายุทธ์, 2543)

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำความรู้จากภายนอกหรือที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จดังกล่าว ความรู้จะเป็นกุญแจสำคัญในการแข่งขันและการเติบโตขององค์กร และความรู้นี้ได้มาจากการเรียนรู้ที่ตนเอง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับ ทุกหน้าที่ และทุกส่วนขององค์กรได้มาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ปรับระดับความรู้สึกร่วมใจและระบบการคิด เรียนรู้จากกันและกัน และจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร (Senge, 1990) มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงเกิดขึ้นในฐานะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต สามารถทำความเข้าใจกับรูปแบบต่าง ๆ เกี่ยวกับจิตใจ และความคิดเกี่ยวกับภาพใหญ่ (Big Picture) ขององค์กร

เมียสเตอร์ (Meister, 1998) เสนอว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นรูปแบบหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาที่เข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 นี้ด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการคือ

### 1. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

มหาวิทยาลัยบรรษัทได้ปรากฏขึ้นในศตวรรษที่ 21 อย่างรวดเร็วในฐานะของสถาบันอุดมศึกษา บรรษัทต่าง ๆ เช่น โมโตโรลา (Motorola) ซัน ไมโครซิสเต็มส์ (Sun Microsystems) ฯลฯ ได้เปลี่ยนบทบาทจากการรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในด้านการค้า หรือการบริการมาเป็นการศึกษา "การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม" เป็นปรากฏการณ์ซึ่งแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ทำให้เกิดมหาวิทยาลัยบรรษัทมี 5 ประการคือ

1.1 การปรากฏขององค์กรแนวราบและยืดหยุ่น (The Emergence of the Flat, Flexible Organization) ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา สถานประกอบการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเห็นได้จากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ ผลของการเปลี่ยนแปลงนี้ทำ

ให้บริษัทเกิดการแข่งขันกันอย่างสูงในระดับตลาดโลก ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานยิ่งขึ้น บริษัทในศตวรรษที่ 21 จึงมีลักษณะเป็นองค์กรการเรียนรู้ และมีโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนแปลงจากระบบการแบ่งลำดับ (Hierarchy) มาเป็นแบบแนวราบมากขึ้น เนื่องจากองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบการแบ่งลำดับเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากและเปลี่ยนแปลงได้ช้า เพราะมีลักษณะโครงสร้างเป็นรูปปิรามิด ซึ่ง "ผู้คิด" จะอยู่ส่วนบนรูปปิรามิดในขณะที่ "ผู้ปฏิบัติ" อยู่ส่วนฐาน ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเชื่องช้าไม่เหมาะสมกับการแข่งขันในโลกปัจจุบันที่ต้องการความรวดเร็วและการยืดหยุ่นสูง องค์กรรูปแบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 ยังคงเน้นด้านเศรษฐกิจแต่เพิ่มคุณค่าจากการสร้างสรรค์ของบุคคลขึ้น ทำให้กระบวนการทัศน์ของแนวคิดในการบริหารแตกต่างไปจากเดิม (ดังตารางที่ 1) คือ จากการมีความสำเร็จบนพื้นฐานของประสิทธิผลและเศรษฐกิจมาเป็นความสำเร็จบนพื้นฐานของความรู้ ซึ่งแสดงถึงการที่งานและการเรียนรู้หลอมรวมเป็นสิ่งเดียวกัน และมุ่งเน้นความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของเอกัตบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ด้วย

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงในบริษัท (Meister, 1998)

การเปลี่ยนแปลงในบริษัท		
รูปแบบเดิม	องค์ประกอบ	ต้นแบบในศตวรรษที่ 21
- ระบบการแบ่งลำดับ	องค์กร	- หน่วยงานของหุ้นส่วนและพันธมิตร
- สนับสนุนแนวทางการทำธุรกิจ	ภารกิจ	- สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มคุณค่า
- เอกาธิปไตย	ภาวะผู้นำ	- แบบสร้างแรงบันดาลใจ
- ภายในประเทศ	ตลาด	- ระดับโลก
- สิ่งที่มีมูลค่า	ผลประโยชน์	- เวลา
- เครื่องมือเพื่อสนับสนุนจิตใจ	เทคโนโลยี	- เครื่องมือเพื่อสนับสนุนความร่วมมือ
- มีลักษณะเดียว	แรงงาน	- มีความหลากหลาย
- แยกหน้าที่งาน	กระบวนการทำงาน	- การทำงานเป็นทีมแบบข้ามหน้าที่
- ความปลอดภัย	ความคาดหวังของคนงาน	- การพัฒนาส่วนบุคคล
- ภาระงานของสถาบันอุดมศึกษา	การศึกษาและฝึกอบรม	- บริษัทในอเมริกาและกลุ่มการศึกษาแบบหวังผลกำไร

## 1.2 เศรษฐศาสตร์ความรู้: จากกล้ามเนื้อสู่สมอง(The Knowledge Economy:

From Brawn to Brains) คำว่าเศรษฐศาสตร์ความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการกับข้อมูลในการทำงาน ซึ่งศาสตราจารย์สตีเฟน อาร์. บาร์ลีย์ ศาสตราจารย์ด้านวิศวกรรมอุตสาหกรรมและการจัดการ อุตสาหกรรมแห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันจำนวนคนงานที่มีความรู้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เช่น คนที่ทำหน้าที่ด้านการขาย ด้านวิชาชีพต่าง ๆ และงานด้านเทคนิค เพิ่มขึ้นจากเดิมเมื่อปี ค.ศ.1900 ซึ่งมีร้อยละ 17 เป็นร้อยละ 59 ในปี ค.ศ. 2000 นอกจากนั้นงานในปัจจุบันยังต้องการความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านหลากหลายกว่าสมัยก่อน จึงไม่เป็นที่น่าประหลาดใจที่ความรู้เข้ามา มีบทบาทควบคู่กับเศรษฐกิจ

### 1.3 ช่วงชีวิตของความรู้สั้น (The shorter Shelf Life of Knowledge)

เนื่องจากเศรษฐศาสตร์ความรู้ต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงให้ความสนใจในการเรียนและการศึกษามากยิ่งขึ้นเพราะความรู้ในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา หากไม่มีการเรียนรู้เพิ่มเติม ความรู้ที่มีอยู่เดิมก็จะไม่เพียงพอหรือกล่าวได้ว่าความรู้มีช่วงชีวิตสั้น การศึกษาหรือเรียนรู้อยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็น

1.4 จากการทำงานตลอดชีวิตเป็นจ้างตามสัญญา (Lifetime Employability Becomes the Corporate Mantra) แต่เดิมสัญญาทางสังคมได้แก่ หากพนักงานทำงานหนักองค์กรจะให้ทำงานนานเท่าที่เขาต้องการ แต่ปัจจุบันมิได้เป็นเช่นนั้นแล้ว ความมั่นคงในการทำงานไม่ได้พิจารณาเพียงการทำงานอยู่ ณ บริษัทเดียวเป็นเวลานาน แต่จะต้องพิจารณาจากแฟ้มสะสมงานที่แสดงถึงการมีทักษะที่สัมพันธ์กับการทำงานด้วย "การจ้างตามสัญญา" ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจากสัญญานี้ผู้ว่าจ้างจะต้องเตรียมความรู้เกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานให้กับลูกจ้าง ความรู้และทักษะที่จะได้เรียนรู้เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ลูกจ้างมีโอกาสในการจ้างงานต่อไป ดังนั้นนอกเหนือจากการทำงาน ลูกจ้างจะต้องเข้าใจหรือรู้ถึงจุดมุ่งหมายในการทำงานอยู่ในองค์กร เข้าใจความหมายหรือความสำคัญของงานที่ทำและมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ถูกต้องจึงจะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

1.5 จากบรรษัทมาสู่นักการศึกษา (Corporate Become Educators) ในแวดวงการศึกษาของสหรัฐอเมริกาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือเปลี่ยนจากการดำเนินงานโดยรัฐบาลเพียงผู้เดียวซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะได้เพียงเล็กน้อย มาสู่ระบบการตลาดซึ่งมีการแข่งขันทั้งทางด้านราคาและคุณภาพ สาเหตุหนึ่งที่วงการธุรกิจเข้ามา มีบทบาทในการศึกษาก็คือ ความไม่พอใจต่อคุณภาพของคนที่จะมาจากในระบบการศึกษาเดิม นอกจากนั้นยังเห็นว่าการศึกษาไม่

สามารถหยุดหรือจบแค่การสำเร็จการศึกษาในหลักสูตร แต่หากต้องเรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เนื่องจากความรู้และทักษะที่จะต้องใช้ในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากปรากฏการณ์ที่ได้กล่าวมา 5 ประการข้างต้น เป็นปัจจัยสำคัญให้บริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทขึ้นเพื่อเป็นสิ่งที่นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์จากการแข่งขันในตลาด มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงมีความสำคัญในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการอบรมในหน่วยงาน เป็นส่วนอำนวยความสะดวกทางการศึกษาให้กับหน่วยงานธุรกิจซึ่งมีความคับข้องใจต่อคุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีอยู่และเป็นการตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคล และปัจจุบันจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทมิได้มีเฉพาะสำหรับพนักงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลูกค้าและผู้จัดหาด้วย ปัจจุบันในสหรัฐอเมริกามีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว กล่าวคือในช่วงเพียง 8 ปีจำนวนมหาวิทยาลัยบรรษัทได้เพิ่มขึ้นจาก 400 แห่งเป็นถึงกว่า 1,000 แห่ง ในขณะที่วิทยาลัยกว่า 200 แห่งเริ่มปิดตัวลง จากการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยบรรษัทแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทมีรูปแบบการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและกำลังก้าวมาามีบทบาทสำคัญต่อการเป็นผู้ให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยสำหรับผู้ใหญ่หรือวัยทำงานอย่างแท้จริง การก้าวเข้ามาสู่ในวงการอุดมศึกษาของหน่วยงานเอกชนในฐานะของผู้ให้การศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษากว่า 3,000 แห่ง ในสหรัฐอเมริกาที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองในด้านเศรษฐศาสตร์ความรู้ เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้กับรูปแบบสถาบันการศึกษาที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา

## 2. รูปแบบใหม่ of ความสามารถในการทำงานที่หน่วยงานต้องการ

เหตุผลอีกประการหนึ่งของการปรากฏตัวของมหาวิทยาลัยบรรษัทในยุคปัจจุบัน ได้แก่ การกำหนดรูปแบบใหม่ of ความสามารถในการทำงานที่หน่วยงานต้องการ 7 ประการ ซึ่งมีการกำหนดขึ้นจากหลายบริษัท ความสามารถเหล่านี้ได้แก่ การเรียนเพื่อการเรียนรู้ การสื่อสารและความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การมีความรู้ทางเทคโนโลยี การมีความรู้ทางธุรกิจระดับโลก การพัฒนาภาวะผู้นำ และการบริหารตนเองเกี่ยวกับวิชาชีพ

ความสามารถดังกล่าวข้างต้นนี้มีความแตกต่างไปจากที่ได้กำหนดไว้เดิมที่กำหนดความสามารถขั้นพื้นฐานไว้เพียงเรื่องการอ่าน เขียน การคิดคำนวณ และการใช้เหตุผลทางปัญญา ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานที่มีลักษณะงานด้านวิชาชีพขั้นสูง ความสามารถพื้นฐานดังกล่าวยังไม่เพียงพอ พนักงานจะต้องสามารถใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ตัวล่าสุดได้ มีความสามารถในการนำเสนออย่างกระชับ สามารถจัดระบบข้อมูลและสรุปผลได้ ความต้องการดังกล่าวนี้ถือว่าเป็น "ทักษะพื้นฐานขั้นสูง" ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถเกี่ยวกับการคิดแก้ปัญหา ความร่วมมือ และการสื่อสารเป็นสำคัญ นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจของศตวรรษที่ 21 ก็คือการค้าระดับโลก

ขอบเขตทางด้านภูมิศาสตร์มิได้มีความสำคัญเช่นเดิมอีกต่อไป อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เข้าไปถึงหลายประเทศทั่วโลก ดังนั้น "ทักษะของการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจระดับโลก" จึงเป็นสิ่งที่พนักงานจะต้องได้เรียนรู้ ซึ่งเริ่มจากการมีความรู้ทั้งทางด้านภาษาและวัฒนธรรมกับประเทศที่จะติดต่อและสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นคือ การมีความรู้ในกลยุทธ์ของการเป็นนักธุรกิจระดับโลกที่มีประสิทธิภาพด้วย

จากความต้องการพนักงานที่มีทักษะในการทำงานนี้ เดิมหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการเตรียมการให้การศึกษาเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ทักษะดังกล่าว แต่ในช่วงปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา การให้การฝึกอบรมยังไม่เป็นการเพียงพอ หน่วยงานจะต้องแนะนำให้เขามีรูปแบบการคิดและการทำงานแบบใหม่ซึ่งเขาสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างกว้างขวาง

### 3. การปรากฏตัวของมหาวิทยาลัยบริษัท

จากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและความต้องการรูปแบบใหม่ของความสามารถในการทำงานทำให้บริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาที่มีวิสัยทัศน์ที่ท้าทายในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นโดยมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและการก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงห้องเรียนในหน่วยงานมาสู่ระบบการเรียนรู้ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ การหาวิธีสร้างให้เกิดโอกาสใหม่ ๆ การเข้าสู่ตลาดโลกใหม่ การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับลึก และการผลักดันองค์กรไปสู่อนาคตใหม่

ประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยบริษัทในช่วงแรก ๆ ยังคงมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะเดิมคือ มีอาณาบริเวณและสิ่งปลูกสร้าง แต่ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยบริษัทได้เน้นกระบวนการมากกว่าลักษณะทางกายภาพ โดยการเปลี่ยนจุดมุ่งเน้นจากห้องเรียนมาสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เครือข่ายความรู้ขององค์กรจึงเข้ามามีความสำคัญเป็นลำดับแรก

### 4. ภารกิจ ขอบเขตและธรรมชาติการขยายรูปแบบการเรียนรู้ในบริษัท

แต่เดิมบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาต่างมุ่งเน้นความสำคัญของการฝึกอบรมให้พนักงานเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ นับตั้งแต่ในช่วงปี ค.ศ.1950, 1960 และ1970 เป็นต้นมาบริษัทใหญ่น้อยในสหรัฐอเมริกาได้เปิดชั้นเรียนขึ้นเพื่อสอนพนักงานให้รู้ถึงวิธีการที่ทำให้เขาทำงานได้ดีขึ้น จากโครงสร้างการศึกษานี้ได้กลายมาเป็นมหาวิทยาลัย สถาบัน หรือวิทยาลัยบริษัทดังเช่นในปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเดิมคือเพื่อการพัฒนาวิชาชีพให้ดีขึ้น โปรแกรมของมหาวิทยาลัยบริษัทนั้นมักเป็นหลักสูตรเกี่ยวกับการปฏิบัติการและหลักการด้านการจัดการ การตลาด และการเงิน โดยมีผู้จัดการของบริษัทเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตร

ข้อสันนิษฐานเบื้องต้นในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทนี้คือ ถ้าหากบริษัทได้ให้ความรู้แก่พนักงานด้วยวิธีการสอนที่เหมาะสมในชั้นเรียนแล้ว พวกเขาจะสามารถได้รับทักษะใหม่ซึ่งทำให้เขาทำงานได้ดีขึ้นและมีผลผลิตมากขึ้น แต่ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1980 บริษัทต่าง ๆ ได้พบว่า

การเพิ่มผลผลิตไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำลายผู้จัดการหรือผู้เชี่ยวชาญอีกต่อไป ความต้องการของพวกเขาได้เปลี่ยนจุดมุ่งหมายจากการฝึกอบรมเพียงช่วงเวลาหนึ่งในห้องเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะของเอกัตบุคคลมาเป็นการสร้างสรรค์วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งพนักงานจะได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันได้แบ่งปันสิ่งใหม่ ๆ และฝึกปฏิบัติอย่างดีที่สุดเพื่อมุ่งสู่การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของธุรกิจอย่างแท้จริง

ตารางที่ 2 จะได้แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการฝึกอบรมให้กับเอกัตบุคคลมาเป็นการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการทำงานเป็นทีม เพื่อนำมาสู่การเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้

ตารางที่ 2 การเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้ (Meister, 1998)

#### กระบวนทัศน์เปลี่ยนจากการฝึกอบรมมาเป็นการเรียนรู้

กระบวนทัศน์การฝึกอบรม	องค์ประกอบ	กระบวนทัศน์การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- อาคาร สิ่งปลูกสร้าง	<b>สถานที่</b>	- ที่ได้ก็เพิ่มขึ้นกับความต้องการในการเรียนรู้
- ยกระดับทักษะทางเทคนิค	<b>เนื้อหา</b>	- การสร้างความสามารถหลักในการทำงาน
- เรียนรู้ด้วยการฟังบรรยาย	<b>วิธีการ</b>	- เรียนรู้เชิงรุก
- ตัวพนักงาน	<b>ผู้เรียน</b>	- พนักงาน ลูกค้า และผู้จัดหาผลผลิต
- อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญ	<b>คณาจารย์</b>	- ผู้จัดการอาวุโส อาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญ
- การเข้าอบรม 1 ครั้ง	<b>ความถี่</b>	- กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- สร้างทักษะของพนักงาน	<b>เป้าหมาย</b>	- การแก้ปัญหาที่แท้จริงของธุรกิจและปรับปรุงผลงานในการทำงาน

จากกระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนไปแสดงให้เห็นว่าการบรรลุความต้องการด้านผลผลิต ไม่จำเป็นต้องผ่านหลักสูตรแบบเป็นทางการอีกต่อไป แต่อาจเกิดได้จากการเรียนรู้ด้วยการกระทำหรือในระหว่างการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลให้สามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึง

เป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลกลับไปยังงานที่เขาทำ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้การฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นแต่เดิมหน่วยงานด้านฝึกอบรมมักจะดำเนินการตามคำขอให้จัดการอบรมทักษะต่าง ๆ การปฏิสัมพันธ์กับตัวผลผลิตเอง จริง ๆ จึงมีน้อยในปัจจุบันเมื่อมีมหาวิทยาลัยบรรษัท องค์กรต่าง ๆ จึงได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ให้มีลักษณะเชิงรุก รวมศูนย์ มุ่งสู่เป้าหมาย และมีกลยุทธ์แบบธรรมชาติอย่างแท้จริง จุดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดจนได้แก่ ผู้รับผิดชอบกระบวนการเรียนรู้ได้เปลี่ยนจากหน่วยงานฝึกอบรมมาเป็นตัวผู้จัดการในองค์กรธุรกิจเอง ซึ่งในตารางที่ 3 จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเรียนรู้แบบมีการกระทำเป็นพื้นฐาน

ตารางที่ 3 การเปลี่ยนแปลงสู่การเรียนรู้แบบมีการกระทำเป็นพื้นฐาน (Meister, 1998)

### ข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและหน่วยฝึกอบรม

หน่วยฝึกอบรม	องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยบรรษัท
- ปฏิกริยาตอบโต้	จุดเน้น	- ปฏิกริยาเชิงรุก
- แยกออกมาเป็นหน่วยงาน/ กระจายอำนาจ	องค์กร	- รวมศูนย์
- เทคนิค	ขอบเขต	- กลยุทธ์
- น้อย/ไม่มี	การซื้อหุ้น	- การจัดการและพนักงาน
- ผู้สอน	การถ่ายทอดความรู้	- ได้ประสบการณ์จากเทคโนโลยีที่หลากหลาย
- ผู้อำนวยการฝึกอบรม	ผู้รับผิดชอบ	- ผู้จัดการหน่วย
- ทัวไป/เนื้อหาไม่เจาะลึก	ผู้เรียน	- สายงาน/เนื้อหาเฉพาะ
- เปิดกว้าง	การเข้าเรียน	- เรียนรู้ในเวลาทำงาน
- เพิ่มทักษะในการทำงาน	ผลผลิต	- เพิ่มผลจากการปฏิบัติงาน
- ปฏิบัติในฐานะหน้าที่งานด้านบุคคล	กระบวนการจัดการ	- ปฏิบัติในฐานะเป็นหน่วยธุรกิจ
- "ฝึกอบรม"	ภาพลักษณ์	- "มหาวิทยาลัยเพื่อการเรียนรู้"
- ดำเนินการโดยผู้จัดการอบรม	การตลาด	- การขายการให้คำปรึกษาแนะนำ

จากการศึกษาความหมายและลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถนำมาวิเคราะห์สรุปเป็นข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วไปและมหาวิทยาลัยบรรษัทได้ดังตารางที่ 4 ตารางที่ 4 ข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วไปและมหาวิทยาลัยบรรษัท

#### ข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วไปและมหาวิทยาลัยบรรษัท

มหาวิทยาลัยทั่วไป	องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยบรรษัท
- การผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองสังคมโดยรวม	จุดมุ่งหมาย	- ผลิตบัณฑิตสนองความต้องการเฉพาะขององค์กร
- เป็นองค์กรทางการศึกษาโดยตรง	องค์กร	- เป็นองค์กรทางการศึกษาภายใน หรือมีความสัมพันธ์กับองค์กรแม่ที่ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการศึกษา
- ในชั้นเรียน/ เรียนรู้ด้วยตนเอง	รูปแบบการเรียน	- เรียนจากการทำงาน/ ในชั้นเรียน/ / เรียนรู้ด้วยตนเอง
- เฉพาะ/ ค่อนข้างตายตัว	หลักสูตร	- ยืดหยุ่น /Tailoring Curriculum
- ผู้สอน	การถ่ายทอดความรู้	- ได้จากประสบการณ์ในงานและเทคโนโลยีที่หลากหลาย
- นิสิตนักศึกษาทั่วไป	ผู้เรียน	- พนักงาน/สายงาน/ลูกค้า
- คณาจารย์	ผู้สอน	- ผู้บริหารองค์กร/คณาจารย์
- ตามตารางเรียน	การเข้าเรียน	- เรียนรู้ในเวลาทำงาน
- บัณฑิต	ผลผลิต	- เพิ่มผลจากการปฏิบัติงาน
- “มหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษา”	ภาพลักษณ์	- “มหาวิทยาลัยเพื่อการเรียนรู้”
- ภายในรั้วมหาวิทยาลัย	สถานที่	- ในองค์กร/ชุมชน/บ้าน

#### 4. ประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัท

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบรรษัทต่าง ๆ ได้มีการจัดตั้งในรูปแบบที่หลากหลายและแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และลักษณะของแต่ละองค์กรหรือบรรษัทนั้น ๆ จึงไม่สามารถระบุลงไปได้ว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีลักษณะใดอย่างชัดเจนตายตัวได้ มีผู้แบ่งประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ดังนี้

เมียสเตอร์ (Meiater, 1998) ได้เสนอประเภทมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ 2 แบบหลัก คือ

1. แบบเอกเทศ (Stand Alone) ได้แก่การที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการศึกษาภายในหน่วยงานเอง ไม่มีความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานจากภายนอก ในประเภท



นี้มหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความสมบูรณ์แบบที่สุดจะสามารถรับรองวิทยฐานะหรือให้ปริญญาในการศึกษาให้กับผู้เรียนได้ด้วยตนเอง

2. แบบมีหุ้นส่วน (Partnering) ได้แก่ มหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการจัดการศึกษา ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรภายนอกหน่วยงาน รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมมากในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัทโดยทั่วไป เนื่องจากเป็นการร่วมมือและแบ่งปันประโยชน์จากทั้งสองฝ่าย

มาร์ค แอลเลน (Allen, 1999) ได้แบ่งประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ 4 แบบคือ

1. แบบฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว (Training Only) เป็นประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ไม่ได้มีจุดประสงค์หรือวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปจากการฝึกอบรม ส่วนมากจะเปลี่ยนเพียงชื่อให้สอดคล้องกับความนิยม การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการฝึกทักษะเฉพาะในการทำงานมิใช่มุ่งเน้นการเรียนรู้และการศึกษาอย่างแท้จริง ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยทาร์เก็ต (Target University)

2. แบบฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) ประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะนี้ ได้ปรับระดับจากการฝึกทักษะเฉพาะในการทำงานมาเป็นการพัฒนาโดยมุ่งเน้นหลักสูตรการพัฒนาการบริหารและพฤติกรรมสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยดิสนีย์ (Disney University)

3. แบบให้หน่วยกิต (Credit Granting) มหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทนี้จะเป็นการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอกและผู้เรียนจะสามารถนำผลจากการศึกษาในมหาวิทยาลัยบรรษัทไปเป็นนับเป็นหน่วยกิตสำหรับการศึกษาต่อหรือการรับรองวิทยฐานะจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีความร่วมมือนั้นได้ ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอทีแอนด์ที (AT&T University)

4. แบบให้ปริญญา (Degree Granting) มหาวิทยาลัยบรรษัทในรูปแบบนี้ถือว่าอยู่ในระดับสูงสุด คือสามารถให้ปริญญาซึ่งอาจเป็นปริญญาตรี หรือปริญญาโทได้ด้วยตัวของสถาบันเอง เช่น ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ได้แก่ สถาบันการบริหารอาร์เธอร์ ดี ลิตเติล (Arther D. Little School of Management)

จากบทความเรื่อง การสร้างมหาวิทยาลัยบรรษัท (Creating A Corporate University) (Creating A Corporate University ,2000) ได้นำเสนอประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ 4 ประเภทคือ

1. มหาวิทยาลัยเพียงชื่อเล่น (The Moniker University) เป็นรูปแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัทในทางปฏิบัติที่องค์กรต่าง ๆ ดำเนินกันอยู่เป็นจำนวนมากในปัจจุบัน โดยกระทำแค่การ

เปลี่ยนชื่อและสัญลักษณ์ของหน่วยฝึกอบรมในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้รับการยอมรับและทำตามความนิยม แต่เป็นการทำลายหลักการที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยบริษัท องค์กรต่าง ๆ จึงไม่ควรกระทำในลักษณะนี้

2. มหาวิทยาลัยสำหรับพนักงานประจำ (Salaried University) เป็นรูปแบบของมหาวิทยาลัยบริษัทที่มีความสมบูรณ์แบบ มีลักษณะคล้ายรูปแบบการฝึกอบรมและการพัฒนาของ มาร์ค แอลเลน คือ เน้นเฉพาะการพัฒนาสำหรับผู้บริหารและพนักงานประจำ แต่ละเลยพนักงานชั่วคราว ซึ่งควรได้รับความสนใจเนื่องจากเป็นบุคลากรพื้นฐานขององค์กร

3. มหาวิทยาลัยที่มีสิ่งปลูกสร้าง (The Building University) เป็นรูปแบบของมหาวิทยาลัยบริษัทที่มีอาคารสิ่งปลูกสร้างเฉพาะอย่างหรูหรา ใช้งบในการจัดตั้งสูง ส่วนใหญ่จะเป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร ต้นแบบของมหาวิทยาลัยประเภทนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยโมโตโรลา (Motorola University) และ มหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger University)

4. มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ (Learning University) มหาวิทยาลัยประเภทนี้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรจากการการเรียนรู้หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการของมหาวิทยาลัยบริษัทอย่างสมบูรณ์

นอกจากนั้น บทความเรื่อง The uses and missuses of the term corporate university (The uses and missuses of the term corporate university ,2000) ได้แบ่งรูปแบบของมหาวิทยาลัยบริษัทไว้ 7 แบบซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์หรือจุดเน้นของมหาวิทยาลัยบริษัทคือ

1. มหาวิทยาลัยเพียงในนาม (In name only) มีลักษณะเดียวกับมหาวิทยาลัยเพียงชื่อเล่น ซึ่งไม่ควรให้เกิดมีขึ้น

2. มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันภายในองค์กร (Initiative-drive) โดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความก้าวหน้าขององค์กรด้านผลผลิต การปรับปรุงกระบวนการ การเข้าสู่ระดับสากล และการมอบอำนาจ ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยโมโตโรลา

3. มหาวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งเน้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change-management Focused) ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ในการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทั้งภายในหรือนอกองค์กร ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยเนชั่นแนล เซมิคอนดักเตอร์ (National Semiconductor University)

4. มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันในการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development-driven) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาผู้บริหารใหม่ขององค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความก้าวหน้าให้องค์กรด้วย

5. มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business

Development-driven) ช่วยให้เกิดโอกาสทางธุรกิจและชี้แนะกระบวนการที่สามารถเป็นไปได้ จากเตรียมบุคลากรให้รู้ถึงบทบาทของตน การให้การศึกษากับบุคลากร การวิจัยเกี่ยวกับการแข่งขัน การสรรหาบุคลากร และการพัฒนา

6. มหาวิทยาลัยที่เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จัดหา (customer/supplier relationship management) โดยมุ่งเน้นการให้การศึกษากับพนักงาน เกี่ยวกับทักษะการต่อรอง การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จัดหา

7. มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพและความสามารถ (Competency-based, Career Development Focus) จะเกิดในองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะของปัจเจกบุคคลและ เกี่ยวกับการบริหารกระบวนการพัฒนาอาชีพขององค์กร

จากการวิเคราะห์ประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทดังนำเสนอข้างต้นจะเห็นได้ว่า รูปแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

1. แบ่งประเภทตามการลักษณะดำเนินงาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่ดำเนินการเอง และแบบมีส่วนร่วม

2. แบ่งประเภทตามการลักษณะผลที่ได้รับจากการศึกษา ได้แก่ การให้หน่วยกิต และการให้ปริญญา

3. แบ่งประเภทตามจุดมุ่งหมายตามลักษณะงานขององค์กร ได้แก่ มหาวิทยาลัยสำหรับพนักงานประจำ มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันภายในองค์กร มหาวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งเน้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันในการพัฒนาภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยที่เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จัดหา มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาอาชีพและความสามารถ และมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

4. แบ่งประเภทตามลักษณะสถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่มีสิ่งปลูกสร้าง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทหนึ่ง ๆ อาจจะมีลักษณะจากประเภทต่าง ๆ

ประกอบกันได้เช่น มหาวิทยาลัยโมโตโรล่า เป็นมหาวิทยาลัยแบบมีส่วนร่วม เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสิ่งปลูกสร้าง และเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดจากแรงผลักดันภายในองค์กร สำหรับประเภทที่เป็นเพียงชื่อเล่นหรือเพียงในนามนั้นเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ไม่ได้รับการยอมรับและไม่สนับสนุนให้มีขึ้น

จากประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทดังกล่าว ผู้วิจัยได้เลือกประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทตามแนวของเมียสเตอร์เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการศึกษา 2 ประเภทดังนี้

1. แบบเอกเทศ (Stand Alone) ที่สามารถให้ปริญญาจากสถาบันเองได้

2. แบบมีหุ้นส่วน (Partnership) ที่สามารถให้หน่วยกิตของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนร่วม

ตารางที่ 5 ข้อเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยบริษัทแบบดำเนินการเองและแบบมีส่วนร่วม

แบบดำเนินการเอง	องค์ประกอบ	แบบมีส่วนร่วม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรดำเนินการเองไม่มีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก</li> <li>- สามารถให้ปริญญาเองได้</li> <li>- ยังไม่นิยม /มีไม่มากนัก แต่เป็นแนวโน้มสำหรับอนาคต</li> <li>- การพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพการจัดการศึกษาในองค์กร</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>การดำเนินการ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>การให้วิทยฐานะ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ความนิยม</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ประโยชน์ในการดำเนินงาน</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- องค์กรดำเนินการร่วมกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>- ได้รับปริญญาหรือหน่วยกิตจากสถาบันอุดมศึกษาภายนอก</li> <li>- ได้รับความนิยมมาก สะดวกในทางปฏิบัติ</li> <li>- เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนและองค์กรรัฐ /เอกชน</li> </ul>

เหตุผลในการเลือกประเภทมหาวิทยาลัยบริษัทเพื่อใช้ในการศึกษาดังกล่าว เนื่องจากการแบ่งลักษณะดังกล่าวเป็นการแบ่งตามการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่จะศึกษาการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทและลักษณะของผลที่ได้จากการศึกษาก็มีความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานของทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว ส่วนการแบ่งประเภทตามจุดมุ่งหมายตามลักษณะงานขององค์กรและแบ่งประเภทตามลักษณะสถาบันเป็นความแตกต่างตามธรรมชาติและวัตถุประสงค์ของแต่ละสถาบัน จึงไม่ได้นำมาเป็นประเด็นหลักในการศึกษาคั้งนี้

##### 5. รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบริษัทมีหลากหลายขนาดและรูปแบบ มหาวิทยาลัยซึ่งเปิดมานานสิบปี เช่น มหาวิทยาลัยโมโตโรล่าจะมีรูปแบบคล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไปคือ มีสถานที่สำหรับการเรียนการสอน ส่วนบางมหาวิทยาลัยเช่น มหาวิทยาลัยเดล (Dell) มหาวิทยาลัยซัน (Sun) และมหาวิทยาลัยเวอร์ิโฟน (Verifone) ไม่มีสถานที่เลยแต่จะมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยเสมือน ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้น แต่ละมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานแต่ละแห่ง

ต่างกันไป บางแห่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาผลกำไรหรือค่าเล่าเรียน เช่น มหาวิทยาลัยโมโตโรลา และมหาวิทยาลัยดิสนีย์ แต่บางมหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยเจนเนอรัล มอเตอร์ (General Motor) มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผู้นำในอนาคตในธุรกิจยานยนต์ของเมืองดีทรอยท์ (Detroit) เป็นต้น

ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ได้มีการพยายามที่จะจัดระบบให้มีหลักการและเป้าหมายร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป้าหมายและหลักการหลัก 10 ประการนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัย บรรษัท ซึ่งจะผลักดันพนักงานให้น้ององค์กรไปสู่การเป็นหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จระดับหนึ่งของโลก เป้าหมายและหลักการเหล่านี้คือ (Meister, 1998)

### 5.1 การเตรียมโอกาสการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

หมายถึง มหาวิทยาลัยบรรษัทมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ในการสร้างความสามารถพื้นฐานและเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ความต้องการเกี่ยวกับกลยุทธ์ของบรรษัท

### 5.2 พิจารณารูปแบบของบรรษัทมหาวิทยาลัยในรูปของกระบวนการการเรียนรู้มากกว่าสถานที่

มหาวิทยาลัยบรรษัทส่วนมากมีความปรารถนาที่จะเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจึงมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความถนัดในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนด้วยการทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้และทักษะต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องค่อยเป็นค่อยไปตลอดระยะเวลาการทำงาน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### 5.3 การออกแบบหลักสูตรประกอบไปด้วย 3 C คือ Corporate Citizenship,

Contextual framework และ Core Competency ปัจจุบันพบว่า ลักษณะหนึ่งที่สำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ การมุ่งเน้นการฝึกอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมของบรรษัท ซึ่งบรรษัทถือว่าค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนชีวิต และวิญญาณของบรรษัท ดังนั้นหากสามารถพัฒนาให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมร่วมกันหรือมีความสำนึกในการเป็นพลเมืองของบรรษัทแล้ว จะทำให้บรรษัทประสบความสำเร็จ

การพัฒนาให้พนักงานเป็นพลเมืองของบรรษัทนี้ ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเป็นส่วนเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทและพนักงานเข้าด้วยกัน จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมในลักษณะนี้มีความหมายมากกว่าการพัฒนาด้านวิชาชีพ แต่เป็นไปเพื่อให้พนักงานพบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจของบรรษัท ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรของมหาวิทยาลัยของแต่ละบรรษัทที่สามารถเตรียมพนักงานให้มีความเข้าใจในบริบทและกลยุทธ์เชิงธุรกิจของบรรษัทตลอดจนรู้ถึงบทบาทของตนที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจของบรรษัทบรรลุความสำเร็จ นอกจากการสร้างหลักสูตรจากแนวคิดการเป็นพลเมืองของบรรษัทและ

กรอบงานเกี่ยวกับบริบทของบริษัทแล้ว ความรู้หลักในการทำงาน 7 ประการดังกล่าวถึงข้างต้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่น่ามาเป็นหลักสูตรเพื่อจัดเตรียมให้กับพนักงาน

#### 5.4 จัดการอบรมให้กับสายงานที่ทรงคุณค่าขององค์กร สายงานนี้ได้แก่

ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้จำหน่ายสินค้า ผู้จัดจำหน่าย และสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นผู้เตรียมพนักงานในอนาคตการจ้ดอบรมในลักษณะนี้เรียกได้ว่าเป็น "System-wide Training" หรือการฝึกอบรมในระบบเปิดกว้าง ซึ่งเป็นแนวโน้มการอบรมที่ได้รับความนิยมมากในช่วงปี 1990 เป็นต้นมา การอบรมแบบนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมากเนื่องจากเป็นลักษณะของการอบรมเชิงรุกและผู้เข้าร่วมอบรมเป็นสายงานที่ทรงคุณค่าขององค์กร ดังนั้นเหตุผลแฝงในการจัดอบรมในลักษณะนี้คือ เพื่อทำให้สายงานดังกล่าวเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร หรือทำให้เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มความเข้าใจ เชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และทำให้สายงานของบริษัทเช่น ลูกค้า หรือผู้จัดหาได้เพิ่มโอกาสการประสบความสำเร็จในธุรกิจของเขาด้วย

#### 5.5 เปลี่ยนรูปแบบจากการอบรมด้วยการสอนมาเป็นรูปแบบการเรียนรู้ซึ่ง

**มีความหลากหลาย** จุดมุ่งเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยบริษัทได้แก่ ความต้องการให้เป็นห้องปฏิบัติการทางการเรียนรู้หรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมหาวิทยาลัยบริษัทจะส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งแบบทางการคือ การฝึกอบรมในชั้นเรียนและการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการซึ่งแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต ดาวเทียม และสื่อผสมต่างๆ

#### 5.6 ส่งเสริมผู้นำองค์กรให้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องในกระบวนการเรียนรู้

หลักการนี้เป็นแนวที่มหาวิทยาลัยบริษัทหลายแห่งได้นำมาใช้โดยการเปลี่ยนจากผู้สอนจากภายนอกมาเป็นผู้สอนภายในองค์กรซึ่งก็คือตัวผู้บริหารองค์กรเอง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจุบันบทบาทของผู้บริหารนอกจากจะเป็นผู้นำในการบริหารองค์กร (Chief Executive Officer: CEO) แล้วยังต้องเป็นผู้นำในการเรียนรู้ด้วย (Chief Learning Officer) การที่พนักงานหรือผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ โดยตรงจากตัวผู้บริหารเองทำให้เขาได้รับความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จริงของผู้สอน นอกจากนั้นการที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการสอนทำให้เขาต้องศึกษาอยู่เสมอจึงนับเป็นส่วนหนึ่งซึ่งส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นภายในองค์กรด้วย

#### 5.7 เปลี่ยนรูปแบบจากการได้รับการจัดสรรงบประมาณจากองค์กรมาเป็น

**การหางบประมาณด้วยตนเองและถือเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่ง** หลักการนี้เป็นกลยุทธ์ทางงบประมาณซึ่งเรียกว่า "pay for services" ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรจะจ่ายเงินให้กับมหาวิทยาลัยบริษัทในลักษณะการจ่ายเพื่อการบริการมากกว่าการแบ่งปันหรือการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการแบบเดิม นอกจากนั้นการนำกลยุทธ์ด้านงบประมาณแบบนี้มาใช้ยังเป็นการ

แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทมีความมั่นคงเพียงใดได้ด้วย ซึ่งรูปแบบงบประมาณลักษณะนี้มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**5.8 มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อยู่ไปสู่อะดับโลก** ปัจจุบันมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความพร้อมสูงหลายแห่ง เช่น Motorola University และ General Electric's Crotonville มีบทบาทหนึ่งที่สำคัญคือ การนำพาสถาบันไปสู่ธุรกิจระดับโลกด้วยการให้ความรู้แก่พนักงาน ลูกค้า และผู้จัดหาในสาขาต่างประเทศให้มีความสามารถเท่าเทียมกันหรือใกล้เคียงกับบริษัทแม่ ส่งผลให้ธุรกิจของบริษัทเติบโตและมีประสิทธิภาพทั่วโลก

**5.9 สร้างระบบการวัดเพื่อประเมินผลผลิตให้ดีเท่ากับตัวป้อน** จุดมุ่งหมายสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการประเมินผลคือการให้การศึกษาหรือการฝึกอบรมได้แก่การประเมินผลผลิตหรือประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้เรียนรู้มากกว่าการประเมินที่ตัวป้อนว่ามีผู้เข้าอบรมกี่คน อบรมนานกี่วัน หลังจากการที่เขาได้รับการศึกษาแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้กับองค์การได้เพียงใด เป็นต้น ดังนั้นการประเมินผลนี้จึงต้องปฏิบัติต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนานกว่า

**5.10 ใช้ประโยชน์จากมหาวิทยาลัยบรรษัทสำหรับผลประโยชน์ด้านการแข่งขันและนำไปสู่ตลาดแห่งใหม่** สิ่งนี้เป็นหลักการประเด็นสุดท้ายของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จะต้องสร้างสรรค์และดำเนินการให้เกิดขึ้น บรรษัทหลายแห่งในปัจจุบันได้ใช้บทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการให้การศึกษาแก่ลูกค้านำใหม่ซึ่งถือเป็นการเปิดตลาดแห่งใหม่ของบรรษัท

## 6. ผลดีของการจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัท

การจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีผลดีหลายประการ บาร์ลีย์ (Barley, 1998) เสนอว่าผลที่ได้จากมหาวิทยาลัยบรรษัทส่วนใหญ่เป็นไปในทางบวก ได้แก่

1. การที่พนักงานได้รับโอกาสทางการศึกษา ช่วยทำให้ทำงานได้ดีขึ้น
2. การมีคุณค่าในฐานะที่เป็นแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุ

เป้าหมายที่ต้องการการมีคุณค่าในการพัฒนาปัจเจกบุคคล ทำให้เกิดการพัฒนาดตนเองและองค์กรไปพร้อม ๆ กัน

นอกจากนั้น ลินตัน (Lynton, 1984 cited in Patterson, 1998) กล่าวถึงข้อแตกต่างของมหาวิทยาลัยบรรษัทในเชิงบวกจากมหาวิทยาลัยปกติ 4 ประการคือ

1. ผู้เรียนมีแรงจูงใจในการเรียนสูงเนื่องจากเรียนในสถานประกอบการหรือในองค์กรซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถให้รางวัลต่อความสำเร็จของผู้เรียนและหากล้มเหลวก็จะมีบทลงโทษสูงทำให้ผู้เรียนมีความสนใจและมีแรงจูงใจกว่าผู้เรียนที่เรียนในสถาบันการศึกษาปกติ

2. การจัดการศึกษาในสถานประกอบการสามารถทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ทั้งจาก ทฤษฎีและการปฏิบัติ

3. การจัดการศึกษาในสถานประกอบการเน้นการปฏิบัติ ซึ่งเป็นเครื่องมือนำไปสู่ เป้าหมายอื่นนอกเหนือจากการพัฒนาบุคคลได้แก่ ผลประโยชน์ การเติบโต และความอยู่รอดของ องค์กร

4. การจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบริษัท ซึ่งมีการให้ถ่ายทอด ความรู้จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทำให้สามารถควบคุมและพัฒนามาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความจงรักภักดี และลดอัตราการลาออกของพนักงานได้

นอกจากผลดีของมหาวิทยาลัยบริษัทที่มีความแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไป ที่ทำให้การจัดการศึกษาในสถานประกอบการได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ประเด็น สำคัญอีกประการหนึ่งที่จูงใจให้สถานประกอบการจัดการศึกษาของตนเองได้แก่ ความไม่พอใจกับ คุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จจากสถาบันการศึกษาปกติ ซึ่งไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ ได้เรียนมาไปประยุกต์ทำงานได้ทันที สถานประกอบการต้องนำมาฝึกทักษะหรือประสบการณ์เฉพาะ เพื่อนำไปปฏิบัติงาน ทำให้สถานประกอบการขนาดใหญ่เกิดความคิดว่าการที่เขามีทรัพยากรมาก กว่า มีเทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญมากกว่า สามารถจัดหลักสูตรพัฒนาพนักงานของตนได้ตรง ตามความต้องการและกว้างขวางกว่า น่าจะจัดการศึกษาเพื่อผลิตคนที่ตรงกับความต้องการของ องค์กรเองได้ (Courtney, 1995 อ้างถึงใน บุญญศักดิ์ ใจจงกิจ, 2541)

## 7. ทิศทางในอนาคตของมหาวิทยาลัยบริษัท

ผลจากการสำรวจความคิดเห็นของคนบดีของมหาวิทยาลัยบริษัทจำนวน 100 แห่ง ของมหาวิทยาลัยบริษัทเอ็กซ์เชนจ์ (Xchange) เพื่อแยกแยะและประเมินผลการปฏิบัติที่ดีที่สุดและ การเตรียมกรอบงานสำหรับการศึกษาการปรากฏตัวของมหาวิทยาลัยบริษัทในศตวรรษ ที่ 21 ผลจากการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการในการออกแบบ ดำเนินการ และ การจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยบริษัทได้แก่

7.1 **ข้อผูกมัดด้านการจัดการ** ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาทิศทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย บริษัทได้เปลี่ยนแปลงไป อันเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และการเพิ่มความสำคัญของข้อผูกมัดด้านการจัดการในการดำเนินการ การขึ้นนำและกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยบริษัท นั่นคือบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่เป็นเพียงแค่สนับสนุนในด้าน การเงินสำหรับการศึกษาของพนักงานเท่านั้น แต่ต้องมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ให้การ เรียนรู้ และสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการศึกษาให้กับองค์กรด้วย



นอกจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแล้วองค์กรของรัฐยังได้ให้ความสนับสนุนในการสร้างความเชื่อมโยงสู่มหาวิทยาลัยด้วยการสนับสนุนด้านการรวมตัวและการพัฒนาปัญญาขององค์กร การมีส่วนร่วมทางวิสัยทัศน์ และการประสานงานจากหน่วยต่าง ๆ ขององค์กรกับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังได้มีการเตรียมโครงสร้างสำหรับการเปลี่ยนแปลงจากการเรียนรู้โดยเอกัตบุคคลมาเป็นความรู้แบบร่วมมือด้วย

**7.2 พันธมิตรในการเรียนรู้** ผลจากการศึกษาพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยบริษัทในปัจจุบันได้ใช้ รูปแบบพันธมิตรการเรียนรู้ในสถาบัน โดยการเป็นมหาวิทยาลัยออนไลน์ (on-line) และใช้โปรแกรมการศึกษาจากดาวเทียม ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใหญ่ในวัยทำงาน

**7.3 การใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยบริษัทเสมือน** (Virtual corporate University) แนวโน้มของมหาวิทยาลัยบริษัทในศตวรรษที่ 21 จะมีการเปลี่ยนแปลงโดยการผสมผสานสื่อทางเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ให้เกิดเป็นชั้นเรียนแบบเสมือนด้วยการใช้ระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต โปรแกรมการศึกษาจากดาวเทียม และการใช้ระบบ Videoconference

**7.4 การดำเนินการให้มหาวิทยาลัยบริษัทเป็น ธุรกิจ** ได้แก่ การมุ่งเน้นไปยังการเพิ่มความเข้าใจและการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าซึ่งหมายถึง ตัวพนักงาน ลูกค้าภายนอก และผู้จัดหา ดังนั้นบทบาทด้านการตลาดจึงมีทั้งบทบาทภายในและบทบาทภายนอกองค์กรและในฐานะขององค์กรเชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยบริษัทจึงมีรูปแบบการบริหารด้านการเงินด้วยตัวเองดังเห็นได้จากครึ่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยบริษัทที่ทำการสำรวจ ได้รับเงินทุนจากหน่วยงานทางธุรกิจต่าง ๆ ที่ติดต่อ มากกว่าจะรับมาจากตัวบริษัทเองทั้งหมดเช่นตัวอย่างมหาวิทยาลัยชั้นของ บริษัทซันไมโครซิสเต็ม (Sun Microsystems) มีเป้าหมายที่จะได้รับเงินทุนจากหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้ง 100 เปอร์เซนต์ ภายในปี ค.ศ. 2000

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการข้างต้น ทำให้มองเห็นทิศทางของมหาวิทยาลัยบริษัทในอนาคตที่มีบทบาทสำคัญในการจัดเตรียมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสูงในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งมีความหลากหลาย แต่มีจุดหมายเดียวกันคือ การเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่กลยุทธ์ทางธุรกิจ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพันธมิตรด้วยการเรียนรู้จากผู้มีส่วนร่วมจากภายนอก การเผยแพร่ความรู้โดยผ่านโปรแกรมการเรียนรู้ทางไกลซึ่งจะเป็นตัวนำให้องค์กรต่าง ๆ ระดับโลกมาปฏิบัติสัมพันธ์ร่วมกัน นอกจากนี้ยังเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นกับบุคคลด้วย

#### ตอนที่ 4 แนวคิดที่ใช้เป็นพื้นฐานในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย

ในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนสาระต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ต่าง ๆ มาบูรณาการในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทได้อย่างถูกต้องตามหลักการและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย ดังนี้

1. หลักการและแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท
2. แนวคิดทฤษฎีองค์การ
3. หลักการจัดการอุดมศึกษาของโนลส์
4. องค์ประกอบคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา
5. ข้อกำหนดสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
6. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ
7. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่
8. แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

##### 1. หลักการและแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท

จากความนิยมในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ได้มีผู้เสนอแนะแนวทางและหลักการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

##### หลักการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทของเมียสเตอร์

เมียสเตอร์ (Meister, 1998) เสนอแนวคิดการออกแบบจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทให้ประสบความสำเร็จประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 10 ส่วน (Ten building blocks) คือ

##### 1. การจัดตั้งองค์กรปกครอง

ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทนอกเหนือไปจากการสนับสนุนจากระดับบนขององค์กรแล้ว ความร่วมมือของผู้จัดการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเริ่มต้น ซึ่งเป็นการร่วมกันเสนอวิสัยทัศน์และจัดตั้งโครงสร้างการปกครอง รูปแบบของโครงสร้างการปกครองในอุดมคติของมหาวิทยาลัยบริษัทนี้จะต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน ซึ่งประกอบไปด้วยบทบาทสำคัญ 4 ประการคือ

- 1.1 การระบุและการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการในการเรียนรู้ปัจจุบันและอนาคต
- 1.2 การเชื่อมโยงการฝึกอบรมกับกลยุทธ์ที่สำคัญทางธุรกิจขององค์กร
- 1.3 การสร้างความมั่นใจในความสำเร็จของการออกแบบการพัฒนา การเผยแพร่และการประเมินผลของโปรแกรมการเรียนรู้
- 1.4 การเตรียมทิศทางสำหรับการพัฒนาปรัชญาเพื่อการเรียนรู้ขององค์กร

## 2. การสร้างสรรควิสัยทัศน์

ในมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งเห็นได้จากความร่วมมือของคณะกรรมการในการพัฒนาภาพอนาคต ซึ่งภาพนี้ต้องง่ายต่อการสื่อสารและสร้างความประทับใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์นี้จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทเกิดความกระจางว่าจะมีทิศทางหรือแนวโน้มเป็นอย่างไร ข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์นี้ควรมีลักษณะจูงใจ สามารถจดจำได้ง่าย น่าเชื่อถือ กระทัดรัด และก่อให้เกิดการพัฒนา

## 3. การกำหนดขอบเขตและกลยุทธ์ด้านการเงินทุน

ในระยะเริ่มต้นของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องมีการนิยามเชิงปฏิบัติการหรือกำหนดขอบเขตว่าจะให้การศึกษากับใครบ้าง เฉพาะพนักงาน หรือรวมทั้งสายงานทางธุรกิจ และมีขอบเขตการศึกษาอะไร เช่น การเป็นแหล่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม หรือการพัฒนาทักษะความสามารถพื้นฐาน เป็นต้น เมื่อกำหนดขอบเขตเบื้องต้นเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้เสนอว่าจะมีการหาเงินทุนสำหรับการดำเนินการอย่างไร จากนั้นคณะกรรมการปกครองจะร่วมกันพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากบรรษัทให้กับส่วนของการศึกษาอบรม ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยบรรษัทมีแนวโน้มในการได้เงินทุนจากการดำเนินธุรกิจของตนเองมากกว่าจะได้รับการจัดสรรจากบรรษัทแม่

## 4. การสร้างองค์กร

หมายถึง การกำหนดโครงสร้างองค์กร วิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งมีทั้งการรวมอำนาจ เช่น การตั้งสภาที่ปรึกษา การกำหนดปรัชญาในการเรียนรู้ ความต้องการการเรียนรู้ในอนาคต ในขณะที่บางส่วนเป็นการกระจายอำนาจเช่น การนำปรัชญาการเรียนรู้ไปกำหนดเป็นโปรแกรมของแต่ละท้องถิ่น การแนะนำของผู้ร่วมในการเรียนรู้ระดับท้องถิ่น การออกไปตั้งสาขาตามท้องถิ่น เป็นต้น

## 5. การกำหนดผู้เกี่ยวข้อง

สิ่งหนึ่งที่แยกแยะความแตกต่างระหว่างหน่วยงานฝึกอบรมและมหาวิทยาลัย  
 บรรษัทคือ ผู้ที่เข้ารับการศึกษามีมิใช่เป็นเพียงพนักงานของบริษัทเท่านั้น แต่ยังรวมถึงสายงาน  
 ทางธุรกิจทั้งหมดของบริษัทด้วย การกำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องนี้  
 จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะร่วมในการกำหนดโปรแกรมการศึกษาและภารกิจของมหาวิทยาลัย

## 6. การสร้างสรรค์ผลผลิตและการบริการ

ในการจัดตั้งองค์กรนอกเหนือไปจากภารกิจในการให้การพัฒนาผู้เรียนให้เกิด  
 ทักษะ ความรู้ และความสามารถทางธุรกิจแล้ว มหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องเป็นสถาบันการเรียนรู้  
 ระดับโลก ซึ่งมีความหมายรวมถึงการเป็นผู้ให้บริการระดับมืออาชีพแก่ลูกค้าหรือผู้ที่มาศึกษาโดย  
 การจัดตั้งตำแหน่งทางที่ให้บริการแก่ผู้เรียน เช่น ผู้จัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา  
 วิชา และผู้จัดการด้านการเรียนรู้ เป็นต้น

## 7. การคัดเลือกผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้

เป็นการกำหนดผู้มีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้  
 ได้แก่ ผู้จัดการอบรม ที่ปรึกษา และรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่ซึ่งจัดการศึกษาแบบแสวงหา  
 กำไรที่เข้ามาร่วมดำเนินการจัดการเรียนรู้

## 8. การร่างกลยุทธ์ทางเทคโนโลยี

ปัจจุบันการศึกษาโดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น  
 เช่น การศึกษาผ่านอินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วย  
 ตนเอง มหาวิทยาลัยบรรษัทก็ได้นำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เป็นสื่อทางการศึกษาอย่างหลากหลาย  
 แต่อย่างไรก็ตาม ในการใช้เลือกเทคโนโลยีนี้ควรมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ล่วงหน้าด้วยการ  
 พิจารณาก่อนเลือกนำมาใช้จากข้อคำถาม 3 ประการคือ

8.1 เทคโนโลยีที่เลือกมาใช้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่

8.2 สามารถนำมาใช้ได้ง่ายหรือไม่ สมเหตุสมผลหรือไม่

8.3 เป็นการจำลองสถานการณ์การทำงานจริงได้หรือไม่

## 9. การก่อตั้งระบบการวัดผล

จุดมุ่งหมายเริ่มต้นการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทคือการทำให้เกิดสถาบันซึ่งมี  
 วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่มีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้นการวัด  
 ผลในแบบเดิมซึ่งวัดจำนวนชั่วโมงของการจัดอบรมต่อปีจึงไม่บรรลุตามจุดมุ่งหมายของบริษัท  
 องค์กรใดก็ตาม การวัดผลว่าผู้เรียนได้รับผลจากการเรียนซึ่งส่งผลที่ดีต่อธุรกิจขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่  
 กระทำได้อย่าง การหาวิธีการวัดให้ได้ผลดังกล่าวได้มีผู้นำเสนอไว้หลายวิธี เช่น การฟังจากการพูดคุย

เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท การติดตามผลหลังผู้สำเร็จการศึกษารับการอบรมไป 3 เดือน โดยการสอบถามว่าเขาได้เรียนรู้อะไรบ้าง และมีโอกาสที่จะนำความรู้มาประยุกต์ใช้หรือไม่ การสอบถามความพึงพอใจของผู้อื่น เช่น พนักงาน คนอื่น หรือลูกค้า เป็นต้น

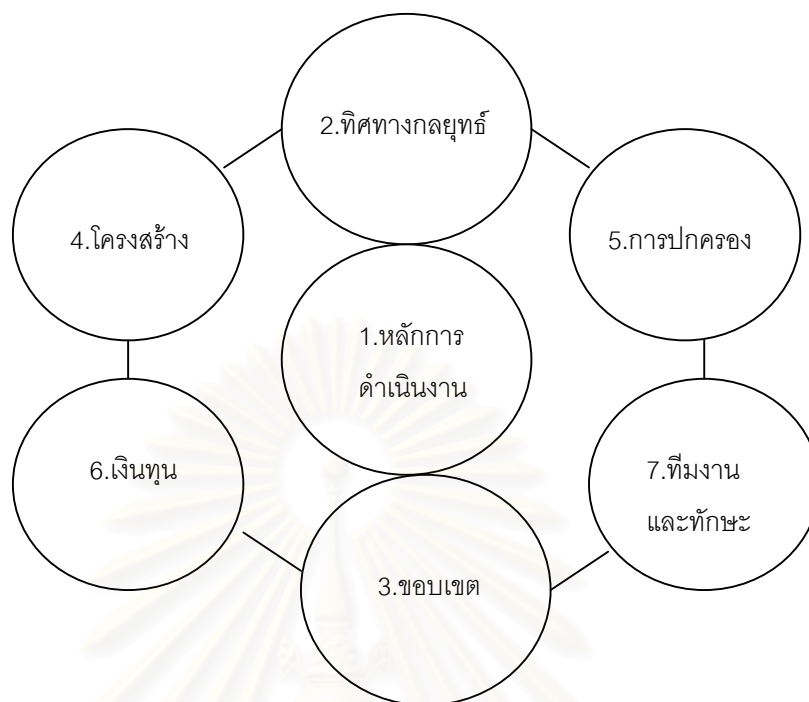
#### 10. การสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ผลผลิต และโปรแกรมต่าง ๆ ในองค์กรและภายนอก

เป็นที่ทราบกันดีว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบเกี่ยวกับองค์กร แต่เดิมมาพบว่า การสื่อสารในมหาวิทยาลัยบรรษัทโดยทั่วไปมีการปฏิบัติกันไม่มากนัก วิธีการสื่อสารที่พบเช่น บางองค์กรจะพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มุ่งใจสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทขึ้นมา จากนั้นจึงสื่อสารด้วยการส่งข่าวออกไปเป็นคราว ๆ บางองค์กรจะสื่อสารโดยการใช้งบประมาณหรือจดหมายข่าว ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร เนื่องจากทำให้ค่านิยมเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทลดลง ปัจจุบันวิธีการสื่อสารที่พบว่าได้ผลและมีประสิทธิภาพได้แก่ การทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทในคำถาม "ทำไม เพราะเหตุใด และอะไร" เช่น มหาวิทยาลัยบรรษัทคืออะไร ทำไมการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อองค์กร มหาวิทยาลัยบรรษัทแตกต่างจากฝ่ายฝึกอบรมทั่วไปอย่างไร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์อื่น ๆ ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเช่น การให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นเสมือนทูตในการเรียนรู้ โดยการทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท รวมถึงเป้าหมายหลักและผลประโยชน์ที่จะเกิดกับตัวเขาและองค์กร นอกจากนี้การใช้สื่อในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญควรนึกวิธีการอื่นที่น่าสนใจนอกเหนือไปจากการใช้แคตตาล็อก จดหมายข่าว หรือการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ดังเช่น AT&T Universal Card University จัดการประชุมสัมมนาประจำปีขึ้น และเชิญผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสมาประชุมค้นหาแนวทางสำหรับการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคตและเสนอให้เห็นบทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่อความก้าวหน้าขององค์กร เป็นต้น

#### ขั้นตอนในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทของวิลเลอร์

วิลเลอร์ (Wheeler, 1998) ประธานของแหล่งการเรียนรู้สากล (Global Learning Resources) ได้เสนอขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทไว้ 7 ประการ (ดังแผนภูมิที่ 5) โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการขององค์กรเป็นพื้นฐาน ดังนี้

- เป็นการเพิ่มความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างอนาคต
- เพิ่มการเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
- จะต้องมีความกระฉับกระเฉง ปรับเปลี่ยนได้ และเป็นนวัตกรรม



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอน 7 ประการในการสร้างมหาวิทยาลัยบรรัษัท (Wheeler, 1998)

ขั้นตอนสู่ความสำเร็จในการการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรัษัทไว้ 7 ประการ ได้แก่

### 1. การกำหนดหลักการดำเนินงาน (Operating Principles)

1.1 อะไรเป็นสมมติฐานหลักเกี่ยวกับพัฒนาและเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร

1.2 อะไรเป็นปรัชญาหลักและค่านิยมที่จะต้องดำเนินการตาม

### 2. ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction)

กลยุทธ์หลัก 4 ประการ ที่ใช้เป็นแนวทางและพบในมหาวิทยาลัยบรรัษัท

ทั่วไป คือ

#### 2.1 การพัฒนาอาชีพโดยใช้ความสามารถเป็นฐาน

มุ่งเน้นยังปัจเจกบุคคลได้แก่ การสร้างทักษะ การวางแผนสู่ความสำเร็จ ทำให้แน่ใจว่ามีทักษะและความสามารถสูง

#### 2.2 มุ่งเน้นประเด็นทางธุรกิจ

มุ่งเน้นยังธุรกิจ ได้แก่ ผลักดันให้เกิดสิ่งหลัก ๆ (คุณภาพ ความเป็นสากล และพลังอำนาจ) การเตรียมทักษะต่าง ๆ และการพัฒนาธุรกิจ

#### 2.3 มุ่งเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง

มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต ได้แก่ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยน

แปลง เตรียมทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ในองค์กร และการให้คำปรึกษา

#### 2.4 มุ่งเน้นลูกค้า

มุ่งเน้นยังลูกค้า ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จัดการ  
การบูรณาการผลย้อนกลับจากลูกค้าและสิ่งนำเข้าสู่การวางแผนบริษัท และการสร้างการมีส่วนร่วม

### 3. ขอบเขต (Scope)

- 3.1 ใครเป็นผู้ได้รับผลผลิตและผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัยบริษัท
- 3.2 พนักงานคนใดควรได้รับการเข้าร่วมการอบรมและกิจกรรมการพัฒนา
- 3.3 ลักษณะโปรแกรมอะไรที่ถูกลำเสนอ

### 4. โครงสร้าง (Structure)

- 4.1 จะรายงานไปที่ใด
- 4.2 ใช้การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ
- 4.3 ใช้รูปแบบเครือข่ายหรือไม่
- 4.4 ความสัมพันธ์ต่อหน่วยธุรกิจ

### 5. การปกครอง (Governance)

- 5.1 ใครเป็นผู้ตัดสินใจหลัก
- 5.1 ใครเป็นผู้ตัดสินใจว่าอะไรที่ทำสำเร็จแล้ว
- 5.3 การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณอยู่ที่ใด

### 6. เงินทุน (Funding)

- 6.1 เป็นแบบหวังผลกำไรหรือไม่หวังผลกำไร
- 6.2 การจ่ายใช้การจัดสรรจากบริษัทหรือการเรียกเก็บจากหน่วยธุรกิจ
- 6.3 เปิดเรียนผู้ที่ไม่เป็นพนักงานหรือไม่
- 6.4 ใช้รูปแบบใด โดยได้รับเงินจากบริษัทด้วยหรือไม่

### 7. ทีมงานและทักษะ

- 7.1 ใครเป็นผู้ดำเนินการโปรแกรม
- 7.2 ทีมงานของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มาจากภายนอกหรือภายในองค์กร
- 7.3 ทีมงานของมหาวิทยาลัยบริษัทมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบการสอน

และการนำเสนอหรือไม่

7.4 ทักษะใดที่ทีมงานของมหาวิทยาลัยบริษัทควรมี เช่น ทีมงานภายใน  
องค์กรควรมีความสามารถดังนี้ การบริหารโครงการ การขายและการชักจูงใจ ประสพการณ์และ  
ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ การให้คำปรึกษา

โดยสรุป ควรสร้างสถาบันที่มีลักษณะดังนี้

1. ช่วยให้อัจเจกบุคคลมีทักษะและความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล
2. เตรียมวิธีการสำหรับการฝึกฝนและการพัฒนาทักษะ
3. สอนให้สามารถวัดความเป็นจริงในปัจจุบันจากการรับข้อมูลต่าง ๆ สามารถเป็นผู้นำการเทียบเคียง และสามารถตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ ได้
4. พัฒนาประสิทธิภาพในการสร้างความรู้ใหม่

### รูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยบริษัทของบาร์ลีย์

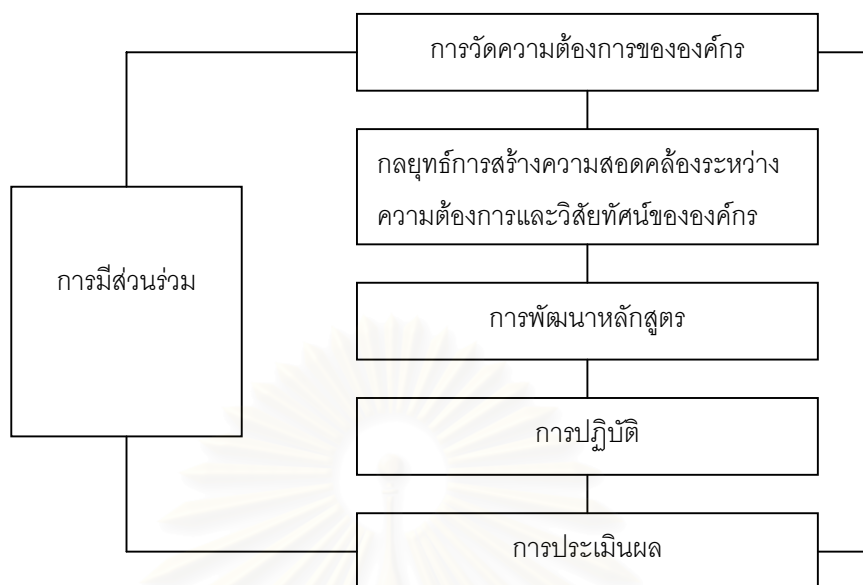
คาเรน บาร์ลีย์ (Barley, 1998) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยบริษัทที่เป็นรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ (interactive model) (ดังแผนภูมิที่ 6) รูปแบบนี้มีลักษณะยืดหยุ่นในกระบวนการ องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเป็นอิสระต่อกันแต่มีความเชื่อมโยงกัน และไม่เป็นลำดับ ขั้นตอนทำให้ผู้พัฒนามหาวิทยาลัยมีอิสระในการดำเนินการที่จะให้ความสำคัญในองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งที่มีความสอดคล้องกับความต้องการและธรรมชาติของบรรษัทนั้น

องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยบริษัทนี้มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การวัดความต้องการขององค์กร กลยุทธ์การสร้างสอดคล้องระหว่างความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร การพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติ และการประเมินผล

#### 1. การมีส่วนร่วม (Partnership)

การมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญของรูปแบบนี้ การมีส่วนร่วมรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป้าหมายของการมีส่วนร่วมคือ การนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากแหล่งทรัพยากรสูงสุดในการวางแผนและการรักษากระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมภายในเริ่มจากการบริหารระดับบน ซึ่งจะต้องมีความกระตือรือร้นและให้การยอมรับในมหาวิทยาลัยบริษัท สำหรับการบริหารระดับกลางและพนักงาน ควรจะได้รับการจูงใจและพิจารณา และหากมีสหภาพแรงงานก็จะรวมอยู่ในการมีส่วนร่วมด้วย การมีส่วนร่วมภายในนั้นทำให้มั่นใจว่าได้รับฟังเสียงจากองค์กรโดยรวมในการสนับสนุนมหาวิทยาลัยบริษัท ส่วนการมีส่วนร่วมจากภายนอกเป็นการดำเนินธุรกิจร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาหรือแม้กระทั่งผู้ชาย บริษัทที่ปรึกษา และองค์กรการจذبรวม เพื่อจัดเตรียมโปรแกรมและโอกาสในการเรียนรู้ โดยที่ธรรมชาติของการมีส่วนร่วมได้แก่ การร่วมแบ่งปันเป้าหมาย และความรับผิดชอบและทำให้มหาวิทยาลัยบริษัทต่างจากรูปแบบโปรแกรมอื่น ๆ





แผนภูมิที่ 6 รูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยยบวรรษที่ของบาร์ลีย์ (Barley, 1998)

## 2. การวัดความต้องการขององค์กร (Organization Assessment)

เป็นขั้นแรกที่จะต้องดำเนินการในการสร้างมหาวิทยาลัยยบวรรษที่ โดยการสอบถามจากพนักงานทั้งเป็นกลุ่มและรายบุคคล อาจใช้การสำรวจ การทำการสนทนากลุ่ม การประชุมการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์งาน ในการรวบรวมข้อมูลได้ นอกจากนั้นข้อมูลนี้ยังรวมถึงความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ความต้องการนี้จะทำให้รู้ความต้องการหลักในการเรียนรู้ เนื้อหาในหลักสูตร จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

## 3. กลยุทธ์การสร้างสอดคล้องระหว่างความต้องการและวิสัยทัศน์องค์กร (Strategic Alignment)

เป็นการเชื่อมโยงกับการวัดความต้องการขององค์กร เนื่องจากเมื่อทราบความต้องการขององค์กรแล้ว มหาวิทยาลัยยบวรรษที่จะต้องเริ่มทำให้ความต้องการและหลักการหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดความสอดคล้องกัน หน้าที่นี้จึงถือเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยยบวรรษที่

4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) ในการพัฒนาหลักสูตรนี้จะเป็นการสังเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อที่ผ่านมา ด้วยการบูรณาการให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้เรียน และผู้มีส่วนร่วม แล้วจึงสร้างออกมาเป็นโครงสร้างหลักสูตร ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ “การเป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมที่สุด”

5. **การนำโปรแกรมไปปฏิบัติ (Program implementation)** ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติ ซึ่งเชื่อมโยงกับการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ แต่อาจเป็นการเรียนรู้จากสื่อ เป็นชั้นเรียนแบบเสมือนจริงก็ได้ นอกจากนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญและมีความเข้าใจในภารกิจเป้าหมาย และโครงสร้างมหาวิทยาลัยบรรษัทด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามธรรมชาติของแต่ละองค์กร เช่น การประชุม การสื่อสารผ่านอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สำหรับเรื่องเงินทุนเป็นสิ่งสำคัญที่จะดำเนินการก่อนหรือระหว่างในขั้นนี้

6. **การประเมินผล (Evaluation)** เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทั้งบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กร การประเมินผลจึงต้องประเมินทั้งเป็นรายบุคคลและองค์กร การประเมินอาจทำทั้งระหว่างเรียน หลังจากการเรียน หรือการประเมินผลในระยะยาว (หลังจากเรียนจบไปทำงานแล้ว) ก็ได้ ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียนจะเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งจะต้องทำการประเมินเพื่อให้องค์กรได้รับรู้ว่าผลการดำเนินงานทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร เช่น โปรแกรมมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร การส่งผลต่อความก้าวหน้าในการผลิต การสร้างนวัตกรรมใหม่ การลดการผิดพลาด เป็นต้น

### หลักในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทของโบรดู

โรเบิร์ต โบรดู (Robert Brodo) (Allerton, 2000) รองประธานบริษัทอาวุโสด้านการจัดการตลาดและผลผลิตของกลุ่มการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Group) ได้นำเสนอ หลัก 10 ประการในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่

1. กำหนดผู้เรียน เพื่อที่จะได้ออกแบบโปรแกรมได้ถูกต้อง
2. กำหนดความสามารถในงานที่ต้องการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต
3. การให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนในลักษณะของการเป็นกลยุทธ์ที่เกิดประโยชน์ต่อบรรษัท
4. สร้างชั้นเรียนแห่งการเรียนรู้ และทำให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกันด้วยกระบวนการทางการเรียนรู้
5. สร้างให้เกิดความร่วมมือจากหลายฝ่าย
6. คำนึงถึงการให้หลักการเรียนรู้สำหรับวัยผู้ใหญ่ เช่น การใช้บทบาทสมมติ สถานการณ์จำลอง และกิจกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ

7. เน้นการเรียนรู้จากสภาพแห่งความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ด้วยการกระทำและความคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ และสิ่งที่มีอิทธิพลอื่น ๆ
8. การให้ผู้ที่เคยเข้ารับการเรียนเป็นพี่เลี้ยง
9. มอบประกาศนียบัตรแห่งความสำเร็จ
10. มีการติดตามผลเมื่อจบหลักสูตรด้วยการชุมนุมศิษย์เก่า การติดต่อทางอินเทอร์เน็ต

### **หลักพื้นฐานในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐของไนเคิร์กและสคูร์**

ไนเคิร์กและสคูร์ (Niekerk & Schoor, 2000) ได้เสนอหลักพื้นฐาน 8 ขั้นตอนในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐดังนี้

#### **1. การสร้างให้เกิดความเร่งด่วน**

โดยปกติการจัดตั้งและดำเนินการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของรัฐสามารถทำได้ด้วยค่าใช้จ่ายที่น้อยกว่าการลงทุนในการอบรมปัจจุบัน และในทางปฏิบัติของการจัดการฝึกอบรมในปัจจุบันในองค์กรต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการตรวจสอบทั้งด้านการเงินและเวลาที่ใช้ไปอยู่แล้ว ดังนั้นหากองค์กรจะดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐก็สามารถดำเนินการได้ทันที

#### **2. ให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุน**

มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารระดับบนเข้ามาสนับสนุน ดังนั้น พนักงานควรจะสนใจในการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพและเขาควรได้รับรางวัลสำหรับการเข้าร่วมและการเรียนผ่านหลักสูตรด้วย

#### **3. จัดตั้งสภามหาวิทยาลัยของรัฐ**

สภาประกอบด้วยผู้บริหารระดับอาวุโสในองค์กรที่จะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ สภาจะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะคณะกรรมการสภา (Trustee) ของมหาวิทยาลัยและทำให้เกิดความมั่นใจว่า ค่านิยมขององค์กรได้ลงไปสู่เนื้อหาของ หลักสูตร การจัดการและการพัฒนาการดำเนินการของมหาวิทยาลัยของรัฐและผลผลิตที่ได้จากการฝึกอบรมจะเป็นความรับผิดชอบของนักการศึกษาอาชีพ ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการด้านวิชาการ

#### **4. การยอมรับวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการฝึกอบรม**

สภามหาวิทยาลัยของรัฐและผู้อำนวยการด้านวิชาการ จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของเนื้อหาในการอบรมโดยการผสมผสานระหว่างเนื้อหาเชิงกลวิธีในหลักสูตรซึ่งมีความจำเป็นต่อการทำงานและเนื้อหาเชิงกลยุทธ์ในหลักสูตรซึ่งจะครอบคลุมเป้าหมายในระยะยาว โดยทั่วไปอัตราส่วนของเนื้อหาเชิงกลยุทธ์จะมีประมาณ 20 % ส่วนเนื้อหาเชิงกลวิธีมีประมาณ 80 %

## 5. การยอมรับกลุ่มเป้าหมายสำคัญ

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่พนักงานทุกคน ซึ่งในปัจจุบันหลักสูตรการฝึกอบรมได้จัดครอบคลุมสำหรับแรงงานทุกระดับและได้รับการพัฒนาหรือรับรองจากสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งพิจารณาหลักสูตรอย่างระมัดระวังและเชื่อมโยงสู่ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายขององค์กร

## 6. การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึงของมหาวิทยาลัยบรรษัท

มหาวิทยาลัยบรรษัทควรจะนำไปสู่การดำเนินงานและการขยายตัวขององค์กร หลักสูตรการเรียนจะเป็นลักษณะที่สามารถมีลักษณะยืดหยุ่นหลากหลายและสนองความต้องการของการดำเนินงานของกลุ่มต่าง ๆ ในหลาย ๆ ประเทศ

## 7. การกำหนดมาตรฐานในการเทียบเคียง

มหาวิทยาลัยบรรษัทไม่สามารถดำเนินการได้เองตามลำพังในอุตสาหกรรมใด ๆ การเทียบเคียง (Benchmark) เป็นสิ่งที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน การเทียบเคียงนี้จะถูกกำหนดและจัดขึ้นในฐานะมาตรฐานขั้นต่ำที่พนักงานจะต้องเป็นอยู่ การฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่ทำให้เข้าถึงและก้าวเกินมาตรฐานซึ่งนับเป็นเป้าหมายที่สำคัญยิ่ง นอกจากนี้ การแบ่งปันข้อมูลระหว่างผู้เรียนจะช่วยกำหนดการเทียบเคียงและจะบอกถึงเนื้อหาของการฝึกอบรม

## 8. การพัฒนากลยุทธ์ด้านเงินทุน

มหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องได้รับการสนับสนุนทางการเงินและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอที่จะจัดสรรให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีอรรถภาพ ในช่วงแรก ๆ การค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะเป็นงบประมาณสำหรับตัวสำนักงานแต่ในปัจจุบันมูลค่าการฝึกอบรมสามารถที่จะได้คืนมาจากหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่ส่งพนักงานเข้ามาอบรม ดังนั้น มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงสามารถที่จะจัดดำเนินการหาทุนเองได้

ขั้นตอนการสร้างมหาวิทยาลัยบรรษัทจากเว็บไซต์เมอร์ริท โซลูชัน

ขั้นตอนการสร้างมหาวิทยาลัยบรรษัท 4 ประการจากเว็บไซต์เมอร์ริท โซลูชัน

(Merit Solution, 2000)

1. กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ
2. วัดความต้องการขององค์กร
3. พัฒนาหลักสูตร
4. นำแผนอบรมสู่การปฏิบัติ

## 2. แนวคิดทฤษฎีองค์การ

องค์การ (Organization) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับพนักงานให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความผูกพันกันซึ่งใช้ความพยายามหรือความสามารถร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อให้ประสบความสำเร็จหรือหมายถึงการจัดระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ (ชวลิต ประภวณนท์, มปป.)

ในการจัดตั้งองค์การใด ๆ ก็ตาม จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “ทฤษฎีองค์การ” (Organization Theory) ซึ่งเป็นหลักการศึกษาดังโครงสร้าง และการออกแบบขององค์การ หลักการนี้จะอธิบายและกำหนดลักษณะขององค์การโดยอธิบายว่า องค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การเอง ฮอดจ์และแอนโธนี (Hodge.B.J & Anthony.W.P,1991 อ้างถึงใน นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2542) อธิบายว่าทฤษฎีองค์การเป็นแนวคิด หลักการ และข้อสมมติฐานที่นำมาใช้เพื่ออธิบายองค์ประกอบขององค์การและองค์ประกอบเหล่านี้มีวิธีการดำเนินงานอย่างไร ทำให้เข้าใจว่า องค์การคืออะไร และองค์การมีการบริหารงานอย่างไรภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ถูกระบุให้มีการใช้ทฤษฎีทางการบริหารเข้ามาช่วยอธิบาย สิ่งผู้บริหารได้ปฏิบัติ องค์ประกอบของทฤษฎีองค์การมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment)
2. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information Processing and Choices)
3. เป้าหมายขององค์การ (Goals)
4. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity)
7. เทคโนโลยีขององค์การ (Organization Technology)
8. วัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture)
9. อำนาจและอำนาจหน้าที่ (Power and Authority)

จากทฤษฎีองค์การข้างต้น จะเห็นได้ว่า ในการศึกษาถึงรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทซึ่งเป็นองค์กรหนึ่ง จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การเพื่อนำไปสร้างองค์การซึ่งหมายถึงการกำหนดโครงสร้างองค์การวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัทได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยบรรษัทในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Organization) จะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การตามเจตนาหรือบทบาทในการปฏิบัติภายในองค์กร ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์การ (Organization Chart) ที่จะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์การว่ามีสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) อย่างไร โดยแสดงเป็นแผนผังแบ่งส่วนของงานในองค์กรออกเป็นแผนก ๆ และแสดงถึงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ

การจัดแบ่งองค์การ (Organizational Division) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท เป็นการจัดระเบียบโครงสร้างองค์การโดยการจัดโครงสร้างแผนก โดยปกติการจัดแบ่งองค์การสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่

1. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะโครงสร้างของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือตลาดที่คล้ายคลึงกัน
2. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน (Job Process)
3. การจัดโครงสร้างแผนก โดยยึดตามลักษณะของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน

สำหรับการกำหนดวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท จะต้องมีการจัดการองค์การ (Organizing) ซึ่งหมายถึง กระบวนการกำหนดกฎ ระเบียบ แบบแผนในการปฏิบัติงานขององค์การ ที่รวมถึงวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ผู้บริหารหรือผู้ประกอบกรจะเป็นผู้มีหน้าที่ในการจัดองค์การหรือวางแผนกำลังคนและการพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อป้องกันการสูญเสียจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดซึ่งหน้าที่การจัดองค์การจะมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การที่จะต้องออกแบบให้ชัดเจนว่า ใครทำหน้าที่อะไร ใครรับผิดชอบอะไร (ชวลิต ประภวานนท์, มปป.)

ในการสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยบรรษัทเพื่อให้ได้โครงสร้างองค์การและวิธีดำเนินงานอย่างเหมาะสมจะต้องมีการออกแบบองค์การซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาและนำไปปฏิบัติเพื่อให้ได้โครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม ในกระบวนการนี้จะมีการรวบรวมองค์ประกอบของโครงสร้างและนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้โครงสร้างองค์การดีขึ้น ปีเตอร์ ดรักเคอร์ (Peter Drucker อ้างถึงในชวลิต ประภวานนท์, มปป.) นักบริหารระดับอาวุโสให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การว่าควรจะคำนึงถึงคำถาม 4 ข้อดังนี้

1. องค์กรควรมีหน่วยอะไรบ้าง
2. แต่ละหน่วยควรจะจัดกลุ่มเข้ากันได้ได้อย่างไร และแต่ละกลุ่มควรจะแยกกันได้อย่างไร ขนาดและรูปร่างที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วย
3. การที่จะสร้างสัมพันธ์หรือแทนที่กันของแต่ละหน่วยควรจะปฏิบัติอย่างไรเพื่อความเหมาะสม

ในการออกแบบขององค์กร นักวิจัยพบว่า การออกแบบโครงสร้างขององค์กรสามารถทำได้หลายวิธี เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบ 5 ประการ คือ

1. กลยุทธ์ เป็นหลักในการตัดสินใจโครงสร้างขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์นี้อาจเป็นกลยุทธ์ เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ
2. สภาพแวดล้อม เป็นปัจจัยที่มักจะมีการเปลี่ยนแปลงจึงอาจมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะและสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. เทคโนโลยี ต้องพิจารณาเทคโนโลยีขององค์กรที่มีอยู่ว่าเป็นลักษณะใดเป็นเทคโนโลยีดั้งเดิมหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กร ถ้าองค์กรขนาดใหญ่จะมีอิทธิพลต่อพนักงานระดับล่าง แต่ถ้าเป็นองค์กรขนาดเล็ก อิทธิพลในการผลิตจะสะท้อนกลับภายในองค์กรทั้งหมด
4. ขนาดขององค์กร มีผลต่อการออกแบบขององค์กร โดยเฉพาะในส่วนของผู้เชี่ยวชาญ ความแตกต่าง การรวมกัน ตำแหน่งของพนักงาน องค์กรแบบราชการ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ

5. วงจรชีวิตขององค์กร ต้องพิจารณาว่าองค์กรอยู่ในขั้นตอนใดของวงจรชีวิตขององค์กรเป็นองค์กรที่เพิ่งเริ่มต้น มีขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในขั้นที่มีการเจริญเติบโตเต็มที่ การจัดโครงสร้างองค์กรต้องให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตขององค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสามารถเลือกการออกแบบขององค์กรได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบดังกล่าวข้างต้น รูปแบบพื้นฐานการออกแบบขององค์กรสามารถแบ่งได้ 4 แบบ ได้แก่ (ซวลิต ประภาวนนท์, มปป.)

1. การออกแบบองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นโครงสร้างการจัดองค์กรซึ่งมีการจัดแผนกโดยถือเกณฑ์หน้าที่ หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง
2. การออกแบบองค์กรตามแผนก (Divisional Organization) มีการแยกองค์กรออกเป็นแผนก ๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของผลิตภัณฑ์ ลูกค้านุศาสตร์ และวิธีอื่น ๆ
3. การออกแบบองค์กรแบบแยกธุรกิจ (conglomerate organization) เกิดขึ้นในแผนกที่มีขนาดใหญ่และลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
4. การออกแบบองค์กรแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) เป็นการจัดการในลักษณะแผนกแต่ขึ้นกับหน้าที่องค์กร โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สาย ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ จากสายงานการบังคับบัญชาที่เป็นสายงานประจำ กับสายงานการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ

5. การออกแบบองค์กรแบบผสม (Hybrid Organization) เป็นการนำรูปแบบการจัดองค์กรในลักษณะต่าง ๆ มาผสมผสานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยสรุปในการสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องคำนึงถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีขององค์กรและการจัดองค์กร ตลอดจนการออกแบบองค์กรให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และธรรมชาติขององค์กร ดังนั้น การสร้างองค์กรจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถดำเนินการไปได้โดยมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### 3. หลักการจัดการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยบรรษัท ถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษารูปแบบหนึ่ง ดังนั้นในการศึกษาการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงควรคำนึงถึงหลักการจัดการของอุดมศึกษาประกอบด้วย โนลส์ (Knowles, 1970) ได้เสนอการจัดการอุดมศึกษาเป็น 2 ภาคคือ

#### 3.1 การจัดการบริหารทั่วไป

**3.1.1 กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน** การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาต้องมีกฎหมายรองรับสถานภาพ เพื่อให้สิทธิในการดำเนินการของสถาบันในขอบเขตที่กำหนด และสำหรับการบริหารงานภายในสถาบันแต่ละแห่งต้องมีการวางกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับเป็นข้อตกลงให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่รวมกันเป็นจำนวนมากได้อยู่ด้วยกันอย่างมีระเบียบ การวางระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อาจนำแบบอย่างมาจากที่อื่นหรือผู้บริหารและสมาชิกทุกคนในสถาบันร่วมกันสร้างขึ้นก็ได้ แล้วแต่ข้อกำหนดของกฎหมายรองรับสถาบัน

**3.1.2 การจัดการองค์การบริหารภายในสถาบัน** สถาบันแต่ละแห่ง จะต้องมีการจัดองค์การบริหารงานภายในให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

**3.1.3 การวางแผนของหน่วยงาน** องค์กรที่ดีจะต้องมีการวางแผนงานเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น และแผนงานประจำปี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ และสะดวกในการติดตามประเมินผลการทำงาน



**3.1.4 การบริหารงานทั่วไป** ในหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมากย่อมมีการติดต่อประสานงานมาก งานธุรการต่าง ๆ จะมีมากขึ้น เช่น หนังสือเข้า หนังสือออก การรับเรื่องราว คำร้อง การให้บริการแก่บุคลากรผู้มาติดต่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในงานบริหารทั่วไป การจัดการบริหารงานทั่วไปที่ดี จะช่วยทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**3.1.5 ความสัมพันธ์ต่อชุมชน** สถาบันอุดมศึกษามีหลักการในการให้บริการแก่คนในชุมชน เป็นผู้ชี้แนะและพัฒนาชุมชน การที่จะให้ชุมชนมาใช้บริการจากสถาบันจะต้องเปิดตัวให้ชุมชน รู้จัก เชื่อถือ ไว้วางใจ ซึ่งจะส่งผลให้สถาบันสามารถดำรงอยู่ได้ สถาบันจะต้องทำแผนโครงการไว้ล่วงหน้าและประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบและไปใช้บริการได้ นอกจากนั้น สมาคมศิษย์เก่าที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อสถาบัน จะช่วยอุดหนุนและส่งเสริมสถาบันได้เป็นอย่างดี

**3.1.6 งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่** มหาวิทยาลัยมีบุคลากรหลัก 3 ประเภทคือ อาจารย์ บุคลากรส่งเสริมการสอน และเจ้าหน้าที่คนงาน บุคลากรแต่ละประเภทมีหน้าที่รับผิดชอบแตกต่างกัน การรับเข้ามีกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกัน การจัดงานที่รับผิดชอบ การแบ่งสายงานบังคับบัญชาย่อมต่างกันด้วย แต่มีสิ่งที่ต้องการเหมือนกันคือ สวัสดิการ ขวัญกำลังใจ การที่จะบริหารให้แต่ละกลุ่มทำงานอยู่รวมกันได้อย่างมีความสุข จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณภาพ การมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีจะทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ

**3.1.7 งานอาคารสถานที่** มีความสำคัญในเรื่องการให้บริการในการใช้งานแก่บุคลากรและนิสิตนักศึกษาการบริหารให้มีการใช้สถานที่อย่างคุ้มค่า จะทำให้ประหยัดงบประมาณและสูญเสียทรัพยากรน้อยลง

**3.1.8 การจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน** งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานดำเนินต่อไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิผล การจัดทำงบประมาณจะทำให้ทราบว่า มีทุนเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ตามแผนหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอจะหาทุนมาเพิ่มเติมได้อย่างไร จะต้องเตรียมการอย่างไร

## 3.2 การจัดการบริหารงานวิชาการ

ได้จัดแบ่งงานไว้ดังนี้

**3.2.1 การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ** การกำหนดการลง ทะเบียน ระเบียบการยื่นขอลาศึกษา งาน การส่งข้อสอบ การให้เกรดผลการเรียน การทำผลงานทางวิชาการ ฯลฯ ซึ่งต้องมีระเบียบปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

**3.2.2 การบริหารงานวิชาการและการบริหารหลักสูตร** เช่น การกำหนดวิชาให้ลงทะเบียนก่อนหลัง การหมุนเวียนอาจารย์ผู้สอนรายวิชา การจัดหลักสูตรร่วมกันระหว่างภาควิชาหรือข้ามคณะวิชา การจัดเวลาสอนเสริม เป็นเรื่องที่จะต้องดูแลปรับปรุงอย่างใกล้ชิด

**3.2.3 การรับนักศึกษาเข้า** ต้องคำนึงถึงถึงศักยภาพของมหาวิทยาลัยว่ามีความพร้อมเพียงใด อาคารสถานที่เพียงพอต่อการรับนักศึกษาเพิ่มหรือไม่ ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติอะไร อาจารย์มีความพร้อมอย่างไร ข้อสอบคัดเลือกควรจัดเองหรือเป็นข้อสอบมาตรฐาน

**3.2.4 ทรัพยากรการเรียนการสอน** มีครบถ้วนและเพียงพอต่อจำนวนผู้เรียนหรือไม่

**3.2.5 การจัดการศึกษาผู้ใหญ่** สำหรับผู้ที่มีอายุเกินวัยเรียนปกติ ได้แก่ผู้ที่ทำงานแล้วกลับมาเรียน ผู้ที่สนใจหลักสูตรเพิ่มเติม บุคคลเหล่านี้มีวิद्यุฒิและประสบการณ์ไม่เท่ากับผู้เรียนปกติ จึงต้องจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับพื้นฐานความรู้ อาจใช้รูปแบบการเรียนแบบค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาแบบวิเคราะห์ หรือการศึกษาทางไกล

**3.2.6 การบริหารงานอาจารย์** มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงจะได้จากชื่อเสียงของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญแก่อาจารย์ที่มีคุณภาพให้มาก การอำนวยความสะดวก การให้ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้กฎเกณฑ์ในการทำผลงานทางวิชาการสำหรับอาจารย์ก็มีความสำคัญเพราะจะเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการทำงาน การบริหารงานอาจารย์ที่ดีที่สุดคือ การทำให้อาจารย์เกิดความรู้สึกว่าได้บริหารกันเอง

**3.2.7 งานกิจการนักศึกษา** เป็นงานหลักของมหาวิทยาลัย จะต้องจัดการอย่างไรให้นิสิตมีการพัฒนาตนเองได้มากขึ้นในระหว่างที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย ทำอย่างไรจึงจะบริการนิสิตได้ดีที่สุดในการศึกษาเล่าเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อมบุคลากรที่ทำงานด้านกิจการนิสิตจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจและสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

**3.2.8 งานกีฬาและพัฒนาการนิสิต** เป็นงานที่จะส่งเสริมการพัฒนาการด้านร่างกายนิสิตนักศึกษาให้เจริญเต็มวัย และรักษาสุขภาพอนามัยให้แข็งแรงจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้เล่นกีฬาทุกประเภทตามความถนัดและความชอบ ต้องมีอุปกรณ์ สถานที่ มีบุคลากรคอยแนะนำให้พร้อมเสมอ

**3.2.9 งานสุขภาพและอนามัย** มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีสถานพยาบาลสำหรับดูแลสุขภาพของนิสิตนักศึกษาที่เจ็บป่วย พร้อมทั้งการติดตามดูแลเยี่ยมเยียน

**3.2.10 งานด้านศาสนา** ในมหาวิทยาลัยใหญ่ จะมีคนหลากหลายเชื้อชาติศาสนาเข้ามาเรียนร่วมกัน มหาวิทยาลัยต้องจัดสถานที่บำเพ็ญกิจประจำของแต่ละศาสนาตามความเหมาะสมให้เกิดความรู้สึกที่ไม่มีกรีกัดกันทางด้านศาสนาและลัทธิความเชื่อ

**3.2.11 องค์การบริหารงานสัมพันธ์** ในเมื่อมีคนหลายเชื้อชาติหลายศาสนาเข้ามาเรียนร่วมกัน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดองค์การบริหารงานสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษ ดำเนินงาน

ประสานสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย กลุ่มต่าง ๆ จะได้ศึกษาเล่าเรียนอย่างมีความสุข ไม่รู้สึกถึงการแบ่งแยกเป็นกลุ่ม

จากหลักการจัดการอุดมศึกษาของโนลส์ ทั้งในภาคการจัดการบริหารทั่วไปและการจัดการบริหารงานวิชาการจะเห็นได้ว่าเป็นแนวทางหลักสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในการบริหารจัดการจัดการในระดับอุดมศึกษา สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัท ถึงแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์กรแม่ที่อาจจะเป็นองค์กรเอกชน หรือรัฐบาล ซึ่งจะต้องมีการบริหารการจัดการตามลักษณะขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถาบันอุดมศึกษาซึ่งต้องจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทำให้การบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยบรรษัทมีลักษณะเป็นการบริหารแบบผสมผสานโดยการนำหลักการจัดการทั่วไปมาบูรณาการกับหลักการจัดการอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร

ดังนั้น ในการกำหนดองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย จึงต้องนำหลักการจัดการอุดมศึกษาเข้ามาศึกษาเพื่อพิจารณาว่า ประเด็นใดของหลักการจัดการอุดมศึกษาที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้อย่างถูกต้องและสามารถเทียบเคียงคุณภาพและมาตรฐานกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอกได้แต่ยังคงมีความเหมาะสมกับธรรมชาติของมหาวิทยาลัยบรรษัทเอง

#### 4. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย การรับรองมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทนับเป็นประเด็นสำคัญที่จะต้องศึกษาเนื่องจากเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการอย่างมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถดำเนินการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์จากการที่สามารถให้ประกาศนียบัตรหรือปริญญาได้ด้วยตนเอง

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะทำการสอนเพื่อให้ปริญญาชั้นใด ในสาขาวิชาใดได้ เมื่อรัฐมนตรีโดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบันได้รับรองวิทยฐานะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นแล้ว ซึ่งขั้นตอนในการดำเนินการขอรับรองมาตรฐานการศึกษาได้กำหนดไว้ในมาตรา 48 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542)

การขอรับรองและการรับรองวิทยฐานะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในประกาศทบวงมหาวิทยาลัยเรื่องหลักเกณฑ์การพิจารณารับรองมาตรฐานการศึกษาและการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาหลักสูตรระดับ

อุดมศึกษาที่ไม่สูงกว่าปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2533 และหลักเกณฑ์การพิจารณารับรองมาตรฐานการศึกษาและการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2534 (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2544) ซึ่งการรับรองมาตรฐานการศึกษาสาขาวิชาในหลักสูตรที่ไม่สูงกว่าปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีแนวทางในการพิจารณาได้แก่

- 1) การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522
- 2) การปฏิบัติตามแนวทางการพิจารณาขอเปิดดำเนินการสาขาวิชาและการพิจารณา

หลักสูตรระดับปริญญาตรีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2531 และ พ.ศ.2533 และ ระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ.2534

- 3) การปฏิบัติตามเงื่อนไขและข้อเสนอแนะในการรับรองมาตรฐานการศึกษาปีที่ผ่านมา
- 4) การบริหารงานวิชาการ
- 5) การคัดเลือกนักศึกษา
- 6) หลักสูตร
- 7) คณาจารย์
- 8) การจัดการเรียนการสอน
- 9) การวัดและประเมินผล
- 10) ห้องสมุด
- 11) อุปกรณ์การศึกษา
- 12) การฝึกงานเฉพาะสาขาวิชา
- 13) อาคารสถานที่

## 5. การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาประเภทหนึ่งนั้น ประเด็นที่จะต้องพิจารณาเพื่อดำเนินการได้แก่ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ ปัจจุบันในการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะจัดตั้งและเปิดดำเนินการได้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 และกฎทบวง เช่น ความหมายของสถาบันอุดมศึกษา นักศึกษา วัตถุประสงค์ในการศึกษา ข้อกำหนด การแบ่งส่วนงาน เป็นต้น (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2538)

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องการจัดตั้งและเปิดดำเนินการต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 มาตรา 13 ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) ชื่อ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) ที่ตั้งและแผนผังแสดงบริเวณและอาคาร
- 4) จำนวนเงินทุนประเดิม ทรัพย์สินที่จะใช้ในการจัดตั้ง และโครงการใช้จ่าย
- 5) อัตราค่าเล่าเรียน ค่าบำรุง และค่าธรรมเนียม
- 6) โครงการจัดการศึกษารวมทั้งหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การศึกษา และการวัด

ผลการศึกษา

- 7) วิธีการรับนักศึกษาและให้นักศึกษาออก
- 8) กำหนดเครื่องแบบ การแต่งเครื่องแบบของนักศึกษา และการกำหนดเครื่อง

หมายของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

- 9) โครงการจัดหาคณาจารย์และเจ้าหน้าที่
- 10) การกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติทางวิชาการของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่

อัตราค่าสอน เงินเดือน หลักเกณฑ์การจ้าง เลิกจ้าง และสวัสดิการของคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่

- 11) รายการอื่นตามที่กำหนดในกฎทรวง

การปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวเพื่อขอจัดตั้งและเปิดดำเนินการ จะพิจารณาตามเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการพิจารณาการขอจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภท มหาวิทยาลัย สถาบันหรือวิทยาลัย ซึ่งเป็นผลจากการประชุมคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ครั้งที่ 6/2535 และครั้งที่ 7/2535 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2538)

ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลจัดตั้งจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและมีการพิจารณาเป็นรายกรณีไป โดยมีเกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเป็นหลักในการดำเนินการซึ่งเป็นเกณฑ์กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากร พื้นที่ใช้สอย ห้องสมุด การคำนวณค่าก่อสร้าง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537)

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษา

ผู้ใหญ่

มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถานประกอบการซึ่งมีความแตกต่างจากการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปหลายประการ นับตั้งแต่ วัตถุประสงค์การศึกษา สถานที่เรียน เวลาเรียน วัยและธรรมชาติของผู้เรียน ลักษณะการเรียนการสอน ฯลฯ ดังนั้น

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่จึงมีความสำคัญ ที่จะทำให้สามารถสร้างรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างเหมาะสม ในประเด็นนี้จะได้นำเสนอสาระเกี่ยวกับโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่โดยสังเขป ดังนี้

ปัจจุบันโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่มีหลากหลายรูปแบบและขนาด ตั้งแต่การให้ข้อมูลข่าวสาร การฝึกทักษะสั้น ๆ เพียง 1-2 ชั่วโมง การประชุมปฏิบัติการทั้งวัน ไปจนถึงการศึกษาในสถานประกอบการและในมหาวิทยาลัย โปรแกรมอาจมีลักษณะเป็นการศึกษารายบุคคล เรียนเป็นกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่ ลักษณะการเข้าร่วมอาจเป็นการที่ผู้เรียนจะต้องเข้าร่วมอบรมหรือประชุมประจำปี การประชุมร่วมกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หรือแม้กระทั่งการเรียนจากบ้าน จากที่ทำงาน โดยผ่านทางการประชุมทางไกล หรือการเรียนจากคอมพิวเตอร์ช่วยสอนก็ได้

การวางแผนและการประเมินโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ที่ปฏิบัติอยู่มีทั้งที่จัดการเป็นระบบและจัดการแบบตามอำเภอใจ อย่างไรก็ตามหากมองอย่างผิวเผิน กระบวนการวางแผนนี้ดูเหมือนว่าเป็นการดำเนินงานที่มีเหตุผลและเป็นลำดับขั้นตอน มีการพัฒนาจากแนวคิดไปสู่การออกแบบโปรแกรม นำไปปฏิบัติ ประเมินผล และติดตามผลได้ครบตามขั้นตอน แต่สำหรับผู้ที่จะต้องพัฒนาและประสานงานในโปรแกรมนี้อย่างจริงจัง ดูเหมือนจะต้องการอีกหลายสิ่งเพิ่มขึ้น เช่น ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ รายละเอียดต่าง ๆ มากกว่ากระบวนการที่นำเสนอเป็นภาพคร่าว ๆ ดังกล่าวข้างต้น (Cafarella, 1994)

ในการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่จะต้องเข้าใจถึงเป้าหมายของโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่โดยทั่วไปซึ่งมีจุดมุ่งหมาย 5 ประการ คือ

1. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและการพัฒนาของปัจเจกบุคคลอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อช่วยให้บุคคลตอบสนองต่อปัญหาต่าง ๆ ในช่วงวัยผู้ใหญ่ได้เป็นอย่างดี
3. เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับโอกาสการทำงานในปัจจุบันและอนาคต
4. เพื่อช่วยให้องค์กรที่ได้รับผลตามความต้องการและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้
5. เพื่อเตรียมโอกาสที่จะสำรวจประเด็นต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม

โดยทั่วไปในโปรแกรมการศึกษาหนึ่ง ๆ จะมีเป้าหมายมากกว่า 1 ด้าน เช่น ในโปรแกรมพัฒนาความรู้ความสามารถในสถานประกอบการ นอกจากจะเป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้พนักงานพัฒนาภาษา ทักษะทางคอมพิวเตอร์แล้ว ยังช่วยให้บรรลุความต้องการขององค์กรและสังคมด้วย

เวลตัน (Welton, 1993) เสนอว่าโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้านคือ

1. ด้านบุคคล การได้รับความรู้ใหม่จะทำให้สร้างทักษะและเป็นการตรวจสอบความเชื่อและค่านิยมส่วนบุคคล
2. ด้านองค์การ ทำให้เกิดการปรับปรุงหรือสร้างสรรคนโยบาย กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานใหม่
3. ด้านชุมชนและสังคม ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชนบางกลุ่มของสังคม (เช่น ผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ ผู้หญิง ชนกลุ่มน้อย กลุ่มธุรกิจ) ที่จะตอบสนองต่อโลกรอบตัวเขาในทางเลือกอื่น ๆ

จากผลของโปรแกรมการศึกษาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านนี้ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากภายนอกก็ส่งผลต่อการจัดโปรแกรมด้วยเช่นกัน ดังนั้น โปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนไปให้สอดคล้องกับความต้องการของปัจเจกบุคคล องค์การ และชุมชน สังคมด้วยเช่นกัน ผู้ที่ดำเนินการจัดโปรแกรมจึงต้องการรูปแบบการวางแผนโปรแกรมเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

คาฟาเรลลา (Cafarella, 1994) ได้เสนอรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ (the interactive model of program planning for adults) ขึ้น โดยมีเหตุผลว่า จากประสบการณ์ของนักวางแผนการศึกษาผู้ใหญ่หลาย ๆ คน พบว่า โปรแกรมการศึกษาไม่ได้เป็นรูปแบบเชิงเส้นตรงหรือมีกระบวนการตามขั้นตอน เนื่องจากผู้วางแผนโปรแกรมมักจะต้องทำงานหลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกันทำให้ไม่ต้องการกระบวนการที่เป็นมาตรฐานตายตัว นอกจากนั้น การวางแผนโปรแกรมเป็นการทำงานร่วมกันของหลาย ๆ ฝ่ายในองค์การ จึงต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูง ดังนั้นการวางแผนโปรแกรมจึงควรเป็นลักษณะของการ “สั่งตัด” (Tailor) เพื่อให้เหมาะกับความต้องการและสถานการณ์เฉพาะขององค์การ

องค์ประกอบของรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่  
ดังนี้

1. การจัดตั้งพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน
2. การกำหนดความคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
3. การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของความคิดเกี่ยวกับโปรแกรม
4. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม
5. การเตรียมสำหรับการถ่ายทอดการเรียนรู้
6. การจัดตั้งแผนการประเมินผล
7. การกำหนดรูปแบบ ตารางทำงาน และความต้องการด้านเจ้าหน้าที่
8. การเตรียมแผนด้านการเงินและการตลาด

9. การออกแบบแผนการสอน

10. การประสานงานเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสถานที่

11. การสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของโปรแกรม

ในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วยกลุ่มงานต่าง ๆ และจุดของการตัดสินใจ ซึ่งในแต่ละโปรแกรมการศึกษาที่จะจัดทำขึ้นไม่จำเป็นจะต้องประกอบด้วยทุกองค์ประกอบหรือทุกงานในองค์ประกอบ ดังนั้น ผู้วางแผนโปรแกรมจึงสามารถดำเนินงานในองค์ประกอบใดก่อนก็ได้ หรือหลายองค์ประกอบพร้อมกันไปได้ ทำให้รูปแบบของโปรแกรมในแต่ละครั้งอาจจะมีแตกต่างกันไปจุดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ความยืดหยุ่นในการดำเนินการ

รายละเอียดของแต่ละงานในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มีดังนี้

### 1. การจัดตั้งพื้นฐานสำหรับกระบวนการวางแผน

1.1 หาความรู้เกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทภายในและภายนอกสำหรับการวางแผน รวมถึงด้านโครงสร้าง บุคคล และสิ่งแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม

1.2 สร้างและธำรงรักษาสิ่งสนับสนุนเชิงโครงสร้างสำหรับการวางแผน (เช่น ข้อความเกี่ยวกับพันธกิจ นโยบายปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและวิธีการดำเนินงาน ระบบข้อมูล สารสนเทศ และแหล่งทรัพยากรทางการเงิน)

1.3 การเตรียมวัฒนธรรมทางองค์กรที่จะสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

### 2. การกำหนดความคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

2.1 ตัดสินใจว่าแหล่งทรัพยากรใดที่จะใช้ในการขยายความคิดสำหรับโปรแกรมการศึกษา (เช่น ผู้เข้าร่วมโปรแกรมที่ผ่านมาหรือในปัจจุบัน พนักงาน องค์กร ผู้นำชุมชน ประเด็นด้านบุคคล ข้อบังคับของรัฐ และคำสั่งทางกฎหมาย ปัญหาของสังคม)

2.2 กำหนดทางที่ดีที่สุดหรือหนทางหลาย ๆ ทางเพื่อกำหนดความคิด (เช่น การประเมินความต้องการอย่างเป็นทางการ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากับผู้ร่วมงาน การวิเคราะห์งาน การทบทวนเอกสารต่าง ๆ )

### 3. การค้นหาและจัดลำดับความสำคัญของความคิดเกี่ยวกับโปรแกรม

3.1 กำหนดโปรแกรมการศึกษา การสร้างทางเลือกหรือโปรแกรมสำรอง หรือการรวมโปรแกรมเข้าด้วยกันซึ่งอาจจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการขยายความคิด

3.2 พัฒนากระบวนการสำหรับการจัดลำดับความคิดซึ่งโปรแกรมการศึกษาจะต้องได้รับการวางแผน ซึ่งส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการที่สร้างขึ้นจะต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตัดสินใจเกี่ยวกับแต่ละความคิด



3.3 หากความรู้เกี่ยวกับทางเลือกอื่นและสร้างเครือข่ายบุคคล ซึ่งจะฟังและปฏิบัติเมื่อทางเลือกนี้ได้รับความต้องการ

#### 4. การพัฒนาวัตถุประสงค์ของโปรแกรม

4.1 เขียนวัตถุประสงค์ของโปรแกรมซึ่งสะท้อนถึงสิ่งที่ผู้เรียนจะเรียนรู้และเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เรียนรู้

4.2 สร้างความมั่นใจว่าผลลัพธ์จากโปรแกรมทั้งที่วัดได้และวัดไม่ได้ ที่ได้รับความพอใจได้รวมอยู่ในวัตถุประสงค์

4.3 ตรวจสอบเพื่อดูว่าวัตถุประสงค์ที่เขียนชัดเจนที่จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจ (เช่น ผู้เรียน องค์กรที่ให้ความสนับสนุน)

4.4 การใช้วัตถุประสงค์ของโปรแกรมในฐานะความสอดคล้องภายในและจุดตรวจสอบการปฏิบัติที่สามารถกระทำได้ (เช่น สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้และการประเมินแผนได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์)

#### 5. การเตรียมสำหรับการถ่ายทอดการเรียนรู้

5.1 การตัดสินใจจะใช้กลยุทธ์ใดในการถ่ายทอดการเรียนรู้

5.2 กำหนดผู้ที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดการเรียนรู้ (เช่น ผู้เรียน บุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผนโปรแกรม ผู้สอน หัวหน้างาน ผู้นำชุมชน )

5.3 เลือกกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ที่สุดในการช่วยให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนรู้ได้ (เช่น การพัฒนาแผนการเรียนรู้ส่วนบุคคล การเตรียมพี่เลี้ยงหรือเพื่อนเป็นคู่มือ การใช้กลุ่มสนับสนุนหรือการช่วยเหลือตนเอง การแทรกการพัฒนาองค์กร)

#### 6. การจัดตั้งแผนการประเมินผล

6.1 บ่งชี้แนวทางการประเมินผลหรือแนวทางที่จะใช้ (เช่น แนววัตถุประสงค์เป็นฐาน หรือ แนวกึ่งกฎเกณฑ์) รวมทั้งการใช้โอกาสการประเมินแบบเป็นทางการและแบบไม่ได้วางแผนไว้

6.2 กำหนดว่าจะมีการรวบรวมข้อมูลอย่างไร (เช่น จากการสังเกตจากแบบสอบถาม จากการดูผลผลิต)

6.3 คิดว่าข้อมูลจะวิเคราะห์อย่างไร รวมถึงจะบูรณาการข้อมูลที่ได้รวบรวมจากกระบวนการประเมินข้อมูลอย่างไร

6.4 อธิบายว่ามีการตัดสินใจอย่างไรเกี่ยวกับโปรแกรม ใช้การกำหนดไว้ล่วงหน้าและ/หรือเกณฑ์ฉุกเฉินในการประเมินผลสำเร็จอย่างไร

6.5 พัฒนาคำแนะนำสำหรับทิศทางโปรแกรมสำหรับปัจจุบันและอนาคตที่มีพื้นฐานอยู่บนการตัดสินใจที่มีกระทำและเสนอแนะแนวคิดร่วมกันว่าจะกำหนดคำแนะนำอย่างไร รวมถึงระบุว่าแหล่งทรัพยากรที่ต้องการคืออะไร

## 7. การกำหนดรูปแบบ ตารางทำงาน และความต้องการด้านเจ้าหน้าที่

7.1 เลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดหรือรวมรูปแบบต่าง ๆ สำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ (เช่น แบบรายบุคคล กลุ่มย่อย [แบบพบหน้ากัน] กลุ่มใหญ่ [แบบพบหน้ากัน] เรียนทางไกล หรือรูปแบบการเรียนรู้จากชุมชน)

7.2 จัดตารางโปรแกรมที่เหมาะสมที่สุดกับรูปแบบที่เลือก ผู้เรียน และพันธะในงาน

7.3 แยกแยะความต้องการด้านบุคลากร (ผู้ออกแบบโปรแกรม ผู้ประสานงาน โปรแกรม ผู้สอน/ผู้อำนวยการความสะอาด และผู้ประเมินโปรแกรม)

7.4 กำหนดบุคลากรภายใน (แบบจ่ายค่าแรงและแบบอาสาสมัคร) ที่สามารถวางแผนและสร้างโปรแกรม หรือที่ปรึกษาภายนอกที่ต้องการเพิ่มเติม

## 8. การเตรียมแผนด้านการเงินและการตลาด

8.1 ประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับโปรแกรม รวมถึงมูลค่าในการพัฒนา การถ่ายทอด และการประเมินโปรแกรม (เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายของผู้เรียน ค่าเช่าสิ่งอำนวยความสะดวก รายจ่ายสำหรับวัสดุการสอน ค่าใช้จ่ายในการถ่ายทอดการเรียนรู้)

8.2 กำหนดว่าจะมีโปรแกรมการเงินอย่างไร (เช่น ค่าเรียน เงินช่วยจากองค์กร ทุนจากรัฐ)

8.3 ทำการวิเคราะห์ประชากรเป้าหมายเพื่อช่วยกำหนดพื้นฐานและประสบการณ์ของผู้เรียนที่มีศักยภาพ ในฐานะที่เป็นส่วนพื้นฐานของแผนการตลาด

8.4 เลือกและเตรียมวัสดุที่ใช้ในการส่งเสริมโปรแกรม (เช่น แผ่นปลิว จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ แผ่นพับ)

8.5 เตรียมเป้าหมายและการดำเนินการส่งเสริมที่น่าสนใจ ให้ความใส่ใจกับกลุ่มเป้าหมาย ประเภทของวัสดุที่ต้องการใช้

## 9. การออกแบบแผนการสอน

9.1 พัฒนาวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจได้สำหรับการสอนแต่ละครั้ง

9.2 เลือกและลำดับเนื้อหาจากพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ของผู้เรียน ธรรมชาติของเนื้อหาเอง และความถนัดผู้สอน

9.3 เลือกเทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับจุดเน้นในผลลัพธ์ของการเรียนรู้และผู้สอน

สามารถปฏิบัติได้ (เช่น บรรยาย กรณีศึกษา บทบาทสมมติ การเล่าเรื่อง เกม และการวิเคราะห์คำอุปมา)

9.4 เลือกลง และ/หรือพัฒนาวัสดุการสอนที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้

9.5 เลือกลงองค์ประกอบการประเมินสำหรับการสอนแต่ละหน่วยซึ่งจะเพิ่มการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนและช่วยให้แน่ใจว่าการสอนจะทำให้เกิดผลที่ปรารถนาจริง ๆ

## 10. การประสานงานเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสถานที่

10.1 นำสิ่งอำนวยความสะดวกที่เตรียมสำหรับให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ดีในการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์การสอนให้ใช้งานได้

10.2 มองภาพรวมของการจัดเตรียมโปรแกรมในสถานที่ (เช่น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากรสอนและด้านอื่น ๆ อุปกรณ์การสอน ตารางโปรแกรม)

10.3 สร้างบรรยากาศทางบวกเพื่อการเรียนรู้จากการทำให้ผู้เรียนได้มีการเคลื่อนไหว (เช่น การปฐมนิเทศผู้เรียน การแนะนำโปรแกรม)

10.4 เตรียมระบบสำหรับการตรวจสอบโปรแกรมและมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงโปรแกรม

10.5 รวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมินโปรแกรมและการเตรียมสิ่งส่งเสริมเพื่อให้กระบวนการประเมินผลสมบูรณ์

10.6 ทำให้ผู้เรียนสามารถจดจำโปรแกรมได้ (เช่น ประกาศนียบัตร การเลี้ยงฉลอง) เพื่อขอบคุณบุคลากรและผู้เรียนสำหรับการได้เข้ามาร่วมในโปรแกรม

## 11. การสื่อสารเกี่ยวกับคุณค่าของโปรแกรม

11.1 เตรียมการรายงานโปรแกรม (เช่น การรายงานในรูปแบบของวารสาร การนำเสนอทางสื่อ โปสเตอร์ การแสดงผลงาน) ซึ่งจะทำให้ได้ทราบถึงหน้าที่ ขอบข่ายของโปรแกรม

11.2 ทำให้มั่นใจว่าการรายงานได้ทำในรูปแบบที่ทำให้เป็นที่ชื่นชมของบุคคลกลุ่ม และองค์กร ตลอดจนสาธารณะทั่วไป

11.3 ติดตามผลตามต้องการทั้งรายบุคคลและกลุ่มเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในคำถามต่าง ๆ หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรม

ในการนำรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนโปรแกรม นักวางแผนจะต้องรู้ว่าเขามีความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษา กระบวนการวางแผนโปรแกรม ผู้เรียนรู้วัยผู้ใหญ่ และกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างไร หากมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานดังกล่าวได้อย่างถูกต้องจะทำให้เขาสามารถ

นำรูปแบบไปใช้ได้บ้างเกิดผล ในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้วางแผนอาจจะเลือกองค์ประกอบของรูปแบบต่างกันไป การจะใช้อะไรประกอบทั้งหมดหรือบางส่วนมีค่าสำคัญที่ทำให้รูปแบบมาใช้ได้อย่างได้ผล คือ ความยืดหยุ่น และการสร้างสรรค์

จากแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ข้างต้น ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ได้ตรงตามหลักการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลองสิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชุมชนเพื่อคุณภาพชีวิต

### ประเภทของรูปแบบ

สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988) ได้กล่าวถึงความหมายว่า รูปแบบ คือ สิ่งของสิ่งหนึ่ง ที่คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของรูปแบบเป็น 2 ลักษณะคือ

#### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) แบ่งออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เป็นแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่จำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 จริง ๆ รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้าง ออกแบบไว้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเช่น ต้องสร้างแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ขึ้นมาก่อน เพื่อนำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 จริง ๆ

#### 2. รูปแบบเชิงมโนทัศน์ (Conceptual model) แบ่งออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model-of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

2.2 รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model-for) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

สำหรับรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ มักหมายถึงชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ หรือบรรยายคุณสมบัตินั้น ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่การอธิบายหรือบรรยายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม

เพราะการทำเช่นนี้จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบด้อยลงไป รูปแบบที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมควรมีคุณสมบัติ 2 ประการคือ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและ สามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ตาม

คีฟส์ (Keeves, 1988) กล่าวว่า คำว่า “รูปแบบ” และ “ทฤษฎี” เป็นสิ่งที่ไม่เหมือนกัน เขาได้อธิบายว่า เมื่อต้องการทดสอบสถานการณ์ที่เป็นปัญหาจะมีการตั้งสมมติฐานขึ้นเพื่อแก้ปัญหา สมมติฐานนี้อาจจะพัฒนามาจากการหยั่งรู้ จากการศึกษาก่อนหน้านี้ หรือจากการพิจารณาเชิงทฤษฎีและถ้าสมมติฐานนี้มีความคงที่และสามารถแผ่ขยายออกไปได้ก็จะนำไปสู่การเป็นทฤษฎี อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการยืนยันแต่ยังมีความสนใจศึกษาหรือมีความสงสัยอยู่ก็ยังคงอยู่ในช่วงของการสืบสวนต่อไป ซึ่งในช่วงของการสืบสวนนี้อาจจะมีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาสมมติฐานในลักษณะของนามธรรมและจัดทำเป็นรูปแบบขึ้นเพื่อเตรียมโครงสร้างสำหรับการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสมมติฐานที่ถูกเสนอขึ้น ในกรณีนี้รูปแบบจึงเหมือนกับสมมติฐานซึ่งอยู่ภายในรูปแบบคือ สามารถสร้างจากหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่ จากการหยั่งรู้ด้วยคำอุปมาอุปไมย หรือแตกมาจากทฤษฎีก็ได้

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้รวบรวมประเภทของรูปแบบจากนักการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ในทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ ไว้ 4 ประเภทดังนี้

1. **รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย (Analogue model)** เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่ไหลเข้าไปในถัง ส่วนนักเรียนที่ออกจากระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยจำนวนนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. **รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model)** เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์โดยใช้ภาษา ซึ่งอาจเป็นตัวอักษร รูปภาพ หรือแผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นอย่างดี

3. **รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)** ได้นำมาใช้ในทางการศึกษา ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1960 ในช่วงแรกนำมาใช้ในการวัดผลการศึกษา ต่อมาจึงขยายไปใช้กับการวิจัยการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะนำไปใช้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เพิ่มมากขึ้น รูปแบบชนิดนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. **รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model)** เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและมีผลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงภาษาโดยนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

### ลักษณะของรูปแบบ

จากคุณสมบัติของรูปแบบดังกล่าว ทำให้นักวิจัยสามารถใช้รูปแบบและการสร้างรูปแบบเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการสืบสวนหรือการวิจัยได้ การที่รูปแบบจะสามารถใช้ได้โดยเกิดประโยชน์จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Keeves, 1988)

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงสัมพันธ์แบบธรรมดาของตัวแปร แต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงสหสัมพันธ์ (Correlation) และเชิงถดถอย (Regression) นี้มีความจำเป็นในการทดสอบในระยะต้น จนกว่าตัวแปรที่จะต้องการค้นหาคouldชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบควรจะไปสู่การทำนายผลที่จะได้ ที่สามารถทดสอบได้ด้วยการสังเกต ดังนั้น รูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบการทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์และถ้าการทดสอบไม่ได้ผลคงที่ รูปแบบนั้นก็จะถูกปฏิเสธ

3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ต้องการทดสอบ รูปแบบที่ดีจึงไม่ควรนำไปสู่การทำนายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ด้วย

4. ในระยะยาว รูปแบบจะต้องสามารถอธิบายโมเดลที่ใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่และเป็นการขยายการสืบสวนต่อไปอีกด้วย

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า รูปแบบมีความชัดเจนและสามารถให้คำนิยามได้รูปแบบสามารถสร้างทดสอบและถ้าจำเป็นก็สามารถสร้างขึ้นมาใหม่ได้ถ้ามีการสืบสวนต่อไปอีก รูปแบบมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีและอาจจะแตกมาจากทฤษฎี แต่โดยมโนทัศน์แล้วมีความแตกต่างไปจากตัวทฤษฎีเอง

### การสร้างรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบ เมสัน อัลเบิร์ต และคีย์เคอริ (Meason, Albert and Khedourri, 1985) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation)** เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. **ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction)** ดำเนินการภายหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างการดำเนินงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนและควรพิจารณาอย่างระมัดระวังว่าสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง เมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่า ครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. **การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model)** เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

- 3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

- 3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และ การทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. **การทำให้สำเร็จ (Implementation)** เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่กระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

โดยสรุปการสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดตายตัวแน่นอนว่าจะต้องทำอะไรบ้างแต่โดยทั่วไปเริ่มจากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน และหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น จากนั้นจึงนำรูปแบบที่สร้างไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบว่าสามารถนำไปใช้ได้ผลจริงหรือไม่

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบที่ได้นำเสนอมาข้างต้นนี้ เป็นแนวคิดที่ให้ความรู้สำคัญในการกำหนดหลักการเพื่อสร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยในครั้งนี้ รูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบซึ่งได้แก่องค์ประกอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในรูปของข้อความ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของสิ่งที่ศึกษาคือ ลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยด้วยแผนภูมิ ซึ่งจะให้เห็นองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทได้เป็นอย่างดี

การสร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ หลักการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจากแหล่งต่าง ๆ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการกำหนดกลยุทธ์ หลักการจัดการอุดมศึกษาของโนลส์ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย ข้อมูลเกี่ยวกับข้อกำหนดในการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัยและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมสำหรับการศึกษาผู้ใหญ่ของคาฟาเรลลาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมในการกำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบและความสัมพันธ์ของรูปแบบอย่างแท้จริง

ในการสร้างรูปแบบนี้จะยึดตามหลักการสร้างรูปแบบ เมสัน อัลเบิร์ต และคีย์เดอร์รี่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะได้ดำเนินการถึงขั้นการทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิว่า รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้มีความตรงต่อสถานการณ์จริงอย่างไร และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ สำหรับขั้นตอนในการทำให้สำเร็จและการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย ซึ่งเป็นขั้นในการนำรูปแบบไปใช้ ไม่สามารถดำเนินการได้ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นการนำเสนอแนวคิดทางเลือกสถาบันอุดม



ศึกษาใหม่เพื่อเป็นการจูงใจให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและให้เกิดการศึกษาตลอดชีวิต อันสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย  
บรรษัทในประเทศไทย เพื่อสามารถนำรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทไปใช้ได้อย่างบังเกิดผลในทาง  
ปฏิบัติ ดังนั้น จึงนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### ความหมายกลยุทธ์

คำว่า “Strategy” มาจาก “Strategos” ในภาษากรีก ซึ่งเกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่ง  
หมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” จึงทำ  
ให้มีความหมายถึง “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัย  
ทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่าต้องการทำ “อะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร” (Greenly, 1989)

กลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ให้บรรลุผล จึงเป็น  
ประเด็นที่ได้รับความสนใจศึกษา และได้มีผู้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่  
เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธี  
การดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ได้กำหนดความหมายว่า กลยุทธ์เป็นวิถีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ประสงค์ในระยะยาว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (มปป.) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ คือ แผนปฏิบัติการซึ่งอธิบายถึง  
การจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้า  
หมายในระยะยาว

ธงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์คือแผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์  
ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะ  
เผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่า วัตถุประสงค์ของกิจการจะ  
บรรลุสำเร็จได้แน่

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปความหมายของกลยุทธ์ ได้ว่า เป็นแนวทางการ  
ดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว

## ลักษณะสำคัญขององค์ประกอบ และหน้าที่ของกลยุทธ์

กลยุทธ์นับเป็นส่วนหนึ่งของแผน ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์คือ เป็นจุดสุดท้าย

[จุดมุ่งหมาย (Purpose) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objective)] และวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้น กลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาจุดมุ่งหมาย ภารกิจ วัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์การ การยอมรับการปฏิบัติการและการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย

หน้าที่สำคัญของกลยุทธ์คือ การกำหนดทิศทางสำหรับแผนเพื่อให้องค์กรพยายามที่จะไปถึงเป้าหมาย กลยุทธ์จะช่วยผู้บริหารในการวางแผน โดยแนะแนวทางในการตัดสินใจในการปฏิบัติการ ดังนั้นกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ มีความสอดคล้องต้องกันและมีประสิทธิผล เพื่อให้กลยุทธ์สามารถปฏิบัติได้ การเพิ่มรายละเอียดจนสามารถกำหนดการปฏิบัติการ ได้แก่ ยุทธวิธี (Tactics) ซึ่งหมายถึงวิธีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธวิธี ซึ่งจะพัฒนาโดยฝ่ายบริหารระดับกลางเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารระดับต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , มปป.)

