

กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ดนุวัศ สุวรรณวงศ์* บุษบง ชัยเจริญวัฒน์** ศรีสมภาพ จิตรภิมรย์ศรี*** และ ชิดชนก เชิงเขาว์****

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงพื้นที่ในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ 2) เพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการวิจัยเอกสาร การวิเคราะห์ SWOT การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การสัมภาษณ์ และการประชุมสนทนากลุ่ม และวิธีการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพแวดล้อมเชิงพื้นที่ในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ อยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมและมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และมีลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น

-
- * คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
เลขที่ 15 ถนนกาญจนวนิชย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
อีเมล: d.suwanvong@hotmail.com
 - ** คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
เลขที่ 15 ถนนกาญจนวนิชย์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110
อีเมล: bussabong.c@psu.ac.th
 - *** คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
เลขที่ 181 ถนนเจริญประดิษฐ์ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000
อีเมล: jsrisomp@bunga.pn.psu.ac.th
 - **** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
เลขที่ 181 ถนนเจริญประดิษฐ์ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000
อีเมล: cchidcha@bunga.pn.psu.ac.th

มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย 2) กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยได้เสนอ 39 กลยุทธ์ และ 10 รูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยจากการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาพรวมส่วนใหญ่มีความเห็นว่า มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ อยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง

คำสำคัญ: กลยุทธ์ รูปแบบ การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

Appropriate Strategies and Models for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces

Danuvat Suwanvong* Bussabong Chaijaroenwattana** Srisompob Jitpiomsri***
and Chidchanok Churngchow****

Abstract

The objectives of this study were 1) to investigate and analyze the environment of the area in the overall of higher education institutions in the three southern border provinces. 2) To propose appropriate strategies and models for administration of higher education institutions in the three southern border provinces which are administrative tools that assist quality development and management of higher education institutions to be suitable for local self-identities and meet local needs. These proposed strategies and models are also a mechanism that promotes understanding and reduces severity of the unrest situation in the area. The researcher used the qualitative methods through documentary research, SWOT

* Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University
15 Karnjanavanich Road, Hatyai District, Songkhla Province 90110, THAILAND.
E-mail: d.suwanvong@hotmail.com

** Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University
15 Karnjanavanich Road, Hatyai District, Songkhla Province 90110, THAILAND.
E-mail: bussabong.c@psu.ac.th

*** Faculty of Political Sciences, Prince of Songkla University, Pattani Campus
181 Jareonpradit Road, Meuang District, Pattani Province 90110, THAILAND.
E-mail: jsrisomp@bunga.pn.psu.ac.th

**** Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus
181 Jareonpradit Road, Meuang District, Pattani Province 90110, THAILAND.
E-mail: cchidcha@bunga.pn.psu.ac.th

analysis, evaluations and recommendations made by experts, interviews and focus group discussions and used the quantitative methods through a survey of opinions from sample. The results of the study revealed that 1) the environment of the area in the overall of higher education institutions in the three southern border provinces are under a multi-cultural and have the located appropriate to build relationships and partnerships with higher education institutions in ASEAN countries which have multi-cultural together such as Malaysia, Singapore, Indonesia. 2) For appropriate strategies and models for administration of higher education institutions in the three southern border provinces. The researcher proposed 39 strategies and 10 models for administration of higher education institutions in the three southern border provinces. From a survey of opinions from sample in the quantitative research, it was found that the overall levels of suitability of these strategies and models were at a high level and feasibility of these strategies and models were at a high level and a moderate level.

Keywords: Strategies, Models, Administration of Higher Education Institutions

บทนำ (Introduction)

พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส ซึ่งเป็นจังหวัดชายแดนทางภาคใต้ของประเทศ มีประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นคนเชื้อสายมลายู และนับถือศาสนาอิสลาม ใช้ภาษาอาหรับเป็นภาษาพูดในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นภาษาเดียวกันกับชาวมลายูทางตอนเหนือของประเทศมาเลเซีย ทำให้ประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่นี้มีขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับศาสนาอิสลาม และมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักของคนไทยในพื้นที่และโดยทั่วไป (คณะกรรมการการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2553) อีกทั้งยังเป็นพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น ทั้งในแง่ของความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม รวมถึงการเกิดสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการค้าชีวิตและการประกอบอาชีพของประชาชน แม้แต่การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ก็จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาการบริหารงานให้มีทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบท ด้านพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552)

ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) ได้ระบุว่า การเกิดปัญหาอย่างต่อเนื่องในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดจากสภาพปัญหาหลักที่เป็นทั้งสาเหตุและผลใน 2 ด้าน และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่การสร้างสถานการณ์ความรุนแรงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา คือ (1) สภาพปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากปัญหาโครงสร้างเดิมและผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในเรื่องรายได้และฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างมาก ดังนั้น ภาพที่เห็นอย่างชัดเจน ก็คือ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสัดส่วนคนยากจนสูงถึงมากกว่าร้อยละ 20 ของยอดรวมของประชาชนทั้ง 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับยอดรวมทั้งหมดมีเพียงร้อยละ 8 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552) จนทำให้เกิดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงานไปประเทศเพื่อนบ้าน (2) สภาพปัญหาทางด้านสังคม โดยเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ การศึกษา ซึ่งได้ปรากฏว่าประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการศึกษาโดยเฉลี่ยต่ำกว่าระดับภาคและระดับประเทศ สัดส่วนของประชาชนที่ไม่สามารถอ่านและเขียนภาษาไทยได้มีสูงถึงร้อยละ 17.1 อัตราการได้รับการศึกษาอยู่ในระดับเฉลี่ย 6.2 ปี ซึ่งต่ำกว่าระดับภาค คือ 7.1 ปี และระดับประเทศคือ 7.3 ปี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552) โดยปัญหาการศึกษาที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาพื้นที่

ปัญหาที่เกิดขึ้น ภาครัฐได้พยายามแก้ไขปัญหามาโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากงบประมาณตามระบบปกติ แต่ภายใต้การดำเนินการดังกล่าว กลับพบว่าสภาพชีวิตความเป็นอยู่และการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวม รวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นยังไม่มีแนวโน้มจะดีขึ้นอย่างที่รัฐบาลและประชาชนคาดหวัง ในทางกลับกัน สถานการณ์ความไม่สงบยังสูงขึ้นอย่างน่าวิตก ดังเช่น จากรายงานของศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ เกี่ยวกับสรุปสถานการณ์ความรุนแรง

