

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย
2. วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของนักศึกษา M.B.A. ในประเทศไทย
3. พัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย

#### สรุปขั้นตอนในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวางแผนการวิจัย โดยการระบุวัตถุประสงค์ของการศึกษา การกำหนดรูปแบบการวิจัย

ขั้นที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ เอกสารคำแนะนำหลักสูตร M.B.A. คู่มือหลักสูตร M.B.A. เว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและของเอกชน เอกสารที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย

ขั้นที่ 3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 4 การเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษา M.B.A. ของมหาบัณฑิต M.B.A. ของอาจารย์ผู้สอน M.B.A. ของผู้บริหารองค์กรธุรกิจ และสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขั้นที่ 5 การประมวลผลข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการหลักสูตร วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายรวมในการศึกษาของนักศึกษา M.B.A. วิเคราะห์ลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต M.B.A. ตรงตามความต้องการขององค์กรธุรกิจ

ขั้นที่ 6 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) สำหรับกลุ่มมหาบัณฑิต M.B.A. และกลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจ เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่กว้างและลึกที่มีต่อหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย

ขั้นที่ 7 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. จัดทำเป็นร่างกลยุทธ์

ขั้นที่ 8 การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เสนอร่างกลยุทธ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ปรับปรุงและทำสรุปกลยุทธ์การจัดการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ นักศึกษา M.B.A. มหาบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอน M.B.A. ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. และผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์รวม 5 ชุด ดังต่อไปนี้ คือ

1. แบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับนิสิต-นักศึกษา M.B.A. ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร M.B.A. ค่าใช้จ่ายในการศึกษาคณะหลักสูตร M.B.A. และข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A.
2. แบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับมหาบัณฑิตที่จบการศึกษา M.B.A. ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร M.B.A. และข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A.
3. แบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับอาจารย์ผู้สอนหลักสูตร M.B.A. ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร M.B.A. และข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A.
4. แบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะพึงประสงค์ของมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ที่จบในประเทศไทย การตัดสินใจรับมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ที่จบในประเทศไทยเข้าทำงาน ความคิดเห็นที่มีต่อหลักสูตร M.B.A. และข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A.
5. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นสำหรับผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร M.B.A. สภาพแวดล้อมการจัดการหลักสูตร M.B.A. กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในปัจจุบัน และข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A.

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย การทดสอบค่าที (t-test) และการแจกแจงความถี่

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย

การสรุปผลการวิจัย สภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย จะประกอบไปด้วยความเป็นมาของการจัดหลักสูตร MBA ในประเทศไทย วัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร วัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร เหตุผลที่นักศึกษาเลือกศึกษาหลักสูตร M.B.A. ปัจจัยในการเลือกสถาบันการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าศึกษา วิธีและเกณฑ์คัดเลือกผู้เข้าศึกษา การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ของหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ค่าเล่าเรียน เกณฑ์ประเมินผู้สำเร็จการศึกษา M.B.A. ความพึงพอใจที่ต่อหลักสูตร M.B.A. ลักษณะพึงประสงค์ของมหาบัณฑิต M.B.A. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตร M.B.A. หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชนในกรุงเทพมหานคร ลักษณะการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐใน 10 ปีข้างหน้า ลักษณะการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชนใน 10 ปีข้างหน้า ดังต่อไปนี้

**ความเป็นมาของการจัดหลักสูตร MBA ในประเทศไทย** โดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้เริ่มเปิดการสอนหลักสูตร M.B.A. เป็นแห่งแรกในประเทศไทย ตั้งแต่ปี 2509 ต่อมามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เปิดสอนหลักสูตร M.B.A. (ภาคค่ำ) เป็นครั้งแรก เมื่อปีพ.ศ. 2515 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เริ่มเปิดหลักสูตร M.B.A. (ภาคปกติ) ขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2525 และปีพ.ศ. 2526 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ (SASIN-GIBA) ได้เปิดหลักสูตร M.B.A. (หลักสูตรนานาชาติ) ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตร M.B.A. ในเขตกรุงเทพมหานครถึง 22 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 8 แห่ง และของเอกชน 14 แห่ง ในปัจจุบันหลักสูตร M.B.A. เป็นที่นิยมแพร่หลายในประเทศไทย

**วัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย** ประมวลสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถให้บริการทางวิชาการแก่สังคมได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น
2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการด้านบริหารธุรกิจแก่ผู้สนใจทั้งที่เป็นพนักงานองค์กรธุรกิจหรือเป็นผู้ประกอบการ
3. เพื่อผลิตผู้บริหารที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
4. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้สนใจที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป ได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มพูนความรู้นอกเวลาทำงานได้

5. เพื่อประหยัดเงินตราที่จะรั่วไหลไปต่างประเทศ โดยศึกษาหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย แทนการไปศึกษาต่อต่างประเทศ

**วัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย** สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ เพื่อผลิตมหาบัณฑิต ที่มีความรู้ในหน้าที่หลักที่สำคัญของธุรกิจ สามารถที่จะนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ และสามารถที่จะนำความรู้เหล่านี้ไปวางกลยุทธ์ธุรกิจทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อที่จะแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆทั้งภายในและภายนอกประเทศได้ ทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ไกล และมีจรรยาบรรณความรับผิดชอบในการทำธุรกิจ

**เหตุผลที่นักศึกษาเลือกศึกษาหลักสูตร M.B.A.** จากการวิจัยพบว่า เหตุผลของนักศึกษาและมหาบัณฑิต M.B.A.เลือกศึกษาหลักสูตร M.B.A. คือ เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ แต่ความคิดเห็นของผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. คือ เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ สรุปโดยรวมส่วนใหญ่ เหตุผลหลักเพื่อความก้าวหน้าในงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นในงานใหม่หรือในงานที่ทำอยู่ รองลงมาเพื่อประสบการณ์ในการศึกษา และเพื่อรอการสร้างเครือข่ายธุรกิจ

**ปัจจัยในการเลือกสถาบันการศึกษา** จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษา ในการศึกษาหลักสูตร M.B.A. สรุปจากความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องโดยรวม ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ตั้ง และเนื้อหาหลักสูตร M.B.A. เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา

**คุณสมบัติของผู้สมัครเข้าศึกษาหลักสูตร M.B.A.** จากการวิจัยพบว่าคุณสมบัติของผู้สมัครเข้าศึกษา มีดังนี้

1. หลักสูตร M.B.A. ทุกหลักสูตร ผู้สมัครต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าสาขาใดสาขาหนึ่ง มีบุคลิกภาพ มีความพร้อมในการเรียน มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารระดับสูง
2. หลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ ผู้สมัครไม่จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน แต่บางสถาบันการศึกษาระบุว่า ผู้สมัครต้องมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 1 ปี หลังจากจบปริญญาตรี
3. หลักสูตร M.B.A. ภาคพิเศษ ผู้สมัครต้องมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี หลังจากจบปริญญาตรี

4. หลักสูตร M.B.A. ภาคผู้บริหาร ผู้สมัครต้องมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี หลังจากจบปริญญาตรี และควรอยู่ในตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

5. หลักสูตร M.B.A. นานาชาติ ผู้สมัครต้องมีความรู้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี มีผลคะแนนทดสอบภาษาอังกฤษของสถาบันนั้นๆ อยู่ในเกณฑ์ที่สูง หรือมีผลคะแนนสอบ TOEFL อย่างน้อย 500 คะแนนขึ้นไป

**วิธีการและเกณฑ์คัดเลือกผู้เข้าศึกษาหลักสูตร M.B.A.** การคัดเลือกผู้เข้าศึกษาพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยที่จบการศึกษาปริญญาตรี และจดหมายรับรองจากอาจารย์หรือนายจ้าง ประกอบกับผลการสอบข้อเขียน ได้แก่ ข้อสอบคณิตศาสตร์แนว GMAT ข้อสอบภาษาอังกฤษ ข้อสอบวิเคราะห์ปัญหาธุรกิจ และผลการสอบสัมภาษณ์

**การจัดการเรียนการสอนหลักสูตร M.B.A.** ส่วนใหญ่เป็นหลักสูตรใช้เวลาเรียนรวม 2 ปี โดยในปีแรกจะศึกษาพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการบริหารธุรกิจ เป็นวิชาพื้นฐานหรือวิชาบังคับ ส่วนในปีที่ 2 เป็นการศึกษาวิชาเลือกตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน และวิชาประยุกต์ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ

หลักสูตร M.B.A. มีทั้งหลักสูตรที่เป็นแผน ก (ต้องทำวิทยานิพนธ์) และแผน ข (ที่ไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์) แต่ส่วนใหญ่แล้วนักศึกษาเลือกเรียนแบบแผน ข สำหรับหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร พบว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีเฉพาะหลักสูตรที่ไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีจำนวนหน่วยกิตที่ต้องศึกษาตลอดหลักสูตร M.B.A. มากที่สุด คือ 54 หน่วยกิต โดยใช้ระบบการเรียนแบบไตรภาค (ปีการศึกษาละ 3 ภาคเรียน) ระยะเวลาการศึกษาตามหลักสูตร 3 ปี ส่วนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังและมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนหน่วยกิตที่ต้องศึกษาในหลักสูตรไม่ทำวิทยานิพนธ์น้อยที่สุดคือ 45 หน่วยกิต

**คณาจารย์ของหลักสูตร M.B.A.** ประกอบด้วยอาจารย์ประจำและอาจารย์พิเศษจากภายนอก(ซึ่งอาจเป็นอาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจซึ่งเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับในวงการนั้นๆ) โดยคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอนต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ อย่างน้อยต้องเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือจบการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ทางการสอนมานาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจต้องมีประสบการณ์ด้านธุรกิจในวิชาที่สอนนั้น มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสาขานั้น และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยส่วน

ใหญ่หลังจากการสอบจบในแต่ละภาคการศึกษาจะมีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ผู้สอนในแต่ละวิชา

**วิธีการเรียนการสอน** มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การทำรายงาน เกมการจัดการธุรกิจ การศึกษานอกสถานที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหาวิชาและเป้าหมายแต่ละวิชาเป็นสำคัญ โดยส่วนใหญ่จะเน้นการเรียนแบบผสมผสานกัน การเรียนการสอนเน้นให้นักศึกษาศึกษาความรู้จากการเรียนในห้องเรียน และการค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งภายนอก สิ่งสำคัญคือ นักศึกษาต้องรู้จักคิดอย่างมีเหตุมีผล มีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น

**สิ่งอำนวยความสะดวก** ส่วนใหญ่หลักสูตร M.B.A. มีสิ่งอำนวยความสะดวกดังนี้ มีห้องสมุดที่พร้อมทั้งหนังสือเรียนและหนังสืออ่านประกอบทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และการให้บริการอินเทอร์เน็ต เครื่องมือและอุปกรณ์ในการนำเสนอ ศูนย์ถ่ายเอกสาร ห้องพักนักศึกษา ห้องประชุมกลุ่มย่อย ห้องเรียนที่ทันสมัย บางหลักสูตรจะมีบริการอาหารและเครื่องดื่มแก่นักศึกษา ช่วงเวลาเรียนที่จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน โดยจะสอนในช่วงหลังเลิกงาน และวันเสาร์อาทิตย์