เนื่องจากกลยุทธ์กระทบการวางแผน ตลอดจนผลกระทบขอบเขตอื่นของการจัดการ เช่น โครงสร้างองค์กร ตลอดจนหน้าที่อื่น ๆ ของผู้บริหาร การพัฒนากลยุทธ์อย่างเหมาะสมกับองค์กรย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานและการได้เปรียบทางธุรกิจ สมยศ นาวิการ (2540) ได้เสนอองค์ประกอบกลยุทธ์ไว้ 4 ส่วนคือ

1. ขอบเขต (Scope) หมายถึงขนาด พื้นที่ หรือขอบเขตที่องค์กรได้เลือกเพื่อที่จะพัฒนาหรือรักษาไว้ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น ตลาด ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ทำให้องค์กรมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการดำเนินกลยุทธ์อย่างชัดเจน

2. ความสามารถดีเด่น (Distinctive Competence) หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่องค์กรทำได้ดีเป็นพิเศษเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3. การกระจายทรัพยากร (Resource Deployment) จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรได้จัดสรรทรัพยากรทั้งด้านบุคคล กายภาพ และการเงิน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างไร องค์กรจะจัดสรรทรัพยากรตามขอบเขตกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่ และความสามารถดีเด่นที่กำลังใช้เพื่อการแข่งขัน ดังนั้น กลยุทธ์จึงควรมีแผนการจัดสรรทรัพยากรที่คาดหมายไว้ขององค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์นั้น

4. การรวมพลัง (Synergy) จะชี้ให้เห็นว่าด้านที่แตกต่างกันของธุรกิจจะประกอบกันหรือส่งเสริมระหว่างกันอย่างไร กล่าวคือ การเสริมแรงจะเป็นการอธิบายถึงวิถีทางที่ส่วนที่แตกต่างกันขององค์กรรวมเข้าด้วยกันเพื่อที่จะสนับสนุนระหว่างกัน กลยุทธ์ควรจะระบุการเสริมแรงที่คาดหวังไว้

จากการตัดสินใจเกี่ยวกับขอบเขต การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถดีเด่น ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ระดับของกลยุทธ์

ในการพัฒนาเป้าหมายและแผนในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการวางแผนในแต่ละระดับ เพราะการตัดสินใจและการปฏิบัติเกิดขึ้นทุกระดับ ดังนั้นกลยุทธ์รวม (Total Strategy) จะประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับต้องมีการกำหนด (Formulation) การปฏิบัติงาน (Implementation) การควบคุม (Control) การสร้างเครือข่าย การตัดสินใจ และการปฏิบัติระหว่างระดับต่าง ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุลำดับขั้นของเป้าหมายในกระบวนการวางแผน ลักษณะของกลยุทธ์แต่ละระดับมีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, มปป. ,สมชาย ภาภาสณวิวัฒน์, 2543)

1. **กลยุทธ์ในระดับองค์กรหรือของบริษัท (Corporate Strategy)** กลยุทธ์ในระดับนี้ครอบคลุมถึงขอบเขตการทำธุรกิจ ทิศทางธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาธุรกิจไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เช่น การขยายการดำเนินธุรกิจ การจัดโครงสร้างองค์กร หรือโครงสร้างการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อบรรลุสู่เป้าหมายแห่งการกำหนดทิศทางของธุรกิจ

2. **กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy)** หรือกลยุทธ์การแข่งขันเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยที่ย่อยลงไป ไม่ได้เป็นระดับองค์กร เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในผลิตภัณฑ์หรือการบริการ หรือเป็นระดับของกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงวิธีการที่บริษัทจะแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์นี้เกิดจากกลยุทธ์ระดับองค์กรแล้ว กำหนดวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์และตลาดที่เลือก

3. **กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)** เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบริหารหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งภายในธุรกิจหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการกำหนดกิจกรรมในแต่ละหน้าที่ในองค์กรตลอดจนสนับสนุนเป้าหมายและแผนการปฏิบัติการซึ่งเป็นวิธีการให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธี การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงเทคนิค เช่น เทคนิคด้านการตลาด การเงิน และการผลิต กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการโดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นหัวหน้าแต่ละหน้าที่ และมีแนวโน้มเป็นระยะสั้นภายใน 1 ปี

## การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning and Strategic Management)

การทำให้กลยุทธ์เป็นความจริงต้องมีทั้งการวางแผน และการจัดการ ถ้าปราศจากการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะขาดความมุ่งหมายและทิศทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การพัฒนากลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จผู้บริหารจะต้องเข้าใจกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และทุกระดับภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2540)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการ ส่วนที่แตกต่างกันคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้าน การวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์

### ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

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

วิลเลียม ไฟเฟอร์ (William Pfeiffer, 1991 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (มปป.) เสนอขั้นตอนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ขั้นตอน  
ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต
2. อนาคต
3. การพิจารณาทิศทางของธุรกิจ
4. การพัฒนาวิธีการเพื่อบรรลุภารกิจนั้น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) ได้เสนอองค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการคือ

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อวิเคราะห์ “โอกาส” และ “ภัยอันตราย”
2. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อวิเคราะห์ จุดอ่อนและจุดแข็ง
3. กำหนดเป็นแผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้นเป็นการวางแผนอย่าง มีขั้นตอนและเป็นระบบ โดยทุก ๆ ส่วนจะมี
4. ความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง เพื่อผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. เป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้

#### **ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์**

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่องและมีการทบทวนตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่วนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือการกำหนดแนวรุกขององค์กร โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผล

ในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น คำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการดำเนินการทบทวน โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer: CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กหรือในรูปคณะกรรมการอำนาจการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยงานอื่น ๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (มปป.) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกฝ่ายขององค์กรในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร และได้นำเสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์
2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์
4. การควบคุมกลยุทธ์

สมยศ นาวิการ (2540) ให้คำนิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำภายในการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างบริษัทและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เหนือกว่าทางการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท และได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. การระบุภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในขณะนี้
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค และวิเคราะห์

ทรัพยากรของบริษัทเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน

3. การประเมินภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใหม่
4. การกำหนดกลยุทธ์
5. การดำเนินกลยุทธ์
6. การควบคุมกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4

ขั้นตอน

### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน
3. การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่ม
4. บุคคลความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์
2. การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

### ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์การ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
4. ระบบและกระบวนการบริหาร

### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

นอกจากนั้น สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์ (2543) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือ การที่จะกำหนด “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์”

2. ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Opinion) หรือการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic Fit) ภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการวางแผนการใช้ทรัพยากร และการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อที่จะนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ ตัดสินใจไปปฏิบัติได้ดี รวมทั้งการกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัฏ ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ ดังมีรายละเอียดดังนี้

#### เทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

ในกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัฏในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การที่ยังไม่เคยมีการจัดตั้งมาก่อน กลยุทธ์ในการจัดตั้งจึงเป็นลักษณะของการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐว่าจะต้องดำเนินการอะไร อย่างไร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์นี้จะต้องพิจารณาหรือตรวจสอบโอกาสความเป็นไปได้จากการสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้เทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ในการ



วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อเป็นกระบวนการในการตรวจสอบปัจจัยภายใน ภายนอก เหตุการณ์ สถานการณ์ ซึ่งบ่งบอกถึงแนวโน้มในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย สาระของเทคนิค การตรวจสอบสภาพแวดล้อมมีผู้เสนอไว้ ดังนี้

เซอร์โตและปีเตอร์ (1991) เสนอว่าการตรวจสอบสภาพแวดล้อมซึ่งหมายถึง กระบวนการ รวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับเหตุการณ์และความสัมพันธ์ของเหตุการณ์กับสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร จุดมุ่งหมายของการรวบรวมสารสนเทศนี้ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนด ทิศทางในอนาคตขององค์กร แหล่งข้อมูลของสารสนเทศนี้มีหลายแหล่ง เช่น สิ่งพิมพ์ ผลการ ประชุมสัมมนา สื่อต่าง ๆ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากแผนภูมิที่ 7

โดยทั่วไปการตรวจสอบสภาพแวดล้อมสามารถทำได้หลายรูปแบบ สำหรับรูปแบบที่ได้รับความนิยมมากที่สุดแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ผิดปกติ (Irregular Scanning System) เป็น การศึกษาสภาพแวดล้อมในอดีตที่มีบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย (เช่น การขาดแคลน พลังงาน) แล้วทำให้เกิดผลอย่างต่อเนื่องตามมา ระบบนี้ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่ มากนัก

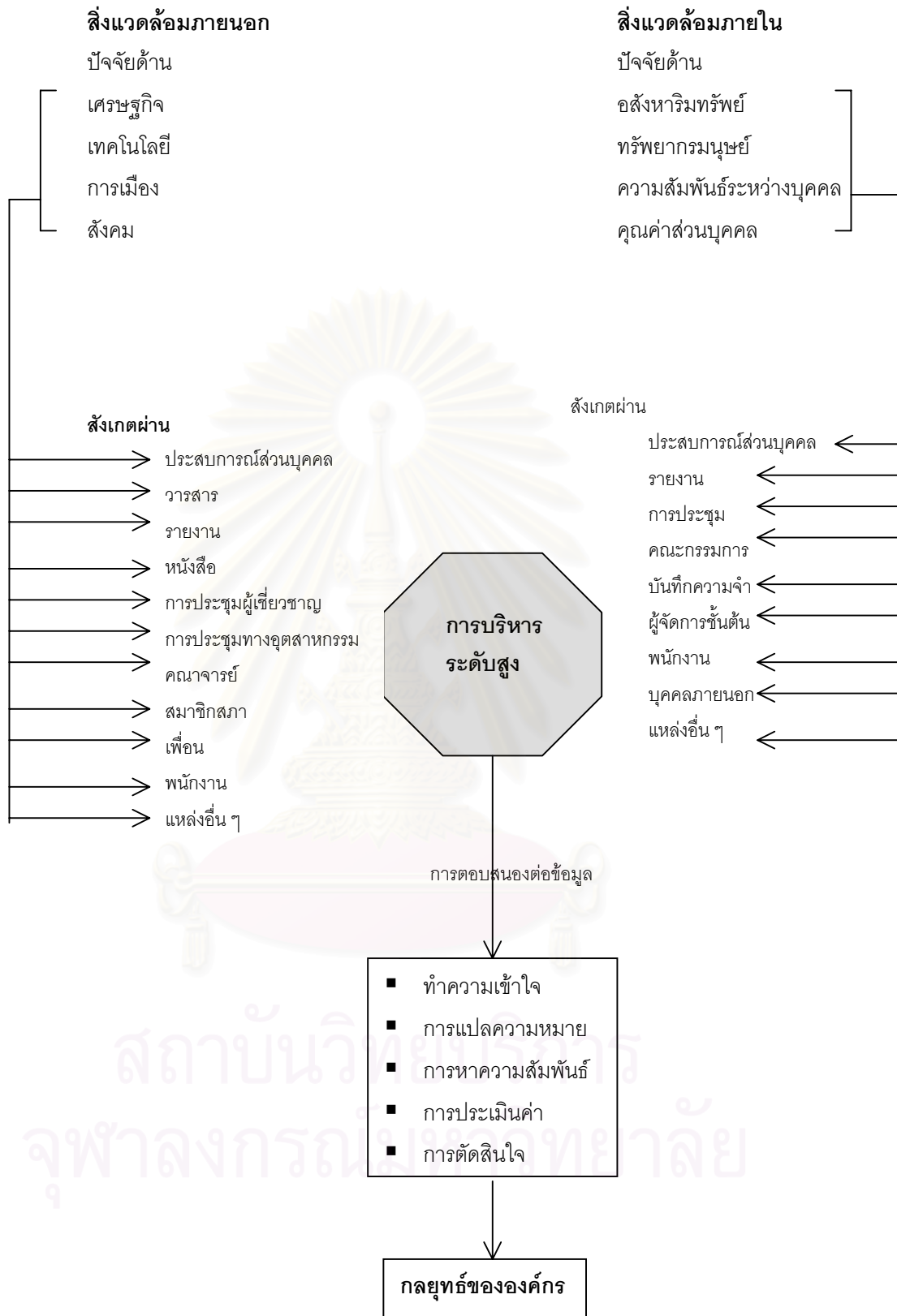
2. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมปกติ (Regular Scanning System) เป็น การทบทวนสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอ จุดเน้นของระบบนี้อยู่ที่การทบทวน และบางครั้งก็คิดถึงเงื่อนไขอนาคตที่คาดว่าจะเข้าอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร

3. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ต่อเนื่อง (Continuous Scanning System) ใน องค์กรธุรกิจระบบนี้ควรมุ่งความสนใจที่สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน (The Operating Environment)

ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ (1991) เสนอว่า สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมในขอบเขตที่ กว้าง ไม่ได้มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งแบ่งสิ่งแวดล้อมระดับนี้ออกเป็นสิ่งแวดล้อมด้าน เศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านเทคโนโลยี

2. สภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์กร (Operating Environment) เป็นส่วน ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของ องค์กร ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านผู้จัดหา ด้านแรงงาน และด้านความเป็นนานาชาติ



แผนภูมิที่ 7 แหล่งทั่วไปของข้อมูลสำหรับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (Certo&Peter, 1991)

3. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร โดยทั่วไปจะมีผลต่อการบริหารจัดการอย่างฉับพลัน แบ่งออกได้เป็น 5 ด้านคือ ด้านบริหาร องค์กร ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการเงิน

เซอร์โตนและปีเตอร์ (1991) เสนอว่า ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมผู้บริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้นั้น และนำมาสรุปวิเคราะห์จะสามารถกำหนดลักษณะที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคได้ เนื่องจากข้อมูลนี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

นอกจากนั้น มาสันและมอคเคอร์ (Masun & Mockler, 1994) เสนอว่าเทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นกระบวนการในช่วงแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อค้นหาและวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก โดยทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ทั่วไปและแนวโน้มซึ่งจะเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมนี้จะเกิดผลดีที่สุดหากได้มีการอธิบายและระดมสมองจากกลุ่ม ซึ่งจะร่วมกันระบุปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง 6 ด้านคือ

1. เศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับเงิน สินค้า การบริการ ข้อมูลและพลังงาน
2. การเมือง เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการใช้และการจัดสรรพลังของกลุ่มคน รวมถึงการปกครองท้องถิ่น และต่างประเทศ
3. แนวโน้มทางสังคมและประชากร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่และค่านิยมของประชาชน
4. เทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับการพัฒนาของเครื่องจักร เครื่องมือ กระบวนการต่าง ๆ วัสดุดิบ อุปกรณ์
5. การแข่งขัน เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวกับการกระทำและศักยภาพของคู่แข่ง ความร่วมมือด้านการตลาด
6. ภูมิศาสตร์ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับท้องที่ บรรยากาศ ลักษณะภูมิประเทศ และแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

การตรวจสอบปัจจัยทั้ง 6 ด้านนี้เป็นปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมซึ่งมีความเกี่ยวข้องที่สุดที่ควรพิจารณา นอกจากนั้นยังอาจพิจารณาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเช่น การทหาร การศึกษากฎหมาย การแพทย์ และศาสนา เป็นต้น

การมีสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคนี้เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องหาทางเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้เป็นสิ่งที่สามารถยอมรับได้ โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ความสามารถในการทำนายและทำให้อุปสรรคส่งผลน้อยลงต่อองค์กรนี้ จึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำคัญของเทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ขององค์กร

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจ

จากการที่มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งขององค์กร ตามความหมายที่เมเยสเตอร์ (Meister, 1998) ได้ให้ไว้ข้างต้น และการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีเป้าหมายในการศึกษากับองค์กรต่าง ๆ ของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจ ในตอนนี้งจึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจและประเภทธุรกิจที่นำมาใช้ในการศึกษา ดังนี้ (เรวัตร์ ชาตวิศิษฎ์ และธีรยุทธ์ เกียรติพิริยะวงศ์, 2539)

### 1. ความหมายของธุรกิจ

ธุรกิจ (Business) ได้มีการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย คือ

ธุรกิจ หมายถึง กระบวนการทั้งปวงของการนำเอาทรัพยากรธรรมชาติมาเปลี่ยนแปลงสภาพตามกรรมวิธีผลิตด้วยแรงงานคนและเครื่องจักรให้เป็นสินค้า และเก็บรักษาไว้เพื่อบริการให้แก่ผู้ต้องการ

ธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายในการเสนอสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภค

ธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่มีความเกี่ยวพันในองค์กรเพื่อที่จะจำหน่ายและให้บริการได้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีความสัมพันธ์กับบริการอื่นและกลุ่มผู้กระทำงานร่วม

จากความหมายธุรกิจต่าง ๆ สามารถสรุปลักษณะของธุรกิจได้ดังนี้

- 1.1 ธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการผลิต การซื้อขายสินค้าและบริการ
- 1.2 ธุรกิจจะต้องจัดให้มีสินค้าและบริการแก่สังคม
- 1.3 การดำเนินธุรกิจต้องเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกัน ไม่ใช่ทำชั่วคราว
- 1.4 แรงจูงใจในการดำเนินธุรกิจคือกำไร
- 1.5 การประกอบธุรกิจเป็นกิจการที่มีการเสี่ยงภัย อาจได้กำไรหรือขาดทุน

### 2. จุดมุ่งหมายในการประกอบธุรกิจ มีหลายประการดังนี้

2.1 เป้าหมายหลักของการประกอบธุรกิจ คือ เป้าหมายทางด้านเศรษฐกิจ นั่นคือ การแสวงหากำไรจากการประกอบการ

2.2 เป้าหมายทางด้านจิตวิทยา กล่าวคือ การประกอบธุรกิจเป็นการสนองความต้องการของตนเองเพราะมองเห็นว่าเป็นอาชีพที่มีอิสระ ร่ำรวยง่าย มีชื่อเสียงในสังคม

2.3 เป้าหมายทางด้านบริการสังคม ธุรกิจบางประเภทเป็นธุรกิจที่มีโอกาสรับใช้สังคม พัฒนาสังคม หรือพัฒนาความเป็นอยู่ของคนในสังคมให้ดีขึ้น นักธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายประเภทนี้มักเป็นนักธุรกิจในองค์การธุรกิจขนาดใหญ่

2.4 เพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจเอง การประกอบธุรกิจย่อมต้องการให้ธุรกิจที่ตั้งขึ้นเจริญรุ่งเรืองและอยู่ได้ยาวนานตลอดไป มิใช่ตั้งขึ้นมาเพียงหนึ่งถึงสองปีก็เลิกกิจการ

### 3. ประเภทธุรกิจ

ธุรกิจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1 ธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ การประกอบธุรกิจที่มุ่งผลิต แปรรูป และหล่อหลอม วัตถุดิบให้เป็นสินค้าต่าง ๆ อาจเป็นสินค้าสำเร็จรูป สิ่งค้าวัตถุดิบเพื่อการผลิต หรือสินค้ากึ่งสำเร็จรูป เช่น อุตสาหกรรมเกษตร อุตสาหกรรมผลิตสินค้าสำเร็จรูป อุตสาหกรรมเครื่องจักร เป็นต้น

ขนาดธุรกิจอุตสาหกรรมอาจแบ่งได้เป็น 4 ขนาด ดังนี้

3.1.1 ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ต้องใช้ทุนจำนวนมากในระดับร้อยล้านบาท หรือมากกว่านั้น มีระบบการดำเนินการมีหลักเกณฑ์ ใช้คนมีความรู้ความสามารถทุกระดับและทุกสาขาจำนวนมากเป็นพัน ๆ คน ขึ้นไป เช่น อุตสาหกรรมถลุงเหล็ก การต่อเรือ อุตสาหกรรมผลิตสินค้าสำเร็จรูป

3.1.2 ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนตั้งแต่ 5 ล้านบาทขึ้นไป มีระบบการจัดการและดำเนินการไม่ยุ่งยากซับซ้อนเท่าธุรกิจขนาดใหญ่ ใช้คนมีความรู้เฉพาะอย่าง ปกติจะมีคนงานตั้งแต่ 100 คน ขึ้นไป

3.1.3 ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานลงทุนไม่มากนัก ใช้ระบบจัดการง่าย ๆ ใช้คนงานไม่เกิน 50 คน เช่น โรงหล่อ โรงกลึง เป็นต้น

3.1.4 ธุรกิจอุตสาหกรรมในครอบครัว เป็นอุตสาหกรรมที่ทำกันภายในครอบครัวในที่อยู่อาศัยใช้แรงงานในครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ ปกติจะไม่มีเครื่องจักรหรือเครื่องทุ่นแรงมากนัก เช่น การแกะสลัก การทำร่ม การทำอาหารสำเร็จรูป เป็นต้น

3.2 ธุรกิจการค้า ได้แก่ การประกอบธุรกิจเกี่ยวกับนำสินค้าจากแหล่งผลิตมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค หรือซื้อมาขายไป การเปิดร้านขายสินค้าต่าง ๆ ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่เป็นห้างสรรพสินค้าอาจกระทำได้ในรูปการค้าส่ง การค้าปลีก หรือการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดกิจการอื่น ๆ ตามมา เช่น การขนส่ง การประกันภัย การบรรจุหีบห่อ การธนาคาร การโฆษณา เป็นต้น

3.3 ธุรกิจบริการ ได้แก่ การเสนอขายบริการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกสบาย ความปลอดภัยหรือความสนุกสนานบันเทิงแก่ ลูกค้า โดยเรียกค่าบริการเป็นค่าตอบแทน เช่น การขนส่ง การธนาคาร การประกันภัย การโรงแรม การท่องเที่ยว เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจบริการมีบทบาทมากขึ้นทุกที เพราะบุคคลไม่มีโอกาสที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองได้มากนัก ธุรกิจบริการแบ่งออกเป็นหลายประเภทได้แก่ บริการให้ความบันเทิง บริการแก่ธุรกิจ บริการแก่บุคคล และบริการแก่นักท่องเที่ยว ฯลฯ

กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่พิจารณาจาก

1. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
2. กลุ่มบริษัทจะจัดรวมกันไว้และจะคำนึงถึงลักษณะการเป็นเจ้าของ และอิทธิพลของกลุ่มในการควบคุมบริษัทนั้นเป็นสำคัญ

3. บริษัทแม่สามารถแตกกลายเป็นกลุ่มบริษัทย่อยได้

โดยสรุป จากความหมายและจุดมุ่งหมายของธุรกิจ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งขององค์กรที่ทำหน้าที่ให้การศึกษา ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลายประการทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านการบริการสังคม และเพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจเอง การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงมุ่งเน้นในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายและมีศักยภาพในการพัฒนาบุคคลจากการให้การศึกษา ดังนั้น ในการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย จึงมุ่งศึกษากับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ คือ ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวิจัย

1. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)

### ความเป็นมาและความหมาย

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนาโดย จุมพล พูนภัทรชิวิน เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่ง เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของ EFR (Ethnographic Delphi Future Research) และ เทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique) เข้าด้วยกัน ทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนต่าง ๆ ของเทคนิค EDFR ก็คล้าย ๆ กับเดลฟาย เพียงแต่ได้มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมักจะทำประมาณ 2-3 รอบ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

### กระบวนการหรือขั้นตอนของการวิจัยแบบ EFR สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้สำคัญมาก เพราะเชื่อว่ายิ่งได้ผู้เชี่ยวชาญจริง ๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยต้องติดต่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือหรือผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นความสำคัญก็จำเป็นต้องหาผู้เชี่ยวชาญใหม่และต้องใช้เวลาผู้เชี่ยวชาญเตรียมตัวล่วงหน้า
2. สัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจเริ่มโดยการมองทางเลือก 3 ทางแบบ EFR คืออนาคตภาพที่ดี อนาคตภาพที่ร้าย และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด หรือเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็นโดยไม่คำนึงถึงแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางที่ดี หรือร้าย
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย
4. สร้างเครื่องมือ
5. ทำเดลฟาย
6. เขียนอนาคตภาพ

### ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับเดลฟาย

1. EDFR ต่างจากเดลฟายตรงที่ ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม การทำเช่นนี้เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง
2. การวิจัยแบบเดลฟายตามรูปแบบเดิมนั้น มักจะเริ่มด้วยแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองในการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่ง วิธีการนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น

การดูถูก (Underestimate) ความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ เพราะไปจำกัดข้อมูลที่ควรจะได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยอาจจะเลยแนวโน้มหรือประเด็นที่สำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่รู้ไปอย่างน่าเสียดาย ดังนั้น วิธี EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้แนวโน้มอย่างครอบคลุมเป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเดลฟาย

## 2. การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการดำเนินการวิจัยหลายขั้นที่มีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสารและแหล่งความรู้ต่าง ๆ การวิเคราะห์สาระจึงได้นำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์เอกสารต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อให้สามารถดึงสาระและประเด็นที่สำคัญจากเอกสารหรือสารนั้นออกมาเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และเป็นข้อมูลที่มีความตรง สามารถเชื่อถือได้เช่นเดียวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิธีการวิจัยอื่น ๆ ในหัวข้อนี้จึงได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สาระ ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์สาระ เป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยที่ใช้การบรรยายเนื้อหา เนื้อเรื่องที่สื่อความหมายได้อย่างเป็นระบบ ใช้ในการอ้างอิง มีความเป็นปรนัย และสามารถตีค่าเป็นตัวเลขได้

คริปเพนดรอฟ (Krippendorff, 1980) ได้เสนอการวิเคราะห์สาระไว้ดังนี้

### 1. ใช้ระบบวิธีทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ไว้ว่า

#### 1.1 ข้อมูลที่หามาได้ไม่ได้มีความหมายเดียวแต่สามารถแปลความหมายได้

หลายอย่าง

1.2 ความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเรื่องที่กำลังทำการศึกษาอยู่

2. การตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับกับเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษาจะทำในรูปแบบที่เป็นระบบมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ชัดเจน มีตัวแทนความหมายของเรื่องแต่ละประเด็น มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการเชิงตรรกที่มีเหตุผลประกอบ

3. การวิเคราะห์สาระ มีหลายรูปแบบแต่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องการจัดตั้งมหาวิทยาลัยและสามารถนำมาใช้ได้ตรงกับงานวิจัยมีอยู่ 3 ประเภทคือ

3.1 การวิเคราะห์เพื่ออ้างอิงไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยเหตุผล นำผลงานที่วิเคราะห์ได้ไปปฏิบัติจริง เช่น การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรมีรูปแบบใด

3.2 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ 2 ด้าน ทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์จะทำให้เห็นความแตกต่างหรือความเหมือน ระหว่างของสองสิ่งหรือมากกว่าสองสิ่งเช่น ความแตกต่าง



ระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไป และมาตรฐานที่ควรจะเป็นซึ่งสามารถยืนยัน และต่อเติมเสริมในส่วนที่ขาดให้สมบูรณ์ได้

3.3 การวิเคราะห์แบบแยกสาระตามสัญลักษณ์ที่เป็นตัวบ่งชี้ จากข้อมูลที่ได้ จากแหล่งต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้บางประเภทจะแสดงการบ่งชี้แนวทาง หรือโครงสร้างได้ชัดเจนซึ่งผู้วิจัย ต้องรู้จักแยกประเภทให้ถูกต้อง ต้องมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาให้เหมาะสม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการศึกษาอย่างละเอียด และมองหลาย ๆ ด้านจะเป็นแนวโน้มทำให้สามารถเขียนออกมาเป็นโครงสร้างได้

5. มาตรฐานการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมิน ซึ่งสามารถแยกแยะออกเป็น ประเด็นต่าง ๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้ เช่น ดูจากตัวบ่งชี้ หรือสิ่งที่แสดงอาการบ่งบอกของเรื่องราวต่าง ๆ

6. การตรวจสอบว่าการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงเพียงใดได้จากตัวบ่งชี้ 3 ประการคือ

6.1 ความถี่ที่ปรากฏขึ้นเกี่ยวกับเรื่องรายนั้น ๆ

6.2 แนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว

6.3 ความเชื่อในเรื่องราวของกลุ่มคนทั้งในและนอกวงการมีมากน้อยเพียงใดซึ่ง

แปรเปลี่ยนไปตามสภาวะ

7. ข้อมูลที่ได้จากภาษาที่ใช้สื่อสารและนำมาวิเคราะห์ได้จากหลายทางคือ

7.1 สาระเรื่องราวที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ถ้าตรงกันมาก ๆ จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงภายนอก ของประเด็นที่สนใจได้

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวที่สำคัญ ๆ กำลังเป็นที่สนใจในประเทศนั้น ๆ และเป็นที่น่าสนใจร่วมกันระหว่างประเทศ

7.3 ข้อมูลจากเอกสารส่วนบุคคล เช่น บันทึกส่วนตัว จดหมาย

7.4 การสัมภาษณ์บุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จัดบันทึกเอาไว้

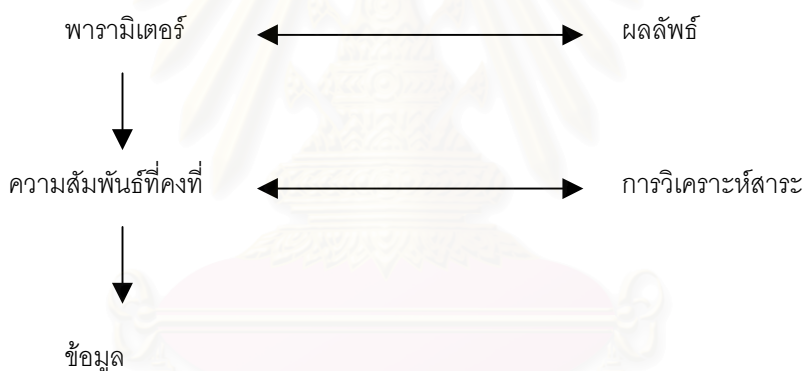
7.5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในวงการที่เกี่ยวข้อง จากการได้ยิน ได้ฟังและสังเกต จะเป็นเรื่องราวที่สนใจ สามารถเลือกบันทึกได้ตรงตามประเด็นที่ต้องการ

8. การศึกษาถึงกระบวนการทางสถาบัน ส่วนใหญ่จะได้รับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จากเอกสารสรุป จะทำให้ได้หน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน สภาพสิ่งแวดล้อม รวมถึงการถ่ายทอดความเชื่อระหว่างบุคคล รุ่นต่อรุ่น ฯลฯ และการสื่อสารในสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบของสถาบัน หมุนเวียนวนไปมาภายในสถาบัน

9. การวิเคราะห์สาระต้องอาศัยความละเอียดอ่อนมาก และต้องทำภายในขอบเขต (Context Unit) ที่กำหนดให้ศึกษา แต่ละเรื่องจึงมีลักษณะที่เฉพาะของตนเอง ซึ่งอาจจะไม่สามารถอ้างอิงจากเรื่องอื่นมาเทียบเคียงได้

10. รูปแบบการวิจัยของการวิเคราะห์สาระ มักจะจัดลำดับตามธรรมชาติของเรื่องที่จะศึกษา ผู้วิจัยต้องสังเกตและบันทึกอย่างละเอียดชัดเจนและมีความเที่ยง การวิเคราะห์ต้องระมัดระวังให้รอบคอบ เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดพลาดตอนใดตอนหนึ่งก็จะส่งผลให้แปลความหมายของตอนต่อ ๆ ไปผิดพลาดไปด้วย ซึ่งจะสะสมต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการวิเคราะห์เนื้อหา

11. การวิเคราะห์สาระนั้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งแยกประเด็นบ่งชี้ เป็นเรื่อง ๆ พร้อมทั้งสามารถคาดคะเนข้อมูลเทียบกับพารามิเตอร์ (Parameter) ได้ โดยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ให้บ่งชี้ประเด็นภายใต้ขอบเขตที่จะศึกษา โดยต้องมองกลับไปกลับมาระหว่างข้อมูลกับพารามิเตอร์ ทำหลาย ๆ ครั้ง เมื่อได้ผลตรงกันก็จะสามารถสรุปผลได้ ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และการวิเคราะห์สาระ (Krippendroff, 1980)

12. ก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สาระ ต้องกำหนดขอบเขตข้อมูลที่จะศึกษา (Context Unit) ก่อน และวางแผนการเก็บรายละเอียดที่จะต้องบันทึก (Recording Unit) ซึ่งสิ่งที่บันทึกต้องสามารถเป็นตัวบ่งชี้สาระอย่างเฉพาะเจาะจงได้ แยกประเภทเป็นประเด็น ๆ ได้

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต (Context Unit) โดยใช้หลักการและแนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทของเมเยสเตอร์ (Meister, 1998) วิลเลอร์ (Wheeler, 1998) ไนเคอร์และสคูร์ (Nieker & Schoor, 1998) บาร์ลีย์ (Barley, 1998) และอัลเลอร์ตัน (Allerton, 2000) หลักการจัดการอุดมศึกษาของโนลส์

(Knowles, 1970) องค์ประกอบคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) และการจัดตั้งและเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัย (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2538) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ของคาฟาเรลลา (Cafarella, 1994) เป็นกรอบขอบเขตการศึกษาเมื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทได้ตามวิธีการบันทึกข้อมูล (Recording Unit) ก็จะนำข้อมูลที่ตรงประเด็นเหล่านั้นมาเติมใส่ในขอบเขตต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ ความสมบูรณ์ในเนื้อหาที่ต้องการก็จะเกิดขึ้น

ในทางปฏิบัติ การจัดการกระทำข้อมูลที่ต้องการวิเคราะห์สารนั้น จะต้องทำการศึกษาก่อนว่าข้อมูลหรือหน่วยในการวิเคราะห์ นั้นเป็นประเภทใด ซึ่งอุทุมพร จามรمان (2529) ได้แบ่งหน่วยการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. หน่วยจากการสุ่ม ได้มาจากการสังเกต หรือการสัมผัส ลักษณะเป็นอิสระต่อกัน
2. หน่วยจากการบันทึก เป็นการจัดการกระทำข้อมูลจากการสุ่ม นำมาจัดเป็นกลุ่มเป็นประเภทหน่วยจากเนื้อหา เป็นการรวบรวมโดยการบันทึก แล้วนำมาจัดกลุ่ม
3. เมื่อกำหนดประเภทหน่วยการวิเคราะห์แล้ว จะนำมาพิจารณาลักษณะทั่วไปโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้
  - 3.1 การพิจารณาจากสภาพทางกายภาพ เช่น จำนวนเล่ม รายงาน ฉบับและแผ่น
  - 3.2 การพิจารณาทางภาษา เช่น จากการแจ่มชัด และหัวข้อข่าว
  - 3.3 การพิจารณาจากการอ้างอิง เช่น จากวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ บุคคล และการกระทำ
  - 3.4 การพิจารณาจากโครงสร้าง เช่น ทางด้านความรู้สึกลึก ภาษา และความหมาย
  - 3.5 การพิจารณาจากความหมาย เช่น อาศัยความหมายทางภาษาสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

นอกจากนั้น ในการสุ่มเนื้อเรื่องออกมาเพื่อวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะต้องทำการกลั่นกรองขั้นต้นเสียก่อนโดย

1. การจำแนกสิ่งที่เกี่ยวข้องและสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกจากกัน และเลือกใช้เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้อง
2. ถ้าปริมาณสิ่งที่เกี่ยวข้องยังคงมีปริมาณมากอยู่ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสุ่มในการสุ่มเอกสาร อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งประเภทการสุ่มออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การสุ่มอย่างง่าย ทำการสุ่มอย่างง่ายออกมา โดยตั้งเงื่อนไขว่าไม่มีความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ของสิ่งที่ต้องการสุ่ม
2. การสุ่มแบบแบ่งพวก เป็นการจัดประเภทก่อนสุ่ม โดยยึดเกณฑ์การจัดประเภท

3. การสุมอย่างมีระบบ มีการกำหนดโดยตั้งระบบระเบียบ หรือกำหนดเป็นช่วง ๆ ของการนับ
4. การสุมแบบแบ่งกลุ่ม เป็นการสุมทุกอย่างที่อยู่ในรายการที่กำหนดไว้
- สำหรับการบันทึกผลการวิเคราะห์สาระ มีหลักในการบันทึก ได้แก่ ความหมายของประโยค (Syntax) และความหมายของคำ (Semantic) ที่ปรากฏอยู่ในข้อมูล โดยผู้วิจัยจะต้องพิจารณาจากสัญลักษณ์ภาษาที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ ประโยคที่ถูกต้อง การออกเสียงที่ถูกต้อง และการซ้ำของคำ

เมื่อบันทึกผลการวิเคราะห์สาระแล้วจะนำมาวิเคราะห์สาระซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. การวิเคราะห์ตามลำดับขั้น เป็นการจัดลำดับเรียงตามคุณค่า และความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าได้แก่ การจัดกลุ่ม การจัดเรียงลำดับ การจัดวงจร และการจัดเหลี่ยม
  2. การวิเคราะห์ตามเมตริกซ์ เป็นการจัดตามหลักการทางคณิตศาสตร์ในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงหน้าที่หรือบทบาท ได้แก่ การเรียงลำดับ การเรียงช่วง การเรียงตามอัตราส่วน
- จากนั้นเมื่อจัดกลุ่มการวิเคราะห์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์สาระ โดยมีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธี ดังที่อุทุมพร จามรมาน (2529) เสนอไว้ 3 แบบคือ

1. การสรุปข้อมูล เช่น การแจกแจงความถี่
2. การสรุปเชิงรูปแบบ เชิงความสัมพันธ์ หรือการจัดกลุ่ม
3. นำข้อ 1 และข้อ 2 มาเปรียบเทียบผลที่ได้จากวิธีอื่น

สำหรับความเชื่อถือได้ของการวิเคราะห์สาระ พิจารณาจากความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ซึ่งความเที่ยงของการวิเคราะห์เนื้อหา มีความหมายถึงว่า ถ้าทำการวิเคราะห์ซ้ำน่าจะได้ผลเหมือนกัน ส่วนความตรงของการวิเคราะห์เนื้อหาหมายถึงความถึง ขอบเขตของผลการวิเคราะห์จะให้คำตอบเหมือนปรากฏการณ์ที่เป็นจริง

### 3. การตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ในการนำเสนอแนวคิดและกระบวนการดำเนินงานใหม่ ๆ หากไม่สามารถนำแนวคิดและสิ่งที่นำเสนอใหม่นั้นไปทดลองหรือปฏิบัติจริงเพื่อประเมินความถูกต้อง เหมาะสมได้ ในการนำเสนอทางแนวคิด กระบวนการทางด้านอุดมศึกษานั้นมีทางเลือกอื่น คือ การประเมิน ตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540)

การดำเนินการโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒินี้ ถือเป็นวิธีการประเมินทางการศึกษา ที่เรียกว่า การวิพากษ์วิจารณ์ทางการศึกษานั้นเอง การวิพากษ์วิจารณ์ที่ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีวิธีนี้นิยม

ใช้มากทางการอุดมศึกษา และมีความเชื่อถือได้เพราะถือว่าการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในศาสตร์สาขานั้น หรือในวิชาชีพนั้น ๆ เป็นอย่างดีเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad and Wilson, 1985 อ้างถึงใน อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2537)

ความสำคัญของวิธีการวิจัยนี้คือ “จุดการวิพากษ์วิจารณ์” ได้แก่ ค่านิยม และมโนทัศน์ที่ได้จากประเพณีหรือพิธี การทำงานประจำ และจากทฤษฎีโดยตรงและโดยอ้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าและคุณภาพต่าง ๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้สะสมอยู่ในตัวผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้ด้วย ในลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิก็คือ “เครื่องมือ” ในการวิจัยตามรูปแบบนั่นเอง การวิจัยแบบนี้อาจใช้เทคนิคเดลฟายคือการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่งและรายงานผลในลักษณะข้อมูลย้อนกลับและถามว่าจะเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นเดิมหรือไม่ กลับไปกลับมาหลาย ๆ ครั้งจนกว่าจะเกิดความเห็นพ้องต้องกันเป็นเอกฉันท์ในปัญหาการวิจัยที่สอบถาม แล้วผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อเสนอแนะ ข้อเสนอ (ถ้ามี) และอาจเขียนรายงานด้วยก็ได้ (พรชูลี อาชวอำรุง, 2528 อ้างถึงใน อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์, 2537)

## ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าม้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรอกซ์ และรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรอกซ์ ดังนี้

คาร์เรน เอล. บาร์ลีย์ (Karen L. Barley, 1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในสถานประกอบการ: มโนทัศน์และรูปแบบของมหาวิทยาลัยบรอกซ์” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์และสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยบรอกซ์จากกรอบทฤษฎีวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรอกซ์ ผลจากการวิจัยโดยการสรุปมโนทัศน์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรอกซ์พบว่า สิ่งที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ในประชากรวัยผู้ใหญ่ในสหรัฐอเมริกาได้แก่ การที่ความรู้ด้านเทคนิคของพนักงานหมดสมัยในระยะเวลาอันสั้น และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ดังนั้น เพื่อเป็นการตอบสนองของความต้องการและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว บรอกซ์ต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาจึงได้ใช้มหาวิทยาลัยบรอกซ์เป็นกลไกในการเตรียมโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับพนักงานโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีทักษะสูง รอบรู้ และปรับตัวได้ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ พบว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรอกซ์เป็น

การเตรียมแนวทางใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการเข้าถึงกลุ่มประชากรในวัยผู้ใหญ่ส่วนหนึ่งที่จะได้พัฒนาการเรียนรู้และยังนับว่าเป็นการริเริ่มเตรียมการเรียนรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้ใหญ่กับการเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเตรียมโอกาสในการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะทำให้ผู้เรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่สามารถรับความรู้ต่าง ๆ ที่จะเข้ามาได้โดยง่าย

แต่อย่างไรก็ตามจากการวิจัยพบว่า การดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในปัจจุบันยังมีจุดอ่อนคือ การนำหลักการของการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่มาประยุกต์ใช้ไม่มากนักและยังคงมุ่งไปยังความสำเร็จของบรรษัทมากกว่าเพื่อการพัฒนาปัจเจกบุคคล ซึ่งนับเป็นอันตรายต่อมหาวิทยาลัยบรรษัทคือ การดำเนินการจะเป็นการพัฒนาหรือส่งเสริมศักยภาพของแรงงานในสหรัฐอเมริกาจากการบังคับด้วยให้ออกาสการเรียนรู้ในสิ่งที่พวกเขาไม่ต้องการ

นอกจากนั้น ผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัทพบว่า เป็นรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ที่มีองค์ประกอบ 6 ส่วนได้แก่ การมีส่วนร่วม การวัดความต้องการขององค์กร กลยุทธ์การสร้างสอดคล้องระหว่างความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร การพัฒนาหลักสูตร การปฏิบัติ และการประเมินผล โดยที่องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานสำคัญของรูปแบบในการพัฒนาโปรแกรมมหาวิทยาลัยบรรษัทสำหรับปัจจุบันและอนาคตเนื่องจากจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรษัทต่างๆ ได้จัดเตรียมการเรียนรู้และส่งเสริมศักยภาพของพนักงานโดยได้ประโยชน์ทั้งตัวผู้เรียนและองค์กร รูปแบบจากการวิจัยนี้ยังไม่ได้รับการทดสอบแต่ได้รับการตรวจสอบจากการประชุมโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งผลการวิจัยนี้ทำให้ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อผู้เรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ และเป็นการเตรียมและรักษาแรงงานของสหรัฐอเมริกาให้มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้

เทเรซา มารี แพทเทอร์สัน (Teresa Marie Patterson, 1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาในบรรษัทและการฝึกอบรมสำหรับผู้เรียนรู้ผู้ใหญ่: การศึกษาเชิงเปรียบเทียบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท 2 รูปแบบ” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท 2 รูปแบบ คือ แบบดำเนินการเอง (Stand alone) และแบบมีส่วนร่วม (Partnering) กับมหาวิทยาลัยทั่วไปเกี่ยวกับข้อดี ข้อจำกัด และประเด็นสำคัญขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อสถาบันทั้ง 2 แบบในการนิยามและดำเนินการกิจ โดยมุ่งเน้นการศึกษาจากธรรมชาติของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ได้แก่ ผู้จัดการบรรษัท พนักงาน คณาจารย์ ผู้บริหารวิทยาลัยที่มีส่วนร่วม และแหล่งที่ให้การรับรองวิทยฐานะ) และวิธีในการที่จะดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อศึกษา อธิบาย และหาข้อสรุปเกี่ยวกับสถาบันที่มีลักษณะทั้ง 2 ประการดังกล่าว การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกต และการสำรวจ ซึ่งแบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 3 ระยะ ในระยะที่ 1 และ 2 เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องจำนวน 46 แห่ง และในระยะที่ 3 เป็นการสำรวจจากมหาวิทยาลัยบรรษัท 33 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านหลักสูตร ความชำนาญของผู้สอน และการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัททั้ง 2 รูปแบบ นอกจากนี้ยังพบหลักฐานว่าผู้เรียนมีความต้องการเสนอแนะเกี่ยวกับหลักสูตร การสอน และการสนับสนุนของสถาบันทั้ง 2 รูปแบบ

มาร์ค แอลเลน (Mark Allen, 1999) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวัดประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบรรษัท 4 รูปแบบ” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาพัฒนากรอบงานซึ่งสามารถใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพของโปรแกรมของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งผลของการศึกษานี้จะทำให้คณบดีของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีเครื่องมือที่สามารถใช้วัดได้ว่า เขาปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่เพียงไร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และการวิเคราะห์เอกสาร จากมหาวิทยาลัยบรรษัท 4 รูปแบบ (แบบฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แบบฝึกอบรมและพัฒนา แบบให้หน่วยกิต และแบบให้ปริญญา) ผลการวิจัยพบว่า ทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินผลมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ รูปแบบ 4 ระดับของเคิร์กแพทริค (Kirkpatrick's Four Level Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ประเมินโปรแกรมฝึกอบรมและพัฒนา นอกจากนี้ ยังมีการวัดอีก 3 แบบที่สามารถนำมาใช้ได้คือ การวัดโดยตรง วัดทางอ้อม หรือวัดค่านิยม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการใช้ประโยชน์และการสามารถวัดได้เป็นมิติที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการประเมินมหาวิทยาลัยบรรษัท ยิ่งกว่านั้น หลักฐานจากการวิจัยยังชี้ชัดว่า การประเมินผลเป็นผลที่ได้จากการวางแผนและการวิวัฒนาการแบบค่อยเป็นค่อยไป

สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถานประกอบการที่น่าสนใจมีดังนี้

จอห์น ลิวอิส เบลลิงเจอร์ (John Lewis Bellinger, 1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “วิธีการสอนในสถานประกอบการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดความชอบวิธีการสอนในชั้นเรียนซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างระดับงานต่าง ๆ ของการเรียนรู้ในบรรษัท การศึกษานี้ศึกษาตัวแปร 3 กลุ่ม ได้แก่ คุณลักษณะของผู้เรียน รูปแบบการเรียน และวิชาที่เรียน โดยใช้เครื่องมือการวัด Rotter's Locus of Control ในการวัดทัศนคติของผู้เรียนที่มีต่อการทำงาน และใช้แบบสอบถามรูปแบบการเรียนของฮันนีและมัมฟอร์ด (Honey and Mumford Learning Style Questionnaire เพื่อวัดรูปแบบการเรียน

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างสมาชิกของสมาคมวิศวกรมดีทรอยท์ (Engineering Society of Detroit) จำนวน 400 คน โดยเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับงาน รูปแบบการเรียนรู้ และความชอบวิธีการสอนในชั้นมีความสัมพันธ์กัน และแนวโน้มการชอบวิธีการสอนมุ่งเน้นไปยังวิธีการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง แต่ก็จะต้องพิจารณาจากตัวแปรด้านระดับงานด้วย

เกล ซูซาน ริชาร์ดสัน (Gail Susan Richardson, 1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเรียนรู้ในสถานประกอบการที่มีเทคโนโลยีระดับสูง” โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะหาวิธีการเรียนรู้และการสอนในสถานประกอบการที่มีเทคโนโลยีระดับสูง การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการวิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณนาเพื่อศึกษาวัฒนธรรมในสถานประกอบการและแสดงให้เห็นว่าค่านิยมทางวัฒนธรรมส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างไร นอกจากนี้ยังศึกษาถึงการจูงใจและการให้รางวัลในเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้ด้วย ส่วนที่สองได้แก่ การศึกษากรณีศึกษา 4 กรณีในสถานประกอบการด้วยการวิเคราะห์รายบุคคลและการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เพื่อศึกษาว่าแต่ละบุคคลมีระบบค่านิยมแตกต่างกันอย่างไร และรูปแบบการเรียนรู้จะส่งผลต่อการอธิบายเกี่ยวกับงาน ความพอใจในงาน และการมีส่วนร่วมในการสอนและการเรียนรู้อย่างไร ผลจากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวัฒนธรรมในองค์การทำให้เกิดการกำหนดอย่างเข้มงวดว่า พนักงานจะต้องเรียนรู้อะไร หรือจะต้องประสบผลสำเร็จอย่างไร นอกจากนี้ สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานเป็นที่ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมากเป็นที่ซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และเป็นที่สนับสนุนให้เกิดโอกาสในการสอนและการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร และคอมพิวเตอร์ และจะได้ผลมากขึ้นหากมีการติวหรือทบทวนการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การเตรียมผู้เรียนสำหรับที่ทำงานจะต้องเตรียมตั้งแต่โรงเรียนและมหาวิทยาลัย เพื่อให้เขามีความสามารถในการเรียนรู้และเป็นอิสระ และประสบผลสำเร็จได้จากผู้สอนที่ไม่ใช่คน ได้แก่ สื่อ อุปกรณ์ต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตามสถานประกอบการก็ยังคงต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดจากการเรียนรู้จากครูซึ่งเป็นบุคคลด้วย

นอกจากนั้นได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ดังนี้

อำนาจ บัวศิริ (2539) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทยโดยใช้กระบวนการวิจัยอนาคตปริทรรศน์เป็นการวิจัยพื้นฐานเชิงธรรมชาติ มีการสืบค้นเอกสาร สัมภาษณ์ จัดประชุมสัมมนา ตลอดจนตรวจสอบความเป็นไปได้โดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมหาวิทยาลัยบวรราชในประเทศไทยมีองค์ประกอบได้แก่ ภาวะผู้นำ หลักการ



โปรแกรม ทรัพยากร โครงสร้างภายใน ตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติไปดำเนินการพบว่า ความเป็นไปได้และสามารถปรับปรุงพัฒนามหาวิทยาลัยสงฆ์ปัจจุบันให้มีความเป็นนานาชาติได้

ชัยศึก เกตุทัต (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงสร้างระบบอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมในอนาคต” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอโครงสร้างระบบอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมในอนาคต โดยการที่จะต้องดำเนินการวิจัยแสวงหาโครงสร้างระบบอุดมศึกษาที่เหมาะสมให้กระทรวงกลาโหมนำไปพิจารณาปรับปรุงระบบสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ การวิจัยนี้เป็นการประมวลข้อมูลปฐมภูมิจากวรรณกรรมทางทฤษฎีและของจริงที่ปฏิบัติอยู่ในกองทัพอดีตจนถึงปัจจุบัน รวมถึงการวิเคราะห์จากข้อมูลทัศนคติจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และการทหารจำนวน 60 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในการจัดโครงสร้างระบบอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมต้องคำนึงถึงองค์ประกอบแห่งคุณภาพของระบบอุดมศึกษาเป็นพื้นฐาน การสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการวางโครงสร้างขององค์กรให้สามารถเรียนรู้เองได้ มีความจำเป็นในการเพิ่มคุณค่าให้กับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ที่ประกอบอยู่ในระบบอุดมศึกษา ความเหมาะสมของสายการบังคับบัญชาของระบบอุดมศึกษาควรแบ่งเป็น ระดับนโยบาย และระดับการปฏิบัติ โดยในระดับปฏิบัติแบ่งออกเป็น 10 ส่วนขึ้นตรงต่อสถาบันวิชาการป้องกันประเทศกองบัญชาการทหารสูงสุด และในระดับนโยบายมีคณะกรรมการสภาการศึกษาวิชาการทหารกระทรวงกลาโหมซึ่งสามารถสร้างความสอดคล้องกับนโยบายในระดับกระทรวงโดยประสานงานกับคณะกรรมการสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติอันขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรีได้ต่อไป

ทวีชัย บุญเต็ม (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช 2550” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 ตามขั้นตอนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของเซอร์โตและปีเตอร์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขั้นตอนการสร้างทิศทางของมหาวิทยาลัย และขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ พ.ศ.2550 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วยเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยขอนแก่นรวม 140 รายการ ผู้บริหารระดับภาควิชา 87 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 33 ท่าน การตรวจสอบความเหมาะสมของทิศทางและยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้น กระทำโดยการจัดประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มน้ำโขงมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลาย เพื่อความเข้มแข็งของชุมชนโดยอาศัยเทคโนโลยี

เครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้ คือการนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

จากการรวบรวมรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นกลไกในการเตรียมโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับพนักงานโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีทักษะสูงรอบรู้และปรับตัวได้ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ต่อผู้เรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่และเป็นการเตรียมและรักษาแรงงานให้มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันได้ อันเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีหลายรูปแบบ เช่น แบบเอกเทศ (Stand Alone) แบบมีหุ้นส่วน (Partnering) แบบผูกอบรมเพียงอย่างเดียว แบบผูกอบรมและพัฒนา แบบให้หน่วยกิต และแบบให้ปริญญา

นอกจากนั้นองค์ประกอบที่ส่งผลสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีหลายประการได้แก่ องค์ประกอบด้านหลักสูตร ความชำนาญของผู้สอน และการมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ การประเมินผลจากการใช้ประโยชน์และการสามารถวัด นอกจากนี้องค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำ หลักการ โปรแกรม ทรัพยากร โครงสร้างภายใน และองค์ประกอบแห่งคุณภาพของระบบอุดมศึกษา อันเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

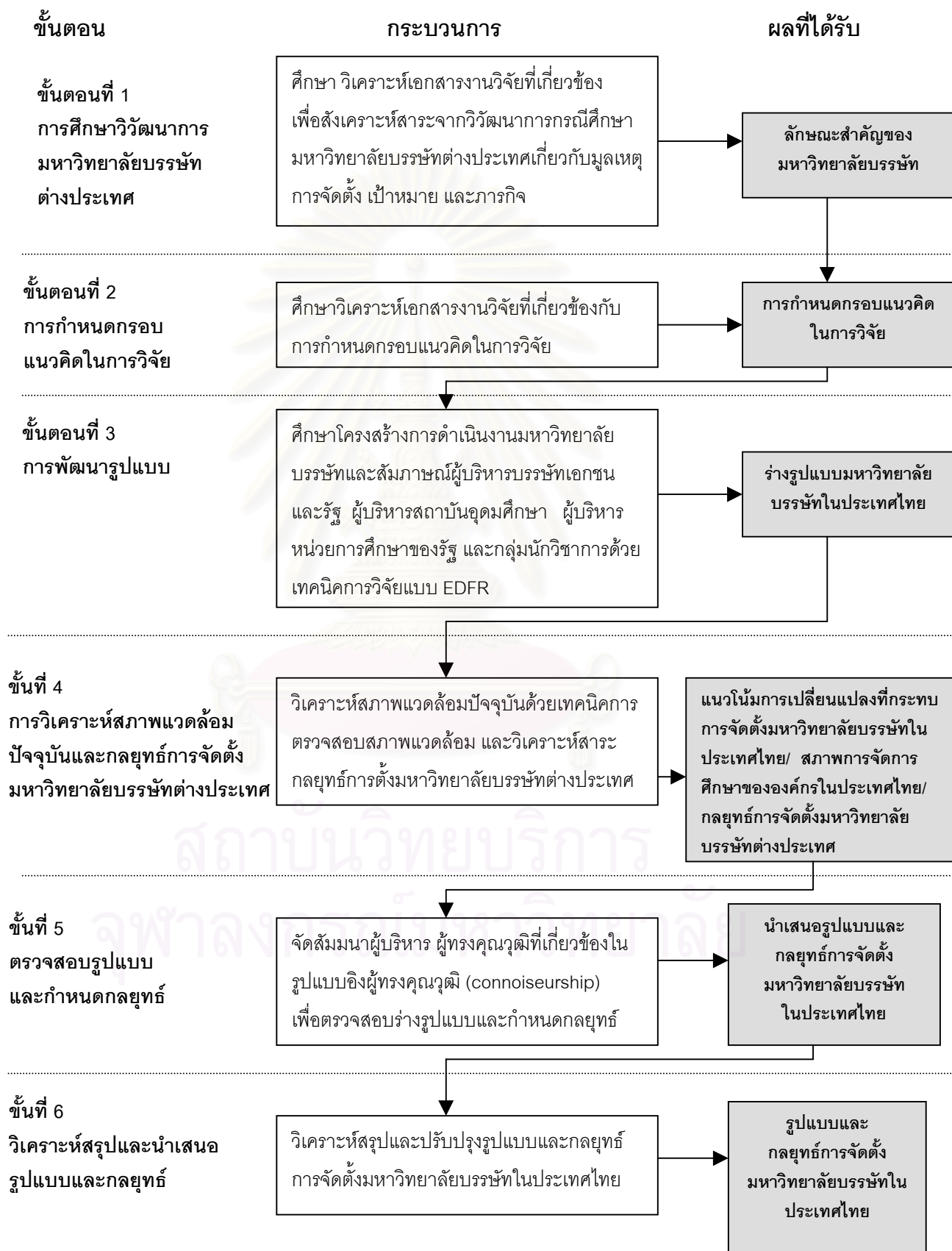
#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์สาระเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานและการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ การใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ในการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยและการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัท
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
- ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบ
- ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและศึกษากลยุทธ์ต่างประเทศ
- ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์
- ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์สรุปและนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์

การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 9

## แผนภูมิที่ 9 สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย



จากแผนภูมิข้างต้นสามารถนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัท

ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์สาระและข้อมูลวิวัฒนาการของกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศเกี่ยวกับมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และ ภารกิจ และกำหนดเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

### ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และปรึกษาขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะและองค์ประกอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ จากนั้นวิเคราะห์สาระและสังเคราะห์เป็นโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ขึ้นต้นเพื่อนำมาประมวลเป็นแนวทางในการกำหนดแนวการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของบรรษัทเอกชนและหน่วยของรัฐ และรัฐวิสาหกิจตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (ตัวอย่างดังภาคผนวก ก)

2. ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการรวบรวมข้อมูลแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อพัฒนารูปแบบต้นร่าง เนื่องจากเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมต่อการศึกษาข้อมูลที่จะต้องเจาะลึกและพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนมีความเหมาะสมต่อข้อจำกัดด้านเวลาของผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มได้แก่

2.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบรรษัทเอกชนและหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ จำนวน 10 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การคัดเลือกการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูงของบรรษัทเอกชนของประเทศไทยจำนวน 5 คน ซึ่งมีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1) เป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีตำแหน่งเทียบเท่าประธาน รองประธาน หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และดำรงตำแหน่งมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

2) เป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการศึกษาในองค์กรเป็นอย่างดี

3) เป็นผู้บริหารของบริษัทเอกชนของประเทศไทย ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- เป็นองค์กรธุรกิจเอกชนจากการแบ่งประเภทธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ
- เป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีเงินทุนและพนักงานจำนวนมาก
- มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท หรือเป็นลักษณะของบริษัท
- เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมนุษย์ หรือมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และให้การส่งเสริมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นอย่างดีและมีศักยภาพที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชนมีรายชื่อ ดังนี้

1. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและรองประธานกรรมการผู้จัดการบริษัทไทยตาบูนิจ จำกัด
2. นายมนูญ สรรค์คุณากร ผู้อำนวยการสำนักงานการบุคคลกลางบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
3. นายสุวิทย์ กิ่งแก้ว รองประธานกรรมการผู้จัดการบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
4. นางอัสนียา สุวรรณศิริกุล รองประธานกรรมการฝ่ายบริหารบริษัท กลุ่มสมบุญ
5. นางจรรจรีย์ บุรณเวช ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลธนาคารกสิกรไทย

2.1.2 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

- 1) เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจในตำแหน่งอธิบดี รองอธิบดี ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่า

2) เป็นผู้มีส่วนบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการศึกษาในองค์กรเป็นอย่างดี

3) เป็นผู้บริหารของหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรดังนี้

- เป็นหน่วยงานระดับกระทรวง หรือระดับกรม หรือเทียบเท่า
- เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรมนุษย์ หรือมีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และให้การส่งเสริมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี
- เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอยู่ในระดับดีและมีศักยภาพที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ มีรายชื่อดังนี้

1. พลอากาศโท ณพฤทธิ์ มั่นทจิตร รองผู้บัญชาการกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ
2. นายณัฏฐิ จิตสว่าง รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ฝ่ายวิชาการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย
3. นายอดิพงษ์ แจ่มพัฒน์ ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
4. นายบัญชา คงเนตร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร การรถไฟแห่งประเทศไทย
5. นายอนุภาพ แจ่มยุบล ผู้อำนวยการสำนักการเรียนรู้ ธนาคารออมสิน

2.2 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ อธิการบดี หรือ รองอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 4 แห่ง และเอกชนจำนวน 4 แห่ง รวมจำนวน 8 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การคัดเลือกการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีส่วนบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการศึกษากับหน่วยงานของรัฐหรือบรรษัทเอกชน
- 2) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 3) เป็นผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรดังนี้

- เป็นสถาบันการศึกษาที่มีการเปิดดำเนินการเรียนการสอนในปัจจุบัน
- เป็นสถาบันการศึกษาที่มีนโยบายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการศึกษาหรือกำลังดำเนินการโครงการที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการศึกษากับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน

ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีรายชื่อดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| 1. อาจารย์ ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร              | อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี                     |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธิน | อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนดุสิต                                      |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. อุษณีย์ ยศยิ่งยวด     | รองอธิการบดีด้านพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่    | รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์                 |

ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีรายชื่อดังนี้

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. นายพรชัย มงคลวานิช             | อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม  |
| 6. พล.ต. ศ. ดร.ธวัชชัย ไชยสระแก้ว | รองอธิการบดี ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยศรีปทุม                     |
| 3. นายดำรงค์ อินทรมีทรัพย์        | รองอธิการบดีฝ่ายการตลาด อุตสาหกรรมและธุรกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยรังสิต |
| 4. นางสาววีรา ภาตพัฒน์พานิช       | อธิการบดีวิทยาลัยดุสิตธานี  |

2.3 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษารวม ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินการศึกษา รวมจำนวน 3 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การคัดเลือกการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

- 1) ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- 2) มีความรู้และประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ หรือมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการศึกษาในหน่วยงานหรือสถานประกอบการ
- 3) ดำรงตำแหน่งมาอย่างน้อย 1 ปี



ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานการศึกษามีรายชื่อดังนี้

1. ดร.สิริพร บุญญานันต์ รองเลขาธิการ  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
2. ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ผู้อำนวยการ สำนักงานรับรองมาตรฐาน  
และประเมินการศึกษา
3. ดร.จิรณี ตันติรัตนวงษ์ ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานการศึกษา  
ทบวงมหาวิทยาลัย

2.4 กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการศึกษาในองค์การรวมจำนวน 4 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การคัดเลือกการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) โดยมีเกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1) ปัจจุบันเป็นคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา นักการศึกษาในหน่วยงานหรือองค์กรด้านการศึกษารัฐ หรือบุคลากรในองค์กรเอกชน รัฐ และรัฐวิสาหกิจ

2) มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการศึกษาในองค์การอย่างดียเยี่ยม หรือมีผลงานที่สามารถเห็นได้ในวงการศึกษารัฐ เช่น ตำรา หรือผลงานวิจัยต่าง ๆ ในด้านการศึกษาเรียนรู้ในองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มนักวิชาการมีรายชื่อ ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง อาจารย์ภาควิชาโสตทัศนศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ดร.ศิริพรรณ ชุมนุ่ม ผู้อำนวยการกองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ
3. น.ท. ผศ. ดร.ประสงค์ ปราณีตพลกรัง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์  
กองวิชาคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์  
โรงเรียนนายเรืออากาศ
4. อาจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร อาจารย์ โครงการบัณฑิตศึกษา  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รายละเอียดในการดำเนินการตามวิธีการวิจัยแบบ EDFR ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน  
ดังนี้

**รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ** จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทแล้ว ได้จัดทำโครงร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย และแบบสัมภาษณ์ที่มีข้อความเกี่ยวกับรายละเอียดและการดำเนินการ และนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน โดยก่อนทำการสัมภาษณ์ 10 วัน ผู้วิจัยจะจัดส่งข้อมูลสรุปเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งผู้วิจัยจัดทำขึ้น เพื่อเตรียมความเข้าใจล่วงหน้าเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท จากนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยนำไปประมวลเป็นต้นร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย การสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ซึ่งพัฒนาโดย จุมพล พุณท์ทวิชวิน (2536) การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ไม่ถามชี้แนะ เปิดกว้าง (Non-directive, Open-ended) และใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization) จนจบการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นมากขึ้นว่า ข้อมูลที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ มีความตรง และความเที่ยงของข้อมูลเพิ่มขึ้น ในการสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทมาประยุกต์เป็นข้อคำถาม การสัมภาษณ์เป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หากข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยังไม่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นก็สามารถซักถามเพิ่มเติมได้จนครบถ้วนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

**รอบที่ 2 การวิเคราะห์จัดทำแบบสอบถาม** ในขั้นนี้เป็นการในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและสร้างฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มประชากร โดยนำผลการสัมภาษณ์จาก EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนค่า 5 ระดับ แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมจำนวน 25 คน ลงความเห็น และได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืนมา 22 คน

**รอบที่ 3 ยืนยันความคิดเห็น** รอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical feedback) จากการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 1 ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมเช่น ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อสร้างแบบสอบถามใหม่ที่ใช้ข้อความเดิม โดยเพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐานช่วงของพิสัยระหว่างควอไทล์และ

ตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญคนนั้นตอบ และให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาคำตอบใหม่ แล้วตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

ในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างจากผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ อย่างไร หากทบทวนความคิดเห็นของตนเองแล้วยังแตกต่างจากคนอื่นอยู่ ก็ให้เหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบเดิมของตนที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ในข้อนั้น ๆ ซึ่งผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในรอบนี้ มาสรุปเป็นต้นร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำมาปฏิบัติจริง

เมื่อดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยแบบ EDFR ครบ 3 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์พัฒนาเป็นต้นร่างรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่มีเนื้อหาและรายละเอียด เพื่อนำไปศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนที่ 5 ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งข้อมูลต้นร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยล่วงหน้าถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนก่อนการประชุมสัมมนาเป็นเวลา 1 เดือน

#### **ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ**

ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย มีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

##### **1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ใน 3 ลักษณะดังนี้**

**1.1 การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย (Environmental Analysis)** ด้วยเทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ตามแนวของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) เนื่องจาก ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อบ่งชี้โอกาสที่จะเป็นไปได้และภาวะคุกคามต่อการจัดตั้ง ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่มีศักยภาพเป็นโอกาสและภาวะคุกคามในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลการประชุมสัมมนา และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนี้ดำเนินการตรวจสอบกับสภาพแวดล้อมทั่วไป 4 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี โดยตรวจ

สอบโอกาส (Opportunity) ที่จะเอื้อให้เกิดการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ สภาพการณ์ด้านเศรษฐกิจของประเทศและโลกในปัจจุบันมีส่วนส่งเสริมการจัดการศึกษาในหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยบรรษัทอย่างไร เทคโนโลยีของประเทศมีวิทยาการที่ก้าวหน้าและพร้อมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้และสามารถเชื่อมโยงความรู้กับทั่วโลกได้อย่างไร นโยบายของรัฐบาลและพรรคการเมืองให้ความสำคัญและต่อการศึกษแก่ประชาชนทุกวัยในลักษณะการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการส่งเสริมให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างไร มีการดำเนินการที่บังเกิดผลเป็นรูปธรรมหรือโครงการการศึกษาทางเลือกในลักษณะนำร่องต่าง ๆ ใด ๆ ใด กฎหมายหรือพระราชบัญญัติการศึกษา ตลอดจนข้อบังคับและกฎระเบียบการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกไว้ได้มีการแก้ไขปรับปรุงเพื่อรองรับอย่างไร ประชากรในประเทศในวัยผู้ใหญ่มีระดับการศึกษาอย่างไร มีความต้องการด้านการศึกษาต่อเพียงใด ค่านิยมต่อการศึกษาต่อในสังคมเป็นอย่างไร และแนวโน้มของการศึกษาในวัยทำงานเป็นอย่างไร ประเด็นย่อยเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์โอกาสที่เอื้อต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ว่าจะจัดตั้งให้ประสบผลได้อย่างไร

นอกจากนั้นตรวจสอบว่ามีภาวะคุกคาม (Threat) ต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทอย่างไร เช่น สภาพการถดถอยทางเศรษฐกิจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรมากน้อยเพียงใด การขยายโอกาสทางด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียนหรือไม่ที่จะทำให้การจัดการศึกษาในแนวของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายรัฐบาลและพรรคการเมืองให้ความสำคัญสนับสนุนในด้านการศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพียงใด กฎหมายการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกยังไม่สมบูรณ์ในทางปฏิบัติ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความสำคัญของการศึกษาต่อเนื่องยังไม่ชัดเจน ประเด็นย่อยเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลการดำเนินการพัฒนาบุคคลด้านการศึกษาเรียนรู้ขององค์กรว่าประสบปัญหาการดำเนินการอย่างไร หรือมีอุปสรรคอย่างไรหากจะจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

จากนั้นจึงวิเคราะห์และประมวลผลการตรวจสอบเพื่อให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย อันเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ในขั้นต่อไป

**1.2 ศึกษาสภาพและวิธีการจัดการศึกษาอบรมของสถานประกอบการและองค์กรในประเทศไทย** ด้วยการวิเคราะห์สาระวิจัยเรื่อง สภาพและวิธีการจัดการศึกษาของสถานประกอบการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2543 ซึ่งศึกษาสถานประกอบการที่จัดการศึกษาทั้งสายสามัญและสายอาชีพ และ/หรือทั้งสายสามัญและสายอาชีพ จำนวน 89 แห่งใน 29 จังหวัด เพื่อทำให้ทราบสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ

### 1.3 วิเคราะห์การดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรในประเทศไทย

(Corporate Analysis) ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของสถานประกอบการหรือหน่วยงานที่จัดการศึกษา ทำให้สามารถกำหนดทิศทางในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผลการวิจัย เอกสารสิ่งพิมพ์ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลการประชุมสัมมนา และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต

ในการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรในประเทศไทยดำเนินการ วิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่ามีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไรในด้านการจัดการ บุคลากร การเงิน และทรัพยากรซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษาอบรม การวิเคราะห์จุดอ่อน เช่น ในด้านการบริหารจัดการ องค์กรมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และจัดทำแผนงานด้านการ พัฒนาบุคลากรชัดเจนหรือไม่ ความชำนาญการจัดการศึกษาอบรมของผู้ดำเนินการเพียงพอ หรือไม่ บุคลากรไม่มีความเชี่ยวชาญและมีจำนวนไม่เพียงพอในการดำเนินการ มีการจัดการศึกษา อบรมไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรการสนับสนุนด้านการเงินหรือส่วนแบ่งงบประมาณ ด้านการพัฒนาไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ใน การเรียนรู้มีความล้าสมัย ไม่มีการประยุกต์เทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ และไม่สามารถสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างเพียงพอ องค์กรขาดความรู้ทักษะซึ่งทำให้เกิดการเสียเปรียบด้านการแข่งขัน หรือส่งผลเสียต่อธุรกิจ ประเด็นย่อยเหล่านี้เป็นการวิเคราะห์ ศักยภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบปัญหาหรือเป็นอุปสรรคด้าน ใดบ้าง

สำหรับการวิเคราะห์จุดแข็งในการดำเนินการ เช่น ด้านการบริหารจัดการองค์กรมี การกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ และจัดทำแผนงานด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนอย่างไร ตระหนักถึงความสำคัญด้านการศึกษาและการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องอย่างไร มีการ บริหารจัดการในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและ สร้างความสำเร็จให้กับองค์กรได้อย่างไร บุคลากรที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรมีความ พร้อม ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในด้านการให้การศึกษอบรมอย่างไร มีการนำแนวทาง พัฒนาการเรียนรู้หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอย่างไร มีการสนับสนุน งบประมาณอย่างไร ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้เช่น ด้านอาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ในด้านการศึกษา การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ มีการจูงใจให้บุคลากรมีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาที่มีผลต่อตนเองและองค์กรอย่างไร และบุคลากรที่สำเร็จการ ศึกษาอบรมสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงานอย่างไร มีความได้เปรียบ

ด้านการแข่งขันจากผลของพัฒนาบุคลากรอย่างไร และคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตว่าหากต้องการพัฒนาบุคลากรตลอดจนผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรในด้านการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีโอกาสใดบ้างจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาบุคลากร

นอกจากนั้น ได้ตรวจสอบสภาพแวดล้อมต่อการจัดการศึกษาอบรมขององค์กร ได้แก่ องค์กรประกอบต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ องค์กรประกอบด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านผู้จัดหา ด้านแรงงาน และด้านความเป็นนานาชาติ โดยตรวจสอบว่าสภาพแวดล้อมต่อการดำเนินงานจะส่งผลที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทอย่างไร เช่น ลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการขององค์กรเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะส่งผลให้องค์กรต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร สภาพการแข่งขันด้านการค้า ธุรกิจ และการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร อันเป็นเหตุให้องค์กรจะต้องการพัฒนาด้านการศึกษาและการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบด้านการแข่งขัน ปัจจัยด้านแรงงาน เช่น ทักษะ ความรู้ อายุเฉลี่ย อัตราค่าแรงของแรงงานไทยโดยภาพรวมเป็นอย่างไร เป็นเหตุให้องค์กรจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาพัฒนาเพื่อให้เป็นแรงงานที่มีศักยภาพหรือไม่ องค์กรของไทยก้าวสู่ระดับนานาชาติเพียงใด ซึ่งจะทำให้ต้องใช้ความรู้และทักษะในการดำเนินการเพื่อเกิดการได้เปรียบในการทำธุรกิจกับประเทศนั้น

ผลจากการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรในประเทศไทยใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยต่อไป

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันทั้ง 2 ลักษณะใช้ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อม 3 รูปแบบคือ

1. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ผิดปกติ (Irregular Scanning System) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมในเรื่องเฉพาะกับสภาพเหตุการณ์ที่ผ่านมาเป็นสิ่งที่วิกฤติ หรือเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดหมาย เป็นการมองสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ เช่น การตรวจสอบว่าในอดีตที่ผ่านมา มีเหตุการณ์ขาดแคลนแรงงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่ทักษะและความรู้ในระดับสูง เพื่อให้เหมาะสมกับวิทยาการและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว

2. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ปกติ (Regular Scanning System) เป็นการทบทวนสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอ จุดเน้นของระบบนี้อยู่ที่การทบทวน หรือมองย้อนกลับเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ และบางครั้งก็คิดถึงเงื่อนไขอนาคตที่คาดว่าจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับภายในสิ่งแวดล้อม เช่น การตรวจสอบว่าปัจจุบันมีหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรหรือการจัดการศึกษาอบรมในองค์กรมากน้อยเพียงใด มีหน่วยงานเพียงพอหรือไม่ และในอนาคตอันใกล้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาอบรมและวิธีการดำเนินงานอย่างไร

3. ระบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ต่อเนื่อง (Continuous Scanning System) ในระบบนี้มุ่งการตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการดำเนินการในอนาคต เช่น การตรวจสอบจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับนโยบายที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้เห็นแนวทางการปฏิบัติในอนาคตที่จะส่งเสริมให้เกิดการศึกษาและสถาบันการศึกษารูปแบบใหม่ๆ ขึ้น

## 2. ศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ

เป็นการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งและวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์สาระจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยต่างประเทศนี้เป็นข้อมูลที่น่าเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้ประกอบการประชุมกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยในขั้นตอนต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งข้อมูลล่วงหน้าถึงผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนก่อนการประชุมสัมมนาเป็นเวลา 1 เดือน

### ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์

หลังจากได้ต้นร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยและผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศแล้ว ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์และการศึกษาดังกล่าวเสนอต่อกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินผลการตรวจสอบรูปแบบและร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ด้วยการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) จำนวน 20 คน

การดำเนินการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้นำต้นร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจากการวิจัยเสนอกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อร่วมสัมมนาอภิปราย ระดมสมอง และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตลอดจนข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ ซึ่งเป็นการเพิ่มความเชื่อถือได้ในร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยมากขึ้น

2. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานตามรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่ได้จากการวิจัยว่าจะต้องทำอะไรบ้างและต้องทำอย่างไร จึงจะจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างเหมาะสมสำหรับประเทศไทย การกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยดำเนินการโดยการระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสัมมนาและนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและกลยุทธ์การจัด

ตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศซึ่งศึกษาไว้ในขั้นตอนที่ 4 มาเป็นข้อมูลประกอบ การกำหนด กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

**กลยุทธ์หลักที่ 1 ด้านการจัดการบริหารทั่วไป** ซึ่งมีกลยุทธ์รองได้แก่ การบริหาร จัดการ วัสดุภัณฑ์ การเงิน องค์กร การสื่อสารประชาสัมพันธ์

**กลยุทธ์หลักที่ 2 ด้านการจัดการบริหารวิชาการ** ซึ่งมีกลยุทธ์รองได้แก่ การมีส่วนร่วม ผู้เรียน หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล เทคโนโลยีการศึกษา

**กลยุทธ์หลักที่ 3 ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ** ซึ่งมีกลยุทธ์รอง ได้แก่ การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา

เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่มจะแบ่งกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากบรรษัทเอกชน หน่วยงานของรัฐ และรัฐวิสาหกิจที่มีความรู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการศึกษาในสถานประกอบการรวม 13 คน มีรายชื่อดังนี้

- |                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ   | รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย  |
| 2. นายวารินทร์ ฤกษ์ฉวี         | ผู้จัดการทั่วไป บริษัท ซัมมิทสเตย์ริงวิล จำกัด   |
| 3. นายวิสุทธิ จิราธิบุตร       | กรรมการผู้จัดการ<br>บริษัท สยามสตีลซินดีเกต จำกัด                                      |
| 4. นายมัญญู สรรค์คุณากร        | ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลกลาง<br>บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)                         |
| 5. พล.อ.ต. ม.ล.สุปรีชา กมลาศน์ | เสนาธิการ สถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูง<br>กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ<br>กองทัพอากาศ |
| 6. ดร.สันติสุข ปลุกสวัสดิ์     | กรรมการผู้จัดการ<br>บริษัท เหล็กบุงรพาทอุตสาหกรรม จำกัด                                |
| 7. นาวาเอกชุมพล พรหมประสิทธิ์  | ผู้จัดการใหญ่ฝ่ายรัฐกิจสัมพันธ์<br>บริษัท ยูนิไทยชิปยาร์ดแอนด์เอนจิเนียริง จำกัด       |
| 8. นางดารัตน์ วิภาตะกัลล์      | กรรมการรองผู้จัดการ<br>บริษัท รวมผลอุตสาหกรรมนครสวรรค์ จำกัด                           |
| 9. ดร.ดวริต ตันท์สุภาศิริ      | ผู้จัดการแผนกฝึกอบรมแลพัฒนา<br>บริษัท ล็อกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)                         |



- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 10. นายบุญศักดิ์ ออพิพัฒน์    | ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป<br>บริษัทน้ำตาลเกษตรไทย จำกัด                                |
| 11. นายศุภชาติ เชิดเกียรติกุล | ผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม บริษัทในกลุ่มสมบูรณ์   |
| 12. ดร.อานนท์ ทับเที่ยง       | ผู้อำนวยการส่วนการฝึกอบรม<br>ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล<br>องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย |
| 13. น.ท.ดร.สมจิตร แก้วนาค     | อาจารย์ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ<br>กองทัพอากาศ                                   |

2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือมีประสบการณ์ในการดำเนินโครงการความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเป็นอย่างดี จำนวน 4 คน ได้แก่

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. นางรัชนีพร พุคยาภรณ์ พุกกะมาน  | อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม  |
| 2. นางสาววีรา ภาตพัฒน์พานิช       | อธิการบดี วิทยาลัยดุสิตธานี   |
| 3. รองศาสตราจารย์ ชาญ ถนัดงาน     | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและ<br>ประกันคุณภาพการศึกษา<br>สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า<br>พระนครเหนือ |
| 4. รองศาสตราจารย์ ลักษณะ สตะเวทิน | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยกรุงเทพ                                      |

3) ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานด้านการศึกษาของรัฐ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ ได้แก่ นางสาวศรีประทุม สุขผดุงธรรม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

4) นักวิชาการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการจัดการศึกษาในองค์กร ได้แก่ อาจารย์ ดร.จิระประภา อัครบวร อาจารย์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

5) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย

## ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์สรุปและนำเสนอทำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทย

เมื่อการตรวจสอบด้วยกระบวนการอิงผู้ทรงคุณวุฒิเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลและข้อเสนอแนะจากการประชุม นำมาสรุปเพื่อปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอกลยุทธ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่สมบูรณ์

การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)
การพัฒนารูปแบบ	1. ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเอกชน และหน่วยงานของรัฐ	10
	2. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน	8
	3. ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่เกี่ยวกับ อุดมศึกษา	3
	4. นักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4
การตรวจสอบรูปแบบและ กำหนดกลยุทธ์	1. ผู้เชี่ยวชาญจากบริษัทเอกชน และหน่วยงานของรัฐ	13
	2. ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ของรัฐ และเอกชน	4
	3. ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานด้านการศึกษาของรัฐ	1
	4. นักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1
	5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการกำหนดกลยุทธ์	1
	<b>รวม</b>	<b>45</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทมาประยุกต์เป็นข้อคำถามเป็นแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดและไม่ชี้นำ (Non-Directive, Open-Ended) ประกอบด้วยแนวคำถาม 3 ส่วนดังนี้ (ภาคผนวก ก)

ส่วนที่ 1 ด้านการจัดการบริหารทั่วไป ได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยุทัศน์ การเงิน องค์กร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์

ส่วนที่ 2 ด้านการจัดการบริหารวิชาการ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ผู้เรียน หลักสูตร และวิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยีการศึกษา

ส่วนที่ 3 ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา

2. **ผู้เชี่ยวชาญ** เป็นเครื่องมือในการวิจัยในการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษใน ประเทศไทยด้วยกระบวนการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ และจำนวนดังกล่าวข้างต้น

3. **แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษในประเทศไทย** (EDFR รอบที่ 2 และ EDFR รอบที่ 3) สำหรับผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัย บรุษในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยพัฒนาจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 อันดับ (ภาคผนวก ข)

4. **ผู้ทรงคุณวุฒิ** เป็นเครื่องมือในการวิจัยขั้นตอนที่ 5 ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบและ กำหนดกลยุทธ์ โดยจัดประชุมสัมมนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิและจำนวนตามที่กล่าวมาแล้ว

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 1. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 ติดต่อนัดหมายผู้ที่จะไปสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ
- 1.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย พร้อมกับรายงานสรุปสาระ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรุษที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น และประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์
- 1.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้ติดต่อนัดหมาย

2. **แบบสอบถาม** ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ มหาวิทยาลัยบรุษในประเทศไทย (EDFR รอบที่ 2 และ EDFR รอบที่ 3) กับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 ครั้ง ตามกระบวนการวิจัยแบบ EDFR

3. **ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์** ผู้วิจัยเก็บรวบรวม ข้อมูลจากการระดมความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบรูปแบบ และกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรุษในประเทศไทย

## การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

1. ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ตำรา รายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทใช้การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อให้ได้ข้อสรุปต่าง ๆ ในการศึกษาได้แก่ วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัท ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน และการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ
2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยในกระบวนการ EDFR รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
3. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย จากเทคนิคการวิจัยแบบEDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 มีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.1 มัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 สเกลตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Type) ให้นำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- |         |  |
|---------|--|
| 1 คะแนน | สำหรับข้อความที่มีความสำคัญน้อยที่สุดและเป็นไปไม่ได้ |
| 2 คะแนน | สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเป็นไปได้น้อย          |
| 3 คะแนน | สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเป็นไปได้ปานกลาง       |
| 4 คะแนน | สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเป็นไปได้มาก           |
| 5 คะแนน | สำหรับข้อความที่มีความสำคัญและเป็นไปได้มากที่สุด     |

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่าง แปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายความว่า กลุ่มประชากรเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายความว่า กลุ่มประชากรเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายความว่า กลุ่มประชากรเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.50 – 4.49 หมายความว่า กลุ่มประชากรเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายความว่า กลุ่มประชากรเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

3.2 พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) ได้แก่การคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความที่มีค่าไม่มากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อข้อความนั้นเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) และกลุ่มตัวอย่างที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกันเกี่ยวกับข้อความจะมีผลการคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50

3.3 ฐานนิยม (Mode) ในการหาค่านิยมของข้อความดำเนินการโดยหาค่าความถี่ของระดับคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ แล้วคำนวณจากสูตรว่าระดับคะแนนใดเป็นค่านิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสอง เป็นฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น (Glass and Stanley, 1970 อ้างถึงใน อุไรพรพรรณ เจนวานิชยานนท์, 2537)

#### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพิจารณาฉันทามติ

1) ระดับคะแนนฉันทามติ ข้อความใดที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกัน ร้อยละ 60 แสดงว่าข้อความนั้นได้รับฉันทามติ (Flander, 1989 อ้างถึงใน อัญชวี เจียรนัยกูร, 2540)

2) ความสอดคล้องของคำตอบ ข้อความใดที่มีพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานไม่เกิน 1.00 แสดงว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน

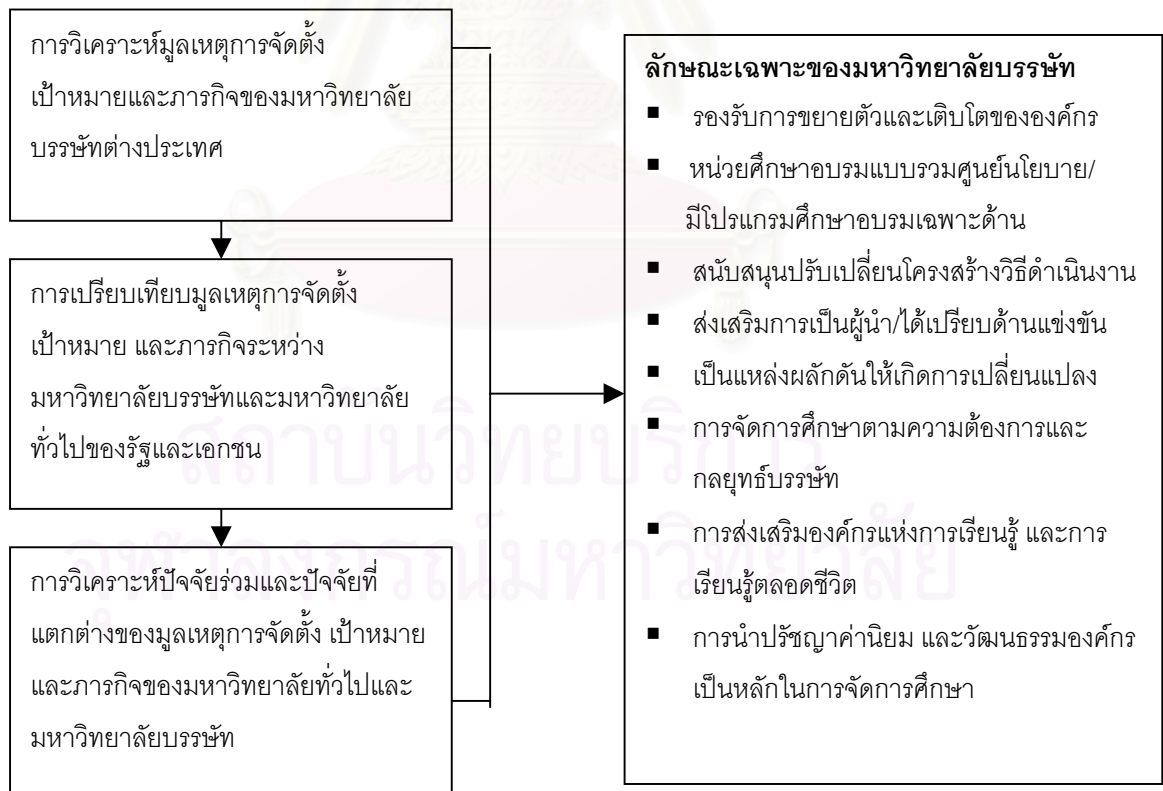
3) ความคงที่ของระดับคะแนนฉันทามติ พิจารณาจากการไม่เปลี่ยนแปลงระดับฉันทามติหรือมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงน้อยกว่าร้อยละ 15 จากรอบที่ผ่านมา (Linstone, 1978 อ้างถึงใน อัญชวี เจียรนัยกูร, 2540)

4. ข้อมูลที่ได้จากการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยและกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

## บทที่ 4

### วิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ

การศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเป็นเอกลักษณ์และทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทแตกต่างจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่น ๆ การศึกษานี้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศจากกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศจำนวน 45 แห่ง (ภาคผนวก ค) เกี่ยวกับมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศและนำผลมาเปรียบเทียบกับมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไปทั้งของรัฐและเอกชน ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไป จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างในส่วนของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาสังเคราะห์เป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในที่สุด การวิจัยโดยสรุปมีขั้นตอนดังแผนภูมิที่ 10



ในการศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรมชัต่างประเทศผลการศึกษ สามารถนำเสนอ เป็น 4 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์มูลเหตุการจัตั้ง เป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรมชั ต่างประเทศ** จากกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรมชัจำนวน 45 แห่ง ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

### 1. มูลเหตุการจัตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชั

จากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยบรรมชัต่างประเทศจัตั้งขึ้นจากมูลเหตุ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การขยายตัวและการเจริญเติบโตของบรรมชั (n=10 )
- 1.2 ความต้องการหน่วยงานและโปรแกรมการศึกษาอบรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนธุรกิจของบรรมชั (n=9)
- 1.3 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานของบรรมชั (n=6)
- 1.4 การดำเนินการปรับปรุงและสร้างคุณภาพของบรรมชั (n=5)
- 1.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กรและกระแส โลกาภิวัตน์ ซึ่งทำให้บรรมชัหารูปแบบธุรกิจใหม่หรือหาวิธีรับการเปลี่ยนแปลง (n=5)
- 1.6 ความต้องการเป็นผู้นำและความได้เปรียบด้านการแข่งขันในธุรกิจ (n=5)
- 1.7 ความต้องการของบรรมชัเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรมชัเป็นแหล่งของการ เปลี่ยนแปลง ป้องกัน และแก้ปัญหาขององค์กร (n=4)
- 1.8 ความต้องการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับพนักงาน (n=3)
- 1.9 ความต้องการให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินไปตามความต้องการทาง ธุรกิจและกลยุทธ์ของบรรมชั (n=4)
- 1.10 ความมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านส่วนตัว วิชาชีพ และ ทักษะในการทำงาน (n=3)
- 1.11 เกิดจากแนวคิดของบรรมชัเกี่ยวกับความสำคัญของการศึกษาที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของบรรมชั (n=3)
- 1.12 การนำปรัชญา หลักการ แนวคิดวัฒนธรรมและค่านิยมมาใช้ในการ พัฒนาบุคลากร (n=3)
- 1.13 ความต้องการให้มหาวิทยาลัยบรรมชัเป็นแหล่งสรรหาบุคลากร เครือข่าย และสร้างความเชื่อมโยงกับผู้เกี่ยวข้องกับบรรมชั (n=2)

## 2. เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบริษัท

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาระดับศึกษามหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศพบว่า มหาวิทยาลัยบริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินงาน ดังนี้

- 2.1 พนักงานได้พัฒนาทั้งส่วนบุคคลและวิชาชีพจากการเรียนรู้ (n=6)
- 2.2 ให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการบริหารจัดการความรู้ (n=6)
- 2.3 ให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์และความคาดหวังของบริษัท (n=4)
- 2.4 ต้องการรวมศูนย์อบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทเข้าด้วยกัน (n=4)
- 2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากรดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับ

ความต้องการทางธุรกิจขององค์กร (n=6)

- 2.6 ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัท (n=3)
- 2.7 ลดเวลาการอบรมและค่าใช้จ่าย (n=3)
- 2.8 สร้างให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน (n=3)
- 2.9 ถ่ายทอดความรู้ในโลกของการแข่งขันและเปลี่ยนแปลง (n=3)

## 3. ภารกิจของมหาวิทยาลัยบริษัท

การวิเคราะห์กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศพบว่า มหาวิทยาลัยบริษัทมีภารกิจดังต่อไปนี้

- 3.1 จัดการศึกษาเรียนรู้ให้สนองความต้องการทางธุรกิจของบริษัท (n=7)
- 3.2 ดำเนินการเผยแพร่วัฒนธรรม ปรัชญาและค่านิยมองค์กรสู่พนักงาน(n=5)
- 3.3 เตรียมการพัฒนาผู้นำ (n=4)
- 3.4 สร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (n=3)
- 3.5 จูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี และมีความผูกพันกับองค์กร (n=2)
- 3.6 ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ขั้นสูง (n=3)
- 3.7 เป็นแหล่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (n=4)
- 3.8 สร้างกลยุทธ์ด้านบุคคล (people strategies) ซึ่งเชื่อมโยงกับค่านิยมและความเชื่อขององค์กร เพื่อสร้างเป็นแผนในการพัฒนาบุคลากร (n=2)
- 3.9 ขยายขอบเขตการฝึกอบรมและพัฒนาให้กว้างขึ้น (n=1)



## ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบมูลเหตุการติดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจระหว่างมหาวิทยาลัย บรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน

จากการวิเคราะห์สาระสำคัญของมูลเหตุการติดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศข้างต้น เปรียบเทียบกับมูลเหตุการติดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไปทั้งของรัฐและเอกชนเพื่อศึกษาปัจจัยร่วมและปัจจัยแตกต่าง พบผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบมูลเหตุการติดตั้ง เป้าหมายและภารกิจระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัท  
และมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน

มหาวิทยาลัยรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน	มหาวิทยาลัยบรรษัท
<p>1. <b>มูลเหตุการติดตั้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แสวงหาความจริงและถ่ายทอดความจริงที่ค้นพบ</li> <li>● สนองความต้องการของสังคมได้แก่ การผลิตกำลังคนระดับสูงไปรับราชการ</li> <li>● เพื่อพัฒนาบุคคล</li> <li>● การเข้ามาของวิทยาการใหม่ ๆ</li> <li>● เพื่อแก้ปัญหาการเมือง</li> <li>● ส่งเสริมวิชาชีพบางสาขา</li> <li>● ส่งเสริมการพัฒนาประเทศ</li> </ul>	<p>1. <b>มูลเหตุการติดตั้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เพื่อสนองความต้องการของสังคม ได้แก่ การตื่นตัวของประชาชนทางการอุดมศึกษา</li> <li>● มหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนจำกัด</li> </ul>	<p>1. <b>มูลเหตุการติดตั้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รองรับการขยายตัวและเจริญเติบโตของบริษัท</li> <li>● สนองความต้องการให้มีหน่วยงานและโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้านที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนธุรกิจของบริษัท</li> <li>● การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานและวิธีการดำเนินงานของบริษัท</li> <li>● การดำเนินการปรับปรุงและสร้างคุณภาพบริษัท</li> <li>● การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้บริษัทต้องการรูปแบบธุรกิจใหม่ การเป็นผู้นำ และได้เปรียบด้านการแข่งขัน</li> </ul>

มหาวิทยาลัยรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน	มหาวิทยาลัยบรรษัท
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● ต้องการให้มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแหล่งการเปลี่ยนแปลง ป้อนกัน และแก้ปัญหาองค์กร</li> <li>● ต้องการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับพนักงาน</li> <li>● ต้องการให้การพัฒนาบุคลากรดำเนินไปตามความต้องการทางธุรกิจและกลยุทธ์ของบรรษัท</li> <li>● ความมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านส่วนตัว วิชาชีพ และทักษะการทำงาน</li> <li>● เกิดจากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบรรษัท</li> <li>● การนำปรัชญา หลักการ แนวคิดวัฒนธรรมและค่านิยม มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร</li> <li>● ต้องการให้มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นเครือข่ายและแหล่งสรรหาบุคลากร</li> </ul>

มหาวิทยาลัยรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน	มหาวิทยาลัยบริษัท
<p><b>2. เป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นแหล่งสะสมความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างความรู้ใหม่</li> <li>● เผยแพร่ความรู้ที่สะสมไว้ และความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่ให้เป็นประโยชน์</li> <li>● ตรวจสอบ ทบทวน พิสูจน์ความรู้</li> <li>● ศึกษาวิชาชีพเฉพาะด้าน</li> <li>● จัดโอกาสสภาพแวดล้อมให้กับผู้เรียนพัฒนาไปตามแนวทางของตน</li> </ul>	<p><b>2. เป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>● การพัฒนากิจการของมหาวิทยาลัยเอกชนในลักษณะการดำเนินกิจการที่สร้างรายได้เหนือรายจ่ายแต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรในเชิงธุรกิจ</li> </ul>	<p><b>3. เป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาพนักงานทั้งส่วนบุคคลและวิชาชีพ</li> <li>● ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการความรู้</li> <li>● ให้ความสำคัญกับทัศนคติและความคาดหวังของบริษัท</li> <li>● รวมศูนย์การอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท เข้าด้วยกัน</li> <li>● ให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ</li> <li>● ก่อเกิดประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัท</li> <li>● ลดเวลาการอบรมและค่าใช้จ่าย</li> <li>● สร้างให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน</li> <li>● พัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบริษัท</li> <li>● เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ในโลกการแข่งขันและเปลี่ยนแปลง</li> </ul>

มหาวิทยาลัยรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน	มหาวิทยาลัยบริษัท
<p><b>3. ภารกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสอนเพื่อผลิตบุคคลออกไปรับใช้สังคม</li> <li>• การค้นคว้าวิจัยเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและประยุกต์ผลงานวิจัยค้นคว้าเพื่อช่วยแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ</li> <li>• การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</li> <li>• การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้วยการถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี เพื่อเสริมสร้างรสนิยมและค่านิยมทางสุนทรียภาพและจริยธรรมในหมู่นักศึกษาและประชาชน</li> </ul>	<p><b>3. ภารกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสอน</li> <li>• การวิจัย</li> <li>• การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม</li> <li>• การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ</li> </ul>	<p><b>3. ภารกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เตรียมการพัฒนาบุคคลทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ</li> <li>• จัดการศึกษาเรียนรู้ให้สนองความต้องการทางธุรกิจ</li> <li>• ดำเนินการเผยแพร่วัฒนธรรม ปรัชญา และค่านิยมองค์กรสู่พนักงาน</li> <li>• เตรียมการพัฒนาผู้นำ</li> <li>• สร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>• จูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี และมีความผูกพันกับองค์กร</li> <li>• ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ขั้นสูง</li> <li>• ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร</li> </ul>

จากตารางที่ 7 จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนจะมีมูลเหตุการจัดตั้งโดยรวมคือ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและแก้ปัญหาของสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้จากภารกิจด้านการสอนการวิจัยและการบริการสังคมในวงกว้าง ส่วนมหาวิทยาลัยบริษัทมีมูลเหตุการจัดตั้งจากความต้องการและปัญหาขององค์กร เป้าหมายจึงเป็นไปเพื่อการพัฒนาบุคคลและองค์กรโดยการให้ความรู้และพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพที่ก่อประโยชน์กับองค์กร จากการเรียนรู้เฉพาะทาง

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างของมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไปและมหาวิทยาลัยบรรษัท

จากการเปรียบเทียบมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมายและภารกิจระหว่างมหาวิทยาลัย บรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน ได้นำมาวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่าง ในประเด็นดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและ มหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชน

ปัจจัยการวิเคราะห์	ปัจจัยร่วม		ปัจจัยแตกต่าง	
	ม.รัฐ - ม.บรรษัท	ม.เอกชน-ม.บรรษัท	ม.รัฐ - ม.บรรษัท	ม.เอกชน-ม.บรรษัท
1. มูลเหตุการจัดตั้ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาบุคคลอย่างสมบูรณ์ทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงและการเข้ามาของวิทยาการใหม่ๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนองความต้องการด้านการศึกษาให้กับบุคคลและองค์กร</li> </ul>	<p><b>ม.รัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งเพื่อสนองความต้องการของสังคมระดับกว้าง</li> <li>- จัดตั้งเพื่อแสวงหาความจริงและถ่ายทอดความจริงที่ค้นพบ</li> </ul> <p><b>ม.บรรษัท</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนองความต้องการเฉพาะของบรรษัทคือ</li> <li>1. รองรับการขยายตัวของบรรษัท</li> <li>2. ต้องการหน่วยงานที่มีโปรแกรมการศึกษาเฉพาะด้านที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนธุรกิจของบรรษัท</li> </ul>	<p><b>ม.เอกชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งเพื่อสนองความต้องการของสังคมระดับกว้าง</li> <li>- จัดตั้งจากความต้องการของประชาชนที่จะศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา</li> </ul> <p><b>ม.บรรษัท</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนองความต้องการเฉพาะของบรรษัทคือ</li> <li>1. รองรับการขยายตัวของบรรษัท</li> <li>2. ต้องการหน่วยงานที่มีโปรแกรมการศึกษาเฉพาะด้านที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนธุรกิจของบรรษัท</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยการวิเคราะห์	ปัจจัยร่วม		ปัจจัยแตกต่าง	
	ม.รัฐ - ม.บรราช	ม.เอกชน-ม.บรราช	ม.รัฐ - ม.บรราช	ม.เอกชน-ม.บรราช
1. มูลเหตุ การจัดตั้ง (ต่อ)			3. การปรับเปลี่ยน โครงสร้างและ วิธีการดำเนินงาน ภายในบรราช	3. การปรับเปลี่ยน โครงสร้างและวิธี การดำเนินงาน ภายในบรราช
			4. การได้เปรียบ ด้านการแข่งขัน ทางธุรกิจ	4. การได้เปรียบ ด้านการแข่งขัน ทางธุรกิจ
			5. การเป็นแหล่ง การเปลี่ยนแปลง ป้องกันและแก้ ปัญหาบรราช	5. การเป็นแหล่ง การเปลี่ยนแปลง ป้องกันและแก้ ปัญหาบรราช
			6. สร้างให้เกิดการ เรียนรู้ตลอดชีวิต กับพนักงาน	6. สร้างให้เกิดการ เรียนรู้ตลอดชีวิต กับพนักงาน
			7. การดำเนินการ พัฒนาบุคลากร ตามความ ต้องการและ กลยุทธ์บรราช	7. การดำเนินการ พัฒนาบุคลากร ตามความ ต้องการและ กลยุทธ์บรราช
			8. การจัดตั้งจาก แนวคิดว่าการ ศึกษาก่อให้เกิด ผลสำเร็จของ องค์กร	8. การจัดตั้งจาก แนวคิดว่าการ ศึกษาก่อให้เกิด ผลสำเร็จของ องค์กร
			9. การเป็นแหล่ง สรรหาบุคลากร สร้างเครือข่าย และสร้างความ เชื่อมโยงกับผู้ เกี่ยวข้องกับ บรราช	9. การเป็นแหล่ง สรรหาบุคลากร สร้างเครือข่าย และสร้างความ เชื่อมโยงกับผู้ เกี่ยวข้องกับ บรราช

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยการวิเคราะห์	ปัจจัยร่วม		ปัจจัยแตกต่าง	
	ม.รัฐ - ม.บรราชภั	ม.เอกชน-ม.บรราชภั	ม.รัฐ - ม.บรราชภั	ม.เอกชน-ม.บรราชภั
1. มูลเหตุ การจัดตั้ง (ต่อ)			10. เผยแพร่ปรัชญา หลักการแนว คิดวัฒนธรรม และค่านิยม ของบรรษัทสู่ พนักงานโดย การจัดการ ศึกษาตามแนว ทางของแนวคิด และวัฒนธรรม ของบรรษัท	10. เผยแพร่ปรัชญา หลักการแนว คิดวัฒนธรรม และค่านิยม ของบรรษัทสู่ พนักงานโดย การจัดการ ศึกษาตามแนว ทางของแนวคิด และวัฒนธรรม ของบรรษัท
2. เป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นแหล่ง ความรู้</li> <li>- การแสวงหา ความรู้</li> <li>- สร้างความรู้ใหม่</li> <li>- การเผยแพร่ ความรู้</li> <li>- การตรวจสอบ ความรู้</li> <li>- การศึกษา วิชาชีพเฉพาะ อย่าง</li> <li>- การจัดสภาพแวดล้อม ให้ผู้เรียน พัฒนาตน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาบุคคล อย่างสมบูรณ์ ครบทุกด้านทั้ง ด้านส่วนตัวและ วิชาชีพ</li> <li>- การสร้างรายได้ จากการจัดการ ศึกษา</li> </ul>	<p><b>ม.รัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการ ด้านการแสวงหา การสร้าง และ การเผยแพร่ ความรู้เพื่อเป็น ประโยชน์แก่ สังคมในวงกว้าง</li> <li>- การเป็นเครื่องมือ ประเมินผลเพื่อ พัฒนาสังคมและ บุคคล</li> </ul> <p><b>ม.บรราชภั</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการ ด้านการแสวงหา การสร้าง และ เผยแพร่ความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ เฉพาะและสอดคล้อง กับความต้องการ ทาง ธุรกิจของบรรษัท</li> </ul>	<p><b>ม.เอกชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการ พัฒนากิจการ ของสถาบันซึ่ง สามารถสร้างรายได้ เห็นอรรถง่าย แต่ไม่มุ่งเน้นการ แสวงหากำไรใน เชิงธุรกิจ</li> </ul> <p><b>ม.บรราชภั</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการ ของหน่วยงานใน ลักษณะศูนย์ กำไร เพื่อแสวงหา กำไรในเชิงธุรกิจ และประโยชน์ เฉพาะทางธุรกิจ ของบรรษัทโดยมี เป้าหมายในการ ดำเนินการคือ</li> </ul> <p>1. การให้องค์กร เป็นองค์กรแห่ง</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยการวิเคราะห์	ปัจจัยร่วม		ปัจจัยแตกต่าง	
	ม.รัฐ - ม.บรราช	ม.เอกชน-ม.บรราช	ม.รัฐ - ม.บรราช	ม.เอกชน-ม.บรราช
2. เป้าหมาย (ต่อ)			<p>โดยมีเป้าหมายในการดำเนินการคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์และความคาดหวังของบริษัท</li> <li>2. รวมศูนย์การอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ในหน่วยเดียวกัน</li> <li>3. ลดเวลาการอบรมและค่าใช้จ่าย</li> <li>4. สร้างให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน</li> <li>5. พัฒนาความสามารถสำคัญของบริษัท</li> <li>6. ถ่ายทอดความรู้ในโลกของการแข่งขันและเปลี่ยนแปลง</li> </ol>	<p>การเรียนรู้และมีการบริหารจัดการความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. ให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์และความคาดหวังของบริษัท</li> <li>3. รวมศูนย์การอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ในหน่วยเดียวกัน</li> <li>4. กระบวนการพัฒนาบุคลากรดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร</li> <li>5. ลดเวลาการอบรมและค่าใช้จ่าย</li> <li>6. สร้างให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน</li> <li>7. พัฒนาสมรรถนะหลักของบริษัท</li> <li>8. ถ่ายทอดความรู้ในโลกของการแข่งขันและเปลี่ยนแปลง</li> </ol>



ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยการวิเคราะห์	ปัจจัยร่วม		ปัจจัยแตกต่าง	
	ม.รัฐ - ม.บรราชภั	ม.เอกชน-ม.บรราชภั	ม.รัฐ - ม.บรราชภั	ม.เอกชน-ม.บรราชภั
3. ภารกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอนการผลิตบัณฑิต</li> <li>- การวิจัยและการเรียนรู้ชั้นสูง</li> <li>- การบริการวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอนการผลิตบัณฑิต</li> <li>- การวิจัยและการเรียนรู้ชั้นสูง</li> <li>- การบริการวิชาการ</li> </ul>	<p><b>ม.รัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอน วิจัย การผลิตบัณฑิต การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อไปรับใช้ และแก้ปัญหาให้กับสังคมและประเทศ</li> </ul> <p><b>ม.บรราชภั</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอน การวิจัย การผลิตบัณฑิต การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสนองความต้องการทางธุรกิจของบรราชภั โดยมีภารกิจดังนี้</li> <li>1. เผยแพร่วัฒนธรรม ปรัชญา และค่านิยมของบรราชภัสู่พนักงาน</li> <li>2. เตรียมการ พัฒนาผู้นำขององค์กร</li> <li>3. สร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>4. จูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี</li> </ul>	<p><b>ม.เอกชน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอน วิจัย การผลิตบัณฑิต และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพื่อสนองความต้องการของสังคมและประเทศ</li> </ul> <p><b>ม.บรราชภั</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสอน การวิจัย การผลิตบัณฑิต การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อสนองความต้องการทางธุรกิจของบรราชภั โดยมีภารกิจดังนี้</li> <li>1. เผยแพร่วัฒนธรรม ปรัชญา และค่านิยมของบรราชภัสู่พนักงาน</li> <li>2. เตรียมการ พัฒนาผู้นำขององค์กร</li> <li>3. สร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>4. จูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ปัจจัยการวิเคราะห์	ปัจจัยร่วม		ปัจจัยแตกต่าง	
	ม.รัฐ - ม.บรราชภั	ม.เอกชน-ม.บรราชภั	ม.รัฐ - ม.บรราชภั	ม.เอกชน-ม.บรราชภั
3. ภารกิจ (ต่อ)			และมีความผูกพัน กับองค์กร 5. ดำเนินการให้ เกิดการเปลี่ยน แปลงภายใน องค์กร	และมีความผูกพัน กับองค์กร 5. ดำเนินการให้ เกิดการเปลี่ยน แปลงภายใน องค์กร

จากตารางที่ 8 พบว่ามหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนมีปัจจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยบรราชภัเกี่ยวกับ  
 มูลเหตุในการจัดตั้งคือ การพัฒนาบุคคลอย่างสมบูรณ์ทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ และการเปลี่ยน  
 แปลงและการเข้ามาของวิทยาการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายร่วมกันคือ เพื่อพัฒนาบุคคลอย่าง  
 สมบูรณ์ทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ การเป็นแหล่งความรู้ สร้างความรู้ และเผยแพร่ความรู้  
 ด้วยภารกิจการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการ ส่วนปัจจัยที่มีความแตกต่างคือ  
 มหาวิทยาลัยบรราชภัที่มีมูลเหตุในการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจดำเนินงานเพื่อสนองความ  
 ต้องการเฉพาะของบรราชภั ในขณะที่มหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนจัดตั้งเพื่อสนองความต้องการของ  
 สังคม เพื่อรับใช้ และแก้ปัญหาให้กับสังคมและประเทศในวงกว้าง

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 4 ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรัช

จากการวิเคราะห์ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยบรรัชและมหาวิทยาลัยทั่วไปของรัฐและเอกชนตามตารางข้างต้น ได้นำปัจจัยแตกต่างของมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจในส่วนของมหาวิทยาลัยบรรัชมาสังเคราะห์โดยการจัดกลุ่มเนื้อหาที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเรียงลำดับตามเนื้อหาที่มีความถี่สูงและนำเสนอเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรัชดังนี้

- 4.1 การเป็นหน่วยงานการศึกษาอบรมซึ่งมีลักษณะรวมศูนย์ในเชิงนโยบายและมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้าน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 4.2 การรองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร
- 4.3 การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานขององค์กร
- 4.4 การส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำทางธุรกิจและการได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ
- 4.5 การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาขององค์กร
- 4.6 การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.7 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและกลยุทธ์ของบรรัช
- 4.8 การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบรรัชมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อบรรัช

จากลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรัชข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดดังนี้

**1. การเป็นหน่วยงานการศึกษาอบรมซึ่งมีลักษณะรวมศูนย์ในเชิงนโยบาย และมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้าน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบรรัชมีการดำเนินงานในลักษณะรวมศูนย์เชิงนโยบายด้วยการรวมหน่วยงานศึกษาอบรมของบรรัชซึ่งอาจจะมีหลายแห่งไว้ภายใต้องค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและมีมาตรฐานในการดำเนินงาน ตลอดจนมั่นใจว่าทุกหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาอบรมไปสู่แนวทางเดียวกันคือ เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นโปรแกรมการศึกษาที่สร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมในวิทยาการเฉพาะของบรรัชซึ่งจะพัฒนาให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในงานและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบรรัช

**2. การรองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร** หมายถึง มหาวิทยาลัยบรรัชดำเนินการให้การศึกษอบรม เพื่อรองรับผู้เรียนจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็วและขยายตัวหรือขยายสาขาการดำเนินงานออกไปหลายท้องที่ทั่วประเทศหรือทั่วโลก ทำให้

ต้องการบุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์กรขยายตัวได้อย่างประสบความสำเร็จและไม่เกิดปัญหา เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ

### 3. การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานของบริษัท

หมายถึง การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ทำให้บริษัทจะต้องหาวิธีการหรือแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การรีอับองค์กร การนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยบร็อกคิงจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้เป้าหมายในการปรับเปลี่ยนของบริษัทบรรลุผล

### 4. การส่งเสริมให้บริษัทเป็นผู้นำทางธุรกิจและได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ

หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบร็อกคิงดำเนินงานส่งเสริมให้บริษัทเป็นผู้นำทางธุรกิจ สามารถอยู่ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจได้ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งทำให้องค์กรได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ

5. การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาของบริษัท หมายถึง มหาวิทยาลัยบร็อกคิงมีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งด้านแนวคิด เทคโนโลยี การดำเนินงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เช่น การเป็นแหล่งค้นคว้าเพื่อสำรวจธุรกิจใหม่ การศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจปัญหา หาแนวทางในการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาขององค์กร เป็นต้น

### 6. การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบร็อกคิงมีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการสร้างให้บริษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้การเรียนรู้เป็นค่านิยมแกนของบริษัท บุคลากรได้รับโอกาสให้เพิ่มพูนทักษะและคุณค่าในตนเอง เกิดความสนใจใคร่รู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งความรู้นี้เป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบผลสำเร็จทางธุรกิจในระยะยาว การเรียนรู้ดังกล่าวจึงต้องมีความต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถบูรณาการเข้ากับการทำงานประจำวันได้อย่างเป็นธรรมชาติ

7. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบร็อกคิงซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีแนวทางและวิธีการดำเนินงานตอบสนองความต้องการทางธุรกิจขององค์กร และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพให้กับบุคลากรอย่างเชื่อมโยงกับกลยุทธ์โดยรวมทางธุรกิจขององค์กร

8. การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบริษัทมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง มหาวิทยาลัยบร็อกคิงมีบทบาทในการส่งเสริมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรให้มี

ความเข้าใจในปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบริษัท โดยผ่านการเรียนรู้ซึ่งได้จัดขึ้นและอย่างเชื่อมโยงกับแนวของปรัชญาและค่านิยมหลักดังกล่าว อันจะทำให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคย จงรักภักดี และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาวិวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในต่างประเทศพบว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจที่เฉพาะเจาะจงโดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร และบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปซึ่งมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตเพื่อพัฒนาสังคมและประเทศในวงกว้าง การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องนำลักษณะเฉพาะดังกล่าวมาเป็นหลักหรือแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทบรรลุเป้าหมาย

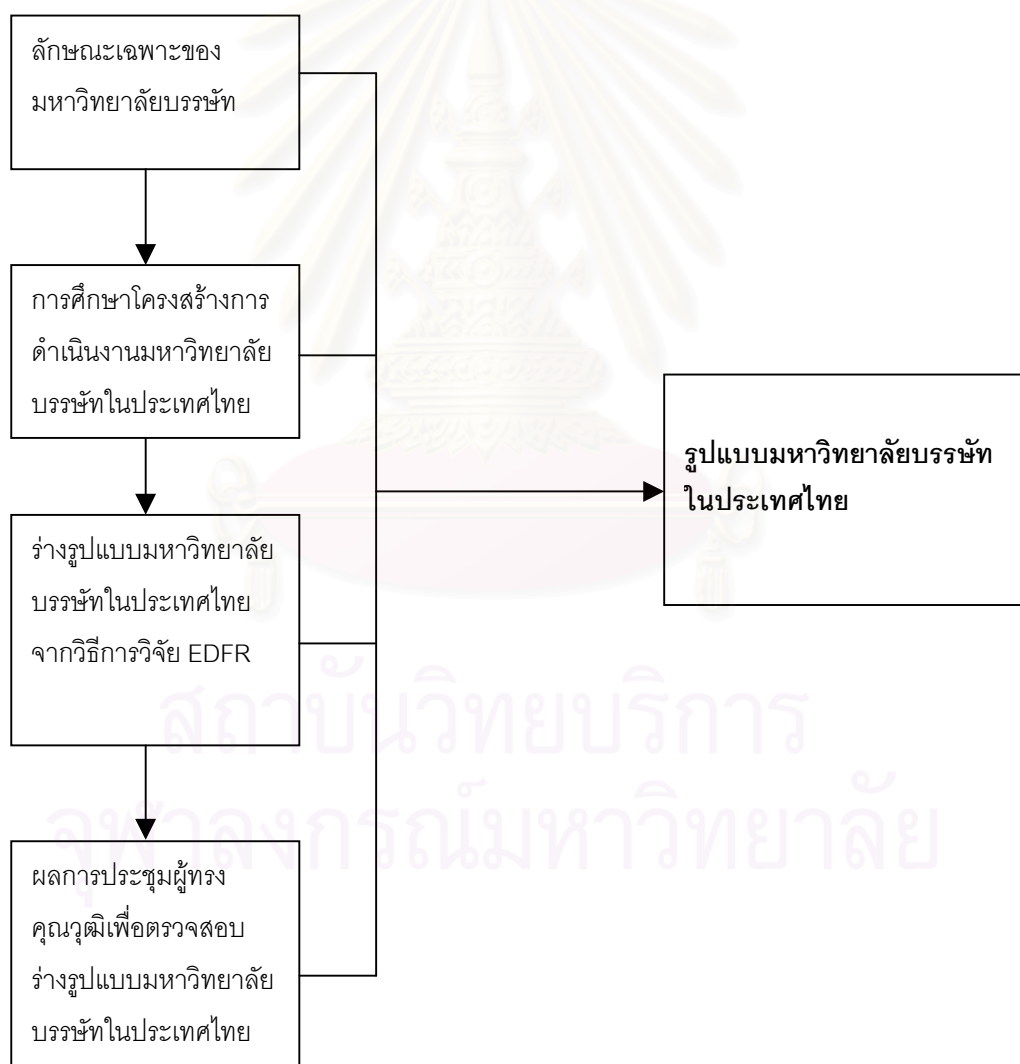


สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### รูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษในประเศไทย

ในการนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษในประเศไทย ดำเนินการโดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัย 3 ส่วนคือ 1) ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรุษ 2) โครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรุษในประเศไทย 3) ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษจากวิธีการวิจัย EDR และ 4) ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษในประเศไทย มีขั้นตอนการวิจัยโดยสรุปได้ตามแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 ขั้นตอนการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษในประเศไทย

การนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ นำเสนอเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ส่วนที่ 3 ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ส่วนที่ 4 ผลการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ส่วนที่ 5 นำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ผลการวิจัยทั้ง 4 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

จากแนวคิดหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำเสนอไว้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตามแผนภูมิที่ 1 ได้แก่ หลักการจัดตั้งและแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท หลักการอุดมศึกษา รูปแบบโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ ข้อกำหนดที่ใช้ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และองค์ประกอบคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สาระเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยโดยพิจารณาจากคำสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท และนำมาแจกแจงรายละเอียดเพื่อตรวจสอบว่าได้มีผู้เสนอแนะไว้อย่างไร จากนั้นจึงนำรายละเอียดของโครงสร้างที่มีผู้เสนอความถี่สูงสรุปประมวลเป็นโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยในที่สุด ผลแสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท

องค์ประกอบของรูปแบบ	เมียสเตอร์	วิลเลอร์	ไนเคอร์ และสคูร์	บาริลีย์	อัลเลอร์ตัน	เมอร์วิท ไซลูชั่น	หลักการอุดม ศึกษาของโนลส์	รูปแบบโปรแกรม การศึกษาผู้ใหญ่ ของคาฟาเวลลา	องค์ประกอบคุณ ภาพสถาบันอุดม ศึกษาของทบวง ฯ	ข้อกำหนดของ สถาบันอุดมศึกษา เอกชนของทบวง ฯ
หลักการ ปรัชญา วัตถุประสงค์	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓
ความต้องการองค์กร	✓			✓	✓	✓		✓		
วิสัยทัศน์ขององค์กร	✓	✓		✓		✓				
ภาวะการนำ	✓	✓	✓		✓			✓		
การจัดองค์กร	✓	✓	✓				✓		✓	
บุคลากร	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓
การเงิน	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
ผู้เรียน	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
หลักสูตรและการเรียน การสอน	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การวัดและประเมินผล	✓			✓			✓	✓		✓
อาคารและอุปกรณ์							✓		✓	✓
เทคโนโลยีการศึกษา	✓			✓				✓		
การมีส่วนร่วม	✓	✓		✓	✓		✓	✓		
การสื่อสาร	✓			✓				✓		



จากผลของการวิเคราะห์ตามตารางที่ 9 ได้สรุปเป็นโครงสร้างของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ดังนี้

1. **การบริหารจัดการ** ได้แก่ แนวทางการบริหารจัดการ ลักษณะและหน้าที่ขององค์กรบริหารจัดการ ตลอดจนบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งจะต้องสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

2. **วิสัยทัศน์** ได้แก่ ภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรษัทเกิดความกระฉ่างว่าจะมีทิศทางแนวโน้มการดำเนินงานและภารกิจอย่างไร วิสัยทัศน์นี้จะมีลักษณะจูงใจสามารถจดจำได้ง่าย น่าเชื่อถือ กระทัดรัด และก่อให้เกิดการพัฒนา

3. **การเงิน** ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน วิธีการหาเงินทุนในการดำเนินการ และการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งจะต้องมีการนิยามเชิงปฏิบัติการหรือกำหนดขอบเขตผู้เรียนและขอบเขตการศึกษา

4. **องค์กร** ได้แก่ โครงสร้างและวิธีการดำเนินงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งมีการออกแบบให้เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของสถานประกอบการ

5. **ผู้เรียน** ได้แก่ ขอบข่ายและประเภทผู้เรียนในมหาวิทยาลัยบรรษัท

6. **หลักสูตรและการเรียนการสอน** ได้แก่ ลักษณะของหลักสูตรการศึกษาและการเรียนการสอนที่มีลักษณะเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทจากการบูรณาการความต้องการขององค์กร ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนข้อเสนอนี้มาจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วม

7. **การมีส่วนร่วม** ได้แก่ แนวทางการดำเนินงานและการกำหนดผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้บังเกิดผล

8. **เทคโนโลยีการศึกษา** ได้แก่ ประเภทและจุดมุ่งหมายการใช้เทคโนโลยีการศึกษาสำหรับการเรียนการสอนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท

9. **การวัดและประเมินผล** ได้แก่ ระบบและวิธีการวัดและประเมินผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

10. **การสื่อสารประชาสัมพันธ์** ได้แก่ ระบบและวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท

11. **การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ** ได้แก่ แนวทางหรือวิธีในการจัดตั้งหรือเปิดดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานการจัดการด้านอุดมศึกษาของรัฐ

## 12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ แนวทางการรับรองมาตรฐานการศึกษา และวิทยฐานะสำหรับการศึกษาในมหาวิทยาลัยบรรมชั้

โครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทยนี้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ การเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามEDFRและเป็นแนวทางในการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทย

### ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทยตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ในการศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทยตามเทคนิควิจัยแบบ EDFR ได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

1. EDFR รอบที่ 1 ขั้นสัมภาษณ์เจาะลึก
2. EDFR รอบที่ 2 ขั้นสอบถามความคิดเห็น
3. EDFR รอบที่ 3 ขั้นตรวจสอบฉันทามติ

ผลการวิจัยในส่วนที่ 1 นำเสนอเป็น 2 หัวข้อ คือ

1. ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
2. ผลการวิเคราะห์ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทยด้วยเทคนิค

การวิจัยแบบ EDFR

ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน (รายชื่อในบทที่ 3) เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ตามแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้น (ภาคผนวก ก) สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยตามชั้นการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1 (n=25)

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>1. การบริหารจัดการ</p> <p>1.1 แนวทางการบริหารจัดการ</p> <p>1.2 รูปแบบองค์กรบริหารจัดการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (16%)</li> <li>● ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (8%)</li> <li>● ต้องสร้างระบบที่ชัดเจน สามารถพึ่งพาตนเองได้ เป็นมาตรฐานสากล (4%)</li> <li>● มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุกชั้นตอน (4%)</li> <li>● มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน (4%)</li> <li>● มีเอกภาพในการดำเนินงาน (4%)</li> <li>● มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (4%)</li> <li>● รูปแบบเป็นลักษณะสภาหรือคณะกรรมการบริหาร (76%)</li> <li>● องค์กรประกอบสภาเป็นลักษณะเครือข่ายพันธมิตรประกอบด้วยคณะกรรมการภายในองค์กรและคณะกรรมการจากภายนอก (60%)</li> <li>● คณะกรรมการภายนอกได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วม ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพภายในประเทศและระดับสากล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (40%)</li> <li>● รูปแบบโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการคล้ายสภามหาวิทยาลัยทั่วไป (36%)</li> <li>● คณะกรรมการภายในได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรและผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาขององค์กร (32%)</li> <li>● รูปแบบโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการไม่ต้องเหมือนสภามหาวิทยาลัยทั่วไป มีความหลากหลายขึ้นกับกิจการขององค์กรและทรัพยากรที่เอื้ออำนวย (24%)</li> <li>● CEO เป็นประธานของสภา (16%)</li> <li>● องค์กรบริหารจัดการมีขนาดไม่ใหญ่สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว (4%)</li> <li>● องค์กรบริหารจัดการมีขนาดใหญ่ซึ่งจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้หลากหลายเพื่อให้ครอบคลุมการศึกษาทุกระดับ (4%)</li> <li>● คณะกรรมการภายในจะต้องประกอบด้วยตัวแทนบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะระดับหัวหน้างานที่สามารถเข้าใจงานและรู้ปัญหาได้ดีที่สุด (4%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>1. การบริหารจัดการ</p> <p>1.3 บทบาทขององค์กรบริหารจัดการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงาน (28%)</li> <li>● คณะกรรมการภายนอกมีบทบาทร่วมมืออย่างจริงจังในการดำเนินงานและการให้คำปรึกษาด้านการกำหนดนโยบายการดำเนินงาน พัฒนาหลักสูตร ออกแบบวิธีการเรียนการสอน การวัดประเมินผล (28%)</li> <li>● เป็นผู้ประสาน (20%)</li> <li>● ติดตามดูแล กำกับ และประเมินผลการดำเนินงาน (16%)</li> <li>● กำหนดหลักสูตรการศึกษา (8%)</li> <li>● ประชาสัมพันธ์ให้ภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบภารกิจ และเสนอภาพลักษณ์องค์กร (4%)</li> <li>● บทบาทของ CEO คือ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าและประโยชน์ของการศึกษา มีพันธะภาวะ (commitment) มีส่วนร่วมและส่งเสริมในการดำเนินงานและงบประมาณ และการให้ความรู้ในด้านการบริหารและกลยุทธ์ (4%)</li> </ul>
<p>2. วิสัยทัศน์</p> <p>2.1 ลักษณะวิสัยทัศน์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (36%)</li> <li>● เป็นสิ่งเดียวหรือเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่ รองรับภารกิจองค์กรแม่ (16%)</li> <li>● มีลักษณะท้าทายในการดำเนินการ (4%)</li> <li>● เป็นวิสัยทัศน์ร่วมจากที่คนทุกคนในองค์กรและคนภายนอกมีส่วนร่วมกำหนด (4%)</li> </ul>
<p>2.2 แนวทางวิสัยทัศน์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และศักยภาพในการประกอบวิชาชีพ ทัดเทียมกับบริษัทชั้นนำทั้งภายในและต่างประเทศ และสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกในอนาคต (24%)</li> <li>● มุ่งพัฒนาคนให้มีสมรรถนะ (competency) สร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการทำงานให้สังคม (20%)</li> <li>● เน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (8%)</li> <li>● มุ่งเน้นการปรับประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิต (8%)</li> <li>● ความเป็นเลิศของการพัฒนาบุคลากรขององค์กร (4%)</li> <li>● มุ่งความเป็นเลิศด้านสาขาวิชาชีพนั้น ๆ (4%)</li> <li>● มุ่งพัฒนาให้คนมีวิสัยทัศน์ และมีทัศนคติในการทำงานที่ถูกต้อง (4%)</li> <li>● สร้างภาพพจน์ขององค์กรในการเป็นผู้นำทางสาขาอาชีพ (4%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>2. วิสัยทัศน์</p> <p>2.3 ลักษณะภารกิจ</p> <p>2.4 แนวทางภารกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ภารกิจมีลักษณะเฉพาะเน้นความสอดคล้องกับความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร (20%)</li> <li>● ภารกิจรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (8%)</li> <li>● เน้นการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมจากภายในและภายนอกองค์กร (4%)</li> <li>● การวิจัยและการพัฒนาที่มีลักษณะ customize เป็นเชิงพาณิชย์ เป็น R&amp;D และสามารถนำผลมาใช้ในงานได้ (32%)</li> <li>● ให้การศึกษาเฉพาะทางกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (16%)</li> <li>● การบริการทางวิชาการแก่สังคม แบ่งปันให้กับสังคม (8%)</li> <li>● วางแผนการสร้างและกำหนดกำลังคนล่วงหน้า (8%)</li> <li>● สร้างคนให้รักองค์กร สร้างความผูกพันและค่านิยมที่ดีต่อองค์กร (8%)</li> <li>● การให้คำปรึกษา (4%)</li> <li>● การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไม่ถือเป็นภารกิจหลักแต่เป็นสิ่งที่ตระหนักว่าการทำภารกิจต่าง ๆ ต้องคำนึงถึง (4%)</li> </ul>
<p>3. การเงิน</p> <p>3.1 แนวทางบริหารจัดการ</p> <p>3.2 แหล่งที่มาของเงินทุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้แต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรมากเกินไป (48%)</li> <li>● ในระยะแรกการจัดตั้งต้องอิงองค์กรแม่ ให้ความสำคัญสนับสนุนเพื่อสร้างระบบและให้การดำเนินงานเกิดผล (12%)</li> <li>● ดำเนินการในรูปองค์กรมหาชน ให้มีการระดมทุนจากการซื้อหุ้นกิจการเพื่อสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและก่อให้เกิดความเสมอภาคทางสิทธิประโยชน์ต่อชุมชน (4%)</li> <li>● กรณีผลิตคนให้สังคมด้วยนอกเหนือไปจากองค์กรเอง และมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง รัฐควรให้การสนับสนุนส่งเสริมเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ เช่น การให้เงินทุนสนับสนุนเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป การสนับสนุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต่อการจัดการศึกษา (40%)</li> <li>● กรณีผลิตคนให้กับองค์กรเองโดยตรง บริษัทควรเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องเงินทุน แต่รัฐช่วยด้านการจูงใจให้ดำเนินการเช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี (32%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
3.2 แหล่งที่มาของเงินทุน (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● องค์การแม่ให้การสนับสนุนด้านการเงินในฐานะเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่ง และถือเป็นการลงทุน (28%)</li> </ul>
1.3 แนวทางการแสวงหารายได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ (8%)</li> <li>● การจัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน (20%)</li> <li>● การให้คำปรึกษา (8%)</li> <li>● การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ และทรัพยากรต่าง ๆ (8%)</li> <li>● การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขององค์กร (4%)</li> <li>● การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจและวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ (4%)</li> </ul>
1.4 ค่าธรรมเนียมการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเองในกรณีที่เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมคุณวุฒิของพนักงาน (28%)</li> <li>● บริษัทจ่ายให้ในกรณีที่เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะตามจุดมุ่งหมายขององค์กร (20%)</li> <li>● บุคคลภายนอกเป็นผู้จ่ายเมื่อต้องการเข้ามาศึกษา (12%)</li> <li>● รัฐมีส่วนร่วมจ่ายค่าธรรมเนียมบางส่วน (4%)</li> </ul>
2. องค์กร	
4.1 ลักษณะองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● โครงสร้างองค์กรสามารถปรับและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ (12%)</li> <li>● ขนาดองค์กรกระทัดรัดไม่ต้องใหญ่มาก (12%)</li> <li>● มีโครงสร้างสอดคล้องกับวิธีการบริหารจัดการ (8%)</li> <li>● มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ (8%)</li> <li>● มีลักษณะเป็นเครือข่ายมีความเชื่อมโยงกัน (8%)</li> <li>● เป็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานประสาน (8%)</li> <li>● มีโครงสร้างองค์กรที่มีผู้อยู่ในระดับกลางมากระดับบนและล่างน้อยเพื่อให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ (4%)</li> <li>● มีลักษณะเป็นสหสาขาไม่แบ่งออกเป็นคณะเหมือนมหาวิทยาลัย (4%)</li> <li>● ลักษณะองค์กรเป็นแบบเมตริกซ์มากกว่าเป็นแบบลำดับขั้น (4%)</li> </ul>
4.2 ลักษณะบริหารจัดการในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีมงาน (8%)</li> <li>● ยึดหลักการมีเอกภาพ (4%)</li> <li>● แยกองค์กรเป็นการบริหารแบบแยกเทศจากองค์กรแม่ มีการบริหารงานอย่างอิสระ องค์กรแม่สนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณ และสถานที่ (4%)</li> <li>● บุคลากรที่ดำเนินงานหลากหลาย ให้บุคลากรอื่นเข้ามามีส่วนร่วม (4%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>4.3 หน่วยงานในมหาวิทยาลัย บริษัท</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การแบ่งหน่วยงานคล้ายมหาวิทยาลัย (16%)</li> <li>● การแบ่งหน่วยงานหรือการออกแบบขององค์กรมุ่งเน้นให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรแม่ (12%)</li> <li>● แบ่งหน่วยงานออกตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบริษัท (8%)</li> <li>● แบ่งเป็นฝ่ายพัฒนาวิชาการ ฝ่ายสนับสนุนการศึกษา และฝ่ายจัดการกลาง (8%)</li> <li>● แบ่งเป็นฝ่ายขายและการตลาด การติดต่อลูกค้าฝ่ายประสานงานการอบรม (4%)</li> <li>● แบ่งเป็นหน่วยงานด้านวางแผน คณะวิชา ศูนย์จัดการทางความรู้และเทคโนโลยีการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์ หน่วยบริหารจัดการและบริการการจัดฝึกอบรม หน่วยบริการทางการศึกษา (5%)</li> <li>● แบ่งเป็นส่วนบริหาร วิชาการ การเงิน ประชาสัมพันธ์และการตลาด ศูนย์ฝึกอบรม และสัมพันธ์ (4%)</li> <li>● มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องมาตรฐาน การเทียบโอนประสบการณ์ หน่วยงานวัดประเมินผล หน่วยงานพัฒนาหลักสูตร ห้องปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ ภาษา และการทดลองที่เกี่ยวกับงาน (4%)</li> <li>● แบ่งเป็นหน่วยฝึกอบรม หน่วยพัฒนาสมรรถนะหลัก หน่วยอบรมความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร หน่วยงานประสานกับมหาวิทยาลัยภายนอก หน่วยงานดำเนินการด้านการบริหารความรู้ (4%)</li> <li>● แบ่งเป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนา หน่วยให้บริการให้คำปรึกษา หน่วยงานสอน หน่วยงานให้การสนับสนุนทางเทคโนโลยีการศึกษา หน่วยงานบริหารทั่วไป หน่วยงานฝึกอบรม (4%)</li> <li>● แบ่งเป็นหน่วยงานบริหาร หน่วยงานฝึกอบรม หน่วยงานจัดการด้านความรู้ และแหล่งความรู้ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ง่าย (4%)</li> </ul>
<p>3. ผู้เรียน</p> <p>5.1 การกำหนดผู้เรียน</p> <p>5.2 ประเภทผู้เรียน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำหนดกลุ่มเป้าหมายขึ้นกับวิสัยทัศน์ แผนงาน นโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร (12%)</li> <li>● เป็นระบบเปิดกว้างให้กับผู้สนใจเข้ามาเรียน (8%)</li> <li>● พนักงานบริษัท (68%)</li> <li>● ผู้ที่เตรียมตัวสู่อาชีพ ได้แก่ นักศึกษาปกติ นักศึกษาฝึกงาน (28%)</li> <li>● บุคคลทั่วไป ชุมชน (28%)</li> <li>● ลูกค้า (24%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
5.2 ประเภทผู้เรียน (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● คนในแวดวงธุรกิจ (24%)</li> <li>● ผู้จัดหา (8%)</li> <li>● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4%)</li> <li>● ผู้บริโภค (4%)</li> </ul>
<p>4. หลักสูตรและการเรียนการสอน</p> <p>6.1 ลักษณะหลักสูตร</p> <p>6.2 เนื้อหาหลักสูตร</p> <p>6.3 แนวทางการเรียนการสอน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีลักษณะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง Customize , Tailor Made ตอบสนองความต้องการ และเป้าหมายองค์กร (64%)</li> <li>● การกำหนดหลักสูตรว่าต้องการคนที่มีสมรรถนะอย่างไรเป็นตัวตั้ง (24%)</li> <li>● มีลักษณะยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (16%)</li> <li>● กำหนดหลักสูตรจากองค์กรและผู้ร่วมมือจากภายนอก (16%)</li> <li>● เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ สาขาวิชา (16%)</li> <li>● เน้นคุณธรรมจริยธรรมและการพัฒนาคน (8%)</li> <li>● พัฒนาจากความเคลื่อนไหวของตลาดธุรกิจ (4%)</li> <li>● ไม่ควรมีมาตรฐานเดียวแต่ควรให้เหมาะกับแนวคิดและทิศทางของลูกค้า (4%)</li> <li>● เป็นลักษณะเน้นสมรรถนะเป็นฐาน (4%)</li> <li>● เป็นลักษณะพอร์ทโฟริโอ (4%)</li> <li>● ธุรกิจหลักขององค์กร (32%)</li> <li>● ความรู้ทั่วไป (20%)</li> <li>● ความรู้ด้านธุรกิจทั่วไปและการจัดการ (12%)</li> <li>● การเป็นพลเมืองดีของสังคม (8%)</li> <li>● การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (4%)</li> <li>● พัฒนาทักษะทางภาษา (4%)</li> <li>● ความรู้ทางสังคมศาสตร์ (4%)</li> <li>● เน้นการพัฒนาทักษะ การปฏิบัติและการทำงานจริง (72%)</li> <li>● การฝึกระหว่างทำงาน ( On the job training) (28%)</li> <li>● การสัมมนา อภิปราย (24%)</li> <li>● วิธีการเรียนการสอนเป็นแบบบูรณาการ หลากหลาย (20%)</li> <li>● เน้นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (16%)</li> <li>● การเรียนจากเทคโนโลยี (16%)</li> </ul>



## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>6.3 แนวทางการเรียนการสอน (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเรียนแบบมีพี่เลี้ยง (16%)</li> <li>● การใช้กรณีศึกษา (16%)</li> <li>● เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (8%)</li> <li>● สร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน (8%)</li> <li>● การเรียนโดยมีการวิจัยเป็นฐาน (8%)</li> <li>● การทำโครงการ (8%)</li> <li>● มีแนวทางการเรียนให้เลือกหลากหลายสอดคล้องกับสไตล์การเรียนรู้ของผู้เรียน (8%)</li> <li>● มีลักษณะสอดคล้องกับตัวธุรกิจและเป้าหมายองค์กร (8%)</li> <li>● การเรียนทางไกล (8%)</li> <li>● การพัฒนาทักษะทางความคิด (4%)</li> <li>● การทำงานกลุ่ม (4%)</li> <li>● การเรียนแบบมีส่วนร่วม (4%)</li> <li>● การบรรยาย (4%)</li> <li>● การเรียนในชั้น (4%)</li> <li>● มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อสามารถเข้าถึงการเรียนได้ตลอดเวลา (4%)</li> <li>● สถานการณ์จำลอง (4%)</li> <li>● บทบาทสมมติ (4%)</li> <li>● การสาธิต (4%)</li> <li>● การแสวงหาประสบการณ์จากภายนอกองค์กร (4%)</li> <li>● การจัดการเรียนการสอนเป็นลักษณะเป็นระบบเปิด ยืดหยุ่นในการเข้าศึกษา (4%)</li> </ul>
<p>5. การมีส่วนร่วม</p> <p>7.1 แนวทางการมีส่วนร่วม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ก่อให้เกิดการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation) มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน (24%)</li> <li>● การดำเนินงานในรูปแบบ คณะกรรมการในลักษณะภาคีร่วมหรือเครือข่ายทั้งองค์กร สังคม ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐ สภาอุตสาหกรรม (16%)</li> <li>● มีการกำหนดบรรทัดฐานในการกำหนดข้อตกลงร่วมกันให้ชัดเจนและเป็นระบบในรูปแบบของการทำสัญญา (16%)</li> <li>● มีความใส่ใจจริง สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกันมีความผูกพันต่อกัน (12%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
7.1 แนวทางการมีส่วนร่วม (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมีความร่วมมือกับภายนอกขึ้นกับนโยบายและความต้องการขององค์กร (8%)</li> <li>● ผู้บริหารเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย (4%)</li> <li>● เน้นการสร้างมาตรฐานและการบรรลุจุดหมายร่วมกัน (4%)</li> <li>● องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมมือกับภายนอกเพื่อให้เห็นสังคมที่มีความแตกต่าง (4%)</li> </ul>
7.2 ลักษณะการมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (participation) จากหัวหน้าหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรทั่วไปขององค์กรในด้าน <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นอาจารย์ผู้สอน พี่เลี้ยง (12%)</li> <li>- การกำหนดหลักสูตร (8%)</li> <li>- การวางแผนการดำเนินงาน (4%)</li> <li>- การจัดการเรียนการสอน (4%)</li> <li>- การวิจัย (4%)</li> <li>- การหาทรัพยากร (4%)</li> <li>- การให้ความร่วมมือในการส่งบุคลากรเข้ามาศึกษา (4%)</li> <li>- สร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (4%)</li> <li>- มีการทำงานข้ามสาขาวิชา ให้เกิดความเชื่อมโยงประสาน (4%)</li> <li>- พนักงานบอกรับปัญหา ความต้องการเพื่อพัฒนาหลักสูตร (4%)</li> </ul> </li> <li>● การมีส่วนร่วมกับภายนอก เน้นการให้ความร่วมมือ (cooperation) กับมหาวิทยาลัยทั่วไป องค์กรในวงวิชาชีพ องค์กรระหว่างประเทศ แหล่งความรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาชุมชน ผู้เชี่ยวชาญในชุมชน ในด้าน <ul style="list-style-type: none"> <li>- แบ่งปันการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า (16%)</li> <li>- การจัดการเรียนการสอน (16%)</li> <li>- การพัฒนาหลักสูตร (12%)</li> <li>- การแลกเปลี่ยนความรู้ (8%)</li> <li>- การวิจัย (8%)</li> <li>- สรรหาบุคลากรดำเนินงาน (4%)</li> <li>- การดูแลคุณภาพการดำเนินงาน (4%)</li> </ul> </li> </ul>
6. เทคโนโลยีการศึกษา	
8.1 จุดมุ่งหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้เรียนสามารถเข้ามาเรียนหรือค้นคว้าความรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลา (44%)</li> <li>● ผู้เรียนไม่ต้องเข้าเรียนในชั้นเรียน ซึ่งทำให้เสียเวลาดังกล่าว (12%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
8.1 จุดมุ่งหมาย (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (8%)</li> <li>● การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหาร การเรียนการสอน (8%)</li> <li>● นำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในวิชาพื้นฐานที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง (8%)</li> <li>● เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการมีปฏิสัมพันธ์การเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน (8%)</li> <li>● องค์กรควรผลิตสื่อการเรียนการสอนเองเพื่อสอดคล้องกับความต้องการและเป็นนวัตกรรม (4%)</li> <li>● ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา (4%)</li> <li>● การนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้หลากหลายรูปแบบเพื่อจูงใจผู้เรียน (4%)</li> <li>● เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (4%)</li> <li>● จัดดำเนินการเป็นศูนย์รวมสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning access center) (4%)</li> </ul>
8.2 เกณฑ์การเลือกใช้เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดการใช้ประเภทเทคโนโลยีการศึกษาให้เหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน (20%)</li> <li>● การเลือกใช้ประเภทเทคโนโลยีการศึกษาต้องคำนึงถึงประโยชน์ ความคุ้มค่ากับการลงทุนเพราะเปลี่ยนแปลงไวและมีราคาแพง (16%)</li> <li>● เน้นการใช้เทคโนโลยีหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า (4%)</li> </ul>
7. การวัดและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การวัดและประเมินผลภายในทำทั้งระบบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ สิ่งแวดล้อม และการติดตามผล (28%)</li> <li>● เน้นการวัดสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อดูผลการปฏิบัติในการทำงานจริงเป็นลักษณะ customize assessment (28%)</li> <li>● มีการวัดและประเมินผลหลากหลายรูปแบบทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ (20%)</li> <li>● นำระบบประกันคุณภาพเป็นแนวทางการประเมิน (12%)</li> <li>● ประเมินทั้งความรู้ ทักษะ และปฏิสัมพันธ์ (8%)</li> <li>● เชื่อมโยงการวัดผลกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (8%)</li> <li>● การวัดต้องดูว่ามีบรรลุหรือสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ (12%)</li> <li>● มีการวัดและประเมินผลทุกระยะการศึกษา (4%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
9. การวัดและประเมินผล (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการวัดและประเมินผลโดยตรง (4%)</li> <li>● พิจารณาผลกรวัดจากหลายแหล่งประกอบการประเมิน (4%)</li> <li>● ยึดหลักความเป็นธรรมและความถูกต้อง (4%)</li> <li>● นำมาตรฐานของรัฐมาจับในการประกันคุณภาพและการจัดระบบวัดประเมินผล (4%)</li> <li>● การวัดประเมินผลไม่ผูกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนา (4%)</li> <li>● มีสมาคมวิชาชีพจากภายนอกมาตรวจวัดมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาชีพ (4%)</li> </ul>
8. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ 10.1 แนวทางการสื่อสารสัมพันธ์  10.2 วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจ และสร้างความเข้าใจลงไปในระดับต่าง ๆ (12%)</li> <li>● สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบ (8%)</li> <li>● ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการโดยตรง (4%)</li> <li>● ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง มีความชัดเจน โปร่งใส (4%)</li> <li>● การสร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นประโยชน์จากการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (28%)</li> <li>● การสร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นประโยชน์จากการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (28%)</li> <li>● ประชาสัมพันธ์จากสื่อต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น โทรทัศน์ จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต (28%)</li> <li>● การให้บุคลากรหรือผู้สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การเข้าศึกษาหรือร่วมกิจกรรม (20%)</li> <li>● การสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนให้กับคนภายในหรือภายนอกถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัท (16%)</li> <li>● ประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมหรือผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้เป็นตัวอย่าง (12%)</li> <li>● สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ รูปแบบ (8%)</li> <li>● ประชาสัมพันธ์โดยการจัดกิจกรรมได้แก่ การประชุม นิทรรศการ การสัมมนา (8%)</li> <li>● บุคลากรภายในใช้สื่อสารให้เห็นว่าเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรที่จะต้องร่วมมือ (8%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
10.3 วิธีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคคลภายนอกใช้การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และความสามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ได้อย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับของสังคมเป็นสิ่งจูงใจ (8%)</li> <li>● การตั้งกฎระเบียบสำหรับบุคคลากรที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดขององค์กรโดยผ่านการศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ (8%)</li> <li>● เน้นการสร้างให้เกิดสถานการณ์ที่ก่อการประสานประโยชน์จากการร่วมมือกับบุคคลภายในและภายนอก (8%)</li> <li>● การจัดประชุมบุคคลในกลุ่มวิชาชีพเดียวกันเพื่อหาความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรไปในตัว (4%)</li> </ul>
9. การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รัฐปรับปรุงกฎระเบียบการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับการศึกษาในลักษณะนี้และเกิดความคล่องตัวต่อการดำเนินการของสถานประกอบการ และจัดทำตัวอย่างมหาวิทยาลัยบรรษัทให้เห็นเป็นตัวทดสอบกติกาใหม่ที่ปรับขึ้น (28%)</li> <li>● สามารถดำเนินการได้เลยจากการมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไป (20%)</li> <li>● การเปิดดำเนินการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเต็มรูปแบบจะอิงกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการอุดมศึกษาเอกชน (20%)</li> <li>● รัฐให้การสนับสนุน ให้มีกฎหมายรองรับสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้โดยมีหน่วยงานระดับชาติที่จะส่งเสริมการจัดตั้งและกำกับดูแล (16%)</li> <li>● สามารถดำเนินการได้เลยในรูปของสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยทั่วไป (8%)</li> <li>● สถานประกอบการต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีทีมงานที่ดี มีส่วนร่วมที่ใส่ใจจริง (4%)</li> <li>● สมาคมวิชาชีพเข้ามามีบทบาทในการกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและการดำเนินการ (4%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
<p>10. การรับรองมาตรฐานการศึกษา</p> <p>12.1 การประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>12.2 การรับรองวิทยฐานะ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีองค์กรภายนอกหรือองค์กรวิชาชีพ เพื่อมาตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา (20%)</li> <li>● การประกันคุณภาพให้องค์กรประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐ และมีหน่วยงานรัฐกำกับดูแล (12%)</li> <li>● ระบบประกันคุณภาพการศึกษาใช้ระบบเดียวกับระบบคุณภาพขององค์กร (12%)</li> <li>● มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมจะดูแลและรับผิดชอบในการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท (8%)</li> <li>● การประกันคุณภาพการศึกษาตามบริบทของวิชาชีพนั้นเป็นสิ่งสำคัญ (8%)</li> <li>● ไม่ควรนำด้านอื่นที่เกี่ยวข้องน้อยมาถ่วงน้ำหนักเพราะทำให้เกิดปัญหาความไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (8%)</li> <li>● หน่วยงานรัฐ (สมศ.) เป็นผู้ประเมินมาตรฐานคุณภาพสถาบันและประเมินภาพส่วนรวม (8%)</li> <li>● การกำหนดมาตรฐานหลักสูตรตัวแทนรัฐและสถานประกอบการต้องร่วมพิจารณาในการแบ่งหมวดวิชา และการกำหนดจำนวนหน่วยกิตในลักษณะการใช้แนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับการศึกษาในลักษณะนี้ (20%)</li> <li>● กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามามีบทบาทในการทดสอบและรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ (16%)</li> <li>● รัฐต้องทบทวนกฎระเบียบด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและการรับรองวิทยฐานะให้เหมาะสมกับสถานการณ์การศึกษาในลักษณะนี้ (12%)</li> <li>● มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้รับการยอมรับให้ไปศึกษาต่อได้และได้รับการรับรองในระดับนานาชาติ (12%)</li> <li>● การรับรองวิทยฐานะหรือให้ปริญญาให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่รัฐกำหนด (8%)</li> <li>● การรับรองวิทยฐานะ การประกันคุณภาพการศึกษามือถือระดับชาติ เฉพาะสถาบันการศึกษาลักษณะนี้มาดูแล และมีระบบงานที่คล่องตัว (8%)</li> <li>● รัฐมีความยืดหยุ่นในระเบียบการรับรองวิทยฐานะหรือการให้ปริญญาของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดและมีสัญญาร่วมกัน สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันและออกปริญญาร่วมกันได้ (4%)</li> </ul>

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
12.3 การเทียบโอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานบัณฑิตที่รัฐกำหนด (4%)</li> <li>● กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียนทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน (28%)</li> <li>● มีการเทียบโอนประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นหน่วยกิต โดยใช้ระบบ competency based และมีการกำหนดเกณฑ์อย่างเป็นทางการเป็นมาตรฐาน (20%)</li> <li>● ระบบการเทียบโอนต้องร่วมดำเนินการทั้งหน่วยงานกลางของรัฐและองค์กร (8%)</li> <li>● การเทียบโอนหน่วยกิตจากประสบการณ์และการอบรมให้มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ดำเนินการประเมินและทดสอบความรู้ (4%)</li> </ul>

จากตารางที่ 10 พบว่าผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 คน เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ตามองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 12 ด้าน มีข้อความความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด ดังนี้

1) การบริหารจัดการ แนวทางการบริหารจัดการควรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 64 รูปแบบองค์กรบริหารจัดการควรเป็นลักษณะสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารคิดเป็นร้อยละ 76 และบทบาทขององค์กรบริหารจัดการได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 28

2) วิสัยทัศน์ ลักษณะวิสัยทัศน์ควรมีความเฉพาะเจาะจงและมีความสอดคล้องเป้าหมายองค์กรขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 36 แนวทางวิสัยทัศน์ ได้แก่ มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และศักยภาพในการประกอบวิชาชีพทัดเทียมกับบริษัทชั้นนำทั้งภายในและต่างประเทศและสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกในอนาคตคิดเป็นร้อยละ 24 ลักษณะภารกิจควรเป็นภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะเน้นความสอดคล้องกับความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 20 และแนวทางภารกิจได้แก่ การวิจัยและการพัฒนาที่มีลักษณะ Customize เป็นเชิงพาณิชย์เป็น R&D และสามารถนำผลมาใช้ในงานได้ คิดเป็นร้อยละ 32

3) การเงิน แนวทางการจัดการมีลักษณะการจัดการแบบศูนย์กำไร เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้แต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรมากเกินไป คิดเป็นร้อยละ 48 แหล่งที่

มาเงินทุนได้แก่ กรณีผลิตคนให้สังคมด้วยนอกเหนือไปจากองค์กรเอง และมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง รัฐควรให้การสนับสนุนส่งเสริมเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ เช่น การให้เงินทุนสนับสนุนเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป การสนับสนุนด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต่อการจัดการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 40 แนวทางการแสวงหารายได้ ได้แก่ การจัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกันคิดเป็นร้อยละ 20 และค่าธรรมเนียมการศึกษาได้แก่ บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเองในกรณีที่เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมคุณสมบัติของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 28

4) องค์กร ลักษณะองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรสามารถปรับและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์คิดเป็นร้อยละ 12 แนวทางการบริหารจัดการในองค์กร ได้แก่ มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีมงานคิดเป็นร้อยละ 8 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบรรษัทมีการแบ่งหน่วยงานคล้ายมหาวิทยาลัยคิดเป็นร้อยละ 16

5) ผู้เรียน การกำหนดผู้เรียน การกำหนดกลุ่มเป้าหมายขึ้นกับวิสัยทัศน์ แผนงาน นโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กรคิดเป็นร้อยละ 12 และประเภทผู้เรียนมากที่สุดได้แก่ พนักงานบริษัทคิดเป็นร้อยละ 64

6) หลักสูตรและการเรียนการสอน ลักษณะหลักสูตร มีลักษณะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง Customize , Tailor Made ตอบสนองความต้องการ และเป้าหมายองค์กรคิดเป็นร้อยละ 64 เนื้อหาหลักสูตรได้แก่ ธุรกิจหลักขององค์กรคิดเป็นร้อยละ 32 แนวทางการเรียนการสอนได้แก่ เน้นการพัฒนาทักษะการปฏิบัติและการทำงานจริงคิดเป็นร้อยละ 72

7) การมีส่วนร่วม แนวทางการมีส่วนร่วมได้แก่ ก่อให้เกิดการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation) มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันคิดเป็นร้อยละ 24 ลักษณะการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) จากหัวหน้าหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรทั่วไปขององค์กรในด้านการเป็นอาจารย์ผู้สอน พี่เลี้ยงคิดเป็นร้อยละ 12 การมีส่วนร่วมกับภายนอก เน้นการให้ความร่วมมือ (Cooperation) กับมหาวิทยาลัยทั่วไป องค์กรในวงวิชาชีพ องค์กรระหว่างประเทศ แหล่งความรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาชุมชน ผู้เชี่ยวชาญในชุมชน ในด้านแบ่งปันการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าคิดเป็นร้อยละ 16

8) การวัดและประเมินผล ได้แก่ การวัดและประเมินผลภายในทำทั้งระบบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ สิ่งแวดล้อม และการติดตามผลคิดเป็นร้อยละ 28

9) เทคโนโลยีการศึกษา จุดมุ่งหมาย ได้แก่ ผู้เรียนสามารถเข้ามาเรียนหรือค้นคว้าความรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลาคิดเป็นร้อยละ 44 เกณฑ์การเลือกใช้เทคโนโลยี ได้แก่ กำหนดการใช้ประเภทเทคโนโลยีการศึกษาให้เหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน คิดเป็นร้อยละ 20

10) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ มีแนวทางได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจ และสร้างความเข้าใจลงไปในระดับต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละ 12 วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้แก่ การสร้างความ



เข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นประโยชน์จากการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์การคิดเป็นร้อยละ 28

11) การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ ได้แก่ รัฐปรับปรุงกฎระเบียบการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับการศึกษาในลักษณะนี้และเกิดความคล่องตัวต่อการดำเนินการของสถานประกอบการ และจัดทำตัวอย่างมหาวิทยาลัยบรรษัทให้เห็นเป็นตัวทดสอบกติกาใหม่ที่ปรับขึ้นคิดเป็นร้อยละ 28

12) การรับรองมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ มีองค์กรภายนอกหรือองค์กรวิชาชีพ เพื่อมาตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 20 การรับรองวิทยฐานะได้แก่ การกำหนดมาตรฐานหลักสูตรตัวแทนรัฐและสถานประกอบการต้องร่วมพิจารณาในการแบ่งหมวดวิชา และการกำหนดจำนวนหน่วยกิตในลักษณะการใช้แนวคิดใหม่ที่สอดคล้องกับการศึกษาในลักษณะนี้ คิดเป็นร้อยละ 20

## 2. ผลการวิเคราะห์ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

จากผลการสัมภาษณ์ได้นำไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 สำหรับสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 1 จำนวน 25 คน เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 22 คน และ EDFR รอบที่ 3 การตรวจสอบฉันทามติเกี่ยวกับรูปแบบ (ตัวอย่างแบบสอบถามดังภาคผนวก ก)

ผลการวิเคราะห์ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR จากเครื่องมือวิจัยซึ่งเป็นแบบสอบถามข้างต้นมีดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>การบริหารจัดการ</b>						
<b>แนวทางการบริหารจัดการ</b>						
1. มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการดำเนินงาน	*					*=5
2. ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	*					*=5
3. มีเอกภาพ มีอิสระ และสามารถบริหารจัดการได้อย่าง เบ็ดเสร็จ		*				*=4
4. สามารถพึ่งพาตนเองได้	*					*=5
5. สร้างระบบชัดเจน และเป็นมาตรฐานสากล	*					*=5
6. มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุก ขั้นตอน	*					*=5
<b>รูปแบบองค์กรบริหารจัดการ</b>						
1. ดำเนินงานในรูปสภามหาวิทยาลัย มีลักษณะคล้ายกับ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็น สถาบันการศึกษาและเป็นมาตรฐาน			*			*=3
2. ดำเนินงานในรูปคณะกรรมการบริหาร มีลักษณะต่าง จากสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ขึ้นกับวัตถุประสงค์ ลักษณะกิจการ และทรัพยากรขององค์กร		*				*=4
3. องค์กรบริหารจัดการมีลักษณะเป็นเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วยคณะกรรมการจากภายในและคณะกรรมการ จากภายนอกองค์กร	*					*=5
4. คณะกรรมการภายในได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนบุคลากรทุกระดับและผู้จัดการศึกษา ขององค์กร		*				*=4.5
5. คณะกรรมการภายนอก เป็นผู้ที่มีความรู้ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมเป็นอย่างดี ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ภายในและต่างประเทศ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง		*				*=4
6. องค์กรบริหารจัดการมีขนาดกระทัดรัด เพื่อให้สามารถ ดำเนินงานได้คล่องตัว	*					*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
7. องค์กรบริหารจัดการมีขนาดใหญ่ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้หลากหลายสามารถให้คำปรึกษาสำหรับการจัดการศึกษาได้หลายระดับ				*		*=2
<b>บทบาทขององค์กรบริหารจัดการ</b>						
1. กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานขององค์กร	*					*=5
2. กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาที่ตอบสนองความมุ่งหมายขององค์กร	*					*=5
3. ติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงาน	*					*=5
4. ประชาสัมพันธ์ภารกิจ และเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร	*					*=5
5. แสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการดำเนินงาน		*				*=4
6. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีบทบาทเป็นประธานสภาฯ ให้ความสำคัญและคุณค่าของการศึกษามีส่วนร่วม และส่งเสริมการดำเนินงาน	*					*=5
<b>2. วิสัยทัศน์และภารกิจ</b>						
<b>ลักษณะวิสัยทัศน์</b>						
1. มีความเฉพาะเจาะจง มุ่งสู่เป้าหมายและรองรับภารกิจขององค์กรแม่	*					*=5
2. เป็นสิ่งเดียวหรือเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่		*				*=4
3. เป็นวิสัยทัศน์ร่วมจากการที่ทุกคนในองค์กรและคนภายนอกมีส่วนร่วมกำหนด	*					*=5
<b>แนวทางวิสัยทัศน์</b>						
1. มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะดี และมีสมรรถนะ (Competency) ในการประกอบวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของโลก	*					*=5
2. มุ่งการวิจัยและพัฒนาเพื่อผลิตนวัตกรรมให้กับองค์กร	*					*=5
3. มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	*					*=5
4. มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำขององค์กรในสาขาวิชาชีพ	*					*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
5. มุ่งความเป็นเลิศในการพัฒนาบุคคลเพื่อผลสำเร็จขององค์กรและสังคม	*					*=5
<b>ลักษณะภารกิจ</b>						
1. มุ่งเน้นสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร	*					*=5
2. รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	*					*=5
3. เน้นการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมจากภายในและภายนอกองค์กร	*					*=5
<b>แนวทางภารกิจ</b>						
1. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถนำผลวิจัยมาใช้ในงานได้	*					*=5
2. ให้การศึกษาเฉพาะทางกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร		*				*=4
3. บริการทางวิชาการแก่สังคม แบ่งปันองค์ความรู้สู่สังคม	*					*=5
4. ตระหนักถึงความสำคัญของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและดำเนินการแทรกไปทุกภารกิจ		*				*=4
5. สร้างคนให้รัก ผูกพัน และมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กร		*				*=4.5
6. วางแผนการสร้างและกำหนดกำลังคนล่วงหน้าให้กับองค์กรและสังคม	*					*=5
<b>3. การเงิน</b>						
<b>แนวทางการบริหารจัดการ</b>						
1. มีลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร (profit center) เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้ แต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรเป็นหลัก		*				*=4.5
2. ในระยะเริ่มต้นการจัดตั้ง องค์กรแม่ให้ความสำคัญสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อสร้างระบบและผลักดันให้การดำเนินงานเกิดผล		*				*=4.5
3. การสนับสนุนงบประมาณให้ถือเป็นการลงทุนด้านคน ไม่ถือเป็นค่าใช้จ่าย		*				*=4.5

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
4. ดำเนินการในรูปองค์กรมหาชน มีการระดมทุนซื้อหุ้น ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเสมอภาคทางสิทธิประโยชน์ต่อชุมชน <b>แหล่งที่มาของเงินทุน</b>			*			*=3
1. กรณีพัฒนาคนให้กับองค์กรเพียงอย่างเดียว บริษัทรับผิดชอบเรื่องเงินทุน แต่รัฐช่วยในด้านการจูงใจให้ดำเนินการ เช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี		*				*=4.5
2. กรณีร่วมพัฒนาคนให้สังคม และมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง รัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนทั้งองค์กรและบุคคล เพราะถือเป็นการพัฒนาประเทศ เช่น สนับสนุนด้านเงินทุน บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ			*			*=4.5
3. ระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ <b>แนวทางการแสวงหารายได้</b>						*=3
1. จัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน			*			*=4
2. บริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ			*			*=4
3. การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ และทรัพยากร			*			*=4
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมองค์กรสู่ภายนอก			*			*=4.5
5. สร้างความร่วมมือทางธุรกิจและวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ		*				*=5
<b>ค่าธรรมเนียมการศึกษา</b>						
1. บริษัทจ่ายให้ถ้าเป็นการฝึกอบรมพัฒนาทักษะตามจุดมุ่งหมายองค์กร			*			*=5
2. บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเอง หากเป็นเพิ่มเติมคุณวุฒิปนักงาน			*			*=5
3. บุคคลภายนอกเป็นผู้จ่ายเมื่อต้องการเข้ามาศึกษา			*			*=5
4. รัฐมีส่วนร่วมจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาบางส่วน			*			*=4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
4. <b>องค์กร</b>						
<b>ลักษณะองค์กร</b>						
1. สามารถปรับยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	*					*=5
2. มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ เพื่อให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วม		*				*=4.5
3. การแบ่งศาสตร์การศึกษาเป็นคณะวิชาคล้ายมหาวิทยาลัยทั่วไป				*		*=2.5
4. การแบ่งศาสตร์การศึกษาไม่จำเป็นต้องเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไปมีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา เป็นการบริหารจัดการแบบหน่วยเดียว		*				*=4
5. แบ่งหน่วยงานตามภารกิจ มีจุดมุ่งหมายสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรแม่		*				*=4
6. องค์กรมีขนาดกระทัดรัด ไม่ซับซ้อน	*					*=5
7. องค์กรมีลักษณะเป็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานประสาน	*					*=5
<b>ลักษณะการบริหารจัดการในองค์กร</b>						
1. มีการดำเนินงานแบบที่มงาน	*					*=5
2. มีเอกภาพ แยกองค์กรบริหารเป็นอิสระจากองค์กรแม่ ฟังพาดตัวเองได้		*				*=4.5
3. หน่วยงานภายในองค์กรทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน	*					*=5
4. แต่ละหน่วยงานมีจุดรวมด้านนโยบายเดียวกัน มองเห็นภาพใหญ่ขององค์กร	*					*=5
5. บุคลากรมีความหลากหลายด้านประสบการณ์และความรู้	*					*=5
6. บุคลากรในองค์กรมีจำนวนไม่มาก ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ประสานงาน	*					*=5
7. บุคลากรจากหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานเรียนการสอน การวัดประเมินผล การรับนักศึกษา		*				*=4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบริษัท</b>						
1. หน่วยงานจัดการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานวางแผนการเงิน บุคลากร ธุรการ การตลาด การขาย ประชาสัมพันธ์	┌───┐	*				*=4
2. หน่วยงานจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร การจัดการ	┌───┐	*				*=5
3. หน่วยงานวิจัยพัฒนาและผลิตนวัตกรรม	┌───┐	*				*=5
4. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะหลักการทำงาน	┌───┐	*				*=5
5. หน่วยงานบริหารจัดการด้านความรู้และสารสนเทศ	┌───┐	*				*=5
6. หน่วยบริการทางการศึกษา ได้แก่ งานบริการเทคโนโลยีการศึกษา เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่	┌───┐	*				*=5
7. หน่วยปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยทั่วไป ด้านประกันคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและอาชีพ เทียบโอนหน่วยกิต	┌───┐	*				*=5
8. ห้องปฏิบัติการด้านภาษา คอมพิวเตอร์ และห้องทดลองเกี่ยวกับงาน	┌───┐	*				*=4.5
9. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง	┌───┐	*				*=5
<b>5. ผู้เรียน</b>						
<b>การกำหนดผู้เรียน</b>						
1. กำหนดตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์องค์กร	┌───┐	*				*=5
2. เป็นระบบเปิดกว้างให้กับผู้สนใจเข้ามาเรียนทั่วไป	┌───┐	*				*=4
<b>ประเภทผู้เรียน</b>						
1. พนักงานบริษัท	┌───┐	*				*=4.5
2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้บริโภค ผู้แทนจำหน่าย บริษัทลูก องค์กรพันธมิตร คู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	┌───┐	*				*=4
3. ผู้ที่เตรียมตัวสู่อาชีพ ได้แก่ นักศึกษาทั่วไป นักศึกษาฝึกงาน	┌───┐	*				*=4
4. บุคคลทั่วไปที่สนใจต้องการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญทางอาชีพ	┌───┐	*				*=4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>6. หลักสูตรและการเรียนการสอน</b>						
<b>ลักษณะหลักสูตร</b>						
1. มีการพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง (Tailor Made) มุ่งตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร เน้นการนำความรู้มาใช้ในองค์กร	*					*=5
2. มีจุดมุ่งหมายในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ	*					*=5
3. เป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน	*					*=5
4. เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ สหสาขาวิชา	*					*=5
5. เน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร		*				*=4
6. มีความลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาชีพในระดับลึก	*					*=5
7. เป็นหลักสูตรที่สร้างและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	*					*=5
8. มีความยืดหยุ่น ทันสมัย ปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบได้ตลอดเวลา ให้เหมาะกับความต้องการของลูกค้า และเทียบเคียงกับความเคลื่อนไหวในธุรกิจ	*					*=5
9. กำหนดหลักสูตรจากความร่วมมือและความต้องการของหน่วยธุรกิจภายในองค์กร และความร่วมมือจากภายนอก	*					*=5
<b>เนื้อหาหลักสูตร</b>						
1. ธุรกิจหลักขององค์กร	*					*=5
2. ธุรกิจทั่วไป การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ		*				*=4
3. สังคมศาสตร์และความรู้วิชาทั่วไป			*			*=4
4. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดีของสังคม		*				*=4.5
5. การพัฒนาทักษะทางภาษาและการสื่อสาร		*				*=4
<b>แนวทางการเรียนการสอน</b>						
1. การเรียนการสอนแบบการทำงานเป็นฐาน	*					*=5
2. การเรียนแบบบูรณาการเนื้อหาและวิธีการ	*					*=5
3. การเรียนแบบมีส่วนร่วม	*					*=5
4. การเรียนโดยมีการวิจัยเป็นฐาน	*					*=5
5. การเรียนรู้จากกรณีศึกษาและเทคโนโลยี		*				*=4
6. มุ่งพัฒนาทักษะ ความคิด การปฏิบัติ และการทำงาน	*					*=5



ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
7. เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีสมรรถนะถึงระดับประเมิน (Assessment) ได้	*					*=5
8. สร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน	*					*=5
9. ผนวกวิชาเอกเข้ามาเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นโจทย์ในการเรียนให้มากที่สุด	*					*=5
10. ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	*					*=5
11. ออกแบบการเรียนรู้ให้หลากหลาย รองรับวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ต่างกัน	*					*=5
7. การมีส่วนร่วม แนวทางการมีส่วนร่วม						
1. ดำเนินงานในรูปสภา หรือคณะกรรมการในลักษณะภาคีร่วมหรือเครือข่ายทั้งหน่วยการศึกษา ภาครัฐ ธุรกิจ อุตสาหกรรม สังคม และชุมชน	*					*=5
2. กำหนดข้อตกลงร่วมกันให้ชัดเจนและเป็นระบบในรูปของสัญญาการศึกษา		*				*=4.5
3. มีตัววัดที่ชัดเจนเพื่อให้ทราบผลลัพธ์จากความร่วมมือ	*					*=5
4. ก่อให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation)	*					*=5
5. สร้างความเชื่อมั่นและไว้ใจกัน มีความผูกพันต่อกัน	*					*=5
3. มีผู้รับผิดชอบประสานงานความร่วมมือโดยตรงที่มีทักษะในการสื่อสารดี	*					*=5
ลักษณะการมีส่วนร่วม						
1. การมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ต่าง ๆ ดังนี้						
- วางนโยบายและแผนดำเนินงาน	*					*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
- กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัด ประเมินผล และการวิจัย	*					*=5
- การเป็นผู้สอน พี่เลี้ยง	*					*=5
- การสร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	*					*=5
- การส่งบุคลากรมาศึกษา	*					*=5
- การใช้ทรัพยากร	*					*=5
2. การมีส่วนร่วมกับภายนอก เน้นการให้ความร่วมมือ (Cooperation) ดังนี้						
- การพัฒนาหลักสูตร	*					*=5
- การจัดการเรียนการสอน	*					*=5
- การใช้ทรัพยากร	*					*=5
- การแลกเปลี่ยนความรู้	*					*=5
- การสรรหาบุคลากร	*					*=5
- การดูแลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	*					*=5
- ค่าใช้จ่ายและรายได้		*				*=4
8. เทคโนโลยีการศึกษา						
จุดมุ่งหมาย						
1. ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา	*					*=5
2. ผู้เรียนไม่ต้องเข้าเรียนในชั้น ทำให้ไม่เสียเวลางาน		*				*=4
3. ใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบเพื่อจูงใจผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงาน	*					*=5
4. ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา		*				*=4.5
5. เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและการ เรียนการสอน		*				*=4.5
6. เพื่อประโยชน์ในการปฏิสัมพันธ์ การเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยน ความรู้ในงาน	*					*=5
7. เพื่อการค้นคว้าวิจัย		*				*=4
8. เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคม		*				*=4
9. เพื่อการทดสอบวัดความรู้และประเมินผล		*				*=4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>เกณฑ์การเลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษา</b>						
1. มีความเหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน	*					*=5
2. มีประโยชน์ คุ่มค่ากับการลงทุน เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว มีราคาแพง	*					*=5
3. พิจารณาเทคโนโลยีที่มีอยู่ก่อนและใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า	*					*=5
4. ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียน	*					*=5
<b>9. การวัดและประเมินผล</b>						
1. วัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ หลากหลายรูปแบบ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ	*					*=5
2. วัดผลการบรรลุความต้องการและเป้าหมายขององค์กร	*					*=5
3. วัดสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อดูผลงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน	*					*=5
4. วัดผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเช่น พฤติกรรม ความคิดและทัศนคติต่อสังคม	*					*=5
5. วัดประเมินผลผู้สอนและการดำเนินการเรียนการสอน	*					*=5
6. นำระบบประกันคุณภาพเป็นแนวทางการวัดประเมินผล	*					*=5
7. ยึดหลักความเป็นธรรมและความถูกต้อง	*					*=5
8. นำการวัดผลการศึกษาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา แต่ไม่เป็นปัจจัยหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน		*				*=4
9. ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการวัดและประเมินผลโดยตรง		*				*=4
10. การวัดผลการศึกษาที่ได้ปริญญาหรือคุณวุฒิต้องดำเนินการเป็นมาตรฐานโดยอิงเกณฑ์ของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	*					*=5
<b>10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>						
<b>แนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>						
1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ และผลักดันให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับ	*					*=5

ข้อความคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
2. สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ รูปแบบ	*					*=5
3. ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยตรง	*	*				*=4
4. ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง มีความเข้าใจชัดเจน และโปร่งใส	*	*				*=5
<b>วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>						
1. สร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นประโยชน์ของการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร	*	*				*=5
2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับของสังคม	*	*				*=5
3. เสนอกิจกรรมหรือผลสำเร็จให้เห็นเป็นตัวอย่าง	*	*				*=5
4. ให้บุคลากรและผู้สนใจมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เข้าศึกษา ร่วมกิจกรรม	*	*				*=5
5. เสนอผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น โทรทัศน์ จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต	*	*				*=4
6. จัดกิจกรรมการประชุมสัมมนา นิทรรศการ	*	*				*=5
7. สื่อสารให้บุคลากรเห็นว่าเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรที่ต้องร่วมมือ	*	*				*=5
8. ตั้งกฎระเบียบให้พัฒนาสมรรถนะหลักต่าง ๆ โดยผ่านการศึกษาในหลักสูตร	*	*				*=5
9. จัดประชุมบุคคลในกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน เพื่อหาความต้องการในการสร้างหลักสูตร อันเป็นการสร้างความร่วมมือและประชาสัมพันธ์หลักสูตร	*	*				*=5
10. เน้นการสร้างให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์จากการร่วมมือกับบุคคลภายในและภายนอก	*	*				*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
11. การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ						
1. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งในลักษณะสถาบัน						
<u>อิสระ</u> จะต้องดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยมีกฎระเบียบเฉพาะ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการ	*					*=5
- มีหน่วยงานระดับชาติเฉพาะกำกับดูแลและส่งเสริมการจัดตั้ง เช่น จัดทำเอกสารและสื่อเผยแพร่ มีคู่มือการจัดตั้ง และทดลองทำมหาวิทยาลัยบรรษัทต้นแบบ		*				*=4
- สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ		*				*=4
2. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งแบบมหาวิทยาลัย						
<u>ทั่วไป</u> ต้องดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและการเปิดดำเนินการโดยอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป		*				*=4
- ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐ	*					*=5
3. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งโดยความร่วมมือกับ						
สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในรูปแบบของสถาบันสมทบ จะต้อง						
ดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและเปิดดำเนินการตามระเบียบการเข้ารับสมทบของสถาบันอุดมศึกษา		*				*=4
- ดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการและการกำกับดูแลของสถาบันหลัก		*				*=4
4. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งโดยความร่วมมือกับ						
สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในรูปแบบของ <u>คู่สัญญา</u> จะต้อง						
ดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และสามารถให้ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาคู่สัญญาเป็นข้อมูลในการจัดตั้งได้	*					*=5

ข้อความถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการบริหารจัดการร่วมกัน โดยมหาวิทยาลัยบรรษัท มีอิสระในการจัดการ และมีองค์กรบริหารจัดการเอง</li> <li>- ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษา</li> </ul>		*				*=4.5
<p><b>ลักษณะมหาวิทยาลัยบรรษัทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย</b></p>						
1. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอิสระ	*					*=5
2. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป			*			*=3
3. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันสมทบ			*			*=3
4. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันคู่สัญญา กับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป		*				*=4
<p><b>12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา</b></p>						
<p><b>แนวทางการรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา</b></p>						
<p>1. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอิสระ จะต้องดำเนินการดังนี้</p>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงตามกฎระเบียบเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท (มหาวิทยาลัยบรรษัทให้ปริญญาเองได้)</li> </ul>	*					*=5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เกณฑ์การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษาเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป แต่จัดระบบการปฏิบัติให้มีความสะดวกและคล่องตัว</li> </ul>	*					*=5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีองค์กรกลางระดับชาติทำหน้าที่กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน และรับรองวิทยฐานะและรับรองมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท</li> </ul>	*					*=5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มองค์กรธุรกิจหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามาเป็นหลักในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการทดสอบ และให้การรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ ส่วนรัฐทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดดำเนินการ</li> </ul>	*					*=5

ข้อความถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
- ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสามารถใช้ระบบคุณภาพขององค์กรได้		*				*=4
- มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้รับการยอมรับและรับรอง ในระดับชาติและนานาชาติ และสามารถเทียบเคียงได้	*					*=5
2. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะมหาวิทยาลัยทั่วไป จะต้องดำเนินการดังนี้						
- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	*					*=5
- หน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษาเป็นผู้กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมินและรับรอง	*					*=5
3. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นสถาบันสมทบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป						
- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	*					*=5
- สถาบันหลักรับผิดชอบดูแลการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญาของสถาบันหลัก) และมาตรฐานการศึกษา	*					*=5
4. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นผู้สัญญากับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป						
- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	*					*=5
- มหาวิทยาลัยบรรษัทและสถาบันคู่สัญญาร่วมกัน ดำเนินการด้านการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญา ร่วมกัน) และมาตรฐานการศึกษา	*					*=5
<b>การเทียบโอนประสบการณ์</b>						
1. มีการเทียบโอนประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นหน่วยกิต โดยให้ระบบสมรรถนะเป็นฐาน		*				*=4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
1. กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพดำเนินการเทียบโอน ประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียน ทั้งใน ด้านการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน	*					*=5
3. สถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ดำเนินการรับเทียบ โอนประสบการณ์		*				*=4
2. ระบบการเทียบโอนต้องร่วมดำเนินการเป็นเครือข่ายทั้ง หน่วยงานของรัฐ สถาบันอุดมศึกษา สมาคมวิชาชีพ สถานประกอบการ	*					*=5

แบบสอบถามข้างต้นนี้เป็นแบบสอบถามที่ได้พัฒนามาจากการดำเนินการวิจัยตามวิธีการ EDFR ในรอบที่ 3. ซึ่งแสดงผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ ผลจากแบบสอบถามผู้วิจัย ได้ทำการตัดข้อความที่มีความสอดคล้องของคำตอบผู้เชี่ยวชาญในระดับน้อยออกไป คือ มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เกิน 1.50 และผลต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.00 โดยมีรายชื่อที่ตัดออก คือ

1. บทบาทขององค์กรบริหารจัดการ ข้อย่อยที่ 5 การแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการดำเนินงาน
2. แนวทางภารกิจ ข้อย่อยที่ 4 การตระหนักถึงความสำคัญของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและดำเนินการแทรกไปทุกภารกิจ
3. แนวทางการบริหารจัดการการเงิน ข้อย่อยที่ 3 และ 4 การสนับสนุนงบประมาณให้ถือเป็นการลงทุนด้านคน ไม่ถือเป็นค่าใช้จ่าย และการดำเนินการในรูปองค์กรมหาชน มีการระดมทุนซื้อหุ้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเสมอภาคทางสิทธิประโยชน์ต่อชุมชน
4. แนวทางการแสวงหารายได้ ข้อย่อยที่ 3 การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ และทรัพยากร
5. ค่าธรรมเนียมการศึกษา ข้อย่อยที่ 4 รัฐมีส่วนร่วมจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาบางส่วน
6. ประเภทผู้เรียน ข้อย่อยที่ 4 บุคคลทั่วไปที่สนใจต้องการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญทางอาชีพ
7. การมีส่วนร่วมกับภายนอก ข้อย่อยที่ 7 ค่าใช้จ่ายและรายได้



8. จุดมุ่งหมายเทคโนโลยีการศึกษา ข้อย่อยที่ 2 ผู้เรียนไม่ต้องเข้าเรียนในชั้น ทำให้ไม่เสียเวลางาน
9. การวัดและประเมินผล ข้อย่อยที่ 9 การตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการวัดและประเมินผลโดยตรง
10. การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในลักษณะสถาบันอิสระข้อย่อยที่ 2 มีหน่วยงานระดับชาติเฉพาะกำกับดูแลและส่งเสริมการจัดตั้ง เช่น จัดทำเอกสารและสื่อเผยแพร่ มีคู่มือการจัดตั้ง และทดลองทำมหาวิทยาลัยบรรมชั้ต้นแบบ
11. ประเภทมหาวิทยาลัยบรรมชั้ที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ข้อย่อยที่ 2 มหาวิทยาลัยบรรมชั้ในลักษณะสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป  
ผู้วิจัยนำผลจากการพัฒนาร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทย เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในขั้นตอนการวิจัยที่ 5

## ส่วนที่ 2 ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทย

จากการที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน (รายชื่อในบทที่ 3) ร่วมสัมมนาอภิปราย ระดมสมอง และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ตลอดจนข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. **ข้อคิดเห็น** ผลการนำเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทยมีดังนี้

1.1 ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจัดการศึกษาในลักษณะมหาวิทยาลัยบรรมชั้ในประเทศไทย พบผลดังนี้

1.1.1 ในภาวะที่ภาคอุตสาหกรรมมีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพตรงตามความก้าวหน้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นสถานประกอบการสมัยใหม่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จากการจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมที่รองรับภารกิจซึ่งไม่มุ่งเน้นคุณวุฒิวิชาการแบบมหาวิทยาลัยทั่วไป แต่เป็นการพัฒนาในสายคุณวุฒิวิชาชีพ

1.1.2 จากปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่างระบบการศึกษาและระบบการทำงานในสถานประกอบการ ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมของบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที ต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเป็นส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นความไม่

เชื่อมโยงระหว่าง 2 ระบบ เพราะฉะนั้นการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยให้โลกการศึกษาและโลกการทำงานมาเชื่อมโยงกัน

1.1.3 บุคลากรมีความต้องการพื้นฐานที่จะประสบความสำเร็จในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ จะต้องมียุทธศาสตร์สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละสาขาวิชาชีพของแต่ละสถานประกอบการ คุณสมบัติดังกล่าวมหาวิทยาลัยทั่วไปไม่สามารถจัดได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการ จึงมีความจำเป็นที่สถานประกอบการต้องดำเนินการพัฒนาให้บุคคลมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.1.4 โดยทั่วไปการดำเนินงานทางธุรกิจจะต้องมีแผนการลงทุน ซึ่งการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทขึ้นนับเป็นการลงทุนระยะยาว ซึ่งมีผลกระทบต่อการแก้ปัญหาอื่น ๆ ได้อีกมาก เพราะเป็นการดำเนินการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และลดความสูญเปล่า นอกจากนี้ ยังเป็นการจัดระบบระเบียบให้กับองค์กร ทำให้องค์กรบริหารจัดการง่ายขึ้น ดังนั้นถึงแม้ว่าการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการได้ยากและมีอุปสรรคต่าง ๆ แต่ก็มีผลจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ

โดยสรุป จากผลการเสนอข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความต้องการจัดการศึกษาในลักษณะมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย พบว่ามีความต้องการให้จัดตั้งขึ้นเนื่องจากความจำเป็นในการผลิตคนสู่การทำงาน เพื่อให้พัฒนาทักษะและสมรรถนะให้ตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้จัดการศึกษา และทำให้สามารถแก้ปัญหาการจัดการศึกษาไม่ตรงความต้องการของผู้ใช้ดังที่ผ่านมา ผลการเสนอข้อคิดเห็นนี้จึงเป็นการยืนยันได้ว่าการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเกิดจากความต้องการและการเห็นความจำเป็นจากภาคประกอบการในประเทศไทยได้จริง

## 1.2 ด้านความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ

1.2.1 มหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปไม่มีความเหมาะสมในด้านความสะดวกต่อการจัดตั้งเพราะมีระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ซึ่งง่ายกว่าจัดตั้งเป็นสถาบันอิสระที่ต้องรอกฎหมายใหม่ แต่การมีส่วนร่วมจากสมาคมวิชาชีพปัจจุบันยังเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก

1.2.2 มหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันสมทบและสถาบันคู่สัญญา ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างสองฝ่าย ทั้งสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปและสถานประกอบการ มีความเป็นไปได้และเหมาะสมในการดำเนินการมากกว่า เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษา มีความชำนาญและประสบการณ์ในการเตรียมคนสำหรับโลกอนาคต ในขณะที่องค์กรจะพัฒนาคณะสำหรับปัจจุบัน มาร่วมกันช่วยเสริมจะทำให้ก้าวกระโดดไปได้ดีกว่า และทำให้โลกของการทำงานและการศึกษาเป็นโลกเดียวกัน ซึ่งเป็นการลดช่องว่างของการทำงานและการศึกษา

### 1.3 ด้านข้อวิจารณ์ต่อรูปแบบ

1.3.1 มหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอิสระหรือสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ซึ่งดำเนินงานจัดศึกษาอย่างเต็มรูปแบบไม่ใช่แกนหลักของการดำเนินงานด้านธุรกิจ ประกอบกับ จำนวนผู้เรียนในแวดวงวิชาชีพมีกลุ่มจำกัด อาจทำให้ไม่เหมาะสมและคุ้มค่าในการจัดตั้งเป็น มหาวิทยาลัย

1.3.2 การใช้ชื่อ “มหาวิทยาลัยบรรษัท” อาจทำให้สื่อความเข้าใจไปถึงภาพ ของมหาวิทยาลัยทั่วไป ที่มุ่งเน้นคุณวุฒิด้านการศึกษา หากใช้ชื่อที่ให้ความหมายในลักษณะของ สถาบันที่พัฒนาด้านสมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานจะก่อให้เกิดความเข้าใจ จุดมุ่งหมายของสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้ได้ชัดเจนขึ้น

1.3.3 มหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอิสระ หากดำเนินการเองโดยไม่ สร้างความร่วมมืออาจทำให้ระบบการศึกษาอ่อนแอลง เพราะจะทำให้สถาบันการศึกษาและสถาน ประกอบการแยกตัวกัน และภาคประกอบการก็จะแคบเพราะพัฒนาไปในแนวทางเพียงอย่างเดียว

2. ข้อเสนอแนะ ผลการนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท ในประเทศไทยมีดังนี้

#### 2.1 วิสัยทัศน์

2.1.1 เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ หรือปริญญา เช่น การยกระดับบุคลากร การพัฒนาองค์กร การพัฒนาความสามารถและความ ชำนาญของการทำงาน

2.1.2 มหาวิทยาลัยบรรษัทควรเน้นบทบาทในการให้วิธีการคิดแก่บุคลากรทำ ให้เขาสามารถมองเห็นปัญหา สามารถหาข้อมูล และวิเคราะห์ได้ เพราะโจทย์ในการทำงานจริงจะ ต้องมีการแก้ปัญหาตลอดเวลา

2.1.3 บทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรสนับสนุนการดำเนินงาน “school to work” และการฝึกงานของมหาวิทยาลัยทั่วไป เพื่อสนับสนุนให้นักเรียนและนักศึกษามีการฝึก งานเต็มรูปแบบ

2.1.4 ในการกำหนดความหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทไม่ควรเน้นด้านวุฒิ การศึกษาแต่เน้นควรเน้นการได้มาซึ่งความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานเป็นหลัก

2.1.5 มหาวิทยาลัยบรรษัทควรจัดระบบเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ที่ทำ ให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ที่ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูน ศักยภาพ

## 2.2 การมีส่วนร่วม

รูปแบบที่มีความเหมาะสมควรเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีความเป็นรูปธรรม ในการให้ความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพ รูปแบบจะต้องมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และมีความยั่งยืนในการพัฒนาบุคลากร

## 2.3 การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ

2.3.1 อาจจะมีผสมผสานการจัดตั้งมหาวิทยาลัยประเภทต่าง ๆ จากผลการวิจัยที่ได้ 4 ประเภทเป็นประเภทที่ 5 เช่น ลักษณะผสมจากสถาบันอิสระและสถาบันคู่สัญญา หรือสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปและสถาบันสมทบเป็นต้น เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งมีลักษณะธุรกิจต่างกัน

2.3.2 ควรยังคงลักษณะมหาวิทยาลัยประเภทไว้ทั้ง 4 ประเภท ไม่ต้องตัดออกจากการนำเสนอผลการวิจัย เนื่องจากประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปเป็นแนวทางที่อาจเหมาะสมกับความพร้อมและศักยภาพของบรรษัทที่มีประสบการณ์หรือบรรษัทขนาดใหญ่ที่ต้องการดำเนินการศึกษาอย่างเต็มรูปแบบ

2.3.3 อาจจะมีประเภทเพิ่มเติมมากกว่านี้ ซึ่งประเภทที่เหมาะสมควรเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีลักษณะเฉพาะเป็นมหาวิทยาลัยกำกับในองค์กรธุรกิจ คุณวุฒิที่ได้ควรเป็นคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งเน้นความสำคัญของความสามารถหรือทักษะการทำงานของบุคลากรมากกว่าคุณวุฒิการศึกษา

2.3.4 การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการผลิตกำลังคนเข้าสู่อุตสาหกรรมและพัฒนาในระหว่างทำงาน การจัดตั้งขึ้นในองค์กรหรือไม่จึงขึ้นกับความต้องการของสถานประกอบการนั้น ๆ ไม่บังคับว่าทุกสถานประกอบการจะต้องจัดตั้ง

2.3.5 ลักษณะการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทอาจได้จากการสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยทางวิชาชีพหรืออาชีวศึกษา และมีคุณวุฒิการศึกษา รูปแบบใหม่ซึ่งใช้เฉพาะเหมือนกันสำหรับอาชีวศึกษาที่อยู่ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตกำลังคนเพื่อธุรกิจเฉพาะทาง

## 2.4 การรับรองมาตรฐานการศึกษา

2.4.1 ควรนำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) ซึ่งสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกำลังดำเนินการมาเป็นแนวทางของการรับรองมาตรฐานการศึกษาและวิชาชีพ

2.4.2 ในการกำหนดคุณวุฒิวิชาชีพ ควรให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพสามารถกำหนดเองได้ในส่วนธุรกิจของตน ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการแตกต่างกัน ส่วนในแง่คุณวุฒิการศึกษาเป็นเรื่องของส่วนบุคคลที่ผู้เรียนต้องดำเนินการเอง

2.4.3 ในกรณีนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพมาใช้จะต้องมีการเปิดโอกาสให้เทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน

2.4.4 มหาวิทยาลัยบรรษัทที่ดำเนินการแบบระบบเปิดคือ มีการให้บริการกับบุคคลภายนอกทั่วไปด้วยจะรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะคุณวุฒิการศึกษาและคุณวุฒิวิชาชีพ สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ดำเนินการแบบระบบปิดคือให้บริการเฉพาะบุคลากรในองค์กรหรือเครือข่าย จะรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะคุณวุฒิวิชาชีพ แต่จะมีการรับรองคุณวุฒิทางการศึกษาด้วยหรือไม่ก็ได้

2.4.5 มหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งควรจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อให้เกิดความมั่นใจในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานและควรเป็นสถานศึกษาแบบนอกระบบที่มีไม่มีข้อบังคับเกี่ยวกับจำนวนหน่วยกิตการเรียน แต่สามารถเปิดโอกาสให้เทียบเคียงคุณวุฒิด้านการศึกษาได้

### ส่วนที่ 3 ผลการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ในการนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ได้นำข้อมูลจากส่วนที่ 1 คือ ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR และส่วนที่ 2 คือ ผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย และลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท มาสังเคราะห์สาระด้วยการบูรณาการเนื้อหาสาระของผลการศึกษาในส่วนต่าง ๆ เป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ดังเสนอผลการวิจัยตามตารางที่ 11

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ผลการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<p><b>1. การบริหารจัดการ</b></p> <p>1.1 แนวทางการบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คล่องตัว ยืดหยุ่น</li> <li>- มีส่วนร่วม</li> <li>- มีเอกภาพ มีอิสระ</li> <li>- พึ่งพาตนเอง</li> <li>- ระบบชัดเจนและเป็นมาตรฐานสากล</li> <li>- ตรวจสอบติดตามประเมินผล</li> </ul> <p>1.2 รูปแบบองค์กรบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สภามหาวิทยาลัย</li> <li>- คณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>- เครือข่ายพันธมิตร</li> <li>- คณะกรรมการภายในและภายนอก</li> <li>- ขนาดกระทัดรัด</li> </ul> <p>1.3 บทบาทองค์กรบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ นโยบาย</li> </ul>		<p><b>1. การบริหารจัดการ</b></p> <p>1.1 แนวทางการบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คล่องตัว ยืดหยุ่น</li> <li>- มีส่วนร่วม</li> <li>- มีเอกภาพ มีอิสระ</li> <li>- พึ่งพาตนเอง</li> <li>- ระบบชัดเจนและเป็นมาตรฐานสากล</li> <li>- ตรวจสอบติดตามประเมินผล</li> </ul> <p>1.2 รูปแบบองค์กรบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สภามหาวิทยาลัย</li> <li>- คณะกรรมการดำเนินงาน</li> <li>- เครือข่ายพันธมิตร</li> <li>- คณะกรรมการภายในและภายนอก</li> <li>- ขนาดกระทัดรัด</li> </ul> <p>1.3 บทบาทองค์กรบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ นโยบาย</li> </ul>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรวิษัทร	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรวิษัทรจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรวิษัทรในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรวิษัทรในประเทศไทย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหลักสูตรวิธีการเรียนการสอนการวัดประเมินผล</li> <li>- ติดตาม กำกับดูแลและประเมินผลงาน</li> <li>- ประชาสัมพันธ์</li> <li>- แสวงหาทรัพยากร</li> <li>- ผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นประธานสภาฯ ให้ความสำคัญเห็นคุณค่ามีส่วนร่วมและส่งเสริมการศึกษา</li> </ul> <p><b>2. วิสัยทัศน์</b></p> <p>2.1 ลักษณะวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เฉพาะเจาะจงมุ่งเป้าหมาย รองรับภารกิจบรวิษัทร</li> <li>- เป็นสิ่งเดียวหรือส่วนย่อยวิสัยทัศน์ของบรวิษัทร</li> <li>- เป็นวิสัยทัศน์ร่วม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลักษณะวิสัยทัศน์</li> <li>- เน้นเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณหรือปริญญา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหลักสูตรวิธีการเรียนการสอนการวัดประเมินผล</li> <li>- ติดตาม กำกับดูแลและประเมินผลงาน</li> <li>- ประชาสัมพันธ์</li> <li>- แสวงหาทรัพยากร</li> <li>- ผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นประธานสภาฯ ให้ความสำคัญเห็นคุณค่ามีส่วนร่วมและส่งเสริมการศึกษา</li> </ul> <p><b>2. วิสัยทัศน์</b></p> <p>2.1 ลักษณะวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เฉพาะเจาะจงมุ่งเป้าหมาย รองรับภารกิจบรวิษัทร</li> <li>- เป็นสิ่งเดียวหรือส่วนย่อยวิสัยทัศน์ของบรวิษัทร</li> <li>- เป็นวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>- เน้นเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณหรือปริญญา</li> </ul>

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● แนวทางวิสัยทัศน์</li> <li>- รองรับการขยายตัวและเติบโตขององค์กร</li> <li>- สนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีดำเนินงานองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำและได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจ</li> <li>- เป็นแหล่งผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาลูกค้า</li> </ul>	<p>2.2 แนวทางวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาความรู้ทัศนคติ สมรรถนะวิชาชีพ</li> <li>- วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมองค์กร</li> <li>- เรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>- ความเป็นเลิศและเป็นผู้นำวิชาชีพ</li> <li>- เป็นเลิศในการพัฒนาบุคคล</li> </ul>		<p>2.2 แนวทางวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาความรู้ทัศนคติ สมรรถนะวิชาชีพ</li> <li>- วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมองค์กร</li> <li>- เรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>- ความเป็นเลิศและเป็นผู้นำวิชาชีพ</li> <li>- เป็นเลิศในการพัฒนาบุคคล</li> <li>- รองรับการขยายตัวและเติบโตขององค์กร</li> <li>- สนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีดำเนินงานองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำและได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจ</li> <li>- เป็นแหล่งผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาลูกค้า</li> </ul>



## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<p>2.3 ลักษณะภารกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนองความต้องการและเป้าหมายองค์กร</li> <li>- รองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร</li> <li>- ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมจากภายในและภายนอกองค์กร</li> </ul> <p>2.4 แนวทางภารกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิจัยเชิงพาณิชย์</li> <li>- ศึกษาเฉพาะทาง</li> <li>- บริการสังคม</li> <li>- ปลูกฝังค่านิยม</li> <li>- กำหนดกำลังคน</li> </ul> <p>3. การเงิน</p> <p>3.1 แนวทางบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศูนย์กำไร</li> <li>- บรรษัทสนับสนุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลักษณะภารกิจ</li> <li>- จัดระบบเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แนวทางภารกิจ</li> <li>- เน้นการคิดแก้ปัญหา</li> <li>- ให้ความร่วมมือในการฝึกงานนักศึกษา</li> </ul>	<p>2.3 ลักษณะภารกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนองความต้องการและเป้าหมายองค์กร</li> <li>- รองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร</li> <li>- ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมจากภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>- จัดระบบเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต</li> </ul> <p>2.4 แนวทางภารกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิจัยเชิงพาณิชย์</li> <li>- ศึกษาเฉพาะทาง</li> <li>- บริการสังคม</li> <li>- ปลูกฝังค่านิยม</li> <li>- กำหนดกำลังคน</li> <li>- เน้นการคิดแก้ปัญหา</li> <li>- ให้ความร่วมมือในการฝึกงานนักศึกษา</li> </ul> <p>3. การเงิน</p> <p>3.1 แนวทางบริหารจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศูนย์กำไร</li> <li>- บรรษัทสนับสนุน</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรชช	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรชชจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรชชในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรชชในประเทศไทย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลักษณะองค์กร</li> <li>- หน่วยงานศึกษาอบรมแบบรวมศูนย์เชิงนโยบาย และมีโปรแกรมศึกษาอบรมเฉพาะด้าน</li> </ul>	<p>3.2 ระยะเริ่มต้นแหล่งที่มาเงินทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทรับผิดชอบ</li> <li>- รัฐสนับสนุน</li> <li>- ตลาดหลักทรัพย์</li> </ul> <p>3.3 แนวทางหารายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดศึกษาอบรม</li> <li>- ให้คำปรึกษา</li> <li>- ผลิตรายการ</li> <li>- สร้างความร่วมมือ</li> </ul> <p>3.2 ค่าธรรมเนียมการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทจ่าย</li> <li>- พนักงานร่วมจ่าย</li> <li>- ผู้เรียนจ่าย</li> </ul> <p>4. องค์กร</p> <p>4.1 ลักษณะองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยืดหยุ่น</li> <li>- โครงสร้างแบนราบ</li> <li>- คณาวิชา</li> <li>- สหสาขาวิชา</li> <li>- แบ่งตามภารกิจ</li> <li>- ขนาดกระทัดรัด</li> <li>- หน่วยปฏิบัติและประสาน</li> </ul>		<p>3.3 ระยะเริ่มต้นแหล่งที่มาเงินทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทรับผิดชอบ</li> <li>- รัฐสนับสนุน</li> <li>- ตลาดหลักทรัพย์</li> </ul> <p>3.4 แนวทางหารายได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดศึกษาอบรม</li> <li>- ให้คำปรึกษา</li> <li>- ผลิตรายการ</li> <li>- สร้างความร่วมมือ</li> </ul> <p>3.4 ค่าธรรมเนียมการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทจ่าย</li> <li>- พนักงานร่วมจ่าย</li> <li>- ผู้เรียนจ่าย</li> </ul> <p>4. องค์กร</p> <p>4.1 ลักษณะองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยืดหยุ่น</li> <li>- โครงสร้างแบนราบ</li> <li>- คณาวิชา</li> <li>- สหสาขาวิชา</li> <li>- แบ่งตามภารกิจ</li> <li>- ขนาดกระทัดรัด</li> <li>- หน่วยปฏิบัติและประสาน</li> <li>- รวมศูนย์เชิงนโยบาย และ</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<p>4.2 ลักษณะบริหารจัดการในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมงาน</li> <li>- มีเอกภาพ</li> <li>- เป็นเครือข่าย</li> <li>- บุคลากรมีประสบการณ์หลากหลาย</li> <li>- บุคลากรไม่มาก</li> <li>- บุคลากรอื่นร่วมมือ</li> </ul> <p>4.3 หน่วยงานบริหารทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารวิชาการ</li> <li>- วิจัยพัฒนา</li> <li>- ฝึกอบรม</li> <li>- บริหารความรู้</li> <li>- บริการการศึกษาประสานงานกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>- ห้องปฏิบัติการภาษา</li> <li>- ศูนย์การเรียนรู้</li> </ul> <p><b>5. ผู้เรียน</b></p> <p>5.1 กำหนดผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากวิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>- เปิดกว้าง</li> </ul>		<p>มีโปรแกรมศึกษาอบรมเฉพาะด้าน</p> <p>4.2 ลักษณะบริหารจัดการในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมงาน</li> <li>- มีเอกภาพ</li> <li>- เป็นเครือข่าย</li> <li>- บุคลากรมีประสบการณ์หลากหลาย</li> <li>- บุคลากรไม่มาก</li> <li>- บุคลากรอื่นร่วมมือ</li> </ul> <p>4.3 หน่วยงานบริหารทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหารวิชาการ</li> <li>- วิจัยพัฒนา</li> <li>- ฝึกอบรม</li> <li>- บริหารความรู้</li> <li>- บริการการศึกษาประสานงานกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>- ห้องปฏิบัติการภาษา</li> <li>- ศูนย์การเรียนรู้</li> </ul> <p><b>5. ผู้เรียน</b></p> <p>5.1 กำหนดผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จากวิสัยทัศน์องค์กร</li> <li>- เปิดกว้าง</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรวิชัย	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรวิชัยจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรวิชัยในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรวิชัยในประเทศไทย
<ul style="list-style-type: none"> <li>● เนื้อหาหลักสูตร</li> <li>- การนำปรัชญาหลักการ แนวคิด ค่านิยมและวัฒนธรรมบรวิชัยเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อบรวิชัย</li> </ul>	<p>5.2 ประเภทผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> <li>- ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ</li> <li>- นักศึกษาทั่วไป</li> <li>- บุคคลที่สนใจ</li> </ul> <p><b>6. หลักสูตรและการเรียนการสอน</b></p> <p>6.1 ลักษณะหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เฉพาะเจาะจง</li> <li>- เชิงคุณภาพ</li> <li>- สมรรถนะเป็นฐาน</li> <li>- บูรณาการ</li> <li>- พัฒนาคุณธรรม</li> <li>- ลึกซึ้งในศาสตร์</li> <li>- เรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>- ยืดหยุ่น ทันสมัย</li> <li>- ตามความต้องการ</li> </ul> <p>6.2 เนื้อหาหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจหลัก</li> <li>- ธุรกิจทั่วไป</li> <li>- สังคมศาสตร์</li> <li>- การสร้างผูกพันต่อองค์กร</li> <li>- ทักษะการสื่อสาร</li> </ul>		<p>5.2 ประเภทผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงาน</li> <li>- ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ</li> <li>- นักศึกษาทั่วไป</li> <li>- บุคคลที่สนใจ</li> </ul> <p><b>6. หลักสูตรและการเรียนการสอน</b></p> <p>6.1 ลักษณะหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เฉพาะเจาะจง</li> <li>- เชิงคุณภาพ</li> <li>- สมรรถนะเป็นฐาน</li> <li>- บูรณาการ</li> <li>- พัฒนาคุณธรรม</li> <li>- ลึกซึ้งในศาสตร์</li> <li>- เรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>- ยืดหยุ่น ทันสมัย</li> <li>- ตามความต้องการ</li> </ul> <p>6.2 เนื้อหาหลักสูตร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ธุรกิจหลัก</li> <li>- ธุรกิจทั่วไป</li> <li>- สังคมศาสตร์</li> <li>- นำปรัชญาหลักการ แนวคิด ค่านิยมและวัฒนธรรมบรวิชัยเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่</li> </ul>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<p>6.3 แนวทางการเรียนการสอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเป็นฐาน</li> <li>- นูรณาการมีส่วนร่วม</li> <li>- วิจัยเป็นฐาน</li> <li>- จากเทคโนโลยี</li> <li>- พัฒนาทักษะ</li> <li>- ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>- ให้ผู้เรียนประเมินได้</li> <li>- สร้างองค์การการเรียนรู้</li> <li>- ใช้งานเป็นโจทย์</li> <li>- ผู้สอนอำนวยความสะดวก</li> <li>- แบบการเรียนหลากหลาย</li> </ul> <p>7. การมีส่วนร่วม</p> <p>7.1 แนวทาง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาคร่วม</li> <li>- สัญญาการศึกษา</li> <li>- มีตัววัด</li> </ul>	<p>● แนวทางการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</li> </ul>	<p>แพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะการสื่อสาร</li> </ul> <p>6.3 แนวทางการเรียนการสอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำงานเป็นฐาน</li> <li>- นูรณาการมีส่วนร่วม</li> <li>- วิจัยเป็นฐาน</li> <li>- จากเทคโนโลยี</li> <li>- พัฒนาทักษะ</li> <li>- ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>- ให้ผู้เรียนประเมินได้</li> <li>- สร้างองค์การการเรียนรู้</li> <li>- ใช้งานเป็นโจทย์</li> <li>- ผู้สอนอำนวยความสะดวก</li> <li>- แบบการเรียนหลากหลาย</li> </ul> <p>7. การมีส่วนร่วม</p> <p>7.1 แนวทาง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาคร่วม</li> <li>- สัญญาการศึกษา</li> <li>- มีตัววัด</li> </ul>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานประโยชน์</li> <li>- ไว้ใจกัน</li> <li>- มีผู้ประสานงาน</li> </ul> <p>7.2 ลักษณะการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีส่วนร่วมภายใน ได้แก่ วางแผน / กำหนดหลักสูตร</li> <li>- การสอน /สร้างเครือข่ายข้อมูล /ส่งคนมาเรียน/ใช้ทรัพยากร</li> <li>- ร่วมมือจากภายนอก ได้แก่ พัฒนาหลักสูตร/ จัดการเรียนการสอน/ ใช้ทรัพยากร/แลกเปลี่ยนความรู้/ สรรหาบุคคล/ดูแลคุณภาพ</li> </ul> <p><b>8. เทคโนโลยีการศึกษา</b></p> <p>8.1 จุดมุ่งหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาด้วยตนเอง</li> <li>- ลดค่าใช้จ่าย</li> <li>- จูงใจให้เรียนรู้</li> <li>- จัดระบบข้อมูล</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสานประโยชน์</li> <li>- ไว้ใจกัน</li> <li>- ใช้ทรัพยากรร่วมกัน</li> <li>- มีผู้ประสานงาน</li> </ul> <p>7.2 ลักษณะการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีส่วนร่วมภายใน ได้แก่ วางแผน / กำหนดหลักสูตร</li> <li>- การสอน /สร้างเครือข่ายข้อมูล /ส่งคนมาเรียน/ใช้ทรัพยากร</li> <li>- ร่วมมือจากภายนอก ได้แก่ พัฒนาหลักสูตร/ จัดการเรียนการสอน/ ใช้ทรัพยากร/แลกเปลี่ยนความรู้/ สรรหาบุคคล/ดูแลคุณภาพ</li> </ul> <p><b>8. เทคโนโลยีการศึกษา</b></p> <p>8.1 จุดมุ่งหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาด้วยตนเอง</li> <li>- ลดค่าใช้จ่าย</li> <li>- จูงใจให้เรียนรู้</li> <li>- จัดระบบข้อมูล</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่าย</li> <li>- ค้นคว้าวิจัย</li> <li>- วัดประเมินผล</li> </ul> <p>8.2 เกณฑ์การเลือก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมาะสมกับหลักสูตรการเรียนการสอน</li> <li>- มีประโยชน์ คุ่มค่า</li> <li>- ใช้งบที่มีอยู่</li> <li>- คำนึงถึงประสิทธิภาพของผู้เรียน</li> </ul> <p><b>9. การวัดและประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นระบบ</li> <li>- วัดผลที่เกิดกับธุรกิจ</li> <li>- วัดสมรรถนะ</li> <li>- วัดผลลัพธ์</li> <li>- ประเมินผู้สอน</li> <li>- ใช้ระบบคุณภาพ</li> <li>- เป็นธรรม</li> <li>- ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน</li> <li>- ในหลักสูตรปริญญาอิงเกณฑ์สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างเครือข่าย</li> <li>- ค้นคว้าวิจัย</li> <li>- วัดประเมินผล</li> </ul> <p>8.2 เกณฑ์การเลือก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมาะสมกับหลักสูตรการเรียนการสอน</li> <li>- มีประโยชน์ คุ่มค่า</li> <li>- ใช้งบที่มีอยู่</li> <li>- คำนึงถึงประสิทธิภาพของผู้เรียน</li> </ul> <p><b>9. การวัดและประเมินผล</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นระบบ</li> <li>- วัดผลที่เกิดกับธุรกิจ</li> <li>- วัดสมรรถนะ</li> <li>- วัดผลลัพธ์</li> <li>- ประเมินผู้สอน</li> <li>- ใช้ระบบคุณภาพ</li> <li>- เป็นธรรม</li> <li>- ใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงาน</li> <li>- ในหลักสูตรปริญญาอิงเกณฑ์สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
	<p><b>10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์</b></p> <p>10.1 แนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารเข้าใจและผลักดัน</li> <li>- หลากรูปแบบ</li> <li>- มีหน่วยรับผิดชอบ</li> <li>- เข้มแข็ง โปร่งใส</li> </ul> <p>10.2 วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความเข้าใจ</li> <li>- สร้างภาพลักษณ์</li> <li>- เสนอกิจกรรม</li> <li>- มีส่วนร่วม</li> <li>- เสนอผ่านสื่อ</li> <li>- จัดประชุมสัมมนา</li> <li>- เป็นนโยบายองค์กร</li> <li>- ตั้งเป็นกฎระเบียบ</li> <li>- ประชุมกลุ่มวิชาชีพ</li> <li>- สร้างบรรยากาศการประสานประโยชน์</li> </ul> <p><b>11. การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ</b></p> <p>11.1 สถาบันอิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกฎระเบียบเฉพาะ</li> </ul>	<p>● <b>การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างรูปแบบผสมจากผลการวิจัยเป็นรูปแบบใหม่ที่สุด</li> </ul>	<p><b>10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์</b></p> <p>10.1 แนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารเข้าใจและผลักดัน</li> <li>- หลากรูปแบบ</li> <li>- มีหน่วยรับผิดชอบ</li> <li>- เข้มแข็ง โปร่งใส</li> </ul> <p>10.2 วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความเข้าใจ</li> <li>- สร้างภาพลักษณ์</li> <li>- เสนอกิจกรรม</li> <li>- มีส่วนร่วม</li> <li>- เสนอผ่านสื่อ</li> <li>- จัดประชุมสัมมนา</li> <li>- เป็นนโยบายองค์กร</li> <li>- ตั้งเป็นกฎระเบียบ</li> <li>- ประชุมกลุ่มวิชาชีพ</li> <li>- สร้างบรรยากาศการประสานประโยชน์</li> </ul> <p><b>11. การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ</b></p> <p>11.1 สถาบันอิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกฎระเบียบเฉพาะ</li> </ul>



## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรราช	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรราชจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรราชในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรราชในประเทศไทย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาคมวิชาชีพ ร่วมกำหนดกฎระเบียบ</li> <li>11.2 มหาวิทยาลัยทั่วไป</li> <li>- อิงระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> <li>- กำกับโดยรัฐ</li> <li>11.3 สถาบันสมทบ</li> <li>- อิงระเบียบการเข้าเป็นสถาบันสมทบ</li> <li>- กำกับโดยสถาบันหลัก</li> <li>11.4 สถาบันคู่สัญญา</li> <li>- อิงระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ให้ทรัพยากรร่วมกัน</li> <li>- บริหารร่วมกัน</li> <li>- กำกับโดยรัฐ</li> <li>11.5 ประเภทการจัดตั้งที่เหมาะสม</li> <li>- สถาบันอิสระ</li> <li>- สถาบันสมทบ</li> <li>- สถาบันคู่สัญญา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คล้องกับความ ต้องการ</li> <li>- คงลักษณะการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรราชทั้ง 4 ประเภท</li> <li>- มีประเภท มหาวิทยาลัยบรราชเพิ่มเติมที่เน้นคุณวุฒิวิชาชีพและสมรรถนะการทำงาน โดยเฉพาะ</li> <li>- การจัดตั้งเน้นความต้องการขององค์กร ไม่เป็นการบังคับ</li> <li>- จัดตั้งเป็น มหาวิทยาลัยทางวิชาชีพหรืออาชีพ ศึกษาที่มีปริญญาแบบใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมาคมวิชาชีพ ร่วมกำหนดกฎระเบียบ</li> <li>11.2 มหาวิทยาลัยทั่วไป</li> <li>- อิงระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> <li>- กำกับโดยรัฐ</li> <li>11.3 สถาบันสมทบ</li> <li>- อิงระเบียบการเข้าเป็นสถาบันสมทบ</li> <li>- กำกับโดยสถาบันหลัก</li> <li>11.4 สถาบันคู่สัญญา</li> <li>- อิงระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ให้ทรัพยากรร่วมกัน</li> <li>- บริหารร่วมกัน</li> <li>- กำกับโดยรัฐ</li> <li>11.5 ประเภทการจัดตั้งที่เหมาะสม</li> <li>- สถาบันอิสระ</li> <li>- มหาวิทยาลัยทั่วไป</li> <li>- สถาบันสมทบ</li> <li>- สถาบันคู่สัญญา</li> <li>- สร้างประเภทใหม่จากการผสมผล</li> </ul>

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรมช	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชในประเทศไทย
	<p><b>12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา</b></p> <p>12.1 แนวทาง</p> <p>1) สถาบันอิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเกณฑ์เฉพาะ</li> <li>- ใช้เกณฑ์ทั่วไปแต่จัดระบบให้คล่องตัว</li> <li>- มีองค์กรกลาง</li> <li>- สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดเกณฑ์</li> <li>- ใช้ระบบคุณภาพองค์กรในการประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul> <p>2) มหาวิทยาลัยทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อิงระเบียบทั่วไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>การรับรองมาตรฐานการศึกษา</b></li> <li>- ใช้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ) ในการรับรองมาตรฐานการศึกษา</li> <li>- บรรมช สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดคุณวุฒิทางวิชาชีพ</li> <li>- เปิดโอกาสให้มีการเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษา</li> <li>- ระบบเปิดให้คุณวุฒิการศึกษาและคุณวุฒิวิชาชีพ ส่วนระบบปิดให้คุณวุฒิ</li> </ul>	<p>การวิจัยเป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คงประเภทการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชทั้ง 4 แบบ</li> <li>- มีประเภทเพิ่มเติมที่เน้นคุณวุฒิวิชาชีพและสมรรถนะการทำงานโดยเฉพาะ</li> </ul> <p><b>12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา</b></p> <p>12.1 แนวทาง</p> <p>1) สถาบันอิสระ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีเกณฑ์เฉพาะ</li> <li>- ใช้เกณฑ์ทั่วไปแต่จัดระบบให้คล่องตัว</li> <li>- มีองค์กรกลาง</li> <li>- สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดเกณฑ์</li> <li>- ใช้ระบบคุณภาพองค์กรในการประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul> <p>2) มหาวิทยาลัยทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อิงระเบียบทั่วไป</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรชช	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรชชจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรชชในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรชชในประเทศไทย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐรับรองมาตรฐาน</li> <li>3) สถาบันสมทบ</li> <li>- อิงระเบียบทั่วไป</li> <li>- รับรองมาตรฐานจากสถาบันหลัก</li> <li>4) สถาบันคู่สัญญา</li> <li>- อิงระเบียบทั่วไป</li> <li>- รับรองมาตรฐานร่วมกัน</li> <li>12.2 การเทียบโอนประสบการณ์</li> <li>- สมรรถนะเป็นฐาน</li> <li>- สมาคมวิชาชีพ</li> <li>ดำเนินการเทียบโอน</li> <li>- สถาบันอุดมศึกษา</li> <li>รับเทียบโอน</li> <li>- ทำเป็นเครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิชาชีพแต่จะให้</li> <li>คุณวุฒิการศึกษา</li> <li>หรือไม่ได้</li> <li>- สร้างความเชื่อมั่น</li> <li>ในมาตรฐานการศึกษาจากการสร้าง</li> <li>ความเชี่ยวชาญ</li> <li>เฉพาะทางของ</li> <li>สถาบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐรับรองมาตรฐาน</li> <li>3) สถาบันสมทบ</li> <li>- อิงระเบียบทั่วไป</li> <li>- รับรองมาตรฐานจากสถาบันหลัก</li> <li>4) สถาบันคู่สัญญา</li> <li>- อิงระเบียบทั่วไป</li> <li>- รับรองมาตรฐานร่วมกัน</li> <li>12.2 การเทียบโอนประสบการณ์</li> <li>- สมรรถนะเป็นฐาน</li> <li>- สมาคมวิชาชีพ</li> <li>ดำเนินการเทียบโอน</li> <li>- สถาบันอุดมศึกษา</li> <li>รับเทียบโอน</li> <li>- ทำเป็นเครือข่าย</li> <li>- ใ้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ รับรอง</li> <li>มาตรฐานการศึกษา</li> <li>- บรชช สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนด</li> <li>คุณวุฒิทางวิชาชีพ</li> <li>- เปิดโอกาสให้มีการเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษา</li> </ul>

## ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท	ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR	ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบเปิดให้คุณวุฒิการศึกษาและคุณวุฒิวิชาชีพ ระบบปิดให้คุณวุฒิวิชาชีพ จะให้คุณวุฒิการศึกษาหรือไม่ก็ได้</li> <li>- สร้างความเชื่อมั่นในมาตรฐานการศึกษาจากความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของสถาบัน</li> </ul>

จากตารางที่ 11 พบว่า รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่สมบูรณ์ได้จากการบูรณาการจากผลการศึกษาลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากวิธีการวิจัย EDFR และผลการตรวจสอบร่างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ตามโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัททั้ง 12 ด้าน ผลการวิจัยพบผลที่น่าสนใจคือ มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถาบันอุดมศึกษาทางเลือกที่จัดตั้งโดยองค์กร มีการดำเนินการแบบหน่วยธุรกิจ ในลักษณะศูนย์กำไรที่มีการบริหารจัดการแบบเลี้ยงตัวเองได้ คล่องตัวและยืดหยุ่น มีการใกล้ชิดคล่องความต้องการขององค์กรแม่ องค์กรมีขนาดกระทัดรัด เน้นการมีส่วนร่วมดำเนินงาน และให้การศึกษากับผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร จากหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงและมีการเรียนการสอนแบบงานเป็นฐาน จากการใช้เทคโนโลยีการศึกษาเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์แบบเชิงรุก และหลากหลายวิธีการ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่เหมาะสมได้แก่ การจัดตั้งเป็นสถาบันอิสระ มหาวิทยาลัยทั่วไป สถาบันสมทบ และ สถาบันคู่สัญญา