ภาคใต้ ประจำปีเดือนมกราคม 2547 - มิถุนายน 2556 พบว่า ได้เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ รวมทั้งสิ้น 13,434 ครั้ง มีผู้เสียชีวิต 5,755 ราย และมีผู้ได้รับบาดเจ็บ 10,201 ราย (ศรีสมภพ จิตรภริมย์ศรี และ รอมฎอน ปันจอร์, 2556) สิ่งเหล่านี้สะท้อนได้ว่ารัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด ทั้งนี้ไม่อาจปฏิเสธได้ว่ารากฐานของปัญหาส่วนหนึ่งมาจากปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่นั่นเอง

ปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ถือเป็นปัญหาที่สะสมมาอย่างต่อเนื่องยาวนานและเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข เนื่องจากมีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาทั้งเชิงบุคคลและเชิงพื้นที่ ดังที่ บรรจง ฟ้ารุ่งแสง (2550) ได้กล่าวว่า ปัญหาหลักทางการศึกษาที่แท้จริงคือ การมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาน่า โดยจากการสำรวจและการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา พบว่า ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาน่า และเป็นเช่นนี้มาเป็นระยะเวลาต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน ดังเช่นข้อมูลจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ที่พบว่า นักเรียนที่จบช่วงชั้นที่ 1 หรือระดับประถมศึกษาปีที่ 3 ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อ่านหนังสือไม่ออกและเขียนไม่ได้ โดยเฉลี่ยทั้ง 3 จังหวัด คิดเป็นร้อยละ 33.72 ส่วนคะแนนสอบโอเน็ต (ONET) หรือการสอบวัดผลทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ใน 5 วิชาหลัก ปีการศึกษา 2554 พบว่า นักเรียนจากโรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชน ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีคะแนนต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของทั้งประเทศในทุกรายวิชา เช่น วิชาภาษาไทย ค่าเฉลี่ยทั้งประเทศอยู่ที่ 41.88 โรงเรียนรัฐได้ 40.12 ส่วนโรงเรียนเอกชนได้ 33.44 วิชาคณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ยทั้งประเทศอยู่ที่ 22.73 โรงเรียนรัฐได้ 20.98 ส่วนโรงเรียนเอกชนได้ 17.15 วิชาวิทยาศาสตร์ ค่าเฉลี่ยทั้งประเทศอยู่ที่ 27.90 โรงเรียนรัฐได้ 26.71 ส่วนโรงเรียนเอกชนได้ 23.70 วิชาสังคม ค่าเฉลี่ยทั้งประเทศอยู่ที่ 33.39 โรงเรียนรัฐได้ 32.76 ส่วนโรงเรียนเอกชนได้ 29.82 และวิชาภาษาอังกฤษ ค่าเฉลี่ยทั้งประเทศอยู่ที่ 21.80 โรงเรียนรัฐได้ 20.11 ส่วนโรงเรียนเอกชนได้ 16.92 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ หน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากประเด็นเรื่องปัญหาทางการศึกษาและปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่านักเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่เลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และภายใต้สถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้อีกด้วย

ดังนั้น จากความสำคัญและที่มาของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยตระหนักว่า สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะเชิงพื้นที่ นอกเหนือจากกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารทั่วไปที่แต่ละสถาบันใช้สำหรับดำเนินการกิจตามปกติอยู่แล้ว อันถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่เป็นกรอบแนวทางการบริหารงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง สามารถตอบสนองและรองรับต่อสถานการณ์และปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, 2554) เพื่อมุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ได้เป็นกลไกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมสันติสุขและเกิดการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งในเรื่องความแข็งแกร่ง

ของผู้ศึกษาที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปที่สำคัญ และคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้มิติของสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่และความซับซ้อนในด้านประวัติศาสตร์ การเมือง เชื้อชาติ ศาสนา และความเป็นสังคมพหุลักษณะ (บรรจง พ้ารุ่งแสง, 2550)

แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย (Pattern and Research Pecedure)

ขั้นตอนที่ 1: ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาสร้างแบบประเมินเพื่อใช้สำหรับการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนผลการวิเคราะห์จากการวิจัยเอกสารโดยผู้วิจัย ทั้งนี้การเลือกตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีแบบเจาะจง และตัวอย่างต้องเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา หรือมีงานวิจัยและมีบทบาทต่อการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจะสามารถทำให้การประเมินตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ได้ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้นำองค์กรสำคัญที่มีผลกระทบและบทบาทต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นตอนที่ 2: เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ควรจะเป็นในอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัย (จุมพล หนีมพานิช, 2550) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง คือ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง หรืออดีตอธิการบดีหรืออดีตรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องซึ่งมีประสบการณ์บริหารมาก่อน

ขั้นตอนที่ 3: จัดประชุมสนทนากลุ่ม กับผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม และผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ควรจะเป็นในอนาคต โดยการจัดประชุม แยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม ซึ่งถือเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทุกมิติ รวมถึงประเด็นทางการศึกษา กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อแก้ปัญหาในภาพรวมเชิงพื้นที่ ส่วนการเลือกตัวอย่างใช้วิธีการเลือกโดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลักโดยเลือกตัวอย่างที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และสามารถให้ข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะได้เป็นจำนวนมากเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ขั้นตอนที่ 4: ร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยการตีความจากข้อมูลการวิเคราะห์และการประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การสัมภาษณ์ และการประชุมสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 5: เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554) จากการเก็บข้อมูลโดยการสร้าง และใช้แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัยจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 8 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น และองค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ที่สนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งบุคคลหรือองค์กรเหล่านี้ ถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่อทิศทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (Kotler and Fox, 1995)

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมเชิงพื้นที่ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง ว่ามีความคิดเห็นในแต่ละหัวข้ออยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าการกระจายของข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในหัวข้อต่าง ๆ