บางหลักสูตร M.B.A. เปิดสอนในอาคารสำนักงานใกล้ย่านธุรกิจ เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล เปิดสอนที่อาคาร เอส ซี บี ปาร์ค ถนนรัชดาภิเษก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานครเปิดสอนที่อาคารวานิช 2 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ มหาวิทยาลัยศรีปทุมเปิดหลักสูตร M.B.A. สำหรับผู้บริหารที่อาคาร เอ็กซิม ถนนพหลโยธิน มหาวิทยาลัยรังสิตเปิดสอนหลักสูตร M.B.A. สำหรับผู้บริหารที่อาคารฐานเศรษฐกิจ ถนนวิภาวดีรังสิต

**ค่าเล่าเรียนในการศึกษาหลักสูตร M.B.A.** ประกอบด้วย ค่าหน่วยกิต ค่าบำรุง ค่าธรรมเนียมที่นักศึกษาจะต้องจ่ายให้กับทางสถาบันการศึกษา จากผลการวิจัยพบว่าค่าใช้จ่ายของนักศึกษาที่จ่ายให้กับทางสถาบันการศึกษา(ค่าเล่าเรียน)ตลอดหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐเฉลี่ย 165,284 บาท และของมหาวิทยาลัยของเอกชนเฉลี่ย 206,320 บาท

ค่าเล่าเรียนตลอดหลักสูตร M.B.A. สำหรับหลักสูตรภาษาไทย ภาคปกติเฉลี่ย 91,932 บาท ภาคพิเศษเฉลี่ย 174,106 บาท และภาคสำหรับผู้บริหารเฉลี่ย 287,178 บาท ส่วนหลักสูตรนานาชาติ ภาคปกติเฉลี่ย 218,750 บาท และภาคพิเศษเฉลี่ย 233,200 บาท

**เกณฑ์ประเมินผู้สำเร็จการศึกษา M.B.A.** โดยนักศึกษา M.B.A. จะต้องศึกษารายวิชาครบทั้งหลักสูตรได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 สอบประมวลความรู้ทั้งข้อเขียนและปากเปล่าผ่าน และได้รับอนุมัติจากทางมหาวิทยาลัย จึงสำเร็จการศึกษา

**ความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตร M.B.A.** ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อหลักสูตร M.B.A. สามารถสรุปได้ดังนี้

นักศึกษา M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมากในด้าน ภาพพจน์ของสถาบันการศึกษา ความสะดวกในการเดินทางมาศึกษา ระยะเวลาศึกษาตลอดหลักสูตร และภาพพจน์ของหลักสูตร M.B.A. ตามลำดับ ส่วนนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมากในด้าน ความสะดวกในการเดินทางมาศึกษา ภาพพจน์ของสถาบันการศึกษา ภาพพจน์ของหลักสูตร และความสามารถของคณาจารย์ผู้สอนตามลำดับ

มหาบัณฑิต M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับมากในด้าน ภาพพจน์ของสถาบัน ความสะดวกในการเดินทางมาศึกษา ค่าใช้จ่ายในการศึกษา และภาพพจน์ของหลักสูตร M.B.A. ตามลำดับ ส่วน บัณฑิต M.B.A. ของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับมากในด้าน ความสะดวกในการเดินทางมาศึกษา ภาพพจน์ของหลักสูตร เนื้อหารายวิชาที่ศึกษา และโครงสร้างวิชาของหลักสูตร M.B.A. ตามลำดับ

อาจารย์ผู้สอน M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่สอนในระดับมากในด้าน ภาพพจน์ของสถาบัน โครงสร้างวิชาของหลักสูตร M.B.A. และเนื้อหารายวิชาที่ศึกษา ตามลำดับ ส่วนอาจารย์ผู้สอน M.B.A. ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่สอนในระดับมากในด้าน ความสะดวกในการเดินทางมาศึกษา โครงสร้างวิชาของหลักสูตร M.B.A. และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียน ตามลำดับ

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่บริหารอยู่ในระดับมากในด้าน ภาพพจน์ของสถาบัน ภาพพจน์ของหลักสูตร M.B.A. คุณภาพของมหาบัณฑิต ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีความพึงพอใจต่อหลักสูตร M.B.A. ที่บริหารอยู่ในระดับมากในด้าน ค่าใช้จ่ายในการศึกษา ภาพพจน์ของหลักสูตร M.B.A. สถานที่บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการเรียน และช่วงเวลาในการศึกษาตามตารางสอน ตามลำดับ

**ลักษณะพึงประสงค์ของมหาบัณฑิต M.B.A.** จากการวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรธุรกิจพบว่า คุณสมบัติและความสามารถมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจคาดหวังไว้มาก 3 ลำดับแรกคือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความรับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์ไกล ส่วนคุณสมบัติและความสามารถมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจพบในปัจจุบันคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีบุคลิกภาพที่ดี มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังกับความสามารถของมหาบัณฑิตในปัจจุบัน พบว่าคุณสมบัติที่คาดหวังมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าความเป็นจริงทุกรายการ

เหตุผลสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจรับมหาบัณฑิต M.B.A. ที่จบในประเทศไทยมากกว่าที่จบต่างประเทศ คือ มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจไทยและมีแนวความคิดแบบเดียวกับวัฒนธรรมในสังคมไทยมากกว่า เนื่องจากการศึกษาในระบบการศึกษาในประเทศไทย อาจารย์ผู้ถ่ายทอดความรู้ และสังคมแวดล้อมในชีวิตที่อยู่ในประเทศทำให้มหาบัณฑิต M.B.A. ที่จบในประเทศไทยมีความเป็นไทยและมีความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยมากกว่า รองลงมาคืออัตราเงินเดือนของมหาบัณฑิตซึ่งจะต่ำกว่ามหาบัณฑิตที่จบจากต่างประเทศ และมีความอดทนในการทำงานสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับมหาบัณฑิตที่จบจากต่างประเทศ

เหตุผลสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจรับมหาบัณฑิต M.B.A. ที่จบต่างประเทศมากกว่าที่จบในประเทศไทย คือ มีความเชี่ยวชาญในภาษาอังกฤษมากกว่าเป็นอันดับแรก รองลงมาคือมีวิสัยทัศน์ไกลและมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่ามหาบัณฑิต M.B.A. ที่จบในประเทศไทย

**ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย** จากผลการวิจัยความคิดเห็นของนักศึกษา M.B.A. มหาบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอน M.B.A. ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ M.B.A. ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

นักศึกษา M.B.A. มีข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ ด้านบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เห็นว่าควรปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัยขึ้น และพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายด้านคณาจารย์ / เทคนิคการเรียนการสอน เห็นว่าควรมีการเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาสอนนักศึกษา และเพิ่มความสนใจในการสอนนักศึกษา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน เห็นว่าควรเพิ่มอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น และเพิ่มอุปกรณ์นำเสนองาน

มหาบัณฑิต M.B.A. มีข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ ด้านบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เห็นว่าควรพัฒนาหลักสูตรการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ และพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัยขึ้น ด้านคณาจารย์ / เทคนิคการเรียนการสอน เห็นว่าควรมีการเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาสอนนักศึกษา และเพิ่มความสนใจในการสอนนักศึกษา



ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน เห็นว่าควรเพิ่มอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และเพิ่มหนังสือในห้องสมุด

อาจารย์ผู้สอน M.B.A. มีข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ ด้านบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เห็นว่าควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยขึ้น พัฒนาหลักสูตรที่เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ และควรพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของตลาดแรงงานภายในประเทศ ด้านคณาจารย์ / เทคนิคการเรียนการสอน เห็นว่าควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น และเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาสอนนักศึกษา ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน เห็นว่าควรเพิ่มอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดสถานที่เรียนที่สะดวก

ผู้บริหารองค์กรธุรกิจมีข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ ด้านบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เห็นว่าพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ และพัฒนาหลักสูตรให้มีภาคการปฏิบัติมากขึ้น ด้านคณาจารย์ / เทคนิคการเรียนการสอน เห็นว่าควรเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาสอนนักศึกษา และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน เห็นว่าควรเพิ่มอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และเพิ่มเพิ่มหนังสือในห้องสมุด

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. มีข้อเสนอแนะที่สำคัญๆ ด้านบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน เห็นว่าควรพัฒนาหลักสูตรการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ และพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยขึ้น ด้านคณาจารย์ / เทคนิคการเรียนการสอน เห็นว่าควรเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาสอนนักศึกษา และเพิ่มกรณีศึกษา(Case Study) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน เห็นว่าควรเพิ่มอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และเพิ่มสื่อการเรียนการสอน

**หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐในกรุงเทพมหานคร** หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นที่นิยมแพร่หลายเนื่องจากภาพพจน์สถาบันการศึกษาที่เปิดมานาน มีค่านิยมเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีผลต่อความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศและองค์กรธุรกิจ มีคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงและมีคุณวุฒิเป็นจำนวนมาก มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่เรียน ตลอดจนได้รับงบประมาณจากรัฐบาล มีมหาบัณฑิตที่จบหลักสูตร M.B.A. เป็นจำนวนมากเป็นที่ยอมรับขององค์กรธุรกิจ แต่อย่างไรก็ดี การจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐมีขั้นตอนมาก ตัดสินใจช้า เพราะยังเป็นระบบราชการ และคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์โดยตรงด้านธุรกิจ

**หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชนในกรุงเทพมหานคร** มหาวิทยาลัยของเอกชนมีการจัดการหลักสูตรที่คล่องตัวและรวดเร็ว สามารถคัดเลือกอาจารย์ผู้สอนได้เพราะส่วนใหญ่เป็นอาจารย์พิเศษ เน้นการให้บริการที่ดีแก่นักศึกษา แต่ก็มีจุดอ่อนที่มีจำนวนคณาจารย์ประจำน้อยต้องพึ่งคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยรัฐมาช่วยสอน นโยบายของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงบ่อย ผู้บริหารหลักสูตร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่เปลี่ยนแปลงบ่อย

**ความคิดเห็นต่อลักษณะการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยใน 10 ปี ข้างหน้า** จากผลการวิจัยความคิดเห็นของนักศึกษา M.B.A. มหาบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอน M.B.A. ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ต่อลักษณะการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยใน 10 ปี ข้างหน้าสรุปได้ดังนี้

นักศึกษา M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของรัฐควรจะพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ ควรมีความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ควรปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัยขึ้น และควรจัดให้มีการเรียนรู้อิวิชั่นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตามลำดับ

มหาบัณฑิต M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของรัฐควรที่จะพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ ควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ควรพัฒนาหลักสูตรการเรียนเพื่อประยุกต์ให้ใช้ได้กับการทำงานจริง และควรพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนการสอนเหมือนมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ตามลำดับ

อาจารย์ผู้สอน M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของรัฐควรที่จะพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย ควรพัฒนาหลักสูตรโดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ควรพัฒนาหลักสูตรการเรียนเพื่อประยุกต์ให้ใช้ได้กับการทำงานจริง และควรพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ ตามลำดับ

ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ มีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของรัฐควรพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ ควรพัฒนาความสามารถทางภาษาอังกฤษ ควรพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนการสอนเหมือนมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ควรพัฒนาหลักสูตรนานาชาติและควรเน้นหลักสูตรการเรียนเพื่อประยุกต์ให้ใช้ได้กับการทำงานจริง ตามลำดับ

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญว่า ใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของรัฐควรพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ ควรพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนการสอนเหมือนมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ควรพัฒนาหลักสูตรการ

เรียนเพื่อประยุกต์ให้ใช้ได้กับการทำงานจริง และควรเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจ มาสอนนักศึกษา ตามลำดับ

ความคิดเห็นต่อลักษณะการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชน ในประเทศไทยใน 10 ปี ข้างหน้า จากผลการวิจัยความคิดเห็นของนักศึกษา M.B.A. มหามบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอน M.B.A. ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ต่อ ลักษณะการจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชนในประเทศไทยใน 10 ปี ข้างหน้า สรุปได้ดังนี้

นักศึกษา M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญๆ ว่าใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของเอกชน ควรจะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรลดค่าใช้จ่ายในการศึกษา ควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย และควรพัฒนาการเรียนรู้อิวิชั่นผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตามลำดับ

มหามบัณฑิต M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญๆ ว่าใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของเอกชน ควรจะพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรลดค่าใช้จ่ายในการศึกษา ควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย และควรขอความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ตามลำดับ

อาจารย์ผู้สอน M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญๆ ว่าใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของเอกชน ควรพัฒนาหลักสูตรโดยเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ควรขอความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และควรพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. มีความคิดเห็นที่สำคัญๆ ว่าใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของเอกชน ควรพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและ เศรษฐกิจในประเทศ และควรพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนการสอนเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามลำดับ

ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ มีความคิดเห็นที่สำคัญๆ ว่าใน 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของเอกชน ควรพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและ เศรษฐกิจในประเทศ และควรพัฒนาหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนการสอนเหมือนมหาวิทยาลัย ต่างประเทศ ตามลำดับ

## 2. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A.

จากการวิจัยพบว่าค่าใช้จ่ายให้กับสถาบันการศึกษาเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 206,320$  บาท) จะสูงกว่าของมหาวิทยาลัยของรัฐ ( $\bar{X} = 165,284$  บาท) ส่วนค่าใช้จ่ายส่วนตัวในการศึกษาเฉลี่ย ค่าใช้จ่ายส่วนตัวทางอ้อมที่เกี่ยวกับการศึกษาเฉลี่ย และค่าใช้จ่ายเสริมในการศึกษาเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยเอกชนจะสูงกว่าของมหาวิทยาลัยของรัฐเล็กน้อย

เป็นที่น่าสังเกตว่า ค่าใช้จ่ายให้กับสถาบันการศึกษาเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยเอกชน ( $\bar{X} = 206,320$  บาท) จะสูงกว่าของมหาวิทยาลัยของรัฐ ( $\bar{X} = 165,284$  บาท) เพียง 41,036 บาท เพราะค่าใช้จ่ายให้กับสถาบันการศึกษาของหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ ของมหาวิทยาลัยรัฐจะต่ำกว่ามหาวิทยาลัยเอกชน แต่ค่าใช้จ่ายให้กับสถาบันการศึกษาสำหรับหลักสูตร M.B.A. สำหรับผู้บริหารและหลักสูตรนานาชาติส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยของรัฐจะสูงกว่าของมหาวิทยาลัยเอกชน

เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทหลักสูตร พบว่าค่าใช้จ่ายให้กับสถาบันการศึกษาเฉลี่ยตลอดหลักสูตรภาษาไทยภาคปกติ ภาคพิเศษ และภาคสำหรับผู้บริหาร เท่ากับ 91,932 บาท 174,106 บาท และ 297,178 บาท ตามลำดับ สำหรับหลักสูตรนานาชาติค่าใช้จ่ายให้กับสถาบันการศึกษาเฉลี่ยตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ และภาคพิเศษ เท่ากับ 218,750 บาท และ 233,200 บาท ตามลำดับ

ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A ของมหาวิทยาลัยของรัฐเท่ากับ 326,326 บาท และมหาวิทยาลัยของเอกชนเท่ากับ 398,972 บาท เมื่อเปรียบเทียบตามประเภทหลักสูตร สำหรับหลักสูตรภาษาไทย ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ ภาคพิเศษ และภาคสำหรับผู้บริหารเท่ากับ 242,667 บาท 338,740 บาท และ 497,170 บาท ตามลำดับ สำหรับหลักสูตรนานาชาติ ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ และภาคพิเศษ เท่ากับ 421,108 บาท และ 454,962 บาท ตามลำดับ

### 3. กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย

กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐ และของมหาวิทยาลัยของเอกชนในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยของรัฐ

##### กลยุทธ์ระดับองค์กร

1. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ
2. เน้นการผลิตมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพมากขึ้น และตรงต่อความต้องการขององค์กรธุรกิจ
3. มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ใน ประเทศและต่างประเทศ
4. เน้นการพัฒนาคณาจารย์ประจำในด้านวิชาการ

#### กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยของเอกชน

1. กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ
2. เน้นการผลิตมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพมากขึ้น และตรงต่อความต้องการขององค์กรธุรกิจ
3. มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ใน ประเทศและต่างประเทศ
4. เพิ่มจำนวนอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ให้มากขึ้น
5. เน้นความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจมากขึ้น
6. ใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ในระดับ มหาวิทยาลัย

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

##### ● การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

1. เพิ่มการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน
2. เพิ่มรายได้อื่นๆ เช่น การจัดสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรม ที่ปรึกษาทางธุรกิจ
3. มีความได้เปรียบทางต้นทุน
4. มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำเพราะมีจำนวนนักศึกษาที่เรียนมาก

##### ● การสร้างความแตกต่าง

1. เน้นพัฒนาหลักสูตรให้เป็นสากล ทันสมัย
2. พัฒนาความสามารถของนักศึกษาในการใช้ ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์
3. เน้นการพัฒนาคนให้เป็นผู้ประกอบการที่ สร้างงาน

1. เพิ่มการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกัน
2. เพิ่มรายได้อื่นๆ เช่น การจัดสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรม ที่ปรึกษาทางธุรกิจ
3. ใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ในระดับหลักสูตร
4. เพิ่มจำนวนอาจารย์ประจำและลดจำนวน อาจารย์พิเศษลงเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย

1. เน้นพัฒนาหลักสูตรให้เป็นสากล ทันสมัย
2. พัฒนาความสามารถของนักศึกษาในการใช้ ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์
3. เน้นการพัฒนาคนให้เป็นผู้ประกอบการที่ สร้างงาน

4. ส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจ SMEs
5. เน้นภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยของรัฐ
6. ความพร้อมของคณาจารย์ประจำ
7. เน้นคุณภาพของมหาบัณฑิต M.B.A.

● การมุ่งเน้นเฉพาะ

1. เน้นผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจจะทำธุรกิจของตัวเอง
2. เน้นกลุ่มนักธุรกิจประเภท SMEs
3. คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณภาพ ความสามารถสูง

4. ส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจ SMEs
5. เน้นภาพพจน์ของผู้บริหารหลักสูตร M.B.A.
6. เชิญคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาสอน
7. เชิญนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมาสอน
8. ใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ในระดับหลักสูตร

1. เน้นผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจจะทำธุรกิจของตัวเอง
2. เน้นกลุ่มนักธุรกิจประเภท SMEs
3. ใช้กลยุทธ์ที่ตั้ง (Location) เป็นหลัก
4. เน้นกลยุทธ์การตลาดมากขึ้น
5. เน้นการให้บริการอย่างเป็นกันเองของเจ้าหน้าที่และการให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

● ด้านการตลาด

1. เน้นแผนการตลาดเชิงรุก เข้าหากลุ่มเป้าหมาย
2. เน้นการประชาสัมพันธ์ มากกว่าการโฆษณา
3. เพิ่มการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์
4. เพิ่มกิจกรรมทางการตลาดมากขึ้น
5. ร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่า M.B.A. ของสถาบัน

1. เน้นแผนการตลาดเชิงรุก เข้าหากลุ่มเป้าหมาย
2. เน้นการประชาสัมพันธ์ มากกว่าการโฆษณา
3. เพิ่มการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์
4. เพิ่มกิจกรรมทางการตลาดมากขึ้น
5. ร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่า M.B.A. ของสถาบัน
6. เน้นพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร
7. ผลิตมหาบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialist) และมีมุมมองเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป (Generalist)

- ด้านการเงิน/การบัญชี

1. พัฒนาระบบการควบคุมทางการเงิน การบัญชี
2. กระจายอำนาจในการบริหารแก่ผู้บริหาร หลักสูตร
3. ควรพัฒนาหลักสูตรให้เป็นศูนย์กำไร / ขาดทุนของตนเอง

- ด้านบุคลากร

1. ใช้กลยุทธ์จูงใจผู้บริหารหลักสูตร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่
2. ให้ทุนในการพัฒนาและจูงใจคณาจารย์ประจำ ในการสอน งานวิชาการ และการวิจัยพัฒนา
3. พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจในการ เชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจมาสอนมากขึ้น
4. ฝึกอบรมและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร อย่างต่อเนื่อง
5. สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน (Exchange Visiting Professor Program) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

- ด้านกระบวนการผลิต

1. ควรเป็นระบบไตรภาค
2. เชิญผู้เชี่ยวชาญธุรกิจ นักธุรกิจที่มีชื่อเสียงมา สอนมากขึ้น
3. จูงใจอาจารย์ประจำให้มีการพัฒนาตนเอง
4. เน้นการสอนโดยใช้กรณีศึกษาให้มากขึ้น

8. ใช้กลยุทธ์การแนะนำจากปากต่อปาก Word To Word

9. เน้นกลยุทธ์ด้านที่ตั้งเป็นหลัก

10. ไม่ควรใช้กลยุทธ์ด้านราคา

1. พัฒนาระบบการควบคุมทางการเงิน การบัญชี

2. กระจายอำนาจในการบริหารแก่ผู้บริหาร หลักสูตร

3. ควรพัฒนาหลักสูตรให้เป็นศูนย์กำไร / ขาดทุนของตนเอง

1. ใช้กลยุทธ์จูงใจผู้บริหารหลักสูตร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่

2. ให้ทุนในการพัฒนาและจูงใจคณาจารย์ประจำ ในการสอน งานวิชาการ และการวิจัยพัฒนา

3. พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจในการ เชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจมาสอนมากขึ้น

4. ฝึกอบรมและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร อย่างต่อเนื่อง

5. สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน (Exchange Visiting Professor Program) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

6. เพิ่มจำนวนอาจารย์ประจำและลดจำนวน อาจารย์พิเศษลง

1. ควรเป็นระบบไตรภาค

2. เชิญผู้เชี่ยวชาญธุรกิจ นักธุรกิจที่มีชื่อเสียงมา สอนมากขึ้น

3. จูงใจอาจารย์ประจำให้มีการพัฒนาตนเอง

4. เน้นการสอนโดยใช้กรณีศึกษาให้มากขึ้น

- |   |   |
|---|---|
| <p>5. พัฒนาหนังสือตำราเรียนและกรณีศึกษาของประเทศไทย</p> <p>6. จำนวนนักศึกษาต่อชั้นเรียน(Class Size) ไม่ควรเกิน 40 – 50 คน</p> <p>7. เน้นการศึกษาแบบกลุ่มอภิปราย (Group Discussion) มากขึ้น</p> <p>8. เน้นการศึกษาแบบ Two Way Communication มากขึ้น</p> <p>9. พัฒนานักศึกษาให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์</p> <p>10. พัฒนานักศึกษาให้สามารถเขียนกรณีศึกษา</p> <p>11. สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา (Exchange Student Program) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ</p> <p>12. พัฒนาการสอนโดยใช้เกมทางธุรกิจ (Business Game)</p> | <p>5. พัฒนาหนังสือตำราเรียนและกรณีศึกษาของประเทศไทย</p> <p>6. จำนวนนักศึกษาต่อชั้นเรียน(Class Size) ไม่ควรเกิน 40 – 50 คน</p> <p>7. เน้นการศึกษาแบบกลุ่มอภิปราย (Group Discussion) มากขึ้น</p> <p>8. เน้นการศึกษาแบบ Two Way Communication มากขึ้น</p> <p>9. พัฒนานักศึกษาให้มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์</p> <p>10. พัฒนานักศึกษาให้สามารถเขียนกรณีศึกษา</p> <p>11. สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา (Exchange Student Program) ร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ</p> <p>12. พัฒนาการสอนโดยใช้เกมทางธุรกิจ (Business Game)</p> <p>13. ผลิตรมหาบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง(Specialist) และมีมุมมองเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป (Generalist)</p> <p>14. เน้นการให้บริการอย่างเป็นกันเองของเจ้าหน้าที่ และการให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา</p> |
|---|---|
- 
- ด้านระบบสารสนเทศ / คอมพิวเตอร์
 