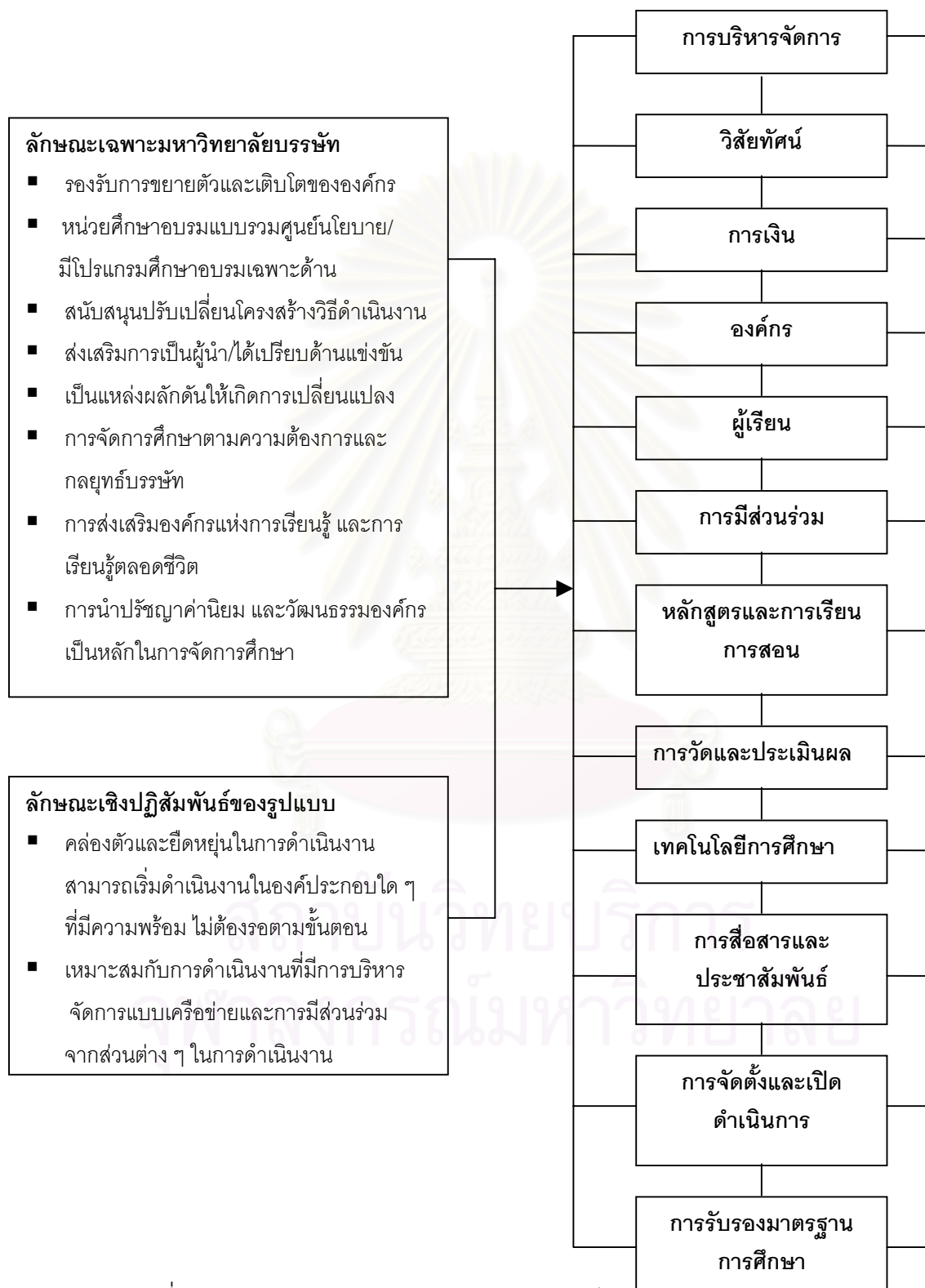
แต่อย่างไรก็ตามยังสามารถดำเนินการได้อีกหลายประเภทเช่น สถาบันการอาชีวศึกษา ศูนย์  
สำนักในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เป็นต้น การรับรองมาตรฐานการศึกษามีทั้งการได้รับคุณวุฒิการ  
ศึกษา จากการกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษา และการรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพซึ่ง  
จะได้รับคุณวุฒิทางวิชาชีพ จากการกำกับดูแลขององค์กรและสมาคมวิชาชีพ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 4 การนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

จากการสังเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยตามตารางที่ 11 สามารถนำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยได้ดังแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

จากรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่ได้เสนอตามแผนภูมิที่ 12 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. มีลักษณะสัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้แก่

- 1.1 การเป็นหน่วยงานการศึกษาอบรมซึ่งมีลักษณะรวมศูนย์ในเชิงนโยบายและมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้าน เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 1.2 การรองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร
- 1.3 การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานขององค์กร
- 1.4 การส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำทางธุรกิจและการได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ
- 1.5 การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาขององค์กร
- 1.6 การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 1.7 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและกลยุทธ์ของบรรษัท

1.8 การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบรรษัทมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อบรรษัท

2. มีลักษณะเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactive) หมายถึง องค์กรประกอบในรูปแบบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแต่ไม่ได้ขึ้นต่อกันหรือสัมพันธ์ในลักษณะตามลำดับขั้นแบบรูปแบบเชิงเส้นตรงที่มีกระบวนการตามขั้นตอน เนื่องจากลักษณะการดำเนินการและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบรรษัทต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูงและต้องจัดดำเนินการให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์เฉพาะขององค์กร สามารถดำเนินการได้หลาย ๆ ด้านในเวลาเดียวกัน จากการทำงานร่วมกันของหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร ที่ทำงานเป็นเครือข่าย

3. มีโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย 12 ด้าน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 การบริหารจัดการ

3.1.1 แนวทางการบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัท คือ

- มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการดำเนินงาน
- ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- มีอิสระสามารถบริหารจัดการได้อย่างเบ็ดเสร็จ
- สามารถพึ่งพาตนเองได้

- สร้างระบบชัดเจน และเป็นมาตรฐานสากล
- มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุกขั้นตอน

### 3.1.2 รูปแบบองค์กรบริหารจัดการ มีดังนี้

- ดำเนินงานในรูปสภามหาวิทยาลัย มีลักษณะคล้ายกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นสถาบันการศึกษาและเป็นมาตรฐาน
- ดำเนินงานในรูปคณะกรรมการบริหาร มีลักษณะต่างจากสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ขึ้นกับวัตถุประสงค์ ลักษณะกิจการ และทรัพยากรขององค์กร
- องค์กรบริหารจัดการมีลักษณะเป็นเครือข่ายพันธมิตรประกอบด้วย คณะกรรมการภายในและคณะกรรมการภายนอกองค์กร
- คณะกรรมการภายใน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนบุคลากรทุกระดับ และผู้จัดการศึกษาขององค์กร
- คณะกรรมการภายนอก เป็นผู้ที่มีความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นอย่างดี ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ภายในและต่างประเทศ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- องค์กรบริหารจัดการมีขนาดกระทัดรัด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว

### 3.1.3 บทบาทขององค์กรบริหารจัดการ

- กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานขององค์กร กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาที่ตอบสนองของความมุ่งหมายขององค์กร
- ติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงาน
- ประชาสัมพันธ์ภารกิจ และเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร
- ผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีบทบาทเป็นประธานสภาฯ ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการศึกษา มีส่วนร่วม และส่งเสริมการดำเนินงาน

## 3.2 วิสัยทัศน์

### 3.2.1 ลักษณะวิสัยทัศน์

- มีความเฉพาะเจาะจง มุ่งสู่เป้าหมายและรองรับภารกิจขององค์กรแม่
- เป็นสิ่งเดียวหรือเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่
- เป็นวิสัยทัศน์ร่วมจากการที่ทุกคนในองค์กรและคนภายนอกมีส่วนร่วมกำหนด



- เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณหรือปริญญา เช่น การยกระดับบุคลากร การพัฒนาองค์กร การพัฒนาความสามารถและความชำนาญของการทำงาน

### 3.2.2 แนวทางวิสัยทัศน์

- มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และ มีสมรรถนะ (Competency) ในการประกอบวิชาชีพให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก

- มุ่งการวิจัยและพัฒนาเพื่อผลิตนวัตกรรมให้กับองค์กร
- มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำขององค์กรในสาขาวิชาชีพ
- มุ่งความเป็นเลิศในการพัฒนาบุคคลเพื่อผลสำเร็จขององค์กรและ

สังคม

- รองรับการขยายตัวและเติบโตขององค์กร
- สนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีดำเนินงานองค์กร
- ส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำและได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจ

### 3.2.3 ลักษณะภารกิจ

- มุ่งเน้นสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร
- รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- เน้นการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมจากภายในและนอกองค์กร
- จัดระบบเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ที่ทำให้นักบุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ที่ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพ

### 3.2.4 แนวทางภารกิจ

- วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสามารถนำผลการศึกษาวิจัยมาใช้ในงานได้

- ให้การศึกษาเฉพาะทางกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร
- บริการทางวิชาการแก่สังคม แบ่งปันองค์ความรู้สู่สังคม
- สร้างคนให้รัก ผูกพัน และมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กร
- วางแผนการสร้างและกำหนดกำลังคนล่วงหน้าให้กับองค์กรและ

สังคม

- เน้นบทบาทในการให้วิธีการคิดแก่บุคลากรทำให้เขาสามารถมองเห็นปัญหา สามารถหาข้อมูล และวิเคราะห์ได้ เพราะโจทย์ในการทำงานจริงจะต้องมีการแก้ปัญหาตลอดเวลา

- สนับสนุนการดำเนินงาน “school to work” ของโรงเรียนและการ

ฝึกงานของมหาวิทยาลัยทั่วไป เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนและนักศึกษาได้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ

### 3.3 การเงิน

#### 3.3.1 แนวทางการบริหารจัดการ

- มีลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร (Profit Center) เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้ แต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรเป็นหลัก
- ในระยะเริ่มต้นการจัดตั้ง องค์กรแม่ให้ความสำคัญสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อสร้างระบบ และผลักดันให้การดำเนินงานเกิดผล

#### 3.3.2 แหล่งที่มาของเงินทุน

- กรณีพัฒนาคนให้กับองค์กรเพียงอย่างเดียว บริษัทรับผิดชอบเรื่องเงินทุน แต่รัฐช่วยในด้านการจูงใจให้ดำเนินการเช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี
- กรณีร่วมพัฒนาคนให้สังคม และมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง รัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนทั้งองค์กรและบุคคล เพราะถือเป็นการพัฒนาประเทศ เช่น สนับสนุนด้านเงินทุน บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

- ระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์

#### 3.3.3 แนวทางการแสวงหารายได้

- จัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน
- บริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขององค์กรสู่ภายนอก
- การสร้างความร่วมมือทางธุรกิจและวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ

#### 3.3.4 ค่าธรรมเนียมการศึกษา

- บริษัทจ่ายให้ถ้าเป็นการฝึกอบรมพัฒนาทักษะตามจุดมุ่งหมายองค์กร
- บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเอง หากเป็นเพิ่มเติมคุณวุฒิ
- บุคคลภายนอกเป็นผู้จ่ายเมื่อต้องการเข้ามาศึกษา

### 3.4 องค์กร

#### 3.4.1 ลักษณะองค์กร

- สามารถปรับยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์
- มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ ให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม

- การแบ่งศาสตร์การศึกษาเป็นคณะวิชาค้ำยมหาวิทยาลัยทั่วไป
  - การแบ่งศาสตร์การศึกษาไม่จำเป็นต้องเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไปมี
- ลักษณะเป็นสหสาขาวิชา เป็นการบริหารจัดการแบบหน่วยเดียว
- แบ่งหน่วยงานตามภารกิจ มีจุดมุ่งหมายไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ
- องค์กรแม่
- องค์กรมีขนาดกระทัดรัด ไม่ซับซ้อน
  - องค์กรมีลักษณะเป็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานประสาน
  - หน่วยงานศึกษาอบรมแบบรวมศูนย์เชิงนโยบาย และมีโปรแกรม
- ศึกษาอบรมเฉพาะด้าน

#### 3.4.2 ลักษณะการบริหารจัดการในองค์กร

- มีการดำเนินงานแบบทีมงาน
  - มีเอกภาพ แยกองค์กรบริหารเป็นอิสระจากองค์กรแม่ สามารถพึ่งพา
- ตัวเองได้
- หน่วยงานภายในองค์กรทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน
  - แต่ละหน่วยงานมีจุดรวมด้านนโยบายเดียวกัน มองเห็นภาพใหญ่
- ขององค์กร
- บุคลากรมีความหลากหลายด้านประสบการณ์และความรู้
  - บุคลากรในองค์กรมีจำนวนไม่มาก ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ประสานงาน
  - บุคลากรจากหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงาน

#### 3.4.3 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบริษัท

- หน่วยงานจัดการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานวางแผน การเงิน
- บุคลากร ธุรการ การตลาด การขาย ประชาสัมพันธ์
- หน่วยงานจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร
- การจัดการเรียน การสอน การวัดประเมินผล การรับนักศึกษา
- หน่วยงานวิจัยพัฒนาและผลิตนวัตกรรม
  - หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะหลักในการทำงาน
  - หน่วยงานบริหารจัดการด้านความรู้และสารสนเทศ
  - หน่วยบริการทางการศึกษา ได้แก่ งานบริการเทคโนโลยีการศึกษา
- เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่
- หน่วยปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- ทั่วไป ด้านประกันคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและอาชีพ เทียบโอนหน่วยกิต

- ห้องปฏิบัติการด้านภาษา คอมพิวเตอร์ และห้องทดลองเกี่ยวกับงาน
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

### 3.5 ผู้เรียน

#### 3.5.1 การกำหนดผู้เรียน

- กำหนดตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์ขององค์กร
- เป็นระบบเปิดกว้างให้กับผู้สนใจเข้ามาเรียนทั่วไป

#### 3.5.2 ประเภทผู้เรียน

- พนักงานบริษัท
- กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้บริโภค ผู้แทนจำหน่าย บริษัทลูก องค์กรพันธมิตร คู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผู้ที่เตรียมตัวสู่อาชีพ ได้แก่ นักศึกษาทั่วไป นักศึกษาฝึกงาน

### 3.6 หลักสูตรและการเรียนการสอน

#### 3.6.1 ลักษณะหลักสูตร

- มีการพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง (Tailor Made) มุ่งตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร เน้นการนำความรู้มาใช้ในองค์กร
- มีจุดมุ่งหมายในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ
- เป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน
- เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ สหสาขาวิชา
- เน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมขององค์กร
- มีความลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาชีพในระดับลึก
- เป็นหลักสูตรที่สร้างและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- มีความยืดหยุ่น ทันสมัย ปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบได้ตลอดเวลา

ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า และเทียบเคียงกับความเคลื่อนไหวในตลาดธุรกิจ

- กำหนดหลักสูตรจากความร่วมมือจากคนในองค์กร จากความต้องการของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และความร่วมมือจากภายนอก

#### 3.6.2 เนื้อหาหลักสูตร

- ธุรกิจหลักขององค์กร
- ธุรกิจทั่วไป การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ
- สังคมศาสตร์และความรู้วิชาทั่วไป

- การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดีของสังคม
- การพัฒนาทักษะทางภาษาและการสื่อสาร

### 3.6.3 แนวทางการเรียนการสอน

- การเรียนการสอนแบบการทำงานเป็นฐาน
- การเรียนแบบบูรณาการเนื้อหาและวิธีการ
- การเรียนแบบมีส่วนร่วม
- การเรียนโดยมีการวิจัยเป็นฐาน
- การเรียนรู้จากอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี
- มุ่งพัฒนาทักษะ ความคิด การปฏิบัติ และการทำงานจริง
- เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
- มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีสมรรถนะถึงระดับประเมิน (Assessment) ได้
- สร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน
- ผนวกวิชาเอกเข้ามาเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นโจทย์ในการเรียนให้มากที่สุด
- ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
- ออกแบบการเรียนให้หลากหลาย รองรับวิธีการเรียนของผู้เรียนที่ต่างกัน

## 3.7 การมีส่วนร่วม

### 3.7.1 แนวทางการมีส่วนร่วม

- ดำเนินงานในรูปแบบ หรือคณะกรรมการในลักษณะภาคีร่วมหรือเครือข่าย ทั้งหน่วยการศึกษา ภาครัฐ ธุรกิจ อุตสาหกรรม สังคม และชุมชน
- กำหนดข้อตกลงร่วมกันให้ชัดเจนและเป็นระบบในรูปแบบของสัญญาการศึกษา
- มีตัววัดที่ชัดเจนเพื่อให้ทราบผลลัพธ์จากความร่วมมือ
- ก่อให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation)
- สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจกัน มีความผูกพันต่อกัน
- มีผู้รับผิดชอบการประสานงานความร่วมมือโดยตรง ที่มีทักษะในการสื่อสารดี
- เน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีความเป็นรูปธรรมในการให้ความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพ รูปแบบจะต้องมีมาตรฐาน มีคุณภาพ และมีความยั่งยืนในการพัฒนาบุคลากร

### 3.7.2 การมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ต่าง ๆ ดังนี้

- วางนโยบายและแผนดำเนินงาน
- กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดประเมินผล และการวิจัย
- การเป็นผู้สอน พี่เลี้ยง
- การสร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- การส่งบุคลากรมาศึกษา
- การใช้ทรัพยากร

### 3.7.3 การมีส่วนร่วมกับภายนอก เน้นการให้ความร่วมมือ (Cooperation) ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- การพัฒนาหลักสูตร
- การจัดการเรียนการสอน
- การใช้ทรัพยากร
- การแลกเปลี่ยนความรู้
- การสรรหาบุคลากร
- การดูแลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

## 3.8 เทคโนโลยีการศึกษา

### 3.8.1 จุดมุ่งหมาย

- ผู้เรียนสามารถศึกษา ค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา
- ใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบเพื่อจูงใจผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติงาน

- ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา
- เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและการเรียนการสอน
- เพื่อประโยชน์ในการปฏิสัมพันธ์ เป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน
- เพื่อการค้นคว้าวิจัย
- เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคม
- เพื่อการทดสอบวัดความรู้และประเมินผล

### 3.8.2 เกณฑ์การเลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษา

- มีความเหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน
- มีประโยชน์ คุ่มค่ากับการลงทุน เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว

มีราคาแพง

- พิจารณาเทคโนโลยีที่มีอยู่ก่อนและใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า
- ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียน

### 3.9 การวัดและประเมินผล

#### ปฏิบัติ

- วัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านทฤษฎี
- วัดผลการบรรลุความต้องการและเป้าหมายขององค์กร
- วัดสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อดูผลงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน
- วัดผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเช่น พฤติกรรม ความคิดและทัศนคติต่อสังคม
- มีการวัดประเมินผลผู้สอนและการดำเนินการเรียนการสอน
- นำระบบประกันคุณภาพเป็นแนวทางการวัดประเมินผล
- ยึดหลักความเป็นธรรมและความถูกต้อง
- นำการวัดผลการศึกษาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแต่ไม่เป็นปัจจัย

#### หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- การวัดผลการศึกษาที่ได้ปริญญาหรือคุณวุฒิต้องดำเนินการเป็น

มาตรฐานโดยอิงเกณฑ์ของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป

### 3.10 การสื่อสารประชาสัมพันธ์

#### 3.10.1 แนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์

#### ระดับ

- ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ และผลักดันให้เกิดความเข้าใจในทุก
- สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ รูปแบบ
- ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยตรง
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง มีความเข้าใจ ชัดเจน โปร่งใส

#### 3.10.2 วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์

ประโยชน์ของการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร

- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับของสังคม
- เสนอกิจกรรมหรือผลสำเร็จให้เห็นเป็นตัวอย่าง
- ใ้บุคลากรและผู้สนใจมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เข้าศึกษาร่วม

## กิจกรรม

- เสนอผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น โทรทัศน์ จดหมายข่าว

## อินเทอร์เน็ต

- จัดกิจกรรมการประชุมสัมมนา นิทรรศการ
- สื่อสารให้บุคลากรเห็นว่าเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรที่ต้องร่วมมือ
- ตั้งกฎระเบียบให้พัฒนาสมรรถนะหลักต่าง ๆ โดยผ่านการศึกษาใน

## หลักสูตร

- จัดประชุมบุคคลในกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน เพื่อหาความต้องการในการ

สร้างหลักสูตร อันเป็นการสร้างความร่วมมือและประชาสัมพันธ์หลักสูตร

- เน้นการสร้างให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์จากการร่วมมือกับ

บุคคลภายในและภายนอก

### 3.11 การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ

3.11.1 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งประเภทสถาบันอิสระจะต้องดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยมีกฎระเบียบเฉพาะ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการ

- สมาคมวิชาชีพพร้อมกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ

3.11.2 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จะต้องดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป
- ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษา

3.11.3 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งโดยความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปประเภทสถาบันสมทบ จะต้องดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งและเปิดดำเนินการตามระเบียบการเข้ารับสมทบของสถาบันอุดมศึกษา

- ดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการและการกำกับดูแลของสถาบันหลัก

3.11.4 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งโดยความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปประเภทสถาบันคู่สัญญา จะต้องดำเนินการดังนี้

- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และสามารถใช้ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาคู่สัญญาเป็นข้อมูลในการจัดตั้งได้



- มีการบริหารจัดการร่วมกัน โดยมหาวิทยาลัยบรรษัทมีอิสระในการบริหารจัดการและมีองค์การบริหารจัดการเอง

- ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษา

### 3.11.5 ประเภทการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

- สถาบันอิสระ
- สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป
- สถาบันคู่สัญญา
- สถาบันสมทบ

3.11.6 สร้างประเภทการจัดตั้งแบบใหม่ที่ผสมผสานประเภทที่ได้จากผลการวิจัยให้เป็นประเภทที่สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งเน้นความสำคัญของที่ให้คุณวุฒิมิวิชาชีพ ซึ่งแสดงถึงความสามารถหรือทักษะการทำงานของบุคลากรมากกว่าคุณวุฒิการศึกษา

3.11.7 ประเภทการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทอาจได้จากการสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยประเภทใหม่ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยทางวิชาชีพหรืออาชีวศึกษา และมีคุณวุฒิการศึกษาแบบใหม่ซึ่งใช้เฉพาะเหมือนกันสำหรับอาชีวศึกษาที่อยู่ทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตกำลังคนเพื่อธุรกิจเฉพาะทาง

3.11.8 การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการผลิตกำลังคนเข้าสู่อุตสาหกรรมและพัฒนาในระหว่างทำงาน การจัดตั้งขึ้นในองค์กรหรือไม่จึงขึ้นกับความต้องการของสถานประกอบการนั้น ๆ ไม่บังคับว่าทุกสถานประกอบการจะต้องจัดตั้ง

## 3.12 การรับรองมาตรฐานการศึกษา

### แนวทางการรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา

3.12.1 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอิสระ จะต้องดำเนินการดังนี้

- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงตามกฎระเบียบเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท (มหาวิทยาลัยบรรษัทให้ปริญญาเองได้)
- มีองค์กรกลางระดับชาติทำหน้าที่กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน และรับรองวิทยฐานะและรับรองมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท
- กลุ่มองค์กรธุรกิจหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามาเป็นหลักในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการทดสอบ และให้การรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ ส่วนรัฐทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดดำเนินการ
- มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้รับการยอมรับและรับรอง

ในระดับชาติและนานาชาติ และสามารถเทียบเคียงได้

3.12.2 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จะต้องดำเนินการดังนี้

- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป
- หน่วยงานของรัฐด้านอุดมศึกษาเป็นผู้กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน และรับรอง

3.12.3 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันสมทบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จะต้องดำเนินการดังนี้

- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป
- สถาบันหลักรับผิดชอบดูแลการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญาของสถาบันหลัก) และมาตรฐานการศึกษา

3.12.4 ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันคู่สัญญากับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จะต้องดำเนินการดังนี้

- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป
- มหาวิทยาลัยบรรษัทและสถาบันคู่สัญญาร่วมกันดำเนินการด้านการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญาร่วมกัน) และมาตรฐานการศึกษา

3.12.5 ควรนำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) ซึ่งสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกำลังดำเนินการมาเป็นแนวทางของการรับรองมาตรฐานการศึกษาและวิชาชีพ

3.12.6 ในการกำหนดคุณวุฒิวิชาชีพ ควรให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพสามารถกำหนดเองได้ในส่วนธุรกิจของตน ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการแตกต่างกัน ส่วนในแง่คุณวุฒิการศึกษาเป็นเรื่องของส่วนบุคคลที่ผู้เรียนต้องดำเนินการเอง

3.12.7 ในกรณีนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพมาใช้จะต้องมีการเปิดโอกาสให้เทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียน

3.12.8 มหาวิทยาลัยบรรษัทที่ดำเนินการแบบระบบเปิดคือ มีการให้บริการกับบุคคลภายนอกทั่วไปจะรับรองมาตรฐานการศึกษาลักษณะคุณวุฒิการศึกษาและคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ดำเนินการแบบระบบปิดคือ ให้บริการเฉพาะบุคลากรในองค์กรหรือ

เครือข่าย จะรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะคุณวุฒิวิชาชีพ แต่จะมีการรับรองคุณวุฒิทางการศึกษาด้วยหรือไม่ก็ได้

3.12.9 มหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งควรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดความมั่นใจในเรื่องคุณภาพและมาตรฐาน และควรเป็นสถานศึกษาแบบนอกระบบที่ไม่มีข้อบังคับเกี่ยวกับจำนวนหน่วยกิตการเรียน แต่สามารถเปิดโอกาสให้เทียบเคียงคุณวุฒิด้านการศึกษาได้

#### 3.12.10 การเทียบโอนประสบการณ์

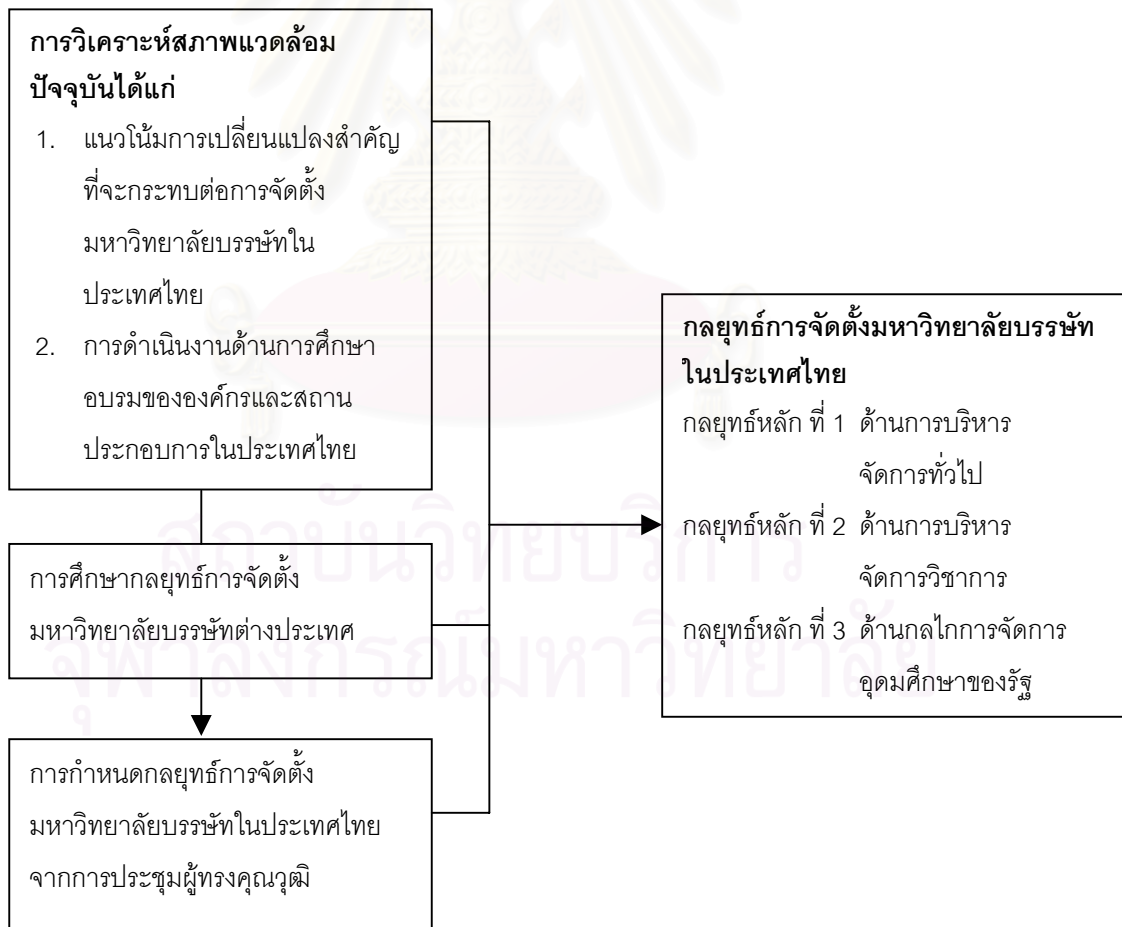
- มีการเทียบโอนประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นหน่วยกิต ใช้ระบบสมรรถนะเป็นฐาน
- กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียน ทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน
- สถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ดำเนินการรับเทียบโอนประสบการณ์
- ระบบการเทียบโอนต้องร่วมดำเนินการเป็นเครือข่ายทั้งหน่วยงานกลางของรัฐ สถาบันอุดมศึกษา สมาคมวิชาชีพ สถานประกอบการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 6

### กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ในการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ดำเนินการโดยการวิเคราะห์สภาวะจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางสำหรับการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 13



การนำเสนอผลผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันได้แก่

1. การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย
2. สภาพและวิธีการจัดการศึกษาอบรมของสถานประกอบการและองค์กรในประเทศไทย
3. การวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 การศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ

ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 4 การสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ส่วนที่ 5 นำเสนอกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ผลการวิจัยทั้ง 4 ส่วนข้างต้นมีรายละเอียดดังนี้

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน

จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันพบผลการวิจัยสรุปได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย (Environmental Analysis)

จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั่วไป 4 ด้าน ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีศักยภาพเป็นโอกาสและภัยอันตรายต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลการประชุมสัมมนา และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต พบผลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย (ภาคผนวก ง) สรุปได้ดังตารางที่

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ด้านกฎหมายและการเมือง

สภาพแวดล้อม	พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542	นโยบายรัฐบาลปัจจุบัน	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9	แผนอุดมศึกษาระยะยาว	แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9	การประชุมภาคอุตสาหกรรม
<p>1. กฎหมายและการเมือง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>โอกาส</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดความหมายของการศึกษาไว้กว้างขวางครอบคลุมการฝึกอบรม</li> <li>การให้ความสำคัญต่อการศึกษาดลอดชีวิต</li> <li>เปิดโอกาสให้สังคมจัดการศึกษาทุกประเภททุกระดับ</li> <li>การให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>นโยบายการพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมให้สอดคล้องทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม</li> <li>การให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะ ฝีมือแรงงาน</li> <li>ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมจัดการศึกษาโดยรัฐเตรียมความพร้อม</li> <li>ปฏิรูปอาชีวศึกษาพัฒนาถึงระดับปริญญาตรี ผู้เรียนฝึกทักษะในสถานประกอบการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาคนให้เรียนตลอดชีวิต ปฏิบัติจริงและทันต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>สร้างความร่วมมือสถานศึกษาและสถานประกอบการ ทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>เปิดโอกาสให้เทียบโอนประสบการณ์กับการศึกษาต่อ</li> <li>ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชนในการฝึกอบรม วิจัยพัฒนา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปฏิรูปการเรียนการสอนให้เอกชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา</li> <li>ปฏิรูปการจัดสรรทรัพยากรและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษาโดยการจูงใจให้เอกชนสนับสนุนภารกิจอุดมศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>วิสัยทัศน์อุดมศึกษาเป็นการศึกษาของปวงชนให้ศึกษาจากทุกระบบการศึกษา</li> <li>สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจให้การศึกษาระดับสูงทางวิชาการวิชาชีพและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาประเทศ</li> <li>วัตถุประสงค์หลักของแผน ฯ คือการปรับปรุงระบบการจัดการอุดมศึกษาให้คล่องตัวมีคุณภาพและให้สังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมด้วยการยกระดับขีดความสามารถของแรงงาน</li> <li>เน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษา</li> <li>ให้รัฐและเอกชนร่วมสนับสนุนปัจจัยในการจัดการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมให้คล่องตัว</li> </ol>



ตารางที่ 13 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรุษในประเทศไทย  
ด้านเศรษฐกิจ

โอกาส	ภาวะคุกคาม
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปิดเสรีของประเทศมากขึ้นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพคนเพื่อให้ทันการแข่งขันและไม่กลับไปเกิดวิกฤติเศรษฐกิจอีก</li> <li>2. ระดับความเชื่อมั่นในแนวโน้มเศรษฐกิจมีทิศทางที่แจ่มใสขึ้นจากการขยายตัวต่อเนื่องของอุตสาหกรรม</li> <li>3. อันดับศักยภาพการแข่งขันของไทยต่ำทำให้ต้องเร่งพัฒนาบุคลากร</li> <li>4. ประเทศไทยมีโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรมไม่แข็งแรงจากการขาดแรงงานที่มีคุณภาพ จึงต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้บุคลากร</li> <li>5. ลักษณะการจ้างงานในอนาคตมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงต้องการคนที่มีทักษะและความสามารถในวิทยาการใหม่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาครัฐมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาคน</li> <li>2. การจัดสรรเงินทุนเน้นการพัฒนากายภาพมากกว่าพัฒนาคน</li> <li>3. การเติบโตของธุรกิจรวดเร็วมาก ผลิตรคนที่มีคุณภาพไม่พอ เกิดปัญหาการแย่งตัว ทำให้ไม่อยากพัฒนาคน</li> </ol>

ตารางที่ 14 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรุษในประเทศไทย  
ด้านสังคมและวัฒนธรรม

โอกาส	ภาวะคุกคาม
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อุดมศึกษาไทยปัจจุบันประสบปัญหาด้านคุณภาพ ผลิตรคนไม่ตรงตามต้องการของผู้ใช้</li> <li>2. สื่อมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 และพ.ร.บ.การศึกษา พ.ศ. 2542</li> <li>3. รัฐส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสนองสิทธิและความเสมอภาคด้านการศึกษา</li> <li>4. ความต้องการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้นทั้งด้านการพัฒนาทักษะประกอบอาชีพ และปริญญา จากจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่มากขึ้น</li> <li>5. ประสบการณ์จากหลายประเทศเตรียมการพัฒนาคนเพื่อพร้อมรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การรับกระแสวัฒนธรรมและบริโภคนิยมมากทำให้ไม่พัฒนาการศึกษาเท่าที่ควร</li> <li>2. อุดมศึกษาไทยมีจุดแข็งที่ศักยภาพในเชิงปริมาณที่สามารถขยายตัวรับความต้องการจำนวนมากได้</li> </ol>



ตารางที่ 15 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย  
ด้านเทคโนโลยี

โอกาส	ภาวะคุกคาม
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งเสริมให้มีการใช้สื่อเพื่อการศึกษาทุกระบบตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542</li> <li>2. นโยบายรัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้ทั่วถึงเท่าเทียมกันทั่วประเทศเพื่อประโยชน์ด้านการศึกษา</li> <li>3. สถานภาพการดำเนินงาน e-Thailand มุ่งการพัฒนาสังคมและบุคลากร</li> <li>4. การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการศึกษากระจายโอกาสและความเสมอภาค ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</li> <li>5. การขยายศักยภาพเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และการสื่อสารคมนาคมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วทำให้ราคาถูกลง การศึกษาไร้พรมแดนมากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาทางกายภาพมากกว่าพัฒนาคนทำให้ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีได้ทัน</li> <li>2. วงจรชีวิตของเทคโนโลยีสั้นลงโดยเฉพาะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้ยากแก่การตัดสินใจเลือกใช้ เพราะต้องลงทุนใหม่ตลอดเวลา</li> <li>3. ข้อจำกัดของเทคโนโลยีในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะในการปฏิบัติ</li> <li>4. การใช้คลื่นความถี่เพื่อการศึกษาในประเทศไทยที่ผ่านมาประสบปัญหาหลายด้านเช่น สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ขาดนโยบายที่เด่นชัด งบประมาณจำกัด เวลาออกรายการไม่เหมาะสม รูปแบบรายการไม่น่าสนใจ</li> </ol>

จากตารางที่ 12-15 พบว่า แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยในด้านกฎหมายและการเมือง ส่วนที่เป็นโอกาส ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการศึกษาตลอดชีวิต การเน้นความร่วมมือภาครัฐและเอกชน การให้สังคมมีส่วนร่วมจัดการศึกษา และการเน้นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีภาวะคุกคาม ได้แก่ แนวทางปฏิบัติของกฎหมายไม่สมบูรณ์ และความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานของรัฐบาลด้านเศรษฐกิจ ส่วนที่เป็นโอกาสได้แก่ การเร่งการพัฒนาคนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ทิศทางเศรษฐกิจดีขึ้น ภาวะคุกคาม ได้แก่ รัฐมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร และมุ่งเน้นพัฒนากายภาพมากกว่ามนุษย์ด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่วนที่เป็นโอกาสได้แก่ การผลิตบัณฑิตปัจจุบันยังไม่ตรงความต้องการรัฐส่งเสริมความเสมอภาคด้านการศึกษา ภาวะคุกคาม ได้แก่ การรับกระแสวัตถุนิยมมากทำให้ไม่พัฒนาการศึกษาเท่าที่ควร และด้านเทคโนโลยี ส่วนที่เป็นโอกาสได้แก่ รัฐส่งเสริมและสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการศึกษา และเทคโนโลยีมีราคาถูกลง ภาวะคุกคาม ได้แก่ บุคคลยังตามเทคโนโลยีไม่ทัน เทคโนโลยีหมดสมัยเร็ว และข้อจำกัดของเทคโนโลยีในการสอนปฏิบัติ

**2. สภาพและวิธีการจัดการศึกษาอบรมของสถานประกอบการและองค์กรในประเทศไทย** จากการสรุปผลการวิจัยเรื่อง สภาพและวิธีการจัดการศึกษาของสถานประกอบการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติปี 2543 ศึกษาสถานประกอบการที่จัดการศึกษาทั้งสายสามัญและสายอาชีพ และ/หรือทั้งสายสามัญและสายอาชีพ จำนวน 89 แห่งใน 29 จังหวัด มีผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ ดังนี้

2.1 สถานประกอบการในปัจจุบันดำเนินการเรียนการสอน 83 แห่งหยุดการจัดการเรียนการสอนชั่วคราว 3 แห่ง หยุดการจัดการเรียนการสอนถาวร 3 แห่ง

2.2 การบริหารและการจัดการกลุ่มการเรียนรู้/ศูนย์การเรียนรู้ของสถานประกอบการมี 3 ลักษณะ คือ การจัดการร่วมกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน สถานประกอบการดำเนินการจัดการเองทั้งหมด และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการจัดการศึกษา โดยสถานประกอบการให้บริการสถานที่

2.3 การคัดเลือกครูผู้สอนมีสองรูปแบบคือ สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้บุคลากรของตนเอง ซึ่งผ่านการอบรมจากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนเป็นผู้สอน อีกรูปแบบหนึ่งคือ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนและสถานประกอบการร่วมมือกันจัดหาครูหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชามาทำการสอน

2.4 กลุ่มเป้าหมายที่สถานประกอบการจัดการศึกษาคือ แรงงานในสถานประกอบการของตน โดยสถานประกอบการบางแห่งเปิดโอกาสให้แรงงานจากสถานประกอบการในเครือข่ายเดียวกันหรือบริษัทใกล้เคียง รวมทั้งประชาชนในชุมชนใกล้เคียงหรือประชาชนทั่วไปมาร่วมเรียนได้ด้วย

2.5 วิธีจัดการเรียนการสอน จัดในลักษณะของกลุ่มหรือศูนย์การเรียนรู้โดยเปิดสอนทั้งสายสามัญและสายอาชีพ สำหรับระดับสามัญที่เปิดสอนส่วนใหญ่คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนสายอาชีพเปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นสำหรับผู้สนใจ และหลักสูตรการศึกษานอกโรงเรียนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ในสาขาวิชาการโรงแรมและการท่องเที่ยว สาขาวิชาธุรกิจ การจัดการ นอกจากนี้สถานประกอบการบางแห่งร่วมมือจัดการศึกษาและสนับสนุนให้พนักงานเรียนหลักสูตร ปวส. ทวิภาคีร่วมกับกรมอาชีวศึกษา และปริญญาตรีร่วมกับสถาบันราชภัฏ

2.6 เวลาที่ใช้ในการเรียนการสอนสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ๆ ละ 3 ชั่วโมง สำหรับช่วงเวลาจัดการศึกษาสถานประกอบการบางแห่งเปิดโอกาสให้เรียนในเวลาทำงานในช่วงเช้าหรือบ่ายโดยถือเป็นวันทำงานและไม่คิดเป็นวันลาหรือหักค่าตอบแทน แต่สถานประกอบการบางแห่งจัดการเรียนการสอนเฉพาะวันหยุดช่วงเช้าหรือทั้งวัน

2.7 กระบวนการเรียนการสอนของคุณ วิธีที่ใช้มากที่สุดคือให้นักศึกษาเรียนด้วยตนเองแล้วมาพบกลุ่มมีการสอนเสริม อีกวิธีหนึ่งเป็นการสอนแบบชั้นเรียนตามวิชาที่กำหนด อย่างไรก็ตามครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรแตกต่างกัน โดยครูส่วนใหญ่เห็นว่าเนื้อหาในหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานหรือศึกษาต่อ แต่ครูบางคนมีความคิดเห็นว่าเนื้อหาเหมาะสม

2.8 ในส่วนของผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใช้แรงงานมีทัศนคติว่า คุณค่าของการศึกษาอยู่ที่วุฒิการศึกษาที่สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ และ/หรือการเข้าถึงโอกาสที่ดีทางเศรษฐกิจและสังคม สำหรับค่าใช้จ่ายในการเรียนผู้เรียนส่วนใหญ่ต้องรับภาระค่าใช้จ่ายเอง สถานประกอบการบางแห่งออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมดเพื่อเป็นสวัสดิการ บางแห่งออกค่าใช้จ่ายให้บางส่วนโดยผู้ประกอบการต้องการให้ผู้เรียนมองเห็นคุณค่าของการศึกษาดูด้วยการให้แรงงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย

2.9 วิธีการเรียนมี 3 วิธี คือ เรียนด้วยตนเองโดยการพบกลุ่ม การเรียนทางไกล และเข้าชั้นเรียน ส่วนในเรื่องหลักสูตรผู้เรียนมีความเห็นว่าเนื้อหาสาระในหลักสูตรมีมากเกินไปไม่เหมาะสมกับเวลาเรียนที่มีจำกัด และเนื้อหาบางวิชายากแก่การเข้าใจ

2.10 ในด้านสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานประกอบการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จคือความตั้งใจจริงของผู้ประกอบการที่จะให้การสนับสนุนเพื่อยกระดับการศึกษาให้กับแรงงานคือ

2.10.1 การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มองเห็นประโยชน์ในระยะยาวที่จะต้องพัฒนาคุณภาพแรงงานให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความจำเป็นในเรื่องการแข่งขันขีดความสามารถในระดับสูง

2.10.2 ผู้ใช้แรงงานเองมีความต้องการและเรียกร้องให้จัดการศึกษาโดยมองเห็นความสำคัญของการศึกษาและการพัฒนาอาชีพของตน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเข้าถึงโอกาสทางสังคมและเศรษฐกิจให้ดีขึ้น

2.10.3 การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารจัดการและอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า การจัดการศึกษาและการฝึกอบรมให้กับแรงงานของตนประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

จากการศึกษาเรื่อง สภาพและวิธีการจัดการศึกษาของสถานประกอบการและองค์กรในประเทศไทย สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของสถานประกอบการในประเทศไทยได้เริ่มดำเนินการแล้วในรูปแบบของความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและหน่วยงานรัฐด้านการศึกษาซึ่งบทบาทใน

การดำเนินการส่วนใหญ่ยังคงเป็นของภาคการศึกษา การจัดการศึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นระดับแรงงานซึ่งศึกษาในระดับมัธยมศึกษาหรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ระดับอุดมศึกษายังมีน้อย และส่วนใหญ่มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบเดิมคือ การเรียนในชั้น หลักสูตรการเรียนมีเนื้อหาหนัก และยังไม่สอดคล้องกับความต้องการ หรือสามารถนำไปใช้งานได้ทันที ผู้เรียนยังคงต้องการคุณวุฒิการศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลขึ้นกับการสนับสนุนทั้งผู้ประกอบการที่เห็นความสำคัญ ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการศึกษา และรัฐให้ความสำคัญสนับสนุนด้านทรัพยากร ข้อมูลจากสภาพและวิธีการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในประเทศไทยนี้ สามารถเป็นประโยชน์สำหรับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในการที่จะทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินการเพื่อนำไปปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย

ในส่วนนี้ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตำรา ผลการวิจัย วารสาร หนังสือพิมพ์ ผลการประชุมสัมมนา และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องในด้านจุดเด่น (Strength) จุดอ่อน (Weakness) จากปัจจัยภายในองค์กร โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ดังสรุปผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 16 และ 17 ตามลำดับ (รายละเอียดดังภาคผนวก จ)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน ในการดำเนินงานด้านการจัดการ  
ศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย

หัวข้อการวิเคราะห์	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. การบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ประกอบการองค์กรขนาดใหญ่มีวิสัยทัศน์และเห็นความสำคัญการพัฒนาคน</li> <li>2. ความพร้อมด้านการจัดการและทรัพยากรขององค์กรขนาดใหญ่</li> <li>3. องค์กรหลายแห่งมีประสบการณ์จัดการศึกษาพื้นฐาน</li> <li>4. ผู้ประกอบการองค์กรขนาดใหญ่มีวิสัยทัศน์และเห็นความสำคัญการพัฒนาคน</li> <li>5. ความพร้อมด้านการจัดการและทรัพยากรขององค์กรขนาดใหญ่</li> <li>6. องค์กรหลายแห่งมีประสบการณ์จัดการศึกษาพื้นฐาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. ไม่เข้าใจและเห็นความสำคัญในการศึกษา</li> <li>3. ขาดความชำนาญ</li> <li>4. ไม่มีเวลาศึกษา</li> <li>5. ขาดการสนับสนุนจากรัฐ</li> <li>6. บริหารในรูปคณะกรรมการร่วมจากรัฐทำให้ไม่คล่องตัว</li> <li>7. ไม่ทราบข้อมูลด้านกฎหมายการศึกษา</li> <li>8. ความยุ่งยากล่าช้าด้านกระบวนการรับรองความรู้และเทียบโอน</li> <li>9. ขาดการจูงใจให้ร่วมมือจากภาคเอกชน</li> <li>10. ขาดความร่วมมือในหน่วยงาน</li> <li>11. ไม่ต้องการลงทุนพัฒนาคน</li> </ol>
2. หลักสูตรและการเรียนการสอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรตรงตามความต้องการขององค์กร</li> <li>2. สามารถเรียนในสภาพการณ์จริงที่ทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสอนไม่สอดคล้องกับผู้เรียน</li> <li>2. ติดยึดกับรูปแบบฝึกอบรม</li> <li>3. เน้นการท่องจำ</li> </ol>
3. ผู้สอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนจากองค์กรมีประสบการณ์ในการทำงานในเรื่องที่สอนโดยตรง</li> <li>2. ผู้สอนจากองค์กรมีความใกล้ชิดและเข้าใจผู้เรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วุฒิไม่ตรง</li> <li>2. ไม่เข้าใจเนื้อหา</li> <li>3. ขาดความชำนาญ</li> <li>4. ไม่มีเวลาเตรียมสอน</li> <li>5. จำนวนไม่พอ</li> <li>6. ทัศนคติต่อวิชาชีพครูไม่ดี</li> <li>7. ค่าตอบแทนน้อย</li> <li>8. ความสัมพันธ์กับ</li> <li>9. ผู้เรียนห่างเหิน</li> </ol>

## ตารางที่ 16 (ต่อ)

หัวข้อการวิเคราะห์	ปัจจัยภายใน	
	จุดแข็ง	จุดอ่อน
4. ผู้เรียน	1. มีพื้นฐานจากประสบการณ์ในการทำงาน 2. คู่แข่งกับสภาพแวดล้อมในการเรียนทำให้เรียนรู้ได้ง่าย	1. พื้นความรู้ต่างกัน 2. ชื่นต่อการท่องจำ 3. เวลาเรียนไม่พอ 4. ประสบปัญหาการเงิน 5. ปรับทัศนคติให้ต้องการเรียนรู้ยาก 6. พฤติกรรมหลากหลายยากต่อการจัดหลักสูตรและผู้สอน

จากตารางที่ 16 พบว่า การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทยมีจุดแข็งและจุดอ่อนดังนี้ จุดแข็งด้านการบริหารจัดการของสถานประกอบการขนาดใหญ่เช่น มีประสบการณ์ มีความพร้อม มีวิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษา แต่มีจุดอ่อนเช่น การขาดความชำนาญ การสนับสนุนและการจูงใจจากรัฐ สำหรับด้านผู้เรียน หลักสูตรการเรียนการสอน และผู้สอนนั้นพบว่าจุดแข็งคือ ผู้เรียนมีพื้นฐานจากประสบการณ์ในการทำงาน หลักสูตรตรงตามความต้องการขององค์กร ส่วนผู้สอนจากองค์กรมีประสบการณ์ในการทำงานในเรื่องที่สอนโดยตรง แต่มีจุดอ่อน เช่น การสอนเน้นการท่องจำ ผู้เรียนมีปัญหาด้านการเงินและไม่มีเวลา ผู้สอนมีวุฒิไม่ตรงและขาดประสบการณ์ เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านโอกาสและภาวะคุกคามในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย

หัวข้อการวิเคราะห์	ปัจจัยภายนอก	
	โอกาส	ภาวะคุกคาม
1. กฎหมายและการเมือง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของสังคม</li> <li>3. การเน้นความสำคัญในการสร้างความร่วมมือ</li> <li>4. การเน้นความสำคัญของการพัฒนาคน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนวทางปฏิบัติของกฎหมายการศึกษากำลังอยู่ระหว่างดำเนินการ</li> <li>2. รัฐบาลความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามนโยบาย</li> </ol>
2. เศรษฐกิจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐส่งเสริมงบประมาณและทรัพยากร</li> <li>2. ลักษณะการจ้างงานเปลี่ยนแปลง</li> <li>3. ทิศทางเศรษฐกิจดีขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการ</li> </ol>
3. สังคมและวัฒนธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สิทธิและความเสมอภาคด้านการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต</li> <li>2. คุณดมศึกษาไทยประสบวิกฤติ</li> <li>3. คุณดมศึกษาเพื่อ ปวงชน</li> <li>4. ความต้องการศึกษาระดับคุณดมศึกษา มากขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กระแสวัตถุนิยมมากกว่าพัฒนาคน</li> <li>2. คุณดมศึกษามีศักยภาพดำเนินการเชิงปริมาณ</li> <li>3. การแย่งตัวบุคลากรทำให้ไม่ต้องการลงทุนพัฒนาคน</li> </ol>
4. เทคโนโลยี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศักยภาพเทคโนโลยีดีและราคาถูกลง</li> <li>2. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการพัฒนาการศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คนปรับตัวไม่ทันเทคโนโลยี</li> <li>2. เทคโนโลยีหมดสมัยเร็ว</li> <li>3. ข้อจำกัดในการสอนทักษะปฏิบัติ</li> </ol>

จากตารางที่ 17 พบว่า การดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทยมีโอกาสและภาวะคุกคาม คือ ด้านกฎหมายและการเมืองมีโอกาส เช่น การเน้นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีภาวะคุกคาม เช่น รัฐบาลความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามนโยบาย ด้านเศรษฐกิจมีโอกาส เช่น รัฐส่งเสริมงบประมาณและทรัพยากร มีภาวะคุกคาม เช่น รัฐมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการ ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีโอกาส เช่น ความต้องการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้น มีภาวะคุกคาม เช่น กระแสวัตถุนิยมมากกว่าพัฒนาคน ด้านเทคโนโลยีมีโอกาส เช่น ศักยภาพเทคโนโลยีดีและราคาถูกลง แต่มีภาวะคุกคาม เช่น เทคโนโลยีหมดสมัยเร็ว



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ

ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศด้วยการวิเคราะห์สาระจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยนำโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยมาเป็นแนวทางในการศึกษากลยุทธ์ ในการศึกษาได้จัดกลุ่มองค์ประกอบโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่ง 2 กลุ่มแรกจัดกลุ่มตามแนวทางการจัดการอุดมศึกษาของ โนลส์ (Knowles, 1970) คือ การบริหารจัดการทั่วไป และการบริหารจัดการวิชาการ และกลุ่มที่ 3 คือ กลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ จากการแบ่งกลุ่มนี้ได้นำมาใช้เป็นกลยุทธ์หลักในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่กลยุทธ์ย่อยด้าน การบริหารจัดการ วิทยาลัย ศนั การเงิน องค์กร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารจัดการวิชาการ ได้แก่กลยุทธ์ย่อยด้าน หลักสูตรและการเรียน การสอน ผู้เรียน การวัดและประเมินผล การมีส่วนร่วม และเทคโนโลยีการศึกษา

กลยุทธ์หลักที่ 3 กลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่กลยุทธ์ย่อยด้าน การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา

สำหรับการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศศึกษาโดยการวิเคราะห์สาระจากเอกสารที่เกี่ยวข้องตามกลยุทธ์หลักทั้ง 3 ด้านข้างต้น เพื่อเป็นแนวทางและใช้ประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ พบผลการศึกษาโดยสรุป ดังนี้ (รายละเอียดดังผนวก ข)

**กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารจัดการทั่วไป: สอดคล้องกับความต้องการและเลี้ยงตัวเองได้**

**กลยุทธ์ที่ 1.1 การบริหารจัดการ : วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)**

มีกลวิธีดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหรือสภามหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาภายนอก

2. จัดระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. กำหนดหลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4. ส่งเสริมให้ CEO และผู้บริหารระดับอาวุโสได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม

ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบรรษัท

5. กำหนดให้มีวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

### กลยุทธ์ที่ 1.2 วิสัยทัศน์: สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีกลวิธีดังนี้

จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์

ภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

### กลยุทธ์ที่ 1.3 การเงิน : เลี้ยงตัวเองได้ มีกลวิธีดังนี้

1. กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการกำหนดงบประมาณอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2. สร้างรูปแบบจัดการด้านการเงินแบบเลี้ยงตัวเอง (Self-funding) และสามารถหารายได้ให้กับองค์กร
3. ดำเนินการแสวงหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ
4. จัดดำเนินการด้วยวิธีการรูปแบบที่สามารถลดต้นทุนด้านการเงิน
5. ดำเนินการบริหารการเงินด้วยวิธีการและรูปแบบที่มีความมั่นคง
6. จัดดำเนินการในรูปองค์กรการศึกษาที่ได้รับการยกเว้นด้านภาษี

### กลยุทธ์ที่ 1.4 องค์กร: หน่วยธุรกิจ มีกลวิธีดังนี้

1. จัดดำเนินงานองค์กรในลักษณะการรวมศูนย์เชิงนโยบายและกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ
2. ดำเนินการในลักษณะหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท
3. ใช้โครงสร้างการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรเป็นกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบริษัท
4. สร้างองค์กรเป็นลักษณะศูนย์การเรียนรู้เพื่อแสดงถึงพันธะภาระอันเข้มแข็งต่อการเรียนรู้
5. จัดจำนวนบุคลากรประจำไม่มาก เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลจากภายนอก
6. สรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดสำหรับการเริ่มต้นจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท

### กลยุทธ์ที่ 1.5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์: เชิงรุกและหลากหลายวิธีการ มีกลวิธีดังนี้

1. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์หลากหลายวิธี
2. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ
3. จัดหน่วยงานและบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง
4. กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการประชาสัมพันธ์และการตลาด

## กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารจัดการวิชาการ: เชื่อมโยงกับธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 2.1 หลักสูตรและการเรียนการสอน: เชื่อมโยงธุรกิจและเน้นการปฏิบัติ มีกลวิธีดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับธุรกิจของ องค์กรด้วยการหาความต้องการ ผูกอบรมจากผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้ดำเนินงานอบรม ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สอนจากมหาวิทยาลัย
2. จัดแนวทางการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และการเรียนในงาน
3. จัดให้เกิดการเรียนรู้จากผู้สอนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. เสริมให้ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

### กลยุทธ์ที่ 2.2 ผู้เรียน: มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

1. กำหนดประเภทผู้เรียนโดยมุ่งเน้นสนองความต้องการขององค์กรจัดอบรมผู้เรียนในระบบเปิดกว้าง ให้การศึกษา เชิงรุกแก่ผู้เรียนที่มีความสำคัญต่อองค์กร
2. จูงใจให้พนักงานเข้ามาศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 2.3 การมีส่วนร่วม: สร้างความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กร มีกลวิธีดังนี้

1. สร้างความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนธุรกิจต่าง ๆ ภายในบริษัท
2. ส่งเสริมการมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอก เพื่อพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากรการศึกษา การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย
3. ส่งเสริมการมีความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ บริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

### กลยุทธ์ที่ 2.4 การวัดและประเมินผล: เป็นระบบและต่อเนื่อง มีกลวิธีดังนี้

1. จัดระบบการวัดผลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ ผู้สอน หัวหน้างาน พี่เลี้ยง ตัวผู้เรียนเอง
2. สร้างระบบการวัดผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะ
3. จัดให้มีการวัดผลทั้งระบบได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางกลยุทธ์ของบริษัท
4. สร้างให้เกิดการวัดผลในหลายวิธีการ

## กลยุทธ์ที่ 2.5 เทคโนโลยีการศึกษา: สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและคุ่มค่า

1. กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการใช้เทคโนโลยีการศึกษาจากระบบการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
2. ส่งเสริมจัดทำสื่อประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยบรรมชั้เอง ซึ่งตรงตามความต้องการและคุ่มค่า

## กลยุทธ์หลักที่ 3 ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ: ยืดหยุ่นและคล่องตัว

### กลยุทธ์ที่ 3.1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ: เสรี

สามารถจัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยเสรี

### กลยุทธ์ที่ 3.2 การรับรองมาตรฐานการศึกษา: ยืดหยุ่นและคล่องตัว มีกลวิธีดังนี้

1. ดำเนินการที่จะสามารถให้ปริญญาได้จากมหาวิทยาลัยบรรมชั้เอง
2. หาส่วนร่วมทางการศึกษาที่จะสามารถให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญา

โดยสรุป จากการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชั้ต่างประเทศพบว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการทั่วไปมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ โดยการบริหารจัดการที่ดีที่สุด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การดำเนินงานด้านการเงินให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ การสร้างเป็นองค์กรแบบหน่วยธุรกิจ และการใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกและหลากหลายวิธีการ ส่วนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการวิชาการมุ่งเน้นการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกับธุรกิจ ได้แก่ หลักสูตรและการเรียนการสอนต้องเชื่อมโยงกับธุรกิจและเน้นการปฏิบัติ การกำหนดผู้เรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร การมีส่วนร่วมทางวิชาการกับภายในและภายนอกองค์กร มีการวัดและประเมินผลเป็นระบบและต่อเนื่อง และใช้เทคโนโลยีการศึกษาอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและคุ่มค่า สำหรับกลยุทธ์ด้านกลไกการจัดการด้านการศึกษาของรัฐมุ่งเน้นการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว โดยสามารถเปิดดำเนินการอย่างเสรี การรับรองมาตรฐานการศึกษามีความยืดหยุ่นและคล่องตัว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 3 ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน (รายชื่อในบทที่ 3) ในการประชุมสัมมนา โดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศซึ่งศึกษาไว้ในส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ได้ผลสรุปกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารจัดการทั่วไป
  - 2) กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารจัดการวิชาการ
  - 3) กลยุทธ์หลักที่ 3 กลไกการจัดการด้านอุดมศึกษาของรัฐ
- มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กลยุทธ์หลักที่ 1 ด้านการบริหารทั่วไป

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
<p>1. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดระบบบริหารจัดการในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับขององค์กรธุรกิจ ไม่ใช่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งทำให้สามารถตอบสนองของความต้องการของธุรกิจได้มากกว่า</li> <li>2. นำหลักการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม และควมมีเอกภาพมาดำเนินงาน ได้แก่ การแยกหน่วยดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรภายนอก และการร่วมบริการ</li> <li>3. การกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานในระยะเริ่มต้นการจัดตั้งให้กระชับ เพื่อความสะดวกต่อการบริหารจัดการ เมื่อมีความพร้อมจึงดำเนินการเต็มรูปแบบ</li> <li>4. จัดให้มีการเทียบเคียงกับคู่แข่งภายนอก (Bench Marking) ในระดับประเทศและนานาชาติ</li> </ol>
<p>2. กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการให้วิธีการคิดแก้ปัญหา สร้างทักษะการแก้ปัญหาในการทำงาน ได้แก่ การมองเห็นปัญหา การหาข้อมูล และการวิเคราะห์</li> <li>2. กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทเกี่ยวกับการเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด “school to work” เพื่อรองรับนักเรียนและนักศึกษาภาคปกติให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ</li> </ol>

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
<p>2. กลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์ (ต่อ)</p> <p>3. กลยุทธ์ด้านการเงิน</p>	<p>3. กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยเน้นความสำคัญของคุณภาพมากกว่าปริมาณ ได้แก่ การยกระดับบุคลากร การสร้างคุณภาพองค์กร การพัฒนาองค์กร การพัฒนาความสามารถและการชำนาญ การของบุคลากรในการทำงานมากกว่า ค่านิยมปริญญา</p> <p>4. ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากรด้านนั้น ๆ</p> <p>5. พัฒนามหาวิทยาลัยบรรษัทให้เป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งบุคลากรจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้ตลอดเวลา</p> <p>6. จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</p> <p>- ดำเนินการให้รัฐเข้ามาสนับสนุนในเรื่องการให้แรงจูงใจในการลดภาษี และกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้อให้มหาวิทยาลัย</p>

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
4. กลยุทธ์ด้านองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัทดำเนินงานได้อย่างสะดวกแยกตัวออกไปดำเนินงานเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งซึ่งมีการให้การศึกษอบรรณเป็นธุรกิจหลักจะสามารถรับบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษาอบรมได้</li> <li>2. การจัดทำเป็นศูนย์การศึกษาด้วยตนเองซึ่งผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้เสมอตลอดเวลา</li> <li>3. ศึกษาตัวอย่างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย</li> </ol>
5. กลยุทธ์ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จูงใจให้รัฐและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศเห็นความสำคัญและยอมรับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยและคุณวุฒิแนวใหม่ในทางวิชาชีพ ซึ่งต้องสร้างเป็นค่านิยมของประเทศและมีการปรับตัวร่วมกัน</li> <li>2. จัดหาแนวทางกลยุทธ์หลากหลายเพื่อจูงใจผู้เรียนศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การนำวิธีการของมหาวิทยาลัยมาใช้โดยมีการเรียนหลักสูตรต่าง ๆ เป็นระยะเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการตื่นตัวว่าต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และการให้ค่าแรงเพิ่มขึ้นในปีถัดไปสำหรับผู้เรียนที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น</li> </ol>

โดยสรุปจากการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทโดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ พบผลว่า กลยุทธ์หลักด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในการบริหารจัดการควรดำเนินงานลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับขององค์กรธุรกิจ การบริหารจัดการยึดหลักการมีส่วนร่วมและมีเอกภาพในการดำเนินงาน มีการเทียบเคียงกับภายนอก วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทควร



มุ่งพัฒนาบุคลากรด้านความคิด ทักษะ และความสามารถในการแก้ปัญหา เน้นความสำคัญ  
 ของคุณภาพมากกว่าปริมาณ สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  
 ตลอดชีวิต กลยุทธ์ด้านการเงินมุ่งเน้นให้รัฐสนับสนุนด้านการลดภาษีและกำหนดกฎ  
 ระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินการ ด้านองค์กรแยกดำเนินการเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่ง จัดตั้งศูนย์การ  
 เรียนด้วยตนเอง และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ควรจูงใจให้รัฐและองค์กรต่าง ๆ เห็นความ  
 สำคัญ ยอมรับและสร้างค่านิยมในการศึกษาแนวนี้ในประเทศ

## กลยุทธ์หลักที่ 2 ด้านการบริหารวิชาการ

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
1. กลยุทธ์ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง                ของแต่ละมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อสร้าง                ความมั่นใจในเรื่องมาตรฐานและคุณภาพ                ทางการศึกษาที่ผู้เรียนได้รับ</li> <li>2. นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational                Qualification: TVQ) มาใช้ในการกำหนด                หลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้ตรง                ตามต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นหลักสูตรที่                เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency                Base) และจัดทำหลักสูตรทุกระดับงาน</li> <li>3. จัดวิธีการเรียนการสอนโดยเน้นการเรียนรู้                จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และการเรียน                ในงาน (On The Job Training)</li> <li>4. สร้างความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับการเรียน                การสอนของมหาวิทยาลัยบรรษัทกับ                มหาวิทยาลัยทั่วไปด้วยการปรับวิธีการเรียน                การสอนให้สอดคล้องกันและให้ผู้ประกอบ                การกำหนดว่าต้องการผู้สำเร็จการศึกษา                ลักษณะใด</li> <li>5. นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ) มาใช้ใน                การกำหนดหลักสูตรมหาวิทยาลัยทั่วไป</li> </ol>

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
<p>1. กลยุทธ์ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน (ต่อ)</p> <p>2. กลยุทธ์ด้านผู้เรียน</p> <p>3. กลยุทธ์ด้านการวัดและประเมินผล</p> <p>4. กลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วม</p>	<p>โดยเฉพาะด้านอาชีวศึกษา เพื่อเชื่อมโยงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยบรรษัท</p> <p>6. ส่งเสริมความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไปในด้านวิชาการเช่น การพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากร การเรียนการสอน และ</p> <p>7. ความร่วมมือทางการวิจัยส่งเสริมความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ และบริษัทต่างๆ เพื่อสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้</p> <p>- การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนทุกระดับแต่แรงงานไปถึงผู้บริหาร</p> <p>1. การนำหลักการและวิธีการวัดความถนัดทางธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อวัดความรู้ทางวิชาชีพ ไม่เน้นการสอบความรู้ทั่วไปหรือการวัดด้านปัญญา เช่น การวัดความถนัดด้วยเครื่องจำลองต่างๆ (Simulator)</p> <p>2. นำผลการประเมินผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการทำงานด้วย เช่น การเชื่อมโยงผลการศึกษาร่วมกับการวัดผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน</p> <p>1. ส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้าน “school to work” เพื่อสนับสนุนนักเรียนและนักศึกษา มหาวิทยาลัยทั่วไปให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ</p> <p>2. สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไปในการฝึกอบรมและพัฒนาธุรกิจหลักองค์กร</p> <p>3. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทั่วไปให้สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อเชื่อมโยงด้านวิชาการและสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้ประหยัดงบประมาณในการลงทุน</p>

โดยสรุป กลยุทธ์หลักด้านการบริหารวิชาการ ในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนต้องพัฒนามหาวิทยาลัยบรรษัทให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพมาใช้ กำหนดหลักสูตร เรียนรู้จากการทำงานและการปฏิบัติ สร้างความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ในการเรียนการสอนและการกำหนดหลักสูตร ด้านผู้เรียนกำหนดพัฒนาให้กับผู้เรียนทุกระดับ นำผลการวัดและประเมินผลร่วมประเมินการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับการศึกษา ทุกระดับให้เข้าสู่โลกของงาน

### กลยุทธ์หลักที่ 3 ด้านกลไกจัดการอุดมศึกษาของรัฐ

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
1. กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ	1. เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทได้ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องรอการปรับ กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ได้แก่ การจัด ตั้งมหาวิทยาลัยประเภทต่าง ๆ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันคู่สัญญา</li> <li>- สถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับ มหาวิทยาลัยของรัฐ)</li> <li>- สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> <li>- คณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทาง ในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัย เอกชน ซึ่งสามารถให้ภาคเอกชนเข้ามา ร่วมดำเนินการได้ ศูนย์นี้สามารถจัดการ ฝึกอบรมเฉพาะด้านสำหรับหน่วยงาน และจัดการศึกษาที่ให้คุณวุฒิการศึกษา สำหรับผู้เรียนได้</li> <li>- สถาบันการศึกษาเฉพาะทางสำหรับ หน่วยงานของรัฐ ซึ่งสามารถดำเนินการ ได้ทันทีตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 21 และมีความคล่องตัวในการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากสามารถกำหนดกฎระเบียบของ</li> </ul>

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
<p>1. กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ (ต่อ)</p>	<p>ตัวเองได้ ไม่ต้องดำเนินการตามกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย</p> <p>2. การเปิดดำเนินการหรือการจัดตั้งในอนาคต ซึ่งจะต้องรอการกำหนดกฎหมายเฉพาะ ได้แก่ การจัดตั้งประเภทสถาบันอิสระ และสถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัยเอกชน) เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งจากประเภทมหาวิทยาลัยบรรษัทที่สามารถดำเนินการได้เลยและมีความเหมาะสมกับบริบทของบริษัท จากนั้นจึงปรับปรุงการดำเนินงานและทำเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่สมบูรณ์ในอนาคต</p> <p>4. การนำสาระในกฎกระทรวงตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานประกอบการ ซึ่งกำหนดให้เป็นการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ โดยรัฐในการให้การสนับสนุนมาเป็นต้นแบบและแนวทางเพื่อต่อยอดสำหรับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการระดับอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยบรรษัท</p> <p>5. สร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทแบบใหม่ จากการผสมผสานระหว่างรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระหว่างรูปแบบสถาบันอิสระและสถาบันคู่สัญญา หรือรูปแบบมหาวิทยาลัยทั่วไปและสถาบันสมทบ เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งมีรูปแบบธุรกิจต่างกัน</p>

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
<p>2. กลยุทธ์ด้านการรับรองมาตรฐานการศึกษา</p>	<p>6. ฝึกอบรมโครงสร้างระบบการฝึกอบรมของสถานประกอบการให้เข้ากับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปิดเป็นมหาวิทยาลัยบรุษเต็มรูปแบบหรือเป็น แบบสถาบัน อีสระซึ่งเป็นประเภทที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวมากที่สุด</p> <p>1. นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการรับรองมาตรฐานการศึกษาเพื่อรับรองความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานของผู้เรียน</p> <p>2. ส่งเสริมให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดคุณวุฒิทางวิชาชีพในแต่ละสาขาหรือลักษณะธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างกัน</p> <p>3. จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนซึ่งต้องการคุณวุฒิการศึกษาสามารถนำผลการเรียนหรือประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยบรุษเต็มมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษากับมหาวิทยาลัยทั่วไปได้</p> <p>4. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างสรรค์ปริญญาหรือระบบคุณวุฒิการศึกษาแบบใหม่ซึ่งผู้เรียนในมหาวิทยาลัยบรุษเต็มสามารถนำผลการเรียนมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษาดังกล่าวได้</p> <p>5. จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะการมอบใบอนุญาตหรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนและเป็นมาตรฐานสากลซึ่งสามารถนำไปใช้ในแวดวงวิชาชีพได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ</p>

กลยุทธ์รอง	กลวิธี
1. กลยุทธ์ด้านการรับรองมาตรฐานการศึกษา (ต่อ)	<p>6. มหาวิทยาลัยบรรมชัที่ดำเนินการแบบระบบเปิดคือ มีการให้บริการกับบุคคลภายนอกทั่วไปด้วย จะรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะคุณวุฒิการศึกษาและคุณวุฒิวิชาชีพ</p> <p>7. มหาวิทยาลัยบรรมชัที่ดำเนินการแบบระบบปิดคือ ให้บริการเฉพาะบุคลากรในองค์กรหรือเครือข่าย จะรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะคุณวุฒิวิชาชีพ แต่จะมีการรับรองคุณวุฒิทางการศึกษาด้วยหรือไม่ก็ได้</p>

โดยสรุป การกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ ในการจัดตั้งและเปิดดำเนินการแบ่งออกเป็น 2 แนวทางคือ สามารถดำเนินการจัดตั้งได้เลยในประเภทของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ ศูนย์/สำนักในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และสถาบันเฉพาะทางในหน่วยงานรัฐ สำหรับการจัดตั้งที่ต้องรอการปรับกฎหมาย จัดตั้งเป็นประเภทสถาบันอิสระและสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยเอกชน ส่วนกลยุทธ์ด้านการรับรองมาตรฐานการศึกษามุ่งเน้นให้มีการนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพมาใช้รับรองมาตรฐานวิชาชีพ และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเทียบโอนความรู้เพื่อรับคุณวุฒิการศึกษาได้

#### ส่วนที่ 4 ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทย

ในการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทย ดำเนินการโดยการวิเคราะห์สรุปผลการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทยได้แก่ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน (ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทยและการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรและสถานประกอบการในประเทศไทย) ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัต่างประเทศและผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ มาสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทยอย่างสมบูรณ์ ดังเสนอในตารางที่ 18-20

ตารางที่ 18 ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารทั่วไป : สอดคล้องกับความต้องการและเลี้ยงตัวเองได้

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทย
<p><b>1. การบริหารจัดการ</b> : <b>วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด</b> (Best Practice)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหรือสภา มหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากรจาก องค์กรและสถาบันอุดมศึกษาภายนอก</li> <li>- จัดระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักการ บริหารแบบมีส่วนร่วม</li> <li>- กำหนดหลักการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย</li> <li>- ส่งเสริมให้ CEO และผู้บริหารระดับอาวุโส ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยบรรษัท</li> <li>- กำหนดให้มีวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบบริหารจัดการในลักษณะมหาวิทยาลัย ในกำกับขององค์กรธุรกิจไม่ใช่ มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ซึ่งทำให้สามารถตอบสนองความ ต้องการของธุรกิจได้มากกว่า</li> <li>- นำหลักการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมและ ความมีเอกภาพมาดำเนินงาน ได้แก่ การแยก หน่วยดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรภายนอก และการร่วมบริการ</li> <li>- การกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานในระยะ เริ่มต้นการจัดตั้งให้แคบ เพื่อความสะดวก ต่อการบริหารจัดการ เมื่อมีความพร้อมจึง ดำเนินการเต็มรูปแบบ</li> <li>- จัดให้มีการเทียบเคียงกับคู่แข่งภายนอก (Bench Marking) ในระดับประเทศและ นานาชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหรือสภา มหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากรจาก องค์กรและสถาบันอุดมศึกษาภายนอก</li> <li>- จัดระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม</li> <li>- กำหนดหลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</li> <li>- ส่งเสริมให้ CEO และผู้บริหารระดับอาวุโสได้ เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยบรรษัท</li> <li>- กำหนดให้มีวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อให้ การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ</li> <li>- จัดระบบบริหารจัดการในลักษณะ มหาวิทยาลัยในกำกับขององค์กรธุรกิจ</li> <li>- การกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานในระยะ เริ่มต้นการจัดตั้งให้แคบ เพื่อความสะดวก ต่อการบริหารจัดการ</li> </ul>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<p>2. วิสัยทัศน์ : สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทในการให้วิธีการคิดแก้ปัญหา การสร้างทักษะการแก้ปัญหาในการทำงาน ได้แก่ การมองเห็นปัญหา การหาข้อมูล และการวิเคราะห์</li> <li>- กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทเกี่ยวกับการเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด “school to work” เพื่อรองรับนักศึกษาภาคปกติให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ</li> <li>- กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบริษัท โดยเน้นความสำคัญของคุณภาพมากกว่าปริมาณ ได้แก่ การยกระดับบุคลากร การสร้างคุณภาพองค์กร การพัฒนาองค์กร การพัฒนาความสามารถและการชำนาญ การของบุคลากรในการทำงานมากกว่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการเทียบเคียงกับคู่แข่งภายนอก (Bench Marking) ในระดับประเทศและนานาชาติ</li> <li>- จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</li> <li>- กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทในการให้วิธีการคิดแก้ปัญหา การสร้างทักษะการแก้ปัญหาในการทำงาน</li> <li>- กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทเกี่ยวกับการเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด “school to work” เพื่อรองรับนักศึกษาภาคปกติให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ</li> <li>- กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบริษัท โดยเน้นความสำคัญของคุณภาพมากกว่าปริมาณ</li> </ul>



## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<p>3. การเงิน: เลี้ยงตัวเองได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการกำหนดงบประมาณอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</li> <li>- สร้างรูปแบบจัดการด้านการเงินแบบเลี้ยงตัวเอง (Self-funding) และสามารถหารายได้ให้กับองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบริษัทแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากรด้านนั้น ๆ</li> <li>- พัฒนามหาวิทยาลัยบริษัทให้เป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งบุคลากรจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้ตลอดเวลา</li> <li>- จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</li> <li>- ดำเนินการให้รัฐเข้ามาสนับสนุนในเรื่องการให้แรงจูงใจในการลดภาษี และกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้อให้มหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบริษัทแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากรด้านนั้น ๆ</li> <li>- พัฒนามหาวิทยาลัยบริษัทให้เป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งบุคลากรจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้ตลอดเวลา</li> <li>- จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</li> <li>- กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการกำหนดงบประมาณอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</li> <li>- สร้างรูปแบบจัดการด้านการเงินแบบเลี้ยงตัวเอง (Self-funding) และสามารถหารายได้ให้กับองค์กร</li> </ul>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<p>4. องค์การ: หน่วยธุรกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการแสวงหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ</li> <li>- จัดดำเนินการด้วยวิธีการรูปแบบที่สามารถลดต้นทุนด้านการเงิน</li> <li>- ดำเนินการบริหารการเงินด้วยวิธีการรูปแบบที่มีความมั่นคง</li> <li>- จัดดำเนินการในรูปองค์การการศึกษาที่ได้รับบริการยกเว้นด้านภาษี</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดดำเนินงานองค์กรในลักษณะการรวมศูนย์เชิงนโยบายและกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ</li> <li>- ดำเนินการในลักษณะหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท</li> <li>- ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทดำเนินงานได้อย่างสะดวกแยกตัวออกไปดำเนินงานเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งซึ่งมีการให้การศึกษอบรมเป็นธุรกิจหลักจะสามารถรับบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษอบรมได้</li> <li>- การจัดทำเป็นศูนย์การศึกษาด้วยตนเองซึ่งผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้เสมอตลอดเวลา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการแสวงหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ</li> <li>- จัดดำเนินการด้วยวิธีการรูปแบบที่สามารถลดต้นทุนด้านการเงิน</li> <li>- ดำเนินการบริหารการเงินด้วยวิธีการรูปแบบที่มีความมั่นคง</li> <li>- จัดดำเนินการในรูปองค์การการศึกษาที่ได้รับบริการยกเว้นด้านภาษี</li> <li>- ดำเนินการให้รัฐเข้ามาสนับสนุนในเรื่องการให้แรงจูงใจในการลดภาษี และกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้อให้มหาวิทยาลัย</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดดำเนินงานองค์กรในลักษณะการรวมศูนย์เชิงนโยบายและกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ</li> <li>- ดำเนินการในลักษณะหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท</li> <li>- ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> </ul>

ตารางที่ 18 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<p>5. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ : เติงรุกและหลากหลาย วิธีการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างองค์กรลักษณะศูนย์การเรียนรู้เพื่อแสดงพันธะภาระอันเข้มแข็งต่อการเรียนรู้</li> <li>- จัดจำนวนบุคลากรประจำไม่มาก เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลจากภายนอก</li> <li>- สรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดสำหรับการเริ่มต้นจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์หลากหลายวิธี</li> <li>- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ</li> <li>- จัดหน่วยงานและบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง</li> <li>- กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการประชาสัมพันธ์และการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาตัวอย่างการจ้ดองค์กรของมหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย</li> <li>- จูงใจให้รัฐและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศเห็นความสำคัญและยอมรับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยและคุณวุฒิแนวใหม่ในทางวิชาชีพ ซึ่งต้องสร้างเป็นค่านิยมของประเทศและมีการปรับตัวร่วมกัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างองค์กรลักษณะศูนย์การเรียนรู้เพื่อแสดงพันธะภาระอันเข้มแข็งต่อการเรียนรู้</li> <li>- จัดจำนวนบุคลากรประจำไม่มาก เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลจากภายนอก</li> <li>- สรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดสำหรับการเริ่มต้นจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>- ศึกษาตัวอย่างการจ้ดองค์กรของมหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย</li> <li>- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์หลากหลายวิธี</li> <li>- ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ</li> <li>- จัดหน่วยงานและบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง</li> <li>- กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการประชาสัมพันธ์และการตลาด</li> </ul>

## ตารางที่ 18 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรมชั้ต่างประเทช	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรมชั้ในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรมชั้ในประเทศไทย
5. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาแนวทางกลยุทธ์หลากหลายเพื่อจูงใจผู้เรียนศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การนำวิธีการของมหาวิทยาลัยมาใช้โดยมีการเรียนหลักสูตรต่าง ๆ เป็นระยะเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการตื่นตัวว่าต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และการให้ค่าแรงเพิ่มขึ้นใน ปีถัดไปสำหรับผู้เรียนที่มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จูงใจให้รัฐและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศเห็นความสำคัญและยอมรับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยและคุณวุฒิแนวใหม่ในทางวิชาชีพ ซึ่งต้องสร้างเป็นค่านิยมของประเทศและมีการปรับตัวร่วมกัน</li> </ul>

ตารางที่ 19 ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย  
กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารจัดการวิชาการ: เชื่อมโยงกับธุรกิจ

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทย
<p>1. <b>หลักสูตรและการเรียนการสอน: เชื่อมโยงธุรกิจและเน้นการปฏิบัติ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กรด้วยการหาความต้องการฝึกอบรมจากผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้ดำเนินงานอบรม ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สอนจากมหาวิทยาลัย</li> <li>- จัดแนวทางการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และการเรียนในงาน</li> <li>- จัดให้เกิดการเรียนรู้จากผู้สอนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>- ส่งเสริมให้ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อสร้างความมั่นใจในเรื่องมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษาที่ผู้เรียนได้รับ</li> <li>- นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้ตรงตามต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency Base) และจัดทำหลักสูตรทุกระดับงาน</li> <li>- จัดวิธีการเรียนการสอนโดยเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และการเรียนในงาน (On The Job Training)</li> <li>- สร้างความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบรรษัทกับมหาวิทยาลัยทั่วไปด้วยการปรับวิธีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกันและให้ผู้ประกอบการกำหนดว่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กรด้วยการหาความต้องการฝึกอบรมจากผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้ดำเนินงานอบรม ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สอนจากมหาวิทยาลัย</li> <li>- จัดแนวทางการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และเรียนในงาน</li> <li>- จัดให้เกิดการเรียนรู้จากผู้สอนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>- ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>- ส่งเสริมให้ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้</li> <li>- พัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษา</li> </ul>

ตารางที่ 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
		<p>ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาลักษณะใด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรมหาวิทยาลัยทั่วไป โดยเฉพาะด้านอาชีวศึกษา เพื่อเชื่อมโยงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไปในด้านวิชาการเช่น การพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากร การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย</li> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ และบริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบริษัทให้ตรงตามต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency Base) และจัดทำหลักสูตรทุกระดับงาน</li> <li>- สร้างความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบริษัทกับมหาวิทยาลัยทั่วไปด้วยการปรับวิธีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกันและให้ผู้ประกอบการกำหนดว่าต้องการผู้สำเร็จการศึกษาลักษณะใด</li> <li>- นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรมหาวิทยาลัยทั่วไป โดยเฉพาะด้านอาชีวศึกษา เพื่อเชื่อมโยงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> </ul>

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<p>2. ผู้เรียน: มีส่วนเกี่ยวข้องกับ องค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดประเภทผู้เรียนโดยมุ่งเน้นสนองความต้องการขององค์กร</li> <li>- จัดอบรมผู้เรียนในระบบเปิดกว้าง ให้การศึกษา เชิงรุกแก่ผู้เรียนที่มีความสำคัญต่อองค์กร</li> <li>- จูงใจให้พนักงานเข้ามาศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไปถึงผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ในด้านวิชาการเช่น การพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากร การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย</li> <li>- ส่งเสริมความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ และบริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการศึกษาเรียนรู้</li> <li>- กำหนดประเภทผู้เรียนโดยมุ่งเน้นสนองความต้องการขององค์กร</li> <li>- จัดอบรมผู้เรียนในระบบเปิดกว้าง ให้การศึกษาเชิงรุกแก่ผู้เรียนที่มีความสำคัญต่อองค์กร</li> <li>- จูงใจให้พนักงานเข้ามาศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย</li> <li>- การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไปถึงผู้บริหาร</li> </ul>

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<b>3. การมีส่วนร่วม: สร้างความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กร</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนธุรกิจต่าง ๆ ภายในบริษัท</li> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอก เพื่อพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากรการศึกษา การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย</li> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับสมาคมวิชาชีพ บริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทในด้าน “school to work” เพื่อสนับสนุนนักศึกษามหาวิทยาลัยทั่วไปให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ</li> <li>- สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไปในการฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับธุรกิจหลักขององค์กร</li> <li>- สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทั่วไปให้สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อเชื่อมโยงด้านวิชาการและสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้ประหยัดงบประมาณในการลงทุนการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนธุรกิจต่าง ๆ ภายในบริษัท</li> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอก เพื่อพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากรการศึกษา การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย</li> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับสมาคมวิชาชีพ บริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>- ส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทในด้าน “school to work” เพื่อสนับสนุนนักศึกษามหาวิทยาลัยทั่วไปให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ</li> <li>- สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทั่วไปให้สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อเชื่อมโยงด้านวิชาการและสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้ประหยัดงบประมาณในการลงทุน</li> </ul>



## ตารางที่ 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<b>4. การวัดและประเมินผล: เป็นระบบและต่อเนื่อง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบการวัดผลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ ผู้สอน หัวหน้างาน พี่เลี้ยง ตัวผู้เรียนเอง</li> <li>- สร้างระบบการวัดผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะ</li> <li>- จัดให้มีการวัดผลทั้งระบบได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางกลยุทธ์ของบริษัท</li> <li>- สร้างให้เกิดการวัดผลในหลายวิธีการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำหลักการและวิธีการวัดความถนัดทางธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อวัดความรู้ทางวิชาชีพ ไม่เน้นการสอบความรู้ ทัวไป หรือการวัดด้านปัญญา เช่น การวัดความถนัดด้วยเครื่องจำลองต่าง ๆ (Simulator)</li> <li>- นำผลการประเมินผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการทำงานด้วย เช่น การเชื่อมโยงผลการศึกษาเรียนรู้กับการวัดผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบการวัดผลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ ผู้สอน หัวหน้างาน พี่เลี้ยง ตัวผู้เรียนเอง</li> <li>- สร้างระบบการวัดผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะ</li> <li>- จัดให้มีการวัดผลทั้งระบบได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางกลยุทธ์ของบริษัท</li> <li>- สร้างให้เกิดการวัดผลในหลายวิธีการ</li> <li>- นำหลักการและวิธีการวัดความถนัดทางธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อวัดความรู้ทางวิชาชีพ ไม่เน้นการสอบความรู้ ทัวไป หรือการวัดด้านปัญญา เช่น การวัดความถนัดด้วยเครื่องจำลองต่าง ๆ (Simulator)</li> <li>- นำผลการประเมินผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการทำงานด้วย เช่น การเชื่อมโยงผลการศึกษาเรียนรู้กับการวัดผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน</li> </ul>

## ตารางที่ 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
5. เทคโนโลยีการศึกษา: สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และคุ่มค่า	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการใช้เทคโนโลยีการศึกษา</li> <li>- จัดระบบการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>- ส่งเสริมจัดทำสื่อประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยบริษัทเอง ซึ่งตรงตามความต้องการและคุ่มค่า</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการใช้เทคโนโลยีการศึกษา</li> <li>- จัดระบบการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>- ส่งเสริมจัดทำสื่อประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยบริษัทเอง ซึ่งตรงตามความต้องการและคุ่มค่า</li> </ul>

ตารางที่ 20 ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

กลยุทธ์หลักที่ 3 การบริหารจัดการอุดมศึกษาของรัฐ : คล่องตัวและยืดหยุ่น

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทย
<p>1.การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ : ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับ องค์กร</p>	<p>- สามารถเปิดดำเนินการโดยเสรี</p>	<p>- เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องรอการปรับกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้ง มหาวิทยาลัยในลักษณะ สถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัย ของรัฐ) สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป คณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัย ของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งสามารถให้ ภาคเอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการได้ ศูนย์นี้ สามารถจัดการฝึกอบรมเฉพาะด้านสำหรับ หน่วยงานและจัดการศึกษาที่ให้คุณวุฒิการ ศึกษาสำหรับผู้เรียนได้</p> <p>- จัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทางสำหรับ หน่วยงานของรัฐ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันที ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 21 และมีความคล่องตัวใน การสร้างความร่วมมือเนื่องจากสามารถกำหนด</p>	<p>- เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องรอการปรับกฎหมาย และระเบียบต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้ง มหาวิทยาลัยในลักษณะ สถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัย ของรัฐ) สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป คณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทางใน มหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งสามารถให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมดำเนิน การได้ ศูนย์นี้สามารถจัดการฝึกอบรมเฉพาะ ด้านสำหรับหน่วยงานและจัดการศึกษาที่ให้ คุณวุฒิการศึกษาสำหรับผู้เรียนได้</p> <p>- จัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทางสำหรับ หน่วยงานของรัฐ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ทันทีตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 21 และมีความคล่องตัวใน การสร้างความร่วมมือเนื่องจากสามารถ</p>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
		<p>กฎระเบียบของตัวเองได้ไม่ต้องดำเนินตาม กำกับของทบวงมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิดดำเนินการหรือการจัดตั้งในอนาคตซึ่ง จะต้องรอการกำหนดกฎหมายเฉพาะ ได้แก่ การจัดตั้งในรูปแบบสถาบันอิสระ และสถาบัน สมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัยเอกชน )</li> <li>- เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งจากรูปแบบ มหาวิทยาลัยบริษัทที่สามารถดำเนินการได้ เลยและมีความเหมาะสมกับบริบทของบริษัท จากนั้นจึงปรับปรุงการดำเนินงานและทำ เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยบริษัทที่สมบูรณ์ ในอนาคต</li> <li>- การนำสาระในกฎกระทรวงตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้น ฐานของสถานประกอบการ ซึ่งกำหนดให้เป็น การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยในลักษณะของศูนย์การเรียน โดยรัฐใน</li> </ul>	<p>กำหนด กฎระเบียบของตัวเองได้ไม่ต้อง ดำเนินตาม กำกับของทบวงมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิดดำเนินการหรือการจัดตั้งในอนาคตซึ่ง จะต้องรอการกำหนดกฎหมายเฉพาะ ได้แก่ การจัดตั้งในรูปแบบสถาบันอิสระ และ สถาบัน สมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัย เอกชน )</li> <li>- เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งจากรูปแบบ มหาวิทยาลัยบริษัทที่สามารถดำเนินการได้ เลยและมีความเหมาะสมกับบริบทของ บริษัท จากนั้นจึงปรับปรุงการดำเนินงาน และทำเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยบริษัท ที่สมบูรณ์ในอนาคต</li> <li>- การนำสาระในกฎกระทรวงตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้น ฐานของสถานประกอบการ ซึ่งกำหนดให้เป็น การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม</li> </ul>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรมชั้ต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรมชั้ในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรมชั้ในประเทศไทย
		<p>การให้การสนับสนุนมาเป็นต้นแบบและแนวทางเพื่อต่อยอดสำหรับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการระดับอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยบรรมชั้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้แบบใหม่จากการผสมผสานระหว่างรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระหว่างรูปแบบสถาบันอิสระและสถาบันคู่สัญญา หรือรูปแบบมหาวิทยาลัยทั่วไปและสถาบันสมทบ เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งมีรูปแบบธุรกิจต่างกัน</li> <li>- รื้อปรับโครงสร้างระบบการฝึกอบรมของสถานประกอบการให้เข้ากับระบบ คุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปิดเป็นมหาวิทยาลัยบรรมชั้เต็มรูปแบบหรือเป็นแบบสถาบันอิสระ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวมากที่สุด</li> </ul>	<p>อัยยาศั้ยในลักษณะของศูนย์การเรียน โดยรัฐให้การสนับสนุนมาเป็นต้นแบบและแนวทางเพื่อต่อยอดสำหรับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการระดับอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยบรรมชั้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรมชั้แบบใหม่จากการผสมผสานระหว่างรูปแบบต่าง ๆ เช่น ระหว่างรูปแบบสถาบันอิสระและสถาบันคู่สัญญา หรือรูปแบบมหาวิทยาลัยทั่วไปและสถาบันสมทบ เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งมีรูปแบบธุรกิจต่างกัน</li> <li>- รื้อปรับโครงสร้างระบบการฝึกอบรมของสถานประกอบการให้เข้ากับระบบ คุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปิดเป็นมหาวิทยาลัยบรรมชั้เต็มรูปแบบหรือเป็นแบบสถาบันอิสระ ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวมากที่สุด</li> </ul>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
<p>2. การรับรองมาตรฐานการศึกษา: หลากหลายและเป็นสากล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการที่จะสามารถให้ปริญญาได้จากมหาวิทยาลัยบริษัทเอง</li> <li>- หาส่วนร่วมทางการศึกษาที่จะสามารถให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ ในการรับรองมาตรฐานการศึกษาเพื่อรับรองความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานของผู้เรียนได้</li> <li>- ส่งเสริมให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพร่วม กำหนดคุณวุฒิทางวิชาชีพในแต่ละสาขาหรือลักษณะธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างกัน</li> <li>- จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนซึ่งต้องการคุณวุฒิการศึกษาสามารถนำผลการเรียนหรือประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยบริษัทมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษากับมหาวิทยาลัยทั่วไปได้</li> <li>- ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างสรรค์ปริญญาหรือระบบคุณวุฒิการศึกษาแบบใหม่ซึ่งผู้เรียนในมหาวิทยาลัยบริษัท สามารถนำผลการเรียนมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษาดังกล่าวได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการที่จะสามารถให้ปริญญาได้จากมหาวิทยาลัยบริษัทเอง</li> <li>- หาส่วนร่วมทางการศึกษาที่จะสามารถให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญา</li> <li>- นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ ในการรับรองมาตรฐานการศึกษาเพื่อรับรองความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานของผู้เรียนได้</li> <li>- ส่งเสริมให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพร่วม กำหนดคุณวุฒิทางวิชาชีพในแต่ละสาขาหรือลักษณะธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างกัน</li> <li>- จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนซึ่งต้องการคุณวุฒิการศึกษาสามารถนำผลการเรียนหรือประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยบริษัทมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษากับมหาวิทยาลัยทั่วไป</li> </ul>

## ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	ผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทต่างประเทศ	ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัทในประเทศไทย
2. การรับรองมาตรฐานการศึกษา (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะการมอบใบอนุญาตหรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนและเป็นมาตรฐานสากลซึ่งสามารถนำไปใช้ในแวดวงวิชาชีพได้ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างสรรค์ปริญญาหรือระบบคุณวุฒิการศึกษาแบบใหม่ ซึ่งผู้เรียนในมหาวิทยาลัยบริษัทสามารถนำผลการเรียนมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษาดังกล่าวได้</li> <li>- จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะการมอบใบอนุญาตหรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนและเป็นมาตรฐานสากลซึ่งสามารถนำไปใช้ในแวดวงวิชาชีพได้ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ</li> </ul>

จากตารางที่ 18-20 พบว่ากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่สมบูรณ์ได้จากการบูรณาการสาระจากผลการศึกษากลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ และผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบผลที่น่าสนใจคือกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทด้านการบริหารทั่วไปได้แก่ การบริหารจัดการ วัสดุภัณฑ์ การเงิน องค์กร การสื่อสารประชาสัมพันธ์จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ กลยุทธ์ด้านการบริหารวิชาการได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอน การกำหนดผู้เรียน การวัดและประเมินผล การมีส่วนร่วมจะต้องดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกับธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา จะต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น

## ส่วนที่ 5 นำเสนอกยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

จากการสังเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยตามตารางที่ 19-21 สามารถนำเสนอกยุทธ์ได้ดังนี้

### กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

**กลยุทธ์หลักที่ 1 การบริหารทั่วไป : สอดคล้องกับความต้องการและเลี้ยงตัวเองได้**

**กลยุทธ์ที่ 1.1 การบริหารจัดการ: วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)**

มีกลวิธีดังนี้

1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหรือสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากรจากองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาภายนอก
2. จัดระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. กำหนดหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท
4. ส่งเสริมให้ CEO และผู้บริหารระดับอาวุโสได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบรรษัท
5. กำหนดให้มีวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ
6. จัดระบบบริหารจัดการในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับขององค์กรธุรกิจไม่ใช่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของธุรกิจได้มากกว่า



7. นำหลักการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วมและควมมีเอกภาพมาดำเนินงาน ได้แก่ การแยกหน่วยดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรภายนอก และการร่วมบริการ
8. การกำหนดขอบข่ายการดำเนินงานในระยะเริ่มต้นการจัดตั้งให้แคบ เพื่อความสะดวกต่อการบริหารจัดการ เมื่อมีความพร้อมจึงดำเนินการเต็มรูปแบบ
9. จัดให้มีการเทียบเคียงกับคู่แข่งภายนอก (bench marking) ในระดับประเทศและนานาชาติ

### กลยุทธ์ที่ 1.2 วิสัยทัศน์: สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

มีกลยุทธ์ดังนี้

1. จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
2. กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทโดยเน้นความสำคัญของคุณภาพมากกว่าปริมาณ
3. กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการให้วิธีการคิดแก้ปัญหา สร้างทักษะการแก้ปัญหาในการทำงาน
4. กำหนดบทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทเกี่ยวกับการเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด “school to work” เพื่อรองรับนักศึกษาภาคปฏิบัติให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ
5. ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากรด้านนั้น ๆ
6. พัฒนามหาวิทยาลัยบรรษัทให้เป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งบุคลากรจะพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ที่ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้ตลอดเวลา

### กลยุทธ์ที่ 1.3 ด้านการเงิน: เลี้ยงตัวเองได้

มีกลยุทธ์ดังนี้

1. สร้างรูปแบบจัดการด้านการเงินแบบเลี้ยงตัวเอง (Self-funding) และสามารถหารายได้ให้กับองค์กร
2. จัดดำเนินการด้วยวิธีการรูปแบบที่สามารถลดต้นทุนด้านการเงิน
3. ดำเนินการบริหารการเงินด้วยวิธีการรูปแบบที่มีความมั่นคง
4. จัดดำเนินการในรูปองค์กรการศึกษาที่ได้รับการยกเว้นด้านภาษี

5. กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการกำหนดงบประมาณอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
6. ดำเนินการแสวงหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ
7. ดำเนินการให้รัฐเข้ามาสนับสนุนในเรื่องการให้แรงจูงใจในการลดภาษี และกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เอื้อให้มหาวิทยาลัย

#### กลยุทธ์ที่ 1.4 องค์กร: หน่วยธุรกิจ

มีกลวิธีดังนี้

1. ดำเนินการในลักษณะหน่วยธุรกิจหนึ่งของบริษัท
2. จัดดำเนินงานองค์กรในลักษณะการรวมศูนย์ เชิงนโยบายและกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ
3. ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท
4. สร้างองค์กรลักษณะศูนย์การเรียนรู้เพื่อแสดงพันธะภาระอันเข้มแข็งต่อการเรียนรู้
5. จัดจำนวนบุคลากรประจำไม่มาก เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลจากภายนอก
6. สรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดสำหรับการเริ่มต้นจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท
7. ศึกษาตัวอย่างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย

#### กลยุทธ์ที่ 1.5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์: เชิงรุกและหลากหลายวิธีการ

มีกลวิธีดังนี้

1. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์หลากหลายวิธี
2. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ
3. จัดหน่วยงานและบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง
4. กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการประชาสัมพันธ์และการตลาด
5. จูงใจให้รัฐและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศเห็นความสำคัญและยอมรับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยและคุณวุฒิแนวใหม่ในทางวิชาชีพ ซึ่งต้องสร้างเป็นค่านิยมของประเทศและมีการปรับตัวร่วมกัน

## กลยุทธ์หลักที่ 2 การบริหารจัดการวิชาการ: เชื่อมโยงกับธุรกิจ

### กลยุทธ์ที่ 2.1 หลักสูตรและการเรียนการสอน: เชื่อมโยงธุรกิจและเน้นการปฏิบัติ

มีกลวิธีดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กรด้วยการหาความต้องการฝึกอบรมจากผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้ดำเนินงานอบรม ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สอนจากมหาวิทยาลัย
2. จัดแนวทางการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และเรียนในงาน
3. จัดให้เกิดการเรียนรู้จากผู้สอนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. ส่งเสริมให้ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้
6. พัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของแต่ละมหาวิทยาลัยบริษัท เพื่อสร้างความมั่นใจเรื่องมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษา
7. สร้างความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบริษัทกับมหาวิทยาลัยทั่วไปด้วยการปรับวิธีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกันและให้ผู้ประกอบการกำหนดว่าต้องการผู้สำเร็จการศึกษาลักษณะใด
8. นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบริษัทให้ตรงตามต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency Base) และจัดทำหลักสูตรทุกระดับงาน
9. นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยทั่วไป โดยเฉพาะด้านอาชีวศึกษา เพื่อเชื่อมโยงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยบริษัท

### กลยุทธ์ที่ 2.2 ผู้เรียน: มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

มีกลวิธีดังนี้

1. กำหนดประเภทผู้เรียนโดยมุ่งเน้นสนองความต้องการขององค์กร
2. จัดอบรมผู้เรียนในระบบเปิดกว้าง ให้การศึกษาเชิงรุกแก่ผู้เรียนที่มีความสำคัญต่อองค์กร
3. จูงใจให้พนักงานเข้ามาศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย
4. การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนทุกระดับตั้งแต่แรงงานไปถึงผู้บริหาร

### กลยุทธ์ที่ 2.3 การมีส่วนร่วม: สร้างความร่วมมือจากภายในและ ภายนอกองค์กร

มีกลยุทธ์ดังนี้

1. สร้างความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนธุรกิจต่าง ๆ ภายในบริษัท
2. ส่งเสริมการมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอก เพื่อพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากรการศึกษา การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย
3. ส่งเสริมการมีความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ บริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
4. ส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยบริษัทในด้าน “school to work” เพื่อสนับสนุนนักเรียนและนักศึกษามหาวิทยาลัยทั่วไปให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ
5. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทั่วไปให้สร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อเชื่อมโยงด้านวิชาการและสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้ประหยัดงบประมาณในการลงทุน

### กลยุทธ์ที่ 2.4 การวัดและประเมินผล: เป็นระบบและต่อเนื่อง

มีกลยุทธ์ดังนี้

1. จัดระบบการวัดผลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ ผู้สอน หัวหน้างาน พี่เลี้ยงตัวผู้เรียนเอง
2. สร้างระบบการวัดผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะ
3. จัดให้มีการวัดผลทั้งระบบได้แก่ ตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางกลยุทธ์ของบริษัท
4. สร้างให้เกิดการวัดผลในหลายวิธีการ
5. นำหลักการและวิธีการวัดความถนัดทางธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อวัดความรู้ทางวิชาชีพ ไม่เน้นการสอบความรู้ทั่วไปหรือการวัดด้านปัญญา เช่น การวัดความถนัดด้วยเครื่องจำลองต่าง ๆ (Simulator)
6. นำผลการประเมินผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการทำงานด้วย เช่น การเชื่อมโยงผลการศึกษาเรียนรู้กับการวัดผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน

### กลยุทธ์ที่ 2.5 เทคโนโลยีการศึกษา: สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและคุ้มค่า

มีกลยุทธ์ดังนี้

1. กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการใช้เทคโนโลยีการศึกษา
2. จัดระบบการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
3. ส่งเสริมจัดทำสื่อประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยบริษัทเอง ซึ่งตรงตามความต้องการและคุ้มค่า

### กลยุทธ์หลักที่ 3 การบริหารจัดการอุดมศึกษาของรัฐ : คล่องตัวและยืดหยุ่น

#### กลยุทธ์ที่ 3.1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ: ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับองค์กร มีกลวิธีดังนี้

1. เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐได้ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องรอการปรับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยประเภทสถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ) สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และคณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งสามารถให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการได้ และศูนย์นี้สามารถจัดการฝึกอบรมเฉพาะด้านสำหรับหน่วยงานและจัดการศึกษาที่ให้คุณวุฒิการศึกษาสำหรับผู้เรียนได้
2. จัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทางสำหรับหน่วยงานของรัฐ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 21 และมีความคล่องตัวในการสร้างความร่วมมือเนื่องจากสามารถกำหนด กฎระเบียบของตัวเองได้ไม่ต้องดำเนินการตาม กำกับของทบวงมหาวิทยาลัย
3. การเปิดดำเนินการหรือการจัดตั้งในอนาคตซึ่งจะต้องรอการกำหนดกฎหมายเฉพาะ ได้แก่ การจัดตั้งประเภทสถาบันอิสระ สถาบันการอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาฉบับใหม่ และสถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัยเอกชน)
4. เปิดดำเนินการหรือจัดตั้งจากรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่สามารถดำเนินการได้เลย และมีความเหมาะสมกับบริบทของบริบท จากนั้นจึงปรับปรุงการดำเนินงานและทำเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยของรัฐที่สมบูรณ์ในอนาคต
5. การนำสาระในกฎกระทรวงตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานประกอบการ ซึ่งกำหนดให้เป็นการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ โดยรัฐให้การสนับสนุนมาเป็นต้นแบบและแนวทางเพื่อต่อยอดสำหรับการจัดการศึกษาของสถานประกอบการระดับอุดมศึกษาและ มหาวิทยาลัยของรัฐ
6. สร้างประเภทมหาวิทยาลัยของรัฐแบบใหม่จากการผสมผสานระหว่างประเภทต่าง ๆ เช่น ระหว่างประเภทสถาบันอิสระและสถาบันคู่ สัญญา หรือประเภทมหาวิทยาลัยทั่วไปและสถาบันสมทบ เพื่อให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรซึ่งมีรูปแบบธุรกิจต่างกัน
7. รื้อปรับโครงสร้างระบบการฝึกอบรมของสถานประกอบการให้เข้ากับระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อรองรับการเปิดเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐเต็มรูปแบบหรือเป็นแบบสถาบันอิสระ ซึ่งเป็นประเภทที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวมากที่สุด

### กลยุทธ์ที่ 3.2 การรับรองมาตรฐานการศึกษา: ยึดหยุ่นและเป็นสากล มีกลวิธีดังนี้

1. ดำเนินการที่จะสามารถให้ปริญญาจากมหาวิทยาลัยของตัวเอง
2. หาส่วนร่วมทางการศึกษาที่จะสามารถให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญา
3. นำระบบคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการรับรองมาตรฐานการศึกษาเพื่อรับรองความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงานของผู้เรียนได้
4. ส่งเสริมให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดคุณวุฒิทางวิชาชีพในแต่ละสาขาหรือลักษณะธุรกิจ ซึ่งมีความแตกต่างกัน
5. ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างสรรค์ปริญญาหรือระบบคุณวุฒิการศึกษาแบบใหม่ ซึ่งผู้เรียนในมหาวิทยาลัยของรัฐ สามารถนำผลการเรียนมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษาดังกล่าวได้
6. จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาในลักษณะการมอบใบอนุญาตหรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพให้กับผู้เรียนและเป็นมาตรฐานสากลซึ่งสามารถนำไปใช้ในแวดวงวิชาชีพได้ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
7. จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนซึ่งต้องการคุณวุฒิการศึกษาสามารถนำผลการเรียนหรือประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยของรัฐมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนคุณวุฒิการศึกษากับมหาวิทยาลัยทั่วไป

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้อุดมศึกษาต้องปรับรูปแบบและภารกิจให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้นโดยการที่หน่วยงานและสถานประกอบการเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาเพื่อมุ่งหวังพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จได้เปรียบด้านการแข่งขันจากการพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่สำคัญให้กับบุคลากรด้วยการสรรค์สร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้อันเป็นนวัตกรรม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากความสำคัญดังกล่าวเป็นมูลเหตุจูงใจในการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดการอุดมศึกษาให้เกิดความหลากหลายและสนองความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในต่างประเทศ นำเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยและนำเสนอกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศด้วยการวิเคราะห์สาระจากเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท 2) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 3) การพัฒนารูปแบบการวิเคราะห์สาระจากเอกสารและวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและศึกษากลยุทธ์ต่างประเทศด้วยการเทคนิคตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 5) การตรวจสอบรูปแบบและกำหนดกลยุทธ์จากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) และ 6) วิเคราะห์สรุปและนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์ที่สมบูรณ์

สำหรับในบทนี้ได้นำเสนอสรุปผลการวิจัยเพื่อเสนอภาพรวมของผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะและปัญหาอุปสรรคในการทำวิจัย ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

### 1. วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ

การศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งเป็นเอกลักษณ์และทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทแตกต่างจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่น ๆ การศึกษานี้ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศจากกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศจำนวน 45 แห่ง เกี่ยวกับมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ และนำผลมาเปรียบเทียบกับมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไปทั้งของรัฐและเอกชน ด้วยการวิเคราะห์ที่ปัจจัยร่วมและปัจจัยที่แตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปจากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างในส่วนของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาสังเคราะห์เป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในที่สุด สามารถสรุปผลได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศจัดตั้งขึ้นจากมูลเหตุหลายประการ ได้แก่ การขยายตัวและการเจริญเติบโตของบรรษัททำให้ต้องพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานเป็นจำนวนมากขึ้น ความต้องการหน่วยงานและโปรแกรมการศึกษาอบรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนธุรกิจของบรรษัท การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานของบรรษัท การดำเนินการปรับปรุงและสร้างคุณภาพของบรรษัท การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กรและกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้บรรษัทหารูปแบบธุรกิจใหม่หรือหาวิธีการเปลี่ยนแปลงและความต้องการเป็นผู้นำและความสำเร็จเปรียบด้านการแข่งขันในธุรกิจ เป็นต้น ดังนั้นบรรษัทต่าง ๆ จึงตั้งเป้าหมายของการดำเนินงานไว้อย่างหลากหลาย เช่น เพื่อให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งส่วนบุคคลและวิชาชีพจากการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และความคาดหวังของบรรษัทให้บรรษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการบริหารจัดการความรู้ การรวมศูนย์อบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ ของบรรษัทเข้าด้วยกัน กระบวนการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจขององค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธุรกิจของบรรษัท

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงมีภารกิจดังนี้ คือจัดการศึกษาเรียนรู้ให้สนองความต้องการทางธุรกิจของบรรษัท ดำเนินการเผยแพร่วัฒนธรรม ปรัชญา และค่านิยมองค์กรสู่พนักงาน เตรียมการพัฒนาผู้นำ สร้างให้เกิด



เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จูงใจให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี และมีความผูกพันกับองค์กร ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ขั้นสูง และเป็นแหล่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

จากมูลเหตุการจัจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัยดังกล่าว เป็นข้อมูล que แสดงถึงวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรืษัและสามารถสังเคราะห์ลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยบรืษั จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป สรุปลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรืษัได้ 8 ประการ คือ

**1. การเป็นหน่วยงานการศึกษาอบรมซึ่งมีลักษณะรวมศูนย์ในเชิงนโยบายและมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบรืษัมีการดำเนินงานในลักษณะรวมศูนย์เชิงนโยบายด้วยการรวมหน่วยงานศึกษาอบรมของบรืษัที่ซึ่งอาจจะมีหลายแห่งไว้ภายใต้องค์กรเดียวกันเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพและมีมาตรฐานในการดำเนินงาน ตลอดจนมั่นใจว่าทุกหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาอบรมไปสู่แนวทางเดียวกันคือ เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นโปรแกรมการศึกษาที่สร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมในวิทยาการเฉพาะของบรืษัซึ่งจะพัฒนาให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในงานและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบรืษั

**2. การรองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร** หมายถึง มหาวิทยาลัยบรืษัดำเนินการให้การศึกษาอบรม เพื่อรองรับผู้เรียนจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากการที่องค์กรเติบโตอย่างรวดเร็วและขยายตัวหรือขยายสาขาการดำเนินงานออกไปหลายท้องที่ทั่วประเทศหรือทั่วโลก ทำให้ต้องการบุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์กรขยายตัวได้อย่างประสบความสำเร็จและไม่เกิดปัญหา เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จ

**3. การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานของบรืษั** หมายถึง การดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ทำให้บรืษัจะต้องหาวิธีการหรือแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การรื้อปรับองค์กร การนำระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยบรืษัจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้เป้าหมายในการปรับเปลี่ยนของบรืษับรรลุผล

**4. การส่งเสริมให้บรืษัเป็นผู้นำทางธุรกิจและได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบรืษัดำเนินงานส่งเสริมให้บรืษัเป็นผู้นำทางธุรกิจ สามารถอยู่ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจได้ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งทำให้องค์กรได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ

**5. การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาของ  
บริษัท** หมายถึง มหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งการเปลี่ยนแปลงของ  
องค์กรทั้งด้านแนวคิด เทคโนโลยี การดำเนินงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร เช่น การเป็นแหล่ง  
ค้นคว้าเพื่อสำรวจธุรกิจใหม่ การศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจปัญหา หาแนวทางในการแก้ปัญหาและป้อง  
กันปัญหาขององค์กร เป็นต้น

**6. การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต** หมายถึง  
การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทมีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการสร้างให้บริษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ให้การเรียนรู้เป็นค่านิยมแกนของบรรษัท บุคลากรได้รับโอกาสให้เพิ่มพูนทักษะและคุณค่าในตนเอง  
เกิดความสนใจใคร่รู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อการประสพผลสำเร็จทาง  
ธุรกิจในระยะยาว การเรียนรู้ดังกล่าวจึงต้องมีความต่อเนื่องตลอดเวลา และสามารถบูรณาการเข้า  
กับการทำงานประจำวันได้อย่างเป็นธรรมชาติ

**7. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและ  
กลยุทธ์ขององค์กร** หมายถึง เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากร  
บุคคล จะต้องมีแนวทางและวิธีการดำเนินงานตอบสนองความต้องการทางธุรกิจขององค์กรและ  
สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพให้  
กับบุคลากรอย่างเชื่อมโยงกับกลยุทธ์โดยรวมทางธุรกิจขององค์กร

**8. การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบรรษัทมาเป็น  
หลักในการจัดการศึกษาและเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร**  
หมายถึง มหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีบทบาทในการส่งเสริมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรให้มีความ  
เข้าใจในปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบรรษัท โดยผ่านการเรียนรู้ซึ่งได้จัด  
ขึ้นและอย่างเชื่อมโยงกับแนวของปรัชญาและค่านิยมหลักดังกล่าว อันจะทำให้บุคลากรเกิดความ  
คุ้นเคย จงรักภักดี และเกิดความผูกพันต่อองค์กร

โดยสรุป ผลการศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในต่างประเทศพบว่า  
มหาวิทยาลัยบรรษัทมีมูลเหตุการจัดตั้ง เป้าหมาย และภารกิจที่เฉพาะเจาะจงโดยมุ่งเน้นการ  
พัฒนาองค์กร และบุคลากรขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทมีลักษณะเฉพาะที่  
มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปซึ่งมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตเพื่อพัฒนาสังคมและประเทศใน  
วงกว้าง ดังนั้นในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องนำลักษณะเฉพาะดังกล่าวมาเป็นหลักหรือ  
แนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้บรรลุเป้าหมาย