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ที่ได้สร้างขึ้นผ่านการตีความข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตรวจสอบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยการวัดระดับ ความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความหลากหลาย ทั้ง 8 กลุ่ม ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าการกระจายของข้อมูลเป็นรายข้อในแต่ละข้อคำถามของระดับความคิดเห็น

ผลการวิจัย (Research Result)

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้การวิจัยด้วยวิธีการแบบผสมวิธี (Mixed Methods

Research) โดยเลือกออกแบบการวิจัยในลักษณะ Exploratory Sequential Design ที่เริ่มจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพก่อนแล้วตามด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาคำตอบในแต่ละวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT จากการวิจัยเอกสาร และการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน (ส่วนที่ 1)

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ จำนวน 19 ท่าน การจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้นำภาคประชาสังคมในพื้นที่ จำนวน 6 ท่าน การจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้นำนักศึกษาในพื้นที่ จำนวน 10 ท่าน จากนั้นจัดทำร่างกลยุทธ์และรูปแบบจากการบูรณาการข้อมูลในทุกขั้นตอนข้างต้น และตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสนับสนุนผลการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง รวมจำนวน 354 ตัวอย่าง ซึ่งในส่วนบทความนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารผ่านการตีความข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วเท่านั้น ควบคู่กับผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ส่วนที่ 2) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT และค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 21 ท่าน

จุดแข็ง (Strengths)

1. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ชุมชน และท้องถิ่นในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.86$ $SD = 0.91$ $C.V. = 23.57\%$)
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน และมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ตั้งในความเป็นชาติพันธุ์มลายู อันถือเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกต่อประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.76$ SD = 1.09 C.V. = 28.98%)

3. สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความโดดเด่นของหลักสูตรและความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.76$ SD = 1.14 C.V. = 30.31%)

4. มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ ตั้งแต่ระดับวิชาชีพ ขึ้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ทั้งด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ และหลักสูตรที่พร้อมต่อการรองรับเพื่อการพัฒนาสังคม การศึกษาในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.71$ SD = 1.01 C.V. = 27.22%)

5. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรต้องมีความตื่นตัวและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินบทบาทตามภารกิจหลักที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.52$ SD = 1.03 C.V. = 29.26%)

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การขาดอัตราบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และการย้ายออกนอกพื้นที่ของบุคลากรที่ไม่ได้อยู่หรือมีถิ่นฐานในพื้นที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.29$ SD = 0.78 C.V. = 18.18%)

2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังขาดการบูรณาการวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.29$ SD = 0.84 C.V. = 19.58%)

3. การพัฒนาทางด้านกายภาพของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เื้อต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาดำเนินไปในทิศทางค่อนข้างล่าช้า เกิดปัญหาการทิ้งงาน ทำงานไม่เสร็จ

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.00$ SD = 0.95 C.V. = 23.75%)

4. ปัญหาเรื่องของการปรับตัวในการดำเนินการกิจของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับชาติพันธุ์มลายู

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{x} = 3.33$ SD = 1.43 C.V. = 42.94%)

5. นักศึกษาและบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมและตลาดแรงงานทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{x} = 3.19$ SD = 1.29 C.V. = 40.43%)

โอกาส (Opportunities)

1. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมและมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และมีลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{x} = 4.71$ SD = 0.64 C.V. = 13.58%)

2. การที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ถือเป็นโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{x} = 4.62$ SD = 0.59 C.V. = 12.77%)

3. ความโดดเด่นในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมมลายูและอิสลามในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ง่ายต่อการสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษาทุกระดับที่ครอบคลุมและมีมาตรฐาน ทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษาและกับสถาบันการศึกษาระดับอื่น ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.38$ SD = 0.92 C.V. = 21.00%)

4. กระแสประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และระหว่างกลุ่มอาเซียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการดำเนินการกิจตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.19$ SD = 0.81 C.V. = 19.33%)

5. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มมีนโยบายเพื่อสนับสนุนหรือเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กับสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.95$ SD = 0.59 C.V. = 14.93%)

ความเสี่ยง (Threats)

1. สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นหรือมีข้อจำกัดในความร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ต่างพื้นที่ และระหว่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย หรือนักศึกษา เป็นต้น (ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.29$ SD = 1.01 C.V. = 23.54%)

2. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในระดับชาติ ซึ่งถือเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ได้ส่งผลให้หน่วยงานรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เปลี่ยนแปลง

ไปด้วยเสมอ เช่น การยุบ การจัดตั้งใหม่ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความมีเอกภาพ
(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 4.05$ SD = 1.24 C.V. = 30.61%)

3. นโยบายทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินภารกิจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ รวมไปถึงสถาบันอุดมศึกษา ยังเป็นนโยบายจากรัฐบาลและหน่วยงานกลางที่ส่งตรงแบบ Top down เพื่อให้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด อันเป็นปัญหาระดับโครงสร้างที่แก้ไขยาก และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินภารกิจหลักไม่สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.76$ SD = 1.22 C.V. = 32.44%)

4. การไม่ยอมรับการเรียนการสอนสายสามัญและการใช้ภาษาไทยในโรงเรียนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นระดับการศึกษาที่เป็นฐานสำคัญต่อการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ทำให้ยังไม่เกิดความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อย่างมีคุณภาพ

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก $\bar{x} = 3.71$ SD = 1.35 C.V. = 36.38%)

5. ประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมในอดีตสะท้อนว่ารัฐพยายามครอบงำวัฒนธรรมมลายูโดยใช้นโยบายผสมกลมกลืนทางการศึกษา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับถือศาสนาอิสลามเกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับในระบบการศึกษาในพื้นที่

(ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{x} = 3.43$ SD = 1.29 C.V. = 37.60%)

