

กระบวนการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Internationalization Development Process of Chiang Mai University

สิทธิพร ฤทธิสรไกร^{1*}
Sithiporn Ritthisorakrai^{1*}

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการและผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภายใต้แผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นนานาชาติที่เหมาะสมในอนาคต ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า ในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 11 ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 – 2559 เป็นช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความเป็นนานาชาติอย่างเด่นชัด การประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาความเป็นนานาชาติอยู่ในระดับดี-ดีมาก โดยมีปัจจัยเชิงบวก เช่น นโยบายและการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย ความเข้มแข็งทางวิชาการ แต่ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถสร้างความตระหนักรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนาความเป็นนานาชาติได้ในทุกระดับของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการด้านความเป็นนานาชาติที่ยังไม่เป็นระบบชัดเจน และขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายหรือยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความเป็นนานาชาติที่เป็นนโยบายรวมหรือบูรณาการความร่วมมือจากทุกส่วนงาน ควรมีการสื่อสารเชิงนโยบายไปยังคณะ/ส่วนงานอย่างใกล้ชิดและชัดเจนมากขึ้น มหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการด้านความเป็นนานาชาติที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และควรกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาความเป็นนานาชาติที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงศักยภาพ ความสมดุล และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

คำสำคัญ: ความเป็นนานาชาติ แผนยุทธศาสตร์

Abstract

The objectives of this study are to study the process and results of the implementation of Chiang Mai University's strategic plan on the development of university's internationalization during the period of its 'Education Development Plan Phase 11 (2012 – 2016)', to investigate the positive factors and difficulties of Chiang Mai University to develop its internationalization, and to obtain suggestions and implementation guidelines appropriated for Chiang Mai University's internationalization development in the future.

The study results revealed that Chiang Mai University had put emphasized on internationalization development during the period of its 'Education Development Plan Phase 11 (2012–2016)'. According to the performance evaluation on Internationalization, the result showed that the evaluation score was in the level of 'Good' and 'Excellence'. In terms of positive factors and difficulties to develop the university's internationalization, apart from its academic strength which obtained high trust and recognition regionally, Chiang Mai University provided the quite clear policy and full support to the Faculties and Departments but it was still not achieved in building the awareness of the internationalization importance as well as the internationalization atmosphere or environment in the university's whole body. In

¹ กองวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50100

¹ International Relations Division, Office of the University, Chiang Mai University, Muang, Chiang Mai, 50100

*Corresponding author: e-mail: sithiporn66@gmail.com

addition, the university was lack of the systematic and effective internationalization management. Approaches to the suggestions and implementation guidelines appropriated for Chiang Mai University's internationalization development including the development of internationalization development policy which all related administrative functions were involved; the more effective process of internal communication in internationalization policy and goal; the creation of the explicit, systematic and effective internationalization administration structure and functions, and the setting of concrete internationalization goal while considering the university's capability, strength and administrative balance as well as external context both in national and international level.

Keywords: internationalization, strategic plan

บทนำ

ยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีความซับซ้อน (Complexity) และเชื่อมโยงถึงกัน (Connectivity) ได้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบในด้านต่างๆ ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยแนวโน้มการพัฒนาการอุดมศึกษานับตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จะให้ความสำคัญต่อการสร้างสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศทางวิชาการที่มีความหลากหลาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสัมพันธ์และความร่วมมือทางวิชาการกับหลากหลายประเทศ หลากหลายเชื้อชาติและวัฒนธรรม ซึ่งเรียกว่า การสร้างหรือการพัฒนา 'ความเป็นนานาชาติ (Internationalization)' (Knight, 2004)

สำหรับการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศไทย ได้มีแนวคิดในการพัฒนาการอุดมศึกษาเพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีมิติของความเป็นนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างชัดเจนในยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้อุดมศึกษาไทยพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและความคล่องตัวในระดับเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก เร่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการให้แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ รวมถึงการปรับกระบวนทัศน์สถาบันอุดมศึกษาให้จัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นมาตรฐานผลการเรียนรู้ระดับสากล (Global Student Learning Outcome) เพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะประชากรของสังคมไทยและประชาคมโลก (Bureau of International Cooperation Strategy Office of the higher Education Commission, 2013) จึงเห็นได้ชัดจากวิสัยทัศน์ของ สกอ. ว่าทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาของไทยจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพ แข่งขัน เทียบเคียง และเชื่อมโยงกับบริบทต่าง ๆ ในระดับนานาชาติ และการพัฒนาความเป็นนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษา คือ กระบวนการของแต่ละสถาบันที่พยายามจะปรับตัวและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกที่เกิดขึ้นจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ รวมถึงการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะและมีความสามารถในการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (พรทิพย์, 2550)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศและของภูมิภาค ได้มีการปรับตัวตอบรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษามาเป็นลำดับ โดยในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) นับเป็นแผนพัฒนาการศึกษาลำดับแรกของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่กำหนดให้ 'การพัฒนาความเป็นสากล' หรือ 'การพัฒนาความเป็นนานาชาติ' เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการพัฒนามหาวิทยาลัย (กองแผนงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559)

การศึกษากระบวนการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในช่วงระยะเวลาภายใต้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 จึงเป็นประเด็นที่มีความน่าสนใจศึกษาค้นคว้า เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน การศึกษาในครั้งนี้จึงเป็นการถอดบทเรียนและทบทวนผลการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สู่ความเป็นนานาชาติ ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำผลการศึกษาวិเคราะห์ไปเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่สู่ความเป็นนานาชาติ รวมถึงการเป็นมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคและระดับโลกได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการและผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ภายใต้แผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเกื้อหนุนและปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาความเป็นนานาชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 และ 3 ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่รับผิดชอบ/เกี่ยวข้องด้านความเป็นนานาชาติ จำนวน 3 คน
2. ผู้บริหารของคณะ/บัณฑิตวิทยาลัย/วิทยาลัย/สถาบัน/ที่รับผิดชอบหรือปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนานาชาติ และนักศึกษาต่างชาติ ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 20 คน
3. บุคลากรของคณะ/บัณฑิตวิทยาลัย/วิทยาลัย/สถาบัน/ที่รับผิดชอบหรือปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนานาชาติ และนักศึกษาต่างชาติ ณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 25 คน (เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มหรือ Focus Group 20 คน และสัมภาษณ์เดี่ยว 5 คน)

วิธีดำเนินการวิจัย

การรวบรวมข้อมูล

1. **ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ (Interview Guides) และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group)
2. **ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฉบับที่ 11 ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และแผนยุทธศาสตร์ด้านความเป็นนานาชาติ แผนและการบริหารงบประมาณ คู่มือตัวชี้วัดเพื่อการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงโครงสร้างและกระบวนการทำงาน ด้วยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study)

กรอบแนวคิดการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา ‘กระบวนการการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่’ ในครั้งนี้ ใช้กรอบแนวคิดการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) ด้านความเป็นนานาชาติ ใช้รูปแบบการประเมินแบบซิป (CIPP Model) เป็นการประเมินภาพรวมของโครงการ ตั้งแต่บริบท ปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิต (Context, Input, Process and Product)
2. การวิเคราะห์ปัจจัยเกื้อหนุน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาความเป็นนานาชาติ ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stake Holders) และประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นนานาชาติ รวมถึงเนื้อหาจากการศึกษาเอกสาร (Document Study) ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการพรรณนา (Descriptive) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่ออธิบายสภาพและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงนำสิ่งที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์และเอกสารประกอบมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประมวลเป็นองค์ความรู้

ผลการวิจัย

ด้านกระบวนการและผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นนานาชาติ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยหรือการทำ SWOT Analysis ซึ่งจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน รวมไปถึงการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม พบว่ามีประเด็นต่างๆ ที่มีความสำคัญและเป็นประเด็นที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 11 ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลายประเด็น (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2559) โดยหากพิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยภายนอก (Threats) พบว่า มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสังคมโลก 3 ประการสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ การเปิดเสรีการค้าและบริการด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา และการรวมกลุ่มในภูมิภาค (Regionalization) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกิดขึ้นของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในปี 2559 รวมถึงการรวมกลุ่มอื่นๆ ในภูมิภาคอาเซียนและเอเชียใต้ อาทิ GMS ACMECS หรือ BIMSTEC เป็นต้น

จากแนวโน้มหรือทิศทางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จึงเป็นเหตุผลหรือปัจจัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กำหนดให้ ‘การพัฒนาความเป็นสากล’ หรือในการศึกษาในครั้งนี้ หมายถึง ‘การพัฒนาความเป็นนานาชาติ’ เป็นยุทธศาสตร์หลัก 1 ใน 6 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 11

ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความเป็นนานาชาติหรือความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการศึกษาจากมติการประชุมสภามหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2555-2559 พบว่ามหาวิทยาลัยได้ให้การสนับสนุนเชิงนโยบายแก่คณะ/ส่วนงาน โดยแบ่งออกเป็นการสนับสนุนใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านงบประมาณ และด้านโครงการ/กิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยโครงการหรือมาตรการกระตุ้นส่งเสริม และสนับสนุน อาทิ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษแก่นักศึกษาและบุคลากร การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/บุคลากรและการถ่ายโอนหน่วยกิต และโครงการ/กิจกรรมต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น

จากการกำหนดแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยได้ทำการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือการประเมิน 2 ประเภท ได้แก่ 1) การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และ 2) การประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน ผลการประเมินมีดังนี้

1. การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2557) มหาวิทยาลัยได้ประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 11 ในตัวชี้วัดหลักที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ พบว่ามีตัวชี้วัดที่บรรลุตามเป้าหมาย 15 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุตามเป้าหมาย 8 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 53 แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของแผนฯ สามารถบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งตัวชี้วัดที่กำหนดไว้บางตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนความสำเร็จตามเป้าหมายวิสัยทัศน์และครอบคลุมตามบริบทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ หากเปรียบเทียบผลคะแนนของตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 3 ตัวชี้วัด พบว่า มีระดับคะแนนสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนของตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์อื่นๆ

2. การประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนาความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวชี้วัด 8 ตัวชี้วัด อาทิ จำนวนหลักสูตร Double Degree Program และ Joint Degree Program จำนวนบุคลากรนักศึกษาที่มีการแลกเปลี่ยนในกลุ่มประเทศอาเซียนและนานาชาติทั้ง Inbound และ/หรือ Outbound หรือร้อยละของนักศึกษาและบุคลากรที่เข้ารับการอบรมและสอบผ่านการทดสอบทักษะภาษาอังกฤษ/ภาษาอาเซียน เป็นต้น ผลการประเมินพบว่า คะแนนเฉลี่ยของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามคำรับรองของคณะ/วิทยาลัย/บัณฑิต ในช่วงระยะเวลา 4 ปี (พ.ศ. 2555-2558) ของยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นนานาชาติ สามารถ

แบ่งกลุ่มผลการดำเนินงานได้ตามระดับคะแนนเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ระดับดีมาก มีคณะที่ได้คะแนนในระดับดีมาก จำนวน 9 คณะ 2) ระดับดี มีจำนวน 10 คณะ 3) ระดับพอใช้ จำนวน 2 คณะ และ 4) ระดับต้องปรับปรุง จำนวน 1 คณะ

ด้านปัจจัยเกื้อหนุนและปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาความเป็นนานาชาติ

การศึกษาในครั้งนี้สำรวจพบว่า มีปัจจัยเกื้อหนุนและปัญหาอุปสรรคต่อการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่หลายประการ จำแนกตามประเด็นสำคัญ ได้แก่ ด้านนโยบายและการสื่อสารองค์กรที่พบว่า มหาวิทยาลัยมีนโยบายและการสนับสนุนในด้านต่างๆ ที่ชัดเจน เช่น ด้านงบประมาณ ด้านการจัดหลักสูตรร่วม ด้านการถ่ายโอนหน่วยกิต ด้านการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ด้านปัญหาอุปสรรคพบว่า การสื่อสารเชิงนโยบายจากผู้บริหารไปสู่ระดับคณะ/ส่วนงานยังไม่มี ความชัดเจนเท่าที่ควร รวมถึงมหาวิทยาลัยยังไม่สามารถสร้างความตระหนักรู้ ความตื่นตัว หรือบรรยากาศของความเป็นนานาชาติให้เกิดขึ้น หรือฝังอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรในทุกระดับของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ บุคลากรสายปฏิบัติงานส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานเป็นเพียงการดำเนินการตามโครงการกิจกรรม ตามงบประมาณที่ได้รับ หรือตามตัวชี้วัดหรือ KPI ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ต้องรายงานเท่านั้น

ในด้านบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนนโยบาย พบว่า ความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นปัจจัยเชิงบวกที่สำคัญที่สุด ส่วนปัญหาอุปสรรคพบว่า ยังไม่มีการบูรณาการทำงานร่วมกันของผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ ขาดการเชื่อมโยงข้อมูล ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ คณะ/ส่วนงานมีผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องความเป็นนานาชาติ ซึ่งอาจเกิดจากการไม่มีความถนัดในงานต่างประเทศ