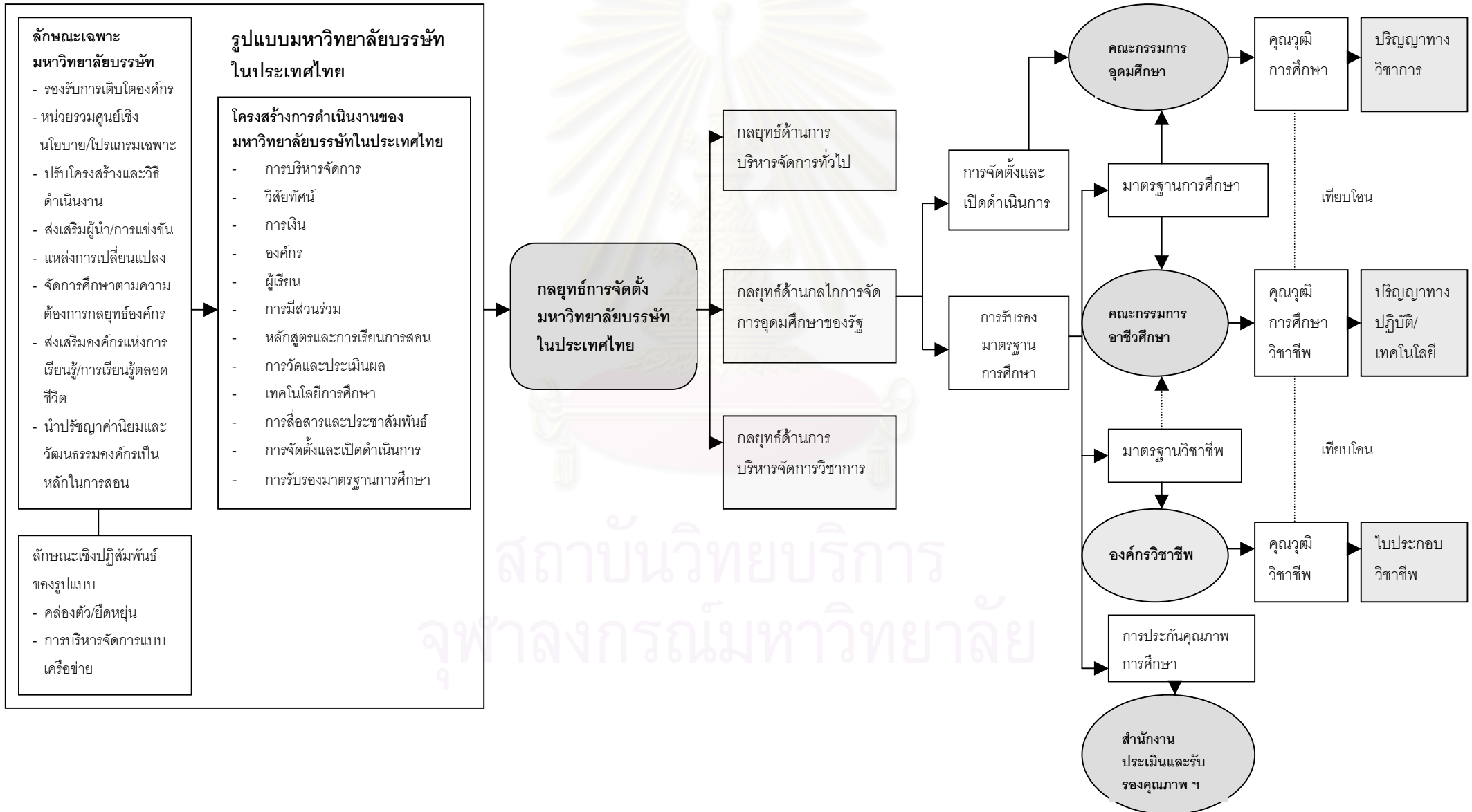
## 2. รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยทั้งสองส่วนคือ รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยมาบูรณาการและนำเสนอในลักษณะของความเชื่อมโยงสัมพันธ์และความเกี่ยวเนื่องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท อันจะทำให้เห็นภาพรวมของงานวิจัยในครั้งนี้ ดังเสนอในแผนภูมิที่ 14



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะ รูปแบบ และกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย



จากแผนภูมิที่ 14 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างลักษณะเฉพาะ รูปแบบ และกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย โดยสรุปผลตามองค์ประกอบรูปแบบ มหาวิทยาลัยบรรษัทมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. การบริหารจัดการทั่วไป

มหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นทางเลือกใหม่ของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งกำลังได้รับความนิยมน้อย่างกว้างขวางทั่วโลก เป็นสถาบันการศึกษาที่รองรับการศึกษาสำหรับคนทำงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งปัจเจกบุคคล เป้าหมายขององค์กร ความอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติ ตลอดจนสนับสนุนแนวคิดในการผลักดันให้เกิดการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) ของประชาชน จุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาจาก “การเปลี่ยนแปลง” ทางด้านการขยายตัวขององค์กร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้างองค์กร การลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานและการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรธุรกิจหลายแห่งต่างแข่งขันเพื่อรักษาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จนทำให้เกิดผลเสียต่อความมั่นคงของวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานในองค์กร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์จะต้องอาศัยความรู้ ทักษะซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจและสนับสนุนวิสัยทัศน์ของบริษัทในอนาคต

ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้จึงต้องมีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมทั้งการบริหารจัดการทั่วไปและการบริหารวิชาการ สำหรับการบริหารทั่วไปแนวทางกลยุทธ์หลักที่สำคัญได้แก่ การดำเนินงานอย่างสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ซึ่งมีหลักการและวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดผล ดังนี้

### 1.1 การบริหารจัดการ

สถาบันแต่ละแห่งจะต้องมีการจัดองค์กรบริหารงานภายในให้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติงาน องค์กรบริหารงานภายในของมหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถดำเนินงานได้ 2 รูปแบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1) สภามหาวิทยาลัย (Board of Trustees) เหมาะสมสำหรับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีการดำเนินงานในลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางและสถาบันการอาชีวศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในระบบและมีความเป็นมาตรฐาน

2) คณะกรรมการดำเนินงาน เหมาะสมสำหรับการจัดตั้งในลักษณะสถาบันอิสระ สถาบันสมทบ สถาบันคู่สัญญา ศูนย์เฉพาะทางในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่มีการดำเนินการโดย

หน่วยงานหรือความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและสถาบันการศึกษา การบริหารจัดการจึงต้องการความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันด้านวัตถุประสงค์ ลักษณะกิจการ และทรัพยากรขององค์กร

องค์กรบริหารจัดการที่เหมาะสมควรมีขนาดกระทัดรัด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว มีลักษณะเป็นเครือข่ายพันธมิตรประกอบด้วยคณะกรรมการจากภายในได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนบุคลากรทุกระดับ และผู้จัดการศึกษาขององค์กร และคณะกรรมการจากภายนอกองค์กร ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเป็นอย่างดี สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพภายในและต่างประเทศ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การกำหนดหรือจัดตั้งองค์กรบริหารจัดการนี้นับเป็นขั้นตอนแรกในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัท โดยเริ่มจากการแต่งตั้งผู้จัดการอาวุโสของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขั้นต้น จากนั้นจึงแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (CEO) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหรือประธานสภามหาวิทยาลัย และมีการจัดประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการ บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร หรือสมาชิกสภามหาวิทยาลัย และคัดเลือกคณะกรรมการหรือสมาชิกสภามหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ที่กำหนด

บทบาทขององค์กรบริหารจัดการได้แก่การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานขององค์กร กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาที่ตอบสนองความมุ่งหมายขององค์กร ติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนประชาสัมพันธ์ภารกิจ และเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีบทบาทเป็นประธานสภา ฯ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการศึกษา มีส่วนร่วมและส่งเสริมการดำเนินงาน

นัยของการบริหารจัดการ (Governance) ของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นการดำเนินงานในลักษณะของความเชื่อมโยงกับกลไกของสังคมภายนอก เช่น หน่วยงาน องค์กร รัฐ และชุมชนที่จะมีอิทธิพลทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งความหมายนี้นับเป็นแกนหลักของการบริหารจัดการทั่วไปและบริหารจัดการวิชาการของมหาวิทยาลัยบรรษัท

การบริหารจัดการให้บังเกิดผลเริ่มต้นจากการกำหนดหลักการดำเนินงานประกอบไปด้วยปรัชญาและค่านิยมของมหาวิทยาลัยบรรษัท ความต้องการและวิสัยทัศน์ของบริษัทซึ่งได้มาจากการสอบถาม สัมภาษณ์ และวิเคราะห์งาน แล้วนำมาสร้างความเชื่อมโยงและกำหนดเป็นวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) อันเป็นแนวทางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

บริษัท แนวการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยบริษัทจะต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรร่วมวิเคราะห์รูปแบบและแนวโน้มการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัทหากหัวข้อใดที่เสนอแล้วไม่เห็นพ้องจะต้องนำเสนอการพิจารณาสู่สภามหาวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้การบริหารจัดการต้องมีอิสระ สามารถบริหารจัดการได้อย่างเบ็ดเสร็จ ฟังพาดตนเองได้ ระบบต่าง ๆ มีความชัดเจน เป็นมาตรฐานสากล ไม่ใช่ระบบครอบครัว หรือพี่น้อง แต่เป็นการกำกับโดยบริษัทหรือหน่วยงาน และสามารถตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้ทุกชั้นตอน

## 1.2 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งเห็นได้จากความร่วมมือของคณะกรรมการในการพัฒนาภาพอนาคต ใช้กลยุทธ์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จากการทำทุกคนในองค์กรและคนภายนอกมีส่วนร่วมกำหนด โดยการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม ด้วยการประชุมกลุ่มย่อย ประชุมใหญ่ การสัมภาษณ์รายบุคคล และการวิเคราะห์งาน เพื่อดูช่องว่างระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของพนักงาน และเชื่อมโยงเป็นวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตนี้ต้องง่ายต่อการสื่อสารและสร้างความประทับใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและช่วยทำให้มหาวิทยาลัยบริษัทเกิดความกระจางว่าจะมีทิศทางหรือแนวโน้มเป็นอย่างไร ข้อความที่เป็นวิสัยทัศน์ควรมีลักษณะจูงใจ สามารถจดจำได้ง่าย น่าเชื่อถือ กะทัดรัด และก่อให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้จะต้องมีความเฉพาะเจาะจง มุ่งสู่เป้าหมายและรองรับภารกิจขององค์กรแม่ เป็นสิ่งเดียวหรือเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่ มีแนวทางมุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Competency) ในการประกอบวิชาชีพให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก มุ่งการวิจัยและพัฒนาเพื่อผลิตนวัตกรรมให้กับองค์กร มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำขององค์กรในสาขาวิชาชีพ ความเป็นเลิศในการพัฒนาบุคคลเพื่อผลสำเร็จขององค์กรและสังคม รองรับการขยายตัวและเติบโตขององค์กร สนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีดำเนินงานองค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรเป็นผู้นำและได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจ จึงเห็นได้ว่าการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบริษัทเน้นความสำคัญเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ

ภารกิจของมหาวิทยาลัยบริษัทดำเนินตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมจากภายในและนอกองค์กรและการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของสถาบันเพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานของการพัฒนาบุคลากรด้านนั้น นอกจากนี้

เพื่อเป็นการตอบสนองของวิสัยทัศน์และลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบร็อกซิงที่มุ่งเน้นการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภารกิจของมหาวิทยาลัยบร็อกซิงจึงต้องจัดระบบเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิตที่ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการเป็นแหล่งที่ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการมาเพิ่มพูนศักยภาพได้ตลอดเวลา เช่น จัดให้องค์กรเป็นห้องปฏิบัติการการเรียนรู้ที่มีเทคโนโลยีเป็นฐาน การทดลองรูปแบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร และสร้างความเชื่อมโยงกับสังคมโดยการเป็นผู้สนับสนุนแนวคิด “school to work” เพื่อรองรับนักเรียนหรือนักศึกษาภาคปกติให้มีการฝึกงานเต็มรูปแบบ

ดังนั้น แนวทางภารกิจที่สำคัญตามจุดมุ่งหมายดังกล่าวจึงได้แก่ การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและสามารถนำผลการวิจัยมาใช้ในงานได้ การให้การศึกษาเฉพาะทางกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร การบริการทางวิชาการแก่สังคมแบ่งปันองค์ความรู้สู่สังคม การสร้างคนให้รัก ผูกพัน และมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนการวางแผนการสร้างและกำหนดกำลังคนล่วงหน้าให้กับองค์กรและสังคม โดยอย่างยิ่งบทบาทในการให้วิธีการคิดแก่บุคลากรที่ทำให้เขาสามารถมองเห็นปัญหา สามารถหาข้อมูล และวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน ได้

### 1.3 การเงิน

ทรัพยากรการเงินนับเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยบร็อกซิงให้บรรลุผลและสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการด้านการเงินจึงมีความสำคัญและควรสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการทั่วไปที่มุ่งเน้นความเป็นอิสระและมีเอกภาพในการดำเนินงาน การบริหารจัดการได้อย่างเบ็ดเสร็จ พึ่งพาตนเองได้ ลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร (Profit Center) โดยการจัดเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้และถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการด้านการเงิน แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาจึงทำให้ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรเป็นหลักแต่สามารถดำเนินงานให้เลี้ยงตัวเองได้

ในระยะเริ่มต้นการจัดตั้ง องค์กรแม่ควรให้ความสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อสร้างระบบและผลักดันให้การดำเนินงานเกิดขึ้น มีการกำหนดขอบเขตเบื้องต้นการบริหารจัดการด้านการเงินโดยการนิยามเชิงปฏิบัติการ หรือกำหนดขอบเขตว่าจะให้การศึกษากับใครบ้าง เฉพาะพนักงานหรือรวมทั้งสายงานทางธุรกิจ และมีขอบเขตการศึกษาอะไร เช่น การเป็นแหล่งของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมหรือการพัฒนาทักษะความสามารถพื้นฐาน เป็นต้น เมื่อกำหนดขอบเขตเบื้องต้นเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้เสนอว่าจะมีการหาเงินทุนสำหรับการดำเนินการอย่างไรและกำหนดหลักการจัดการด้านเงินทุน เช่น ในกรณีพัฒนาคนให้กับองค์กรเพียงอย่างเดียว บริษัทเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องเงินทุน แต่รัฐช่วยในด้านจูงใจให้ดำเนินการเช่น การลดหย่อนหรือ



ยกเว้นภาษี หากเป็นกรณีร่วมพัฒนาคนให้สังคมและมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้างรัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนทั้งองค์กรและบุคคลเพราะถือเป็นการพัฒนาประเทศ เช่น สนับสนุนเงินทุน บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือมีการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์

นอกจากนั้น การดำเนินงานในลักษณะหน่วยธุรกิจจะต้องหารายได้ให้กับองค์กรในวิธีต่าง ๆ เพื่อให้สามารถเลี้ยงตนเองได้ เช่น จัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน บริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขององค์กรสู่ภายนอก สร้างความร่วมมือทางธุรกิจและวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ บริษัทเป็นผู้จ่ายถ้าเป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะตามจุดมุ่งหมายขององค์กร บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเองหากเป็นเพิ่มเติมคุณวุฒิของพนักงาน และบุคคลภายนอกเป็นผู้จ่ายเมื่อต้องการเข้ามาศึกษาอบรม

#### 1.4 องค์กร

องค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทจัดตั้งขึ้นโดยการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานแบบแผนราบเพื่อความคล่องตัวต่อการดำเนินงานในลักษณะของการดำเนินงานมีส่วนร่วมและการเป็นสถาบันการศึกษาที่ต้องการความเป็นอิสระด้านวิชาการ วิธีการดำเนินงานจึงใช้กลยุทธ์การสร้างองค์กรให้เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งของบรรษัท ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้คือ การทำความเข้าใจและสนองความต้องการของลูกค้า (ผู้เรียน) ทำการตลาดเอง สร้างการวัดผลลักษณะแรงผลักดันทางธุรกิจ (Business-drives) หารายได้ให้กับตนเอง และใช้รูปแบบการจ่ายเพื่อรับบริการ โดยองค์กรมีขนาดกระทัดรัด ไม่ซับซ้อน มีลักษณะเป็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานประสาน

การจัดแบ่งองค์กร (Organizational Division) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท แบ่งออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่

- หน่วยงานจัดการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานวางแผน การเงิน บุคลากร การตลาด การขาย ประชาสัมพันธ์
- หน่วยงานจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผล การรับนักศึกษา
- หน่วยงานวิจัยพัฒนาและผลิตนวัตกรรม
- หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะหลักในการทำงาน
- หน่วยงานบริหารจัดการด้านความรู้และสารสนเทศ
- หน่วยบริการทางการศึกษา ได้แก่ งานบริการเทคโนโลยีการศึกษา เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่
- หน่วยปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยทั่วไป

ด้านประกันคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและอาชีพ เทียบโอนหน่วยกิต

- ห้องปฏิบัติการด้านภาษา คอมพิวเตอร์ และห้องทดลองเกี่ยวกับงาน
- ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

การแบ่งศาสตร์การศึกษา อาจแบ่งเป็นคณะวิชาค้ำยมหาวิทยาลัยทั่วไป ในกรณีที่มีความพร้อมหรือศักยภาพการจัดตั้งเป็นสถาบันการศึกษาเต็มรูปแบบในลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง หรือดำเนินการในลักษณะเป็นสหสาขาวิชาเป็นการบริหารจัดการแบบหน่วยเดียว ที่มุ่งเน้นเฉพาะศาสตร์สาขาวิชาชีพขององค์กรนั้น ๆ โดยตรง

ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรมหาวิทยาลัยบริษัทเป็นแบบรวมศูนย์เชิงนโยบาย และกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ เช่น จัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทบริเวณสำนักงานใหญ่เป็นองค์กรกลางที่กำหนดนโยบายและประสานงานกับหน่วยการศึกษาอบรมต่าง ๆ ของบริษัท การจัดการเรียนโดยเทคโนโลยี การเรียนทางไกล การจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยบริษัทเสมือน ตลอดจนจัดตั้งสาขามหาวิทยาลัยบริษัทในภูมิภาคหรือประเทศต่าง ๆ เพื่อกระจายการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ในการดำเนินงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารจัดการในองค์กรจะต้องปรับตัวและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ให้คนในองค์กรมีส่วนร่วม ดำเนินงานแบบที่ทีมงานมีเอกภาพ แยกองค์กรบริหารเป็นอิสระจากองค์กรแม่ สามารถพึ่งพาตัวเองได้ หน่วยงานภายในองค์กรทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน แต่ละหน่วยงานมีจุดรวมด้านนโยบายเดียวกัน มองเห็นภาพใหญ่ขององค์กร มีจุดมุ่งหมายไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรแม่ และใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทเป็นโครงสร้างการดำเนินงาน เช่น การจัดประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์แผนธุรกิจของบริษัทและใช้เป็นตัวกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบริษัทที่เป็นการจัดการศึกษาตามความต้องการและกลยุทธ์ของบริษัท

เนื่องจากองค์กรของมหาวิทยาลัยบริษัทมุ่งเน้นความคล่องตัวและความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัยบริษัทจึงมีไม่มาก แต่มีความหลากหลายด้านประสบการณ์และความรู้ ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ประสานงาน และให้บุคลากรจากหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงาน ในช่วงเริ่มต้นการจัดตั้งองค์กรอาจศึกษาตัวอย่างการจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยบริษัทต่างประเทศซึ่งมีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงเป็นแนวทางในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทยให้เหมาะสม

### 1.5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ในการส่งเสริมการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยบริษัทให้บรรลุผล การสื่อสารประชาสัมพันธ์มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบเกี่ยวกับองค์กร อันจะก่อให้เกิด

เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย วิธีการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจึงถูกคัดเลือกเพื่อนำมาใช้สำหรับการบริหารจัดการในด้านนี้ แนวทางกลยุทธ์สำคัญในการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ การดำเนินงานเชิงรุกและด้วยวิธีการที่หลากหลาย กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการประชาสัมพันธ์และการตลาด เช่น ติดต่อกับฝ่ายการตลาดของบริษัทช่วยพัฒนาแผนการตลาดของมหาวิทยาลัยบรรษัท ระบุลูกค้าหลัก ธุรกิจของลูกค้า ผลผลิต การบริการ กลยุทธ์ด้านราคาและการแข่งขัน และจัดทำเป็นโครงการด้านการขายที่ชัดเจน สร้างโปรแกรมการเรียนรู้ที่น่าสนใจ จัดทำตราของมหาวิทยาลัยบรรษัท ประชาสัมพันธ์จากการประชุมภายในองค์กร จัดโปรแกรมการศึกษาที่กระตุ้นความสนใจของลูกค้า เช่น จัดเรียนในวันหยุดหรือตอนพักกลางวัน เป็นต้น นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อหลายรูปแบบที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น โทรทัศน์ จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต ฯลฯ จะทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถรับข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น

แนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์อื่นที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้บุคลากรมองเห็นประโยชน์ของการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ได้อย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับของสังคม การเสนอกิจกรรมหรือผลสำเร็จให้เห็นเป็นตัวอย่าง การให้บุคลากรและผู้สนใจมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เข้าศึกษา และร่วมกิจกรรม

## 2. การบริหารจัดการวิชาการ

การดำเนินการให้มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการงานวิชาการ ซึ่งเป็นการบริหารงานหลักของสถาบันการศึกษานับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง งานวิชาการเหล่านี้ได้แก่ งานด้านหลักสูตร การเรียน การสอน การวัดและประเมินผล และผู้เรียน อย่างไรก็ตามเนื่องจากเป็นจัดการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสนองความต้องการขององค์กร แนวทางกลยุทธ์หลักในการบริหารจัดการวิชาการจึงต้องมีความเชื่อมโยงกับธุรกิจ สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ผลการวิจัยเสนอลักษณะและแนวทางการบริหารจัดการวิชาการแบ่งตามงานวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.1 หลักสูตรและการเรียนการสอน

จากลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการเป็นหน่วยการศึกษาอบรมที่มีโปรแกรมการศึกษาเฉพาะด้าน และเป็นการจัดการศึกษาตามความต้องการและกลยุทธ์ของบริษัท การบริหารงานวิชาการในด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนจึงดำเนินตามแนวทางกลยุทธ์ที่มุ่ง

เน้นการเชื่อมโยงกับธุรกิจและเน้นการปฏิบัติ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งการพัฒนาคนและผลผลิต ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตรในมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงเป็นการสังเคราะห์จากกระบวนการความต้องการของส่วนต่าง ๆ ได้แก่ องค์กร ผู้เรียน และผู้มีส่วนร่วมต่าง ๆ และสร้างออกมาเป็นโครงสร้างหลักสูตร ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือ การเป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสมที่สุด มีจุดมุ่งหมายในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ เป็นหลักสูตรที่มีการสร้างอย่างเฉพาะเจาะจง (Tailor Made) มุ่งตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ด้วยการนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้ตรงตามต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน (Competency Base) มีความลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาชีพในระดับลึก และเป็นหลักสูตรแบบบูรณาการสหสาขาวิชา

นอกจากนั้น หลักสูตรจะต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้แก่ การเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมขององค์กรจากการนำปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักในการจัดการศึกษา โดยมีเนื้อหาในหลักสูตรเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดีของสังคม การเป็นหลักสูตรที่สร้างและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมการเป็นผู้นำและการได้เปรียบด้านการแข่งขัน ดังนั้น เนื้อหาในหลักสูตรจึงต้องครอบคลุมทั้งธุรกิจหลักขององค์กร ธุรกิจทั่วไป การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ สังคมศาสตร์และความรู้วิชาทั่วไป การพัฒนาทักษะทางภาษาและการสื่อสาร

ในการนำหลักสูตรที่พัฒนาได้มาสู่ผู้เรียนให้บังเกิดผลตามที่ตั้งไว้ จะต้องเลือกวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายหลักสูตร แนวทางกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนจึงมุ่งเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และการเรียนในงาน การเรียนการสอนแบบการทำงานเป็นฐาน มุ่งพัฒนาทักษะ ความคิด การปฏิบัติ และการทำงานจริง และผนวกวิชาเอกเข้ามาเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ให้มากที่สุด

จากการที่มหาวิทยาลัยบรรษัทส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร โดยมีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่ การเรียนการสอนจึงเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ด้วยการเรียนรู้จากอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีสมรรถนะถึงระดับประเมิน (Assessment) ได้ มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันจากการเรียนแบบมีส่วนร่วม การเรียนแบบบูรณาการเนื้อหาและวิธีการ และการเรียนโดยมีการวิจัยเป็นฐานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนการสอนเป็นการจัดให้เกิดการเรียนรู้จากผู้สอนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการสอนได้แก่ ผู้รับการอบรม

ผู้ดำเนินงาน อบรม ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สอนจากมหาวิทยาลัยภายนอกบทบาทสำคัญของ ผู้สอนคือ การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินงานโดยความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก การสร้างความต่อเนื่องเชื่อมโยงกับการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบรรษัทกับมหาวิทยาลัยทั่วไปจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญ สถาบันการศึกษาทั้งสองจะต้องปรับวิธีการเรียนการสอนให้สอดคล้องกัน ให้ผู้ประกอบการกำหนดว่าต้องการผู้สำเร็จการศึกษาลักษณะใด โดยนำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ (TVQ) มาใช้ในการกำหนดหลักสูตรของมหาวิทยาลัยทั่วไปเพื่อเชื่อมโยงกับความ ต้องการของมหาวิทยาลัยบรรษัท และจัดทำเป็นหลักสูตรสำหรับทุกระดับงาน

## 2.2 ผู้เรียน

ในการบริหารงานวิชาการส่วนนี้ได้แก่ การรับผู้เรียนเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยบรรษัท สิ่งที่สำคัญคือ การกำหนดขอบเขตของผู้เรียนว่าจะให้การศึกษาอบรมกับใคร เพื่อที่จะออกแบบโปรแกรมได้ถูกต้อง และมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการบริหารจัดการทั่วไปอื่น ๆ เช่น การกำหนดภารกิจ การเงิน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ฯลฯ แนวทางกลยุทธ์สำหรับการกำหนดผู้เรียนได้แก่ การพิจารณาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์และความต้องการขององค์กร

ดังนั้น การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนจึงเป็นระบบเปิดกว้าง ได้แก่ การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนทุกระดับตั้งแต่แรงงานไปถึงผู้บริหาร และการให้การศึกษาเชิงรุกแก่ผู้เรียนที่มีความสำคัญต่อองค์กรที่หลากหลาย ได้แก่ บุคลากรขององค์กร กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้บริโภค ผู้แทนจำหน่าย บริษัทลูก องค์กรพันธมิตร คู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เตรียมตัวสู่อาชีพ ได้แก่ นักศึกษาทั่วไป นักศึกษาฝึกงาน โดยการจูงใจให้พนักงานเข้ามาศึกษา ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

## 2.3 การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย เนื่องจากเป็นตัวประสานการดำเนินงานของส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ การวิชาการซึ่งบริษัทหรือหน่วยงานไม่มีความเชี่ยวชาญโดยตรง การมีส่วนร่วมกับสถาบันการศึกษาภายนอกจึงเป็นสิ่งสำคัญในฐานะที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป จากความหมายของการมีส่วนร่วมรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้น แนวทางกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมจึงเป็นการสร้างความร่วมมือจากภายในและการมีส่วนร่วมจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการดำเนินงานทุกขั้นตอนของมหาวิทยาลัย

บรรษัทนับตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วยการเป็นสมาชิกขององค์กรบริหารจัดการในรูปแบบวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นการดำเนินงานในลักษณะภาคีร่วมหรือเครือข่าย ประกอบไปด้วยหน่วยการศึกษา ภาครัฐ รัฐกิจ อุตสาหกรรม สังคม และชุมชน ฯลฯ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ การเงิน การพัฒนาหลักสูตร การเรียน การสอน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ แม้กระทั่งการวัดประเมินผลการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดตั้งและเปิดดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ ที่บรรษัทหรือหน่วยงานต้องการความร่วมมือ เช่น การจัดตั้งเป็นสถาบันสมทบ สถาบันคู่สัญญา ศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัยทั่วไป และการมีส่วนร่วมของสมาคมวิชาชีพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกฎระเบียบสำหรับการจัดตั้งเป็นสถาบันอิสระ เป็นต้น นอกจากนี้การรับรองมาตรฐานการศึกษาเป็นประเด็นที่ต้องการความร่วมมือสูงโดยสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปทำหน้าที่รับรองวิทยฐานะหรือให้ปริญญาและร่วมดูแลคุณภาพการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยบรรษัทด้วย

แนวทางการสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานและบุคลากรภายในเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญ ซึ่งมีวิธีดำเนินงานหลายอย่างเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เช่น ผลักดันให้หัวหน้าส่วนธุรกิจต่าง ๆ มีส่วนร่วมกำหนดความต้องการขององค์กรในการจัดทำโปรแกรมฝึกอบรม การเป็นผู้สอนและผู้ประเมินผล การจัดให้มีการตกลงภายในระหว่างมหาวิทยาลัยบรรษัทและส่วนธุรกิจต่าง ๆ เพื่อร่วมใช้ทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การร่วมวางนโยบายและแผนดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น

สำหรับการมีส่วนร่วมกับภายนอกโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป จะต้องมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันให้ชัดเจนและเป็นระบบในรูปแบบของสัญญาการศึกษา มีตัววัดที่ชัดเจนเพื่อให้ทราบผลลัพธ์จากการมีส่วนร่วม และสร้างให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation) นอกจากการมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปดังกล่าวมา หน่วยงานอื่น ๆ เช่น สมาคมวิชาชีพ และองค์กรต่าง ๆ ก็มีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนการเรียนรู้เช่นกัน โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานของบรรษัทหรืออาจเป็นการบริการเครื่องมือสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและความร่วมมือนี้จะช่วยให้สามารถบรรลุผลด้านวิชาการและสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน และเป็นการประหยัดงบประมาณในการลงทุนด้วย

## 2.4 การวัดและประเมินผล

เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทั้งบุคลากรและการดำเนินงานขององค์กร การประเมินผลจึงต้องประเมินทั้งเป็นรายบุคคลและองค์กร แนวทางกลยุทธ์หลักของการบริหารวิชาการด้านการวัดและประเมินผลนี้ ได้แก่ การวัดและประเมินผลอย่าง

เป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยการจัดให้มีการวัดผลทั้งระบบได้แก่ ตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลผลิต และ ผลลัพธ์ ซึ่งสิ่งที่วัดไม่ใช่เพียงความรู้จากการศึกษา หากจะต้องวัดผลการบรรลุความต้องการและ เป้าหมายขององค์กร วัดสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อดูผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน และวัด ผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเช่น พฤติกรรม ความคิด และทัศนคติต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ มีการวัด ประเมินผลผู้สอนและการดำเนินการเรียนการสอนเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน และสามารถนำ ระบบประกันคุณภาพมาเป็นแนวทางการวัดประเมินผลได้ ผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลการ ศึกษานี้อาจใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ในการวัดและประเมินผลที่ต้องการรู้ถึงผลลัพธ์ (Out Come) ดังกล่าวข้างต้น ผู้วัดและ ประเมินผลจะต้องมีความหลากหลายเพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนแน่นอน เช่น วัดโดยผู้สอน หัวหน้างาน พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่ตัวผู้เรียนเอง การประเมินอาจทำทั้งระหว่างเรียน หลังจาก การเรียน หรือการติดตามผลในระยะยาว (หลังจากเรียนจบไปทำงานแล้ว) ก็ได้ นอกจากนี้ การนำ หลักการและวิธีการวัดความถนัดทางธรรมชาติของผู้เรียนเพื่อวัดความรู้ทางวิชาชีพเป็นวิธีการวัด เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สอดคล้องกับการศึกษาเชิงวิชาชีพซึ่งไม่เน้นการสอบความรู้ทั่วไปหรือการวัด ด้านปัญญา แต่ใช้เครื่องมือการวัดต่าง ๆ มาร่วมให้เกิดผล เช่น การวัดความถนัดด้วยเครื่องจำลอง (Simulator) เพื่อให้ได้ทราบถึงความสามารถหรือสมรรถนะทางวิชาชีพที่ผู้เรียนมีอยู่ ข้อมูลจากการ วัดและประเมินผลส่วนนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือมาตรฐานวิชาชีพที่ ผู้เรียนจะได้รับเป็นคุณวุฒิวิชาชีพ หรือคุณวุฒิการศึกษาจากการศึกษาในมหาวิทยาลัยด้วย

ความมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียนนี้จะเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพใน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งจะต้องทำการประเมินเพื่อให้องค์กรได้รับรู้ว่าผลการ ดำเนินงานทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร เช่น โปรแกรมมีความสอดคล้อง กับแผนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการผลิต สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือลดการผิดพลาดได้ เป็นต้น

## 2.5 เทคโนโลยีการศึกษา

ปัจจุบันการศึกษาโดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญมากยิ่งขึ้น เช่น การศึกษาผ่านอินเทอร์เน็ต ดาวเทียม ซึ่งการเรียนรู้อินลักษณะนี้เป็นส่งเสริมแนวทางการ เรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเห็นได้ว่าเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะการ เป็นสื่อทางการศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม ในการใช้เลือกเทคโนโลยีควรมีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ ล่วงหน้าเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเนื่องจากเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จะต้องลงทุนสูง ดังนั้น แนวทาง กลยุทธ์หลักสำหรับการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีการศึกษาได้แก่ การจัดระบบการใช้ เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มีความเหมาะสมกับหลักสูตรและวิธี

การเรียนการสอน มีประโยชน์ และคุ้มค่ากับการลงทุน เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว และมีราคาแพง นอกจากนั้น การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยบรรษัทจัดทำสื่อประกอบการสอนเองจะเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความสอดคล้องกับตามความต้องการและมีความคุ้มค่าที่สุด

สำหรับการเลือกใช้เทคโนโลยีใด ควรกำหนดกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการเลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษาไว้อย่างชัดเจนเช่น ทำให้ผู้เรียนสามารถศึกษา ค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต จูงใจผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและการเรียนการสอน ใช้ประโยชน์ในการปฏิสัมพันธ์ เป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน ใช้ในการค้นคว้าวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทดสอบวัดความรู้และประเมินผลเป็นต้น

### 3. กลไกการจัดการด้านการอุดมศึกษาของรัฐ

องค์ประกอบของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐได้แก่ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษานับเป็นประเด็นสำคัญต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันการพิจารณาแนวทางปฏิบัติสำหรับการศึกษานอกระบบระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ ผลที่ได้จากการวิจัยนี้จึงเป็นการนำเสนอแนวทางการดำเนินการออกเป็น 2 ประเด็นคือ แนวทางที่สามารถดำเนินการได้เลยโดยไม่ต้องรอกฎหมาย และการดำเนินการที่ต้องรอกฎหมายใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะ เนื่องจากการศึกษาที่จัดโดยองค์กรหรือสถานประกอบการมีธรรมชาติของการดำเนินงานที่ต้องการความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง กฎหรือระเบียบที่กำหนดขึ้นจึงไม่ควรซับซ้อนหรือมีขั้นตอนมาก จะเป็นการจูงใจให้ผู้ประกอบการร่วมจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี จากการศึกษาพบผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 3.1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ

ปัจจุบันการจัดตั้งและเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปของรัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และมีการพิจารณาเป็นรายกรณี โดยมีเกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเป็นหลักในการดำเนินการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะจัดตั้งและเปิดดำเนินการได้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 และกฎทบทวง ซึ่งมีข้อกำหนดการจัดตั้งไว้อย่างชัดเจนตายตัว เพื่อความเป็นมาตรฐาน



ทางการศึกษาเดียวกัน สำหรับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท ผลการวิจัยได้เสนอแนวทางไว้หลายลักษณะดังนี้

3.1.1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการได้ในปัจจุบัน โดยไม่ต้องรอการปรับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ได้แก่ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ (กรณีสมทบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ) สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางของหน่วยงานรัฐ คณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งสามารถให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมดำเนินการได้ ศูนย์นี้สามารถจัดการฝึกอบรมเฉพาะด้านสำหรับหน่วยงานและจัดการศึกษาที่ให้คุณวุฒิการศึกษาสำหรับผู้เรียนได้

การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการในลักษณะนี้จะอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่มีอยู่ทำให้ดำเนินการได้ทันที และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษาในกรณีจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันคู่สัญญา คณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน และดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการและการกำกับดูแลของสถาบันหลักในกรณีจัดตั้งในรูปแบบสถาบันสมทบ

3.1.2 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ ซึ่งต้องรอกฎระเบียบใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งในลักษณะสถาบันอิสระ และสถาบันสมทบ (กรณีสมทบมหาวิทยาลัยเอกชน) จะต้องมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการ และให้สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ ส่วนการจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องรอกฎระเบียบจากพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาฉบับใหม่ที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ

สำหรับแนวทางการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแบบสถาบันอิสระ สามารถนำสาระในกฎกระทรวงตามมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานประกอบการ ซึ่งกำหนดให้เป็นการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในลักษณะของศูนย์การเรียนโดยรัฐให้การสนับสนุนมาเป็นต้นแบบและแนวทางเพื่อต่อยอดดำเนินการได้

## 3.2 การรับรองมาตรฐานการศึกษา

การรับรองมาตรฐานการศึกษาเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการอย่างมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดและสามารถรับรองวิทยฐานะหรือสามารถให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญาจากสถาบันหลัก หรือสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่เป็นคู่สัญญาได้ หรือในระดับสูงสุดคือการที่มหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งเป็นสถาบันอิสระสามารถให้ปริญญาเองได้ ผลการวิจัยนำเสนอให้เห็นแนวทางและข้อค้นพบด้านการรับรองมาตรฐานการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทดังนี้

### 3.2.1 การรับรองมาตรฐานการศึกษาและคุณวุฒิการศึกษา

มหาวิทยาลัยบรืษัทที่จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยไม่ต้องรอกฎหมายใหม่ การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป โดยมีหน่วยงานของรัฐด้านอุดมศึกษา (คณะกรรมการอุดมศึกษาในอนาคต) เป็นผู้กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินและรับรอง สำหรับกรณีที่เป็นสถาบันสมทบ สถาบันหลักเป็นผู้รับผิดชอบดูแล การรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญาของสถาบันหลัก) และกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษา ส่วนกรณีที่เป็นสถาบันคู่สัญญา มหาวิทยาลัยบรืษัทและสถาบันคู่สัญญาร่วมกันดำเนินการด้านการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญาร่วมกัน) และมาตรฐานการศึกษา

สำหรับมหาวิทยาลัยบรืษัทที่จัดตั้งโดยรอกฎหมายใหม่ มีแนวทางการรับรองมาตรฐานการศึกษาดังนี้

1) สถาบันอิสระ การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงตามกฎระเบียบเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรืษัท(มหาวิทยาลัยบรืษัทให้ปริญญาเองได้) มีองค์กรกลางระดับชาติทำหน้าที่กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน รับรองวิทยฐานะ และรับรองมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรืษัท กลุ่มองค์กรธุรกิจหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามาเป็นหลัก ในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการทดสอบ และให้การรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ ส่วนรัฐทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดดำเนินการมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรืษัทได้รับการยอมรับและรับรองในระดับชาติและนานาชาติ และสามารถเทียบเคียงได้

2) สถาบันสมทบ (กรณีสมทบมหาวิทยาลัยเอกชน) แนวทางการรับรองวิทยฐานะคล้ายสถาบันสมทบของหน่วยงานรัฐ แต่ต้องเสนอกฎระเบียบให้ดำเนินการได้

3) สถาบันการอาชีวศึกษา แนวทางการรับรองวิทยฐานะและรับรองมาตรฐานการศึกษา เป็นลักษณะคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพที่เป็นปริญญายาสายปฏิบัติและสายเทคโนโลยี และใช้มาตรฐานการอาชีวศึกษาเป็นเกณฑ์ในการกำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการจัดการอาชีวศึกษา

### 3.2.2 การรับรองมาตรฐานวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ

ในกรณีที่บรืษัทหรือหน่วยงานจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรืษัทขึ้นเพื่อเป็นหน่วยการศึกษาอบรมเฉพาะทางหรือดำเนินการในระบบปิดคือไม่มีการรับบุคคลภายนอกทั่วไปมาเรียน เป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามความต้องการและกลยุทธ์ของบรืษัทโดยมุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันทำให้องค์กรประสบผลและได้เปรียบด้านการแข่งขัน มากกว่าการมุ่งเน้นการได้คุณวุฒิการศึกษาหรือปริญญา สิ่งที่ได้จากการศึกษาเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยบรืษัทในลักษณะนี้จะอยู่ในรูปของ “คุณวุฒิวิชาชีพ” ซึ่งหมายถึงคุณวุฒิที่จัดให้บุคคลตามระดับความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงานเป็นการ

แสดงว่าบุคคลดังกล่าวมี “มาตรฐานวิชาชีพ” หรือผ่านเกณฑ์ที่กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลในด้านวิชาชีพนั้น ๆ และเกณฑ์นี้จะเป็นสิ่งที่ใช้กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทด้วยเช่นกัน การประกันคุณภาพการศึกษาในลักษณะนี้อาจดำเนินการโดยองค์กรกลางเฉพาะด้านการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทางวิชาชีพ ซึ่งยังไม่มีการจัดตั้งขึ้นในประเทศไทยขณะนี้

แนวทางเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิจัยได้แก่

1) การจัดระบบการรับรองมาตรฐานวิชาชีพในใบอนุญาตหรือประกาศนียบัตรทางวิชาชีพให้กับผู้เรียน ที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานสากล สามารถนำไปใช้ในแวดวงวิชาชีพได้ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

2) การรับรองมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับคุณวุฒิทางวิชาชีพ (Thai Vocational Qualification: TVQ) ที่สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกำลังดำเนินการมาเป็นแนวทางของการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ

3) จัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาควบคู่ไปด้วย โดยการเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ซึ่งต้องการคุณวุฒิการศึกษาสามารถนำผลการเรียน ประสบการณ์ และคุณวุฒิวิชาชีพจากมหาวิทยาลัยบรรษัทมาเทียบเคียงหรือเทียบโอนประสบการณ์กับคุณวุฒิการศึกษาของมหาวิทยาลัยทั่วไปได้ แนวทางการเทียบโอน ได้แก่ กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียนทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน สถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ดำเนินการรับเทียบโอนประสบการณ์ และระบบการเทียบโอนต้องร่วมดำเนินการเป็นเครือข่ายทั้งหน่วยงานกลางของรัฐ สถาบันอุดมศึกษา สมาคมวิชาชีพ สถานประกอบการ

4) ในการกำหนดคุณวุฒิวิชาชีพ ควรให้บริษัทหรือสมาคมวิชาชีพสามารถกำหนดเองได้ในส่วนธุรกิจของตน ซึ่งแต่ละองค์กรมีความต้องการแตกต่างกัน ส่วนในแง่คุณวุฒิการศึกษาเป็นเรื่องของส่วนบุคคลที่ผู้เรียนต้องดำเนินการเอง

5) มหาวิทยาลัยบรรษัทที่ดำเนินการแบบระบบเปิดคือ มีการให้บริการกับบุคคลภายนอกทั่วไป จะรับรองมาตรฐานการศึกษาได้ทั้งลักษณะคุณวุฒิการศึกษาและคุณวุฒิวิชาชีพ สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ดำเนินการแบบระบบปิดคือ ให้บริการเฉพาะบุคลากรในองค์กรหรือเครือข่าย จะดำเนินการรับรองมาตรฐานวิชาชีพโดยให้คุณวุฒิวิชาชีพ แต่จะมีการให้คุณวุฒิการศึกษาหรือไม่ก็ได้

ในการจัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับและมีคุณภาพ มหาวิทยาลัยบรรษัทแต่ละแห่งควรจะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้เกิดความ

มั่นใจในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานและควรเป็นสถานศึกษาแบบนอกระบบที่มีไม่มีข้อบังคับเกี่ยวกับจำนวนหน่วยกิตการเรียน แต่สามารถเปิดโอกาสให้เทียบเคียงคุณวุฒิด้านการศึกษาได้

จากสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงข้อค้นพบเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นหลักการและแนวทางในการดำเนินงานในภาพรวม หนึ่ง เพื่อให้สามารถมองเห็นถึงการนำรูปแบบและกลยุทธไปใช้ได้เป็นอย่างดีและเป็นรูปธรรม จะได้นำเสนอตัวอย่างการนำรูปแบบและกลยุทธการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

### ตัวอย่างการนำรูปแบบและกลยุทธการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยไปปฏิบัติ

กรณีที่น่าเสนอในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้เป็นองค์กรประเภทธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ “การมุ่งสู่องค์กรระดับโลกในปี 2006” และได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็น “การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานระดับสากล ยกระดับคุณภาพชีวิต และมีความสุขโดยการฝึกอบรมและการศึกษา” นอกจากนี้ องค์กรมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานจากการดำเนินการเป็นโรงเรียนโรงงาน จึงมีนโยบายกำหนดแผนงานอนาคตในการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะจากการเรียนรู้ในวิชาการและวิชาชีพขั้นสูงขึ้นไป อันจะส่งผลต่อเป้าหมายการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพในที่สุด ประเด็นดังกล่าวข้างต้นนี้นับได้ว่าเป็นมูลเหตุการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทของบริษัทนี้

ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทด้วยการนำรูปแบบและกลยุทธการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยซึ่งเป็นข้อค้นพบจากการวิจัยไปปฏิบัติมีหลักการและแนวทางการดำเนินงานเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

#### 1. หลักการดำเนินงาน

1.1 ดำเนินงานตามโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท 12 องค์ประกอบคือ การบริหารจัดการ วิสัยทัศน์ การเงิน องค์กร ผู้เรียน การมีส่วนร่วม หลักสูตรและการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา เทคโนโลยีการศึกษา การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการและการรับรองมาตรฐานการศึกษาโดยใช้กลยุทธการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามโครงสร้างดังกล่าว

1.2 การดำเนินงานจะต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัท เพื่อจะได้ผลสอดคล้องกับความต้องการและส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง

1.3 ลักษณะการดำเนินงานควรเป็นแบบปฏิสัมพันธ์คือ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและสามารถเริ่มดำเนินงานในองค์ประกอบใด ๆ ที่มีความพร้อม ไม่ต้องรอตามขั้นตอน ซึ่งเป็นการสะดวกและเหมาะสมกับการบริหารจัดการแบบเครือข่ายและการมีส่วนร่วมจากส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

## 2. แนวทางการดำเนินงาน

2.1 การบริหารจัดการ ได้แก่ แนวทางการบริหารจัดการ ลักษณะและหน้าที่ขององค์กรบริหารจัดการ และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีดังนี้

2.1.1 การเตรียมการก่อนจัดตั้งองค์กรบริหารจัดการ หน่วยงานที่จะรับผิดชอบดำเนินงานมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่ หน่วยงานพัฒนาศักยภาพบุคคล ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดมหาวิทยาลัยบรรษัทและวางแผนการดำเนินงานจัดทำโครงการจัดตั้ง และจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจจากผู้จัดการฝ่ายอาวุโสของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ มาร่วมประชุมเพื่อทำความเข้าใจ กำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการ และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยบรรษัท

2.1.2 จัดตั้งองค์กรการบริหารจัดการ เนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรธุรกิจที่ต้องการความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูง องค์กรบริหารจัดการจัดตั้งในลักษณะคณะกรรมการบริหารซึ่งมีขนาดกระทัดรัด มี CEO เป็นประธานคณะกรรมการบริหารและรองประธานบริษัทฝ่ายบริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคคลขององค์กรเป็นรองประธานคณะกรรมการ ฯ สมาชิกประกอบด้วยคณะกรรมการจากภายในองค์กร ได้แก่ ผู้จัดการหน่วยธุรกิจต่าง ๆ และคณะกรรมการจากภายนอก ได้แก่ ตัวแทนจากมหาวิทยาลัยที่บริษัทเห็นสัญญาาร่วมดำเนินงานหรือมีหุ้นส่วนการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท ตลอดจนกำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงาน และมีผู้จัดการมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นเลขานุการคณะกรรมการ

## 2. วิสัยทัศน์

2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งมุ่งตรงสู่เป้าหมายขององค์กร เนื่องจาก องค์กรมีวิสัยทัศน์ “การมุ่งสู่องค์กรระดับโลกในปี 2006” ดังนั้น จึงกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทแตกมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ “การมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีมาตรฐานระดับสากล ยกระดับคุณภาพชีวิต และมีความสุขโดยการฝึกอบรมและการศึกษา” การกำหนดวิสัยทัศน์นี้ได้จากการประชุมของคณะกรรมการบริหาร ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ได้มาจากผลการวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการขององค์กร ซึ่งได้มาจากการประชุมกลุ่มย่อยภายในของแต่ละหน่วยธุรกิจ และหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร หรือได้จากการสัมภาษณ์พนักงาน ฯลฯ

2.2 กำหนดภารกิจตามแนวทางของวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ ผนวกกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ทำให้ได้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้แก่ การให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด ทักษะ สมรรถนะให้กับพนักงานเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เชิงพาณิชย์

2.3 จากวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดนำมาจัดทำเป็นแผนธุรกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเชื่อมโยงการศึกษาและธุรกิจเข้าด้วยกัน

### 3. การเงิน

3.1 กำหนดขอบเขตการดำเนินงาน เพื่อประมาณการด้านการเงิน จากการระบุกลุ่มผู้เรียนว่าเป็นใครบ้าง พนักงาน ผู้บริหารภายในบริษัท หรือเปิดรับบุคคลภายนอกเข้ามาศึกษาและมีโปรแกรมการศึกษาอะไร เช่น หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาทักษะระยะสั้น หลักสูตรการศึกษาระดับปริญญา

3.2 กำหนดหลักเกณฑ์ด้านงบประมาณ มีการจัดหาหรือใช้จ่ายงบประมาณอย่างไร ในด้านการจัดหางบประมาณ ช่วงแรกบริษัทจะให้การสนับสนุนด้านงบประมาณก่อน โดยกำหนดจากร้อยละของค่าตอบแทนของพนักงาน จากจากนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยบรรษัทเริ่มมีรายได้จึงลดการจัดสรรงบประมาณให้ตามลำดับจนสามารถดำเนินการได้เองอย่างสมบูรณ์

3.3 จัดหาแนวทางการดำเนินงานที่สามารถหารายได้และเงินทุนสนับสนุน เช่น จัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน การลดหย่อนหรือภาษีจากรัฐ การขอทุนสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

3.4 จัดระบบการเงินแบบศูนย์กำไร มีการสร้างรายได้จากการดำเนินงาน ได้แก่ การจ่ายค่าเรียนแบบจ่ายเพื่อรับบริการ เช่น หน่วยธุรกิจอื่น ๆ ที่ส่งพนักงานมาเรียนเป็นผู้จ่าย หรือพนักงานที่ต้องการเรียนเพื่อเพิ่มคุณวุฒิหรือความรู้จะต้องจ่าย

3.5 หาวิธีการที่ช่วยลดต้นทุนด้านการเงิน เช่น จัดเป็นการเรียนจากสื่อต่าง ๆ เช่น ซีดีรวม การเรียนผ่านดาวเทียมซึ่งบริษัทจะมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยภายนอกและให้บริษัทด้านการสื่อสารเป็นผู้ดำเนินการด้านการสื่อสารจากดาวเทียม เป็นการแก้ปัญหาด้านการขาดงานเพื่อมาศึกษาอบรมได้เป็นอย่างดี

### 4. องค์กร

4.1 การจัดตั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทพัฒนามาจากหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ซึ่งจะออกแบบโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรให้มีลักษณะแบบราบเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.2 จัดตั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้มีขนาดกระทัดรัดเป็นหน่วยงานในเชิง

ประสานและปฏิบัติ การจัดแบ่งหน่วยงานในองค์กรอาจแบ่งกลุ่มเป็นหน่วยงานจัดการบริหารทั่วไป หน่วยงานพัฒนาหลักสูตร หน่วยงานวัดและประเมินผลการศึกษา หน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนา และศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.3 สรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน ตามแผนการรับบุคลากรและตามเกณฑ์ที่กำหนด สมรรถนะและทักษะของบุคลากรที่ต้องการ เพื่อทำหน้าที่ในหน่วยต่าง ๆ

## 5. ผู้เรียน

กำหนดประเภทผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ นโยบายและแผนของบริษัท เช่น พนักงานแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน พนักงาน ผู้เข้างานใหม่ ซึ่งกลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความสำคัญระดับแรก สำหรับองค์กรอื่นเกี่ยวข้อง หรือบุคคลภายนอกจะต้องมีการพิจารณาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยก่อน เนื่องจากจะต้องพิจารณาเนื้อหาหลักสูตรที่สามารถเปิดสอนให้กับบุคคลภายนอกให้เหมาะสม

## 6. หลักสูตรและการเรียนการสอน

6.1 พัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของบริษัท แนวทางของหลักสูตรนี้ได้มาจากผลการประชุมคณะกรรมการบริหาร หลักสูตรแบ่งออกเป็นหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรม โดยแบ่งตามระดับของบุคลากรที่จะเข้าศึกษา ได้แก่หลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน พนักงาน และพนักงานใหม่ เนื้อหาในหลักสูตรประกอบด้วย หลักสูตรวิชาพื้นฐาน หลักสูตรวิชาแกนแต่ละระดับ หลักสูตรวิชาเฉพาะตำแหน่ง หลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ นอกจากนี้จะต้องสร้างหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะให้เกิดขึ้นกับสถาบันเช่น หลักสูตรด้านงานหล่อโลหะ

6.2 เลือกวิธีการเรียนการสอนให้หลากหลายที่เหมาะสมกับหลักสูตรและเนื้อหา เนื่องจากเป็นงานด้านอุตสาหกรรมการเรียนจึงเน้นการฝึกปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี (ปฏิบัติ 80 % ทฤษฎี 20 %) การเรียนรู้ในที่ทำงาน การเรียนจากพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างาน และเรียนจากเทคโนโลยีการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้เรียนรู้ค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น การเรียนจากซีดีรอมที่บริษัทผลิตขึ้นเอง และการเรียนจากมหาวิทยาลัยภายนอกที่มีหุ้นส่วนโดยผ่านดาวเทียม

6.3 นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่เน้นสมรรถนะเป็นฐานใช้เป็นแนวทางการพัฒนาหลักสูตรเนื่องจากเป็นองค์กรเกี่ยวกับอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานด้านเทคนิค ดังนั้น การพัฒนาหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลจึงใช้สมรรถนะเป็นฐาน การพัฒนาหลักสูตรดำเนินการโดยการสำรวจช่องว่างสมรรถนะจากทักษะที่มีอยู่ปัจจุบันและทักษะที่ต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้ได้เป็นความต้องการอบรม และนำมากำหนดเป็นแผนและหลักสูตรในการศึกษาอบรม เมื่อเข้าอบรมแล้วมีการทดสอบวัดสมรรถนะ

ว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากผ่านหรือปฏิบัติในทักษะนั้นได้จะได้รับการปรับระดับสมรรถนะ หรือได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ แต่หากไม่ผ่านจะส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 7. การมีส่วนร่วม

7.1 การมีส่วนร่วมโดยการขึ้นสัตยาบันการศึกษากับมหาวิทยาลัยที่เป็นหุ้นส่วนเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทรัพยากร การให้คุณวุฒิการศึกษา และสิทธิในนวัตกรรมที่ร่วมดำเนินการ การเลือกมหาวิทยาลัยที่มีหุ้นส่วนได้จากการพิจารณาเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด เช่น มหาวิทยาลัยนั้น มีความเชี่ยวชาญ ความถนัด และศักยภาพในด้านที่บริษัทต้องการพัฒนา ความสะดวกในการดำเนินงานร่วมกัน และชื่อเสียงสถาบัน เป็นต้น

7.2 สร้างแรงจูงใจให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในบริษัทในการให้ความร่วมมือดำเนินงาน เช่น การวางแผน การสอน การใช้ทรัพยากร การหมุนเวียนมาดำเนินงาน

## 8. เทคโนโลยีการศึกษา

8.1 กำหนดจุดมุ่งหมายของการใช้เทคโนโลยีการศึกษา เพื่อสามารถวางแผนการใช้ และเลือกใช้ประเภทเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม เช่น เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ประกอบการสอน การวิจัย เพื่อลดเวลาที่จะต้องมาศึกษาอบรมในระหว่างงาน ฯลฯ และจัดทำเป็นแผนการใช้เทคโนโลยี

8.2 กำหนดเกณฑ์ในการเลือกใช้เทคโนโลยีโดยพิจารณาจากเงินทุน จำนวนผู้เรียน วิธีการเรียน สถานที่ การเข้าถึงเทคโนโลยี ความมีประโยชน์ คุ่มค่า การสร้างประสิทธิภาพในการเรียนรู้ให้ผู้เรียน เช่น เลือกใช้บริการบริษัทสื่อสารเพื่อดำเนินการด้านการเรียนการสอนผ่านดาวเทียม ทำให้เกิดการประหยัดและคุ่มค่าเนื่องจากผู้เรียนไม่ต้องเดินทางไปศึกษาและไม่เสียเวลาดังงาน

8.3 การเลือกสื่อ จัดทำสื่อการเรียนการสอนเองที่ตรงความต้องการและคุ่มค่า เช่น ทำซีดีรอม หรือทำรูปแบบชิ้นส่วนเพื่อเป็นตัวอย่างในการศึกษา

## 9. การวัดและประเมินผลการศึกษา

9.1 จัดให้มีการประเมินผลทั้งระบบ ทั้งตัวบ่อน กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์

9.2 การประเมินผลลัพธ์วัดจากการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่ เช่น การเพิ่มผลผลิต การลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

9.3 การวัดและประเมินผลผู้เรียนเน้นการวัดแบบสมรรถนะเป็นฐานเพื่อมั่นใจได้ว่า บุคลากรได้เสริมสิ่งที่ยังขาด และมีสมรรถนะที่จำเป็นต่องาน ในการวัดผลบริษัทได้กำหนดเวลา

9.4 จัดให้มีผู้ประเมินหลากหลาย เช่น พี่เลี้ยง หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้สอน

9.5 นำผลจากการวัดและประเมินผลไปใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและการผลักดันให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ เช่น กำหนดให้พัฒนา



สมรรถนะอย่างน้อย 8 ด้านภายในเวลา 6 เดือน หากพัฒนาไม่ได้ตามเวলাกำหนดส่งผลต่อการพิจารณาผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน

## 10. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

10.1 จัดตั้งทีมงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบดำเนินการโดยตรง

10.2 ให้ CEO ประกาศนโยบายการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยบรรษัท

10.3 ใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย เช่น จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต โปสเตอร์ ฯลฯ

10.4 ประกาศผลสำเร็จของผู้ที่เข้ารับการศึกษาให้แพร่หลาย เช่น การโชว์ชิ้นงาน การสัมภาษณ์ลงจดหมายข่าวองค์กร การลงข่าวในโปสเตอร์

10.5 สร้างโปรแกรมการศึกษาที่มีประกาศนียบัตรหรือปริญญา เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการความก้าวหน้าจากเพิ่มคุณวุฒิให้กับตนเอง

## 11. การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ

พิจารณาความพร้อม ศักยภาพ และความต้องการของบริษัทในการจัดสถาบันการศึกษา ในกรณีของบริษัทที่เป็นตัวอย่างมีความพร้อมและมีศักยภาพสูง เนื่องจากมีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร เพื่อยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีทรัพยากรดำเนินการอย่างเพียงพอ มีประสบการณ์จากการพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรมและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมาก่อน แต่ในอนาคตต้องการมีโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาที่มีหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของบริษัท โดยการดำเนินงานร่วมกับมหาวิทยาลัยภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้เป็นที่ปรึกษาในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาซึ่งบริษัทยังไม่เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ บริษัทต้องการความเป็นอิสระในการบริหารจัดการและต้องการเปิดดำเนินการได้เลยในปัจจุบันจากเหตุผลดังกล่าวบริษัทสามารถเปิดดำเนินการในลักษณะ “สถาบันคู่สัญญา” ซึ่งการดำเนินงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านการอุดมศึกษา

## 12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

12.1 มหาวิทยาลัยบรรษัทและมหาวิทยาลัยทั่วไปที่เป็นหุ้นส่วนร่วมกันดำเนินการด้านการรับรองวิทยฐานะหรือให้ปริญญาร่วมกัน

12.2 นำระบบคุณวุฒิวิชาชีพมาใช้ในการรับรองสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาของผู้เรียน

### 3. การอภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญจากผลการวิจัยมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**3.1 การศึกษาวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้**

จากการศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทพบลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทจำนวน 8 ประการได้แก่ 1) การเป็นหน่วยศึกษาอบรมแบบรวมศูนย์เชิงนโยบายและมีโปรแกรมศึกษาอบรมเฉพาะด้าน 2) การรองรับการขยายตัวและเติบโตขององค์กร 3) การสนับสนุนปรับเปลี่ยนโครงสร้างวิธีดำเนินงาน 4) การส่งเสริมการเป็นผู้นำและได้เปรียบด้านการแข่งขัน 5) การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 6) การจัดการศึกษาตามความต้องการและกลยุทธ์บริษัท 7) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 8) การนำปรัชญา ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักในการจัดการศึกษา ลักษณะเฉพาะดังกล่าวเป็นลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัททุกประเภท ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอภิปรายได้ดังนี้

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทขององค์กรต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมมีเป้าหมายหลักที่สำคัญได้แก่ “การพัฒนาองค์กร” (Meister, 1998) ดังนั้น แนวทางการดำเนินงานและภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงควรเป็นไปเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการพัฒนาองค์กรเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งแสดงถึงเอกลักษณ์และความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปย่อมมีสาระที่แสดงถึงการพัฒนาองค์กร เว็นดูล แอล. ไอร์เร็นซ์ และ เซซี เอช. เบลล์ (Wendul L. Irench & Ceci H. Bell อ้างถึงใน ชวลิต ประภวานนท์, มปป.) ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์กรว่าเป็นการใช้ความพยายามในระยะยาวที่จะแก้ไขปัญหภายในองค์กรและการฟื้นฟูองค์กรโดยดำเนินการในส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร จากที่มงานบนรากฐานแห่งความร่วมมือ และอาศัยความร่วมมือจากที่ปรึกษา ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยการปฏิบัติเป็นหลัก ซึ่งมีเป้าหมายสู่การพัฒนามากกว่าการฝึกอบรม เมื่อนำลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาเปรียบเทียบกับประเด็นสำคัญของความหมายนี้พบว่ามีความสอดคล้องกันเป็นอย่างมากซึ่งเป็นการยืนยันว่าลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อการเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง ดังนั้นการอภิปรายเกี่ยวกับวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ ผู้วิจัยจะนำประเด็นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรมาเป็นเหตุผลสำคัญในการอภิปราย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเป็นหน่วยงานการศึกษาอบรมซึ่งมีลักษณะรวมศูนย์ในเชิงนโยบายและมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้านเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในหัวข้อนี้มีประเด็นที่สำคัญ 2 ประการ คือ การดำเนินงานแบบรวมศูนย์เชิงนโยบายและการมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้าน จากการวิจัยรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยพบผลที่สอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีลักษณะรวมศูนย์ทางนโยบายจากการปกครองในรูปสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารที่มีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานขององค์กร กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นมาตรฐานและตอบสนองความมุ่งหมายขององค์กรอย่างแท้จริงสามารถอภิปรายผลได้ว่าการดำเนินงานแบบรวมศูนย์เชิงนโยบายเป็นลักษณะที่สำคัญเนื่องจากโดยทั่วไปการกระจายอำนาจมีประโยชน์ต่อองค์กรในการกระจายขอบเขตการรับผิดชอบ ทำให้การตัดสินใจเร็ว และเกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามในองค์กรยังคงต้องมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจสำหรับเรื่องที่มีความสำคัญ เช่น การกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์การดำเนินงาน การเงิน การลงทุน ชื่อเสียง และภาพใหญ่องค์กร การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร เป็นต้น เพราะงานเหล่านี้มีความสำคัญต่อความมั่นคงขององค์กร และการรวมอำนาจทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมาย มีความเป็นเอกภาพ และมีมาตรฐานในการดำเนินงาน (ชวลิต ประภวานนท์, มปป.) ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทนำแนวทางทางการรวมศูนย์เชิงนโยบายมาใช้จึงทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาอบรมไปสู่แนวทางเดียวกันคือ เป้าหมายขององค์กร แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นการสนับสนุนว่าการดำเนินงานแบบรวมศูนย์เชิงนโยบายมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท

สำหรับการมีโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้านของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง แนวคิดนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าลักษณะหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีการพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง (tailor made) มุ่งตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร เน้นการนำความรู้มาใช้ในองค์กร เนื่องจากการมีโปรแกรมศึกษาเฉพาะทางเป็นการสร้างสรรค้ให้เกิดองค์ความรู้หรือนวัตกรรมในวิทยาการเฉพาะของบรรษัทอันทำให้เกิดมูลค่าและการได้เปรียบด้านการแข่งขัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540) และยังเป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีสมรรถนะและความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้นทำให้สามารถดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ดังนั้น การดำเนินงานแบบรวมศูนย์เชิงนโยบายซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน และการมีโปรแกรมเฉพาะด้านที่ทำให้ได้เปรียบด้านการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานจึงเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความสำคัญยิ่ง

**2. การรองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร** หมายถึงการที่มหาวิทยาลัย บรรษัทดำเนินให้ศึกษาอบรม เพื่อรองรับผู้เรียนจำนวนมาก ซึ่งเกิดจากการเติบโตอย่างรวดเร็วและ ขยายตัวหรือขยายสาขาการดำเนินงานขององค์กรออกไปหลายท้องที่ทั่วประเทศหรือทั่วโลกทำให้ ต้องการบุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เป็นมาตรฐาน เดียวกัน ผลการวิจัยพบประเด็นที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้านการ รองรับการขยายตัวและการเติบโตขององค์กร หลายประเด็นได้แก่ กลยุทธ์การจัดดำเนินงาน องค์กรในลักษณะการรวมศูนย์เชิงนโยบายและกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ ทำให้เกิดความเหมาะสม ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งจะต้องมีขยายตัว เติบโตหรือแยกสาขาออกไป ตามท้องที่ต่าง ๆ ลักษณะหลักสำคัญของมหาวิทยาลัยบรรษัทต้องมีความยืดหยุ่น ทันสมัย ปรับ เปลี่ยนอย่างเป็นระบบได้ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า และเทียบเคียงกับความ เคลื่อนไหวในตลาดธุรกิจ เป็นหลักสำคัญที่เหมาะสมต่อการรองรับการเจริญเติบโตขององค์กร วิธีการ เรียนการสอนจากอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยี เช่น การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต ดาวเทียม หรือสื่อ ผสมต่าง ๆ ทำให้สามารถรองรับการให้การศึกษากับผู้เรียนจำนวนมากที่อยู่ต่างสถานที่ได้เป็น อย่างดี เป็นต้น บทบาทของมหาวิทยาลัยบรรษัทในการรองรับการขยายตัวขององค์กรนี้เป็นการ สนองกระแสการเปลี่ยนแปลงและอนาคตของการจัดการได้แก่ “การขยายสู่ตลาดโลก” (Globalization) ซึ่งหมายถึง การดำเนินธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเทศไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต การเงิน การวิจัยและพัฒนา อันทำให้เกิดความได้เปรียบด้านต้นทุนและชื่อเสียงบริษัท ทำให้องค์กร ธุรกิจต่าง ๆ สนใจพัฒนาและปรับปรุงตัวเองให้ดีที่สุดและเป็นผู้นำในตลาดโลก การขยายตัวและ การเติบโตนี้ทำให้ต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรซึ่งจะมีเพิ่มมากขึ้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2540) ดังนั้น ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้านนี้จึงเป็นการรองรับอนาคต ของการจัดการที่จะเกิดขึ้นเพื่อที่สามารถพัฒนาองค์กรไปได้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและได้เปรียบ ด้านการแข่งขัน

**3. การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานของบริษัท** จากการที่ภาวะของสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การแข่งขันของธุรกิจยุคไร้พรมแดนหรือ ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งไม่จำกัดอยู่เพียงไร้พรมแดนทางภูมิศาสตร์แต่เป็นการบุกเข้ายึดพื้นที่ทางธุรกิจใน เขตพรมแดนของผู้อื่น ทำให้มีการแข่งขันอย่างรุนแรง องค์กรธุรกิจจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้ สามารถชิงความได้เปรียบมากที่สุด แนวทางหนึ่งที่องค์กรได้นำมาใช้คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และวิธีการดำเนินงานเป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ (Reorganization) ซึ่งสามารถทำได้หลาย รูปแบบ เช่น การปรับเปลี่ยนลักษณะงาน เปลี่ยนการมอบหมายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ ในการทำงาน การรวมหรือกระจายอำนาจ การจัดแผนก การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ เป็นต้น ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเป็นที่ยอมรับของ

สมาชิกในองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนทั้งในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อศึกษาความต้องการและจูงใจให้ยอมรับ ช่วงเปลี่ยนแปลงเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และช่วงการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ต้องทำให้เกิดความมั่นคง (ชวลิต ประภาวนนท์, มปป.) ซึ่งการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีดำเนินงานจะต้องอาศัยหน่วยงานหรือบุคลากรที่มีทักษะด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การให้ความรู้ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และค่านิยมเป็นอย่างดี มหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งมีภารกิจสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กรและรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยการให้การศึกษา การวิจัย และการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร จึงสามารถดำเนินงานและรองรับภารกิจอันสำคัญนี้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้านนี้จึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัยบรรษัท

#### 4. การส่งเสริมให้บรรษัทเป็นผู้นำทางธุรกิจและได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ

หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินงานส่งเสริมให้บรรษัทเป็นผู้นำทางธุรกิจ สามารถอยู่ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจได้ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งทำให้องค์กรได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ การวิจัยพบผลที่สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำเป็นเนื้อหาที่ควรกำหนดในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัท ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทุกองค์กรจะได้รับอิทธิพลจากคู่แข่ง จากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment) ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อองค์กรมากที่สุด ได้แก่ อุปสรรคจากการมีคู่แข่งใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนได้ และระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม สภาพแห่งการแข่งขันนี้มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่าง ๆ มุ่งสร้างความเป็นผู้นำทางธุรกิจและหาแนวทางที่จะสามารถอยู่ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจได้ โดยการสร้างข้อได้เปรียบต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นจากการจัดการที่สนองความพึงพอใจของลูกค้าได้แก่ การมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุน ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูง ความรวดเร็วทันเวลา และนวัตกรรม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, มปป.) มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถรองรับภารกิจนี้ได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาสมรรถนะและทักษะต่าง ๆ ให้กับผู้บริหารและบุคลากร เช่น การจูงใจลูกค้า การสร้างความเชื่อถือ การยอมรับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ อันจะทำให้องค์กรได้เปรียบด้านการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะเฉพาะในการสร้างความเป็นผู้นำทางธุรกิจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรดังกล่าวข้างต้น และยังสอดคล้องกับกลยุทธ์การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจให้มีความสมดุลและเข้มแข็งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่ได้มุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอีกด้วย

**5. การเป็นแหล่งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาของ  
บรรษัท** ผลการวิจัยที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะนี้ได้แก่ การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทมีแนวทาง  
ภารกิจในการให้วิธีการคิดแก่บุคลากรทำให้เขาสามารถมองเห็นปัญหา สามารถมองหาข้อมูล และ  
วิเคราะห์ได้ เพราะโจทย์ในการทำงานจริงจะมีการแก้ปัญหาตลอดเวลา การมีภารกิจนี้เป็นการ  
เตรียมให้บุคลากรพร้อมรับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังที่เมียสเตอร์ (Meister,  
1998) ได้เสนอไว้ว่าจุดกำเนิดของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาจาก “การเปลี่ยนแปลง” และการเปลี่ยน  
แปลงนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความพยายามเปลี่ยนแปลง  
อย่างมีแผนให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงเป็นนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ และสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ (ชวลิต  
ประภาวนนท์, มปป.) มหาวิทยาลัยบรรษัทจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งการเปลี่ยนแปลงของ  
องค์กรทั้งด้านแนวคิด เทคโนโลยี การดำเนินงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรเช่น การเป็นแหล่งค้น  
คว้าเพื่อสำรวจธุรกิจใหม่ การศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจปัญหา หาแนวทางในการแก้ปัญหาและป้องกัน  
ปัญหาขององค์กร เป็นต้น สอดคล้องกับที่ เวลตัน (Welton, 1993) เสนอว่าโปรแกรมการศึกษา  
สำหรับผู้ใหญ่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านองค์การทำให้เกิดการปรับปรุงหรือสร้างสรรค์นโยบาย  
กระบวนการ และวิธีการดำเนินงานใหม่ ดังนั้นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้านนี้จึง  
มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาขององค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่าง  
แท้จริง

**6. การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต** ผลการ  
วิจัยมีความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะนี้หลายประการซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อแนวคิดของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้แก่ วิสัยทัศน์  
ของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนในองค์กรและคนภายนอกมีส่วนร่วมกำหนด การมุ่ง  
เน้นการพัฒนาความสามารถเฉพาะหรือการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคคล และลักษณะการเรียนการ  
สอนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน  
ความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงการที่มหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องมี  
ลักษณะส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ได้แก่ ลักษณะภารกิจจะต้องจัดระบบเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอด  
ชีวิตที่ทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเป็นสถานที่ที่ผู้เรียนสามารถมาใช้บริการ  
เพิ่มพูนศักยภาพจะเห็นได้ว่าผลการวิจัยดังกล่าวเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของการที่  
มหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ลักษณะ  
เฉพาะนี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทเนื่องจากการส่งเสริมให้เกิดเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นค่านิยมแกนของบรรษัท บุคลากรได้รับโอกาสให้  
เพิ่มพูนทักษะและคุณค่าในตนเอง เกิดความสนใจใคร่รู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งความรู้นี้เป็นสิ่ง

สำคัญต่อการประสพผลสำเร็จทางธุรกิจในระยะยาว จากความสำคัญนี้เมียสเตอร์ (Meister, 1998) จึงได้เสนอว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทควรนำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการจัดการศึกษาและกำหนดเป็นเป้าหมายที่จะพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับทุกหน้าที่ และทุกส่วนขององค์กรได้มาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ปรับระดับความรู้สึก จิตใจ และระบบการคิดเรียนรู้ จากกันและกัน และจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร (Senge, 1990) ดังนั้นการดำเนินการด้านการเรียนรู้ในองค์กรจะต้องมีความต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถบูรณาการเข้ากับการทำงานประจำวันได้อย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กรที่ต้องใช้ความพยายามระยะยาวในการวางแผนและดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนค่านิยมและทัศนคติให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องช่วยให้การพัฒนาบรรลุผลและไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ชวลิต ประภวานนท์, มปป.) และสอดคล้องกับหลักในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตราที่ 8 ซึ่งยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับประชาชน ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่าหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยวิธีการเรียนการสอนต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต เช่น การเรียนรู้จากอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยี การเรียนจากศูนย์การเรียนเป็นต้น จากเหตุผลที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กรและแนวทางการจัดการศึกษาของสังคมตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

**7. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจและกลยุทธ์ขององค์กร** ผลการวิจัยที่ยืนยันถึงความสำคัญของลักษณะเฉพาะด้านนี้ได้แก่ ลักษณะภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องมุ่งเน้นสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กรด้วยการให้การศึกษาดูเฉพาะทางกับบุคลากร ให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะทางวิชาชีพอย่างเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ผลที่ได้จากภารกิจนี้จึงสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างแท้จริง เนื่องจากการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดี และมีเหตุผลเป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการเพื่อการเรียนรู้ของบุคคล (दनัย เทียนพุด, 2541) แต่อย่างไรก็ตามในการพัฒนาบุคลากรจากโปรแกรมการศึกษาใด ๆ มีสิ่งที่จะต้องพิจารณา ได้แก่ ความต้องการขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์ของบริษัท ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและแนวทางกลยุทธ์ที่บริษัทดำเนินอยู่ การจัดการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการขององค์กรเป็นการดำเนินการที่ถูกต้องทางจะทำให้การพัฒนานี้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคล องค์กร และสังคมได้อย่างแท้จริง (สมยศ นาวิการ, 2540) บาร์ลีย์ (Barley, 1998) ได้เสนอว่า แนวทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศมุ่งเน้นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ความ

ต้องการและกลยุทธ์ของบริษัท ทำให้บทบาทหรือภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินไปถูกทิศทาง ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทในด้านนี้นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานทุกด้านของมหาวิทยาลัยบรรษัท

8. การนำปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบริษัทมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา และเผยแพร่สู่บุคลากรเพื่อสร้างให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทมีบทบาทในการส่งเสริมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรให้มีความเข้าใจในปรัชญา หลักการ แนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมของบริษัท โดยผ่านการเรียนรู้ซึ่งได้จัดขึ้นและอย่างเชื่อมโยงกับแนวของปรัชญาและค่านิยมหลักดังกล่าว อันจะทำให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคย จงรักภักดี และเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยพบผลที่สอดคล้องว่าลักษณะหลักสูตรควรเน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมขององค์กรจากการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดีของสังคม ซึ่งส่งผลให้คนรัก ผูกพัน และมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กรในที่สุด ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทนี้ มีความสอดคล้องกับหลักการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การรับรู้พฤติกรรม และความคาดหวังของบุคคลในองค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมที่ผูกบุคคลภายในองค์กรเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทุกอย่าง เพราะเป็นสิ่งที่จะระบุสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จะต้องปรับตัว (สมยศ นาวิการ, 2540) เช่นเดียวกับที่เมเยสเตอร์ (Meister, 1998) เสนอว่า บทบาทหนึ่งของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความสำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโดยการฝึกอบรมสำหรับพนักงานทุกระดับเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรมของบริษัท ซึ่งบริษัทถือว่าเปรียบเสมือนชีวิตและวิญญาณของบริษัท ให้พนักงานทุกคนยึดถือค่านิยมร่วมกันหรือมีความสำนึกในการเป็นพลเมืองของบริษัทจะทำให้บริษัทพัฒนาและประสบความสำเร็จ จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการนำปรัชญา ค่านิยม และวัฒนธรรมบริษัทมาเป็นหลักในการจัดการศึกษาจึงเป็นลักษณะเฉพาะที่สำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยบรรษัท

โดยสรุปจากการอภิปรายผลเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยจะเห็นได้ว่า ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัทดังกล่าวข้างต้น มีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กรและเป็นเอกลักษณ์สำคัญซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทมีความแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป



## 3.2 รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

การอภิปรายผลการวิจัยในหัวข้อนี้ ได้นำข้อค้นพบจากการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 และ 3 มาอภิปรายร่วมกันตามประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

### 3.2.1 การบริหารจัดการทั่วไป

ในการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย เกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยาลัย ศักดิ์ การเงิน องค์กร การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

**ด้านการบริหารจัดการ** ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรบริหารจัดการเป็นลักษณะสภามหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นเครือข่ายพันธมิตรประกอบด้วยคณะกรรมการจากภายในและคณะกรรมการจากภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมเนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถาบันอุดมศึกษาประเภทหนึ่ง การบริหารงานโดยนำรูปแบบทางการศึกษามาดำเนินการจะทำให้เกิดมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และเกิดความเป็นอิสระทางการบริหาร ซึ่งจะสามารถดูแลรักษาทางวิชาการตามปรัชญาการอุดมศึกษาได้ (ประกอบคุปรัตน์, มปป.) สำหรับการมีคณะกรรมการหรือสภามหาวิทยาลัยมาจากภายนอกองค์กรนับว่าเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตรา 8 วงเล็บ 2 ที่กำหนดว่า “ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2542) ส่วนรูปแบบขององค์กรบริหารจัดการอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสมได้แก่การดำเนินงานในรูปคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีลักษณะต่างจากรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ทั่วไป แต่มีการปรับรูปแบบให้ขึ้นกับลักษณะกิจการและทรัพยากรและลักษณะการบริหารของ องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ เป็นการเหมาะสมกับการบริหารสถาบันการศึกษาที่จัดตั้งโดยองค์กรหรือสถานประกอบการที่ต้องการดำเนินงานด้วยความคล่องตัวยืดหยุ่นและรวดเร็ว (นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ, สัมภาษณ์, 2544) ดังเห็นได้จากผลจากการวิจัยแบบ EDFR พบว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินความสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรบริหารจัดการแบบสภามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 3) ในขณะที่รูปแบบคณะกรรมการดำเนินงานมีการประเมินความสำคัญอยู่ในระดับมาก (ค่ามัธยฐาน = 4) จากผลการวิจัยนี้เป็นเหตุผลในการนำเสนอข้อคิดเห็นจากการวิจัยว่ารูปแบบสภามหาวิทยาลัยอาจเหมาะสมสำหรับลักษณะการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีลักษณะเป็นสถาบันการศึกษาในระบบ ซึ่งมีศักยภาพและความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนเต็มรูปแบบและสามารถให้บริการกับบุคคลทั่วไปได้เช่น การจัดตั้งเป็นแบบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปและสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง ส่วนขององค์กรบริหารจัดการแบบคณะกรรมการบริหารเหมาะสมสำหรับการจัดตั้งในประเภทสถาบันอิสระ สถาบันสมทบ สถาบันคู่สัญญา ศูนย์เฉพาะ

ทางในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่มีการดำเนินการโดยหน่วยงานหรือความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และสถาบันการศึกษา

สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า องค์การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีขนาดกระทัด (ค่ามัธยฐาน=5) มีความเหมาะสมกว่าการมีองค์การบริหารจัดการขนาดใหญ่ (ค่ามัธยฐาน = 2) เนื่องจากดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแบบสถาบันอุดมศึกษาที่มีใช้ระบบราชการ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่เป็นองค์กรสูงสุดในการควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและจะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในรายละเอียดในด้านการดำเนินการ จัดระเบียบการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการด้วย (ประกอบ คุปรัตน์, มปป.) การมีขนาดกระทัดรัดจะทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น

ส่วนผลจากการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบรรษัทเน้นความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการดำเนินงานและมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นแนวทางการจัดการที่เหมาะสมอย่างยิ่งเนื่องจากมีความสอดคล้องกับการบริหารงานแบบเพื่อนร่วมงาน (Collegial Model) ซึ่งเป็นการบริหารงานตามแบบสถาบันอุดมศึกษา ที่มุ่งเน้นการประสานงานร่วมมือจากหลาย ๆ ในการตัดสินใจ วางแผนนโยบาย การบริหารแบบนี้มีลักษณะเป็นการประสานงานมากกว่าการบังคับบัญชา ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการอุดมศึกษา และสามารถคงความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มไว้ได้ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2539) และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ของการวางแผนโปรแกรมสำหรับการศึกษานักศึกษาผู้ใหญ่ (The interactive model of program planning for adults) ของคาฟาเรลลา (Cafarella, 1994) ได้เสนอว่า การดำเนินงานของโปรแกรมการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่เป็นการทำงานร่วมกันของหลาย ๆ ฝ่ายในองค์กร จึงต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินงานสูง การวางแผนโปรแกรมควรเป็นลักษณะของการ “สั่งตัด” (Tailor) เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์เฉพาะขององค์กร

**ด้านวิสัยทัศน์** ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะวิสัยทัศน์และภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความเฉพาะเจาะจงมุ่งสู่เป้าหมายและรองรับภารกิจขององค์กรแม่ จากการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือมีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม อภิปรายผลได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรเพราะวิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นและเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (วีรวุฒินันท์ ปันนิตามัย, 2543) ซึ่งก็คือเป้าหมายของบรรษัทนั่นเอง ทำให้ผลผลิตที่ได้จากมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีคุณค่าและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้อย่างแท้จริง

สำหรับผลการวิจัยที่พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรเป็นวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทที่สำคัญเนื่องจากการมี

วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการสร้างความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรและโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาและส่งผลทำให้เกิดคุณค่าภายนอกได้แก่ การทำให้ทราบโดยทั่วกันว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทมีเป้าหมายใดและสร้างคุณค่าภายในได้แก่ การสร้างศรัทธา ความผูกพันให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมดำเนินงานให้มีความกล้าคิด กล้าทำ นอกจากนี้ ยังเป็นการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในเป้าหมายและทิศทางที่เหมาะสมด้วย (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2543)

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า แนวทางภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่สำคัญได้แก่ การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและนำผลมาใช้ในการได้ เป็นแนวทางที่สอดคล้องกับแนวโน้มอุดมศึกษาไทยในอนาคตที่ ประกอบ คุปรัตน์ (2538) ได้เสนอว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องเน้นบทบาทวิจัยเพื่อพัฒนาสามารถสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นเองได้ เพื่อประกันการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การอยู่ดีกินดี และสอดคล้องกับที่ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2542) ได้เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยควรเน้นการสร้างองค์ความรู้ในประเทศจากการวิจัยเป็นภารกิจหลักที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นบทบาทของหน่วยงานหรือสถานประกอบการจึงควรเน้นการวิจัยเชิงพาณิชย์เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

**ด้านการเงิน** ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารจัดการมีลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร (Profit Center) มีลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่ตั้งใจตัวเองได้ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางงบประมาณซึ่งเรียกว่า "pay for services" ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรจะจ่ายเงินให้กับมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะการจ่ายเพื่อรับบริการมากกว่าการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการแบบเดิม (Meister, 1998) ส่วนแนวคิดในการเป็นหน่วยธุรกิจนั้นสอดคล้องกับทิศทางการจัดการของมหาวิทยาลัยบรรษัทในอนาคตที่มุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการเป็นธุรกิจ เช่นการเพิ่มความเข้าใจและการสนองต่อความต้องการของลูกค้าซึ่งหมายถึงผู้เรียนได้แก่ พนักงาน ลูกค้าภายนอก และผู้จัดหา บทบาทด้านการตลาดในฐานะขององค์กรเชิงธุรกิจ มีรูปแบบการบริหารด้านการเงินด้วยตัวเองโดยได้รับเงินทุนจากหน่วยงานทางธุรกิจต่าง ๆ ที่ติดต่อมากกว่าจะรับมาจากบรรษัท (Meister, 1998) ซึ่งระบบการบริหารการด้านการเงินนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรการเงินของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2542) ได้เสนอว่า การบริหารการเงินควรเป็นระบบการใช้และการหา คือ นอกเหนือจากการได้งบประมาณจากองค์กรหรือรัฐแล้ว สถาบันจะต้องมีระบบการจัดหารายได้เพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งเพื่อให้ดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวที่จะใช้เงินได้ยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ

**ด้านองค์กร** ผลการวิจัยพบว่าลักษณะองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและภารกิจอุดมศึกษาที่ได้

เสนอว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงจากความจำเป็นด้านเสรีภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (สุธรรม อารีกุล, 2543)

สำหรับการแบ่งศาสตร์การศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทพบผลการวิจัยที่น่าสนใจว่า การแบ่งศาสตร์การศึกษาไม่จำเป็นต้องเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป อาจมีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา ซึ่งเป็นการบริหารแบบหน่วยเดียว การประเมินความสำคัญในประเด็นนี้อยู่ในระดับมาก (ค่ามัธยฐาน = 4) ในขณะที่การแบ่งศาสตร์คณะวิชาคล้ายมหาวิทยาลัยทั่วไปมีการประเมินค่าความสำคัญอยู่ในระดับน้อย (ค่ามัธยฐาน = 2.5) ผลจากการวิจัยดังกล่าวอภิปรายได้ว่า จากการศึกษาวិวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัทพบว่ามูลเหตุการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นไปเพื่อสนองความต้องการให้มีหน่วยงานและโปรแกรมการศึกษาอบรมเฉพาะด้านที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนธุรกิจของบริษัทซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาแบ่งประเภทตามระบบการจัดการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง หรือวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะที่ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการ มุ่งอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่มเพื่อให้ประกอบอาชีพเฉพาะ การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต (สุธรรม อารีกุล, 2543) ทำให้มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปหรือมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่มุ่งให้การศึกษานานหลายสาขาวิชาเพื่อรองรับสังคมในวงกว้าง ดังนั้น การแบ่งศาสตร์การศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นสถาบันเฉพาะทางจึงไม่จำเป็นต้องแบ่งออกเป็นคณะวิชาเหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไปหรือมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

**ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์** ผลการวิจัยพบว่าแนวทางกลยุทธ์สำคัญในการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่การดำเนินงานเชิงรุกและด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ ผลักดันให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับ สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ รูปแบบ และการสร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางการประชาสัมพันธ์ที่สำคัญ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวทางการประชาสัมพันธ์ที่เมเยสเตอร์ (Meister, 1998) ได้เสนอว่า การประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้มีประสิทธิภาพควรดำเนินการในเชิงรุกเพื่อทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทว่าคืออะไร ทำไมการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อองค์กร มหาวิทยาลัยบรรษัทแตกต่างจากฝ่ายฝึกอบรมทั่วไปอย่างไร นอกจากนั้นสิ่งที่สำคัญคือการทำผู้บริหารระดับสูงเป็นเสมือนทูตในการเรียนรู้โดยทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัท เป้าหมายหลัก และผลประโยชน์ที่จะเกิดกับตัวเขาและองค์กรจะเป็นการสร้างความเข้าใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

### 3.1.2 การบริหารจัดการวิชาการ

การบริหารจัดการวิชาการมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผู้เรียน หลักสูตรและการเรียนการสอน การมีส่วนร่วม การวัดและประเมินผล และเทคโนโลยี การศึกษา สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

**ด้านผู้เรียน** ผลการวิจัยพบว่าแนวทางกลยุทธ์สำหรับการกำหนดผู้เรียนได้แก่ การพิจารณาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนควรเป็นระบบเปิดกว้างได้แก่ การจัดการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนทุกระดับตั้งแต่แรงงานไปถึงผู้บริหารและการให้การศึกษาเชิงรุก และมีความยืดหยุ่นในการเข้าออก ในประเด็นนี้สอดคล้องกับหลักการจัดของอุดมศึกษาของ โนลส์ (Knowles, 1970) ที่เสนอว่าการรับนักศึกษาเข้าต้องคำนึงถึงนโยบายและศักยภาพของมหาวิทยาลัย ว่ามีความพร้อมเพียงใด อาคารสถานที่เพียงพอต่อการรับนักศึกษาเพิ่มหรือไม่ ผู้สมัครจะต้องมีคุณสมบัติอะไร อาจารย์มีความพร้อมอย่างไร ส่วนผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับผู้เรียนสอดคล้องกับที่ เมียสเตอร์ (Meister, 1998) ได้เสนอไว้ว่ามหาวิทยาลัยควรให้การอบรมกับสายงานที่ทรงคุณค่าขององค์กร ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดการ ผู้จำหน่ายสินค้า ผู้จัดการจำหน่ายซึ่งเป็นการฝึกอบรมในระบบเปิดกว้าง (System-wide Training) จะทำให้สายงานดังกล่าวเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยม ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร และเป็นการเพิ่มความเข้าใจ เชื่อมความสัมพันธ์อันดี ระหว่างกันและกันด้วย นอกจากนี้การรับเข้าศึกษาควรมีระบบที่ยืดหยุ่นเนื่องจากมหาวิทยาลัย บรรษัทจัดเป็นการศึกษานอกระบบ ซึ่งผู้เรียนต้องการความยืดหยุ่นเกี่ยวกับระยะเวลาในการศึกษา มากกว่าการศึกษาในระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) แนวคิดนี้สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาต่อเนื่องในประเทศสหราชอาณาจักรที่มีระบบยืดหยุ่นและเป็นระบบเปิดที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนเต็มเวลา บางเวลาหรือระบบทางไกลได้ ระยะเวลาของ แต่ละหลักสูตรขึ้นกับเนื้อหาสาระและคุณวุฒิที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

**ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน** ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะหลักสูตร ของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทมีการพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง (Tailor Made) มุ่งตอบสนอง ความต้องการและเป้าหมายขององค์กร เน้นการนำความรู้มาใช้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอ ในรูปแบบการพัฒนามหาวิทยาลัยบรรษัทของคาเรน บาร์ลีย์ (Barley, 1998) ที่ได้เสนอว่าการ ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรเป็นการบูรณาการจากต้องการขององค์กร ผู้เรียน และผู้มีส่วนร่วมแล้ว จึงสร้างออกมาเป็นโครงสร้างหลักสูตรที่มีลักษณะสำคัญคือ “การเป็นโปรแกรมที่มีความเหมาะสม ที่สุด” นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรควรมีความยืดหยุ่น ทันสมัย ปรับเปลี่ยนอย่างเป็น ระบบได้ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าและเทียบเคียงกับความเคลื่อนไหวใน

ตลาดธุรกิจนั้นมีความสอดคล้องกับการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนวิชาชีพในสถาบันการศึกษาต่อเนื่องประเทศสหราชอาณาจักรที่มีลักษณะยืดหยุ่น หลากหลาย เป็นระบบเปิด ให้ผู้เรียนมีทางเลือกได้หลายทางตามศักยภาพและความต้องการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

สำหรับโครงสร้างหลักสูตรหรือเนื้อหาวิชาในหลักสูตรผลการวิจัยพบว่าค่าคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของเนื้อหาในหลักสูตรมากที่สุดได้แก่ ธุรกิจหลักขององค์กร (ค่ามัธยฐาน = 5) รองลงไปได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดี (ค่ามัธยฐาน = 4.5) ส่วนเนื้อหาเหล่านี้มีคะแนนเท่ากันได้แก่ ธุรกิจทั่วไป สังคมศาสตร์ ทักษะภาษา (ค่ามัธยฐาน = 4) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวทางการจัดหลักสูตรระดับปริญญาตรีเพื่อมุ่งพัฒนาสมรรถนะของชาติสู่ความทันสมัยและความเป็นสากลในส่วนของหลักสูตรอุดมศึกษามุ่งสู่วิชาชีพเฉพาะกลุ่มและอุดมศึกษาตลอดชีวิต มีสัดส่วนโดยประมาณคือ หมวดวิชาพื้นฐานร้อยละ 30 หมวดวิชาชีพเฉพาะทางร้อยละ 70 (สุธรรม อารีกุล, 2543) จากการมุ่งเน้นหลักสูตรเฉพาะวิชาชีพนี้กลยุทธ์การดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทด้านหลักสูตรจึงต้องมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกับธุรกิจและเน้นการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

**ด้านการมีส่วนร่วม** ผลการวิจัยพบว่า แนวทางกลยุทธ์ในการมีส่วนร่วมเป็นการสร้างความร่วมมือจากภายในและการมีส่วนร่วมจากภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นการศึกษาที่มุ่งเป้าหมายสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้น จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตมาเป็นหลักในการดำเนินงาน เพราะการศึกษาตลอดชีวิตจะเกิดขึ้นหรือสำเร็จไม่ได้ ถ้าไม่มีการร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการศึกษา ผู้รับการศึกษา หรือตัวผู้เรียนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ดังนั้น การมีส่วนร่วมนี้จึงเป็นแนวกลยุทธ์ที่สำคัญในการดำเนินงานทุกส่วนของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในการดำเนินการของนักการศึกษาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบรรษัทหลายท่านได้แก่ เมียสเตอร์ บาร์ลีย์ และโบรดู (Meister, 1998; Barley, 1998; Robert Brodo cited in Allerton, 2000) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแหล่งส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับ ทุกหน้าที่ และทุกส่วนขององค์กรได้มาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ ปรับระดับความรู้สึก จิตใจ และระบบการคิด เรียนรู้จากกันและกัน และจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร เป็นสิ่งยืนยันถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากภายนอกและการร่วมมือจากภายในซึ่งเป็นกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมนั่นเอง

**ด้านเทคโนโลยีการศึกษา** ผลการวิจัยพบว่า จุดมุ่งหมายของการใช้เทคโนโลยี การศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่การที่ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา การใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบเพื่อจูงใจผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับหลักการจัดของอุดมศึกษาของ โนลส์ (Knowles, 1970) เสนอว่า การจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่อาจใช้รูปแบบการเรียนรู้แบบค้นคว้าด้วยตนเอง หรือการศึกษาทางไกล ซึ่งการใช้เทคโนโลยีการศึกษาแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับการเรียนในลักษณะดังกล่าว การใช้เทคโนโลยีเป็นสิ่งจูงใจผู้เรียนในการเรียนรู้ นับว่าสอดคล้องกับธรรมชาติของการเรียนของผู้ใหญ่ที่ มัลคอล์ม โนลส์ (Malcolm Knowles 1990 cited in Barley 1998) ได้ให้สมมติฐานทั่วไปเกี่ยวกับผู้เรียนผู้ใหญ่ไว้ว่า ผู้ใหญ่ควรได้รับการจูงใจเพื่อเรียนรู้จากความต้องการและความสนใจของเขา ซึ่งการเรียนรู้นี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และจากการที่มหาวิทยาลัยบรรษัททำหน้าที่ส่งเสริมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ในการเรียนรู้จึงสอดคล้องกับกับที่มาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ส (Marquard & Renolds, 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2543) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าจะต้องมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ นอกจากนี้ความเหมาะสมของการนำเทคโนโลยีมาจูงใจในการเรียนแล้ว ปัจจุบันการใช้เทคโนโลยีการศึกษามีโอกาสดำเนินการได้สูง เนื่องจากตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มาตรา 63 กำหนดสาระไว้โดยสรุปว่า รัฐจะจัดสรรคลื่นความถี่ สื่อตัวนำ และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการส่งการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษา สำหรับการศึกษาระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) แสดงถึงการสนับสนุนเทคโนโลยีการศึกษาทุกระบบซึ่งรวมถึงการศึกษาในมหาวิทยาลัยบรรษัทด้วย

**ด้านการวัดและประเมินผล** ผลการวิจัยพบว่าแนวทางกลยุทธ์หลักของการบริหารวิชาการด้านการวัดและประเมินผลนี้ ได้แก่ การวัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยการจัดให้มีการวัดผลทั้งระบบได้แก่ ตัวบ่งชี้ กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งสิ่งทีวัดไม่ใช่เพียงความรู้จากการศึกษาหากจะต้องวัดผลการบรรลุความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวทางการวัดประเมินผลที่ เมียสเตอร์ (Meister, 1998) ได้เสนอไว้ว่าการวัดประเมินผลควรสร้างระบบการวัดเพื่อประเมินผลผลิตให้ดีเท่ากับตัวบ่งชี้ จุดมุ่งหมายสำคัญในการประเมินผลได้แก่ การประเมินผลผลิตหรือประสพการณ์ที่ผู้เรียนได้เรียนรู้มากกว่าการประเมินที่ตัวบ่งชี้ว่ามีผู้เข้าอบรมกี่คน อบรมนานกี่วัน แต่ต้องการทราบว่าหลังจากการที่เขาได้รับการศึกษาแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้กับองค์การได้เพียงใด ดังนั้นการประเมินผลนี้จึงต้องปฏิบัติต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน นอกจากนั้นการวัดผลการบรรลุความต้องการและเป้าหมายขององค์กรนี้สอดคล้องกับแนวคิดของคาเรน บาร์ลีย์ (Barley, 1998) ที่เสนอว่าการวัดและประเมินผล

ความมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียนจะเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท ซึ่งจะต้องทำการประเมินเพื่อให้องค์กรได้รับรู้ว่าผลการดำเนินงานทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือเกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร

### 3.1.3 กลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ

การดำเนินการด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐสำหรับการรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยในด้านการการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**ด้านการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ** ผลการวิจัยพบว่า การเปิดดำเนินการหรือจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทได้ในปัจจุบันอาจดำเนินการใน 2 แนวทางคือ 1) การดำเนินการโดยไม่ต้องรอปรับกฎหมายและระเบียบใหม่ ได้แก่ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันคู่สัญญา สถาบันสมทบ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางของหน่วยงานรัฐ คณะ สำนัก สถาบัน หรือศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งการจัดตั้งและการเปิดดำเนินการอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่มีอยู่ทำให้ดำเนินการได้ทันทีและอยู่ภายใต้กำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษาหรือภายใต้การบริหารจัดการและการกำกับดูแลของสถาบันหลักหรือองค์กรต้นสังกัดในกรณีจัดตั้งในประเภทสถาบันสมทบ ศูนย์เฉพาะทาง และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง และ 2) การดำเนินการที่ต้องรอปรับกฎหมายและระเบียบใหม่ ประเภทสถาบันอิสระ และสถาบันสมทบ (กรณีสมทบมหาวิทยาลัยเอกชน) จะต้องมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการและให้สมาคมวิชาชีพร่วมกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ ส่วนการจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาจะต้องรอกฎระเบียบจากพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาฉบับใหม่ที่อยู่ในระหว่างดำเนินการ

ผลการวิจัยนี้จะเห็นได้ว่าลักษณะการจัดตั้งและเปิดดำเนินการมหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการประเภทแรกซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องรอปรับกฎหมายและระเบียบใหม่นี้เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทขั้นต้น เนื่องจากมีความสะดวกจากการดำเนินตามกฎระเบียบที่มีอยู่แล้วและสนใจในการปฏิบัติให้ดำเนินการได้ทันทีโดยมีผู้ร่วมดำเนินการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา และมีตัวอย่างจากองค์กรในประเทศไทยที่เริ่มดำเนินการไปแล้วเป็นต้นแบบ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปจะต้องเป็นหน่วยงานหรือองค์กรที่มีความพร้อม มีศักยภาพ และมีความต้องการที่จะดำเนินการกิจด้านการศึกษาอย่างเต็มรูปแบบ เช่น วิทยาลัยดุสิตธานี ซึ่งจัดตั้งจากหน่วยงานธุรกิจด้านการโรงแรมและองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (มหาชน) ที่มีนโยบายจัดตั้งเป็นสถาบัน TOT Academy ให้เป็นสถาบันการศึกษาด้านเทคโนโลยีคมนาคมชั้นนำและมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับโลก โดยจัดการให้เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งขององค์กรที่มีลักษณะเป็นศูนย์กำไรและมีจุดมุ่งหมาย



เพื่อเตรียมการพัฒนาบุคลากรสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงและให้การศึกษากับบุคคลภายนอกที่ ต้องการเข้าสู่วิชาชีพ โดยจัดตั้งขึ้นจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์อยู่แล้ว ตลอดจน ความพร้อมด้านทรัพยากรและมีศักยภาพการดำเนินงานสูง (อติพงศ์ แจ่มพัฒนา, สัมภาษณ์, 2544) นอกจากนี้ยังอาจดำเนินการในลักษณะสถาบันสมทบกับสถาบันอุดมศึกษา แต่สามารถ ดำเนินการเป็นศูนย์กำไรซึ่งต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงกำไร ตามพระราชบัญญัติอุดมศึกษาเอกชน (พรชัย มงคลวานิช, สัมภาษณ์, 2545) และมหาวิทยาลัย บรรษัทที่เป็นสถาบันสมทบควรมีองค์การบริหารจัดการของตนเองที่จะทำให้อาจารย์มหาวิทยาลัย บรรษัท ดำเนินการอย่างคล่องตัวและมีอิสระในการดำเนินการได้มากขึ้น (กฤษณพงศ์ กีรติกร, สัมภาษณ์, 2544) สำหรับการดำเนินการประเภทสถาบันคู่สัญญาได้มีการดำเนินการหลายแห่งในลักษณะ ของความร่วมมือด้านการศึกษาและแต่ยังไม่ได้ให้คณาจารย์ศึกษาร่วมกัน โดยดำเนินการในความ ร่วมมือระหว่างสถานประกอบการกับสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ บริษัท ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน จำกัด และสถาบันราชภัฏสวนดุสิต หรือระหว่างกลุ่มสถานประกอบการกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เช่น การทำสัญญาการศึกษาระหว่างสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งของ รัฐและเอกชน (นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ, สัมภาษณ์, 2544) นอกจากนี้ผลการวิจัยเกี่ยวกับการจัดตั้ง สถาบันคู่สัญญาที่สำคัญคือ การสามารถใช้ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาคู่สัญญาเป็นข้อมูลใน การจัดตั้งได้มีความสอดคล้องกับหลักการในการทำสัญญา (Memorandum of Understanding: MOU) ซึ่งเป็นการเขียนข้อตกลงอย่างชัดเจนเพื่อระบุความสัมพันธ์และความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่าง 2 องค์กรขึ้นไปในการแบ่งปันการบริการ ลูกค้า และทรัพยากร (Memorandum of Understanding, 2002)

สำหรับการจัดตั้งประเภทที่สองได้แก่ การดำเนินการที่ต้องรอบปรับกฎหมายและ ระเบียบใหม่ ได้แก่ การจัดตั้งประเภทสถาบันอิสระ สถาบันสมทบ (กรณีสมทบมหาวิทยาลัย เอกชน) และการจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นอีกแนวทางหนึ่งสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัท สามารถจัดตั้งได้แต่จะต้องมีการปรับกฎระเบียบหรือกำหนดกฎหมายเฉพาะเพื่อให้สามารถดำเนิน การได้เนื่องจากเป็นรูปแบบสถาบันการศึกษาแนวใหม่ที่ยังไม่ได้มีการดำเนินการขึ้นในประเทศไทย สำหรับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอิสระตรงกับประเภทมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ เมียสเตอร์ (Meister, 1998) ได้เสนอไว้คือ แบบเอกเทศ (Stand Alone) หมายถึง การที่ มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดการศึกษาภายในหน่วยงานเองไม่มีความร่วมมือในด้านการบริหารจัดการ และรับคณาจารย์ศึกษาจากสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานจากภายนอกในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีความสมบูรณ์แบบที่สุดสามารถรับรองวิทยฐานะหรือให้ปริญญาในการ ศึกษาให้กับผู้เรียนได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นประเภทที่สอดคล้องกับ มาร์ค แอลเลน (Allen, 1999) ได้

แบ่งประเภทของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแบบให้ปริญญา (Degree Granting) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ถือว่าอยู่ในระดับ สูงสุด

ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเภทต่าง ๆ พบผลการวิจัยที่น่าสนใจคือ ค่าคะแนนการประเมินความสำคัญของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจากการจัดตั้งประเภทสถาบันอิสระมีค่าสูงสุด (ค่ามัธยฐาน = 5) เนื่องจากเป็นแบบที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานประกอบการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอไว้ว่าแบบที่เหมาะสมควรเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นมหาวิทยาลัยกำกับขององค์กรธุรกิจ ส่วนการจัดตั้งประเภทสถาบันคู่สัญญาที่มีค่าคะแนนรองลงมาคือในระดับมาก (ค่ามัธยฐาน = 4) เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สามารถดำเนินการได้โดยและมีความสะดวกในการดำเนินการสำหรับสถานประกอบการซึ่งเป็นผู้กำหนดความต้องการและสนับสนุนการเรียนรู้ในขณะที่สถาบันการศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาซึ่งมีความเชี่ยวชาญอยู่แล้ว ส่วนการจัดตั้งประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปและสถาบันสมทบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 3) อาจเนื่องมาจากการจัดการศึกษาในประเภทสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ซึ่งสถานประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ใช่ภารกิจหลักที่องค์กรต้องดำเนินการและความไม่เชี่ยวชาญในด้านการศึกษาลงจึงทำให้ผลการวิจัยออกมาในลักษณะดังกล่าว

สำหรับการจัดตั้งประเภทสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยเอกชนมีหลักการคล้ายกับการเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยรัฐแต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเอกชนยังไม่สามารถเป็นสถาบันหลักที่จะรับรองวิทยฐานะให้กับสถาบันสมทบได้ หากจะผลักดันให้ดำเนินการได้ต้องมีการปรับแนวทางให้สามารถดำเนินการได้ ส่วนการจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาตามข้อเสนอจากที่ประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยนั้น สอดคล้องกับการดำเนินการของกรมอาชีวศึกษาที่กำลังจัดทำร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา ซึ่งได้เสนอให้มีสถาบันการอาชีวศึกษาซึ่งจัดการศึกษาระดับปริญญาสายการปฏิบัติหรือปริญญาสายเทคโนโลยีในสาขาวิชาชีพที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน นับเป็นอีกแนวทางหนึ่งซึ่งองค์กรหรือสถานประกอบการรัฐและเอกชนอาจดำเนินการจัดการศึกษาในแนวอาชีวศึกษาในประเภทนี้ได้

จากประเภทการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยที่ได้เสนอข้างต้นจะเห็นว่าเป็นการจัดการศึกษาในสองระบบคือ การศึกษาในระบบ ได้แก่ การจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันสมทบ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง คณะ สำนัก สถาบันหรือศูนย์เฉพาะทางในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือมหาวิทยาลัยเอกชน และสถาบันการอาชีวศึกษา และการศึกษานอกระบบ ได้แก่ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอิสระ จะเห็นได้ว่ารูปแบบที่น่าเสนอส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในระบบมากกว่าการศึกษานอกระบบ อาจเนื่องมาจาก ความคุ้นเคยต่อภาพการจัดการศึกษาในระบบ ตลอดจนความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคลและอุปกรณ์ สถานที่ในการจัดการ

ศึกษาในระบบในขณะที่การจัดการศึกษาในรูปแบบนอกระบบและตามอัธยาศัยยังไม่เห็นภาพชัด แต่อย่างไรก็ตามการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทควรส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยเพิ่มขึ้น จึงจะถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากหลักการของการศึกษาตลอดชีวิตคือ การจัดการศึกษาต้องเป็นการรวมองค์ประกอบการศึกษาไว้ทั้งหมดทุกระดับและทุกรูปแบบทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยจากการเปิดโอกาสให้ทุกส่วนในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมที่จัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ดังเห็นได้จากสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 4 วรรค 3 ที่กำหนดว่า “การศึกษาดำเนินชีวิตหมายความว่าการศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

นอกจากนั้นจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ปัจจุบันสถานประกอบการในประเทศไทยที่มีความพร้อมในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ 1) ธุรกิจอุตสาหกรรม เช่น โรงงานผลิตต่าง ๆ 2) ธุรกิจการค้าเช่น ห้างสรรพสินค้า และ3) ธุรกิจการบริการเช่น โรงแรม ธนาคาร ซึ่งทั้งสามประเภทสามารถจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทโดยนำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจากข้อค้นพบในการวิจัยมาเป็นกรอบหรือโครงสร้างในการดำเนินงานได้โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการทั่วไปและด้านกลไกการบริหารจัดการของรัฐ เช่น การบริหารจัดการ วิทยุทัศน์ การเงิน องค์กร การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ และการรับรองมาตรฐานการศึกษา แต่อาจมีการดำเนินงานด้านการบริหารวิชาการได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลที่ต่างกัน เนื่องจากแต่ละธุรกิจมีจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติงานที่ต่างกัน เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมมุ่งเน้นการผลิตวัตถุดิบให้เป็นสินค้าจะมุ่งการพัฒนาคุณภาพการสร้างกิจนิสัยในการทำงาน การรักษาอุปกรณ์และสิ่งแวดล้อม และการสร้างความปลอดภัย ส่วนธุรกิจการค้ามุ่งเน้นการนำสินค้ามาจำหน่ายหรือซื้อมาขายไปจะมุ่งเน้นการพัฒนาด้านการตลาด การแข่งขัน การสร้างภาพลักษณ์องค์กรและการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สำหรับธุรกิจการบริการเป็นธุรกิจการขายบริการประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ความสะดวกสบาย หรือบันเทิง จะมุ่งเน้นด้านการบริการและการสร้างความพอใจให้ลูกค้ามากที่สุด (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และธีรยุทธ์ เกียรติพิริยะวงศ์, 2539) ความแตกต่างของแต่ละธุรกิจดังกล่าวทำให้มีการดำเนินงานด้านวิชาการต่างกัน เช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมจะพัฒนาหลักสูตรที่มีเนื้อหาด้านเทคโนโลยีและการผลิตต่าง ๆ วิธีการเรียนการสอนจะเน้นการเรียนรู้จากการทำงานหรือการปฏิบัติเพื่อสร้างทักษะและประสบการณ์ตรง การวัดประเมินผลดูได้จากชิ้นงานหรือผลผลิตที่สามารถเห็นหรือวัดได้เป็นรูปธรรม ส่วนธุรกิจด้านการค้า เนื้อหาในหลักสูตรมุ่งเน้นการบริหารจัดการและการตลาด ธุรกิจการบริการเน้นด้านการบริการและการสร้าง

ความพึงพอใจให้ลูกค้า ซึ่งทั้งสองลักษณะมีวิธีการเรียนการสอนที่สามารถดำเนินการได้หลายแบบ เช่น การเรียนจากการฝึกปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนจากกรณีศึกษา หรือสถานการณ์จำลอง แต่การวัดและประเมินผลไม่สามารถวัดสิ่งที่เป็นรูปธรรมได้เด่นชัด หากจะต้องมีการเชื่อมโยงและอ้างอิงจากการประเมินความคิดเห็นของผู้เรียนหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

โดยสรุป จากการอภิปรายผลในประเด็นด้านการจัดตั้งและเปิดดำเนินการมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทยชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มการจัดตั้งสถาบันการศึกษาในลักษณะมหาวิทยาลัย บรรษัทในประเทศไทย ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีจากการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทต่าง ๆ ตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังสามารถนำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งไปเป็นแนวทางประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจประเภทต่าง ๆ เพื่อจัดตั้งมหาวิทยาลัย บรรษัทขึ้นในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

**ด้านการรับรองมาตรฐานการศึกษา** ผลการวิจัยพบว่า การรับรองมาตรฐาน การศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ 1) การรับรองมาตรฐาน การศึกษาและคุณวุฒิการศึกษา และ 2) การรับรองมาตรฐานวิชาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพ สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

จากการสำรวจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้กำหนดไว้เกี่ยวกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาว่า ให้มีระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกัน คุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก โดยที่ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกัน คุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่ง ชาติ, 2542) แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทในฐานะที่เป็นสถาบันการศึกษาหนึ่งจึงต้อง ดำเนินการด้านระบบการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษานี้ด้วยเช่นกันเพื่อให้เป็นมาตรฐาน และสามารถเทียบเคียงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดตั้งโดยต้องรอการ ปรับกฎระเบียบใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทสถาบันอิสระ ซึ่งเป็นการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตลอดชีวิต จะต้องมีแนวทางในการรับรองมาตรฐานการศึกษาและการรับรองวิทย ฐานะให้สอดคล้องกับแนวทางของการศึกษาดังกล่าว โดยการจัดทำมาตรฐานการศึกษาซึ่งเป็นข้อ กำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดสำหรับการ ส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับ มหาวิทยาลัยบรรษัทหรือสำหรับการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อที่สามารถนำมาใช้ในการรับรองมาตรฐาน การศึกษาของสถาบันการศึกษาในลักษณะดังกล่าวได้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐาน การศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทพบว่า มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอิสระการรับรอง

วิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงตามกฎระเบียบเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท (มหาวิทยาลัยบรรษัทให้ปริญญาเองได้) มีองค์กรกลางระดับชาติทำหน้าที่กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน และรับรองวิทยฐานะและรับรองมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท กลุ่มองค์กรธุรกิจหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามาเป็นหลักในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการทดสอบ และให้การรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับที่ วิลเลียม อาร์ เทรซี (William R. Tracey, 1997) ได้เสนอไว้เกี่ยวกับการรับรองวิทยฐานะ (Accreditation) ของมหาวิทยาลัยบรรษัท ว่ามีการดำเนินการโดยองค์กรกลางเป็นองค์กรระดับชาติที่ไม่แสวงกำไร (Commission on Recognition of Post-secondary Accreditation: CORPA) ทำหน้าที่ในการตั้งเกณฑ์ ประเมิน และรับรองวิทยฐานะ ซึ่งเป็นการรับรองมาตรฐานคุณภาพของสถาบันและการรับรองด้านวิชาชีพซึ่งดำเนินงานร่วมกับองค์กรวิชาชีพ สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทที่สามารถจัดตั้งได้โดยไม่ต้องรอการปรับกฎระเบียบใหม่เช่น สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันสมทบ สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางสามารถใช้แนวทางการรับรองมาตรฐานการศึกษาและการรับรองวิทยฐานะตามลักษณะของสถาบันการศึกษาประเภทนั้นๆ ได้ ส่วนมหาวิทยาลัยบรรษัทที่จัดการศึกษาในลักษณะสถาบันการอาชีวศึกษา การรับรองมาตรฐานการอาชีวศึกษาและการได้รับคุณวุฒิการศึกษาวิชาชีพได้แก่ ปริญญาสายปฏิบัติและสายวิชาชีพมีหน่วยงานรัฐด้านการอาชีวศึกษาเป็นผู้ดำเนินการกำหนดกฎเกณฑ์ กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน และรับรองคุณวุฒิ ซึ่งการกำหนดเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติอยู่ระหว่างดำเนินการในร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา

นอกจากนั้น ในการศึกษาเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานพบผลการวิจัยได้ ซึ่งเป็นข้อค้นพบที่สำคัญคือ ในการควบคุมคุณภาพและการรับรองวิทยฐานะของมหาวิทยาลัยบรรษัทนั้น นอกไปจากการรับรองด้านมาตรฐานการศึกษาและการได้รับคุณวุฒิการศึกษาซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิชาการแล้ว มีประเด็นที่จะต้องให้ความสนใจคือ ประเด็นด้านวิชาชีพได้แก่ การรับรองมาตรฐานวิชาชีพและคุณวิชาชีพซึ่งเป็นคุณวุฒิที่จัดให้บุคคลตามระดับความสามารถและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทควรรวบรวมคุณวุฒิวิชาชีพมาเป็นแนวทางของการรับรองมาตรฐานวิชาชีพโดยเฉพาะการศึกษาระบบปิด คือดำเนินการเฉพาะบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการให้คุณวุฒิวิชาชีพ แต่จัดโอกาสให้สามารถเทียบโอนไปรับคุณวุฒิการศึกษาได้ ส่วนการศึกษาระบบเปิดคือมีบุคคลทั่วไปเข้ามาศึกษาให้มีการรับคุณวุฒิการศึกษาแต่จะให้คุณวุฒิวิชาชีพหรือไม่ก็ได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการดำเนินการระบบการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรซึ่งใช้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพที่ได้รับการกำหนดโดยความร่วมมือของสถานประกอบการ สถานศึกษา และมีสมาคมวิชาชีพซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่เป็นการรวมกลุ่มบุคคลจากสถานประกอบการที่มีความชำนาญเฉพาะเป็นผู้ประเมิน ทดสอบ และให้ประกาศนียบัตร (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) คุณวุฒิ

วิชาชีพของสหราชอาณาจักรแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ คุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติ (National Vocational Qualifications: NVQs) เป็นคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับผู้ทำงานและผ่านการฝึกอบรม ซึ่งปัจจุบันสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยกำลังดำเนินการเกี่ยวกับคุณวุฒิวิชาชีพในลักษณะนี้อยู่ (Thai Vocational Qualification: TVQ) สำหรับคุณวุฒิวิชาชีพแห่งชาติทั่วไป (General National Vocational Qualifications: GNVQs) ซึ่งเป็นคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับผู้ศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ ที่จัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพ ในประเทศไทยน่าจะเป็นบทบาทของหน่วยงานของรัฐด้านการอาชีวศึกษาที่จะเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับสถานประกอบการและสมาคมวิชาชีพในการรับรองมาตรฐานวิชาชีพและการให้คุณวุฒิวิชาชีพในลักษณะนี้เพื่อให้ระบบคุณวุฒิวิชาชีพมีความสมบูรณ์สำหรับการจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ

#### 4. ข้อเสนอแนะและปัญหาในการวิจัย

##### 4.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

##### 4.1.1 การสร้างกระแสทางความคิดและการดำเนินงาน จากการวิจัยเพื่อนำ

เสนอรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยดังที่ได้สรุปผลและอภิปรายผลข้างต้นแล้วนั้น พบว่าปัจจุบันหน่วยงานสถานประกอบการได้เริ่มให้ความสนใจอย่างจริงจังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากการเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะในการทำงานให้กับบุคลากรด้วยแนวทางต่าง ๆ เช่น ดำเนินการจัดการศึกษาเอง การมีส่วนร่วมกับสถาบันการศึกษา การศึกษาดูงาน และการจัดทำระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานการศึกษาของรัฐที่เกี่ยวข้องมีความตื่นตัวและเริ่มดำเนินงานด้านนี้เป็นอย่างมากเช่น การทำสัญญาร่วมดำเนินงานระหว่างสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือและอีกหลายสถาบันกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย การจัดทำร่างพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการดำเนินงานด้านการอาชีวศึกษา การดำเนินการด้านการเทียบโอนประสบการณ์และจัดทำกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสถานประกอบการ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ความเคลื่อนไหวเหล่านี้เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเห็นความสำคัญของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษาเรียนรู้ในองค์กรและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นในการนำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทไปใช้ให้บังเกิดผลสำหรับการปฏิรูปการศึกษาไทยจะต้องสร้างกระแสทางความคิดให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายได้แก่ สถานประกอบการให้เล็งเห็นความสำคัญในการร่วมจัดการศึกษาต่อการพัฒนาองค์กร

สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการมีส่วนร่วมและการสร้างความเกี่ยวโยงสอดคล้องกับสังคมของสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานการศึกษาของรัฐให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบสถานศึกษาและการให้การสนับสนุน จึงจะทำให้การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรุษที่ในประเทศไทยสามารถบังเกิดและบรรลุผลตามเป้าหมายที่คาดไว้

**4.1.2 การสร้างแรงจูงใจ** จากแนวโน้มและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษมาใช้ในประเทศไทยในข้อข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีโอกาสและความเป็นไปได้ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรุษในประเทศไทยจากแรงผลักดันด้านกฎหมายการศึกษาความต้องการของภาคประกอบการ การปฏิรูปการอุดมศึกษา ตลอดจนแนวโน้มการจัดการศึกษารูปแบบนี้ของต่างประเทศแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการศึกษาที่จะมีความเฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับความต้องการของสังคมมุ่งตรงสู่การแก้ปัญหาขององค์กร และการพัฒนาประเทศได้มากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การนำรูปแบบมหาวิทยาลัยบรุษซึ่งเป็นการจัดการศึกษาโดยหน่วยงานหรือสถานประกอบการไปใช้จะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับผู้บริหารสถานประกอบการให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลที่จะไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เห็นอย่างชัดเจน เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเห็นว่า การศึกษาเป็นหน้าที่และภาระของรัฐที่จะต้องดำเนินการ การจัดการศึกษา ไม่ใช่ภารกิจหรือเป้าหมายหลักขององค์กร แต่เป็นการเพิ่มภาระและสูญเสียค่าใช้จ่าย แนวคิดนี้ทำให้สถานประกอบการไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาซึ่งสามารถดำเนินการได้จากการพัฒนางานที่องค์กรทำอยู่แต่สร้างระบบให้ชัดเจนและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการขยายศักยภาพขององค์กรอันจะทำให้เกิดผลสืบเนื่องไปถึงเป้าหมายขององค์กรได้เพราะหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยบรุษเป็นการดำเนินงานที่สนองต่อความต้องการและภารกิจขององค์กรโดยตรง ดังนั้น การทำความเข้าใจต่อแนวคิดและหลักการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสถานประกอบการเห็นความสำคัญและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรจากการติดอาวุธทางสติปัญญาที่จะทำให้องค์กรสามารถก้าวหน้าและแข่งขันได้ในยุคสังคมที่มีความรู้เป็นฐาน ในการสร้างแรงจูงใจนอกจากการสร้างตระหนักและความเข้าใจดังกล่าวข้างต้นแล้ว รัฐมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานที่จูงใจและเอื้อต่อการดำเนินงานของสถานประกอบการ เช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับหน่วยงานที่จัดการศึกษา การให้ทุนอุดหนุน การสร้างกฎระเบียบที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวให้เอื้อต่อการดำเนิน เป็นต้น จะเป็นการสร้างแรงจูงใจสำคัญให้กับภาคประกอบการในการจัดการศึกษาในลักษณะนี้

**4.1.3 การสร้างความชัดเจน** ในการนำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรุษไปใช้ จะต้องมีความชัดเจนในหลายด้านได้แก่ ความชัดเจนของกฎระเบียบที่จะต้องกำหนดขึ้นเพื่อรองรับการศึกษาในลักษณะนี้และความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรุษที่ได้แก่หน่วยงานที่จะกำกับดูแลด้านการดำเนินงาน

การควบคุมระบบคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ การรับรองวิทยฐานะ และ คุณวุฒิวิชาชีพ บทบาทของสถานประกอบการ สมาคมวิชาชีพ และบทบาทของชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานที่จะกำกับดูแลและส่งเสริมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท ผลการศึกษาในปัจจุบันพบว่า ยังไม่ได้ชี้ชัดว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดเป็นรับผิดชอบดูแล ผลที่ได้จึงนำเสนอไว้เป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบันตามประเภทที่จัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท เช่น หากจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาจะต้องอยู่ในการกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านการอุดมศึกษาได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัยในปัจจุบันซึ่งกำลังเปลี่ยนแปลงไปเป็นคณะกรรมการการอุดมศึกษา และหากจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ส่วนสถาบันอิสระนั้นจะต้องมีองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่มาดูแล อย่างไรก็ตามในอนาคต หากมหาวิทยาลัยบรรษัทได้มีการดำเนินงานและจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบควรมีองค์กรที่กำกับดูแลหน่วยงานเดียวที่จัดตั้งขึ้นเฉพาะการจัดการศึกษาในลักษณะนี้ ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจน ความคล่องตัว และความเป็นเอกภาพในการดำเนินงานและทำให้สามารถส่งเสริมการศึกษาในลักษณะของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างแท้จริง และยังเป็นการลดปัญหาของความขัดแย้งหรือความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่เดียวกันลง ซึ่งเป็นการประหยัดทรัพยากรและงบประมาณของชาติได้เป็นอย่างดี

**4.1.4 การสร้างความร่วมมือ** เนื่องจากปัจจุบันการหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 8 ที่มุ่งเน้นการให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย การสร้างความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญในการนำรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทไปใช้ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือภายในองค์กรที่ต้องการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับตั้งแต่พนักงานจนถึงประธานสูงสุด ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้แก่ สถาบันการศึกษา หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลด้านการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความร่วมมือร่วมใจและการเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรรษัทในส่วนต่าง ๆ จะทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและเกิดความสนใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

## 4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิดใหม่เกี่ยวกับรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งโดยหน่วยงานและสถานประกอบการ และบริบทการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน อยู่ในช่วงการดำเนินการด้านการปฏิรูปการศึกษาทำให้ภาวะเปรียบเทียบการดำเนินงานหลายด้านที่



เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบรรษัทยังไม่ชัดเจนในเชิงรูปธรรม การวิจัยจึงเป็นการศึกษาแนวคิดหรือแนวทางปฏิบัติในระดับกว้าง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป ดังนี้

4.2.1 ควรมีการนำรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทประเภทต่าง ๆ เช่น สถาบันอิสระ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป สถาบันสมทบ และสถาบันคู่สัญญา ฯลฯ ไปทดลองใช้ในลักษณะการศึกษาเป็นกรณีศึกษาทั้งหน่วยงานรัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนประเภทสถานประกอบการต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินการของรูปแบบต่าง ๆ และปรับปรุงรูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด

4.2.2 ควรมีการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทเช่น การบริหารจัดการ วิทยาลัยน์ การเงิน หลักสูตรและการเรียนการสอน การวัดประเมินผล การมีส่วนร่วม เทคโนโลยีการศึกษา เพื่อหาแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมขององค์ประกอบต่าง ๆ สำหรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท

4.2.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทและแนวทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปที่จะมีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยบรรษัทในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการแสวงหารายได้สำหรับเตรียมความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ

### 4.3 ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ประสบปัญหาและอุปสรรค ซึ่งเป็นข้อคิดเห็นต่อการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

4.3.1 การนำวิธีการวิจัยแบบ EDFR มาใช้มีความเหมาะสมต่อการพัฒนารูปแบบในการที่จะหาความสอดคล้องความคิดเห็น แต่ในทางปฏิบัติพบมีปัญหาในช่วงการสำรวจและยืนยันความคิดเห็นจากแบบสอบถาม โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีเวลาในการตอบแบบสอบถาม และเป็นการสร้างภาระให้กับกลุ่มตัวอย่างหลายครั้ง ทำให้มีข้อมูลไม่ตอบกลับมาบางส่วน และต้องรอข้อมูลตอบกลับเป็นเวลานาน ดังนั้นในการวิจัยนี้อาจใช้วิธีการวิจัยแบบ EFR ซึ่งมุ่งเน้นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและนำข้อมูลมาสรุป แต่มีการยืนยันความเห็นจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจะทำให้กระบวนการวิจัยมีความกระชับมากยิ่งขึ้น

4.3.2 เนื่องจากปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาจากการปฏิรูปการศึกษาและการปรับโครงสร้างทางการศึกษาใหม่ การดำเนินการในหลายส่วนยังอยู่ในช่วงการศึกษาหาแนวทางซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาในระบบเป็นหลักก่อนส่วนการศึกษาในลักษณะมหาวิทยาลัยบรรษัทได้มีการกำหนดหลักการไว้กว้าง ๆ จึงทำให้ได้ข้อมูลจากหน่วยงานการศึกษาของรัฐในหลักการโดยภาพรวมแต่ยังไม่ชัดเจนในแนวทางดำเนินการซึ่งคาดว่าจะสามารถได้ข้อสรุปในส่วนกลไกของรัฐด้านการจัดการอุดมศึกษาสำหรับการศึกษาในลักษณะมหาวิทยาลัยบรรษัทมากยิ่งขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

กฤษณพงศ์ กีรติกร. สัมภาษณ์, 18 ธันวาคม 2544.