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเฉพาะในส่วนผลการตีความข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวิธีการเชิงคุณภาพทั้งจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่ม ควบคู่กับผลการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Strategies for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
1. ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษามลายู	4.45	0.80	17.97%	3.95	0.93	23.54%
	มาก			มาก		
2. สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่	4.37	0.71	16.24%	3.94	0.84	21.31%
	มาก			มาก		
3. การจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม	4.24	0.80	18.86%	3.75	0.94	25.06%
	มาก			มาก		
4. มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่น	4.24	1.72	40.56%	3.64	0.90	24.72%
	มาก			มาก		
5. ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผลในเชิงบวกต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนในพื้นที่	4.23	0.81	19.14%	3.72	0.91	24.46%
	มาก			มาก		
6. การปรับปรุง พัฒนา และจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่และความต้องการของสังคมในภาพกว้าง	4.23	0.82	19.38%	3.77	0.89	23.60%
	มาก			มาก		
7. สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา	4.22	0.79	18.72%	3.69	0.88	23.84%
	มาก			มาก		
8. การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรม/โครงการ	4.21	0.74	17.57%	3.71	0.86	23.18%
	มาก			มาก		

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Strategies for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces) (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
9. การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.20	0.78	18.57%	3.70	0.79	21.35%
	มาก			มาก		
10. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น	4.20	0.79	18.80%	3.76	0.93	24.73%
	มาก			มาก		
11. การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้	4.20	0.85	20.23%	3.71	0.92	24.79%
	มาก			มาก		
12. การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนด้วย	4.18	0.84	20.09%	3.65	0.89	24.38%
	มาก			มาก		
13. การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี	4.18	0.88	21.05%	3.64	1.01	27.74%
	มาก			มาก		
14. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	4.17	0.77	18.46%	3.81	0.81	21.25%
	มาก			มาก		
15. ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่	4.16	0.80	19.23%	3.67	0.87	23.70%
	มาก			มาก		
16. สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชาที่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม	4.15	0.75	18.07%	3.65	0.83	22.73%
	มาก			มาก		
17. การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน	4.15	0.81	19.51%	3.67	0.93	25.34%
	มาก			มาก		

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Strategies for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces) (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
18. การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้นและเปิดมุมมองแห่งความรู้ของ สังคมมุสลิมให้แก่ผู้ที่สนใจ และยังช่วยให้เกิด ความเข้าใจที่ถูกต้อง	4.15	0.84	20.24%	3.89	1.89	48.58%
	มาก			มาก		
19. การสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา/ภาครัฐ เอกชน/ ชุมชน/ประชาชน	4.14	0.80	19.32%	3.55	0.82	23.09%
	มาก			มาก		
20. การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศ เพื่อนบ้านเพื่อบริการแก่นักศึกษาที่สนใจ	4.14	0.93	22.46%	3.58	1.00	27.93%
	มาก			มาก		
21. การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับ โรงเรียนในพื้นที่	4.13	0.80	19.37%	3.69	0.86	23.30%
	มาก			มาก		
22. การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มี ความพร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐาน ของความเป็นพหุวัฒนธรรม	4.12	0.80	19.41%	3.60	0.82	22.77%
	มาก			มาก		
23. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ องค์กรต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการ ที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง	4.12	0.83	20.14%	3.56	0.84	23.59%
	มาก			มาก		
24. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ ไปร่วมเรียนหรือแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ และดิงนักศึกษาจาก ต่างประเทศเข้ามาอยู่	4.12	0.85	20.63%	3.41	0.90	26.39%
	มาก			ปานกลาง		

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Strategies for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces) (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
25. การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชา หรือบางส่วนที่มีความเหมาะสม ผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.11	0.79	19.22%	3.62	0.83	22.92%
	มาก			มาก		
26. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศ เพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์	4.11	0.83	20.19%	3.60	0.94	26.11%
	มาก			มาก		
27. การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ในพื้นที่	4.10	0.73	17.80%	3.69	0.76	20.59%
	มาก			มาก		
28. การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มี ความชำนาญเฉพาะในสาขาวิชาเดียวกัน	4.10	0.82	20.00%	3.52	0.88	25.00%
	มาก			มาก		
29. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ ที่โดดเด่นแตกต่างจากพื้นที่อื่น	4.10	0.83	20.24%	3.67	0.87	23.70%
	มาก			มาก		
30. การบริการวิชาการที่เน้นการสร้างหลักสูตร หรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการ แบบใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่	4.09	0.80	19.55%	3.55	0.88	24.78%
	มาก			มาก		
31. การพัฒนาระบบการรับนักศึกษาและ เงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสในการ เข้าถึงการศึกษาสำหรับนักเรียน/ ประชาชนในพื้นที่	4.08	0.81	19.85%	3.73	0.89	23.86%
	มาก			มาก		
32. ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการในสาขาวิชาเดียวกัน	4.08	0.88	21.56%	3.53	0.89	25.21%
	มาก			มาก		

ตารางที่ 1: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Strategies for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces) (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	ที่ควรจะเป็น	ในเชิงกลยุทธ์	ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ	\bar{x}	SD	C.V.
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
33. ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประชาชนในพื้นที่	4.06	0.87	21.42%	3.55	0.87	24.50%
	มาก			มาก		
34. การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า	4.05	0.85	20.98%	3.57	0.97	27.17%
	มาก			มาก		
35. ส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กร/กลุ่มภาคประชาสังคมโดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้	4.03	0.74	18.36%	3.64	0.81	22.25%
	มาก			มาก		
36. พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากร เพื่อให้มีโอกาสในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอกสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น	4.03	0.79	19.60%	3.52	0.93	26.42%
	มาก			มาก		
37. จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่นผ่านเครือข่ายภาคประชาสังคม	4.02	0.79	19.65%	3.58	0.84	23.46%
	มาก			มาก		
38. ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กรภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมในการกำหนด พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน	4.00	0.83	20.75%	3.45	0.84	24.34%
	มาก			ปานกลาง		
39. สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่	3.86	0.90	23.31%	3.32	0.90	27.10%
	มาก			ปานกลาง		

จากตารางที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยของระดับความเหมาะสมที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์ ในความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 อันดับแรก ซึ่งถือได้ว่าเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้ทันที คือ 1) ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษามลายู 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่ และ 3) การจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม

ในส่วนของรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยขอเสนอเฉพาะในส่วนผลการตีความข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวิธีการเชิงคุณภาพทั้งจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่ม ควบคู่กับผลการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Models for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงรูปแบบ			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
1. เน้นพัฒนาไปด้วยกัน มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันที่อยู่ในพื้นที่ว่า แต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกันกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหน	4.31	0.72	16.70%	3.63	0.96	26.44%
2. ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่	4.28	0.73	17.05%	3.65	0.88	24.10%