สำหรับด้านโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการ พบว่า บทบาทของวิทยาลัยนานาชาติมีความชัดเจนและมีการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น ในขณะที่ กองวิเทศสัมพันธ์ สำนักงานมหาวิทยาลัย ยังไม่มีการพัฒนาบทบาทในเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ โดยยังคงยึดติดกับบทบาทเดิม เช่น การต้อนรับอาคันตุกะ หรือ การลงนามในบันทึกข้อตกลง เป็นต้น นอกจากนี้ การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา/บุคลากรยังไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มหาวิทยาลัยยังไม่มีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบหรือดูแลนักศึกษาต่างชาติ ในลักษณะ one stop service รวมถึง ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยังเป็นการทำงานแบบแยกส่วน และปัญหาด้านระเบียบหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยที่เป็นอุปสรรคหรือข้อจำกัดต่อการทำงานเชิงรุก ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

ปัจจัยเชิงบวกและปัญหาอุปสรรคด้านงบประมาณ พบว่า มหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบประมาณแผ่นดินทั้งหมดในช่วงปีงบประมาณ 2556-2559 ไปใช้ในยุทธศาสตร์อาเซียน หรือการจัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้คณะ/ส่วนงานสามารถดำเนินงานได้คล่องตัวมากขึ้น ในขณะที่ คณะ/ส่วนงานจะมีการอัดฉีดงบประมาณจากเงินรายได้เพิ่มเติมจากงบประมาณของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแรงจูงใจ (incentive) ส่วนปัจจัยปัญหาอุปสรรค สำรวจพบว่า คณะ/ส่วนงานส่วนใหญ่จะมีปัญหาเรื่องงบประมาณในการจ้างหรือจ่ายค่าตอบแทนให้กับอาจารย์ต่างชาติ และงบประมาณสำหรับการแลกเปลี่ยนนักศึกษา จึงยังต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมากขึ้น

ด้านแนวทางการพัฒนาความเป็นนานาชาติ

ประชากรกลุ่มเป้าหมายได้ให้ข้อเสนอแนะต่อแนวทางที่เหมาะสมในด้านต่างๆ ที่สำคัญ อาทิ

1. ด้านนโยบายและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

1.1 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรมีนโยบายและเป้าหมายด้านความเป็นนานาชาติที่ชัดเจน สมดุล และควรมีการบูรณาการเชิงนโยบายและความร่วมมือระหว่างทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องและให้มีการสื่อสารมายัง คณะ/ส่วนงานให้มากขึ้น รวมถึงควรมีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 มหาวิทยาลัยควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) และผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในเรื่องที่เป็นภารกิจของส่วนกลาง รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาในเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติ เป็นต้น และควรสนับสนุนให้อาจารย์รุ่นใหม่ที่จะสำเร็จการศึกษาจากสถาบันต่างประเทศและมีศักยภาพ เป็นผู้ขับเคลื่อนความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ในลักษณะเป็น Change Agent หรือ Leadership Team

1.3 มหาวิทยาลัยควรแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาค ด้วยการผลิตงานวิจัยและผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพและสามารถรองรับความต้องการของสังคมทั้งในระดับประเทศและในระดับนานาชาติ

2. ด้านการพัฒนาหลักสูตร

2.1 มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นนานาชาติ ที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ภาคเอกชน หรือผู้ประกอบการ รวมถึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการในระดับนานาชาติ

2.2 มหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการวิชาในระดับปริญญาตรี โดยเฉพาะวิชาศึกษาทั่วไปที่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ เช่น วิชาที่เป็นจุดเด่นหรือสะท้อนอัตลักษณ์ของท้องถิ่น หรือให้มีวิชาที่สอนเป็นภาษาอังกฤษมากขึ้น

2.3 มหาวิทยาลัยควรมีระบบและวิธีการให้ข้อมูลหรือการประชาสัมพันธ์เรื่องหลักสูตรหรือการเข้าเรียนให้กับชาวต่างชาติที่ครบถ้วน ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 มหาวิทยาลัยควรมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อจัดทำหลักสูตรร่วมในลักษณะ Joint Degree หรือ Double Degree รวมถึงการให้มีรูปแบบการศึกษาหรือหลักสูตรที่หลากหลายและมีระบบการจัดการศึกษาที่ยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น เช่น การจัดการศึกษารูปแบบ Trans National Education (TNE) เป็นต้น