กานดา พูนลาภทวี. **สถิติเพื่อการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พีลิกส์เซ็นเตอร์, 2539.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด} 2542.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รายงานการวิจัย เรื่อง สถานภาพและวิธีการจัดการศึกษาของสถานประกอบการ**. กรุงเทพฯ : กลุ่มงานปฏิบัติการอาชีวศึกษาและฝึกอบรม สกศ., 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รายงานการวิจัย เรื่อง การปฏิรูปการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพประเทศสหราชอาณาจักร**. กรุงเทพฯ : กลุ่มงานปฏิบัติการอาชีวศึกษาและฝึกอบรม สกศ., 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **รายงานสรุปการสัมมนา นโยบายส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตของประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ สกศ., 2543.

คณะกรรมการปฏิบัติการเรียนรู้. **ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด**. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2543

จุมพล พูนภัทรชีวิน. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR. ใน **ผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาจากงานวิจัย**, 180-203. ฝ่ายวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ ฯ, 2536.

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR. **ข่าวสารวิจัยการศึกษา ปีที่ 10 ฉบับที่ 5 (มิ.ย.-ก.ค. 30): 1-8.**

ชัยศึก เกตุทัต. **การนำเสนอโครงสร้างระบบอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงกลาโหมในอนาคต** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **เกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับการจัดทำโครงการพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในช่วงแผนพัฒนา ฯ ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)**. กรุงเทพฯ ฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537. (อัดสำเนา)

ทบวงมหาวิทยาลัย. **คู่มือการยื่นคำขอรับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. กรุงเทพฯ ฯ :ทบวงมหาวิทยาลัย, 2538.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **อำนาจหน้าที่ นโยบาย แนวทางและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการพิจารณาขอเปิดดำเนินการหลักสูตร และการรับรองมาตรฐานการศึกษา และแนวทางการรูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** กรุงเทพฯ ฯ :ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542.

ทบวงมหาวิทยาลัย. **เกณฑ์มาตรฐานการพิจารณาและการขอจัดตั้งและเปลี่ยนแปลง**

**ประเภทสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** กรุงเทพฯ ฯ :ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544. (อัดสำเนา)

ทบวงมหาวิทยาลัย. **ประมวลนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน** ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2544. กรุงเทพฯ ฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544.

ทวีชัย บุญเต็ม. **การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับ**

**พุทธศักราช 2550.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

ธงชัย สันติวงศ์. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ ฯ :ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

นพรัตน์ ต้นประสิทธิ์. **ศักยภาพและการขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์

ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532

นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ. **สัมภาษณ์.** 12 ธันวาคม 2544.

บุญญศักดิ์ ใจจงกิจ. **รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ...**

**ประเด็น การศึกษาเพื่อการมีงานทำ.** กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541.

บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. **การทดสอบแบบอิงเกณฑ์: แนวคิด และวิธีการ.** กรุงเทพฯ ฯ :

สำนักพิมพ์ไอดีเอ็นเอสไตร์, 2529.

ประคอง กวรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ ฯ :

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ประกอบ คุปรัตน์. **ปัญหาของนักวิชาชีพในการอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ ฯ : ภาควิชาอุดมศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มปป.

ประกอบ คุปรัตน์. **ระบบอุดมศึกษาไทยในยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย: การรื้อปรับระบบ**

**บริหารและจัดการ. ในเอกสารประกอบการสัมมนา สำนักงานคณะกรรมการการ**

**ศึกษาแห่งชาติ. ณ โรงแรมโกลเด้นวัลเลย์ รีสอร์ท อ.ปากช่อง นครราชสีมา หน้า 20-64.**

- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาจากผลการประชุมระดับโลก. ในรายงานการสัมมนาทางวิชาการ **สู่เส้นทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยครั้งที่ 4 เรื่อง ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติ**. 4 สิงหาคม 2542 ณ ห้องปรีณซ์บอลรูม 1 ชั้น 11 โรงแรมปรีณซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร.
- พรพิมล เมธีรานันท์. การสังเคราะห์การปฏิรูปอุดมศึกษาประเทศต่าง ๆ. ในรายงานการ **สัมมนาทางวิชาการ สู่เส้นทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทยครั้งที่ 4 ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติ**. 4 สิงหาคม 2542 ณ ห้องปรีณซ์บอลรูม 1 ชั้น 11 โรงแรมปรีณซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร.
- พรชูลี อาชวอำรุง. เกณฑ์การประเมินสถาบันอุดมศึกษาไทย. ใน **รายงานการสัมมนาสมาคมเกียรตินิยมการศึกษาแห่งประเทศไทย (Phi Delta Kappa-Thailand Chapter)**. หน้า 27-42. 6-7 พฤศจิกายน 2538 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร.
- พรชัย มงคลวานิช. สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2545.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิด **การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. **การบริหารจัดการอุดมศึกษาหลักการและแนวทางตามแนวปฏิรูป**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน. **เพื่อความเข้าใจในสาระและกระบวนการของการอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- วราภรณ์ รุจิวิวัฒน์กุล และกมลวรรณ สัตยายุทธ์. การบริหารความรู้. **วารสารข้าราชการปีที่ 45 ฉบับที่ 4 (ก.ค.-ส.ค.)**, 2543.
- สมคิด อิศระวัฒน์. **การสอนผู้ใหญ่**. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2543.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2543.
- สมยศ นาวิกการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2540.
- สุธรรม อารีกุล. รายงานการวิจัย **ประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ... การอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บรรษัทเซเวนธ์ริ้นดิง กรุ๊ป จำกัด, 2541.
- สุธรรม อารีกุล. **รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2543.
- สำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน, ทบวงมหาวิทยาลัย. **คู่มือการยื่นคำขอรับใบอนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2538.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์จำกัด, มปป.

ศิริโสภาคย์ นูรพาเดชะ. **จิตวิทยาธุรกิจ**. กรุงเทพฯ ฯ :โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

อุทุมพร จามรमान. การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง. ใน**วารสารวิธีวิทยาการวิจัย** ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2529.

อดิพงษ์ แจ่มพัฒน์. สัมภาษณ์, 26 พฤศจิกายน 2544.

อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

อำนาจ บัวศิริ. **การพัฒนารูปแบบมหาวิทยาลัยสงฆ์นานาชาติในประเทศไทย**.

วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

## ภาษาอังกฤษ

Allen, Mark. **Assessing effectiveness in four corporate universities**. Doctorate's Thesis, Graduate School, University of Southern California, 1999.

Allerton, Haidee E. Trend Watch. **Training & Development**. 54 (February 2000): 14.

Barley, Karen. L. **Adult learning in the workplace: a conceptualization and model of corporate university**. Master's Thesis, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University , 1998.

Bellinger, L. J. **Corporate Classroom Instructional Method**. Doctorate's Thesis, Graduate School, Wayne State University , 1991.

Bloom, B.S; Engelhart, M.D; Furst, E.J; Hill, W.H. and Krathwolh, D.R. **Taxonomy of Educational Objectives**. London: Green and Co., 1956. Cited in Willson, J.P. **Human Resource Development**. London: Kogan Page, 1999

Caffarella, R. S. **Planning Programs for adult Learners**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1994.

Certo, Samuel C., and Peter,J. Paul. **Strategic Management: Concept and Applications**. NewYork: McGraw-Hill, 1991.

Conrad, C. F. and Wilson, R. F. **Academic Program Review**. Washington D. C.:

- ASHE-ERIC Higher Education Report No.5, 1985.
- Courtney. Human Resources Cooperative and Collaborative Model for Thailand.  
Bangkok: Thailand-US Educational Foundation Publication, 1995.
- Densford, L. Learning form the best: APQC finds what makes a cu successful.  
Corportae University Review 6 (1), 13-15, 1998 in Barley, Karen. L. **Adult learning in the workplace: a conceptualization and model of corporate university**. Master's Thesis, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State  
[http://63.84.15.38/magazine/sep\\_oct98/feature1.html](http://63.84.15.38/magazine/sep_oct98/feature1.html).
- Galbriath, W.M. "Community-Based Organization and The Delivery of lifelong learning Opportunities" Paper presented to the National Institution on Postsecondary Education, Libraries, and Lifelong Learning, Office of Educational Research and Improvement , U.S. Department of Education, Washington, D.C., April 1995.
- Greenly, G.E. **Strategic Management**. Singapore: Printice Hall, 1989.
- Holt, H.D. **Management Principles and Practices**. Prentice-Hall: Jersey, 1993.
- Hawthorne, E.M., Libby, P.A.,& Nash, N.S. The emergence of corporate colleges. Journal of Continuing Higher Education. 2-9, 1983. Cited in Thompson, G. Unfulfilled prophecy: The evaluation of corporate colleges. **The Journal of Higher Education**. (May/June), 2000
- Jarvis, P. **Adult&Continuing Education: Theory and practice**. Great Britain: Biddles Ltd., 1995.
- Keeves, J.P. **Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook**. Great Britain: Wheaton&Co.Ltd.,Exeter, 1998.
- Knowles, S.A. **Handbook of College and University Admistration**. USA: McGraw-Hill, 1970.
- Knowles, M. **The Adult Learner: A Neglected Species**. 2 ed Houston: Gulf, 1978.
- Krippendroff, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology V.5: The Sage Context Series**, 1980.
- Linstone, H.A. The Delphi Techniques. Handbook of Future Research. Greenwood Press, 1978: 273-300 อ้างถึงใน ชัญชวีร์ เจียรนัยกูร. **ผลของแบบการให้ผลย้อนกลับที่แตกต่างกันที่มีผลต่อฉันทามติด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมที่**

**พึงประสงค์ในอนาคตของผู้เชี่ยวชาญในเทคนิคเดสฟาย.** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

Masun, R. & Mockler, M. **Strategic Management: A Methodology Approach.** USA :  
Addison-Wesley Publishing, 1994.

Meister C. Jeanne. **Corporate Universities Lesson in Building a World-Class Work  
Force.** New York: McGraw-Hill, Inc. , 1998.

Merriam, Sharan, B. & Caffarella, Rosemarry, S. **Learning in Adulthood.** San Francisco:  
Jossey-Bass, 1991.

**Building the Corporate University**[Online]2000.Available  
from:<http://www.tregistry.com/S012cou.htm>

Patterson, Teresa M. **Corporate education and training for Adult learner:  
a comparative study of two corporate university models.** Doctorate's Thesis,  
University of California , 1998.

Richardson, S.G. **Learning in The High Technology Workplace.** Doctorate's Thesis,  
Graduate School, University of California, 1991.

Register, A.M. Corporate-based higher education: Origin, evolution, and implications.  
(Doctoral dissertation, Oklahoma State University, 1991). Dissertation Abstracts  
international, 52, 2837A. in Thompson, G. Unfulfilled prophecy: The evaluation of  
corporate colleges. **The Journal of Higher Education.** (May/June), 2000.

Rizelia, K. and Spike, M.S. innovations in higher education : interactive performance  
partnership a new teaching approach.

Rowly, D.J., Lujan, H.D. and Dolence, M.G. **Strategic Choices for the Academy: How  
Demand for Lifelong Learning Will Create Higher Education.** San Francisco:  
Jossey-Bass, 1998.

Senge, P. **The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization:**  
London: Century Press, 1990.

Tracy, W.R. Accreditation of corporate college and universities. **Corporate University  
Review.** (Feb), 1997.

Weirich, H. and Koontz, H. **Management: a global perspectives.** 10<sup>th</sup> ed. New York:  
McGraw-hill, Inc., 1993.

Willson, J.P. **Human Resource Development.** London: Kogan Page, 1999.

## บรรณานุกรม

- Baldwin, T.T; Daneilson, C; Wiggenhorn, W. The evolution of learning strategies in Organizations: From employee development to business redefinition. Academy of Management Executive. 11 (4) (Nov.1997), p.47-58.
- Boeing take care of business at a distance [Online]. 1999. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/jul\\_aug99/cover3.html](http://63.84.15.38/magazine/jul_aug99/cover3.html)
- Denford, Lynn.E. Reopening of BKU underscores Burger King's belief in training [Online]. 1997. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/sep\\_oct96/bku.html](http://63.84.15.38/magazine/sep_oct96/bku.html).
- Denford, Lynn.E. Australia's Corporate university model hit U.S. market. **Corporate University Review**.7(4) (Jul/Aug 1999), p.18.
- Denford, Lynn.E. Call it the airline with an attitude, [Online]. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/sep\\_oct97/swair.html](http://63.84.15.38/magazine/sep_oct97/swair.html).
- Denford, Lynn.E. Sedgwick University is hub of company Quality program [Online]. 1996. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/jul\\_aug96/sedgwick.html](http://63.84.15.38/magazine/jul_aug96/sedgwick.html).
- Denford, Lynn.E. Saturn University created to offer suppliers advanced training [Online]. 1997. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/Jan\\_feb97/saturn.html](http://63.84.15.38/magazine/Jan_feb97/saturn.html).
- Denford, Lynn.E. Making of a training Legend [Online]. 1998. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/sep\\_oct98/feature1.html](http://63.84.15.38/magazine/sep_oct98/feature1.html).
- Denford, Lynn.E. New IBM Global Campus the last in continuous line of corporate University [Online]. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec97/newibmc.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec97/newibmc.html).
- Denford, Lynn.E. The Mashandtucket Pequot Academy [Online]. 1997. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/jul\\_aug97/tribel.html](http://63.84.15.38/magazine/jul_aug97/tribel.html).
- Denford, Lynn.E. Disney, education underpin excellence [Online]. 1996. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/may\\_jun96/disney2.original.html](http://63.84.15.38/magazine/may_jun96/disney2.original.html)
- Denford, Lynn.E. Reebok: Training for world-class performance on the global business field [Online]. 1998. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/may\\_jun97/reebok.html](http://63.84.15.38/magazine/may_jun97/reebok.html)
- Denford, Lynn.E. General Motor University: Overseeing training for 650,000 [Online]. 1998. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/mar\\_apr98gm.html](http://63.84.15.38/magazine/mar_apr98gm.html)
- Forcinio, H. Dana University ensure that employee find 'a better way' [Online]. 1997. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/mar\\_apr97/danauniv.html](http://63.84.15.38/magazine/mar_apr97/danauniv.html)



- Kenneth, T. Credit Union University open new learning doors. **Credit Union Management**. 23(3), p.71-73.
- Kenyon, Henry.S. Local governments are training to meet employee and community needs[Online]. 1998. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec98/feature5.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec98/feature5.html).
- Kenyon, Henry.S. Oracle: Integrating information and Instruction for custom Learning, [Online]. 1998. Available  
from:[http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec98/feature3.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec98/feature3.html)
- Kenyon, Henry.S. Polaroid's Leadership Development initiative enable students to drive their own training[Online]. 1998. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec97/polaroid.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec97/polaroid.html).
- Kenyon, Henry.S. Ameriserve's emphasis on networking producing big bottom-line benefits[Online]. 1997. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec97/ameriser.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec97/ameriser.html).
- Kenyon, Henry.S. Lift off Booz, Allen&Hamilton's corporate university takes flight[Online]. 1999. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/mar\\_apr99/feature1.html](http://63.84.15.38/magazine/mar_apr99/feature1.html)
- Kenyon, Henry.S. Dell University Breaking paradigms and leveraging the future at the world's fastest growing PC manufacturer[Online]. 1999. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/jul\\_aug99/dellu.html](http://63.84.15.38/magazine/jul_aug99/dellu.html)
- Kinni, Theodore, B. Colonial Williamsburg[Online]. 1998. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec97/colonail.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec97/colonail.html).
- Leiber, Seth, N. & Parkman, Am,W. Work Force Performance Bath&Body work's Corporate university supports its core brand, Value and mission.
- Lipin, D. Initiative Media Establishing Corporate University. **Adweek..Western Edition**. 51(6) (May 2001), p.74-82.
- Mid-size companies find plusses in corporate university approach[Online]. 1996. Available from:., [http://63.84.15.38/magazine/jan\\_feb96/midsized.html](http://63.84.15.38/magazine/jan_feb96/midsized.html).
- Morris, D; O'neal, A; Tooley, N. Chevron Technical University: Teaching Tomorrow's Engineers Today[Online]. 1997. Available from:  
[http://63.84.15.38/magazine/jul\\_aug97/chevron.html](http://63.84.15.38/magazine/jul_aug97/chevron.html)

Movers and Shakers: Daimler Chrysler's WebLink Program: Automating Training at Car Dealership[Online]. 1998. Available from:

[http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec00/movers.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec00/movers.html).

Overman, S. Eli Lilly new way for global training[Online]. 1998. Available from:;

[http://63.84.15.38/magazine/mar\\_apr98/eli.html](http://63.84.15.38/magazine/mar_apr98/eli.html)

PTO University's job is to prepare federal employees for new roles, [Online]. 1998.

Available from:[http://63.84.15.38/magazine/sep\\_oct96/pto.html](http://63.84.15.38/magazine/sep_oct96/pto.html).

Profile : Motorola[Online]. 1998. Available from:;

[http://63.84.15.38/magazine/jan\\_feb99/feature.html](http://63.84.15.38/magazine/jan_feb99/feature.html)

Smith, Ethan. AT&T Universal Card Services went from a start up credit card company to a Malcom Baldrige National Quality Award winner in just two years. his dramatic success is in large part attribute to the company's education arm, Universal Card University[Online]. 1996. Available from:;

[http://63.84.15.38/magazine/mar\\_apr96/alt.html](http://63.84.15.38/magazine/mar_apr96/alt.html).

Smith, Ethan. Canadian Corporate University spearheads national retail education effort

[Online]. 1998. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/nov\\_dec96/canadain.html](http://63.84.15.38/magazine/nov_dec96/canadain.html)

Transportation leader Viking Freight takes the highroad in employee education

[Online]. 1996. Available from: [http://63.84.15.38/magazine/jsep\\_oct96/viking.html](http://63.84.15.38/magazine/jsep_oct96/viking.html).

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย



1. มหาวิทยาลัยบรรษัทจะเป็นแนวโน้มสำหรับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการของไทยหรือไม่ หากมีแนวโน้มที่ไม่มากนัก จะมีวิธีดำเนินการเช่นไรให้สามารถจัดตั้งขึ้นได้

.....

.....

2. เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นโดยสถานประกอบการ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลและสนับสนุนสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร การบริหารมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมือน หรือแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปอย่างไร นับแต่องค์กรบริหารสูงสุดที่มีสภาพสถาบัน ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและระบบการบริหารต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นต้นมา

.....

.....

3. มหาวิทยาลัยบรรษัทจัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร ดังนั้นควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไรเพื่อให้คนในองค์กรได้รู้ทิศทาง เป้าหมายการดำเนินการระยะยาว ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัท และได้มีความเข้าใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้อย่างบรรลุผล

.....

.....

4. การที่มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถดำเนินการให้ประสบผลในฐานะเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งขององค์กรซึ่งสามารถเลี้ยงตัวเองและสร้างรายได้สำหรับการดำเนินการได้ มหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีการบริหารการเงินอย่างไร ทั้งในด้านการระดมทุน การจัดสรรงบประมาณ การใช้งบประมาณ และการประเมินการงบประมาณ

.....

.....

5. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมี**การจัดองค์กร**อย่างไร ควรประกอบไปด้วยหน่วยงานฝ่ายใดบ้าง และมีบุคลากรในตำแหน่งใด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้

.....

.....

6. มหาวิทยาลัยบรรษัทควรเปิดโอกาสให้กับ**ใครบ้าง**ที่จะเข้ารับการศึกษาดูงานหรือรับบริการ ทั้งกลุ่มเป้าหมายเฉพาะที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และกลุ่มเป้าหมายทั่วไปที่จะมุ่งหวังให้เกิดทัศนคติและความเข้าใจอันดีต่อองค์กร

.....

.....

7. การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรมีการ**กำหนดหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน**ที่ต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปอย่างไร จึงสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

8. หากจะให้มหาวิทยาลัยบรรษัทดำเนินการอย่างประสพผลและบรรลุตามเป้าหมายควรจะมีการ**กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วม**จากภายในอย่างไรให้เกิดความร่วมมือ และมีส่วนร่วม กับภายนอกองค์กรเช่นไร ให้เกิดการสนับสนุนในทั้งในด้านทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และอื่น ๆ

.....

.....

9. การจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยบรรษัท ควรมีการ**กำหนดแนวทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา**อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้านการเรียนรู้ สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาขององค์กร และเหมาะสมกับศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

.....

.....

10. **ด้านการวัดและประเมินผล**ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรจัดระบบเช่นไรให้เกิดความเชื่อถือได้และเป็นมาตรฐาน ทั้งในด้านวิธีการ ช่วงเวลาที่ประเมิน ผู้ดำเนินการประเมิน ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

.....

.....

11. หากจะสร้างให้เกิดความเข้าใจ และทัศนคติอันดีต่อมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีการดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างไร

.....

.....

12. เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทมีวัตถุประสงค์และการดำเนินการแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป การเปิดดำเนินการควรมีกฎเกณฑ์ในการจัดตั้งคล้ายหรือแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปอย่างไร

.....

.....

13. ถ้าจะจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทขึ้นมาจะต้องมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างไรที่สามารถประกันว่าผู้ที่จบจะมีความรู้ความสามารถตามจุดหมายและพันธกิจที่ได้วางไว้ และควรมีระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษาอย่างไร ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยบรรษัทจะให้ปริญญาแก่ผู้ที่จบการศึกษา

.....

.....

14. อื่น ๆ

.....

.....



**แบบถามความคิดเห็น EDFR เกี่ยวกับ  
รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย  
(EDFR รอบที่ 2)**

แบบถามแบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. การบริหารจัดการ
2. วิสัยทัศน์
3. การเงิน
4. องค์กร
5. ผู้เรียน
6. หลักสูตรและการเรียนการสอน
7. การมีส่วนร่วม
8. เทคโนโลยีการศึกษา
9. การวัดและประเมินผล
10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์
11. การเปิดดำเนินการ
12. มาตรฐานการศึกษา

กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย                         |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง                      |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก                          |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด                    |



ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p><b>1. การบริหารจัดการ</b></p> <p><b>แนวทางการบริหารจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความอิสระ คล่องตัว และยืดหยุ่นในการดำเนินงาน</li> <li>2. ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> <li>3. มีระบบที่ชัดเจน สามารถพึ่งพาตนเองได้และเป็นมาตรฐานสากล</li> <li>4. มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุกชั้นตอน</li> </ol> <p><b>ลักษณะองค์กรบริหารจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์กรบริหารจัดการเป็นลักษณะสภาหรือคณะกรรมการบริหาร พื้นฐานอิงรูปแบบมหาวิทยาลัยทั่วไป แต่มีลักษณะเฉพาะให้เหมาะสมกับกิจการขององค์กร</li> <li>2. องค์กรบริหารจัดการเป็นลักษณะเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วยคณะกรรมการภายในและคณะกรรมการภายนอกองค์กร</li> <li>3. คณะกรรมการภายในประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนบุคลากรทุกระดับ และผู้จัดการศึกษาขององค์กร</li> <li>4. คณะกรรมการภายนอกได้แก่ มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพภายในประเทศและระดับสากล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>5. องค์กรบริหารจัดการมีขนาดกระทัดรัดสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว</li> </ol> <p><b>บทบาทขององค์กรบริหารจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และนโยบายการดำเนินงาน</li> <li>2. กำหนดหลักสูตรการศึกษา วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล</li> <li>3. การประชาสัมพันธ์ภารกิจและเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>4. กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>5. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่า และประโยชน์ของการศึกษา มีส่วนร่วมและส่งเสริม ในการดำเนินงานและงบประมาณ</p> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>2. วิสัยทัศน์</b></p> <p><b>ลักษณะวิสัยทัศน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กร เป็นสิ่งเดียวหรือเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์ของ องค์กรแม่ รองรับภารกิจขององค์กรแม่</li> <li>มีความท้าทายในการดำเนินการ</li> </ol> <p><b>แนวทางวิสัยทัศน์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ คักยภาพ มีสมรรถนะ (competency) ในการประกอบวิชาชีพที่ทัดเทียมกับบริษัท ชั้นนำทั้งภายในและต่างประเทศและสอดคล้องกับความ ก้าวหน้าของโลกในอนาคต มีความเป็นเลิศด้านสาขา วิชาชีพนั้น ๆ</li> <li>มุ่งความเป็นเลิศของการพัฒนานุคลากรขององค์กร</li> <li>มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> </ol> <p><b>ภารกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การวิจัยและการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร และสามารถนำผลมาใช้ในงานได้</li> <li>ให้การศึกษาดูเฉพาะทางกับบุคลากรภายในและภายนอก องค์กร</li> <li>การบริการทางวิชาการแก่สังคม แบ่งปันให้กับสังคม</li> </ol> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p><b>3. การเงิน</b></p> <p><b>แนวทางการบริหารจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มีลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้แต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรมากเกินไป</li> <li>ในระยะแรกการจัดตั้งองค์กรแม่ ให้ความสำคัญสนับสนุนเพื่อสร้างระบบและให้การดำเนินงานเกิดผล</li> <li>ดำเนินการในรูปองค์กรมหาชน ให้มีการระดมทุนจากการซื้อหุ้นกิจการ เพื่อสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และก่อให้เกิดความเสมอภาคทางสิทธิประโยชน์ต่อชุมชน</li> </ol> <p><b>แหล่งที่มาของเงินทุน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กรณีผลิตคนให้กับองค์กรเองโดยตรง บริษัทควรเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องเงินทุนเอง แต่รัฐช่วยด้านการจูงใจให้ดำเนินการ เช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี</li> <li>กรณีผลิตคนให้สังคมด้วย และมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง รัฐควรให้การสนับสนุนส่งเสริมเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ เช่น การให้เงินทุนสนับสนุน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป การสนับสนุนด้านบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ</li> </ol> <p><b>แนวทางการแสวงหารายได้</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การจัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน</li> <li>การบริการให้คำปรึกษา</li> <li>การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ และทรัพยากรต่าง ๆ</li> <li>การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขององค์กร</li> </ol> <p><b>การจ่ายค่าเรียน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>บริษัทจ่ายให้ในกรณีที่เป็นการศึกษาอบรมพัฒนาทักษะตามจุดมุ่งหมายขององค์กร</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>2. บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเองในกรณีที่เป็นการศึกษาเพื่อเพิ่มเติมคุณสมบัติของพนักงาน</p> <p>3. บุคคลภายนอกเป็นผู้จ่ายเมื่อต้องการเข้ามาศึกษาอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>4. องค์การ</b></p> <p><b>ลักษณะองค์การ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์การปรับและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์</li> <li>2. มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ มีผู้อยู่ในระดับกลางมากระดับบนและล่างน้อยเพื่อให้คนในองค์การได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ</li> <li>3. ขนาดองค์กรกระทัดรัดไม่ต้องใหญ่มาก มีลักษณะเป็นเครือข่ายมีความเชื่อมโยงกัน เป็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานประสาน</li> </ol> <p><b>ลักษณะการบริหารจัดการ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีลักษณะการดำเนินงานแบบทีมงาน</li> <li>2. แยกองค์การเป็นการบริหารแบบเอกเทศจากองค์การแม่ มีการบริหารงานอย่างอิสระ องค์การแม่สนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณ สถานที่</li> <li>3. บุคลากรที่ดำเนินงานควรมีความหลากหลาย ให้บุคลากรส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม</li> </ol> <p><b>การแบ่งหน่วยงาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแบ่งหน่วยงานหรือการออกแบบองค์การมุ่งเน้นให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การแม่</li> <li>2. องค์การประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานด้านบริหารจัดการกลาง ได้แก่ งานการวางแผน การเงิน บุคคล การตลาด การขาย และประชาสัมพันธ์ การรับนักศึกษา</li> </ul> </li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>- หน่วยงานวิชาการ ประกอบด้วย งานพัฒนาหลักสูตร งานออกแบบการเรียนการสอน การวัดประเมินผลการ เรียนการสอน</li> <li>- หน่วยงานวิจัยพัฒนาและผลิตนวัตกรรม</li> <li>- หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competency) ในการทำงาน</li> <li>- หน่วยงานบริหารความรู้และสารสนเทศ</li> <li>- หน่วยบริการทางการศึกษา ได้แก่ งานบริการ เทคโนโลยีการศึกษา เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่</li> <li>- หน่วยงานที่ดูแลและประสานงานเรื่องการประกัน คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและอาชีพ การเทียบโอนประสบการณ์ การประสานกับหน่วยงาน และมหาวิทยาลัยภายนอก</li> <li>- หน่วยงานให้การสนับสนุนทางเทคโนโลยีการศึกษา</li> <li>- ศูนย์การเรียนรู้</li> </ul> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>5. ผู้เรียน</b></p> <p><b>การกำหนดผู้เรียน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายขึ้นกับวิสัยทัศน์ แผนงาน นโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร</li> <li>2. เป็นระบบเปิดกว้างให้กับผู้สนใจเข้ามาเรียน</li> </ol> <p><b>ประเภทผู้เรียน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พนักงานบริษัท</li> <li>2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้บริโภค ดีลเลอร์ แพรนไชซี องค์กรพันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>3. ผู้ที่เตรียมตัวสู่อชีพ ได้แก่ นักศึกษาปกติ นักศึกษาฝึกงาน</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>6. หลักสูตรและการเรียนการสอน</b></p> <p><b>ลักษณะหลักสูตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเฉพาะเจาะจงในสาขาอาชีพ เน้นสมรรถนะเป็นฐาน ตอบสนองความต้องการ และเป้าหมายองค์กร</li> <li>2. มีลักษณะยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ให้เหมาะกับแนวคิดและทิศทางของลูกค้า</li> <li>3. เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ สหสาขาวิชา</li> <li>4. เน้นคุณธรรมจริยธรรมและการพัฒนาคน</li> </ol> <p><b>เนื้อหาหลักสูตร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ธุรกิจหลักขององค์กร</li> <li>2. ความรู้ด้านธุรกิจทั่วไปและการจัดการ</li> <li>3. ความรู้ทางสังคมศาสตร์และความรู้วิชาทั่วไป</li> <li>4. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดีของสังคม</li> <li>5. การพัฒนาทักษะทางภาษา</li> </ol> <p><b>แนวทางการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เน้นการพัฒนาทักษะ ความคิด การปฏิบัติ และการทำงานจริง</li> <li>2. เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อสามารถเข้าถึงการเรียนได้ตลอดเวลา</li> <li>3. การเรียนแบบบูรณาการ หลากหลายวิธีการ</li> <li>4. เป็นการเรียนแบบมีส่วนร่วม โดยการสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน</li> <li>5. การเรียนโดยมีการวิจัยเป็นฐาน</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p><b>วิธีการเรียนการสอน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฝึกงาน (on the job training)</li> <li>2. การเรียนโดยมีพี่เลี้ยง (Mentor, Coaching)</li> <li>3. การทำโครงการ</li> <li>4. การใช้กรณีศึกษา</li> <li>5. การสัมมนา อภิปราย</li> <li>6. สถานการณ์จำลอง</li> <li>7. บทบาทสมมติ</li> <li>8. การสาธิต</li> <li>9. การเรียนจากเทคโนโลยี</li> </ol> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>7. การมีส่วนร่วม</b></p> <p><b>แนวทางการมีส่วนร่วม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินงานในรูปแบบ คณะกรรมการในลักษณะภาคีร่วม หรือเครือข่ายทั้งองค์กร สังคม ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานรัฐ สภาอุตสาหกรรม</li> <li>2. มีการกำหนดบรรทัดฐานในการกำหนดข้อตกลงร่วมกันให้ชัดเจนและเป็นระบบในรูปของการทำสัญญา</li> <li>3. ก่อให้เกิดการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation) มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้ใจกัน มีความผูกพันต่อกัน</li> </ol> <p><b>ลักษณะการมีส่วนร่วม</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (participation) จากหัวหน้าหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ และบุคลากรทั่วไป ด้านการวางแผนดำเนินงาน กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียน การสอน การวิจัย การเป็นผู้สอน พี่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ การส่งบุคลากรมาศึกษา การใช้ทรัพยากร</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>2. การมีส่วนร่วมกับภายนอก เน้นการให้ความร่วมมือ (cooperation) กับมหาวิทยาลัยทั่วไป องค์กรในวงวิชาชีพ องค์กรระหว่างประเทศ แหล่งความรู้ในชุมชน ภูมิปัญญา ชุมชน ผู้เชี่ยวชาญในชุมชน ในด้าน การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากร และการแลกเปลี่ยนความรู้</p> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>8. เทคโนโลยีการศึกษา</b></p> <p><b>จุดมุ่งหมาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ผู้เรียนสามารถเข้ามาเรียนหรือค้นคว้าความรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลา ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. ผู้เรียนไม่ต้องเข้าเรียนในชั้นเรียน ซึ่งทำให้เสียเวลางาน</li> <li>3. ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา</li> <li>4. ใช้ในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและการเรียนการสอน</li> <li>5. การใช้เทคโนโลยีการศึกษาหลากหลายรูปแบบเพื่อจูงใจผู้เรียน</li> <li>7. ใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน</li> <li>8. ใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการมีปฏิสัมพันธ์การเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน</li> </ol> <p><b>เกณฑ์การเลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน</li> <li>2. มีประโยชน์ ความคุ้มค่ากับการลงทุนเพราะเปลี่ยนแปลงไว และมีราคาแพง</li> <li>3. การใช้เทคโนโลยีหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า</li> </ol>					



ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p><b>รูปแบบการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนแบบ online</li> <li>2. การเรียนแบบ e-learning</li> <li>3. การประชุมทางไกลผ่านวีดิทัศน์</li> <li>4. การสื่อสารผ่านดาวเทียม</li> <li>5. การเรียนทางอินเทอร์เน็ต</li> <li>6. การเรียนทางโทรทัศน์</li> <li>7. การเรียนจากสื่อผสมหรือชุดการเรียนรู้ (learning package) เช่น เรียนจากซีดีรอม</li> <li>8. การเรียนทางคอมพิวเตอร์โดยมีเนื้อหาแบบเน้นสมรรถนะเป็นฐาน (competency base)</li> </ol> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>9. การวัดและประเมินผล</b></p> <p><b>แนวทางการวัดและประเมินผล</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการวัดและประเมินผลหลากหลายรูปแบบทั้งด้านทฤษฎี การปฏิบัติ และปฏิสัมพันธ์</li> <li>2. เน้นการวัดสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อดูผลการทำงาน (performance ) เป็นลักษณะ customize assessment</li> <li>3. มีการวัดประเมินผลทั้งระบบได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ สิ่งแวดล้อม และการติดตามผล</li> <li>4. นำระบบประกันคุณภาพเป็นแนวทาง</li> <li>5. มีการวัดและประเมินผลทุกระยะการศึกษา</li> <li>6. ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการวัดและประเมินผลโดยตรง</li> <li>7. พิจารณาผลการวัดจากหลายแหล่งประกอบการประเมิน</li> <li>8. ยึดหลักความเป็นธรรมและความถูกต้อง</li> <li>9. นำการวัดผลการศึกษาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาแต่ไม่เป็นปัจจัยหลักในการประเมินผลการทำงาน</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>10. มีสมาคมนักวิชาชีพจากภายนอกมาตรวจวัดและประเมินมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาชีพ</p> <p>11. การวัดผลต้องดูว่าผลที่ได้บรรลุหรือสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่</p> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์</b></p> <p>1. การสร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นประโยชน์จากการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร</p> <p>2. การให้บุคลากรหรือผู้สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การเข้าศึกษาหรือร่วมกิจกรรม</p> <p>3. ผู้บริหารระดับสูงต้องเข้าใจ สร้างความเข้าใจทุกระดับ</p> <p>4. ประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมหรือผลสำเร็จของมหาวิทยาลัย บรรษัทให้เป็นตัวอย่าง</p> <p>5. สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ รูปแบบ</p> <p>6. ประชาสัมพันธ์จากสื่อต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น โทรศัพท์ จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต</p> <p>7. ประชาสัมพันธ์โดยการจัดกิจกรรมได้แก่ การประชุม นิทรรศการ การสัมมนา</p> <p>8. การตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการโดยตรง</p> <p>9. บุคลากรภายในใช้สื่อสารให้เห็นว่าเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรที่จะต้องร่วมมือ</p> <p>10. บุคคลภายนอกใช้การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับของสังคมเป็นสิ่งจูงใจ</p>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>11. การตั้งกฎระเบียบสำหรับบุคคลากรที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะที่กำหนดขององค์กรโดยผ่านการศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ</p> <p>12. การจัดประชุมบุคคลในกลุ่มวิชาชีพเดียวกันเพื่อหาความต้องการในการพัฒนาหลักสูตรจะเป็นการประชาสัมพันธ์หลักสูตรไปในตัว</p> <p>13. เน้นการสร้างให้เกิดสถานการณ์ที่ก่อการประสานประโยชน์จากการร่วมมือกับบุคคลภายในและภายนอกอื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p>11. การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ</p> <p>1. รัฐปรับปรุงกฎระเบียบการเปิดดำเนินการสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับการศึกษาในลักษณะนี้ มีความคล่องตัวต่อการดำเนินการของสถานประกอบการ และโดยจัดทำกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทให้เห็นเป็นตัวทดสอบกติกาใหม่ที่ปรับขึ้น</p> <p>2. รัฐให้การสนับสนุน ให้มีกฎหมายรองรับสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้โดยมีหน่วยงานระดับชาติที่จะส่งเสริมการจัดตั้งและกำกับดูแล</p> <p>3. สามารถดำเนินการได้เลยจากการมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไป</p> <p>4. สามารถดำเนินการได้เลยในรูปของสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยทั่วไป</p> <p>5. การเปิดดำเนินการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเต็มรูปแบบจะอิงกฎระเบียบในพระราชบัญญัติการอุดมศึกษาเอกชน</p> <p>6. สมาคมวิชาชีพเข้ามามีบทบาทในการกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและการดำเนินการ</p>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					
<p><b>12. มาตรฐานการศึกษา</b></p> <p><b>มาตรฐานคุณภาพ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประกันคุณภาพให้อิงกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของรัฐและมีหน่วยงานรัฐกำกับดูแล</li> <li>2. มีองค์กรภายนอกหรือองค์กรวิชาชีพ เพื่อมาตรวจสอบมาตรฐาน</li> <li>3. ระบบประกันคุณภาพการศึกษาใช้ระบบเดียวกับระบบคุณภาพขององค์กร</li> <li>4. มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมจะดูแลและรับผิดชอบในการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>5. การประกันคุณภาพการศึกษาต้องดูตามบริบทของวิชาชีพนั้น ๆ เป็นสำคัญ ไม่ควรนำด้านอื่นที่เกี่ยวข้องน้อยมาถ่วงน้ำหนักเพราะทำให้เกิดปัญหาความไม่ตรงไม่สอดคล้อง</li> </ol> <p><b>มาตรฐานการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐต้องทบทวนกฎระเบียบด้านการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและการรับรองวิทยฐานะให้เหมาะสมกับสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้</li> <li>2. กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามามีบทบาทในการทดสอบและรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ</li> <li>3. การรับรองวิทยฐานะ การประกันคุณภาพการศึกษามีองค์กรระดับชาติเฉพาะสถาบันการศึกษาลักษณะนี้มาดูแลและมีระบบงานที่คล่องตัว</li> <li>4. มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบริษัทได้รับการยอมรับในการศึกษาและได้รับการรับรองในระดับนานาชาติ</li> </ol>					

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1
<p>5. รัฐมีความยืดหยุ่นในระเบียบการรับรองวิทยฐานะหรือการให้ปริญญาของมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั่วไปที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดและมีสัญญาร่วมกัน สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกันและออกปฏิญาร่วมกันได้</p> <p>6. มีการเทียบโอนประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นหน่วยกิตโดยใช้ระบบสมรรถนะเป็นฐาน (competency based) และมีการกำหนดเกณฑ์อย่างเป็นมาตรฐาน</p> <p>7. การเทียบโอนหน่วยกิตจากประสบการณ์และการอบรมให้มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ดำเนินการประเมินและทดสอบความรู้</p> <p>8. กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียนทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน</p> <p>9. ระบบการเทียบโอนต้องร่วมดำเนินการเป็นเครือข่ายทั้งหน่วยงานกลางของรัฐ สมาคมวิชาชีพ และสถานประกอบการ</p> <p>อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....</p> <p>.....</p>					

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ  
นาวาอากาศโทหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง

**แบบถามความคิดเห็น**  
**เกี่ยวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย**  
**(EDFR รอบที่ 3)**



แบบถามแบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ประกอบด้วย

13. การบริหารจัดการ
14. วิสัยทัศน์และภารกิจ
15. การเงิน
16. องค์กร
17. ผู้เรียน
18. หลักสูตรและการเรียนการสอน
19. การมีส่วนร่วม
20. เทคโนโลยีการศึกษา
21. การวัดและประเมินผล
22. การสื่อสารประชาสัมพันธ์
23. การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ
24. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

- กรุณาใส่เครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 1 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วยเลย |
| 2 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย                         |
| 3 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง                      |
| 4 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก                          |
| 5 | หมายถึง | ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด                    |
| * | หมายถึง | ตำแหน่งค่ามัธยฐานของคำตอบจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ         |
| — | หมายถึง | พิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ       |
| ▼ | หมายถึง | ตำแหน่งที่ท่านตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2                   |

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>การบริหารจัดการ</b>						
<b>แนวทางการบริหารจัดการ</b>						
1. มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นในการดำเนินงาน	* √	√				*=5
2. ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม	* √	√				*=5
3. มีเอกภาพ มีอิสระ และสามารถบริหารจัดการได้อย่างเบ็ดเสร็จ			* √			*=4
4. สามารถพึ่งพาตนเองได้	* √					*=5
5. สร้างระบบชัดเจน และเป็นมาตรฐานสากล	* √					*=5
6. มีระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลการดำเนินงานทุกชั้นตอน	* √					*=5
<b>รูปแบบองค์กรบริหารจัดการ</b>						
1. ดำเนินงานในรูปแบบสภามหาวิทยาลัย มีลักษณะคล้ายกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นสถาบันการศึกษาและเป็นมาตรฐาน				* √		*=3
2. ดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร มีลักษณะต่างจากสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ขึ้นกับวัตถุประสงค์ ลักษณะกิจการ และทรัพยากรขององค์กร		* √				*=4
3. องค์กรบริหารจัดการมีลักษณะเป็นเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วยคณะกรรมการจากภายในและคณะกรรมการจากภายนอกองค์กร	* √					*=5
4. คณะกรรมการภายในได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญ ตัวแทนบุคลากรทุกระดับและผู้จัดการศึกษาขององค์กร	√	*				*=4.5
5. คณะกรรมการภายนอก เป็นผู้ที่มีความรู้ในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมเป็นอย่างดี ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ชุมชน ภาครัฐ ผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ ภายในและต่างประเทศ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	√	*				*=4
6. องค์กรบริหารจัดการมีขนาดกระทัดรัด เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้คล่องตัว	* √					*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
7. องค์กรบริหารจัดการมีขนาดใหญ่ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้หลากหลายสามารถให้คำปรึกษาสำหรับการจัดการศึกษาได้หลายระดับ				*√		*=2
<b>บทบาทขององค์กรบริหารจัดการ</b>						
1. กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายการดำเนินงานขององค์กร	*√					*=5
2. กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลการศึกษาที่ตอบสนองความมุ่งหมายขององค์กร	*√					*=5
3. ติดตาม กำกับดูแล และประเมินผลการดำเนินงาน	*√					*=5
4. ประชาสัมพันธ์ภารกิจ และเสนอภาพลักษณ์ขององค์กร	*√	√				*=5
5. แสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการดำเนินงาน		*√				*=4
6. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีบทบาทเป็นประธานสภาตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการศึกษามีส่วนร่วม และส่งเสริมการดำเนินงาน		*	√			*=4.5
<b>2. วิสัยทัศน์และภารกิจ ลักษณะวิสัยทัศน์</b>						
1. มีความเฉพาะเจาะจง มุ่งสู่เป้าหมายและรองรับภารกิจขององค์กรแม่	*√					*=5
2. เป็นสิ่งเดียวหรือเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์ขององค์กรแม่		*√				*=4
3. เป็นวิสัยทัศน์ร่วมจากการที่ทุกคนในองค์กรและคนภายนอกมีส่วนร่วมกำหนด		*√				*=4.5
<b>แนวทางวิสัยทัศน์</b>						
1. มุ่งพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (competency) ในการประกอบวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของโลก	*√					*=5
2. มุ่งการวิจัยและพัฒนาเพื่อผลิตนวัตกรรมให้กับองค์กร	*√					*=5
3. มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	*√					*=5
4. มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นผู้นำขององค์กรในสาขาวิชาชีพ	*√					*=5



ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
5. มุ่งความเป็นเลิศในการพัฒนาบุคคลเพื่อผลสำเร็จขององค์กรและสังคม	* ๗					*=5
<b>ลักษณะภารกิจ</b>						
1. มุ่งเน้นสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร	* ๗					*=5
2. รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	๗ *					*=4.5
3. เน้นการดำเนินงานโดยการมีส่วนร่วมจากภายในและภายนอกองค์กร	* ๗					*=5
<b>แนวทางภารกิจ</b>						
1. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เชิงพาณิชย์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สามารถนำผลวิจัยมาใช้ในการได้	* ๗					*=5
2. ให้การศึกษาเฉพาะทางกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร		* ๗				*=4
3. บริการทางวิชาการแก่สังคม แบ่งปันองค์ความรู้สู่สังคม		* ๗				*=4
4. ตระหนักถึงความสำคัญของการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและดำเนินการแทรกไปทุกภารกิจ		* ๗				*=4
5. สร้างคนให้รัก ผูกพัน และมีค่านิยมที่ดีต่อองค์กร		* ๗				*=4.5
6. วางแผนการสร้างและกำหนดกำลังคนล่วงหน้าให้กับองค์กรและสังคม		* ๗				*=4.5
<b>3. การเงิน</b>						
<b>แนวทางการบริหารจัดการ</b>						
1. มีลักษณะการบริหารจัดการแบบศูนย์กำไร (profit center) เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สามารถเลี้ยงตัวได้ แต่ไม่มุ่งเน้นการแสวงหากำไรเป็นหลัก	* ๗					*=5
2. ในระยะเริ่มต้นการจัดตั้ง องค์กรแม่ให้ความสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อสร้างระบบและผลักดันให้การดำเนินงานเกิดผล	* ๗					*=5
3. การสนับสนุนงบประมาณให้ถือเป็นการลงทุนด้านคน ไม่ถือเป็นค่าใช้จ่าย		* ๗				*=4.5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
4. ดำเนินการในรูปองค์กรมหาชน มีการระดมทุนซื้อหุ้นทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและความเสมอภาคทางสิทธิประโยชน์ต่อชุมชน			* √			*=3
<b>แหล่งที่มาของเงินทุน</b>						
1. กรณีพัฒนาคนให้กับองค์กรเพียงอย่างเดียว บริษัทรับผิดชอบเรื่องเงินทุน แต่รัฐช่วยในด้านการจูงใจให้ดำเนินการ เช่น การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี	√	*				*=4
2. กรณีร่วมพัฒนาคนให้สังคม และมีประโยชน์ต่อสังคมในวงกว้าง รัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนทั้งองค์กรและบุคคล เพราะถือเป็นการพัฒนาประเทศ เช่น สนับสนุนด้านเงินทุน บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	* √					*=5
3. ระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์			*		√	*=3
<b>แนวทางการแสวงหารายได้</b>						
1. จัดการศึกษาอบรมให้กับคนในวงวิชาชีพเดียวกัน		* √				*=4
2. บริการให้คำปรึกษาทางวิชาการและวิชาชีพ	*	√				*=5
3. การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สถานที่ และทรัพยากร		* √				*=4
4. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมองค์กรสู่ภายนอก		*		√		*=4
5. สร้างความร่วมมือทางธุรกิจและวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ	* √					*=5
<b>ค่าธรรมเนียมการศึกษา</b>						
1. บริษัทจ่ายให้ถ้าเป็นการฝึกอบรมพัฒนาทักษะตามจุดมุ่งหมายองค์กร	* √					*=5
2. บริษัทร่วมจ่ายหรือพนักงานจ่ายเอง หากเป็นเพิ่มเติมคุณวุฒิพนักงาน	* √					*=5
3. บุคคลภายนอกเป็นผู้จ่ายเมื่อต้องการเข้ามศึกษา	* √					*=5
4. รัฐมีส่วนร่วมจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาบางส่วน		* √				*=4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>4. องค์กร</b>						
<b>ลักษณะองค์กร</b>						
1. สามารถปรับยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์	* √					*=5
2. มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ เพื่อให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วม	√	*				*=4.5
3. การแบ่งศาสตร์การศึกษาเป็นคณะวิชาค้ำยันมหาวิทยาลัยทั่วไป				* √		*=2.5
4. การแบ่งศาสตร์การศึกษาไม่จำเป็นต้องเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไปมีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา เป็นการบริหารจัดการแบบหน่วยเดียว		* √				*=4
5. แบ่งหน่วยงานตามภารกิจ มีจุดมุ่งหมายสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรแม่		* √				*=4
6. องค์กรมีขนาดกระทัดรัด ไม่ซับซ้อน	* √					*=5
7. องค์กรมีลักษณะเป็นทั้งหน่วยงานปฏิบัติและหน่วยงานประสาน		* √				*=4.5
<b>ลักษณะการบริหารจัดการในองค์กร</b>						
1. มีการดำเนินงานแบบที่มงาน	* √					*=5
2. มีเอกภาพ แยกองค์กรบริหารเป็นอิสระจากองค์กรแม่พึ่งพาตัวเองได้		* √				*=4.5
3. หน่วยงานภายในองค์กรทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน	√	*				*=4.5
4. แต่ละหน่วยงานมีจุดรวมด้านนโยบายเดียวกัน มองเห็นภาพใหญ่ขององค์กร	√	*				*=4.5
5. บุคลากรมีความหลากหลายด้านประสบการณ์และความรู้	* √					*=5
6. บุคลากรในองค์กรมีจำนวนไม่มาก ส่วนใหญ่ทำหน้าที่ประสานงาน	* √					*=5
7. บุคลากรจากหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานเรียนการสอน การวัดประเมินผล การรับนักศึกษา		* √				*=4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบริษัท</b>						
1. หน่วยงานจัดการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ งานวางแผนการเงิน บุคลากร ธุรการ การตลาด การขาย ประชาสัมพันธ์	▼	*				*=4
2. หน่วยงานจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตร การจัดการ	* ▼					*=5
3. หน่วยงานวิจัยพัฒนาและผลิตนวัตกรรม	* ▼					*=5
4. หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะหลักการทำงาน	* ▼					*=5
5. หน่วยงานบริหารจัดการด้านความรู้และสารสนเทศ	* ▼					*=5
6. หน่วยบริการทางการศึกษา ได้แก่ งานบริการเทคโนโลยีการศึกษา เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่	▼ *					*=4.5
7. หน่วยปฏิบัติงานและประสานงานกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยทั่วไป ด้านประกันคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและอาชีพ เทียบโอนหน่วยกิต	* ▼					*=5
8. ห้องปฏิบัติการด้านภาษา คอมพิวเตอร์ และห้องทดลองเกี่ยวกับงาน	▼ *					*=4
9. ศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง	* ▼					*=5
<b>5. ผู้เรียน</b>						
<b>การกำหนดผู้เรียน</b>						
1. กำหนดตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์องค์กร	* ▼					*=5
2. เป็นระบบเปิดกว้างให้กับผู้สนใจเข้ามาเรียนทั่วไป		*	▼			*=4
<b>ประเภทผู้เรียน</b>						
1. พนักงานบริษัท	* ▼					*=5
2. กลุ่มผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดการ ผู้บริโภค ผู้แทนจำหน่าย บริษัทลูก องค์กรพันธมิตร คู่แข่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	* ▼					*=5
3. ผู้ที่เตรียมตัวสู่อาชีพ ได้แก่ นักศึกษาทั่วไป นักศึกษาฝึกงาน		*	▼			*=4
4. บุคคลทั่วไปที่สนใจต้องการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญทางอาชีพ		*		▼		*=4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>6. หลักสูตรและการเรียนการสอน</b>						
<b>ลักษณะหลักสูตร</b>						
1. มีการพัฒนาอย่างเฉพาะเจาะจง (tailor made) มุ่งตอบสนองความต้องการและเป้าหมายขององค์กร เน้นการนำความรู้มาใช้ในองค์กร	* ▽					*=5
2. มีจุดมุ่งหมายในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ	* ▽					*=5
3. เป็นหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะเป็นฐาน	* ▽					*=5
4. เป็นหลักสูตรแบบบูรณาการ สหสาขาวิชา	* ▽					*=5
5. เน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร	▽ *					*=4
6. มีความลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่พในระดับลึก	* ▽					*=5
7. เป็นหลักสูตรที่สร้างและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	* ▽					*=5
8. มีความยืดหยุ่น ทันสมัย ปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบได้ตลอดเวลา ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า และเทียบเคียงกับความเคลื่อนไหวในธุรกิจ	* ▽					*=5
9. กำหนดหลักสูตรจากความร่วมมือและความต้องการของหน่วยธุรกิจภายในองค์กร และความร่วมมือจากภายนอก	* ▽					*=5
<b>เนื้อหาหลักสูตร</b>						
1. ธุรกิจหลักขององค์กร	* ▽					*=5
2. ธุรกิจทั่วไป การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ		* ▽				*=4
3. สังคมศาสตร์และความรู้วิชาทั่วไป		* ▽				*=4
4. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นพลเมืองดีของสังคม		*				*=4
5. การพัฒนาทักษะทางภาษาและการสื่อสาร	* ▽		▽			*=5
<b>แนวทางการเรียนการสอน</b>						
1. การเรียนการสอนแบบการทำงานเป็นฐาน	* ▽					*=5
2. การเรียนแบบบูรณาการเนื้อหาและวิธีการ	* ▽					*=5
3. การเรียนแบบมีส่วนร่วม	▽ *					*=4.5
4. การเรียนโดยมีการวิจัยเป็นฐาน	* ▽					*=5
5. การเรียนรู้จากอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยี	* ▽					*=5
6. มุ่งพัฒนาทักษะ ความคิด การปฏิบัติ และการทำงาน	* ▽					*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
7. เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองมุ่ง เน้นให้ผู้เรียนมีสมรรถนะถึงระดับประเมิน (assessment) ได้	* ๗					*=5
8. สร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยน เปลี่ยนความรู้ร่วมกัน	* ๗					*=5
9. ผนวกวิชาเอกเข้ามาเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นโจทย์ในการ เรียนให้มากที่สุด	* ๗					*=5
10. ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำและอำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้	* ๗					*=5
11. ออกแบบการเรียนรู้ให้หลากหลาย รองรับวิธีการเรียนของ ผู้เรียนที่ต่างกัน	๗ *					*=4.5
<b>7. การมีส่วนร่วม</b> <b>แนวทางการมีส่วนร่วม</b>						
1. ดำเนินงานในรูปแบบ หรือคณะกรรมการในลักษณะภาคี ร่วมหรือเครือข่ายทั้งหน่วยการศึกษา ภาครัฐ ธุรกิจ อุตสาหกรรม สังคม และชุมชน	* ๗					*=5
2. กำหนดข้อตกลงร่วมกันให้ชัดเจนและเป็นระบบในรูปของ สัญญาการศึกษา	* ๗					*=5
3. มีตัววัดที่ชัดเจนเพื่อให้ทราบผลลัพธ์จากความร่วมมือ	* ๗					*=5
4. ก่อให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (win-win situation)	* ๗					*=5
5. สร้างความเชื่อมั่นและไว้ใจกัน มีความผูกพันต่อกัน	* ๗					*=5
3. มีผู้รับผิดชอบประสานงานความร่วมมือโดยตรงที่มี ทักษะในการสื่อสารดี	* ๗					*=5
<b>ลักษณะการมีส่วนร่วม</b>						
1. การมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (participation) ต่าง ๆ ดังนี้ - วางนโยบายและแผนดำเนินงาน	* ๗					*=5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
- กำหนดหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การวัด ประเมินผล และการวิจัย	* ▽					*=5
- การเป็นผู้สอน พี่เลี้ยง	* ▽					*=5
- การสร้างเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ	* ▽					*=5
- การส่งบุคลากรมาศึกษา	* ▽					*=5
- การใช้ทรัพยากร	* ▽					*=5
2. การมีส่วนร่วมกับภายนอก เน้นการให้ความร่วมมือ (cooperation) ดังนี้						
- การพัฒนาหลักสูตร	* ▽					*=5
- การจัดการเรียนการสอน	*	▽				*=5
- การใช้ทรัพยากร	* ▽					*=5
- การแลกเปลี่ยนความรู้	* ▽					*=5
- การสรรหาบุคลากร	* ▽					*=5
- การดูแลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	* ▽					*=5
- ค่าใช้จ่ายและรายได้		* ▽				*=4
8. เทคโนโลยีการศึกษา						
จุดมุ่งหมาย						
1. ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา	* ▽					*=5
2. ผู้เรียนไม่ต้องเข้าเรียนในชั้น ทำให้ไม่เสียเวลางาน		*	▽			*=4
3. ใช้เทคโนโลยีหลายรูปแบบเพื่อจูงใจผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ จากการปฏิบัติงาน	*	▽				*=5
4. ลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนในการจัดการศึกษา		*		▽		*=4
5. เพื่อจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารและการ เรียนการสอน		* ▽				*=4.5
6. เพื่อประโยชน์ในการปฏิสัมพันธ์ การเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยน ความรู้ในงาน	*	▽				*=4.5
7. เพื่อการค้นคว้าวิจัย	▽	*				*=4
8. เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคม		* ▽				*=4
9. เพื่อการทดสอบวัดความรู้และประเมินผล		* ▽				*=4

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<b>เกณฑ์การเลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษา</b>						
1. มีความเหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน	* ▽					*=5
2. มีประโยชน์ คุ่มค่ากับการลงทุน เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว มีราคาแพง	* ▽					*=5
3. พิจารณาเทคโนโลยีที่มีอยู่ก่อนและใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า	* ▽					*=5
4. ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียน	* ▽					*=5
<b>9. การวัดและประเมินผล</b>						
1. วัดและประเมินผลอย่างเป็นระบบ หลากหลายรูปแบบ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ	* ▽					*=5
2. วัดผลการบรรลุความต้องการและเป้าหมายขององค์กร	* ▽					*=5
3. วัดสมรรถนะของผู้เรียนเพื่อดูผลงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน	* ▽					*=5
4. วัดผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนเช่น พฤติกรรม ความคิดและทัศนคติต่อสังคม	* ▽					*=5
5. วัดประเมินผลผู้สอนและการดำเนินการเรียนการสอน	* ▽					*=5
6. นำระบบประกันคุณภาพเป็นแนวทางการวัดประเมินผล	▽ *					*=4.5
7. ยึดหลักความเป็นธรรมและความถูกต้อง	* ▽					*=5
8. นำการวัดผลการศึกษาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา แต่ไม่เป็นปัจจัยหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	▽ *					*=4
9. ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการวัดและประเมินผลโดยตรง		* ▽				*=4
10. การวัดผลการศึกษาที่ได้ปริญญาหรือคุณวุฒิต้องดำเนินการเป็นมาตรฐานโดยอิงเกณฑ์ของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป		* ▽				*=4.5
<b>10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>						
<b>แนวทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>						
1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจ และผลักดันให้เกิดความเข้าใจในทุกกระดับ	* ▽					*=5



ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
2. สร้างสรรค์แนวทางการประชาสัมพันธ์หลาย ๆ รูปแบบ	* ∇					*=5
3. ตั้งหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยตรง		* ∇				*=4
4. ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเข้มแข็ง มีความเข้าใจชัดเจน และโปร่งใส	* ∇					*=5
<b>วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>						
1. สร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มองเห็นประโยชน์ของการศึกษาทั้งส่วนบุคคลและองค์กร	* ∇					*=5
2. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีเกี่ยวกับการที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง และเป็นที่ยอมรับของสังคม	* ∇					*=5
3. เสนอกิจกรรมหรือผลสำเร็จให้เห็นเป็นตัวอย่าง	* ∇					*=5
4. ให้บุคลากรและผู้สนใจมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเข้าศึกษา ร่วมกิจกรรม	* ∇					*=5
5. เสนอผ่านสื่อต่าง ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น โทรทัศน์ จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต	* ∇					*=5
6. จัดกิจกรรมการประชุมสัมมนา นิทรรศการ	* ∇					*=5
7. สื่อสารให้บุคลากรเห็นว่าเป็นนโยบายสำคัญขององค์กรที่ต้องร่วมมือ	* ∇					*=5
8. ตั้งกฎระเบียบให้พัฒนาสมรรถนะหลักต่าง ๆ โดยผ่านการศึกษาในหลักสูตร		* ∇				*=4.5
9. จัดประชุมบุคคลในกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน เพื่อหาความต้องการในการสร้างหลักสูตร อันเป็นการสร้างความร่วมมือและประชาสัมพันธ์หลักสูตร	* ∇					*=5
10. เน้นการสร้างให้เกิดบรรยากาศการประสานประโยชน์จากการร่วมมือกับบุคคลภายในและภายนอก	* ∇					*=5

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
11. การจัดตั้งและการเปิดดำเนินการ						
1. ในกรณีมหาวิทยาลัยบริษัทที่จัดตั้งในลักษณะสถาบัน						
อิสระจะต้องดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยมีกฎระเบียบเฉพาะ ซึ่งมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการ		√				*=4.5
- มีหน่วยงานระดับชาติเฉพาะกำกับดูแลและส่งเสริมการจัดตั้ง เช่น จัดทำเอกสารและสื่อเผยแพร่ มีคู่มือการจัดตั้ง และทดลองทำมหาวิทยาลัยบริษัทต้นแบบ		√				*=4
- สมาคมวิชาชีพ่วมกำหนดกฎระเบียบการจัดตั้งและเปิดดำเนินการ		√				*=4
2. ในกรณีมหาวิทยาลัยบริษัทที่จัดตั้งแบบมหาวิทยาลัย						
ทั่วไป ต้องดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและการเปิดดำเนินการโดยอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	√	*				*=4
- ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐ	√	*				*=4.5
3. ในกรณีมหาวิทยาลัยบริษัทที่จัดตั้งโดยความร่วมมือกับ						
สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในรูปของสถาบันสมทบ จะต้อง						
ดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและเปิดดำเนินการตามระเบียบการเข้ารับสมทบของสถาบันอุดมศึกษา	√	*				*=4
- ดำเนินการภายใต้การบริหารจัดการและการกำกับดูแลของสถาบันหลัก	√	*				*=4
4. ในกรณีมหาวิทยาลัยบริษัทที่จัดตั้งโดยความร่วมมือกับ						
สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปในรูปของคู่สัญญา จะต้อง						
ดำเนินการดังนี้						
- จัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยอิงกฎระเบียบสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และสามารถให้ทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาคู่สัญญาเป็นข้อมูลในการจัดตั้งได้	√	*				*=4.5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการบริหารจัดการร่วมกัน โดยมหาวิทยาลัยบรรษัท มีอิสระในการจัดการ และมีองค์การบริหารจัดการเอง</li> <li>- ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษา</li> </ul>		*▽				*=4
<p><b>ลักษณะมหาวิทยาลัยบรรษัทที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอิสระ</li> <li>2. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> <li>3. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันสมทบ</li> <li>4. มหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันคู่สัญญา กับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> </ol>		*▽				*=4.5
2.			*▽			*=3
3.	▽		*			*=3
4.	▽	*				*=4
<p><b>12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา</b>  <b>แนวทางการรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะสถาบันอิสระ จะต้องดำเนินการดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงตามกฎระเบียบเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท (มหาวิทยาลัยบรรษัทให้ปริญญาเองได้)</li> <li>- ใช้เกณฑ์การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษาเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป แต่จัดระบบการปฏิบัติให้มีความสะดวกและคล่องตัว</li> <li>- มีองค์กกรกลางระดับชาติทำหน้าที่กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมิน และรับรองวิทยฐานะและรับรองมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัท</li> <li>- กลุ่มองค์กรธุรกิจหรือสมาคมวิชาชีพเข้ามาเป็นหลักในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ดำเนินการทดสอบ และให้การรับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ ส่วนรัฐทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการจัดดำเนินการ</li> </ul> </li> </ol>	*			▽		*=5
	*	▽				*=5
	*					*=5
		*▽				*=4.5

ข้อคำถาม	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
- ระบบประกันคุณภาพการศึกษาสามารถใช้ระบบคุณภาพขององค์กรได้		*	▽			*=4
- มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้รับการยอมรับและรับรอง ในระดับชาติและนานาชาติ และสามารถเทียบเคียงได้	*	▽				*=5
2. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทในลักษณะมหาวิทยาลัยทั่วไป จะต้องดำเนินการดังนี้						
- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป		*	▽			*=4.5
- หน่วยงานรัฐด้านอุดมศึกษาเป็นผู้กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมินและรับรอง	*		▽			*=5
3. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นสถาบันสมทบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป						
- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	*	▽				*=5
- สถาบันหลักรับผิดชอบดูแลการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญาของสถาบันหลัก) และมาตรฐานการศึกษา	*	▽				*=5
4. ในกรณีมหาวิทยาลัยบรรษัทซึ่งเป็นคู่สัญญากับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป						
- การรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษา อิงกฎระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป	*	▽				*=5
- มหาวิทยาลัยบรรษัทและสถาบันคู่สัญญาร่วมกัน ดำเนินการด้านการรับรองวิทยฐานะ (ให้ปริญญา ร่วมกัน) และมาตรฐานการศึกษา	*	▽				*=5
การเทียบโอนประสบการณ์						
1. มีการเทียบโอนประสบการณ์ของผู้เรียนมาเป็นหน่วยกิต โดยใช้ระบบสมรรถนะเป็นฐาน		*	▽			*=4

ข้อความ	5	4	3	2	1	หมายเหตุ
2. กลุ่มองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียน ทั้งในด้านการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมิน		*	▼			*=4.5
3. สถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ดำเนินการรับเทียบโอนประสบการณ์		* ▼				*=4
4. ระบบการเทียบโอนต้องร่วมดำเนินการเป็นเครือข่ายทั้งหน่วยงานของรัฐ สถาบันอุดมศึกษา สมาคมวิชาชีพ สถานประกอบการ	* ▼					*=5

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ  
 น.ท.หญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ**  
**เพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย**  
**EDFR รอบที่ 1**

**1. ผู้อำนวยการสำนักการเรียนรู้ ธนาคารออมสิน**

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

**1. แนวโน้ม**

มีแนวโน้มมากเพราะการบริหารจัดการในอนาคตเป็นการปรับตัวและความอยู่รอด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานในภาครัฐหมดยุค แนวคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบจะเข้ามาเชื่อมโยงทั้งธุรกิจและสังคม และโยงกับวิสัยทัศน์ของรัฐและประเทศ องค์กรมีชีวิตต้องผลิตคนให้เหมาะสมกับความต้องการนี้ ต้องรู้ความต้องการของประเทศและเลี้ยงตนเองได้ การเจริญเติบโตต้องมาจากบุคคล ระบบการแข่งขันมากขึ้น ระบบผูกขาดอยู่ไม่ได้ ดังนั้น แนวโน้มการศึกษาในลักษณะนี้ ต้องเกิดแน่ ๆ ในอนาคตรัฐจะต้องเป็นผู้สนับสนุน วิธีการดำเนินงานต้องมีกลไกเป็นการบริหารงานอย่างมีอิสระ

**2. การบริหารจัดการ**

การบริหารต้องสร้างระบบที่ชัดเจนเพราะพึ่งพาตนเอง มีมาตรฐานสากล ไม่ใช่ระบบครอบครัวหรือพี่รัฐ มีระบบ Cross Check ติดตามประเมินผล กระจายอำนาจการบริหารงาน การยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทุนมาจากหลายที่ ทุกระดับต้องสร้างกลไกยึดการมีส่วนร่วม ระดับบน ระดับล่างมี Connection เนื่องจากเน้นการมีส่วนร่วมองค์กรบริหารจึงเป็นลักษณะ Committee ในระดับต่าง ๆ ขององค์กร เป็นลักษณะเครือข่ายทั้งภายในและการสร้างพันธมิตร สมาชิกมาจากหลายด้านทั้งลูกค้า ชุมชน และภาครัฐ

**3. วิสัยทัศน์**

วิสัยทัศน์ควรกำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชีวิต เติบโต แข็งแรง ภารกิจควรมีการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นกลไกสำคัญให้กับประเทศในการสร้างคนในเรื่องการวิจัยพัฒนา ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทต้องอุดช่องว่างของการศึกษาที่มีอยู่ ผู้ที่ออกวิสัยทัศน์ควรมาจากคนที่ปฏิบัติ

**4. องค์กร**

องค์กรควรมีโครงสร้างสอดคล้องกับวิธีบริหารจัดการ ต้องปรับและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ มีโครงสร้างการบริหารแบบแบนราบ องค์กรไม่ต้องใหญ่มาก เป็นแบบ Network มีความเชื่อมโยงกันเป็นแบบ Committee เป็นแบบทีมงาน

## 5. ผู้เรียน

ประเภทผู้เรียนขึ้นกับวิสัยทัศน์ แผนงาน และยุทธศาสตร์ จะเป็นตัวกำหนด Target Group สถานที่มีความสำคัญน้อยลง

## 6. หลักสูตรและการเรียนการสอน

หลักสูตรไม่ควรมีมาตรฐานเดียวแต่ควรให้เหมาะกับ Concept และทิศทางของลูกค้า วิธีการเรียนการสอนต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับตัวธุรกิจและกับงาน การเรียนรู้ต้องโยงกับงาน ต้องใกล้ชิดกับงานมากขึ้น เช่น การฝึกงาน Mentor ต้องมีพันธมิตรกับชุมชนองค์กรต่าง ๆ

## 7. การมีส่วนร่วม

เป็นลักษณะการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การตัดสินใจ การทำงาน การประเมินผล และการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัวปัญญาเป็นแรงจูงใจ

## 8. เทคโนโลยีการศึกษา

การเรียนรู้เสริมมีส่วนสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้ ทั้งการเรียนรู้ทางไกล การเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้ดาวเทียม ฯลฯ

## 9. การประเมินผล

ใช้หลายลักษณะเช่น Pre-test, Post-test การประเมินตนเอง ให้หัวหน้าประเมิน ประเมินแบบ 360 องศา ผู้เกี่ยวข้องและลูกค้าประเมิน มีการติดตามผลดูพัฒนาการ ที่สำคัญคือเน้นการประเมินที่โยงกับงาน ต้องประเมินทั้งความรู้ และทักษะ ต้องมีมาตรฐานในแต่ละชุดวิชาว่าเกิดปริมาณและคุณภาพแค่ไหนจึงจะพอใจ นอกจากนั้นยังนำระบบการประกันคุณภาพมาเป็นแนวทาง

ในการประเมินผลได้ทั้งด้านการเรียนการสอน อาจารย์ นักศึกษา ว่าควรจะต้องทำอย่างไร จะตรวจสอบคุณภาพได้อย่างไร

## 10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ การประชาสัมพันธ์จากงานหรือกิจกรรมที่สำเร็จมีคุณค่าต่อบรรษัท สังคม ชุมชน และประเทศ จะได้ผลกว่า และเป็นความจริง

## 11. การเปิดดำเนินการ

กฎหมายเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ทุกคนอยู่ในระเบียบวินัย กำหนดโดยประชาชนและหน่วยงาน และใช้กำกับคนให้ปฏิบัติตาม ดังนั้นกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ควรเปลี่ยนแปลงได้ เพียงแต่ที่ผ่านมากำหนดจากกรอบความคิดเดิม ยังไม่มีการทำสิ่งใหม่ ถ้าทำเป็นกรณีตัวอย่างขึ้นมาจะเป็นตัวทดสอบกฎกติกาได้ ว่าสิ่งเดิมใช้ไม่ได้ ดังนั้น ถ้าจะเกิดขึ้นจริงต้องมีการทดลองทำมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นตัวอย่างขึ้นมาจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม กฎหมายจึงไม่ใช่เป็นอุปสรรคที่จะไม่ทำให้เกิด



## 12. มาตรฐานการศึกษา

เมื่อเป็นสถาบันการศึกษาต้องมีการประกันคุณภาพ และควรมีองค์กรภายนอกที่เป็นมืออาชีพเฉพาะเพื่อมาตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาของสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้

### 2. รองอธิบดีฝ่ายวิชาการ กรมราชทัณฑ์

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

#### 1. แนวโน้ม

มีความเป็นไปได้แต่ขึ้นกับสภาพเศรษฐกิจโดยเฉพาะการลงทุนในระยะยาวค่อนข้างยาก เพราะสถานการณ์ไม่แน่นอน นอกจากนั้นในเมืองไทยเป็นบริษัทในเมืองไทยเป็นบริษัทลูกซึ่งในต่างประเทศทำได้เพราะเป็นบริษัทแม่ สำหรับบริษัทไทยขีดความสามารถยังไม่ถึง และข้อจำกัดด้านการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมีมาก แต่มีความเป็นไปได้ที่บริษัทเมืองไทยมาลงทุนด้านการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยชินวัตร แต่ไม่ได้ปั้นชินวัตร แต่ทำเพื่อสังคมโดยกว้าง ไม่ได้เฉพาะเจาะจงเหมือนมหาวิทยาลัยบริษัท ในความเป็นไปได้จริง ๆ อาจยาก

แต่จะเกิดได้ถ้าบริษัทในไทยเห็นการลงทุนกับ Knowledge Management ก็จะมีความจำเป็น แต่บริษัทไทยมักไม่ลงทุนจะใช้บริการซื้อตัว เปลี่ยนองค์กรบ่อยเมื่อจะอยู่ไม่นานบริษัทก็ไม่กล้าลงทุน ดังนั้นส่วนใหญ่จึงให้ทุนการศึกษาไปศึกษาในมหาวิทยาลัย หรือทำหลักสูตรปริญญาเฉพาะกับองค์กรนั้น แต่ถ้าไปร่วมมือกับมหาวิทยาลัยก็มีความเป็นไปได้สูง

#### 2. การบริหารจัดการ

รูปแบบจะคล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยแต่คนบริษัทจะไปดูแล คณะกรรมการสภามาจากทั้งคนในองค์กร ธุรกิจในเครือ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สถาบันอุดมศึกษา ภายนอก บทบาทของสภา ฯ คือดึงทรัพยากรภายนอกมาช่วย ประชาสัมพันธ์ให้ภายนอกรับทราบ image ของบริษัท และเป็นที่ปรึกษาให้กับคณะผู้บริหารการดำเนินการ ในเรื่องกำหนดหลักสูตร วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

#### 3. วิสัยทัศน์

การตั้งวิสัยทัศน์แล้วแต่ละแห่งจุดมุ่งหมายคือความเป็นเลิศของการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

#### 4. องค์กร

ลักษณะองค์กรควรเป็น Flat Organization เป็นเครือข่าย เป็นองค์กรที่ไม่มีสายการบริหารงาน

ยาว ทำให้ดำเนินงานได้มาก ประหยัดค่าใช้จ่าย ปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพราะเป็นสถาบันที่รองรับภารกิจของบริษัท

#### 5. ผู้เรียน

พนักงานบริษัท ลูกค้า และบุคคลทั่วไป

#### 6. การมีส่วนร่วม

ควรจะต้องมีรูปแบบการมีส่วนร่วม ทำให้ประหยัดทรัพยากร ประชาสัมพันธ์ และประสานงานการมีส่วนร่วมให้เกิดผลส่วนหนึ่งทำในรูปสภา ฯ ที่จะได้มาร่วมคิดดำเนินการด้วยกัน

#### 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

มีหลักสูตรที่สามารถ Serve ให้องค์กรได้ ควรสอนในเรื่อง Core Business ขององค์กร เพื่อผลิตบุคลากรสนองความต้องการของเขา เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถผลิตคนที่ตรงกับงานได้ นอกจากนั้นควรจะมีหลักสูตรทางสังคมศาสตร์ และความรู้ทั่วไป ความรู้ทางธุรกิจทั่วไป เหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ไม่ใช่เรียนเทคนิคอย่างเดียวจะเป็นแค่ช่างเทคนิค คนที่จบมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาทางศิลปศาสตร์ด้วย และควรมีหลักสูตรที่สร้างให้คนมีความผูกพันต่อองค์กรและควรแทรกไปในหลักสูตร

วิธีการเรียนการสอนขึ้นกับวิชาที่เรียนวิชาทางปฏิบัติจะต้องทำในงานจริง การสอนบรรยายน้อยลง เน้นการทำงานกลุ่ม การฝึกปฏิบัติ OJT เพื่อให้ทำงานให้บริษัทได้ มหาวิทยาลัยลักษณะนี้เป็น practical มากขึ้น

#### 8. เทคโนโลยีการศึกษา

ในการเรียนสามารถเรียนด้วยตนเองได้ โดยเฉพาะองค์กรที่มีสาขามาก ๆ ทั่วโลก ไม่จำเป็นต้องมาเข้าชั้นเรียนสามารถเรียนในลักษณะ Online learning หรือ E-learning ได้ ทำให้คนที่เข้ามาเรียนกว้างขึ้น สามารถทำงานไปด้วยเรียนไปด้วยได้ ไม่เสียเวลาทำงาน เป็นการเรียนตลอดชีวิต และได้พัฒนาตนเอง ซึ่งปัจจุบันเมืองไทยมีความพร้อมในเรื่องการดำเนินงานทางเทคโนโลยีอยู่แล้ว

#### 9. การประเมินผล

ควรเหมือนกับในมหาวิทยาลัยทั่วไป ไม่แตกต่าง

#### 10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์ได้แก่การให้เข้ามามีส่วนร่วม การให้ได้เข้ามาเรียน เปิดชั้นเรียนให้กับบุคคลภายนอกหลาย ๆ กลุ่ม ไม่ใช่แค่การโฆษณา

#### 11. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

จะต้องมีการปรับบทบาทในเรื่องของการรับรองวิทยฐานะ ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัย

เอกชนได้มีการปรับเรื่องการพัฒนาเรื่องมาตรฐาน หน่วยงานของรัฐต้องทบทวนในเรื่องกฎระเบียบ ทั้งการดำเนินการจัดตั้งและมาตรฐานการศึกษา

### 3. รองกรรมการผู้จัดการบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

#### 1. แนวโน้ม

มีแนวโน้มความต้องการ การศึกษาในไทยไม่สอดคล้องระหว่างผู้ผลิตและผู้ใช้ นักศึกษาไทย มีความเชื่อมั่นในแนวความคิดที่ปฏิบัติ ไม่เห็นความสำคัญต่อการสร้างประโยชน์สำหรับองค์กร เอกชน จึงมองไม่เห็นความจำเป็น แต่ตลาดแรงงานต้องการ

#### 2. การบริหารจัดการ

การกำหนดสมาชิกของสภา ฯ ขึ้นกับการบริหารงานคณะกรรมการหรือบริษัท ขึ้นกับ Executive Committee เสิญบุคคลภายนอกที่มีความรู้เข้ามาเป็นสมาชิก

#### 3. วิสัยทัศน์

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องเป็นเป้าหมายเดียวกับองค์กร และมุ่งพัฒนาคนให้มี Competency สร้างกำลังแรงงาน ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการทำงานให้สังคม ต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปที่สร้างคนเน้นปริมาณแต่ไม่สนใจตลาดแรงงาน สร้างคนเฉพาะให้ออกไป ทำงานได้ทันที มีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

#### 4. การเงิน

ในระยะแรกบริษัทต้องดูแลไปก่อน ในอนาคตมีโอกาสที่เป็น Profit Center แต่ไม่มุ่งเน้น กำไรมากเกินไปเพราะการศึกษาถ้ามุ่งเน้นกำไรมากเกินไปจะทำให้ปรัชญาเปลี่ยนไป มีรูปแบบการจัดการแบบ Profit Center แต่ต้องไม่เน้นการแสวงหากำไร มองว่าการทำมหาวิทยาลัยบรรษัทจะทำให้องค์กรแข็งแกร่ง เป็นการ HRDและอาจมีเผื่อแผ่ให้กับสังคม ผลิตให้กับคนในวงการ

#### 5. องค์กร

แบ่งหน่วยงานคล้ายมหาวิทยาลัย มีคณะวิชา มีอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ดูแล ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน รองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลด้านการเงิน การรับนักศึกษา การบริหารทั่วไป บริหารทรัพย์สินและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ

แยกองค์กรเป็นการบริหารงานเป็นเอกเทศคล้ายมหาวิทยาลัยในกำกับ มีการบริหารงาน อิสระ บริษัทสนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณ สถานที่ บุคลากร

#### 6. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมภายนอกกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปด้านการเรียนการสอนและการพัฒนา

หลักสูตร การมีส่วนร่วมภายในได้รับความร่วมมือแต่ละหน่วยงานมีคนที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นครู อาจารย์และการส่งคนเข้ามารับการศึกษ การกำหนดหลักสูตร สิ่งที่จะได้คือ ความรู้ที่ได้จากคนขององค์กรเอง เพราะอาจารย์มหาวิทยาลัยจะไม่รู้เรื่องเฉพาะ จึงเน้นการมีครูภายในเป็นครูพี่เลี้ยงคอยดูแล ต้องเป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญในงานและให้ความรู้อย่างจริงจังจึงเป็นความร่วมมือในองค์กรที่เป็นไปได้

## 7. เทคโนโลยีการศึกษา

ใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านวีดิทัศน์ คอมพิวเตอร์ ซีดีรอม ระบบพีซีออนไลน์ สามารถใช้ระบบการสื่อสารจากส่วนกลางไปสาขาให้พนักงานได้รับรู้ จัดทำรูปแบบประชุมทางไกลผ่านวีดิทัศน์ มีการบรรยายถ่ายทอดสดไปยังภูมิภาคต่าง ๆ พร้อม ๆ กันโดยใช้การ สื่อสารดาวเทียม

## 8. การประเมินผล

ใช้การทดสอบทั้งข้อเขียนและภาคปฏิบัติ คู่มือการทำงานในเรื่อง Performance จากการทำงานว่าทำแล้วเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ในการสอบด้านวิชาความรู้ประเมินโดยสำนักฝึกอบรม แต่ถ้าสอบทางปฏิบัติ ให้หัวหน้างานเป็นผู้สอบประเมิน การวัด Competency ต้องดูจากการปฏิบัติการทำงานจริงต้องพัฒนามาจากการเรียนรู้ ประสพการณ์ที่ได้เรียนรู้และพัฒนาควรมีการนำประสบการณ์ไปเทียบโอนหน่วยกิตได้

## 9. ผู้เรียน

ในระยะแรกเฉพาะคนในองค์กรต่อไปเปิดโอกาสให้คนข้างนอกกลุ่มเป้าหมายรับนักศึกษาทั่วไปที่จบม.ปลาย ปวช. ถ้าเป็นระดับบัณฑิตศึกษาปริญญาโทให้บุคลากรที่อยู่ในธุรกิจใกล้เคียงมาเรียน

## 10. หลักสูตรและการเรียนการสอน

ใช้การสอนในเชิงทักษะ และการปฏิบัติ ควบคู่กับทักษะด้านความคิด การที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางทั้งปฏิบัติและบรรยาย การค้นหาความรู้โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย E-learning ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นตัวเสริมอนาคตใช้เทคโนโลยีล้วน ๆ เรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาให้บริษัทเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนมุ่งเน้นการวิจัยด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็น innovation และการบริหารโดยการวิจัยการตลาด วิจัยในองค์กร สำรวจทัศนคติความคิดเห็น ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยใช้ในการตัดสินใจในการบริหาร

หลักสูตรสำหรับพนักงานร้านเน้นการปฏิบัติ OJT พนักงานในหน่วยงานและผู้บริหารเน้นการจัดการ หลักสูตรปริญญาตรีเน้นทักษะในแต่ละด้าน แต่ละกลุ่มอาชีพ เช่น คอมพิวเตอร์ การจัดการธุรกิจค้าปลีก หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา MBA ด้านการจัดการธุรกิจค้าปลีก สาขาการเงิน

บัญญัติ เลขาธิการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในหลักสูตรการบริหารเน้นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นว่าทุกคนคือลูกค้า

### 11. การประชาสัมพันธ์

มุ่งเน้นเรื่องการสร้างพื้นความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบุคลากร ให้พนักงาน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้รับประโยชน์จากการศึกษา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ทราบเพื่อให้ได้รับการยอมรับ การจัดประชุม และนิทรรศการ

### 12. การเปิดดำเนินการ

สำหรับองค์กรต้องแยกมหาวิทยาลัยบรรษัทออกเป็นการบริหารเอกเทศเป็นอิสระ บริษัทสนับสนุนในเชิงนโยบาย งบประมาณ สถานที่ บุคลากร แต่การบริหารให้มีความเป็นอิสระบริหารงานด้วยตนเอง เลี้ยงตนเองได้ แต่ไม่แสวงหากำไร มุ่งเน้นเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ

สำหรับการเปิดดำเนินการเป็นสถานศึกษาปัจจุบันจะต้องทำตามข้อกำหนดที่ทบวง ฯ กำหนดซึ่งไม่สอดคล้องต่อลักษณะของการศึกษาในแบบนี้ ซึ่งต้องให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เข้ามาสังกัดทบวง ฯ ดังนั้น รัฐควรให้การสนับสนุนให้มีกฎหมายรองรับสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้ โดยมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้ดูแล รัฐสนับสนุนด้านการยกเว้น หรือการลดภาษี เงินที่มาสนับสนุนรายหัวเหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไป

การประกันคุณภาพ ให้สำนักฝึกอบรมประเมินผล หน่วยงานที่ใช้งานบัณฑิตเป็นผู้ประเมิน ให้ความเห็นว่าคุณภาพได้ตามต้องการหรือไม่ เข้าระบบการประกันคุณภาพของรัฐ ดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพขององค์กรมาดำเนินการได้

### 13. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

ควรมีหน่วยงานรับรองมาตรฐานการศึกษาขององค์กรธุรกิจเองและอาจมีคนของรัฐเข้ามาช่วยด้วย

## 4. ผู้อำนวยการส่วนบุคคลกลางบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

การใช้คำว่ามหาวิทยาลัยอาจทำให้เข้าใจไม่ถูกต้อง แต่เป็นการพัฒนาบุคลากร การจัดจะต้องเป็นเรื่องที่ทำแล้วสนองความต้องการขององค์กรจริง ๆ ทำให้เกิดการได้เปรียบด้านการแข่งขัน เกิดความรู้ เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ และต้องหาวิธีการให้พนักงานจะมีความรู้สึกในการเรียนรู้อย่างตลอด และจะต้องมีกลไกที่จะเป็นตัวผลักดันเช่น ระบบการให้รางวัล หรือหลักสูตรต่าง ๆ ที่

ผู้เรียนจะต้องเข้าศึกษาการจูงใจที่จะเกิดกับตัวพนักงานว่าเรียนแล้วจะได้อะไร ดังนั้น การสร้างให้เกิดองค์การการเรียนรู้จะต้องสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมหรือค่านิยมขึ้น

## 2. การบริหารจัดการ

จะมีผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรแต่ละด้านหรือหน่วยธุรกิจมาร่วมวางแผนการพัฒนาและการออกแบบหลักสูตร ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรว่าองค์กรจะโตไปยังทิศทางใด จะต้องเป็นหลักสูตรที่สนองความต้องการอย่างแท้จริง สำหรับองค์กรที่ไม่ใหญ่มากอาจต้องการที่ปรึกษาเพื่อมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แต่องค์กรใหญ่คนภายในจะเข้าใจและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะมากที่สุด

## 3. วิสัยทัศน์

ให้ถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เชื่อมมั่นในคุณค่าของคน และถือเป็นนโยบายในการดำเนินงานต่าง ๆ

## 4. การเงิน

ดำเนินการในลักษณะ Profit Center ทำแล้วจะต้องวัดผลได้ ในเรื่องการพัฒนาและการฝึกอบรมบริษัทเป็นผู้จ่าย ส่วนการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิผู้เรียนจ่ายหรือบริษัทร่วมจ่าย

## 5. องค์กร

การจัดองค์กรมองในมุมมองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 4 ส่วนคือ การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หน่วยบริหารงานบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หน่วยฝึกอบรม การจัดการด้านความรู้เพื่อให้ความรู้สามารถเก็บรวบรวมให้ได้หมดเพื่อให้บุคลากรมาดึงความรู้ไปใช้ นอกจากนั้นจะมีแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงได้ง่าย จะต้องสร้างความรู้ที่ต้องการการเรียนรู้ มีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และมีระบบนำไปสู่การเติบโตทางวิชาชีพ

## 6. หลักสูตรการเรียนการสอน

การพัฒนาหลักสูตรใช้ Competency Based ดูว่าบุคลากรมีช่องว่างตรงไหนที่จะต้องพัฒนาในสิ่งที่ขาด ทำเป็นแผนส่วนบุคคล

การพัฒนาคนอาจทำได้หลายวิธีเช่น การหมุนเวียนคนทำงาน ส่วนวิธีการเรียนการสอนที่สำคัญได้แก่ OJT เป็นการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ การ Coaching, Monitor การเรียนในชั้นที่มีการใช้กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายในชั้น การทำโครงการ

## 7. การวัดและประเมินผล

ต้องวัดตาม Competency ซึ่งบุคคลจะต้องแสดงให้เห็นได้ว่าจะสามารถทำงานได้ ใช้การ

ประเมินที่ผลลัพธ์เป็นหลักกว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เป็น Output Based การประเมินแบ่งเป็น ประเมินบุคคลดูที่ Competency ส่วนการประเมินงานดูที่แผนงานและผลของงาน

#### 8. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษามีจุดหมายในการได้ความรู้ใหม่ ๆ จากการทำการวิจัย

#### 9. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ใช้หลายวิธี จะเป็นการนำนโยบายจากระดับบนลงมาสู่ระดับล่างให้เข้าใจ เป็น Top Down การใช้ระบบแผนงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าซึ่งทุกคนจะต้องทำความเข้าใจและรู้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร

#### 10. การเปิดดำเนินการ

รัฐจะต้องมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน จะต้องเขียนเป็นกรอบกว้าง ๆ ว่าจะอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างไร ให้แต่ละองค์กรไปพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบท ไม่สร้างความรู้สึกรู้สึกว่าจะถูกตรวจสอบ

#### 11. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

รัฐควรมีการตั้งองค์กรการหรือให้กลุ่มวิชาชีพที่จะมาตรวจสอบว่าสถานประกอบการมีการทำจริงหรือไม่ เป็นการรับรองในระดับสถาบันซึ่งสามารถบ่งชี้ได้ว่าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาและมีคุณภาพ

### 5. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

#### 1. แนวโน้ม

องค์กรโทรศัพท์ที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และจัดตั้ง TOT Academy ซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่จะเตรียมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงคือจัดทำ OJT มากขึ้นและมีพนักงานบางส่วนที่จะต้องมาอยู่กับองค์กรที่ไม่เกี่ยวกับงานขององค์กรโทรศัพท์มากนั้น เช่นบริษัท ลูกต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับงานในองค์กรให้สามารถมีอาชีพอื่นได้ นอกจากนั้นยังมีวิสัยทัศน์ในการให้การศึกษากับบุคคลภายนอกและการให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกทางการศึกษา จึงทำในลักษณะของ Profit Center ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มในการจัดตั้งใกล้เคียงกับลักษณะของมหาวิทยาลัยบริษัท การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทขึ้นเองเป็นการรองรับความต้องการในการให้การศึกษากับพนักงานซึ่งมหาวิทยาลัยทั่วไปไม่สามารถสอนได้เนื่องจากไม่มีอุปกรณ์รองรับ การเรียนในสถานประกอบการสามารถทดลองใช้ทำงานจริงได้ ซึ่งสามารถเสริมให้กับบุคคลภายนอกที่อยู่ในแวดวงอาชีพได้สามารถศึกษาเรียนรู้ได้ สำหรับการให้การศึกษาดังกล่าวถึงขั้นปริญญาในช่วงแรกคงจะมี

ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอกก่อนเพื่อที่จะสามารถดำเนินการได้ทันที ดังนั้น แนวโน้มของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจึงมีความเป็นไปได้สูง

## 2. การบริหารจัดการ

มีลักษณะคล้ายสภามหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการที่มาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ผู้เชี่ยวชาญในวงวิชาชีพ และจากภายนอกเช่นสถาบันการศึกษา มี CEO เป็นประธานของสภา ฯ หรือคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการนี้มีบทบาทในกำหนดทิศทางและนโยบายการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทำหลักร่วมกับสถาบันต่าง ๆ การดำเนินงานต้องเน้นความยืดหยุ่น

## 3. วิสัยทัศน์

มุ่งให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ และศักยภาพที่จะประกอบวิชาชีพได้อย่างทัดเทียมกับบริษัทชั้นนำของในประเทศและต่างประเทศ ให้ทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ระยะเวลาเน้นการฝึกอบรม ให้เป็นที่ยอมรับของภายในและต่างประเทศ ในอนาคตเป็นสถาบันการศึกษาที่สามารถให้ประกาศนียบัตร และปริญญาได้

ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทมาจากภารกิจขององค์กรแม่ และให้การศึกษากับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร และรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ให้ทุกคนมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

## 4. การเงิน

การบริหารการเงินในระยะแรกต้องอิงองค์กรแม่ ในระยะต่อมหารายได้เองจากการจัดการศึกษาอบรม การให้คำปรึกษา การให้บริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ การดำเนินการในลักษณะเป็น Profit Center

องค์กรแม่สนับสนุนในลักษณะการเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่ง โดยจัดสรรงบประมาณให้ประมาณร้อยละ 3 ของผลกำไรสุทธิ

## 5. องค์กร

การจัดองค์กรมีหน่วยงานดังนี้ 1. หน่วยงานด้านวางแผน 2. คณะวิชา เช่น วิศวกรรมด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูล การบริหาร 3. ศูนย์การจัดการทางความรู้และเทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. หน่วยงานบริหารจัดการและการบริการการจัดฝึกอบรมและสัมมนา 4. หน่วยบริการทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น โสตทัศนอุปกรณ์ อาคารสถานที่ รถยนต์ ฯลฯ

บุคลากรที่ดำเนินการควรมีความหลากหลาย และให้บุคลากรส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

## 6. ผู้เรียน

จากบุคคลภายในและบุคคลภายนอกได้แก่ บุคคลทั่วไปในประเทศ และประเทศเพื่อน



บ้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ กลุ่มที่อยู่ในแวดวงวิชาชีพ ผู้ที่จะเตรียมตัวสู่อาชีพ

### 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

หลักสูตรเน้นวิชาที่เป็นเป้าหมายขององค์กร ให้ผลดีกับธุรกิจ วิชาทั่วไปเป็นรอง เน้นให้นำความรู้มาใช้กับองค์กร หลักสูตรเน้นลักษณะ E-learning ซึ่งจะต้องออกแบบเนื้อหาให้สามารถจูงใจผู้เรียน และเป็นแบบการสื่อสารสองทาง มีการจูงใจเป็นระยะ ๆ เช่นจากคำถาม สื่อ ภาพ สื่อผสม เป็นหลักสูตรที่ผู้เรียนสามารถเรียนเองได้ ไม่เสียเวลางาน

วิธีการเรียนการสอนเป็นรูปแบบบูรณาการ มีหลากหลายได้แก่ OJT การเรียนในชั้น การสัมมนา การอภิปราย การใช้อินเทอร์เน็ต การเรียนทางไกล เน้นการสอนที่สามารถนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้มากที่สุด

### 8. การมีส่วนร่วม

ในขั้นต้นมีส่วนร่วมกับร่วมกับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ องค์กรในวงวิชาชีพ การมีส่วนร่วมภายใน เชิญผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขามาเป็นอาจารย์ การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างเครือข่ายทางข้อมูลสารสนเทศ

### 9. เทคโนโลยีการศึกษา

เน้นการใช้ Internet การเรียนในลักษณะ Online หรือหลักสูตร E-learning ทำให้สามารถสอนได้ทั่วประเทศ ผู้เรียนไม่ต้องเดินทางเข้ามาเรียนที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและต้นทุน ปัจจุบันใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเสริมแต่ในอนาคตแนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีการศึกษาจะมาเป็นตัวหลัก ในการใช้เทคโนโลยีอะไรต้องพิจารณาจากหลักสูตร และกำหนดเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว และมีราคาแพงการเลือกใช้ต้องให้คุ้มค่ากับการลงทุน

### 10. การวัดประเมินผล

การวัดผลต้องทำให้เป็นมาตรฐานกรณีที่เป็นปริญญา ทำหลากหลายรูปแบบทั้งทางทฤษฎี และการปฏิบัติ เป็นลักษณะ Competency Based ได้แก่ การให้ทำจริง ฝ่าสังเกต การวัดทัศนคติ การสัมภาษณ์ การตั้งโจทย์ปัญหาให้แก้ ต้องตั้งหน่วยงานสำหรับวัดผลขึ้นโดยตรง มีการประเมินหลาย ๆ ระยะ คือ ก่อน ระหว่าง หลังการเรียน พิจารณาทั้งผลการประเมินจากการเรียนและผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีการประเมินตัวผู้สอนและการดำเนินการจัดการเรียนการสอนด้วย

### 11. การประชาสัมพันธ์

ดำเนินการสร้างความเข้าใจให้กับคนภายในและภายนอกได้เกิดความเข้าใจในภารกิจของ

องค์กร ต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบดำเนินการโดยตรง วิธีดำเนินงานใช้หลากหลายวิธีคือเผยแพร่ข่าวสารทางจดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต การจัดนิทรรศการ การจัดประชุมสัมมนา

## 12. การเปิดดำเนินการ

ควรมีการปรับข้อกำหนดการจัดตั้งสถาบันให้สอดคล้องและมีความเหมาะสมและคล่องตัวต่อการดำเนินการขององค์กรมากขึ้น

สิ่งที่ดำเนินการได้โดยอาจเป็นการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย มาศึกษาที่องค์กรบางวิชา ในการให้ OJT กับกลุ่มวิชาในแวดวงอาชีพสามารถดำเนินการได้ หรือผู้ที่สำเร็จใหม่ต้องการเตรียมประสบการณ์ก่อนสู่การทำงาน

## 13. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

ระบบประกันคุณภาพการศึกษาใช้ระบบเดียวกับระบบคุณภาพขององค์กร

การเทียบโอนประสบการณ์ ถ้าวัดเป็นรูปธรรมยาก นำระบบ Competency Based มาจับดู ทั้งทัศนคติและพฤติกรรม ว่าแต่ละสาขาต้องมี Competency Based อย่างไร แล้วทำเป็น Road Map ของแต่ละสาขา ทำระบบการวัดออกมาว่าเรามี Competency ตามที่กำหนดหรือไม่

## 6. รองผู้บัญชาการกองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

มีอยู่แล้วในสถาบันของรัฐ เช่น ทั้งกองบัญชาการฝึกศึกษา ยกเว้นโรงเรียนนายเรืออากาศ มีระบบการดำเนินการเพื่อการฝึกทักษะในอาชีพนั้น ๆ ถ้านำมาวัดผลในมหาวิทยาลัยก็เป็นความรู้ระดับปริญญาเหมือนกัน เพราะจะต้องสามารถซ่อมเครื่องบิน ถอดประกอบเครื่องบิน เครื่องยนต์ F-16 ซึ่งต้องมีความรู้ระดับปริญญา เพียงแต่ไม่ได้ให้ชั้น ถ้ามีมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ให้ปริญญาได้ก็น่าจะเป็นไปได้ หรือสถาบันวิชาการทหารอากาศชั้นสูงที่ดูแลด้านวิชาชีพทหาร ซึ่งนับเป็นบริบทของอาชีพทหารอย่างแท้จริง คนที่สอนอาชีพทหารอากาศอย่างแท้จริงได้แก่ โรงเรียนผู้ฝูง โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ อย่างโรงเรียนเสนาธิการทหารบกสอนได้ถึงปริญญาโท ความจริงทางกฎหมายให้แต่ทหารอากาศจะเห็นความสำคัญของการสร้างความชำนาญของคนมากกว่า จึงไม่ได้ทำ

### 2. การบริหารจัดการ

ต้องมีเอกภาพในการดำเนินการ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างอิสระ ไม่ต้องมากำกับดูแลตลอดเวลา จะกำหนดนโยบายหรือผลที่ต้องการให้เกิดแต่ให้สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางที่จะปฏิบัติ

### 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมาย ก็คือผลของเป้าหมายของบริษัทต้องการอะไร จะเป็นวิสัยทัศน์ที่สำคัญที่สุด เมื่อมีวิสัยทัศน์เช่นนั้น การศึกษาก็จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ การมีเป้าหมายจะทำให้มีปรัชญาในการดำเนินการ

### 4. องค์กร

ต้องยึดหลักการมีเอกภาพ และใช้หลักการจัดองค์กรเพื่อดำเนินการให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

### 5. ผู้เรียน

ประการแรกควรเป็นบุคคลในองค์กร ซึ่งมีระเบียบในการจัดองค์กร ทำให้สามารถกำหนดจำนวนและคุณลักษณะของผู้ที่จะมาศึกษาได้ เพราะการจัดการขององค์กรได้มีการคัดเลือกบุคลากรมาแล้วและจะสอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมขององค์กร

### 6. หลักสูตรและการเรียนการสอน

เป็นสิ่งที่ต้องการให้รู้อะไร ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและเนื้อหาขององค์กร

### 7. การมีส่วนร่วม

ควรมีบรรทัดฐานในการกำหนดข้อตกลงร่วมกันของการมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ ให้ชัดเจน ดังนั้นการร่วมมือกับองค์กรภายในหรือภายนอกถ้าเป็นในรูปการทำสัญญาจะมีความเป็นระบบและต้องสร้างความเข้าใจระหว่างกันให้ชัดเจน ใช้หลักการสากลคือ MOU

### 8. เทคโนโลยีการศึกษา

การดำเนินการในการใช้เทคโนโลยีการศึกษาต้องคำนึงถึงการใช้ประโยชน์ และการตามให้ทันความก้าวหน้า จึงต้องเลือกใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสมกับหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน

### 9. การวัดและประเมินผลการศึกษา

ใช้วิธีการประเมินค่าทุกประการในกระบวนการศึกษา ไม่ใช่การสอบเพียงอย่างเดียว เน้นการเป็นธรรมและการถูกต้อง

### 10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ควรทำโดยมีเป้าหมายคือทำด้วยความแข็งแรงและมีความเข้าใจ มีความชัดเจนและโปร่งใสให้รู้ทั่ว การไม่ชัดเจนทำให้เกิดทัศนคติที่เสียต่อผู้อื่น

### 11. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

ไม่สำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะหากทำดีแล้วสามารถใช้ในองค์กรได้ แต่สำคัญสำหรับการควบคุมการปฏิบัติ ถ้าหากให้องค์กรโตขึ้นโดยรัฐไม่ควบคุมอาจครอบงำได้ ไม่ได้มีกฎที่เข้าไปข้องเกี่ยว แต่ไปเพิ่มประสิทธิภาพ การมีกฎเพื่อให้รัฐสามารถควบคุมทุกสิ่งในประเทศ ไม่ให้ไร้การควบคุม แต่

ควบคุมเฉพาะกำไร ขาดทุน ความมีประสิทธิภาพ ความดี ความงาม แต่ไม่ได้ควบคุมแนวทางปฏิบัติ ไปออกกฎเกณฑ์ที่ควบคุมจุดนั้น ถ้าควบคุมไม่ได้จะเกิดปัญหา

## 7. รองผู้ว่าการด้านบริหาร การรถไฟแห่งประเทศไทย

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

ในสังคมไทยการเรียนต่อเนืองย่น้อย ต้องได้รับการส่งเสริมจากภายนอกที่จะจัดหลักสูตรให้ส่วนใหญ่ไปศึกษาต่อเสร็จแล้วก็จะหยุด การพัฒนาตัวเองยังไม่มากนัก แนวโน้มในไทยจะเกิดขึ้นแต่ไม่มาก ยกเว้นองค์กรเอกชนที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา สังคมต้องแข่งขันต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา แนวโน้มของการจัดตั้งหรือไม่ขึ้นกับความต้องการขององค์กร ที่ต้องการสร้างขึ้นเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร หน่วยงานที่จะเกิดต้องเป็น Mass จริง ๆ และในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันคนไม่มีงานทำจะมาศึกษาต่อเอง เพิ่มวุฒิตัวเองแล้ว หน่วยงานจึงสามารถเลือกคนได้มากและไม่ต้องพัฒนาวุฒิพนักงาน