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (Mean, Standard Deviation and Coefficient Variation of Levels of Suitability and Feasibility of Models for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces) (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม			ระดับความเป็นไปได้		
	ที่ควรจะเป็นในเชิงรูปแบบ			ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
3. การบริหารที่ต้องมุ่งเน้นให้แต่ละสถาบัน อุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัด แบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้ว ของแต่ละสถาบัน และทำให้ความคมชัด แบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้น สามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิง เศรษฐกิจของพื้นที่ได้	4.25	0.74	17.41%	3.60	0.93	25.83%
	มาก			มาก		
4. การบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้ เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและ แสดงความคิดเห็นร่วมกันระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือ สภาผู้บริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะของ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	4.24	0.71	16.74%	3.71	0.86	23.18%
	มาก			มาก		
5. ลักษณะการบริหารแบบภาคีเครือข่าย กับองค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคม/ ภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้อง เปิดพื้นที่กลางสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์ กับองค์กรลักษณะเหล่านี้	4.22	0.67	15.87%	3.67	0.83	22.61%
	มาก			มาก		
6. การบริหารที่เน้นให้สถาบันอุดมศึกษา ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายู เป็นฐานหนึ่งที่มีความสำคัญตาม ความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน	4.20	0.74	17.61%	3.74	0.86	22.99%
	มาก			มาก		

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ Mean, standard deviation and coefficient variation of levels of suitability and feasibility of models for administration of higher education institutions in the three southern border provinces (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ (ระดับความคิดเห็น)					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงรูปแบบ			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
7. ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความ สมบูรณ์แบบตั้งอยู่ในพื้นที่ โดยยกระดับ สถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มา 1 สถาบัน มีทุกอย่างครบถ้วนอยู่ใน สถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นสูง ของประเทศติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์นี้เป็นที่พึง ให้สถาบันอื่นที่ตั้งอยู่ในพื้นที่	4.12 มาก	0.89	21.60%	3.26 ปานกลาง	1.08	33.12%
8. ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้นการสร้าง เครือข่ายการบริหารภายใต้การแข่งขัน บนฐานของความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหารด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดว่าแต่ละสถาบัน จะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มี ความแตกต่างกันได้หรือไม่	4.08 มาก	0.78	19.11%	3.62 มาก	0.82	22.65%
9. มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วมของสถาบัน อุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดน ภาคใต้ เป็นแกนกลางหลักในการดำเนินงาน ของคณะกรรมการร่วมเพื่อขับเคลื่อนการทำงาน ในส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือ	4.08 มาก	0.85	20.83%	3.69 มาก	0.98	26.55%
10. มุ่งสู่การพัฒนาและจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมในหลักสูตรที่พร้อม และเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศอาเซียน	4.06 มาก	0.88	21.67%	3.49 ปานกลาง	1.02	29.22%

จากตารางที่ 2 พบว่า รูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยของระดับความเหมาะสมที่ควรจะเป็น ในเชิงรูปแบบ ในความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 อันดับแรก ซึ่งถือได้ว่า เป็นประเด็นเชิงลักษณะรูปแบบอันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญและสามารถส่งเสริมให้สถาบันได้เป็นกลไกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมสันติสุข และเกิดการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ ภายใต้มิติของสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่ คือ 1. รูปแบบการบริหารที่เน้นพัฒนาไปด้วยกัน มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกันกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหน 2. ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่ และ 3. การบริหารที่ต้องมุ่งเน้นให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบัน และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้น สามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้

อย่างไรก็ตาม หากมองในภาพรวม จากตารางที่ 1 และ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่ากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมทุกข้อคำถาม กลยุทธ์และลักษณะรูปแบบ มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ความไม่สอดคล้องของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สะท้อนได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า กลยุทธ์และรูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในเชิงพื้นที่อยู่ในระดับมาก แต่อาจมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและปานกลาง เนื่องจากการนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนอย่างจริงจังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ เช่น รัฐบาล สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

อภิปรายผล (Discussion)

กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ทั้ง 39 กลยุทธ์ และ 10 รูปแบบการบริหาร อันถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

อย่างไรก็ตาม การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในปัจจุบัน หากมองในเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการบริหาร ก็พบว่า มีลักษณะที่เหมือนหรือไม่ได้มีความแตกต่างกับการบริหาร

สถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ทั่วประเทศ ดังที่ ดร.ยูโซะ ตาละ ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้กล่าวไว้ว่า

“ณ วันนี้ ไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนว่า การจัดการหรือการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความแตกต่างกับการจัดการหรือการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคหรือส่วนอื่น ๆ ของประเทศ ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริง มีหลายบริบทในเชิงพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก”

ซึ่งความเหมือนหรือความไม่แตกต่างเหล่านี้ อาจเนื่องมาจากการที่สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการกิจการภายใต้กฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ และเกณฑ์การดำเนินงานต่าง ๆ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือหน่วยงานกลางที่ควบคุมดูแลกำหนดรายละเอียดไว้ ทำให้กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอาจยังไม่สอดคล้องกับการศึกษาที่ควรต้องอิงกับวัฒนธรรมในพื้นที่มากเท่าที่ควร ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของทั้ง 4 สถาบัน ยังไม่มีความแตกต่างในความเป็นสถาบันในพื้นที่มากนัก แต่ละสถาบันในพื้นที่ก็มีแนวโน้มการทำงานแบบต่างคนต่างทำ แม้จะมีความพยายามร่วมมือมากขึ้นก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับที่จรัส สุวรรณเวลา (2551) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังมีแนวทางลักษณะการบริหารดำเนินการกิจแบบต่างคนต่างทำ แยกส่วนกันทำงานตามเป้าหมายเฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยมุ่งเน้นตามพันธกิจหลัก ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการบริหาร เกิดการแย่งชิงตลาดการศึกษา เนื่องจากการบริหารที่ขาดการเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างสถาบันเพื่อเพิ่มพลังความหลากหลายภายใต้ช่องว่างระดับการพัฒนาและความแตกต่างในหลายมิติของแต่ละสถาบัน

ฉะนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในอนาคตต้องสามารถตอบคำถามทั้งในส่วนของการตอบสนองเชิงพื้นที่ การเป็นส่วนหนึ่งของชาติ และการเป็นส่วนหนึ่งของภูมิภาคและของโลกได้ ภายใต้การบริหารบนฐานความแตกต่าง สอดคล้องกับวัฒนธรรม อัตลักษณ์ มุ่งสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อเข้ามาช่วยพัฒนาการศึกษา และใช้เครือข่ายศิษย์เก่าเหล่านี้มาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น นำไปสู่การจัดกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือช่วยเหลือท้องถิ่นในพื้นที่ การจัดอบรมทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มเติม พยายามจัดกิจกรรมที่ให้นักศึกษาออกนอกพื้นที่เพื่อเปิดโลกทัศน์ การขับเคลื่อนและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลาม เป็นฐานที่สำคัญและมีความถูกต้อง ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้กล่าวไว้ว่า

“มหาวิทยาลัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องตอบปัญหาและความต้องการของพื้นที่ให้ได้ว่าพื้นที่ตรงนี้มีปัญหาและความต้องการอะไร สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่งก็ต้องมีรูปแบบวิธีการที่ตอบโจทย์ให้ได้ นั่นคือ หลักการ แนวนอนที่สุดว่าในความเป็นสากลทุกสถาบันก็ต้องมีและดำเนินการแต่อย่างใดก็ตาม ทุกสถาบันก็ต้องเน้นการตอบโจทย์ความเป็นท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะว่าวันนี้ ฐานรากของสถาบัน นั่นคือท้องถิ่นซึ่งยังไม่มีความแข็งแรงพอ ทำให้สถาบันไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่าง

เต็มศักยภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องวางฐานรากหรือท้องถิ่นให้มีความแข็งแรงหรือเข้มแข็งก่อน โจทย์ของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ คือทำอย่างไรให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งของสังคมในพื้นที่ได้ การดำเนินภารกิจที่ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงกลุ่มภาคประชาสังคมต่าง ๆ ที่เคลื่อนตัวอยู่ในพื้นที่ตามภารกิจที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ มหาวิทยาลัยต้องเป็นที่พึ่งให้สังคมและพื้นที่ให้ได้”

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ควรจะต้องพยายามดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้าร่วมดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของการบริหารหลักสูตรต้องตอบโจทย์ปัญหาในพื้นที่ ส่งเสริมให้มีหลักสูตรที่เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่มากที่สุด โดยสถาบันต้องสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมในพื้นที่ ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ไกรสร ศรีไตรรัตน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้กล่าวไว้ว่า

“มหาวิทยาลัยต้องมีความกลมกลืนกับท้องถิ่น เน้นการให้ประโยชน์กับประชาชนในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมหรือใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในการจัดกิจกรรมได้โดยไม่จำกัดศาสนา ส่วนในเชิงการบริหารก็ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย จากนั้นนำเอาภารกิจตามพระราชบัญญัติในทุก ๆ ด้าน มาบูรณาการกับภารกิจในเชิงพื้นที่ให้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการเชิงพื้นที่ เพิ่มการทำงานที่เชื่อมโยงกับภาคประชาสังคมให้มากขึ้น และมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง”

และหากมองในเชิงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น ก็จะมีพบว่า การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยทุกแห่งรวมถึงในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะถูกระบบจากส่วนกลางกำหนดขึ้นมาตามเกณฑ์ประเมินต่าง ๆ เช่น เกณฑ์ประเมินคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ต้องมีการประเมินคุณภาพภายในเป็นประจำทุกปี การประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ฉะนั้น เกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้ที่กำหนดโดยส่วนกลางถือเป็นกรอบขั้นหลักที่แต่ละสถาบันต้องดำเนินการ นอกจากนี้ ก็ยังมีในส่วนของระบบการบริหารจัดการศึกษา ระบบของคุณภาพหลักสูตร ซึ่งถูกควบคุมโดยตรงจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านคุณภาพหลักสูตรไว้ ฉะนั้น เรื่องของการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาที่เป็นเรื่องภายในของมหาวิทยาลัย ก็ไม่มีความน่ากังวลมากนัก แต่ที่เป็นปัญหา คือ การบริหารเรื่องคุณภาพของปัจจัยนำเข้า ที่ส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาในพื้นที่ ซึ่งมีความอ่อนแอในเชิงของความรู้และการใช้ภาษา ดังเช่นที่ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิดพงษ์ ประธานคณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา ได้กล่าวไว้ว่า

“มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน ถือว่ามีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่หน่วยงานทางการศึกษากำหนดไว้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องแล้ว แต่สิ่งที่น่าวิตกคือ

คุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา อาจจะมีข้อจำกัดจากพื้นฐานของนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยและจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ ฉะนั้น เมื่อนักศึกษาเหล่านี้เข้ามาศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแล้ว นักศึกษาต้องจบการศึกษาออกไปอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจึงต้องหารูปแบบวิธีการเพื่อให้ นักศึกษาสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และรักษาเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้”

การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา ถือเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก นอกจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นที่ต้องตอบสนองการแก้ปัญหาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่นแล้ว ก็ยังต้องดำเนินงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามที่ สมศ. กำหนดด้วย และพยายามพัฒนาให้อยู่ในระดับคะแนนที่สูงในทุกตัวชี้วัดหรือทุกกลุ่มตัวบ่งชี้ เพราะเกณฑ์เหล่านี้ถือเป็นที่ยอมรับตามหลักสากล เนื่องจากช่วยตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถาบัน และประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา กรอบแนวทางและวิธีการที่ สมศ. กำหนด และทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยสะท้อนความแตกต่างของแต่ละสถาบันที่แสดงถึงอัตลักษณ์ รวมทั้งผลสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการส่งเสริมและการขึ้นนำสังคมของสถาบันตามนโยบายของภาครัฐ

ในส่วนของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สามารถช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างต่อเนื่องนั้น เห็นได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ถือเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญที่มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ถือเป็นภารกิจที่ดำเนินการนอกเหนือจากภารกิจประจำ เพราะภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่กำลังเผชิญอยู่ เกิดขึ้นจากความไม่ไว้วางใจและความหวาดระแวง ซึ่ง ณ วันนี้ มหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในพื้นที่ ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานอันดับต้น ๆ ที่ประชาชนยังมีความรู้สึกไว้วางใจอยู่ ยังยอมรับนับถือว่าการทำงานมีลักษณะแบบมีแต่ให้ ไม่เป็นอันตรายต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และยังมีบทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาตามแนวทางภารกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา แม้แต่การแก้ปัญหา การเยียวยา และการติดตามเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ มหาวิทยาลัยยังจะเป็นตัวหลักในการสนับสนุนเชิงข้อมูล มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และเป็นสถาบันอุดมศึกษาสำหรับท้องถิ่นและประชาชนทุกคนโดยไม่มี การแบ่งแยกใด ๆ ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ของพื้นที่ ทั้งในเรื่องของเศรษฐกิจและการผลิต สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ไม่สามารถละทิ้งได้ สถาบันต้องตระหนัก ติดตาม และช่วยเหลือ และสามารถขึ้นนำในเรื่องเหล่านี้ได้เช่นกัน มหาวิทยาลัยจะต้องจริงจังกับภารกิจในสองด้านแรกให้มากที่สุด คือ ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไป และภารกิจด้านการวิจัยที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหาชุมชนและพื้นที่ได้และมีคุณภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขและพัฒนาประเด็นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ได้จริง และเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นมาก ๆ ก็จะแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยการดำเนินงานผ่านภารกิจที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วเพียงแต่สอดแทรกและให้ความสำคัญในเรื่องของการเป็นส่วนหนึ่งในการ

สร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เข้าไปในทุกภารกิจที่สามารถช่วยแก้ไขได้ ดังเช่นที่ รองศาสตราจารย์อิมจิต เลิศพงษ์สมบัติ กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้กล่าวไว้ว่า

“สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อสังคมในภาพรวมหลายด้าน ทั้งความรู้สึกของประชาชน โครงสร้างทางเศรษฐกิจโดยรวมของพื้นที่ และคุณภาพชีวิตที่ลดลง บทบาทของมหาวิทยาลัยก็ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยแก้ไขปัญหานี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยถูกจัดตั้งขึ้นมาภายใต้การดำเนินการหลักทั้งหมด 4 ประการ เพราะฉะนั้น มหาวิทยาลัยควรใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อประเด็นความขัดแย้งหรือสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ก็ควรส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินงานภารกิจด้านการวิจัย ที่จะต้องพยายามผลักดันและหาวิธีการให้เกิดผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้และมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการดำเนินการกิจบริการวิชาการที่ออกไปทำกิจกรรมหรือการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เช่น กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาอาชีพหรือส่งเสริมอาชีพให้กับชาวบ้านหรือกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพสินค้ายกระดับคุณภาพของตลาด การบูรณาการภูมิปัญญาหรือวัฒนธรรมท้องถิ่นกับสิ่งที่ชาวบ้านมีอยู่มาทำให้สินค้ามีคุณค่าเพิ่มขึ้น เป็นต้น”

ดังนั้น ภายใต้ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้ตระหนักได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในเชิงพื้นที่ นอกเหนือจากกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารทั่วไปที่แต่ละสถาบันใช้ดำเนินการกิจตามปกติอยู่แล้ว อันถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่เป็นกรอบแนวทางการบริหารงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง สามารถตอบสนองและรองรับต่อสถานการณ์และปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2554) เพราะกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการหรือแนวทางที่นำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จในการจัดการองค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องได้ ดังที่ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิธีการหรือแนวทางอันเป็นวิธีที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการทั่วไป ซึ่งถือเป็นวิธีการที่นำมาใช้เพิ่มเติมจากวิธีการปกติ ทำให้การศึกษาในครั้งนี้ได้พยายามเสนอเครื่องมือทางการจัดการที่เหมาะสมผ่านการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารภายใต้ฐานกระบวนทัศน์ใหม่ ดังที่นักวิชาการและนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวไว้ในลักษณะทำนองเดียวกันว่าการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งเน้นสู่การดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและระหว่างสถาบัน มีการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งด้านบุคลากรและกระบวนการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบัน การคำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่นในพื้นที่ตั้ง การเชื่อมโยงเพื่อสร้างพลังของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงการบริหารและการดำเนินงานที่รองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์ใหม่ ส่งเสริมการสร้างและน่านวัตกรรมทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินการกิจ การตระหนัก

ถึงความเข้าใจและการเข้าถึงบุคคลในองค์กรทุกระดับ การแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันทั้งภายในและระหว่างสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น (ไพฑูริย์ ลินลาร์ตัน, 2554; Wilkin, 2011; Richards, 2009; Fadeeva and Mochizuki, 2010; Taha, 2010; Welsh, 2010; Peterson, 2009; Kiat Kok, Douglas, and McClelland, 2009) และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารภายใต้ปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ที่ต้องมุ่งเน้นให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ครอบคลุมไปถึงกลยุทธ์การสร้างพื้นที่ภายใต้มิติด้านการเมืองและมิติด้านสังคม กลยุทธ์การปรับตัวให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมการเมืองและสังคม กลยุทธ์การจัดการภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง กลยุทธ์การปรับปรุงผลิตภาพภายใต้ความเป็นอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ และกลยุทธ์การตอบสนองเป้าหมายความต้องการท้องถิ่น เป็นต้น (David J. Kilcullen, 2006; Callan, Ewell, Finney, Jones, 2007)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในเชิงข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทั้ง 39 กลยุทธ์ และ 10 รูปแบบการบริหารที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ เช่น บางกลยุทธ์และรูปแบบอาจต้องใช้ระยะเวลาต้องได้รับการสนับสนุนในเชิงงบประมาณหรือเชิงกายภาพและทรัพยากรต่าง ๆ จำนวนมากจากหน่วยงานภาครัฐหรือรัฐบาล ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้จึงได้ทำให้ตระหนักได้ว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในพื้นที่ได้ทันทีโดยสถาบันอุดมศึกษาเอง เช่น การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความพร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม การสร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหาการจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี การจัดโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นและมีอาชีพเสริม ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงในพื้นที่ได้ทันที คือ การบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และ ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่ายการบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายด้านอิสลามศึกษา เพื่อร่วมกันกำหนดว่าแต่ละสถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้แตกต่างกันอย่างไร

ข้อเสนอแนะ (Suggestion)

จากการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดการวิจัยครั้งนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด โครงการ และกิจกรรมของแต่ละกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การเสนอ 39 กลยุทธ์ และ 10 ลักษณะรูปแบบทางการบริหาร ถือเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยฟาฏอนี ในการพิจารณานำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทตามที่แต่ละสถาบันเห็นสมควรต่อไป

2. หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการการศึกษาศึกษา วุฒิสภา คณะกรรมการการศึกษาศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ใช้เป็นแนวทางเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาแบบบูรณาการร่วมกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในบริบทเชิงพื้นที่โดยอาศัยการพัฒนาการศึกษาเป็นแนวทางหลัก

ข้อจำกัดในการนำข้อค้นพบไปใช้ (Limitation in Use the Findings)

กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นั้น บางกลยุทธ์และรูปแบบอาจมีความเหมาะสมต่อสถาบันหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกสถาบันหนึ่ง ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ภายในของแต่ละสถาบันที่มีความแตกต่างกัน เช่น การเมืองภายในสถาบัน เป็นต้น ก็อาจทำให้การนำกลยุทธ์และรูปแบบไปใช้มีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์และรูปแบบดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติ ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนอย่างจริงจังจากกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ เช่น รัฐบาล สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษาศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2553). *รายงานสรุปผลการสัมมนา เรื่อง การจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาสามจังหวัดภาคใต้*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษา.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย*. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- จุมพล นิมพานิช. (2550). *การวิจัยเชิงคุณภาพในทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจง ฟ่างรุ่งสา. (2550). *รายงานการวิจัย นโยบายของรัฐเกี่ยวกับการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2540-2550*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสมภพ จิตรภรณ์ศรี และ รอมฎอน ปันจอร์. (2556). *ไฟใต้กับสันติภาพแห่งเดือนรอมฎอน*. ปัตตานี: ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). *โครงการติดตามประเมินผล การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *รายงานวิจัย เรื่อง สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *การวิเคราะห์คะแนนการทดสอบทางการศึกษา แห่งชาติขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2555 จากเว็บไซต์ http://www.khaosod.co.th/view_newsonline.php?newsid=TVRNME9EQXhPREF6TVE9PQ==&subcatid
- Callan, M.P., Ewell, T.P. & et al. (2007). *Good Policy, Good Practice, Improving Outcomes and Productivity in Higher Education: A Guide for Policymakers*. CA: The National Center for Public Policy and Higher Education.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kilcullen, D.J. (2006). *Remarks delivered at the U.S. Government Counterinsurgency Conference*. Washington: 28 September 2006.
- Fadeeva, Z., & Mochizuki, Y. (2009). Higher Education for today and tomorrow: University Appraisal for Diversity, Innovation and Change towards Sustainable Development. *Sustain Sci Journal*. 5, 249-256.
- Kotler, P., & Fox, F.A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kok, S., Douglas, A., & McClelland, B. (2009). Collegiality in Flux?: The Assimilation Of New Management Paradigms and Focus in UK Universities. *The International Journal of Learning*. 16(10), 637-652.
- Marshall, C., & Rossman, B.G. (2011). *Designing Qualitative Research*. (5th ed). Massachusetts: SAGE Publications.
- Wilkins, L.D. (2011). *Rethinking Education: A paradigm for education for Sustainability*. A Thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Masters of Arts Graduate Department of Theory and Policy studies in Education Ontario Institute for studies in Education. Canada: University of Toronto.

- Richard, C.L. (2009). *A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. United States: Capella University.
- Taha, A. (2010). A New Paradigm for Networked Resource Sharing in the United Arab Emirates Universities. *Journal of Interlibrary Loan Document Delivery & Electronic Reserve*. 20, 293-301.
- Welsh, A. (2010). Higher Education in Germany Fragmented Change amid Paradigm Shifts. *German Politics and Society*. 28(2), 53-71.
- Peterson, J. (2009). Strategic Knowledge networks for global education. *London Review of Education*. 7(1), 55-70.

Translated Thai References

- Fahrungsang, Banjong. (2007). *Research report of State policy on education in the Southern border provinces between 1998 to 2007*. Pattani: Prince of Songkla University, Pattani Campus.
- Jitpiromsri, Srisompob. & Panjor, Romdon. (2013). *The unrest in the southern provinces with the peace*. Pattani: Deep South Watch.
- Nimpanich, Jumpol. (2007). *Qualitative Research in Political Science and Public Administration*. Bangkok: Chulalongkorn University Publisher.
- Office of the Basic Education Commission of Thailand. (2012). *Analysis of Test Scores of Basic Education*. Retrieved November 29, 2012, from Website http://www.khaosod.co.th/view_newsonline.php?newsid=TVRNME9EQXhPREF6TVE9PQ==&subcatid
- Office of the Nation Economic and Social Development Board. (2009). *Project of monitoring and evaluation of social and economic development in the southern border provinces*. Pattani: Prince of Songkla University, Pattani Campus.
- Sinlarat, Paitoon. (2011). *Creative leadership and productivity: a new paradigm and a new leader in education*. 2nd edition. Bangkok: Chulalongkorn University Publisher.
- Suwanwela, Charas. (2008). *The independence of the University in Thailand*. Bangkok: Sor Jareon Printing.
- Secretariat of the House of Representatives, Study Commission. (2010). *Report on the seminar of on Education Management for solves problem in the three Southern Provinces*. Bangkok: Study Commission Sector.

- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. CA: SAGE Publications.
- Vanichbuncha, Kanlaya. (2011). *Statistics for Research*. 6th edition. Bangkok: Thammasarn Press.
- Visalaporn, Sermsak. (2009). *Research report of Education Management in the Southern border provinces*. Bangkok: Office of the Education Council.