3. ด้านการแลกเปลี่ยนนักศึกษา

3.1 มหาวิทยาลัยควรมีแนวทางเชิงนโยบายที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษา เช่น กำหนดให้การไปศึกษา/ฝึกงาน ณ ต่างประเทศบรรจุอยู่ในหลักสูตร การให้มีแนวทางปฏิบัติหรือระบบการถ่ายโอนหน่วยกิต (Credit Transfer) ที่ชัดเจนและยืดหยุ่น การมีระบบการเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาที่มีความสนใจและมีศักยภาพที่จะไปเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยน หรือการให้นักศึกษาต่างชาติได้ทำกิจกรรมหรือมีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษาไทย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เป็นต้น

3.2 มหาวิทยาลัยควรลงทุนหรือสนับสนุนคณะในเรื่องนักศึกษาแลกเปลี่ยนประเภท Inbound มากขึ้น

3.3 มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพราะจะสามารถต่อยอดไปสู่ความร่วมมือทางวิชาการอื่นๆ เช่น การทำวิจัย เป็นต้น โดยโครงการแลกเปลี่ยนควรจะเป็นโครงการที่ตกลงในระดับหลักสูตร สาขาวิชา หรืออยู่ในกรอบการรับรองคุณภาพของวิชาชีพ และควรเริ่มต้นจากการส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ในระดับอาจารย์ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมืออื่นๆ ต่อไป นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนนักศึกษาควรมุ่งเน้นเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

4. ด้านการอาจารย์/บุคลากรต่างชาติ

4.1 มหาวิทยาลัยควรมีกลไกหรือโครงสร้างการบริหารจัดการสำหรับอาจารย์หรือนักวิจัยชาวต่างชาติที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4.2 มหาวิทยาลัยควรพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมในการปรับเรื่องค่าตอบแทนสำหรับอาจารย์ชาวต่างชาติให้สูงขึ้น เพื่อดึงดูดนักวิชาการที่มีศักยภาพมาปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยมากขึ้น

4.3 มหาวิทยาลัยควรใช้กลไกของเครือข่ายความร่วมมือหรือข้อตกลงความร่วมมือต่างๆ ในการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนอาจารย์ หรือ visiting professor มากขึ้น เพื่อช่วยลดภาระเรื่องค่าใช้จ่าย

5. ด้านการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ

5.1 มหาวิทยาลัยควรมีกลยุทธ์ในการกระตุ้น ส่งเสริม รวมถึงมาตรการเชิงบังคับให้นักศึกษามีความสนใจหรือมีความจำเป็นในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษมากขึ้น เช่น การจัดหลักสูตร pre-sessional

course ที่เป็นหลักสูตรบังคับสำหรับการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ การจัดสอบ entrance/exit exam หรือการใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอนมากขึ้น เป็นต้น

5.2 การฝึกอบรมภาษาอังกฤษสำหรับอาจารย์หรือนักศึกษา ควรให้คณะหรือส่วนงานต้นสังกัด เข้ามามีส่วนร่วม ทั้งในการออกแบบหลักสูตร รวมถึงการควบคุม ติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะช่วยให้การอบรมมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เข้ารับการอบรม

5.3 มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้ความสามารถหรือทักษะด้านภาษาอังกฤษเป็นคุณสมบัติบังคับ ขั้นพื้นฐานในการรับเจ้าหน้าที่เข้ามาปฏิบัติในทุกส่วนงาน รวมถึงกำหนดให้ศักยภาพด้านภาษาอังกฤษเป็นหนึ่งในเกณฑ์พิจารณาผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกระดับของมหาวิทยาลัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาที่มาและเนื้อหาของแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 11 รวมถึงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความเป็นสากลหรือความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า กระบวนทัศน์ (Paradigm) ของมหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาความเป็นนานาชาติมี 2 ประการ คือ 1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Quality) ในระดับมาตรฐานสากล และ 2. ความเป็นพหุวัฒนธรรม (Multiculturalism) ในกระบวนการจัดการศึกษา ข้อสังเกตสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ตัวชี้วัดด้านความเป็นนานาชาติจะมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยในทุกด้านทั้งเรื่องการเรียนรู้ การวิจัย หลักสูตรวิเทศสัมพันธ์ หรือ กิจกรรมนักศึกษา

ในด้านการดำเนินงานด้านการพัฒนาความเป็นนานาชาติ จากการศึกษา ได้พบประเด็นเชิงประจักษ์ 2 ประการ อันเนื่องมาจากการขาดการสื่อสารเชิงนโยบายและการขาดการบูรณาการการทำงาน คือ 1. การให้ความสำคัญของการพัฒนาความเป็นนานาชาติยังไม่ได้แทรกซึมอยู่ในบรรยากาศในทุกระดับของมหาวิทยาลัย และ 2. การขับเคลื่อนงานในระดับคณะ/ส่วนงานโดยส่วนใหญ่ จึงเป็นการขับเคลื่อนตามงบประมาณที่ได้รับ หรือตามตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยกำหนด หากคณะใดที่ผู้บริหารสูงสุดไม่ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ด้านความเป็นนานาชาติ บทบาทของพันธกิจด้านความเป็นนานาชาติในคณะนั้นก็จะมีน้อยมาก สอดคล้องกับการศึกษาของทออินทร์ และคณะ (2540) ที่พบว่างบประมาณ และกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความเป็นนานาชาติควรได้รับการสนับสนุนหรือปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ปัญหาในเชิงโครงสร้างสถาบัน (Institutionalization) ที่รับผิดชอบภารกิจด้านความเป็นนานาชาติ พบว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ยังขาดหน่วยงานส่วนกลางที่มีบทบาท/ภารกิจ 3 ด้าน ที่ยังเป็นช่องโหว่หรือจุดอ่อนสำคัญของการขับเคลื่อนภารกิจด้านความเป็นนานาชาติ ได้แก่ 1. ภารกิจในเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์และองค์ความรู้ด้านความเป็นนานาชาติ 2. ภารกิจในด้านการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านความเป็นนานาชาติ และ 3. ภารกิจในการดูแลหรืออำนวยความสะดวกให้กับชาวต่างชาติ

หากนำกรอบของทฤษฎี CIPP Model ของ Stufflebeam (Stufflebeam, 2016) มาศึกษา กระบวนการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จะพบว่า ตัวชี้วัดด้านความเป็นนานาชาติที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกของสถาบันการจัดอันดับต่างๆ เช่น QS World University Ranking หรือ Time Higher Education Ranking จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. จำนวนนักศึกษาต่างชาติ 2. จำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนต่างชาติ และ 3. จำนวนอาจารย์/นักวิจัยต่างชาติ เป็น 3 ตัวชี้วัดที่มีปัจจัยป้อน (Input) จากมหาวิทยาลัยในระดับต่ำหรือยังไม่มีความพร้อม ทั้งด้านงบประมาณสนับสนุน (ค่าตอบแทน ทุนการศึกษา กิจกรรมเชิงการตลาดฯ) ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก หรือด้านหลักสูตร เป็นต้น นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการ (Process) ก็ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จากปัจจัยป้อน (Input) ที่ไม่มากพอ และกระบวนการ (Process) ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผลิตผล (Product) ตามตัวชี้วัดทั้ง 3 ตัวนี้ มีจำนวนน้อยมาก

อย่างไรก็ตาม ทิศทางการพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

จากการศึกษาแนวนโยบายและการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย พบว่า การพัฒนาความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยจะเป็นการพัฒนาเชิงคุณภาพ และความสมดุล ที่ไม่ได้เน้นเชิงปริมาณไปที่จำนวนนักศึกษาหรืออาจารย์ต่างชาติ แต่การรับนักศึกษาหรืออาจารย์ต่างชาติจะต้องมีกระบวนการคัดเลือกนักศึกษาและอาจารย์ที่มีคุณภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการอย่างแท้จริง และการดำเนินการจะต้องมีเป้าหมายในการตอบสนองแนวทางยุทธศาสตร์ชาติ

เอกสารอ้างอิง

- ทองอินทร์ วงศ์โสธร ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และ วรณภา โพธิ์น้อย. 2540. ความเป็นสากลของการอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ กาญจนนิต. 2547. ความเป็นสากลของอุดมศึกษา: ต้องดีค่าที่ฐานราก. [Online]. Available: <http://www.fulbrightthai.org/data/articles/inter.doc>. (ค้นเมื่อ พฤษภาคม 2560)
- กองแผนงาน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2559. แผนพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 11 (พ.ศ.2555 – 2559): ปรับปรุงปี 2559. เชียงใหม่: สำนักงานมหาวิทยาลัย.
- Bureau of International Cooperation Strategy Office of the Higher Education Commission. 2013. Creating Internationalization Framework. Bangkok: Office of the Higher Education Commission.
- Knight, J. 2004. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*. 8(1): 5-31.
- Stufflebeam, D. 2016. The CIPP Model for Evaluation. [Online]. Available: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F0-306-47559-6_16. ((Retrieved April 2017)