### 2. การบริหารจัดการ

เป็นลักษณะคณะกรรมการไม่ถึงขั้นเป็นสภามหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการนี้มีลักษณะผสมผสานจากบุคคลทั้งภายนอกและภายในองค์กร คนนอกอาจมาในลักษณะของผู้บริหารหรือที่ปรึกษา เช่น จากสถาบันอุดมศึกษา เพื่อมาให้มุมมองและประสบการณ์กับบริษัท ช่วยออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอน กลุ่มของคณะกรรมการไม่ต้องใหญ่นักและให้ความสนใจในเรื่องนี้จริง ๆ ประธานเป็น CEO ขององค์กร CEO ต้องรู้คุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาและมีส่วนร่วมและส่งเสริมในการดำเนินการและงบประมาณต่าง ๆ บทบาทของ CEO นี้ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะส่งเสริมให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างดี

### 3. วิสัยทัศน์

เกณฑ์ในการคัดเลือกต้องดูจากจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ ภารกิจควรแตกต่างกันไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไป เพราะถ้าเป็นมหาวิทยาลัยของบริษัทต้องการสิ่งที่เฉพาะมาตรง ๆ ไม่ต้องการความรู้ระดับกว้าง เพื่อออกมาเป็น Specialist

### 4. การเงิน

ในการบริหารการเงินบริษัทควรรับผิดชอบเอง รัฐไม่ควรมาร่วมรับผิดชอบเพราะเป็นเรื่องของเอกชนเอง เอกชนเป็นผู้ได้รับผลเอง จึงต้องยืนอยู่บนขาตนเองได้ งบประมาณส่วนหนึ่งได้รับการช่วยเหลือจากองค์กรแม่ ส่วนหนึ่งได้จากการหารายได้เช่น จากการเปิดหลักสูตรอบรมให้กับคนในวิชาชีพเดียวกัน ให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์

## 5. ผู้เรียน

กลุ่มเป้าหมายขึ้นกับนโยบายของบริษัทว่าต้องการพัฒนาใคร เป็นพนักงานในองค์กร ลูกค้า

## 6. การมีส่วนร่วม

สิ่งสำคัญคือการจับมือระหว่างสถานประกอบการกับสถาบันการศึกษา ให้ดำเนินการแบ่งปันทรัพยากร และใช้ประโยชน์ร่วมกันให้มากที่สุด จะทำให้เกิดความคุ้มค่า

## 7. หลักสูตรการเรียนการสอน

การกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร การเรียนการสอนจะมีความหลากหลายทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การออกไปหาประสบการณ์จากภายนอก เน้นการปฏิบัติและใช้กรณีศึกษา เพื่อนำมาให้เห็นปัญหาและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน แต่พบปัญหาที่เรียนในองค์กรคือ การศึกษาในเฉพาะในแวดวงทำให้มองภาพไม่กว้างและครอบคลุม

## 8. องค์กร

ลักษณะองค์กรโดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องเหมือนมหาวิทยาลัย แต่มุ่งเน้นให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ถ้าดำเนินการไปได้มากจนถึงระดับหนึ่งก็จะใช้รูปแบบขององค์กรทางการศึกษาได้

## 9. เทคโนโลยีทางการศึกษา

ควรนำ IT เข้ามาช่วยในการทำ MIS, EIS ด้านการเรียนการสอนใช้ในการอบรมคอมพิวเตอร์ เพราะนอกจากการเรียนการสอนแล้วเป็นการนำมาช่วยในการบริหารได้ การกำหนดว่าจะใช้เทคโนโลยีอะไรต้องดูความต้องการและสาขาที่จะเรียนให้สอดคล้อง

## 10. การวัดและประเมินผล

การวัดผลทำทั้งในขณะที่เรียนและหลังจากกลับเข้าทำงาน ดูความมีประสิทธิภาพในการทำงาน การวัดผลอาจผูกกับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

## 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

การสื่อสารต้องนำคนมาเป็นที่เห็นถึงแนวคิดว่ามนุษย์ต้องมีการพัฒนา สร้างภาพที่ดีให้ต้องการเข้ามาเรียนด้วยตนเอง และให้มองว่าได้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคคล ให้เข้ามามีส่วนร่วมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัท

## 12. การเปิดดำเนินการ

ควรจะมีการปรับระเบียบหรือข้อกำหนดในการเปิดดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับธรรมชาติของสถานประกอบการ

## 13. มาตรฐานการศึกษา

หากจะต้องการคุณวุฒิหรือปริญญาก็ต้องทำตามกฎเกณฑ์ของรัฐที่ตั้งไว้ แต่จริง ๆ แล้ว

องค์กรต้องการพัฒนาเฉพาะเพื่อนำไปใช้ในงาน การทำเป็นทางการหรือได้ปริญญาคงจะไม่ใช่เป้าหมายหลัก เพราะจะต้องมองเรื่องของการลงทุนและการคุ้มทุนด้วย

## 8. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

มีแนวโน้มแต่จะต้องมีคนทดลองทำให้เห็นผลก่อน จึงจะแพร่ขยายในวงกว้าง แต่ต้องดูก่อนว่าการฝึกอบรมทำได้ดีหรือยัง ถ้ายังไม่ดีการทำในรูปแบบนี้ยังไกล การดำเนินการควรมีกกลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพมาร่วม แต่ละธุรกิจจะมีความเฉพาะของความชำนาญในแต่ละวิชาชีพ ถ้าจะทำจะเป็นกลุ่มของผู้ประกอบการวิชาชีพ หรือว่าเป็นแต่ละอุตสาหกรรม ว่าแต่ละอุตสาหกรรมจะมีแนวการพัฒนาคนให้เป็น Professional ได้อย่างไร เช่น banking ก็มีความเฉพาะของกลุ่มและมีกลุ่มวิชาชีพในกลุ่มเองก็อาจองค์กรแบบนี้มาทำการอบรม เพื่อสำหรับคนที่เลือกกว่าอยากจะมี Career Path แบบนี้ แต่อีกในอีกทางมองว่า บางอย่างทีกลุ่มแบงก์ก็ทำที่ฝึกอบรมคนอาชีพใช้กับกลุ่มอื่นได้เหมือนกัน ก็จะมาร่วมกันทำการอบรม หรือพัฒนาคนให้มีมุมมองกว้างขึ้น ไม่มีศาสตร์อะไรที่ติดกับของตนเองทำอย่างเดียว แต่จะดึงความรู้ใหม่หรือแนวทางใหม่ ๆ ทีแต่ละกลุ่มมา Share ได้ ซึ่งคนที่พัฒนาตรงนี้ได้ต้องมีวิสัยทัศน์ ความรู้บางอย่างที่เหนือกว่าคนพอที่จะหยิบจุดเด่นของแต่ละอันมาผสมผสานกันได้ และอาจกันรูปแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้ ซึ่งเป้าสำคัญหมายถึงการพัฒนา Performance หรือ Productivity ให้เกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันเศรษฐกิจของโลกไม่ดี อัตราการจ้างงานต่ำ อาจทำให้ไม่มีคนมาร่วมมือในสิ่งใหม่ แนวโน้มรูปแบบนี้คงจะไม่เกิดในช่วงใกล้ ๆ นี้ แต่ถ้ารัฐจะสนับสนุนให้เกิดขึ้นแล้วนำคนที่มีความสามารถที่ตรงนี้ก็มาทำได้เลย โดยเฉพาะด้านสถาบันการเงิน จะลดต้นทุนและมีมาตรฐานในการทำธุรกิจการเงินได้ทั้งระบบ มาร่วมกันทำด้วยกัน

### 2. การบริหารจัดการ

องค์กรบริหารจะมาจากทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ที่สำคัญคือกลุ่มผู้ที่มาดำเนินการต้องเป็นผู้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วมจริง ๆ จะต้องสานต่อในสิ่งที่คิดอย่างต่อเนื่อง

### 3. วิสัยทัศน์

ต้องรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยบรรษัทตั้งมาเพื่ออะไร แล้วพัฒนามาเป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งต้องดูที่เป้าหมายขององค์กรและพัฒนาไปให้ถึง มีลักษณะที่ทำให้เกิดความท้าทายในการดำเนินการ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรแม่

#### 4. การเงิน

ในการดำเนินการไม่มีใครมาสนับสนุนได้ตลอด ตัวนำคือความรู้และคุณภาพของคนที่จะฝึก แต่ต้องสามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง ดังนั้น ต้องมีวิธีการหารายได้ ซึ่งต้องอิงด้วยคุณภาพ ธุรกิจการศึกษาเป็นธุรกิจที่ไม่มุ่งหวังกำไรแต่ต้องสามารถเลี้ยงตัวได้ การทำคุณภาพคนให้สามารถเตรียมสิ่งดี ๆ ให้ของที่เขายากได้ มีคุณภาพให้กับธุรกิจได้ รัฐควรให้การสนับสนุน ส่งเสริม ในด้านต่าง ๆ เช่น การยกเว้นภาษี ควรใช้วิธีการลงทุนแล้วเลี้ยงให้ตนเองได้มากกว่าการระดมทุนจากแหล่งอื่น ๆ

การดำเนินงานในลักษณะนี้เป็นทิศทางการพัฒนาของประเทศ รัฐจึงควรสนับสนุนด้านต่าง ๆ และมีบทบาทในเรื่องการยกเว้นภาษี การให้เงินสนับสนุน

#### 5. ผู้เรียน

พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดหาเพราะองค์กรจะทำธุรกิจคนเดียวไม่ได้ จึงต้องให้เขามีความรู้ด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับความสมัครใจและเห็นประโยชน์

#### 6. การมีส่วนร่วม

เลือกผู้มีส่วนร่วมที่ดี ๆ ที่จะมาช่วยคิด มีความใส่ใจจริง

#### 7. หลักสูตรการเรียนการสอน

ได้จากการหาความต้องการของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ลักษณะการเรียนการสอนขึ้นกับวัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร ใช้การเรียนจากการใช้สถานการณ์จำลอง การปฏิบัติจริง การอภิปราย การสัมมนา

#### 8. เทคโนโลยีการศึกษา

ต้องมีการใช้สื่ออย่างหลากหลาย เช่น การเรียนรู้ผ่านโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต e-learning ซึ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง

#### 9. การวัดประเมินผล

จุดสำคัญในการวัดประเมินผลคือต้องเชื่อมโยงกับ Performance ว่าเข้ามาเรียนรู้ต้องมีทักษะ และ Performance ดีขึ้น ทำงานได้ดีขึ้น การประเมินผลการทำงานกับการอบรมสำคัญไม่อย่างนั้นจะประเมินไม่ได้ ต้องทำ Performance Management System การวัดผลการทำงานได้ ต้องตั้งเป้าหมาย และในเป้าหมายที่จะถึงต้องมี Competency อะไรที่จะใช้ในการทำงาน มีส่วนที่เป็น soft skill ที่คนต้องพัฒนา และถ้าพัฒนาได้ดีก็จะเชื่อว่าทำงานมี Output ดี ถ้าทำการอบรมแล้วพัฒนา performance ไม่ดีก็จะเป็นการสูญเปล่า และหาเหตุผลการในอบรมไม่ได้

#### 10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ใช้จดหมายข่าว โทรทัศน์ และส่งผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในหลาย ๆ รูปแบบ

## 11. การเปิดดำเนินการ

ในมุมมองขององค์กรจะต้องมีเป้าหมายชัดเจน และมีทีมงานที่ดีให้เกิดผลจริง ๆ หาผู้มีส่วนร่วมดี ๆ ที่จะมาช่วยคิด มีความใส่ใจจริง

## 12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

กลุ่มองค์กรวิชาชีพเข้ามาร่วมดำเนินการในด้านการรับรองมาตรฐานการศึกษาทางวิชาชีพ องค์กรวิชาชีพดำเนินการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมกับหน่วยกิตการเรียน ในการดำเนินการต้องทำให้เกิดมาตรฐานสากลให้ได้รับการยอมรับได้กับสถาบันในระดับโลกสามารถ Benchmark ได้

## 9. รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

รูปแบบที่เกิดขึ้นใหม่ของมหาวิทยาลัยบรรษัทในไทยน่าเป็นการผสมผสานจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยบรรษัทในต่างประเทศและความต้องการหรือบริบทของไทย ภาพที่เกิดขึ้นจะเป็นความร่วมมือของสถาบันการศึกษาที่มีการดำเนินการแบบมหาวิทยาลัยในกำกับที่เข้าใจถึงความต้องการของภาคเอกชนกับสถานประกอบการ มาร่วมดำเนินการออกแบบหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการ ซึ่งสถานประกอบการไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มให้มาก สามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน ยกมหาวิทยาลัยเข้าไปในองค์กร ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความใส่ใจในลูกค้า เข้ามาดูความต้องการและจัดหลักสูตรร่วมกัน เกิด Win-win situation จะทำเป็นลักษณะของ Consortium ในอนาคต

### 2. การบริหารจัดการ

เป็นลักษณะของคณะกรรมการดำเนินงาน ที่ประกอบด้วยผู้บริหารของบริษัท ตัวแทนจากมหาวิทยาลัยทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3. วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยบรรษัทต้องมุ่งเน้นการให้สติปัญญากับคนคือให้มีวิสัยทัศน์ ทัศนคติและการทำงานที่ถูกต้อง และที่สูงขึ้นคือ มี Competency ให้การศึกษาผลิตคนที่สังคมอยากเห็น ซึ่งถ้าคนมีปัญญาจะทำให้เกิดคุณภาพของชีวิต จะทำให้แก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมในที่สุด ซึ่งการศึกษาโดยทั่วไปไม่สามารถตอบสนองตรงจุดนี้ได้เท่าที่ควร ดังนั้นต้องเป็นการศึกษาในลักษณะ Demand Driven ตอบสนองความต้องการปัญหาขององค์กร สร้างคนขององค์กรที่ตรงตามความต้องการ และสามารถพยากรณ์คนข้างหน้าได้ว่าจะสร้างคนแบบใดเท่าไร



ภารกิจมุ่งเน้นการสนองความต้องการขององค์กร การวิจัยและพัฒนาต้องเป็นลักษณะ Customize ดูจากปัญหาองค์กร มีจุดมุ่งหมายให้เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ เป็นการวิจัยเชิงพาณิชย์ การวิจัยต้องเป็น R&D นำมาใช้ในงานได้

#### 4. เงินทุน

รัฐควรเข้ามาสนับสนุนโดยกำหนดเป็นนโยบายในการช่วยเหลือเหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไป การสนับสนุนเงินทุนช่วงเริ่มต้น 70: 30 และการลดหย่อนภาษี

การเริ่มพิจารณาการสนับสนุนควรมาจากรัฐ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ในส่วนของการที่ให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความร่วมมือกับภาคเอกชน การสนับสนุนนี้จะชี้ให้เห็นถึงการดำเนินการศึกษาในลักษณะของการให้ความสำคัญต่อ Customer และ Supplier มากยิ่งขึ้น

#### 5. องค์กร

แบ่งหน่วยตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบริษัท

#### 6. ผู้เรียน

พนักงานองค์กรและบุคคลทั่วไป

#### 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

การพัฒนาหลักสูตรต้องร่วมกันดำเนินการระหว่างองค์กรและมหาวิทยาลัยทั่วไปที่ให้คำปรึกษา เนื้อหาในหลักสูตรเกิดจากความต้องการของภาคเอกชน หลักสูตรเป็นแบบบูรณาการ

ผู้สอนได้แก่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กร อาจารย์มหาวิทยาลัยดำเนินการร่วมกัน

การเรียนการสอนเป็น Work Based Learning ฝึกงานในที่ทำงานจริง การใช้กรณีศึกษา การสัมมนา

#### 8. การมีส่วนร่วม

การเห็นค่าความสำคัญของความร่วมมือ ควรก่อให้เกิดสภาพแบบ Win-win situation ผู้บริหารระบบความร่วมมือจะต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย เน้นคุณภาพมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

#### 9. เทคโนโลยีการศึกษา

นำเทคโนโลยีการศึกษามาใช้หลายรูปแบบให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนการสอนเช่น

CD-ROM

#### 10. การประเมินผล

ต้องนำมาตรฐานของ สมศ.มาจับ สามารถประกันคุณภาพได้ เนื่องจากจะต้องถูกประเมินเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป

## 10. รองประธานบริหาร บริษัทสมบูรณักรูป จำกัด

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

แยกได้ 2 ประเด็น กลุ่มผู้ประกอบการที่ให้ความสนใจและมองเห็นคุณค่าของคน จะมีแนวโน้มมาก สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการที่มุ่งหวังเพียงผลการดำเนินการโดยไม่ใส่ใจเรื่องคน อาจเกิดขึ้นได้ยาก ต้องช่วยกันเปลี่ยนแนวความคิดเสียก่อน

### 2. การบริหารจัดการ

ควรให้มีความแตกต่าง โดยเฉพาะเรื่องของความซับซ้อนยุ่งยากและขั้นตอนการดำเนินการ ธุรกิจต้องการความคล่องตัวรวดเร็ว ควรทำในรูปแบบ Committee ง่าย ๆ

### 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ควรอิงเป้าหมายธุรกิจ เช่น ก้าวสู่ World Class คนต้องถูกพัฒนา ยกกระดับพื้นฐานการศึกษา ทำได้ดี เก่งและไม่หยุดนิ่ง

### 4. การเงิน

สำหรับประเทศไทย ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ที่ต้องผลักดัน ควรได้รับการสนับสนุนทางการเงินหรือสิทธิทางการลดหย่อนภาษี เพื่อเป็นแรงจูงใจในการดำเนินการ และทำเหมือนเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่ง ซึ่งต้องการประมาณการรายได้ รายจ่าย ควรเริ่มจาก Scope เล็ก ๆ ที่เป็นไปได้ และสนองนโยบายบริษัท

### 5. การจัดองค์กร

มี Head มี ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ เหมือนองค์กรธุรกิจ ขึ้นอยู่กับขอบข่ายงาน ข้อสำคัญมีผู้เชี่ยวชาญการศึกษา และการมีส่วนร่วมกับสถานศึกษาภายนอก

### 6. ผู้เรียน

ได้แก่ Stakeholder องค์กรท้องถิ่น หรือ/และกลุ่มบริษัทข้างเคียง นอกเหนือจากการบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็น Main

### 7. หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน

ยึด Corporate Goal และแตกแยกรายละเอียดออกมา พร้อมทั้ง Benchmark ดู Movement ของตลาดในธุรกิจเดียวกันด้วย

### 8. การมีส่วนร่วม

มีคณะกรรมการลักษณะของภาคร่วมหรือเครือข่ายทั้งองค์กร สังคม ชุมชน สถาบันการศึกษา และรัฐ รวมทั้งสมาคมอุตสาหกรรม

### 9. เทคโนโลยีการศึกษา

มองจากกลุ่มผู้เรียนเป็นหลัก ในการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่ยาก เพราะฉะนั้นต้องพยายาม

หลาย ๆ แบบ ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง OJT, Workshop, Case study ใช้การเรียนแบบ Online เรียน จากดาวเทียม

#### 10. การวัดและประเมินผล

วัดผลทั้งก่อนและหลัง เกี่ยวกับ ความรู้ที่ได้ การพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง ผลรวมของบริษัท อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี CSF ของ มหาวิทยาลัยบรรษัทน่าจะอยู่ที่ Profit และ Success ของผู้เรียน และ Outcome ของธุรกิจ

#### 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

Innovative PR ในหลาย ๆ รูปแบบ โดยเฉพาะ End Result จากการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ส่งผลถึงพนักงานเองและบริษัท

#### 12. การเปิดดำเนินการ

เมื่อไรก็ได้ที่มีความพร้อม และทุกคนมาร่วมได้ทั้งในรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปตาม ความเหมาะสม

#### 13. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

การจับมือกันของภาครัฐและสถาบันการศึกษาเป็นสำคัญ และควรมีการ Certify ประสพ การณ์เพื่อปรับเทียบได้ เพราะฉะนั้นความยืดหยุ่นของกฎเกณฑ์ของการศึกษาลักษณะนี้จะต้องมี

### 11. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

#### 1. แนวโน้ม

ปัจจุบัน มจร.มีการเรียนการสอนในลักษณะความร่วมมือกับกลุ่มสาขาอุตสาหกรรมในการ ศึกษาในระดับปริญญาโท ในช่วงเรียนพื้นฐาน 1 ปี เรียนในมหาวิทยาลัยช่วงวิจัยอีก 1 ปีอยู่ในโรงงาน โดยใช้โจทย์ของโรงงานเป็นปัญหา มีการสอนร่วมกันอาจารย์มหาวิทยาลัยลงไปดูแลที่โรงงานด้วย จะคล้ายกับมหาวิทยาลัยบรรษัทเหมือนกัน แต่จะเป็นการผลิตให้คนสามารถไปทำงานที่ใดก็ได้ โดยวงกว้างไม่ผลิตให้เฉพาะบริษัทใด

สำหรับมหาวิทยาลัยบรรษัทในไทยในระยะแรกคงร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา เพราะว่า กฎหมายให้สถาบันการศึกษาสามารถให้วิทยฐานะได้ ในพรบ.แห่งชาติใหม่จึงให้เอกชนจับมือกับ สถาบันการศึกษาได้ คงต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการได้รับการยอมรับจากสังคม และการจับมือกับ สถาบันอุดมศึกษาจะทำให้ช่วยลดค่าใช้จ่ายลงจากการที่บริษัทจะต้องมาจัดเองหมด

## 2. การบริหารจัดการ

หากจัดเป็นรูปแบบสถาบันสมทบจะเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยแต่มี Board of Trustee ออกมาต่างหาก เพราะสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีสิทธิจัดตั้งสถาบันสมทบได้และมอบอำนาจการบริหารจัดการเบ็ดเสร็จอยู่ที่วิทยาลัยสมทบเพียงแต่การอนุมัติปริญญาและการตั้ง Board of Trustee จะต้องได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

## 3. วิสัยทัศน์

ในต่างประเทศบริษัทที่ทำมหาวิทยาลัยบรรษัทมีฐานการขายใหญ่ สามารถลงทุนเรื่องนี้ได้ และไม่ต้องการนำคนที่ผลิตทั่วไปมาเรียนใหม่ แต่ในเมืองไทยบริษัทลักษณะนี้มีอยู่ไม่กี่กลุ่มที่ทำได้เอง

## 4. การเงิน

ถ้าเป็นแบบมีส่วนร่วมแล้วผลิตคนให้คนอื่นด้วยก็ควรจะได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ แต่ถ้าผลิตเพื่อใช้เองก็ต้องลงทุนเอง แต่ถ้าเป็นสถาบันสมทบก็คงจะใช้ทรัพยากรของรัฐ ในการสนับสนุนจากรัฐถ้าผลิตคนให้กับข้างนอกก็จะคิดเป็นรายหัวคนด้วยร้อยละที่ผลิตให้ ยังมีงบ ฯ ลงทุนอีกที่จะต้องดูเป็นรายกรณี

## 5. องค์กร

การจัดองค์กรไม่ต่างจากมหาวิทยาลัยปกติ แต่ส่วนต่างคือส่วนที่จะต้องเกี่ยวเนื่องกับบรรษัทแม่ เพราะต้องผลิตคนไปเพื่อป้อนสู่บรรษัท จะต้องมีการที่เกี่ยวเนื่องไปมากกว่ากิจกรรมนักศึกษาที่ต่างไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไป เพราะการลงไปเรียนต้องอาศัยบริษัทแม่ หรืออาจอยู่ในฝ่ายบริการการศึกษาซึ่งจะจัดระบบการเชื่อมโยงการเรียนรู้ออกมาทำงาน

## 6. การมีส่วนร่วม

องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ไปมีส่วนร่วมภายนอก เพื่อให้เห็นสังคมที่มีความแตกต่างกับองค์กร สำหรับการมีส่วนร่วมภายในควรมีการทำงานข้ามสาขาวิชาให้ร่วมดำเนินการ เพราะการดำเนินงานจริงจะต้องมีการเชื่อมโยงแต่ละสาขา

## 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

ต้องดู Profile ของคนที่ต้องการก่อน ต้องเน้นว่า Deliver แต่ละ Course อย่างไร แยกแยะว่าส่วนไหนเป็นความรู้และทักษะ การจะเป็นความรู้จะดำเนินการอย่างไรหรือการพัฒนาทักษะจะดำเนินการอย่างไร วิธีการเรียนการสอนจึงจัดลงไปให้เหมาะสม ซึ่งมหาวิทยาลัยบรรษัทจะทำได้ค่อนข้างดี จะ Tailor Made เอาใจใส่ผู้เรียนได้ดีกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไปซึ่งต้องสอนคนในปริมาณมาก

## 8. การวัดและประเมินผล

การวัดผลจะต้องเป็นการวัด Individual Performance ที่ไม่ใช่ความจำอย่างเดียว ซึ่งมหาวิทยาลัยทำไม่ค่อยได้เพราะเป็น Mass มองคนเป็นปัจเจกได้มากขึ้น วัด Interaction วัด Response วัด Skill ดูชัดเจนลงไปมากขึ้น จะเป็น Customize Assessment ได้

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

ขึ้นกับความต้องการหรือเป้าหมายของคนที่ต้องการพัฒนาซึ่งเป็นตัวบอกว่าจะต้องใช้เทคโนโลยีใดหรือไม่

## 10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

การสื่อสารภายใน ทางบริษัทสามารถสั่งหรือกำหนดเป็นนโยบายได้ บอกว่าดำเนินการแล้ว สามารถเกิด Performance ในระยะยาว

การสื่อสารสำหรับคนภายนอก ถ้าภาพลักษณ์ของบริษัทดีจะจูงใจให้คนมาเรียน สิ่งที่สำคัญคือ ความรู้ความสามารถหรือปริญญาที่ได้รับจากองค์กรสามารถไปใช้ที่อื่นได้หรือไม่ เป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ จะเป็นสิ่งประชาสัมพันธ์ได้ดี

## 11. การเปิดดำเนินการ

ต้องดูกฎหมายหากจัดร่วมกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องเอาतिकารัฐเป็นตัวตั้ง หากจัดเองก็ต้องใช้ พรบ. อุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีกฎหมายอยู่แล้ว แต่ข้อกำหนดต่าง ๆ อาจไม่สอดคล้องเช่นเรื่องที่ตั้งแต่หากจะทำได้เร็วอาจทำในลักษณะของสถาบันสมทบก่อน

## 12. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

ถ้าดูตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ หากมีการ Accredit เข้ามาในระบบก็จะต้องตรวจสอบโดย สมศ. อาจจะมีการแยกส่วนมาดูการศึกษาในลักษณะนี้เหมือนกับแยกดูระหว่างอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ซึ่งแนวก็จะเป็นไปทางอาชีวศึกษาเพราะเป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ

## 12. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

การเรียกชื่อ น่าจะเป็นวิทยาลัยมากกว่าเพราะเป็นเฉพาะทาง ในประเทศไทยน่าจะมีหลายสาขาที่น่าจะมาจัดทำเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทเช่น ด้านอาหาร ภัตตราคาร เพราะไทยเป็นประเทศท่องเที่ยว ซึ่งเป็นระดับล่างอาจทำในลักษณะประกาศนียบัตร ในระดับอื่น ๆ ต้องมีนักวิชาการมาช่วยให้สมกับได้ปริญญา

## 2. การบริหารจัดการ

เนื่องจากสถาบันในลักษณะนี้มีบทบาทในการพัฒนาคนทุกระดับตั้งแต่ฝีมือแรงงาน คนทำงานระดับกลางจนกระทั่งถึงผู้บริหารระดับสูง ตัวคนที่จะมาอยู่ในองค์กรบริหารจะกว้างมาก ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทุกระดับต้องมีทั้งคนในและคนนอก ซึ่งเป็นคนที่อยู่ในวงกรนี้แต่อยู่นอกอุตสาหกรรมเมืองไทยที่เป็นมืออาชีพจากต่างประเทศ เพราะเขาจะมีความรู้ก้าวไปข้างหน้ากว่าเรา เราต้องตามเทคโนโลยีเขา เราต้อง ลงทุนที่จะนำความรู้จากเขามาเพื่อทำให้เห็น หรือสนับสนุนให้ คนของเราออกไปข้างนอกบ่อย ๆ ไปหาผู้เชี่ยวชาญ เราต้องนำระดับนี้มาเข้าอยู่ในสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยบรรษัท จะต้องสร้างความเชื่อมโยง นอกจากนั้นต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ทุกระดับ ดังนั้น บอร์ดอาจจะมีใหญ่แต่ก็อาจจะมีคนที่รู้ทุกระดับ ซึ่งมีน้อยและไม่ค่อยมีเวลา จากนั้นต้องมีคนที่ทำงานอยู่ในนั้นด้วยในทุกระดับเข้ามาเป็นตัวแทน โดยการเลือกมาทั้งระดับปฏิบัติ เช่น หัวหน้างานมาเป็นตัวแทนที่สามารถสะท้อนความรู้สึกนึกคิดได้ เพราะคนที่รู้ปัญหาที่ดีที่สุดคือ คนที่อยู่ตรงนั้น

องค์กรบริหารนี้จะมีรูปแบบคล้ายสภามหาวิทยาลัยแต่ทำเฉพาะงานนโยบาย ต้องกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบาย ติดตาม กำกับ

สถาบันการศึกษาแบบนี้จะมีรูปแบบตามควรเป็นประเภทอุตสาหกรรม พัฒนาวิสัยทัศน์จาก เป้าหมายขององค์กร

## 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ต้องพัฒนาจากเป้าหมายขององค์กร ภารกิจจะกระชับสั้น ๆ เช่น ให้เกิดคุณภาพ ให้เกิดการได้เปรียบด้านการแข่งขัน และที่สำคัญคือ การสร้างศักยภาพของคนในอาชีพให้กับสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก

ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทไม่จำเป็นต้องเหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไป เพราะเป้าหมาย คือการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้น เพราะในการสร้างองค์ความรู้หรือ Know-how จะไม่มีเวลา เพราะ งานเขาคือการค้า และมหาวิทยาลัยลักษณะนี้สร้างคนมาเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์กร

งานวิจัยทำได้ทุกที่แต่ไม่ลงลึกมากถึงทำ Know-how อาจเป็น R&D ที่สอดคล้องกับงานเพื่อ พัฒนาปรับปรุงคุณภาพของงานและผลผลิต เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เพื่อ สามารถวางแผนสร้างคนล่วงหน้า ภารกิจก็จะต้องแคบเข้า และที่สำคัญคือสร้างคนที่มีความผูกพันกับองค์กร

ภารกิจ วิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุงงาน เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี วางแผน การสร้างคนล่วงหน้า สร้างคนให้รักองค์กร สร้างความผูกพัน มีค่านิยมที่ดีต่อองค์กร เป็นงานวิจัย เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของงานและผลผลิต เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

#### 4. การเงิน

การบริหารจัดการเป็นแบบ Profit Organization สามารถเลี้ยงตนเองได้ แต่ไม่มุ่งหวังกำไร เพราะเป็นสถาบันการศึกษา ความเข้าใจของคนที่เป็นคณะกรรมการบริหารว่าเป้าหมายทำอะไรเพื่ออะไร ถ้าเน้นกำไรประการเดียวจะไม่ค่อยถูกต้องมีการให้ประโยชน์ต่อสังคม แต่ก็ต้องได้กำไร

เรื่องการเงินค่าใช้จ่ายในการเรียนมีทั้งสองระบบคือ องค์กรจ่ายให้พนักงาน และพนักงานจ่ายค่าเรียนเองหรือมีบุคคลภายนอกจ่ายเพื่อเข้ามาเรียน

รัฐควรมีบทบาทในการสนับสนุนจากการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ให้เงินสนับสนุน ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาเพราะถ้าระดับล่างอาจให้เป็นรายหัว โดยความจริงแล้วรัฐยังจ่ายให้คนกลุ่มนี้น้อยมาก ยังไม่ได้ใช้เงินของรัฐบาลมาก การช่วยเหลือจึงต้องต่างสัดส่วนไป การช่วยเหลือของรัฐใน ส่วนนี้จะเป็นการยกระดับของคนในประเทศ และทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น และถือเป็นการพัฒนาคนของประเทศเช่นเดียวกันกับที่รัฐสนับสนุนมหาวิทยาลัยปกติ

#### 5. องค์กร

หน่วยงานไม่จำเป็นจะต้องเหมือนมหาวิทยาลัย เป็นทั้งหน่วยปฏิบัติและหน่วยงานประสาน แต่ต้องเป็นสาขา จะไม่แบ่งออกเป็นคณะเฉพาะ ๆ เหมือนมหาวิทยาลัยแต่เป็นการบริหารจัดการหน่วยเดียว ลักษณะองค์กรเป็น Matrix ไม่เป็น Hierarchy ลงมา เช่น หน่วยงานวิชาการจะแบ่งออกเป็นโครงการ 1 โครงการ 2 เป็นองค์กรที่ตอบสนองของความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้า มีขนาดกระทัดรัด ขึ้นกับหน่วยลูกค้า ควรเป็นสาขา เป็นหน่วยเดียว

#### 6. ผู้เรียน

เป็นระบบกว้างให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนได้ แต่คิดค่าเรียนอย่างเหมาะสมไม่เอาเปรียบ

#### 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

หลักสูตรต้องมีลักษณะปรับเปลี่ยนได้ตลอด เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และแปรเปลี่ยนไปได้ตามกลุ่มลูกค้า การเรียนการสอนหลายรูปแบบ สอนในการทำงาน มีความยืดหยุ่น

หลักสูตรการเรียนการสอนต้องเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ มหาวิทยาลัยบริษัทต้องอธิบายได้ว่าสร้างหลักสูตรต่าง ๆ เนื่องจากอะไร

#### 8. การมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยบริษัทของประเทศไทยควรก่อตั้งโดยหลาย ๆ บริษัท ต้องเตรียมคนให้เหมาะกับงาน การมีส่วนร่วมต้องสร้างความเชื่อมั่นและไว้ใจระหว่างกัน

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

การใช้เทคโนโลยีขึ้นกับเป้าหมายและหลักสูตร

## 10. การเปิดดำเนินการ

การประกันคุณภาพการศึกษาหน่วยงานของรัฐเช่น ทบวง ฯ ต้องกำกับดูแล

## 13. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

มีแนวโน้ม ควรจัดทำเป็นแบบเครือข่าย กลุ่มสมาคมผู้ประกอบการ และร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยหลายมหาวิทยาลัย โดยมีทบวงมหาวิทยาลัยมาร่วม Online กับต่างประเทศให้เกิดการ ถ่ายโยงความรู้ เนื่องจากจะต้องมีการแข่งขัน ทำให้คุณภาพของคนจะต้องมีการเทียบเคียง

รูปแบบควรทำเป็นระบบ แต่ละบริษัทไม่ควรทำเอง จะทำให้ผูกขาดตัดตอน โดยเฉพาะ ประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก การรวมเป็นเครือข่ายหลายมหาวิทยาลัย บรรษัทมารวมกัน จะทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง การร่วมมือกันทำจะทำให้เกิดการขยายโอกาสทางการ ศึกษา และไม่เกิดการผูกขาดด้านการศึกษาที่บริษัทเล็กไม่สามารถดำเนินการได้จะต้องมาซื้อความรู้ ดังนั้นสำหรับประเทศไทยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทจึงควรเป็นการกระจายโอกาส ไม่ควรมอง ด้านเทคนิคอย่างเดียว แต่ทำอย่างไรให้แนวคิดของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะทำให้เกิดการเอื้ออาทร แบ่งปันประโยชน์กันได้

รูปแบบการดำเนินงานจะต้องเป็นการร่วมมือกันระหว่างสามกลุ่มคือ 1) หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องเช่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ฯลฯ 2) สถานประกอบการ โดยมีกลุ่มวิชาชีพเข้ามามีบทบาทในการเป็นเครือข่ายร่วม ดำเนินการ 3) สถาบันอุดมศึกษา

รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องทำให้คนที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้สึกร่วมกัน ได้ประโยชน์ร่วมกัน และมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของความรู้ที่คิดและถ่ายทอดมาร่วมกัน จึงไม่ใช่แค่เรียนเพื่อการออกรูด ผู้เป็นเจ้าของความรู้จะเกิดความรู้สึกร่วมกันจะถ่ายทอดและคิดความรู้ใหม่ได้อย่างไร สร้างให้คนเกิดความ ตระหนักว่า ความรู้เป็นเรื่องที่ทำให้เข้าใจความเป็นคน จะเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้อย่างแท้จริง

โดยสรุป รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นแนวโน้มของสถาบันอุดมศึกษาทางเลือก โดย บริษัทใหญ่จะเป็นตัวนำ โดยรัฐ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานการศึกษา ต้องทำตัวเชิงรุกเข้าช่วยแต่ ไม่ครอบงำ โดยเฉพาะ SME ต้องการมากที่จะมีผู้ช่วยเหลือ เพราะบริษัทขนาดใหญ่จะมีองค์กรแม่ คอยดูแลอยู่



## 2. การบริหารจัดการ

รูปแบบการจัดการควรวีดยืดหยุ่น พื้นฐานไม่เหมือนมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องดำเนินกิจการตอบสนองความต้องการของรัฐ โดยมีรัฐกำกับดูแล ส่วนมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นมหาวิทยาลัยบริการ วัตถุประสงค์หลักอยู่ที่บริษัทและลูกค้า รูปแบบโครงสร้างองค์กรการปกครอง คล้ายมหาวิทยาลัยทั่วไปแต่สาระสำคัญต่างกัน คือการจัดการสร้างความรู้ไปพัฒนาสินค้าและธุรกิจ ทำในสิ่งที่ได้ Economic Return

## 3. วิสัยทัศน์

เป็นสิ่งเดียวกับวิสัยทัศน์องค์กรแม่ ตั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

## 4. การเงิน

จัดตั้งเป็นหน่วยที่สามารถเลี้ยงตนได้ เป็น Profit Unit ค่าสอนได้จากฝ่ายที่มาเรียน การระดมทุนทำได้โดย บริษัทแม่ออกให้ในแผนที่บริษัทแม่รับได้ การวัดความสามารถที่เพิ่ม การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ดู Defect ความสามารถแพร่กระจายสินค้า

## 5. การจัดองค์กร

มีหลายแบบเช่น แบบออนไลน์ และไม่ออนไลน์  
องค์กรไม่ซับซ้อนประกอบไปด้วยฝ่ายจัดการ และฝ่ายสนับสนุน หรืออาจแบ่งเป็นฝ่ายพัฒนาวิชาการ ฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน และฝ่ายจัดการกลาง

## 6. ผู้เรียน

ได้แก่ พนักงานขององค์กร พนักงานของบริษัทที่เป็นผู้จัดหา/ลูกค้า ผู้บริโภคโดยตรงมาเรียนเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีในสินค้า และกลุ่มผู้กำหนดนโยบาย เช่น นักการเมือง

## 7. หลักสูตรการเรียนการสอน

หลักสูตรมีลักษณะยืดหยุ่น เป็นพอร์ทัลโฟลีโอ ควรทำเป็นหลักสูตรพื้นฐานและมีการสอบเทียบความรู้ว่าบุคคลนั้นอยู่ในระดับใด

หลักสูตรเป็นความรู้พื้นฐานทั่วไป และความรู้เฉพาะของแต่ละบรรษัทโดยเฉพาะประเทศไทย สินค้าไทยเป็นสินค้าเชิงวัฒนธรรม ได้แก่ การบริการ งานฝีมือ สันทนาการ สุขภาพ จะต้องนำมาสร้างให้เกิดองค์ความรู้

ความรู้เชิงธุรกิจสมัยใหม่ ต้องละเอียด เฉพาะตัว ลึก บรรษัทจะต้องออกแรง ถ้าไม่ออกแรงจะเป็นผู้รับอย่างเดียวและตามตลอด มหาวิทยาลัยทั่วไปเป็นห้องประกอบความรู้เป็นโรงผ่านความรู้ที่จะต้องนำมาจากต่างประเทศ มหาวิทยาลัยบรรษัทของไทยจะต้องทำให้บรรษัทรู้เท่าทัน ทำให้สามารถเกิดข้อต่อระหว่างบริษัทักษ์ใหญ่กับ SME ได้ เป็นตัวอย่างให้เห็นว่าถ้าจะอยู่ได้ หน่วย

งานจะต้องหาวิธีใหม่ ๆ ให้การสร้างสรรค์ความรู้ มหาวิทยาลัยบรรษัทจะไม่เป็นประโยชน์ถ้าเป็นโรง  
ถ่ายความรู้

วิธีการเรียนการสอนมีความหลากหลายมาก เช่น เรียนเอง ทางไกล ฝึกปฏิบัติ ทำจริง  
เป็นกลุ่มเสวนา ดิว จัดเชิญวิทยากรมาพูด การฝึกอบรมหลักสูตรสั้น เรียนร่วมกันระหว่างคนหลาย  
ประเทศ ให้เกิดความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ

การเข้ามาให้ความร่วมมือดูแล ส่งเสริมความรู้ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันของบุคคลเกิดคุณ  
ภาพและมาตรฐาน เช่น ร้านอาหารไทยก็สามารถเป็นมหาวิทยาลัยบรรษัทได้ ต้องส่งเสริมขึ้นมา รวม  
ตัวกัน เรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดการลดต้นทุน กระจายความรู้ โดยอาจมีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเป็น  
ผู้รับรองมาตรฐานทางวิชาชีพ และมาตรฐานการศึกษา รัฐจึงควรลงทุนในเรื่องนี้ เนื่องจาก  
การสร้างสรรค์ความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนา

ควรมีการวิจัยแต่ละสาขาของกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางว่ามหาวิทยาลัยบรรษัทจะมี  
ความเข้าใจปัญหาขององค์กรได้อย่างไร เกิดความรู้ใหม่จากสิ่งอยู่ในองค์กร

## 8. การมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมภายในองค์กร พนักงานมีส่วนร่วมในการบอกปัญหา และความต้องการเพื่อ  
พัฒนาหลักสูตร นอกจากนั้นคือเข้าร่วมเรียน โดยองค์กรนำเงินตอบแทนมากำหนดมีใบรับรอง  
จูงใจให้เข้าเรียน

การมีส่วนร่วมภายนอกองค์กร ได้แก่ เชิญอาจารย์มาสอน แลกเปลี่ยนความรู้ มีลักษณะ  
หลากหลายไปตามชนิดขององค์กร

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

ใช้การเรียนทางไกลและสื่อผสมเป็นแนวโน้ม โดยยึดหลักว่าจะทำอย่างไรจึงจะคุ้มค่า ลดค่า  
ใช้จ่าย ผู้เรียนเข้าใจ และเกิดการพัฒนา ส่วนมากจะทำในวิชาพื้นฐาน วิชาที่มีความเปลี่ยนแปลง  
เร็วจะทำได้ยาก เป็นสิ่งที่องค์กรควรที่จะพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษาเองทำให้มีการปรับปรุงได้ง่าย  
เป็นลักษณะ Customize อย่างแท้จริง ประหยัดค่าใช้จ่าย คุ้มค่า และเกิดเป็นผลผลิตหรือนวัตกรรม  
ขององค์กร

## 10. การวัดและประเมินผล

ใช้วิธีการวัดอย่างหลากหลาย เช่น การสอบข้อเขียน การสอบปฏิบัติ การประเมินจากเพื่อน  
ควรมีสมาคมวิชาชีพที่ดูแลธุรกิจมาตรวจวัดมาตรฐานจากภายนอก

การตรวจสอบภายในจะต้องประเมินที่กระบวนการจัดการและผลผลิต

การตรวจสอบภายนอก จะต้องดูมาตรฐาน

## 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ต้องบอกว่าการเรียนรู้ในที่ทำงานเป็นหัวใจของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแท้จริง สื่อให้เห็นว่าบุคคลจะต้องพัฒนาตน

## 12. การเปิดดำเนินการ

เป็นเรื่องขององค์กรและรัฐที่จะรับรองมาตรฐาน ถ้าจะมีการรับผู้เรียนจากภายนอกจะต้องดำเนินการจดทะเบียนจัดตั้ง

ควรปรับเป็นกฎเกณฑ์ที่จะเปิดดำเนินการสถาบันการศึกษาในลักษณะนี้

ต้องนำสมาคมวิชาชีพมาเป็นคนกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานการจัดตั้งและการดำเนินการ

การใช้ชื่อมหาวิทยาลัยหรือไม่ ไม่เป็นปัญหา แต่ควรตรวจสอบว่ามีมาตรฐานหรือไม่ รัฐควรมอง Demand Side มองว่าจะทำให้ดีอย่างไร

## 13. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

การประกันคุณภาพถ้าเป็นมหาวิทยาลัยบริษัทจะมีระบบการประกันคุณภาพอยู่แล้ว ทางสำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาควรเข้ามาจัดระบบ ถ้ารับบุคคลภายนอกมาเรียน ต้องการให้เข้ารับทำงานที่อื่น จะเป็นการเรียนให้ได้ปริญญา ต้องทำให้ได้มาตรฐานที่ทบวง ฯ หรือมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมกำหนด แต่ถ้าเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีมาตรฐาน สามารถเป็นผู้รับรองมาตรฐานทางวิชาชีพให้มหาวิทยาลัยบริษัทนั้นได้ มาตรฐานการสร้างความรู้ต้องสามารถทำให้รับรองจากนานาชาติได้ มีการเรียนอย่างเดียวกันสอบมาตรฐานเดียวกัน

ความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบริษัทไม่ได้หยุดนิ่งแค่ตั้งมหาวิทยาลัยเพื่อทำให้พนักงานมีคุณภาพเท่านั้น (เป็น Reactive) แต่การมีมหาวิทยาลัยบริษัทเป็นก้าวสำคัญของภาคธุรกิจ เป็นกลไกสำคัญที่จะไปแสวงหาธุรกิจใหม่ ๆ ในโลก การมี มหาวิทยาลัยบริษัทโดยรัฐให้ความสนับสนุน สร้างสังคมเป็นสังคมความรู้ สร้างคุณภาพชีวิตให้คนเป็นคนดี เป็นการพัฒนาเชิงคุณภาพและก่อให้เกิดความรู้จริง

## 14. อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. การบริหารจัดการ

ลักษณะขององค์กรปกครองคล้ายกับรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั่วไป ประกอบด้วยคนจากบริษัท ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคคลจากภายนอกที่เป็นมืออาชีพในการศึกษา

## 2. วิสัยทัศน์

เนื่องจากการศึกษาเฉพาะทางการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเฉพาะและมุ่งไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจ

ภารกิจได้แก่ การเรียนการสอนเฉพาะทาง ให้บริการวิชาการ การวิจัย ซึ่งทั้งหมดต้องทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

## 3. การมีส่วนร่วม

ให้ดูผลประโยชน์ การตอบแทนว่า เขาได้อะไร เราได้อะไร ความร่วมมือจะดีขึ้นถ้ามหาวิทยาลัยเข้าไปช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือกับสิ่งทีก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นการสร้างความผูกพัน ทำให้รู้ข้อดีข้อเสียระหว่างกัน เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยจะได้ความรู้มากขึ้น ยึดหลักการเป็นผู้ให้

## 4. ผู้เรียน

เป็นพนักงานของบริษัทที่มาเรียนจากความต้องการของตนและองค์กร ,คนภายนอก

## 5. เงินทุน

การจ่ายค่าเรียน บริษัทจ่าย 60 % ผู้เรียนจ่าย 40 %

การระดมทุนได้จากลูกค้า ผู้เกี่ยวข้อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมขององค์กร

## 6. หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน

หลักสูตรเป็นแบบ Tailor made ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้

การเรียนการสอนเน้นการสอนในการทำงานซึ่งต้องจัดสภาพการเรียนรู้ให้เหมาะสม

ผู้สอนมาจากคนในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และต้องสามารถกำกับดูแลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างใกล้ชิด

ผู้สอนจากภายนอก ที่มีความรู้ความสามารถ

## 7. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

มหาวิทยาลัยบรรษัทควรเป็นลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถรับรองวิทยฐานะได้เอง

## 15. อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

มีแนวโน้มและเป็นความจำเป็นของบริษัท โดยเฉพาะบริษัทที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีหรือถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องก็ตามถึงจุดหนึ่ง ถ้าพัฒนาบุคลากรไม่ทันการแข่งขันจะสู้กับบริษัทอื่นไม่ได้ ในบางครั้งการไปศึกษาต่อ บริษัทไม่สามารถเสียคนออกไปทำงานเต็มเวลาได้ การเรียนจบมาจะตอบสนอง

ความต้องการได้มากขึ้นแค่นั้น จากการใช้เทคโนโลยีเปลี่ยนเร็วและการมีมหาวิทยาลัยบรรษัทเพื่อ  
 ต้องการให้ตอบสนองความต้องการจริง ๆ ถ้าเรียนในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแนวกว้างไม่ตอบสนองจริง  
 จะต้องฝึกอบรมอีก นอกจากนั้นการที่มีบุคลากรในบริษัทหลายคนสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้  
 เหมือนเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นจึงต้องมีหน่วยงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นครั้ง ๆ ไป อาจเป็นสถาบัน  
 การศึกษาเองหรือร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีอยู่แล้ว ปัจจุบันไม่มีกฎระเบียบในการจัดตั้ง  
 มหาวิทยาลัยบรรษัท แต่ในประเทศไทยก็ทำได้ในลักษณะของความร่วมมือระหว่างองค์กรและ  
 สถาบันอุดมศึกษาทั่วไป และมารับรองวิทยฐานะจากสถาบันอุดมศึกษา ปัจจุบันมหาวิทยาลัยสยาม  
 ก็มีความร่วมมือในลักษณะนี้แล้วกับโรงพยาบาลธนบุรี และมีโครงการต่อไปกับบริษัทกันตนา โดย  
 มหาวิทยาลัยทำโครงการศึกษาทั่วไปและวิชาพื้นฐานให้ ส่วนวิชาเอกให้เรียนและฝึกงานที่องค์กร  
 การร่วมมือสามารถร่วมกันใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ไม่ต้องลงทุนใหม่ วิชาพื้นฐานให้นักวิชาการ  
 ส่วนวิชาปฏิบัติให้ผู้ชำนาญในอาชีพขององค์กร อีกรูปแบบหนึ่งนำ Credit ของสถานประกอบการ  
 มาพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยจะรับรอง Credit นั้นหรือไม่ มหาวิทยาลัยเป็นผู้เทียบโอนเข้าสู่  
 มหาวิทยาลัย ดังนั้นการรับรองวิทยฐานะเป็นเรื่องของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ  
 ชอบในการประกัน คุณภาพการศึกษาของหลักสูตรดังกล่าว

ดังนั้น ในตอนนี้ภายใต้กฎหมายและบริบทปัจจุบัน สามารถจัดทำมหาวิทยาลัยบรรษัทได้  
 เพราะตอนนี้มี พรบ.การศึกษาที่กำหนดว่าระบบการศึกษาทั้ง 3 ระบบสามารถเทียบโอนกันได้ การ  
 เทียบโอนจะทำกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ ซึ่งบริษัทไม่สามารถทำเองได้ แต่ก็ไม่ใช่ข้อเสีย น่าจะ  
 เป็น Win-win situation ด้วย เพราะสถาบันอุดมศึกษาจะเรียนรู้วัฒนธรรมของบริษัทและนำมาปรับ  
 ประยุกต์ให้สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้นจึงน่าเป็นการเรียนรู้ร่วมกันที่ดี

การดำเนินการร่วมมือโดยการสร้างหลักสูตรร่วมกันแล้วไปเสนอทบวง ฯ อีกแนวหนึ่งคือ  
 หลักสูตรที่มีอยู่แล้วไปเทียบกับวิชาของเขาและอาจจะมาเทียบหน่วยกิตได้ โดยไม่ต้องศึกษา

อีกแนวหนึ่งจะเป็นการพัฒนาจากหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัทซึ่งมีงานวิจัยพัฒนาซึ่ง  
 ต้องมีนักวิชาการระดับปริญญาเอกจำนวนหนึ่งซึ่งสามารถจัดโปรแกรมสำหรับปริญญาโทสำหรับ  
 บุคคลภายในหรือภายนอกก็ได้ มาเรียนและทำการวิจัยที่สัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร และจาก  
 ในระดับปริญญาโทก็สามารถผลิตปริญญาตรีได้อีก ถ้าเป็นลักษณะนี้จะเป็น Win-win คือทำให้  
 R&Dใหญ่มาก สำหรับอนาคตถ้าสถานประกอบการดำเนินการพัฒนาก้าวหน้าขึ้นก็อาจจัดทำเอง  
 หรือเป็นรูปแบบ Stand Alone เลย แนวทางการศึกษาในลักษณะนี้เป็นความต้องการและเป็น  
 ประโยชน์มากเพราะความรู้ที่ได้จะเกิดกับคนที่ทำงานจริง ๆ ทำให้ได้ความรู้ที่บุคคลมีอยู่เป็นความรู้ที่

เป็นทางการตามหลัก Knowledge Management ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และจากองค์กรก็จะได้มาสู่มหาวิทยาลัยด้วยถ้ามีความร่วมมือกัน แก้ไขปัญหาการผลิตคนไม่ตรงตามความต้องการ

รูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทจะเกิดผลดีกับ 2 ฝ่าย เพราะการศึกษาในไทยได้ละทิ้งภูมิปัญญาเพราะนำคนที่เรียนมาแล้วไม่มีประสบการณ์มาทำงาน คนที่มีฝีมือด้านต่าง ๆ หากระบบการศึกษาไม่เห็นคุณค่า ไม่ได้รับการยอมรับจากการศึกษาในระบบ บุคคลเหล่านี้จะหายไป ดังนั้นหากจะผลิตคนในสาขาวิชาซีพีดีและนำผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มาร่วมถ่ายทอดจะเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาปัญญาไทยไว้ได้

## 2. การบริหารจัดการ

ต้องมีคณะกรรมการเป็นองค์กรบริหาร โดยมีผู้บริหารระดับสูง CEO หรือ Vices President ต้องลงมาดูเพราะในอนาคตแข่งกันด้วยความรู้ สมาชิกของคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาขององค์กร นักวิชาการที่มีความรู้เรื่องการศึกษาและการบริหารสถาบันการศึกษาจากสถาบันการศึกษาภายนอก ตัวแทนของผู้ใช้บริการของบริษัท เช่น ลูกค้า

มหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีระบบการจัการที่คล่องตัว

## 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทต้องขึ้นอยู่กัวิสัยทัศน์ขององค์กรแม้มีแนวทางอย่างไร ต้องรองรับภารกิจขององค์กรแม่ หลังจากรองรับแล้วมหาวิทยาลัยต้องตัดสินใจว่าให้การศึกษากับคนในองค์กรหรือคนภายนอกที่จะเป็นคนใหม่ในอนาคตที่มีประสบการณ์เข้าสู่งานด้วย

ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็น 2 แนวคือ การศึกษาฝึกอบรมและการวิจัยเป็นหลัก ส่วนภารกิจด้านศิลปวัฒนธรรมจะเป็นภารกิจที่ต้อง Aware ไว้ว่าการทำภารกิจต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึง ถ้าเป็นองค์กรที่เน้นการพัฒนาบุคลากรก็จะเน้นการฝึกอบรมเป็นหลัก แต่ถ้าองค์กรใดเน้น R&D ก็จะหนักทางการวิจัย ซึ่งแล้วแต่องค์กร

## 4. การเงิน

การจัดการศึกษาทุกระดับต้องมีการลงทุน การบริหารในลักษณะเป็น Profit Center ซึ่งทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสามารถใช้ทรัพยากรได้เหมาะสม เพราะมีการตรวจสอบการคืนทุนในด้านผลผลิต เป็นแนวโน้มในการจัดการบริหารการเงินของสถาบันการศึกษาในอนาคต เพราะจะมีการตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน แต่อาจก่อให้เกิดคำถามเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา

รัฐควรสนับสนุนด้านงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต่อการจัดการศึกษาในลักษณะนี้ มีหน่วยงานที่จะเป็นตัวประสานระหว่างสภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้าไทย และ

สถาบันการศึกษามาพบกันมาทำงานร่วมกัน และเสริมเรื่องภูมิปัญญาไทยไว้ด้วยจะทำให้ยกระดับวิชาชีพให้สูงขึ้นไปได้เรื่อย ๆ ซึ่งจริง ๆ เป็นบทบาทที่มหาวิทยาลัยควรทำ

### 5. องค์กร

องค์กรในมหาวิทยาลัยบริษัท อาจจะมีแผนกฝึกอบรมหลาย ๆ แผนกได้แก่ การฝึกอบรมสำหรับระดับบริหาร หน่วยงานพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) หน่วยงานอบรมความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร หน่วยงานประสานงานกับมหาวิทยาลัยภายนอกเพื่อรับปริญญา การรับรองมาตรฐานการศึกษา เทียบโอนประสบการณ์ หน่วยงานดำเนินการด้าน Knowledge Management เพื่อรวบรวมความรู้

### 6. การมีส่วนร่วม

มหาวิทยาลัยจัดวิชาพื้นฐาน สถานประกอบการจัดการวิชาเอกแต่มหาวิทยาลัยเข้าไปดูด้วย เพราะเป็นการให้ปริญญา การสรรหาบุคลากรดูร่วมกัน ดูแลคุณภาพร่วมกัน เน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์

### 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

สำหรับมาตรฐานหลักสูตรของการศึกษาในลักษณะมหาวิทยาลัยบริษัท ทบวง ฯ ควรพิจารณาเป็นพิเศษ และมหาวิทยาลัยที่มีความร่วมมือควรมีระบบการจัดการที่คล่องตัวด้วย คือเด็กไปเรียนกับผู้ปฏิบัติงานจริงโดยมีนักวิชาการคอยเป็น Facilitator อีกประเด็นถ้าผู้ปฏิบัติการจริงมีความสามารถเป็นผู้ที่จบปริญญาโทอยู่แล้ว มหาวิทยาลัยจะดำเนินการให้ในการเตรียมวิชาพื้นฐาน และ Core Course จะทำให้ผู้เรียนมีพื้นฐานแน่น ส่วนการปฏิบัติต้องเรียนที่องค์กร

การแบ่งหลักสูตรแบ่งออกเป็น 3 Level ได้แก่การศึกษาทั่วไป วิชาพื้นฐานทางวิชาชีพที่จะเป็นนักวิชาการได้ และระดับที่เป็นมืออาชีพจริง ๆ ซึ่งเรียนกับองค์กร

### 8. ผู้เรียน

ในช่วงต้นรับจากนักศึกษา ปี 1-2 เรียนที่มหาวิทยาลัย ปี 3-4 เรียนที่มหาวิทยาลัยบริษัท เรียนปฏิบัติ จบแล้วจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนั้น พนักงานก็จะมาเรียนได้ด้วยเพื่อเพิ่มคุณวุฒิการศึกษา

### 9. การวัดและประเมินผล

จะต้องวัดว่าสอดคล้องหรือบรรลुकับกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ และดู Course Outline ที่มหาวิทยาลัยร่วมกำหนดว่าสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่ ดังนั้นถ้าแบ่งหลักสูตรเป็น 3 กลุ่ม ก็จะเป็นการเรียนการสอนที่ครบวงจร ซึ่งวิชากลุ่มที่ 3 ก็จะต้องวัดจากการปฏิบัติวัดจากผลงาน

## 10. เทคโนโลยีการศึกษา

การนำเทคโนโลยีมาใช้เช่น E-learning มีประโยชน์เพราะสามารถศึกษาเองได้ และถ้ามีระบบการวัดผลที่ดีที่จะวัดจากการเรียนจาก E-learning ในองค์กรเพื่อมาเป็นส่วนหนึ่งในการเรียน เพื่อได้หน่วยกิต จะต้องมีการสอบเทียบเพื่อวัดความรู้

## 11. การประชาสัมพันธ์

ต้องมีการตั้งเงื่อนไขว่าคนที่มาสู่ตำแหน่งต้องมี Competency อะไร หรือต้องผ่านหลักสูตรใดและเงื่อนไขก็จะเป็นการประชาสัมพันธ์ไปในตัวเพราะเป็นเรื่องของกฎระเบียบ นอกจากนี้วิธีดำเนินการก็จะใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลักในการกระจายข่าว

## 12. การเปิดดำเนินการ

เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต่างกับสถาบันอุดมศึกษาคือการบริหารการเงินที่สามารถเป็น Profit Center ได้ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนเป็น non-profit ซึ่งมีรายได้เห็นหรือรายจ่ายจะไม่สามารถเป็น Profit Center เหมือนบริษัท ต้องนำเงินส่วนที่ได้มาลงทุนปลูกสร้าง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยบรรษัทไม่จำเป็นต้องมีตึกอาคาร เหมือนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ถ้าองค์กรจะดำเนินการให้ปริญญาของรัฐต้องยึดหยุ่นโดยมีระเบียบว่า หากองค์กรมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดและมีสัญญาร่วมกันก็อาจใช้ทรัพยากรร่วมกันและออกปริญญาร่วมกันได้ จะทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทมีอิสระขึ้น ถ้าเป็นรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ต้องการทำเต็มรูปแบบก็จะคล้ายกับมหาวิทยาลัยเอกชน เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

ในเรื่องนี้เป็นสิ่งที่รัฐต้องทำเพราะอยู่ใน พรบ.ที่ระบุว่าต้องมีการเทียบโอนกันได้ทั้ง 3 ระบบ

## 13. มาตรฐานการศึกษา

ต้องมีการจัดระบบการรับรองมาตรฐานการศึกษา ในการเทียบประสบการณ์มาเป็นหน่วยกิตจะต้องมีการทดสอบเพื่อวัดระดับความรู้

## 16. รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

จากสภาพความต้องการและความร่วมมือทางการศึกษาของสถานประกอบการแลสถาบันอุดมศึกษาทำให้เห็นว่ามีแนวโน้มในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย แผนดำเนินงานของสภาอุตสาหกรรม โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กำลังเริ่มดำเนินงานในลักษณะชัดแล้ว ซึ่งคิดว่าจะเป็นในลักษณะนี้ กลุ่มสมบูรณ์ก็ตัวเองก็ต้องการทำในลักษณะนี้จึงเป็นแนวโน้มแน่นอน



## 2. การบริหารจัดการ

ในเมืองไทยจะเกิดเป็นรูปของการร่วมมือของบรรษัทต่าง ๆ มาดำเนินงานเป็นในรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัทหรือคณะกรรมการที่มีสมาชิกมาจากมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการ ลูกค้า ชุมชน ภาครัฐ และจะมีสภาวมของมหาวิทยาลัย เหมือนที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยปัจจุบัน ซึ่งแนวโน้มสภาอุตสาหกรรมกำลังทำอยู่ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายทางวิชาการ และการดำเนินงานต่าง ๆ ตามลำดับ คุณสมบัติของผู้ที่มาเป็นคณะกรรมการสภา ฯ ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทางวิชาการหรือวิชาชีพระดับสูง

## 3. วิสัยทัศน์

กำหนดวิสัยทัศน์ต้องถือเป็นปรัชญา ได้จากการหารือของสภามหาวิทยาลัยกำหนดโดย นำเป้าหมายขององค์กรมาเชื่อมโยง ลักษณะของวิสัยทัศน์จะมีความเฉพาะของแต่ละธุรกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทนั้นจะมีความเฉพาะเจาะจงมากกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไป

## 4. การเงิน

การจัดการด้านการเงินขึ้นอยู่กับลำดับขั้นการดำเนินการถ้าฝึกอบรมอย่างเดียวบรรษัทเป็นผู้รับผิดชอบจ่าย แต่ถ้าเป็นลักษณะของการได้ปริญญาหรือได้หน่วยกิตผู้เรียนต้องช่วยรับผิดชอบจ่ายเพราะเป็นสิทธิประโยชน์ส่วนบุคคลด้วย

มีความแตกต่างกับมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีข้อกำหนดจาก พรบ.การศึกษาเอกชนของรัฐ ปัจจุบันยังไม่มี การดำเนินการด้านการเงินอาจจะคล้ายกับของต่างประเทศที่ทำอยู่แล้ว สถาบันนี้มีแผนอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว องค์กรแม่สนับสนุนในด้านเงินเดือน วัสดุ และอื่น ๆ ตามเหมาะสม

การจัดตั้งงบประมาณน่าจะดำเนินการในรูปแบบขององค์กรของประชาชน ให้มีการระดมทุนจากการมีส่วนร่วมซื้อหุ้นของกิจการ (เป็นองค์มหาชน) ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเท่าเทียมและความเสมอภาคทางสิทธิประโยชน์ต่อชุมชนเพิ่มขึ้น

## 5. องค์กร

คงขึ้นกับอุตสาหกรรมนั้นเป็นหลัก เพราะในธุรกิจต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน บางธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมหนัก บางชนิดเป็นอุตสาหกรรมเทคโนโลยี จึงคงต้องแยกแยะ

## 6. หลักสูตรและการเรียนการสอน

เป็นแบบการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน โดยมีเทคโนโลยีเป็นส่งเสริมการเรียนการสอน การกำหนดหลักสูตรพิจารณาตามความต้องการขององค์กร เน้นคุณธรรมจริยธรรมที่จะพัฒนาคน การกำหนดหลักสูตรทำโดยคนในองค์กรโดยนำความต้องการมาจากหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร และคณะผู้ร่วมมือจากภายนอก หลักสูตรต้องทำให้เป็นไปตามตามผู้เรียน และอาจมีมากมายหลาย

หลักสูตร เช่น ขณะนี้ ม.ศรีปทุมทำด้านบัญชี ให้นักบัญชีจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่จบ ปวส.บัญชี มาเรียนให้ได้ประกาศนียบัตรเพื่อประกอบอาชีพได้ เป็นต้น

### 7. การมีส่วนร่วม

ขณะนี้ทางสภาอุตสาหกรรมที่ควบคุมดูแลอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก และหลากหลายจะเป็นองค์กรที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อจัดแนวทางอย่างนี้ได้เพราะสภาอุตสาหกรรมมีบุคลากรหลากหลายวิชาชีพ

### 8. ผู้เรียน

เป็นคนในองค์กรเป็นหลัก เครือของบริษัท และคนที่สนใจทั่วไป

### 9. เทคโนโลยีการศึกษา

เนื่องจากมุ่งเน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เทคโนโลยีจึงมาเกี่ยวข้องมาก เช่น การเรียนรู้ทางไกล การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต ดาวเทียม เทคโนโลยีต่าง ๆ มีพร้อมในโรงงานอุตสาหกรรม และในมหาวิทยาลัยภายในประเทศ หากใช้ทรัพยากรนั้น ๆ จากที่มีอยู่แล้วจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ ไม่ต้องลงทุนเพิ่มมากนัก

### 10. การประเมินผล

ปัจจุบันนี้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาอยู่แล้ว สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางได้ เช่น ในการเรียนการสอน อาจารย์ นักศึกษา ควรทำอย่างไร ตรวจสอบได้อย่างไร

### 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ต้องทำความเข้าใจตั้งแต่ระดับ CEO ลงมาจนถึงบุคลากรขององค์กรให้ดีขึ้นแล้วจะเกิดความร่วมมือต่อไปได้

### 12. การเปิดดำเนินการและมาตรฐานการศึกษา

หากแนวคิดมหาวิทยาลัยบรรษัทจัดขึ้นเต็มรูปแบบก็ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของระบบการศึกษาของชาติ เช่นเดียวกับการศึกษาทั่วไป

## 17. รองอธิการบดีฝ่ายการตลาด อุตสาหกรรมและธุรกิจสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยรังสิต

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

ปัจจุบันในระดับทั่วไปเอกชนเข้ามาสนใจและมาจับบทบาทในการจัดการศึกษาแล้ว ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยก็มีแนวโน้มแน่นอนแต่ต้องมีการปฏิรูปกันอย่างมาก ต้องมีตัวผลักดันได้แก่

1. กฎหมายของรัฐ ที่ดูแล กำกับ ปัจจุบันยังไม่ยืดหยุ่นพอในการยอมรับหรือรับรอง วิทยฐานะ ผู้นำนักของแนวโน้มอยู่ที่รัฐบาลมาก รัฐต้องมีวิสัยทัศน์ว่าจะกำหนดการศึกษาของชาติ ต้องใจกว้าง จากความเปลี่ยนแปลงของประเทศต่าง ๆ ต้องเปลี่ยนมุมมองว่ารัฐไม่ใช่เป็นผู้เดียวที่จะ กำหนดคุณภาพ หากมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในทางปฏิบัติจะตามมา

2. ความพร้อมของสังคมของผู้ประกอบการและคนที่จะเรียนรู้ หรือสังคมที่จะยอมรับกับผู้ที่ จะสำเร็จการศึกษาจากสถานประกอบการ และผู้ประกอบการต้องพร้อมที่จะทุ่มเท เพราะระดับ มหาวิทยาลัยต้องใช้เวลามาก การยอมรับตรงจุดนี้ต้องใช้เวลาและมีการพิสูจน์ผลผลิตหรือผู้ที่สำเร็จ ว่ามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

การศึกษาในลักษณะนี้เป็นความต้องการขององค์กรในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่ทำก็ จะไม่ทันในโลกธุรกิจ และรอไม่ได้ที่รัฐจะผลิตให้ต้องผลิตเอง

## 2. การบริหารจัดการ

ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบหรือโครงสร้างแบบมหาวิทยาลัย อาจทำเป็นคณะกรรมการ หรือ ขึ้นอยู่กับบอร์ดของบริษัท และมีผู้ดูแลในการจัดการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามขึ้นกับข้อกำหนดของ ทางรัฐ แต่ถ้าเหมือนเดิมก็คงไม่สำเร็จเพราะโดยธรรมชาติของบริษัทจะไม่สะดวกที่จะต้องมีสภา ฯ เป็นทางการ เพราะเขาสามารถจัดการได้ ซึ่งรัฐต้องยอมรับแนวคิดที่ว่าถ้าให้บริษัททำเขาจะยอมรับได้ หรือไม่ ถ้าคิดว่าเขามีความพร้อมทั้งบุคคลเครื่องมือพอ ก็ต้องยอมรับและยืดหยุ่นในการดำเนินการ ต้องให้ออกาสให้ดำเนินการโดยอิสระตามแนวทางที่เขาพิจารณาว่าเหมาะสม ถ้าเขาต้องการคนที่มี ความรู้ทางการศึกษามาช่วยเขาก็จะมาขอความร่วมมือกับทางหน่วยการศึกษาเอง ในคณะกรรมการ ถ้ามีชุมชนเข้ามาร่วมก็จะส่งให้เกิดการยอมรับได้มากขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมี Commitment และเป็นวิสัยทัศน์ของ CEO ที่จะลงทุนและ สนับสนุนให้เกิดขึ้น

## 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์คือเพื่อสร้างบุคลากรของกลุ่มธุรกิจก่อน และรองรับสังคมตามมา หรือต้องการ บรรลุเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก

การกำหนดภารกิจต้องดูวัตถุประสงค์ในการสร้างมหาวิทยาลัยบริษัท ว่าเน้นอะไรจะเน้นสิ่ง ที่เกี่ยวกับงานเป็นหลักภารกิจด้านการสอนและการวิจัยก็จะเป็นหลัก ส่วนอีกสองภารกิจนั้นเป็นส่วน เสริม เพราะโดยธรรมชาติของผู้ประกอบการจะลงทุนให้คุ้มค่าที่สุด

## 4. การเงิน

ต้องแบ่งระดับการประกอบการเป็น 2 ระดับ

ระดับแรก คือการสนับสนุนบุคลากรภายในเกี่ยวกับธุรกิจการงาน

ระดับที่สองเปิดใหญ่ขึ้นมีคนภายนอกมาเรียนเป็นความต้องการของสังคมซึ่งเข้ารูปแบบมหาวิทยาลัยเอกชน รัฐจะต้องสนับสนุนอีกแบบหนึ่ง

ภาพแรก บริษัทจะต้องหาทุนเอง แต่รัฐช่วยด้าน Incentive เช่น การยกเว้นภาษี แต่ถ้าเป็นภาพสองที่ใหญ่ขึ้นรัฐจะต้องเข้าไปกำกับมาตรฐานมากขึ้น และดูว่าช่วยคนอื่นอย่างไรก็ต้องช่วยบริษัทเช่นเดียวกัน

## 5. องค์กร

องค์กรต่าง ๆ ตามแบบสถาบันการศึกษามีบ้างตามความจำเป็นแต่ไม่ต้องเต็มรูปแบบ ด้านกิจการนักศึกษา ฝ่ายบุคคลขององค์กรน่าจะดูแลได้ ส่วนฝ่ายวิชาการจะต้องมีเพราะจะต้องดูแลเรื่องการเรียนการสอนและการจัดการศึกษา การจัดองค์กรขึ้นกับความเหมาะสมของการจัดการ

## 6. ผู้เรียน

ในระยะแรกหลักสูตรที่จัดเป้าหมายคือคนภายในองค์กรหรือในแวดวงธุรกิจ เช่น ลูกค้า เพราะต้องการพัฒนาคน แต่ถ้าจะมีนโยบายนำมาตั้งเป็นมหาวิทยาลัยก็ต้องทำแบบมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ให้การสนับสนุนโดยบริษัท

## 7. การมีส่วนร่วม

ในแง่มุมมองของมหาวิทยาลัยพยายามให้นักศึกษาได้เข้าไปสู่ธุรกิจเอกชนให้มาก และนำความต้องการของธุรกิจมาเป็นโจทย์หรือตัวตั้งในการปรับหลักสูตรการวิจัยและการเรียนการสอนให้มาก

ถ้าในลักษณะของมหาวิทยาลัยบริษัทจะต้องขึ้นกับความเป็นจริงและความจำเป็นของสถานการณ์นั้น ๆ ขึ้นกับสิ่งที่ขาดและความต้องการและทำให้เกิดความร่วมมือกับภายนอก

## 8. หลักสูตรและการเรียนการสอน

ไม่น่าจะต้องเดินตาม Classic เหมือนเดิมไม่ต้องเรียนในชั้น จะเน้นการปฏิบัติในงานจริง เพราะถ้ามีคนมานั่งเรียนตลอดเวลาทำให้เสียงาน ควรต้องนำผู้เรียนมาทำวิจัยหรือเรียนโดยมีหัวหน้างานคอยเป็นที่ปรึกษาดูแล ต้องให้ผู้เรียนสัมผัสกับสภาพการณ์จริงให้มากที่สุด

หลักสูตรต้องกำหนดจากความต้องการขององค์กรว่าต้องการให้ผู้เรียนรู้ระดับไหน ต้องใช้วิชาอะไรบ้าง การออกแบบหลักสูตรต้องให้สอดคล้องกับความต้องการนี้ หลักสูตรจะต้องลงไปในแนวคิดในศาสตร์นั้นในระดับลึก ในขณะที่มหาวิทยาลัยทั่วไปเป็นไปในแนวราบกว้าง ๆ หลักสูตรอีกส่วนหนึ่งได้แก่วิชาที่เกี่ยวกับการให้เป็นคนที่ยอมรับในสังคม ต้องปฏิบัติตัวอย่างไรในสังคม เป็นวิชาที่ผสมผสานบูรณาการในวิชาต่าง ๆ หรือมีการเรียนในระดับหนึ่งแต่ไม่มีน้ำหนักมากเท่าวิชาเอก อีกส่วนหนึ่งได้แก่ Core Competency ต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำ การสื่อสาร การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ฯลฯ เพื่อเป็นพื้นฐานต่อการใช้ชีวิตและความก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

การกำหนดเทคโนโลยีขึ้นกับรูปแบบการประกอบกิจการบริษัท แต่ที่สำคัญขึ้นกับ Line ของการเรียนว่าบริษัทต้องการให้เรียนอะไร แต่จะมีเทคโนโลยีพื้นฐานเช่น คอมพิวเตอร์ ดาวเทียม ฯลฯ คล้าย ๆ กัน สิ่งสำคัญคือ Equipment ต่าง ๆ ที่ผู้เรียนต้องศึกษา

## 10. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจกับภายในไม่ยากเพราะเป็นผลประโยชน์ของบุคลากร จะต้องหาแนวทางในการใช้สื่อให้ได้ผล

สำหรับภายนอกเน้นให้เกิดการยอมรับการสร้างความสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

## 11. การรับรองมาตรฐานการศึกษา

การประกันคุณภาพจะต้องดูตามบริบท หรือ Line ของวิชาชีพนี้ การวัดคุณภาพเพื่อดูว่าในวิชานี้ผู้เรียนมีความรู้เหมาะสม ไม่ควรนำด้านอื่นที่เกี่ยวข้องน้อยมาถ่วงน้ำหนักเพราะทำให้เกิดปัญหาความไม่ตรงและไม่สอดคล้อง รัฐต้องดูว่าการดำเนินการของเขาเป็นเช่นไรและวัดให้สอดคล้อง รัฐควรให้การสนับสนุนมากกว่า

การกำหนดมาตรฐานหลักสูตร นั้นขึ้นกับว่ารัฐเห็นด้วยกับการศึกษาในลักษณะนี้หรือไม่ ถ้ารัฐยอมรับก็ต้องมาพิจารณาปรับให้สอดคล้อง ตัวแทนของรัฐและผู้เชี่ยวชาญทางสถานประกอบการต้องมาร่วมกันดูว่าต้องมีหน่วยกิตเท่าไร แต่ถ้ายกภาพระบบเดิมจะลำบาก ต้องมาจะมาดูที่จุดฐานของแนวความคิดว่าถ้ายอมรับให้เปิดการศึกษาแบบนี้ต้องคิดใหม่ ว่าอะไรต้องเป็นวิชาแกน อะไรเป็นวิชาเสริม เพราะเขาต้องเสี่ยงงบประมาณในการสร้างคนให้รู้ Line ธุรกิจให้ทำวิจัย ได้ความรู้ไม่ใช่ให้รู้อย่างกว้าง ๆ

การเทียบประสบการณ์เข้ามาแทนบางวิชานั้นไม่เพียงพอ ต้องปรับคิดใหม่ ฉีกแนวใหม่ นำกรอบเก่ามาจะไม่ได้อะไร

ในการประเมินผลสถาบันควรมีหน่วยงานกลาง หรือองค์กรที่จะมาประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและคุณภาพขององค์กร เช่น องค์กรวิชาชีพ

## 18. อธิการบดีวิทยาลัยอุตสาหกรรม

สรุปผลการสัมมนาครั้งนี้

### 1. แนวโน้ม

เป็นแนวโน้มการศึกษาและการฝึกอบรมให้กับบุคลากรขององค์กร ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของเอกชนมากกว่าของรัฐ มองว่ามหาวิทยาลัยของรัฐแทนที่จะทำให้เป็นมหาวิทยาลัยที่เฉพาะเจาะจงเหมือนตอนเริ่มต้น แต่ต่อมาทำให้เป็นมหาวิทยาลัยแบบ Comprehensive เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นรัฐ

ควรจะเป็นนโยบายให้ถูกต้อง สำหรับการดำเนินงานของวิทยาลัยดุสิตธานีหลายข้อจะตรงกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทที่ผู้วิจัยศึกษา คือเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญและทักษะให้ตรงความต้องการขององค์กร สำหรับวิทยาลัยดุสิตธานีหากตั้งเพียงในองค์กรจะไม่ได้ปริญญาและไม่ได้รองรับคนในอุตสาหกรรมนี้ในวงกว้าง จะใช้ศักยภาพที่มีอยู่และจบแล้วไปทำงานในอุตสาหกรรม การเกิดเนื่องจากมีนักท่องเที่ยวมาก โรงแรมเกิดมากบุคลากรไม่พอ ความเชี่ยวชาญไม่พอแล้วไปปฏิบัติ ทำให้เกิดปัญหาผลการบริการหรือดำเนินการลด โดยเฉพาะถ้าโรงแรมที่มีขนาดใหญ่จะมีปัญหามาก และการดำเนินการต้องตรงกับรัฐกำหนด ซึ่งบางครั้งอาจไม่สอดคล้องกับสภาพ เช่น ในเรื่องหลักสูตรซึ่งต้องดำเนินการตามหมวดต่าง ๆ ที่กำหนด ซึ่งวิชาเอกจะเหลือน้อย ทำให้สัดส่วนไม่เหมาะสมต่อการศึกษาในลักษณะนี้ ที่ต้องปฏิบัติต้องฝึกทักษะสูง ทุกสาขาวิชาควรได้รับการฝึกปฏิบัติเพื่อเข้าไปสู่อชีพได้อย่างดี การให้ความสนับสนุนของรัฐต่อการศึกษาขององค์กรเอกชนยังน้อย การให้สัดส่วนสนับสนุนสถาบันของรัฐและเอกชนยังไม่เท่าเทียม การดำเนินการของเอกชนจึงยังไม่ได้ผลดีพอ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์หรือผู้เรียนที่เข้ามายังไม่เท่ากับมหาวิทยาลัยรัฐ กระบวนการดำเนินการให้ได้ผลดีจึงยาก

## 2. การบริหารจัดการ

เป็นลักษณะสภามหาวิทยาลัย ผู้เป็นคณะกรรมการจากภายนอกควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในอุตสาหกรรมเป็นอย่างดีจะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน จะให้คำแนะนำได้ดี สภาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ให้นโยบายถ้าผู้ไม่มีความรู้ในวิชาชีพก็จะให้นโยบายกับมหาวิทยาลัยบรรษัทไม่ได้

CEO ควรมาทำหน้าที่เป็นประธานของสภามหาวิทยาลัยบรรษัทที่จะสามารถให้นโยบายได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กรรมการสภาที่เข้ามามีส่วนร่วมจากภายนอกควรมีบทบาทอย่างจริงจังในการร่วมมือดำเนินการต่าง ๆ เช่นพัฒนาหลักสูตร ออกแบบการเรียนการสอนหรือกำหนดนโยบาย และการวัดประเมินผล นอกจากนั้น ในการดำเนินงานเฉพาะกิจบางเรื่องเช่นการพัฒนาหลักสูตรควรมีผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในแวดวงแต่ต่างองค์กรที่จะให้มุมมองที่กว้างขวางและมีศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบันและคณาจารย์ที่จะมาให้ข้อเสนอว่า เมื่อเรียนไปแล้วทำงานเป็นอย่างไร สถาบันต้องปรับปรุงอย่างไร

## 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรเป็นส่วนย่อยของวิสัยทัศน์องค์กรใหญ่ และจะต้องควรจะต้องเน้นการผลิตนวัตกรรมให้กับอุตสาหกรรม

ไม่ทำงานเฉพาะปัจจุบันแต่ต้องรองรับอุตสาหกรรมและผลักดันให้อุตสาหกรรมเจริญไปเรื่อย ๆ ให้มี Innovative เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสำหรับอนาคต

สำหรับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร การดำเนินงานของหน่วยงานฝึกอบรมแต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กรควรมีจุดรวมด้านนโยบายการดำเนินงานเดียวกัน ให้มองเห็นภาพใหญ่ขององค์กรเดียวกัน ภารกิจคล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไปแต่จะมีจุดเน้นต่างกัน

#### 4. การเงิน

ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ๔ จากองค์กรแม่ แต่ต้องดำเนินการแบบเลี้ยงตัวเองได้ เป็นลักษณะ Profit Center แต่ต้องไม่ถือการแสวงกำไรเป็นหลัก

#### 5. การจัดองค์กร

มีลักษณะคล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไปคือมีส่วนบริหาร วิชาการ (คณะวิชาต่าง ๆ) การเงิน ประชาสัมพันธ์และการตลาด ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก

#### 6. การมีส่วนร่วม

ภายในเชิงบุคลากรผู้เชี่ยวชาญในองค์กรเป็นอาจารย์หรือวิทยากร สำหรับการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอกต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารองค์กร หากทำเองจะละเอียดอ่อนกว่า

#### 7. ผู้เรียน

เป็นได้ทั้งผู้ต้องการเข้าสู่อาชีพ และผู้ที่ทำอาชีพอยู่แล้วหรือบุคลากรขององค์กรเพื่อเพิ่มเติมความรู้ความสามารถ

#### 8. หลักสูตรและการเรียนการสอน

หลักสูตรเป็นลักษณะ Customize ขึ้นกับวิชาเฉพาะในงาน หลักสูตรที่สามารถพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การใช้ภาษา การเขียน สำหรับหลักสูตรการศึกษาทั่วไปจะต้องผนวกวิชาเอกเข้ามาเป็นกรณีศึกษา หรือมาเป็นโจทย์ในการเรียนให้มากที่สุด เน้นการปฏิบัติจริง ให้สามารถนำมาใช้ในชีวิตการทำงานได้จริง ๆ ให้มากที่สุด ให้ผู้เรียนมีเป้าหมายในการศึกษาในทุกวิชาว่าจะต้องเรียนเพื่ออะไร จะนำไปใช้อะไร

การเรียนเน้นคุณภาพ ศึกษาด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องเข้ามาในชั้นเรียนมาก การเรียนการสอนแบบชุดการเรียน (Module) สำหรับการศึกษาในลักษณะนี้จะสะดวกในการเรียนไม่เสียเวลางาน

การพัฒนาหลักสูตรจะศึกษาจากตัวอย่างต่างประเทศ และข้อกำหนดมาตรฐานหลักสูตรของทบวง ๔ และประสบการณ์ขององค์กร ความต้องการขององค์กรว่าคนในองค์กรต้องมีความรู้ อะไรมาบูรณาการเป็นหลักสูตร

ผู้สอนเป็นผู้เชี่ยวชาญในวงวิชาชีพและบุคลากรที่เชี่ยวชาญภายใน

พัฒนาให้วิชาต่าง ๆ มีลักษณะของสหสาขาวิชาที่เชื่อมโยงบูรณาการความรู้วิชาต่าง ๆ เข้าด้วยกันและให้เกิดประโยชน์

## 9. การวัดและประเมินผล

เกณฑ์ในการประเมินใช้แนวของทบวง ฯ

วิธีการประเมินเน้นการทดสอบจากการปฏิบัติ ซึ่งผู้เรียนต้องฝึกภาคสนาม โดยกำหนดเกณฑ์ว่างานไหนต้องผ่าน มีพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแลและประเมินด้วย

## 10. เทคโนโลยีทางการศึกษา

เน้นการนำเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ให้เรียนรู้เทคโนโลยีที่จะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน มีการใช้สื่อ CD ROM ช่วยสอนให้ผู้เรียนสามารถเข้ามาศึกษาด้วยตนเองได้ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามการนำสื่อหรือเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เสริม ผู้เรียนควรเข้ามาเรียนในชั้นด้วยเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและปฏิสัมพันธ์ เพราะการฝึกปฏิบัติจากการเรียนแบบเสมือนจริงอาจจะทำไม่ได้ถูกต้องตรงตามมาตรฐาน ดังนั้น หากมีการเรียนแบบเสมือนจริงจะต้องมีการจัดสอบว่าผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้ถึงมาตรฐานหรือไม่ มีความสามารถอยู่ระดับใด จะยกเว้นการศึกษาจากการมีประสบการณ์ได้หรือไม่เพียงใด

## 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจ และสร้างความเข้าใจไปยังระดับล่าง

การประชาสัมพันธ์ในองค์กร ส่งข้อมูลข่าวสารให้ผู้จัดการทั่วไปส่วนต่าง ๆ และบุคลากรได้รู้จักประชุมผู้ร่วมกลุ่มวิชาชีพเดียวกันเพื่อหาความต้องการหลักสูตรและเป็นการประชาสัมพันธ์ต่อมหาวิทยาลัยบรรษัทและหลักสูตรที่เปิดสอนด้วย

## 12. มาตรฐานการศึกษา

มาตรฐานหลักสูตรแต่ละหมวดจะเป็นเท่าไร ต้องขึ้นกับวิชาชีพที่ต้องเรียนรู้

ในการศึกษาในลักษณะนี้ ควรมีการเทียบโอนประสบการณ์หรือการอบรมมาเป็นหน่วยกิต ซึ่งจะต้องมีเกณฑ์ที่ตั้งไว้อย่างเป็นทางการ โดยมีคนในวงการวิชาชีพมาร่วมดำเนินการ

## 19. รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

ในอนาคตทำได้แต่ต้องใช้ระเบียบ กฎ และมาตรฐานตามที่ทางกระทรวงใหม่กำหนด มหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องพิสูจน์ได้ว่ามีมาตรฐานถึงที่กำหนด มีหลักสูตรเป็นที่มั่นใจว่ามีคุณภาพและมาตรฐาน บริษัทต้องเข้าสู่กฎเกณฑ์ต่าง ๆ บริษัทจะทำได้หรือไม่และจะคุ้มทุนหรือไม่ ดังนั้นอาจไม่ต้องตั้งในรูปแบบของมหาวิทยาลัยแต่เป็นศูนย์ฝึกทักษะเฉพาะเรื่อง เป็นการอบรมแบบ OJT อาจมี Partnership กับสถาบันอุดมศึกษา เป็นลักษณะศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแบบของประเทศแคนาดา



## 2. การบริหารจัดการ

เป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัย มีตัวแทนจากเอกชนและผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยมาเป็นที่ปรึกษา

## 3. วิสัยทัศน์

มุ่งความเป็นเลิศทางสาขาที่ต้องการ โดยเน้นความร่วมมือระหว่างรัฐและบริษัทเอกชน

## 4. การมีส่วนร่วม

ตั้งเป็นโครงการพิเศษขึ้นมา เป็นการร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับบริษัทในลักษณะส่งนักศึกษาไปฝึกงาน แลกเปลี่ยนประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ค่าใช้จ่ายและรายได้ต้อง share กัน

## 5. หลักสูตรและการเรียนการสอน

การจัดการศึกษาต้องเน้นทั้งความรู้และคุณธรรม

## 20. ผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

ในความหมายของมหาวิทยาลัยจริง ๆ จะมุ่งการวิจัย มุ่งสร้างคน ไม่ได้มุ่งไปทางธุรกิจ ในความหมายเช่นนี้ทำให้คนที่เขียนกฎหมายยังไม่เปิดให้ทำ เพราะสถานประกอบการจะทำในลักษณะนี้ยาก เพราะจุดสำคัญคือธุรกิจเพราะความจริงคือสร้างคนให้เหมาะกับการใช้ ซึ่งความจริงในไทยก็มีการศึกษาในลักษณะนี้ตามกระทรวงต่าง ๆ ที่เป็นเฉพาะทางส่วนใหญ่เป็นของรัฐเพราะไม่ได้ทำทางธุรกิจ ส่วนในภาคเอกชนก็มีมหาวิทยาลัยเอกชน ก็ทำหน้าที่มหาวิทยาลัยและถ้ามีธุรกิจอะไรก็ทำร่วมไปด้วย เช่น โรงแรมดุสิตธานีเปิดวิทยาลัยดุสิตธานี เป็นการศึกษาทางการโรงแรมท่องเที่ยวคนทำงานไปอบรม ซึ่งก็ทำได้ในรูปการเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการ การทำในลักษณะนี้น่าจะเป็นสถาบัน วิทยาลัย หรือศูนย์อบรมมากกว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยซึ่งจะต้องมีอุดมคติของการเป็นสถาบันของการค้นคว้ามากกว่าเน้นการมุ่งกำไร รูปแบบน่าจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาแยกออกมาจากองค์กรมากกว่าการศึกษาในองค์กร เพราะการทำงานเป็นเรื่องเฉพาะแต่อย่างไรก็ตามใน พรบ.ฉบับปัจจุบันได้เปิดโอกาสให้มีการเทียบโอน ดังนั้นถ้ามีความรู้และผลงานคุณสมบัติจะจบปริญญาได้ก็สามารถมาเทียบโอนได้ไม่ต้องมาเปิดเป็นมหาวิทยาลัยแต่ใช้การจัดการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนลักษณะนี้เหมาะกับสาขาวิชาชีพเฉพาะเช่น ด้านวิศวกรรม เทคนิค ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะทาง แนวโน้มควรจะเป็นการสร้างเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถานประกอบการให้เข้มแข็ง ให้สถานประกอบการเข้ามาเสนอความคิดเห็นในสภามหาวิทยาลัยและมีการศึกษาในสถานประกอบการได้มากขึ้นอาจถึงสัดส่วน 50:50

แนวโน้มรูปแบบของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยน่าจะเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมมากกว่าทำเอง ใช้สถานประกอบการในการผลิตบัณฑิตมากขึ้นในขณะเดียวกันสถานประกอบการจะบอกความต้องการและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการผลิตบัณฑิตให้เหมาะสม ระดับคณะวิชาก็ต้องมีคนที่ใช้บัณฑิตเข้ามาด้วย ถ้าหากจะทำเองก็ควรจะออกมาในรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากกว่า เป็นลักษณะสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางที่มีเป้าหมายผลิตบุคลากรให้หน่วยงาน

## 2. การบริหารจัดการ

ถ้าสถาบันการศึกษาขึ้นกับบริษัท ก็จะเป็นองค์กรย่อยของบริษัทและผู้บริหารองค์กรมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และมีองค์กรปกครองที่ทั้งสถานประกอบการและมหาวิทยาลัยเข้าร่วมมือกัน หรืออาจอยู่ในรูปสถาบันสมทบที่มารับปริญญากับสถาบันอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยเข้าไปช่วยดูแลเรื่องคุณภาพการศึกษา

ควรศึกษาความร่วมมือว่ามหาวิทยาลัยจะดำเนินไปในความต้องการของผู้ใช้มากขึ้นอย่างไร เป็นการเตือนสติมหาวิทยาลัยว่าต้องปรับและดำเนินการอย่างไรให้หยุดดู การศึกษาอุดมศึกษาของไทยและมาตรวจดูว่ารูปแบบต่าง ๆ ทั้งมีส่วนร่วม ทำเอง สมาคม ดูกรณีศึกษาว่าแต่ละแห่งทำอย่างไร ในลักษณะของการที่มหาวิทยาลัยตอบสนองผู้ใช้ ต้องตีประเด็นเรื่องเทียบโอนให้แตกในเรื่องการศึกษาด้วยตัวเอง

## 3. การประกันคุณภาพการศึกษาและการรับรองมาตรฐาน

ต้องมีมาตรฐานอุดมศึกษา และมาตรฐานผู้จัดได้ก็แบบ แล้วถึงมารูปแบบมหาวิทยาลัยก็จะชัดขึ้น สมศ. จะประเมินสถาบัน และประเมินภาพรวมส่วนทางด้านวิชาชีพให้บทบาทกับองค์กรวิชาชีพเป็นผู้ประเมิน และทำงานร่วมกัน

เรื่องการเรียนรู้การสอน รูปแบบของความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถานประกอบการควรมีหลายรูปแบบ ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยได้ทำตรงความเป็นจริงในขณะเดียวกันยังคงคุณภาพของความเป็นมหาวิทยาลัย

ดูเช็คคลิสกับมาตรฐานอุดม และมาตรฐานบัณฑิตก็สามารถเปิดรูปแบบนั้นได้ ถ้าไปโยงกับการประกันคุณภาพ และเป็นการคุมรูปแบบขององค์กรปกครองและการศึกษาให้มีความหลากหลายภายใต้มาตรฐานที่เหมาะสมกับบัณฑิตของมาตรฐานอุดมศึกษาไทย

## 21. ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ในการจัดตั้ง จะอิงกฎหมายการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่กฎหมายยังไม่ได้เน้นชัดว่าจะให้ปริญญาได้หรือไม่

การเทียบโอนหน่วยกิต จากการศึกษาจะทำได้โดยมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมเป็นผู้ประเมินหลักสูตร คิดว่าเทียบกับวิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยได้หรือไม่

การให้ปริญญา หากมหาวิทยาลัยบริษัทจะให้ปริญญาเองต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติอุดมศึกษาเอกชน

หลักสูตรที่จะเปิดดำเนินการจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของประเทศ

มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมจะต้องเข้ามาดูและมาประเมิน ดูการเรียนการสอนและการวัดประเมินผล การร่วมมือควรมีมาตรการตรวจสอบ

ในการเทียบโอนควรมีคนในวงวิชาชีพเข้ามาจัดระบบองค์ความรู้และทักษะ โดยจัดทั้งด้านเกณฑ์และวิธีการประเมิน

การประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยบริษัทเป็นผู้ทำ และผลักดันให้เกิดการรวมตัวในสมาคมวิชาชีพในการออกใบรับรองมาตรฐานด้านอาชีพ

ควรมีการรับรองมาตรฐานการศึกษาเพื่อสามารถนำไปศึกษาต่อได้

ระบบการเทียบโอนจะต้องร่วมดำเนินงานทั้งจากส่วนกลางและองค์กร และรับรองโดยองค์กรวิชาชีพ จึงควรมีการผลักดันให้มีการรวมตัวขององค์กรวิชาชีพมากขึ้น

การตรวจสอบและรับรองมาตรฐานคุณภาพจะต้องมีหน่วยงานเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งทางสมศ. และทบวง ฯ

## 22. ผู้อำนวยการกองแผนงานกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

มหาวิทยาลัยบริษัทเป็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของธุรกิจและการแข่งขันสูง ขีดความสามารถในการแข่งขันนอกจากการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและทำเพิ่มมากขึ้น บริษัทใหญ่ ๆ มีแนวโน้มที่จะลงทุนเพิ่มมากขึ้น

การจะทำให้เกิดได้จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารองค์กรและรัฐจะต้องให้ความร่วมมืออย่างจริงจังด้วยการให้ข่าวสาร การลงทุนเพราะถือเป็นการทำให้องค์กรเอกชนมีความเข้ม

แข็งโดยเฉพาะในกรณีบริษัทขนาดกลางต้องช่วยทั้งระบบ การวางแผนพัฒนา การประสานงาน การเป็นตัวเชื่อมโยงให้รู้ว่ามีแหล่งเรียนรู้ที่ใดบ้าง

แนวโน้มรูปแบบมหาวิทยาลัยบรรษัท อุตสาหกรรมขนาดใหญ่สามารถจัดของตนเองได้ ส่วนขนาดเล็กและกลางควรรวมกันเป็นสมาคม (Consortium) และแต่ละที่มีศูนย์ฝึกอบรมที่สอดคล้องกับแนวทางนี้

## 2. การบริหารจัดการ

ไม่จำเป็นต้องเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไปรูปแบบการบริหารจัดการควรหลากหลายขึ้นกับลักษณะกิจการขององค์กรและทรัพยากรที่เอื้ออำนวย และจะต้องตั้งภารกิจให้ชัดเจนก่อน ถึงจะคิดระบบงานไม่นำระบบงานเป็นตัวตั้ง และมีลักษณะที่อิงสถาบันอุดมศึกษาเป็นหลักจึงจะได้รับความเชื่อถือ และได้รับการยอมรับ ถ้าทำเองจะลำบาก

## 3. วิสัยทัศน์

เน้นการวิจัยและพัฒนา ไม่จำเป็นต้องครบทุกภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา อาจตัดเรื่องศิลปวัฒนธรรม แต่หัวใจจะต้องยึดจากเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก จะปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิตได้อย่างไร ต้องเป็นการวิจัยพัฒนากระบวนการผลิตและผลผลิตให้ได้มากขายได้มากขึ้น

## 4. เงินทุน

องค์กรจะต้องถือว่าการจัดการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งเป็นการลงทุนระยะยาว เป็น Cost เป็น Investment เป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการผลิต เป็นการลงทุนด้านคน การบริหารจัดการการเงินต้องมีระบบบัญชีที่จะต้องแยกออกมาชัดเจนถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ไม่ถือเป็นค่าใช้จ่ายต้องมีระบบงานให้เห็นภาพ ในระยะแรกองค์กรแม่จะลงทุนพอสมควรเพื่อให้เป็นระบบและเกิดผล

## 5. องค์กร

จะต้องมี Output Manager อยู่ 2 ส่วน ส่วนแรกได้แก่ เรื่องมาตรฐาน เรื่องการเทียบโอน ประสิทธิภาพเพราะการเรียนในสถานประกอบการเป็น Work Base Learning ดังนั้นไม่ต้องเรียนทุกเรื่องเพราะมีประสบการณ์มานาน ต้องมีหน่วยงานที่ Validate ที่ประสานกับมาตรฐานกลาง เช่นการเปิดโดยมีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยทั่วไปและอิงเรื่องการรับรองวิทยฐานะ สถานประกอบการต้องมีหน่วยที่คุมมาตรฐานที่ทำ ในขณะที่เดียวกันความสามารถของคนไปถึงขีดมาตรฐานต้องพัฒนาระบบงานที่มีตัวเชื่อมกันเข้าสำหรับ Transfer ส่วนที่เป็นประสบการณ์ ให้มหาวิทยาลัยทั่วไปประเมิน นอกจากนั้นมีหน่วยงานด้านการวัดประเมินผล หน่วยงานพัฒนาหลักสูตร มีห้องปฏิบัติการด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาและการทดลองที่เกี่ยวข้องกับงาน ส่วนใหญ่สถานประกอบการจะไม่แบ่งเป็นหน่วย

งานวิชาการเช่นคณะหรือภาควิชาเหมือนมหาวิทยาลัย เพราะกิจกรรมของมหาวิทยาลัยบรรษัทคงไม่ได้เปิดเรียนระดับปริญญาได้หลายสาขานอกจากมีตัวเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยทั่วไป เช่น โรงงานปูนเป็นบริษัทขนาดใหญ่ แต่ไม่หลากหลายจะเจาะจง วิชาสามัญต่าง ๆ ก็ควรจะเรียนแบบ online เรียนจาก IT แต่ในขณะเดียวกันก็ไปใช้ห้องปฏิบัติการด้านภาษาที่มหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว หรือการทดลองวิทยาศาสตร์บางอย่างที่เป็นข้อกำหนดว่าจะต้องจับหลักสูตร เป็นการแบ่งปันกันทางทรัพยากร

จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดมหาวิทยาลัยบรรษัทคือการทำให้ภาคอุตสาหกรรมได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาคน ถึงแม้ว่าจะมีหลากหลายสาขาแต่ระบบงานขององค์กรธุรกิจ ต่าง ๆ คงไม่จัดเป็น Full Scale ที่จะจัดเป็นภาควิชาต่าง ๆ ส่วนใหญ่ถ้ามีผู้จัดการก็จะมี Output Manager คนเดียว เขาไม่อยากลงทุนนำคนมาทำงานมาก เพราะงานนี้ไม่ใช่งานหลัก เพราะฉะนั้นบริษัทจะต้องซึ่่งนำหน้ากว่าจะระหว่างส่งคนไปเรียนกับทำเองอันไหนจะคุ้มกว่า คนทำงานไม่มากส่วนใหญ่เป็นผู้ประสาน และองค์กรก็ไม่ใหญ่เป็นส่วนหนึ่งของ Head Office

## 6. ผู้เรียน

ผู้เรียนกลุ่มแรกคือพนักงานขององค์กร แต่ถ้ามีทรัพยากรเหลือก็จะ Share ให้กับคนภายนอกได้ กับชุมชน หรือพนักงานเครือข่ายของบริษัท บริษัทลูก หรือลักษณะองค์กรที่ทำผลิตภัณฑ์เหมือนกัน คู่แข่ง

## 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

ลักษณะหลักสูตรขึ้นกับความต้องการของอุตสาหกรรม ขึ้นกับองค์กรที่ต้องการใช้กำลังคนว่าจะต้องใช้คนที่มี Competency อะไรบ้าง

หลักสูตรเป็นแบบ Competency-based เน้นสมรรถนะ การกำหนดหลักสูตรและขอบเขตการเรียนตามวัตถุประสงค์เน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงาน เรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เมื่อเรียนแล้วจะทำงานได้ดีกว่าตอนที่ยังไม่ได้เรียน

ลักษณะการจัดการเรียนการสอนต้องเป็นแบบ Open system คือต้องมีความยืดหยุ่นและเข้าออกได้ตลอด เน้น individualize learning packaged เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็น Student Center เน้นการเรียนรู้แบบนำตนเอง มีศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเองที่สามารถทำให้ผู้เรียนเข้าสู่การเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

เน้นการเรียนในงาน OJT การฝึกอบรมโดยใช้วิธีการทำงาน คือการเข้าไปฝึกงาน เน้น Work Base Learning เรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ต้องกำหนดหลักสูตรและขอบเขตของหลักสูตร วัดตามวัตถุประสงค์เป็น เน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานเรียนรู้การทำงานให้เร็วขึ้น ใช้วัสดุน้อยลงรูปแบบทำได้ดีขึ้น การเรียนในลักษณะของกรณีศึกษา หรือเรียนโดยทำโครงการ Site Based

Learning เรียนรู้จากสภาพการณ์จริง เน้นการปฏิบัติจริง เพราะการเรียนรู้ know how ในบางสาขานั้น จะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เรียนรู้จากผู้รู้จริง เพราะไม่สามารถเรียนรู้จากตำราได้ จึงต้องนำคนที่ทำงานมาสอน วิธีการเรียนการสอนต้องเน้นในแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องทำให้เป็นการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร เรียนรู้ร่วมกัน มีการประเมินผลในลักษณะที่ทีมงานเป็น Team Evaluation การประเมินผลอาจไม่ใช่การวัดจากหนังสือที่เขียนแต่วัดจากชิ้นงาน จากผลผลิตเป็น Performance ไม่ใช่วิธีปฏิบัติงาน ประเมินที่ผลการทำงานที่ออกมา ถ้าเป็นงานบริหารต้องดู output จากเสียงสะท้อน ว่าการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างไร มีวิสัยทัศน์หรือไม่ มีแผนงานใหม่ ต้องหาตัวชี้วัดให้ได้ ไม่ใช่เวลาเป็นตัวกำหนด ใช้ระบบสะสมหน่วยการเรียนรู้ ผู้สอนใช้ผู้ที่รู้จริงในสาขาและมีประสบการณ์ในด้านนั้นอย่างดี

การเรียนการสอนเน้นการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน

## 8. การมีส่วนร่วม

ถ้าการมีส่วนร่วมภายใน เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของคนในองค์กร ที่จะต้องมีส่วนร่วมในด้านการวางแผน การกำหนดหลักสูตร การวิธีการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การหาทรัพยากรต่าง ๆ

การมีส่วนร่วมจากภายนอก เน้นการร่วมมือ (Cooperation) กับหน่วยงานภายนอกจากมหาวิทยาลัย แหล่งความรู้อื่น ๆ ในชุมชน ห้องสมุดชุมชน ภูมิปัญญาชุมชน ผู้เชี่ยวชาญในชุมชน คนในชุมชนที่ต้องการใช้ผลจากแหล่งความรู้ ต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือ วิธีดำเนินการต้องมีผู้รับผิดชอบประสานงานโดยตรงที่ต้องฝึกอบรมผู้ประสานให้ประสานงานให้ได้ดี ทั้งวิธีการสื่อสารมีทักษะในการประสานงาน เน้นการประสานประโยชน์ระหว่าง 2 ฝ่าย เพราะสังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการแข่งขัน ต้องให้เกิด Win-win situation การประสานประโยชน์ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือ

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

เน้นการนำระบบ IT มาใช้ สื่อการเรียนต้องสมบูรณ์ ทำเป็นชุดการเรียนรู้ (Learning Package) มีศูนย์รวมสื่อ ในลักษณะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning access center) ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ที่ไม่ชอบให้ใครสอนชอบเรียนรู้ด้วยตนเอง ต้องพยายามนำประสบการณ์ที่เขามีมาใช้ เรื่องเครื่องมือการสื่อสารสำคัญ มีระบบออนไลน์ไปถึงที่บ้าน ที่ทำงาน ดูจากทรัพยากรในชุมชนที่มีนำมาใช้ประโยชน์ให้เต็มถ้าเป็นการเรียนในองค์กรควรจะใช้การเรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) เป็นหลัก เพราะวัยของผู้เรียนสามารถควบคุมตนเองได้คิดเองได้

## 10. การประเมินผล

การประเมินผลเน้นผลลัพธ์ ผลงาน กระบวนการ ผลผลิต ประเมินโดยตนเอง การประเมินเป็นทีม เชื่อมต่อการประเมินจากผลการปฏิบัติงาน

## 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ต้องรณรงค์ประชาสัมพันธ์ทั้งภายในให้คนในองค์กรเข้าใจ ความสำคัญของเรื่องนี้ และสื่อสารคนภายนอกซึ่งคนที่สื่อสารต้องคัดเลือกอย่างดี เครื่องมือสื่อสารต้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย ใช้กลยุทธ์ Win-win situation เน้นการประสานประโยชน์เป็นหลัก

## 12. การเปิดดำเนินการ

มีกฎหมายที่ให้การรองรับในการจัดตั้งสถาบันการศึกษาหรือจัดการศึกษาในสถานประกอบการได้ และจะต้องมีหน่วยงานระดับชาติที่ส่งเสริมให้เกิดมหาวิทยาลัยบรรมชขึ้น มีจุดที่จะส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานของมหาวิทยาลัยบรรมช มีเอกสารหรือสื่อที่จะเผยแพร่รูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน มีคู่มือการดำเนินงานการจัดตั้งที่ชัดเจน

หน่วยงานรับรองวิทยฐานะการประกันคุณภาพการศึกษา เกณฑ์คุณภาพ ต้องมีองค์ระดับชาติดูแล จัดระบบงานที่มีความคล่องตัว เฉพาะกับมหาวิทยาลัยบรรมช เจ้าของสถานประกอบการต้องส่งความต้องการให้รัฐพิจารณาหลักสูตร

## 13. การรับรองมาตรฐาน

การจัดตั้งภารกิจต้องมีความแตกต่าง ไม่ใช่คล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ส่วนมาตรฐานทางวิชาการต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน วิธีการที่มุ่งสู่เป้าหมายต้องปรับเปลี่ยนหมดเพราะเป็นคนละเรื่อง เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรมชมุ่งเป้าหมายในการพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถในการพัฒนาผลผลิตของบริษัท

ต้องมีองค์การดำเนินการหรือสำนักงานรับรองวิทยฐานะ รับรองมาตรฐานว่าถ้าเปิดการศึกษา คนที่จบจะมีศักดิ์ศรีเท่ากับคนที่จบปกติ มีองค์การเอกชนที่มารับรองมาตรฐาน โดยสรุปต้องมีระบบการประกันคุณภาพ และระบบรับรองมาตรฐานการศึกษาเกณฑ์มาตรฐานต้องเป็นไปตามระดับการศึกษา แต่วิธีการจะอย่างไรต้องมีองค์การระดับชาติที่จะทำในเรื่องนี้ ต้องจัดระบบงานที่มีความสะดวกคล่องตัวปฏิบัติได้เฉพาะกับมหาวิทยาลัยบรรมชไม่ใช่เกณฑ์เดียวกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ระบบงานที่ดูแลเรื่องนี้เฉพาะ ต้องไม่ใช่ฝ่ายรัฐคิดเองต้องเป็นการเชื่อมโยงระหว่างรัฐและเอกชนต้องมาสร้างระบบมาตรฐานให้เอื้อต่อกัน ในอนาคตเนื่องจากองค์กรภาคเอกชนยังไม่เข้มแข็งพอและไม่มีประสบการณ์มาตรฐานอาชีพ และมาตรฐานหลักสูตรต้องให้เจ้าของอาชีพเป็นเจ้าของเรื่องรัฐทำหน้าที่เป็น secretarial เขาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่ากลุ่มอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีมาตรฐานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งคนในอาชีพกำหนดและส่งให้คนในหน่วยงานรัฐมาพัฒนาหลักสูตร ว่าควรจะเรียนระดับ

ปวช. ปวส. หรือมหาวิทยาลัย รัฐอาจประเมินว่าผู้เรียนมีเทคนิคต่าง ๆ หรือไม่ แต่ถ้าจะประเมินว่าทำงานได้หรือไม่ต้องให้สถานประกอบการประเมิน ซึ่งจะต้องผ่านจากการศึกษาดัวยวิธี OJT , Work Base Learning , Site Base Learning

ในอนาคตการประเมินมาตรฐานต้องเป็น Competency Base ไม่ใช่ประเมินว่าอธิบายอะไรได้เท่านั้น แต่ต้องดูที่ผลงาน สามารถนำไปใช้ได้ทุกสาขา ต้องนำหลักสูตรมาดู ให้กลุ่มอาชีพเข้ามาร่วม ว่าต้องการคนที่รู้เรื่องอะไร คนที่จะจบต้องรู้เรื่องอะไร และหลักสูตรนั้นต้องให้ร่วมกำหนด ในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงมากระหว่างความมุ่งเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบริษัท ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ และมีมาตรฐานทางวิชาการ มีหน่วยงานหรือสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ในลักษณะนี้ ระดับชาติมีหน่วยงานส่งเสริมให้เกิดมหาวิทยาลัยบริษัท มีจุดที่จะส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐาน มีเอกสารและสื่อ ตลอดจนกิจกรรมการดำเนินงานให้ชัดเจน

## 23. อาจารย์ภาควิชาสัตตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

ในประเทศไทยมีแล้ว ลักษณะการดำเนินการขึ้นกับสถานประกอบการที่จะตั้ง ถึงแม้ว่าสถานประกอบการเห็นความสำคัญ แต่การตั้งด้วยตนเองคงไม่ใช่ใครก็ได้ ต้องเป็นบริษัทที่ใหญ่และมีความพร้อมพอ ถ้าไม่พร้อมก็จะจัดตั้งลักษณะของความร่วมมือของสาขาอาชีพเดียวกัน เพราะปัญหาที่ทำงานคล้ายกัน ในยุคเศรษฐกิจนี้ เป็นไปได้ยาก สถานประกอบการที่ตั้งคงไม่คุ้มกับการลงทุน คงแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรมแบบเดิม แต่มีแนวโน้มทางความคิดแล้ว แต่ปฏิบัติยาก นอกจากบริษัทที่พร้อมจริง ๆ นอกจากนั้นกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ปรับปรุงรูปแบบการฝึกอบรม เช่นทางสายช่าง เป็น Competency Base ส่วนอาชีพอื่น ๆ มีการสร้างหลักสูตรตามความต้องการของสถานประกอบการทำให้แนวโน้มการเป็นไปได้ดี

### 2. การบริหารจัดการ

ถ้าจะจัดตั้งรูปแบบองค์กรบริหารจัดการต้องเหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไป เพราะเป็นเรื่องของการศึกษาแต่คนที่มาทำงานบริหารคงไม่ใช่คนที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป แต่ต้องเป็นคนของบริษัทเอง สถาบันอุดมศึกษามาช่วยในการศึกษาเพราะบริษัทไม่มีความรู้ เป็นการทำงานของคน 2 กลุ่ม นักการศึกษาเองไม่สามารถเข้าถึงการทำงานในอาชีพได้ สัดส่วนจึงควรจะเป็นคนจากบริษัทมากกว่า สำหรับคนในชุมชนคงไม่ได้เข้ามาบริหารเพราะเป็นการทำงานในแวดวงขององค์กร ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดการพัฒนา นอกจากจะเป็นคนในกลุ่มอาชีพหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ชุมชนจะเข้ามาด้านที่สนองให้คนที่มาเรียน การหาวิธีการเรียนที่เหมาะสม จะรู้



ว่าคนในองค์กรขาดอะไร ทำไม่จึงขาด คนปฏิบัติก็จะมองได้ แต่ในด้านการบริหารคนในองค์กรจะกำหนดมากกว่า

บทบาท CEO ในมหาวิทยาลัยบรรษัท ถ้าสอนจะเป็นสิ่งที่เป็นการพัฒนา การคิดวิเคราะห์ หรือแก้ปัญหาในระดับบริหาร สอนเชิงกลยุทธ์ โดยปกติหลักสูตรส่วนหนึ่งต้องเป็นหลักสูตรการทำงานในหน้าที่ อีกส่วนหนึ่งเป็นด้านการบริหารที่สร้างผู้บริหาร ประสบการณ์ของ CEO ที่สั่งสมมาก ๆ จะเป็น short cut ในการให้ความรู้ ซึ่งหลักสูตรลักษณะนี้ไม่มากเท่ากับฝึกปฏิบัติงาน ถ้ามีผู้บริหารที่เข้มแข็งเป็นแกนนำจะเกิดความเชื่อมั่นที่ผลผลิตว่าสามารถทำได้ดีกว่าตอนที่ไม่มี

### 3. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์องค์กรถ้าชัดเจนจะเป็นวิสัยทัศน์ที่จะมาเขียนเป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย บรรษัท มหาวิทยาลัยบรรษัทจะเขียนวิสัยทัศน์ของตนเองไม่ได้ เพราะผลผลิตของมหาวิทยาลัย บรรษัทต้องกลับไปทำงาน จากวิสัยทัศน์นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์และนโยบาย มหาวิทยาลัย บรรษัทแต่ละแห่งมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไปตามสาขาอาชีพ

ภารกิจของมหาวิทยาลัยควรครบทั้ง 4 ด้าน เหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป โดยเฉพาะการ บริการชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทคนทั่วไปจะเขม่นว่าร้ายและทำเพื่อ ตนเอง ดังนั้นต้องแบ่งปันให้สังคม เป็นการสร้างงานและประชาสัมพันธ์ให้คนในชุมชนมีความคิด เกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่ดีขึ้น