<p>1. สนับสนุนให้นักศึกษาใช้อินเตอร์เน็ตคอมพิวเตอร์มากขึ้น</p> <p>2. พัฒนาเว็บไซต์มาช่วยในการเรียนการสอนมากขึ้น</p> <p>3. พัฒนาอาจารย์และนักศึกษาให้สามารถทำเว็บไซต์ได้</p>	<p>1. สนับสนุนให้นักศึกษาใช้อินเตอร์เน็ตคอมพิวเตอร์มากขึ้น</p> <p>2. พัฒนาเว็บไซต์มาช่วยในการเรียนการสอนมากขึ้น</p> <p>3. พัฒนาอาจารย์และนักศึกษาให้สามารถทำเว็บไซต์ได้</p>
---	---



- |   |   |
|---|---|
| <p>4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการ<br/>ส่งข่าวให้นักศึกษา และศิษย์เก่าทาง<br/>อินเทอร์เน็ต</p> <p>● ด้านการวิจัยและพัฒนา</p> <p>1. ให้ทุนสนับสนุนอาจารย์ในการทำวิจัย หรือ<br/>ด้านวิชาการ</p> <p>2. มีการประเมินผลผู้สอนแต่ละวิชาอย่าง<br/>ต่อเนื่อง</p> <p>3. เข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตร M.B.A. ใน<br/>ต่างประเทศ</p> <p>4. สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์และ<br/>นักศึกษา( Exchange Visiting Professor<br/>Program and Exchange Student<br/>Program)</p> <p>5. เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มสมาคมสถาบันการ<br/>ศึกษาในต่างประเทศ</p> <p>6. สนับสนุนการจัดตั้งสมาคมผู้สอนและผู้<br/>บริหารหลักสูตร M.B.A.</p> <p>7. สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยและ<br/>เขียนบทความลงในวารสารทางวิชาการ</p> | <p>4. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการ<br/>ส่งข่าวให้นักศึกษา และศิษย์เก่าทาง<br/>อินเทอร์เน็ต</p> <p>1. ให้ทุนสนับสนุนอาจารย์ในการทำวิจัย หรือ<br/>ด้านวิชาการ</p> <p>2. มีการประเมินผลผู้สอนแต่ละวิชาอย่าง<br/>ต่อเนื่อง</p> <p>3. เข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตร M.B.A. ใน<br/>ต่างประเทศ</p> <p>4. สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์และ<br/>นักศึกษา( Exchange Visiting Professor<br/>Program and Exchange Student<br/>Program)</p> <p>5. เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มสมาคมสถาบันการ<br/>ศึกษาในต่างประเทศ</p> <p>6. สนับสนุนการจัดตั้งสมาคมผู้สอนและผู้<br/>บริหารหลักสูตร M.B.A.</p> <p>7. สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยและ<br/>เขียนบทความลงในวารสารทางวิชาการ</p> <p>8. การเชิญอาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยของรัฐ<br/>มาสอน</p> <p>9. ร่วมกิจกรรมของสมาคมอุดมศึกษาเอกชน<br/>แห่งประเทศไทย</p> <p>10. มีการสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เพื่อ<br/>การพัฒนาหลักสูตร</p> |
|---|---|

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย อภิปรายได้ตามประเด็นต่อไปนี้

### 1. สภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย

การอภิปรายจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร M.B.A. เหตุผลของนักศึกษา M.B.A. ที่เลือกศึกษาหลักสูตร M.B.A. ปัจจัยสำคัญที่นักศึกษา M.B.A. เลือกสถาบันการศึกษา คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษาหลักสูตร M.B.A. ลักษณะพึงประสงค์ของมหาบัณฑิต M.B.A. การเปรียบเทียบหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐและของมหาวิทยาลัยเอกชน ดังต่อไปนี้

**วัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร M.B.A.** เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยของประเทศไทยในปัจจุบัน และธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นพื้นฐานของเศรษฐกิจไทย ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรที่จะเพิ่มวัตถุประสงค์ทั่วไปของหลักสูตร M.B.A. ให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน วัตถุประสงค์นั้นคือ การพัฒนานักธุรกิจที่มีความสามารถในการสร้างงานเป็นผู้ประกอบการมิใช่ลูกจ้าง ซึ่งก็สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพนา ศรีสถานนท์ และนิรมล นาคนประเสริฐ (2538) ที่พบว่า มีนักศึกษา M.B.A. มีความต้องการในการประกอบธุรกิจส่วนตัวก็มากขึ้น เพราะผู้นิยมหันมาลองทำธุรกิจขนาดเล็ก ดังนั้นการศึกษาคณะหลักสูตร M.B.A. จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อที่จะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

**เหตุผลของนักศึกษา M.B.A. ที่เลือกศึกษาหลักสูตร M.B.A.** จากการวิจัยพบว่า เหตุผลของนักศึกษาและมหาบัณฑิต M.B.A. ที่เลือกศึกษาหลักสูตร M.B.A. คือ เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ แต่ความคิดเห็นของผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. คือ เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่สรุปโดยรวมส่วนใหญ่ เหตุผลหลักก็เพื่อความก้าวหน้าในงานเป็นหลัก ไม่ว่าจะป็นในงานใหม่หรือในงานที่ทำอยู่ รองลงมาเพื่อประสบการณ์ในการศึกษา และเพื่อรอการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฮอลล์เบิร์ก(Hallenborg,1996) ในการเลือกเรียน M.B.A. นักศึกษาชาวเอเชียจะพิจารณาถึงเป้าหมายส่วนตัวของตนเองเป็นหลัก นักศึกษาที่ต้องการทำงานในท้องถิ่นนั้นมักจะนิยมเรียนในมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นนั้นๆ เพื่อที่จะได้รู้ถึงเทคนิคธุรกิจในท้องถิ่นนั้นอย่างลึกซึ้ง และได้ประโยชน์จากเครือข่ายและความสัมพันธ์ของเพื่อนฝูงที่เรียนมาด้วยกัน และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของบิกเกอร์สตาฟฟ์ (Bickerstaffe,1997) ที่พบว่าเหตุผลสำคัญที่ทำให้นักศึกษาสนใจศึกษาต่อ หลักสูตร M.B.A. โดยแบ่งเป็นทั่วโลก ทวีปอเมริกาเหนือ ทวีปยุโรป และทวีปอื่นๆ โดยสรุปได้ว่า เพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ เพื่อความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ เพื่อเพิ่มเงินเดือนและรายได้ เป็นเหตุผลสำคัญที่จะศึกษาต่อ M.B.A. โดยทั่วโลกมีอัตราส่วนร้อยละ 37 ร้อยละ13 และร้อยละ 9 ตามลำดับ สังเกตได้ว่าเหตุผลที่สำคัญที่สุด คือ เพื่อโอกาสก้าวหน้าใน

งานใหม่ซึ่งมีอัตราส่วนสำหรับทวีปอเมริการ้อยละ 40 ทวีปยุโรปร้อยละ 37 ในทวีปอื่นๆที่เหลือ ร้อยละ 39 นั่นอาจจะหมายถึงนักศึกษา M.B.A. เมื่อจบการศึกษาแล้วต้องการโอกาสก้าวหน้าในงานใหม่ที่ดีกว่างานที่ทำอยู่

ความคิดเห็นจากการจัดกลุ่มสนทนาของมหาบัณฑิต M.B.A. และผู้บริหารองค์กรธุรกิจ เสนอแนะในประเด็นความก้าวหน้าของงานโดยเห็นสมควรพัฒนาหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และเน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ ในการสอนยังเน้นให้ใช้ กรณีศึกษา (Case Study) มากขึ้น สำหรับหลักสูตรเดิมอาจปรับปรุงให้มีความทันสมัยขึ้นโดยเชิญบุคคลที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจมาเป็นอาจารย์สอนนักศึกษาหรือเป็นวิทยากรรับเชิญ มาสอนเป็นบางครั้ง และเน้นการเรียนการสอนเพื่อประยุกต์ให้ใช้ได้กับการทำงานจริงซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การสอนโดยใช้กรณีศึกษาที่สร้างอย่างมีคุณภาพจะส่งเสริมประเด็นการมาเรียนเพื่อความก้าวหน้าของงานได้อย่างดี

**ปัจจัยสำคัญที่นักศึกษา M.B.A. เลือกสถาบันการศึกษา** ปัจจัยสำคัญที่นักศึกษาใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาในการศึกษาหลักสูตร M.B.A. เป็นประเด็นที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับการสร้างกลยุทธ์การตลาด ที่จำเป็นต้องรู้จักลูกค้า จากการวิจัยพบว่า ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ตั้ง และเนื้อหาหลักสูตร M.B.A. เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา ฉะนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยและของหลักสูตร M.B.A. ให้เป็นที่ยอมรับเพื่อดึงดูดนักศึกษา การได้จำนวนนักศึกษามากทำให้สถาบันมีโอกาสเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพเข้าศึกษาเป็นการสร้างชื่อเสียงได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามชื่อเสียงของสถาบันส่วนที่สำคัญมาจากคุณภาพมหาบัณฑิต

ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของบิกเกอร์สตาฟฟ์ (Bickerstaffe, 1997) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่นักศึกษานำมาพิจารณาเลือกที่เรียน M.B.A. ได้แก่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เนื้อหาหลักสูตร M.B.A. ที่ตั้ง คุณภาพของคณาจารย์ที่สอน เป็นปัจจัยที่เรียงตามความสำคัญ โดยทั่วโลกมีอัตราส่วนร้อยละ 36 ร้อยละ 17 ร้อยละ 16 และร้อยละ 10 ตามลำดับสังเกตได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอัตราส่วนสำหรับทวีปอเมริกา ร้อยละ 35 ทวีปยุโรปร้อยละ 32 แต่ในทวีปอื่นๆที่เหลือสูงถึงร้อยละ 41

ผู้วิจัยเห็นว่าควรที่จะพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย พัฒนารูปแบบหลักสูตรให้มีความทันสมัย เน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจและเศรษฐกิจในประเทศ เพื่อจะได้ใช้ปฏิบัติงานได้ทันที นอกจากการเรียนรู้อาจประสบการณ์ใกล้ตัว และในเรื่องของทำเลที่ตั้งควรใช้กลยุทธ์ทางด้านการตลาดเชิงรุกเข้าหากลุ่มเป้าหมายที่มีสถานที่ทำงาน หรือที่พักใกล้ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

**คุณสมบัติของผู้เข้าศึกษาหลักสูตร M.B.A.** ประสบการณ์ทำงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก ผู้วิจัยเห็นว่าผู้ที่เข้าศึกษาหลักสูตร M.B.A. จะต้องมีประสบการณ์ทำงานอย่างน้อย 2 ปี ทำให้ได้เห็นสภาพการดำเนินงานของธุรกิจ นำมาประยุกต์ในการคิด การเรียนหลักสูตร M.B.A. ให้ดีขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์ (2539 : 209-210) ที่ว่าการศึกษาปริญญาโทเป็นเรื่องของการพัฒนางาน คนเมื่อจบปริญญาตรีไปแล้ว ไปทำงานระดับหนึ่ง ผู้นั้นจำเป็นต้องกลับมาพัฒนาปรับปรุงตัวเองเพื่อให้กลับไปพัฒนางานให้เต็มที่ การศึกษาปริญญาโทเป็นการผสมผสานระหว่างการแสวงหาความรู้ (inquiry Mind) ในขณะเดียวกันจะมีวิธีการที่จะพัฒนาความรู้ขึ้นมาได้ระดับหนึ่ง และเมื่อพบกับปัญหาในการทำงานสามารถแสวงหากระบวนการที่จะหาความรู้มาแก้ปัญหาได้

สำหรับการศึกษาระดับหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ ถ้านักศึกษาไม่เคยมีประสบการณ์ทำงานเลย ควรจะต้องมีการฝึกงานทางธุรกิจก่อนสำเร็จการศึกษา

**ลักษณะพึงประสงค์ของมหาบัณฑิต M.B.A.** คุณสมบัติและความสามารถมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. เป็นเป้าหมายสำคัญที่ผู้บริหารหลักสูตรควรคำนึงถึงเพื่อเป็นแนวทางการผลิตมหาบัณฑิต จากผลการวิจัยที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจคาดหวังมากคือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความรับผิดชอบ และมีวิสัยทัศน์มองการไกล ทว่าที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจพบมากคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีบุคลิกภาพที่ดี มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ฉะนั้นผู้บริหารหลักสูตรควรส่งเสริม การเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการคิด วิเคราะห์ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นจากการวิจัยว่าให้เพิ่มและพัฒนาการเรียนการสอนโดยใช้กรณีศึกษา เพราะการเรียนการสอนด้วยวิธีนี้มีส่วนสำคัญ ในการส่งเสริมกระบวนการ คิดวิเคราะห์ และอาจเป็นการฝึกฝนการสร้างวิสัยทัศน์โดยศึกษาวิสัยทัศน์ในกรณีศึกษา หรือผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ควรร่วมมือกับผู้บริหารองค์กรธุรกิจ ในการพัฒนาหลักสูตรมหาบัณฑิตผลิตตรงกับความต้องการของธุรกิจ เพราะจะทำให้องค์กรธุรกิจได้บุคลากรตรงตามความต้องการและสามารถทำงานได้ทันที ทำให้ไม่เกิดความสูญเปล่าในทุกๆฝ่าย ทั้งจะเป็นการลดช่องว่างระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงของคุณสมบัติมหาบัณฑิต M.B.A.

นอกจากคุณสมบัติมหาบัณฑิตที่เป็นเป้าหมายหลักของการผลิตแล้ว การเปรียบเทียบมหาบัณฑิต M.B.A. ที่สำเร็จจากในประเทศและจากต่างประเทศเป็นประเด็นที่งานวิจัยนี้ ตระหนักถึงและพบว่า เหตุผลสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรธุรกิจรับมหาบัณฑิต M.B.A. ที่สำเร็จในประเทศไทยมากกว่าที่สำเร็จจากต่างประเทศ เพราะมหาบัณฑิต M.B.A. ของไทย มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจไทยและมีแนวความคิดแบบเดียวกับวัฒนธรรมในสังคมไทยมากกว่า เนื่องจากระบบการศึกษาในประเทศ อาจารย์ผู้ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์จากสังคมแวดล้อมใน

ประเทศทำให้มหาบัณฑิต M.B.A. ที่สำเร็จการศึกษาในประเทศไทยมีความเป็นไทยและมีความรู้เกี่ยวกับประเทศไทยมากกว่า รองลงมาคืออัตราเงินเดือนของมหาบัณฑิต นายจ้างจ่ายให้มหาบัณฑิต M.B.A. ไทยน้อยกว่า ขณะเดียวกันกลุ่มนี้มีความอดทนในการทำงานสูงกว่า อย่างไรก็ตามมีเหตุผลที่ต้องรับมหาบัณฑิต M.B.A. ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศมากกว่าในประเทศไทย เพราะมีความเชี่ยวชาญในภาษาอังกฤษมากกว่า มีวิสัยทัศน์ไกลและมีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่คาดหวังให้มหาบัณฑิตไทยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สำหรับความรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่ M.B.A. จากต่างประเทศ ได้เปรียบกว่าในประเทศในประเด็นนี้ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ในประเทศปรับปรุงแก้ไขไม่ยากเพราะเป็นประเด็นที่การศึกษาทุกสาขา ทุกระดับในประเทศตระหนักถึงและพยายามพัฒนาอยู่แล้ว

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ควรเสริมจุดแข็งของมหาบัณฑิต M.B.A. (มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจไทย มีแนวความคิดแบบเดียวกับวัฒนธรรมในสังคมไทย และมีความอดทนในการทำงานสูง) โดยสอนนักศึกษาด้วยกรณีศึกษาของไทยที่ทันต่อเหตุการณ์ และเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจมาสอนหรือมาเป็นวิทยากรรับเชิญ และปลูกฝังให้นักศึกษารู้สึกว่าควรมีความอดทนในการทำงาน และพยายามลดจุดอ่อนของมหาบัณฑิต M.B.A. (ไม่มีความเชี่ยวชาญในภาษาอังกฤษ ไม่มีวิสัยทัศน์ไกล และไม่มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่) โดยเสริมให้นักศึกษาได้ศึกษาตำราเรียนที่เป็นภาษาอังกฤษที่ทันสมัย เชิญวิทยากรรับเชิญที่เป็นนักธุรกิจต่างชาติทั้งในประเทศและต่างประเทศมาบรรยาย และสนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

การติดตามข้อมูลและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของหลักสูตรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ทันกาล ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. จะต้องมีการร่วมมือกับผู้บริหารองค์กรธุรกิจ เพื่อทราบถึงความต้องการของตลาดแรงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้เสนอให้การบริหารสถาบันการศึกษาควรวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เพื่อทราบทิศทางในการผลิตบัณฑิต

**การเปรียบเทียบหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐ และของมหาวิทยาลัยเอกชน** เมื่อเปรียบเทียบหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐ และของมหาวิทยาลัยเอกชน ในกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน ปรากฏว่าหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้เปรียบในแง่ของต้นทุนในการผลิตมหาบัณฑิต M.B.A. เนื่องจากมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่เรียน ความพร้อมของคณาจารย์ผู้สอน ตลอดจนได้รับงบประมาณจากรัฐบาล ถึงแม้เศรษฐกิจในประเทศไทยตกต่ำ ทำให้มีผู้สนใจที่ศึกษาหลักสูตร M.B.A. น้อยลง แต่ก็มีผู้สมัครจำนวนมากเกินกว่าที่สามารถ

รับได้หลายเท่า จนสามารถคัดเลือกผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถเข้าศึกษาได้ จำนวนนักศึกษา M.B.A. ไม่ลดน้อยลงทำให้มีต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ ตลอดคุณภาพพจน์และค่านิยมของคนไทยต่อมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันยังสูงกว่ามหาวิทยาลัยของเอกชน

ส่วนหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของเอกชน ได้เปรียบในแง่ของมีการจัดการหลักสูตรที่คล่องตัวและรวดเร็วกว่า เน้นการให้บริการที่ดีแก่นักศึกษา แต่ก็มีจุดอ่อนที่มีจำนวนคณาจารย์ประจำน้อย และภาพพจน์และค่านิยมของคนไทยต่อมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันยังสูงกว่ามหาวิทยาลัยของเอกชน ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยของเอกชนจำเป็นต้องเพิ่มและพัฒนา คณาจารย์ประจำที่มีความสามารถ ต้องพัฒนาการผลิตมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพ เพื่อสร้างภาพพจน์ของสถาบัน ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยของเอกชนหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์การตลาดมากขึ้น และมีรูปแบบต่างๆ กัน อย่างไรก็ตามควรคำนึงถึงภาพพจน์ของหลักสูตร ไม่ให้เป็นหลักสูตรที่เชิงธุรกิจเพื่อหารายได้ และกำไร

ผู้วิจัยเห็นว่าหลักสูตร M.B.A. ในอนาคตจะมีการแข่งขันที่สูงขึ้น จะมีการนำเสนอรูปแบบหลักสูตร M.B.A. ใหม่ ๆ เพื่อจูงใจผู้ศึกษาต่อ เช่น หลักสูตรจะมีระยะเวลาเรียนสั้นลง หรือมีความยืดหยุ่น ในเวลาเรียนตรงกับความต้องการของผู้ศึกษา หรือหลักสูตร M.B.A. สำหรับกลุ่มวิชาชีพ โดยเฉพาะ เช่น สำหรับกลุ่มนักประกันภัย กลุ่มแพทย์และสาธารณสุข กลุ่มนักกฎหมาย กลุ่มนักธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กลุ่มสถาปนิก กลุ่มนักกีฬา และจะมีการใช้กลยุทธ์การตลาดมากยิ่งขึ้น และหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตามผู้บริหารหลักสูตรควรยึดมั่นในวัตถุประสงค์ และคุณภาพของมหาบัณฑิตเป็นสำคัญเพื่อดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพของหลักสูตร

## 2. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A.

ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยของรัฐเท่ากับ 326,326 บาท และมหาวิทยาลัยของเอกชนเท่ากับ 398,972 บาท แยกตามประเภทหลักสูตร สำหรับหลักสูตรภาษาไทย ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ ภาคพิเศษ และภาคสำหรับผู้บริหารเท่ากับ 242,667 บาท 338,470 บาท และ 497,170 บาท ตามลำดับ สำหรับหลักสูตรนานาชาติ ค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยเพื่อการศึกษาตลอดหลักสูตรของนักศึกษาหลักสูตร M.B.A. ภาคปกติ และภาคพิเศษ เท่ากับ 421,108 บาท และ 454,962 บาท ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าหลักสูตร M.B.A. ภาคสำหรับผู้บริหารมีค่าใช้จ่ายรวมสูงที่สุด และค่าเล่าเรียนสูงที่สุด เพราะองค์กรธุรกิจจะสนับสนุนค่าเล่าเรียนทั้งหมดหรือบางส่วนให้กับผู้บริหารของตนเพื่อพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน องค์กรธุรกิจจึงเป็นผู้ลงทุน ส่วนหลักสูตรอื่นโดยเฉพาะภาคปกตินักศึกษาเรียนเพื่อโอกาสก้าวหน้าในงานของตนเองในอนาคต นักศึกษาคงต้องลงทุนด้วยตนเองหรือครอบครัวสนับสนุนบ้าง แต่เนื่องจาก

นักศึกษาในกลุ่มนี้ยังคงเป็นผู้บริหารระดับต่ำ เงินเดือนน้อย หรืออาจไม่ได้ทำงาน สถาบันจึงเก็บค่าเล่าเรียนน้อยกว่าหลักสูตรอื่น เนื่องจากหลักสูตร M.B.A. สำหรับผู้บริหารเป็นหลักสูตรที่ให้ผลตอบแทนกับมหาวิทยาลัยสูงที่สุด มหาวิทยาลัยควรขยายหลักสูตรนี้โดยทำการตลาดมุ่งเจาะไปที่กลุ่มผู้บริหารหรือองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ โดยเน้นคัดเลือก คณาจารย์ที่มีชื่อเสียงและประสบการณ์สูงสำหรับหลักสูตรนี้โดยเฉพาะ ค่าเล่าเรียนสำหรับหลักสูตรอื่นๆ สถาบันอาจจะมียุทธศาสตร์สนับสนุนให้ทุนการศึกษา หรือทุนผู้ช่วยวิจัย หรือทุนผู้ช่วยสอนแก่นักศึกษา M.B.A. หรือทุนกู้ยืม (โดยชำระคืนเมื่อสำเร็จการศึกษาและทำงานแล้ว) เพื่อลดค่าใช้จ่ายสำหรับนักศึกษาบางส่วน และยังทำให้นักศึกษาให้ความสนใจในการเข้ามาศึกษามากยิ่งขึ้น

### 3. กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย

จากการอภิปรายสภาพการจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทยโดยเน้นถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ตลอดจนวิกฤต และโอกาสของหลักสูตร งานวิจัยได้กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย ซึ่งอภิปรายได้ดังนี้

#### 3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies)

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะพิจารณาถึงองค์กรโดยส่วนรวม และระบุแนวทางโดยส่วนรวมเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรเทียบเท่ากับระดับของสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีอยู่สามประเภท : การรักษาเสถียรภาพ การเจริญเติบโต และการตัดทอน

จากการวิจัยสถาบันการศึกษาคควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพขององค์กร เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจที่ถดถอยของประเทศไทยในปัจจุบัน และความไม่แน่นอนทางการเมือง สถาบันน่าจะยังไม่ขยายหลักสูตรใหม่แต่ ควรเน้นการผลิตมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพมากขึ้นและผลิตให้ตรงกับความต้องการขององค์กรธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่สูงขึ้น จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนี้สถาบันควรหาแนวทางร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นเครือข่ายร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายและปรับปรุงจุดอ่อน เสริมจุดแข็งของสถาบันเครือข่ายด้วยกัน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน(2544) ที่ว่ากลยุทธ์รักษาเสถียรภาพขององค์กร (Stability Strategies) จะใช้ปรัชญาของการก้าวไปอย่างมั่นคง กลยุทธ์ขององค์กรจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเลย เพื่อการเพิ่มข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร องค์กรจะมุ่ง

ทรัพยากรไปยังธุรกิจ ในขณะที่ขององค์กร องค์กรจะรักษาภารกิจและเป้าหมายอย่างเดิมไว้ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรจะอยู่ที่การปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐควรเน้นพัฒนาคณาจารย์ในด้านวิชาการ ถึงแม้มีความพร้อมด้านคณาจารย์ประจำ แต่ส่วนใหญ่คงเน้นการสอนเป็นหลัก ไม่เน้นการทำวิจัยและพัฒนา อาจเป็นเพราะได้รับเชิญไปสอนในมหาวิทยาลัยของเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีเวลาทำงานวิจัย ซึ่งงานวิจัยจำเป็น ต้องใช้เวลามาก นอกจากนี้คณาจารย์ผู้สอนส่วนใหญ่ขาดประสบการณ์โดยตรงทางธุรกิจ

ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนควรเพิ่มและพัฒนาคณาจารย์ประจำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีคณาจารย์ประจำน้อย เน้นความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจมากขึ้นและใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในระดับสถาบัน เพื่อสร้างภาพพจน์ของสถาบัน

### 3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) / กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ขององค์กรภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น องค์กรจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เดียวกัน โดยทั่วไป หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นหน่วยงานกึ่งอิสระ สามารถพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้สูงขึ้น บางครั้งเราจะเรียกกลยุทธ์ระดับธุรกิจนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเทียบเท่ากับระดับของคณะ ภาควิชา โครงการหลักสูตร (เช่น หลักสูตร M.B.A.) กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 อย่างคือ (1)การเป็นผู้นำทางด้านทุน (2)การสร้างความแตกต่าง (3)การมุ่งเน้นเฉพาะ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/กลยุทธ์การแข่งขัน อภิปรายได้ตามประเด็นที่ได้จากงานวิจัย ดังนี้

#### 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน(Overall Cost Leadership) กลยุทธ์นี้จะมุ่งการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกขนาดที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนจากประสบการณ์ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดี และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัยและพัฒนา การบริหาร การขาย การโฆษณา และอื่นๆ หน่วยธุรกิจที่มีฐานะทางด้านต้นทุนต่ำจะป้องกันคู่แข่งได้ การมีต้นทุนต่ำจะช่วยให้หน่วยธุรกิจทำกำไรอยู่ต่อไปได้ในระหว่างที่มีการแข่งขันสูง



การที่เป็นผู้นำทางต้นทุนได้ตามหลักธุรกิจคือ จะต้องใช้ทุนผลิตต่ำและมีรายได้มาก โดยคงความมีคุณภาพได้ เพื่อจะได้แข่งขันกับสถาบันอื่นๆ ที่มีหลักสูตรเช่นเดียวกัน เพื่อให้หลักสูตร M.B.A. เป็นผู้นำทางด้านต้นทุน ผู้บริหารหลักสูตรควรเพิ่มการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกภายในมหาวิทยาลัยร่วมกันเพื่อลดค่าใช้จ่ายและควรเพิ่มรายได้อื่นๆ เช่น การจัดสัมมนาทางวิชาการ การฝึกอบรม การจัดคลินิกทางธุรกิจ ที่ปรึกษาทางธุรกิจ การจัดทำวารสารทางวิชาการ เพื่อชดเชยรายได้ที่สูญเสียไปและเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ยังเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยและหลักสูตร M.B.A.

มหาวิทยาลัยของรัฐมีความได้เปรียบทางด้านทุน มีต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากมีความพร้อมทั้งอาคารสถานที่ งบประมาณจากรัฐบาล จึงควรใช้ความได้เปรียบนี้ในแง่กำหนดค่าเล่าเรียนต่ำ หรือเพิ่มคุณภาพ หรือเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ศึกษามากขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยรัฐมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำเพราะยังมีจำนวนนักศึกษาที่เรียนเท่าเดิม เนื่องจากมีจำนวนผู้สมัครเรียนมากกว่าจำนวนที่รับหลายเท่า สามารถคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณสมบัติได้ครบถ้วน ต่างกับมหาวิทยาลัยเอกชน ที่จำนวนผู้สมัครเรียนหลักสูตร MBA ลดน้อยลงอย่างมาก ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยและปัญหาการว่างงาน บางหลักสูตรจำนวนผู้สมัครเรียนน้อยกว่าจำนวนที่เปิดรับ ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของหลักสูตรนั้นสูงขึ้น

ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชน ควรเพิ่มจำนวนอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยมากขึ้น เพื่อลดค่าใช้จ่ายค่าสอนของอาจารย์พิเศษ ควรใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในระดับหลักสูตร เพื่อเข้าหากลุ่มเป้าหมายที่ต้องการด้วยทรัพยากรที่จำกัด เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ที่สำคัญมหาวิทยาลัยเอกชนควรวิจัยและทำกิจกรรมทางการตลาดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เน้นการเข้าหากลุ่มเป้าหมาย เช่น โดยการจัดนิทรรศการแนะนำหลักสูตร M.B.A. จัดสัมมนาทางวิชาการทางธุรกิจ การเข้าไปแนะนำหลักสูตร M.B.A. ในองค์กรธุรกิจ

## 2) การสร้างความแตกต่าง

การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์นี้จะมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ทั่วทั้งอุตสาหกรรมว่าผิดแผกแตกต่าง ความผิดแผกแตกต่างนี้สามารถสร้างขึ้นมาได้โดยภาพพจน์ ตรายี่ห้อ เทคโนโลยี รูปร่าง เครื่องช่วยผู้จัดจำหน่ายหรือการบริการลูกค้า การสร้างความแตกต่างจะทำให้หน่วยธุรกิจมีกำไรสูงกว่าโดยเฉลี่ยเพราะว่าความจงรักภักดีต่อตรายี่ห้อจะลดความรู้สึกไวต่อราคาของลูกค้าลง

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ควรเน้นพัฒนาหลักสูตรให้เป็นสากล ทันสมัย และพัฒนาความสามารถของนักศึกษาในการใช้ภาษาอังกฤษและการใช้คอมพิวเตอร์ เนื่องจากมีการค้าขายระหว่างประเทศและมีการแข่งขันกันสูง ควรเน้นการพัฒนาคนให้เป็นผู้ประกอบการที่สร้างงาน

สร้างธุรกิจ และส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง(SMEs) เนื่องจากมีผู้ว่างงานเป็นจำนวนมาก และธุรกิจ ขนาดย่อมและขนาดกลางเป็นธุรกิจพื้นฐานของเศรษฐกิจไทย

มหาวิทยาลัยของรัฐควรเน้นภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยของรัฐ ความพร้อมของคณาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิ ของสถาบัน เน้นคุณภาพของมหาบัณฑิต M.B.A. โดยอ้างถึงมหาบัณฑิต MBA ที่จบไปและประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียงในด้านธุรกิจ เนื่องจากมหาวิทยาลัยรัฐเปิดหลักสูตร M.B.A. มานานแล้ว มีความพร้อมหลายด้าน และมีมหาบัณฑิตที่จบไปเป็นจำนวนมาก

ส่วนมหาวิทยาลัยของเอกชน ควรเน้นภาพพจน์ของผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. โดยเชิญอาจารย์ที่มีชื่อเสียงและมีความสามารถสูงมาบริหารหลักสูตร เพื่อช่วยเสริมภาพพจน์ของหลักสูตร การเชิญคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากมหาวิทยาลัยของรัฐมาสอน ถึงแม้จะขัดกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เพิ่มอาจารย์ประจำสอนในวิชาพื้นฐานและวิชาบังคับเพื่อลดต้นทุน แต่สถาบันก็ควรคัดเลือกเชิญคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีชื่อเสียงเพื่อสอนวิชาชั้นสูงที่จำเป็นๆ เพื่อสร้างภาพพจน์ของหลักสูตรว่าเสมือนหลักสูตรของรัฐเพราะมีผู้สอนของรัฐเช่นกัน เชิญนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงมาสอน เพื่อมีส่วนสร้างภาพพจน์ของหลักสูตรว่าเน้นการสอนที่สอดคล้องกับธุรกิจในประเทศไทยในปัจจุบัน ใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในระดับหลักสูตร เพื่อสร้างภาพพจน์ให้กับหลักสูตรด้วย

### 3) การมุ่งเน้นเฉพาะ

การมุ่งเน้นเฉพาะ (Focus) กลยุทธ์นี้จะมุ่งกลุ่มลูกค้า ส่วนของตลาดและพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจง หน่วยธุรกิจเชื่อว่าการมุ่งพลังจะทำให้หน่วยธุรกิจนั้นบรรลุเป้าหมายที่แคบกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า แต่กระนั้นการมุ่งเน้นเฉพาะจะต้องเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำกำไรและส่วนแบ่งตลาด

สถาบันการศึกษาควรเน้นกลุ่มผู้ประกอบการหรือผู้ที่สนใจจะทำธุรกิจของตัวเอง และส่งเสริมสนับสนุนกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง เนื่องจากมีผู้ว่างงานเป็นจำนวนมาก และธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลางเป็นธุรกิจพื้นฐานของเศรษฐกิจไทย

มหาวิทยาลัยเอกชนควรใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกในระดับหลักสูตร เพื่อเข้าหากลุ่มเป้าหมายที่ต้องการด้วยทรัพยากรที่จำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้กลยุทธ์สถานที่ตั้งเป็นหลัก เน้นการให้บริการอย่างเป็นกันเองของเจ้าหน้าที่และการให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา

สำหรับกลยุทธ์สถานที่ตั้ง(Location) โดยเน้นเฉพาะกลุ่มเป้าหมายที่ทำงาน หรือมีที่พักใกล้สถาบัน เพราะนักศึกษาส่วนใหญ่จะทำงานและศึกษาไปพร้อมกัน ประกอบกับการเดินทางในกรุงเทพมหานครที่มีรถติด ไม่สะดวก ดังนั้น การเดินทางไปเรียนที่ใกล้จะสะดวก และใช้เวลาไม่

นาน จึงเป็นสิ่งที่กลุ่มนี้ต้องการ ผู้บริหารควรใช้ทรัพยากรที่มี มุ่งเน้นเฉพาะ สอดคล้องกับแนวคิดของ พอร์เตอร์ (Porter, 1980) การมุ่งเน้นเฉพาะ กลยุทธ์นี้จะมุ่งกลุ่มลูกค้า ส่วนของตลาดและพื้นที่ที่เฉพาะเจาะจงโดยเชื่อว่าการมุ่งพลังจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่แคบกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

### 3.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะมุ่งการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ที่จะนำไปสู่ความสามารถดีเด่นที่สร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กรหรือหน่วยธุรกิจ ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะรวมเอากิจกรรมและความสามารถที่หลากหลายของหน้าที่แต่ละอย่างเข้าด้วยกันเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ตัวอย่างเช่น การผลิตจะมุ่งการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับ การตลาดจะมุ่งการพัฒนากลยุทธ์เพื่อที่จะเพิ่มยอดขาย กลยุทธ์ระดับหน้าที่เทียบเท่ากับระดับหน่วยงานตามหน้าที่ภายในคณะ ภาควิชา โครงการหลักสูตร

#### 1) ด้านการตลาด

กลยุทธ์การตลาด ภายใต้การใช้กลยุทธ์การพัฒนาการตลาด องค์กรหรือหน่วยธุรกิจสามารถ (1) ครอบครองส่วนแบ่งของตลาดที่มีอยู่ได้มากขึ้นด้วยผลิตภัณฑ์ปัจจุบันผ่านทาง การเจาะตลาด หรือ (2) พัฒนาตลาดใหม่ขึ้นมาเพื่อผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยในประเทศไทยและจำนวนผู้ว่างงานมีเป็นจำนวนมาก ทำให้จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา หลักสูตร M.B.A. ลดลงผู้บริหารหลักสูตรจึงควรเน้นแผนการตลาดเชิงรุกเข้าหากกลุ่มเป้าหมายโดยการตลาดโดยตรง (Direct Marketing) เน้นการประชาสัมพันธ์ เพิ่มการสื่อสารทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ เนื่องจากมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก เพิ่มกิจกรรมทางการตลาดมากขึ้น ร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่า M.B.A. ของสถาบัน เนื่องจากศิษย์เก่าสามารถจะเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหลักสูตรให้เพื่อน ญาติพี่น้อง ลูกน้อง เจ้านาย ให้ผู้บริหารองค์กร

มหาวิทยาลัยเอกชนควรเน้นพัฒนาวัฒนธรรมในสถาบันสร้างบรรยากาศให้เป็นแบบไม่เป็นทางการ เสมือนเป็นครอบครัวใหญ่ มีความรักใคร่ ความเคารพนับถือกันเหมือนญาติพี่น้อง มีความผูกพันกัน และควรผลิตมหาบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางแต่มีมุมมองรอบรู้ทั่วไป ใช้กลยุทธ์การแนะนำจากปากต่อปาก (Word To Word) และกลยุทธ์สถานที่ตั้ง (Location) เป็นหลัก ดังผลการวิจัยจะเห็นได้ว่านักศึกษาทราบข้อมูลหลักสูตรจากเพื่อนหรือญาติ

เป็นสิ่งสำคัญ ส่วนปัจจัยที่สำคัญในการเลือกสถาบันการศึกษา คือสถานที่ตั้งของสถาบัน เพื่อการเดินทางที่สะดวกและประหยัดเวลา

## 2) ด้านการเงิน/การบัญชี

กลยุทธ์การเงิน เป้าหมายของกลยุทธ์การเงินคือ การจัดหาเงินทุนและโครงสร้างทางการเงินที่เหมาะสมแก่ องค์กร กลยุทธ์ทางการเงินสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยการจัดหาเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำและความคล่องตัวเพื่อที่จะเพิ่มเงินทุนสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้ โดยปกติกลยุทธ์การเงินจะพยายามสร้างคุณค่าทางการเงินให้แก่องค์กรสูงสุด เป้าหมายของกลยุทธ์การบัญชี คือ การจัดเก็บระบบข้อมูลทางการเงินและบัญชี อย่างถูกต้องครบถ้วน มีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ป้องกันการรั่วไหลและการทุจริต เป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับฝ่ายบริหารในการควบคุมดูแลและการวางแผน

สถาบันการศึกษาควรพัฒนาระบบการควบคุมทางการเงินและการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการควบคุมที่ดีภายในตัวระบบเอง ไม่เกิดการทุจริต หรือทำงานซ้ำซาก หรือทำงานมาก ทำให้ใช้บุคลากรเท่าที่จำเป็น ไม่ใช่มากเกินไป ไม่ใช่เอกสารมากเกินไป การบริหารเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ต้นทุนทางการเงินต่ำ และกระจายอำนาจในการบริหารการเงินแก่ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. เพื่อความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง ภายใต้อาณัติตามนโยบายของสถาบันที่มี ระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และควรพัฒนาหลักสูตรให้เป็นศูนย์กำไร / ขาดทุน(Profit Center) ของตนเอง ในระยะยาว ให้เป็นกึ่งอิสระเพื่อให้ผู้บริหารหลักสูตรรับผิดชอบต่อผลกำไร หรือ ขาดทุน ของการบริหารหลักสูตร MBA นั้น ๆ และทำให้ผู้บริหารหลักสูตรมีความผูกพันและรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของหลักสูตร MBA นั้นเต็มตัว

## 3) ด้านบุคลากร

กลยุทธ์ด้านบุคลากร หรือกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) จะมีความสำคัญต่อองค์กรแตกต่างกันตามอุตสาหกรรม จะต้องพิจารณาว่า องค์กรหรือหน่วยธุรกิจควรจะว่าจ้างบุคคลที่มีทักษะต่ำที่ได้รับรายได้ต่ำทำงานประจำวัน และน่าจะลาออกภายในระยะสั้น หรือว่าจ้างบุคคลที่มีทักษะสูงที่ได้รับรายได้สูง และถูกฝึกอบรมทักษะหลายอย่าง เพื่อที่จะมีส่วนร่วมภายในทีมงานที่บริหารงานเอง องค์กรหลายองค์กรกำลังใช้บุคคลที่ทำงานไม่เต็มเวลาและชั่วคราวมากขึ้น เพื่อการลดต้นทุนและการเพิ่มการคล่องตัว บุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญมากในด้านการศึกษา

มหาวิทยาลัยควรใช้กลยุทธ์จูงใจผู้บริหารหลักสูตร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ มีการพัฒนาตนเอง ให้ทุนในการพัฒนาอาจารย์ประจำในการสอน งานวิชาการและการวิจัยพัฒนา เพื่อจูงใจให้ทำงานต่อเนื่อง พัฒนาความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจในการเชิญผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจ มาสอนมากขึ้น ผูกอบรมและพัฒนาอาจารย์และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนโครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ (Exchange Visiting Professor Program) เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้ทันสมัยกับต่างประเทศ

ในแง่ของมหาวิทยาลัยเอกชนควรเพิ่มอาจารย์ประจำที่มีคุณภาพมากขึ้นเพื่อศักยภาพของหลักสูตร ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงในการเพิ่ม เพราะมหาวิทยาลัยของรัฐกำลังออกนอกระบบราชการในอีกระยะไม่นาน ทำให้คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยของรัฐอาจจะสนใจย้ายมาอยู่กับมหาวิทยาลัยเอกชน แต่ก็ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ และอัตราผลตอบแทนที่จูงใจ ประกอบกับในปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาเปิดสอนระดับปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ เช่น โครงการ JDBA ซึ่งเป็นโครงการปริญญาเอกทางบริหารธุรกิจที่ร่วมมือกันระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โครงการปริญญาเอกสาขาการตลาดของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โครงการปริญญาเอกทางบริหารธุรกิจ(แผน ก : ทำวิจัยอย่างเดียว) ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น ซึ่งคาดว่าจะมีผู้สำเร็จการศึกษาปริญญาเอกทางบริหารธุรกิจมากขึ้น

สำหรับกลยุทธ์โครงการแลกเปลี่ยนคณาจารย์กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะสอดคล้องกับแนวคิดของบิคเคอร์สตาฟ (Bickerstaffe, 1997) ซึ่งได้เสนอแนวคิดความร่วมมือของพันธมิตรนานาชาติมหาวิทยาลัยในยุโรป ได้มีการสร้างแนวร่วมพันธมิตรในโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและคณาจารย์ระหว่างกัน ตลอดจนมีการทำการวิจัยร่วมกันเพื่อความเป็นนานาชาติ

ปัจจุบันมีความเป็นไปได้สูง เพราะสถาบันการศึกษาในต่างประเทศคงมีแนวคิดหรือวิกฤตทางระดับอุดมศึกษาเช่นเดียวกัน และในยุคโลกาภิวัตน์ที่ธุรกิจไร้พรมแดนจึงต้องแสวงหาทางร่วมมือมากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียเข้ามีโครงการร่วมมือกับสถาบันราชภัฏและสถาบันอื่นในประเทศไทย หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานครมีโครงการร่วมมือกับ The University of New South Wales และ University of London หลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีโครงการร่วมมือกับ University of Hawaii และ Ohio University ของประเทศสหรัฐอเมริกา

#### 4) ด้านกระบวนการผลิต

กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การปฏิบัติการจะกำหนดว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการจะถูกผลิตอย่างไรและที่ไหน ระดับของการรวมธุรกิจตามแนวคิดที่ต้องการ และความสัมพันธ์กับผู้

จำหน่ายวัตถุดิบที่ปรารถนา กลยุทธ์การผลิตขององค์กรจะถูกกระทบโดยวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ

ควรเป็นระบบไตรภาค(Trimester) ทำให้นักศึกษาเรียนได้อย่างสม่ำเสมอและสามารถจบเร็วขึ้น ทั้งยังทำให้มหาวิทยาลัยมีกระแสเงินสดเข้าหมุนเวียนเร็วขึ้น เน้นการสอนโดยใช้กรณีศึกษาให้มากขึ้น ควรพัฒนาหนังสือตำราเรียนและกรณีศึกษาของประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาณี มโนวิชิตสรณ์ และคณะ (2541: 96-101) ที่พบว่าในการศึกษาลัทธิ M.B.A. ควรใช้หนังสือตำรารับตำรา กรณีศึกษาและเอกสารประกอบคำบรรยายที่แต่งโดยคนไทยเป็นภาษาไทย เพื่อเนื้อหาการเรียนการสอนที่เหมาะสม และควรใช้ทั้งทฤษฎีและกรณีศึกษาโดยกรณีศึกษาประกอบการเรียนการสอนที่เหมาะสม คือ ใช้ทั้งกรณีศึกษาจากต่างประเทศและกรณีศึกษาของประเทศไทย

ควรเน้นการศึกษาแบบ Group Discussion และควรเน้นการศึกษาแบบ Two Way Communication ให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชุมพล สุรินทราบุรณ์ (2523: 145-150) ที่ว่านักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และมีความสามารถในการใช้ภาษา กล่าวคือในด้านการวิเคราะห์จะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการถกเถียงปัญหาต่างๆ การแสดงความคิดเห็นรู้จักใช้สมองค้นหาเหตุผลเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง ส่วนในด้านความสามารถในการใช้ภาษา คือ การใช้ภาษาเพื่อการพูด การเขียน การสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม

ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชน ควรเน้นการให้บริการอย่างเป็นกันเองของเจ้าหน้าที่และการให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักศึกษา และผลิตมหาบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialist) และมีมุมมองเป็นผู้รอบรู้ทั่วไป(Generalist)

สำหรับกลยุทธ์ผลิตมหาบัณฑิตให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ โดแนลด์ จาคอบส์ (Donald Jacobs, 2000 : 22-24) ซึ่งเสนอให้มีการจัดหลักสูตร M.B.A. ว่าควรสอนเน้นการลงลึกในแต่ละสาขาวิชา (Specialization) เพราะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต้องอาศัยคนที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในสาขานั้นจริงๆ ตัวอย่างนักการเงินในอนาคต อาจจะแบ่งซอยย่อยออกเป็นอีกหลายสาขา เช่น Securitization, Financial Model ฯลฯ และคนในแต่ละสาขาก็จะถูกฝึกฝนให้รู้ซึ่งในสาขานั้นจริงๆ แนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 125 – 161) ที่ว่าการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจะต้องให้มหาบัณฑิตมีความสามารถในการมีความรู้เฉพาะทางด้านแต่บูรณาการกับสาขาอื่น ๆ ได้ ก็สนับสนุนประเด็นนี้เช่นกัน

### 5) ด้านระบบสารสนเทศ / คอมพิวเตอร์

กลยุทธ์ข้อมูลเพื่อการบริหาร (Management Information System) เป็นการจัดเก็บข้อมูลขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางบัญชี การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา ทรัพยากรบุคคล เก็บข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง และสามารถเข้าถึงระบบข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจได้ทันที การแข่งขันในปัจจุบัน ระบบสารสนเทศมีความจำเป็นอย่างมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง โดยผลจากอินเทอร์เน็ตทำให้มีการติดต่อทั่วโลกได้รวดเร็วและประหยัด

ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ควรสนับสนุนให้นักศึกษาใช้อินเทอร์เน็ต และคอมพิวเตอร์ มากขึ้น พัฒนาเว็บไซต์ มาช่วยในการเรียนการสอนมากขึ้น พัฒนาอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษา ให้สามารถทำเว็บไซต์ ได้ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดการ เนื่องระบบสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสำคัญต่อการบริหารธุรกิจอย่างมาก เพื่อช่วยพัฒนาผู้เรียนให้มีเทคโนโลยีให้มากขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารองค์กร ธุรกิจที่เข้ารับผู้สำเร็จการศึกษา M.B.A. จากต่างประเทศเพราะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่า ฉะนั้น ควรสร้าง M.B.A. ในประเทศไทยให้มีคุณสมบัติเท่าเทียมกับต่างประเทศ

### 6) ด้านการวิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา องค์กรที่ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพื่อความสำเร็จของพวกเขา กำลังให้ความสำคัญมากขึ้นกับการพัฒนากลยุทธ์ การวิจัยและพัฒนา ที่สนับสนุนกลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ การตัดสินใจของการวิจัยและพัฒนา อย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำหรือผู้ตาม พอร์เตอร์ (1980) ได้เสนอแนะว่า การตัดสินใจเพื่อจะกลายเป็นผู้นำหรือผู้ตามทางเทคโนโลยีอาจจะเป็นวิถีทางอย่างหนึ่งเพื่อที่จะบรรลุการมีต้นทุนต่ำหรือการสร้างความแตกต่าง

สถาบันการศึกษาควรมีการประเมินผลผู้สอนแต่ละวิชาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้อาจารย์ผู้สอนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับหลักสูตร M.B.A. ในต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทราบถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มสมาคมสถาบันการศึกษาในต่างประเทศเพื่อให้เกิดเป็นเครือข่ายมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน สนับสนุนการจัดตั้งสมาคมผู้สอนและผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. สนับสนุนให้อาจารย์และนักศึกษาทำวิจัยและเขียนบทความลงวารสารทางวิชาการ

ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนควรเชิญอาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยของรัฐมาสอนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร เข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยเพื่อทราบถึงการพัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชนอื่นๆ และควรมีการสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเพื่อการพัฒนาหลักสูตร เพื่อผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการของตลาด

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการหลักสูตร M.B.A. กลยุทธ์ที่ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งเป็น 2 ประเภท คือกลยุทธ์สำหรับมหาวิทยาลัยรัฐบาลและมหาวิทยาลัยเอกชน โดยนำเสนอเป็นภาพรวม การจะนำไปประยุกต์ใช้จะต้องขึ้นอยู่กับ

1. บริบทและทรัพยากรของสถาบันการศึกษานั้น ๆ เพราะบริบทและทรัพยากรของสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งจะมีไม่เหมือนกัน และมากน้อยไม่เท่ากัน สถาบันการศึกษาที่มีทรัพยากรมากและบริบทที่เอื้ออำนวย จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่าสถาบันการศึกษาที่มีทรัพยากรน้อยและบริบทที่ไม่เอื้ออำนวย

2. เนื่องจากกลยุทธ์การจัดการที่ได้ในการวิจัยนี้ เกิดจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกระบวนการวิเคราะห์ความคิดเห็นของนักศึกษา M.B.A. มหบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอนหลักสูตร M.B.A. ผู้บริหารองค์กรธุรกิจ และผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ในช่วงระยะเวลาที่ทำการวิจัย การนำกลยุทธ์การจัดการไปประยุกต์ ควรพิจารณาถึง นโยบายของผู้บริหารสถาบันการศึกษา นโยบายการเงินของสถาบันการศึกษา นโยบายการบริหารหลักสูตร M.B.A. ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการศึกษา ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนตามกาลเวลา และคุณสมบัติความสามารถของผู้บริหารในช่วงเวลานำไปใช้

อย่างไรก็ตามเมื่อมีผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ มีภาวะผู้นำ มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง การนำกลยุทธ์จากผลงานวิจัยนี้ น่าจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนำผลงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์

1.1 สำหรับสถาบันอุดมศึกษา จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการหลักสูตร M.B.A. ให้มีความสามารถในการแข่งขัน ประเมินคุณภาพทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรเพื่อประกอบการวางแผนนโยบายการจัดการหลักสูตรนี้ในระยะสั้น ระยะยาว เพื่อเป็นแนวทางในการลงทุน พัฒนาขยายหรือเปิดหลักสูตร M.B.A. ใหม่ รวมไปถึงพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับองค์กรธุรกิจที่น่าจะเป็นไปได้ในการผลิตบัณฑิต M.B.A. ให้ตรงกับความต้องการขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

และอาจเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการจัดการหลักสูตรปริญญาโทอื่นๆ ที่ใกล้เคียงกับหลักสูตร M.B.A. เช่น เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต รัฐศาสตรมหาบัณฑิต นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต



1.2 สำหรับทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายส่งเสริมสถาบันการศึกษาในไทยให้ผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาโท เอก ในประเทศไทย ให้มีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมกับนานาชาติ

1.3 สำหรับผู้ที่สนใจจะศึกษาหลักสูตร M.B.A. นักศึกษา M.B.A. มหาบัณฑิต M.B.A. อาจารย์ผู้สอน M.B.A. และผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. จะได้ทราบลักษณะที่พึงประสงค์ ของบัณฑิต M.B.A. ที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยต้องการในปัจจุบัน และสำหรับผู้ที่สนใจจะเข้า ศึกษาหลักสูตร M.B.A. เป็นข้อมูลช่วยในการตัดสินใจในการเลือกศึกษา หลักสูตร M.B.A. ประเภทใด ของสถาบันใด ในประเทศไทยเพื่อให้เหมาะสมกับงบประมาณ ความถนัด ความ ต้องการ และเป้าหมายของตนเอง

1.4 สำหรับองค์กรธุรกิจในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายในการรับมหาบัณฑิต M.B.A. เข้าทำงานในองค์กรของตน และช่วยประกอบใน การกำหนดเป้าหมายและความคาดหวังคุณสมบัติ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ของ มหาบัณฑิตที่จบการศึกษาหลักสูตร M.B.A. ในไทย รวมไปถึงพัฒนารูปแบบความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาที่น่าจะเป็นไปได้ในการผลิตมหาบัณฑิต M.B.A. ให้ตรงกับความต้องการของ องค์กรธุรกิจในประเทศไทย

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาหลักสูตร M.B.A. ของประเทศไทย

2.1 ควรจะมีการร่วมมือกันระหว่างหลักสูตร M.B.A. และองค์กรธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการขององค์กรธุรกิจ ตลอดจนเชิญผู้บริหารองค์กรธุรกิจ มามีส่วนร่วมในการสอน

2.2 ควรจะมีการร่วมมือกันระหว่างหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ใน ประเทศไทย เช่น อาจจะเป็นรูปแบบของสมาคมผู้สอน / ผู้บริหารหลักสูตร M.B.A. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา

2.3 ควรจะมีการร่วมมือกันระหว่างหลักสูตร M.B.A. กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา และพัฒนาโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา อาจารย์ ผู้วิจัย ตลอดจนโครงการช่วยเหลือหรือร่วมมืออื่นๆ

2.4 ควรจะมีองค์กรกลางในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนสำหรับหลักสูตร M.B.A. เพื่อการเขียนกรณีศึกษา การเขียนตำราเรียนของประเทศไทย การแปลตำราเรียนที่สำคัญๆ จาก ต่างประเทศ ตลอดจนเพื่อจัดการแข่งขันการเขียนกรณีศึกษา การเขียนตำราเรียนของประเทศไทย การแข่งขันแก้ปัญหากรณีศึกษา การแข่งขันเกมทางธุรกิจ

2.5 ควรจะมีการรวมตัวระหว่างมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย เช่น อาจจะเป็นรูปแบบของสมาคมมหาบัณฑิตหลักสูตร M.B.A. เพื่อเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยน พัฒนาความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่องหลังสำเร็จการศึกษา ควรจะมีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับ มหาบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาแล้ว

### 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

3.1 จากผลการวิจัยพบว่า ควรจะมีการร่วมมือกันระหว่างหลักสูตร M.B.A. กับ องค์การธุรกิจให้มากยิ่งขึ้น และระหว่างหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทย ควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบของความร่วมมือกันระหว่างหลักสูตร M.B.A กับองค์การธุรกิจ และระหว่างหลักสูตร M.B.A. ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทยด้วยกัน

3.2 จากผลการวิจัยพบว่า กรณีศึกษาทางธุรกิจ(Case Study) เป็นสิ่งสำคัญในการ เรียนหลักสูตร M.B.A. ควรจะมีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา การจัดทำรูปแบบของกรณีศึกษาทาง ธุรกิจ(Case Study) ในประเทศไทย

3.3 จากผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการของหลักสูตร M.B.A. มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ควรจะมีการวิจัยศึกษาระบบการจัดการหลักสูตร M.B.A. ในประเทศไทย