### 4. เงินทุน

ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรแม่ และรัฐควรสนับสนุน ถ้ารัฐยกเว้นภาษีแล้วก่อให้เกิดผล ต่อส่วนรวม แก้ปัญหาคนตกงาน พัฒนาฝีมือแรงงานระดับประเทศและระดับชาติ ยกกระดับ มาตรฐานการศึกษาและอาชีพ การสนับสนุนตรงนี้คงไม่ยาก เนื่องจากแผนชาติมุ่งพัฒนาระดับฝีมือ แรงงานในการอบรมช่าง การทดสอบมาตรฐาน ถ้ามหาวิทยาลัยบรรษัทมีส่วนร่วมกิจกรรมให้เห็นใน ประโยชน์ระดับประเทศและประชาชนในวงกว้างไม่เฉพาะแต่ในองค์กร รัฐก็จะช่วยได้

สำหรับการจ่ายค่าเรียน ถ้าผู้เรียนเป็นพนักงานซึ่งองค์กรต้องการสร้างขึ้น องค์กรควรรับผิดชอบ เป็นหลักในเรื่องการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ หากเป็นการศึกษาเพิ่มวุฒิ องค์กรต้องมี Career Path ให้เห็นชัดเจนว่าเขาจะต้องพัฒนาโดยการศึกษา ซึ่งเขาต้องลงทุน ส่วนผู้เรียนภายนอกที่มา เรียนเพื่อเตรียมสู่อาชีพควรจ่ายเงินเรียน แต่มหาวิทยาลัยบรรษัทต้องให้ความเชื่อมั่นว่า เขาสามารถ ทำงานในอาชีพนี้ต่อไปได้อย่างกว้างขวางในอนาคต

### 5. องค์กร

ลักษณะองค์กรจะต้องยึดโครงสร้างตามแบบสถาบันอุดมศึกษา ในการแบ่งสายงานและการ

แบ่งศาสตร์การศึกษา เพราะภารกิจ 4 อย่างจะเป็นตัวกำหนดสายงาน จะแค่ฝึกอบรมไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นมหาวิทยาลัยที่จะต้องมีการวิจัยและพัฒนา จะต้องสร้างองค์ความรู้ เพื่อสาขาวิชาชีพของตน เพราะฉะนั้น จะต้องสร้างไปมากกว่าการฝึกอบรมและHRD

## 6. ผู้เรียน

แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. พนักงาน คนที่ทำงานแล้วที่ต้องการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสบการณ์ ทักษะวิชาชีพในตำแหน่ง (ฝึกอบรม) เพิ่มวุฒิการศึกษา (การศึกษา)
2. คนภายนอกที่ต้องการความรู้ คนที่ต้องการเข้าสู่วิชาชีพ หลักสูตรการเรียนเป็นการศึกษาระดับปริญญา และหลักสูตรระยะสั้น ซึ่งมีมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีหลักสูตรนี้ เพราะถ้าไม่เช่นนั้นไม่สามารถเปลี่ยนรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยได้ ถ้าไม่กล้าลองทำ

ในการที่องค์กรให้คนศึกษาต้องจัดระบบเกี่ยวกับ HRD & HRM ให้ดีว่าศึกษาแล้วจะให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากแค่ไหนที่สำคัญคือควรสร้างความเข้าใจว่าการเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยบรรษัทคงไม่ได้หวังเลื่อนตำแหน่งเป็นหลัก แต่จะต้องเรียนเพื่อการเรียนรู้ของตนเอง ปรับนิสัยการเรียนรู้เป็นยุคใหม่ พัฒนาตนเองไว้ให้พร้อมเสมอ คนที่มาเรียนจะไม่ใช้ระดับแรงงาน แต่ต้องเป็นคนพร้อมที่จะเติบโตเป็นผู้บริหารได้ ดังนั้น องค์กรที่จะจัดตั้ง มหาวิทยาลัยบรรษัทต้องเป็นองค์กรยุคใหม่ ไม่ควรหลงโทษและควรเปิดโอกาสหากเขาเรียนจบแล้วต้องการไปทำงานที่อื่น องค์กรต้องใจกว้างและไม่ขัดขวาง เพราะไม่ว่าจะไปทำงานที่ไหนเขาก็เป็นคนที่มีคุณภาพที่จะทำงานให้กับประเทศ อย่างไรก็ตาม ถ้าองค์กรพัฒนาตนเองเป็นองค์กรที่เติบโต พนักงานก็จะไม่ไปไหน

## 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

มีหลักสูตรเป็นแบบเจาะจงตามความต้องการของสถานประกอบการ มีหลักสูตรเกี่ยวกับงานและหลักสูตรด้านการบริหาร ที่สำคัญจะต้องมีหลักสูตรที่มุ่งให้เกิดความเป็นพลเมืองที่ดีซึ่งประเทศชาติคาดหวัง การมี Citizenship ในลักษณะของส่วนรวมสังคม ไม่ได้ตั้งเพื่อตนเองเท่านั้น แต่เป็นการสร้างคนที่มีคุณภาพให้ประเทศ มหาวิทยาลัยบรรษัทสามารถสนองต่อแผนพัฒนาชาติได้อย่างเจาะจงมากกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไปที่มีหลักสูตรกว้าง เตรียมคนในวงกว้าง จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนงานวิจัยและผลกระทบต่าง ๆ ซึ่งให้เห็นว่าเราต้องการคนแบบไหน คือต้องทางคนเชิงทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติ เนื่องจากที่ผ่านมาจะทำแต่ไม่รู้ หลักการอธิบายสิ่งที่ทำไม่ได้ ถ้ามีกระแสน้ำไหลเข้ามามหาวิทยาลัยบรรษัทจะสร้างคนไทยที่พึงประสงค์ได้ง่ายกว่า ถ้าทำให้รัฐมองเห็นประโยชน์หรือความสามารถตรงนี้ รัฐจะให้ความสนับสนุน รัฐหวังการพัฒนาประเทศจากองค์กร แต่ถ้าองค์กรทำไม่ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศก็ไม่ดีตามที่คาดหวัง แต่

ถ้าทำเป็นการศึกษาเป็นหลักฐานมีระเบียบระบบเห็นผลผลิตได้ชัดเจนจะช่วยการพัฒนาคุณภาพคนของประเทศได้ชัดเจนมากกว่าที่จะพัฒนาโดยการอบรมเพื่อแก้ปัญหาทักษะการทำงาน

หลักสูตรมีลักษณะยืดหยุ่น สามารถปรับให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง พอมีกะแสใหม่ ๆ เรื่อง HRD มหาวิทยาลัยบรรษัทจะปรับหลักสูตรได้ สร้างคนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันที และรวดเร็วกว่ามหาวิทยาลัยทั่วไปที่เป็น Content Base ดังนั้น คนที่ทำงานในมหาวิทยาลัยบรรษัทจะต้องคอยติดตามความคิดใหม่ ๆ ในแง่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วนำมาปรับและใส่ในหลักสูตร รายวิชา หลักสูตรเป็นแบบบูรณาการ พัฒนาโดยการหาความต้องการขององค์กรและผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาร่วมพัฒนาหลักสูตร

ผู้สอนอาจเป็นหัวหน้างาน พี่เลี้ยง การสอนต้องแทรกในชีวิตการทำงานประจำวันในแต่ละวิชา มหาวิทยาลัยบรรษัทต้องมีคนจับกระแสการเปลี่ยนแปลงมาใส่ในหลักสูตรให้ได้ คุณค่านี้ทำให้มหาวิทยาลัยบรรษัทในสายตารัฐจะแก้ปัญหาที่มหาวิทยาลัยทั่วไปเข้าไม่ถึง

การเรียนการสอนมีทั้งเข้าชั้น เน้น OJT การปฏิบัติ การสอนแบบพี่เลี้ยง การออกแบบแต่ละวิชาสำคัญมาก รวมทั้งการเตรียมคนสอน หัวหน้างานที่จะมาสอนต้องพัฒนาคนตรงนี้ให้รู้เรื่องการศึกษาย่างชัดเจน ต้องรู้เรื่องการประเมิน จิตวิทยาการเรียนการสอน หลักการเรียนรู้ การสอนต้องไปให้ได้ถึงขั้นที่ผู้เรียนสามารถประเมินได้ หัวใจสำคัญคือการสอนลงไปในงาน ถ้าองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนความคิดของพนักงานให้มาเป็นครูได้จะมีปัญหา ทำให้ล้มเหลว จึงต้องเตรียมผู้สอน หรือ พี่เลี้ยงให้พร้อมก่อนจึงเปิดได้ ผู้ที่จบด้านการศึกษาโดยตรงจะเข้าไปทำงานในลักษณะของการเป็นผู้ประสานงานด้านการศึกษา

## 8. การมีส่วนร่วม

จากที่ผ่านมามีการร่วมมือของสถานประกอบการและสถาบันการศึกษาเกิดปัญหาจากการได้ประโยชน์แต่เพียงฝ่ายเดียวไม่มีการประสานประโยชน์ ดังนั้น องค์กรจะต้องช่วยตนเองให้มากที่สุด พี่ผู้อื่นน้อยที่สุด การฝึกงานในองค์กรวิชาชีพเดียวกันอาจเกิดปัญหาด้านความลับในงานแต่ถ้ามีผลประโยชน์ร่วมกัน ฝึกให้เรียนรู้ในงานและเห็นปัญหาก็จะเกิดประโยชน์มาก

การมีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยทั่วไปผลผลิตคนที่จบจะไม่เหมือนกับทำเองและใช้วิธีการเรียนไปในงาน เป็นการเรียนเชิงความรู้เชิงทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติ การเรียนในงานต้องเน้นที่ Performance เป็นอันดับหนึ่ง ต้องเป็นหลักสูตรเชิงบูรณาการ ยกทั้งหมดให้มหาวิทยาลัยทั่วไปจัดไม่ได้ การมีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยภายนอกจะเป็นการเสริมเติมความรู้ในการทำงาน แต่ถ้ากลยุทธ์ของการทำงานต้องทำเองจึงได้ผล รูปแบบการเรียนอาจเป็นเรียนภายนอก 2 ปี ภายใน 2 ปี

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

สำหรับประเทศไทยการเรียนทางเทคโนโลยีควรเป็นส่วนเสริม ต้องมีการเรียนแบบ traditional

ด้วย เรียนทั้งหลักสูตรไม่ได้ ปัญหาจากการเรียนทางไกลคือการควบคุมตัวเองในการเรียน แต่จะใช้เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้เป็นประโยชน์ในการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นจากการ Chat เป็นการสร้างนิสัยการเรียนรู้แบบใหม่ แบบเรียนตลอดเวลา เมื่อกลับไปทำงานจะสามารถหาข้อมูลเรียนรู้เองได้ เทคโนโลยีจะสร้างตรงนี้มากกว่าการให้เนื้อหา

การใช้เทคโนโลยีทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในระหว่างการทำงาน พบอะไรก็จะมา Share เป็นเครือข่ายได้ความรู้และประสบการณ์สร้างนิสัยการเรียนรู้แบบใหม่ เป็นองค์กรยุคใหม่

การเรียนแบบใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐานไม่ได้สร้างแบบเน้นเนื้อหาแต่ต้องเป็นแบบ Competency base ทุกข้อของการเรียนต้องตอบว่าจะทำอะไรได้ ในหน้าที่หรือตำแหน่งนั้น นำผล นำ performance เป็นตัวตั้งในการเรียนแบบใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน ถ้าขึ้น web หรือ LAN จะต้องออกแบบหรือมีกิจกรรมมีคำถามให้มีประสบการณ์ มีการ chat แลกเปลี่ยนเป็นเครือข่ายกัน

การกำหนดกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี ต้องดูว่าผู้เรียนเป็นใคร สัดส่วนในการใช้เทคโนโลยี 70:30 หรือ 80:20

## 10. การประเมินผล

การประเมินทั้งระดับวิชาและผู้เรียน ใช้ Performance เป็นตัวตั้ง จะทำให้เกิดความเชื่อมั่น Performance ได้จากสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นหลักสูตรเนื้อหาวิชา หัวข้อวิชาทุกวิชาถูกออกแบบตาม Performance จึงต้องประเมิน Performance ประเมินตาม Competency เหมือนกับการเรียนการสอนที่เน้นตามวัตถุประสงค์ สำหรับการประเมินผลการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยยบรรัชจะนำระบบประกันคุณภาพเข้ามาประเมิน

## 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ต้องให้ตัวอย่างองค์กรที่มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยยบรรัชให้เห็นว่าเกิดประโยชน์กับตัวเขาอย่างไร และองค์กรจะได้อะไร ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร โครงสร้างและวิธีการเรียน

## 12. การรับรองมาตรฐานคุณภาพและการศึกษา

ถ้ารัฐเห็นคุณค่าของการมีมหาวิทยาลัยยบรรัช องค์กรประกอบของการจัดตั้งต้องมีหน่วยงานที่รับรองมาตรฐานของมหาวิทยาลัยยบรรัช เพราะผู้เรียนจะต้องได้รับการรับรองในกรณีจะไปศึกษาต่อหรือทำงานที่อื่น จึงต้องมีหน่วยงานกลางของรัฐที่ทำหน้าที่รับรอง ต้องปรับพระราชบัญญัติ รัฐต้องมีคนที่เข้าใจเรื่องนี้เฉพาะเป็นทีมหรือกรรมการที่จะรับรองได้ แต่ถ้าทำภายในองค์กรเองไม่มีปัญหาเรื่องการต้องรับรองมาตรฐาน

## 24 . อาจารย์โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สรุปผลการสัมมนาครั้งนี้

#### 1. แนวโน้ม

ถ้าเป็นการทำงานในการให้การศึกษาหลายบริษัททำอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้ใช้ชื่อว่ามีมหาวิทยาลัยข้อจำกัดในตอนนี้เป็นการจัดตั้งตามข้อกำหนดต่าง ๆ ของรัฐทำให้บรรษัทไม่ยอมทำ นอกจากนั้นยังไม่ได้สนับสนุนจากรัฐในด้านการเงิน การลดภาษี ทำให้ไม่สนใจให้ทำ ทั้ง ๆ มีศักยภาพที่จะทำได้ ซึ่งในช่วงต้นอาจจะเริ่มจากการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นการได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน บริษัทมี Material ที่ให้คนฝึกงานอยู่แล้วในขณะที่มหาวิทยาลัยสอนไปโดยไม่ได้ให้คนมี OJT จริง ๆ ความร่วมมือที่ได้ทั้งสองฝ่ายในต่างประเทศได้ผลมากที่นักศึกษาต้องมีการฝึกงานในหน่วยงาน และในทางกลับกันหน่วยงานจะต้องให้คนมาสอนนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งในไทยยังไม่ค่อยทำจึงเกิดปัญหานักศึกษาจบไปแล้วทำงานไม่ได้ ไม่มีหน่วยงานรับ เพราะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าบริษัทกับมหาวิทยาลัยเข้ามาร่วมมือกันจะทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ขณะเรียนไปในตัว ยังเป็นข้อได้เปรียบทางจิตวิทยาที่หัวหน้างานเป็นครูไปได้ในขณะเดียวกันเป็นความภูมิใจของ หัวหน้างานทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการเรียน นอกจากนั้น จากการที่หลาย ๆ บริษัทดำเนินการฝึกอบรวมภายในอยู่แล้วหากจัดให้กับคนภายนอกในวงวิชาชีพเดียวกันก็สามารถเป็น Profit Center ได้ และยังเป็น การเข้ามา Share ทำให้ลดค่าใช้จ่ายขององค์กรลง ลดต้นทุนในการดำเนินการ การที่ได้เรียนกับผู้เชี่ยวชาญในแหล่งโดยตรงจะทำให้ได้รับประสบการณ์มากกว่าที่มหาวิทยาลัยทั่วไปจัดสอนแต่นั่นทางทฤษฎี

#### 2. การบริหารจัดการ

ต้องบริหารโดยสภา ฯ หรือคณะกรรมการ ประกอบด้วยคนในองค์กรธุรกิจ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยธุรกิจขององค์กร คนในสถาบันอุดมศึกษาที่คอยควบคุมงานด้านการศึกษาด้านความรู้และวิธีการเรียนการสอน คนในชุมชนน่าจะมีส่วนเข้ามาร่วมมือ โรงเรียนในท้องถิ่นมีส่วนเข้ามาใช้บริการฝึกงาน รูปแบบเป็นการร่วมมือของ หลาย ๆ บริษัทที่มีแนวร่วมเดียวกันมาตั้งสถาบันการศึกษามาร่วมกันทำวิจัยและเป็นแหล่งในการให้คำปรึกษา

สภา ฯ มีบทบาทในการกำกับดูแลการบริหาร ให้วิสัยทัศน์กับสถาบันได้ว่าตอนนี้แนวโน้มธุรกิจไปทางไหน ,ตลาดงานในประเทศและต่างประเทศ และประเมินผลการดำเนินงาน

บทบาทของ CEO ได้แก่การเป็นผู้ประสาน เพื่อดึงคนนอกสถาบันมาร่วมมือเพราะต้องรับรองวิทยฐานะได้ มองแนวทางหลักสูตร เงินทุน และมีบทบาทเป็นประธานสภามหาวิทยาลัยบรรษัทเข้ามามีบทบาทในการกำกับการบริหาร

### 3. วิสัยทัศน์

แนวโน้มวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรษัท ได้แก่ การสร้างคนในธุรกิจที่รู้และชำนาญงาน มีภารกิจในการสอน วิจัย การให้คำปรึกษาซึ่งศักยภาพน่าจะเกิดเนื่องจากมีทั้งประสบการณ์สอน และวิจัย

### 4. การเงิน

ในระยะแรกงบประมาณส่วนหนึ่งมาจากองค์กรแม่ในการลงทุน ต้องถือว่าการลงทุนซึ่งเป็นระยะยาวที่จะพัฒนาบุคคล เพราะผลการศึกษาอาจไม่เกิดระยะสั้นแต่ถ้าเกิดก็เป็นการ return of investment ให้กับองค์กร

การระดมทุนมาจากส่วนต่าง ๆ เช่น รัฐมีส่วนรับผิดชอบในการลดหย่อนภาษี ช่างยนต์ สนับสนุน, ชุมชน, คนนอกที่มาร่วมเรียนมา Share Cost

มีลักษณะการจัดการเป็น Profit Center เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งขององค์กรแต่ไม่มุ่งเน้นการหากำไร

การจ่ายค่าเรียน ถ้าเป็นการฝึกอบรมบริษัทจ่าย เพราะเป็นทักษะที่ใช้ในงาน แต่ถ้าเป็นการศึกษา บริษัทและผู้เรียนร่วมกันรับผิดชอบ

### 5. องค์กร

การจัดหน่วยของมหาวิทยาลัยบรรษัทประกอบด้วย หน่วยงานวิจัยและพัฒนา หน่วยบริการ ให้คำปรึกษา หน่วยงานสอนเป็นหลักสูตรหรือภาควิชาขึ้นกับระยะเวลาการเติบโตขององค์กรแบ่งหน่วยตามลักษณะของสาขาวิชา หน่วยให้การสนับสนุนทางเทคโนโลยีการศึกษาคิดค้นทำสื่อการศึกษา หน่วยงานบริหารงานทั่วไป หน่วยงานฝึกอบรมเป็นศูนย์ฝึกอบรมระยะสั้น

### 6. ผู้เรียน

ผู้เรียนเป็นคนที่อยู่ในองค์กร คนในธุรกิจเดียวกัน คนในชุมชน และนักศึกษาฝึกงาน

ผู้สอนเป็นผู้เชี่ยวชาญในองค์กร และคนจากภายนอกทั้งมหาวิทยาลัย องค์กรอื่นและชุมชน ควรมีหลักสูตรให้ผู้สอนภายในมีความสามารถในการถ่ายทอด

### 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

การศึกษาต้องมีครบทั้งหลักการ แนวคิด และการปฏิบัติ หลักสูตรต้องเป็นลักษณะ Customize ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร

การกำหนดหลักสูตรจะต้องหาความต้องการซึ่งองค์กรเป็นคนตั้งโจทย์ หาความต้องการว่าต้องมี Competency อะไร และที่ปรึกษาทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยเข้ามาว่ามองว่าจะนำวิชาการมาบูรณาการในหลักสูตรได้อย่างไร

การเรียนการสอนมีหลายรูปแบบตั้งแต่เรียนในชั้น ,OJT, Mentor, Coaching และการปฏิบัติในสภาพการณ์จริง เรียนจากเทคโนโลยีและสื่อต่าง ๆ ออกแบบการเรียนให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเลือกเรียนได้อย่างสอดคล้องกับสไตล์การเรียนรู้ของแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน เช่น เรียนจากชุดการเรียน หรือเรียนจาก CD-ROM

ควรมีการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เข้าใจและฝึกการทำวิจัย เพื่อสามารถนำไปใช้ในงานได้

## 8. การประเมินผล

การศึกษาในลักษณะนี้สามารถทำการประเมินผลในระยะยาว และกลับมาศึกษาเพิ่มเติมได้นับเป็นการรับรองความพอใจของลูกค้าหรือการันตี Outcome

เป็นลักษณะ System Approach ต้องประเมินทั้งระบบ พิจารณาตั้งแต่ input คือผู้เข้ามาเรียนตรงตามความต้องการหรือไม่ ดูว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานหรือไม่ มีการจูงใจให้เกิดการนำสิ่งที่เรียนรู้มาปฏิบัติหรือไม่ และมีการให้คำปรึกษา มารองรับในกรณีประเมินไม่ถึงเกณฑ์ มีการประเมินกระบวนการจัดการเรียนการสอนว่าได้ออกแบบให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้เหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ของแต่ละคนหรือไม่ สำหรับการประเมิน Output ต้องมองที่ Performance คือผลการปฏิบัติงานจาก Feedback จากหัวหน้างานว่าจบแล้วทำงานได้หรือไม่ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการเรียนในมหาวิทยาลัยบรรษัทอยู่ในการทำงานได้มากกว่าการเรียนรู้อย่างเดียวแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้สำหรับในบางองค์กรอาจมองถึง Organization Outcome ซึ่งต้องวัดผลที่ตอบสนองจากการจัดมหาวิทยาลัยบรรษัท การประเมินผลผูกกับการปฏิบัติงาน

## 9. การมีส่วนร่วม

แนวทางการสร้างความร่วมมือได้แก่ การให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน การสร้างความผูกพัน ต้องสร้างให้เห็นผลลัพธ์ชัดเจนเพื่อให้สามารถเกิดความร่วมมือได้อย่างจริงจัง มีตัววัดที่ชัดเจนเห็นเป็นรูปธรรม

## 10. เทคโนโลยีการศึกษา

การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และเข้าใจเป้าหมายของการใช้เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเป็นหลักหรือเสริมขึ้นกับงาน แต่เป็นสิ่งที่ต้องใช้ทุนสูง การเรียนกับเทคโนโลยีจะใช้เพื่อให้เนื้อหาและความเข้าใจก่อนเรียนปฏิบัติ

## 11. การประชาสัมพันธ์

คนภายใน หัวหน้างานเป็นผู้สื่อสาร สำหรับผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้แจ้งวิสัยทัศน์ให้คนในองค์กรได้รับทราบ คนภายนอก ต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือ เห็นประโยชน์ของความร่วมมือ

## 12. การเปิดดำเนินการ

ต้องเป็นหลักสูตรที่ยืดหยุ่นมาก ๆ และพร้อมที่จะจัด

การประกันคุณภาพการประเมินภายในดำเนินการโดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน

การประเมินจากภายนอกทำตามขั้นตอนที่รัฐกำหนด

## 25. อาจารย์ ภาควิชาคอมพิวเตอร์ โรงเรียนนายเรืออากาศ

สรุปผลการสัมภาษณ์ดังนี้

### 1. แนวโน้ม

รูปแบบการศึกษาไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในระบบ ควรจะมีหลากหลายในประเทศก็มีทำอยู่บ้างแล้วแต่ไม่มีชื่อเฉพาะ การศึกษาในรูปแบบนี้เป็นแนวโน้มที่สำคัญเพราะมีสิ่งเอื้อหลายด้านเช่น เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมหรือข้อมูลข่าวสารรวดเร็วการศึกษาดั้งเดิมจะไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเกิดช่องว่าง การมีมหาวิทยาลัยบรรษัทมาสอดคล้องสำหรับเรื่องเฉพาะจะช่วยลดช่องว่างได้ เมื่อดูนโยบายเชิงการเมืองใน พรบ.การศึกษา จะเอื้อให้จัดการศึกษาเช่นนี้ได้ นอกจากนั้นสังคมไทยเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา การที่องค์ความรู้จะแพร่กระจายจะไม่จำกัดอยู่แค่ที่สถาบันการศึกษาอย่างเดียว การเรียนกับการทำงานอาจจะไปด้วยกันในเวลาเดียวกันได้ จึงควรคิดออกนอกกรอบ การเรียนในสถานศึกษาอย่างเดียวปัจจุบันไม่เพียงพอจะต้องเรียนจากแหล่งความรู้ในอาชีพ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยจึงมีแนวโน้มเป็นไปได้สูง

### 2. การบริหารจัดการ

รูปแบบโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีลักษณะแตกต่างจากไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไปเนื่องจากปณิธานหรือวัตถุประสงค์หลักของสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรธุรกิจต่างกัน เพราะธุรกิจเน้นการมี Core Competency หรือขีดความสามารถหลักที่จะทำให้มีความได้เปรียบด้านการแข่งขันซึ่งแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะแต่ก็จะมีส่วนที่คล้ายกันอยู่หรืออิงมหาวิทยาลัยอยู่เนื่องจากเป็นสถาบันการศึกษาและจะต้องมีการดำเนินงานเชื่อมโยงกันในเรื่องของการประกันคุณภาพ การเทียบโอนหน่วยกิต การเข้าศึกษาต่อ ฯลฯ การเทียบเคียงนี้จะทำให้ได้รับการยอมรับ

สภาของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรประกอบด้วยบุคคลภายในและภายนอกคือสถาบันอุดมศึกษาที่จะเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนั้นได้แก่ หน่วยงานรัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน การที่มีส่วนร่วมจากภายนอกจะได้รับคำปรึกษาและได้รับการยอมรับ บทบาทหน้าที่ของสภา ฯ คล้ายกับมหาวิทยาลัยทั่วไปแต่มีภารกิจหรือนโยบายจากองค์กรแม่เป็นกรอบดำเนินการ



บทบาทของ CEO ต่อมหาวิทยาลัยบรรษัท หรืออย่างน้อยรองประธานบริษัท จะเป็นประธานด้านการเรียนรู้การศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างชัดเจนว่าจะเป็นอย่างใด ผู้นำต้องลงมาพร้อมด้วย

### 3. วิสัยทัศน์

ควรจะมีจุดเน้นในการสร้างคนให้กับสังคมด้วย วิสัยทัศน์ในการพัฒนาจะต้องมีการกำหนดจากผู้บริหารและฟังจากคนในองค์กร และภายนอกให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมด้วย

ภารกิจของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการวิจัยด้วย ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในระดับต้น ๆ ไม่ใช่แค่การสอนถ่ายทอดความรู้อย่างเดียว และองค์กรธุรกิจสามารถกำหนดเป็นนโยบายหลักในการดำเนินการได้

โดยสรุปวิสัยทัศน์น่าจะเป็น องค์กรสร้างคนให้มีความรู้การทำงาน เน้นการปฏิบัติและทฤษฎี เป็นคนดีมีคุณธรรม มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วม

### 4. การเงิน

องค์กรต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดการด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง ค่าเรียนในลักษณะของการเพิ่มวุฒิหรือการศึกษาต่อผู้เรียนควรมีส่วนร่วมจ่าย องค์กรร่วมจ่ายบางส่วน

ถ้ามองว่าสถาบันใดมีส่วนในการสร้างคนหรือให้การศึกษา รัฐควรให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณด้วยเช่นกัน เพื่อการทำงานของมหาวิทยาลัยบรรษัทจะดำเนินไปได้ดีขึ้น รัฐควรช่วยทั้งบุคคลและองค์กร นอกจากนั้น การหารายได้อาจได้จากการให้ความรู้กับบุคคลภายนอก หรือธุรกิจ ในแวดวงมาศึกษา

องค์กรแม่ควรให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณ 70 % เพราะเป็นภารกิจเฉพาะขององค์กร งบ ๓ จากรัฐเป็นส่วนเสริม ซึ่งใน 70 % นี้จะรวมการบริหารจัดการหรือการหารายได้ทั้งหมด การจัดการด้านการเงินเป็นในลักษณะของ Profit Center สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และสร้างผลกำไรให้องค์กร

### 5. องค์กร

รูปแบบองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไปแต่ใช้รูปแบบเดิมเป็นฐาน โครงสร้างองค์กรมี CEO เป็นอธิการ และแบ่งออกฝ่ายต่าง ๆ เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ รูปแบบโครงสร้างจะเป็นรูปสี่เหลี่ยมขนมเปียกปูนผู้บริหารระดับกลางจะเยอะส่วนระดับล่างและบนน้อยจะเชื่อมโยงข้อมูลได้ การจัดรูปองค์กรของมหาวิทยาลัยบรรษัทควรมีแนวโน้มเพื่อให้คนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ โครงสร้างจะต้องมีความยืดหยุ่นง่ายต่อการปรับเปลี่ยน

องค์ประกอบองค์กรแบ่งเป็นฝ่ายดูแลการศึกษา ฝ่ายดูแลการวิจัย ซึ่งมีน้ำหนักเท่ากัน และมีฝ่ายบริหารที่ทำหน้าที่จัดการให้ประสบผล

## 6. ผู้เรียน

ไม่เฉพาะพนักงานแต่อาจเป็นบุคคลภายนอกที่สนใจเข้ามาเรียนในหลักสูตรเฉพาะหรือโปรแกรมปริญญาก็ได้ เป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ในกรณีนี้เป็นการรองรับปัญหา นักศึกษาที่ไม่สามารถเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยทั่วไปได้ เท่ากับเป็นการลดปัญหาด้านการศึกษาและสังคมในเวลาเดียวกัน

## 7. หลักสูตรและการเรียนการสอน

การกำหนดหลักสูตรต้องมีการยืดหยุ่น มีความทันสมัยสนองต่อความต้องการขององค์กรและผู้เรียน ไม่ใช่กำหนดจากรัฐเช่นเดิม วิธีการเรียนการสอนควรมีหลายรูปแบบให้ผู้เรียนได้คิดและปฏิบัติ ผู้เรียนได้แสดงศักยภาพทั้งการคิดและการทำงานจริง เพื่อพร้อมที่จะทำงานได้เลยเมื่อสำเร็จการศึกษา เป็นการลดความสูญเปล่าทางเศรษฐกิจในระหว่างการศึกษา การเรียนการสอนต้องเป็นการเรียนคู่ขนานกับการทำงาน เป็นการเรียนในสภาพการณ์จริง การแก้ปัญหาจริงในสถานการณ์จริง

เนื้อหาหลักสูตรควรมีกลุ่มวิชาที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา สำหรับหมวดด้านคุณธรรมจริยธรรมจะสอนแทรกลงไปทั้งสองกลุ่มแรก

## 8. การมีส่วนร่วม

ควรฟังข้อคิดเห็นจากลูกค้าซึ่งเป็นทั้งคนภายในองค์กร คนภายนอกและชุมชน จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนดังกล่าวจึงจะประสบผลสำเร็จ ระหว่างองค์กรควรมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความรู้ คณาจารย์ งานวิจัย ทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ต่าง ๆ และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถไปทำงานในองค์กรที่มีเครือข่ายกันได้ โดยสรุปคือสามารถใช้ทรัพยากรและผลผลิตร่วมกันได้ เป็นกลยุทธ์ในการต่อรองได้ดีกว่าองค์กร เพราะมีเครือข่ายและเชื่อมโยงกัน ทำให้มั่นใจว่าคนที่จบมีงานทำและใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นการลดต้นทุน

การมีส่วนร่วมให้เกิดผลจะต้องเป็นลักษณะการประสานประโยชน์ ต้องประสานในระดับผู้บริหารและมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและนำมาสู่การปฏิบัติ การสร้างพันธมิตรจะมีคุณค่าเพิ่ม และสามารถเทียบเคียงคุณภาพกันได้

## 9. เทคโนโลยีการศึกษา

การเลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่เหมาะสม ต้องดูสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป้าหมายองค์กร และแนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันและอนาคตที่จะมากระทบและจำเป็นต้องนำมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญมีผลต่อการเรียนการสอนและเป็นแนวโน้มที่จะนำมาใช้ ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารข้อมูล เทคโนโลยีฐานข้อมูล

ซึ่งเทคโนโลยีฐานข้อมูลสามารถนำไปใช้ในการบริหารและการเรียนการสอนในรูปแบบสื่อผสม ฐานข้อมูลในรูปแบบหนังสือ ภาพ เสียง

### 10. การวัดและประเมินผล

ในการวัดต้องวัดคุณผล (Output) การทำงานว่าเป็นอย่างไร สามารถปฏิบัติได้หรือไม่ และวัดพฤติกรรมสภาพจิตใจการมีส่วนร่วมในองค์กร การมีทัศนคติที่ดีต่อสังคม ซึ่งเป็น Outcome ด้วย ผลของการศึกษานี้มาเป็นส่วนอ้างอิงในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ไม่ได้นำมาผูกโยงโดยตรง หรือเป็นสิ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลควรมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ได้ผลที่สมบูรณ์

สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จของมหาวิทยาลัยบรรษัทได้แก่การที่พนักงานมีความรู้และทักษะเพิ่ม ผลผลิตขององค์กรเพิ่ม อัตราการจบการศึกษา ภารกิจที่พนักงานทำบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ผลป้อนกลับจากองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนั้นจะต้องดูว่ากระบวนการต่าง ๆ ดำเนินอย่างถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ด้วย เป็นการวิเคราะห์ทั้งระบบไม่วัดเฉพาะผล

### 11. การสื่อสารประชาสัมพันธ์

ต้องประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายในและภายนอกเข้าใจว่าคนที่เรียนได้ประโยชน์อะไร องค์กรและประเทศได้ประโยชน์อะไร การเรียนได้รับการยอมรับจากหน่วยงานของรัฐ หรือสามารถมั่นใจได้ว่ามีมาตรฐานเทียบเท่ากับการศึกษาในสถาบันอื่น และสามารถไปศึกษาต่อได้หรือไม่ ต้องเสนอข้อมูลภาพของมหาวิทยาลัยเชิงบวกให้เข้าใจอย่างมีเหตุผล เป็นข้อมูลที่มีความโปร่งใส จะทำให้ได้รับความร่วมมือและมีทัศนคติที่ดี นอกจากนั้นคนในองค์กรต้องร่วมประชาสัมพันธ์กับคนภายนอก ซึ่งผู้สื่อสารจะต้องมีวิธีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดการยอมรับ

### 12. การเปิดดำเนินการ

ต้องปรับกฎระเบียบข้อกำหนด ต้องมีวิธีการใหม่ เกณฑ์ใหม่ที่เฉพาะสำหรับการศึกษาในรูปแบบนี้ ตัวอย่างเกณฑ์หรือข้อกำหนดเช่น ความมั่นคงขององค์กร ศักยภาพขององค์กรในการจัดการศึกษา ข้อกำหนดที่ไม่สอดคล้องเช่น พื้นที่หรือขนาดสถานที่ไม่ควรนำมาเป็นข้อกำหนดสำคัญ

### 13. มาตรฐานการศึกษา

การประกันคุณภาพไม่จำเป็นต้องเหมือนทบวง ๆ แต่อาจเป็นฐานความคิด ประเด็นหลักคือเกณฑ์ที่กำหนดสามารถทำได้และวัดได้ ในการประกันคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพขององค์กรอาจใช้ระบบควบคุมคุณภาพภายในเป็นกลไกการประกันคุณภาพ โดยมีองค์กรจากภาครัฐมาตรวจสอบ และมีองค์กรหรือสมาคมวิชาชีพด้วยกันมาตรวจสอบอีกชั้นหนึ่งเนื่องจากการศึกษาของภาคธุรกิจ

มาตรฐานหลักสูตรควรอิงทบวง ฯ เพื่อเป็นมาตรฐานและได้รับการยอมรับ องค์กรวิชาชีพ ควรเข้ามา มีบทบาทต่อการร่วมกำหนดมาตรฐานหลักสูตรว่าวิชาใดควรอยู่ในหมวดใด นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วม มีบทบาทในการร่วมดำเนินการด้านคุณภาพและการพัฒนาหลักสูตรด้วย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผู้จัดการทั่วไปด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล ABB University บริษัทเอบีบี (ประเทศไทย)

### 1. แนวโน้ม

จัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทของเอบีบีในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เกิดขึ้นเนื่องจากมีวิสัยทัศน์จะเป็น ศูนย์การศึกษาเพื่อรองรับลูกค้า บุคลากร เพื่อเสริมความรู้ให้ได้ จะเป็นหลักสูตรระยะสั้น ผู้สอนมาจากมหาวิทยาลัย นำหลักสูตรในมหาวิทยาลัยมาทำให้เล็กลง เพราะบุคลากรไม่สามารถเรียนอย่าง ยาวนานได้ จับเฉพาะสิ่งที่ใช้ในงานอุตสาหกรรม ดังนั้นลูกค้าจะสนใจ ถึงแม้ว่าจะเรียนระดับสูงแต่ก็ ต้องเรียนทฤษฎีที่ให้เข้ากับงาน เมืองไทยเป็นสาขาหนึ่งของสวิสแลนด์ หลักสูตรจะกำหนดมาจาก องค์กรแม่ และหาอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเมืองไทยหรืออาจารย์จากต่างประเทศสอน ซึ่งค่าใช้จ่าย จะสูง เนื้อหาจะดึงหลัก ๆ มาสอน เนื้อหาหลักสูตรเป็นทั้งวิชาเฉพาะ และการบริหารโรงงาน อุตสาหกรรม และโครงการต่าง ๆ ของลูกค้า การเป็นผู้นำ หรือทักษะการนำเสนอ การคิดสร้างสรรค์ จะเน้นหนักทางลูกค้า ผู้เรียนเป็นลูกค้าและบุคลากร เน้นหนักที่ลูกค้า ที่นี้เป็นศูนย์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในการใช้ชื่อทางเมืองไทยยังไม่เข้าใจคำว่า corporate university เพราะมองว่าเป็น สถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้และปริญญา แต่เป็นความรู้ที่ใช้ในงาน ในอนาคตระยะสั้นจะมีการร่วมมือระหว่างเอบีบีและมหาวิทยาลัย มาเรียนการปฏิบัติทางเอบีบี เรียนหน่วยกิตที่มหาวิทยาลัยและใช้ การฝึกอบรมเสริมที่องค์กร การเข้ามาเรียนในองค์กรสำคัญเพราะเป็นความรู้เฉพาะงานใน มหาวิทยาลัยไม่มีสอน การเรียนจะสอนในการทำงานให้ทำงานได้จริง ๆ การเรียนในมหาวิทยาลัย กับทำงานจะไม่เหมือนกัน ในทางวิศวกรรมต้องมาเรียนเพิ่มเติมอีกมาก การเรียนในที่ทำงานจะมีบทบาทมาโดยเฉพาะกับคนที่เข้ามาทำงานใหม่ แต่อย่างไรการมีพื้นฐานมาจากสถาบันศึกษาก็เป็นสิ่ง สำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจได้

รูปแบบของเอบีบียูนิเวอร์ซิตีเป็นอบรมและพัฒนา เพราะอบรมอย่างเดียวจะรู้วิธีการปฏิบัติ แต่การอบรมพัฒนาจะรู้มากกว่าการปฏิบัติแต่เป็นการรู้แบบ การปรับปรุงเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่

### 2. วิสัยทัศน์

ยกระดับความรู้ความสามารถลูกค้าและพนักงานให้มีศักยภาพระดับสูง เพื่อความพอใจสูงสุด ของลูกค้า เป็นศูนย์รวมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการฝึกอบรมและสัมมนา สร้างภาพพจน์ขององค์กรใน การเป็นผู้นำทางสาขาอาชีพ และที่สุดคือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร และการก้าวทัน สู่โลกอนาคต

### 3. หลักสูตรและการเรียนการสอน

หลักสูตรเป็นแบบ customize training ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะต่างกันไป

เนื่องจากมหาวิทยาลัยบรรษัทเป็นศูนย์กลางถ่ายทอดความรู้ การเรียนการสอนและการฝึกอบรมใช้เทคนิคการสอนหลายแบบเช่น การสาธิต จัดแสดงผลิตภัณฑ์ การพบปะสัมมนา

การเรียนการสอนต่างจากมหาวิทยาลัย คือ 50 % ทฤษฎี อีก 50 % ปฏิบัติ จะเน้นการเรียนในที่ทำงานจริง ๆ ให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง ๆ

หลักสูตรที่ได้จากการหาความต้องการมี 3 ระดับคือ training need , training require , training recommend

การเรียนจะเรียนที่ศูนย์เพราะมีเครื่องจริงจำลองมาสามารถปฏิบัติและศึกษาที่ศูนย์ได้เลย หลักสูตรสำหรับลูกค้าจะเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวกับงานหรือผลิตภัณฑ์

หลักสูตรการอบรมภายในเกี่ยวกับด้านบัญชีการเงิน ทักษะการบริหาร การเจรจาต่อรองการขาย การบริหารโครงการ หลักสูตรเฉพาะด้านงาน

#### 4. การวัดและประเมินผล

ใช้การวัด pre-test ว่ามีความรู้แค่ไหนเป็นการสอบทางทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ มีปฏิบัติบ้างตามข้อเสนอของลูกค้า , post-test หลังจบการเรียนสอบความรู้ความเข้าใจ หลัง 3-4 เดือน ติดตามผล เข้าไปคุยกับลูกค้าว่าพนักงานเรียนไปแล้วมีผลอย่างไร การวัดประเมินผลไม่ผูกกับการประเมินผลปฏิบัติงานเพราะถือว่าการอบรมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้เขาทำงานได้

#### 5. ผู้เรียน

พนักงานและลูกค้า

#### 6. การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

ลงในเว็บไซต์ / โบชัวร์ / เข้าไปประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับองค์กรที่เป็นลูกค้า แจกข้อมูลให้ลูกค้า

#### 7. การเงิน

เป็นหน่วยที่เลี้ยงตัวเอง มีลักษณะเป็น profit center แต่เป็น Zero profit องค์กรไม่บังคับให้ทำกำไร แต่ให้สามารถเลี้ยงตัวได้ หารายได้โดยการฝึกอบรม การเข้าไปทำโครงการฝึกอบรมทั้งระบบหรือทำ HRD ให้กับลูกค้า ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การให้คำปรึกษา การให้การอบรม ฯลฯ เป้าหมายของการให้การปรึกษาหรืออบรมคือ การประชาสัมพันธ์ให้รู้จักสินค้า

#### 8. เทคโนโลยีการศึกษา

ใช้ e-learning ให้คนเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเองทางอินเทอร์เน็ต มี self-learning ในวิชาที่เรียนรู้ด้วยตนเองเช่น คือการทดสอบว่าผ่านหรือไม่ผ่านส่วนใหญ่จะเป็น project management ภาษาอังกฤษ ทักษะผู้นำ แต่ถ้าเป็นทางเครื่องต้องเป็นการปฏิบัติ

พนักงานจะเรียนในการทำงาน ลงไปทำโปรเจคจริง ๆ พนักงานจะได้ฝึกมากเพราะมีโอกาสปฏิบัติได้มากกว่าลูกค้ำที่มาเรียน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้มากกว่า

## 9. องค์การ

ศูนย์ฝึกอบรมจะมีการจัดหน่วยองค์กรมีพนักงานอยู่ไม่มาก มีให้มหาวิทยาลัยมาเรียน ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยให้อาจารย์มาสอน เป้าหมายคือทำให้ลูกค้ำได้รับความรู้ทางเทคโนโลยีและได้รับความพอใจ เป็นศูนย์รวมและสร้างมหาวิทยาลัย ต่างประเทศมีวิทยาลัยเอบีปีได้รับประกาศนียบัตรและทำงานต่อที่เอบีปีเลย

การจัดแบ่งองค์กร มีฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายติดต่อลูกค้ำโครงการ ฝ่ายประสานงาน การอบรมที่จะดูแลการจัดการอบรม ด้านเอกสาร

ผู้สอนจะไม่มีประจำจะนำมาจากบุคลากรของหน่วยงานที่มีความรู้และมาทำแบบ part time มีการประสานงานว่าว่างหรือไม่ มีคนให้เลือกมาก มีความสะดวกที่เขาสามารถทำงานไปได้ไม่ต้องมารอสอนอย่างเดียว ส่วนด้านทฤษฎีให้อาจารย์มหาวิทยาลัยสอน คนที่อยู่ในหน่วยจะทำหน้าที่การขายและผู้ประสานการฝึกอบรม

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ค

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ข้อมูลกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทเพื่อศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัท

ในการศึกษากรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทต่าง ๆ เพื่อศึกษาวิวัฒนาการมหาวิทยาลัยบรรษัท รวม 47 แห่ง สามารถสรุปข้อมูลของกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย	2	แห่ง
มหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ	45	แห่ง
2. มหาวิทยาลัยขององค์กรรัฐ	4	แห่ง
มหาวิทยาลัยขององค์กรเอกชน	43	แห่ง
3. ประเทศที่ศึกษา		
● สหรัฐอเมริกา	40	แห่ง
● อังกฤษ	2	แห่ง
● แคนาดา	2	แห่ง
● ออสเตรเลีย	1	แห่ง
● ไทย	2	แห่ง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายละเอียดข้อมูลกรณีศึกษามหาวิทยาลัยบรรษัทที่นำมาสังเคราะห์  
ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยบรรษัท

มหาวิทยาลัย บรรษัท	บรรษัท	ประเทศ	ลักษณะงาน	เจ้าของหน่วยงาน
1. Burger King University :BKU	Burger King Corporation	สหรัฐอเมริกา	ธุรกิจอาหาร	เอกชน
2. The Patent and Trademark Office University :PTO University	The U.S. Patent and Trademark Office	สหรัฐอเมริกา	สิทธิบัตรและ ทะเบียนการค้า	รัฐบาล
3. University for People :U for P	Southwest Airline	สหรัฐอเมริกา	สายการบิน	เอกชน
4. Universal Card University :UCU	AT&T Universal Card Services	สหรัฐอเมริกา	เทคโนโลยีสื่อสาร คมนาคม	เอกชน
5. Sedgwick University	Sedgwick	สหรัฐอเมริกา	ประกันภัย	เอกชน
6. Service Delivery University :SDU	Fidelity Investment's Institutional Retirement Group (FIIRG)	สหรัฐอเมริกา	เงินทุน	รัฐบาล
7. Monroe County's Quality Government Institute :QGI	Monroe County	สหรัฐอเมริกา	บริการสาธารณะ	รัฐบาล

มหาวิทยาลัย บริษัท	บริษัท	ประเทศ	ลักษณะงาน	เจ้าของหน่วยงาน
8. Oracle University :OU	Oracle Corporation	สหรัฐอเมริกา	คอมพิวเตอร์	เอกชน
9. Chevron Technical University :CTU	Chevron	สหรัฐอเมริกา	เทคโนโลยี	เอกชน
10. Saturn University	Saturn Corporation	สหรัฐอเมริกา	รถยนต์	เอกชน
11. Volvo University	Volvo	สหรัฐอเมริกา	รถยนต์	เอกชน
12. Harley's Training Best Practices Circle : TBPC	Harley Davidson Motor	สหรัฐอเมริกา	รถจักรยานยนต์	เอกชน
13. Coldwell Banker University	Coldwell Banker	สหรัฐอเมริกา	การเงิน	เอกชน
14. Chick-fil –A University	Chick-fil –A	สหรัฐอเมริกา	ธุรกิจอาหาร	เอกชน
15. Iams University :IU	Iams Corporation	สหรัฐอเมริกา	ผลิตอาหารสัตว์	เอกชน

มหาวิทยาลัย บริษัท	บริษัท	ประเทศ	ลักษณะงาน	เจ้าของหน่วยงาน
16. Aging Research and Education Center : AREC	Lutheran Affiliate Services	สหรัฐอเมริกา	ศูนย์ดูแลสุขภาพ ผู้สูงอายุ	เอกชน
17. Wawa University	Wawa	สหรัฐอเมริกา	ธุรกิจค้าปลีก	เอกชน
18. Viking University	Viking Freight, Inc.	สหรัฐอเมริกา	ขนส่ง	เอกชน
19. IBM Global Campus	IBM	สหรัฐอเมริกา	คอมพิวเตอร์	เอกชน
20. Bruton Heights School Education Center	Colonial Williamsburg	สหรัฐอเมริกา	พิพิธภัณฑ์	เอกชน
21. Haertland Academy	Bath & Body Work	สหรัฐอเมริกา	ผลิตภัณฑ์ดูแล ส่วนบุคคล	เอกชน
22. Mashantucket Pequot Academy	Foxwoods	สหรัฐอเมริกา	คาสิโน	เอกชน
23. The Ledarship Institute	Polariod	สหรัฐอเมริกา	กล้องถ่ายรูป อิเล็กทรอนิกส์	เอกชน
24. Operations University :OPSU	Pepsi Co. Food System	สหรัฐอเมริกา	เครื่องดื่ม	เอกชน

มหาวิทยาลัย บริษัท	บริษัท	ประเทศ	ลักษณะงาน	เจ้าของหน่วยงาน
25. Center for Performance Excellence	Booz ,Allen & Hamilton	สหรัฐอเมริกา	เทคโนโลยี	เอกชน
26. The University of Toyota	Toyota Motor Sales, USA.Inc.	สหรัฐอเมริกา	รถยนต์	เอกชน
27. Fujitsu Online Coporate University System :FOCUS	Fujitsu Network Communications	สหรัฐอเมริกา	เทคโนโลยี การสื่อสารและ คอมพิวเตอร์	เอกชน
28. Motorola University	Motorola Corporation	สหรัฐอเมริกา	การสื่อสาร รถยนต์	เอกชน
29. Disney University	Walt Disney Company	สหรัฐอเมริกา	ธุรกิจบันเทิง	เอกชน
30. Credit Union University :CU	Credit Union	สหรัฐอเมริกา	บริการ	เอกชน
31. People Soft University	People Soft	สหรัฐอเมริกา	ที่ปรึกษาทางธุรกิจ	เอกชน
32. British Aerospace Virtual University : BAe Virtual University	British Aerospace	อังกฤษ	วิศวกรรมการบิน	เอกชน
33. University of Water	Anglian Water	สหรัฐอเมริกา	น้ำประปา	เอกชน

มหาวิทยาลัย บริษัท	บริษัท	ประเทศ	ลักษณะงาน	เจ้าของหน่วยงาน
34. Center for Training and Development	Reebok	อังกฤษ	อุตสาหกรรมรองเท้า	เอกชน
35. Dana University	Dana Corporation	สหรัฐอเมริกา	รถยนต์	เอกชน
36. Initiative Media University : IM University	Initiative Media	สหรัฐอเมริกา	บริษัทโฆษณา	เอกชน
37. Cole Institute	Cole Supermarket	ออสเตรเลีย	ห้างสรรพสินค้า	เอกชน
38. General Motor University :GMU	General Motor	สหรัฐอเมริกา	รถยนต์	เอกชน
39. Boeing	Boeing	สหรัฐอเมริกา	อุตสาหกรรมการบิน	เอกชน
40. Daimler Chrysler Academy : DCA	Daimler Chrysler	สหรัฐอเมริกา	รถยนต์	เอกชน
41. The Eaton School of Retailing	Eaton Co.	แคนาดา	ห้างสรรพสินค้า	เอกชน
42. Dell University	Dell Computer Corp.	สหรัฐอเมริกา	คอมพิวเตอร์	เอกชน
43. The Global Learning Alliance	Eli Lilly Company	สหรัฐอเมริกา	บริษัทยา	เอกชน

มหาวิทยาลัย บริษัท	บริษัท	ประเทศ	ลักษณะงาน	เจ้าของหน่วยงาน
44. Tennessee Valley Authority University : TVA University	Tennessee Valley Authority	สหรัฐอเมริกา	แหล่งผลิตกระแสไฟฟ้าแห่งชาติ	รัฐบาล
45. Bank of Montreal's Institute for Learning	Bank of Montreal	แคนาดา	ธนาคาร	เอกชน
46. วิทยาลัยดุสิตธานี	เครือดุสิตธานี	ไทย	โรงแรม	เอกชน
47. มหาวิทยาลัยชินวัตร	บริษัทชินวัตร	ไทย	เทคโนโลยีสื่อสาร	เอกชน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่จะกระทบ ต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท

### 1.1 ด้านการเมืองและกฎหมาย

ผลกระทบที่มีต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย มีดังนี้

◆ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ให้แนวทางซึ่งเป็นผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ดังนี้ (14)

1. การกำหนดความหมายของ "การศึกษา" ให้อย่างกว้างขวางครอบคลุม หมายความว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. การกำหนดความหมายของ "การศึกษาตลอดชีวิต" หมายความว่า การศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
3. กำหนดหลักการจัดการศึกษา ให้ยึดหลัก ดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
4. การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น
5. การกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภทตามความพร้อม
6. การกำหนดให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยสถานประกอบการตามความเหมาะสมและจำเป็น

ผลกระทบในเชิงที่เป็นภาวะคุกคามดังนี้

1. แนวทางปฏิบัติอยู่ในระหว่างดำเนินการทำให้ไม่ชัดเจนและการดำเนินงานยังไม่ก้าวหน้า
2. ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารและบุคลากรการศึกษา ตลอดจนขาดเอกสาร หรือสื่อในการดำเนินงาน

◆ **นโยบายรัฐบาลปัจจุบัน** ได้กำหนดแนวทาง ซึ่งเป็นผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ดังนี้ (2)

1. นโยบายด้านอุตสาหกรรม ได้กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรและแรงงานภาคอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคต
2. นโยบายด้านการพัฒนาแรงงาน ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะและฝีมือแรงงานและยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงาน โดยรัฐบาลจะสนับสนุนด้านมาตรการด้านการเงินและการคลัง
3. นโยบายรัฐบาลด้านการศึกษา ได้แก่การปฏิรูปการศึกษาตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ 2542 เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งความรู้ ได้แก่

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาและฝึกอบรมโดยรัฐเป็นผู้วางระบบ นโยบาย กำกับคุณภาพมาตรฐาน สนับสนุน และระดมทรัพยากร และเตรียมความพร้อมให้

3.2 ปฏิรูปการอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และพัฒนาถึงระดับปริญญาตรี สนับสนุนให้ผู้เรียนได้เข้าฝึกทักษะในสถานประกอบการ

ผลกระทบในเชิงที่เป็นภัยอันตรายดังนี้

1. นโยบายรัฐไม่ต่อเนื่องจากอดีตที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยเป็นผลทำให้ นโยบายการศึกษาขาดความต่อเนื่อง รัฐมนตรีแต่ละคนมักจะมีนโยบายและจุดเน้นต่างกันทำให้นโยบายการศึกษาบางด้านหยุดชะงักหรือไม่สอดคล้องกัน

◆ **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9** ได้กำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการพัฒนาซึ่งเป็นผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ดังนี้

1. การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คิดเป็นทำเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการปรับหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนปฏิบัติได้จริงและสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้แก่ การสนับสนุนให้สถาบันทางสังคมมีบทบาทในการจัดการศึกษามากขึ้น
2. การผลิตกำลังคนและฝึกอบรมทักษะฝีมือแรงงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน เทคโนโลยีสมัยใหม่และและพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ได้แก่
  - 2.1 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันศึกษาและฝึกอบรมกับสถานประกอบการทั้งในประเทศและที่ต่างชาติเข้ามาลงทุนในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร การประสานพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการปรับหลักสูตร และการกำหนดเป้าหมายการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
  - 2.2 การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีการนำประสบการณ์ในการทำงานมาเทียบโอนเพื่อเข้ารับการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น

3. การส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนร่วมมือกันจัดการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้กับผู้กำลังทำงานอยู่ในสถานประกอบการเพื่อเพิ่มศักยภาพให้แรงงานมีผลิตภาพสูงขึ้น

4. การส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่มาพัฒนาการเรียนและการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจยุคใหม่และการพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตบนพื้นฐานการพึ่งตนเอง

นอกจากนั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งกำหนดสภาพสังคมไทยที่พึงประสงค์ไว้ส่วนหนึ่งได้แก่ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ เป็นการเปิดโอกาสให้คนไทยสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลก อันเป็นผลกระทบเชิงโอกาสที่สำคัญในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย

◆ **แผนอุดมศึกษาระยะยาว** ของทบวงมหาวิทยาลัย ได้กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรการของการปฏิรูปอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ดังนี้ (3)

1. ด้านการปฏิรูปการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ได้แก่ เสนอแนะหลักเกณฑ์และมาตรการในการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น

2. ด้านปฏิรูประบบการจัดสรรทรัพยากรและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา ได้แก่ การกำหนดนโยบายและมาตรการเพื่อสร้างและจูงใจในการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินจากองค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน สถานประกอบการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยพัฒนา การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

◆ **วิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา** ตามแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของทบวงมหาวิทยาลัย ให้แนวทางซึ่งเป็นผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ดังนี้ (17)

1. อุดมศึกษาไทยเป็นการศึกษาของปวงชน กระจายโอกาสสู่ปวงชนทุกระดับ ทุกอาชีพให้สามารถเข้าศึกษาในหลักสูตรทั้งเพื่อรับปริญญาและไม่รับปริญญา จากการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2. สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญา มีพันธกิจในการให้การศึกษาระดับสูงทางวิชาการและวิชาชีพ จัดฝึกอบรม และพัฒนาทักษะที่เป็นความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี จัดบริการ วิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. วัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ที่เกี่ยวข้องคือ

3.1 เพื่อสร้างคนไทยให้มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มีความรู้และ

ทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชน และท้องถิ่น มีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกในการสร้างงานของตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองตลอดชีวิต มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3.2 เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทย มีการศึกษาวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชน และท้องถิ่น สร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤตของชาติ และส่งเสริมบทบาทของประเทศในประชาคมโลก

3.3 เพื่อปรับปรุงระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษาทั้งในระดับรัฐบาลและระดับสถาบันให้มีความอิสระคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยให้ภาคเอกชน ชุมชน และสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

4. เป้าหมายหลักของการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถาบันอุดมศึกษา

4.1 มุ่งส่งเสริมสนับสนุนความรับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

4.2 มุ่งกระจายโอกาสการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้กว้างขวางทั่วถึง มีโดยเฉพาะกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาชั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงกำลังแรงงานปัจจุบัน ทั้งในและนอกสถานประกอบการ

5. แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 9 ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

5.1 การส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานรัฐที่มีศักยภาพสามารถจัดการศึกษาฝึกอบรมเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรสำหรับปฏิบัติงานให้องค์กรของตนเองอย่างมีคุณภาพ ดังนี้

1) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเฉพาะทาง ตามความต้องการและความชำนาญของหน่วยงานนั้นๆ โดยคำนึงถึงนโยบายและมาตรการศึกษาของชาติ

2) ให้มีการประเมินสถานภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นการศึกษาเฉพาะทางเกี่ยวกับคุณภาพ มาตรฐาน ความพร้อมและความจำเป็นในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อกำหนดแนวนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

3) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษา

เฉพาะทางในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ การผลิตและพัฒนากำลังคน การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การวิจัย และการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน

5.2 การปฏิรูปการเรียนการสอนและการขยายบริการการศึกษาที่เหมาะสมด้วยการปรับปรุงรูปแบบการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายแก่ผู้เรียนตามความสนใจและความถนัดทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ที่นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเรียนเพื่อรู้วิธีหาความรู้

◆ **การประชุมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ภาคอุตสาหกรรมของผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรม** อันประกอบไปด้วยภาคราชการ เอกชน ผู้ประกอบการ สถาบันการเงิน และ นักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาถึงภาวะเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม ศักยภาพของการผลิต กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ปัญหา และสถานการณ์ของอุตสาหกรรม ได้ข้อสรุปซึ่งเป็นผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ดังนี้ (15)

ผลการประชุมได้กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์รองรับแผนงานปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมในแต่ละแผนงานหลักเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมของไทยมีศักยภาพการผลิต และขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่นทั้งตลาดภายในและต่างประเทศ โดยมีกลยุทธ์ระดับขีดความสามารถของแรงงานไปสู่แรงงานฝีมือในอุตสาหกรรมเป้าหมายด้วยการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคอุตสาหกรรมรายสาขา กับสถาบันการศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาและจัดหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยรัฐและเอกชนร่วมสนับสนุนปัจจัยในการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาและฝึกอบรมให้มีความแข็งแกร่ง ส่งเสริมให้มีแหล่งฝึกอบรมในสาขาต่างๆ อย่างเพียงพอและให้มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน

## 1.2 ด้านเศรษฐกิจ

จากการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ พบผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ได้แก่

◆ **การเปิดเสรีของประเทศมากขึ้น** ทำให้การไหลเข้าออกของเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น อาจทำให้สภาพคล่องอัตราแลกเปลี่ยนของประเทศมีความผันผวน ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารธุรกิจการค้าของประเทศ และจากการมีความเสี่ยงในการทำธุรกรรมระหว่างประเทศสูง ทำให้ควรต้องปรับอย่างค่อยเป็นค่อยไป และจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน โดยเฉพาะการพัฒนาคนซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ เพื่อไม่ให้เศรษฐกิจกลับไปสู่ภาวะฟองสบู่ หรือการเติบโตในภาคที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิตอีกครั้ง (19)

◆ **ระดับความเชื่อมั่นในแนวโน้มเศรษฐกิจมีทิศทางที่แจ่มใสขึ้น** ส่วนหนึ่งเป็นผลสะท้อนจากผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในรอบปี 2544 ที่มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเป็น 77% ของจำนวนบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด จากปีก่อนที่มีผลขาดทุนสุทธิส่วนมาก โคนส่วนใหญ่มีการกระจายตัวอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมและบริการ เช่น พลังงาน วัสดุก่อสร้าง สื่อสาร ขนส่งและธุรกิจ

การเกษตร ส่งผลให้เกิดการขยายตัวต่อเนื่องกันตามมา เป็นแนวโน้มที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ มีงบประมาณและเห็นความสำคัญของพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น (18)

◆ **ผลจากช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ** หน่วยงานรัฐและเอกชนมีการปรับตัวลดขนาดองค์กร ทำให้พนักงานถูกเลิกจ้าง บทบาท HR ถูกยกระดับขึ้นมาเป็นคู่ปรึกษากับผู้บริหารระดับสูงเทียบเคียงกับตำแหน่งสายการเงิน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ มีศักยภาพ และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจให้พ้นภัย [ผลการสัมภาษณ์ คุณ ชูเกียรติ ประทีปทอง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ธนาคารศรีนครจำกัด (มหาชน)] (21)

◆ **ผลการสำรวจของสถาบันพัฒนาผู้บริหารระดับโลก (IMD)** โดยคุณสุรยุทธ วัฒนวิสุทธิ กรรมการบริหารสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย ได้จัดทำ World Competitive year book เพื่อจัดอันดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ สำหรับปี 1999 จาก 47 ประเทศ พบว่าภาพรวมไทยอยู่ในอันดับที่ 34 แต่ในด้านการจัดการไทยอยู่อันดับที่ 41 (เป็นข้อที่เป็นจุดอ่อน) และได้เสนอว่า เป็นความท้าทายสำหรับ HR ที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่ดียิ่งขึ้น (11)

◆ **ประเทศไทยมีโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีความแข็งแกร่ง** อันเนื่องมาจากการขาดแคลนฝีมือแรงงานที่มีคุณภาพ ขาดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีในแต่ละอุตสาหกรรมอย่าง ต่อเนื่อง ผู้ประกอบการขาดความรู้ความสามารถในการจัดการการตลาด โดยเฉพาะเจาะตลาดและการแสวงหาตลาดใหม่ ดังนั้น ภาคอุตสาหกรรมไทยควรได้รับการสนับสนุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรภาคอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นแรงงานพนักงานระดับบังคับบัญชา และผู้ประกอบการให้สามารถรับเทคโนโลยีระบบการผลิตแบบใหม่เพื่อให้ธุรกิจปรับตัวได้ในภาวะการแข่งขันเสรีทุกด้าน (12)

◆ **ลักษณะของงานและการจ้างงานในอนาคตมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลง** โดยต้องการผู้ที่สามารถริเริ่ม และมีทักษะในการจัดการธุรกิจขนาดกลางได้ ทำให้ต้องรับคนในวัยผู้ใหญ่หรือผู้มีประสบการณ์มาทำงานมากขึ้น เช่น ผู้บริหารมืออาชีพ ผู้รับจ้างเหมาภายนอก เจ้าหน้าที่ทำงานบางเวลา หรือผู้เกษียณอายุ (24)

จากการตรวจสอบข้อคิดเห็นด้านเศรษฐกิจ พบผลกระทบในเชิงที่เป็นภัยอันตราย ดังนี้

◆ **ภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและการบริหารจัดการที่ไม่สามารถสนองตอบ** สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ทัน่วงที่ทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาคน

◆ **การจัดสรรเงินทุนเพื่อการพัฒนา** เน้นด้านกายภาพมากกว่าการพัฒนาคนทำให้คนไทยส่วนใหญ่ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ อย่าง รู้เท่าทัน

◆ **การเติบโตของเศรษฐกิจ และธุรกิจ รวดเร็วมาก** จนการผลิตพนักงาน หรือบุคลากรที่มีคุณภาพไม่พอเพียงที่จะมารองรับได้ ทำให้เกิดการแย่งบุคลากรที่มีคุณภาพเกิดขึ้น ขณะเดียวกัน กิจกรรมที่ทำการฝึกอบรมหรือฝึกอาชีพบุคลากรของตนเองขึ้นมาก็ถูกผู้อื่นดึงบุคลากรเหล่านั้นไป ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ควรจะดำเนินการในลักษณะของการสร้างความจงรักภักดีกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นอยู่ทำงานในกิจการนี้ต่อไป จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้ได้ นอกจากนี้ รัฐจะต้องเข้ามาเตรียมการพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างรวดเร็ว การเข้ามาประนีประนอมการเลิกจ้างและการชดเชยให้เกิดขึ้นอย่างยุติธรรม

### 1.3 ด้านสังคม

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคม ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ได้แก่

◆ **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุดมศึกษา** จากวิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของทบวงมหาวิทยาลัยพบผลที่เกี่ยวข้องดังนี้

จุดอ่อนของอุดมศึกษาคือ ปัจจุบันอุดมศึกษาไทยกำลังประสบภาวะวิกฤตทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ อีกทั้งยังไม่สามารถทำหน้าที่กลไกระดับสมองในการแก้ไขปัญหาวิกฤตของชาติได้ตามบทบาทหน้าที่อันควรจะเป็น อุดมศึกษายังสร้างปัญญาไม่ลึก เน้นเพียงการท่องจำจากการถ่ายทอดและการสอน แม้จะมีบัณฑิตเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากแต่มิ่่นักคิดเกิดขึ้นน้อย ในสังคมปัจจุบันอุดมศึกษาขาดเอกภาพในเชิงนโยบายและการบริหารจัดการ อุดมศึกษายังกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพฯ สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการสอน ละเลยการวิจัยเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ เกิดปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมยังมีอยู่อย่างจำกัด (22)

◆ **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540** ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ได้แก่ การกำหนดให้ประชาชนมีสิทธิในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารสาธารณะ และมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นผ่านการพูด การเขียน การพิมพ์ และการสื่อความหมายโดยวิธีการอื่นที่ชอบด้วยกฎหมาย โดยเฉพาะในเรื่องคลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิทยุโทรคมนาคม ถือเป็นทรัพยากรสื่อสารของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะ ทำให้สื่อสารมวลชนเทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม เข้ามามีบทบาทอย่างสำคัญร่วมกับการจัดการศึกษาของประเทศในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคนและสังคมไทย ดังนั้น เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2542 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม เพื่อการพัฒนาคนและสังคม (พ.ศ. 2542 - 2551)

ตามที่คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเสนอ โดยแผนดังกล่าวจัดเป็นแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และโทรคมนาคม เพื่อพัฒนาคนและสังคม ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องในการจัดตั้งสถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2543 ตามลำดับ

◆ **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542** ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ได้แก่ การกำหนดสาระสำคัญว่าบุคคลมีสิทธิและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษา การจัดการศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับปวงชน ในการจัดให้ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดการศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และหลากหลาย ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรัฐส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบในชุมชน ผลที่เกิดขึ้นที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อกำกับดูแลกิจการด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม เพียงกระทรวงเดียว และให้มีคณะกรรมการอุดมศึกษาทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการด้าน อุดมศึกษาเพื่อให้เกิดเอกภาพ

◆ **ความต้องการการศึกษาระดับอุดมศึกษา** ผลกระทบในเชิงที่เป็นโอกาส ได้แก่ จากความเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้ความต้องการการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้นจากกลุ่มเป้าหมายปกติ ได้แก่ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งความต้องการในการพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพ ความต้องการเพิงวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และความต้องการในการแสวงหาความรู้ อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตลอดชีวิต แต่จำนวนความต้องการการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สามารถประมาณการได้อาจพิจารณาจากผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ที่รัฐจัดให้โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ดังนี้

หน่วย: พันคน

ปี	2544	2545	2546	2547	2548	2549
ประมาณการผู้จบ ม.6	366	390	394	384	388	409
ประมาณการผู้จบ ปวช.3	307	341	358	351	351	367
รวม	673	731	752	735	739	776

ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการแห่งชาติเพื่อการพัฒนาคน (ศปพค.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี



ประมาณการจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอนุปริญญา และเทียบเท่าซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษารองรับ ทั้งในด้านการศึกษาต่อเนื่องในระดับปริญญาตรี หรือการฝึกอบรมทักษะเพิ่มเติม มีดังต่อไปนี้

หน่วย: พันคน

ปี	2544	2545	2546	2547	2548	2549
ประมาณการผู้สำเร็จอนุปริญญา และเทียบเท่า	189	199	210	220	233	245

ที่มา : ศูนย์ปฏิบัติการแห่งชาติเพื่อการพัฒนาคน (ศปพค.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี

◆ **ประสบการณ์จากหลายประเทศ** มีการวางนโยบายและมาตรการเชิงรุกในการพัฒนากำลังคนนับตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา อุดมศึกษา ซึ่งเป็นการเตรียมประเทศให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่สังคมอุตสาหกรรมที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (22)

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคม ผลกระทบในเชิงที่เป็น ภัยอันตราย ได้แก่

◆ การรับกระแสวัฒนธรรมและบริโภคนิยมเข้ามาจำนวนมาก ทำให้การศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2542)

◆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุดมศึกษา จากวิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ของทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสภาวะการณ์ปัจจุบันของอุดมศึกษาพบว่า จุดแข็งที่สำคัญของอุดมศึกษาไทยอยู่ที่ศักยภาพในเชิงปริมาณที่สามารถขยายภารกิจรองรับความต้องการจำนวนมากโดยเปิดโอกาสให้แก่ประชากรกว่า 1.6 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 20 ของประชากรวัย 18 - 24 ปี (ปี 2542) ซึ่งอาจทำให้รองรับการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอย่างเพียงพอแล้ว (22)

#### 1.4 ด้านเทคโนโลยี

จากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี พบผลกระทบในเชิงที่เป็น โอกาส ได้แก่

◆ **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542** กำหนดให้มีการส่งเสริมให้มีการใช้

สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบ ซึ่งก็คือ การจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างกว้างขวาง รวมทั้งมีการจัดระบบโครงสร้าง พื้นฐานที่จำเป็นต่อการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาบุคลากร ผู้ผลิต ผู้ใช้ และการพัฒนาทักษะของผู้เรียนในการใช้สื่อเทคโนโลยี

◆ **มติคณะรัฐมนตรี** วันที่ 7 พ.ย. 43 เรื่อง ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน พ.ศ. ... กล่าวว่า นโยบายของรัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญมาตรา 78 มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาการศึกษา ได้แก่ รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้เกิดให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษาวัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อมต่อประชาชนทั่วไป โดยให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยีและสารสนเทศแห่งชาติ ดำเนินงานตามนโยบาย จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการเทคโนโลยีและสารสนเทศแห่งชาติ และจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติทุก 3 ปี (7)

◆ **มติ ค.ร.ม.** วันที่ 6 พ.ย. 43 เรื่อง สถานภาพการดำเนินงาน e-Thailand ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนา 6 สาขา มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่ การส่งเสริมและพัฒนาสังคม (e-Society) เพื่อลดช่องว่างของความเหลื่อมล้ำในสังคมอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งการพัฒนาสังคม บุคลากร และสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาสังคมระหว่างภาครัฐและเอกชน (6)

◆ **การพัฒนากำลังคนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ** ได้มีแนวทางต่าง ๆ ที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาการศึกษาอย่างมากเพื่อกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาอันจะส่งผลต่อเนื่องในการพัฒนาประเทศโดยรวมประสบผลสำเร็จ เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการพัฒนาการศึกษามีทั้ง เทคโนโลยีเสียง เทคโนโลยีภาพเคลื่อนไหวและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

◆ **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุดมศึกษา** จากวิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) เกี่ยวกับกระแสโลกาภิวัตน์พบว่า ศักยภาพการสื่อสารโทรคมนาคม การขยายศักยภาพของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ประกอบกับการสื่อสารโทรคมนาคมที่ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีราคาถูก ทำให้ระยะทางมิใช่ปัญหาในการติดต่อสื่อสารกันอีกต่อไป เทคโนโลยี สารสนเทศจึงเป็นการปฏิวัติวิธีการเรียนรู้ของมนุษย์ยุคปัจจุบันและอนาคต ทำให้เกิดการศึกษารั้วพรหมแดน (22)

## เอกสารที่ใช้ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อม

1. นโยบายรัฐบาลด้านอุตสาหกรรม [Online] Available from  
<http://www.adm.buu.ac.th/~plandivi/plan9/b22.html>
2. นโยบายรัฐบาล คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา วันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 [Online] Available from:  
[http://www.thaigov.go.th/general/policy/policy\\_thaksin.htm](http://www.thaigov.go.th/general/policy/policy_thaksin.htm)
3. แผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 เรื่องการปฏิรูปอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ของทบวงมหาวิทยาลัย [Online] Available  
from:<http://www.adm.buu.ac.th/~plandivi/plan9/b22.html>:[http://www.oie.go.th/news/policy\\_ind.html](http://www.oie.go.th/news/policy_ind.html)
4. บทความการศึกษา [Online] Available from:  
<http://kanchanapisek.or.th/kp9/articles/ch2-2.th.html>
5. สูตรสำเร็จ ปรบยยุทธศาสตร์องค์กรแห่งการเรียนรู้[Online] Available from:  
<http://www.correct.go.th/hrd/org.htm>
6. มติ ค.ร.ม.วันที่ 7 พ.ย.43 เรื่อง ร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน พ.ศ. ...
7. มติ ค.ร.ม. วันที่ 6 พ.ย. 43 เรื่องสถานภาพการดำเนินงาน e-Thailand
8. การวิจัยเรื่อง การเทียบโอนผลการเรียนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดย จิรณี ตันศิริตวันวงษ์ [Online] Available from:  
<http://mis.mua.go.th/reform%20edu/abstract.doc>
9. HR View Point Training & Development Through The Year 2000: Tool for Business Success 2 ธันวาคม 2543 โดย คุณสุรยุทธ วัฒนวิสุทธิ กรรมการบริหารสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย[Online] Available from: [http://www.tma.or.th/HR\\_Corner.htm](http://www.tma.or.th/HR_Corner.htm)
10. แนวคิดการบริหารธุรกิจยุคใหม่ วิสัยทัศน์ของนายทวิ บุตรสุนทร อดีตประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย[Online] Available from:  
[http://www.thaienvironment.net/update\\_area/article\\_txt/tq\\_detail.asp?txt\\_id=9fti014](http://www.thaienvironment.net/update_area/article_txt/tq_detail.asp?txt_id=9fti014)
11. จากบทความเรื่อง "การพัฒนาการวิจัย : สร้างสรรค์ปัญญาเพื่อพัฒนาประเทศ" โดย ศาสตราจารย์ ดร. สิปปนนท์ เกตุทัต ลงพิมพ์ในประชาคมวิจัย ฉบับที่ 27 ประจำเดือนกันยายน 2542 และ ฉบับที่ 28 ประจำเดือนพฤศจิกายน 2542
12. กลยุทธ์รองรับแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม[Online] Available from:  
[http://www.oie.go.th/oie2/exs\\_indust/exscover11.html](http://www.oie.go.th/oie2/exs_indust/exscover11.html)

13. พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติกับการศึกษาตลอดชีวิต โดยสถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา  
แห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ[Online] Available from:  
[http://thaiedreform.onec.go.th/techno/article/art\\_10a.htm](http://thaiedreform.onec.go.th/techno/article/art_10a.htm)
14. ประชุมทางวิชาการ เรื่อง "กลยุทธ์ใหม่ของการฝึกอบรมไทยในทศวรรษหน้า" จัดโดยสำนัก  
ส่งเสริมและการศึกษาต่อเนื่อง
15. ดร.ครรชิต มาลัยวงศ์ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ในศตวรรษที่ 21: สหราชอาณาจักร สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี้[Online] Available from:  
[http://server.tiac.or.th/kanchit/books/Book\\_review08.htm](http://server.tiac.or.th/kanchit/books/Book_review08.htm)
16. <http://www.ftpi.or.th/productivity1.html>
17. วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ.  
2545 – 2549) [Online] Available from:[http://216.239.51.100/search?  
q=cache:DbQXXAGJlo0C:mis.mua.go.th/plan9/plan\\_view%25209.doc+%B7%D1%A1%  
C9%D0+%CD%A7%A4%EC%A1%C3&hl=th](http://216.239.51.100/search?q=cache:DbQXXAGJlo0C:mis.mua.go.th/plan9/plan_view%25209.doc+%B7%D1%A1%C9%D0+%CD%A7%A4%EC%A1%C3&hl=th)
18. 6 ปัจจัยหนุนเศรษฐกิจไทยฟื้นครั้งปีหลัง : กรุงเทพธุรกิจ 9 เมษายน 2545 (09:00 น.)  
[Online] Available from:<http://www.utcc.ac.th/cebfweb/news/default.asp?ID=N174-9/4/2002>
19. "ผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของไทยในระดับภูมิภาคและระดับระหว่างประเทศ "  
(หน้า 4) โดย วนิดา วัฒนชีวินปกรณ์ Section IV สรุปและข้อเสนอแนะ [Online] Available  
from: [http://www.utcc.ac.th/cebfweb/analysis/analyze/crisis/crisis\\_04.html](http://www.utcc.ac.th/cebfweb/analysis/analyze/crisis/crisis_04.html)
20. พรทิพย์ สุจริยาภินันท์ "Be Niche... Be Rich " [Online] Available from:  
[http://www.fti.or.th/nfti/news/fti\\_news.htm](http://www.fti.or.th/nfti/news/fti_news.htm)
21. <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/vol2-p3.html>
22. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, รายงานการวิจัยเรื่องสถานภาพและวิธีการจัดการ  
ศึกษาของสถานประกอบการ. กรุงเทพฯ ฯ: กลุ่มงานปฏิบัติการอาชีวศึกษาและฝึกอบรม  
สกศ., 2543.
23. \_\_\_\_\_ , บทสรุปรายงานการประเมินการดำเนินงานปฏิบัติการศึกษา  
ตาม พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ.2542: ก้าวแรกแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ ฯ : สกศ., 2543.
23. อมรวิชัย นาครทรรพ. **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ งานวิจัยใน  
โครงการจัดประชุมโต๊ะกลมไทย-อเมริกันว่าด้วยการส่งเสริมวิทยาศาสตร์และการ  
ปฏิรูปอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ ฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544.
24. บุญญศักดิ์ ใจจงกิจ. **รายงานการวิจัยประกอบร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. ...ประเด็น การศึกษาเพื่อการมีงานทำ.** กรุงเทพฯ ฯ : สกศ., 2541.



ภาคผนวก จ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลการวิเคราะห์การดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กร ในประเทศไทย (Corporate Analysis)

จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในด้านจุดเด่น (Strength) จุดอ่อน (Weakness) จากปัจจัยภายในองค์กร โอกาส (Opportunities) และภัยอันตราย (Threats) จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการศึกษาอบรมขององค์กรในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทยด้วยเทคนิค SWOT Analysis พบผลดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สถานประกอบการขนาดใหญ่ของไทยได้มีบทบาทในการจัดการศึกษาอบรมให้กับพนักงานหรือให้บริการสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เห็นวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการที่เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการยกระดับความรู้และการพัฒนาฝีมือแรงงาน</li> <li>2. ความพร้อมในเรื่องการบริหารจัดการด้านงานวิชาการ หลักสูตร การบริหารอาคารสถานที่ที่ใช้เป็นห้องเรียน การเงิน เทคโนโลยี และบุคลากรสำหรับสถานประกอบการขนาดใหญ่ที่มีหน่วยฝึกอบรมอยู่แล้วสามารถใช้ประโยชน์จากหน่วยงานนี้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับบุคลากร</li> <li>3. สถานประกอบการหลายแห่งได้มีประสบการณ์ในการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานและการฝึกอบรมทักษะวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญต่อการศึกษาในระดับสูงหรืออุดมศึกษาต่อไป</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>ด้านการบริหารจัดการ</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างเองไม่ได้ปรารถนาที่จะจะเรียนรู้</li> <li>2. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่เห็นว่องค์การจะต้องรับภาระต้นทุนในการพัฒนาคน ทำให้การจัดระบบในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ถูกละเลย</li> <li>3. ผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจถึงความสำคัญในการให้การศึกษแก่แรงงาน</li> <li>4. ผู้ประกอบการขาดความชำนาญในการบริหารจัดการด้านการศึกษา</li> <li>5. ผู้ประกอบการมีเวลาจำกัดหรือไม่มีเวลาสำหรับงานด้านการศึกษามากนัก</li> <li>6. การขาดการสนับสนุนจากทางราชการและในสถานประกอบการเอง</li> <li>7. สถานประกอบการขนาดกลางและเล็กประสบปัญหาในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรการเรียนการสอน เช่น การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ สื่อ แบบเรียน ตำราเรียน เอกสารประกอบการสอน และแหล่งค้นคว้า เช่น ห้องสมุดหรือมุมหนังสือ</li> </ol>

	<p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)</b></p> <p>8. การจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ สื่อ แบบเรียน ตำรา เอกสารประกอบการเรียนถึงผู้เรียนล่าช้า</p> <p>9. ผู้บริหารหน่วยงานอื่น ๆ ที่ไม่ให้ความร่วมมือในการอนุญาตให้ผู้เรียนมาเข้าชั้นเรียน เนื่องจากมีงานเร่งด่วนหรือมีผู้ขาดงาน ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถมาเรียนได้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>10. การบริหารจัดการการศึกษาดำเนินในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีกรรมการจากหน่วยงาน การศึกษาของรัฐร่วมดำเนินการทำให้ขาดความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความยุ่งยากต่อการวัด ประเมินผล การจัดหาสื่อวัสดุ ครุ ตำราเรียน และการอนุมัติการจบหลักสูตรและการออก หลักฐานการศึกษา</p> <p>11. สถานประกอบการส่วนใหญ่ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา โดยเฉพาะ พ.ร.บ.การศึกษา 2542 ในเรื่องที่สถานประกอบการสามารถจัดการศึกษาเองได้ ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความร่วมมือที่ภาครัฐ มีต่อภาคเอกชน คิดว่ารัฐต้องเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทุกอย่าง</p> <p>12. การวัดประเมินผลยังไม่เหมาะสมและมี มาตรฐานแตกต่างกันทำให้ผู้สอนมีความ ยากลำบากและผู้เรียนไม่สามารถสอบผ่าน</p> <p>13. ความยุ่งยากล่าช้าในการออกหลักฐานการ ศึกษา ใบรับรอง และการเทียบโอนของหน่วย งานด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้อง</p> <p>14. การขาดระบบความร่วมมือและมาตรการ จูงใจจากภาครัฐกิจเอกชน หรือสถาน ประกอบการให้เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ</p>
--	---

จุดแข็ง (Strength) (ต่อ)	จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)
	<p>ในการให้การศึกษาอบรม</p> <p>15. ลักษณะตลาดแรงงานมีการเข้าออกสูงทำให้ภาคเอกชนไม่ต้องการลงทุนในการให้การศึกษาอบรม</p> <p>16. การศึกษาและการฝึกอบรมแรงงานในสถานประกอบการที่ผ่านมาและในปัจจุบันจากภาพรวมเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและการพัฒนาฝีมือแรงงานในขั้นต่ำเท่านั้น องค์ประกอบของการศึกษาและฝึกอบรมยังเป็นปรัชญาและวิธีการศึกษาและฝึกอบรมในรูปแบบเดิม ไม่เน้นความเป็นเอกในการแข่งขันทำให้แรงงานไทยไม่พัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางวิชาการและระบบการผลิตที่มีการพัฒนาและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปัจจุบัน</p>
<p><u>ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน</u></p>	<p><u>ด้านหลักสูตรการเรียนการสอน</u></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรตรงตามความต้องการขององค์กร</li> <li>2. สามารถเรียนในสภาพการณ์จริงที่ทำงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับผู้เรียนและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงทำให้ผู้เรียนไม่สามารถประยุกต์ใช้ในการทำงานในชีวิตประจำวันได้เท่าที่ควร</li> <li>2. การพัฒนาคนของภาคราชการที่ผ่านมามียึดติดกับรูปแบบการจัดฝึกอบรม (Class-Room Training) ไม่มีความหลากหลายและจูงใจ</li> <li>3. เนื้อหาวิชาเน้นการท่องจำไม่เป็นการสอนให้ผู้เรียนวิเคราะห์แก้ปัญหา</li> <li>4. การจัดการเรียนการสอนผ่านดาวเทียมในวิชาต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับวันเวลาของผู้เรียนในสถานประกอบการ</li> </ol>



จุดแข็ง (Strength) (ต่อ)	จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)
<p><u>ด้านผู้สอน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้สอนจากองค์กรมีประสบการณ์ในการทำงานในเรื่องที่สอนโดยตรง</li> <li>2. ผู้สอนจากองค์กรมีความใกล้ชิดและเข้าใจผู้เรียน</li> </ol>	<p><u>ด้านผู้สอน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูอาจารย์ที่สอนมีวุฒิไม่ตรงตามสาขาวิชาที่สอนทำให้การเรียนการสอนไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร</li> <li>2. ครูผู้สอนไม่เข้าใจเนื้อหาวิชาในหลักสูตรอย่างแท้จริงทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้และบูรณาการเนื้อหาในบทเรียนให้เข้าใจได้ง่าย</li> <li>3. ผู้สอนไม่มีความชำนาญในการพัฒนาเนื้อหาในหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนที่อยู่ในวัยการทำงานและสภาพความแตกต่างกันในด้านพื้นฐานความรู้</li> <li>4. ครูอาจารย์ต้องทำหน้าที่ทั้งด้านการสอนและธุรการทำให้ไม่มีเวลาเตรียมการสอน</li> <li>5. จำนวนครูไม่เพียงพอ ทำให้ต้องทำหลายหน้าที่ การเรียนการสอนจึงไม่มีคุณภาพ</li> <li>6. ครูผู้สอนไม่มีทัศนคติในการเป็นครูที่ดี ทำให้ไม่สนใจผู้เรียน ไม่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนซักถามข้อสงสัย</li> <li>7. ครู-อาจารย์ในสถานประกอบการได้รับค่าตอบแทนน้อยทำให้ไม่มีกำลังใจในการทำงาน ต้องหารายได้อื่นเสริมทำให้การปฏิบัติหน้าที่สอนย่อหย่อน ส่งผลต่อผู้เรียนในเรื่องคุณภาพการเรียน การสอน</li> <li>8. ในกรณีที่ครูมิใช่พนักงานของสถานประกอบการ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ศูนย์การเรียนอาจมีความห่างเหินไม่มีการวางแผนหรือปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอนร่วมกัน</li> </ol>

จุดแข็ง (Strength) (ต่อ)	จุดอ่อน (Weakness) (ต่อ)
<p><u>ด้านผู้เรียน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีพื้นฐานจากประสบการณ์ในการทำงาน</li> <li>2. คำนึงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการเรียนทำให้เรียนรู้ได้ง่าย</li> </ol>	<p><u>ด้านผู้เรียน</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนในสถานประกอบการ มีพื้นฐานความรู้ต่างกันมากและไม่พอต่อการเรียนในแต่ละระดับเนื่องจากผ่านการเรียนมานานไม่สามารถฟื้นฟูความรู้เดิมได้ และความเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานทำให้ไม่พร้อมในการเรียน</li> <li>2. ผู้เรียนคุ้นเคยกับการเรียนแบบเดิมคือการท่องจำและการให้ครูป้อนความรู้ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือถาม ตลอดจนไม่มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง</li> <li>3. ผู้เรียนมีเวลาเรียนไม่พอเนื่องจากต้องเรียนเวลาเลิกงานหรือวันหยุด ซึ่งไม่ตรงกับกลุ่ม</li> <li>4. ผู้เรียนประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ หากต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเองในการศึกษาทำให้เป็นอุปสรรคในการเรียน</li> <li>5. พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่มีหลากหลายรูปแบบ ทำให้ประสบปัญหาต่อการจัดหลักสูตร และการจัดวิทยากรที่เหมาะสม</li> <li>6. การปรับทัศนคติให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้เป็นเรื่องยากหากไม่มีอะไรจูงใจ เนื่องจากผู้เรียนในวัยผู้ใหญ่เมื่อมีอายุมากขึ้นมีความเชื่ออย่างฝังรากลึกและสมอง</li> </ol>
<p><u>โอกาส (Opportunity)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การส่งเสริมของรัฐในการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. การให้ความสำคัญต่อการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย</li> <li>3. การให้สังคมมีส่วนร่วมจัดการศึกษาได้ทุกระดับ</li> <li>4. การกำหนดให้รัฐสนับสนุนงบประมาณและ</li> </ol>	<p><u>ภัยอันตราย (Threats)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาครัฐมีข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรและการบริหารจัดการที่ไม่สามารถสนองตอบสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงทีทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาคน</li> <li>2. การจัดสรรเงินทุนเพื่อการพัฒนา เน้นด้านกายภาพมากกว่าการพัฒนาคนทำให้คนไทย</li> </ol>

โอกาส (Opportunity) (ต่อ)	ภัยอันตราย (Threats) (ต่อ)
<p>ทรัพยากรนโยบายพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพสนองความต้องการของตลาด ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. อุดมศึกษาไทยเป็นการศึกษาของปวงชน</li> <li>6. ลักษณะของงานและการจ้างงานในอนาคตมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องการคนที่มีความรู้และความสามารถมากขึ้น</li> <li>7. การแข่งขันในสนามการค้าโลกด้านคุณภาพ การเปิดเสรีของประเทศมากขึ้นทำให้จำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันโดยเฉพาะการพัฒนาคนซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ</li> <li>8. ระดับความเชื่อมั่นในแนวโน้มเศรษฐกิจมีทิศทางที่แจ่มใส เป็นแนวโน้มที่ทำให้องค์กรต่างๆ มุ่งงบประมาณและเห็นความสำคัญของพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น</li> <li>10. ประเทศไทยมีโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรมไม่มีความแข็งแรง อันเนื่องมาจากการขาดแคลนฝีมือแรงงานที่มีคุณภาพ ควรได้รับการสนับสนุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ</li> <li>11. ผลจากช่วงวิกฤติเศรษฐกิจบทบาท HR ถูกยกระดับขึ้นมาเป็นคู่ปรึกษากับผู้บริหารระดับสูง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ มีศักยภาพ และมีส่วนร่วมในการกู้วิกฤติเศรษฐกิจให้ พ้นภัย</li> <li>12. การกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรและแรงงานของภาคอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นความร่วมมือกับภาครัฐในการเสริมสร้างขีดความ</li> </ol>	<p>ส่วนใหญ่ ไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการใหม่ ๆ อย่าง รู้เท่าทัน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. การรับกระแสวัฒนธรรมและบริโภคนิยมเข้ามาจำนวนมากทำให้การศึกษาไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร</li> <li>4. การอุดมศึกษาในระบบอยู่ที่ศักยภาพในเชิงปริมาณที่สามารถขยายภารกิจรองรับความต้องการจำนวนมาก</li> <li>5. การเติบโตของธุรกิจรวดเร็วมาก เกิดการแย่งตัว ทำให้บุคลากรไม่ทำงานถาวร หน่วยงานกลัวที่จะเสี่ยงในด้านศึกษาอบรม</li> </ol>

### โอกาส (Opportunity) (ต่อ)

- สามารถของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นวิสัยทัศน์และภารกิจหลักหนึ่งของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
13. รัฐตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพบุคลากรไทยและได้กำหนดแนวทางในการสนับสนุนโดยการร่วมมือในการฝึกอบรมและร่วมมือในการให้หน่วยงานด้านการศึกษาของรัฐ ต่าง ๆ เข้าร่วมดำเนินการ
  14. โครงสร้างของระบบการศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ไม่มีการปรับปรุงหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและแรงงาน ทำให้ความร่วมมือกันจัดหลักสูตรหรือร่วมมือกันจัดการศึกษาระหว่างภาคเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ
  15. อุดมศึกษาไทยประสบภาวะวิกฤติทั้งด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ
  16. บทบาทของสื่อสารมวลชนต่อการร่วมจัดการศึกษาตามรัฐธรรมนูญที่กำหนดให้สิทธิประชาชนในการรับรู้ข้อมูลสาธารณะ
  17. สิทธิและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
  18. ความต้องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น
  19. ประสบการณ์จากหลายประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการใช้มาตรการพัฒนาคนเพื่อเตรียมประเทศในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

โอกาส (Opportunity) (ต่อ)	
20. นโยบายรัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่ว ประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา	
21. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาการ ศึกษาเพื่อกระจายโอกาสและความเสมอ ภาคทางการศึกษาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	
22. การขยายศักยภาพของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และการมีราคาถูกลง	



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัทต่างประเทศ

### 1. การบริหารจัดการทั่วไป: สอดคล้องกับความต้องการและเลี้ยงตัวเองได้

กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.1 การบริหารจัดการ :</p> <p>วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดตั้งคณะกรรมการบริหารหรือสภามหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาภายนอก</li> <li>● จัดระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม</li> </ul>	<p>กิจกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แต่งตั้งผู้จัดการอาวุโสของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางดำเนินงานขั้นต้น</li> <li>2. แต่งตั้ง CEO เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหรือประธานสภามหาวิทยาลัย</li> <li>3. จัดประชุมคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการ บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารหรือสมาชิกสภามหาวิทยาลัย</li> <li>4. คัดเลือกคณะกรรมการหรือสมาชิกสภามหาวิทยาลัยตามเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรร่วมวิเคราะห์รูปแบบและแนวโน้มการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรษัท หากหัวข้อใดที่เสนอแล้วไม่เห็นพ้อง จะต้องนำเสนอการพิจารณาสู่สภามหาวิทยาลัย</li> <li>2. หน่วยธุรกิจต่าง ๆ เข้ามาช่วยออกแบบและมีส่วนในกระบวนการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบรรษัท</li> <li>3. กำหนดสมมติฐานหลักเกี่ยวกับการพัฒนาและบุคลากรในองค์กร</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดหลักการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดปรัชญาและค่านิยมที่เป็นแนวทาง</li> <li>วัดความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กรจากการสอบถาม สัมภาษณ์และวิเคราะห์งาน</li> <li>สร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและวิสัยทัศน์ขององค์กร</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้ CEO และผู้บริหารระดับอาวุโสได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้ร่วมสอนหรือบรรยายในหลักสูตร</li> <li>แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการหรือสมาชิกสภามหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>จัดให้มีการพบปะกับผู้สอนภายนอกเพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร จัดเข้าประชุมร่วมกับผู้จัดการหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>ขอความร่วมมือให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่จะทำให้บรรลุผลทางธุรกิจ</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้มีวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ของมหาวิทยาลัยบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการเทียบเคียงกับคู่แข่งภายนอก (Bench Marking)</li> <li>พัฒนาความสัมพันธ์กับสถาบันอุดมศึกษา โดยจัดให้มีโปรแกรมศึกษาระดับปริญญา</li> <li>ใช้วิธีการทำสัญญาการเรียนรู้ระหว่างผู้จัดการกับผู้เรียนของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เพื่อร่วมกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวัง</li> <li>ให้ CEO เสนอวิสัยทัศน์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัทอย่างชัดเจน</li> <li>จัดทำแผนธุรกิจของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>เชื่อมโยงเป้าหมายทางการศึกษากับธุรกิจของบริษัท</li> <li>ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการเรียนการสอน</li> <li>ใช้มหาวิทยาลัยบริษัทให้เกิดประโยชน์ด้านการแข่งขันและเป็นศูนย์กำไร</li> </ol>



กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.2 วิสัยทัศน์:</p> <p><b>สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดให้มีการวัดความต้องการขององค์กรในภาพรวม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน</li> </ul> <p>1.3 การเงิน : <b>เลี้ยงตัวเองได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและหลักเกณฑ์ในการกำหนดงบประมาณอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	<p>9. ออกแบบให้เหมาะสมกับภารกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รวบรวมและวิเคราะห์ผลป้อนกลับเกี่ยวกับความต้องการ ความจำเป็นและวิสัยทัศน์ของบริษัทจากพนักงานรายบุคคลและกลุ่มด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย ประชุมใหญ่ การสัมภาษณ์รายบุคคล และการวิเคราะห์งาน</li> <li>2. บ่งชี้ความจำเป็นในการเรียนรู้หรือขอบเขตของเนื้อหาจากจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท และการนิยามช่องว่างของปัจจุบันและอนาคต ซึ่งมหาวิทยาลัยบริษัทจะเป็นผู้ปิดประสานด้วยการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย</li> <li>3. กำหนดเป้าหมายแนวทางการดำเนินงานจากการคาดหวังของผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งจะต้องบรรลุภารกิจของบริษัทที่ได้กำหนดไว้</li> <li>4. กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรจากช่องว่างระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของพนักงานเชื่อมโยงเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัย</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดจุดมุ่งหมายการดำเนินงานเพื่อระบุกลุ่มผู้เรียนและโปรแกรมการศึกษา</li> <li>2. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประชุมพิจารณาความสอดคล้องของจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงานกับเป้าหมายขององค์กร และกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ซึ่งคิดเป็นร้อยละของค่าตอบแทนที่จ่ายให้พนักงาน เช่น ร้อยละ 2.2</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างรูปแบบจัดการด้านการเงินแบบเลี้ยงตัวเอง (Self-funding) และสามารถหารายได้ให้กับองค์กร</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดระบบการจ่ายค่าเรียนแบบ “จ่ายเพื่อรับบริการ” (pay for service) ซึ่งผู้จ่ายได้แก่ หน่วยธุรกิจที่ส่งพนักงานมาเรียน ตัวพนักงานเอง หรือลูกค้าภายนอกดำเนินการในลักษณะศูนย์รับผิดชอบ (Response Center) ที่มีระบบจัดการด้านการเงินของตนเอง</li> <li>2. ดำเนินการในรูปแบบศูนย์กำไร (Profit Center) มีการลงทุน ประเมินค่าทุน และผลตอบแทนกลับคืนจากผลลัพธ์ที่ได้ ในรูปของผลประโยชน์ที่เพิ่มและการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัท</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินการแสวงหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดหาทุนจากการจัดสรรงบประมาณขององค์กร แม้เป็นงบประมาณได้จากฝ่ายบุคคลของส่วนกลางและผ่านการพิจารณาจากประธานและเจ้าของบริษัท</li> <li>2. ขอสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ สมาคมวิชาชีพ</li> <li>3. ดำเนินการหาทุนจากการขายนวัตกรรม และการบริการการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดดำเนินการด้วยวิธีการรูปแบบที่สามารถลดต้นทุนด้านการเงิน</li> <li>● ดำเนินการบริหารการเงินด้วยวิธีการรูปแบบที่มีความมั่นคง</li> <li>● จัดดำเนินการในรูปองค์กรการศึกษาที่ได้รับยกเว้นด้านภาษี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หาแนวทางการตลาดในการโฆษณาหลักสูตรสร้างเป็นมหาวิทยาลัยเสมือน หรือการเรียนออนไลน์</li> <li>- กำหนดการลงทะเบียนค่าเรียน ใช้การจ่ายเป็นรายปี</li> <li>- จัดตั้งเป็นองค์กรที่ไม่แสวงกำไร ซึ่งแยกเป็นอิสระจากองค์กรแม่</li> </ul>
<p><b>1.4 องค์กร: หน่วยธุรกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดดำเนินงานองค์กรในลักษณะการรวมศูนย์ เิงนโยบายและกระจายศูนย์ในทางปฏิบัติ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัทบริเวณสำนักงานใหญ่เป็นองค์กรกลางกำหนดนโยบายและประสานงาน</li> <li>2. จัดเป็นการเรียนจากเทคโนโลยี การเรียนทางไกลและเป็นมหาวิทยาลัยบริษัทเสมือน</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินการในลักษณะหน่วยธุรกิจหนึ่งของ บริษัท</li> <li>● ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นโครงสร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>● สร้างองค์กรเป็นลักษณะศูนย์การเรียนรู้เพื่อแสดงถึงพันธะภาระอันเข้มแข็งต่อการเรียนรู้จัดจำนวนบุคลากรประจำไม่มาก เน้นการใช้ทรัพยากรบุคคลจากภายนอก</li> <li>● สรรหาบุคลากรที่ดีที่สุดสำหรับการเริ่มต้นจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. จัดตั้งสาขามหาวิทยาลัยบรรมชั้ในภูมิภาคหรือประเทศต่าง ๆ เพื่อกระจายการเรียนไปสู่ผู้เรียนใน ภูมิภาคต่าง ๆ แทนที่จะต้องเข้ามาเรียนที่ศูนย์กลาง</li> <li>4. หมุนเวียนผู้จัดการหน่วยธุรกิจต่าง ๆ มาเป็นผู้จัดการของมหาวิทยาลัยบรรมชั้</li> <li>5. จัดให้ผู้จัดการท้องถิ่นเป็นผู้จัดการหน่วยฝึกอบรมสาขาของมหาวิทยาลัยบรรมชั้</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำความเข้าใจและสนองความต้องการของลูกค้า (ผู้เรียน)</li> <li>2. ทำการตลาดเอง</li> <li>3. สร้างการวัดผลลักษณะ Business-drives</li> <li>4. หาทุนให้กับตนเอง</li> <li>5. ใช้รูปแบบการจ่ายเพื่อรับกาบริการ       <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อวิเคราะห์แผนธุรกิจซึ่งเป็นตัวกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้</li> <li>- จัดให้องค์กรเป็นห้องปฏิบัติการการเรียนรู้ที่มีเทคโนโลยีเป็นฐาน เพื่อทดลองรูปแบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร</li> </ul> </li> <li>1. ผู้เริ่มดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชั้กำหนดสมรรถนะและทักษะที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยบรรมชั้ควรมีและเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนดเป็นแผนการรับบุคลากรที่ชัดเจน</li> <li>2. กำหนดเกณฑ์เพื่อจ้างคนที่มีคุณสมบัติตรงความต้องการในอนาคตและรองรับการเติบโต</li> <li>3. สรรหาบุคลากรจากหน่วยงานสรรหาบุคลากรของบริษัทหรือแหล่งภายนอก</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<p>1.5 การสื่อสารประชาสัมพันธ์ : เชิงรุกและหลากหลายวิธีการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์หลากหลายวิธี</li> <li>● ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อหลากหลายรูปแบบ</li> <li>● จัดหน่วยงานและบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานโดยตรง</li> <li>● กำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการประชาสัมพันธ์และการตลาด</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมพนักงานทั้งหมดเพื่อให้ทราบภารกิจ เป้าหมาย โครงสร้าง และความสัมพันธ์ต่อบริษัท</li> <li>2. ประกาศหรือเผยแพร่ความสำเร็จอย่างกว้างขวาง</li> <li>3. สร้างเครือข่ายการทำงานและการสื่อสารระหว่างผู้เข้าร่วมศึกษาอบรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้สื่อต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว อินเทอร์เน็ต โปสเตอร์ ดาวเทียม ฯลฯ ในการประชาสัมพันธ์</li> <li>- จัดตั้งหน่วยงานสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยบริษัทเพื่อดำเนินงาน</li> </ul> </li> <li>1. ติดต่อฝ่ายการตลาดของบริษัทช่วยพัฒนาแผนการตลาดของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>2. ระบุลูกค้าหลัก ธุรกิจของลูกค้า ผลผลิต การบริการ กลยุทธ์ด้านราคาและการแข่งขัน และจัดทำเป็นโครงการด้านการขายที่ชัดเจน</li> <li>3. สร้างโปรแกรมการเรียนรู้ที่น่าสนใจ</li> <li>4. จัดทำตราของมหาวิทยาลัยบริษัท</li> <li>5. ประชาสัมพันธ์จากการประชุมภายในองค์กร</li> <li>6. จัดโปรแกรมการศึกษาที่กระตุ้นความสนใจของลูกค้า เช่น จัดเรียนในวันหยุด หรือตอนพักกลางวัน</li> <li>7. สร้างโปรแกรมที่มีประกาศนียบัตรหรือปริญญา</li> <li>8. เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีความสำคัญมาร่วมรับรองความสำเร็จ</li> </ol>

## 2. กลยุทธ์ด้านการบริหารวิชาการ: เชื่อมโยงกับธุรกิจ

กลวิธี	กิจกรรม
<p><b>2.1 หลักสูตรและการเรียนการสอน: เชื่อมโยงธุรกิจและเน้นการปฏิบัติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กรด้วยการหาความต้องการฝึกอบรมจากผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ ผู้รับการอบรม ผู้ดำเนินงานอบรม ผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้สอนจากมหาวิทยาลัย</li> <li>● จัดแนวทางการเรียนการสอนเน้นการเรียนรู้จากสถานการณ์ การปฏิบัติ และการเรียนในงาน</li> <li>● จัดให้เกิดการเรียนรู้จากผู้สอนที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>● ส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>● ส่งเสริมให้ผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสัมมนาการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรทุกปี</li> <li>2. พบปะพูดคุยกับพนักงานและลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างที่ควรพัฒนาทักษะและความรู้ และนำมาพิจารณาพร้อมกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์กร</li> <li>1. ใช้องค์กรเป็นกรณีศึกษา สามารถนำทักษะและความรู้ไปใช้ในงานได้ทันที</li> <li>2. ใช้วิธีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาพร้อมกับการทำงานในชีวิตประจำวัน</li> <li>3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งที่อยู่ภายนอกบริษัท</li> <li>1. สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยท้องถิ่นในด้านการเรียนการสอน</li> <li>2. จัดผู้สอนจากผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน พี่เลี้ยง</li> <li>1. พัฒนาการเรียนการสอนเป็นห้องเรียนเสมือน</li> <li>2. จัดให้มีการเรียนรู้จากเทคโนโลยีเช่น การเรียนรู้จากคอมพิวเตอร์ สิ่งพิมพ์ วิดีทัศน์ ซีดีรอม และการเรียนผ่านออนไลน์</li> <li>3. จัดโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> <li>1. ตอบคำถามและส่งผลงานผู้เรียนอย่างรวดเร็ว</li> <li>2. จัดเตรียมอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>3. จัดช่องทางในการติดต่อเรียนอย่างหลากหลาย เช่น โทรศัพท์ อีเมลล์</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<p><b>1.2 ผู้เรียน: มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดประเภทผู้เรียนโดยมุ่งเน้นสนองความต้องการขององค์กรจัดอบรมผู้เรียนในระบบเปิดกว้าง ให้การศึกษา เชิงรุกแก่ผู้เรียนที่มีความสำคัญต่อองค์กร</li> <li>● จูงใจให้พนักงานเข้ามาศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหลักสูตรการศึกษาอบรมให้กับผู้เรียนที่หลากหลายซึ่งมีผลต่อธุรกิจขององค์กรเช่น พนักงาน ลูกค้า ผู้จัดหา (Supplier) ผู้จัดจำหน่าย (Dealer)</li> <li>- รับผู้เรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเข้ามาศึกษาในโปรแกรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย นอกเหนือไปจากพนักงานเช่น ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้จัดจำหน่าย</li> </ul>
<p><b>1.3 การมีส่วนร่วม: สร้างความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างความร่วมมือจากผู้บริหารส่วนธุรกิจต่าง ๆ ภายในบริษัท</li> <li>● ส่งเสริมการมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาภายนอก เพื่อพัฒนาหลักสูตร การใช้ทรัพยากรการศึกษา การเรียนการสอน และความร่วมมือทางการวิจัย</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลักดันให้หัวหน้าส่วนธุรกิจต่าง ๆ มีส่วนร่วม กำหนดความต้องการขององค์กรในการจัดทำโปรแกรมฝึกอบรม การเป็นผู้สอนและผู้ประเมินผล</li> <li>2. จัดให้มีการตกลงภายในระหว่างมหาวิทยาลัย บริษัทและส่วนธุรกิจต่าง ๆ เพื่อร่วมใช้ทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>1. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในท้องถิ่นเพื่อทำหลักสูตรทักษะพื้นฐาน</li> <li>2. เชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเป็นผู้สอนในบริษัท</li> <li>3. ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการออกแบบหลักสูตรการศึกษาในลักษณะ"สั่งตัด" (Tailor Made) ที่ความต้องการและเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัท</li> <li>4. จัดหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรปริญญาให้พนักงานเข้าไปเรียนและใช้ทรัพยากรและข้อมูลการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับสมาคมวิชาชีพ บริษัทต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. มอบหมายให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเป็น “ตัวแทนฝึกอบรม” (Training Broker) ทำหน้าที่ดูแลการเรียนรู้ขององค์กรโดยการออกแบบ เสนอโปรแกรม และจัดการอบรมที่ตรงความต้องการขององค์กร</li> <li>1. สร้างความร่วมมือกับบริษัทที่บริการเครื่องมือสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ</li> <li>2. เชื่อมโยงความร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ หรือ องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อร่วม พัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงานของบริษัท</li> <li>3. สร้างความร่วมมือกับองค์กรแนะแนวทาง วิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาการศึกษาและ วิชาชีพแก่ พนักงาน โดยจัดทำพอร์ทโฟริโอ ด้านวิชาชีพเป็นชุดความสามารถที่พนักงาน พยายามสร้างขึ้นจากการให้คำปรึกษาแนะ แนว และสามารถนำความรู้ที่เรียนรู้ไป ประยุกต์ใช้ในงานได้</li> <li>4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานของ องค์กรเพื่อสนับสนุนการอบรมและพัฒนา โดยแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารเพื่อ บริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ของบริษัท</li> <li>5. เข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมมหาวิทยาลัย บริษัท (Consortium) เพื่อร่วมแบ่งปันใน การใช้ทรัพยากร</li> </ol>

กลวิธี	กิจกรรม
<p><b>2.4 ด้านการวัดและประเมินผล:</b> <b>เป็นระบบและต่อเนื่อง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● จัดระบบการวัดผลจากผู้ประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ ผู้สอน หัวหน้างาน พี่เลี้ยง ตัวผู้เรียนเอง</li> <li>● สร้างระบบการวัดผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะ</li> <li>● จัดให้มีการวัดผลทั้งระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวทางกลยุทธ์ของบริษัท</li> <li>● สร้างให้เกิดการวัดผลในหลายวิธีการ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำการประเมินผลแบบ 360 องศามาเป็นแนวทางพัฒนาพนักงาน</li> <li>2. จัดการประเมินผลจากการรายงานตนเองทั้งแบบซอฟต์แวร์ (Soft) ได้แก่ การวัดความคิดเห็นและความรู้สึก และแบบฮาร์ด (Hard) ได้แก่ การวัดจากแบบทดสอบต่าง ๆ       <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดให้มีการวัดผลทุกช่วงได้แก่ ช่วงดำเนินการ ช่วงสรุป และช่วงระยะยาวหรือติดตามผล</li> </ul> </li> <li>1. จัดให้มีการประเมินผลจากผลลัพธ์คือ สามารถบรรลุผลตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เช่น ความก้าวหน้าในผลผลิต การเพิ่มสิ่งประดิษฐ์ การลดข้อผิดพลาด ความพอใจของพนักงาน การคงอยู่ของพนักงาน เป็นต้น</li> <li>2. ใช้ระบบการวัดผลแบบการวัด Performance Competency เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้พัฒนาทักษะที่จำเป็น</li> <li>3. นำระบบ Score Card มาใช้วางแผน แนะนำ และตรวจตรากิจกรรมทำให้การดำเนินงานเข้าใจลึกลับทัศนคติของมหาวิทยาลัยบริษัท ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์บริษัท       <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำผลการบันทึกการฝึกทักษะ</li> <li>2. วัดและประเมินผลแบบต่อเนื่อง โดยทำเป็นประจำวันมากกว่าการทำให้เป็นรายปีหรือการวัดเป็นทางการ</li> </ol> </li> </ol>



กลวิธี	กิจกรรม
<p>2.5 ด้านเทคโนโลยีการศึกษา: สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและคุ่มค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการใช้เทคโนโลยีการศึกษาจัดระบบการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร</li> <li>● ส่งเสริมจัดทำสื่อประกอบการสอนของมหาวิทยาลัยบรมราชภัฏเอง ซึ่งตรงตามความต้องการและคุ่มค่า</li> </ul>	<p>3. สร้างระบบการวัดผลแบบ “การบริการตนเอง” เป็นการวัดผลผ่านการทดสอบทางเทคโนโลยีสำหรับการวัดผลในหลักสูตรออนไลน์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำแผนการใช้เทคโนโลยี</li> <li>2. กำหนดข้อพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยี เช่น เงินทุน หลักสูตร วิธีการเรียน จำนวนผู้เรียน สถานที่ สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ การเข้าถึงเทคโนโลยี การสนับสนุนทางเทคนิค และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนสร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องสำหรับอนาคต</li> <li>1. สำรวจสภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยบรมราชภัฏ</li> <li>2. กำหนดประเด็นสำหรับอนาคตของบุคลากรและเทคโนโลยี</li> <li>3. บูรณาการเทคโนโลยีกับหลักสูตร</li> <li>4. ค้นหาบุคคลหรือสถาบันที่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารโทรคมนาคม สิ่งแวดล้อมในการทำงานแบบไร้สาย และองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมดำเนินการ</li> <li>5. จัดตั้งศูนย์เพื่อพัฒนาและให้คำปรึกษากับผลผลิตหรือนวัตกรรมจากการใช้เทคโนโลยีเป็นฐานในการเรียนรู้</li> <li>6. เลือกใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่สามารถเข้าถึงผู้เรียนได้มากและกว้างไกลเช่น ดาวเทียมซีดีรอม</li> </ol>

### 3. กลยุทธ์ด้านกลไกการจัดการอุดมศึกษาของรัฐ: ยืดหยุ่นและคล่องตัว

กลวิธี	กิจกรรม
<p>3.1 การจัดตั้งและเปิดดำเนินการ: เสรี</p> <p>3.2 การรับรองมาตรฐานการศึกษา: ยืดหยุ่นและคล่องตัว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินการที่จะสามารถให้ปริญญาได้จากมหาวิทยาลัยบริษัทยุทธศาสตร์</li> <li>● หาส่วนร่วมทางการศึกษาที่จะสามารถให้ประกาศนียบัตร หรือปริญญา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถจัดตั้งและเปิดดำเนินการโดยเสรี</li> <li>- ดำเนินการให้สามารถรับรองวิทยฐานะหลักสูตรปริญญาจากองค์กรรับรองวิทยฐานะ (Accreditation Organization)</li> <li>- ดำเนินการให้สามารถรับรองวิทยฐานะหลักสูตรปริญญาจากสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป</li> </ul>

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาวาอากาศโทหญิง ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง เกิดเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ.2505 ที่กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาคณะครุศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาวิชาจิตวิทยาการปรึกษาและแนะแนว-สุขศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2526 จากนั้นเข้าศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2529 และเข้าทำงานฝ่ายภาคพื้น บริษัทการบินไทย จำกัด จนถึงปี 2530 จึงเข้ารับราชการที่ฝ่ายวิชาการ สำนักงานอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และในปี 2534 ได้โอนไปรับราชการที่โรงเรียนนายเรืออากาศ กองทัพอากาศ จากนั้นในปี 2542 ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจุบันรับราชการตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ กองวิชา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศ กองทัพอากาศ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย