



กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้

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

ดนูวัต สุวรรณวงศ์
Danuvat Suwanvong

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy in Management

Prince of Songkla University

2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ลงชื่อ.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒน์)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....
(นายดนุวัศ สุวรรณวงศ์)
นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายดนุวัศ สุวรรณวงศ์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้
ผู้เขียน	นายดนุวัต สุวรรณวงศ์
สาขาวิชา	การจัดการ
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ทั้งวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ 2) เพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่นและเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ จากการวิจัยเอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน มีความสอดคล้องกันและมีความเห็นด้วยในแต่ละประเด็นอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอแนะต่างๆเพิ่มเติมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง 2) กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการตีความผ่านการสัมภาษณ์และการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้เสนอ 39 กลยุทธ์การบริหาร และ 10 รูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยกลยุทธ์และรูปแบบทั้งหมดนี้ จากการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าในภาพรวมส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม ความไม่สอดคล้องของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สะท้อนได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ากลยุทธ์และรูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในเชิงพื้นที่อยู่ในระดับมาก แต่อาจมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและปานกลาง เนื่องจากการนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนอย่างจริงจังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ เช่น รัฐบาล สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

คำสำคัญ: กลยุทธ์, รูปแบบ, การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

Thesis Title Appropriate Strategies and Models for Administration of Higher Education Institutions in the Three Southern Border Provinces
Author Mr. Danuvat Suwanvong
Major Program Management
Academic Year 2013

Abstract

The objectives of this mixed method research were as follows. 1) To investigate and analyze the overall environment of the area 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 results of the study revealed that 1) The overall environment of the area of higher education institutions in the three southern border provinces, according to the documentary research using SWOT analysis and evaluations and recommendations made by 21 experts, were in congruence and most experts agreed with each issue at a high level. Furthermore, they made additional recommendations on strengths, weaknesses, opportunities, and threats. 2) For appropriate strategies and models for administration of higher education institutions in the three southern border provinces, from interpretations through interviews and focus group discussions, the researcher proposed 39 administrative strategies and 10 models for administration of higher education institutions in the three southern border provinces. From a survey of opinions of the subjects in the qualitative 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. However, the incongruence of the level of suitability and that of the feasibility reflects that most of the subjects considered that the strategies and models obtained from this study were suitable for implementation in the area at a high level while their feasibility for implementation was at a high level and a moderate level. This might be because to be successful in implementing them would require earnest cooperation and support from

stakeholders of the administration of higher educational institutions in the area and other important groups involved such as the government, the Bureau of Budget, Office of the Higher Education Commission, the Ministry of Education, and the Southern Border Provinces Administration Center.

Keywords: strategies, models, administration of higher education institutions

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
Abstract	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(8)
สารบัญ	(9)
รายการตาราง	(11)
รายการภาพประกอบ	(12)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	5
ข้อตกลงเบื้องต้น	5
คำถามการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดทฤษฎีทางมานุษยวิทยา	7
แนวคิดทฤษฎีทางสังคมวิทยา	9
แนวคิดทฤษฎีทางการเมือง	10
แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	13
แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรม	18
แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร	21
แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร	26
แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	28
แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา	30
แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	32
ตัวอย่างกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ	36
ข้อมูลเบื้องต้น ระบบและปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	39
ภาพรวมเบื้องต้นของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	46
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
3 วิธีดำเนินการวิจัย	62
แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย	62
กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	66

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
การวิเคราะห์ข้อมูล	77
4 ผลการวิจัย	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	137
สรุปผลการวิจัย	137
การอภิปรายผล	151
ข้อเสนอแนะ	170
ข้อจำกัดในการวิจัย	172
บรรณานุกรม	173
ภาคผนวก	179
1 รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่างๆ	180
2 เครื่องมือการวิจัยที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้	188
3 ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม	209
ประวัติผู้เขียน	215

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	34
2	พัฒนาการมาตรการที่รัฐไทยใช้การผสมกลมกลืนโครงสร้างรัฐและระบบการศึกษา ปัตตานี	43
3	ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น โดยอาศัยหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ	68
4	สรุปจำนวนตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้	71
5	ผลการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ	80
6	ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าสถิติพื้นฐาน เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไป ของกลุ่มตัวอย่าง	120
7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความ เหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (จำแนกรายข้อ)	121
8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความ เหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (จำแนกรายข้อ)	127
9	ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อของแต่ละกลยุทธ์สำหรับการ บริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	131
10	ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อของแต่ละลักษณะรูปแบบสำหรับ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	135
11	สรุปผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	137
12	สรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้	144
13	สรุปผลเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	149

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	ลักษณะรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะตั้มยำกุ้งโมเดล	27
2	โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย	29
3	โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับคณะ	29
4	กลุ่มสาธารณชนที่มีประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา	30
5	การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่ของการบริหารสถาบัน อุดมศึกษา	35
6	การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนอย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา	53
7	การสร้างแนวทางเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน	54
8	การสร้างแนวทางเพื่อนำไปสู่การบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน	56
9	รูปแบบเครือข่ายการแบ่งปันทรัพยากรภายใต้ความเป็นหุ้นส่วนระหว่าง สถาบัน	56
10	ความคิดเห็นสมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม	58
11	กรอบรูปแบบใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เยอรมนี	58
12	กระบวนการทัศน์ใหม่ 9 องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา	59
13	กรอบแนวคิดการวิจัย	61
14	สรุปเกี่ยวกับแบบแผนและขั้นตอนการวิจัย	64

บทที่ 1 บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เป็นจังหวัดชายแดนทางภาคใต้ของประเทศ มีประชากรส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นคนเชื้อสายมลายูและนับถือศาสนาอิสลาม ใช้ภาษายาวีเป็นภาษาพูดในชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นภาษาเดียวกันกับชาวมลายูทางตอนเหนือของประเทศมาเลเซีย ทำให้ประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่นี้มีขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับศาสนาอิสลาม และมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมหลักของคนไทยในพื้นที่และโดยทั่วไป (คณะกรรมการการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2553) อีกทั้งยังเป็นพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น ทั้งในแง่ของความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ ความหลากหลายทางเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม รวมถึงการเกิดสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่อย่างต่อเนื่องนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการค้าเสรีและการประกอบอาชีพของประชาชน แม้แต่การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนก็จำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาการบริหารงานให้มีทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทด้านพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และคณะ, 2551)

ด้วยความเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากพื้นที่อื่นหลายประการ โดยเฉพาะเรื่องของประชากรที่ส่วนใหญ่เป็นประชาชนชาวไทยมุสลิม ทำให้เกิดความเฉพาะที่แตกต่างจากประชากรส่วนใหญ่ในประเทศ 2 ประการ คือ ลักษณะประชากรที่นับถือศาสนาอิสลามและการเป็นชนกลุ่มน้อยของประเทศ และเมื่อประกอบกับความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ของกลุ่มชาวมุสลิมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผูกพันใกล้ชิดกับมาเลเซียอย่างมาก เป็นผลให้เกิดปัญหาทางการเมืองและการปกครองของประเทศมาโดยตลอด เช่น ปัญหาขบวนการแบ่งแยกดินแดน โดยนำเรื่องของความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม มาเป็นเครื่องชักจูงให้ชาวไทยมุสลิมเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อรัฐบาลและสร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นจนนำไปสู่ปัญหาความมั่นคงของชาติ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552) โดยสภาความมั่นคงแห่งชาติ (สมช.) ได้สรุปสภาพปัญหาและแนวโน้มของจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ปัญหาการพัฒนาที่ล่าช้า ด้วยศักยภาพของพื้นที่ที่มีอยู่ยังไม่ได้รับการเสริมสร้างให้ถึงระดับที่เอื้ออำนวยต่อการลงทุนและการพัฒนาเศรษฐกิจขนาดใหญ่ และยังมีข้อจำกัดต่างๆ ที่เอื้อให้เกิดความสะดุดและส่งเสริมให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้น

2. ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ โดยการใช้ความรุนแรงจะยังคงมีอยู่ต่อไปตราบใดที่แนวทางสันติหรือแนวทางการเมืองการปกครองทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นยังไม่มี ความชัดเจน อีกทั้งสภาพสังคมยังไม่เปลี่ยนแปลงในระดับที่เพียงพอให้สังคมใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหามากขึ้น

3. ปัญหาด้านสังคมจิตวิทยา ซึ่งถือเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อน เนื่องจากมีพื้นฐานจากความไม่เข้าใจ ความหวาดระแวง ความรู้สึกต่ออำนาจรัฐในทางลบที่สะสมมานานมากแล้ว รวมทั้งความรู้สึกแตกต่างด้านศาสนา วัฒนธรรมและภาษา

สภาพปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อสรุปของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) ที่ได้ระบุว่า การเกิดปัญหาอย่างต่อเนื่องในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดจากสภาพปัญหาหลักที่เป็นทั้งสาเหตุและผลใน 2 ด้าน และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่การสร้างสถานการณ์ความรุนแรงตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เป็นต้นมา คือ (1) สภาพปัญหาทางด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นจากปัญหาโครงสร้างเดิมและผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในเรื่องรายได้และฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างมาก ดังนั้น ภาพที่เห็นอย่างชัดเจนก็คือในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสัดส่วนคนยากจนสูงถึงมากกว่าร้อยละ 20 ของยอดรวมของประชาชนทั้ง 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับยอดรวมทั้งประเทศมีเพียงร้อยละ 8 จนทำให้เกิดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงานไปประเทศเพื่อนบ้าน (2) สภาพปัญหาทางด้านสังคม โดยเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ การศึกษา ซึ่งจากสถิติทางราชการ ปรากฏว่าประชาชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการศึกษาโดยเฉลี่ยต่ำกว่าระดับภาคและระดับประเทศ สัดส่วนของประชาชนที่ไม่สามารถอ่านและเขียนภาษาไทยได้มีสูงถึงร้อยละ 17.1 อัตราการได้รับการศึกษาอยู่ในระดับเฉลี่ย 6.2 ปี ซึ่งต่ำกว่าระดับภาคคือ 7.1 ปี และระดับประเทศคือ 7.3 ปี โดยปัญหาการศึกษาที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาพื้นที่ แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิ์ เมฆสุวรรณ และมุฮัมมัดอาบู ปาทาน (2552) ก็ได้สะท้อนอีกมุมมองหนึ่งว่า ปัญหาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบ เกิดขึ้นจากโครงสร้างปัญหาทางวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นวิถีจำเพาะอันเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลและสังคมเฉพาะพื้นที่ที่สังคมในพื้นที่อื่นจะเข้าใจได้ยาก นำมาสู่บ่อเกิดของความหวาดระแวงของสังคมใหญ่ที่มีต่อสังคมในพื้นที่ ช่องว่างนี้จึงทำให้เกิดลักษณะของการเลือกปฏิบัติ จนทำให้คนในพื้นที่รู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ถูกกีดกันและเอาเปรียบทางเศรษฐกิจและสังคม เกิดเจตคติด้านลบต่อสังคมใหญ่ สิ่งนี้เมื่อได้รับการสะสมอย่างยาวนาน ก็ทำให้เกิดเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ยากอย่างที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน

ทั้งนี้ ปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ภาครัฐได้พยายามแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากงบประมาณตามระบบปกติเพื่อสนับสนุนแผนงานและโครงการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านเศรษฐกิจและสังคม แต่ภายใต้การดำเนินการดังกล่าวกลับพบว่าสภาพชีวิตความเป็นอยู่และการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมรวมถึงสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นยังไม่มีแนวโน้มจะดีขึ้นอย่างที่รัฐบาลและประชาชนคาดหวัง ในทางกลับกัน ระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547-2550 สถานการณ์ความไม่สงบยิ่งสูงขึ้นอย่างน่าวิตก คือ นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2547 ถึงเดือนธันวาคม 2550 เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบรวม 7,808 ครั้ง ความรุนแรงและการก่อความไม่สงบทำให้มีผู้เสียชีวิต 2,776 ราย และมีผู้ได้รับบาดเจ็บ 4,467 ราย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552) และจากรายงานของศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้ เกี่ยวกับสรุปสถานการณ์ความรุนแรงภาคใต้ ประจำเดือนมกราคม 2547-มิถุนายน 2556 พบว่า ได้เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบ รวมทั้งสิ้น 13,434 ครั้ง มีผู้เสียชีวิต 5,755 ราย และมีผู้ได้รับบาดเจ็บ 10,201 ราย (ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี และ รอมฎอน ปันจอร์, 2556) สิ่งเหล่านี้สะท้อนได้ว่ารัฐบาลยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด โดยหากศึกษาจากประวัติศาสตร์และความเป็นจริงก็ไม่อาจปฏิเสธได้ว่ารากฐานของปัญหาส่วนหนึ่งมาจากปัญหาทางด้านการศึกษาในพื้นที่นั่นเอง

ปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ถือเป็นปัญหาที่สะสมมาอย่างต่อเนื่องยาวนานและเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข เนื่องจากมีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาทั้งเชิงบุคคลและเชิงพื้นที่ ดังที่บรรจง ฟ้ารุ่งแสง (2550) ได้กล่าวว่าปัญหาหลักทางการศึกษาที่แท้จริงคือ การมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำ โดยจากการสำรวจและการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาพบว่าในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาต่ำและเป็นเช่นนี้มาเป็นระยะเวลาต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน ดังเช่นข้อมูลจากคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่พบว่า 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 นักเรียนจากโรงเรียนทั้งของรัฐและเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 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 และยังมีข้อมูลว่ามีเยาวชนหายไปจากระบบการศึกษาจำนวนมาก โดยเฉพาะนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับแล้วแต่ไม่ได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ทำให้อัตราการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักเรียนในพื้นที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ ส่วนที่ได้ศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาและจบการศึกษาออกมาก็กลับไม่มีงานทำ และที่สำคัญก็คือนักเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่ก็เข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ฉะนั้น ปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะได้รับการใส่ใจและแก้ไขอย่างจริงจังผ่านหน่วยงานต่างๆ ที่ดูแลรับผิดชอบเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเป็นการศึกษาที่สามารถสนองต่อต่ออัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และช่วยแก้ปัญหาดังๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ถือเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญที่จะมาเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในพื้นที่และขยายวงกว้างสู่การเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาศึกษาให้เกิดคุณภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากประเด็นเรื่องปัญหาทางการศึกษาและปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่านักเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่เลือกเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และภายใต้สถานการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังๆ เหล่านี้อีกด้วย แต่เนื่องจากกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของทั้ง 4 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยฟาฏอนี ส่วนใหญ่ยังมีแนวทางและลักษณะการบริหารหรือดำเนินภารกิจแบบต่างคนต่างทำ แยกส่วนกันทำงานตามเป้าหมายเฉพาะของแต่ละ

สถาบันโดยมุ่งเน้นตามพันธกิจหลัก 4 ประการ อันส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนและความไม่เหมาะสมในการบริหาร เกิดการแย่งชิงตลาดการศึกษา เนื่องมาจากการบริหารงานที่ขาดการเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างสถาบันเพื่อเพิ่มพลังความหลากหลายภายใต้ช่องว่างของระดับการพัฒนาและความแตกต่างในหลายมิติของแต่ละสถาบัน เช่น ขนาด งบประมาณ ประเภท อายุ คุณภาพนักศึกษา คุณภาพสถาบัน ทรัพยากรและความพร้อมที่จำกัด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551; จรัส สุวรรณเวลา, 2551) ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ที่ยังคงเพียงดำเนินงานตามกลยุทธ์และรูปแบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน นอกจากจะทำให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ไม่สามารถเป็นกลไกสำคัญที่จะมาเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายใต้บทบาทและภารกิจที่ควรจะเป็นให้เกิดขึ้นในพื้นที่และเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสังคมและการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งในระดับอุดมศึกษาและในระดับเชิงพื้นที่รวมถึงปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้แล้ว ก็ยังส่งผลต่อเสถียรภาพในความยั่งยืนจากปัญหาปัจจัยด้านการยอมรับของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เองด้วย (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ และคณะ, 2548)

ดังนั้น จากความสำคัญและที่มาของปัญหาข้างต้น ผู้วิจัยตระหนักว่าสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะเชิงพื้นที่ นอกเหนือจากกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารทั่วไปที่แต่ละสถาบันใช้สำหรับดำเนินการกิจกรรมตามปกติอยู่แล้ว อันถือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง สามารถตอบสนองและรองรับต่อสถานการณ์และปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2554) เช่น ในเรื่องของการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เนื่องจากประชาคมอาเซียนจะทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายกำลังคน นักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่สะดวกมากขึ้น ซึ่งการปรับตัวให้มีความพร้อมหลังการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน และรองรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในเชิงพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) ก็จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้ง 4 สถาบัน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดลักษณะของการอยู่เป็นเอกเทศ เกิดการทำงานที่สอดคล้องและยังสร้างความสัมพันธ์ในความร่วมมือที่ดีระหว่างสถาบันอุดมศึกษารวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมในพื้นที่ (จรัส สุวรรณเวลา, 2551) และมุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ซึ่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้เป็นกลไกหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมสันติสุขและเกิดการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ ทั้งในเรื่องความแข็งแกร่งของผู้ศึกษาที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้มิติของสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่และความซับซ้อนในด้านประวัติศาสตร์ การเมือง เชื้อชาติ ศาสนา และความเป็นสังคมพหุลักษณะ (บรรจง พ้ารุ่งสง, 2550)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. เพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมเชิงพื้นที่ และกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันจะเป็นข้อเสนอเชิงวิชาการต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่และหน่วยงานทางการศึกษาที่ควบคุมและกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งสำหรับใช้พิจารณาเพื่อสนับสนุนการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และช่วยผลักดันให้เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ

2. การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารอีกแนวทางหนึ่งสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งเป็นข้อเสนอเชิงสนับสนุนต่อการทำหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา คณะกรรมการการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ สำหรับใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาแบบบูรณาการร่วมกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในบริบทเชิงพื้นที่ต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในเชิงปริมาณ และสถิติที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ กำหนดและดำเนินการขึ้นเพื่อมุ่งหาคำตอบภายใต้บริบทเชิงเนื้อหาในการเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เท่านั้น

2. การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT นั้น จะเน้นการวิจัยเอกสารเป็นหลัก จากนั้นใช้การประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ จำนวน 21 ท่าน

ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ และเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบ ซึ่งเป็นการเสนอในภาพรวมของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เท่านั้น

คำถามการวิจัย

กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรมีแนวทางหรือลักษณะรายละเอียดเป็นอย่างไร

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของสถาบัน และเป็นกลไกที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่และความเป็นสังคมพหุลักษณะ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550; ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2554; จรัส สุวรรณเวลา, 2551; บรรจง ฟ้ารุ่งแสง, 2550)

รูปแบบ หมายถึง รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่และความเป็นสังคมพหุลักษณะ (Bardo and Hardman, 1982; ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2554; จรัส สุวรรณเวลา, 2551; บรรจง ฟ้ารุ่งแสง, 2550)

กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานและรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะการบริหารที่ควรจะเป็นของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานของสถาบัน ที่มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่และความเป็นสังคมพหุลักษณะ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550; Bardo and Hardman, 1982; ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน, 2554; จรัส สุวรรณเวลา, 2551; บรรจง ฟ้ารุ่งแสง, 2550)

สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง สถาบันทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จำนวน 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยฟาฏอนี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ประกอบการวิจัยครั้งนี้ มาจากหนังสือ บทความทางวิชาการ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และรายงานผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งให้คำตอบเชิงปรากฏการณ์ที่มีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีและแนวคิด ซึ่งสามารถเสนอรายละเอียดได้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีทางมานุษยวิทยา
2. แนวคิดทฤษฎีทางสังคมวิทยา
3. แนวคิดทฤษฎีทางการเมือง
4. แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
5. แนวความคิดเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม
6. แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร
7. แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร
8. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
9. แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา
10. แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
11. ตัวอย่างกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ
12. ข้อมูลเบื้องต้น ระบบและปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
13. ภาพรวมเบื้องต้นของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
14. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยในแต่ละหัวข้อข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีทางมานุษยวิทยา

มานุษยวิทยา เป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในทุกๆด้าน เช่น วิถีชีวิตหรือชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ เป็นต้น มนุษย์ในทุกสังคมจะมีพฤติกรรมทางสังคมไปตามลักษณะประเพณีของสังคมนั้นๆ ทำให้วัฒนธรรมถูกแสดงออกมาให้เห็นได้ โดยแบบแผนพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆที่กำหนดไว้ว่ามนุษย์ในสังคมนั้นๆ จะมีพฤติกรรมทางสังคมกันอย่างไรบ้าง ผ่านกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆที่อยู่เบื้องหลังเหล่านั้น ทำให้มนุษย์ชาติทุกชนทุกแห่งมีชีวิตอยู่ได้ภายใต้ความแตกต่างของแบบแผนพฤติกรรมที่มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆกำหนดไว้ นอกจากนี้ มนุษย์ในแต่ละสังคมจะมีเป้าหมายและมักให้คำจำกัดความหรือความหมายของพฤติกรรมต่างๆของมนุษย์ด้วย และโดยทั่วไปมนุษย์จะสร้างวัฒนธรรมและส่งผ่านไปให้ลูกหลาน แต่ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมก็ได้หลอมหล่อตัวของมนุษย์เองด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงทำให้มนุษย์ในทุกชุมชนทุกสังคมในทุกพื้นที่จะมีพฤติกรรมทางสังคม มีความคิดและความรู้สึกในโลกของวัฒนธรรมเท่านั้น ฉะนั้น หลักการสำคัญประการหนึ่งของมานุษยวิทยาจึงมีอยู่ว่า หากจะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ชาติได้ก็จะต้องทำความเข้าใจใน

“ความเหมือน” และ “ความแตกต่าง” ทางวัฒนธรรม รวมทั้งต้องเข้าใจพัฒนาการทางวัฒนธรรม หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักที่ต้องคำนึงถึง (งามพิศ สัตย์สงวน, 2542) โดยเฉพาะในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นพื้นที่ศึกษาวิจัยในครั้งนี้เช่นกัน เพราะการคำนึงถึงหลักการดังกล่าวนี้จะนำมาซึ่งความเข้าใจที่ถูกต้องเหมาะสม ดังที่ Douglas L. Oliver (ฉลาดชาย รมิตนนท์ และคณะ, 2528) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การทำความเข้าใจสังคมหนึ่งๆ ภายใต้อหลักษณ์มานุษยวิทยานั้น จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ยังลึกและรอบด้านมากขึ้น ทั้งลักษณะนิสัย สภาพแวดล้อม ประชากรและเชื้อชาติ เทคโนโลยี อนุกรมการณ ภาษา ความสัมพันธ์ทางสังคม วัฒนธรรมและบุคลิกภาพ และประวัติศาสตร์ อย่างไรก็ตาม นักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ใช้ทฤษฎีต่างๆ เพื่อศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์และศึกษาวัฒนธรรม ทฤษฎีต่างๆ มักได้รับความนิยมในเวลาและบริบทที่แตกต่างกันไป สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ หลักมานุษยวิทยาเป็นส่วนหนึ่งภายใต้บริบทปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอนำทฤษฎีทางมานุษยวิทยา 2 ทฤษฎี สำหรับใช้ประกอบอธิบายความเป็นแบบแผนพฤติกรรมและวัฒนธรรมเชิงพื้นที่เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการศึกษามากขึ้น ดังนี้ (งามพิศ สัตย์สงวน, 2542)

1. ทฤษฎีการหน้าที่นิยม ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดยนักมานุษยวิทยาชื่อ “มาลินอฟสกี” ความคิดหลักของทฤษฎีการหน้าที่นิยมคือ วัฒนธรรมสนองความต้องการจำเป็นของปัจเจกบุคคล มาลินอฟสกีก็บอกว่า วัฒนธรรมเติบโตมาจากความต้องการจำเป็น 3 ประเภทของมนุษย์ คือ หนึ่ง ความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐาน คือความต้องการจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีพเพื่อมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการอาหารและที่อยู่อาศัย สอง ความต้องการด้านสังคม ซึ่งจะเกี่ยวกับเรื่องของการร่วมมือกันทางสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานต่างๆที่เกิดขึ้นและทำให้ชีวิตได้รับการตอบสนองความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐานได้ เช่น การแบ่งงานกันทำ การป้องกันภัย การผลิตสินค้าและบริการ และการควบคุมทางสังคม เป็นต้น สาม ความต้องการด้านจิตใจ เป็นความต้องการจำเป็นของมนุษย์เพื่อความมั่นคงทางด้านจิตใจ เช่น ความกลมกลืนกันทางสังคมและเป้าหมายของชีวิต ระบบสังคมที่สามารถสนองความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ การศึกษา กฎหมาย ศาสนา วัฒนธรรม ศิลปะ ฉะนั้น วัฒนธรรมมีหน้าที่ที่ต้องทำคือ การตอบสนองความต้องการจำเป็นของมนุษย์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 3 ประเภท อย่างไรก็ตาม ความคิดของมาลินอฟสกีที่ว่า ส่วนต่างๆของวัฒนธรรมมีหน้าที่เพื่อสนองความต้องการจำเป็นของปัจเจกชนในสังคมนั้น กลายเป็นหลักการสำคัญในการใช้วิเคราะห์พฤติกรรมของคนทั้งหมด แต่เพราะว่าความต้องการจำเป็นของมนุษย์ที่มาลินอฟสกีกล่าวถึงนั้นมีลักษณะที่เป็นสากล ทฤษฎีดังกล่าวนี้ของมาลินอฟสกีจึงไม่ได้อธิบายความแตกต่างทางวัฒนธรรม เช่น ถ้าระบบครอบครัวทุกประเภทตอบสนองความต้องการจำเป็นของมนุษย์ที่มีเหมือนกันแล้ว ทำไมสังคมที่มีความแตกต่างกันจึงมีระบบครอบครัวที่แตกต่างกันออกไป ฉะนั้น สะท้อนให้เห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นมากกว่าการตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลในแต่ละสังคมที่แตกต่างกัน

2. ทฤษฎีโครงสร้างการหน้าที่นิยม ทฤษฎีนี้พัฒนาขึ้นโดย “เรดคลิฟฟ์ บราวน์” ซึ่งได้ให้ความคิดที่ว่า ระบบสังคมต่างๆ ประกอบไปด้วยโครงสร้างและกิจกรรมต่างๆ โครงสร้างทางสังคมคือแบบแผนที่อยู่ได้นาน โดยประชากรมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเชิงโครงสร้างที่ได้มาจากการกระทำระหว่างกันทางสังคมและจากบรรพบุรุษและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของพฤติกรรม มุ่งเน้นการทำความเข้าใจกับการคงอยู่และการสืบเนื่องของโครงสร้าง

และเสถียรภาพทางสังคม หน้าที่สำคัญของโครงสร้างคือ การที่ทำให้เกิดเสถียรภาพทางสังคมและการคงอยู่ของระบบสังคม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นทฤษฎีที่เน้นตรงการคงอยู่หรือเสถียรภาพของระบบสังคม รวมทั้งการหน้าที่และความมั่นคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ละเลยเรื่องความขัดแย้ง การทำหน้าที่ที่ไม่ดี และการละเลยเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม แต่ทั้งนี้ทฤษฎีดังกล่าวก็ถือเป็นมโนภาพสำคัญอย่างหนึ่งในการวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์และสังคม ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจำนวนมาก โดยดูว่าส่วนต่างๆของวัฒนธรรมทำอะไรบ้าง เพื่อทำให้เกิดเสถียรภาพของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

ฉะนั้น รายละเอียดแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยตระหนักได้ว่าวัฒนธรรมและแบบแผนพฤติกรรมของมนุษย์ในแต่ละสังคมมีความแตกต่างกันมาก การศึกษาสิ่งหนึ่งสิ่งใดล้วนเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อมนุษย์หรือมีมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ การทำความเข้าใจสังคมหนึ่งๆภายใต้หลักมานุษยวิทยานั้น จึงเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่หยั่งลึกและรอบด้านมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของ “ความเหมือน” และ “ความแตกต่าง” ทางวัฒนธรรมดังเช่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ถือได้ว่าเป็นพื้นที่ที่มีความแตกต่างภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2. แนวคิดทฤษฎีทางสังคมวิทยา

สังคมวิทยา ถือเป็นสาขาวิชาที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างระบบความคิดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่สำคัญทางสังคมและวัฒนธรรมซึ่งมีขอบเขตที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวางและแตกต่างกัน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัตอย่างต่อเนื่องและรอบด้าน ทั้งจากการปฏิวัติทางการเมืองอันเกิดจากความพยายามที่จะสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้เกิดขึ้นในสังคม การปฏิวัติอุตสาหกรรมและการเกิดระบบทุนนิยมรวมถึงการมีตลาดเสรีและการเกิดขบวนการทางแรงงาน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่นำไปสู่ความเป็นลักษณะเมืองโดยการอพยพโยกย้ายถิ่นฐานจากชนบทเข้าสู่เมืองซึ่งเป็นผลให้เกิดปัญหาความยุ่งยากต่างๆมากมาย การเปลี่ยนแปลงทางศาสนาอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมต่างๆ ทฤษฎีสังคมวิทยาจึงพยายามตอบสนองโดยการอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและพลังทางสังคม อย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอนำทฤษฎีสังคมวิทยา 3 ทฤษฎี มาใช้เพื่ออธิบายให้เห็นความสอดคล้องของการนำทฤษฎีทางสังคมวิทยามาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงใดๆในเชิงการกระทำที่ส่งผลต่อพลวัตทางสังคม ดังนี้ (สุเทพ สุนทรเกสัช, 2540)

1. ทฤษฎีปฏิบัติการหรือการกระทำ ซึ่งมาจากงานเขียนของแมกซ์ เวเบอร์ เกี่ยวกับการกระทำทางสังคม และรอสโค อินเกิล เกี่ยวกับการดำเนินการของสังคมในระดับของความคิดและการกระทำของปัจเจกบุคคล โดยหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้คือ กิจกรรมทางสังคมทั้งหลายของมนุษย์เกิดมาจากความสำนึกของมนุษย์เกี่ยวกับตัวของพวกเขาเองในฐานะที่เป็นผู้กระทำและความสำนึกเกี่ยวกับคนอื่นและสถานการณ์ภายนอกทั้งหลายในฐานะผู้ถูกกระทำ โดยหากอยู่ในฐานะผู้กระทำ มนุษย์จะมีการกระทำหรือการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลความตั้งใจตามจุดหมาย หรือเป้าประสงค์ของตน และจะใช้เครื่องมือต่างๆเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น อาจใช้เทคนิคการดำเนินการ วิธีการและเครื่องมือต่างๆที่มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ แต่วิถีทางของการกระทำของมนุษย์ก็จะถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขและสภาวะแวดล้อมต่างๆอันไม่อาจจะแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ และก่อนที่จะมีการตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่างๆ จะต้องมีการนำเอามาตรฐาน กฎเกณฑ์หรือหลักการต่างๆ มาร่วมพิจารณา

2. ทฤษฎีการปฏิบัติการของพาร์สัน ที่ได้พยายามอธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่เน้นการตอบโต้อันเป็นกลไกต่อสิ่งที่มากระตุ้น ขณะที่การปฏิบัติการ หมายถึงกระบวนการทางความคิดที่มีลักษณะที่คมชัด ฉับไวและสร้างสรรค์ โดยปรากฏการณ์พื้นฐานทฤษฎีนี้ได้แก่ สิ่งที่เราเรียกว่า “หน่วยปฏิบัติการ” ซึ่งพาร์สันได้นิยามในแง่ขององค์ประกอบ 4 ประการ คือ หนึ่ง การมีอยู่ของผู้ปฏิบัติการหรือตัวผู้กระทำ สอง หน่วยปฏิบัติการจะมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วย สาม การปฏิบัติการจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มี 2 สิ่งเกี่ยวข้องกันอยู่ด้วยคือ สิ่งต่างๆที่ผู้ปฏิบัติการไม่สามารถควบคุมได้อันถือเป็นภาวะเงื่อนไขและสิ่งต่างๆที่ผู้ปฏิบัติการสามารถใช้อำนาจควบคุมอันถือเป็นวิธีการหรือเครื่องมือ สี่ จะมีบรรทัดฐานและค่านิยมต่างๆที่จะมีส่วนช่วยในการเลือกวิธีการหรือเครื่องมือต่างๆสำหรับช่วยดำเนินการของผู้ปฏิบัติการ เพื่อที่จะให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทาง และการกระทำภายใต้องค์ประกอบทั้ง 4 ประการ จะสามารถเห็นได้ถึงเกิดการเกิดการบูรณาการของความสนใจต่างๆ ที่มีร่วมกัน

3. ทฤษฎีเครือข่าย ภายใต้กรอบของสังคมวิทยา ถือเป็นรูปแบบทางความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงสมาชิกต่างๆ ซึ่งมีทั้งระดับกลุ่มและระดับปัจเจกบุคคลของสังคมเข้าไว้ด้วยกัน โดยด้านหนึ่งที่มีลักษณะเด่นชัดของทฤษฎีนี้คือ จุดสนใจที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวางตั้งแต่โครงสร้างด้านจุลภาคและด้านมหภาค นั่นก็คือ ตัวผู้กระทำ ซึ่งอาจเป็นในลักษณะของตัวบุคคลหรือเป็นกลุ่ม องค์กร และสังคมต่างๆ จนถึงการเชื่อมโยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระดับโครงสร้างสังคมขนาดใหญ่ และการก่อรูปโครงสร้างของสายสัมพันธ์ทางสังคมจะนำไปสู่เครือข่ายชนิดและรูปแบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาจากการจูงใจและยังนำมาสู่ความร่วมมือกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่หายากและจำกัด

ฉะนั้น รายละเอียดข้างต้นได้สะท้อนให้เห็นว่าปรากฏการณ์ทางสังคมวิทยามีความซับซ้อนอย่างมากภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆอย่างเป็นพลวัตที่ได้ส่งผลกระทบต่อทุกส่วนของสังคมที่มีความแตกต่าง แม้แต่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อันเป็นพื้นที่ที่ใช้สำหรับการวิจัยเชิงปรากฏการณ์ในครั้งนี้ ก็ถือเป็นสังคมที่มีความหลากหลายอย่างมากและเป็นสังคมที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆมากมายเช่นกัน และภายใต้ความหลากหลายเช่นนี้การดำเนินการใดๆที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางสังคมทั้งหลายของมนุษย์ ก็จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางความคิดที่มีลักษณะที่คมชัดและสร้างสรรค์โดยใช้วิธีการหรือเครื่องมือต่างๆเพื่อให้บรรลุจุดหมายและควรให้ความสำคัญต่อรูปแบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงสมาชิกต่างๆทั้งระดับกลุ่มและระดับปัจเจกบุคคลของสังคมเข้าไว้ด้วยกันภายใต้การคำนึงถึงความเป็นอัตลักษณ์ทางสังคมของพื้นที่

3. แนวคิดทฤษฎีทางการเมือง

การดำรงอยู่ของมนุษย์ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันล้วนเผชิญอยู่กับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดระเบียบและความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในชุมชนและระหว่างชุมชน ทำให้สังคมมนุษย์ทุกสังคมจึงต้องประกอบไปด้วยกฎระเบียบในการอยู่ร่วมกัน ปรากฏการณ์เช่นนี้แสดงให้เห็นถึงอำนาจของผู้กำหนดระเบียบของสังคมหรือที่เรียกว่า “การเมือง” ดังเช่นที่นักปราชญ์อย่าง เพลโต (Plato) ได้ให้นิยามว่า การเมือง คือสิ่งที่นครรัฐ (Polis) ได้กระทำและอาจกระทำ สิ่งที่นครรัฐได้กระทำจะมีความหมายครอบคลุมกิจกรรมต่างๆทั้งหมดที่นครรัฐได้กระทำไปแล้วทั้งในการบัญญัติกฎหมายและ

ระเบียบต่างๆของสังคม การบังคับใช้ซึ่งกฎหมายและระเบียบ การจัดสรรภาระหน้าที่แก่สังคม ส่วนสิ่งที่นครรัฐอาจกระทำจะมีความหมายครอบคลุมถึงนโยบายและแผนการทั้งหมดที่นครรัฐกำหนดจะกระทำในอนาคต ฉะนั้น ไม่ว่าจะกล่าวถึงการเมืองในแง่มุมใดก็ย่อมเกี่ยวกับอำนาจของรัฐทั้งหมดหรือกล่าวได้นั้นคือ “อำนาจทางการเมือง” (สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2550) อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับการเมืองสามารถมองเห็นได้ถึงถึงความเกี่ยวข้องกันของระบบย่อย ตัวแปร และความสัมพันธ์ต่างๆที่มีอยู่ภายในระบบการเมืองอย่างทั่วถึงได้โดยผ่านการวิเคราะห์ทฤษฎีทางการเมืองโดยใช้ “ทฤษฎีระบบ” (พฤทธิสาณ ชุมพล, 2535)

ทฤษฎีระบบ ถือเป็นทฤษฎีทางการเมืองที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับวิเคราะห์ระบบการเมืองได้อย่างครอบคลุมและมองเห็นระบบย่อยต่างๆที่มีความเกี่ยวเนื่องกันได้ชัดเจน เดวิด อีสตัน (David Easton) คือนักรัฐศาสตร์ท่านแรกที่น่าความคิดเชิงระบบมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์การเมือง โดยมีฐานคติสำคัญที่ว่าเมืองดำรงอยู่อย่างเป็นระบบเสมือนหนึ่งว่าเป็น “ชีวิตการเมือง” กล่าวคือ ระบบการเมืองประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ทั้งองค์ประกอบภายในอันได้แก่ สถาบันการเมืองต่างๆ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของระบบการเมือง อีสตันพยายามอธิบายให้เห็นว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมทางการเมืองกับสภาพแวดล้อมมีลักษณะเป็นระบบพลวัต มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งกับที่ ก่อให้เกิดลักษณะที่เรียกว่าชีวิตการเมือง ภายใต้ฐานคติดังกล่าว อีสตันอธิบายให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างระบบการเมืองกับสภาพแวดล้อมว่า สิ่งใดเกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบเข้าสู่ระบบการเมืองในรูปของปัจจัยนำเข้า (Inputs) ระบบการเมืองจะต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ ผลผลิตของระบบการเมืองคือปัจจัยนำออก (Outputs) จะกลับเข้าสู่ระบบในรูปของปัจจัยสิ่งแวดล้อม หรือในบางกรณีอาจจะส่งกลับโดยตรงเข้าสู่ระบบการเมืองโดยไม่ผ่านปัจจัยสิ่งแวดล้อม ปัจจัยสิ่งแวดล้อมจะถูกนำเข้าสู่ระบบการเมืองในรูปของความต้องการ (Demands) และการสนับสนุน (Supports)

ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการเมืองและปัจจัยสิ่งแวดล้อมแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแท้จริงแล้วปัจจัยนำออกก็คือผลผลิตของระบบการเมือง ดังนั้นความสัมพันธ์เหล่านี้จึงมีความต่อเนื่องกันโดยตลอดภายใต้องค์ประกอบสำคัญต่างๆ ทั้งองค์ประกอบภายในระบบการเมืองเองและองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมที่ได้ล้อมรอบระบบการเมือง โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 องค์ประกอบคือ หนึ่ง ระบบการเมือง ซึ่งถือเป็นศูนย์กลางของโครงสร้างทฤษฎีระบบ เป็นชุดของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถาบันการเมืองที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรค่านิยมให้แก่สังคม แปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าในรูปของความต้องการและการสนับสนุนให้ไปเป็นปัจจัยนำออก ผ่านองค์ประกอบภายในของระบบการเมืองที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สถาบันนิติบัญญัติ สถาบันบริหาร สถาบันตุลาการ พรรคการเมือง ระบบราชการ กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ เป็นต้น สถาบันเหล่านี้ล้วนมีหน้าที่เฉพาะของตนและหน้าที่ในการสอดประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อนำความต้องการของประชาชนไปสู่การพิจารณาตัดสินใจ มีเป้าหมายในการสนองตอบความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ สอง สิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่อยู่ล้อมรอบระบบการเมืองทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายในระบบสังคม เช่น ระบบวัฒนธรรม โครงสร้างทางสังคม ระบบเศรษฐกิจ ระบบประชากร เป็นต้น และสิ่งแวดล้อมภายนอกหรืออาจเรียกว่าสังคมนานาชาติ สาม ความต้องการ เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของ

ปัจจัยนำเข้า ถูกกำหนดขึ้นโดยโครงสร้างที่แน่นอนของสังคม อาจเกิดจากการผลักดันของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในระบบสังคมหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกในระบบสังคมก็ได้ ซึ่งส่งผลต่อผู้ตัดสินใจในระบบการเมือง สี่ การสนับสนุน เป็นปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้า โดยทั่วไปจะปรากฏควบคู่กับความต้องการเสมอ กล่าวคือ การสนับสนุนของประชาชนต่อระบบการเมืองจะมีสูง ถ้าระบบการเมืองสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี ห้า ปัจจัยนำออก เป็นตัวแทนการตอบสนองของระบบต่อความต้องการที่มีอยู่หรือความต้องการที่คาดหวังไว้ ผู้ตัดสินใจอาจพยายามเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือดัดแปลงระบบการเมืองเพื่อสนองตอบความต้องการของสังคม หก ผลกระทบ เป็นปรากฏการณ์ที่เชื่อมโยงในลักษณะย้อนกลับระหว่างปัจจัยนำออกกับระบบการเมืองโดยตรง และระหว่างปัจจัยนำออกกับปัจจัยนำเข้าก่อให้เกิดความสัมพันธ์แบบพลวัตรเป็นวงจร ผลกระทบคืออิทธิพลที่เกิดจากปัจจัยนำออกอาจส่งผลกระทบย้อนกลับโดยตรงต่อระบบการเมืองทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ (สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2550)

อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้ ปฏิเสธไม่ได้ว่าอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่มีปัญหาเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบและความรุนแรงที่เกิดขึ้นในพื้นที่จากประเด็นความขัดแย้งที่มีมาอย่างยาวนานตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีเรื่องโครงสร้างรัฐ ระบบการศึกษา และการเมืองการปกครอง อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ความรุนแรงยังคงดำรงอยู่ถึงปัจจุบัน ฉะนั้น การกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ที่คำนึงถึงเรื่องพื้นที่ทางการเมืองและพื้นที่ทางสังคมจึงมีความสำคัญอย่างมาก ดังตัวอย่างของสังคมที่มีความรุนแรงในการใช้อำนาจและปะทะกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่แสดงออกมาในลักษณะคล้ายกับระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมธรรมชาติของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังเช่นที่ ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี และ สุกรี หลังปูเต๊ะ (2551) ได้สรุปแนวคิดของ David J. Kilcullen ที่วิเคราะห์ความรุนแรงในสังคมของอิรักเพื่อแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของการทำสงครามต่อสู้กับการก่อความไม่สงบของกองทัพสหรัฐอเมริกาในอิรัก การวิเคราะห์ดังกล่าวใช้แนวคิด “พื้นที่ทางการเมือง” ที่มีลักษณะคล้ายกับ “พื้นที่ทางสังคม” และ “สนามอำนาจ” เพียงแต่มีข้อแตกต่างที่ว่าเรามองพื้นที่ทางสังคม หรือ “ความสัมพันธ์ทางสังคมและเครือข่ายทางสังคม” เป็นยุทธศาสตร์ทางการเมืองที่สำคัญและจะทำให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ฉะนั้น แนวคิดของ Kilcullen (อ้างใน ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี และ สุกรี หลังปูเต๊ะ, 2551) ทำให้ตระหนักได้ว่าในสถานการณ์ของการก่อความไม่สงบ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือเรื่องของพื้นที่และสภาพแวดล้อมทางการเมือง โดยองค์กรสามารถดำเนินการผ่านการกำหนดกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารองค์กรที่มีกลยุทธ์เชิงการเมืองเข้ามาร่วมด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารพฤติกรรมเชิงการเมืองขององค์กรเป็นผลดี รวมทั้งบางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นมาใช้ในการบริหารท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์เชิงการเมืองโดยเฉพาะองค์กรที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ของความขัดแย้งภายนอกองค์กรอย่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และต้องเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม อันเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารองค์กรใช้เพื่อการได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาไว้ซึ่งอำนาจโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น เป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวได้กับภาวะการปฏิบัติงานซึ่งมิได้ขึ้นกับความมีเหตุมีผลอย่างที่คาดหมาย จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่ช่วย

ลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นตามหลักการกับพฤติกรรมอันหลากหลายที่มาจากแต่ละเหตุปัจจัย ซึ่งกลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรมได้มีนักวิชาการเสนอไว้ โดยผู้วิจัยขอสรุปโดยแบ่งออกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้ 3 แบบ คือ

(1) กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ การติดต่อผูกมิตรกับผู้ที่มีอำนาจ การให้ความช่วยเหลือต่องานหรือกิจกรรมของคนเหล่านั้น การหาโอกาสเชิญบุคคลดังกล่าวมาร่วมกิจกรรมในโอกาสสำคัญขององค์กร การควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ การดึงผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามาโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีประวัติดี เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรว่าจะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นได้

(2) กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อันเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนเครือข่ายสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องเพื่อหวังผลด้านความช่วยเหลือทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต โดยใช้กลยุทธ์การเมือง เช่น การแสดงความจงรักภักดี การนำเสนอสิ่งที่น่าประทับใจ การพูดถึงความสำเร็จหรือจุดยืนที่ดีขององค์กรต่อส่วนรวม การขอคำแนะนำเป็นการบ่งบอกถึงความไว้วางใจต่อการตัดสินใจและเป็นการให้เกียรติผู้อื่น

(3) กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเชิงการเมือง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการคงอำนาจหรือบารมีไว้ ด้วยการระมัดระวังการผิดพลาดในเรื่องง่ายๆ แต่มีผลเชิงการเมืองสูง ซึ่งได้แก่ เว้นการวิจารณ์นายหรือผู้ใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญต่อหน้าสาธารณชน พยายามหลีกเลี่ยงการปฏิเสธต่อข้อเสนอของฝ่ายบริหารระดับสูง เพราะถือเป็นความผิดพลาดทางการเมืองที่สำคัญ

ฉะนั้น รายละเอียดข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ย่อมมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับเรื่องการเมืองอย่างปฏิเสธไม่ได้ และยิ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบการเมืองด้วย ทั้งในฐานะของความเป็นสถาบันที่ดำเนินงานภายใต้การควบคุมดูแลโดยอำนาจรัฐ และความเป็นสถาบันที่ได้รับผลกระทบจากการใช้อำนาจรัฐที่เกี่ยวข้องทั้งจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นอย่างศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ถือเป็นองค์กรรัฐที่ถูกกำหนดขึ้นโดยอำนาจทางการเมืองเพื่อทำหน้าที่พัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ฉะนั้น ความเป็นพื้นที่ดังกล่าวซึ่งมีความซับซ้อนทั้งในประวัติศาสตร์ทางการเมืองและความหลากหลายในการใช้อำนาจทางการเมืองผ่านหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องย่อมเป็นส่วนสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาต้องพิจารณาให้ความสำคัญเช่นกันด้วยการพยายามสอดประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันผ่านองค์ประกอบภายในของระบบการเมืองที่มีความเกี่ยวข้อง

4. แนวความคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่สังคมส่วนใหญ่เข้าใจและนึกถึงผลกระทบในเชิงลบมากกว่าเชิงบวก อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์หรือบางเรื่องราว ความขัดแย้งกลับนำไปสู่ปรากฏการณ์ใหม่ที่เป็นผลดีต่อสังคมโดยรวมหรือองค์กร ทั้งนี้ ความขัดแย้งที่ปรากฏเด่นชัดในปัจจุบันกลับอยู่ในลักษณะของผลกระทบเชิงลบและนับวันจะยิ่งทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค ท้องถิ่น และปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งต่างๆ อาจแก้ไขได้ด้วยการมีนโยบายที่เหมาะสมและมีวิธีการจัดการและการปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจัง โดยใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งซึ่งมีหลากหลายรูปแบบเพื่อให้การแก้ไขปัญหาบรรลู่ (วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ, 2546)

ทั้งนี้ หากพิจารณาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนิยามของคำว่า “ความขัดแย้ง” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า “ความไม่ลงรอยกัน” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ซึ่งโดยความหมายนี้ได้สะท้อนให้เข้าใจและรับรู้ได้ว่าเป็นเรื่องราวในแง่ลบที่มีที่มาที่ไป โดยสาเหตุจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าความขัดแย้งนั้นๆ จะเกิดผลลัพธ์ในแง่บวกหรือลบ โดยความขัดแย้งถือเป็นความสัมพันธ์ของคนหรือกลุ่มคนตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปซึ่งมีความต้องการผลประโยชน์หรือเป้าหมายหรือค่านิยมแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเพียงการรับรู้หรือเกิดความขัดแย้งขึ้นจริงๆ หรือมีความรุนแรงเกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นขั้นตอนในการรับรู้ถึงเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม และเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติในสังคมที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้ง ถือเป็นความไม่เข้าใจกันของคู่กรณีและมีสาเหตุหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับบริบท เงื่อนไข สถานการณ์ทางสังคม วัฒนธรรม และประเพณีที่มีผลต่อวิถีคิดของคนในสังคม

ดังนั้น การเข้าใจถึงสาเหตุแห่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้นั้น นับเป็นแนวทางสำคัญที่นำไปสู่กระบวนการจัดการความขัดแย้งที่ถูกต้อง ซึ่ง Moore (1980, อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ, 2546) ได้แบ่งชนิดของปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านข้อมูล (Data Conflict)

เป็นปัญหาพื้นฐานของความขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากการขาดการรับรู้ข้อมูลหรือได้รับข้อมูลที่เข้าใจยาก น้อยเกินไป หรือการแปลผลที่ผิดพลาด การวิเคราะห์ผลข้อมูลออกมาด้วยความเห็นที่ต่างกัน หรือแม้แต่ปัญหาความแตกต่างในการรับรู้และการตีความข้อมูล บางครั้งก็นำมาสู่ปัญหาความขัดแย้งได้เช่นกัน

2. ผลประโยชน์หรือความต้องการ (Interest Conflict)

ซึ่งเป็นเรื่องของการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์หรือความต้องการต่างๆ ที่มีมากกว่าทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นเหตุผลของการแย่งผลประโยชน์ในสิ่งที่ดูเหมือนมีหรือมีไม่เพียงพอ อาจจะเป็นเรื่องของตัวเนื้อหา กระบวนการและจิตวิทยา จึงเกิดการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จนนำไปสู่บ่อเกิดของความขัดแย้งในที่สุด

3. ปัญหาด้านโครงสร้าง (Structure Conflict)

ซึ่งหมายถึงกระบวนการหรือวิธีการที่เกิดจากแบบแผนทางสังคมที่กำหนดความสัมพันธ์ของคนในสังคมทั้งในด้านโครงสร้างและกระบวนการ อำนาจในการตัดสินใจ ความไม่เท่าเทียมกันในอำนาจหรือระดับชั้นทางสังคม เรื่องของการแย่งชิงอำนาจและการกระจายอำนาจ ปัญหาโครงสร้างที่รวมไปถึง กฎ ระเบียบ บทบาท สภาพภูมิศาสตร์ และระยะเวลา

4. ปัญหาความสัมพันธ์ บุคลิกลักษณะ และนิสัย (Relationship Conflict)

โดยในด้านความสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งที่ตนเองสามารถเห็นหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคนกลุ่มอื่น สภาพความขัดแย้งนั้นอาจทำให้ลักษณะของกลุ่มเปลี่ยนไป โดยเกิดจากการรับรู้ผิดๆ หรือมีอคติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ความไม่พอใจเกี่ยวกับธรรมชาติของความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นระบบ การขาดความไว้วางใจ ความคาดหวังที่แตกต่างกัน อำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน

5. ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Values Conflict)

ค่านิยมที่แตกต่างกัน เป็นระบบความเชื่อหรือการให้คุณค่า การบังคับบุคคลผู้มีความเชื่อในระบบหรือในคุณค่าที่แตกต่างกัน การมีอคติและสมมติฐานว่าทำไมหรืออย่างไร ทำให้บางสิ่งเกิดขึ้นนำไปสู่การตัดสินใจว่าอะไรดีหรือไม่ดี อะไรถูกหรือผิด ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม ชีวิตประจำวัน และการเมือง

จากสาเหตุต่างๆแห่งความขัดแย้งข้างต้น ทำให้การแก้ไขความขัดแย้ง จึงถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบและแก้ไขที่รากเหง้าของปัญหาอย่างแท้จริง การจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ตลอดจนทัศนคติและความสัมพันธ์ระหว่างคู่ขัดแย้งหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในสังคม ซึ่งมุ่งเน้นในการขจัดเงื่อนไขของความขัดแย้งและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเกิดสันติสุขที่ยั่งยืนในสังคม ซึ่งการจัดการความขัดแย้งสามารถเลือกใช้เครื่องมือและวิธีการต่างๆ ได้หลากหลายวิธี (สถาบันพระปกเกล้า, 2555) เช่น

1. วิธีการเจรจา อันเป็นการที่คู่ขัดแย้งที่มีอำนาจตัดสินใจพูดคุยเพื่อหาข้อตกลงหรือยุติปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพิงบุคคลที่สาม

2. การไกล่เกลี่ย เป็นกระบวนการที่บุคคลที่สามเข้ามาช่วยกำกับกระบวนการและกระตุ้นให้คู่ขัดแย้งตัดสินใจหาข้อตกลงร่วมกัน การใช้การไกล่เกลี่ยเนื่องจากทั้ง 2 ฝ่ายไม่สามารถเจรจากันเองได้ ก็ต้องอาศัยฝ่ายที่สามเข้ามาช่วยไกล่เกลี่ยหรือที่เรียกว่าการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

3. การสานเสวนา เป็นกระบวนการเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆในสังคม เพื่อปรับความสัมพันธ์ระหว่างกัน ตลอดจนเพื่อร่วมกันหาทางออกหรือแนวทางในการปรับโครงสร้างต่างๆที่เกี่ยวข้อง ข้อตกลงที่ได้จะเกิดการยอมรับร่วมกันจากสังคมมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับกระบวนการที่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมกำหนดถึงเนื้อหาที่ควรจะเป็น รวมถึงภาพของอนาคตร่วมกันในด้านต่างๆ

4. การประชาเสวนาหาทางออก เป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องยากที่มีหลายฝ่ายเกี่ยวข้องและต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กระบวนการประชาเสวนามีความแตกต่างจากการสานเสวนาคือ การประชาเสวนาหาทางออกจะเน้นที่ผลลัพธ์คือการตัดสินใจร่วมกันของผู้เข้าร่วม

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ในปัจจุบันอยู่ภายใต้ลักษณะสภาพบริบทเชิงพื้นที่ที่อยู่ท่ามกลางความขัดแย้งและได้เกิดขึ้นกระจายโดยทั่วไปซึ่งอาจเป็นเรื่องธรรมดาภายใต้สังคมในยุคโลกาภิวัตน์ อันถือได้ว่าเป็นสังคมที่มีความซับซ้อนสูง

นอกจากนั้น ยังเป็นสังคมที่หลากหลายไปด้วยค่านิยม ทัศนคติ ภาษา ศาสนา ความต้องการ ผลประโยชน์ และกลุ่มชาติพันธุ์ ที่พยายามจะดำรงและรักษาความเป็นอัตลักษณ์ของกลุ่มตนเองเอาไว้ ผลของความหลากหลายในมิติต่างๆ ดังกล่าว ได้ทำให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กรต่างๆ และรัฐ ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553) กลยุทธ์เชิงการจัดการความขัดแย้งจึงมีความสำคัญ และควรคำนึงถึงเพื่อนำมาปรับใช้พิจารณา เพราะความขัดแย้งบางครั้งอาจนำมาสู่วิถีทางใหม่ในการดำเนินการบางเรื่องได้

โดยเฉพาะชุมชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีศักยภาพที่มีความเด่นชัดในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงที่ชุมชนประสบอยู่ท่ามกลางปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในชุมชนหรือสถานการณ์ความขัดแย้งต่างๆ ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรม ความเชื่อ และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ แต่ชุมชนได้ใช้ความแตกต่างนั้นมาสร้างความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้นภายในชุมชน โดยเฉพาะกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งที่ผ่านมาพบว่าการจัดการความขัดแย้งระดับชุมชนมีลักษณะที่เน้นให้เกิดความเข้าใจ การประนีประนอม และการสมานฉันท์กัน โดยเลือกใช้กลยุทธ์แบบต่างๆ ที่เหมาะสม ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถใช้เป็นแนวทางบริหารได้ ดังที่ Kenneth Thomas (1986, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534) ได้แบ่งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยง (Avoidance) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ถือเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้บุคคลไม่ต้องได้รับผลกระทบในทางด้านจิตใจ ซึ่งบางบุคคลอาจฝังใจกับความขัดแย้งในอดีตที่ผ่านมาและไม่ต้องทำให้สภาพความรู้สึกนั้นเกิดขึ้นอีก ซึ่งเขาเหล่านั้นอาจหลีกเลี่ยงหรือปฏิเสธที่จะไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่าจะมีความขัดแย้ง โดยพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเป็นผลมาจากความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ดี ควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดสิ้นไป นอกจากนี้ บางบุคคลยังเห็นว่าการโต้แย้งหรือการถกเถียงกันเป็นพฤติกรรมที่ไม่ควรกระทำ ทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาที่ไม่สิ้นสุด ซึ่งในส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งด้วยการหยุดเรื่องขัดแย้งดังกล่าวโดยไม่กล่าวถึง แม้จะเป็นการไม่พูด ไม่แตะต้องประเด็นที่เคยขัดข้องหมองใจกันมาก่อน ซึ่งถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการจะอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ได้

2. การยินยอมให้ผู้อื่น (Accommodation) โดยลักษณะนี้จะเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงการยินยอมให้ผู้อื่นในลักษณะใส่ใจและละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของผู้อื่นหรือบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง หรืออาจเกรงว่าอาจทำให้สัมพันธ์ภาพที่มีอยู่ระหว่างกันของเงื่อนไขแห่งความขัดแย้งนั้นจะเลวร้ายลงอีก ซึ่งการยินยอมให้ผู้อื่นนั้นแสดงให้เห็นถึงความอดทน อดกลั้น และมีความเป็นผู้ใหญ่ เพราะความขัดแย้งหรือการแย่งชิงกันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นลักษณะของความเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักเสียสละ อย่างไรก็ตาม หากมองอีกแง่หนึ่ง บุคคลที่ทำตามผู้อื่นอยู่เสมอนั้นก็แสดงให้เห็นถึงการเป็นบุคคลที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีพฤติกรรมที่ชอบเชื่อฟังบุคคลอื่น อันเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่เหมือนไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง

3. การแข่งขัน (Competition) โดยมุมมองของบุคคลที่เลือกลักษณะรูปแบบดังกล่าวนี้จะมองว่าการทำงานเหมือนกับการเล่นเกมส์การแข่งขัน ทุกคนจำเป็นต้องมุ่งไปสู่ชัยชนะด้วยการใช้วิธีการต่างๆ เท่าที่จะสามารถทำได้ เพื่อให้ตนเองได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือชัยชนะเหนือบุคคลอื่น ผู้ที่ชนะคือผู้ที่เข้มแข็ง ผู้ที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่มีความสามารถ ส่วนผู้ที่แพ้คือผู้ที่มีความอ่อนแอ ล้มเหลว และไร้ซึ่งความสามารถ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องต่อความขัดแย้งนั้นๆ ก็จะต้องรู้ว่ามีเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องมีผู้ที่ชนะและผู้แพ้ ทำให้มีการพยายามใช้วิธีการต่างๆ ขึ้นมาใช้ดำเนินการไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การจัดการต่างๆ การใช้อำนาจ การโต้เถียง การชักจูงและโน้มน้าว หรือแม้กระทั่งการใช้เล่ห์เหลี่ยมต่างๆ

4. การประนีประนอม (Compromise) การประนีประนอมถือเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบใช้ทางสายกลาง ซึ่งทั้งสองฝ่ายอาจจะต้องได้และเสียในบางเรื่อง

บางอย่างในเวลาเดียวกัน โดยจะไม่ได้ครบทุกสิ่งอย่างตามที่ใจตนปรารถนาต้องการ ซึ่งวิธีการดังกล่าว นั้นถือได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อความขัดแย้งนั้นๆ สามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้ อย่างสันติ โดยวิธีการในการประนีประนอมอาจใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ยโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่สามที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยอาจดำเนินการผ่านกลยุทธ์ต่างๆ เช่น ใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยองค์กรท้องถิ่นที่มีอยู่ ได้แก่ คณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการ มัสยิด กลุ่มสตรีแม่บ้าน และกลุ่มงานทางด้านการพัฒนาชุมชน ซึ่งองค์กรที่กล่าวถึงนี้มีทั้งองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ทุกองค์กรจะมีระบบการจัดการที่ชัดเจน หรือกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีไกล่เกลี่ยโดยบุคคลที่ชาวบ้านเชื่อถือในกรณีที่เกิดข้อขัดแย้งกันนอกระบบขององค์กร เช่น ข้อพิพาท ข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลที่ไม่ได้อยู่ภายในกลุ่มองค์กรข้อแรก การจัดการข้อขัดแย้งจะ มาที่ผู้อาวุโส หรือผู้ที่ชาวบ้านศรัทธาในหมู่บ้านจะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้คู่กรณีเลิกแล้วกันไป กลับมา คินตีกัน โดยจะใช้วิธีพูดคุยกัน หรือใช้กลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งโดยการใช้กิจกรรมประสานใจ ได้แก่ การจัดการกิจกรรมผ่านกลุ่มองค์กร เช่น กลุ่มแม่บ้าน เป็นรูปแบบที่เกิดความขัดแย้งขึ้นแล้ว จะมีวิธีการที่จะทำให้คนที่ขัดแย้งกันหรือกลุ่มที่ขัดแย้งกันหันหน้าเข้าหากันได้

5. ความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Collaboration) โดยองค์กรหรือบุคคลที่ได้เลือก ลักษณะรูปแบบนี้ ก็คือบุคคลที่มีความปรารถนา ที่จะทำให้ทั้งความต้องการส่วนตนและความต้องการ ของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกันทั้งสองฝ่ายอย่างเท่าเทียมและพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งสิ่งนี้ทำให้เกิดการ เรียนรู้ว่าถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งแต่เอาชนะกันโอกาสที่จะบรรลุตามความต้องการส่วนตนนั้นเป็นเรื่องที่ยาก มาก แต่ถ้าหากพวกเขาเหล่านั้นทั้งสองฝ่ายมารวมมือกัน โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายก็ จะมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้น การที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันโดยการทำงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของ ความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการในการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการ แบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ถือเป็นรูปแบบและแนวทางการแก้ปัญหาความ ขัดแย้งที่พึงประสงค์ในอุดมคติที่ทุกองค์กรต้องการ

จากแนวทางกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งทั้ง 5 ลักษณะ เป็นสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าการ ที่ชุมชนมีความแตกต่างกันในทางวิถีความเชื่อ และหลักการดำรงชีวิต ก็มีใช่เป็นจุดที่จะนำมาซึ่ง ความขัดแย้งกัน หรือการนำความแตกต่างนั้นมาแบ่งแยกการอยู่ร่วมกัน แต่กลับตรงกันข้ามชุมชน หรือองค์กรได้นำความแตกต่างนั้นมาปรับรวมกับบริบททางสิ่งแวดล้อมของชุมชนในด้านต่างๆ จน สามารถแปรรูปมาสู่ความสมานฉันท์ของชุมชนโดยอาศัยแนวทางต่างๆ ตามความเหมาะสม

นอกจากนั้น สันติวิธี อาจถือเป็นกลยุทธ์การจัดการความขัดแย้งอีกแนวทางหนึ่งที่ องค์กรหรือสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ซึ่งมีสถานการณ์ความขัดแย้งสามารถนำมาปรับใช้ในการ บริหารงานภายใต้สภาวะดังกล่าว โดยราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้คำจำกัดความในประเด็นนี้ เอาไว้อย่างน่าสนใจว่า สันติวิธีเป็นวิธีที่จะก่อให้เกิดความสงบโดยใช้วิธีการที่ไร้ความรุนแรง มุ่งให้เกิด ความเป็นธรรมในสังคม โดยที่ในตัวเองก็เป็นวิธีการซึ่งให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย อาจเรียกร วมวิธีการดังกล่าวว่า “สันติวิธี” ซึ่งสอดคล้องกับ โคทม อารียา ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี มหาวิทยาลัยมหิดล ที่นิยามว่า สันติวิธี หมายถึง “วิธีการจัดการกับความขัดแย้งวิธีหนึ่ง” โดยให้ เหตุผลว่า “สันติวิธีเป็นวิธีที่ทำให้มีการสูญเสียน้อยที่สุด ทั้งระยะสั้น ระยะยาว ทั้งรูปธรรม นามธรรม ผิดกับการใช้ความรุนแรง” (สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2553)

ฉะนั้น รายละเอียดข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นได้ในทุกสถานการณ์ทุกสังคมที่มีบุคคลปฏิสัมพันธ์กัน แม้แต่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งถือว่ามีปัญหาความขัดแย้งมาอย่างยาวนานทั้งในเชิงข้อมูล เชิงโครงสร้าง ความสัมพันธ์ และผลประโยชน์ และหลายภาคส่วนก็พยายามแก้ไขปัญหามาผ่านวิธีการต่างๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งเหล่านี้ที่นำมาสู่เหตุการณ์ความไม่สงบ และในเชิงการจัดการความขัดแย้งก็เห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาสามารถช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้น โดยดำเนินผ่านภารกิจด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพราะสถาบันอุดมศึกษาถือเป็นหน่วยงานที่ทุกฝ่ายไว้วางใจและยอมรับในความเป็นกลาง และการเปลี่ยนแปลงนั้นก็ส่งผลต่อความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาเช่นกัน

5. แนวความคิดเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม

พหุวัฒนธรรม หรือที่เรียกว่า ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการที่มนุษย์รู้จักวัฒนธรรม เพราะความสามารถทางวัฒนธรรมของมนุษย์ ซึ่งเกิดมาจากความสามารถในการใช้ภาษา ได้ทำให้มนุษย์มีการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ ศิลปะ สัญลักษณ์ พิธีกรรม เครื่องใช้ต่างๆ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตที่หลากหลายต่างๆ กันไป ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากปัจจัยที่ว่ามนุษย์ต้องไปอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือระบบนิเวศที่แตกต่างกันไป รวมทั้งความคิดสร้างสรรค์สิ่งที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม พหุวัฒนธรรมไม่ได้เป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่ต้องเกิดขึ้นตามสภาพธรรมชาติหรือความจำเป็นของมนุษย์เท่านั้น หากแต่ความเป็นพหุวัฒนธรรมยังมีส่วนกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนทางสินค้าวัฒนธรรมระหว่างมนุษย์กลุ่มต่างๆ อีกด้วย กล่าวได้ว่ามนุษย์ไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยเป็นกลุ่มเล็กๆ ของตนเองได้ แต่ต้องอาศัยเป็นเครือข่าย (Social Network) ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนวัตถุ ความคิด สินค้า วัฒนธรรม อย่างใดอย่างอยู่เสมอ การแลกเปลี่ยนเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดพัฒนาการขั้นต่อๆ มาของมนุษยชาติ นั่นก็คือ การเกิดเป็นเมือง อันเป็นศูนย์กลางของอำนาจรัฐ สังคม การเมือง และการค้าขายแลกเปลี่ยน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในพัฒนาการของมนุษย์ภายใต้ของเขตความเป็นพหุวัฒนธรรม และการเกิดเป็นเมืองก็ทำให้เกิดการแบ่งงานที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้นในการสร้างสรรค์ความคิด ศิลปะ และวิทยาการต่างๆ ตามแต่ละวัฒนธรรม (ธีรยุทธ บุญมี, 2547)

อย่างไรก็ตาม การเกิดขึ้นของพหุวัฒนธรรม ได้นำมาสู่บ่อเกิดของความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม อันเป็นวิวัฒนาการและการแพร่กระจายวัฒนธรรมที่ มุ่งให้เกิดการเสริมซึ่งกันและกันมากที่สุด โดยเรียกว่า “ปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม” ซึ่ง อมรา พงศาพิชญ์ (2549) ได้อธิบายแนวทางปฏิสัมพันธ์ทางพหุวัฒนธรรม ไว้ดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation) เป็นการปรับตัวทางชีวภาพและการปรับตัวทางวัฒนธรรม โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดระบบความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกัน หรือเป็นการปรับเปลี่ยนตัวมนุษย์หรือสัตว์เพื่อให้ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเป็นความสัมพันธ์ที่เหมาะสมหรือเป็นการปรับสภาพแวดล้อมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของมนุษย์หรือสัตว์ ซึ่งคำว่าปรับตัวมักใช้ในความหมายของการปรับเปลี่ยนส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนเพื่อให้ความสัมพันธ์ลงตัว

2. การผสมผสานทางวัฒนธรรม (Acculturation) และการผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรม (Assimilation) โดยการผสมผสานทางวัฒนธรรม เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 กลุ่มคนที่มีสังคมวัฒนธรรมต่างกัน และมีการรับวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน แต่ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์กันมีพลังที่ไม่เท่ากัน คนกลุ่มหนึ่งจะมีแนวโน้มที่จะยอมรับวัฒนธรรมของอีกกลุ่มหนึ่ง จะพบได้ว่ากลุ่มที่วัฒนธรรมมีพลังน้อยจะถูกผสมกลมกลืนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่วัฒนธรรมมีพลังมากกว่า ขณะเดียวกันก็อาจมีการแลกเปลี่ยนกันได้ แต่สุดท้ายถ้าวัฒนธรรม 2 ชุดถูกผสมรวมกันเป็นชุดเดียวกันไม่ว่าจะมีส่วนของชุดใดมากกว่ากัน ก็จะเป็นการผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมที่เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม การผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมนั้นอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือเกิดขึ้นด้วยความตั้งใจของฝ่ายที่มีอำนาจก็เป็นได้

3. บูรณาการทางวัฒนธรรม (Cultural Integration) คือการยอมรับในความหลากหลายหรือความเป็นพหุวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของแต่ละวัฒนธรรมด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมคือการมีวัฒนธรรมที่หลากหลายร่วมกันและไม่ได้มีความพยายามที่จะครอบงำซึ่งกันและกัน ซึ่งสังคมปัจจุบันพบว่าเมื่อเกิดรัฐหรือประเทศ ก็จะมีกลุ่มชาติพันธุ์หลายกลุ่มตั้งถิ่นฐานอยู่ภายในอาณาเขตของรัฐหรือประเทศ โดยถ้าหากปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์ในสังคมสมัยใหม่ มีลักษณะยอมรับซึ่งกันและกัน ก็ย่อมหมายความว่าเกิดการบูรณาการทางวัฒนธรรม ซึ่งบางครั้งใช้คำว่า พหุวัฒนธรรม (Cultural Pluralism) โดยจะมีลักษณะของกฎหมายและกฎระเบียบที่ใช้ในการบริหารหรือการจัดการมีลักษณะไม่เคร่งครัดมากนัก เปิดโอกาสให้มีทางเลือกในการปฏิบัติการใดๆ โดยไม่มีวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งครอบงำ

4. ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม (Cultural Conflict) โดยปฏิสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมและการแพร่กระจายทางวัฒนธรรมก็อาจสร้างความขัดแย้งได้เป็นอย่างดีเช่นกันถ้าหากสมาชิกในกลุ่มไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ภาษา และความเชื่อ มักจะไม่มี ความขัดแย้งทางวัฒนธรรม แต่ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปะทะสังสรรค์ของวัฒนธรรมที่ต่างกันอันเกิดจากการแพร่กระจายของวัฒนธรรมใดวัฒนธรรมหนึ่งหรือทั้งสองชุด ทั้งนี้อาจเกิดจาก หนึ่ง การอพยพย้ายถิ่นของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเข้ามาสู่อาณาบริเวณที่มีกลุ่มชาติพันธุ์หรือวัฒนธรรมอื่นอยู่แล้ว ถ้าการอพยพย้ายถิ่นนี้ไม่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นมิตรก็จะเกิดความขัดแย้งได้ สอง การขยายดินแดนของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อเสริมอาณาเขตของตนซึ่งมีผลในการรุกรานกลุ่มที่ตั้งถิ่นฐานอยู่ก่อนแล้ว สาม การล่าอาณานิคมของสังคมตะวันตก โดยกลุ่มที่มีอำนาจสามารถเข้าไปครอบครองและเผยแพร่วัฒนธรรมของตนด้วย สี่ ความขัดแย้งทางวัฒนธรรมที่อาจเกิดจากการแพร่กระจายวัฒนธรรมโดยการสื่อสาร การถ่ายทอดผ่านสื่อ และระบบการศึกษา

แต่ทั้งนี้ กรณีที่ความแตกต่างระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์มีอยู่สูงอันเนื่องมาจากสังคมวัฒนธรรมที่ขัดแย้งกัน การปรับรับวัฒนธรรมซึ่งกันและกันก็จะไม่เกิดขึ้น โดยปัญหาเรื่องความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์จะเกิดจากการที่แต่ละฝ่ายพยายามรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนและไม่ยอมรับวัฒนธรรมของสังคมอื่นหรือข้างเคียง หรือถ้าความขัดแย้งเกิดจากกรณีของการช่วงชิงอำนาจ ความสัมพันธ์ก็จะอยู่ในลักษณะศัตรูหรือคู่ปรับ เกิดสงครามช่วงชิงพื้นที่หรือผู้คน ซึ่งจากข้อมูลในประวัติศาสตร์ได้ชี้ให้เห็นตัวอย่างของความขัดแย้งของกลุ่มชาติพันธุ์ที่มีสังคมวัฒนธรรมและภาษาพูด

ที่แตกต่างกันอย่างมากมาย โดยในกรณีที่มีความขัดแย้งทางวัฒนธรรมที่รุนแรงก็อาจเกิดเป็น ขบวนการต่อต้านขึ้น เช่น ขบวนการแบ่งแยกดินแดน หรือขบวนการก่อการร้าย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้อยู่ภายใต้บริบทเชิงพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันถือเป็นพื้นที่ที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม และโดยเฉพาะส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนไทยมุสลิม ซึ่งหากพิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางชาติพันธุ์ของคนไทยมุสลิมกับคนไทยพุทธในภาพรวมนั้น ก็พบได้ว่า โดยทั่วไปไม่มีปัญหาใดๆ นอกจากกรณีของคนไทยมุสลิมในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งนี้ เพราะ คนไทยมุสลิมที่อยู่ในภาคอื่นมีจำนวนไม่มากและไม่ได้อยู่รวมกันแน่นหนามากนัก แต่คนไทยมุสลิม ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีจำนวนมาก และมีประวัติศาสตร์ความขัดแย้งที่ยาวนาน ทำให้ ปัญหาจึงยังคงอยู่ โดยอาจสรุปปัญหาความขัดแย้งในประวัติศาสตร์ได้ดังนี้ (อมรา พงศาพิชญ์, 2549)

1. สมัยรัชกาลที่ 1 พ.ศ.2328 ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล ถูกผนวกเข้ากับ ดินแดนไทยโดยเด็ดขาด และก่อนหน้านั้น ปัตตานีได้ก่อกบฏขึ้น 2 ครั้งในปี พ.ศ.2106 และ พ.ศ.2173-2176 แต่ไม่สำเร็จ และเมื่อปัตตานีก่อกบฏขึ้นอีกครั้งหนึ่งในปี พ.ศ.2332-2351 ปัตตานีจึงถูกแบ่ง ออกเป็น 7 หัวเมืองเล็กๆ และลดฐานะลงเป็นหัวเมืองตรี

2. สมัยรัชกาลที่ 5 เมื่อทรงนำระบบเทศาภิบาลมาใช้และประกาศใช้พระราชบัญญัติ ลักษณะปกครองท้องที่ ร.ศ.116 และมีกฎหมายที่ออกใช้บังคับสำหรับปกครองบริเวณเจ็ดหัวเมือง ร.ศ. 120 ลดความเป็นอิสระของหัวเมืองทั้งเจ็ดลงอย่างมาก ทำให้พระยาปัตตานีและเมืองอื่นๆไม่ พอใจในกฎข้อบังคับต่างๆ และการที่จะถูกปกครองโดยตรงจากกรุงเทพฯ พระยาเมืองปัตตานี ไทรบุรี และระแงะ ก่อการต่อต้านขึ้นอย่างสงบแต่ไม่สำเร็จ พระยาเมืองปัตตานีคือ อับดุลกาเดร์ พระยาวิชิต ภักดี ถูกถอดยศ และในปี พ.ศ. 2449 หัวเมืองทั้งเจ็ดก็ถูกยุบเหลือ 3 หัวเมือง คือ ปัตตานี ยะลา และ บางนรา รวมเป็นมณฑลปัตตานี และหลังจากนั้นก็มีความพยายามที่จะก่อกบฏขึ้นอีกหลายครั้ง

3. หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยศาสนูปถัมภ์ ฝ่ายอิสลาม ในปี พ.ศ.2488 เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่คุ้มครองและอุปถัมภ์ในกิจการศาสนาของชาวไทย มุสลิม พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้มีการจัดตั้งสถาบันขึ้นหลายระดับเพื่อทำหน้าที่เชื่อมประสาน ระหว่างประชาคมมุสลิมกับรัฐบาล นอกจากนี้ รัฐบาลยังได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติว่าด้วยการใช้ กฎหมายอิสลามในเขตจังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล พ.ศ.2489 เพื่อให้สิทธิในเรื่อง กฎหมายที่ถูกถือนไปสมัยรัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม แต่ช่วงดังกล่าวก็เกิดปัญหาต่างๆมากมาย

4. ในช่วงหลัง พ.ศ.2500-2523 รัฐบาลเชื่อว่าค้นพบขบวนการแบ่งแยกดินแดนที่มี ตัวแทนอยู่แทบในทุกอำเภอของสี่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้การปลุกระดมชาวไทยมุสลิมให้เป็น ปฏิปักษ์ต่อรัฐบาลด้วยการกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกชาติพันธุ์นิยม กลุ่มผู้แบ่งแยกดินแดนได้แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ต้องการตั้งเป็นสาธารณรัฐปัตตานี กลุ่มที่ 2 ต้องการตั้งเป็นรัฐอิสระ มีระบอบการ ปกครอง และกลุ่มที่ 3 ต้องการแยกตัวเองออกเป็นหน่วยบริหารอิสระ แต่ยังคงรวมอยู่กับประเทศ ไทย มีฐานะเหมือนสหพันธรัฐ

5. ปัญหาพื้นที่ชายแดนภาคใต้หลัง พ.ศ.2523 ตามนโยบาย 66/2523 ได้คลี่คลาย ไปมาก และอาจเรียกได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างชาวไทยมุสลิมและรัฐบาลไทยอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และความขัดแย้งเริ่มลดน้อยลง รัฐบาลยอมรับความเป็นมุสลิมของคนกลุ่มนี้ และผู้ที่อาศัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ก็มองตนเองว่าเป็นคนไทยที่นับถือศาสนาอิสลาม

6. แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร

คำว่ากลยุทธ์ หรือ Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos โดยในปัจจุบันได้มีการใช้คำว่า “กลยุทธ์” และ “ยุทธศาสตร์” กันอย่างแพร่หลายและโดยทั่วไปมักใช้คำทั้งสองดังกล่าวทดแทนกันด้วยความเข้าใจว่ามีนิยามหรือความหมายที่เหมือนกัน ทั้งที่ในความเป็นจริงคำทั้งสองดังกล่าวนี้มีความแตกต่างกันอยู่

6.1 ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์กับยุทธศาสตร์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่าเป็นการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ เล่ห์เหลี่ยม ในการต่อสู้ และได้ให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ว่าเป็นวิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงครามที่มีความสำคัญ ฉะนั้น จากนิยามของคำทั้งสองนั้น ก็ได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทั้งสองคำมีลักษณะการใช้ที่แตกต่างกัน โดยยุทธศาสตร์จะเป็นลักษณะภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพและเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก (Luecke & Collis, 2007) ส่วนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาแผนและวิธีการดำเนินงานทั่วไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์กรในระยะยาว (Certo, 2000) หรือเป็นแนวทางอันเป็นวิธีที่คาดว่าจะมีประสิทธิผลมากกว่าวิธีการทั่วไป ซึ่งถือเป็นวิธีการที่นำมาใช้เพิ่มเติมจากวิธีการปกติ ฉะนั้น การคิดสร้างกลยุทธ์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องมีวิธีการสำหรับการกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550)

6.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนากลยุทธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning คือ การวางแผนอย่างมีระบบ (Systemic Planning) อันหมายถึง เป็นการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะการเชื่อมโยงขององค์ประกอบนั้น นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงในเชิงสาระแล้ว ยังเป็นการเชื่อมโยงในเชิงเวลา องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ บนพื้นฐานของการผลักดันไปสู่ทิศทางตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะในการกำหนดองค์รวม โดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน และความสัมพันธ์แห่งองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเสริมสร้างการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

ฉะนั้น รายละเอียดจากนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนากลยุทธ์ ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งหรือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จและการตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกลยุทธ์จะเป็นเครื่องมือและแนวทางที่ช่วยทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักได้ แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทำให้ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่องเช่นกันเพื่อให้สามารถเป็นแนวทางที่ช่วยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก ที่ผ่านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ บนพื้นฐานของเศรษฐกิจ

ยุคดิจิทัล (Digital Economy) อันมีความเร็วเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งนั้น องค์ทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นในระดับมหภาคหรือระดับจุลภาค องค์กรรัฐหรือเอกชน จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับการแข่งขันในระดับโลกที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นตลอดเวลา และโลกในยุคสังคมนวัตกรรมนั้น องค์กรต่างๆจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านความสามารถในการแข่งขัน อันเป็นผลจากการเปิดเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของประเทศเกิดใหม่ และการรวมกลุ่มในภูมิภาคต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ก็คือ การพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้เป็นกลยุทธ์อันเป็นแนวทางที่สามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6.3 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

โดยหลักการแล้ว แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบหลักเพื่อประโยชน์สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารซึ่งมีอยู่ 3 ส่วนด้วยกัน (อุทิศ ขาวเขียว, 2549) กล่าวคือ

1. องค์ประกอบหลักในส่วนของ “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งส่วนเป้าประสงค์ร่วมประกอบด้วยส่วนย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน องค์ประกอบส่วนนี้หากมีความชัดเจนก็จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กรและสามารถช่วยชี้นำอย่างมีทิศทาง ทำให้เห็นถึงทิศทางของการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ทั้งนี้ ในส่วนของ “พันธกิจ” จะชี้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผน ส่วน “วัตถุประสงค์หลัก” เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุหรือระดับความสำเร็จที่ต้องถูกประเมินผลเพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ โดยนิยามขององค์ประกอบย่อยทั้ง 3 มีดังต่อไปนี้

- 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่สมเหตุสมผล โดยต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล เป็นภาพหมายของความสำเร็จที่องค์กรหรือภาคีพัฒนาคาดหวังและวาดหวังว่าจะได้เห็นสิ่งนั้นเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อภาคีการพัฒนาทุกฝ่ายได้ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้น ซึ่งโดยปกติแล้ว วิสัยทัศน์ควรระบุทิศทางพัฒนาและภาพหมายของผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบที่ลูกค้าหรือประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะได้รับ และภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิดสมรรถนะแก่การผลิตและบริการแก่กลุ่มเป้าหมายนั้นๆ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพที่แสดงถึงผลกระทบที่ต้องเกิดขึ้นอย่างท้าทายแก่สังคม เนื่องจากผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรด้วยวิสัยทัศน์จึงไม่ใช่การคาดการณ์แนวโน้ม แต่เป็นการตั้งประเด็นชี้นำให้เห็นผลกระทบที่ดีที่สุดที่องค์กรหรือภาคีการพัฒนาสามารถจะทำให้สังคมได้ในระยะยาว อันเป็นเจตนาที่มีความท้าทายต่อความสามารถและการใช้สมรรถนะขององค์กรอย่างเต็มที่แฝงอยู่

- 1.2 พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่ต้องทำเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ถือเป็นบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร พันธกิจเป็นสิ่งที่ให้ความกระจ่างในแง่ของแนวทางที่เป็นเงื่อนไขหลักแก่การปฏิบัติที่ต้องทำอย่างมีบูรณาการของภารกิจหลักๆขององค์กรเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ และหากองค์กรไม่จัดทำพันธกิจแล้ว วิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังก็ไม่เป็นไปตามทิศทางที่กำหนด โดยสาระสำคัญของพันธกิจ ควรกำหนดเป็นแนวทิศทางปฏิบัติหลักเพียงหนึ่งเดียว ให้ความหมายทางด้านการขึ้นการปฏิบัติอย่างมีบูรณาการ และเป็นแนวทางที่กระชับ

และชัดเจน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า พันธกิจเป็นเงื่อนไขหลักที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องปฏิบัติให้สำเร็จให้ได้ ถือเป็นธรรมนุญของการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

1.3 วัตถุประสงค์หลัก (Goals) เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของแผน โดยวัตถุประสงค์หลักของแผนเป็นผลกระทบที่มุ่งหวังจะได้รับการพัฒนา กลวิธี แผนงาน โครงการต่างๆ ของแผน โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลัก ก็อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้

2. องค์กรประกอบหลักด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์หรือ กลวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจนอันเป็นกรอบที่ชี้แนวทางในการปฏิบัติการตามแผนว่าแนวทางที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักของแผนมีอย่างไรบ้าง โดยกรอบดังกล่าวกำหนดจากการผนวกประเด็นชี้้นำที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ความชัดเจนของกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความชัดเจนและประสิทธิภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ หากการกำหนด SWOT ไม่ชัดเจน กลยุทธ์ก็จะกลายเป็นกรอบชี้นำที่กว้างเกินความเหมาะสม ทำให้การกำหนดแผนงานและโครงการไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจน ฉะนั้น กลยุทธ์จะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การไม่ฝืนข้อจำกัดและข้อขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมในความเป็นจริง และต้องเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรด้วย

3. องค์กรประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ หรือ กลไกเร่งรัดการพัฒนา” โดยแผนกลยุทธ์สามารถช่วยชี้แนะแนวทางของการดำเนินการที่เหมาะสมให้แก่ผู้บริหารในรูปแบบของแนวทาง “การปรับปรุงกระบวนการทำงาน” ขององค์กร และกลไกการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบ ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมความเชื่อภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานและโครงการที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งการชี้แนะในส่วนนี้ของแผน จึงครอบคลุมแนวทางการปรับระบบการทำงานและโครงสร้างองค์กร ระเบียบ กฎการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อการเร่งรัดการดำเนินงานตามแผนในอันที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้ว การกำหนดองค์ประกอบหลักของแผนกลยุทธ์นั้น ร่างองค์ประกอบหลักของแผนที่กำหนดไว้แล้วจะต้องได้รับการปรับปรุง การเจียรไน เพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลใหม่ๆ ที่เกิดจากการวิเคราะห์และการกำหนดเพิ่มเติมในภายหลัง ซึ่งโดยปกติองค์ประกอบที่มีอยู่เดิมจะเป็นเพียงร่าง และต้องได้รับการปรับแต่งให้ชัดเจนตามกระบวนการกำหนดองค์ประกอบใหม่จนกระทั่งทุกองค์ประกอบสอดคล้องระหว่างกันและเสร็จสิ้นพร้อมกันทุกองค์ประกอบหลัก และเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันของสาระชั้นนำในที่สุด

6.4 กระบวนการวิจัยเพื่อกำหนดและพัฒนากลยุทธ์

โดยหลักการเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยเพื่อกำหนดและพัฒนาภูมูญนั้น ในทางปฏิบัติแล้วต้องได้รับความร่วมมือและการเข้าร่วมจากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต่อองค์กรนั้นๆ อย่างไรก็ตาม อูทิส ชาวเธียร (2549) ได้สรุปแนวทางเพื่อกำหนดและพัฒนาภูมูญที่สามารถนำมาพิจารณาปรับใช้ในกระบวนการวิจัยเพื่อกำหนดและพัฒนาภูมูญได้เช่นเดียวกัน โดยมีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

1. การทบทวนข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเท่าที่มีอยู่ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลวิสัยทัศน์ของแผนที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวคิด ปัญหาที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังจากประชาคมหรือกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนข้อมูลการวิเคราะห์คาดการณ์สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งวิเคราะห์บริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และการคาดการณ์แนวโน้มและสถานะผันผวน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. การจินตนาการอนาคต โดยควรมีการจัดทำเป็นตุ๊กตาหรือตัวอย่างเพื่อประกอบการระดมสมองกลุ่มย่อยจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้ SWOT เพื่อเป็นประเด็นชี้้นำ การจินตนาการอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ก็เพื่อให้เกิดภาพสถานการณ์ในอนาคต เพื่อจะได้นำภาพอนาคตมาเป็นข้อมูลประกอบในการยกร่างเป็นเป้าประสงค์ต่อไป โดยการจินตนาการให้จำแนกประเด็นสภาพแวดล้อมออกเป็นดังนี้ หนึ่ง จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นเชิงบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรืออาจหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้อย่างดี สอง จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นเชิงลบและมีลักษณะด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้ดีเท่าที่ควร สาม โอกาส หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรืออาจหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร สี่ ความเสี่ยง หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ภายนอกที่มาขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรไม่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรืออาจหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาหรือมีความเสี่ยงต่อองค์กร ซึ่งรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT จะถูกนำมาใช้เป็นฐานของการกำหนดกลยุทธ์หรือเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์ใหม่

3. จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก จากนั้น จัดให้มีการระดมสมองหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก อันเป็นร่างตุ๊กตาที่จัดทำขึ้นมา โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้ SWOT มาเป็นข้อมูลร่วมพิจารณาด้วย โดยแบ่งกลุ่มระดมสมองออกเป็นกลุ่มย่อยๆ จากนั้น รวบรวมร่างที่นำเสนอจากกลุ่มย่อย จากการรวมสาระของแต่ละกลุ่มย่อยทุกกลุ่มที่ได้ทบทวนร่างตุ๊กตา และปรับแก้ไขให้สะท้อนความต้องการและมีสาระเพิ่มเติม และนำมาสู่การผนวกและตรวจสอบความสอดคล้องและประเด็นเพิ่มเติมจากร่างตุ๊กตา เพื่อเป็นร่างวิสัยทัศน์ร่วมต่อไป

4. จัดการระดมสมองเพื่อกำหนดพันธกิจ ซึ่งเป็นการกำหนดบทบาทและเงื่อนไขภารกิจหลักที่สำคัญที่สุดที่องค์กรต้องทำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านการปรับจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งขององค์กรให้เกิดสมรรถนะที่นำไปสู่การพัฒนาตามที่ปรารถนา โดยเริ่มจากการจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พูดคุยร่วมกันเพื่อพิจารณาเงื่อนไขการพัฒนาหลัก ที่พิจารณาได้จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT จากนั้นพิจารณาตรวจสอบความเป็นไปได้และความสมเหตุสมผลเบื้องต้น ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดร่างพันธกิจ

5. การระดมสมองเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่องค์กรจะต้องบรรลุ และเป็นผลกระทบบการพัฒนาที่องค์กรต้องเดินให้ได้ตามแผน โดยเริ่มจากการจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้พูดคุยร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดร่างวัตถุประสงค์หลักให้สอดคล้องกับพันธกิจต่อไป

6. การยกร่างกลยุทธ์ภายใต้ความสัมพันธ์ของข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT โดยกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม จากนั้น กลยุทธ์ให้เป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่สามารถชี้วัดได้ต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการวิจัยเพื่อกำหนดและพัฒนากลยุทธ์มีความละเอียดและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีความครอบคลุมการดำเนินงานทุกด้านนั้น ก็อาจมีการจัดทำเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อสะดวกต่อการทำความเข้าใจและนำไปปฏิบัติ

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ยุคซึ่งทรัพย์สินต่างๆ ที่ไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าออกมาได้ เช่น ความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน และความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในเชิงนวัตกรรม ได้กลายเป็นข้อได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่สำคัญ โดย Kaplan & Norton (2004) ได้สรุปแนวทางการสร้างแผนที่กลยุทธ์ไว้ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำพันธกิจและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นที่เข้าใจกระจ่างชัด

ขั้นตอนที่ 2 ระบุวัตถุประสงค์ต่างๆ ใน Scorecard เพื่อทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงขึ้นมาได้ โดย Scorecard ทั้ง 4 ด้าน คือ

- ด้านการเงิน ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการเติบโตของรายได้ และการเพิ่มผลิตผล

- ด้านลูกค้า ทำให้องค์กรมีความแตกต่างออกไปจากคู่แข่งรายอื่นๆ โดยเลือกคุณค่าต่างๆที่จะเสนอแก่ลูกค้า เช่น ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นกับลูกค้า หรือการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์

- ด้านกระบวนการภายใน ระบุออกมาให้ได้ถึงกระบวนการภายในต่างๆ ทางด้านการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และด้านนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนเป้าหมายต่างๆ ของลูกค้าและเป้าหมายขององค์กรเอง

- ด้านการเรียนรู้และการเติบโต กำหนดทักษะความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร

ฉะนั้น แผนที่กลยุทธ์ จะเชื่อมโยงมุมมองทั้งสี่ด้านดังกล่าวข้างต้นเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้หน่วยงานต่างๆภายในองค์กรทั้งหมดมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถสร้างแผนที่ที่มีรายละเอียดมากกว่าขึ้นมาได้ ทั้งยังสามารถเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ต่างๆ โดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทำให้เกิดการดำเนินงานในวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกัน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายอันเป็นที่ต้องการขององค์กร แผนที่กลยุทธ์จึงเป็นเสมือนตัวแทนของวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นภาพได้ รวมทั้งยังแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญๆ ระหว่างวัตถุประสงค์ต่างๆที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร และยังแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในเชิงของความเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน ด้วยการพัฒนาปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ออกมาตามที่ต้องการได้

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจมีกระบวนการวิจัยที่ไม่ได้ครอบคลุมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก เนื่องจากเป็นการมุ่งนำเสนอกรอบภาพรวมของกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารภายใต้ปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ อีกทั้งแนวทางการดำเนินการเพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยเฉพาะขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งไม่ได้มีการระดมสมอง เนื่องด้วยข้อจำกัดในการวิจัยในด้านต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยได้จัดทำเป็นร่างตุ๊กตา จากนั้น นำร่างให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พิจารณาประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำข้อมูลมาเป็นส่วนหนึ่งสำหรับการร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

7. แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

Daft (2004) ได้นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่เป็นเครื่องมือเพื่อการอธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ ในบางมิติขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น รูปแบบเกี่ยวกับการตัดสินใจภายในองค์กร หรือ Longman (2007) ได้นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง คุณลักษณะหรือประเภทที่มีความเฉพาะหรือการออกแบบเกี่ยวกับสิ่งของหรือเครื่องจักรต่างๆ หรือการอธิบายแบบพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจง่ายขึ้นเกี่ยวกับระบบหรือโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึงรายละเอียดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ผู้นำเสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นภายใต้ปรากฏการณ์ที่ได้ศึกษาเพื่ออธิบายและบรรยายถึงรายละเอียดบางอย่างที่อยู่ภายใต้ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยการแสดงให้เห็นที่ไม่มีองค์ประกอบตายตัวแต่ได้ผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม Keeves (1997) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ ออกเป็น 5 ลักษณะ คือ

(1) ลักษณะรูปแบบเชิงอุปมาอุปมัย ซึ่งใช้เปรียบเทียบอุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม

(2) ลักษณะรูปแบบเชิงภาษาหรือให้ความหมาย ซึ่งใช้ภาษาเป็นสื่อสำหรับบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น

(3) ลักษณะรูปแบบเชิงแบบแผน ที่มุ่งแสดงให้เห็นถึงแบบแผนหรือลักษณะทั่วไปที่สนับสนุนต่อลักษณะใดหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบางกลุ่มหรือบางส่วน โดยเป็นการแสดงให้เห็นภายใต้การเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับโลกแห่งความจริง

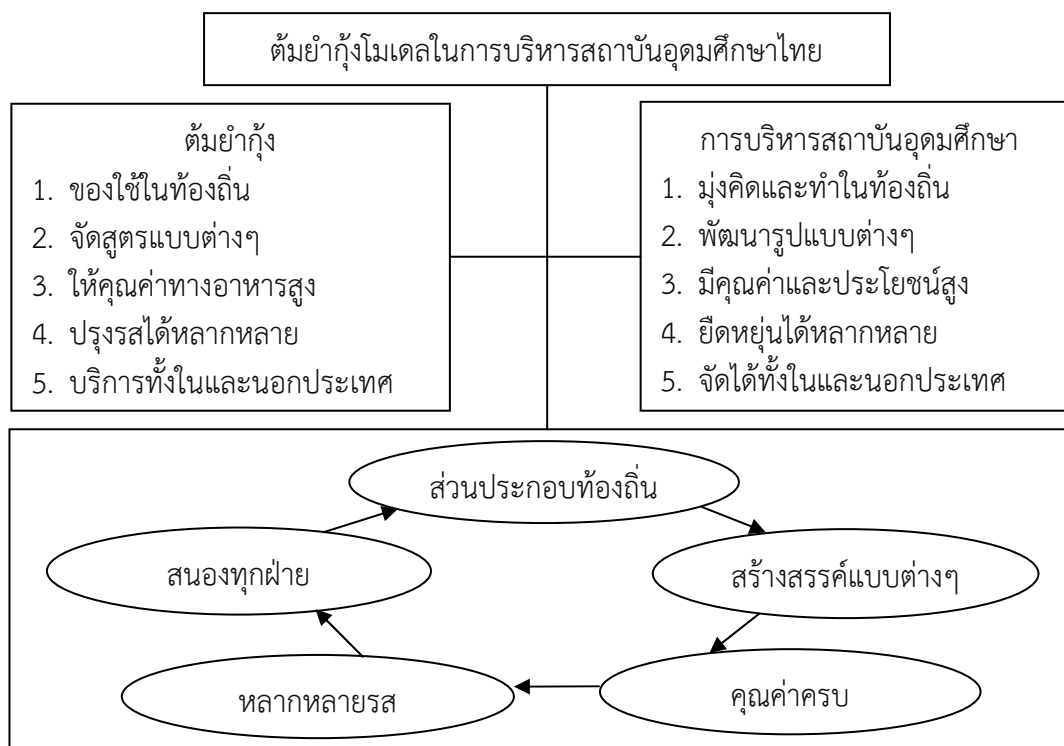
(4) ลักษณะรูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ ซึ่งเป็นการใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

(5) ลักษณะรูปแบบเชิงสาเหตุและผล ซึ่งได้รับการพัฒนาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง โดยนำตัวแปรต่างๆ มาแสดงให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล

ทั้งนี้ Keeves (1997) ก็ยังได้อธิบายให้เห็นถึงลักษณะของการพัฒนารูปแบบว่ามีหลักการกว้างๆ ที่สำคัญ 4 ประการ คือ (1) รูปแบบสามารถนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ โดยสามารถทดสอบได้ด้วยจากการสังเกต ดังนั้น รูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบเพื่อทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ (2) โครงสร้างของรูปแบบต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลของปรากฏการณ์ในเรื่องที่ศึกษาและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย (3) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่การสนับสนุนเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการสร้างมโนทัศน์ใหม่ มีความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ เป็นลักษณะการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่ศึกษาต่อไป และ (4) รูปแบบควรต้องประกอบด้วย การแสดงความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา แต่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดาก็มีประโยชน์มากต่อการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบที่เป็นสิ่งใหม่หรือเฉพาะปรากฏการณ์

7.1 ต้มยำกุ้งโมเดล: ตัวอย่างรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ปัจจุบันการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกได้พยายามใช้รูปแบบการบริหารเพื่อตอบสนองความเป็นโลกาภิวัตน์ที่อธิบายด้วยแนวคิดอาหารสำเร็จรูปแมคโดนัลด์ ที่เรียกว่า Mc Donaldization ที่ให้ทั่วโลกคิดแบบเดียวกัน ใช้ชีวิตอย่างโลกแบบเดียวกัน เกิดการไม่คิดใหม่ ขาดการสร้างสรรค์ ดำเนินตามแบบอย่างกัน ซึ่งถือเป็นรูปแบบที่สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยกำลังเดินตามอยู่ ดังนั้น ทางออกในการบริหารที่ควรจะเป็น คือ การเข้าสู่วัฒนธรรมตนเอง โดยใช้แนวคิดจากอาหารไทย คือ ใช้ต้มยำกุ้งเป็นโมเดล (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2554) ดังรายละเอียดภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ลักษณะรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะต้มยำกุ้งโมเดล
ที่มา: ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน (2554: 58)

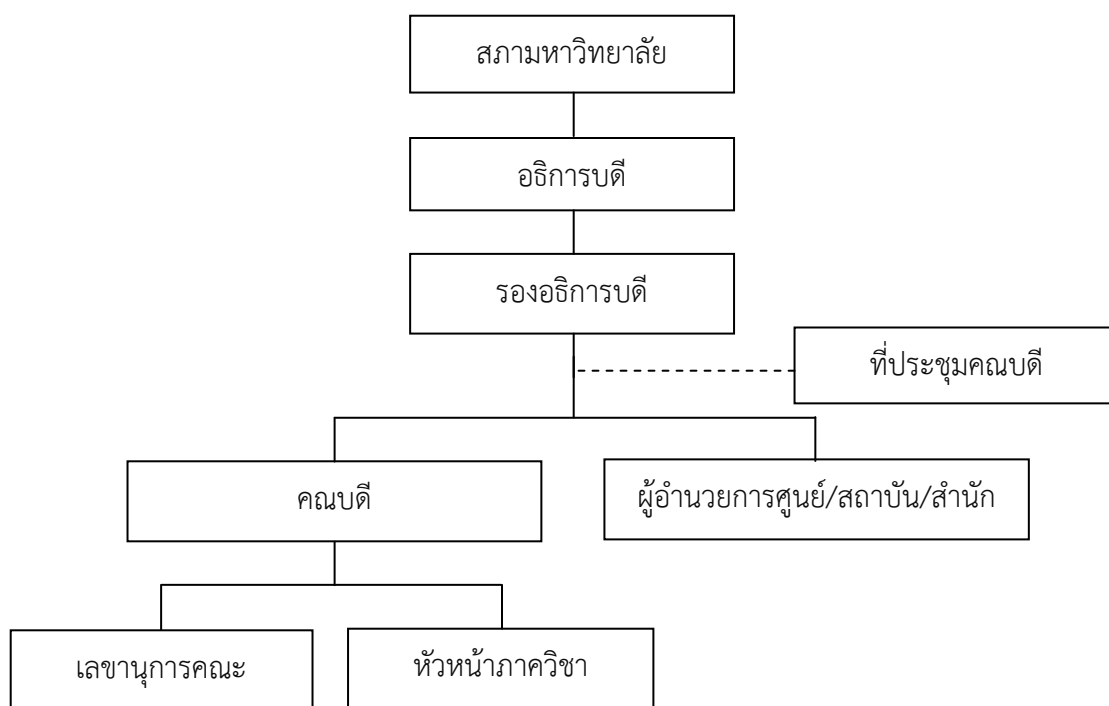
จากภาพประกอบ 1 สามารถอธิบายได้ว่าต้มยำกุ้งถือเป็นอาหารไทยที่มีการปรุงโดยใช้วัสดุและสิ่งของตามพื้นที่ของท้องถิ่น ต้องใช้เทคนิคและฝีมือในการปรุง สามารถปรุงรสได้ตามบุคคลในแต่ละพื้นที่และแต่ละประเทศต้องการได้ ส่วนการเตรียมและปรุงต้มยำกุ้งก็ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ผลงาน และฝีมือเป็นเรื่องสำคัญ และยังสามารถทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นได้ หากเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาก็เช่นกัน ควรบริหารงานที่มีรูปแบบโดยคำนึงถึงท้องถิ่น สร้างความหลากหลาย มีความคิดริเริ่มและรู้จักสร้างสรรค์ มุ่งสร้างคุณค่าและใช้ประโยชน์ได้ มุ่งพัฒนาแนวคิด กิจกรรม และสร้างผลงานสู่ระดับประเทศและนานาชาติ โดยมุ่งเน้นบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะต้มยำกุ้งโมเดล ซึ่งแนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ก็เช่นกัน ที่จะต้องคำนึงถึงการบริหารที่จะเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมสันติสุขภายใต้มิติของสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมและความเป็นสังคมพหุลักษณะในพื้นที่

ข้อมูลข้างต้นสอดคล้องกับ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2552) ที่ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบการบริหารและการจัดการสำหรับอนาคตจะต้องมีองค์ประกอบและลักษณะ ดังนี้ (1) รองรับลักษณะความเป็นโลกาภิวัตน์และการแข่งขันของโลกที่ไร้พรมแดน (2) เน้นความสำคัญเรื่องจริยธรรม (3) มีความหลากหลายทางด้านแรงงานของบุคลากรในองค์กร (4) มีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการมากขึ้น (5) มีการปรับตัวและทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ และ (7) ให้ความสำคัญต่อการจัดการและพัฒนาเชิงคุณภาพ

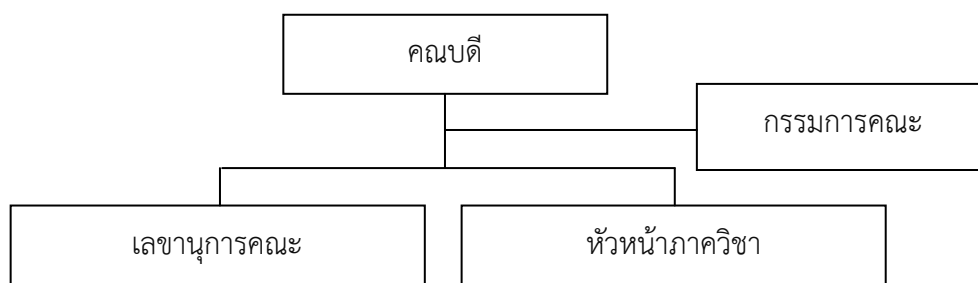
8. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคำว่ามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชาหรือหลายกลุ่มสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา และประกาศนียบัตรบัณฑิตแก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมทั้งดำเนินการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงประเภทสถาบันอุดมศึกษาก็พบว่า สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีทั้งในส่วนของรัฐและของเอกชน ซึ่งแต่ละแห่งก็จะมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเอง แต่ก็มีโครงสร้างการบริหารที่คล้ายคลึงกัน โดยจะมีการมอบอำนาจให้แก่สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร อธิการบดีอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของสภามหาวิทยาลัยและทำหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารในมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ สถาบัน และสำนักงาน อธิการบดี ที่อยู่ในการบังคับบัญชาของอธิการบดี ซึ่งโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยส่วนใหญ่ทั้งของรัฐและเอกชนไม่มีความแตกต่างกันมากนัก โดยสามารถแสดงถึงโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย คณะ และศูนย์/สถาบัน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ทั้งรัฐและเอกชนใช้เป็นโครงสร้างการบริหารของแต่ละสถาบันอันมีลักษณะคล้ายคลึงกันคือ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย อธิการบดีเป็นบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในด้านทางการบริหารภายในมหาวิทยาลัย และคณบดีเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารงานภายในคณะ ดังภาพประกอบ 2 และภาพประกอบ 3 (รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ, 2544)



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย
ที่มา: รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544)



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในระดับคณะ
ที่มา: รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544)

8.1 การบริหารสถาบันอุดมศึกษากับกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญกับกลุ่มสาธารณชนต่างๆ จำนวนมาก ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน ควรพยายามตอบสนองความสัมพันธ์กับสาธารณชนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยสาธารณชนเป็นทั้งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์อยู่ในปัจจุบันหรือในอนาคตหรือมีผลกระทบต่อสถาบัน (Kotler & Fox, 1995) ซึ่งสิ่งนี้ก็สิ่งสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญเช่นกัน โดย Kotler & Fox ได้ระบุเกี่ยวกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยไว้ ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 กลุ่มสาธารณชนที่มีประโยชน์หรือมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา
ที่มา: Kotler & Fox (1995)

9. แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา

คุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เนื่องจากบทบาทและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาล้วนนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นต่อสังคมและมนุษยชาติ ทำให้การดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานส่วนกลางต่างๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจที่ว่าสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งดำเนินการกิจในทุกๆ ด้านอย่างมีคุณภาพหรืออย่างน้อยที่สุดก็ไม่ต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งยังทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอีกด้วย ดังเช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ “สมศ.” ซึ่งเป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการและแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ โดยภายใต้พระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาโดยหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกสถานศึกษา เพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพและ

มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ยั่งยืน ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการที่สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายใน เพื่อวางแผนพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของตนเอง ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ มีการกำกับติดตามคุณภาพ และมีระบบประเมินตนเองก่อน ต่อจากนั้นจึงรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดย สมศ. ซึ่งจะดำเนินการพิจารณาและตรวจสอบจากผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษา การประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกจึงควรสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะต่างมุ่งสู่มาตรฐานหรือคุณภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียน โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินคุณภาพภายนอก เช่น เพื่อให้ทราบระดับคุณภาพของสถานศึกษาในการดำเนินพันธกิจด้านต่างๆ เป็นการกระตุ้นเตือนให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และเพื่อรายงานระดับคุณภาพและพัฒนาการในด้านคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2552) ก็ได้พยายามที่จะส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 10 ประการ คือ

(1) เร่งรัดให้มีการกำหนดมาตรฐานอุดมศึกษาของชาติเพื่อเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษาอุดมศึกษาของประเทศไทยและของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ให้มีลักษณะร่วมและอัตลักษณ์อันเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับเอกลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา

(2) เร่งรัดการปรับปรุงกฎกระทรวงว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้การประกันคุณภาพมีเอกภาพทั้งการประกันคุณภาพภายในและภายนอก รวมทั้งประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพที่ครบถ้วน ทั้งระบบการพัฒนาคุณภาพ ระบบการติดตามคุณภาพ และระบบการประเมินคุณภาพ อีกทั้งมีการดำเนินการประกันคุณภาพด้วยการวิจัยสถาบัน การประเมินและการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(3) เร่งรัดการสร้างระบบและกลไกเกี่ยวกับเอกภาพของระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษาของระบบอุดมศึกษาของไทย

(4) เร่งรัดให้มีการประกันคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาของไทยที่หลากหลายและหลายรูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน ต้องได้มาตรฐาน มีคุณภาพและประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะจัดในรูปแบบใดก็ตาม

(5) กำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติในการผลิต การพัฒนารักษาระดับคุณภาพอาจารย์อุดมศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์อุดมศึกษามีวิถีชีวิตและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ได้มาตรฐานเพื่อปฏิบัติภารกิจ “วิจัยในเรื่องที่สอน และสอนบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในเรื่องที่วิจัย”

(6) แสวงหาระบบและกลไกในการผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของประเทศที่มีคุณภาพของกระบวนทัศน์ Demand Side Approach และ Supply Side Approach

(7) กำหนดให้มีการนำปัจจัยเกี่ยวกับด้านคุณภาพ เป้าหมายและรูปแบบหรือกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษา

(8) ให้สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่ประเมินประสิทธิภาพการสอนและการวิจัย การติดตามผลบัณฑิตและความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตที่เป็นมาตรฐาน สามารถนำผลมาจัดเปรียบเทียบกันได้และไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน

(9) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นิสิตนักศึกษา โดยเฉพาะองค์การนิสิตนักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการประกันคุณภาพการศึกษาให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(10) เร่งประกาศนโยบายคุณภาพพระระดับอุดมศึกษา จัดทำทิศทางและระบบกลุ่มสถาบันอุดมศึกษารวมทั้งวางแผนอุดมศึกษาระยะยาว

ฉะนั้น การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา ถือเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก นอกจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นที่ต้องตอบสนองการแก้ปัญหาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่นแล้ว ก็ยังต้องดำเนินงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามที่ สมศ. กำหนดด้วย และพยายามพัฒนาให้อยู่ในระดับคะแนนที่สูงในทุกตัวชี้วัดหรือทุกกลุ่มตัวบ่งชี้ เพราะเกณฑ์เหล่านี้ถือเป็นที่ยอมรับตามหลักสากล เนื่องจากช่วยตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถาบันและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา กรอบแนวทางและวิธีการที่ สมศ. กำหนด และทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยสะท้อนความแตกต่างของแต่ละสถาบันที่แสดงถึงอัตลักษณ์ รวมทั้งผลสำเร็จของการทำงานตามมาตรการส่งเสริมและการขึ้นนำสังคมของสถาบันตามนโยบายของภาครัฐ ช่วยยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถาบันโดยพิจารณาจากผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ส่งเสริมให้สถาบันมีการพัฒนาคุณภาพและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาผ่านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และยังทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือและมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการเชื่อมโยงการดำเนินงานสู่การพัฒนาคุณภาพร่วมกัน และยังทำให้การบริหารจัดการรวมถึงการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำให้การผลิตกำลังคนทุกระดับ การสร้างผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการที่เกิดประโยชน์สูงสุด และตรงกับความต้องการของสังคมและประเทศ และสถาบันมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากล และมีความเป็นเลิศตามจุดเน้นและจุดเด่นของสถาบันนั้น

10. แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

คำว่า กระบวนทัศน์ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ เช่น Kuhn (1996) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับคำว่า กระบวนทัศน์ ว่าเป็นสิ่งที่ยึดถือร่วมกันของสังคมทางวิทยาศาสตร์ โดยที่ Kuhn ได้ให้ความหมายของสังคมทางวิทยาศาสตร์ว่าหมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีการยึดถือกระบวนทัศน์ร่วมกันและทำการค้นคว้าบางอย่างร่วมกัน กระบวนทัศน์จึงเป็นทัศนคติมุมมองสำหรับการมองโลกของบุคคล องค์กร และสังคม ฉะนั้น กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จึงถือเป็นวิธีคิดและวิธีปฏิบัติที่ต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ยุคสมัย และสถานการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นหรือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า อย่างไรก็ตาม ในส่วนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จากรายงานการประชุมระดับโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาขององค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติหรือยูเนสโก เกี่ยวกับเรื่อง “อุดมศึกษา

ในศตวรรษที่ 21: วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ” โดยกล่าวถึงลักษณะการบริหารหรือการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับตนเองให้เกิดความยืดหยุ่น มุ่งเน้นวิธีการและกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ มีการดำเนินงานในลักษณะเชิงธุรกิจมากขึ้น ตลอดจนต้องมีการจัดการงบประมาณอย่างฉลาดด้วยการบริหารงบประมาณในเชิงธุรกิจและให้ความสนใจกับการแสวงหาแนวทางใหม่ในการจัดการงบประมาณ รวมทั้งความอิสระในการใช้งบประมาณ ทั้งนี้ ได้มีการอธิบายเกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2542) ไว้ดังนี้

(1) สิ่งที่ทำนายเกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการ ประกอบด้วยจำนวนอัตราที่เพิ่มขึ้นของนักศึกษาที่ต้องการเข้ามาศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา รวมถึงความต้องการที่มีความหลากหลายมากขึ้นของนักศึกษา การจัดการเกี่ยวกับการศึกษาของระดับอุดมศึกษาให้มีความเพียงพอ กับความต้องการของสังคม การจัดหาด้านงบประมาณต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน ควรมีการแสวงหาจากแหล่งงบประมาณอื่นๆ เพิ่มเติมมากขึ้นและมีการจัดการงบประมาณแบบ Cost-Sharing ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างคุ้มค่า

(2) ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงสำหรับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความเท่าเทียมกันของโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ความสมดุลซึ่งกันระหว่างเป้าหมายของประเทศชาติกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยและความต้องการของระดับปัจเจกบุคคล การกำหนดสัดส่วนเกี่ยวกับความรับผิดชอบด้านงบประมาณการเงินของสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างรัฐ นักศึกษาและภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องของสังคม การวางระบบอุดมศึกษาไว้ในระบบการศึกษาของโลก และการรักษาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การจัดวางระบบ

(3) สิ่งที่ต้องตระหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำหรับการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา คือ สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตนเองให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มุ่งเน้นที่วิธีการและกระบวนการดำเนินงานใหม่ๆ มีการดำเนินงานโดยอาศัยทักษะเชิงประกอบการมากขึ้น มีการบริหารจัดการงบประมาณการเงินอย่างฉลาด การมีและสร้างคุณภาพการศึกษาควบคู่กับความ เป็นอิสระและสามารถตรวจสอบได้ สร้างภาวะผู้นำที่น่าเชื่อถือ มีการแสวงหาความเป็นเลิศทางการวิจัย และขยายความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับนักศึกษาและสังคม

(4) สถาบันอุดมศึกษาควรจะต้องมีการหาแหล่งงบประมาณใหม่ๆ และมีการปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เน้นการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนที่ดี มุ่งเน้นสู่การสร้างพันธมิตรระหว่างสถาบันและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อย่างไรก็ตาม ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อไปทั่วโลก แม้สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำที่ได้รับการยอมรับก็ไม่สามารถต้านทานได้ เกิดผลกระทบเป็นลูกโซ่ ทั้งจากการทรุดตัวของเศรษฐกิจ ความไม่มั่นคงทางการเมือง ความอ่อนแอของสังคม รวมทั้งความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทำให้กระบวนการทัศน์แบบเดิมกำลังได้รับการท้าทายว่าจะนำมาใช้เพื่อผ่านความเสี่ยงต่างๆ ได้หรือไม่ ซึ่ง ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554) ได้อธิบายไว้ที่น่าสนใจว่า กระบวนทัศน์เดิมที่ยังเป็นที่นิยมใช้และขณะเดียวกันยังถือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยมี 8 ประการคือ (1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกำลังทำให้ประสบปัญหาความแตกแยกกันสูงในสังคมทั่วโลก (2) การใช้ความรู้เป็นพื้นฐานสำหรับดำเนินการเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอกับความต้องการของสังคมในปัจจุบัน (3) การอยู่แบบตัว

คนเดียว ดำเนินงานอย่างโดดเดี่ยว โดยไม่สนใจสังคมและสิ่งรอบข้างคงไม่เพียงพอสำหรับอนาคต (4) การยึดติดอยู่กับปัจจุบันมากเกินไปทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆที่มากกระทบในอนาคตได้ (5) ปัญหาของการใช้ธรรมาภิบาลอย่างไม่ทั่วถึงและมีความเป็นธรรม รวมถึงการหลีกเลี่ยงกฎหมายที่ยังมีอยู่มาก (6) การกระจายอำนาจที่ยังไม่สามารถกระจายไปสู่ท้องถิ่นและชุมชนได้อย่างทั่วถึง (7) มีความเป็นเอกัตบุคคลสูง แต่ในอนาคตและกรอบภายใต้การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต้องร่วมมือกันมากขึ้น (8) การคิดนอกกรอบมากเกินไปทำให้บางครั้งก็เกิดความขัดแย้งขึ้นในสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ฉะนั้น กระบวนทัศน์เดิมและปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้การบริหารสถาบัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ดังรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

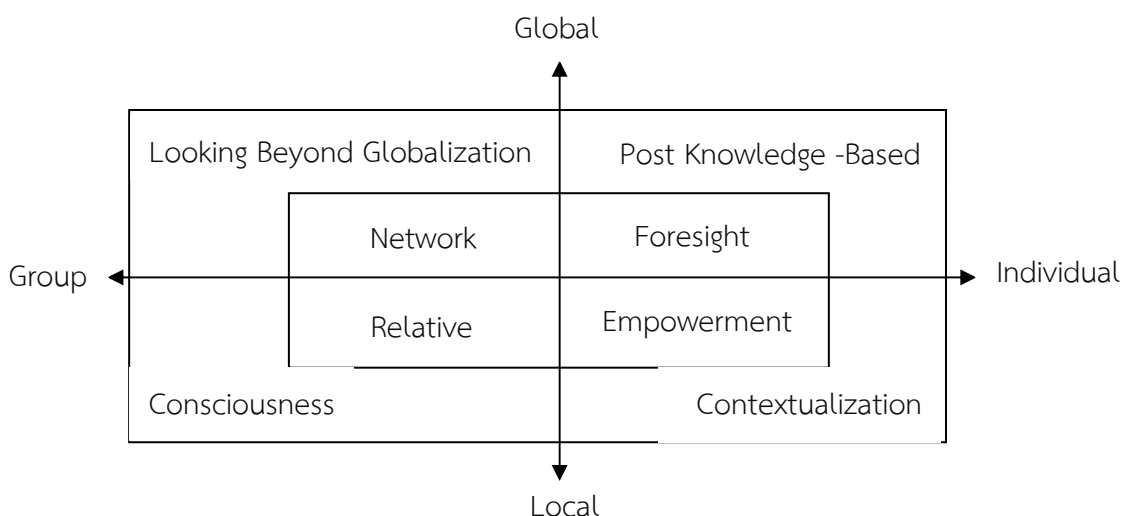
ลักษณะกระบวนทัศน์เดิม (อดีต/ปัจจุบัน)	ลักษณะกระบวนทัศน์ใหม่ (อนาคต)
Globalization	Looking Beyond Globalization
Knowledge – Based	Post Knowledge – Based
Stand Alone	New Network
Current Issues	Foresight
Good Governance	Consciousness
Decentralization	Empowerment
Individual	Relative
Out of the Block	Contextualization

ที่มา: ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554)

จากตาราง 1 แสดงถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ ภายใต้ฐานคติที่ว่ากระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของบุคคลและองค์กรที่เกี่ยวข้องให้อยู่ได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น นั่นคือ

- (1) การที่จะต้องมองไปสู่โลกาภิวัตน์ใหม่ให้ชัดเจนมากขึ้น
- (2) มองการใช้ความรู้อย่างมีเหตุมีผลและมีคุณธรรม
- (3) ทำอะไรที่เป็นเครือข่ายใหม่ๆ มากขึ้น
- (4) มองภาพไปสู่อนาคตให้มากขึ้น
- (5) เข้าใจและสร้างจิตสำนึกของบุคคลในสังคมและองค์กร
- (6) สร้างพลังอำนาจของคนในท้องถิ่น
- (7) คิดอะไรอย่างเชื่อมโยงกันและกัน
- (8) คิดอะไรต้องให้มีลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่น

ซึ่งหากนำแนวคิดทั้ง 8 ประการ มามองลักษณะความสัมพันธ์แบบเชื่อมโยงก็จะเห็นถึงความสมดุลระหว่าง Global กับ Local และระหว่าง Group กับ Individual สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ของบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ที่มา: ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554)

จากภาพประกอบ 5 แสดงถึงการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มภายใต้กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 การเชื่อมโยงระหว่าง Global กับ Group อันเกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นั่นก็คือ Network และ Looking beyond Globalization โดยอธิบายได้ว่า ในอนาคตนั้นกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่สามารถที่จะอยู่อย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพังเฉพาะกลุ่มได้อีกต่อไป ซึ่งกลุ่มที่มีแนวคิดความศรัทธา ทัศนคติและความเชื่อที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ก็ย่อมที่จะต้องแสวงหาเครือข่ายร่วมกัน และมองข้ามโลกาภิวัตน์ร่วมกัน

กลุ่มที่ 2 การเชื่อมโยงระหว่าง Global กับ Individual อันเกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นั่นคือ Foresight และ Post Knowledge-Based โดยอธิบายได้ว่า ในอนาคตนั้นบุคคลแต่ละบุคคลต้องดำเนินชีวิตด้วยความรอบคอบ และมองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และแนวทางต่างๆ ใหม่ให้เกิดขึ้นกับสถาบันของตนเอง

กลุ่มที่ 3 การเชื่อมโยงระหว่าง Local กับ Group อันเกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นั่นคือ Relative และ Consciousness โดยอธิบายได้ว่า ท้องถิ่นจะต้องมีการประสานความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในแต่ละกลุ่มด้วยจิตสำนึกที่ไม่มีความเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ และกลุ่มแต่ละกลุ่มก็จะต้องมีจิตสำนึกในการประสานสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย

กลุ่มที่ 4 การเชื่อมโยงระหว่าง Local กับ Individual อันเกิดจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในที่ทำให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา นั่นคือ Empowerment และ Contextualization โดยอธิบายได้ว่า ท้องถิ่นจะต้องพัฒนาความสามารถให้มากขึ้นและให้บุคคลในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบริบทของท้องถิ่นนั้นๆ

11. ตัวอย่างกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในต่างประเทศ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านในช่วงเวลาที่ผ่านมา ประกอบกับการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ความหลากหลายในรูปแบบของสถาบันอุดมศึกษา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งสถาบันสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารและการจัดการที่เป็นลักษณะของความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงกระแสสังคมฐานความรู้และการดำเนินงานแบบธุรกิจที่ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถนำมาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อบริบทเชิงพื้นที่ อันเป็นไปตามกระบวนทัศน์ใหม่ ซึ่งจะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินภารกิจที่ควรจะเป็นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม การบริหารสถาบันอุดมศึกษาลักษณะแนวใหม่ ที่สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ได้สรุปไว้ คือ

11.1 ประเทศสหรัฐอเมริกา

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา แม้จะมีความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นอย่างมาก แต่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นข้อมูลสำคัญที่จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีความเป็นอิสระในการบริหารตนเอง ทำให้เกิดความยืดหยุ่นต่อการตอบสนองในเงื่อนไขเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ประกอบกับแรงกดดันจากหลายทางที่ต้องการให้สถาบันอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ อันทำให้เกิดรูปแบบองค์กรที่เป็นทางการหลากหลายรูปแบบ และก็เป็นการยากที่จะกำหนดรูปแบบการบริหารลักษณะใดกับสถาบันประเภทใด เพราะสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง มีความแตกต่างในเรื่องของพันธกิจ ขนาดที่มาของเงินอุดหนุน การควบคุมของรัฐ การเน้นเป็นผู้ประกอบการ แต่ในความจริงสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งส่วนใหญ่ต่างก็ใช้วิธีการบริหารและการจัดการแบบผสมผสานและสามารถหรือมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อสถาบันได้มีการพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ๆ

โดยสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ถือว่ามีความหลากหลายในรูปแบบการบริหาร สามารถแบ่งได้ 5 ประเภท และแต่ละประเภทก็ได้สร้างนวัตกรรมทางการบริหาร อันถือเป็นกลยุทธ์และรูปแบบเพื่อมุ่งให้เกิดผลลัพธ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพทางการจัดการที่มากขึ้น เช่น

1. สถาบันอุดมศึกษาประเภทวิทยาลัยชุมชน จะเน้นที่การออกแบบหลักสูตรแบบผสมผสาน การร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม การเชื่อมโยงกับธุรกิจท้องถิ่นในการจัดโปรแกรมการทำงานและการเรียนรู้ด้านต่างๆ การเข้าไปทำกิจกรรมกับโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันกับสถาบันการศึกษาที่เรียนปริญญาตรี 4 ปี ในการโอนย้ายหน่วยกิตระหว่างสถาบัน การติดต่อสื่อสารกันผ่านทางเครือข่าย Web-based ของมหาวิทยาลัย

2. สถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายทางวิชาการ ได้มีการก่อตั้งและสร้างการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้แบบ online สู่ชุมชนต่างๆ โดยสถาบันเสนอ

โปรแกรมทางเลือกให้ผู้เรียน 2 ด้าน คือ โปรแกรมที่ให้ปริญญากับโปรแกรมที่ไม่มีปริญญา การจัดตั้ง ศูนย์พัฒนาต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาได้เชื่อมโยง สร้างเครือข่าย และได้ประสบการณ์ตรง มีการ นำทรัพยากรในสถาบันการศึกษาขนาดเล็กหรือวิทยาลัยชุมชนต่างๆ มาใช้งานร่วมกัน เน้นการจัดการ ความร่วมมือกับชุมชนผ่านเครือข่ายผู้ประกอบการ มีการสร้างแนวทางการร่วมมือระหว่างสถาบัน กับชุมชนเพื่อร่วมตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงาน

3. สถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยวิจัย ได้มีการสร้างความร่วมมือ ทางวิชาการระหว่างคณะด้านหลักสูตร มีการจัดโปรแกรมความร่วมมือกับอุตสาหกรรมด้าน เทคโนโลยีขั้นสูง การวิจัยร่วมกับอุตสาหกรรมและหน่วยงานรัฐบาลและสถาบันการศึกษาต่างๆ การ ให้โอกาสกับชุมชนในการเข้าสู่ระบบข้อมูลภายในมหาวิทยาลัยบางส่วน เน้นการเรียนรู้ไปสู่ชุมชน สร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับข้อมูลและแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกับสถาบันในชุมชน

4. สถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ได้มีการจัดรูปแบบ การลงทะเบียนข้ามสถาบันและจัดตารางสอนประจำปีร่วมกับสถาบันสมทบ มีการผสมผสานการเรียน ในชั้นเรียนปกติกับฝึกปฏิบัติจริงเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ตรงในการเรียนรู้ สร้าง ร่วมมือกับสมาคมวิชาชีพ มหาวิทยาลัยต่างๆ และอุตสาหกรรมทั่วโลก จัดตั้งความร่วมมือเครือข่าย ทางวิชาการ การแบ่งปันแหล่งข้อมูลต่างๆ กับสถาบันสมทบ มีการทบทวนหลักสูตรการเรียนการสอน อย่างเป็นระบบในลักษณะของความร่วมมือกับผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ

5. สถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยเสมือน ได้จัดตั้งศูนย์พัฒนา เชื่อมโยงกับเครือข่ายธุรกิจเพื่อให้นักศึกษามีประสบการณ์จริง ระดมความร่วมมือและแบ่งปัน ทรัพยากรกับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยชุมชนอื่นๆ จัดกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนผ่าน เครือข่ายผู้ประกอบการ การให้บริการด้านการเรียน โครงการพัฒนาชุมชนต่างๆ

11.2 ประเทศสหราชอาณาจักร

กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหราชอาณาจักร เกิดขึ้นภายใต้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษา เช่น อัตราการเติบโตของนักศึกษา ต่างชาติ การพัฒนาและการเชื่อมโยงองค์ความรู้ทางการวิจัย การมีหลักสูตรใหม่ๆ จากต่างประเทศ แต่ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันมากที่สุด คือ งบประมาณที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ ทำให้เกิดความกดดันและจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาและสร้างกลยุทธ์และ รูปแบบในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลายมากขึ้น โดยส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะเน้นการ ดำเนินการที่แต่ละมหาวิทยาลัยเชี่ยวชาญที่สุด เช่น การเน้นเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย การเน้นเป็น มหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศด้านการสอน การเน้นสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่าง สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในระดับภูมิภาค โดยกลยุทธ์และรูปแบบที่ใช้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใน ประเทศสหราชอาณาจักร ภายใต้ประเภทของแต่ละสถาบันมีความแตกต่างกัน เช่น (1) วิทยาลัย ชุมชน สืบเนื่องจากประเทศสหราชอาณาจักร เรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษาได้รับความนิยม อย่างมากโดยชื่อที่ใช้ในระดับอุดมศึกษามักใช้คำว่า “Further Education” ที่ถือเป็นการให้บริการ การศึกษาตลอดชีวิต มีความครอบคลุมผู้เรียนทุกกลุ่ม (2) มหาวิทยาลัยวิจัย ที่ได้มีการรวมกลุ่มกันขึ้น เพื่อปรึกษาหารือและหาแนวทางในการเป็นพันธมิตรร่วมกันในด้านต่างๆ และมีภารกิจที่ทำร่วมกัน มากมาย เช่น การสร้างระบบประกันคุณภาพภายในกลุ่มสถาบัน การร่วมมือในการจัดการศึกษาและ

การวิจัย การเรียกร้องในการกำหนดค่าเล่าเรียนเองตามแต่ละสถาบันต้องการ (3) มหาวิทยาลัยเปิด อันเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชในประเทศไทย ที่เป็นการจัดการเรียนการสอนที่เปิดโอกาสทางการศึกษา มีผู้เรียนจำนวนมาก (4) มหาวิทยาลัยเสมือน ที่มีตัวอย่างที่น่าสนใจคือ “The British Aerospace Virtual University” ซึ่งจัดตั้งโดยบริษัทเอกชนคือ British Aerospace มหาวิทยาลัยนี้มองว่าตนเองมีจุดแข็งทางการวิจัย การพัฒนา การผลิต และการวางระบบ จึงได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัย Loughborough เพื่อสร้างหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับใช้พัฒนาบุคลากรภายในบริษัทให้เชี่ยวชาญในด้านที่บริษัทมีความต้องการ โดยการเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างบริษัทและมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดการจัดหลักสูตรระดับปริญญาตรีโดยการเรียนการสอนผ่านทางสื่อเทคโนโลยี และยังมี การเชื่อมโยงเครือข่ายของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียน โดยมหาวิทยาลัยต่างๆ ร่วมกันประสานปริญญาแก่ผู้ที่เรียนผ่านมหาวิทยาลัยเสมือนนี้ และได้มีการกำหนดหลักสูตรและปริญญาบัตรร่วมกัน (5) มหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนและการวิจัย เช่น มหาวิทยาลัย Manchester เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงยาวนานในด้านการสอนและการทำวิจัย ทางมหาวิทยาลัยได้ตั้งพันธกิจที่จะเป็นเลิศขั้นสูงใน 3 ด้าน คือ ด้านการวิจัย ด้านการสร้างนักวิชาการที่มีความรู้เยี่ยม และด้านการสอนและการเรียนรู้ ทั้งนี้ นวัตกรรมทางการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมให้การบริหารมหาวิทยาลัยมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารและการจัดการในเชิงธุรกิจ ทำให้มีการจัดตั้งบริษัทจำกัดและสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ และบริษัทต่างๆ เพื่อแสวงหาการสนับสนุนด้านงบประมาณ เงินทุนและแหล่งข้อมูล

11.3 ประเทศมาเลเซีย

กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซียนั้นมีความน่าสนใจอย่างมาก เพราะถือเป็นประเทศที่อยู่ติดกับพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซีย ได้มีการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ เนื่องมาจากแรงขับเคลื่อน 2 ทาง คือ (1) แรงขับเคลื่อนจากภายนอกประเทศ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ได้ก่อให้เกิดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ การเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศต่างๆ และความต้องการสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้และความสามารถ และ (2) แรงขับเคลื่อนจากภายในประเทศ อันเป็นแรงขับเคลื่อนที่มาจากนโยบายของรัฐบาลมาเลเซียที่ต้องการผลักดันให้มาเลเซียเป็นประเทศอุตสาหกรรมในปี ค.ศ.2020 จึงทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องดำเนินการปฏิรูปตนเองเพื่อผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องและสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ นอกจากนี้ จากจำนวนของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศมาเลเซียที่เพิ่มขึ้นเป็น 15 แห่ง ทำให้งบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีจำกัด จึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเอง

หากดูตัวอย่างกรณีศึกษาของ University Kebangsaan Malaysia (UKM) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศมาเลเซีย ที่ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1970 เริ่มแรกมี 3 คณะ คือ คณะอิสลามศึกษา คณะศิลปศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์ ซึ่งตลอดระยะเวลาถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และเนื่องจากแรงขับเคลื่อนดังที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และรูปแบบทางการบริหารโดยสร้างนวัตกรรมทางด้านการบริหารให้เกิดขึ้นใน

มหาวิทยาลัย คือ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ มีการสร้างความร่วมมือในการจัดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดย UKM ได้พัฒนาหลักสูตรและรูปแบบใหม่สำหรับบริหารมหาวิทยาลัย โดยได้มีการดำเนินการต่างๆ เช่น การยุบรวมคณะ เช่น รวม Physical and Applied Sciences, Life Sciences, Mathematical Science, Natural Resources Science เป็นคณะใหม่ที่ชื่อว่า Faculty of Science and Technology นอกจากนี้ มีการรวมคณะอีก 3 คณะ คือ Languages studies, Development Sciences และ Social Science and Humanities ให้รวมอยู่ใน Faculty of Social Science and Humanities ซึ่งผลจากการปรับโครงสร้างคณะ ทางมหาวิทยาลัยได้ติดตามประเมินผลและพบว่า การปรับโครงสร้างคณะทำให้การทำงานต่างๆ ดีขึ้นมาก การวางแผนกลยุทธ์ทำได้ชัดเจน สามารถสนองความต้องการต่างๆ และก่อให้เกิดผลงานที่ดีๆ มากขึ้น

12. ข้อมูลเบื้องต้น ระบบและปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ระบบและปัญหาทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส อยู่ในภาวะวิกฤติมาโดยตลอดท่ามกลางสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนานเกือบ 1 ทศวรรษ โดยเฉพาะในแง่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่อยู่ในลำดับรั้งท้ายของประเทศ มีอัตราการออกกลางคันและตกล่นของนักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานค่อนข้างสูง ขณะที่อัตราการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ส่วนที่ได้ศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาและจบการศึกษาออกมาก็กลับไม่มีงานทำ ซึ่งในความเป็นจริง สถาบันอุดมศึกษาถือว่าเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญต่อการเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาระบบการศึกษาในพื้นที่รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาคือความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ด้วย แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงการให้ความสำคัญของรัฐบาลต่อระบบการศึกษาในพื้นที่ โดยเฉพาะการสนับสนุนการดำเนินการกิจของสถาบันอุดมศึกษา พบได้ว่าไม่มีความจริงใจและไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง เช่น งบประมาณเพื่อพัฒนาการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของรัฐบาลผ่านการสนับสนุนแก่หน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องและกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งดูแลหน่วยงานการศึกษาระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างปี 2553-2554 ก็พบว่าได้รับงบประมาณพัฒนาน้อยลง กล่าวคือจากเดิม 613 ล้านบาท ในปี 2553 ลดลงเหลือเพียง 387 ล้านบาท ในปี 2554 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555)

ประกอบกับหากพิจารณาถึงประวัติศาสตร์ของระบบการศึกษาในพื้นที่ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน พบได้ว่าเป็นความแตกต่างจากภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศอันสืบเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม โดยเฉพาะการมีสถาบันการศึกษาตามวิถีอิสลาม อย่างไรก็ตาม ภาพรวมเกี่ยวกับการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่าการศึกษาเป็นหนึ่งในสาเหตุสำคัญที่ยังไม่ได้รับการแก้ปัญหาอย่างจริงจัง และนับว่าเป็นปัญหาที่ใหญ่ การปรับปรุงระบบการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการของคนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ผ่านมามีได้ว้าล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง เพราะรัฐบาลมองสภาพสังคม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เหมือนกับส่วนกลาง และมองพื้นที่นี้จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับอันเดียวกัน ซึ่งหากเรามองปัญหาด้านคุณภาพทางการศึกษาพบว่านักเรียนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ออกมาต่ำกว่า

มาตรฐานและอยู่ในอันดับท้ายของประเทศ หรือปัญหากระบวนการอุดหนุนและสนับสนุนงบประมาณที่มีอยู่หลายปัญหา เช่น การอุดหนุนรายหัวต่อนักเรียนสามัญซึ่งเป็นการก่อปัญหาให้กับสถานศึกษา เอกชนสอนศาสนาอิสลาม คือความไม่เท่าเทียมในการอุดหนุน โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่เป็นมูลนิธิได้รับการอุดหนุน 100% ขณะที่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอื่นๆ ได้รับการอุดหนุนเพียง 70% หรือแม้แต่ปัญหาการส่งเสริมความรู้วิชาสามัญที่ไม่สอดคล้องกับความเชื่อและวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ จึงทำให้เกิดการไม่ยอมรับ เนื่องจากพ่อแม่เป็นชาวมลายูมุสลิมและเด็กมลายูมุสลิมในพื้นที่ก็มีความเชื่อและศรัทธาในการเรียนศาสนาแบบดั้งเดิมที่เรียนมาตั้งแต่บรรพบุรุษมากกว่า ทำให้ขัดแย้งกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น หรือแม้แต่การส่งเสริมอาชีพที่รัฐสนับสนุนให้ศูนย์การศึกษาอิสระและการศึกษาตามอัธยาศัย เข้าไปสอนและฝึกอาชีพให้กับนักเรียนในสถาบันศึกษาปอเนาะ แต่บางอาชีพก็ไม่ตรงตามความต้องการและไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและสภาพปัจจุบันของท้องถิ่น ไม่สามารถตอบโจทย์ได้

ระบบการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ หากพิจารณาจากมุมมองทางประวัติศาสตร์พบว่า เป็นสาเหตุหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้เกิดปัญหาความไม่สงบในพื้นที่ ซึ่งสามารถอธิบายได้การวิเคราะห์ผ่านการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างชนชั้นนำปัตตานีกับการบูรณาการชาติด้วยระบบการศึกษา ซึ่งศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี และ สุกฤษี หลังปูเต๊ะ (2551) ได้วิเคราะห์และสรุปไว้อย่างชัดเจนว่า ธรรมชาติของสังคมปัตตานีในอดีตที่สืบเนื่องมาถึงปัจจุบันทำให้ชนชั้นนำทางศาสนามีบทบาทนำในกิจกรรมชุมชน กิจกรรมทุกอย่างในหมู่บ้านจะให้ความสำคัญกับศาสนา ดังนั้นในโอกาสสำคัญทางศาสนา พิธีกรรม และประเพณี จะต้องให้ผู้นำทางศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง ชนชั้นนำทางศาสนายังปฏิบัติหน้าที่เป็นสื่อกลางภายในชุมชนและเป็นตัวเชื่อมระหว่างประชาชนกับรัฐบาล กลุ่มดังกล่าวจึงได้รับการเคารพนับถือและได้รับพิจารณาว่าเป็นผู้นำที่มีความชอบธรรมที่สุดในชุมชน จุดที่สำคัญก็คือในบรรดาชนชั้นนำทางศาสนาทั้งหมด ครูสอนศาสนาเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบทบาทพวกเขา ก็คือผู้ให้การศึกษาทางด้านศาสนาและมีอำนาจอันลึกลับ ทำให้พวกเขาอยู่ในสถานภาพที่สูงกว่าชนชั้นนำกลุ่มอื่น ครูสอนศาสนาเป็นผู้มีความรู้ในทางศาสนา พวกเขาจะมีหน้าที่สอนในโรงเรียนปอเนาะและโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในมัสยิดและบาลาเฮาะในชุมชน ครูสอนศาสนาได้รับฐานะเป็นชนชั้นนำเพราะมีการศึกษาทางศาสนาและมีอาชีพสอนศาสนา โดยครูสอนศาสนาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ครูสอนศาสนาแบบเก่าตามจารีตประเพณี (โต๊ะครู) และครูสอนศาสนาแบบใหม่ที่ไม่ใช่จารีตประเพณี (อูस्ताซ) ครูสอนศาสนาแบบเก่า คือผู้รับการศึกษาศาสนาจากสถาบันการศึกษาแบบเก่าตามโรงเรียนปอเนาะในท้องถิ่น มัสยิดหรือจากเมกะประเทศซาอุดีอาระเบีย พวกนี้ถือว่าเป็นผู้มีอำนาจความชอบธรรมมากที่สุดในเรื่องเกี่ยวกับอิสลามและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและได้รับการเคารพนับถือมากที่สุดในกลุ่มของชนชั้นนำทางศาสนา ครูสอนศาสนาที่เรียกว่าอูस्ताซ ส่วนใหญ่จบการศึกษาอย่างเป็นทางการจากโรงเรียนสอนศาสนาและจากมหาวิทยาลัย ส่วนมากคนพวกนี้จะจบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยจากประเทศตะวันออกกลางและประเทศแอฟริกาเหนือ หรือจากมาเลเซียและอินโดนีเซีย โดยอูस्ताซเป็นกลุ่มผู้นำศาสนาที่มีอิทธิพลมากเป็นลำดับสอง

ประวัติศาสตร์ที่ผ่านมาได้สะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงที่รัฐไทยกระทำต่อระบบการศึกษาทางด้านศาสนาของปัตตานี ก็มีผลต่อชนชั้นนำเนื่องด้วยฐานที่สำคัญของความคิดอนุรักษ์นิยมแบบมลายูมุสลิมตั้งอยู่ที่ระบบการศึกษาแบบเก่าหรือระบบโรงเรียนปอเนาะ ในส่วน

การศึกษาแบบใหม่ในสายสามัญก็เป็นฐานในการสร้างชนชั้นนำใหม่ โดยที่รัฐไทยพยายามสร้างชนชั้นนำใหม่ที่มาจกคนส่วนน้อยให้ทำงานในระบบราชการและขึ้นอยู่กับรัฐชาติ ทำให้เกิดการต่อสู้อย่างรุนแรงในเรื่องการศึกษาที่เริ่มขึ้นในปี พ.ศ.2465 โดยชนชั้นนำมลายูมุสลิมมองว่ากฎหมายการศึกษาภาคบังคับฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำให้คนปัตตานีกลายเป็นคนสยาม พร้อมทั้งละทิ้งศาสนาและวัฒนธรรมของตนเอง ฉะนั้นประเด็นที่สำคัญสำหรับพวกเขาก็คือไม่ควรเปิดตัวเด็กรุ่นใหม่สู่ระบบการศึกษาที่ทำให้พวกเขาถูกเหินห่างจากแนวทางศาสนาอิสลาม ผลที่ตามมาคือมีการต่อต้านการบังคับใช้กฎหมายการศึกษาภาคบังคับของไทยและการแบ่งรายได้ภาษีที่เก็บมาจากคนมลายูให้ส่วนกลาง ในปี พ.ศ. 2465 จึงเกิดกบฏที่หมู่บ้านน้ำใส อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี โดยมีผู้นำคือ ตันกู้อับดุลกาเดร์ กามารุดดิน อดีตเจ้าเมืองปัตตานี (ร่วมกับผู้นำศาสนา) ปลุกระดมให้มีการต่อต้านรัฐไทยที่ประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาภาคบังคับ โดยในกฎหมายบังคับให้เด็กมลายูมุสลิมทุกคนเข้าเรียนโรงเรียนประถมศึกษาไทย จนเกิดการปะทะกันระหว่างชาวบ้านกับทหารและตำรวจ ซึ่งจบลงด้วยการปราบปรามอย่างรุนแรง ในปี พ.ศ. 2466 ทางกรมไทยก็สั่งปลดโรงเรียนสอนศาสนา มีผลทำให้การประท้วงต่อต้านขยายตัวลุกลามออกไปและรัฐบาลไทยต้องส่งกองกำลังเข้ามาปราบปรามอย่างรุนแรง และผลจากการลุกฮือต่อต้านของประชาชนต่อรัฐไทยทำให้พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 หันมาทบทวนนโยบายเกี่ยวกับภาคใต้ ทำให้นโยบายของรัฐไทยต่อความขัดแย้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ก็เริ่มมีการปรับตัวอีกดังปรากฏใน “สมุดคู่มือสำหรับข้าราชการกระทรวงมหาดไทยที่รับราชการในมณฑลที่มีพลเมืองที่นับถือศาสนาอิสลาม” ซึ่งมีการระบุให้ระมัดระวังการจัดการในประเด็นเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม 16 ประเด็น ที่เป็นระเบียบและวิธีการปฏิบัติใดที่ทำให้ประชาชนรู้สึกว่าเป็นการเบียดเบียนกดขี่ศาสนาอิสลาม “ต้องยกเลิกแก้ไขทันที” การปรับตัวดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าด้านหนึ่งฝ่ายรัฐไทยเองมีการตระหนักถึงปัญหาความแตกต่างทางวัฒนธรรมอยู่พอสมควร

อย่างไรก็ตาม นโยบายผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมของรัฐไทย โดยเฉพาะในด้านการศึกษาก็เป็นสิ่งที่ถูกนำมาใช้อย่างต่อเนื่อง โครงสร้างทางการเมืองและสังคมของปัตตานี ตั้งอยู่บนฐานของหลักการอิสลามและประเพณีวัฒนธรรมมลายู ซึ่งเกิดขึ้นในยุคก่อนอิสลาม ในขณะที่สถาบันศาสนาของโรงเรียนปอเนาะและผู้นำศาสนามีฐานะสำคัญในสังคมมลายูปัตตานี ดังนั้นการรุกต่อโรงเรียนปอเนาะหรือโรงเรียนสอนศาสนาเป็นการรุกต่อโครงสร้างชนชั้นนำที่มีความสำคัญที่สุด กระบวนการเริ่มมาตั้งแต่การออกกฎหมายการศึกษาภาคบังคับในปี พ.ศ. 2464 ต่อมาก็มีความพยายามผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมในปี พ.ศ. 2482 ภายใต้นโยบายชาตินิยมของจอมพล ป.พิบูลสงคราม พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ปี พ.ศ. 2492 บังคับให้โรงเรียนเอกชนทุกแห่งจดทะเบียนกับกระทรวงศึกษาธิการและลักษณะหลักสูตรนั้นต้องเป็นไปตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาได้มีโครงการปรับปรุงระบบการศึกษาปอเนาะในปี พ.ศ.2504 ซึ่งอยู่ในกรอบการพัฒนาของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่รับผิดชอบจดทะเบียนโรงเรียนปอเนาะทั้งหมด 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพื้นที่ทั้งหมดถูกรวมกันเป็นเขตการศึกษาที่ 2 มีศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยอยู่ที่จังหวัดยะลา มีหน้าที่สอดใส่หลักสูตรสามัญเข้าไปในโรงเรียนปอเนาะ แนวความคิดพื้นฐานในการกำหนดนโยบายก็คือแทนที่จะสร้างสถาบันขึ้นใหม่ซึ่งจะถูกต่อต้าน รัฐใช้วิธีเกลี้ยกล่อมให้สถาบันเก่ายอมรับระบบใหม่แทน

ในเวลาต่อมา ประเทศไทยก็พยายามสร้างระบบใหม่ โดยการบูรณาการการศึกษาในระบบใหม่นั้นโรงเรียนปอเนาะสามารถรักษาลักษณะพิเศษในฐานะโรงเรียนสอนศาสนาไว้ได้ แต่รัฐบาลจะให้รางวัลใจ ถ้าปอเนาะเปลี่ยนตัวเองเป็นโรงเรียนเอกชน (โรงเรียนราษฎร์) สอนศาสนาอิสลาม ซึ่งเป็นนโยบาย “สร้างสรรค์” ที่พยายามรักษาความเป็น “เอกชน” ของโรงเรียนปอเนาะเอาไว้ แต่เปลี่ยนไปเป็นขึ้นอยู่กักฎเกณฑ์ของรัฐบาลที่ทำให้พวกเขาได้รับการสนับสนุนจากรัฐในระยะแรกระหว่าง พ.ศ. 2504-2509 โดยรัฐยังไม่มี การพูดถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เจ้าของโรงเรียนหรือบอ-อูลามาอ ต้องการเงินสนับสนุนจึงมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างระมัดระวัง จนถึงปี พ.ศ. 2513 โรงเรียนปอเนาะทั้งหมด 463 โรงเรียน ยอมลงทะเลียนกับกระทรวงศึกษาธิการ อูลามาอ หรือเจ้าของโรงเรียนใช้วิธีการเข้าร่วมอย่างมีเงื่อนไขเหมือนอย่างที่ทำกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองในช่วงปี พ.ศ. 2475 ต่อมาในปี พ.ศ. 2511 รัฐบาลเริ่มจำกัดการลงทะเบียนเพิ่มโรงเรียนปอเนาะและบังคับให้โรงเรียนปอเนาะสอนภาษาไทย โรงเรียนที่ยอมสมัครใจเปลี่ยนหลักสูตรจะเรียกชื่อใหม่ว่า “โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม” กฎเกณฑ์ใหม่จะถูกบังคับใช้ภายในปี พ.ศ. 2511 ภาษาไทยจะเป็นภาษาที่ใช้สอนและหลักสูตรศาสนาต้องลดลงเพื่อให้มีการศึกษาสามัญด้วย

โดยในอีกด้านหนึ่ง กระบวนการนี้ทำให้เกิดการพยายามปรับนโยบายของรัฐด้วย โดยรัฐไทยหรือเจ้าหน้าที่รัฐใช้วิธีการจัดการเปลี่ยนปอเนาะให้เป็นโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นขั้นตอน และพยายามจะเปลี่ยนโรงเรียนปอเนาะให้ใช้ภาษาไทยและสอนหลักสูตรสามัญตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 คุณภาพการศึกษาอิสลามก็ลดลง คนมลายูมุสลิมจำนวนมากก็ถูกส่งไปศึกษาตะวันออกกลางเพื่อศึกษาอิสลาม นักเรียนดังกล่าวส่วนมากได้รับทุนจากตะวันออกกลางและมีความรู้ลึกปึกษัต่อรัฐไทย ในอีกด้านหนึ่งรัฐก็มีการปรับตัวเพื่อแก้ปัญหาด้วยการสร้างคนอีกกลุ่มหนึ่งขึ้นมาด้วยการสร้างชนชั้นนำใหม่ที่มีการศึกษาสามัญ นโยบายดังกล่าวเริ่มตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ.2513 โดยกระทรวงมหาดไทยกำหนดโควต้าให้นักเรียนมลายูมุสลิมได้รับการเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกปกติ และมีการให้ทุนการศึกษา 1,000 บาทต่อนักเรียน 16 คน/ปี ด้วยระบบดังกล่าวคนมลายูมุสลิมจำนวนหลายร้อยคนก็จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาอื่น และถูกบรรจุในระบบราชการไทย คนมุสลิมที่ได้รับการศึกษาแบบไทยเหล่านี้ ค่อยๆ ถูกบูรณาการเข้าสู่ชาติไทยและถูกเรียกว่า “คนไทยมุสลิม” เด็กนักเรียนทุนและผู้ที่ได้รับการศึกษาแบบสามัญที่เป็นข้าราชการถูกมองว่าเป็นผู้ถ่วงดุลอำนาจกับปัญญาชนมุสลิมที่จะจบมาจากต่างประเทศและมีบทบาทนำในชุมชนในอีกทิศทางหนึ่ง

ฉะนั้น รายละเอียดข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่านโยบายบูรณาการทางการเมืองโดยผ่านระบบการศึกษาถูกดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้คือ (1) การขยายโรงเรียนประถมศึกษาในทุกๆหมู่บ้าน (2) การขยายโรงเรียนมัธยมศึกษาในทุกอำเภอ (3) การสร้างโรงเรียนอาชีวศึกษาขั้นต้นในทุกเมืองของจังหวัดชายแดนภาคใต้ (4) สร้างวิทยาลัยครูยะลาและมหาวิทยาลัยคือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (5) เปลี่ยนโรงเรียนปอเนาะไปเป็นระบบโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามที่รัฐให้การสนับสนุนทางการเงิน (6) นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 มีการกำหนดโควต้าสำหรับการรับนักเรียนมลายูมุสลิมให้เข้าเรียนมหาวิทยาลัยในประเทศส่วนกลาง และ (7) การรับคนมลายูมุสลิมที่จบการศึกษาในระบบไทยเข้าสู่ระบบราชการ

แต่ในอีกด้านหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามก็คือนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐก็ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวในกลุ่มชนชั้นนำมาลายูมุสลิมเองด้วย โดยเฉพาะในระบบการศึกษา ชนชั้นนำทางการศึกษาแบบเก่าบางส่วนก็มีแนวคิดที่จะพัฒนาโรงเรียนปอเนาะซึ่งแต่เดิมเป็นโรงเรียนที่มีการเรียนการสอนแบบหลวมๆ ไม่มีโครงสร้างที่แน่นอนให้เป็นระบบมากขึ้นตามนโยบายของรัฐบาล และหลังสงครามโลกครั้งที่สอง โรงเรียนปอเนาะก็เริ่มปรับเปลี่ยนกลายเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามมากขึ้น การปรับตัวมีลักษณะสองด้าน ด้านหนึ่งเมื่อเผชิญหน้ากับนโยบายรัฐบาล อีกด้านหนึ่ง ผู้นำมุสลิมส่วนหนึ่งก็เริ่มมีความคิดว่าทำอย่างไรจึงจะปรับปรุงสถาบันการศึกษาศาสนาให้เข้ากับนโยบายการศึกษาของชาติ ขณะเดียวกันก็สามารถรักษามรดกศาสนาอิสลามไว้ได้ พ่อแม่มุสลิมในภาคใต้จำนวนมากเริ่มส่งลูกหลานเรียนต่อประเทศเพื่อนบ้านที่นับถือศาสนาอิสลาม รวมทั้งประเทศในตะวันออกกลางมากขึ้น เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 เป็นต้นมา

นอกจากนี้ ระบบการศึกษาและโครงสร้างอำนาจจะมีแนวโน้มการสร้างคนออกมาสองกลุ่มใหญ่ที่ค่อนข้างแยกจากกันและชุดความคิดที่ไม่เหมือนกันคือ กลุ่มหนึ่งเป็นชนชั้นนำทางศาสนาที่เติบโตมาจากสายการศึกษาศาสนาและระบบโรงเรียนปอเนาะ กับบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งก็คือผู้ที่จบการศึกษาสายสามัญ โรงเรียนสามัญศึกษาของรัฐ วิทยาลัยครู และมหาวิทยาลัย คนกลุ่มหลังนี้จะกลายเป็นผู้นำในทางโลก แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามก็คือโครงสร้างดังกล่าวมีการไหวตัวและพลวัตจนกระทั่งเกิด “การปรับตัวผสมผสาน” (ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี และ สุกรี หลังปูเต๊ะ, 2551)

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลรายละเอียดข้างต้นคือประวัติศาสตร์ทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่มีความเชื่อมโยงต่อโครงสร้างชนชั้นนำ นโยบายผสมกลมกลืนโครงสร้างรัฐและระบบการศึกษาปัตตานี ซึ่งสามารถสรุปพัฒนาการมาตรการที่รัฐไทยใช้การผสมกลมกลืนโครงสร้างรัฐและระบบการศึกษาปัตตานี ดังตาราง 2

ตาราง 2 พัฒนาการมาตรการที่รัฐไทยใช้การผสมกลมกลืนโครงสร้างรัฐและระบบการศึกษาปัตตานี

ปี พ.ศ.	พัฒนาการของมาตรการ
พ.ศ. 2445	การประกาศ “ข้อบังคับสำหรับปกครองบริเวณ 7 หัวเมือง ร.ศ. 120” ในสมัยรัชกาลที่ 5 เป็น “วาระสุดท้ายของระบบสุลต่าน” และจุดเปลี่ยนทางประวัติศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจในดินแดนปัตตานี
พ.ศ. 2446	การตราข้อบังคับวิธีพิจารณาในศาสนาอิสลาม โดยให้พระยาเมืองเล็กอูลามาย ซึ่งมาจากโต๊ะฮายีที่รอบรู้คัมภีร์อัลกุรอานในเมืองนั้น ไม่น้อยกว่า 6 คน มาเป็นโต๊ะกาลีพิจารณาคดีแพ่งแบบอิสลาม
พ.ศ. 2464	การประกาศใช้บังคับพระราชบัญญัติการศึกษาภาคประถมภาคบังคับ
พ.ศ. 2465	เกิดการลุกขึ้นสู้เพราะเจ้าหน้าที่รัฐไปปิดโรงเรียนสอนศาสนา ทำให้เกิดการลุกขึ้นต่อต้านที่บ้านน้ำใส อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี
พ.ศ. 2477	ตั้งโรงเรียนฝึกหัดครู (ยะลา) เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2477 ใช้หลักสูตรฝึกหัดครูชั้นต้น ปีที่ 1-2 นักเรียน ป.5 เป็นปีที่ 1 นักเรียน ป.6 เป็นปีที่ 2 และมีหลักสูตรประถมศึกษาธรรมดา

ตาราง 2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	พัฒนาการของมาตรการ
พ.ศ. 2478	เมื่อพระราชบัญญัติประมวลกฎหมายแพ่งบรรพ 5-6 ว่าด้วยครอบครัวและมรดกใช้บังคับตั้งแต่ 1 ตุลาคมในปีนั้น ข้อบังคับสำหรับใช้ปกครองบริเวณ 7 หัวเมือง ร.ศ. 120 ยังคงใช้ในจังหวัดปัตตานี ยะลา และสตูลอยู่ตามเดิม
พ.ศ. 2488	รัฐบาลออกพระราชกำหนดศาสนูปถัมภ์ฝ่ายอิสลามด้วยการเอาใจผู้นำศาสนาอิสลาม มอบตำแหน่งเป็นทางการให้และเพื่อปฏิเสฐมะฮิดดินกับพรรคพวก ผลจากกฎหมายดังกล่าวทำให้เกิดสำนักจุฬาราชมนตรี โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย คณะกรรมการกลางอิสลาม และกฎหมายให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการแต่งตั้งอิหม่ามและสมาชิกกรรมการมัฮิด
พ.ศ. 2497	พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ บังคับให้โรงเรียนเอกชนทุกแห่งจดทะเบียนกับกระทรวงศึกษาธิการ และหลักสูตรต้องเป็นไปตามแนวทางกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2502	โรงเรียนช่างไม้ปัตตานี ขยายชั้นเรียนตามหลักสูตรโรงเรียนการช่าง ชั้นประโยคอาชีวะชั้นสูง หลักสูตร 3 ปี รับนักเรียนที่จบชั้นประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สายสามัญ เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนการช่างปัตตานี” และเปลี่ยนหลักสูตรใหม่ โดยเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 สายอาชีพ
พ.ศ. 2504	โครงการปรับปรุงระบบการศึกษาปอเนาะ กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบจดทะเบียนโรงเรียนปอเนาะ ทั้งหมด 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพื้นที่ทั้งหมดถูกรวมกันเป็นเขตการศึกษาที่ 2 มีศูนย์กลางการศึกษาและวิจัยอยู่ที่จังหวัดยะลา มีหน้าที่สอดใส่หลักสูตรสามัญเข้าไปในโรงเรียนปอเนาะ
พ.ศ. 2506	กรมการฝึกหัดครู ประกาศยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครู เป็นวิทยาลัยครูยะลา เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2506
พ.ศ. 2508	มติคณะรัฐมนตรี ให้โรงเรียนปอเนาะที่ขึ้นทะเบียนแล้วแปรสภาพเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ให้ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน ให้มีหลักสูตรการสอน มีชั้นเรียน มีระยะจบการศึกษาที่แน่นอน และให้เปิดการสอนวิชาสามัญด้วย โดยทางราชการจะช่วยเหลือส่งเสริม ด้วยการให้เงินอุดหนุนส่งครูไปช่วยสอนวิชาสามัญและผ่อนปรนในเรื่องคุณสมบัติบางประการ โดยไม่ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 อย่างเคร่งครัด
พ.ศ. 2510	มติคณะรัฐมนตรี เร่งรัดให้มีการแปรสภาพโรงเรียนปอเนาะเป็นโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ให้เสร็จสิ้นภายในวันที่ 15 มิถุนายน 2514
พ.ศ. 2511	รัฐบาลเริ่มจำกัดการลงทะเบียนเพิ่มโรงเรียนปอเนาะและบังคับให้โรงเรียนปอเนาะสอนภาษาไทย โรงเรียนที่ยอมสมัครใจ เปลี่ยนหลักสูตรจะเรียกชื่อใหม่ว่า “โรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม”

ตาราง 2 (ต่อ)

ปี พ.ศ.	ปี พ.ศ.
พ.ศ. 2511	มีโรงเรียนปอเนาะปิดตัวเอง 104 แห่ง เพื่อประท้วงรัฐไทย ในกระบวนการนี้เป็นการจตุกระแสการก่อตัวของขบวนการแบ่งแยกดินแดนขึ้นมาอีก
พ.ศ. 2511	12 มีนาคม 2511 มีพระบรมราชโองการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ขึ้นมา คณะอาจารย์และนักศึกษาชุดแรกก็ได้ย้ายมาที่ศูนย์ปัตตานี ตำบลรูสะมิแล วันที่ 9 พฤศจิกายน 2511
พ.ศ. 2513	กระทรวงมหาดไทย กำหนดโควตาให้นักเรียนมลายูมุสลิมได้รับการเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกปกติ มีการให้ทุนการศึกษา 1,000 บาทต่อนักเรียน 16 คน/ปี
พ.ศ. 2513	โรงเรียนปอเนาะทั้งหมด 463 โรงเรียน ยอมลงทะเลเบียนกับกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2514	มติคณะรัฐมนตรี เร่งรัดให้มีการแปรสภาพปอเนาะให้เสร็จสิ้น
พ.ศ. 2518	มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 95 ตอน 48 วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2518 ฉบับพิเศษเรื่อง “พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู” ให้วิทยาลัยครูทั่วประเทศ (รวมทั้งวิทยาลัยครูยะลา) สามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี
พ.ศ. 2525	ออกพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน
พ.ศ. 2526	เปลี่ยนชื่อโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลามเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
พ.ศ. 2535	ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการอุดหนุนและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเปิดสอนวิชาศาสนาควบคู่วิชาสามัญ
พ.ศ. 2536	ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาที่เปิดสอนวิชาศาสนาอิสลามและวิชาสามัญ
พ.ศ. 2538	โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในภาคใต้ เริ่มได้รับการรับรองมาตรฐานประกาศนียบัตรการศึกษาสายศาสนา จากสถาบันการศึกษาทางศาสนาชั้นสูงในประเทศตะวันออกกลาง
พ.ศ. 2538	ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 4ก. “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 วิทยาลัยครูยะลา จึงมีนามใหม่ “สถาบันราชภัฏยะลา” ซึ่งทำให้สถาบันสามารถเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีได้
พ.ศ. 2547	ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยสถาบันศึกษาปอเนาะเพื่อส่งเสริมให้สถาบันศึกษาปอเนาะเป็นสถาบันสังคม
พ.ศ. 2548	ออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พ.ศ. 2548

ที่มา: ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี และ สุกีร์ หลังปูเต๊ะ (2551)

ทั้งนี้ จากประวัติศาสตร์และพัฒนาการทางการศึกษาข้างต้น ที่วิเคราะห์และสรุปไว้ โดยศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี และ สุกรี หลังปุเต๊ะ นั้นมีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์และสรุปของ บรรจง พำรุงสง (2550) ที่ได้สะท้อนให้เห็นว่าประวัติศาสตร์ทางการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันจะเชื่อมโยงกับนโยบายการศึกษาด้านภาษา (กรณีใช้ภาษามลายู และการสนับสนุนภาษาไทยในระบบการศึกษาท้องถิ่น) จากแนวคิดการปฏิรูปการศึกษา โดยกล่าวว่า นอกจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับ พ.ศ.2542 ถึงปัจจุบันแล้ว นโยบายการใช้ภาษาในการศึกษาก็ถือเป็นประเด็นหนึ่งที่สะท้อนความเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐต่อการจัดการศึกษาในท้องถิ่น จนกลายเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งของความขัดแย้งและการเกิดปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้น กล่าวคือ นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ เป้าหมายการศึกษาชายแดนภาคใต้ราวทศวรรษที่ 2530 ถึง 2540 นโยบายการศึกษาท้องถิ่นด้านการศึกษาเน้นให้ประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้นิยมพูดและใช้ภาษาไทยโดยถือเอาเยาวชนรุ่นใหม่เป็นเป้าหมายสำคัญ และการเรียนรู้การใช้ภาษาไทยมุ่งหมายให้มีการเรียนรู้และใช้ภาษาไทยเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภาษามลายูท้องถิ่นโดยให้เข้าใจว่าภาษามลายูเป็นภาษาพื้นเมืองเช่นเดียวกับภาษาพื้นเมืองกับภาคอื่นๆ ซึ่งการยึดนโยบายดังกล่าวในการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น จึงกระทบต่อการศึกษาของเยาวชนไทยมุสลิมมากกว่าชาวไทยพุทธและชาวไทยเชื้อสายจีน เพราะกลุ่มแรกเน้นการศึกษาภาษามลายูเนื่องจาก เห็นว่าภาษา คืออัตลักษณ์มลายูที่ถูกสอดแทรกในการปลูกฝังค่านิยมการศึกษาผ่านครอบครัว ศาสนาและระบบโรงเรียนที่เยาวชนได้ศึกษา และ 2 กลุ่มหลังที่ได้รับความเปลี่ยนแปลงโดยเรียนภาษาไทยในโรงเรียนสถาบันสามัญของรัฐ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากชาวไทยพุทธและชาวไทยเชื้อสายจีนมีทัศนคติต่อการเรียนภาษาไทยที่ดี โดยเห็นว่าเป็นภาษาที่สามารถใช้ในการเรียนต่อระดับสูงในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และในทางศาสนาก็ไม่ได้ขัดต่อขนบธรรมเนียมปฏิบัติแต่อย่างใด ดังนั้นจึงพบว่ากรณีเยาวชนไทยมุสลิมที่เรียนรู้ภาษาไทยและไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาเท่ากับท้องถิ่นอื่นของประเทศได้ก็เพราะเกิดจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมหรือความเป็นพหุวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่ชาวมลายูถิ่นชายแดนภาคใต้มีความเหนียวแน่นในอัตลักษณ์มลายูในด้านศาสนาและภาษา สิ่งเหล่านี้จึงเป็นสาเหตุที่บั่นทอนการพัฒนาการศึกษาในพื้นที่

13. ภาพรวมเบื้องต้นของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในภาคใต้ เริ่มก่อตั้งที่ ตำบลรูสะมิแล อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี เมื่อปี พ.ศ. 2509 โดยในระยะแรกนั้นได้ใช้ชื่อว่า "มหาวิทยาลัยภาคใต้" ต่อมาในเดือนกันยายน พ.ศ. 2510 ทางมหาวิทยาลัยฯ ได้รับพระราชทานนามชื่อว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามพระนามฐานันดรศักดิ์สมเด็จพระบรมราชชนกเจ้าฟ้ามหิดลอดุลยเดชกรมหลวงสงขลานครินทร์ ในวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2511 ได้มีพระบรมราชโองการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้กำเนิดขึ้นมาภายใต้เป้าหมายเพื่อการพัฒนาภาคใต้ตามแผนพัฒนาการศึกษาอันเป็นพื้นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเสมอภาคของประชาชนและเพื่อเป็นแหล่งบริการวิชาการชุมชน (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2555)

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เดิมเป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาประจำจังหวัดยะลา เปิดสอนนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษา ต่อมาได้พัฒนามาเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู และได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยครู เนื่องจากในปี พ.ศ. 2518 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เรื่อง “พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู” โดยให้วิทยาลัยครูทั่วประเทศสามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญา วิทยาลัยครูจึงได้มีการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนจนสามารถเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีได้ และในปี พ.ศ. 2538 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538” ให้เปลี่ยนชื่อ “วิทยาลัยครูยะลา” โดยเปลี่ยนเป็นนามใหม่ว่า “สถาบันราชภัฏยะลา” ซึ่งได้ทำให้สถาบันสามารถเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีได้ และได้พัฒนามาเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา” จนถึงปัจจุบัน โดยปัจจุบันการเรียนการสอนมีทั้งระดับปริญญาตรี ภาคปกติ ภาคสมทบ และระดับบัณฑิตศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2551)

มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

เกิดจากการหลอมรวมสถาบันที่มีอยู่แล้วในจังหวัด โดยใช้ชื่อว่า “มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์” โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พ.ศ. 2548 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2548 โดยการหลอมรวมของสถาบันศึกษาที่มีศักยภาพในการพัฒนาในจังหวัดนราธิวาส จำนวน 4 สถาบัน คือ (1) วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (2) วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนราธิวาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (3) วิทยาลัยการอาชีพตากใบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และ (4) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนราธิวาส สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ถือได้ว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยปัจจุบันได้เปิดรับสมัครนักศึกษาทุกระดับทั้งระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงที่เปิดสอนเดิมและระดับปริญญาตรี (มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์, 2555)

มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

มหาวิทยาลัยฟาฏอนี เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอิสลามแห่งแรกในประเทศไทย ที่ได้รับการสถาปนาขึ้นโดยนักวิชาการมุสลิมและผู้ทรงคุณวุฒิด้านอิสลามศึกษาในภูมิภาค ซึ่งมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการส่งเสริมและพัฒนาด้านอิสลามศึกษาและศาสตร์แขนงอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและความคาดหวังในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาภูมิภาค โดยมหาวิทยาลัยฟาฏอนีได้รับอนุญาตจากทบวงมหาวิทยาลัยให้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประเภทวิทยาลัย เมื่อวันที่ 3 เมษายน พ.ศ.2541 โดยมีมูลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาอิสลามภาคใต้เป็นผู้รับอนุญาต ได้รับการสนับสนุนงบประมาณด้านอาคารและสิ่งก่อสร้างจากธนาคารอิสลามเพื่อการพัฒนา ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ ณ กรุงเจดดาห์ และได้รับการสนับสนุนงบประมาณด้านการบริหารจากองค์การสงเคราะห์มุสลิมนานาชาติ ประเทศราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย และด้วยศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงได้รับการอนุญาตให้เปลี่ยนชื่อและประเภทเป็นมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2550 (มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา, 2554) และปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็น มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

14. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปรากฏการณ์ในบริบทเฉพาะพื้นที่ ยังไม่มีงานศึกษาใดๆที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำงานวิจัยในบริบททั่วไปที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบและเป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

14.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันอย่างมากทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คือทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่การเป็นสังคมดิจิทัลและการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพขั้นสูง ส่วนปัจจัยภายนอกที่ถือเป็นความเสี่ยงอย่างมากทั้งในปัจจุบันและในอนาคตคือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ อีกทั้งได้เสนอกลยุทธ์ภายใต้สถานการณ์การแข่งขัน ดังนี้ (1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ นักศึกษา การบริหารและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ นักศึกษา การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด (3) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การพัฒนาประชาคม และเป้าหมายเจาะจง

สำราญ บุญเจริญ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนักศึกษาในการเลือกสถาบันอุดมศึกษา อันสะท้อนให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โดย 5 อันดับแรกของภาพรวม ได้แก่ (1) หลักสูตรและสาขาวิชาที่เปิดสอน (2) ชื่อเสียงของสถาบันและคุณภาพอาจารย์ (3) การรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานรัฐที่ดูแล เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นต้น (4) ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา และ (5) จังหวัดและภูมิภาคที่ตั้งของสถาบัน อย่างไรก็ตาม เมื่อจำแนกออกเป็นภูมิภาค อันดับของปัจจัยจะต่างกันออกไป ยกเว้นอันดับที่ 1 ซึ่งมีความเหมือนกันทั้งหมด คือ หลักสูตรและสาขาวิชาที่เปิดสอน อีกทั้งได้เสนอกลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เรียกว่า A-PIPE Mu Model ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์พันธมิตร (A : Alliance Strategy) กลยุทธ์นี้เป็นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกสถาบัน ทั้งในด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการส่งเสริมการตลาด เช่น การทำความร่วมมือกับโรงเรียนหรือวิทยาลัยด้านอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดหรือภูมิภาค รวมถึงองค์กรภาครัฐและเอกชน

2. กลยุทธ์ราคา (P : Price Strategy) กลยุทธ์นี้ เป็นการใช้เกณฑ์ด้านราคาเป็นปัจจัยจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การกำหนดค่าหน่วยกิตให้มีความหลากหลายตามหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ศึกษา มีการให้ส่วนลดในรูปแบบของทุนการศึกษาบางส่วน ให้ผ่อนชำระค่าเล่าเรียนได้

3. กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน (I : Image Strategy) กลยุทธ์นี้อยู่ภายใต้ของความจริงที่ว่าชื่อเสียงและคุณภาพของอาจารย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่กลุ่มเป้าหมายใช้

ตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษา ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาต้องมีกลยุทธ์ที่ทำให้สถาบันมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี เช่น การส่งเสริมและเพิ่มสัดส่วนอาจารย์ระดับปริญญาเอกให้มากขึ้น การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม การนำนักเรียนกลุ่มเป้าหมายมาเยี่ยมชมสถาบัน สนับสนุนกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น ชุมชนและภูมิภาค การร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเผยแพร่ความรู้และให้บริการทางวิชาการกับสังคมในพื้นที่ เป็นต้น

4. กลยุทธ์การเจาะตลาดปัจจุบัน (P : Penetration Strategy) กลยุทธ์นี้เน้นการส่งเสริมการตลาดและการสรรหากลุ่มเป้าหมายจากตลาดปัจจุบัน และหลักสูตรการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันของสถาบัน เช่น การกำหนดตลาดเป้าหมายและตลาดหลัก พร้อมเพิ่มความเข้มข้นในการส่งเสริมการตลาดที่แตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แต่ความมุ่งเน้นหลักตามที่ตั้งของสถาบันให้มากที่สุด

5. กลยุทธ์การขยายตลาด (E : Expansion Strategy) กลยุทธ์นี้เน้นการเพิ่มพื้นที่หลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอนการบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาให้ครอบคลุมตลาดมากขึ้น การเรียนการสอนแบบสองภาษาหรือแบบต่อเนื่องปริญญาตรีและปริญญาโท มีการให้บริการทางวิชาการเพื่อตลาดหลักสูตรแบบไม่มีปริญญา การพัฒนาหลักสูตรใหม่ในสาขาอันเป็นที่นิยม การปรับปรุงหลักสูตรปัจจุบันให้มีความทันสมัย การเพิ่มหลักสูตรปริญญาโทและปริญญาเอกในหลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี การเพิ่มหลักสูตรนานาชาติในสาขาที่สถาบันเชี่ยวชาญ

6. กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด (Mu : Marketing Unit Strategy) กลยุทธ์นี้เพื่อใช้สนับสนุนงานทางด้านการตลาดของสถาบัน โดยจัดตั้งหน่วยงานทางการตลาดขึ้นภายในสถาบัน เพื่อดำเนินงานและประสานงานด้านการตลาดต่างๆ ของสถาบัน ส่งเสริมงานด้านการบริการผู้ปกครองและชุมชนสัมพันธ์ งานศิษย์เก่าสัมพันธ์ และการประสานงานหน่วยงานภายนอก

ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาพบว่างบประมาณสนับสนุนการพัฒนาการวิจัยของภาครัฐค่อนข้างจำกัดและกระจุกกระจาย ขาดความเชื่อมโยงในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของประเทศ หน่วยงานด้านการวิจัยต่างๆ มีลักษณะต่างคนต่างทำตามพันธกิจของหน่วยงาน ระบบราชการไม่เอื้อต่อการเบิกจ่ายงบประมาณ การประสานงานกับเครือข่ายการวิจัยและเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีค่อนข้างน้อย ไม่เข้มแข็งส่วนใหญ่ดำเนินการแบบเครือข่าย (Networking) และการจัดกลุ่มวิจัย (Consortium) ของคณะ/หน่วยงานที่มีสาขาเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ดำเนินงานวิชาการและวิจัยควบคู่กัน ประเภทของรูปแบบความร่วมมือด้านการวิจัยสรุปได้ 5 รูปแบบ คือ ความร่วมมือวิจัยเชิงนโยบาย ความร่วมมือเพื่อผลิตและพัฒนานักวิจัย ความร่วมมือวิจัยแบบกลุ่มเรื่อง ความร่วมมือวิจัยเชิงพื้นที่ และความร่วมมือแบบประชานิยม และได้เสนอกลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ การดำเนินกลยุทธ์ระดับนโยบาย 5 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับแนวทาง 12 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม 33 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ระดับนโยบาย คือ กลยุทธ์พัฒนานโยบายส่งเสริมความร่วมมือวิจัยทางสังคมศาสตร์ กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเพื่อความร่วมมือวิจัย กลยุทธ์พัฒนาระบบบริหารจัดการความร่วมมือวิจัย กลยุทธ์พัฒนาระบบการจัดสรรทรัพยากรเพื่อความร่วมมือวิจัย และกลยุทธ์ส่งเสริมความร่วมมือในการเผยแพร่และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

สมชาย พันธเสน (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่า (1) กลยุทธ์ด้านการผลิตบัณฑิต ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรโดยรวมศาสตร์หลายๆ ศาสตร์เข้าด้วยกันให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและการตลาด การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยเน้นการเรียนรู้และใช้การวิจัยเป็นฐานโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหาและเน้นวิศิตรวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น (2) กลยุทธ์ด้านการวิจัย ได้แก่ การส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนที่เพียงพอ สร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ การส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (3) กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ จัดทำนโยบายและแผนดำเนินงาน ส่งเสริมและจัดการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความคิด / ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างแท้จริง (4) กลยุทธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ การรวมมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่นและของชาติไว้ในสำนักศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้เรียนและประชาชนศึกษาค้นคว้า (5) กลยุทธ์ด้านการบริหาร ได้แก่ การสร้างและพัฒนาระบบด้านการบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และใช้หลักธรรมาภิบาล

14.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

พรชูลี อาชวอำรุง และคณะ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบันและนำเสนอทางเลือกต่างๆ สำหรับการจัดกลุ่มและการทำงานร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานของสถาบันให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความคาดหวังของการตัดสินใจในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นการขยายตัวตามความสามารถและมุ่งเน้นที่คุณภาพ ซึ่งได้เสนอรูปแบบการจัดกลุ่มลักษณะต่างๆ ของสถาบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการปฏิบัติไว้ 10 รูปแบบ อันได้แก่ การจัดกลุ่มห้องสมุดร่วมกัน การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและลงทะเบียนร่วมกัน การแสวงหาและรับนักศึกษา ร่วมกัน การพัฒนาอาจารย์ทางการเรียนการสอนร่วมกัน การระดมทุนต่างๆ ร่วมกัน การจัดซื้อและจัดจ้างร่วมกันเพื่อลดค่าใช้จ่าย การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมร่วมกัน การร่วมมือกันสู่ระดับนานาชาติ การร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและท้องถิ่น และการร่วมมือกันของสถาบันขนาดเล็กที่เกี่ยวข้อง อีกทั้ง ได้เสนอกรอบแนวคิดสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันไว้ ดังนี้ (1) ให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งสร้างและมีความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศชาติ (2) มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยการสร้างเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาโดยที่แต่ละแห่งยังคงมีอิสระในการบริหารงานบุคคล วิชาการและการเงิน แต่มีการสร้างกลไกเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (3) จัดหลักสูตรและการบริหารจัดการให้มีการเรียนการสอน การฝึกงาน การวิจัยหรือกิจกรรมที่ร่วมมือกับภาคธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม และหน่วยงานของภาครัฐราชการ รวมทั้งองค์กรพัฒนาต่างๆ ของเอกชน เพื่อเชื่อมโยงความรู้สู่ชุมชนและสังคม (4) จัดหลักสูตรและการบริหารจัดการที่สร้างและให้โอกาสแก่ผู้ที่ทำงานหรือผู้สูงอายุได้เข้าศึกษารายวิชาในหลักสูตรปกติหรือหลักสูตรพิเศษเพื่อเพิ่มพูนความรู้และเทคโนโลยี

ใหม่ๆ รวมทั้งให้สามารถมีการเทียบโอนการศึกษาได้ (5) จัดให้มีการจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างการศึกษาในระดับต่างๆ มีการเทียบโอนรายวิชาและการเรียนรายวิชาเพิ่มเติม เพื่อให้ทุกหลักสูตรและทุกระบบการศึกษาสามารถเทียบโอนและต่อยอดซึ่งกันและกันได้ (6) นำระบบเทคโนโลยีการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้เชื่อมโยงทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ (7) มีการจัดสรรที่นั่งเรียนแก่ผู้เข้าเรียนในแต่ละเครือข่าย ทั้งผู้ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่และนอกพื้นที่ของเครือข่าย และ (8) ส่งเสริมด้านการพัฒนาและการวิจัย การสร้างเครือข่ายทั้งทางกายภาพและเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารและการจัดการสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย มาเลเซีย และมองโกเลีย ได้ใช้นวัตกรรมทางการบริหารและการจัดการแบบสมัยใหม่ คือ การนำแนวคิดทางการบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาดำเนินงานทางด้านการบริหาร การสร้างความร่วมมือและสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง การแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย และมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการกิจของสถาบัน สำหรับด้านรูปแบบการบริหารจัดการระดับภายในของสถาบันอุดมศึกษานั้นพบว่า รูปแบบเครือข่ายหรือภาคี เป็นรูปแบบการบริหารและการจัดการประเภทหนึ่งที่ยอมรับกันมากในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ นอกเหนือจากรูปแบบองค์กรที่เน้นกระบวนการรูปแบบผู้ประกอบการหรือบริษัท และรูปแบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งส่วนใหญ่ต่างก็มีรูปแบบการบริหารที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ โดยสรุปดังนี้

รูปแบบที่ 1 รูปแบบองค์กรที่เน้นด้านกระบวนการ โดยมีลักษณะที่เน้นกระบวนการหรือ การมีส่วนร่วม หน่วยงานภายในสถาบันมีอำนาจดำเนินการตัดสินใจ และมุ่งยอมรับและเน้นขั้นตอนการดำเนินงานตามกรอบของระเบียบ

รูปแบบที่ 2 รูปแบบองค์กรที่เน้นผู้ประกอบการหรือบริษัท โดยมีลักษณะที่มีความชัดเจนในทิศทางและนโยบายจากส่วนกลาง มีการเข้าควบคุมในรายละเอียดต่างๆ ของการปฏิบัติการ เน้นการวางแผนและการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบที่ 3 รูปแบบองค์กรที่เน้นวิสาหกิจหรือนวัตกรรม โดยมีลักษณะที่มีแผนกลยุทธ์การบริหาร มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ หน่วยงานภายในสถาบันจะมีความยืดหยุ่น และเน้นผลลัพธ์ความสำเร็จในผลการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบที่ 4 รูปแบบองค์กรที่เน้นเครือข่ายหรือภาคี โดยมีลักษณะที่มีการร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษา มีการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และเน้นการทำงานเป็นทีม

เพชรสุตา ภูมิพันธุ์ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เป็นรูปแบบการบริหารตามภารกิจ เช่น ด้านการสอน คือเน้นให้

ผู้เรียนแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตได้ สร้างหลักสูตรให้สัมพันธ์กับปัญหาท้องถิ่น กำหนดเนื้อหาเป็น ความรู้สากลผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่น และประสานงานผลิตผลงานที่สนองปัญหาท้องถิ่น ด้านการวิจัย คือควรกำหนดทิศทางการวิจัยเน้นพึ่งพาตนเอง ประสานงานให้มีการวิจัยเฉพาะกับท้องถิ่น ขอความร่วมมือกับชุมชนวิจัยร่วมกับอาจารย์และนักศึกษาและประเมินผลการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตและสังคม โดยใช้งานวิจัย ด้านการบริการวิชาการ คือควรกำหนดการบริการที่เน้นรูปแบบการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตจากภูมิปัญญาท้องถิ่น ขอความร่วมมือกับท้องถิ่นหาแนวทางแก้ปัญหาและประเมินผลการแก้ปัญหา การปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลท้องถิ่น ด้าน การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมคือ มีโครงการให้ทุกคนเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมพื้นบ้าน มีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้รู้ในท้องถิ่น ขอความร่วมมือท้องถิ่นสร้างระบบเครือข่าย การนำ ภูมิปัญญามาใช้ในการเรียนและมีการประเมินผลงานร่วมกัน

พิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ

(1) ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ 1) หลักสูตรตอบสนองให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) การเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ควรพิจารณาถึง ตลาดแรงงานและมีการศึกษาแนวโน้มการรองรับของตลาดแรงงานและคำนึงถึงบุคลากรที่มีอยู่ 3) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตโดย มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตตามจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

(2) ด้านการวิจัย ได้แก่ 1) การสนับสนุนการทำวิจัยโดยจัดฝึกอบรมและ จัดหาที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำอย่างจริงจัง 2) มีหน่วยงานกลางเพื่อดูแลการบริหารจัดการด้าน งานวิจัยในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการวิจัย 3) พัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถสร้าง งานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและสังคมได้

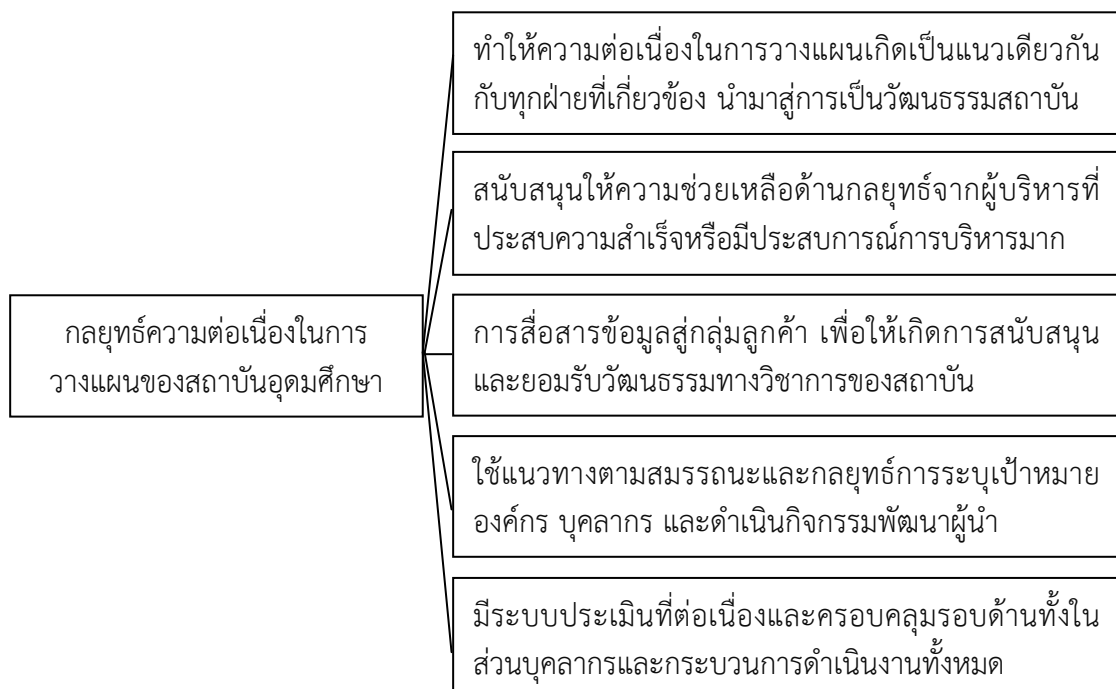
(3) ด้านการบริการชุมชน ได้แก่ 1) การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในกิจการมหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทาง วิชาการตามความต้องการของชุมชน สร้างการยอมรับและช่วยให้ชุมชนสามารถพัฒนาและพึ่งตนเอง ได้ 3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริง

14.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการค้นคว้าใหม่เพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

การเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์งานวิจัย จากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และบรรยายสรุปเนื้อหาสาระอันสะท้อนถึงกระบวนการค้นคว้าใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยงานวิจัยที่นำมาใช้สังเคราะห์จะตีพิมพ์อยู่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ค.ศ.2008-2012) และต้องเป็นงานวิจัยศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นกระบวนการค้นคว้าใหม่ในการ บริหารสถาบันอุดมศึกษา และสามารถช่วยเป็นแนวทางในการให้คำตอบได้ตามวัตถุประสงค์ของ การวิจัยครั้งนี้ ผลปรากฏว่าได้งานวิจัยทั้งหมด 7 เรื่อง จาก 3 ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ คือ ABI/Inform Complete, Academic Search Premier, Education Research Complete

ต่อมาสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง โดยใช้การตีความเชิงคุณภาพและสรุปงานวิจัยแต่ละเรื่องสั้นๆ เพื่อจำแนกให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของแต่ละงานวิจัยตามบริบทที่แตกต่างกัน ออกเป็นประเด็นและสรุปเป็นองค์ประกอบกระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผลการศึกษาแต่ละงานวิจัย สรุปได้ดังนี้

Richard (2009) ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ใหม่: กลยุทธ์ความต่อเนื่องในการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษา ผลการสังเคราะห์พบว่า งานวิจัยนี้เน้นให้ตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นถือเป็นสิ่งสำคัญสูงสุด โดยเฉพาะการก้าวสู่ความเป็นผู้นำและการรักษาความเป็นผู้นำนั้นอย่างเข้มแข็ง รวมถึงการเติบโตและความยั่งยืนระยะยาว การสร้างกลยุทธ์ความต่อเนื่องในการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาการบริหารสถาบันในทางปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นรูปแบบกระบวนการทัศน์ใหม่ที่จะทำให้เกิดความรอบคอบและเป็นระบบภายใต้แนวทางต่างๆ ที่จะทำให้เกิดกลยุทธ์ประสบความสำเร็จซึ่งก็เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานและบุคลากรในองค์กรดังแสดงในภาพประกอบ 6

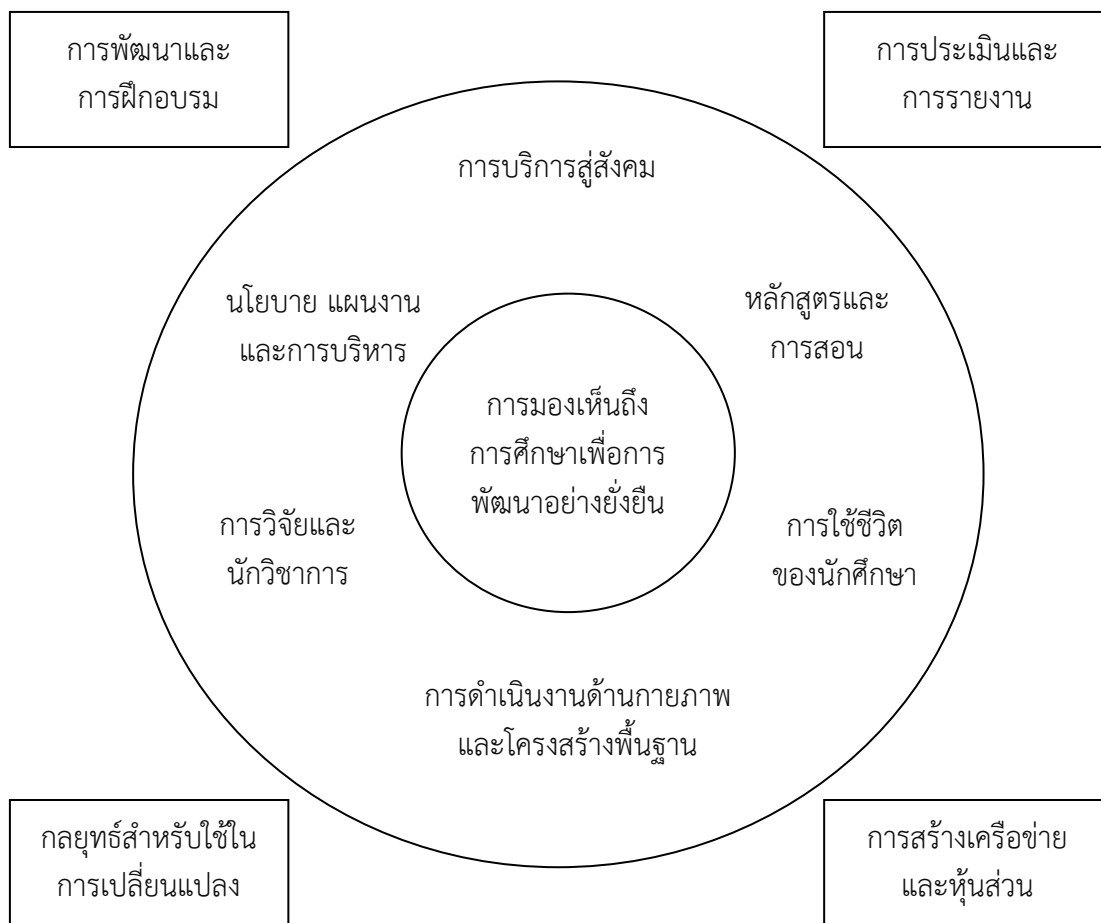


ภาพประกอบ 6 การกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องในการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา : Richard (2009)

Fadeeva & Mochizuki (2009) ศึกษาเรื่อง สถาบันอุดมศึกษาเพื่อปัจจุบันและอนาคต: การประเมินค่าของมหาวิทยาลัยเพื่อความหลากหลาย ความเป็นนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการสังเคราะห์พบว่า การศึกษานี้เน้นให้ตระหนักว่าการทำงานของมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก ในปัจจุบันตั้งอยู่บนความท้าทายเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม เศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ฉะนั้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการสร้างสรรค์ความรู้ มีการ

กำหนดบทบาทใหม่ที่เน้นความทันสมัยมากขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นจะต้องเน้นเกี่ยวกับความเป็นหุ้นส่วนทางทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ดังแนวทางตามรายละเอียดในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การสร้างแนวทางเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน
ที่มา : Fadeeva & Mochizuki (2009)

จากภาพประกอบ 7 แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต โดยได้เน้นถึงความเป็นหุ้นส่วนทางทรัพยากรเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็นต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาหรือการบริหารสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้บริหารสถาบันการศึกษาที่จะต้องมองเห็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้ 6 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญอันจะนำมาสู่ความยั่งยืน คือ

(1) การบริการสู่สังคม เช่น การบริการวิชาการที่ช่วยแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น สังคม ประเทศชาติ และภูมิภาค

(2) หลักสูตรและการเรียนการสอน เช่น การสร้างหลักสูตรใหม่ มีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ มีความหลากหลายและสร้างความแตกต่าง หลักสูตรเป็นที่นิยมของตลาดและเหมาะสมกับพื้นที่ตั้งของสถาบัน

(3) การใช้ชีวิตของนักศึกษา เช่น มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เหมาะสม และเพียงพอ การจัดกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับนักศึกษา การคำนึงถึงการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขของนักศึกษา

(4) การดำเนินงานด้านกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อการดำรงชีวิตอย่างน่าอยู่ พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทั้งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้มีความพร้อมและเพียงพอ

(5) การวิจัยและนวัตกรรมการ เช่น การพัฒนา การสร้าง และการสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้เกิดการวิจัยและเกิดนวัตกรรมการที่มีคุณภาพ สามารถตอบโจทย์การพัฒนางานวิจัยงานวิชาการ ที่ช่วยแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสังคมทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(6) นโยบาย แผนงาน และการบริหาร เช่น การสร้างหรือปรับปรุงนโยบาย แผนงานและระบบหรือรูปแบบการบริหารและการดำเนินงานต่างๆ ให้เอื้อต่อการแข่งขัน เกิดความรวดเร็วและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ จะเกิดความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ ที่มีส่วนสำคัญต่อการผลักดันให้องค์ประกอบเหล่านั้นนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา คือ

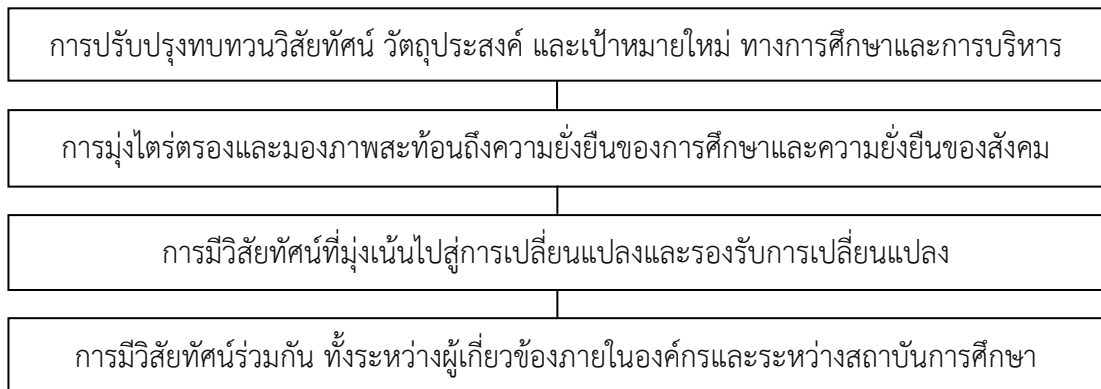
(1) การพัฒนาและการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มและทุกระดับกับองค์ประกอบต่างๆ สามารถดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเชี่ยวชาญ มีความเข้าใจ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

(2) การประเมินและการรายงาน ที่จะทำให้เกิดการกระตุ้น การได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แก้ไข และการพัฒนาในส่วนต่างๆต่อไป

(3) การสร้างเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่างๆ และเกิดความมีพลังในการปฏิบัติงาน

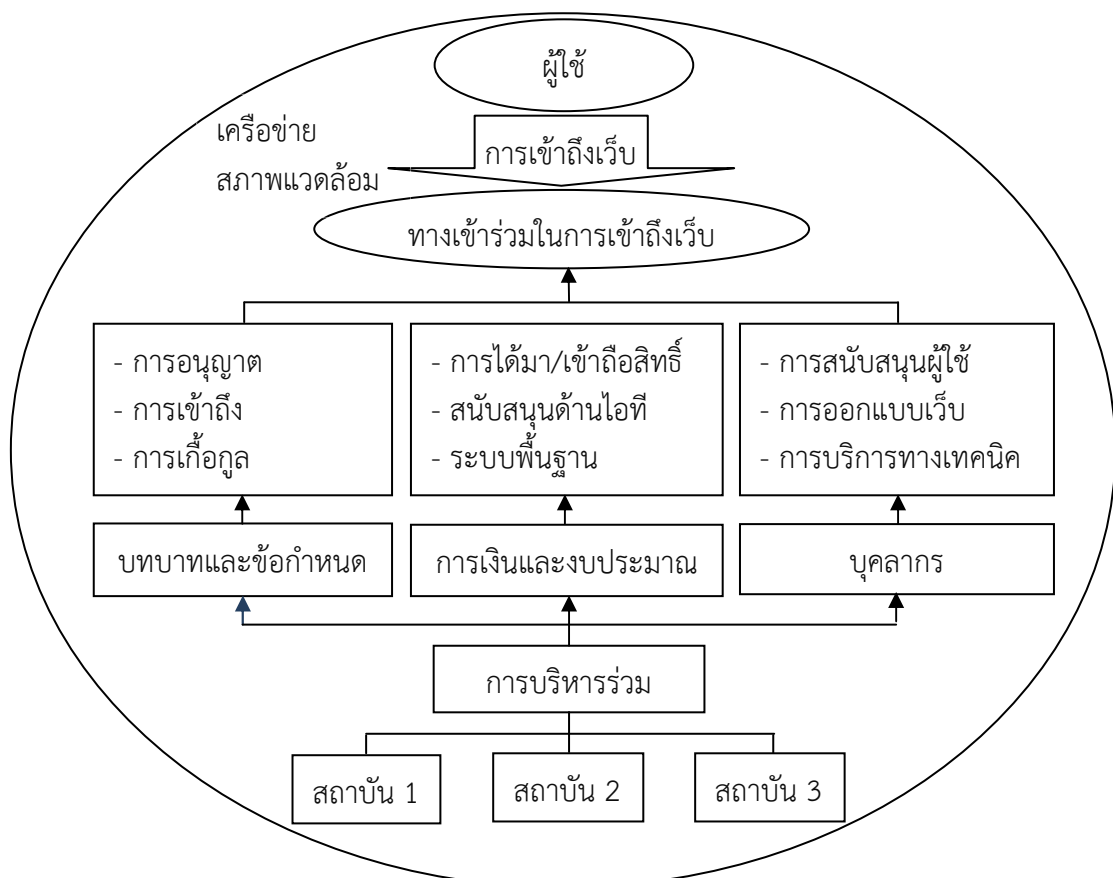
(4) กลยุทธ์สำหรับใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง อันเป็นการสร้างแนวทางสำหรับการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เกิดการเปลี่ยนแปลง และช่วยทำให้องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ บรรลุผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

Wilkins (2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการคิดใหม่ในทางการศึกษา: กระบวนทัศน์สำหรับการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลการสังเคราะห์พบว่า การศึกษานี้เน้นให้ตระหนักว่าภาพรวมของการศึกษาในปัจจุบันที่ปฏิบัติกันอยู่นั้นยังขาดความยั่งยืน เนื่องจากสถาบันการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษายังมีการยึดติดอยู่กับภาพและการปฏิบัติแบบเดิมๆ ไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นการคิดใหม่โดยการปรับกระบวนทัศน์ทางการศึกษา จึงเป็นทางออกที่จะช่วยให้การศึกษาและสถาบันการศึกษาดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ภูมิภาค ท้องถิ่นและสังคมเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นกัน อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นในทางปฏิบัติและประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่จะเป็แนวทางเพื่อนำไปสู่การบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืนว่าจะมีหรือเกิดขึ้นในแต่ละสถาบันการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาหรือไม่ ดังสรุปในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 การสร้างแนวทางเพื่อนำไปสู่การบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน
ที่มา : Wilkins (2011)

Taha (2010) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่โดยการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันของเครือข่ายมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาสำหรับเอมิเรตส์ ผลการสังเคราะห์พบว่า การสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการแบ่งปันทรัพยากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่จะทำให้สามารถลดต้นทุนและเกิดประสิทธิภาพในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยยกตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบเครือข่ายการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบัน ดังแสดงในภาพประกอบ 9

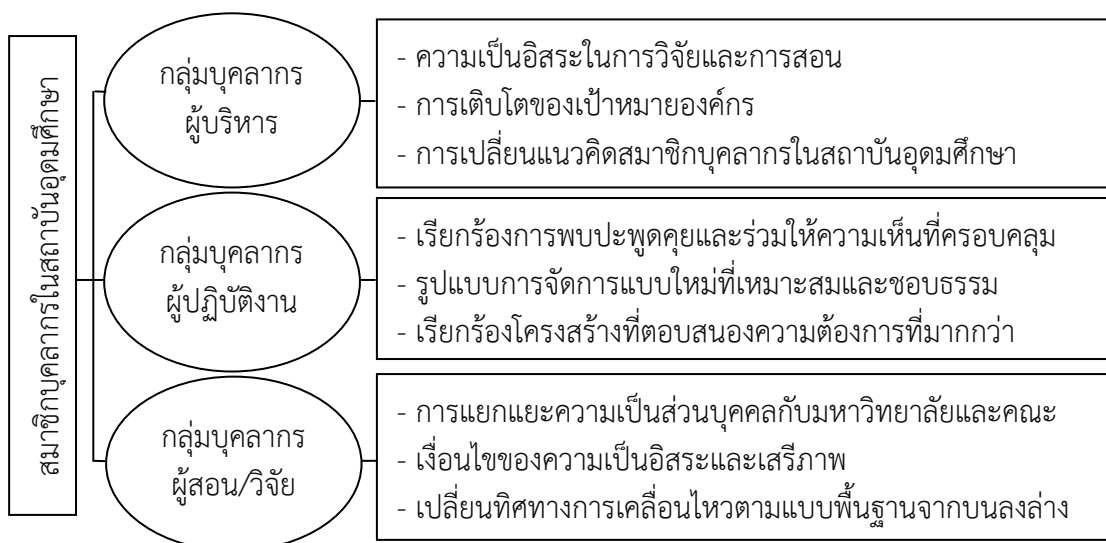


ภาพประกอบ 9 รูปแบบเครือข่ายการแบ่งปันทรัพยากรภายใต้ความเป็นหุ้นส่วนระหว่างสถาบัน
ที่มา : Taha (2010)

ภาพประกอบ 9 แสดงถึงตัวอย่างรูปแบบเครือข่ายการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกันภายใต้ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กรณีของการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศของห้องสมุดหรือคลังความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา 3 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา เอมิเรตส์ โดยจากตัวแบบดังแผนภาพ ได้แสดงให้เห็นถึงการร่วมมือกันภายใต้การเป็นเครือข่ายและสภาพแวดล้อมที่จำกัดด้วยการร่วมกันเป็นหุ้นส่วนของห้องสมุดหรือคลังความรู้ของสถาบันอุดมศึกษา ทั้ง 3 สถาบัน โดยสร้างให้เกิดการบริหารร่วมกัน ทั้งในเรื่องของบทบาทและข้อกำหนด การเงินและงบประมาณ รวมถึงบุคลากร เพื่อการดำเนินงานร่วมกัน เป็นผลให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ร่วมกันของทั้ง 3 สถาบัน สิ่งนี้ได้สะท้อนถึงประสิทธิผลที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

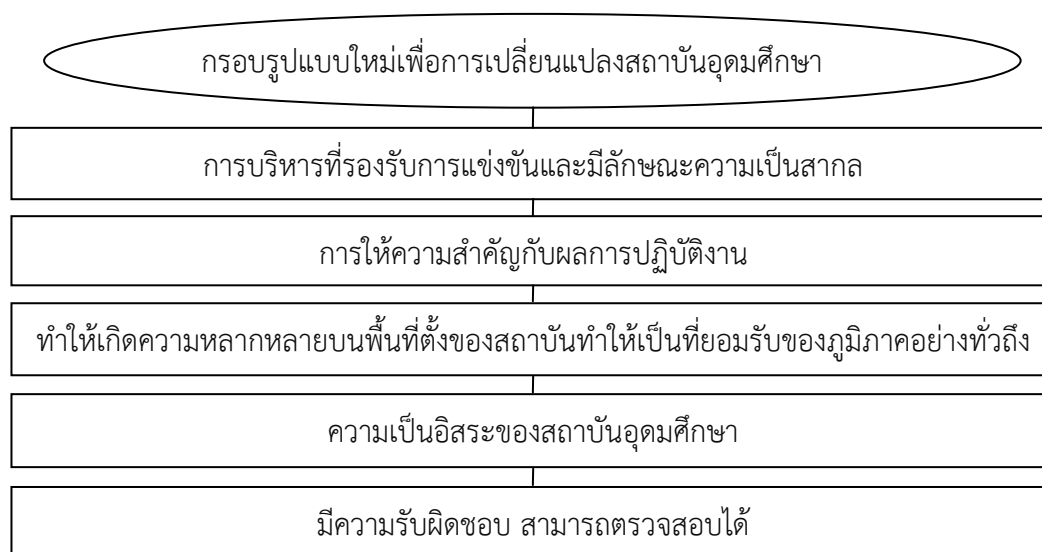
Peterson (2009) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์เครือข่ายความรู้เพื่อการศึกษาทั่วโลก ผลการสังเคราะห์พบว่า งานวิจัยนี้เน้นให้ตระหนักว่ากระบวนการที่สัมพันธ์กับเครือข่ายใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับโลกในปัจจุบันที่มีการสื่อสารและดำเนินการต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ ทำให้การสร้างความรู้ใหม่โดยการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษาและเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกสถาบันการศึกษาพึงมี เพราะช่วยทำให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ ได้แสดงถึงกลยุทธ์การสร้างและสนับสนุนความรู้แบบใหม่โดยใช้เครือข่ายและเทคโนโลยี โดยการสร้างรูปแบบที่เน้นผลลัพธ์ ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ มุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการปฏิบัติจริง และความสำเร็จของรูปแบบดังกล่าว ได้สะท้อนให้ทราบว่าขึ้นอยู่กับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลายกลุ่ม ต้องอาศัยเครือข่ายและความสัมพันธ์ระหว่างกันและยังขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหาร การสื่อสาร ความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม สถาบันการศึกษาทุกแห่งสามารถสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น เพื่อให้สถาบันนั้นได้กลายเป็นแหล่งของการศึกษาทั่วโลก รวมถึงการสร้างความเป็นนวัตกรรมโดยอาศัยการจับมือกันในรูปแบบของเครือข่ายและความร่วมมือกับสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมการบริหารที่มีความใกล้เคียงกัน ซึ่งสิ่งนี้จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะทำให้เกิดชุมชนเรียนรู้ออนไลน์ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและระหว่างสถาบันการศึกษา รวมทั้งหน่วยงานภาคอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้อง

Kok, Douglas, & McClelland (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษากับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง: การดุดกลินกระบวนการและการทำงาน การจัดการแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษ ผลการสังเคราะห์พบว่า การเติบโตของกระบวนการและมุ่งเน้นการจัดการแบบใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับโครงสร้างส่วนย่อยภายในสถาบันโดยหาข้อสรุปเกี่ยวกับมุมมองและการรับรู้ของสมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์กรและการจัดการเพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในแต่ละส่วนย่อยของโครงสร้างสถาบันซึ่งมีความแตกต่างในความคิดเห็นของสมาชิกบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละกลุ่ม ดังเช่นตัวอย่างเกี่ยวกับมุมมองความต้องการในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการทำงานแบบใหม่ที่แตกต่างกันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ดังสรุปในภาพประกอบ 10



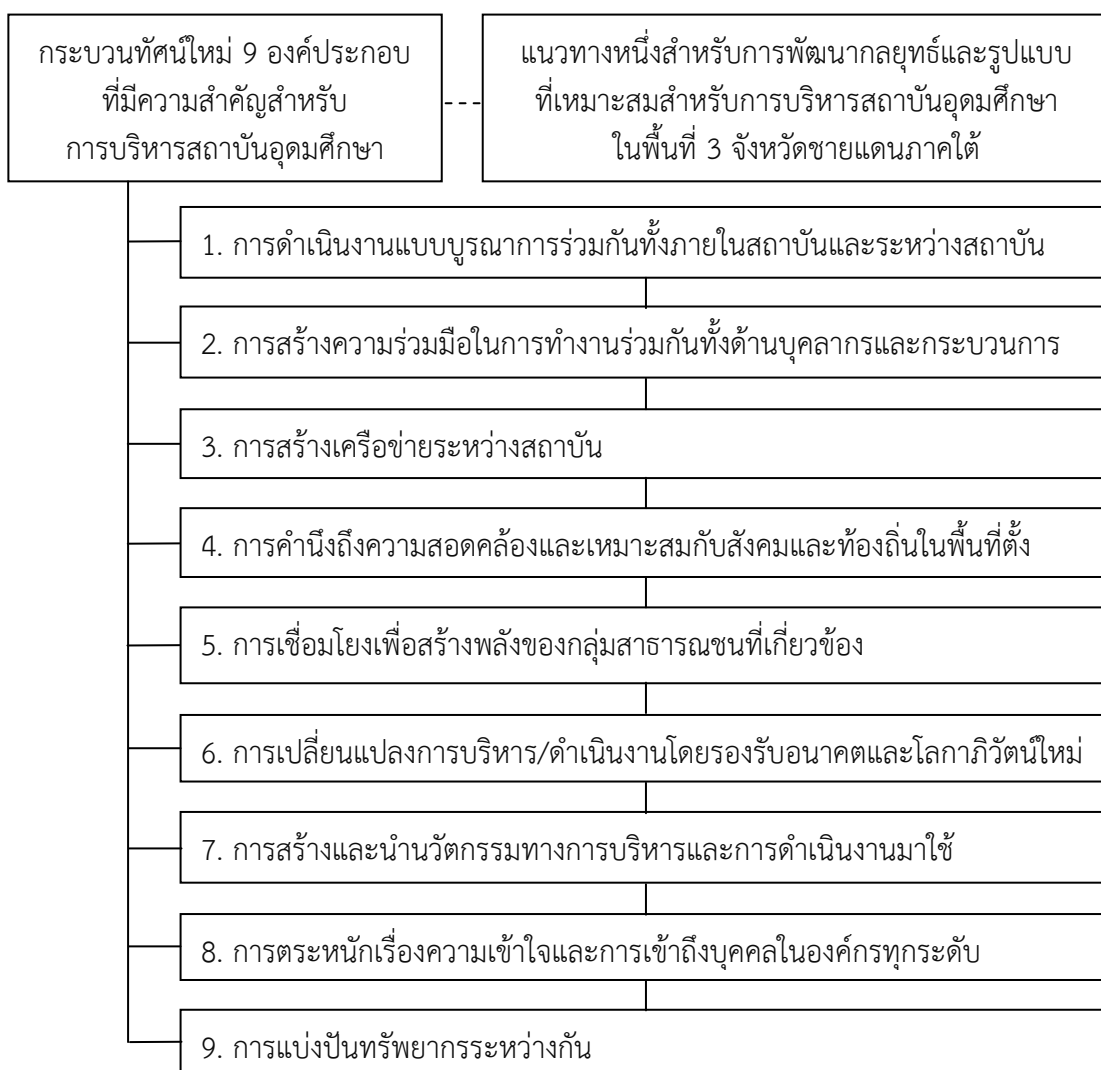
ภาพประกอบ 10 ความคิดเห็นของสมาชิกบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม
ที่มา: Kok, Douglas, & McClelland (2009)

Welsh (2010) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาในเยอรมนี ระหว่างการปรับกระบวนทัศน์ ผลการสังเคราะห์พบว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงของเงื่อนไขต่างๆ มากมายทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศเยอรมนีจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนทัศน์เพื่อพัฒนา อุดมศึกษาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยนี้ได้แสดงถึงการสร้างกรอบรูปแบบใหม่เพื่อเป็น แนวทางการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเยอรมนี อันเป็นช่วงระหว่างการปรับ กระบวนทัศน์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก ดังสรุปในภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 กรอบรูปแบบใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเยอรมนี
ที่มา: Welsh (2010)

ฉะนั้น จากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง พบว่ามีองค์ประกอบที่สะท้อนถึงกระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกันตามบริบทแต่ละงานวิจัย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นองค์ประกอบของกระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ภายใต้กรอบจากการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง และภายใต้กรอบแนวคิดของไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2554) ที่ได้เสนอการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์เดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ดังสรุปรายละเอียดในภาพประกอบ 12

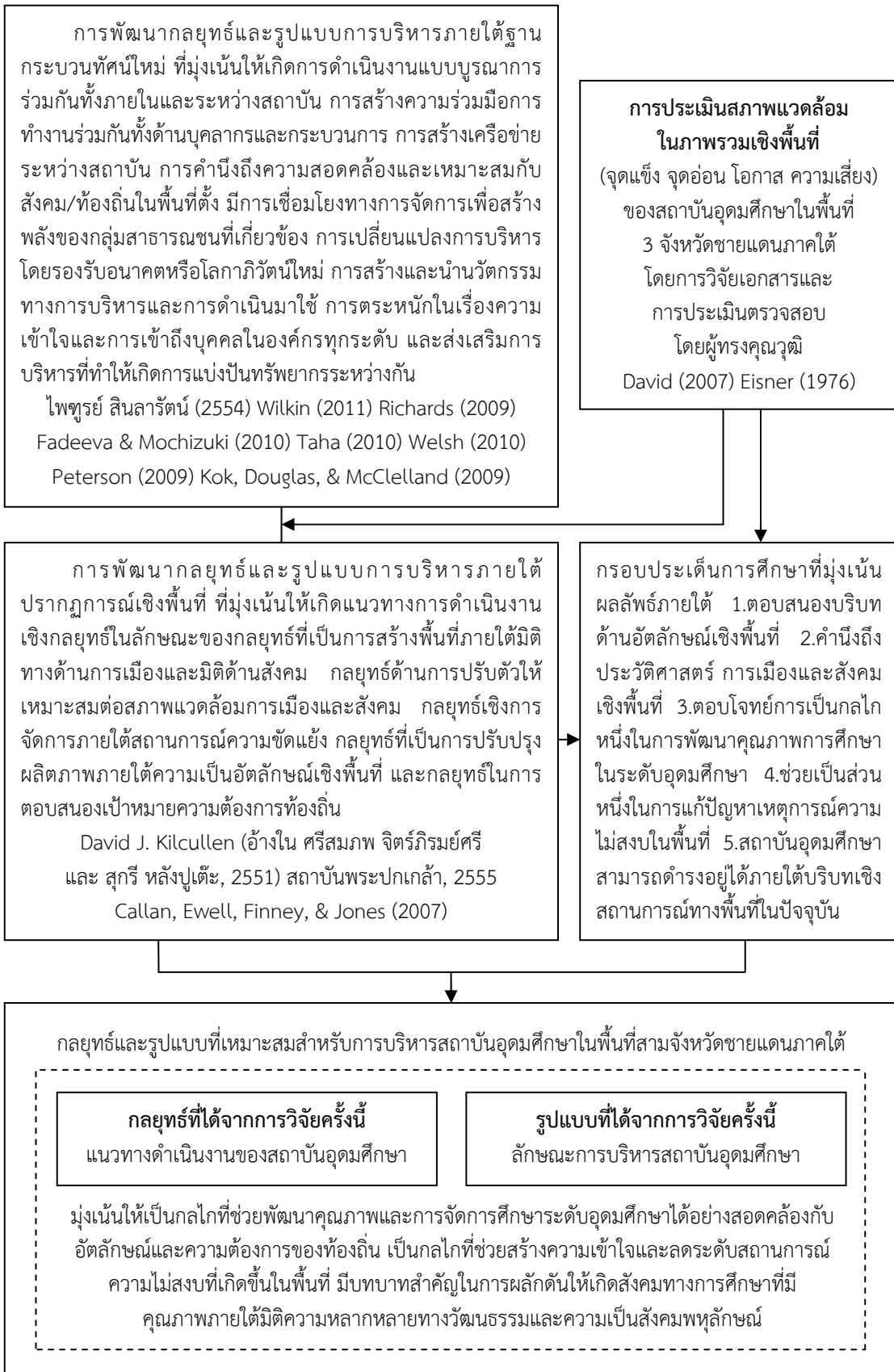


ภาพประกอบ 12 กระบวนการทัศน์ใหม่ 9 องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ที่มา : สรุปภายใต้แนวคิดของไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2554) และการสังเคราะห์งานวิจัย 7 เรื่อง

ภาพประกอบ 12 แสดงให้เห็นถึง 9 องค์ประกอบกระบวนการทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ใช้เป็นแนวทางหนึ่งสำหรับศึกษาครั้งนี้ จากการสรุปภายใต้แนวคิดของไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2554) ที่ได้เสนอกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตไว้ 8 ประการ คือ (1) การที่จะต้องมองไปสู่โลกาภิวัตน์ใหม่ให้ชัดเจนมากขึ้น (2) มองการใช้ความรู้อย่าง

มีเหตุมีผลและมีคุณธรรม (3) ทำอะไรที่เป็นเครือข่ายใหม่ๆ มากขึ้น (4) มองภาพไปสู่อนาคตให้มากขึ้น (5) เข้าใจและสร้างจิตสำนึกของบุคคลในสังคมและองค์กร (6) สร้างพลังอำนาจของคนในท้องถิ่น (7) คิดอะไรอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (8) คิดอะไรต้องให้มีลักษณะที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่น และสรุปประเด็นสำคัญจากเนื้อหาการสังเคราะห์งานวิจัยทั้ง 7 เรื่อง เช่น Wilkins (2011) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน Richards (2009) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งด้านบุคลากรและกระบวนการ Fadeeva & Mochizuki (2010) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งด้านบุคลากรและกระบวนการ Taha (2010) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบัน, การแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน Welsh (2010) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงการบริหารและการดำเนินงานที่รองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์ใหม่, การคำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่นในพื้นที่ตั้ง Peterson (2009) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างและนำนวัตกรรมทางการบริหารและการดำเนินงานมาใช้, การเชื่อมโยงเพื่อสร้างพลังของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง Kok, Douglas, & McClelland (2009) สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญในเรื่องของคน โดยต้องตระหนักถึงเรื่องความเข้าใจและการเข้าถึงบุคคลในองค์กรทุกระดับ

อย่างไรก็ตาม จากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังรายละเอียดข้างต้น สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบภายใต้บริบทของปรากฏการณ์ที่มีความเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 4 สถาบัน โดยอาศัยระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมวิธี ทั้งวิธีเชิงคุณภาพและวิธีเชิงปริมาณ เพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังรายละเอียดในภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยด้วยวิธีการแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เนื้อหาบทนี้จะนำเสนอรายละเอียดที่สำคัญ ประกอบด้วย แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แบบแผนและขั้นตอนการวิจัย

แบบแผนและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยด้วยวิธีการแบบผสมวิธี ทั้งวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ โดยออกแบบการวิจัยในลักษณะแบบ Exploratory Sequential Design ซึ่งเป็นการออกแบบวิธีการวิจัยที่เป็นลำดับขั้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก (Creswell, 2014) คือ

ขั้นตอนที่ 1: เริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพก่อน เนื่องจากเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในบริบทพื้นที่ที่มีความเฉพาะ โดยดำเนินวิธีวิจัยภายใต้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2: เก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล ภายใต้ผลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสนับสนุนและยืนยันจากผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1

สำหรับขั้นตอนต่างๆ ของวิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาสร้างแบบประเมินเพื่อใช้สำหรับการประเมิน ตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนผลการวิเคราะห์จากการวิจัยเอกสารโดยผู้วิจัย

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

ขั้นตอนที่ 3: จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Meeting) กับผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคมและผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ควรจะเป็นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4: ร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยการตีความจากข้อมูลการวิเคราะห์และการประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การสัมภาษณ์ และการประชุมสนทนากลุ่ม

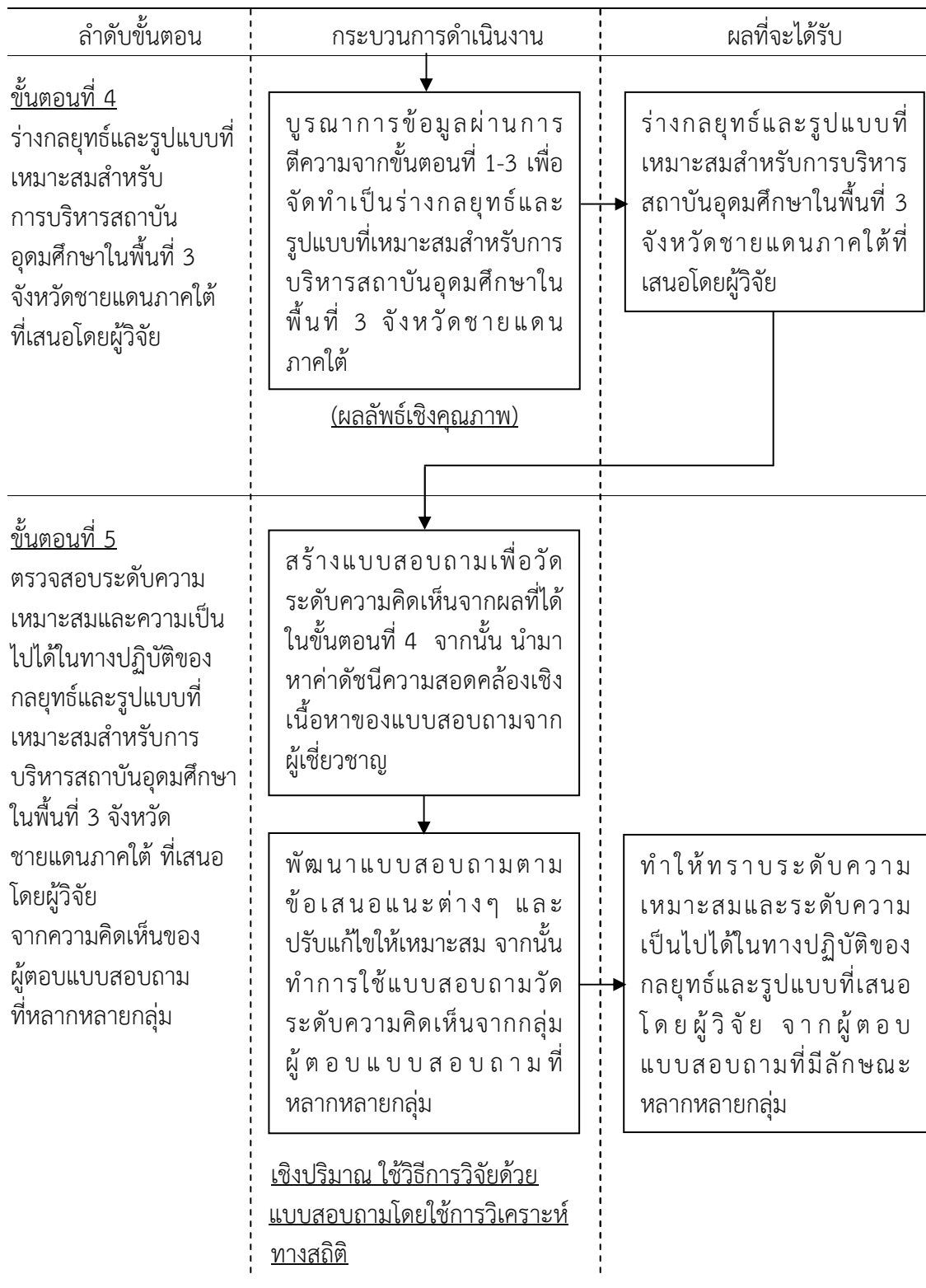
ขั้นตอนที่ 5: เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554) จากการเก็บข้อมูลโดยการสร้างและใช้แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัยจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 8 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น และองค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียต่อทิศทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (Kotler and Fox, 1995)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้อธิบายโดยสรุปเกี่ยวกับแบบแผนและขั้นตอนการวิจัย ดังรายละเอียด ในภาพประกอบ 14

ภาพประกอบ 14 สรุปเกี่ยวกับแบบแผนและขั้นตอนการวิจัย



ภาพประกอบ 14 (ต่อ)



จากภาพประกอบ 14 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ว่า

ขั้นตอนที่ 1 เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (ในภาพรวมเชิงพื้นที่) ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากนั้นใช้การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (ในภาพรวมเชิงพื้นที่) ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ผ่านการวิเคราะห์โดยผู้วิจัยจากการวิจัยเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2-4 เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัย จากนั้นสรุปผลการวิจัยขั้นตอนแรก โดยบูรณาการข้อมูลทั้งหมดผ่านการตีความข้อมูลจากความคิดเห็นต่างๆที่ผ่านการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ขั้นตอนที่ 5 เป็นวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แนวทางการวิจัยแบบวิธีการเชิงสำรวจ ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ จากนั้นสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย จากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่หลากหลายที่อยู่ในกลุ่มที่แตกต่างกัน ซึ่งการวิจัยส่วนนี้จะสนับสนุนและช่วยยืนยันหรือสร้างความสมบูรณ์ให้กับผลการวิจัยจากวิธีการเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้ ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ บุคคลซึ่งเกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยฟาฏอนี

โดยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ดำเนินการวิเคราะห์เบื้องต้นโดยผู้วิจัยจากวิธีการวิจัยเอกสาร ทั้งนี้การเลือกตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีแบบเจาะจง และตัวอย่างต้องเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และดำรงตำแหน่งที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือมีงานวิจัยและมีบทบาทต่อการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจะสามารถทำให้การประเมินตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ได้ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้นำองค์กรสำคัญที่มีผลกระทบและบทบาทต่อการ

บริหารสถาบันอุดมศึกษาและการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้วิจัยจึงได้คัดสรรรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน โดยผ่านความคิดเห็นและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อประเมินและให้ข้อเสนอแนะ อันถือเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบโดยใช้การประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ Eisner (1976) ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินในขั้นตอนนี้มีโครงสร้างการประเมินคล้ายกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ฉะนั้น ในส่วนของจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ของ Creswell (2014) เกี่ยวกับจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 4 สถาบัน โดยมีจำนวนตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลอยู่ที่ระหว่าง 5 ถึง 25 ท่าน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้ 2 จะดำเนินการโดยใช้เกณฑ์ของ Creswell (2014) ที่อธิบายไว้ว่าในการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีขนาดของตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมอยู่ที่ระหว่าง 5 ถึง 25 คนต่อการศึกษาหนึ่งๆ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสำหรับขั้นตอนนี้ 2 มีจำนวนขั้นต่ำอยู่ที่ 5 คน ส่วนจำนวนขั้นสูงสุดจะไม่เกิน 25 คน แต่จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับกรณีที่ผู้วิจัยตระหนักว่าข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความสมบูรณ์เพียงพอแล้ว ส่วนการเลือกตัวอย่างใช้วิธีการเลือกโดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก โดยเลือกตัวอย่างที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ สามารถให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และมีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดต่อปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ในส่วนของขั้นตอนที่ 2 ใช้การเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling) ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่งในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ในการบริหาร หรือบุคคลที่ผ่านการหารือกับคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วว่ามีเหมาะสม สามารถให้ข้อมูลได้ดีและเป็นประโยชน์ได้ เช่น อดีตอธิการบดีหรืออดีตรองอธิการบดีที่มีประสบการณ์บริหารมาก่อนหรือยังมีบทบาทสำคัญ

ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 19 ท่าน

สำหรับขั้นตอนที่ 3 ได้แก่ ผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคมและผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน อันถือเป็นกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในเรื่องนี้ โดยใช้วิธีการจัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อร่วมระดมความเห็นและสร้างข้อสรุปภายใต้ความคิดเห็นของกลุ่ม โดยการจัดประชุมจะแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม ซึ่งถือเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนและพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทุกมิติ รวมถึงประเด็นทางด้านการศึกษา

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้ใช้บริการหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลสะท้อนโดยตรงต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อแก้ปัญหาในภาพรวมเชิงพื้นที่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสำหรับขั้นตอนที่ 3 แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนขั้นต่ำอยู่ที่ 4 คน และขั้นสูงสุดไม่เกิน 12 คน (Marshall and Rossman, 2011) แต่จะเป็นเท่าใดนั้นขึ้นอยู่กับ การที่ผู้วิจัยตระหนักและประเมินว่าผู้เข้าร่วมเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะข้อมูลได้ อย่างมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พอ ส่วนการเลือกตัวอย่างใช้วิธีการเลือกโดยยึดจุดมุ่งหมายของ การศึกษาเป็นหลักโดยเลือกตัวอย่างที่เป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์ และสามารถให้ข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะได้เป็นจำนวนมากเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษา ซึ่งจากการดำเนินการ วิจัยปรากฏว่า การประชุมกลุ่มผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 6 ท่าน และ การประชุมกลุ่มผู้นำองค์กรนักศึกษา มีผู้เข้าร่วมประชุมจำนวน 10 ท่าน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในส่วนการวิจัยเชิงปริมาณในขั้นตอนที่ 5 มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยฟาฏอนี เช่น ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ คณาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น และองค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อ การบริหารสถาบันอุดมศึกษา

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ คณาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น และองค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรม ในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Teddlie and Tashakkori (2009) ดังตาราง 3

ตาราง 3 ความสัมพันธ์ระหว่างขนาดประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น โดยอาศัยหลัก ความน่าจะเป็นทางสถิติ

ขนาดประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น 99%	ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ความเชื่อมั่น 95%
100	99	80
500	476	218
1,000	906	278
2,000	1,656	323
3,000	2,286	341
ไม่จำกัด	9,604	384

ที่มา : Teddlie and Tashakkori (2009)

เมื่อพิจารณาจากตาราง 3 พบว่า เมื่อขนาดประชากรไม่จำกัด (มากกว่า 3,000 คน) ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงโอกาส 95% ที่ค่าสถิติของตัวอย่างสามารถเป็นตัวแทนพารามิเตอร์ของประชากรจะเท่ากับ 384 คน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 384 คน ดังนั้น ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 ชุด โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มดังนี้ (อาคมใจแก้ว, 2551)

2.1 สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยจำแนกออกเป็น 4 กลุ่ม ตามจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมี 4 สถาบัน โดยแต่ละสถาบันต่างมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่จะเป็นตัวอย่างที่หลากหลายและเกิดการกระจาย

2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เพื่อจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามให้มีความหลากหลาย โดยครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับสถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบันทั้ง 4 แห่ง โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 8 ชั้นภูมิ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น และองค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ จากนั้น กำหนดขนาดตัวอย่างของแต่ละกลุ่มแบบเท่ากัน คือ กลุ่มละ 12 คน ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ตัวแทนแต่ละกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกันและเป็นตัวแทนที่มีคุณภาพสามารถให้ข้อมูลได้ดีผ่านการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้เกิดการอ้างอิงเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่เป็นภาพรวมของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจากการศึกษาในชั้นตอนนี้

2.3 สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) โดยตัวอย่างทั้ง 8 กลุ่มชั้นภูมิ จากทั้ง 4 สถาบัน ผู้วิจัยจะเจาะจงเลือกเฉพาะตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงและใกล้ชิดต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง มากที่สุด ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คือ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการฝ่าย

(2) ผู้บริหารระดับคณะ คือ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา เลขาธิการคณะ

(3) คณาจารย์ คือ บุคลากรสาย ก ที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้บริหารคณะ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนนี้จะมีจำนวนมาก แต่เพื่อคุณภาพของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่คณาจารย์ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงานมาก่อน โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบอ้างอิง (Referral or Snowball Sampling) โดยผู้วิจัยจะเข้าไปประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยอยู่ในกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกแบบเจาะจง ในลักษณะของการแนะนำบุคคลซึ่งเหมาะสมจะเป็นผู้ให้ข้อมูล

(4) บุคลากรสายสนับสนุน คือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนนี้จะมีจำนวนมาก แต่เพื่อคุณภาพของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่บุคลากรสายสนับสนุนที่มีหน้าที่หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงานมาก่อน โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบอ้างอิง โดยผู้วิจัยจะเข้าไปประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยอยู่ในกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกแบบเจาะจง ในลักษณะของการแนะนำบุคคลซึ่งเหมาะสมจะเป็นผู้ให้ข้อมูล

(5) นักศึกษา คือ คณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษาหรือกลุ่มผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันในพื้นที่ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนนี้จะมีจำนวนมาก แต่เพื่อคุณภาพของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่คณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษาหรือกลุ่มผู้นำองค์กรนักศึกษา ซึ่งมีหน้าที่กำหนดและดำเนินกิจกรรมนักศึกษา มีประสบการณ์และการดำเนินงานที่ใกล้ชิดกับองค์กรต่างๆของมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบอ้างอิง โดยผู้วิจัยจะเข้าไปประสานงานกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยอยู่ในกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกแบบเจาะจง ในลักษณะของการแนะนำบุคคลซึ่งเหมาะสมจะเป็นผู้ให้ข้อมูล

(6) ศิษย์เก่า คือ ผู้ที่เรียนจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนนี้จะมีจำนวนมาก แต่เพื่อคุณภาพของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่ศิษย์เก่าที่เป็นคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าหรือศิษย์เก่าที่ยังคงช่วยเหลือการดำเนินงานของแต่ละสถาบันซึ่งมีความใกล้ชิดต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับหนึ่ง โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบอ้างอิง โดยผู้วิจัยจะเข้าไปประสานงานผ่านหน่วยงานของแต่ละสถาบันที่ดูแลงานด้านศิษย์เก่าสัมพันธ์เพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยอยู่ในกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกแบบเจาะจง ในลักษณะของการแนะนำบุคคลซึ่งเหมาะสมจะเป็นผู้ให้ข้อมูล

(7) ผู้นำท้องถิ่น คือ นายกรัฐมนตรีรองนายกหรือสมาชิกสภาและผู้นำชุมชนที่อยู่ในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนนี้จะมีจำนวนมาก แต่เพื่อคุณภาพของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่กลุ่มผู้นำท้องถิ่นที่ได้ช่วยเหลือ สนับสนุน หรือมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละสถาบันมากที่สุด โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบอ้างอิง โดยผู้วิจัยจะเข้าไปประสานงานผ่านหน่วยงานหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยของแต่ละสถาบันที่ดูแลงานด้านนโยบายและแผน หรืองานด้านชุมชนสัมพันธ์ เพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยอยู่ในกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกแบบเจาะจง ในลักษณะของการแนะนำบุคคลซึ่งเหมาะสมจะเป็นผู้ให้ข้อมูล

(8) องค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ คือ องค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมที่ยังดำเนินการอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนนี้จะมีจำนวนมาก แต่เพื่อคุณภาพของการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นไปที่องค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมที่ได้ช่วยเหลือ สนับสนุนหรือมีความเกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของแต่ละสถาบัน โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบอ้างอิง โดยผู้วิจัยจะเข้าไปประสานงานผ่านหน่วยงานของแต่ละสถาบันที่ดูแลงานด้านชุมชนสัมพันธ์ เพื่อขอความร่วมมือเกี่ยวกับบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้โดยอยู่ในกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เลือกแบบเจาะจง ในลักษณะของการแนะนำบุคคลซึ่งเหมาะสมจะเป็นผู้ให้ข้อมูล

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 สรุปจำนวนตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้

สถาบัน	จำนวนตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่ม								รวม
	กลุ่ม A	กลุ่ม B	กลุ่ม C	กลุ่ม D	กลุ่ม E	กลุ่ม F	กลุ่ม G	กลุ่ม H	
สถาบัน 1	12	12	12	12	12	12	12	12	96
สถาบัน 2	12	12	12	12	12	12	12	12	96
สถาบัน 3	12	12	12	12	12	12	12	12	96
สถาบัน 4	12	12	12	12	12	12	12	12	96
รวม	48	48	48	48	48	48	48	48	384

จากตาราง 4 แสดงสรุปจำนวนตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำแนกออกเป็นพื้นที่ตัวอย่างได้ 4 กลุ่มสถาบัน และมีจำนวนตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำนวน 8 กลุ่ม คือ

สถาบัน 1 หมายถึง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

สถาบัน 2 หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สถาบัน 3 หมายถึง มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

สถาบัน 4 หมายถึง มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

ทั้งนี้ แต่ละสถาบัน คือ

กลุ่ม A หมายถึง ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

กลุ่ม B หมายถึง ผู้บริหารระดับคณะ

กลุ่ม C หมายถึง อาจารย์

กลุ่ม D หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุน

กลุ่ม E หมายถึง นักศึกษา

กลุ่ม F หมายถึง ศิษย์เก่า

กลุ่ม G หมายถึง ผู้นำท้องถิ่น

กลุ่ม H หมายถึง องค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อบันทึกประเด็นหัวข้อย่อยเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงจากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. แบบประเมินสภาพแวดล้อม เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผ่านการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้จากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมโดยใช้เกณฑ์ระดับพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่

เกณฑ์การแปลผล

จากแบบประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่ มีการแปลผลในลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดให้มีค่าน้ำหนักคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 5 คะแนน
มาก	มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 4 คะแนน
ปานกลาง	มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 3 คะแนน
น้อย	มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 1 คะแนน

ส่วนการจัดกลุ่มระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จะนำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่ม โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ในลักษณะการแบ่งแบบช่วงที่เท่ากัน (Equal Interval) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับความคิดเห็น
คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	มีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์ อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	มีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์ อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	มีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์ อยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	มีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์ อยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	มีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. แบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นภายใต้แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาให้เหมาะสมตามแนวทางการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Dept Interview) โดยผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีการกำหนดกรอบประเด็นเป็นแนวคำถามไว้ เพื่อให้การสัมภาษณ์สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและเป็นข้อมูลสำหรับการร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสม และจะยังนำไปสู่การวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีขั้นตอนและวิธีการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1 ศึกษาลักษณะ รูปแบบ แนวทาง และวิธีการสร้างเครื่องมือจากเอกสารงานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 รวบรวมรายละเอียดและเนื้อหาต่างๆ ที่ได้จากเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือ โดยมุ่งเน้นให้ได้คำตอบถึงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ควรจะเป็นในอนาคต ภายใต้แนวคำถามที่สร้างจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมนั้นมาสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ตอบวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยตั้งไว้ และนำไปสู่การสร้างเครื่องมือเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามต่อไป

3.4 นำเครื่องมือที่ได้สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ ให้ความคิดเห็นเพื่อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อดำเนินการต่อไป

ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นนั้น จะนำไปใช้สำหรับการดำเนินการในขั้นตอนของการประชุมสนทนากลุ่มด้วย

4. แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของผลการวิจัยจากวิธีการเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

เกณฑ์การแปลผล

จากแบบสอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการแปลผลในลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดให้มีค่าน้ำหนักคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

คะแนน

มากที่สุด

มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 5 คะแนน

มาก

มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 4 คะแนน

ปานกลาง

มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 3 คะแนน

น้อย

มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 2 คะแนน

น้อยที่สุด

มีค่าความคิดเห็นเท่ากับ 1 คะแนน

ส่วนการจัดกลุ่มระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งระดับความเหมาะสม และระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะนำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่ม โดยแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ในลักษณะการแบ่งแบบช่วงที่เท่ากัน (Equal Interval) ซึ่งมีเกณฑ์ค่าเฉลี่ยดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับความคิดเห็น
คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

การหาคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) (Netemeyer, Bearden, and Sharma, 2003) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นไปเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและความตรงเชิงเนื้อหาของคำถามว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยหรือสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่

หลังจากนั้นดำเนินการขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC: Index of Item Objective Congruence) จากผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านการพิจารณาความเหมาะสมจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก แล้วนำผลประเมินความสอดคล้องมาพิจารณาปรับแก้ไขให้เหมาะสมเพื่อเก็บข้อมูลต่อไป (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2554)

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้เพิ่มผู้เชี่ยวชาญอีกจำนวน 1 ท่าน เพื่อพิจารณาเฉพาะในส่วน ของรูปแบบการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญในฐานะผู้แทนระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในพื้นที่และดูแลรับผิดชอบงานด้านนโยบาย แผน และกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมเชิงพื้นที่ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2. ทำบันทึกข้อความถึงผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ และคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในส่วนของ การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นบุคคลที่ผ่านการหารือกับคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วว่าจะมีความเหมาะสม สามารถให้การประเมินได้

3. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ให้การประเมินและขอเสนอแนะ จากนั้น ติดต่อทางอีเมล โทรศัพท์ หรือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อยืนยันการให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

4. ดำเนินการส่งแบบประเมินสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยวัดจากระดับความคิดเห็นในแต่ละประเด็น หัวข้อจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการจัดส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์โดยตรง โดยแนบหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปในแบบประเมิน จากนั้น นำแบบประเมินที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นลงรหัสข้อมูลเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. ทำบันทึกข้อความถึงผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ และคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในส่วนของ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หรือบุคคลและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ในการบริหาร หรือบุคคลที่ผ่านการหารือกับคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วว่าจะมีความเหมาะสม สามารถให้ข้อมูลได้ดีและเป็นประโยชน์ได้ เช่น อดีตอธิการบดีหรืออดีตรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์บริหารมาก่อน

6. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ จากนั้น ติดต่อทางอีเมล โทรศัพท์ หรือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อบันทึกหมายวันเวลาที่แน่นอนสำหรับดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

7. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนด โดยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยมีการจดประเด็นพร้อมบันทึกเทประหว่างการสัมภาษณ์

8. ทำบันทึกข้อความถึงผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ และคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ออกหนังสือขอ

ความอนุเคราะห์เรียนเชิญกลุ่มผู้แทนภาคประชาสังคมและกลุ่มผู้นำนักศึกษาเข้าร่วมการประชุมเพื่อ
ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

9. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เรียนเชิญเข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมให้ความคิดเห็นไปยัง
กลุ่มบุคคลที่ผู้วิจัยและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเหมาะสม
พร้อมกับนัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ที่แน่นอนสำหรับดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม จากนั้น
ผู้วิจัยจะติดต่อเพื่อให้รายละเอียดอีกครั้งหากได้รับการตอบรับผ่านทางโทรศัพท์

10. จัดประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อร่วมให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีการจดประเด็นพร้อมบันทึกเทประหว่างการประชุมสนทนา
กลุ่ม

11. ทำบันทึกข้อความถึงผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ และคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ออกหนังสือถึง
ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์พิจารณาประเมินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม

12. ทำบันทึกข้อความถึงผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ และคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ออกหนังสือ
ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในส่วนของการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
กับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง

13. ดำเนินการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบระดับความเหมาะสมและระดับ
ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยวัดจากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความหลากหลายทั้ง 8 กลุ่ม ของทั้ง 4 สถาบัน โดยการส่ง
แบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ 3 วิธี คือ

1. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยรู้จัก
ช่วยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง

3. ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์โดยตรง โดย
แนบหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปในแบบสอบถาม พร้อมทั้งขอความ
ร่วมมือให้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ หากไม่ได้รับคืนภายใน 1 เดือนจะดำเนินการติดตาม
แบบสอบถามคืนโดยการติดต่อทางโทรศัพท์และทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

ทั้งนี้ การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีใดนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการโดยดูตาม
ความเหมาะสมภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้ประสานรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มจากแต่
ละสถาบันเรียบร้อยแล้ว

14. นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นจึง
ลงรหัสข้อมูลเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ทั้งนี้ การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงในแต่ละขั้นตอนนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บ
รวบรวมข้อมูลจริงภายหลังจากที่ได้รับการรับรองผ่านความเห็นชอบสำหรับดำเนินการวิจัยเพื่อ
วิทยานิพนธ์ในแต่ละขั้นตอนจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมเชิงพื้นที่ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมเชิงพื้นที่ จากการประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องว่ามีความคิดเห็นในแต่ละหัวข้ออยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าการกระจายของข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในภาพรวมเชิงพื้นที่

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้แทนนักศึกษา หรือบุคคลและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์ในการบริหาร หรือบุคคลที่ผ่านการหารือกับคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วว่ามีเหมาะสม สามารถให้ข้อมูลได้ดีและเป็นประโยชน์ได้ เช่น อติต่ออธิการบดีหรืออติตรงอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์บริหารมาก่อน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยผ่านการตีความจากคำให้การสัมภาษณ์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) เพื่อนำไปสู่การเสนอสิ่งที่ได้ค้นพบจากการวิจัยโดยอธิบายหรือแสดงถึงกิจกรรมที่ควรทำในอนาคต หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ในส่วนข้อมูลผ่านการตีความจากคำให้สัมภาษณ์ที่นำมาใช้เขียนอ้างอิงในสรุปผลการวิจัยว่าเป็นข้อสรุปที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด โดยการนำบทสัมภาษณ์ที่ผ่านการตีความและปรับแก้ไขรูปแบบเชิงภาษาแล้วเพื่อนำมาใช้เขียนอ้างอิงในสรุปผลการวิจัย ส่งกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (ชาย โพธิสิตา, 2552)

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดประชุมสนทนากลุ่มจากกลุ่มผู้แทนภาคประชาสังคมและกลุ่มผู้นำองค์กรนักศึกษา ที่ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยผ่านการตีความจากการให้ความเห็นในที่ประชุม เพื่อนำไปสู่การเสนอสิ่งที่ได้ค้นพบจากการวิจัยโดยอธิบายหรือแสดงถึงกิจกรรมที่ควรทำในอนาคต (ชาย โพธิสิตา, 2552) หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ในส่วนข้อมูลผ่านการตีความจากข้อสรุปภายใต้ความคิดเห็นของกลุ่ม (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ที่นำมาใช้เขียนอ้างอิงในสรุปผลการวิจัยว่าเป็นข้อสรุปที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใด โดยการนำข้อสรุปภายใต้ความคิดเห็นของกลุ่มที่ผ่านการตีความและปรับแก้ไขรูปแบบเชิงภาษาแล้วเพื่อนำมาใช้เขียนอ้างอิงในสรุปผลการวิจัย ส่งกลับไปยังผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละท่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (ชาย โพธิสิตา, 2552)

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยการวัดระดับความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ตอบ

แบบสอบถามที่มีความหลากหลายซึ่งถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาว่าอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าการกระจายของข้อมูลเป็นรายข้อในแต่ละข้อคำถามของระดับความคิดเห็นในด้านต่างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้การวิจัยด้วยวิธีการแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยเลือกออกแบบการวิจัยในลักษณะ exploratory sequential design ที่เริ่มจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพก่อนแล้วตามด้วยการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อค้นหาคำตอบในแต่ละวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT จากการวิจัยเอกสาร และการประเมินตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน (ส่วนที่ 1-2)

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเสนอกยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ จำนวน 19 ท่าน การจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้นำภาคประชาสังคมในพื้นที่ จำนวน 6 ท่าน การจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ว่าราชการในพื้นที่ จำนวน 10 ท่าน จากนั้นจัดทำร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ส่วนที่ 3-8) จากการบูรณาการข้อมูลในทุกขั้นตอนข้างต้น และตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสนับสนุนผลการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เสนอโดยผู้วิจัย โดยใช้แบบสอบถามทำการสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะ คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำท้องถิ่น และผู้แทนจากภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ รวมทั้งหมดจำนวน 354 ตัวอย่าง (ส่วนที่ 9-12)

โดยการนำเสนอผลการวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 12 ส่วน ดังรายละเอียดในผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยเอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และผลการวิจัยจากการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการศึกษาจากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถสรุปได้ดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการประเมินตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเห็นด้วย (n = 21)		
	\bar{x}	SD	C.V.
จุดแข็ง (Strengths)			
1. มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ทั้งด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้และหลักสูตรที่พร้อมต่อการรองรับเพื่อการพัฒนาสังคม การศึกษา พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	3.71 มาก	1.01	27.22%
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรต้องมีความตื่นตัวและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินบทบาทตามภารกิจหลักที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3.52 มาก	1.03	29.26%
3. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน และมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ตั้งในความเป็นชาติพันธุ์มลายู อันถือเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกต่อประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ	3.76 มาก	1.09	28.98%
4. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ชุมชน และท้องถิ่นในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี	3.86 มาก	0.91	23.57%
5. สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความโดดเด่นของหลักสูตรและความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.76 มาก	1.14	30.31%
จุดอ่อน (Weaknesses)			
1. นักศึกษาและบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมและตลาดแรงงานทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ	3.19 ปานกลาง	1.29	40.43%

ตาราง 5 (ต่อ)

ผลการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเห็นด้วย (n = 21)		
	\bar{x}	SD	C.V.
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังขาด การบูรณาการวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียว และเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	4.29 มาก	0.84	19.58%
3. การพัฒนาทางด้านกายภาพของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ดำเนินไปในทิศทางค่อนข้างล่าช้า เกิดปัญหาการทิ้งงาน ทำงานไม่เสร็จ	4.00 มาก	0.95	23.75%
4. การขาดอัตราบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และ การย้ายออกนอกพื้นที่ของบุคลากรที่ไม่ได้อยู่หรือมีถิ่นฐานใน พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยน ผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	4.29 มาก	0.78	18.18%
5. ปัญหาเรื่องของการปรับตัวในการดำเนินภารกิจของ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยึดติดอยู่ กับชาติพันธุ์มลายู	3.33 ปานกลาง	1.43	42.94%
โอกาส (Opportunities)			
1. กระแสประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ตระหนักถึง ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ และระหว่างกลุ่มอาเซียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการดำเนินภารกิจตามบทบาทของ สถาบันอุดมศึกษา	4.19 มาก	0.81	19.33%
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมและมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้าง ความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และมี ลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย	4.71 มากที่สุด	0.64	13.58%
3. ความโดดเด่นในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมมลายูและอิสลาม ในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ ทำให้ง่ายต่อการสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษา ทุกระดับที่ครอบคลุมและมีมาตรฐาน ทั้งภายใน สถาบันอุดมศึกษาและกับสถาบันการศึกษาระดับอื่นๆ	4.38 มาก	0.92	21.00%

ตาราง 5 (ต่อ)

ผลการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเห็นด้วย (n = 21)		
	\bar{x}	SD	C.V.
4. การที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบทุนกู้ยืม เพื่อการศึกษา ถือเป็นสร้างโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสที่ส่วน ใหญ่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาต่อใน ระดับอุดมศึกษามากขึ้น	4.62 มากที่สุด	0.59	12.77%
5. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มมีนโยบายเพื่อสนับสนุนหรือ เสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่างๆ กับ สถาบันอุดมศึกษามากขึ้น	3.95 มาก	0.59	14.93%
ความเสี่ยง (Threats)			
1. สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือมีข้อจำกัดในความ ร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ต่างพื้นที่ และระหว่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย หรือนักศึกษา เป็นต้น	4.29 มาก	1.01	23.54%
2. ประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมในอดีตสะท้อนว่า รัฐพยายามครอบงำวัฒนธรรมมาโดยใช้นโยบายผสม กลมกลืนทางการศึกษา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับ ถือศาสนาอิสลาม เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับในระบบ การศึกษาในพื้นที่	3.43 ปานกลาง	1.29	37.60%
3. การไม่ยอมรับการเรียนการสอนสายสามัญและการใช้ ภาษาไทยในโรงเรียนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นระดับ การศึกษาที่เป็นฐานสำคัญต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ทำ ให้ยังไม่เกิดความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการ เข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อย่างมีคุณภาพ	3.71 มาก	1.35	36.38%
4. นโยบายทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินภารกิจของ สถาบันการศึกษาทุกระดับ รวมไปถึงสถาบันอุดมศึกษา ยังเป็น นโยบายจากรัฐบาลและหน่วยงานกลางที่ส่งตรงแบบ Top down เพื่อให้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด อันเป็น ปัญหาาระดับโครงสร้างที่แก้ไขยาก และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ การดำเนินภารกิจหลักไม่สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	3.76 มาก	1.22	32.44%

ผลการวิจัยเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเห็นด้วย (n = 21)		
	\bar{x}	SD	C.V.
5. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในระดับชาติ ซึ่งถือเป็นผู้ที่ควบคุมดูแลการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้อันเป็นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ได้ส่งผลให้หน่วยงานรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ เช่น การยุบ การจัดตั้งใหม่ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความมีเอกภาพ	4.05 มาก	1.24	30.61%

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำเนินการประเมินตรวจสอบ จำนวนทั้ง 21 ท่าน มีระดับความเห็นด้วยในภาพรวมเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง ของสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากการวิจัยเอกสารโดยผู้วิจัยอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิจากคำถามปลายเปิด ซึ่งสามารถพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านดังนี้

จุดแข็ง

1. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ที่มีจำนวนในเชิงปริมาณที่เพียงพอ แต่ละสถาบันมีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชา มีหลายหลักสูตรที่โดดเด่นแตกต่างกัน มีอัตลักษณ์ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ที่เป็นชาติพันธุ์มลายู ซึ่งสามารถเป็นทางเลือกที่หลากหลายให้กับประชาชนในพื้นที่

2. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งเป็นคนในพื้นที่ แต่มีจำนวนหนึ่งที่เป็นคนต่างพื้นที่ทั้งจากภาคใต้ตอนบนและภาคอื่นๆ ที่ยังคงปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเวลานาน แม้จะมีบางส่วนที่ขอย้ายออกไปจำนวนหนึ่งก็ตาม และยังมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีส่วนใหญ่มักเป็นคนในพื้นที่ซึ่งสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และกลับมาปฏิบัติงานในพื้นที่มากขึ้น

3. ที่ตั้งของสถาบันอยู่ในพื้นที่ชายแดน ท่ามกลางวัฒนธรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับกลุ่มประเทศที่เป็นประชากรส่วนใหญ่ของอาเซียน ทำให้เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และความร่วมมือทางวิชาการ และสามารถเป็นประตูเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตะวันออกกลางและโลกมุสลิม ได้ง่ายกว่าพื้นที่อื่น

4. ความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ในการขยายโอกาสทางการศึกษาให้เกิดความหลากหลายโดยมุ่งเน้นการเพิ่มสาขาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพมากขึ้น อันถือเป็นอาชีพที่มีความจำเป็น บัณฑิตจบแล้วมีงานทำ เป็นการตอบสนองความต้องการของชุมชน

จุดอ่อน

1. ขาดการบูรณาการร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ในประเด็นวิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับการพัฒนาพื้นที่ ทำให้การดำเนินการกิจกรรมทั้งการแข่งขันและความซ้ำซ้อน เช่น แต่ละสถาบันมีหลักสูตรที่แข่งขันกันในการรับนักศึกษา รวมถึงมีโครงการบริการวิชาการที่แบ่งแยกกัน
2. สาขาวิชาที่มีอยู่หรือเปิดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังมีความโดดเด่นไม่เพียงพอ ทั้งยังเกิดการขยายสาขาวิชาอย่างรวดเร็วโดยไม่คำนึงถึงอัตรากำลังบุคลากรเฉพาะด้านที่จะต้องรองรับ ทำให้เกิดการขาดแคลนและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
3. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ยังคงเลือกอยู่ในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ อันเนื่องมาจากความไม่สะดวกในการปรับตัว จึงทำให้เกิดการว่างงาน ทำงานไม่ตรงสาขาวิชาที่จบการศึกษา
4. นักศึกษาที่เข้าศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้เรียนอยู่ในพื้นที่ซึ่งมาจากโรงเรียนที่มีขีดจำกัดในการจัดการเรียนการสอนในด้านวิชาการ ทำให้ได้นักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพื้นฐานค่อนข้างต่ำ ทั้งทักษะภาษาไทยและสาขาวิชาเฉพาะ เช่น วิทยาศาสตร์ เป็นต้น
5. นักศึกษาที่อยู่นอกพื้นที่ตั้ง เลือกเข้ามาเรียนน้อยลงอย่างมาก ทำให้เกิดการขาดความหลากหลายในสังคมนักศึกษา
6. การคัดเลือกอาจารย์และนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ดำเนินการได้ยากขึ้นมาก ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยของสถาบัน
7. กฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมการบริหารงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยังไม่มีหรือยังไม่ได้รับการแก้ไข
8. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ส่วนใหญ่ยังไม่เน้นการสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัย แต่เน้นการสอนเป็นหลัก ไม่มีบทบาทนำในการสร้างองค์ความรู้และการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาของชุมชน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ แม้แต่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่
9. โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขาดความคล่องตัวในการพัฒนา
10. ภารกิจด้านการบริการวิชาการ ไม่ได้มาจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของพื้นที่และผู้รับบริการในท้องถิ่นอย่างแท้จริง การดำเนินการต่างๆ จึงไม่เกิดผลกระทบที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมหรือชุมชนในพื้นที่ได้
11. คุณภาพด้านบุคลากรสายอาจารย์ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานในด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ แม้จะมีการผลักดันหรือกระตุ้นในหลายรูปแบบทั้งจากสถาบันและองค์กรภายนอก เช่น จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์/รองศาสตราจารย์/ศาสตราจารย์ จำนวนงานวิจัย และจำนวนบัณฑิตศึกษา ล้วนยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา/สำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น

โอกาส

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสื่อการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง

2. ความพยายามสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่และสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะสถาบันในประเทศอาเซียนที่มีคนชาติพันธุ์มลายูเป็นส่วนใหญ่ (เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และบรูไน) เช่น การจัดหลักสูตรร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรปริญญา 2 ใบ หรือการจัดทำหลักสูตรร่วมแบบ 2+2 หรือ 1+3 และกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร ความร่วมมือในการวิจัย ความร่วมมือในการจัดประชุมวิชาการ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของคนในพื้นที่ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

3. นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ เช่น มีการจัดตั้งสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อดูแลเขตพื้นที่การศึกษา 13 แห่ง ในพื้นที่ และการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของนักเรียนชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ สำหรับโรงเรียนสายสามัญของรัฐและเอกชน รวมถึงโรงเรียนสอนศาสนาต่างๆ เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์วิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน มุ่งเน้นให้เกิดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษามลายูท้องถิ่น และภาษาต่างประเทศที่สำคัญ (เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น) ในทุกระดับการศึกษาในพื้นที่ ซึ่งหากเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติและครอบคลุมทุกระดับทั้งพื้นที่ ก็จะช่วยเสริมพื้นฐานของนักเรียนก่อนเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา

4. แรงแสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในเรื่องของทุนอุดหนุนและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและกิจกรรมของบุคลากรและนักศึกษา

5. รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนและการศึกษามากขึ้น

6. การมีโจทย์ที่ท้าทายสำหรับการทำงานวิจัยมากขึ้น

7. ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปเห็นความสำคัญของการศึกษามากขึ้น

8. เยาวชนส่วนหนึ่งในพื้นที่ไม่ยอมออกนอกพื้นที่ เนื่องจากไม่พร้อมที่จะปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่าง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ จึงเป็นที่ต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่

ความเสี่ยง

1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีเกือบทุกจังหวัดในภูมิภาคและในภาพรวมของประเทศ ทำให้ขาดความหลากหลายในการไหลเวียนของผู้เรียน เกิดวัฒนธรรมเดียวในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบเชิงลบของการขยายโลกทัศน์และการปรับตัวของนักศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. การจัดสรรจำนวนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของหน่วยงานภาครัฐให้พื้นที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ

3. คุณภาพของผู้เรียนที่ไม่อยู่ในระดับที่มีมาตรฐานที่จะเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น ระดับความรู้และทักษะในทางวิชาการ เช่น วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน) อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดต่อการเรียนวิชาสามัญ มุ่งเรียนแต่ศาสนาอย่างเดียว ทำให้เกิดความอ่อนแอต่อวิชาสากลและวิชาทั่วไป รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่เนื่องจากค่านิยมของนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ยังมีที่ว่าง เพราะมีนักศึกษาต่างพื้นที่มาเรียนน้อย จึงมีที่เรียนรองรับจากภาวการณ์แข่งขันที่ต่ำ และเมื่อเข้ามาศึกษาก็ไม่สามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและภายใต้การจัดการเรียนรู้ได้ ก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน
4. นักเรียนที่มีความเก่งทั้งที่อยู่ในพื้นที่และนอกพื้นที่ ไม่เลือกเข้ามาเรียน
5. สถานประกอบการขนาดใหญ่และขนาดกลาง รวมถึงแหล่งงานต่างๆ ในพื้นที่มีน้อย ทำให้ไม่สามารถรองรับต่อบัณฑิตที่จบการศึกษาในพื้นที่ได้
6. ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา ประชาชน และชุมชนบางส่วนในพื้นที่ ยังไม่เข้าใจและไม่ยอมรับในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา แต่มุ่งให้เรียนด้านศาสนากับสถาบันอุดมศึกษา ต่างประเทศในโลกมุสลิม
7. การนับถือศาสนาและความเชื่อในผู้นำและวัฒนธรรมที่ผิดๆ รวมถึงปัญหาสาเหตุติดและสิ่งผิดกฎหมายที่มีอยู่ในพื้นที่ซึ่งทำให้ไม่ก่อให้เกิดการศึกษาที่ดีได้

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นในลักษณะการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ผ่านการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถเสนอรายละเอียดดังนี้

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในปัจจุบัน มีลักษณะเหมือนกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ เพราะแต่ละสถาบันก็จะมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเอง มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง และมีภารกิจหลักในการดำเนินงาน ฉะนั้นสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะตั้งอยู่ในพื้นที่ใดก็ต้องบริหารตามพระราชบัญญัติของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ทำให้การบริหารมีลักษณะเหมือนทั่วไป เช่น โครงสร้างมหาวิทยาลัย ก็จะมีสภามหาวิทยาลัย คณะ สำนักต่างๆ ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน แต่อาจมีความแตกต่างในด้านนโยบาย เนื่องจากการตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งและเหตุการณ์ความรุนแรง ทำให้ต้องอาศัยลักษณะพิเศษในพื้นที่มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบายด้วย ไม่ว่าจะเป็นการสอน การผลิตบัณฑิต หรือการวิจัย เช่น มีนโยบายสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องในพื้นที่มากขึ้น การเปิดโอกาสหรือส่งเสริมการพัฒนาศูนย์วิจัยหรือสถานวิจัยที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาพื้นที่โดยตรง หน่วยงานภายในของสถาบันอุดมศึกษามีการปรับตัวมากขึ้น มีการเพิ่มกลไกพิเศษต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา ส่วนเรื่องนโยบายการพัฒนานักศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ เพราะนักศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้อาศัยอยู่ในพื้นที่และส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา เพราะนักศึกษามุสลิมในพื้นที่มากขึ้น ทำให้วัฒนธรรมของนักศึกษาเปลี่ยนไป บรรยากาศ

การเรียนการสอนและบรรยากาศของกิจกรรมก็ต้องเปลี่ยนไป บุคลากรก็มีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนความคิด ปรับกิจกรรมให้เข้ากับวิถีชีวิตของพื้นที่มากขึ้น แต่การบริหารสถาบันอุดมศึกษาก็ประสบกับปัญหาเรื่องคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ โดยนักศึกษามีคุณภาพทางการศึกษาลดลง เนื่องจากความอ่อนแอของระบบการศึกษาสายสามัญในพื้นที่ จึงทำให้คุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาเปลี่ยนไป ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และท่านที่ 2 ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า

“ณ วันนี้ ไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความแตกต่างกับการจัดการหรือการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคหรือส่วนอื่นๆของประเทศ ทั้งๆที่ในความเป็นจริง มีหลายบริบทที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก”

“การบริหารมหาวิทยาลัยในพื้นที่ทั้งในเชิงโครงสร้างและรูปแบบการบริหารก็ไม่ได้มีความแตกต่างกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่หรือภูมิภาคอื่นๆ ยังขาดการบูรณาการการเรียนการสอนที่จะทำให้เกิดความแตกต่างและสร้างความสอดคล้องให้กับพื้นที่ สามารถตอบโจทย์ชุมชนได้ ซึ่งในปัจจุบันเริ่มมีการปรับตัวมากขึ้นแต่ก็ยังน้อยอยู่ ควรดำเนินการให้ครอบคลุมทุกภารกิจให้มากกว่านี้”

อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อแตกต่างของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นพื้นที่พิเศษ เฉพาะกิจหรือเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาซับซ้อน ทำให้การดำเนินการกิจของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ นอกจากการปฏิบัติภารกิจตามพระราชบัญญัติทั่วไปแล้วก็ต้องมีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ไขปัญหาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ด้วย โดยในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้ง 4 แห่ง ก็มีการร่วมมือในการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย แต่อาจจะยังไม่ มีรูปแบบหรือแบบแผนที่ชัดเจนที่จะทำหรือบูรณาการร่วมกัน ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 และท่านที่ 4 ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า

“สถาบันอุดมศึกษา มีภารกิจ 4 ประการ ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ปัจจุบันหากมองในเชิงปริมาณก็แสดงให้เห็นชัดเจนว่ามีการดำเนินการอยู่และก็สามารถดำเนินการได้ แต่ประเด็นคือ ดำเนินการแต่คุณภาพน้อย ทุกอย่างที่ดำเนินการไปคือ ดำเนินการให้รู้ว่าได้ทำแล้วหรือให้มีว่าทำ แต่ก็มีบ้างที่ดำเนินการเพราะอยากจะทำ รักที่จะทำ แต่สิ่งที่ทำออกมา ประชาชนหรือชาวบ้านก็คาดหวังว่าน่าจะทำมากกว่านี้ ต้องการให้มีคุณภาพมากกว่านี้ ตอบโจทย์ชุมชนให้มากกว่านี้ ในขณะที่บางส่วนพยายามกล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ดำเนินการอะไรที่ตอบโจทย์ในเรื่องอัตลักษณ์ ทั้งที่ในความเป็นจริงแต่ละสถาบันก็พยายามตอบโจทย์อยู่ จึงเป็นข้ออ้างให้เกิดความพยายามที่จะสร้างสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์ในประเด็นอัตลักษณ์ ทั้งที่ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในพื้นที่ก็พยายามตอบโจทย์อยู่ แต่สิ่งที่เป็นปัญหามากในปัจจุบันนี้คือ โจทย์เรื่องของคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาใน

พื้นที่ ซึ่งถือว่ามีปัญหามาก ประเด็นหลักคือ สถาบันไม่แข็งแรงพอ สถาบันไม่รู้จะมุ่งเน้น ส่วนไหน ตัวอย่างเช่น หากเน้นเรื่องการผลิตบัณฑิต ก็ต้องมองตัวชี้วัดว่าบัณฑิตมีคุณภาพ หรือไม่มีคุณภาพ ซึ่งตัวหนึ่งที่พิจารณาก็คือ การมีงานทำ ถามว่าบัณฑิตของ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีอัตราการได้งานทำมากน้อยเท่าไร อัตราเมื่อเข้าไปทำงาน แล้วมีส่วนของการสร้างผลกระทบให้กับงานที่ทำให้เกิดรายได้ และคุณภาพชีวิตที่ดี ได้ มากน้อยระดับใด ซึ่งปัจจุบันถือว่ายังอยู่ในระดับน้อยมาก สิ่งนี้เป็นตัวอย่างโจทย์ของการ ผลิตบัณฑิต ทุกสถาบันจะมีช่างเผือก แต่สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ผลิตแต่ช่างเผือก ต้องผลิต ทั้งหมด หากสมมติว่าในปีหนึ่งๆ สถาบันอุดมศึกษาทั้งพื้นที่ ผลิตบัณฑิตประมาณ 10,000 ราย ต้องเป็น 10,000 รายที่มีคุณภาพ แต่ในวันนี้กลับกลายเป็น 10,000 รายที่ต้องพึ่งพา สิ่งนี้จึงไม่ได้ตอบโจทย์ในเรื่องของคุณภาพ ขณะที่การวิจัย ถือว่าเป็นเรื่องใหญ่มาก แต่ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้ง 4 สถาบัน ก็ยังไม่มีความโดดเด่น ไม่มี ความคมชัด ตัวอย่างเช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ได้มีการจัดอันดับให้คะแนนใน ระดับประเทศ ในแต่ละสาขาวิชา ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่งในพื้นที่ก็มีอยู่หลายคณะ หลายภาควิชา และหลายสาขาวิชา แต่มีไม่กี่สาขาวิชาที่ได้คะแนนอยู่ในระดับ 3, 4, และ 5 สิ่งนี้คือโจทย์ที่ตอบได้ว่าการวิจัยยังไม่ได้คุณภาพ นี่คือนิวเคลียสหนึ่งของการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน”

“การบริหารในปัจจุบันยังขาดลักษณะการทำงานแบบบูรณาการ การให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องทุกฝ่ายของทั้ง 4 สถาบันได้คิดดำเนินการอะไรร่วมกัน นำไปสู่การบริหารงานที่ เป็นลักษณะของการออกไปสู่ชุมชนและสังคมให้มากขึ้น ขยายกรอบออกจากรั้ว มหาวิทยาลัยไปสู่ชุมชนให้มากขึ้น สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในขณะนี้ทั้งรัฐและ เอกชน ค่อนข้างที่จะหลากหลายและมีจำนวนปริมาณที่เพียงพอ แต่การบูรณาการร่วมกัน ในเชิงการบริหารยังมีน้อยมาก ทั้งในเชิงของการบูรณาการความรู้และการเรียนการสอน การบูรณาการการวิจัย การบูรณาการการบริการวิชาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน และพื้นที่ในภาพรวมยังมีน้อยมาก ควรจะปรับตัว เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยมีลักษณะ ความโดดเด่นและทรัพยากรต่างๆที่แตกต่างกันมากทั้งรัฐและเอกชน ควรจะมาดำเนินงาน ร่วมกัน คิดร่วมกันให้มากกว่านี้”

และหากมองในเชิงของจำนวนสถาบันก็ถือว่ามีการกระจายที่เหมาะสม คือ ตั้งอยู่ทั้งใน จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส แต่ถ้ามองในเชิงการบริหารงานในแต่ละระดับ พบว่ายังขาด การพูดคุยและการวิเคราะห์ภาพรวมร่วมกัน การบริหารมุ่งให้ความสำคัญต่อท้องถิ่นเป็นหลัก ทำให้ ยังไม่ตอบโจทย์เรื่องคุณภาพและการทำงานในระดับชาติ ทั้งที่การบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมก็จะมี ความแตกต่างกันอยู่ในระดับหนึ่ง ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จะเน้นไปในเรื่องของความเป็นสากลเชิงวิชาการที่ เชื่อมโยงกับวิทยาเขตหาดใหญ่ ในส่วนของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ถือได้ว่าเป็น สถาบันอุดมศึกษาที่ก่อตั้งขึ้นใหม่จากการควบรวมวิทยาลัยต่างๆในพื้นที่ เช่น วิทยาลัยพยาบาล

วิทยาลัยเทคนิค เป็นต้น ทำให้เกิดความแข็งแกร่งและมีความหลากหลายของศาสตร์มากขึ้นภายใต้แนวทางการเรียนการสอนสายอาชีพ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ก็จะเน้นในเรื่องของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เน้นในเรื่องของการผลิตวิชาชีพครูเป็นหลัก ในส่วนมหาวิทยาลัยฟาฏอนี ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก็จะเป็นอีกแนวหนึ่งที่น่าไปในเรื่องของความ เป็นสากลภายใต้ความเป็นท้องถิ่นที่ค่อนข้างชัดเจน และพยายามเน้นไปในเรื่องของอิสลามศึกษา และมุ่งเน้นศาสตร์ทางด้านศาสนาค่อนข้างสูง ฉะนั้น รูปแบบและวิธีคิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่ในพื้นที่ก็จะมี ความแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละสถาบัน” ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 ได้กล่าวไว้ว่า

“ภาพรวมในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ในทุกจังหวัดของพื้นที่ บางจังหวัดมีจำนวนตั้ง 2 สถาบัน เช่น ในจังหวัดปัตตานี มีทั้งมหาวิทยาลัยฟาฏอนีและมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จังหวัดนราธิวาส ก็มีมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ขณะที่จังหวัดยะลา มีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ซึ่งสิ่งนี้สามารถตอบโจทย์ในเชิงปริมาณที่มากพอสำหรับจำนวนประชากรที่มีอยู่ในพื้นที่ แต่สิ่งที่ยังเป็นอยู่ในวันนี้คือโจทย์เรื่องของคุณภาพ วันนี้อย่างไรก็สามารถตอบได้ว่าคุณภาพยังไม่ถึงคุณภาพยังไม่ได้ ไม่สามารถตอบโจทย์เรื่องการแข่งขันได้ นี่เป็นส่วนที่หนึ่ง ส่วนที่สองคือ ทั้ง 4 สถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีการทำงานแบบเชื่อมประสานกันน้อยมาก มีบ้างแต่น้อยมาก ควรจะมีมากกว่านี้ แต่ก็เข้าใจว่าเนื่องจากจุดเน้นของแต่ละสถาบันที่ไม่เหมือนกัน บางสถาบันก็เน้นด้านการวิจัย ในขณะที่อีกสถาบันก็เน้นการเรียนการสอน ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก็ต้องพยายามเอาตัวรอดจากงบประมาณที่ต้องหาเองและมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ไม่สามารถคิดเรื่องอื่นได้ ในขณะเดียวกัน เมื่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีหลายแห่ง สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือ แต่ละสถาบันก็มีนโยบายที่คล้ายๆกัน คือ ต้องผลิตบัณฑิตออกมาจำนวนมากๆ เนื่องจากสิ่งนี้เชื่อมโยงกับรายได้ที่ส่วนหนึ่งมาจากจำนวนของนักศึกษาและบัณฑิต เช่น ค่าลงทะเบียนเรียน งบประมาณอุดหนุน เป็นต้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษา ยังไม่สามารถตอบโจทย์เรื่องคุณภาพได้ ก็ทำให้บัณฑิตที่ผลิตออกไปมีคุณภาพอยู่ในระดับหนึ่งเท่านั้นเอง ซึ่งไม่ใช่คุณภาพที่สามารถนำไปสู่การแข่งขันได้ ทำให้บัณฑิตที่ผลิตออกมา ไม่สามารถไปแข่งขันกับสถาบันอื่นในเชิงคุณภาพได้ เมื่อบัณฑิตจบการศึกษาออกไปภายใต้ตลาดงานที่จำกัด ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่อง คือ ปัญหาการว่างงาน ปัญหาการทำงานไม่ตรงสายงานหรือสาขาวิชาที่จบการศึกษา แต่อาจจะจะมีบ้างจำนวนหนึ่งที่บัณฑิตมีลักษณะเด่นและได้รับการยอมรับในเชิงคุณภาพ แต่ส่วนใหญ่ก็น่าจะมาจากปัจจัยส่วนบุคคลของบัณฑิตเอง สถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีส่วนเท่าที่ควร”

อีกทั้งสถานการณ์ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องดำเนินภารกิจภายใต้กฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น การเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาจะต้องจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นต้น หรือแม้แต่เกณฑ์การจัดทำหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ ได้ทำให้การปรับการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาในเขตพื้นที่ 3 จังหวัด

ชายแดนภาคใต้ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับการศึกษาที่ควรต้องอิงกับวัฒนธรรมในพื้นที่มากเท่าที่ควร เช่น นักศึกษาในพื้นที่ส่วนใหญ่จะมีความรู้ทางด้านอิสลามศึกษาอย่างเข้มข้น มีวิถีชีวิตและความใกล้ชิดกับภาษาท้องถิ่น แต่เมื่อเข้ามาศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีหลักสูตรเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ ไม่ได้เป็นหลักสูตรที่ปรับเข้ากับวัฒนธรรมเท่าที่ควร ทำให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามภารกิจทุกด้านในปัจจุบัน เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมในพื้นที่ให้มากขึ้น เช่น ความพยายามสร้างและปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในพื้นที่ โดยมุ่งให้นักศึกษาได้รับความรู้ทั้งในเชิงสาขาวิชาหลักและเชิงอิสลามศึกษา เช่น สาขาวิชาพยาบาล ที่มุ่งให้นักศึกษาได้รับความรู้ทั้งความเป็นพยาบาลในเชิงสากลและเชิงอิสลามศึกษา เพิ่มการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอาหรับเข้าไปในหลักสูตร เมื่อบัณฑิตจบออกมาก็จะเป็นพยาบาลที่มีความแตกต่างจากที่อื่น เพราะเขาสามารถดูแลผู้ป่วยในบริบทของวัฒนธรรมพื้นที่ได้อย่างเข้าใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาในการปรับตัวเพื่อให้การดำเนินการเกิดความสอดคล้องกับบริบทพื้นที่มากขึ้น ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 ได้กล่าวไว้ว่า

“ในปัจจุบันได้มีความพยายามในการปรับภารกิจเพื่อให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นในพื้นที่พอสมควรเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมาซึ่งพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ส่วนใหญ่บริหารงานหรือดำเนินการที่ไม่คำนึงถึงรากเหง้าดั้งเดิมของพื้นที่ อันส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างประชาชนในพื้นที่กับสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ประชาชนในพื้นที่เกิดความรู้สึกแปลกแยกต่อสถาบันอุดมศึกษา แต่ปัจจุบันได้เริ่มทำให้ประชาชนในพื้นที่เกิดความรู้สึกว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นแกนหลักในการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งการพัฒนาท้องถิ่นก็ต้องรักษาและเอื้อต่อการดำรงอยู่ภายใต้อัตลักษณ์ดั้งเดิมของประชาชนในท้องถิ่นด้วย โดยต้องเน้นการให้วิชาความรู้ที่ควบคู่ไปกับการรักษาและเอื้อต่ออัตลักษณ์ดั้งเดิมของท้องถิ่น ดังที่สถาบันอุดมศึกษาพยายามปรับตัวอยู่ในปัจจุบัน”

อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ในปัจจุบันนั้น ก็ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันอย่างมาก เช่น เกิดการโอนย้ายออกนอกพื้นที่ของอาจารย์ การรับอาจารย์รุ่นใหม่ที่ยากขึ้น การจัดประชุมสัมมนาต่างๆ ในพื้นที่ที่มีปัญหาในเชิงเทคนิค เช่น การปฏิเสธเข้าร่วมของวิทยากรและผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น การดำเนินการกิจการงานวิจัยที่ต้องอาศัยการลงพื้นที่ก็จะต้องเลือกพื้นที่ ไม่สามารถลงพื้นที่ได้อย่างอิสระเหมือนในอดีต การทำกิจกรรมนักศึกษา ก็เช่นเดียวกัน ที่บางครั้งจำเป็นต้องออกไปทำนอกพื้นที่ ส่วนเรื่องนักศึกษาที่อยู่นอกพื้นที่ก็ลดลงอย่างมาก ปัจจุบันเป็นนักศึกษาในพื้นที่เกือบทั้งหมด ส่วนใหญ่มีพื้นฐานทางการศึกษาที่อ่อนกว่านักศึกษาพื้นที่อื่น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จำเป็นต้องออกแรงมากขึ้น เช่น การสอนเสริม การสอนนอกเวลา เป็นต้น การจัดกิจกรรมนักศึกษาก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการ เพราะต้องคำนึงถึงเรื่องอัตลักษณ์ และวัฒนธรรม การบริหารสถาบันอุดมศึกษา ณ วันนี้ อยู่ในสภาพของความพยายามที่จะสร้างและรักษาคุณภาพของสถาบัน มุ่งเน้นเข้าสู่การรองรับประเมินคุณภาพที่ได้รับการรับรองในทุกมิติและทุกสาขา แต่ก็ถือเป็นงานยาก เพราะการรับอาจารย์ทำได้ยากขึ้น นักศึกษาที่เข้าศึกษาก็ค่อนข้างอ่อน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ควรจะเป็นในอนาคต ภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ทั้งด้านประวัติศาสตร์ การเมือง และสังคม

ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นในลักษณะการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ผ่านการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถเสนอรายละเอียดดังนี้

โจทย์ของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ต้องสามารถตอบคำถาม 3 ประการได้ คือ หนึ่ง สามารถตอบคำถามการตอบสนองเชิงพื้นที่ สอง สามารถตอบคำถามการเป็นส่วนหนึ่งของชาติ สาม สามารถตอบคำถามการเป็นส่วนหนึ่งของภูมิภาคและของโลก ทั้ง 3 คำถาม สะท้อนถึงความจำเป็นที่สถาบันต้องปรับตัวด้วยการมองตัวเองและมองโลกให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยสถาบันต้องมองว่าโลกเปลี่ยนไปอย่างไร เคลื่อนไหวอย่างไร และในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมองตนเองว่าสถาบันอุดมศึกษาคือใคร มีหน้าที่ทำอะไร มีอะไรบ้างที่จะสามารถเชื่อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังตัวอย่างของการตอบคำถามการตอบสนองเชิงพื้นที่ ผ่านการดำเนินภารกิจด้านการบริการวิชาการ ซึ่งที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาให้บริการวิชาการต่อองค์กรท้องถิ่นต่างๆ ในลักษณะของการที่สถาบันหรือหน่วยงานภายในสถาบัน เขียนโครงการขึ้นมาและแจ้งผู้เกี่ยวข้องหรือกลุ่มเป้าหมายเข้ามาร่วมโครงการ ซึ่งในอนาคตควรจะต้องปรับการดำเนินงานในส่วนนี้ เช่น จัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อระดมความคิดเห็นและสะท้อนความต้องการเกี่ยวกับโครงการพัฒนาต่างๆ ว่าองค์กรท้องถิ่นมีปัญหาหรือความต้องการพัฒนาเกี่ยวกับอะไร และสถาบันอุดมศึกษาสามารถเข้าไปช่วยเหลือผ่านการดำเนินภารกิจบริการวิชาการได้อย่างไรบ้าง ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว และอาจมีการทำพันธะสัญญาและลงนามความร่วมมือกัน จากนั้น สถาบันก็เข้าไปเติมเต็ม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความรู้สึกที่ดีว่าเป็นโครงการของพวกเขาที่ดำเนินงานร่วมกับมหาวิทยาลัย ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และท่านที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า

“สถาบันอุดมศึกษาต้องสามารถเชื่อมโยงกับความเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งอัตลักษณ์และวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม เป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกสามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เปิดพื้นที่ให้บุคคลภายนอก ภาคประชาสังคม และองค์กรอื่นๆ เข้ามาใช้ประโยชน์หรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและดำเนินภารกิจโดยเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ในท้องถิ่น อาศัยองค์กรต่างๆ ในท้องถิ่น เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้และค้นคว้าเพิ่มเติม ในส่วนสาขาวิชาการเรียนการสอน ควรจะเปิด เนื่องจากลักษณะอัตลักษณ์และความเฉพาะของพื้นที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับศาสนาและวัฒนธรรม ทำให้สาขาวิชาที่จะเปิดการเรียนการสอน ควรจะมีลักษณะเฉพาะที่สอดคล้องกับสิ่งเหล่านี้ โดยการจัดทำหลักสูตรที่มีความรู้เป็นวิชาการที่เป็นหลักสากลและยังสอดคล้องกับความเฉพาะของพื้นที่ด้วย ซึ่งสามารถนำศาสตร์นั้นๆ ไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่ได้ เพราะฉะนั้น สาขาวิชาและหลักสูตรต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพื้นที่ สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความเข้าใจในความรู้และวิชาการที่สอดคล้องกับพื้นที่ บัณฑิตที่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่นอกจากได้ศึกษาในศาสตร์นั้นๆ แล้ว ก็ยังได้เรียนรู้ความเป็นอัตลักษณ์ของ

ตนเองอีกด้วย และหากเป็นผู้อยู่นอกพื้นที่มาศึกษา นอกจากได้ศึกษาในศาสตร์นั้นๆแล้ว ก็ยังได้เรียนรู้และมีความเข้าใจความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่เพิ่มเติมอีกด้วย ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ต้องสอดแทรกความเป็นอัตลักษณ์ที่เฉพาะของพื้นที่เข้าไปในสาระวิชาด้วย เพราะจะทำให้บัณฑิตมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นที่มากขึ้น ไม่ว่าบัณฑิตนั้นจะเป็นผู้อาศัยอยู่ในพื้นที่หรืออาศัยอยู่นอกพื้นที่ก็ตาม”

“ต้องตอบปัญหาและความต้องการของพื้นที่ให้ได้ว่าพื้นที่ตรงนี้มีปัญหาและความต้องการอะไร สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง ก็ต้องมีรูปแบบวิธีการที่ตอบโจทย์ให้ได้ นั่นคือหลักการ แน่นนอนที่สุดว่าในความเป็นสากลทุกสถาบันก็ต้องมีและดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตาม ทุกสถาบันก็ต้องเน้นการตอบโจทย์ความเป็นท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะว่าวันนี้ ฐานรากของสถาบันนั้นคือท้องถิ่นซึ่งยังไม่มี ความแข็งแรงพอ ทำให้สถาบันไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ สถาบันอุดมศึกษาต้องวางฐานรากหรือท้องถิ่นให้มีความแข็งแรงหรือเข้มแข็งก่อน โดยมุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยคลั่งปัญญาแห่งชายแดนใต้ การใช้กระบวนการทางการศึกษาที่เน้นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โจทย์ของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ คือทำอะไรให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งของสังคมในพื้นที่ได้ การดำเนินภารกิจที่ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงกลุ่มภาคประชาสังคมต่างๆ ที่เคลื่อนตัวอยู่ในพื้นที่ตามภารกิจที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นที่พึ่งให้สังคมและพื้นที่ให้ได้”

อย่างไรก็ตาม ในเชิงของความแตกต่างของพื้นที่ ไม่ควรนำไปสู่การสร้าง ความแตกต่างหรือการเปลี่ยนแปลงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในทุกๆเรื่อง แม้จะเป็นพื้นที่ที่มีความสลับซับซ้อน ในประเด็นต่างๆ แต่ความสลับซับซ้อนเหล่านั้น ควรเป็นกรณีศึกษาให้นักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ได้เรียนรู้มากกว่าที่จะสร้างให้เกิดความแตกต่างทั้งหมด การจัดการศึกษาที่จะตอบโจทย์หรือรองรับเฉพาะพื้นที่อย่างเดียวยังคงไม่ใช่คำตอบ ฐานของการสร้างบัณฑิตจะต้องเหมือนหลักสากลทั่วไป เพราะศาสตร์เป็นหลักสากล เพียงแต่เพิ่มความพิเศษให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความเป็นภูมิภาค ในแต่ละภูมิภาค ความหลากหลายของแต่ละพื้นที่ อันถือเป็นความพิเศษเพิ่มเติมของแต่ละพื้นที่ ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของภาษาและวัฒนธรรม อย่างเช่น สมมติว่านักศึกษาที่มาจากส่วนไหนของประเทศไทยก็แล้วแต่ ถ้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สิ่งที่นักศึกษาเหล่านั้นควรจะต้องได้เรียนรู้คือบริบทของความแตกต่างในเชิงพื้นที่ ทำอย่างไรที่จะให้นักศึกษาสามารถพูดภาษามลายูอันเป็นฐานวัฒนธรรมอิสลามได้ เพราะภาษามลายูจะเป็นสิ่งที่เชื่อมกับประชาคมอาเซียนและโลกมุสลิมได้ หรืออาจเป็นการเสริมจุดเด่นในเรื่องของศาสนาและอิสลามศึกษา เช่น นักศึกษาไม่ว่าจะมาจากพื้นที่ไหนก็ตาม หากเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยในพื้นที่ จะต้องมียอดความรู้ภายใต้บริบทเชิงวัฒนธรรมของพื้นที่ เช่น หากนักศึกษาเรียนสาขาวิชารัฐศาสตร์กับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ นักศึกษาก็จะมีองค์ความรู้ทั่วไปในเชิงทฤษฎีเหมือนกับนักศึกษาที่จบสาขาวิชารัฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ในขณะเดียวกัน สิ่งที่นักศึกษาที่จบสาขาวิชา

รัฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ได้รับรู้และนักศึกษาที่จบสาขาวิชารัฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ไม่รู้ คือ เรื่องความเข้าใจในองค์ความรู้และบริบททางด้านอิสลามศึกษาที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง ทำให้เกิดมุมมองในเชิงที่เป็นศาสตร์ของรัฐศาสตร์ที่กว้างขึ้น มีการส่งนักศึกษาไปสัมผัสกับโลกอาเซียน เช่น ส่งนักศึกษาไปมาเลเซีย อินโดนีเซีย การพยายามแลกเปลี่ยนนักศึกษาหรือตั้งนักศึกษาต่างประเทศเข้ามาศึกษา ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศของความเป็นอาเซียนได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เราควรทำให้เกิดขึ้นมากที่สุด คือ การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของคนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะสิ่งนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยตอบคำถามต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเป็นศูนย์ศึกษาและวิจัยทางวิชาการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสมของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีความสนใจต่อไป ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 ท่านที่ 4 และท่านที่ 5 ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันว่า

“ด้วยความที่นักศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่และนับถือศาสนาอิสลาม ทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยต้องอยู่บนฐานความแตกต่าง สอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณี และอัตลักษณ์ การปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือกิจกรรมต่างๆที่ไม่ขัดต่อหลักศาสนา ไม่มีความลำเอียง และไม่จำกัดศาสนา มุ่งสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยในพื้นที่เพื่อเข้ามาช่วยพัฒนาการศึกษาตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานถึงระดับอุดมศึกษา และใช้เครือข่ายศิษย์เก่าเหล่านี้มาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น นำไปสู่การจัดกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือช่วยเหลือท้องถิ่นในพื้นที่ที่ศิษย์เก่าอาศัยอยู่ และจากการที่นักศึกษาส่วนใหญ่เป็นมุสลิม ซึ่งถือว่ามีความได้เปรียบทางด้านภาษา มหาวิทยาลัยจึงต้องพยายามจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย เป็นต้น เพราะนักศึกษาในพื้นที่ส่วนใหญ่สามารถสื่อสารได้ การจัดอบรมทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มเติม โดยเฉพาะทักษะด้านการพูด การพยายามให้ทุกหลักสูตรที่เปิดสอน มีรายวิชาการเรียนการสอนเกี่ยวกับภาษามาเลย์หรือภาษามลายู อย่างน้อย 1 รายวิชา เพื่อให้เขาได้เรียนรู้ สามารถพูดได้ เข้ากับพื้นที่ได้ พยายามจัดกิจกรรมที่ให้นักศึกษาได้ออกนอกพื้นที่เพื่อเปิดโลกทัศน์ การขับเคลื่อนและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามเป็นฐานที่สำคัญและมีความถูกต้อง เช่น มีการจัดประชุมสัมมนาระดับนานาชาติด้านอิสลามศึกษา เป็นต้น”

“การบริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ในพื้นที่ ปรับเพื่อให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของนักศึกษาในเชิงวัฒนธรรม ประเพณี ภาษา และศาสนา นำองค์ประกอบลักษณะความพิเศษของพื้นที่เข้ามาปรับเปลี่ยน เช่น การเปิดพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อทำกิจกรรมต่างๆร่วมกับหน่วยงานหรือภาคส่วนอื่นๆให้มากขึ้น การเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้จากการทำกิจกรรมภายนอก อาจจะเป็นในลักษณะของการศึกษาดูงานเชิงพื้นที่หรือการทำสหกิจศึกษา การวิจัยที่มุ่งเพื่อแก้ไขปัญหาชุมชน การพัฒนานักศึกษาเกี่ยวกับทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ โดยเน้นผลักดันไปทางด้านของการเข้าสู่โลกมลายูในประชาคมอาเซียน

เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย ทำให้ควรที่จะมุ่งเน้นพัฒนาทักษะภาษามลายูและภาษาอังกฤษ เพื่อให้เป็นบัณฑิตที่สามารถเดินทางไปทำงานในต่างประเทศได้”

“เนื่องจากที่ตั้งของสถาบันอยู่บนพื้นที่ของความหลากหลายทางวัฒนธรรม ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม แม้แต่บุคลากรและนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ก็นับถือศาสนาอิสลาม ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ก็ต้องคำนึงถึงกลุ่มคนส่วนใหญ่ แต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องคำนึงถึงกลุ่มคนส่วนน้อยด้วย และสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่แต่ละแห่ง ก็ควรเน้นการทำงานในลักษณะของการร่วมมือกันอย่างจริงจังมากขึ้น ทั้งในเชิงนโยบายและในเชิงปฏิบัติ เพื่อร่วมตอบโจทย์ความเป็นมหาวิทยาลัยในพื้นที่ โดยจัดตั้งคณะกรรมการกลางร่วมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อไม่ให้เกิดลักษณะต่างคนต่างทำ และอาจจะมีผู้บริหารหรือผู้แทนระดับสูงของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ มาร่วมเป็นคณะกรรมการ ส่วนด้านการเรียนการสอน ต้องปรับปรุงแบบใหม่โดยเน้นไปทางด้านการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หรือเรียกว่า Active Learning และการเรียนรู้จากประเด็นปัญหา (Problem Based Learning) ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนการสอนที่เข้าถึงชุมชนในพื้นที่โดยตรงได้มากขึ้น”

นอกจากนี้แล้ว สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการกิจบนพื้นฐานของข้อมูล ความรู้ และข้อเท็จจริง ไม่อยู่บนพื้นฐานของความรู้สึก ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่พอใจต่างๆ ขึ้นมาได้ ฉะนั้น สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของความจริงให้มากที่สุด ยึดมั่นต่อบทบาทหน้าที่ของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา สร้างกระแสสังคมนอกพื้นที่ให้ตระหนักถึงการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริง มุ่งแสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง การให้เกียรติซึ่งกันและกัน สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินงานภายใต้โจทย์เรื่องของคุณภาพให้มากขึ้น สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการ คือ แต่ละสถาบันต้องสร้างตนเองไปข้างหน้าให้ได้ในอัตราเร็วที่เพิ่มขึ้นอีกหลายเท่า คือ ต้องบริหารให้สถาบันเติบโตแบบกราฟขยับขึ้น ไม่ใช่โตแบบเส้นตรง จากนั้น แต่ละสถาบันในพื้นที่ต้องกำหนดโจทย์ใหญ่ด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหลักในเรื่องอะไร จะเอาทิศทางด้านไหน แล้วทำให้คมชัด ทำให้เด่นในเรื่องนั้นให้ได้ ต้องสร้างจุดแข็งให้ได้ เช่น มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มุ่งเน้นให้เด่นในเรื่องวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มุ่งเน้นให้เด่นในเรื่องการผลิตครู เป็นต้น หรืออาจจะสร้างมหาวิทยาลัยแห่งใดแห่งหนึ่งที่มีอยู่แล้วในพื้นที่ ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบถ้วน เป็นสถาบันชั้นนำของประเทศที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เหมือนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อจะได้ทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของชุมชนให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ควรจะต้องมีการทำงานให้สอดคล้องกัน ณ วันนี้ ถ้าเป็นเชิงโครงสร้าง ควรจะมีสภากลางของ 4 สถาบันในพื้นที่ อาจจะเป็น สภาคณบดีของคณะต่างๆ ของ 4 สถาบัน หรืออาจจะเป็นสภาอธิการบดี แต่อาจจะมีขนาดเล็กเกินไป เป็นสภาสำหรับการพบปะหารือกันของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ โดยอาจกำหนดช่วงเวลาของที่ประชุม เช่น 2 เดือนต่อครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดอัตราเร่งและการเติบโตที่รวดเร็วขึ้น มีทิศทางที่ชัดเจนขึ้น อันก่อให้เกิดพลังในการพัฒนาและการต่อรอง ซึ่งสภาพดังกล่าวนี้ก็ยังสามารถที่จะทำ

หน้าที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ และหากสมมติมีกลไกเชิงโครงสร้างของสภา ดังที่เสนอข้างต้นเกิดขึ้น ในส่วนตรงนี้ สามารถเพิ่มผู้แทนองค์กรหรือใส่ประเด็นอะไรเพิ่มเติมก็ได้ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เพื่อมาปรึกษาหารือหรือพูดคุย เช่น ผู้แทนภาคประชาสังคม ภาคอุตสาหกรรม เพื่อร่วมเสนอเชิงนโยบาย เชิงหลักการ ก็สามารถอยู่ในสภานี้ได้ มหาวิทยาลัยจะต้องเปิดพื้นที่และมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะเหล่านี้ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันในลักษณะของภาคีเครือข่าย ซึ่งจะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกันและกัน ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า

“ต้องดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย การจัดกิจกรรมที่ทำให้ประชาชนและผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมให้แนวคิด ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ ของชุมชน เปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้าร่วมดำเนินโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ขั้นตอนของการริเริ่มโครงการ ในส่วนของการบริหารหลักสูตรต้องตอบโจทย์ปัญหาในพื้นที่ ส่งเสริมให้มีหลักสูตรที่เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่มากที่สุด เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับอาหารฮาลาล สถาบันต้องสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมในพื้นที่ สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่งจะต้องทำงานร่วมกันมากขึ้น สร้างและพัฒนาเครือข่ายการทำงานของ 4 มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการพัฒนาเครือข่ายเชิงหลักสูตรที่มีการเปิดสอนเหมือนกัน มาร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานในระดับประเทศ”

อย่างไรก็ตาม การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ในอนาคตนั้นก็จะต้องปรับให้เข้าถึงเจตนารมณ์ทางการศึกษาของชาวมุสลิมที่ไม่เหมือนกับหลักสากลทั่วไป นั่นก็คือ การสร้างคุณธรรมและจริยธรรมที่ถูกต้องตามหลักศาสนา ผ่านการบูรณาการศาสตร์และการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงด้านอิสลามศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม เข้ามาอยู่ในหลักสูตรของทุกคณะ การปรับกฎระเบียบต่างๆที่ไม่เอื้ออำนวย เพื่อให้นักศึกษาได้ตระหนักถึงการเป็นมุสลิมที่ดี มีความรอบคอบ เข้าใจตนเองและผู้อื่น เข้าใจสังคม และมีคุณธรรมจริยธรรม โดยส่งเสริมให้มีหลักสูตรแบบบูรณาการมากขึ้น เพิ่มหลักสูตรนานาชาติให้มากขึ้น เพื่อยกระดับด้านทักษะภาษาของนักศึกษา เพราะทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาอาหรับ และภาษาท้องถิ่นที่ใช้ ต้องพัฒนาไปด้วยกัน การดำเนินภารกิจในทุกด้านก็ต้องเข้าถึงสังคมให้มากขึ้นและคำนึงถึงบริบทเชิงวัฒนธรรมที่แตกต่างทั้งในระดับพื้นที่และระดับประชาคมอาเซียน ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 ได้กล่าวไว้ในลักษณะใกล้เคียงกันว่า

“ภายใต้ปัญหาความรุนแรง ทำให้ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่เริ่มอ่อนแอ แรงงานครูเริ่มย้ายออกนอกพื้นที่ ครูที่สอนจบไม่ตรงสาขาวิชา มีการปิดการเรียนการสอนบ่อยครั้ง ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ต้องดำรงไว้ซึ่งความเข้มแข็ง และมองถึงความก้าวหน้าภายใต้โอกาสที่ดีจากการที่มีฐานทางวัฒนธรรมอิสลาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนที่รองรับประชาคมอาเซียน และประเทศในตะวันออกกลาง ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่เปิดกว้างมากขึ้น เช่น มีกลุ่ม

องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม, การสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย, ความร่วมมือกับภาคประชาชน ท้องถิ่น และภาคอุตสาหกรรม, การยื่นโอกาสให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ใหม่ๆเพิ่มเติม เช่น การส่งนักศึกษาแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ การจัดสหกิจศึกษาในต่างประเทศ เป็นต้น, การมองบริบทวัฒนธรรมกับหลักสูตรและผลผลิตภาษาอังกฤษให้มากขึ้นเพื่อเชื่อมโยงเยาวชนและการศึกษาในพื้นที่เข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งของพลเมืองอาเซียนและพลเมืองโลกได้, การปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมของพื้นที่และการเคลื่อนย้ายบริบทเชิงพหุวัฒนธรรมเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษา เช่น ปรับกฎระเบียบและนโยบายเพื่อรองรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมและไม่ขัดต่อหลักทางศาสนาของทุกศาสนา เช่น การจัดวันสอบที่ไม่ตรงกับเทศกาลสำคัญทางศาสนาของทุกศาสนา การประกาศหยุดการเรียนการสอนในวันสำคัญทางศาสนา อย่างไรก็ตาม การปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ควรมีการปรับตัวทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งในด้านหลักสูตรและด้านความเป็นอยู่ของนักศึกษา และที่สำคัญคือความเข้าใจบุคคลากรของสถาบันในเชิงวัฒนธรรม ส่วนในเชิงภารกิจอันเป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภารกิจเหล่านี้ต้องนำองค์ประกอบเชิงพื้นที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ด้านการวิจัย ก็ต้องมีการนำปัญหาต่างๆในเชิงพื้นที่เข้ามาสู่กระบวนการวิจัยให้มากขึ้น”

นอกจากนี้ ก็ยังมีข้อสรุปความคิดเห็นจากการประชุมสนทนากลุ่มต่อประเด็นดังกล่าวอย่างสอดคล้องกัน เช่น

1. ควรปรับการบริหารงานภายใต้ 4 แนวทางคือ หนึ่ง มีการทำงานแบบร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยอย่างจริงจังเพื่อร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างและพัฒนาสังคมในพื้นที่ให้เกิดสันติสุข ไม่ใช่ดำเนินงานแบบลักษณะของการแข่งขันกันเหมือนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่ต้องมาเน้นการบูรณาการจุดแข็งร่วมกันเพื่อสร้างสังคมร่วมกัน สอง มีการบูรณาการการทำงานของมหาวิทยาลัยกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ไม่ใช่มหาวิทยาลัยทำงานอยู่แต่ในส่วนของมหาวิทยาลัย สาม มีการสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น การให้ความสำคัญกับพื้นที่โดยเฉพาะเรื่องอัตลักษณ์ ความแตกต่างในวิถีชีวิต ภาษาและศาสนา สี่ มีความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงผ่านการดำเนินภารกิจต่างๆ ที่ไม่ใช่เป็นการกำหนดไว้เป็นแต่นโยบาย

2. การบริหารงานต้องมีความสอดคล้องกับพื้นที่มากกว่าในปัจจุบัน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็ควรจะต้องเป็นบุคคลในพื้นที่ การบริหารการพัฒนาจะต้องอยู่บนพื้นฐานความสอดคล้องกับพื้นที่และความเป็นอาเซียน โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ของพื้นที่ต่อความเป็นอาเซียนถือเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีและเป็นจุดที่ได้เปรียบภูมิภาคอื่นๆ มหาวิทยาลัยต้องเป็นพื้นที่กลางทางการเมือง เป็นพื้นที่สาธารณะ สามารถแสดงความเห็นได้อย่างอิสระอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้องค์กรต่างๆ ทุกฝ่ายเข้ามาใช้ดำเนินงานได้โดยไม่ปิดกั้นความแตกต่าง

3. มหาวิทยาลัยในพื้นที่ต้องคิดเรื่องของความเป็นฐานทางวิชาการ การศึกษาและการวิจัยที่สามารถตอบโจทย์ในเรื่องของความเป็นพื้นที่ ทั้งในเชิงการเมืองและเชิงสังคมได้ และควร

จะต้องมีศูนย์ศึกษาทางอ้อมลักษณะและชาติพันธุ์ เพราะพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่นี้เป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนา มหาวิทยาลัยในพื้นที่จึงจะต้องตอบโจทย์ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและศาสนาให้ได้ และมองไปให้ไกลถึงการเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา ที่จะมีนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยต่างๆ ในพื้นที่ ทั้งจากประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย ประเทศอื่นๆ ในอาเซียน หรือประเทศต่างๆ ในโลกอาหรับ แต่ข้อจำกัดของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ คือ ความคิดที่ยังยึดติดกับความเป็นท้องถิ่นนิยมที่มากจนเกินไป ทั้งจากบุคลากรภายในสถาบันและประชาชนในพื้นที่ ทำให้ไม่สามารถก้าวข้ามไปสู่โลกาภิวัตน์ได้ ฉะนั้น ความเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นในพื้นที่นี้จะต้องขยับตัวและปรับตัวเองให้มากขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา

4. ควรมีการปรับตัวหลักๆ คือ หนึ่ง จากที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้สร้างองค์ความรู้แล้วนำส่งต่อให้กับนักศึกษา ก็ควรปรับและพัฒนาวิธีการที่เป็นการยกระดับให้นักศึกษาได้แสวงหาความรู้จากประสบการณ์ตรงกับแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ให้มากขึ้น สอง มหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทในการเป็นคลังสมองให้กับประชาชนและพื้นที่ ปัญหาที่เป็นปัญหาสำหรับบุคคลหลายฝ่าย หาทางออกไม่ได้ มหาวิทยาลัยต้องเป็นที่พึ่งได้ในระดับหนึ่ง สาม มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายและเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ ในสังคมทั้งหมด โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้ริเริ่ม เนื่องจากถือว่าเป็นองค์กรที่มีพลังและมีศักยภาพมากกว่ากลุ่มอื่นๆ และสามารถได้ประโยชน์จากการสร้างเครือข่ายและใช้ศักยภาพของเครือข่ายให้มาเอื้อกับการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้มากที่สุด

5. มหาวิทยาลัยต้องมีความกลมกลืนกับท้องถิ่น เน้นการให้ประโยชน์กับประชาชนในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมหรือใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในการจัดกิจกรรมได้โดยไม่จำกัดศาสนา ส่วนในเชิงการบริหาร ก็ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย จากนั้นนำเอาภารกิจตามพระราชบัญญัติในทุกๆ ด้านมาบูรณาการกับภารกิจในเชิงพื้นที่ให้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการเชิงพื้นที่ เพิ่มการทำงานที่เชื่อมโยงกับภาคประชาสังคมให้มากขึ้น และมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น

ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นในลักษณะการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ผ่านการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถเสนอรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาคุณภาพและระบบการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งถือเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น จะต้องมองให้ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ มองเพียงมิติใดมิติหนึ่งไม่ได้ มิติที่หนึ่งคือ เมื่อนักศึกษาจบการศึกษาไปแล้วต้องมีความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในโลกกว้าง ก็คือสามารถเป็นพลเมืองของอาเซียนและพลเมืองของโลกได้ มิติที่สองคือ นักศึกษาเมื่อจบการศึกษาเป็นบัณฑิตแล้ว ต้องมีความรู้ความสามารถ มีงานทำ มิติที่สามคือ นักศึกษาต้องไม่ห่างเหิน

จากวัฒนธรรมดั้งเดิม สามมิติดังกล่าวนี้อาจเป็นทิศทางสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยในพื้นที่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยในเชิงวัฒนธรรมนั้น มหาวิทยาลัยในพื้นที่ถือว่าค่อนข้างมีความเข้มแข็ง แต่โจทย์คือสถาบันจะสามารถสร้างหลักสูตรที่มีความเพียบพร้อมสมบูรณ์ที่สามารถรองรับทั้งความเป็นสากลและความเป็นท้องถิ่นได้อย่างไร จะสร้างความเป็นพลเมืองของอาเซียนและของโลกได้อย่างไร ฉะนั้น สิ่งที่มาวิทยาลัยในพื้นที่ควรดำเนินการ คือ การพยายามดึงนักศึกษาต่างชาติจาก มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ พม่า ลาว สิงคโปร์ เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น อาจจะมีทุนการศึกษาให้นักศึกษาต่างชาติมาเรียนหรือส่งนักศึกษาแบบแลกเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยโดยมีการสนับสนุนทุนจากมหาวิทยาลัย เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายของพลเมืองโลก ส่งผลให้เกิดบรรยากาศของการเป็นสังคมนานาชาติมากขึ้น

และอีกด้านหนึ่งคือ ต้องผลักดันให้มีหลักสูตรที่เน้นภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยในพื้นที่ต้องไม่มองเพียงการผลิตบัณฑิตเพื่อการทำงานอยู่ในท้องถิ่นหรือในประเทศเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะเนื่องจากตลาดอุดมศึกษาและตลาดแรงงานเปิดกว้างขึ้นมาก ทำให้มหาวิทยาลัยในพื้นที่ต้องมองไปถึงการผลิตบัณฑิตที่สามารถป้อนสู่ตลาดโลกได้ด้วย โดยหากมองในเชิงอนาคตของการศึกษากับเยาวชนในพื้นที่ ทุกภาคส่วนต้องการให้เยาวชนในพื้นที่ เมื่อจบการศึกษาเป็นบัณฑิตแล้วสามารถมีงานทำในบริบทของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่และความเป็นสากลของโลกที่มีการหลอมรวมมากขึ้น เช่น ประชาคมอาเซียน

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยต้องพยายามปรับปรุงในเชิงหลักสูตรเพื่อให้นักศึกษามีความพร้อมและสมบูรณ์มากขึ้น เพราะความสามารถของเยาวชนในศตวรรษที่ 21 ต้องมีในหลายๆบริบท นอกจากความรู้ความสามารถในศาสตร์ที่เขาเรียนแล้ว ยังต้องมีความรู้ในเชิงความต่างของวัฒนธรรม ต้องมีทักษะทางสังคม มีความสามารถในการสื่อสาร โดยเฉพาะทักษะภาษาอังกฤษ และความสามารถทางคอมพิวเตอร์ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความหลากหลายของความต้องการของตลาดแรงงานสมัยใหม่ซึ่งเป็นการต้องการของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามปรับและสร้างนักศึกษาให้มีคุณสมบัติครบถ้วนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ผ่านการพัฒนาการจัดการศึกษา เช่น การปรับการเรียนการสอนในเชิงการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งเป็นทักษะของการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียน และการเข้าถึงความรู้ใหม่ๆ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์กับการเรียนการสอน ตัวอย่างเช่น มีการบันทึกภาพและเสียงในการเรียนการสอนของอาจารย์ จากนั้น มีการนำไปติดตั้งบนระบบออนไลน์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้นักศึกษาที่ไม่ได้เข้าชั้นเรียนหรือต้องการศึกษาเพิ่มเติม สามารถศึกษาผ่านระบบออนไลน์นี้ได้ เป็นต้น

สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา และเมื่อนักศึกษาจบไปแล้วเขาสามารถเป็นบัณฑิตที่อยู่ในสังคมได้อย่างสง่างามคือ มีงานทำและมีความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งถือเป็นความพยายามที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ที่พึงดำเนินการ แต่อาจจะต้องใช้ระยะเวลา ส่วนเรื่องของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับประเทศและระดับโลกก็เป็นอีกความพยายามหนึ่งของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ที่ต้องมุ่งมั่นไปสู่จุดนั้นให้ได้ ต้องก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ท่านที่ 2 และท่านที่ 3 ได้กล่าวไว้ในลักษณะเช่นเดียวกันว่า

“มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน ถือว่ามีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่หน่วยงานทางการศึกษากำหนดไว้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องแล้ว แต่มหาวิทยาลัยต้องพยายามส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษา และขยายไปถึงภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะหากสามารถนำไปต่อยอดกับสิ่งที่มีความเฉพาะในเชิงพื้นที่และสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ แต่สิ่งที่น่าวิตกคือ คุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาอาจจะมีข้อจำกัดจากพื้นฐานของนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยและจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ ฉะนั้นเมื่อนักศึกษาเหล่านี้เข้ามาศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแล้ว นักศึกษาต้องจบการศึกษากลับไปอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจึงต้องหารูปแบบวิธีการเพื่อให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษามีคุณภาพ และรักษาเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ อาจมีการจัดระบบหรือกลไกพิเศษเพื่อที่จะทำให้นักศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ โดยที่ไม่ได้ลดหย่อนเกณฑ์มาตรฐานเดิม”

“เป้าหมายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มุ่งไปที่เรื่อง การตอบสนองตลาดส่วนกลางและหน่วยงานส่วนกลางที่กำลังดูแลเป็นหลัก แต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นในพื้นที่ จะต้องมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองท้องถิ่นด้วย ฉะนั้นมหาวิทยาลัยในพื้นที่จะต้องปรับหลักสูตรและเพิ่มสาขาวิชาต่างๆ ที่เป็นความต้องการของพื้นที่ให้เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องและมีคุณภาพ เช่น สาขาด้านการแพทย์ การพยาบาล สาขาภาษาต่างประเทศ สาขามาลายูศึกษา เป็นต้น ขณะเดียวกัน หากมหาวิทยาลัยต้องการพัฒนาคุณภาพในเชิงปัจจัยนำเข้าที่ส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาในพื้นที่ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ต้องพยายามเชื่อมโยงการบริหารในลักษณะต่างๆตามส่วนที่เกี่ยวข้องและสามารถทำได้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพในระดับหนึ่งก่อนที่จะเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมที่เข้าไปช่วยพัฒนานักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมหรือระดับต่ำกว่ามัธยม การช่วยพัฒนาครู การเรียนการสอน หรือหลักสูตร เป็นต้น มหาวิทยาลัยต้องลงไปให้ความช่วยเหลือบ้าง เพราะสถาบันเองจะรับนักศึกษาแต่ปลายทางไม่ได้ แม้สิ่งนี้จะไม่ใช่หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา เพราะเกิดจากความผิดพลาดในความไม่สมบูรณ์ของระบบการศึกษาต้นทางก็ตาม แต่มหาวิทยาลัยในพื้นที่ก็ต้องลงไปช่วยยกระดับในส่วนนี้ขึ้นมาตามความเหมาะสม ส่วนในเบื้องต้นอาจจะมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัย จากเดิมใช้ระยะเวลาศึกษา 4 ปี ให้มาใช้ระยะเวลาศึกษาเป็น 5 ปี เพื่อปรับพื้นฐานก่อนในปีแรก เพราะปฏิเสธไม่ได้ว่านักศึกษาในพื้นที่จำนวนไม่น้อย มีทักษะทางภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และคณิตศาสตร์ที่อยู่ในระดับอ่อนมาก ซึ่งจะช่วยแก้ไขปัญหาลาออกกลางคันได้ในระดับหนึ่ง”

“จากภาพรวมของการศึกษาระดับประเทศ จากการจัดอันดับการศึกษาของประเทศอาเซียน ตอบโจทย์ชัดเจนว่ามิติทางการศึกษาของประเทศไทยไม่สามารถรองรับ

หรือสนับสนุนการแข่งขันได้ ไม่สามารถรองรับหรือสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ ฉะนั้น เมื่อมองในมิติเชิงพื้นที่ซึ่งมีปัญหาซับซ้อนต่างๆ มากมาย ทั้งในเรื่องของเหตุการณ์ความไม่สงบ เรื่องของความคิดและความรู้สึกภายใต้ความเป็นพหุวัฒนธรรม ก็ได้ยิ่งทำให้การศึกษาในพื้นที่ที่มีความน่าเป็นห่วงหนักกว่าภาพรวมของประเทศอย่างมาก สิ่งนี้คือโจทย์ของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะดำเนินการอย่างไรภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ เพราะการดำเนินการกิจเพื่อตอบโจทย์เกณฑ์การประเมินต่างๆ ที่กำหนดมาจากส่วนกลาง เช่น สำนักมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มุ่งเน้นตอบโจทย์ในเชิงปริมาณเท่านั้น เป็นโจทย์ปกติทั่วไป ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในพื้นที่ก็สามารถดำเนินการได้อย่างไม่มีปัญหา แต่โจทย์ที่สำคัญคือ โจทย์เรื่องของคุณภาพทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ นี่คือโจทย์ใหญ่ ฉะนั้น โจทย์นี้เมื่อมาเชื่อมโยงกับปัญหาของพื้นที่และแนวคิดแบบสากลทั่วไปที่มองว่า บัณฑิตที่จบมา ต้องมีงานทำ ซึ่งเป็นโจทย์ระดับประเทศ แต่ในเชิงพื้นที่ โจทย์เหล่านี้ไม่สามารถตอบได้ครบถ้วน เพราะในพื้นที่ยังมีปัญหาอีกหลายๆ เรื่อง เช่น หากเยาวชนในพื้นที่ไม่ได้เข้ามาเรียนต่อในรั้วมหาวิทยาลัยและไม่ได้ทำงาน เยาวชนเหล่านี้จะไปไหน นั่นคือ การตอบโจทย์ทางสังคมการให้โอกาสเยาวชนในพื้นที่ได้เข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของความรู้ ความเข้าใจ ระเบียบวินัยต่างๆ ก็จะทำให้ระบบทางการศึกษาช่วยขัดเกลาเยาวชนเหล่านี้ได้ แต่ถ้าหากตอบโจทย์เฉพาะว่า จบแล้วมีงานทำ มหาวิทยาลัยก็ต้องถูกจำกัดอยู่ว่าถ้าหากสาขาไหนที่นักศึกษาจบออกมาแล้วไม่มีงานทำก็ต้องหยุดหรือรับนักศึกษาให้น้อยลง แล้วนักศึกษาที่ต้องการเรียนเขาจะไปไหน

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยในพื้นที่จะต้องตอบโจทย์ 2 ข้อ คือ 1. โจทย์เพื่อการมีงานทำ 2. โจทย์เพื่อการพัฒนาสังคม ไม่สามารถตอบโจทย์เพื่อการมีงานทำเพียงอย่างเดียวได้ เพราะทั้งสองข้อจะเป็นการยกระดับมาตรฐานทางการศึกษาและมาตรฐานสังคมให้สูงขึ้นในระยะยาว เพราะเมื่อเยาวชนได้มีการศึกษาสูงขึ้น ก็จะทำให้มาตรฐานการศึกษาและสังคมสูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งส่วนนี้เป็นการมองแบบ 2 มิติที่มีลักษณะแตกต่างจากการมองแบบทั่วไปที่เน้นให้จบแล้วมีงานทำ โดยเน้นในแง่ของสังคมด้วย เพราะเยาวชนที่มีการศึกษากับเยาวชนที่ไม่มีการศึกษาจะทำให้ระบบสังคมแตกต่างกันมาก แต่หากคิดว่าเป็นจบการศึกษาแล้วต้องมีงานทำ ก็ต้องคิดอีกมิติหนึ่งด้วยว่าทำอย่างไรให้บัณฑิตที่จบมาแล้วสามารถมีทักษะทางชีวิตที่สามารถพัฒนาในเรื่องของอาชีพอิสระได้ ฉะนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องเบนเข็ม ต้องมีวิธีหรือกระบวนการผลิตบัณฑิตที่จะทำให้นักศึกษาสามารถทำงานในอาชีพอิสระได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากการผลิตเพียงเพื่อส่งให้ภาครัฐหรือโรงงานและหากมองในเชิงปัจจัยนำเข้า คือ นักศึกษา

ซึ่งต้องยอมรับว่ามหาวิทยาลัยในพื้นที่ได้ปัจจัยนำเข้าที่ไม่เด่น ค่อนข้างอ่อนส่วนที่เด่นๆ และเก่งมากก็จะไปเรียนในมหาวิทยาลัยนอกพื้นที่หรือส่วนกลาง ฉะนั้น เมื่อปัจจัยนำเข้าที่เข้ามาค่อนข้างอ่อน สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องมาเน้นที่กระบวนการหรือวิธีการผลิตว่าจะทำอย่างไรให้เกิดคุณภาพที่มากขึ้น ต้องมีความเข้มข้นมากขึ้น การเปิดช่องทางเพื่อฝึกทักษะต่างๆ ให้มากขึ้น โดยเฉพาะทักษะด้านการคิดและการแก้ไขปัญหา

รวมถึงทักษะด้านภาษา การเสริมสร้างประสบการณ์ในเรื่องของวิชาชีพต่างๆ การพยายามใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการเรียนการสอน”

และที่สำคัญ มหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยนำเข้าหรือนักศึกษาที่มาจากสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการดำเนินงานตามภารกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เช่น อาจจะเป็นเรื่องของการจัดกิจกรรมสอนเสริมและให้ความรู้แก่นักเรียนในโรงเรียนในบางเรื่อง การจัดโครงการให้ความรู้กับครูในพื้นที่ การทำความร่วมมือทำทางการวิชาการร่วมกันกับโรงเรียนของรัฐและเอกชน รวมทั้งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา เป็นต้น ทั้งนี้เพราะเมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา นักศึกษาในพื้นที่มีน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นนักเรียนนอกพื้นที่ แต่ ณ วันนี้ นักศึกษาในพื้นที่เข้ามาศึกษามากกว่า 80% ซึ่งถือว่าสามารถตอบโจทย์การพัฒนาการศึกษาในเชิงพื้นที่ได้ในระดับที่ดี

แต่ในทางตรงข้าม สิ่งนี้ก็ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีคุณภาพลดลงไป ทำให้สถาบันต้องออกแรงมากขึ้น โดยสิ่งที่จะต้องพัฒนามากที่สุดคือ เรื่องของคุณภาพ ทั้งในเชิงทักษะจิตพิสัย และทัศนคติที่มีต่อการเรียน กระตุ้นให้นักศึกษาเกิดพลังที่จะศึกษา พยายามหานักศึกษาต่างชาติหรือในประเทศเพื่อนบ้านที่เก่งๆ เข้ามาศึกษาเพื่อกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดพลังและเกิดการเปรียบเทียบ ในเชิงทักษะทางภาษา ความมุ่งมั่น และทัศนคติ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนวิธีคิด ส่วนมหาวิทยาลัยและคณะต่างๆ ก็ต้องพยายามปรับภาพลักษณ์เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระดับประเทศ โดยเฉพาะในเรื่องสำคัญคือ การวิจัย ภารกิจนี้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ต้องสามารถตอบโจทย์ระดับประเทศและสามารถก้าวสู่อันดับที่หนึ่งของประเทศให้ได้ในบางเรื่องบางสาขา ต้องมีการดำเนินการกิจร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านให้มากขึ้น โดยเฉพาะประเทศอาเซียน รวมถึงมหาวิทยาลัยในต่างประเทศอื่นๆ ด้วย

ตัวอย่างเช่น อาจมีการจัดโครงการ One Department One Malaysia University คือ แต่ละภาควิชาจะต้องมีการดำเนินการกิจร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียตามภารกิจที่เกี่ยวข้องและโดดเด่นเหมือนกันอย่างน้อย 1 ด้าน แต่ไม่ใช่เป็นลักษณะของการทัศนศึกษาหรือการศึกษาดูงาน ต้องเป็นลักษณะของการวิจัยร่วม การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การถ่ายโอนหน่วยกิต การจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ และการจัดทำหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ยังทำให้เป็นแรงกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยในพื้นที่เกิดการพัฒนาคุณภาพและพยายามสร้างจุดเด่นเพื่อให้เกิดการยอมรับจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และหากสามารถทำได้ก็จะทำให้เกิดการเติบโตแบบก้าวกระโดด นำมาสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้มีคุณภาพอยู่ในระดับโลกและเข้าสู่การจัดอันดับระดับโลกได้ เพราะถ้าสถาบันอุดมศึกษาดำเนินภารกิจภายใต้มาตรฐานและคุณภาพในระดับโลก การพัฒนาคุณภาพการศึกษาก็จะเป็นไปอย่างรวดเร็วและการจัดการระดับอุดมศึกษาก็จะมีความน่าเชื่อถือ และมหาวิทยาลัยก็จะสามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนในประเด็นต่างๆ เชิงพื้นที่ได้ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 ท่านที่ 5 ท่านที่ 6 และท่านที่ 7 ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า

“คุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ มี 2 มิติ มิติที่หนึ่ง คือ ความเป็นสากล ต้องยังคงอยู่และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งความเป็นสากลของมาตรฐาน สาขาวิชา การค้นคว้าวิจัย ความเป็นผู้นำทางด้านความเป็นเลิศ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุนและดำเนินการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีความเป็นสากล มีมาตรฐาน และเป็นผู้นำในบางสาขาวิชา มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ของแต่ละสาขาวิชาที่มีความชำนาญและโดดเด่นมาใช้แก้ปัญหาต่างๆ การบริหารจัดการองค์กรก็ต้องพยายามใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่มีลักษณะแบบ Real Time มิติที่สอง คือ มิติในเชิงพื้นที่ ความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ มหาวิทยาลัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะต้องสร้างและส่งเสริมการจัดการการศึกษามีความเป็นอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ให้ได้ เช่น การเชิดชู สนับสนุนผลงานวิจัยในเชิงลักษณะความเป็นพหุวัฒนธรรมของพื้นที่ การดำเนินโครงการต่างๆ ในเชิงพหุวัฒนธรรมมากกว่าเอกวัฒนธรรม มีการระดมความเห็นร่วมกันของทั้งภายในมหาวิทยาลัยและระหว่างมหาวิทยาลัย โดยนำจุดอ่อนที่รัฐและชุมชนไม่ได้ดำเนินการหรือขาดหายไป มาเป็นบทบาทและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากมองในเชิงประสิทธิภาพ โดยนำวิธีการจัดการการศึกษามาเป็นตัวตั้ง ก็สามารถมองได้ 2 มิติ มิติที่หนึ่ง คือ การจัดการศึกษาในห้องเรียน มิติที่สอง คือ การจัดการศึกษาที่เชื่อมโยงกับภายนอกหรือการศึกษานอกห้องเรียน แต่เนื่องจากกลไกของมหาวิทยาลัยยังไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่เชื่อมโยงกับภายนอกหรือการศึกษานอกห้องเรียน ทั้งนักศึกษาและอาจารย์ไม่สามารถลงพื้นที่นอกห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

“การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยจะเป็นไปตามระบบที่ส่วนกลางกำหนดขึ้นมา ตามมาตรฐานหลักสูตรและเกณฑ์ประเมินต่างๆ เช่น เกณฑ์ประเมินคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ต้องมีการประเมินคุณภาพภายใน เป็นประจำทุกปี การประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. ฉะนั้น เกณฑ์ต่างๆที่กำหนดโดยส่วนกลางอันถือเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่ช่วยทำให้มหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาและการจัดการการศึกษามีคุณภาพในระดับหนึ่ง ตามองค์ประกอบต่างๆ ที่กำหนดไว้ เช่น ระบบการจัดการเรื่องแผนงาน การจัดการศึกษาและการผลิตบัณฑิต การพัฒนานักศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การบริหารจัดการบุคลากร การบริหารความเสี่ยง การจัดการความรู้ การบริหารจัดการทางการเงิน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นกรอบขั้นที่แต่ละสถาบันต้องดำเนินการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งควรมีแนวทางเพื่อการพัฒนาคุณภาพเป็นของตนเองที่นอกเหนือจากที่ส่วนกลางกำหนดก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันเห็นเหมาะสม เช่น กำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของตนเองเพิ่มเข้ามาในประเด็นของคุณภาพ เช่น ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงการดูแลและช่วยเหลือสังคมหรือท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังมีในส่วนของระบบการจัดการการศึกษา มาตรฐานคุณภาพหลักสูตร ซึ่งถูกกำกับโดยตรงจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านคุณภาพหลักสูตรไว้ แต่ในส่วนเนื้อหาของ

หลักสูตรก็สามารถจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ได้และหลักสูตรที่เปิดสอนสามารถสอดแทรกรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ เช่น ศิลปะและวัฒนธรรมได้เช่นกัน เรื่องของการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาที่เป็นเรื่องภายในที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญก็ไม่จำเป็นต้องเป็นห่วง แต่ที่เป็นปัญหาคือการจัดการเรื่องคุณภาพของปัจจัยนำเข้า ที่ส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาในพื้นที่ ซึ่งจะยังไม่เข้มแข็งในเชิงของความรู้และการใช้ภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ทำให้สถาบันต้องพัฒนาการเรียนการสอนที่ทั้งสองเสริม จัดสื่อการเรียนรู้ และสอดแทรกบรรยากาศความเป็นนานาชาติให้มากขึ้น”

“การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีลักษณะการจัดการศึกษาที่เป็นแบบทั่วไปตามงานประจำมากกว่าการจัดการศึกษาหรือการบริหารแบบเชิงรุก คือ ทำในสิ่งที่ทำอยู่ตามลักษณะของงานประจำ ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานที่ทำให้สังคมรอบข้างได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของสถาบัน อาจจะมีบ้างแต่ต้องดำเนินการเชิงรุกให้มากกว่านี้ เพื่อส่งผลต่อการจัดจัดการศึกษาที่สามารถรองรับผลการประเมินต่างๆ ที่กำหนดจากส่วนกลางอันเป็นตัวบ่งชี้ที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น เกณฑ์ของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ที่เป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเชิงคุณภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือเกิดความพยายามที่จะพัฒนา และที่สำคัญคือ การพัฒนาเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน มุ่งสร้างหลักสูตรที่คำนึงถึงอัตลักษณ์ของท้องถิ่นในพื้นที่ให้มากที่สุด พัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใต้ทักษะทางด้านภาษาที่โดดเด่นของพื้นที่ เช่น ภาษามลายู ภาษาอาหรับ และมหาวิทยาลัยต้องพยายามสนองตอบในสิ่งที่พื้นที่มีความต้องการตามความสามารถของมหาวิทยาลัย และพยายามบูรณาการความเป็นอิสลามเข้าไป เพราะเราปฏิเสธไม่ได้ว่านักศึกษาที่เข้าเรียนและประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นมุสลิม ฉะนั้น สถาบันควรสร้างรายวิชาการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่ด้วย เช่น นำรายวิชาหลักมาบูรณาการกับวิถีเชิงอิสลาม ซึ่งจะทำให้นักศึกษามีความรู้ทั้ง 2 ศาสตร์ เช่น รายวิชากฎหมาย ก็สอนเพื่อให้มีความรู้ทั้งกฎหมายทั่วไปและกฎหมายอิสลาม สิ่งเหล่านี้เป็นความพยายามเชิงกระบวนการของมหาวิทยาลัยที่จะพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาในพื้นที่ที่มีผลทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติได้คะแนนต่ำสุดในระดับประเทศ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาผลิตปัจจัยนำออกหรือบัณฑิตที่มีคุณภาพได้ยากมาก หากยังคงดำเนินการจัดการศึกษาแบบทั่วไป อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพนั้น ก็ขึ้นอยู่กับทั้งบุคลากร นักศึกษา และการบริหารจัดการ ฉะนั้น มหาวิทยาลัยต้องเอื้อต่อการสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางาน ทั้งในเชิงของงบประมาณสนับสนุนหรือแหล่งเงินทุน การเปิดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเป็นระยะๆ การสร้างแรงจูงใจในเรื่องสื่อการสอนที่ทันสมัย การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินเกี่ยวกับผลงานเชิงพัฒนา และการส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมต่างๆนอกสถานที่เพื่อเปิดโลกทัศน์นำไปสู่การเรียนการสอนและการดำเนินการกิจกรรมที่มีคุณภาพต่อไป”

“เรื่องมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องรักษาและพัฒนา แม้ว่าจะมีเรื่องการลาออกของนักศึกษาตามมาก็ตาม การส่งเสริมให้มีองค์กรทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้ผลักดันและส่งเสริมให้นำไปสู่การเป็นผู้นำให้กับชุมชน การจัดโครงการหรือกิจกรรมทางการศึกษาที่มุ่งเน้นความใกล้ชิดกับชุมชนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมให้เกิดขึ้นทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะรวมทั้ง ระดับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสถาบัน ผ่านการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มุ่งเน้นการพัฒนาและการเปิดหลักสูตร ป.บัณฑิต ที่มีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในระยะยาวนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรร่วมกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อจัดสรรและตั้งงบประมาณวิจัยและทีมวิจัยที่เป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดการศึกษาและความต้องการทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อให้ผลการวิจัยนำมาสู่การแก้ไขปัญหาทางการศึกษาได้ตรงจุดมากขึ้นและเกิดผลต่อเนื่องในระยะยาวได้ เพราะสิ่งที่แต่ละมหาวิทยาลัยพยายามดำเนินการอยู่ทุกวันนี้คือ การเปิดหลักสูตรพัฒนาครูและการบริหารทางการศึกษา”

สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ต้องแบ่งออกเป็น 2 ส่วนที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป คือ 1.เรื่องของคุณภาพทางการจัดการภายในสถาบัน 2.เรื่องของคุณภาพในการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าจะต้องใช้ทรัพยากรจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้งในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะประเด็นปัญหาเชิงพื้นที่ 4 ด้าน ที่ต้องอาศัยการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษามาช่วยตอบโจทย์กล่าวคือ 1.ปัญหาเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวมในพื้นที่ 2.ปัญหาเรื่องการเพิ่มรายได้เชิงเศรษฐกิจในพื้นที่ 3.ปัญหาเรื่องการเข้าถึงความเป็นธรรมในหลักนิติรัฐ และ 4.ปัญหาเรื่องความต้องการที่จะเข้าใจในข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักคำสอนของศาสนาและอื่นๆ เป็นต้น ฉะนั้น ประเด็นปัญหาเชิงพื้นที่ทั้ง 4 ด้าน หากมองในเชิงการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ ก็ต้องตอบโจทย์เหล่านี้ทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ

1. ทำอย่างไรให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ทำให้การศึกษาไม่ใช้การได้รับความรู้เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องทำให้บัณฑิตมีงานทำและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ด้วย
2. ทำอย่างไรให้อาชีพและเศรษฐกิจในพื้นที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ทำอย่างไรให้ประชาชนเข้าถึงความเป็นธรรมได้ เมื่อเทียบเคียงกับประชาชนทั้งหมด
4. ทำอย่างไรให้เกิดการจัดองค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักคำสอนเพื่อเผยแพร่ให้กับประชาชนทั้งที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิม โดยอาจจะมีการจัดทำฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาหรือเป็นศูนย์การจัดการข้อมูลด้านอิสลามศึกษา เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา ผู้ที่สนใจศึกษาสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลได้

ซึ่งโจทย์ทั้ง 4 ข้อนี้ ควรเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ที่ทุกศาสตร์ ทุกคณะ ทุกสาขาวิชา จะต้องนำมาประยุกต์เพื่อตอบโจทย์เหล่านี้ เพราะการสร้างบัณฑิตในอนาคตนั้น จะต้องไม่ใช่สร้างขึ้นเพียงเพื่อให้มีอาชีพ

อย่างเดียวกันนั้น แต่ต้องสร้างบัณฑิตที่พร้อมต่อการเป็นนักกิจการทางสังคมเพื่อพัฒนาชุมชนและของเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งด้วย ซึ่งทุกศาสตร์สามารถทำได้

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของคุณภาพทางการจัดการภายในสถาบัน ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์ของอาจารย์ การใช้เวลาอาจารย์และบุคลากรต่องานเชิงพัฒนาวัฒนธรรมเชิงวิชาการในองค์กร ระบบและวิธีการต่างๆ ทั้งหมดที่เอื้อต่อการดำเนินงาน สถาบันต้องมาคิดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการสอนที่มีคุณภาพ ฉะนั้น ก็ต้องมามองจากการศึกษาในระดับก่อนอุดมศึกษา ซึ่งจะมีสายวิทยาศาสตร์และสายศิลปศาสตร์หรือสังคมศาสตร์ ส่วนในระดับอุดมศึกษา ส่วนใหญ่ก็จะมีสายวิทยาศาสตร์และสายศิลปศาสตร์หรือสังคมศาสตร์เช่นกัน ฉะนั้น นักเรียนระดับมัธยมปลาย ก็มีสิทธิ์ที่จะเลือกเรียนสายใดสายหนึ่ง หากเขาเลือกเรียนสายวิทยาศาสตร์ เขาก็ไม่จำเป็นต้องลงเรียนในบางรายวิชาที่เป็นของสายศิลปศาสตร์ ขณะที่หากเขาเลือกเรียนสายศิลปศาสตร์ เขาก็ไม่จำเป็นต้องลงเรียนในบางรายวิชาที่เป็นของสายวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดความชัดเจนในการต่อยอดสู่ระดับอุดมศึกษา

ขณะเดียวกัน การจัดการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ แบ่งออกเป็น 3 สาย คือ หนึ่ง สายวิทยาศาสตร์ สอง สายศิลปศาสตร์ โดยทั้งสองสายนี้ก็เหมือนกับพื้นที่อื่นๆ แต่พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้นี้ ก็จะมีเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งสาย คือ สาม สายอิสลามศึกษา ที่มุ่งผลิตนักเรียนส่วนหนึ่งที่ประสงค์จะไปศึกษาต่อหรือใช้ชีวิตในต่างประเทศ เช่น อียิปต์ ซาอุดีอาระเบีย ซึ่งก็เหมือนกับวิทยาลัยอิสลามศึกษา ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี แต่นักศึกษากลุ่มนี้ไม่ได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้เหมือนกับนักเรียนระดับมัธยมปลายที่จบจากสายวิทยาศาสตร์หรือสายศิลปศาสตร์ เพราะระดับมัธยมศึกษาจะไม่มีสายอิสลามศึกษา ฉะนั้นแนวทางการจัดการศึกษาควรแบ่งออกเป็น 3 แนว คือ 1.แนวสายวิทยาศาสตร์ตรง 2.แนวสายศิลปศาสตร์ตรง และ 3.แนวสายอิสลามศึกษาตรง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยก็มีหลักสูตรทั้ง 3 แนวนี้รองรับและเพิ่มหลักสูตรแนวผสมผสาน สำหรับนักศึกษาที่มุ่งเน้นในสาขาวิชาหลักที่สนใจอยากจะเรียนแต่มีอิสลามศึกษาเพิ่มเข้ามาด้วย และสิ่งที่มหาวิทยาลัยควรพยายามดำเนินการเพิ่มเติมให้มาก คือ การส่งนักศึกษาไปร่วมเรียนกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และการดึงนักศึกษาต่างประเทศเข้ามาอยู่และเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย เช่น การดึงนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย มาศึกษาในมหาวิทยาลัยประมาณ 1 เทอม หรือ 1 ปี จำนวน 30 คน ก็จะทำให้ทั้งนักศึกษาและอาจารย์ต้องปรับตัว ซึ่งส่วนนี้อาจจะไม่ได้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาแบบทันทีทันใด แต่เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักศึกษาและอาจารย์ในเชิงวัฒนธรรมทางวิชาการขององค์กร การสร้างเครือข่ายกับนักศึกษาต่างประเทศ การจัดกิจกรรมร่วมกันกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งถือเป็นกิจกรรมที่สร้างบัณฑิตเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ฉะนั้น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องไม่มองแต่เรื่องการเรียนการสอนของสถาบันเพียงอย่างเดียว ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 และท่านที่ 9 ได้กล่าวไว้เช่นกันว่า

“ต้องปรับทั้งในเรื่องของกิจกรรมและในเรื่องของหลักสูตร โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ควรประสานกับองค์กรทางการศึกษาต่างๆ ในพื้นที่และองค์กรทางศาสนาให้มากขึ้น เพื่อดำเนินงานร่วมกันในบางด้านที่เป็นประโยชน์ต่อพื้นที่

มหาวิทยาลัยต้องมีการดำเนินการหรือจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐานบ้างตามความเหมาะสม เพราะเนื่องจากการศึกษาระดับชั้นพื้นฐานเป็นส่วนสำคัญในการต่อยอดสู่ระดับอุดมศึกษา และนักศึกษาส่วนใหญ่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็มาจากนักเรียนที่ศึกษาจากสถาบันการศึกษาชั้นพื้นฐานในพื้นที่”

“จากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักศึกษาเข้าสู่มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ฉะนั้นคุณค่าในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ไม่ใช่มองเพียงแต่ว่าสามารถทำให้นักศึกษาเก่งได้เท่าไร แต่ต้องดูว่าสามารถทำให้นักศึกษาพัฒนาได้เท่าไร เช่น หากเปรียบเทียบไม่อย่างพารา ก็จะพบว่าเราไม่สามารถเปลี่ยนให้เป็นไม้สักได้ เพียงแต่จะทำอะไรให้ไม่อย่างพาราเกิดมูลค่าเพิ่มให้มากที่สุด ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นความคิดที่อยู่บนพื้นฐานความแตกต่าง การแก้ปัญหาการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้เกิดคุณภาพจึงต้องเริ่มตั้งแต่การศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนั้นสิ่งที่มหาวิทยาลัยควรทำ คือ การพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ สู่โรงเรียนในพื้นที่ให้มากขึ้น และการเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาหรือครู เพราะถ้าหากครูมีคุณภาพแล้ว ก็จะทำให้การเรียนการสอนและนักเรียนในระดับการศึกษาชั้นพื้นฐานมีคุณภาพด้วย ฉะนั้น การที่จะทำให้พื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพได้นั้น ก็ต้องเกิดมาจากความเข้มแข็งและคุณภาพทางการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับการศึกษาชั้นพื้นฐาน ส่วนในเชิงภารกิจด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษาก็ควรนำปัญหาของพื้นที่มาเป็นประเด็นสำหรับภารกิจและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ การจัดกิจกรรมหรือการเรียนการสอนที่เน้นและเปิดโอกาสให้นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรได้เข้าไปสัมผัสกับประชาชนและพื้นที่ เพื่อนำมาสู่การศึกษาและแก้ไขปัญหา โดยอาจจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นต่างๆ อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่ให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อมหาวิทยาลัย และทำให้ชุมชนเข้มแข็ง โดยเฉพาะชุมชนโดยรอบพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย”

นอกจากนี้ ก็ยังมีข้อสรุปความคิดเห็นจากการประชุมสนทนากลุ่มต่อประเด็นดังกล่าวไว้ อย่างหลากหลาย เช่น

1. มหาวิทยาลัยในพื้นที่ต้องพยายามดึงนักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษาให้มากขึ้น เพราะสิ่งนี้จะช่วยผลักดันให้เกิดสังคมการเรียนรู้ที่ทะยานความรู้ลึกและเป็นแรงกระตุ้นประชาชนในพื้นที่เพื่อยกระดับตนเอง เป็นการสร้างพลังภายในให้เกิดขึ้นอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

2. ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตมีแนวโน้มที่ดีขึ้นภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ แต่ในแง่ของภารกิจด้านงานวิชาการหรืองานวิจัยยังมีแนวโน้มการพัฒนาที่น้อยอยู่ อาจเพราะส่วนใหญ่อาจารย์ต้องใช้เวลาสำหรับการสอนอยู่มาก จนทำให้เวลาที่เหลือไปทำงานวิจัยที่ช่วยสนับสนุนการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่หรือสามารถตอบสนองความต้องการอะไรบางอย่างในพื้นที่ได้แทบจะไม่มี

3. มีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงปัญหาเรื่องคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่ไม่สามารถแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของ

ท้องถิ่น คือ หนึ่ง นักศึกษาหรือบัณฑิตที่จบจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่วนใหญ่ไม่สามารถประกอบอาชีพทั้งในชุมชนและในภูมิภาคอื่นๆได้ สอง ประชาชนในพื้นที่ที่มีความคาดหวังที่สูงต่อนักศึกษาหรือบัณฑิตที่จบการศึกษาจากสถาบันในพื้นที่ แต่ในความเป็นจริงประชาชนกลับพึ่งนักศึกษาหรือบัณฑิตได้น้อยมาก ฉะนั้น มหาวิทยาลัยต้องพยายามพัฒนาการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อทั้งความเป็นพื้นที่และต่อสังคมในภูมิภาคอื่นๆด้วย

4. คุณภาพในความหมายโดยทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาคือ คุณภาพของงานวิชาการ ซึ่งงานวิชาการที่มีคุณภาพก็ควรจะเป็นงานที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ฉะนั้น มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวิชาการและการกิจของมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในทุกเรื่อง เช่น ปัญหาทางพาราตกต่ำ จะมีงานวิจัยขึ้นไหนที่สามารถเสนอเป็นแนวทางอย่างเป็นรูปธรรมได้ ว่าจะให้แปรรูปผลิตผลของทางพาราให้เป็นสินค้าจำเป็นขึ้นแล้วสามารถนำไปใช้ได้จริง

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สามารถช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นในลักษณะการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ผ่านการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถเสนอรายละเอียดดังนี้

หากมองภาพปัจจุบัน ก็พบว่าสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ได้ดำเนินการเพียงระดับหนึ่งเท่านั้นในการช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เช่น การให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการจัดประชุมสัมมนา การใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดกิจกรรมแสดงความคิดเห็นและพบปะหารือของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงภาคประชาสังคม ซึ่งถือเป็นการเปิดพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยให้ท้องถิ่นและชุมชนภายนอกเข้ามาใช้บริการ การดำเนินการลักษณะนี้จะมีอยู่ค่อนข้างมากในปัจจุบัน ทำให้บุคคลภายนอกเกิดความรู้สึกที่ดีต่อมหาวิทยาลัย แต่ในส่วนของความคิดประเด็น การออกแบบ หรือระบบแนวคิดในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เป็นคล้ายแบบจำลองหรือแนวคิดในการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นการจัดร่วมกันของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ผ่านการระดมความคิดเห็นจากอาจารย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษาอย่างจริงจังนั้นถือว่ายังไม่มีหรืออาจจะมีแต่อย่างน้อยมาก ซึ่งถือว่าสอดคล้องกับประเด็นดังกล่าวหากมองในภาพของการทำงานเชิงรุก

ทั้งที่ในความเป็นจริง สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อสังคมในภาพรวมหลายด้าน ทั้งความรู้สึกของประชาชน โครงสร้างทางเศรษฐกิจโดยรวมของพื้นที่ และคุณภาพชีวิตที่ลดลง บทบาทของมหาวิทยาลัยก็ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยแก้ไขปัญหา เนื่องจากมหาวิทยาลัยถูกจัดตั้งขึ้นมาภายใต้การดำเนินการกิจหลักทั้งหมด 4 ประการ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยควรใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อประเด็นความขัดแย้งหรือสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ควรส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่จะเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินงานภารกิจด้านการวิจัย ที่จะต้องพยายามผลักดันและหาวิธีการให้เกิดผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ใน

การแก้ปัญหาได้และมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการดำเนินการกิจกรรมวิชาการที่ออกไป ทำกิจกรรมหรือการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เช่น กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาอาชีพหรือ ส่งเสริมอาชีพให้กับชาวบ้านหรือกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพสินค้า ยกระดับคุณภาพของตลาด การบูรณาการภูมิปัญญาหรือวัฒนธรรมท้องถิ่นกับสิ่งที่ชาวบ้านมีอยู่มา ทำให้สินค้ามีคุณค่าเพิ่มขึ้น เป็นต้น

โดยการแก้ปัญหาในระยะยาวคือบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพราะนักศึกษา ที่จบการศึกษาจากสถาบันในพื้นที่ก็จะทำงานอยู่ในพื้นที่ หากนักศึกษามีความเข้าใจเชิงพหุวัฒนธรรม และเข้าใจสันติภาพท่ามกลางความแตกต่างที่ต้องเคารพและให้ความเสมอภาคเชิงวัฒนธรรมซึ่งกัน และกันแล้ว ต่อไปในระยะยาวก็จะทำให้ระบบความเป็นอยู่ของพื้นที่อยู่ภายใต้หลักของความเข้าใจ กัน เช่น นักศึกษาที่จบจากคณะศึกษาศาสตร์ ต่อไปเมื่อจบเป็นบัณฑิตก็ไปประกอบอาชีพครูในพื้นที่ เพื่อไปอบรมและให้ความรู้ที่ถูกต้องกับเยาวชนในพื้นที่ต่อไป ซึ่งก็ทำให้เกิดเป็นความเข้าใจต่อกันไป บัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ก็จะกลายเป็นกำลังสำคัญที่จะสร้างสันติภาพในพื้นที่ แต่ มหาวิทยาลัยจะต้องมุ่งมั่นที่จะหล่อหลอมความคิดของนักศึกษาให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องให้ได้ เพื่อที่เขาจะได้ไปสร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่ และประชาชนนอกพื้นที่ต่อไป ซึ่งก็จะส่งผล ให้เกิดสันติภาพในระยะยาว ฉะนั้น การแก้ปัญหาความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนใต้ภายใต้ บทบาทของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาคือ การมุ่งเน้นสร้างบัณฑิตในรุ่นปัจจุบันและอนาคตให้มีความเข้าใจอกเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาในพื้นที่อย่างถูกต้อง และการส่งเสริมให้มีศูนย์ศึกษาหรือการทำงาน วิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องวัฒนธรรม ความยุติธรรม โอกาสทางการศึกษาของเยาวชน ดังเช่นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และท่านที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า

“กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่จะช่วยตอบโจทย์การเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและ ลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ คือ การส่งเสริมและ สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นในการดำเนินงานทุกด้านให้มากที่สุด ครอบคลุมทั้งระดับภายในสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และ สถาบันอุดมศึกษากับองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน โดยมีเป้าหมายให้ สถาบันอุดมศึกษา ได้เป็นพื้นที่ทางวิชาการและเป็นแหล่งเรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคม พหุวัฒนธรรม สำหรับประชาชนทุกศาสนา ทุกกลุ่ม ทุกชาติพันธุ์ใน 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้”

“สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญที่มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหา สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้อย่างมาก และถือเป็น ภารกิจที่ดำเนินการนอกเหนือจากภารกิจประจำ เพราะภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบที่ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่กำลังเผชิญอยู่ เกิดขึ้นจากความไม่ไว้วางใจและความ หวาดระแวง ณ วันนี้ มหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในพื้นที่ ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานอันดับต้นๆที่ ประชาชนยังมีความรู้สึกไว้วางใจอยู่ ยังยอมรับนับถือว่าการดำเนินงานมีลักษณะแบบมีแต่ให้

ไม่เป็นอันตรายต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และยังมีบทบาทในการเป็นส่วนหนึ่งเพื่อช่วยแก้ไข ปัญหาสูงมากตามแนวทางการกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เช่น ในส่วนของบุคลากร ที่เข้าไปช่วยในการกำหนดทิศทาง กำหนดกรอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ค่อนข้างมาก อาจจะเข้าไปในฐานะของที่ปรึกษาบ้าง ให้ความคิดเห็นบ้าง ให้แนวทางบ้าง

ดังตัวอย่างของศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ถือเป็นหน่วยงานสูงสุดในพื้นที่ในการทำหน้าที่ประสานงานและแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดน ภาคใต้ ซึ่งหากมองในรายละเอียดของการทำงานก็จะพบว่าไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงาน แก้ไขปัญหาส่วนไหนก็จะมีบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเข้าไปมีบทบาทในการเป็นส่วน หนึ่งเพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้วย เช่น เมื่อมีปัญหาเรื่องยางพารา สถาบันและอาจารย์ที่ เชี่ยวชาญด้านยางพารา ก็เข้าไปอยู่ในกระบวนการแก้ไขปัญหาด้วย หรือเรื่องอาหารฮา ลาล ก็มีสถาบันและอาจารย์ที่เชี่ยวชาญเข้าไปอยู่ในกระบวนการพัฒนาเช่นกัน หรือแม้แต่ การแก้ปัญหา การเยียวยา และการติดตามเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ มหาวิทยาลัยยังจะเป็นตัวหลักในการสนับสนุนเชิงข้อมูล พยายามค้นหารูปแบบการ ทำงานกับชาวบ้านในสถานการณ์ที่กำลังเป็นอยู่ว่าควรจะทำอย่างไร อาจารย์บางส่วนก็ พยายามสร้างกิจกรรมหรือการวิจัยเชิงพัฒนาพื้นที่

อย่างไรก็ตาม หากมองถึงประเด็นของความขัดแย้งในวันนี้ พื้นฐานมาจากการใช้ อารมณ์ความรู้สึกและการทำงานอยู่บนพื้นฐานความรู้สึก ทั้งฝ่ายประชาชน ฝ่าย ข้าราชการ และฝ่ายรัฐ ทุกฝ่ายจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกเป็นหลัก ฉะนั้น หน้าที่ มหาวิทยาลัยที่จะเป็นกลไกสำคัญที่ต้องทำให้มากคือ การสร้าง Knowledge Based Society คือการสร้างสังคมที่ยึดเอาข้อมูลข่าวสาร ยึดเอาความรู้เป็นหลักในการวิเคราะห์ และตัดสินใจ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีบทบาทในการสร้างความรู้และอยู่กับความเป็นจริง อัน นี้เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องทำ เพราะในวันนี้ปัญหาเป็นเรื่องของสังคมจิตวิทยาเป็นหลัก ทุกฝ่ายก็ต้องช่วยแก้ปัญหาดังนี้ก่อน ในขณะเดียวกัน ปัญหาพื้นฐานต่างๆของพื้นที่ทั้งใน เรื่องของเศรษฐกิจและการผลิต มหาวิทยาลัยก็ทำไม่ได้ มหาวิทยาลัยก็ต้องตระหนัก ติดตามและช่วยเหลือ และสามารถชี้แนะได้ คือ สามารถชี้แนะสังคมในเรื่องของการพัฒนา เรื่องเหล่านี้ได้ สามารถชี้แนะหน่วยงานของรัฐในเรื่องของการพัฒนาเรื่องเหล่านี้ได้ แต่ ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทชี้แนะสังคมได้นั้น มหาวิทยาลัยก็ต้องสร้างและพัฒนา คุณภาพของสถาบันให้ได้ก่อน

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องจริงจังกับภารกิจในสองด้านแรกให้มากกว่า คือ ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไป และภารกิจด้านการวิจัยที่สามารถช่วย แก้ไขปัญหาชุมชนและพื้นที่ได้และมีคุณภาพ กล่าวคือ ใช้วิธีการวิจัยหรือเป็นงานวิจัยที่อยู่ ในระดับมาตรฐานสากลหรือระดับโลก สามารถนำงานวิจัยมาตีพิมพ์ลงวารสารนานาชาติ ได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขและพัฒนาประเด็นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ได้จริง และเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นมากๆ ก็จะแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ของ มหาวิทยาลัย เช่น ปัจจุบันเป็นที่ทราบดีว่าธุรกิจหรือการผลิตหลักในพื้นที่ 3 จังหวัด ชายแดนภาคใต้ คือเรื่องยางพารา ประมง การปลูกผลไม้ และการค้าชายแดน เป็นต้น

หากยกตัวอย่างเรื่องยางพารา สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ หากมองในเชิงของต้นน้ำ มีอย่างน้อยหนึ่งท่านหรือไม่ที่เชี่ยวชาญเรื่องยางพารา เช่น พันธุ์ยางใหม่ วิธีการยางแบบใหม่ ก็พบว่าไม่มี หรือหากมองในเชิงของกลางน้ำ เช่น การนำยางพาราไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ ส่วนนี้ก็มีบ้างแต่ยังไม่โดดเด่นมาก แต่เมื่อผลิตแล้วมีใครเชี่ยวชาญเรื่องการตลาดหรือการขายยางพาราหรือไม่ ก็ไม่มีทั้ง 4 สถาบัน หรือในเรื่องอาหารฮาลาล ก็มีจำนวนไม่กี่ท่านที่พอจะพึ่งพาหรือช่วยเหลือได้ คือจำนวนพอมิแต่คุณภาพยังไม่ได้ สถาบันทั้ง 4 แห่งที่อยู่ในพื้นที่ก็ไม่ได้พูดคุยหรือกันว่าแต่ละสถาบันมีประเด็นต่างๆที่จะพูดคุยกันอยู่ในระดับไหน มีอะไรบ้าง ส่วนเรื่องประมง ก็ยังไปกันใหญ่ เพราะมีแต่ที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีแห่งเดียว และก็ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่เพียงพอและครอบคลุมทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้ประเทศมาเลเซียไปไกลกว่ามากในด้านนี้ นั่นก็เพราะการที่ไม่มีผู้มาช่วยตอบหรือชี้แนะสังคมได้ ซึ่งสะท้อนให้ตระหนักว่าต่อไปมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการพัฒนางานวิชาการให้มีความโดดเด่นและตอบโจทย์เรื่องการผลิตในพื้นที่”

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นองค์กรที่มีส่วนสำคัญที่จะช่วยลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบ เพราะบทบาทของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ในช่วงที่ผ่านมาในการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาเริ่มมีมากขึ้น และได้เป็นพื้นที่กลางหรือเป็นพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับประชาชนและทุกๆฝ่ายที่มีความคิดเห็นที่ยังขัดแย้งกันเพื่อใช้พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนหรือแสดงความคิดเห็นกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องทำบทบาทนี้ให้ควบคู่ไปกับงานการจัดการศึกษาที่เป็นงานหลัก และยังเป็นบทบาทหลักที่สำคัญเพราะการที่นักศึกษาในพื้นที่มีคุณภาพจากการศึกษาที่ดี ก็ทำให้มีศักยภาพชีวิตที่สูงขึ้น ซึ่งก็ยังเป็นการช่วยแก้ปัญหาโดยตรงในอีกทางหนึ่งด้วย เพราะอาจารย์ที่สอนนักศึกษา ก็เปรียบเสมือนได้อยู่ในชุมชน เพราะนักศึกษาที่สอนส่วนใหญ่ก็มาจากชุมชนและพื้นที่ที่มีความรุนแรงของปัญหา นักศึกษาก็เปรียบเสมือนตัวแทนของครอบครัวเขา อาจารย์และสถาบันก็ต้องพัฒนาเขาให้เต็มที่เมื่อเขามาอยู่ในระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพราะจะเป็นการช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างยั่งยืนในระยะยาว ฉะนั้น มหาวิทยาลัยควรที่จะพัฒนาตนเองให้มากขึ้นและดีที่สุด โดยพัฒนาและปรับระบบการศึกษาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของความเป็นนักศึกษาในพื้นที่ ฐานของมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งคือ ต้องช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยกระบวนการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น ต้องเพิ่มและขยายบทบาทของมหาวิทยาลัยที่เป็นลักษณะของการเชื่อมโยงภารกิจหลักกับการจัดการปัญหาความไม่สงบ ซึ่งต้องอาศัยเป็นโครงการหรือกิจกรรมที่ลงไปช่วยโดยการลงปฏิบัติในพื้นที่ชุมชน ดังเช่นที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 ท่านที่ 4 และท่านที่ 5 ได้กล่าวไว้ในลักษณะเดียวกันว่า

“บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาต่อเรื่องนี้ถือเป็นกลไกสำคัญที่ค่อนข้างมาก เพราะมีเยาวชนจำนวนมากเข้ามาศึกษาต่ออยู่ในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ สิ่งที่สามารถทำได้คือการขัดเกลาและให้ความรู้ที่ถูกต้อง โดยดำเนินการผ่านทางกิจกรรมหรือโครงการกระบวนการในชั้นเรียน หลักสูตรการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาต่างๆในระยะยาว

ได้อย่างมาก และสิ่งหนึ่งที่เราควรจะทำคือ การจัดกิจกรรมหรือบริการวิชาการแก่สังคม ภายนอกกรอบที่ตั้งมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ อันจะนำมาสู่การสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนและมหาวิทยาลัย ทำให้ประชาชนเกิดความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น ชุมชนเองก็มีความเข้มแข็งมากขึ้น ซึ่งหากทำได้เช่นนี้ก็จะสามารถช่วยจัดปัญหาและสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น มากขึ้น ภายใต้การใช้สถาบันอุดมศึกษาเป็นสื่อกลาง โดยไม่ทิ้งอัตลักษณ์และวิถีความเป็นอยู่เดิมของประชาชนในพื้นที่”

“สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ถือว่ามีส่วนสำคัญมากในการช่วยเสริมสร้างให้เกิด ความเข้าใจ ที่ถูกต้องผ่านการปลูกฝังทางความคิดโดยอาศัยระบบการศึกษาและการทำงานที่มีการประสานกับองค์กรหรือสถาบันทางศาสนาในพื้นที่ให้มากขึ้น และควรมีการจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ได้มวลชนและรับรู้ความต้องการหรือแนวความคิดของประชาชนในพื้นที่ ว่าเขาคิดอย่างไร อยากได้อะไร และอยากเป็นอย่างไร และสถาบันอุดมศึกษาต้องผลิตบัณฑิต อย่างมีคุณภาพ และร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อส่งเสริมให้สังคมในพื้นที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา อาจมีการยกย่องบุคคลที่จบการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีชีวิตที่ดีกว่า และมีโอกาสที่มากกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษา มากขึ้น เพราะถ้าเยาวชนในพื้นที่เข้าสู่ระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้นเพียงใด การแก้ไขปัญหาอย่างถาวรก็จะเกิดขึ้น โดยไม่ต้องมีการสูญเสียและไม่ต้องใช้ความรุนแรง และการบริหารสถาบันก็ควรเชื่อมโยงกับศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์เพราะถือเป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างได้รับความน่าเชื่อถือจากประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม”

“สถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้เยาวชนในพื้นที่ได้มีโอกาสได้เข้ามา ศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถ มีความคิด มีโอกาสได้เปิดโลกกว้างและมีความ เข้าใจในความเป็นสังคมโลก เป็นพื้นที่ที่สามารถแสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นอิสระทาง ความคิด มหาวิทยาลัยจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยยกระดับและช่วยพัฒนาเยาวชนในพื้นที่ และเมื่อเยาวชนในพื้นที่สามารถเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีความรู้และความเข้าใจ ในเชิงวิชาการ มีมาตรฐานทางความคิดที่เป็นสากลมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่ จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนในอนาคต ดังนั้น รัฐบาลจึงต้องสนับสนุนและทุ่ม ทรัพยากรต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ผ่านการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา เพราะ สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งให้ความรู้ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการ ช่วยลดระดับของปัญหาและลดความรุนแรงลงได้ เพราะเนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง ของการพัฒนาเยาวชนและประชาชนในพื้นที่ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีโอกาสใน

การใช้ความรู้ไปประกอบอาชีพและดำเนินชีวิต อันเป็นบทบาทหลักของมหาวิทยาลัย และเมื่อบุคคลเหล่านี้มีโอกาสได้เข้าศึกษาเรียนรู้ เกิดความเข้าใจและสามารถออกไปทำงานได้ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาได้เป็นอย่างดีแต่ก็ต้องอาศัยระยะเวลาเช่นกัน”

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เพื่อรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์และส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่นำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่

ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นในลักษณะการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ผ่านการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสามารถเสนอรายละเอียดดังนี้

สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จะต้องมีการพูดคุยกันมากขึ้น ในเรื่องของการทำงานร่วมกัน และการสร้างจุดเด่นตามอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย เพราะเมื่อต่างฝ่ายต่างคิด ก็ทำให้เกิดการมีสาขาวิชาที่ซ้ำซ้อนกัน เกิดการแข่งขันกันภายใต้กลุ่มเป้าหมายเดียวกันภายในสาขาวิชาเดียวกัน ควรมีการทำงานแบบมีการหารือร่วมกันมากขึ้นว่าแต่ละสถาบันจะเน้นไปในทิศทางไหน เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และฮาลาล มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เน้นทางด้านอิสลามศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เน้นทางด้านสาธารณสุขศาสตร์อิสลาม ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เน้นทางด้านครุศาสตร์อิสลาม โดยมุ่งเน้นไปสู่การเปิดสอนในระดับปริญญาเอกและเป็นผู้นำในสาขาวิชาหรือด้านนั้นๆ ส่วนสาขาวิชาอื่นๆ ก็เป็นการเรียนการสอนแบบทั่วไป เหมือนกัน เพราะฉะนั้น เมื่อได้จุดเน้นร่วมกันก็ทำให้เห็นถึงความ เป็นอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย และสามารถทำงานร่วมกันได้ มีจุดเด่นร่วมกัน สามารถเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ฉะนั้น การทำงานแบบนี้จะเป็นลักษณะของการบูรณาการกัน ซึ่งมี 2 ส่วน คือ หนึ่ง การบูรณาการความร่วมมือในสิ่งที่ทำเหมือนกัน เช่น รายวิชาพื้นฐานทั่วไป และ สอง บูรณาการจุดเด่นตามอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบัน ซึ่งหากสามารถดำเนินการแบบนี้ได้ ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยทั้ง 4 สถาบัน สามารถเติบโตได้ แต่ถ้าไม่บูรณาการร่วมกันหรือดำเนินภารกิจแบบต่างคนต่างทำก็จะเติบโตได้ยาก และหากมองเชิงในเชิงเครือข่าย เช่น มองในเชิงสาขาวิชาเป็นหลัก สาขาวิชาที่ทุกมหาวิทยาลัยควรจะต้องมี ก็สามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ ในมหาวิทยาลัยที่ยังขาดแคลน และเครือข่ายการวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน เป็นต้น ซึ่งการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน และเกิดการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ภายใต้ความมีเอกภาพระหว่างสถาบัน

โดยสิ่งที่ต้องดำเนินการขั้นแรกคือ แต่ละสถาบันต้องมาหารือร่วมกันและรับรู้ร่วมกันว่าแต่ละสถาบันนั้นมีรายละเอียดและจุดเน้นเชิงบริหารอย่างไร จากนั้น มากำหนดอนาคตร่วมกันว่าจะไปข้างหน้าอย่างไรในช่วง 10 ปี หรือ 20 ปี แต่ละสถาบันในพื้นที่จะไปสู่เป้าหมายอย่างไร เพราะในวันนี้ การบริหารงานมีลักษณะเหมือนการวิ่งไปเรื่อยๆ ถามว่ามีเป้าหมายหรือไม่ ตอบได้ว่ามี ถามว่ามีแนวทางที่ชัดเจนหรือไม่ ตอบได้ว่าชัดเจน แต่เป็นความชัดเจนสำหรับตนเองที่บุคคลภายนอกมองไม่เห็น ฉะนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีภาพการบริหารที่ออกมาในลักษณะของการแย่งชิง

ทรัพยากรกัน แต่สถาบันต้องการที่จะทำทุกอย่างทั้งหมด ซึ่งก็ไม่ได้ผิดที่คิดอย่างนั้น แต่เนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร ทำให้ทั้ง 4 สถาบัน ต้องมาหารือร่วมกันว่า หนึ่ง เรา จะกำหนดหรือตั้งมาตรฐานเดียวกันได้หรือไม่ สอง เราจะใช้วิธีการพึ่งพาอาศัยกัน มีความร่วมมือกัน มากขึ้น ไม่ใช่เป็นลักษณะของใครพึ่งใคร จะต้องเป็นลักษณะของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นมา มีการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการร่วมกัน ซึ่งจะช่วยพัฒนาและเพิ่มความ เข้มแข็งทางการบริหารเชิงวิชาการมากขึ้น และจะนำมาสู่การจัดทำหลักสูตรร่วมกันหรือการถ่ายโอน นักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยในพื้นที่ในอนาคตได้ด้วย หลังจากที่แต่ละสถาบันมีมาตรฐานทางการ เรียนการสอนเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเป็นที่ยอมรับกัน

ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าจะต้องบริหารงานแบบเชื่อมโยงกันระหว่างสถาบัน เพื่อลดปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นในเชิงการบริหาร ท่ามกลางของความไม่พร้อมหรือความพร้อมที่ไม่เท่ากันของ ทรัพยากรต่างๆ โดยทำอย่างไรให้สามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่ของแต่ละสถาบันเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วย ในการเชื่อมโยง และควรเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและมหาวิทยาลัยเอกชน ที่อยู่ในพื้นที่ให้มากขึ้นด้วย เพื่อเป็นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สถาบันไหนที่มีความเข้มแข็งหรือมี จุดเด่นมากกว่าในบางด้านก็ควรจะช่วยสถาบันที่มีความเข้มแข็งน้อยกว่าในด้านนั้นๆ อีกส่วนหนึ่งคือ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา โดยส่งเสริมและพัฒนาไปสู่การลงทะเบียนเรียนของนักศึกษาที่สามารถลง ข้ามมหาวิทยาลัยที่อยู่ในพื้นที่ได้ให้มากขึ้น เพราะในบางสาขาหรือบางรายวิชานักศึกษาอาจจะไม่ สามารถเรียนหรือศึกษาค้นคว้าจากมหาวิทยาลัยที่ตนเองสังกัดอยู่ได้ ดังนั้น ควรหาวิธีการที่นักศึกษา สามารถลงทะเบียนเรียนข้ามกันได้ และสามารถโอนย้ายหน่วยกิตได้ระหว่างมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ดังที่ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ท่านที่ 2 ท่านที่ 3 ท่านที่ 4 และท่านที่ 5 ได้กล่าวไว้ในแนวทางเดียวกันว่า

“ต้องมีการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เพราะการสร้าง ความร่วมมือจะทำให้เกิดการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเช่นความร่วมมือที่ ผ่านมาคือ การจัดประชุมวิชาการระดับชาติ จากความร่วมมือกันของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นตัวอย่างที่สะท้อนว่าหากมีความร่วมมือแบบนี้ในด้านอื่นๆด้วยก็จะดีมาก เพราะ จะทำให้เกิดการพูดคุยกันมากขึ้น และเป็นแนวปฏิบัติที่จะทำให้เกิดการดำเนินการร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง ดังเช่นตัวอย่างของเครือข่ายการจัดประชุมวิชาการระดับชาติที่ผ่านมา ซึ่ง มี การลงนามความร่วมมือร่วมกัน มีการจัดทำรายละเอียดผู้รับผิดชอบแต่ละด้านที่ชัดเจน มี การกำหนดเจ้าภาพจัดการประชุมก่อนหลัง สถาบันไหนดูแลรับผิดชอบเรื่องอะไรในการ ประชุม และยังเป็นผลให้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและส่วนกลางในการจัด ประชุมด้วย จากความร่วมมือกันทำให้เกิดพลังการต่อรองมากขึ้น เช่น สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น”

“กลไกการทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ อาจจะต้องมีการร่วมมือ และการประสานงานกันในระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มากขึ้น มีคณะกรรมการ ประสานงานของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพราะในปัจจุบัน แต่ละมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการลงนามความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ทั้งประเทศมาเลเซียและ

ประเทศอินโดนีเซีย แต่ขาดการลงนามความร่วมมือกันในด้านต่างๆระหว่างมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ซึ่งถือว่าควรจะมีอย่างมากเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และยังทำให้เกิดอำนาจต่อรองในเรื่องงบประมาณเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลพื้นที่โดยตรง”

“ต้องส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายต่างๆ ให้มากขึ้นและหลากหลาย และเป็นเครือข่ายที่เน้นการกระจายความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาและดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เครือข่ายด้านสหกิจศึกษา เครือข่ายด้านการพัฒนาคุณภาพ เครือข่ายด้านการวิจัย เครือข่ายด้านการบริการวิชาการ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นการสร้างสิ่งที่เป็นความปรารถนาาร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่”

“สิ่งที่มีความเป็นไปได้และจะเกิดประโยชน์มากที่สุดของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ การบูรณาการการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านร่วมกันของมหาวิทยาลัยในพื้นที่เพื่อร่วมขับเคลื่อนงานร่วมกัน หรือการบูรณาการทางการวิจัยร่วมกัน โดยเป็นลักษณะของการเขียนโครงการร่วมกัน การดำเนินการร่วมกัน หรือการแยกพื้นที่วิจัยภายใต้โครงการเดียวกัน โดยแต่ละมหาวิทยาลัยก็เน้นพื้นที่ในที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการประหยดงบประมาณ โดยเฉพาะโครงการวิจัยเชิงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาต่างๆในพื้นที่”

“เน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาร่วมกันในบางหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกัน โดยเฉพาะควรเริ่มจากระหว่างหน่วยงานหรือคณะต่างๆ ภายในสถาบันด้วยกัน เป็นการพัฒนาหลักสูตรและการผลิตบัณฑิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้นเช่น ความร่วมมือระหว่างคณะศึกษาศาสตร์กับคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตไปเป็นครูสอนภาษาไทย คือ คณะศึกษาศาสตร์จะมีความสามารถที่เชี่ยวชาญในเรื่องของการสอนครูหรือการผลิตครู แต่ว่าจะผลิตครูอย่างไรให้มีความสามารถทางด้านการใช้ภาษา คณะมนุษยศาสตร์ฯ ที่มีศักยภาพด้านการสอนภาษาต่างๆ ก็มาร่วมมือกันในการผลิตครูด้านภาษาอังกฤษและด้านภาษาไทย เป็นต้น หรือความร่วมมือระหว่างคณะศึกษาศาสตร์กับคณะวิทยาศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตไปเป็นครูสอนวิทยาศาสตร์ที่มีคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งแนวทางดังกล่าวยังเป็นการเชื่อมโยงประสิทธิผลไปสู่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย และจัดกิจกรรมต่างๆ เพิ่มเติมร่วมกับทางโรงเรียนเพื่อช่วยเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับคุณภาพของนักเรียนให้ดีขึ้น”

อย่างไรก็ตาม ในเชิงลักษณะรูปแบบการบริหารเชิงพื้นที่ ควรมีการจัดตั้งสภากลางของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เพื่อให้แต่ละสถาบันได้เกิดการแสดงความคิดเห็น พบปะหารือเพื่อการทำงานร่วมกันที่มากขึ้น โดยภายใต้สภากลางนี้ แต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีสถานภาพที่เท่าเทียมกัน

มุ่งเน้นนำไปสู่การทำงานร่วมกันในเรื่องที่มีเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน เพื่อร่วมมือและขับเคลื่อนไปพร้อมๆกันในลักษณะการพัฒนาเชิงสถาบันต่อไป เช่น ภายใต้สภากลางดังกล่าวอาจนำมาสู่การสร้างความร่วมมือด้านการเรียนการสอนระหว่างมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนที่ไม่เพียงแต่เอาการเรียนการสอนแบบเดียวกันมารวมกัน แต่เป็นการนำเอาการเรียนการสอนที่แตกต่างหรือที่ตรงกันข้ามกันมารวมกันเพื่อที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆเพื่อให้ส่งผลต่อการพัฒนาต่อไป

ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในเชิงกลยุทธ์การบริหารคือจะต้องนำเรื่องของการบูรณาการเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในเชิงการบริหารและดำเนินงานให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้เปิดวิทยาลัยอิสลามศึกษามากกว่า 20 ปี พอเริ่มก้าวสู่ปีที่ 10 ก็อาจเริ่มเกิดปัญหาคือ บัณฑิตที่จบศาสตร์ทางด้านอิสลามศึกษาไม่สามารถที่จะหางานทำได้ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน ทำให้ตระหนักได้ว่าหลักสูตรอิสลามศึกษาต้องอาศัยการบูรณาการ โดยต้องบูรณาการกับศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งที่เป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างอาชีพให้กับนักศึกษาหรือบัณฑิตได้ในอนาคต เช่น การเกิดขึ้นของหลักสูตรครุศาสตร์อิสลาม ก็คืออนันต์ศึกษาสาขาอิสลามศึกษามาเตรียมความพร้อมสู่การเป็นครูสอนอิสลามศึกษา การเปิดหลักสูตรกฎหมายอิสลาม โดยการนำกฎหมายอิสลามมาบูรณาการกับคณะนิติศาสตร์ ทำให้นักศึกษาที่จบการศึกษาในหลักสูตรดังกล่าว ได้รับปริญญาสองใบ ทั้งด้านกฎหมายอิสลามและด้านนิติศาสตร์บัณฑิตที่สามารถเป็นทนายความได้ ขณะเดียวกัน ศาสตร์อื่นๆ ก็ควรที่จะมาบูรณาการกับอิสลามศึกษาเพื่อที่อิสลามศึกษาจะได้นำความเป็นพิเศษในเชิงพื้นที่และความเป็นอัตลักษณ์มาเป็นจุดขายให้กับบัณฑิตในสาขาวิชาอื่นๆด้วย เช่น บัณฑิตที่จบสาขาวิชาแพทยศาสตร์จากมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ก็จะได้รับความรู้ตามหลักสากลทั่วไปเหมือนบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ แต่บัณฑิตของมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์จะมีองค์ความรู้ทางด้านอิสลามศึกษาซึ่งถือเป็นความพิเศษที่มีมากกว่าบัณฑิตที่จบจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพราะสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยอื่นๆ มี มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ก็มี แต่สิ่งที่มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มี มหาวิทยาลัยอื่นๆ กลับไม่มี เป็นต้น

และอีกส่วนหนึ่งคือ การบริหารบนฐานความร่วมมือกันระหว่างสถาบันถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เช่น สาขาอิสลามศึกษา ที่ในอดีต วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างที่ตนเองต้องการได้โดยไม่ต้องสร้างสัมพันธ์กับใคร แต่ปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการเหมือนอดีตได้แล้ว เพราะทุกมหาวิทยาลัยในพื้นที่ต่างก็เปิดสาขาวิชาดังกล่าว และหากปล่อยให้เกิดการแข่งขันแบบเสรี สุดท้ายก็จะมีสถาบันหนึ่งที่อยู่ไม่ได้ สถาบันหนึ่งอยู่ได้ ฉะนั้น วิธีการที่จะอยู่รอดร่วมกันได้ก็คือ การสร้างเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การแข่งขันบนฐานความร่วมมือกัน (Competition Based on Cooperation) ไม่ใช่ความร่วมมือบนฐานการแข่งขัน (Cooperation Based on Competition) โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้แตกต่างกันได้หรือไม่ เช่น หากต้องการเรียนสาขาอิสลามศึกษาที่เน้นไปด้านใดด้านหนึ่งต้องไปที่มหาวิทยาลัยนั้นๆ และยังสามารถลงทะเบียนเรียนกับมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่ได้แล้วค่อยโอนหน่วยกิตเข้ามา

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังเป็นประเด็นสำคัญที่นำไปสู่เรื่องการพัฒนาคุณภาพ เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยเมื่อมีนักศึกษาข้ามมหาวิทยาลัยมาเรียน ก็จะต้องพยายามรักษาและพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษา มิฉะนั้น นักศึกษาก็จะนำไปเล่าต่อกันว่าไปเรียนที่นั่นแล้วรู้สึกรู้สีกว่าง่าย และอย่าง

น้อยยังทำให้อาจารย์แต่ละรายวิชาหรือสาขาวิชาเดียวกันระหว่างมหาวิทยาลัยจะต้องมาร่วมพูดคุยหารือกันเพื่อพัฒนาระดับมาตรฐานต่อไป และควรสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศด้วย โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้าน โดยการใช้นักศึกษาเป็นตัวเชื่อมโยง อาจจัดหาหรือสนับสนุนทุนให้นักศึกษา ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงและความใกล้ชิดระหว่างมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้เป็นอย่างดี

ส่วนที่ 8 ร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และใช้การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในส่วนที่ 1-2 และได้รวบรวมความคิดเห็นในลักษณะการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญที่ผ่านการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์และประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ดังรายละเอียดที่นำเสนอในส่วนที่ 3-7 แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยผ่านการตีความข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเสนอร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันถือเป็นสิ่งที่ได้ค้นพบจากการวิจัยซึ่งแสดงถึงกิจกรรมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินการในอนาคต โดยสามารถอธิบายและแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้ 39 กลยุทธ์หลัก อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการกิจของสถาบัน ช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเป็นสังคมพหุลักษณะ โดยแต่ละกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่

ในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษา

ในเขตพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์

กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า

กลยุทธ์ที่ 6 การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 7 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน

กลยุทธ์ที่ 8 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 9 ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กรภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมในการกำหนด พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 10 สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 11 จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่น ผ่านเครือข่ายภาคประชาสังคม

กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาเดียวกัน

กลยุทธ์ที่ 13 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประชาชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 14 การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความพร้อมและเหมาะสมภายใต้ฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม

กลยุทธ์ที่ 15 การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชาหรือบางส่วนที่มีความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 16 การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 17 การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนด้วย

กลยุทธ์ที่ 18 การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้างหลักสูตรหรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 19 การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อบริการแก่นักศึกษาที่สนใจ

กลยุทธ์ที่ 20 ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษามลายู

กลยุทธ์ที่ 21 การปรับปรุง พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่และความต้องการของสังคมในภาพกว้างด้วย

กลยุทธ์ที่ 22 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆที่โดดเด่นแตกต่างจากพื้นที่อื่น

กลยุทธ์ที่ 23 การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ

กลยุทธ์ที่ 24 พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาสในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอกสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 25 พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 26 การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน

กลยุทธ์ที่ 27 มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่น

กลยุทธ์ที่ 28 สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมและชุมชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 29 สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชา ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม

กลยุทธ์ที่ 30 การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้

กลยุทธ์ที่ 31 ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 32 การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียนหรือแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และดิงนักศึกษาต่างประเทศเข้ามาอยู่ในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 33 สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา

กลยุทธ์ที่ 34 การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 35 การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้นและเปิดมุมมองแห่งความรู้ของสังคมมุสลิมให้แก่ผู้ที่สนใจ และยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง

กลยุทธ์ที่ 36 การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี

กลยุทธ์ที่ 37 การจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม

กลยุทธ์ที่ 38 การพัฒนาระบบการรับนักศึกษาและเงื่อนไขพิเศษต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสำหรับนักเรียนและประชาชนในพื้นที่

กลยุทธ์ที่ 39 ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆของชุมชนและท้องถิ่นในพื้นที่

2. ลักษณะการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 10 รูปแบบทางการบริหาร ที่จะนำไปสู่การบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเป็นสังคมพหุลักษณะ โดยแต่ละรูปแบบ มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบที่ 1 ลักษณะการบริหารที่เน้นการพัฒนาไปด้วยกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่โดยร่วมมือกันสร้างและเสริมความโดดเด่น มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกันกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหนบ้าง

รูปแบบที่ 2 ลักษณะการบริหารที่ต้องพยายามสร้างหรือทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดอยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นสูงของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์แบบนี้เป็นที่พึ่งพาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่

รูปแบบที่ 3 ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นในการทำให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้

รูปแบบที่ 4 ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน

รูปแบบที่ 5 ลักษณะการบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่

รูปแบบที่ 6 ลักษณะการบริหารแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคมและภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดพื้นที่กลางสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะเหล่านี้

รูปแบบที่ 7 ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการพัฒนาและการจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา โดยมุ่งให้ครอบคลุมในหลักสูตรที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศในอาเซียน

รูปแบบที่ 8 ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่

รูปแบบที่ 9 ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่ายการบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานของความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหารด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดว่าแต่ละสถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อยๆได้หรือไม่

รูปแบบที่ 10 ลักษณะการบริหารที่มีการจัดตั้งองค์กรหรือคณะทำงานร่วมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ ศอบต เป็นแกนกลางหลักในการดำเนินงานของคณะทำงานร่วมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานในส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน

อย่างไรก็ตาม ทั้ง 39 กลยุทธ์ และ 10 รูปแบบการบริหารดังกล่าวข้างต้นนั้น ถือได้ว่าเป็นร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัย ผ่านการตีความจากการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ข้อมูลการสัมภาษณ์และการประชุมสนทนากลุ่ม แต่เพื่อเป็นการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยขั้นตอนนี้ จึงนำมาสู่การศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นเพื่อวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบที่เสนอโดยผู้วิจัย แล้วนำมาทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ดังรายละเอียดผลการวิจัยในส่วนที่ 9-12

ส่วนที่ 9 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานะต่อสถาบันอุดมศึกษา ศาสนา และระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าความถี่ ร้อยละ และค่าสถิติพื้นฐาน เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด (N = 354)
สถานะต่อสถาบันอุดมศึกษา	
ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	45 (12.7)
ผู้บริหารระดับคณะ	47 (13.3)
อาจารย์	48 (13.6)
บุคลากรสายสนับสนุน	48 (13.6)
นักศึกษา	48 (13.6)
ศิษย์เก่า	44 (12.4)
ผู้นำท้องถิ่น	36 (10.2)
องค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่	38 (10.7)
ศาสนา	
พุทธ	157 (44.4)
อิสลาม	194 (54.8)
คริสต์	1 (0.3)
อื่นๆ	2 (0.6)
ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
จำนวนปีที่อาศัยอยู่ในพื้นที่	ค่าต่ำสุด 1 ปี ค่าสูงสุด 73 ปี ค่าเฉลี่ย = 27.28 ค่าฐานนิยม = 30 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 15.175

จากตาราง 6 พบว่าสถานะต่อสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้มีสถานะเป็นอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 13.6 เท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บริหารระดับคณะ คิดเป็นร้อยละ 13.3 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 12.7 ศิษย์เก่า คิดเป็นร้อยละ 12.4 องค์กรภาคเอกชนหรือภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ คิดเป็นร้อยละ 10.7 และผู้นำท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 10.2 ตามลำดับ

ส่วนการนับถือศาสนา กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองลงมาคือ นับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 44.4 นับถือศาสนาอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 0.6 และนับถือศาสนาคริสต์ คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ

ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้มีจำนวนปีที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ค่อนข้างแตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยจำนวนปีที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เท่ากับ 27.28 ปี ค่าฐานนิยม เท่ากับ 30 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 15.175

ส่วนที่ 10 ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับ
กลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการศึกษาระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังรายละเอียดในตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสม
และระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัด
ชายแดนภาคใต้ (จำแนกรายข้อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
1.การพัฒนาเครือข่ายความ ร่วมมือกับชุมชนและองค์กร ต่างๆ ในพื้นที่	4.10	0.73	17.80%	3.69	0.76	20.59%
	มาก			มาก		
2.การพัฒนาเครือข่ายความ ร่วมมือทางวิชาการระหว่าง สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	4.17	0.77	18.46%	3.81	0.81	21.25%
	มาก			มาก		
3.การพัฒนาระบบเครือข่าย ทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่	4.13	0.80	19.37%	3.69	0.86	23.30%
	มาก			มาก		
4.ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือทางวิชาการ กับมหาวิทยาลัยในประเทศ เพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์	4.11	0.83	20.19%	3.60	0.94	26.11%
	มาก			มาก		
5.การพัฒนาเพื่อสร้าง ความ เข้มแข็งของระบบเครือข่าย ศิษย์เก่า	4.05	0.85	20.98%	3.57	0.97	27.17%
	มาก			มาก		
6.การมุ่งสร้างเครือข่ายและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ มหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อน บ้านที่มีความชำนาญเฉพาะ ด้านในสาขาวิชาเดียวกัน	4.10	0.82	20.00%	3.52	0.88	25.00%
	มาก			มาก		

ตาราง 7 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
7.การสร้างเครือข่ายในการ เรียนรู้ร่วมกัน ระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา/ภาครัฐ เอกชน/ชุมชน/ประชาชน	4.14 มาก	0.80	19.32%	3.55 มาก	0.82	23.09%
8.การสร้างเครือข่ายความ ร่วมมือกับองค์กรต่างๆเพื่อ พัฒนางานบริการวิชาการที่ตรง ตามความต้องการของท้องถิ่น ในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง	4.12 มาก	0.83	20.14%	3.56 มาก	0.84	23.59%
9.ประสานความร่วมมือกับภาค ประชาสังคม องค์กรภาครัฐ และเอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วม ในการกำหนด พัฒนาและ ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการ สอน	4.00 มาก	0.83	20.75%	3.45 ปานกลาง	0.84	24.34%
10.สร้างความร่วมมือและ เชื่อมโยง การเรียนรู้กับ ภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่	3.86 มาก	0.90	23.31%	3.32 ปานกลาง	0.90	27.10%
11.จัดโครงการกิจกรรมร่วมกัน ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับ ชุมชน หรือ ท้องถิ่น ผ่าน เครือข่ายภาคประชาสังคม	4.02 มาก	0.79	19.65%	3.58 มาก	0.84	23.46%
12.ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการ เรียน การ สอน ร่วม กับ สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็น เลิศทางวิชาการในสาขาวิชา เดียวกัน	4.08 มาก	0.88	21.56%	3.53 มาก	0.89	25.21%

ตาราง 7 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
13.ประสานความร่วมมือกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและ โครงการที่เป็นประโยชน์และ สอดคล้องกับความต้องการของ ชุมชนและประชาชนในพื้นที่	4.06 มาก	0.87	21.42%	3.55 มาก	0.87	24.50%
14.การบูรณาการศาสตร์ในบาง สาขาวิชาที่มีความพร้อมและ เหมาะสม ภายใต้อาณัติของ เป็นพหุวัฒนธรรม	4.12 มาก	0.80	19.41%	3.60 มาก	0.82	22.77%
15.การพัฒนาองค์ความรู้ใน บางสาขาวิชาหรือบางส่วนที่มี ความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญา ท้องถิ่น	4.11 มาก	0.79	19.22%	3.62 มาก	0.83	22.92%
16.การสนับสนุนและศึกษา แนวทางการพัฒนาภูมิปัญญา ท้องถิ่น	4.20 มาก	0.78	18.57%	3.70 มาก	0.79	21.35%
17.การจัดตั้งศูนย์หรือ หน่วยงานที่เป็นการให้บริการ แก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์ สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยง กับการจัดการเรียนการสอน ด้วย	4.18 มาก	0.84	20.09%	3.65 มาก	0.89	24.38%
18.การให้บริการวิชาการแก่ สังคมที่เน้นการสร้างหลักสูตร หรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการ จัดการแบบใหม่ให้แก่ชุมชนใน พื้นที่	4.09 มาก	0.80	19.55%	3.55 มาก	0.88	24.78%

ตาราง 7 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
19.การช่วยจัดหาทุนการศึกษา ในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อ บริการให้แก่นักศึกษาที่สนใจ	4.14 มาก	0.93	22.46%	3.58 มาก	1.00	27.93%
20.ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะ ด้านภาษาอังกฤษและภาษา มลายู	4.45 มาก	0.80	17.97%	3.95 มาก	0.93	23.54%
21.การปรับปรุง พัฒนาและ จัดทำหลักสูตรการเรียนการ สอนให้สอดคล้องกับทั้งความ ต้องการของพื้นที่และความ ต้องการของสังคมในภาพกว้าง	4.23 มาก	0.82	19.38%	3.77 มาก	0.89	23.60%
22.ส่งเสริมให้มีการพัฒนา หลักสูตรต่างๆที่โดดเด่น แตกต่างจากพื้นที่อื่น	4.10 มาก	0.83	20.24%	3.67 มาก	0.87	23.70%
23.การศึกษาความต้องการของ ชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็น แนวทางสู่การสร้างควม ร่วมมือและให้ความช่วยเหลือ ต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรม/ โครงการ	4.21 มาก	0.74	17.57%	3.71 มาก	0.86	23.18%
24.พัฒนาการจัดสรรภาระงาน ของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาสใน การทำงานเชิงพัฒนาภายนอก สถาบันอุดมศึกษามากขึ้น	4.03 มาก	0.79	19.60%	3.52 มาก	0.93	26.42%
25.พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้ นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือ ลงพื้นที่มากขึ้น	4.20 มาก	0.79	18.80%	3.76 มาก	0.93	24.73%
26.การเรียนการสอนที่เน้นการ วิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิง พื้นที่เป็นฐาน	4.15 มาก	0.81	19.51%	3.67 มาก	0.93	25.34%

ตาราง 7 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
27.มุ่งเน้นให้เกิดความ เชี่ยวชาญเฉพาะทางใน สาขาวิชาที่มีความโดดเด่น	4.24 มาก	1.72	40.56%	3.64 มาก	0.90	24.72%
28.สนับสนุนและส่งเสริมให้ นักศึกษาได้จัดโครงการหรือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสังคมและ ชุมชนในพื้นที่	4.37 มาก	0.71	16.24%	3.94 มาก	0.84	21.31%
29.สนับสนุนการวิจัยเชิงสห สาขาวิชาที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของพื้นที่ได้อย่าง ครอบคลุม	4.15 มาก	0.75	18.07%	3.65 มาก	0.83	22.73%
30.การส่งเสริมบทบาทการ ทำงานขององค์กรหรือกลุ่ม ภาคประชาสังคม โดยที่มี สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็น แกนหลักในการประสาน กิจกรรมเพื่อสะสมและสร้าง เป็นองค์ความรู้	4.03 มาก	0.74	18.36%	3.64 มาก	0.81	22.25%
31.ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบ มีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่	4.16 มาก	0.80	19.23%	3.67 มาก	0.87	23.70%
32.ส่งเสริมและสนับสนุนให้ นักศึกษาได้ไปร่วมเรียนหรือ แลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยใน ต่างประเทศ และดิงนักศึกษา จากต่างประเทศเข้ามาอยู่	4.12 มาก	0.85	20.63%	3.41 ปานกลาง	0.90	26.39%
33.สร้างระบบการจัดการ ฐานข้อมูลทางด้านอิสลาม ศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึง และรับรองความถูกต้องในเชิง ที่เป็นเนื้อหา	4.22 มาก	0.79	18.72%	3.69 มาก	0.88	23.84%

ตาราง 7 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
34.การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัย ความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	4.20	0.85	20.23%	3.71	0.92	24.79%
	มาก			มาก		
35.การจัดสัมมนานานาชาติ ด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้น และเปิดมุมมองแห่งความรู้ของ สังคมมุสลิมให้แก่ผู้ที่สนใจ และ ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ ถูกต้อง	4.15	0.84	20.24%	3.89	1.89	48.58%
	มาก			มาก		
36.การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติ และนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องการแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้าง บรรยากาศทางวิชาการที่ สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดย สันติวิธี	4.18	0.88	21.05%	3.64	1.01	27.74%
	มาก			มาก		
37.การจัดโครงการและ กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยขับเคลื่อน ชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่ เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม	4.24	0.80	18.86%	3.75	0.94	25.06%
	มาก			มาก		
38.การพัฒนาระบบการรับ นักศึกษาและเงื่อนไขพิเศษ ต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการ เข้าถึงการศึกษาสำหรับ นักเรียน/ประชาชนในพื้นที่	4.08	0.81	19.85%	3.73	0.89	23.86%
	มาก			มาก		
39.ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มี ประโยชน์และส่งผลกระทบต่อ เชิงบวกต่อการพัฒนาและ แก้ปัญหาต่างๆของชุมชนและ ท้องถิ่นในพื้นที่	4.23	0.81	19.14%	3.72	0.91	24.46%
	มาก			มาก		

ส่วนที่ 11 ระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการศึกษาระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังรายละเอียดในตาราง 8

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (จำแนกรายข้อ)

รูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็นในเชิงรูปแบบการบริหาร			ระดับความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
1. เน้นพัฒนาไปด้วยกัน มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหน	4.31	0.72	16.70%	3.63	0.96	26.44%
	มาก			มาก		
2. ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดอยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นสูงของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์นี้เป็นที่พึงให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่	4.12	0.89	21.60%	3.26	1.08	33.12%
	มาก			ปานกลาง		

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควร จะเป็นในเชิงรูปแบบการบริหาร			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
3.การบริหารที่ต้องมุ่งเน้นให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบัน และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้	4.25 มาก	0.74	17.41%	3.60 มาก	0.93	25.83%
4.การบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน	4.20 มาก	0.74	17.61%	3.74 มาก	0.86	22.99%
5.การบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	4.24 มาก	0.71	16.74%	3.71 มาก	0.86	23.18%

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควร จะเป็นในเชิงรูปแบบการบริหาร			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
6.ลักษณะการบริหารแบบภาคี เครือข่ายกับองค์กรหรือกลุ่ม ภาคประชาสังคม/ภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิด พื้นที่กลางสำหรับการมี ปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะ เหล่านี้	4.22 มาก	0.67	15.87%	3.67 มาก	0.83	22.61%
7.มุ่งสู่กระบวนการพัฒนาและ การจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำ หลักสูตรร่วม เรียง 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมใน หลักสูตรที่มีความพร้อมและมี ความเหมาะสม โดยเฉพาะกับ ประเทศในอาเซียน	4.06 มาก	0.88	21.67%	3.49 ปานกลาง	1.02	29.22%
8.ลักษณะการบริหารที่ต้อง มุ่งเน้นกระบวนการและ ดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนา คุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน ในระดับสากลควบคู่ไปกับการ สร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับ ท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ ในพื้นที่	4.28 มาก	0.73	17.05%	3.65 มาก	0.88	24.10%

ตาราง 8 (ต่อ)

รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความคิดเห็น					
	ระดับความเหมาะสม ที่ควร จะเป็นในเชิงรูปแบบการบริหาร			ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ		
	\bar{x}	SD	C.V.	\bar{x}	SD	C.V.
9.ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้น การสร้างเครือข่ายการบริหาร ภายใต้การแข่งขันบนฐานของ ความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหารด้าน อิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกัน กำหนดว่าแต่ละสถาบันจะเน้น จุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มี ความแตกต่างกันในประเด็น ย่อยๆได้หรือไม่	4.08	0.78	19.11%	3.62	0.82	22.65%
	มาก			มาก		
10.มีการจัดตั้งคณะกรรมการร่วม ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมี ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัด ชายแดนภาคใต้ หรือ ศอบต. เป็นแกนกลางหลักในการ ดำเนินงานของคณะกรรมการร่วม เพื่อขับเคลื่อนการทำงานใน ส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือ	4.08	0.85	20.83%	3.69	0.98	26.55%
	มาก			มาก		

ฉะนั้น จากตาราง 7 และ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในภาพรวมทุกข้อคำถาม กลยุทธ์และลักษณะรูปแบบมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และมีระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ ความไม่สอดคล้องของระดับความเหมาะสมและระดับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สะท้อนได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ากลยุทธ์และรูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในเชิงพื้นที่อยู่ในระดับมาก แต่อาจมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากและปานกลาง เนื่องจากการนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนอย่างจริงจังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ เช่น รัฐบาล สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น

ส่วนที่ 12 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อของแต่ละกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้รวบรวมและสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งสามารถพิจารณารายละเอียดเป็นรายหัวข้อดังอธิบายในตาราง 9

ตาราง 9 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อของแต่ละกลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1.การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่	ต้องมีเจ้าภาพหลักเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
2.การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	ควรเริ่มจากเครือข่ายที่มีการจัดการเรียนการสอนในสาขาที่คล้ายกัน เช่น อิสลามศึกษา
3.การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่	ควรทำ MOU กับโรงเรียนในพื้นที่ และจัดการแข่งขันทางวิชาการหรือกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
4.ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์	บุคลากรยังมีข้อจำกัดทางวิชาการและภาษาในการสื่อสาร แต่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ควรใช้ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ให้เกิดประโยชน์
5.การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า	ต้องมีผู้นำที่มีหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะ มีแผนงานโครงการและกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง
6.การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาเดียวกัน	ควรกำหนดเป็นแผนระยะยาวและต้องพยายามเริ่มจากการจัดโครงการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติมากยิ่งขึ้น
7.การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ภาครัฐ เอกชน ชุมชน ประชาชน	ต้องมีงบประมาณ หลักการ นโยบาย และผู้นำหลักในการทำงานร่วมกันที่กำหนดขึ้นเฉพาะ
8.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง	ต้องมีเจ้าภาพรับงานต่ออย่างจริงจัง และมีความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบ และแหล่งที่มาของงบประมาณสนับสนุน
9.ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กรภาครัฐ/เอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมกำหนดพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน	ทำให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับพื้นที่และเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบบูรณาการอิสลามมากขึ้น
10.สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่	ระดับการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมยังมีขีดจำกัดอยู่ และมีจำนวนน้อย

ตาราง 9 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
11. จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่น ผ่านเครือข่ายภาคประชาสังคม	ภาคประชาสังคมในพื้นที่ที่มีความเข้มแข็งและมีการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น การดำเนินโครงการใดๆควรเป็นสิ่งที่ชุมชนมีความต้องการ
12. ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาเดียวกัน	รัฐบาลต้องสนับสนุนปัจจัยต่างๆทางการศึกษาให้มากขึ้น เพื่อช่วยลดข้อจำกัดในการบริหารที่นำไปสู่การสร้างพันธมิตรระหว่างสถาบัน
13. ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประชาชนในพื้นที่	แนวคิดผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการในมหาวิทยาลัย ที่มุ่งเน้นดำเนินโครงการแบบลงทุนตามความต้องการของผู้บริหารท้องถิ่น
14. การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความพร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม	อาจขาดความเข้มแข็งในการดำเนินการของบางสาขาวิชา เพราะบางส่วนที่ยังมีแนวคิดความเป็นเอกวัฒนธรรม
15. การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชาหรือบางส่วนที่มีความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น	ถือเป็นการนำเอาวิถีชีวิตของพื้นที่ มาสนับสนุนและเผยแพร่ต่อสื่อและต่อยอดทางความคิดพัฒนาและแปรรูปให้เกิดมีมูลค่ามากขึ้น
16. การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น	ควรศึกษาแนวทางและความต้องการให้่องแท้ก่อนดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง/ยั่งยืน
17. การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนด้วย	ควรจัดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับองค์กรท้องถิ่นหรือชุมชนที่เกี่ยวข้องต่อการจัดตั้งศูนย์ต่างๆเหล่านี้ด้วย
18. การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้างหลักสูตรหรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่	เป็นการให้องค์ความรู้ใหม่ภายใต้บริบทของพื้นที่ที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงซึ่งจะช่วยให้เกิดความยั่งยืน
19. การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อบริการให้แก่นักศึกษาที่สนใจ	ควรเน้นไปที่นักศึกษาเรียนดีแต่ขาดทุนทรัพย์ และมีการเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาด้วย
20. ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษามลายู	ควรเพิ่มบรรยากาศในรั้วสถาบันด้วยการใช้ภาษาเหล่านี้
21. การปรับปรุง พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่และความต้องการของสังคมในภาพกว้าง	ต้องเอาข้อมูลจากชุมชนมาบูรณาการและนำมาปรับในหลักสูตร

ตาราง 9 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
22. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆ ที่โดดเด่น แตกต่างจากพื้นที่อื่น	ควรศึกษาความต้องการของนักศึกษาและ ประชาชนในพื้นที่ เพราะอาจมีงานรองรับน้อย
23. การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรม	นำข้อมูลที่ได้มาสู่การสร้างเป็นหลักสูตรชุมชน จัดการตนเอง แต่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ ในเบื้องต้นก่อน จากนั้นมีการติดตามเป็นระยะ
24. พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้ มีโอกาสในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอก สถาบันอุดมศึกษามากขึ้น	-
25. พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออก ภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น	ทำให้เกิดประสบการณ์ตรงควบคู่หลักวิชาการ แต่ควรมีการตรวจสอบพื้นที่หรือชุมชนที่ลงก่อน
26. การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จาก ปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน	สามารถช่วยสร้างให้ผู้เรียนมีความคิดวิเคราะห์ และควรมีการถอดบทเรียนของปัญหาด้วย
27. มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางใน สาขาวิชาที่มีความโดดเด่น	-
28. สนับสนุน/ส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่	ควรเป็นการดำเนินกิจกรรมโดยความร่วมมือกับ ศอบต. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐที่ดูแลพื้นที่โดยตรง
29. สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชาที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของพื้นที่อย่างครอบคลุม	ส่วนใหญ่เน้นสาขาเดียว ไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม
30. การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือ กลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาใน พื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อ สะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้	การให้ข้อมูลและความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกันจากภาคประชาสังคม เป็นสิ่งจำเป็นมาก ภายใต้ภารกิจสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากขึ้นและ การมุ่งทำงานแบบคู่ขนานของทุกภาคส่วน
31. ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน ในพื้นที่	เริ่มทำในพื้นที่ที่ไม่เสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัย
32. ส่งเสริม/สนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียน หรือแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และดิงนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาอยู่	ช่วยเปิดโลกทัศน์และสร้างบรรยากาศได้อย่างดี แต่ควรมีการวางแผนและเตรียมความพร้อม ด้านต่างๆ ก่อน เพื่อช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
33. สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้าน อิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรอง ความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา	ยังช่วยทำให้คนต่างศาสนาได้เข้าถึงและเข้าใจ อย่างถูกต้อง แต่ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการ ขึ้นมาดูแลและตรวจสอบความถูกต้องด้วย
34. การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	รัฐบาลต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่าง จริงจัง และต้องให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง

ตาราง 9 (ต่อ)

กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
35.การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อ กระตุ้นและเปิดมุมมองความรู้ของสังคมมุสลิมแก่ผู้ ที่สนใจและยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง	ภายหลังการจัดสัมมนาควรมีการเผยแพร่ ความรู้ด้านอิสลามศึกษาอย่างกว้างขวางด้วย
36.การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่ เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งใน พื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อน การแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี	ควรนำผลที่ได้จากการสัมมนามาตรวจสอบ ความถูกต้องเหมาะสมและนำไปปฏิบัติและ เผยแพร่อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง
37.การจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วย ขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมาก ขึ้น และมีอาชีพเสริม	ควรมีการติดตามผลและมีความต่อเนื่องในการ จัดกิจกรรม และควรนำไปสู่ให้ชุมชนพึ่งตนเอง ได้ ไม่ใช่สนับสนุนแบบทำให้ไม่เห็นคุณค่า
38.การพัฒนากระบวนการรับนักศึกษาและเงื่อนไข พิเศษต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา สำหรับนักเรียน/ประชาชนในพื้นที่	การพัฒนากระบวนการควรมุ่งเน้นถึงความเสมอภาค ของประชาชนทุกศาสนาในการได้รับสิทธิ ทั้งพุทธและมุสลิม
39.ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผล กระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาและแก้ปัญหา ต่างๆของชุมชนและท้องถิ่นในพื้นที่	แหล่งทุนควรกำหนดเป็นนโยบายเฉพาะที่ ส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวนี้

ตาราง 10 ข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตเพิ่มเติมเกี่ยวกับหัวข้อของแต่ละลักษณะรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
1. เน้นพัฒนาไปด้วยกัน กำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน ต้องร่วมกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร ต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหน	รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนและมีการต่อยอดอย่างจริงจัง และมหาวิทยาลัยชั้นนำในพื้นที่ควรจะต้องเป็นที่เลี้ยงให้กับสถาบันอุดมศึกษาใหม่ในพื้นที่ด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกองค์ครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดอยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นนำของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์แบบนี้เป็นที่พึ่งพาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่	ต้องอาศัยความจริงใจและความต่อเนื่องในการพัฒนา และการเกิดขึ้นได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าด้านผู้เรียนและผู้สอนเป็นสำคัญ สถาบันจึงควรมุ่งยกระดับการเรียนการสอนให้มีคุณภาพก่อนและมีโครงการแลกเปลี่ยนต่างๆ กับกลุ่มประเทศมุสลิมด้วย
3. การบริหารที่ต้องมุ่งเน้นให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบัน และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้	ควรกำหนดเป็นนโยบายหลักของแต่ละสถาบันเพื่อมุ่งเน้นความโดดเด่นเฉพาะด้าน และดำเนินงานผ่านบทบาทในทุกภารกิจ ทั้งในบริบทการจัดทำหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
4. การบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน	การให้ความสำคัญต่อศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นเรื่องที่ดี แต่ไม่ควรทิ้งภาษาท้องถิ่น ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพราะนักศึกษาในพื้นที่ยังมีพื้นฐานภาษาเหล่านี้ต่ำกว่าพื้นที่อื่นอยู่
5. การบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	ควรจะมีสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยในพื้นที่ด้วย

ตาราง 10 (ต่อ)

รูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ข้อสังเกต หรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
6.ลักษณะการบริหารแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กร หรือกลุ่มภาคประชาสังคมและภาคเอกชน	-
7.มุ่งสู่กระบวนการพัฒนาและการจัดทำหลักสูตร ปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมใน หลักสูตรที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศในอาเซียน	ต้องพัฒนาอาจารย์และบุคลากรเพื่อเตรียม ความพร้อมโดยเฉพาะเรื่องภาษาคู่ขนานกันไป ด้วย
8.ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการ และดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับ การสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือ ความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่	ต้องช่วยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างจริงจังด้วยเพราะจะ ต่อยอดสู่คุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
9.ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่าย การบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานของความ ร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการ บริหารด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนด ว่าแต่ละสถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้ มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อยๆได้หรือไม่	-
10.มีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมของ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัด ชายแดนภาคใต้ เป็นแกนกลางหลักในการ ดำเนินงานของคณะทำงานร่วมเพื่อขับเคลื่อนการ ทำงานในส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน	ศอบต. ถือเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมและมี ศักยภาพที่สามารถช่วยสนับสนุนและเป็น หน่วยงานเพื่อดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ แต่ด้วย ภายใต้ปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองและ นโยบายของรัฐบาล จึงควรมีหน่วยงานกลาง เพื่อขับเคลื่อนที่มากกว่าหนึ่งองค์กร

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ทั้ง 39 กลยุทธ์ และลักษณะรูปแบบการบริหารทั้ง 10 รูปแบบที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นเพียงการนำเสนอแนวทางและลักษณะรูปแบบการบริหารที่ควรจะเป็นของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ลักษณะปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งบางกลยุทธ์และรูปแบบอาจมีความเหมาะสมต่อสถาบันหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกสถาบันหนึ่ง หรือบางกลยุทธ์และรูปแบบอาจมีความเหมาะสมต่อความเป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้ง 4 สถาบัน แต่กลยุทธ์และรูปแบบจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงข้อเสนอในเชิงภาพรวมของการเป็นพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งปัจจัยต่างๆภายในของแต่ละสถาบันที่มีความแตกต่างกัน เช่น การเมืองภายในสถาบัน เป็นต้น ก็อาจทำให้การนำกลยุทธ์และรูปแบบไปใช้มีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ แบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ แล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง การใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยโดยอาศัยการตีความ การใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ตามแต่ละขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเริ่มต้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

และตามด้วยการใช้การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน เพื่อสนับสนุนผลการศึกษาและขอรายละเอียดเพิ่มเติมจากการวิจัยเอกสาร ผลการศึกษาสามารถสรุปในรูปแบบตารางได้ดังรายละเอียดในตาราง 11

ตาราง 11 สรุปผลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
จุดแข็ง (Strengths)	
1. มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ทั้งด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้และหลักสูตรที่พร้อมต่อการรองรับเพื่อการพัฒนาสังคม การศึกษา พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรต้องมีความตื่นตัวและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินบทบาทตามภารกิจหลักที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง	มาก
3. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน และมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ตั้งในความเป็นชาติพันธุ์มลายู อันถือเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกต่อประชาชนในพื้นที่รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ	มาก
4. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ชุมชน และท้องถิ่นในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี	มาก
5. สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความโดดเด่นของหลักสูตรและความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	มาก
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับจุดแข็ง	
1. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีจำนวนในเชิงปริมาณที่เพียงพอ แต่ละสถาบันมีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชา มีหลายหลักสูตรที่โดดเด่นแตกต่างกัน มีอัตลักษณ์ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ที่เป็นชาติพันธุ์มลายู ซึ่งสามารถเป็นทางเลือกที่หลากหลายให้กับประชาชนในพื้นที่	
2. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งเป็นคนในพื้นที่ แต่มีจำนวนหนึ่งที่เป็นคนต่างพื้นที่ทั้งจากภาคใต้ตอนบนและภาคอื่นๆ ที่ยังคงปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเวลานาน แม้จะมีบางส่วนที่ขอย้ายออกไปจำนวนหนึ่งก็ตาม และยังมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีส่วนใหญ่ออกไปศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และกลับมาปฏิบัติงานในพื้นที่มากขึ้น	
3. ที่ตั้งของสถาบันอยู่ในพื้นที่ชายแดน ท่ามกลางวัฒนธรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับกลุ่มประเทศที่เป็นประชากรส่วนใหญ่ของอาเซียน ทำให้เอื้อต่อการสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์และความร่วมมือทางวิชาการ และสามารถเป็นประตูเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตะวันออกกลาง และโลกมุสลิม ได้ง่ายกว่าพื้นที่อื่น	
4. ความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ในการขยายโอกาสทางการศึกษาให้เกิดความหลากหลายโดยมุ่งเน้นการเพิ่มสาขาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพมากขึ้น อันถือเป็นอาชีพที่มีความจำเป็น บัณฑิตจบแล้วมีงานทำ เป็นการตอบสนองความต้องการของชุมชน	

ตาราง 11 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
จุดอ่อน (Weaknesses)	
1. นักศึกษาและบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมและตลาดแรงงานทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ	ปานกลาง
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังขาดการบูรณาการวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	มาก
3. การพัฒนาทางด้านกายภาพของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาดำเนินไปในทิศทางค่อนข้างล่าช้า เกิดปัญหาการทิ้งงาน ทำงานไม่เสร็จ	มาก
4. การขาดอัตรากำลังบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และการย้ายออกนอกพื้นที่ของบุคลากรที่ไม่ได้อยู่หรือมีถิ่นฐานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน	มาก
5. ปัญหาการปรับตัวในการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับชาติพันธุ์มลายู	ปานกลาง
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับจุดอ่อน	
1. ขาดการบูรณาการร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ในประเด็นวิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับการพัฒนาพื้นที่ ทำให้การดำเนินภารกิจมีทั้งการแข่งขันและความซ้ำซ้อน เช่น แต่ละสถาบันมีหลักสูตรที่แข่งขันกันในการรับนักศึกษา รวมถึงมีโครงการบริการวิชาการที่แบ่งแยกกัน	
2. สาขาวิชาที่มีอยู่หรือเปิดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังมีความโดดเด่น ไม่เพียงพอ ทั้งยังเกิดการขยายสาขาวิชาอย่างรวดเร็วโดยไม่คำนึงถึงอัตรากำลังบุคลากรเฉพาะด้านที่จะต้องรองรับ ทำให้เกิดการขาดแคลนและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ	
3. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ยังคงเลือกอยู่ในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ อันเนื่องมาจากความไม่สะดวกในการปรับตัว จึงทำให้เกิดการว่างงาน ทำงานไม่ตรงสาขาวิชาที่จบการศึกษา	
4. นักศึกษาที่เข้าศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้เรียนอยู่ในพื้นที่ซึ่งมาจากโรงเรียนที่มีขีดจำกัดในการจัดการเรียนการสอนในด้านวิชาการ ทำให้ได้นักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพื้นฐานค่อนข้างต่ำ ทั้งทักษะภาษาไทยและสาขาวิชาเฉพาะ เช่น วิทยาศาสตร์ เป็นต้น	
5. นักศึกษาที่อยู่นอกพื้นที่ตั้ง เลือกเข้ามาเรียนน้อยลงอย่างมาก ทำให้เกิดการขาดความหลากหลายในสังคมนักศึกษา	

ตาราง 11 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>6. การคัดเลือกอาจารย์และนักวิจัยที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ดำเนินการได้ยากขึ้นมาก ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยของสถาบัน</p> <p>7. กฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมการบริหารงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยังไม่มีหรือยังไม่ได้รับการแก้ไข</p> <p>8. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ส่วนใหญ่ยังไม่เน้นการสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัย แต่เน้นงานสอนเป็นหลัก ไม่มีบทบาทนำในการสร้างองค์ความรู้และการวิจัยเพื่อการแก้ไขปัญหาของชุมชน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ แม้แต่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่</p> <p>9. โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ขาดความคล่องตัวในการพัฒนา</p> <p>10. ภารกิจด้านการบริการวิชาการ ไม่ได้มาจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของพื้นที่และผู้รับบริการในท้องถิ่นอย่างแท้จริง การดำเนินการต่างๆ จึงไม่เกิดผลกระทบที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมหรือชุมชนในพื้นที่ได้</p> <p>11. คุณภาพด้านบุคลากรสายอาจารย์ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานในด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ แม้จะมีการผลักดันหรือกระตุ้นในหลายรูปแบบทั้งจากสถาบันและองค์กรภายนอก เช่น จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์/รองศาสตราจารย์/ศาสตราจารย์ จำนวนงานวิจัย และจำนวนบัณฑิตศึกษาล้วนยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา/สำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น</p>	
โอกาส (Opportunities)	
<p>1. กระแสประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และระหว่างกลุ่มอาเซียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการดำเนินภารกิจตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา</p>	มาก
<p>2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมและมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย</p>	มากที่สุด
<p>3. ความโดดเด่นในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมมลายูและอิสลาม ในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ง่ายต่อการสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษาทุกระดับที่ครอบคลุมและมีมาตรฐานทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษาและกับสถาบันการศึกษาระดับอื่นๆ</p>	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. การที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ถือเป็น การสร้างโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสที่ส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น	มากที่สุด
5. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มมีนโยบายเพื่อสนับสนุนหรือเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่างๆ กับสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น	มาก
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโอกาส	
1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงสื่อการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง	
2. ความพยายามสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่และสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะสถาบันในประเทศอาเซียนที่มีคนชาติพันธุ์มลายูเป็นส่วนใหญ่ (เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และบรูไน) เช่น การจัดหลักสูตรร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรปริญญา 2 ใบ หรือการจัดทำหลักสูตรร่วมแบบ 2+2 หรือ 1+3 และกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร ความร่วมมือในการวิจัย ความร่วมมือในการจัดประชุมวิชาการ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของคนในพื้นที่ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล	
3. นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ เช่น มีการจัดตั้งสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อดูแลเขตพื้นที่การศึกษา 13 แห่ง ในพื้นที่ และการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของนักเรียนชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ สำหรับโรงเรียนสายสามัญของรัฐและเอกชน รวมถึงโรงเรียนสอนศาสนาต่างๆ เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ วิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน มุ่งเน้นให้เกิดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษามลายูท้องถิ่น และภาษาต่างประเทศที่สำคัญ (เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น) ในทุกระดับการศึกษาในพื้นที่ ซึ่งหากเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติและครอบคลุมทุกระดับทั้งพื้นที่ ก็จะช่วยเสริมพื้นฐานของนักเรียนก่อนเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา	
4. แร่งสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในเรื่องของทุนอุดหนุนและปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและกิจกรรมของบุคลากรและนักศึกษา	
5. เยาวชนส่วนหนึ่งในพื้นที่ไม่ยอมออกนอกพื้นที่ เนื่องจากไม่พร้อมที่จะปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่าง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ จึงเป็นที่ต้องการของประชาชนในพื้นที่	

ตาราง 11 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
6. รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนและการศึกษามากขึ้น	
7. ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปเห็นความสำคัญของการศึกษามากขึ้น	
8. การมีโจทย์ที่ทำหายสำหรับการทำงานวิจัยมากขึ้น	
ความเสี่ยง (Threats)	
1. สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือมีข้อจำกัดในความร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ต่างพื้นที่ และระหว่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย หรือนักศึกษา เป็นต้น	มาก
2. ประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมในอดีตสะท้อนว่ารัฐพยายามครอบงำวัฒนธรรมมลายูโดยใช้นโยบายผสมกลมกลืนทางการศึกษา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับในระบบการศึกษาในพื้นที่	ปานกลาง
3. การไม่ยอมรับการเรียนการสอนสายสามัญและการใช้ภาษาไทยในโรงเรียนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นระดับการศึกษาที่เป็นฐานสำคัญต่อการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ทำให้ยังไม่เกิดความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อย่างมีคุณภาพ	มาก
4. นโยบายทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินภารกิจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ รวมไปถึงสถาบันอุดมศึกษา ยังเป็นนโยบายจากรัฐบาลและหน่วยงานกลางที่ส่งตรงแบบ Top down เพื่อให้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด อันเป็นปัญหาระดับโครงสร้างที่แก้ไขยาก และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินภารกิจหลักไม่สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	มาก
5. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับชาติ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ได้ส่งผลให้หน่วยงานรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ เช่น การยุบการจัดตั้งใหม่ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความมีเอกภาพ	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (การวิจัยเอกสารและเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT)	ระดับความเห็นด้วย ของผู้ทรงคุณวุฒิ
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอุปสรรค	
<ol style="list-style-type: none"> 1. การเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีเกือบทุกจังหวัดในภูมิภาคและในภาพรวมของประเทศ ทำให้ขาดความหลากหลายในการไหลเวียนของผู้เรียน เกิดวัฒนธรรมเดียวในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบเชิงลบของการขยายโลกทัศน์และการปรับตัวของนักศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ 2. นักเรียนที่มีความเก่งทั้งที่อยู่ในพื้นที่และนอกพื้นที่ ไม่เลือกเข้ามาเรียน 3. คุณภาพของผู้เรียนที่ไม่อยู่ในระดับที่มีมาตรฐานที่จะเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น ระดับความรู้และทักษะในทางวิชาการ เช่น วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน) อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดต่อการเรียนวิชาสามัญ มุ่งเรียนแต่ศาสนาอย่างเดียว ทำให้เกิดความอ่อนแอต่อวิชาสากลและวิชาทั่วไป รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่เนื่องจากค่านิยมของนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ยังมีที่ว่าง เพราะมีนักศึกษาต่างพื้นที่มาเรียนน้อย จึงมีที่เรียนรองรับจากภาวการณ์แข่งขันที่ต่ำ และเมื่อเข้ามาศึกษาก็ไม่สามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและภายใต้การจัดการเรียนรู้ได้ ก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน 4. การจัดสรรจำนวนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของหน่วยงานรัฐให้พื้นที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ 5. สถานประกอบการขนาดใหญ่และขนาดกลาง รวมถึงแหล่งงานต่างๆ ในพื้นที่มีน้อย ทำให้ไม่สามารถรองรับต่อบัณฑิตที่จบการศึกษาในพื้นที่ได้ 6. ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา ประชาชน และชุมชนบางส่วนในพื้นที่ ยังไม่เข้าใจ/ไม่ยอมรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา แต่มุ่งให้เรียนด้านศาสนากับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในโลกมุสลิม 7. การนับถือศาสนาและความเชื่อในผู้นำและวัฒนธรรมที่ผิดๆ รวมถึงปัญหายาเสพติด และสิ่งผิดกฎหมายที่มีอยู่ในพื้นที่ซึ่งทำให้ไม่ก่อให้เกิดการศึกษาที่ดีได้ 	

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงอุปนัยโดยอาศัยการตีความจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 19 ท่าน และจากการประชุมสนทนากลุ่มผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคมจำนวน 6 ท่าน และกลุ่มผู้นำองค์กรนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่จำนวน 10 ท่าน เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์และจัดทำเป็นร่างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้พิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย จากนั้นตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การสำรวจด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 ท่าน เพื่อสนับสนุนผลการศึกษาเชิงคุณภาพและขอข้อเสนอแนะหรือข้อสังเกตเพิ่มเติม โดยผลการศึกษสามารถสรุปในรูปแบบตารางได้ดังรายละเอียดในตาราง 12 และ 13

ตาราง 12 สรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
1.การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่	มาก	มาก
*ต้องมีเจ้าภาพหลักเพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน		
2.การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	มาก	มาก
*ควรเริ่มจากเครือข่ายที่มีการจัดการเรียนการสอนในสาขาที่คล้ายกัน เช่น อิสลามศึกษา		
3.พัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่	มาก	มาก
*ควรทำ MOU กับโรงเรียนในพื้นที่ และจัดการแข่งขันทางวิชาการหรือกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง		
4.ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์	มาก	มาก
*บุคลากรยังมีข้อจำกัดทางวิชาการและภาษาในการสื่อสาร แต่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ควรใช้ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ให้เกิดประโยชน์		
5.การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า	มาก	มาก
*ต้องมีผู้นำที่มีหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะ มีแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่ทำอย่างต่อเนื่อง		
6.การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาเดียวกัน	มาก	มาก
*ควรกำหนดเป็นแผนระยะยาวและต้องพยายามเริ่มจากการจัดโครงการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติมากยิ่งขึ้น		
7.การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ เอกชน ชุมชน ประชาชน	มาก	มาก
*ต้องมีงบประมาณ หลักการ นโยบาย และผู้นำหลักในการทำงานร่วมกันที่กำหนดขึ้นเฉพาะ		
8.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง	มาก	มาก
*ต้องมีเจ้าภาพรับงานต่ออย่างจริงจัง และมีความต่อเนื่องของผู้รับผิดชอบ และแหล่งที่มาของงบประมาณสนับสนุน		

ตาราง 12 (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
9.ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กร ภาครัฐ/เอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมในการกำหนด พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน	มาก	ปานกลาง
*ทำให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับพื้นที่และเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบบูรณาการอิสลามมากขึ้น		
10.สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับ ภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่	มาก	ปานกลาง
*ระดับการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมยังมีขีดจำกัดอยู่ และมีจำนวนน้อย		
11.จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่าง สถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่น ผ่าน เครือข่ายภาคประชาสังคม	มาก	มาก
*ภาคประชาสังคมในพื้นที่มีความเข้มแข็งและมีการจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น การดำเนินโครงการใดๆควรเป็นสิ่งที่ชุมชนมีความต้องการ		
12.ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกับ สถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการใน สาขาวิชาเดียวกัน	มาก	มาก
*รัฐบาลต้องสนับสนุนปัจจัยต่างๆทางการศึกษาให้มากขึ้น เพื่อช่วยลดข้อจำกัดในการบริหารที่นำไปสู่การสร้างพันธมิตรระหว่างสถาบัน		
13.ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็น ประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และประชาชนในพื้นที่	มาก	มาก
*แนวคิดผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการใน มหาวิทยาลัย ที่มุ่งเน้นดำเนินโครงการแบบลงทุนตามความต้องการของผู้บริหารท้องถิ่น		
14.การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความ พร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐานพหุวัฒนธรรม	มาก	มาก
*อาจขาดความเข้มแข็งในการดำเนินการของบางสาขาวิชา เพราะบางส่วนยังมีแนวคิดเอกวัณธรรม		
15.การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชาหรือ บางส่วนที่มีความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น	มาก	มาก
*ถือเป็นการนำเอาวิถีชีวิตของพื้นที่ มาสนับสนุนและเผยแพร่ต่อสู้ และต่อยอดทางความคิด พัฒนาและแปรรูปให้เกิดมีมูลค่ามากขึ้น		

ตาราง 12 (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
16. การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิ ปัญญาท้องถิ่น	มาก	มาก
*ควรศึกษาแนวทางและความต้องการให้่องแท้งก่อนดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง/ยั่งยืน		
17. การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการ แก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลอง การเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการ จัดการเรียนการสอนด้วย	มาก	มาก
*ควรจัดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับองค์กรท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องต่อการจัดตั้งศูนย์เหล่านี้ด้วย		
18. การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้าง หลักสูตรหรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบ ใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่	มาก	มาก
*เป็นการให้องค์ความรู้ใหม่ภายใต้บริบทของพื้นที่ที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง		
19. การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อบริการให้แก่นักศึกษาที่สนใจ	มาก	มาก
*ควรเน้นไปที่นักศึกษาเรียนดีแต่ขาดทุนทรัพย์และมีการเตรียมความพร้อมให้นักศึกษาด้วย		
20. ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษ และภาษามลายู	มาก	มาก
*ควรเพิ่มบรรยากาศในรั้วสถาบันด้วยการใช้ภาษาเหล่านี้		
21. การปรับปรุง พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการเรียน การสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่ และความต้องการของสังคมในภาพกว้าง	มาก	มาก
*ต้องเอาข้อมูลจากชุมชนมาบูรณาการและนำมาปรับในหลักสูตร		
22. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆที่โดดเด่น แตกต่างจากพื้นที่อื่น	มาก	มาก
*ควรศึกษาความต้องการของนักศึกษาและประชาชนในพื้นที่ เพราะอาจมีงานรองรับน้อย		
23. การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรม	มาก	มาก
*นำข้อมูลที่ได้มาสู่การสร้างเป็นหลักสูตรชุมชนจัดการตนเอง แต่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในเบื้องต้นก่อน จากนั้นมีการติดตามเป็นระยะ		

ตาราง 12 (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
24.พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้มี โอกาสในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอก สถาบันอุดมศึกษามากขึ้น	มาก	มาก
25.พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออก ภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น	มาก	มาก
*ทำให้เกิดประสบการณ์ตรงควบคู่หลักวิชาการแต่ควรมีการตรวจสอบพื้นที่หรือชุมชนที่ลงไปก่อน		
26.การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จาก ปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน	มาก	มาก
*สามารถช่วยสร้างให้ผู้เรียนมีความคิดวิเคราะห์ และควรมีการถอดบทเรียนของปัญหาด้วย		
27.มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางใน สาขาวิชาที่มีความโดดเด่น	มาก	มาก
28.สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่	มาก	มาก
*ควรเป็นการดำเนินกิจกรรมโดยความร่วมมือกับ คอบต. ซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐที่ดูแลพื้นที่โดยตรง		
29.สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชาที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม	มาก	มาก
*ส่วนใหญ่เน้นสาขาเดียว ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม		
30.การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือ กลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและ สร้างเป็นองค์ความรู้	มาก	มาก
*การให้ข้อมูลและความร่วมมือในการทำงานร่วมกันจากภาคประชาสังคม เป็นสิ่งจำเป็นมาก ภายใต้ภารกิจสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากขึ้นและการมุ่งทำงานแบบคู่ขนานของทุกภาคส่วน		
31.ส่งเสริมการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่	มาก	มาก
*เริ่มทำในพื้นที่ที่ไม่เสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัย		
32.ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียน หรือแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และ ดึงนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาอยู่	มาก	ปานกลาง
*ช่วยเปิดโลกทัศน์และสร้างบรรยากาศได้อย่างดี แต่ควรมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมด้านต่างๆ ก่อน เพื่อช่วยลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น		

ตาราง 12 (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงกลยุทธ์	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
33.สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา	มาก	มาก
*ยังช่วยทำให้คนต่างศาสนาได้เข้าถึงและเข้าใจอย่างถูกต้อง แต่ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลและตรวจสอบความถูกต้องด้วย		
34.การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	มาก	มาก
*รัฐบาลต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง และต้องให้เกิดการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง		
35.การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้นและเปิดมุมมองแห่งความรู้ของสังคมมุสลิมแก่ผู้ที่สนใจและยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง	มาก	มาก
*ภายหลังการจัดสัมมนาควรมีการเผยแพร่ความรู้ด้านอิสลามศึกษาอย่างกว้างขวางด้วย		
36.การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี	มาก	มาก
*ควรนำผลที่ได้จากการสัมมนามาตรวจสอบความถูกต้อง นำไปปฏิบัติ และเผยแพร่ อย่างต่อเนื่อง		
37.จัดโครงการและกิจกรรมที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตเพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม	มาก	มาก
*ควรมีการติดตามผลและมีความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม และควรนำไปสู่ให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ ไม่ใช่สนับสนุนแบบทำให้ไม่เห็นคุณค่า		
38.การพัฒนากระบวนการรับนักศึกษาและเงื่อนไขพิเศษต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสำหรับนักเรียน/ประชาชนในพื้นที่	มาก	มาก
*การพัฒนาควรคำนึงถึงความเสมอภาคของประชาชนทุกศาสนาในการได้รับสิทธิทั้งพุทธและมุสลิม		
39.ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆของชุมชนและท้องถิ่นในพื้นที่	มาก	มาก
*แหล่งทุนควรกำหนดเป็นนโยบายเฉพาะที่ส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวนี้		

หมายเหตุ * หมายถึง สรุปลักษณะ/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละกลยุทธ์จากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 13 สรุปผลเกี่ยวกับลักษณะรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
ลักษณะรูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
1.เน้นพัฒนาไปด้วยกัน มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหน	มาก	มาก
*รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนและมีการต่อยอดอย่างจริงจัง และมหาวิทยาลัยชั้นนำในพื้นที่ควรจะต้องเป็นที่เลี้ยงให้กับสถาบันอุดมศึกษาใหม่ในพื้นที่ด้วย เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ		
2.ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดอยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นสูงของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์แบบนี้เป็นที่พึ่งพาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่	มาก	ปานกลาง
*ต้องอาศัยความจริงจังและความต่อเนื่องในการพัฒนา และการเกิดขึ้นได้นั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าด้านผู้เรียนและผู้สอนเป็นสำคัญ สถาบันจึงควรมุ่งยกระดับการเรียนการสอนให้มีคุณภาพก่อน และมีโครงการแลกเปลี่ยนต่างๆ กับกลุ่มประเทศมุสลิมด้วย		
3.การบริหารที่ต้อ มุ่ง เน้น ให้ แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบัน และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้	มาก	มาก
*ควรกำหนดเป็นนโยบายหลักของแต่ละสถาบันเพื่อมุ่งเน้นความโดดเด่นเฉพาะด้าน และดำเนินงานผ่านบทบาทในทุกภารกิจ ทั้งในบริบทการจัดทำหลักสูตร การวิจัย และการบริการวิชาการ		

ตาราง 13 (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
ลักษณะรูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
4.การบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน	มาก	มาก
*การให้ความสำคัญต่อศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นเรื่องที่ดี แต่ไม่ควรทิ้งภาษาท้องถิ่นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพราะนักศึกษาในพื้นที่ยังมีพื้นฐานภาษาเหล่านี้ต่ำกว่าพื้นที่อื่นอยู่		
5.การบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่	มาก	มาก
*ควรจะมีสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยในพื้นที่ด้วย		
6.ลักษณะการบริหารแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคมและภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดพื้นที่กลางสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะเหล่านี้	มาก	มาก
-		
7.มุ่งสู่กระบวนการพัฒนาและการจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำหลักสูตรร่วมเรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมในหลักสูตรที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศในอาเซียน	มาก	ปานกลาง
*ต้องพัฒนาอาจารย์และบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมโดยเฉพาะเรื่องภาษาคู่ขนานกันไปด้วย		
8.ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่	มาก	มาก
*ต้องช่วยเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขึ้นพื้นฐานอย่างจริงจังด้วย เพราะจะต่อยอดสู่คุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา		

ตาราง 13 (ต่อ)

ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ผ่านการตีความข้อมูล	ผลการศึกษาเชิงปริมาณ ระดับความคิดเห็น	
ลักษณะรูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ในเชิงรูปแบบ	ระดับความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ
9.ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่าย การบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานของความ ร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหาร ด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดว่าแต่ละ สถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มีความ แตกต่างกันในประเด็นย่อยๆได้หรือไม่	มาก	มาก
10.มีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมของ สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ คอบต. เป็นแกนกลางหลักในการดำเนินงาน ของคณะทำงานร่วมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานใน ส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน	มาก	มาก
*คอบต. ถือเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมและมีศักยภาพที่สามารถช่วยสนับสนุนและเป็นหน่วยงาน เพื่อดำเนินการให้เกิดขึ้นได้ แต่ด้วยภายใต้ปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองและนโยบาย ของรัฐบาล จึงควรมีหน่วยงานกลางเพื่อขับเคลื่อนที่มากกว่าหนึ่งองค์กร		

หมายเหตุ * หมายถึง สรุปรหัสสังเกต/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละรูปแบบจากผู้ตอบแบบสอบถาม

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถแยกอภิปรายผลตามประเด็นและรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
และนำเสนอใจออกเป็น 7 ส่วนหลักๆ ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัด
ชายแดนภาคใต้ อันได้มาจากการวิจัยเอกสารและการประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดย
ผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวทางของ Eisner (1976) เพื่อนำข้อมูลมาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์และ
รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังที่
David (2007) ได้อธิบายเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อนำมาสู่การพัฒนา ซึ่งแบ่งออกเป็น (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยง (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

องค์กร เป็นการระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต่างก็มีการกำหนดจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยงของแต่ละสถาบัน แต่ภายใต้บริบทการศึกษาปรากฏการณ์เชิงพื้นที่จึงนำมาสู่การศึกษาสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในลักษณะการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ คือ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ทั้งด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้และหลักสูตรที่พร้อมต่อการรองรับเพื่อการพัฒนาสังคม การศึกษา พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรต้องมีความตื่นตัวและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินบทบาทตามภารกิจหลักที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

3. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน และมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ตั้งในความเป็นชาติพันธุ์มลายู อันถือเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกต่อประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ

4. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ชุมชน และท้องถิ่นในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

5. สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความโดดเด่นของหลักสูตรและความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

6. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่มีจำนวนในเชิงปริมาณที่เพียงพอ แต่ละสถาบันมีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชา มีหลายหลักสูตรที่โดดเด่นแตกต่างกัน มีอัตลักษณ์ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ที่เป็นชาติพันธุ์มลายู ซึ่งสามารถเป็นทางเลือกที่หลากหลายให้กับประชาชนในพื้นที่

7. บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งเป็นคนในพื้นที่ แต่มีจำนวนหนึ่งที่เป็นคนต่างพื้นที่ทั้งจากภาคใต้ตอนบนและภาคอื่นๆ ที่ยังคงปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นเวลานาน แม้จะมีบางส่วนที่ขอย้ายออกไปจำนวนหนึ่งก็ตาม และยังมีบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีส่วนใหญ่มลายูเป็นคนที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และกลับมาปฏิบัติงานในพื้นที่มากขึ้น

8. ความพยายามของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ในการขยายโอกาสทางการศึกษาให้เกิดความหลากหลายโดยมุ่งเน้นการเพิ่มสาขาด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพมากขึ้น อันถือเป็นอาชีพที่มีความจำเป็น บัณฑิตจบแล้วมีงานทำ เป็นการตอบสนองความต้องการของชุมชน

9. ที่ตั้งของสถาบันอยู่ในพื้นที่ชายแดน ท่ามกลางวัฒนธรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับกลุ่มประเทศที่เป็นประชากรส่วนใหญ่ของอาเซียน ทำให้เอื้อต่อการสร้างเครือข่าย

ความสัมพันธ์และความร่วมมือทางวิชาการ และสามารถเป็นประตูเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตะวันออกกลาง และโลกมุสลิม ได้ง่ายกว่าพื้นที่อื่น

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. นักศึกษาและบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่สำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการยอมรับจากสังคมและตลาดแรงงานทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ
2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังขาดการบูรณาการวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
3. การพัฒนาทางด้านกายภาพของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาดำเนินไปในทิศทางค่อนข้างล่าช้า เกิดปัญหาการทิ้งงาน ท่างานไม่เสร็จ
4. การขาดอัตราบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และการย้ายออกนอกพื้นที่ของบุคลากรที่ไม่ได้อยู่หรือมีถิ่นฐานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน
5. ปัญหาการปรับตัวในการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสังคม สิ่งแวดล้อม และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับชาติพันธุ์มลายู
6. ขาดการบูรณาการร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ในประเด็นวิสัยทัศน์และพันธกิจสำหรับการพัฒนาพื้นที่ ทำให้การดำเนินภารกิจมีทั้งการแข่งขันและความซ้ำซ้อน เช่น แต่ละสถาบันมีหลักสูตรที่แข่งขันกันในการรับนักศึกษา รวมถึงมีโครงการบริการวิชาการที่แบ่งแยกกัน
7. สาขาวิชาที่มีอยู่หรือเปิดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังมีความโดดเด่นไม่เพียงพอ ทั้งยังเกิดการขยายสาขาวิชาอย่างรวดเร็วโดยไม่คำนึงถึงอัตรากำลังบุคลากรเฉพาะด้านที่ จะต้องรองรับ ทำให้เกิดการขาดแคลนและการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
8. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ยังคงเลือกอยู่ในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ อันเนื่องมาจากความไม่สะดวกในการปรับตัว จึงทำให้เกิดการว่างงาน ท่างานไม่ตรงสาขาวิชาที่จบการศึกษา
9. นักศึกษาที่เข้าศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้เรียนอยู่ในพื้นที่ซึ่งมาจากโรงเรียนที่มีขีดจำกัดในการจัดการเรียนการสอนในด้านวิชาการ ทำให้ได้นักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพื้นฐานค่อนข้างต่ำ ทั้งทักษะภาษาไทยและสาขาวิชาเฉพาะ เช่น วิทยาศาสตร์ เป็นต้น
10. นักศึกษาที่อยู่นอกพื้นที่ตั้ง เลือกเข้ามาเรียนน้อยลงอย่างมาก ทำให้เกิดการขาดความหลากหลายในสังคมนักศึกษา
11. การคัดเลือกอาจารย์และนักวิจัยที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ดำเนินการได้ยากขึ้นมาก ทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยของสถาบัน
12. โครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขาดความคล่องตัวในการพัฒนา

13. กฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมการบริหารงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่หลากหลาย ยังไม่มีหรือยังไม่ได้รับการแก้ไข

14. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ส่วนใหญ่ยังไม่เน้นการสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัย แต่เน้นการสอนเป็นหลัก ไม่มีบทบาทนำในการสร้างองค์ความรู้และการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน และการเป็นผู้นำทางวิชาการ แมแต่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่

15. ภารกิจด้านการบริการวิชาการ ไม่ได้มาจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของพื้นที่ และผู้รับบริการในท้องถิ่นอย่างแท้จริง การดำเนินการต่างๆ จึงไม่เกิดผลกระทบที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมหรือชุมชนในพื้นที่ได้

16. คุณภาพด้านบุคลากรสายอาจารย์ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานในด้านคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ แม้จะมีการผลักดันหรือกระตุ้นในหลายรูปแบบทั้งจากสถาบันและองค์กรภายนอก เช่น จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์/รองศาสตราจารย์/ศาสตราจารย์ จำนวนงานวิจัย และจำนวนบัณฑิตศึกษา ล้วนยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา/สำนักงานมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นต้น

โอกาส (Opportunities)

1. กระแสประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และระหว่างกลุ่มอาเซียน เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และการดำเนินภารกิจตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา

2. สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม และมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และมีลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย

3. ความโดดเด่นในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมมลายูและอิสลาม ในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ง่ายต่อการสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษาทุกระดับที่ครอบคลุมและมีมาตรฐาน ทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษาและกับสถาบันการศึกษาในระดับอื่นๆ

4. การที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบทุนกั๊ยมเพื่อการศึกษา ถือเป็นโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสที่ส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น

5. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มมีนโยบายเพื่อสนับสนุนหรือเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่างๆ กับสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น

6. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสื่อการเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง

7. การมีโจทย์ที่ท้าทายสำหรับการทำงานวิจัยมากขึ้น

8. ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไปเห็นความสำคัญของการศึกษามากขึ้น

9. ความพยายามสนับสนุนให้เกิดการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบที่สอดคล้องกับหลักการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่และสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ โดยเฉพาะสถาบันในประเทศอาเซียนที่มีคนชาติพันธุ์มลายูเป็นส่วนใหญ่ (เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย และบรูไน) เช่น การจัดหลักสูตรร่วมกันในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรปริญญา 2 ใบ หรือการจัดทำหลักสูตรร่วมแบบ 2+2 หรือ 1+3 และกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร ความร่วมมือในการวิจัย ความร่วมมือในการจัดประชุมวิชาการ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของคนในพื้นที่ให้เข้าสู่มาตรฐานสากล

10. นโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ เช่น มีการจัดตั้งสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ เพื่อดูแลเขตพื้นที่การศึกษา 13 แห่ง ในพื้นที่ และการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของนักเรียนชั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนใต้ สำหรับโรงเรียนสายสามัญของรัฐและเอกชน รวมถึงโรงเรียนสอนศาสนาต่างๆ เพื่อการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ วิถีชีวิตและความต้องการของชุมชน มุ่งเน้นให้เกิดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษามลายูท้องถิ่น และภาษาต่างประเทศที่สำคัญ (เช่น ภาษาอังกฤษ เป็นต้น) ในทุกระดับการศึกษาในพื้นที่ ซึ่งหากเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติและครอบคลุมทุกระดับทั้งพื้นที่ ก็จะช่วยเสริมพื้นฐานของนักเรียนก่อนเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา

11. แรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่ ที่ก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในเรื่องของทุนอุดหนุน และปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา การวิจัยและกิจกรรมของบุคลากรและนักศึกษา

12. รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสนับสนุนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนและการศึกษามากขึ้น

13. เยาวชนส่วนหนึ่งในพื้นที่ไม่ยอมออกนอกพื้นที่ เนื่องจากไม่พร้อมที่จะปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่าง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ จึงเป็นที่ต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่

ความเสี่ยง (Threats)

1. สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือมีข้อจำกัดในความร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ต่างพื้นที่ และระหว่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย หรือนักศึกษา เป็นต้น

2. ประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมในอดีตสะท้อนว่ารัฐพยายามครอบงำวัฒนธรรมมลายูโดยใช้นโยบายผสมกลมกลืนทางการศึกษา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับในระบบการศึกษาในพื้นที่

3. การไม่ยอมรับการเรียนการสอนสายสามัญและการใช้ภาษาไทยในโรงเรียนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นระดับการศึกษาที่เป็นฐานสำคัญต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทำให้ยังไม่เกิดความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อย่างมีคุณภาพ

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

5. การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับชาติ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ได้ส่งผลให้หน่วยงานรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ เช่น การยุบ การจัดตั้งใหม่ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความมีเอกภาพ

6. การเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีเกือบทุกจังหวัดในภูมิภาคและในภาพรวมของประเทศ ทำให้ขาดความหลากหลายในการไหลเวียนของผู้เรียน เกิดวัฒนธรรมเดียวในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผลกระทบเชิงลบของการขยายโลกทัศน์และการปรับตัวของนักศึกษา โดยเฉพาะในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

7. นักเรียนที่มีความเก่งทั้งที่อยู่ในพื้นที่และนอกพื้นที่ ไม่เลือกเข้ามาเรียน

8. คุณภาพของผู้เรียนที่ไม่อยู่ในระดับที่มีมาตรฐานที่จะเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น ระดับความรู้และทักษะในทางวิชาการ เช่น วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน) อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดต่อการเรียนวิชาสามัญ มุ่งเรียนแต่ศาสนาอย่างเดียว ทำให้เกิดความอ่อนแอต่อวิชาสากลและวิชาทั่วไป รวมถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี แต่เนื่องจากค่านิยมของนักเรียนและผู้ปกครองที่ต้องการเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ยังมีที่ว่าง เพราะมีนักศึกษาต่างพื้นที่มาเรียนน้อย จึงมีที่เรียนรองรับจากภาวการณ์แข่งขันที่ต่ำ และเมื่อเข้ามาศึกษาก็ไม่สามารถพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและภายใต้การจัดการเรียนรู้ได้ ก่อให้เกิดการสูญเสียทั้งในระดับบุคคลและระดับสถาบัน

9. การจัดสรรจำนวนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของหน่วยงานภาครัฐให้พื้นที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ

10. สถานประกอบการขนาดใหญ่และขนาดกลาง รวมถึงแหล่งงานต่างๆ ในพื้นที่มีน้อย ทำให้ไม่สามารถรองรับต่อบัณฑิตที่จบการศึกษาในพื้นที่ได้

11. ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา ประชาชน และชุมชนบางส่วนในพื้นที่ ยังไม่เข้าใจและไม่ยอมรับในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา แต่มุ่งให้เรียนด้านศาสนากับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในโลกมุสลิม

12. การนับถือศาสนาและความเชื่อในผู้นำและวัฒนธรรมที่ผิดๆ รวมถึงปัญหาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมายที่มีอยู่ในพื้นที่ซึ่งทำให้ไม่ก่อให้เกิดการศึกษาที่ดีได้

ส่วนที่ 2 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปัจจุบัน ซึ่งการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในปัจจุบัน หากมอง ในเชิงกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารก็พบว่ามีลักษณะที่เหมือนหรือไม่ได้มีความแตกต่างกับการ บริหารสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ทั่วประเทศ ดังที่ ดร.ยูโซะ ตาและ ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้กล่าวไว้ว่า

“ณ วันนี้ ไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนว่าการจัดการหรือการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความแตกต่างกับการจัดการหรือ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคหรือส่วนอื่นๆของประเทศ ทั้งๆที่ในความเป็นจริง มีหลายบริบทในเชิงพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก”

ซึ่งความเหมือนหรือความไม่แตกต่างเหล่านี้อาจเนื่องมาจากการที่สถาบันอุดมศึกษา ต้องดำเนินการกิจภายใต้กฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ และเกณฑ์การดำเนินงานต่างๆตามที่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือหน่วยงานกลางที่ควบคุมดูแลกำหนดรายละเอียดไว้ ทำให้ กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอาจยังไม่สอดคล้องกับการศึกษาที่ควรต้องอิงกับ วัฒนธรรมในพื้นที่มากเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ก็ได้เริ่มพยายามปรับเปลี่ยนและสร้างความแตกต่างใน เชิงนโยบายบางแล้วแต่ยังไม่ครอบคลุมหรือมีการกำหนดในเชิงกลยุทธ์หรือรูปแบบเฉพาะที่เป็น รูปธรรมมากนัก ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี ผู้อำนวยการสถานวิจัย ความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า

“การบริหารมีลักษณะเหมือนทั่วไป เช่น โครงสร้างมหาวิทยาลัย ก็จะมีสภา มหาวิทยาลัย คณะ สำนักต่างๆ ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน แต่อาจมีความแตกต่างใน ด้านนโยบาย เนื่องจากการตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความขัดแย้งและเหตุการณ์ความรุนแรง ทำให้ ต้องอาศัยลักษณะพิเศษในพื้นที่มาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดนโยบายด้วย ไม่ว่าจะ เป็นการสอน การผลิตบัณฑิต หรือการวิจัย เช่น มีนโยบายสนับสนุนการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ในพื้นที่มากขึ้น การเปิดโอกาส หรือส่งเสริมการพัฒนาศูนย์วิจัยหรือสถานวิจัยที่มีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาพื้นที่โดยตรง หน่วยงานภายในของสถาบันอุดมศึกษามีการปรับตัวมากขึ้น มีการเพิ่มกลไกพิเศษต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา ส่วนเรื่องนโยบายการ พัฒนานักศึกษา ถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ เพราะนักศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้อาศัยอยู่ในพื้นที่ และส่วนใหญ่เป็นชาวมุสลิม ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพิ่มมากขึ้นจากในอดีตที่ผ่านมา เพราะนักศึกษามุสลิมในพื้นที่มากขึ้น ทำให้วัฒนธรรมของนักศึกษาเปลี่ยนไป บรรยากาศ การเรียนการสอนและบรรยากาศของกิจกรรมก็ต้องเปลี่ยนไป บุคลากรก็มีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนความคิด ปรับกิจกรรมให้เข้ากับวิถีชีวิตของพื้นที่มากขึ้น แต่การบริหาร สถาบันอุดมศึกษาก็ประสบกับปัญหาเรื่องคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ โดยนักศึกษามีคุณภาพทางการศึกษาลดลง เนื่องจากความอ่อนแอของระบบการศึกษา สายสามัญในพื้นที่ จึงทำให้คุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาเปลี่ยนไป”

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่ากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของทั้ง 4 สถาบัน ยังไม่มีความแตกต่างในความเป็นสถาบันในพื้นที่มากนัก แต่ละสถาบันในพื้นที่ที่มีแนวโน้มการทำงานแบบต่างคนต่างทำ แม้จะมีความพยายามร่วมมือมากขึ้นก็ตาม ซึ่งสอดคล้องกับที่ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังมีแนวทางลักษณะการบริหาร ดำเนินภารกิจแบบต่างคนต่างทำ แยกส่วนกันทำงานตามเป้าหมายเฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยมุ่งเน้นตามพันธกิจหลัก ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อนในการบริหาร เกิดการแย่งชิงตลาดการศึกษา เนื่องจากการบริหารที่ขาดการเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างสถาบันเพื่อเพิ่มพลังความหลากหลายภายใต้ช่องว่างระดับการพัฒนาและความแตกต่างในหลายมิติของแต่ละสถาบัน

ส่วนที่ 3 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ควรจะเป็นในอนาคต ภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ทั้งด้านประวัติศาสตร์ การเมือง และสังคม

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในอนาคต ต้องสามารถตอบคำถามทั้งในส่วนของการตอบสนองเชิงพื้นที่ การเป็นส่วนหนึ่งของชาติ และการเป็นส่วนหนึ่งของภูมิภาคและของโลกได้ ภายใต้การบริหารบนฐานความแตกต่าง สอดคล้องกับวัฒนธรรม อัตลักษณ์ มุ่งสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยในพื้นที่เพื่อเข้ามาช่วยพัฒนาการศึกษาตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานถึงระดับอุดมศึกษา และใช้เครือข่ายศิษย์เก่าเหล่านี้มาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น นำไปสู่การจัดกิจกรรมเพื่อชุมชนหรือช่วยเหลือท้องถิ่นในพื้นที่ การจัดอบรมทักษะภาษาอังกฤษเพิ่มเติม พยายามจัดกิจกรรมที่ให้นักศึกษาออกนอกพื้นที่เพื่อเปิดโลกทัศน์ การขับเคลื่อนและพัฒนา มหาวิทยาลัยให้เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามเป็นฐานที่สำคัญและมีความถูกต้อง ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า

“มหาวิทยาลัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องตอบปัญหาและความต้องการของพื้นที่ให้ได้ว่าพื้นที่ตรงนี้มีปัญหาและความต้องการอะไร สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง ก็ต้องมีรูปแบบวิธีการที่ตอบโจทย์ให้ได้ นั่นคือหลักการ แนนอนที่สุดว่าในความ เป็นสากลทุกสถาบันก็ต้องมีและดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตาม ทุกสถาบันก็จะต้องเน้นการ ตอบโจทย์ความเป็นท้องถิ่นให้มากขึ้น เพราะว่าวันนี้ ฐานรากของสถาบันนั้นคือท้องถิ่นซึ่ง ยังไม่มีความแข็งแรงพอ ทำให้สถาบันไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างเต็มศักยภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องวางฐานรากหรือท้องถิ่นให้มีความแข็งแรงหรือเข้มแข็งก่อน โดย มุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยคลังปัญญาแห่งชายแดนใต้ การใช้กระบวนการทางการศึกษา ที่เน้นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โจทย์ของมหาวิทยาลัยใน พื้นที่ คือทำอย่างไรให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งของสังคมในพื้นที่ได้ การดำเนินภารกิจที่ ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงกลุ่มภาคประชาสังคมต่างๆ ที่เคลื่อนตัวอยู่ในพื้นที่ตามภารกิจ ที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นที่พึ่งให้สังคมและพื้นที่ให้ได้”

อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ควรจะต้องพยายามดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้าร่วมดำเนินโครงการต่างๆที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของการบริหารหลักสูตรต้องตอบโจทย์ปัญหาในพื้นที่ ส่งเสริมให้มีหลักสูตรที่เกิดประโยชน์ต่อพื้นที่มากที่สุด โดยสถาบันต้องสร้างหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมในพื้นที่ ที่สำคัญสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่งจะต้องทำงานร่วมกันมากขึ้น สร้างและพัฒนาเครือข่ายการทำงานของสถาบันทั้ง 4 แห่ง โดยเฉพาะเริ่มจากการพัฒนาเครือข่ายเชิงหลักสูตรที่มีการเปิดสอนเหมือนกัน มาร่วมกันดำเนินการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานในระดับประเทศ ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้กล่าวไว้ว่า

“มหาวิทยาลัยต้องมีความกลมกลืนกับท้องถิ่น เน้นการให้ประโยชน์กับประชาชนในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมหรือใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยในการจัดกิจกรรมได้โดยไม่จำกัดศาสนา ส่วนในเชิงการบริหาร ก็ดำเนินงานตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย จากนั้นนำเอาภารกิจตามพระราชบัญญัติในทุกๆ ด้าน มาบูรณาการกับภารกิจในเชิงพื้นที่ให้ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการเชิงพื้นที่ เพิ่มการทำงานที่เชื่อมโยงกับภาคประชาสังคมให้มากขึ้น และมุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง”

สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนว่าในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ควรจะต้องปรับกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ดำเนินงานแบบลักษณะของการแข่งขันกันเหมือนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน แต่ต้องมาเน้นการบูรณาการจุดแข็งร่วมกันเพื่อสร้างสังคมร่วมกัน มุ่งเน้นการบูรณาการการทำงานของมหาวิทยาลัยกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม การสร้างความสัมพันธ์กับท้องถิ่น การให้ความสำคัญกับพื้นที่โดยเฉพาะเรื่องอัตลักษณ์ ความแตกต่างในวิถีชีวิต ภาษาและศาสนา และมีความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยในพื้นที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงผ่านการดำเนินภารกิจต่างๆ ซึ่งรายละเอียดเหล่านี้หากนำมาพิจารณาในการกำหนดเป็นกลยุทธ์และลักษณะรูปแบบการบริหารแล้ว ก็จะช่วยให้อาณาเขตสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้ง 4 สถาบัน สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะของการแข่งขัน ไม่เกิดลักษณะของการอยู่เป็นเอกเทศ ทำให้เกิดการทำงานที่สอดคล้อง เหมาะสม และยังสามารถสร้างความสัมพันธ์ในความร่วมมือที่ระหว่างสถาบันอุดมศึกษารวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนท้องถิ่น และสังคมในพื้นที่ตั้งด้วย (จรัส สุวรรณเวลา, 2551)

ส่วนที่ 4 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น

การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยทุกแห่งรวมถึงในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะถูกระบบจากส่วนกลางกำหนดขึ้นมาตามเกณฑ์ประเมินต่างๆ เช่น เกณฑ์ประเมินคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ต้องมีการประเมิน

คุณภาพภายใน เป็นประจำทุกปี การประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานมาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ ฉะนั้น เกณฑ์ต่างๆเหล่านี้ที่กำหนดโดยส่วนกลางถือเป็นกรอบขั้นหลักที่แต่ละสถาบันต้อง ดำเนินการ นอกจากนี้ก็ยังมีในส่วนของระบบการบริหารจัดการศึกษา ระบบของคุณภาพหลักสูตร ซึ่ง ถูกควบคุมโดยตรงจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดกรอบแนวคิดด้านคุณภาพ หลักสูตรไว้ ฉะนั้น เรื่องของการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาที่เป็นเรื่องภายในของ มหาวิทยาลัยก็ไม่มีควมน่ากังวลมากนัก แต่ที่เป็นปัญหาคือการบริหารเรื่องคุณภาพของปัจจัยนำเข้า ที่ส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาในพื้นที่ ซึ่งมีความอ่อนแอในเชิงของความรู้และการใช้ภาษา ดังเช่นที่ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงษ์ ประธานคณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา ได้กล่าวไว้ว่า

“มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน ถือว่ามีการบริหารจัดการที่เป็นไป ตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่หน่วยงานทางการศึกษากำหนดไว้อย่างเหมาะสมและ สอดคล้องแล้ว แต่มหาวิทยาลัยต้องพยายามส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งภายใน สถาบันอุดมศึกษา และขยายไปถึงภาคเอกชนและประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะหากสามารถ นำไปต่อยอดกับสิ่งที่มีความเฉพาะในเชิงพื้นที่และสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ แต่สิ่งที่ น่าวิตกคือ คุณภาพของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาอาจจะมีข้อจำกัดจากพื้นฐานของนักศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยและจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ ฉะนั้น เมื่อนักศึกษาเหล่านี้เข้ามาศึกษาจนสำเร็จการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแล้ว นักศึกษา ต้องจบการศึกษาออกไปอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจึงต้องหารูปแบบวิธีการเพื่อให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และ รักษาเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ อาจมีการจัดระบบหรือกลไกพิเศษเพื่อที่จะทำ ให้นักศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ โดยที่ไม่ได้ลดหย่อนเกณฑ์มาตรฐานเดิม”

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ มหาวิทยาลัยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะต้องดำเนินการควบคู่กันไป 2 ส่วน คือ 1.เรื่องของคุณภาพทางการจัดการภายในสถาบัน 2.เรื่องของคุณภาพในการดำเนินงานที่ตอบสนอง ความต้องการของพื้นที่ โดยเฉพาะในมิติเชิงพื้นที่ซึ่งมีปัญหาซับซ้อนต่างๆ มากมาย เพราะการดำเนิน การกิจเพื่อตอบโจทย์เกณฑ์การประเมินต่างๆ ที่กำหนดมาจากส่วนกลาง เช่น สำนักมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติ มุ่งเน้นตอบโจทย์ในเชิงปริมาณเท่านั้น และหากมองในเชิงปัจจัยนำเข้า คือ นักศึกษา ก็ต้องยอมรับว่ามหาวิทยาลัยในพื้นที่ได้ปัจจัยนำเข้าที่ไม่เด่น ค่อนข้างอ่อน ส่วนที่เด่นและ เก่งมากก็จะไปเรียนในมหาวิทยาลัยนอกพื้นที่หรือส่วนกลาง ฉะนั้น เมื่อปัจจัยนำเข้าที่เข้ามาค่อนข้าง อ่อน สถาบันอุดมศึกษาก็ต้องมาเน้นที่กระบวนการหรือวิธีการผลิตว่าจะทำอย่างไรให้เกิดคุณภาพที่ มากขึ้น ต้องมีความเข้มข้นมากขึ้น การเปิดช่องทางเพื่อฝึกทักษะต่างๆ ให้มากขึ้น การเสริมสร้าง ประสบการณ์ในเรื่องของวิชาชีพต่างๆ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการหรือการจัดกิจกรรมและ โครงการต่างๆกับโรงเรียน ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี รองอธิการบดีฝ่าย นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า

“มหาวิทยาลัยต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยนำเข้าหรือนักศึกษา ที่มาจากสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่ เพราะสิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ในหลายรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการดำเนินงานตามภารกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา เช่น อาจจะเป็นเรื่องของการจัดกิจกรรมสอนเสริมและให้ความรู้แก่นักเรียนในโรงเรียนในบางเรื่อง การจัดโครงการให้ความรู้กับครูในพื้นที่ การทำความร่วมมือทำทางการวิชาการ ร่วมกันกับโรงเรียนของรัฐและเอกชน รวมทั้งโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา เป็นต้น”

ฉะนั้น การพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา ถือเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ต้องให้ความสำคัญอย่างมาก นอกจากการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นที่ต้องตอบสนองการแก้ปัญหาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่นแล้ว ก็ยังต้องดำเนินงานให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพตามที่ สมศ. กำหนดด้วย และพยายามพัฒนาให้อยู่ในระดับคะแนนที่สูงในทุกตัวชี้วัดหรือทุกกลุ่มตัวบ่งชี้ เพราะเกณฑ์เหล่านี้ถือเป็นที่ยอมรับตามหลักสากล เนื่องจากช่วยตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถาบันและประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา กรอบแนวทางและวิธีการที่ สมศ. กำหนด และทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยสะท้อนความแตกต่างของแต่ละสถาบันที่แสดงถึงอัตลักษณ์ รวมทั้งผลสำเร็จของการดำเนินงานตามมาตรการส่งเสริมและการขึ้นนำสังคมของสถาบัน ตามนโยบายของภาครัฐ ช่วยยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถาบันโดยพิจารณาจากผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ส่งเสริมให้สถาบันมีการพัฒนาคุณภาพและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาผ่านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และยังทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือและมีเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการเชื่อมโยงการดำเนินงานสู่การพัฒนาคุณภาพร่วมกัน และยังทำให้การบริหารจัดการรวมถึงการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยทำให้การผลิตกำลังคนทุกระดับ การสร้างผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการที่เกิดประโยชน์สูงสุด และตรงกับความต้องการของสังคมและประเทศ และสถาบันมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากลและมีความเป็นเลิศตามจุดเน้นและจุดเด่นของสถาบันนั้นๆ ภายใต้ฐานความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน

ส่วนที่ 5 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สามารถช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ถือเป็นหน่วยงานหลักที่สำคัญที่มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้อย่างมาก ถือเป็นภารกิจที่ดำเนินการนอกเหนือจากภารกิจประจำ เพราะภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบที่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่กำลังเผชิญอยู่ เกิดขึ้นจากความไม่ไว้วางใจและความหวาดระแวง ซึ่ง ณ วันนี้ มหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่งในพื้นที่ ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานอันดับต้นๆที่ประชาชนยังมีความรู้สึกไว้วางใจอยู่ ยังยอมรับนับถือว่าการทำงานมีลักษณะแบบมีแต่ให้ ไม่เป็นอันตรายต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และยังมีบทบาทในการเป็นส่วนหนึ่ง

เพื่อช่วยแก้ไขปัญหามาตามแนวทางภารกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา แม้แต่การแก้ปัญหา การเยียวยา และการติดตามเกี่ยวกับสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ มหาวิทยาลัยยังจะเป็นตัวหลัก ในการสนับสนุนเชิงข้อมูล มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และเป็นสถาบันอุดมศึกษาสำหรับ ท้องถิ่นและประชาชนทุกคนโดยไม่มี การแบ่งแยกใดๆ ทั้งสิ้น ดังที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ กิจถาวร รองเลขาธิการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้กล่าวไว้ว่า

“กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ การส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนและ ชุมชนท้องถิ่นในการดำเนินงานทุกด้านให้มากที่สุด ครอบคลุมทั้งระดับภายใน สถาบันอุดมศึกษา ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษากับองค์กรต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน โดยมีเป้าหมายให้สถาบันอุดมศึกษา ได้เป็นพื้นที่ทาง วิชาการและเป็นแหล่งเรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมพหุวัฒนธรรม สำหรับประชาชนทุก ศาสนิก ทุกกลุ่ม ทุกชาติพันธุ์ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้”

อย่างไรก็ตาม ปัญหาพื้นฐานต่างๆของพื้นที่ทั้งในเรื่องของเศรษฐกิจและการผลิต สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ที่ไม่สามารถละทิ้งได้ สถาบันต้องตระหนัก ติดตามและช่วยเหลือ และสามารถชี้แนะในเรื่องเหล่านี้ได้เช่นกัน คือ สามารถชี้แนะสังคมในเรื่องของการพัฒนาเรื่องเหล่านี้ได้ สามารถชี้แนะหน่วยงานของรัฐในเรื่องของการพัฒนาเรื่องเหล่านี้ได้ แต่ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะมีบทบาท ชี้แนะสังคมได้นั้น มหาวิทยาลัยก็ต้องสร้างและพัฒนาคุณภาพของสถาบันให้ได้ก่อน ฉะนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องจริงจังกับภารกิจในสองด้านแรกให้มากที่สุด คือ ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิตที่มี คุณภาพออกไป และภารกิจด้านการวิจัยที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหามุมชนและพื้นที่ได้และมีคุณภาพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขและพัฒนาประเด็นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ได้จริง และเมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น มากๆ ก็จะแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ ของมหาวิทยาลัย โดยการดำเนินงานผ่าน ภารกิจที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วเพียงแต่สอดแทรกและให้ความสำคัญในเรื่องของการเป็นส่วนหนึ่ง ใน การสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เข้าไปในทุกภารกิจที่สามารถช่วยแก้ไขได้ ดังเช่นที่ รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ได้กล่าวไว้ว่า

“สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อสังคมในภาพรวมหลาย ด้าน ทั้งความรู้สึกของประชาชน โครงสร้างทางเศรษฐกิจโดยรวมของพื้นที่ และคุณภาพ ชีวิตที่ลดลง บทบาทของมหาวิทยาลัยก็ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของการช่วยแก้ไขปัญหานี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยถูกจัดตั้งขึ้นมาภายใต้การดำเนินการหลักทั้งหมด 4 ประการ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยควรใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ตอบสนองต่อประเด็น ความขัดแย้งหรือสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ เพิ่มมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ก็ควรส่งเสริมให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่จะเข้าไปช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินงานภารกิจด้านการวิจัย ที่จะต้องพยายามผลักดัน

และหาวิธีการให้เกิดผลการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้และมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง รวมถึงการดำเนินภารกิจบริการวิชาการที่ออกไปทำกิจกรรมหรือการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เช่น กิจกรรมที่ช่วยพัฒนาอาชีพหรือส่งเสริมอาชีพให้กับชาวบ้านหรือกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพสินค้า ยกระดับคุณภาพของตลาด การบูรณาการภูมิปัญญาหรือวัฒนธรรมท้องถิ่นกับสิ่งที่ชาวบ้านมีอยู่มาทำให้สินค้ามีคุณค่าเพิ่มขึ้น เป็นต้น”

ส่วนที่ 6 การพัฒนาเครื่องมือทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์และส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่นำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่

เครื่องมือทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์และส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่นำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่นั้นจะต้องนำเรื่องของการบูรณาการเข้ามาใช้ในเชิงการบริหารให้มากขึ้น ซึ่งรวมถึงการบูรณาการศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่งเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยสร้างอาชีพให้กับนักศึกษาหรือบัณฑิตได้ในอนาคต เช่น การนำกฎหมายอิสลามมาบูรณาการกับคณะนิติศาสตร์ ทำให้นักศึกษาที่จบการศึกษาในหลักสูตรดังกล่าว ได้รับปริญญาสองใบ ทั้งด้านกฎหมายอิสลามและด้านนิติศาสตร์บัณฑิตที่สามารถเป็นทนายความได้ ซึ่งเป็นการนำความเป็นพิเศษในเชิงพื้นที่และความเป็นอัตลักษณ์มาเป็นจุดขายให้กับบัณฑิตในสาขาวิชาอื่นๆ ด้วย และอีกส่วนหนึ่งคือ การบริหารบนฐานความร่วมมือกันระหว่างสถาบันซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะเป็นวิธีการที่สถาบันจะอยู่รอดร่วมกันได้ด้วยการสร้างเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การแข่งขันบนฐานความร่วมมือกัน ไม่ใช่ความร่วมมือบนฐานการแข่งขัน และควรสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศด้วย ดังเช่นที่ รองศาสตราจารย์ ดร.ซุกรี หะยีสาแม คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า

“แต่ละสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ จำเป็นต้องมาหารือร่วมกันและรับรู้ร่วมกันว่า แต่ละสถาบันนั้นมีรายละเอียดและจุดเน้นเชิงบริหารอย่างไร จากนั้น มากำหนดอนาคตร่วมกันว่าจะไปข้างหน้าอย่างไรในช่วง 10 ปี หรือ 20 ปี แต่ละสถาบันในพื้นที่ที่จะไปสู่เป้าหมายอย่างไร เพราะในวันนี้ การบริหารงานมีลักษณะเหมือนการวิ่งไปเรื่อยๆ ถามว่ามีเป้าหมายหรือไม่ ตอบได้ว่ามี ถามว่ามีแนวทางที่ชัดเจนหรือไม่ ตอบได้ว่าชัดเจน แต่เป็นความชัดเจนสำหรับตนเองที่บุคคลภายนอกมองไม่เห็น ฉะนั้น การบริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงมีภาพการบริหารที่ออกมาในลักษณะของการแย่งชิงทรัพยากรกัน แต่สถาบันต้องการที่จะทำทุกอย่างทั้งหมด ซึ่งก็ไม่ได้ผิดที่คิดอย่างนั้น แต่เนื่องจากทรัพยากรที่มีจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร ทำให้ทั้ง 4 สถาบัน ต้องมาหารือร่วมกันว่า เราจะกำหนดหรือตั้งมาตรฐานเดียวกันได้หรือไม่ สอง เราจะใช้วิธีการพึ่งพาอาศัยกัน มีความร่วมมือกันมากขึ้น ไม่ใช่เป็นลักษณะของใครพึ่งใคร จะต้องเป็นลักษณะของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นมา มีการกำหนดเป้าหมายทาง

วิชาการร่วมกัน ซึ่งจะช่วยพัฒนาและเพิ่มความเข้มแข็งทางการบริหารเชิงวิชาการมากขึ้น และจะนำมาสู่การจัดทำหลักสูตรร่วมกันหรือการถ่ายโอนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยในพื้นที่ในอนาคตได้ด้วย หลังจากที่แต่ละสถาบันมีมาตรฐานทางการเรียนการสอนเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันเป็นที่ยอมรับกัน”

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยในพื้นที่ทั้ง 4 สถาบัน ควรจะต้องมีการพูดคุยปรึกษาหารือกันให้มากขึ้น ในเรื่องของการทำงานร่วมกันและการสร้างจุดเด่นตามอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบัน เพราะเมื่อดำเนินภารกิจแบบต่างฝ่ายต่างคิดเพียงอย่างเดียว ก็ทำให้เกิดการมีสาขาวิชาที่ซ้ำซ้อนกัน เกิดการแข่งขันกันภายใต้กลุ่มเป้าหมายเดียวกันภายในสาขาวิชาเดียวกัน ฉะนั้น จึงควรทำงานแบบมีการหารือร่วมกันมากขึ้นว่าแต่ละสถาบันจะเน้นไปทิศทางไหน เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และฮาลาล มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เน้นทางด้านอิสลามศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เน้นทางด้านสาธารณสุขศาสตร์อิสลาม ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เน้นทางด้านครุศาสตร์อิสลาม โดยมุ่งเน้นไปสู่การเปิดสอนในระดับปริญญาเอกและเป็นผู้นำในสาขาวิชาหรือด้านอื่นๆ ส่วนสาขาวิชาอื่นๆ ก็เป็นการเรียนการสอนแบบทั่วไปๆ เหมือนกัน เมื่อได้จุดเน้นร่วมกันก็ทำให้เห็นถึงความเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย และสามารถทำงานร่วมกันได้ มีจุดเด่นร่วมกัน สามารถเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ฉะนั้น การทำงานแบบนี้ เป็นลักษณะของการบูรณาการ ซึ่งมี 2 ส่วน คือ หนึ่ง บูรณาการความร่วมมือในสิ่งที่ทำเหมือนกัน เช่น รายวิชาพื้นฐานทั่วไป และ สอง บูรณาการจุดเด่นตามอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบัน ซึ่งหากสามารถดำเนินการได้ ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยในพื้นที่สามารถเติบโตได้ แต่ถ้าไม่บูรณาการร่วมกัน หรือดำเนินภารกิจแบบต่างคนต่างทำก็จะเติบโตได้ยาก หรือแม้แต่ในเชิงการบริหารแบบเครือข่าย ต้องส่งเสริมให้เกิดการสร้างเครือข่ายต่างๆ ให้มากขึ้นและหลากหลาย และเป็นเครือข่ายที่เน้นการกระจายความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาและดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เครือข่ายด้านสหกิจศึกษา เครือข่ายด้านการพัฒนาคุณภาพ เครือข่ายด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาชุมชน เครือข่ายด้านการบริการวิชาการ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้การดำเนินภารกิจสามารถเสริมซึ่งกันและกันได้ ในมหาวิทยาลัยที่ยังขาดแคลนในบางเรื่อง ซึ่งการทำงานแบบนี้จะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เกิดการทำงานที่แตกต่างกัน ภายใต้ความมีเอกภาพระหว่างสถาบัน ดังเช่นที่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สมพงษ์ ทองผ่อง รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้กล่าวไว้ว่า

“สิ่งที่มีความเป็นไปได้และจะเกิดประโยชน์มากที่สุดของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ การบูรณาการการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านร่วมกันของมหาวิทยาลัยในพื้นที่เพื่อร่วมขับเคลื่อนงานร่วมกัน หรือการบูรณาการทาง การวิจัยร่วมกัน โดยเป็นลักษณะของการเขียนโครงการร่วมกัน การดำเนินการร่วมกัน หรือ การแยกพื้นที่วิจัยภายใต้โครงการเดียวกัน โดยแต่ละมหาวิทยาลัยก็เน้นพื้นที่ในที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการประหยังบประมาณ โดยเฉพาะโครงการวิจัยเชิงพัฒนาหรือ แก้ไขปัญหาต่างๆในพื้นที่”

ดังนั้น เครื่องมือทางการบริหารดังตัวอย่างในรายละเอียดข้างต้น ทำให้ตระหนักได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเชิงพื้นที่ นอกเหนือจากกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารทั่วไปที่แต่ละสถาบันใช้สำหรับดำเนินภารกิจตามปกติอยู่แล้ว อันถือเป็นกระบวนการที่คนใหม่ที่เป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง สามารถตอบสนองและรองรับต่อสถานการณ์และปรากฏการณ์ทางสังคมศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2554)

ส่วนที่ 7 กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีกรอบประเด็นการศึกษาที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ภายใต้การตอบสนองบริบทด้านอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ การคำนึงถึงประวัติศาสตร์ การเมือง และสังคมเชิงพื้นที่ การตอบโจทย์การเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา การช่วยเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ปัญหาเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ และสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้บริบทเชิงสถานการณ์ทางพื้นที่ในปัจจุบัน โดยการเสนอเครื่องมือทางการจัดการที่เหมาะสมผ่านการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารภายใต้ฐานกระบวนการที่คนใหม่ที่ต้องมุ่งเน้นสู่การดำเนินงานแบบบูรณาการร่วมกันทั้งภายในและระหว่างสถาบัน การสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันทั้งด้านบุคลากรและกระบวนการ การสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบัน การคำนึงถึงความสอดคล้องและเหมาะสมกับสังคมและท้องถิ่นในพื้นที่ตั้ง การเชื่อมโยงเพื่อสร้างพลังของกลุ่มสาธารณชนที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงการบริหารและการดำเนินงานที่รองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์ใหม่ การสร้างและนำนวัตกรรมทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินภารกิจ การตระหนักถึงความเข้าใจและการเข้าถึงบุคคลในองค์กรทุกระดับ การแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2554; Wilkin, 2011; Richards, 2009; Fadeeva and Mochizuki, 2010; Taha, 2010; Welsh, 2010; Peterson, 2009; Kiat Kok, Douglas, and McClelland, 2009) และการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารภายใต้ปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ที่ต้องมุ่งเน้นให้เกิดกลยุทธ์ต่างๆ ที่ครอบคลุมถึงกลยุทธ์การสร้างพื้นที่ภายใต้มิติด้านการเมืองและมิติด้านสังคม กลยุทธ์การปรับตัวให้เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมการเมืองและสังคม กลยุทธ์การจัดการภายใต้สถานการณ์ความขัดแย้ง กลยุทธ์การปรับปรุงผลิตภาพภายใต้ความเป็นอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ กลยุทธ์การตอบสนองเป้าหมายความต้องการท้องถิ่น (David J. Kilcullen, อังโน ศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี และ สุกรี หลังปุเต๊ะ, 2551; นิเวศน์ อรุณเบิกฟ้า, 2554; Callan, Ewell, Finney, Jones, 2007) ซึ่งกลยุทธ์ถือเป็นวิธีการหรือแนวทางที่นำไปสู่การดำเนินงานขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อความสำเร็จในการจัดการองค์กรภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ ดังที่สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นวิธีการหรือแนวทางอันเป็นวิธีที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการทั่วไป ซึ่งถือเป็นวิธีการที่นำมาใช้เพิ่มเติมจากวิธีการปกติ ฉะนั้น จากการศึกษาครั้งนี้ผ่านวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ ก็พบว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันถือเป็นแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินภารกิจของสถาบัน ช่วยพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับ

อัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเป็นสังคมพหุลักษณะ จำนวน 39 กลยุทธ์หลัก ดังรายละเอียดคือ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า กลยุทธ์ที่ 6 การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาเดียวกัน กลยุทธ์ที่ 7 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน กลยุทธ์ที่ 8 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆเพื่อพัฒนางานบริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 9 ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กรภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมในการกำหนด พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน กลยุทธ์ที่ 10 สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 11 จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่น ผ่านเครือข่ายภาคประชาสังคม กลยุทธ์ที่ 12 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาเดียวกัน กลยุทธ์ที่ 13 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประชาชนในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 14 การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความพร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม กลยุทธ์ที่ 15 การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชาหรือบางส่วนที่มีความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น กลยุทธ์ที่ 16 การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น กลยุทธ์ที่ 17 การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนด้วย กลยุทธ์ที่ 18 การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้างหลักสูตรหรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 19 การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อบริการให้แก่นักศึกษาที่สนใจ กลยุทธ์ที่ 20 ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษามลายู กลยุทธ์ที่ 21 การปรับปรุง พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่และความต้องการของสังคมในภาพกว้างด้วย กลยุทธ์ที่ 22 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆที่โดดเด่นแตกต่างจากพื้นที่อื่น กลยุทธ์ที่ 23 การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ กลยุทธ์ที่ 24 พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอกสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น กลยุทธ์ที่ 25 พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น กลยุทธ์ที่ 26 การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน กลยุทธ์ที่ 27 มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่น กลยุทธ์ที่ 28 สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่

เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 29 สนับสนุนการวิจัยเชิงสาขาวิชาที่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม กลยุทธ์ที่ 30 การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้ กลยุทธ์ที่ 31 ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 32 การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียนหรือแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศและดิงนักศึกษาต่างประเทศเข้ามาอยู่ในพื้นที่ กลยุทธ์ที่ 33 สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา กลยุทธ์ที่ 34 การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลยุทธ์ที่ 35 การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้นและเปิดมุมมองแห่งความรู้ของสังคมมุสลิมให้แก่ผู้ที่สนใจ และยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง กลยุทธ์ที่ 36 การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี กลยุทธ์ที่ 37 การจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม กลยุทธ์ที่ 38 การพัฒนาระบบการรับนักศึกษาและเงื่อนไขพิเศษต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสำหรับนักเรียนและประชาชนในพื้นที่ และกลยุทธ์ที่ 39 ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆของชุมชนและท้องถิ่นในพื้นที่

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ทั้ง 39 กลยุทธ์ข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยต่างๆ ที่ได้มีศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษา เช่น งานวิจัยของ สมชาย พันธเสน (2552) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า (1) กลยุทธ์ด้านการผลิตบัณฑิต ได้แก่ การจัดทำหลักสูตร โดยรวมศาสตร์หลายๆ ศาสตร์เข้าร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและการตลาด การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยเน้นการเรียนรู้และใช้การวิจัยเป็นฐานโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหาและเน้นวิธีคิดรวมทั้งรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น (2) กลยุทธ์ด้านการวิจัย ได้แก่ สร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศ การส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (3) กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความคิด/ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างแท้จริง เป็นต้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสำราญ บุญเจริญ (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยได้เสนอกลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์พันธมิตร กลยุทธ์นี้เป็นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกสถาบัน ทั้งในด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการส่งเสริมการตลาด เช่น การทำความร่วมมือกับโรงเรียนหรือวิทยาลัยด้านอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดหรือภูมิภาค รวมถึงองค์กรภาครัฐและเอกชน (2) กลยุทธ์ราคา เป็นการใช้เกณฑ์ด้านราคาเป็นปัจจัยจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การหาแหล่งเงินกู้หรือทุนการศึกษาให้กับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (3) กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน เช่น การส่งเสริมและเพิ่มสัดส่วนอาจารย์ระดับปริญญาเอกให้มากขึ้น การสนับสนุนและส่งนักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม สนับสนุนกิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น ชุมชนและภูมิภาค

การร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเผยแพร่ความรู้และให้บริการทางวิชาการกับสังคมในพื้นที่ (4) กลยุทธ์การเจาะตลาดปัจจุบัน กลยุทธ์นี้เน้นการส่งเสริมการตลาดและการสรรหากลุ่มเป้าหมายจากตลาดปัจจุบันและหลักสูตรหรือโปรแกรมการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันของสถาบัน เช่น การกำหนดตลาดเป้าหมายและตลาดหลัก พร้อมเพิ่มความเข้มข้นในการส่งเสริมการตลาดที่แตกต่างกันในแต่ละภูมิภาค แต่ควรมุ่งเน้นหลักที่ภูมิภาคตามที่ตั้งของสถาบันให้มากที่สุด (5) กลยุทธ์การขยายตลาด กลยุทธ์นี้เน้นการเพิ่มพื้นที่ หลักสูตร โปรแกรมการเรียนการสอนการบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาให้ครอบคลุมตลาดมากขึ้น เช่น การขยายตัวเชิงภูมิศาสตร์ตามแต่ละภูมิภาค การพัฒนาตลาดใหม่โดยการเปิดชั้นเรียนของหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่เปิดสอนอยู่ในปัจจุบันให้กับตลาดเป้าหมายใหม่ เช่น ผู้นำชุมชน นักการเมืองท้องถิ่น พระ สามเณร หรือบุคลากรผู้ที่มีงานประจำและต้องการปรับวุฒิ การปรับปรุงการเรียนการสอนโดยการจัดรอบการเรียนให้หลากหลายเพิ่มเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดหลักสูตรสหกิจศึกษา โปรแกรมการเรียนการสอนแบบสองภาษามีการให้บริการทางวิชาการเพื่อตลาดหลักสูตรแบบไม่มีปริญญา การปรับปรุงหลักสูตรปัจจุบันให้มีความทันสมัย การเพิ่มหลักสูตรนานาชาติในสาขาที่สถาบันเชี่ยวชาญ เป็นต้น

ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นลักษณะการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ และมีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมทางการศึกษาที่มีคุณภาพภายใต้มิติความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความเป็นสังคมพหุลักษณะ มีลักษณะรูปแบบ 10 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบมีรายละเอียดดังนี้ รูปแบบที่ 1 ลักษณะการบริหารที่เน้นการพัฒนาไปด้วยกันโดยร่วมมือกันสร้างและเสริมความโดดเด่น มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหนบ้าง รูปแบบที่ 2 ลักษณะการบริหารที่ต้องพยายามสร้างหรือทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุด อยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นสูงของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์แบบนี้เป็นที่พึ่งพาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ รูปแบบที่ 3 ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นในการทำให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้ รูปแบบที่ 4 ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน รูปแบบที่ 5 ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของสถาบันอุดมศึกษาใน

พื้นที่ รูปแบบที่ 6 ลักษณะการบริหารแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคมและภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดพื้นที่กลางสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะเหล่านี้ รูปแบบที่ 7 ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการพัฒนาและการจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมในหลักสูตรที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศในอาเซียน รูปแบบที่ 8 ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับ ท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่ รูปแบบที่ 9 ลักษณะการบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่ายการบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานของความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหารด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดว่าแต่ละสถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อยๆได้หรือไม่ รูปแบบที่ 10 ลักษณะการบริหารที่มีการจัดตั้งคณะทำงานร่วมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ คอบต เป็นแกนกลางหลักในการดำเนินงานของคณะทำงานร่วมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานในส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ซึ่งรายละเอียดลักษณะทั้ง 10 รูปแบบข้างต้น สอดคล้องและอยู่ภายใต้แนวคิดลักษณะรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะตั้มย៉ากังโมเดลของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2554) ที่ได้อธิบายไว้ว่า ตั้มย៉ากังถือเป็นการบูรณาการไทยที่มีการบูรณาการโดยใช้วัสดุและสิ่งของตามพื้นที่ของท้องถิ่น ต้องใช้เทคนิคและมีมือในการบูรณาการ สามารถบูรณาการได้ตามบุคคลในแต่ละพื้นที่และแต่ละประเทศต้องการได้ ส่วนการเตรียมและบูรณาการตั้มย៉ากังก็ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ผลงาน และมีมือเป็นเรื่องสำคัญ และยังสามารถทำให้เกิดความหลากหลายขึ้นได้ หากเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยก็เช่นกัน ควรบริหารงานที่มีรูปแบบโดยคำนึงถึงท้องถิ่น สร้างความหลากหลาย มีความคิดริเริ่มและรู้จักสร้างสรรค์ มุ่งสร้างคุณค่าและใช้ประโยชน์ได้ มุ่งพัฒนาแนวคิด กิจกรรม และสร้างผลงานไปสู่ระดับประเทศและระดับนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะตั้มย៉ากังโมเดล ซึ่งแนวคิดตั้มย៉ากังนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ก็เช่นกัน ที่จะต้องคำนึงถึงรูปแบบการบริหารที่จะเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดสังคมสันติสุขภายใต้มิติของสังคมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่และความซับซ้อนในด้านประวัติศาสตร์ การเมือง เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และความเป็นสังคมพหุลักษณะ

อย่างไรก็ตาม ลักษณะรูปแบบทั้ง 10 รูปแบบข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยต่างๆที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ดังเช่นงานวิจัยของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ซึ่งผลการศึกษาในส่วนด้านรูปแบบการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษานั้นพบว่ารูปแบบเครือข่ายหรือภาคี เป็นรูปแบบการบริหารและการจัดการประเภทหนึ่งที่นิยมใช้กันมากในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ โดยรูปแบบองค์กรที่เน้นเครือข่ายหรือภาคีจะมีลักษณะที่มีการร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษา มีการแบ่งปันและใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ และเน้นการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดการวิจัยครั้งนี้ ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี และข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. ควรมีการจัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องต่อการกำหนดแผนและกลยุทธ์ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา
2. ควรมีการศึกษาและเสนอวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ ของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วย เพื่อให้เห็นภาพเชื่อมโยงที่ชัดเจนมากขึ้นของแต่ละกลยุทธ์และรูปแบบว่าสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายและพันธกิจด้านใด
3. เนื่องจากกลยุทธ์และรูปแบบที่เป็นผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นลักษณะกลยุทธ์และรูปแบบที่เสนอในภาพรวมเชิงพื้นที่ ไม่ได้แยกออกเป็นระดับกลยุทธ์ จึงควรศึกษาและจัดทำกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารที่แยกออกเป็นระดับกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ระดับนโยบาย กลยุทธ์ระดับหน้าที่ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
4. ควรมีการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องและดูแลงานด้านนโยบาย แผน และกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้ง 4 สถาบัน เพื่อร่วมวิเคราะห์และให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์และรูปแบบอันเป็นผลที่ได้จากการวิจัยนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการต่อยอดการวิจัยครั้งนี้

1. สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบสำหรับการศึกษาสภาพแวดล้อมในเชิงลึกมากขึ้น เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต (Scenario Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับประกอบการตัดสินใจในบริบทของอนาคตที่จะมาถึงที่แตกต่างกัน
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัด โครงการ และกิจกรรมของแต่ละกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้
3. ควรมีการวิจัยเพื่อจัดทำแผนที่นำทาง (Road Map) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคตภายใต้กรอบแนวทางกลยุทธ์และลักษณะรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้
4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแต่ละกลยุทธ์และรูปแบบที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าในลักษณะเชิงลึกมากยิ่งขึ้น เช่น การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการบริการวิชาการ เป็นต้น

5. ควรมีการวิจัยแบบทดลองและประเมิน โดยนำกลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มาปฏิบัตินำร่องโดยใช้การวิจัยทดลองเป็นฐานเพื่อให้เห็นตัวอย่างของผลลัพธ์ในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ผลการศึกษาค้างนี้ สะท้อนให้ตระหนักได้ว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้น แม้จะมีภารกิจและหน้าที่ที่เป็นลักษณะสากลดังที่นักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวไว้นั้น แต่การบริหารภายใต้หลักความเป็นสากล ก็ยังมีปัจจัยหลายประการที่ทำให้แนวทางและลักษณะรูปแบบการบริหารและการดำเนินภารกิจบางประการมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของความเป็นพื้นที่ที่ตั้งและมีติด้านต่างๆของแต่ละสถาบันโดยไม่ละทิ้งเรื่องของความเป็นสากล แต่ก็ต้องคำนึงถึงท้องถิ่น และมุ่งสร้างความหลากหลาย รู้จักสร้างสรรค์ มุ่งสร้างคุณค่า พัฒนาแนวคิดและกิจกรรม และสร้างผลงานสู่ระดับประเทศและระดับนานาชาติ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การวิจัยครั้งนี้อยู่ภายใต้บริบทปรากฏการณ์เชิงพื้นที่เพื่อเสนอเครื่องมือทางการบริหารสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่แล้ว เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ผลการศึกษาได้แสดงถึงสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และนำมาสู่การเสนอ 39 กลยุทธ์ และ 10 ลักษณะรูปแบบทางการบริหาร อันถือเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายต่อสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ทั้ง 4 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ และมหาวิทยาลัยฟาฏอนี ในการพิจารณานำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทตามที่แต่ละสถาบันเห็นสมควรต่อไป

2. หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา คณะกรรมการการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาแบบบูรณาการร่วมกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในบริบทเชิงพื้นที่โดยอาศัยการพัฒนาการศึกษาเป็นแนวทางหลักต่อไป

3. ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เกิดการดำเนินงานร่วมกัน และสนับสนุนให้เกิดการดำเนินภารกิจที่ตอบสนองต่อบริบทเชิงพื้นที่มากขึ้น ด้วยการนำบางกลยุทธ์และรูปแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นโครงการนำร่องที่จะนำไปสู่การส่งเสริมให้เกิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในพื้นที่ร่วมกันมากขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ เพื่อที่จะทำให้เกิดการพัฒนาและแก้ไข

ปัญหาเชิงพื้นที่ได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยใช้การพัฒนาการศึกษาเป็นตัวนำในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆของพื้นที่

ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้

1. เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ทำให้การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT โดยมุ่งเน้นการวิจัยเอกสารเป็นหลัก จากนั้นใช้การประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ จำนวน 21 ท่าน

2. ปัญหาเกี่ยวกับการศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะมีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่การศึกษาระดับขั้นพื้นฐานไปถึงระดับอุดมศึกษา และการขาดโอกาสของนักศึกษาในพื้นที่ ทำให้การศึกษาในครั้งนี้ ไม่สามารถดำเนินการศึกษาได้ครอบคลุมระบบการศึกษาในพื้นที่ได้ทั้งหมด แต่เป็นการมุ่งเน้นเพียงการเสนอกยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ในระดับหนึ่ง ที่ควรจะเป็นเท่านั้น

ข้อจำกัดในการนำข้อค้นพบไปใช้

กลยุทธ์ทั้ง 39 กลยุทธ์ และลักษณะรูปแบบการบริหารทั้ง 10 รูปแบบที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ นั้น เป็นเพียงการนำเสนอแนวทางและลักษณะรูปแบบการบริหารที่ควรจะเป็นของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ลักษณะปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งบางกลยุทธ์และรูปแบบอาจมีความเหมาะสมต่อสถาบันหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมต่ออีกสถาบันหนึ่ง หรือบางกลยุทธ์และรูปแบบอาจมีความเหมาะสมต่อความเป็นสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ทั้ง 4 สถาบัน แต่กลยุทธ์และรูปแบบจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นเพียงข้อเสนอในเชิงภาพรวมของการเป็นพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งปัจจัยต่างๆภายในของแต่ละสถาบันที่มีความแตกต่างกัน เช่น การเมืองภายในสถาบัน เป็นต้น ก็อาจทำให้การนำกลยุทธ์และรูปแบบไปใช้มีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์และรูปแบบดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติ ยังจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนอย่างจริงจังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ เช่น รัฐบาล สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น หากดำเนินการเพียงแต่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ก็ไม่อาจจะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2554). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- คณะกรรมการการศึกษาศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2553). *รายงานสรุปผลการสัมมนา เรื่อง การจัดการศึกษาเพื่อแก้ปัญหาสามจังหวัดภาคใต้*. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษา.
- งามพิศ สัตย์สงวน. (2542). *การวิจัยทางมานุษยวิทยา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย*. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- จักร ดิงศรัทธี (แปลและเรียบเรียง). (2550). *กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ โดย Richard Luecke & David J. Collis*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- จุมพล หนิมพานิช. (2550). *การวิจัยเชิงคุณภาพในทางรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลาดชาย รมิตานนท์ และคณะ (แปลและเรียบเรียง). (2528). *แนวคิดพื้นฐานทางมานุษยวิทยา โดย DOUGLAS L. OLIVER*. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์ และคณะ. (2548). *ดัชนีบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินคุณภาพด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สแควร์ปรีนซ์ 93 จำกัด.
- ชาย โปธิสิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2554). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 4. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2547). *ความหลากหลายของชีวิต ความหลากหลายทางวัฒนธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายธาร.
- บรรจง ฟ้างูสง. (2550). *รายงานการวิจัยนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พ.ศ. 2540-2550*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และคณะ. (2551). *รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษานโยบาย มาตรการ และแนวทางการแก้ปัญหาความไม่สงบและการพัฒนาพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ เมฆสุวรรณ และ มุฮัมมัดอายุบ ปาทาน. (2552). *รายงานการวิจัย เรื่อง สถานการณ์ความไม่สงบและข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อแก้ปัญหาความรุนแรงในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

- พรชูลี อาชาวำรุง และคณะ. (2543). *รายงานการวิจัย เรื่อง แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พฤทธิสาณ ชุมพล. (2535). *ระบบการเมือง*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิกุล ภูมิโคกรักษ์. (2550). *รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพชรสุดา ภูมิพันธ์. (2549). *รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: การระบุนวัตกรรมใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. (2555). *ประวัติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.pnu.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. (2551). *รายงานประจำปี 2550 มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*. ยะลา: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. (2555). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี พ.ศ. 2555-2559*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา. (2554). *รายงานประจำปี 2553 มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. (2544). *รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- วันชัย วัฒนศัพท์ และคณะ. (2546). *รายงานการสำรวจทัศนคติของประชาชน เรื่อง ความขัดแย้งในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2552). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ. (2550). *การพัฒนากลยุทธ์ความร่วมมือด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี และ รอมฎอน ปันจอร์. (2556). *ไฟใต้กับการเริ่มสันติภาพแห่งเดือนรอมฎอน 2556: ความรุนแรงที่ยืดเยื้อจะต้องถ่วงดุลด้วยพลังสันติภาพเท่านั้น*. ปัตตานี: ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้
- ศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี และ สุกีร์ หลังปูเต๊ะ. (2551). *การปกครองท้องถิ่นแบบพิเศษในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รายงานโครงการวิจัยการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดที่มีความหลากหลายทางชาติพันธุ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้. (2555). *สรุปข้อมูลเกี่ยวกับครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและนักศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.deepsouthwatch.org/node/961>.
- ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้. (2555). *สรุปสถานการณ์ความรุนแรงภาคใต้ ประจำเดือนมกราคม 2547-กุมภาพันธ์ 2555*. เข้าถึงได้จาก: http://www.deepsouthwatch.org/sites/default/files/southern_violence_from_jan2004_to_feb2012thai.pdf.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2553). *สันติวิธี: เครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2555). *รายงานการวิจัย เรื่อง การสร้างความปรองดองแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมชาย พิพิธเสน. (2552). *กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2550). *การเมือง: แนวความคิดและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบล็อก.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553-2554 จำแนกรายสังกัด*. เข้าถึงได้จาก: <http://www.bps2.moe.go.th/index.php/component/moofaq/article/>.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). *โครงการติดตามประเมินผล การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2542). *ปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษา: สารและการ ดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา คุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษา 3 ระดับ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2555). *คู่มือการประเมินคุณภาพ ภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับอุดมศึกษา ๓ ปีสถานศึกษา (แก้ไข เพิ่มเติม พุทธศักราช พ.ศ. 2554)*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ออฟเซ็ท พลัส จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำราญ บุญเจริญ. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ สุนทรเณสัช. (2540). *ทฤษฎีสังคมวิทยาพร้อมสมัย: พื้นฐานแนวความคิดทฤษฎีทางสังคมและ วัฒนธรรม*. เชียงใหม่: บริษัทสำนักพิมพ์ โกลบอลวิชั่น จำกัด.
- สุรางค์ จันทวานิช. (2554). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมดาเพรส จำกัด.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. (2552). *รายงานวิจัย เรื่อง สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัด ชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ตะเกียง
- อมรา พงศาพิชญ์. (2549). *ความหลากหลายทางวัฒนธรรม (กระบวนการค้นและบทบาทในประชา สังคม)*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาคม ใจแก้ว. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. สงขลา: บริษัท แม็กซ์ มีเดีย วาย 2 เค เพรส จำกัด.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban Sociology*. FE: Peacock.
- 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.
- Certo, C. S. (2000). *Modern Management*. (8th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Daft, L. R. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th ed). Mason: Thomson.
- David, R. F. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (11th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Eisner, W. E. (1976). Educational Connoisseurship and Criticism: Their Form and Functions in Educational Evaluation. *Journal of Aesthetic Education*. 10(3/4), 134-150.
- 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.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Keeves, P. J. (1997). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. (2nd ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kilcullen, D. J. (2006). *Remarks delivered at the U.S. Government Counterinsurgency Conference*. Washington: 28 September 2006.
- 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.
- Kotler, P., & Fox, F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kuhn, S. T. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*. (3rd ed). Chicago: The University of Chicago Press.
- Longman. (2007). *Longman Business English Dictionary*. (2nd ed). London: Pearson Education.
- Marshall, C., & Rossman, B. G. (2011). *Designing Qualitative Research*. (5th ed). Massachusetts: SAGE Publications.

- Netemeyer, G., Bearden, O., & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. CA: SAGE Publications.
- Peterson, J. (2009). Strategic Knowledge networks for global education. *London Review of Education*. 7(1), 55-70.
- 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.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. CA: SAGE Publications.
- Welsh, A. (2010). Higher Education in Germany Fragmented Change amid Paradigm Shifts. *German Politics and Society*. 28(2), 53-71.
- 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.

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน
พิจารณาประเมินตรวจสอบและเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน
ที่ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม จำนวน 6 ท่าน
ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้นำองค์กรนักศึกษา จำนวน 10 ท่าน
ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน
พิจารณาคำตัดสินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเชิงปริมาณ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน
พิจารณาประเมินตรวจสอบและเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสมาอีลลุตฟี จะปะกียา
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยฟาฏอนี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมปอง ทองผ่อง
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คล่อง วงศ์สุขมนตรี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
6. รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิฟาริต ระเด่นอามัด
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและวัฒนธรรม
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุพดี ชัยสุขสันต์
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
10. รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮำหมัดซาก็ เจ๊ะหะ
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

11. ฯพณฯ ดร.อาศิษ พิทักษ์कुมพล
ในฐานะตำแหน่ง : จุฬาราชมนตรี
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรียา ไชยลังกา
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
13. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกกรี หะยีสาแม
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
14. อาจารย์ ดร.ยูโซะ ตาเละ
ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจง ฟ้ารุ่งสา
ในฐานะตำแหน่ง : อาจารย์ประจำและนักวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
16. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม ศิริบำรุงสุข
ในฐานะตำแหน่ง : อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
17. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานคณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา
18. นายประสิทธิ์ เมฆสุวรรณ
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานที่ปรึกษาสมาพันธ์ครู 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
19. นางสุภาวดี โชคสกุลนิมิตร
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดปัตตานี
20. คุณสุภัทร สุนันทันธรส
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนราธิวาส
21. นายมุฮัมมัดอายูบ ปาทาน
ในฐานะตำแหน่ง : นักวิจัยและบรรณาธิการอาวุโส ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน
 ที่ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ศาสตราจารย์ ดร.ครองชัย หัตถา
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ กิจถาวร
 ในฐานะตำแหน่ง : รองเลขาธิการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี
 ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทาง
 วัฒนธรรมภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์
 ในฐานะตำแหน่ง : อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ประธานคณะกรรมการการการศึกษา วุฒิสภา
5. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม ศิริบำรุงสุข
 ในฐานะตำแหน่ง : อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 และที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
6. อาจารย์ ดร.อับลอรอนิง สือแต
 ในฐานะตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนานักศึกษาและกิจกรรมพิเศษ
 วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 วิทยาเขตปัตตานี
7. ฯพณฯ ดร.อาซิส พิทักษ์คุมพล
 ในฐานะตำแหน่ง : จุฬาราชมนตรี
8. อาจารย์ ดร.ยูโซะ ตาละ
 ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสมาอีลลุตฟี จะปะกียา
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยฟาฏอนี
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมปอง ทองผ่อง
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คล่อง วงศ์สุขมนตรี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
15. รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุพดี ชัยสุขสันต์
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
17. รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมหมัดซาคี เจ๊ะหะ
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรียา ไชยลังกา
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
19. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกรี หะยีสาแม
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

รายชื่อผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม จำนวน 6 ท่าน
ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

วันศุกร์ ที่ 25 ตุลาคม 2556 เวลา 13.00-16.30 น
ณ ห้องประชุมสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1. นายประสิทธิ์ เมฆสุวรรณ
ตำแหน่ง : ประธานสภาประชาสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้
และประธานที่ปรึกษาสมาพันธ์ครู 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. นายมันโซร์ สาและ
ตำแหน่ง : กรรมการสภาประชาสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. นายอับดุลเลาะ สะลิมีง
ตำแหน่ง : นายกสมาคมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
จังหวัดชายแดนภาคใต้
4. นายอัสหมัด สมบูรณ์ บัวหลวง
ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการหลักสูตรเสริมสร้างสังคมสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้
สถาบันพระปกเกล้า และนักวิชาการอิสระในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
5. นายตูแวดานียา มีอริจิง
ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสำนักข่าวอามาน
6. นายมุฮัมมัดอายูบ ปาทาน
ตำแหน่ง : นักวิจัยและบรรณาธิการอาวุโส ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้
และคณะทำงานสำนักจุฬาราชมนตรีประจำภาคใต้

รายชื่อผู้นำองค์กรนักศึกษา จำนวน 10 ท่าน
 ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

วันพฤหัสบดี ที่ 24 ตุลาคม 2556 เวลา 13.00-16.30 น
 ณ ห้องประชุมสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1. นายอับดุลรอหนิง กาเซ็ง
 ตำแหน่ง : อุปนายกองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
2. นายรัฐพล เบ็ญฮาริศ
 ตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
3. นางสาวรุสมีย์ สาและ
 ตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
4. นายวุฒิพงศ์ บอชู
 ตำแหน่ง : รองประธานฝ่ายกิจการพิเศษ สโมสรนักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มอ.ปัตตานี
5. นายตันยัล อับดุลเลาะ
 ตำแหน่ง : ประธานกลุ่มนักศึกษาและเยาวชน Dream South Thailand
6. นายมะรุฟ เจ๊ะบือราเฮง
 ตำแหน่ง : รองประธานกลุ่มนักศึกษาและเยาวชน Dream South Thailand
7. นายสุโฮมี ดุสะสะ
 ตำแหน่ง : ประธานสหพันธ์นิสิตนักศึกษาและนักเรียนปาตานี (PERMAS)
8. นายฮาгим พงตีง
 ตำแหน่ง : รองเลขาธิการสหพันธ์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย
9. นางสาวสุไอนา สาแม
 ตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
10. นางสาวซูไฮละห์ ดาหะมิ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน
พิจารณาคำตัดสินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเชิงปริมาณ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮำหมัดซาก็ เจ๊ะหะ
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกรี หะยีสาแม
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
4. อาจารย์ ดร.ยูโซ๊ะ ตาละ
 ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
5. อาจารย์ ดร.อิศรภัฏ รินไธสง
 ในฐานะตำแหน่ง : อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

หมายเหตุ ลำดับที่ 1-5 เป็นรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาคำตัดสินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของ
 ลำดับที่ 6 เป็นรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาเฉพาะในส่วนของการใช้ภาษาในแต่ละข้อคำถาม ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาคำตัดสินความสอดคล้องเชิงเนื้อหา โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญในฐานะผู้แทนระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในพื้นที่และดูแลรับผิดชอบงานด้านนโยบาย แผน และกลยุทธ์

ภาคผนวก 2

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อบันทึกประเด็นหัวข้อย่อยเกี่ยวกับ
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

แบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
(สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ
(สำหรับดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 5)

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อบันทึกประเด็นหัวข้อย่อยเกี่ยวกับ
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
จุดแข็ง	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
จุดอ่อน	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
โอกาส	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
ความเสี่ยง	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



แบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รหัสแบบประเมิน

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT ผ่านการวิจัยเอกสาร และใช้การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องและมีความเข้าใจในปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้นำระดับองค์กรสำคัญที่มีผลกระทบและมีบทบาทต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและการพัฒนาพื้นที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเอกสารและทำการวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวมเชิงพื้นที่แล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะที่ผู้วิจัยและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ และเป็นผู้นำระดับองค์กรสำคัญที่สามารถเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้

แบบประเมินฉบับนี้ มีทั้งหมด 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นการประเมินโดยให้ระดับความคิดเห็น และส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม การวิจัยขั้นตอนนี้ก็เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เท่านั้น และข้อมูลที่ท่านตอบในแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ และนำผลการวิจัยมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านที่กรุณาตอบแบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายดนุวัต สุวรรณวงศ์)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 แบบประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
โดยแบ่งช่องคะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

- ช่องคะแนน 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ช่องคะแนน 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับน้อย
ช่องคะแนน 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับปานกลาง
ช่องคะแนน 4 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับมาก
ช่องคะแนน 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
จุดแข็ง					
1.	มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ทั้งด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้และหลักสูตรที่พร้อมต่อการรองรับเพื่อการพัฒนาสังคม การศึกษา พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรต้องมีความตื่นตัวและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินบทบาทตามภารกิจหลักที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน และมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ตั้งในความเป็นชาติพันธุ์มลายู อันถือเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกต่อประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ชุมชน และท้องถิ่นในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
จุดแข็ง					
5.	สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความโดดเด่นของหลักสูตรและความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
จุดอ่อน					
1.	นักศึกษาและบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่มิได้รับการยอมรับจากสังคมและตลาดแรงงานทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังขาดการบูรณาการวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	การพัฒนาด้านกายภาพของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาดำเนินในทิศทางค่อนข้างล่าช้า เกิดปัญหาทีมงาน ทำงานไม่เสร็จ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	การขาดอัตราบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และการย้ายออกนอกพื้นที่ของบุคลากรที่ไม่ได้อยู่หรือมีถิ่นฐานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5
5.	ปัญหาการปรับตัวในการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสังคมสิ่งแวดล้อม และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับชาติพันธุ์มลายู				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
โอกาส					
1.	กระแสประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และระหว่างกลุ่มอาเซียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการดำเนินภารกิจตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมและมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และมีลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	ความโดดเด่นในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมมลายูและอิสลาม ในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ง่ายต่อการสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษาทุกระดับที่ครอบคลุมและมีมาตรฐาน ทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษาและกับสถาบันการศึกษาระดับอื่นๆ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	การที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ถือเป็น การสร้างโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสที่ส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5
5.	หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มมีนโยบายเพื่อสนับสนุนหรือเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่างๆ กับสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
ความเสี่ยง					
1.	สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือมีข้อจำกัดในความร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ต่างพื้นที่ และระหว่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย หรือนักศึกษา เป็นต้น				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	ประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมในอดีตสะท้อนว่ารัฐพยายามครอบงำวัฒนธรรมมลายูโดยใช้นโยบายผสมกลมกลืนทางการศึกษา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับในระบบการศึกษาในพื้นที่				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	การไม่ยอมรับการเรียนการสอนสายสามัญและการใช้ภาษาไทยในโรงเรียนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นระดับการศึกษาที่เป็นฐานสำคัญต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทำให้ยังไม่เกิดความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อย่างมีคุณภาพ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	นโยบายทางการศึกษาที่ส่งผลการดำเนินการกิจของสถาบันการศึกษาทุกระดับ รวมไปถึงสถาบันอุดมศึกษา ยังเป็นนโยบายจากรัฐบาลและหน่วยงานกลางที่ส่งตรงแบบ Top down เพื่อให้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด อันเป็นปัญหาระดับโครงสร้างที่แก้ไขยาก และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินการหลักไม่สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5
5.	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับชาติ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ได้ส่งผลให้หน่วยงานรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ เช่น การยุบ การจัดตั้งใหม่ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความมีเอกภาพ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในลักษณะการ
วิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่	
<i>จุดแข็ง</i>	
<i>จุดอ่อน</i>	
<i>โอกาส</i>	
<i>ความเสี่ยง</i>	

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
สำหรับกรวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง หน่วยงาน/สถาบัน

วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา

สถานที่ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นการขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำไปสู่การตีความข้อมูลสำหรับนำเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปัจจุบัน

2. ท่านคิดว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ควรจะเป็นในอนาคต ภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ทั้งด้านประวัติศาสตร์ การเมือง และสังคม ควรเป็นไปในลักษณะอย่างไร

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สามารถช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างต่อเนื่อง

5. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรพัฒนาการบริหารโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เพื่อรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา อันนำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่ได้อย่างไรบ้าง (เช่น การดำเนินงานแบบบูรณาการ การสร้างความร่วมมือ การสร้างเครือข่าย การแบ่งปันทรัพยากร)

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รหัสแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ ได้สร้างขึ้นภายใต้ข้อคำถามที่ผ่านการสังเคราะห์จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสัมภาษณ์ และการจัดประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนก่อนหน้านี้ โดยการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัยผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือด้วยดีจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้

นายธนวิศ สุวรรณวงศ์
 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
 สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตามที่เป็นจริง

1. ท่านนับถือศาสนาใด

1. ศาสนาพุทธ

2. ศาสนาอิสลาม

3. ศาสนาคริสต์

4. ศาสนาอื่นๆ ระบุ

2. ระยะเวลาที่ท่านอาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน _____ ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบ่งเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสมที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์					ระดับความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.	การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่											
2.	การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่											
3.	พัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่											
4.	ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์											

ข้อ	กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์					ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกต หรือ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
18.	การให้บริการวิชาการแก่ สังคมที่เน้นการสร้าง หลักสูตรหรือองค์ความรู้ ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบ ใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่											
19.	การช่วยจัดหาทุนการศึกษา ในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อ บริการให้แก่นักศึกษาที่ สนใจ											
20.	ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะ ด้านภาษาอังกฤษและภาษา มลายู											
21.	การปรับปรุง พัฒนาและ จัดทำหลักสูตรการเรียนการ สอนให้สอดคล้องกับทั้ง ความต้องการของพื้นที่และ ความต้องการของสังคมใน ภาพกว้างด้วย											
22.	ส่งเสริมให้มีการพัฒนา หลักสูตรต่างๆที่โดดเด่น แตกต่างจากพื้นที่อื่น											
23.	การศึกษาความต้องการของ ชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็น แนวทางสู่การสร้าง ความ ร่วมมือ และให้ ความ ช่วยเหลือต่อกันผ่านการ ดำเนินกิจกรรม/โครงการ											
24.	พัฒนาการจัดสรรภาระงาน ของบุคลากรเพื่อให้มีโอกา สในการทำงานเชิงพัฒนา ภายนอกสถาบันอุดมศึกษา มากขึ้น											

ข้อ	กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์					ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกต หรือ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
25.	พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น											
26.	การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน											
27.	มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่น											
28.	สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่											
29.	สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชาที่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม											
30.	การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้											
31.	ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่											
32.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียนหรือแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ และดิงนักศึกษาจากต่างประเทศเข้ามาอยู่ในพื้นที่											

ข้อ	รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิง รูปแบบการบริหาร					ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกต หรือ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
10.	มีการจัดตั้งคณะทำงานร่วม ของสถาบันอุดมศึกษาใน พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ โดยมีศูนย์ อำนวยการบริหารจังหวัด ชายแดนภาคใต้ หรือ ศอบต. เป็นแกนกลางหลัก ในการดำเนินงานของ คณะทำงานร่วมเพื่อ ขับเคลื่อนการทำงานในส่วน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน											

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

ภาคผนวก 3

ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
(IOC: Index of Item Objective Congruence)

ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
เรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ITEM	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ITEM 1	5	1	1	1.00	.000
ITEM 2	5	1	1	1.00	.000
ITEM 3	5	1	1	1.00	.000
ITEM 4	5	1	1	1.00	.000
ITEM 5	5	1	1	1.00	.000
ITEM 6	5	1	1	1.00	.000
ITEM 7	5	1	1	1.00	.000
ITEM 8	5	0	1	.80	.447
ITEM 9	5	0	1	.80	.447
ITEM 10	5	1	1	1.00	.000
ITEM 11	5	0	1	.60	.548
ITEM 12	5	1	1	1.00	.000
ITEM 13	5	1	1	1.00	.000
ITEM 14	5	0	1	.80	.447
ITEM 15	5	0	1	.80	.447
ITEM 16	5	0	1	.80	.447
ITEM 17	5	1	1	1.00	.000
ITEM 18	5	1	1	1.00	.000
ITEM 19	5	-1	1	.60	.894
ITEM 20	5	1	1	1.00	.000
ITEM 21	5	0	1	.80	.447
ITEM 22	5	-1	1	.60	.894
ITEM 23	5	1	1	1.00	.000
ITEM 24	5	1	1	1.00	.000
ITEM 25	5	0	1	.80	.447
ITEM 26	5	1	1	1.00	.000
ITEM 27	5	1	1	1.00	.000
ITEM 28	5	1	1	1.00	.000
ITEM 29	5	1	1	1.00	.000
ITEM 30	5	1	1	1.00	.000
ITEM 31	5	1	1	1.00	.000

ITEM	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ITEM 32	5	0	1	.60	.548
ITEM 33	5	1	1	1.00	.000
ITEM 34	5	0	1	.80	.447
ITEM 35	5	1	1	1.00	.000
ITEM 36	5	1	1	1.00	.000
ITEM 37	5	1	1	1.00	.000
ITEM 38	5	-1	1	.60	.894
ITEM 39	5	1	1	1.00	.000
ITEM 40	5	1	1	1.00	.000
ITEM 41	5	0	1	.80	.447
ITEM 42	5	1	1	1.00	.000
ITEM 43	5	0	1	.80	.447
ITEM 44	5	0	1	.80	.447
ITEM 45	5	1	1	1.00	.000
ITEM 46	5	-1	1	.60	.894
ITEM 47	5	1	1	1.00	.000
ITEM 48	5	1	1	1.00	.000
ITEM 49	5	1	1	1.00	.000
Valid N (listwise)	5				

หมายเหตุ

- ITEM 1 หมายถึง การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่
- ITEM 2 หมายถึง การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
- ITEM 3 หมายถึง การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่
- ITEM 4 หมายถึง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์
- ITEM 5 หมายถึง การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า
- ITEM 6 หมายถึง การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาเดียวกัน
- ITEM 7 หมายถึง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน
- ITEM 8 หมายถึง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

- ITEM 9 หมายถึง ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กรภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมในการกำหนด พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน
- ITEM 10 หมายถึง สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่
- ITEM 11 หมายถึง จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่น ผ่านเครือข่ายภาคประชาสังคม
- ITEM 12 หมายถึง ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาเดียวกัน
- ITEM 13 หมายถึง ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประชาชนในพื้นที่
- ITEM 14 หมายถึง การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความพร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม
- ITEM 15 หมายถึง การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชาหรือบางส่วนที่มีความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ITEM 16 หมายถึง การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ITEM 17 หมายถึง การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนด้วย
- ITEM 18 หมายถึง การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้างหลักสูตรหรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่
- ITEM 19 หมายถึง การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อบริการให้แก่นักศึกษาที่สนใจ
- ITEM 20 หมายถึง ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาหลาย
- ITEM 21 หมายถึง การปรับปรุง พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่และความต้องการของสังคมในภาพกว้างด้วย
- ITEM 22 หมายถึง ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆที่โดดเด่นแตกต่างจากพื้นที่อื่น
- ITEM 23 หมายถึง การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ
- ITEM 24 หมายถึง พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอกสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น
- ITEM 25 หมายถึง พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น
- ITEM 26 หมายถึง การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน
- ITEM 27 หมายถึง มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่น
- ITEM 28 หมายถึง สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่
- ITEM 29 หมายถึง สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชา ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม

- ITEM 30 หมายถึง การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้
- ITEM 31 หมายถึง ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่
- ITEM 32 หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียนหรือแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และดิงนักศึกษาต่างประเทศเข้ามาอยู่ในพื้นที่
- ITEM 33 หมายถึง สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา
- ITEM 34 หมายถึง การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ITEM 35 หมายถึง การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้นและเปิดมุมมองแห่งความรู้ของสังคมมุสลิมให้แก่ผู้ที่สนใจ และยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง
- ITEM 36 หมายถึง การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี
- ITEM 37 หมายถึง การจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม
- ITEM 38 หมายถึง การพัฒนาระบบการรับนักศึกษาและเงื่อนไขพิเศษต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสำหรับนักเรียนและประชาชนในพื้นที่
- ITEM 39 หมายถึง ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆของชุมชนและท้องถิ่นในพื้นที่
- ITEM 40 หมายถึง การบริหารที่เน้นการพัฒนาไปด้วยกันโดยร่วมมือกันสร้างและเสริมความโดดเด่น มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหนบ้าง
- ITEM 41 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ต้องพยายามสร้างหรือทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดอยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นนำของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์แบบนี้เป็นที่พึ่งพาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่
- ITEM 42 หมายถึง การบริหารที่ต้องมุ่งเน้นในการทำให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้
- ITEM 43 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน

- ITEM 44 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
- ITEM 45 หมายถึง การบริหารแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคมและภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดพื้นที่กลางสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะเหล่านี้
- ITEM 46 หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการพัฒนาและการจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมในหลักสูตรที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศในอาเซียน
- ITEM 47 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่
- ITEM 48 หมายถึง การบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่ายการบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานของความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหารด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดว่าแต่ละสถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อยๆได้หรือไม่
- ITEM 49 หมายถึง การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ ศอบต เป็นแกนกลางหลักในการดำเนินงานของคณะกรรมการร่วมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานในส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ/ชื่อสกุล ดนูวิศ สุวรรณวงศ์
 รหัสประจำตัวนักศึกษา 5410530005
 วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 2)	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2548
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต Certificate in PhD academic Research programme	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ Massey University, New Zealand	2553 2556
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2557

ทุนการศึกษา

1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอกภายในประเทศ ภายใต้โครงการทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปีงบประมาณ 2554 จำนวน 1,200,000 บาท
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยบัณฑิตวิทยาลัย: ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2554 จำนวน 28,000 บาท
3. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้: ทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 50,000 บาท
4. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร: ทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2556 จำนวน 150,000 บาท

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ดนูวิศ สุวรรณวงศ์, บุซบง ชัยเจริญวัฒน์, และศรีสมภพ จิตรภรณ์ศรี. (2555). กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้: การทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์งานวิจัย. วารสารสหวิทยาการจัดการ: ฉบับบัณฑิตศึกษา. 1(1) มกราคม-มิถุนายน 2555: 41-51.

ดนูวิศ สุวรรณวงศ์, และบุซบง ชัยเจริญวัฒน์. (2556) กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้: กรอบแนวทางเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน. วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 13(2) กรกฎาคม-ธันวาคม 2556: 58-71.

ดนูวัศ สุวรรณวงศ์, บุษบง ชัยเจริญวัฒน์, และศรีสมภาพ จิตรกริรมย์ศรี. (2555). **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา: บทสรุปจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยเพื่อการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**. รายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceeding) สาขาศึกษาศาสตร์ ในการประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ครั้งที่ 1 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และประเทศไทย. 7-8 สิงหาคม 2555. หน้า 1-12.

Suwanvong, D. and Chaijaroenwatana, B. (2012). **A Framework for the Development of Strategies Administrative of Higher Education Institutions for the Three Southern Border Provinces in Thailand: An Emphasis for Sustainable Development and the ASEAN Community**. Research in Higher Education Journal. (18) December 2012: 13-22.

เสนอบทความวิจัยเรื่อง “The Development of Appropriate Strategies and Administrative Model of Higher Education Institutions for the Three Southern Border Provinces: A Framework for Sustainable Development and the ASEAN Community” in The International Conference on Political Science, Public Administration and Peace Studies in ASEAN เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2555 ณ ศูนย์ประชุมนานาชาติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เสนอบทความวิจัยเรื่อง “A Framework for the Development of Appropriate Strategies and Administrative Model of Higher Education Institutions for the Three Southern Border Provinces in Thailand: An Emphasis for Sustainable Development and the ASEAN Community” ในการประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ระดับนานาชาติ เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 ณ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

เสนอบทความวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้” ในการประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2557 ณ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน
พิจารณาประเมินตรวจสอบและเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน
ที่ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม จำนวน 6 ท่าน
ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้นำองค์กรนักศึกษา จำนวน 10 ท่าน
ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ
การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน
พิจารณาคำตัดสินความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเชิงปริมาณ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 ท่าน
พิจารณาประเมินตรวจสอบและเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
ในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสมาอีลลุตฟี จะปะกียา
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยฟาฏอนี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมปอง ทองผ่อง
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คล่อง วงศ์สุขมนตรี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์
 ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
6. รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิฟาริต ระเด่นอาหมัด
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและวัฒนธรรม
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุพดี ชัยสุขสันต์
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
10. รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮำหมัดซาก็ เจ๊ะหะ
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาฏอนี

11. ฯพณฯ ดร.อาศิษ พิทักษ์कुมล
ในฐานะตำแหน่ง : จุฬาราชมนตรี
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรียา ไชยลังกา
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
13. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกกรี หะยีสาแม
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
14. อาจารย์ ดร.ยูโซะ ตาละ
ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์บรรจง ฟำรุ่งสา
ในฐานะตำแหน่ง : อาจารย์ประจำและนักวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
16. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม ศิริบำรุงสุข
ในฐานะตำแหน่ง : อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
17. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานคณะกรรมการการศึกษา วุฒิสภา
18. นายประสิทธิ์ เมฆสุวรรณ
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานที่ปรึกษาสมาพันธ์ครู 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
19. นางสุภาวดี โชคสกุลนิมิตร
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดปัตตานี
20. คุณสุภัทร สุนันทันธรส
ในฐานะตำแหน่ง : ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนราธิวาส
21. นายมุฮัมมัดอายูบ ปาทาน
ในฐานะตำแหน่ง : นักวิจัยและบรรณาธิการอาวุโส ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 19 ท่าน
 ที่ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ศาสตราจารย์ ดร.ครองชัย หัตถา
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ กิจถาวร
 ในฐานะตำแหน่ง : รองเลขาธิการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรีสมภพ จิตรภิรมย์ศรี
 ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทาง
 วัฒนธรรมภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ชิตพงศ์
 ในฐานะตำแหน่ง : อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ประธานคณะกรรมการการการศึกษา วุฒิสภา
5. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญสม ศิริบำรุงสุข
 ในฐานะตำแหน่ง : อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 และที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
6. อาจารย์ ดร.อับลอรอนิง สือแต
 ในฐานะตำแหน่ง : รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนานักศึกษาและกิจกรรมพิเศษ
 วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 วิทยาเขตปัตตานี
7. ฯพณฯ ดร.อาศิส พิทักษ์คุมพล
 ในฐานะตำแหน่ง : จุฬาราชมนตรี
8. อาจารย์ ดร.ยูโซะ ตาละ
 ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิสมาอีลลุตฟี จะปะกียา
ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยฟาฏอนี
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ โยธาทิพย์
ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมปอง ทองผ่อง
ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์คล่อง วงศ์สุขมนตรี
ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไกรสร ศรีไตรรัตน์
ในฐานะตำแหน่ง : อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
15. รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ
ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
16. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุพดี ชัยสุขสันต์
ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
17. รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮัมหมัดซาคี เจ๊ะหะ
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
18. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชรียา ไชยลังกา
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
19. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกรี หะยีสาแม
ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

รายชื่อผู้แทนองค์กรภาคประชาสังคม จำนวน 6 ท่าน
 ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

วันศุกร์ ที่ 25 ตุลาคม 2556 เวลา 13.00-16.30 น
 ณ ห้องประชุมสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1. นายประสิทธิ์ เมฆสุวรรณ
 ตำแหน่ง : ประธานสภาประชาสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้
 และประธานที่ปรึกษาสมาพันธ์ครู 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
2. นายมันโตร์ สาและ
 ตำแหน่ง : กรรมการสภาประชาสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. นายอับดุลเลาะ สะลิมีง
 ตำแหน่ง : นายกสมาคมผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
 จังหวัดชายแดนภาคใต้
4. นายอัสหมัด สมบูรณ์ บัวหลวง
 ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการหลักสูตรเสริมสร้างสังคมสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้
 สถาบันพระปกเกล้า และนักวิชาการอิสระในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
5. นายตูแวดานียา มีอริจิง
 ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการสำนักข่าวอามาน
6. นายมุฮัมมัดอายูบ ปาทาน
 ตำแหน่ง : นักวิจัยและบรรณาธิการอาวุโส ศูนย์เฝ้าระวังสถานการณ์ภาคใต้
 และคณะทำงานสำนักจุฬาราชมนตรีประจำภาคใต้

รายชื่อผู้นำองค์กรนักศึกษา จำนวน 10 ท่าน
 ที่ได้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

วันพฤหัสบดี ที่ 24 ตุลาคม 2556 เวลา 13.00-16.30 น
 ณ ห้องประชุมสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1. นายอับดุลรอหนิง กาเซ็ง
 ตำแหน่ง : อุปนายกองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
2. นายรัฐพล เบ็ญฮาริศ
 ตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
3. นางสาวรุสมีย์ สาและ
 ตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
4. นายวุฒิพงศ์ บอชู
 ตำแหน่ง : รองประธานฝ่ายกิจการพิเศษ สโมสรนักศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มอ.ปัตตานี
5. นายตันยัล อับดุลเลาะ
 ตำแหน่ง : ประธานกลุ่มนักศึกษาและเยาวชน Dream South Thailand
6. นายมะรุฟ เจ๊ะบือราเฮง
 ตำแหน่ง : รองประธานกลุ่มนักศึกษาและเยาวชน Dream South Thailand
7. นายสุโฮมี ดุสะสะ
 ตำแหน่ง : ประธานสหพันธ์นิสิตนักศึกษาและนักเรียนปาตานี (PERMAS)
8. นายฮาгим พงตีง
 ตำแหน่ง : รองเลขาธิการสหพันธ์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย
9. นางสาวสุไอนา สาแม
 ตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
10. นางสาวซูไฮละห์ ดาหะมิ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 ท่าน
พิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามเชิงปริมาณ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มูฮำหมัดซาคี เจ๊ะหะ
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยฟาฏอนี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชุกรี หะยีสาแม
 ในฐานะตำแหน่ง : คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. รองศาสตราจารย์อัมจิต เลิศพงษ์สมบัติ
 ในฐานะตำแหน่ง : กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
4. อาจารย์ ดร.ยูโซ๊ะ ตาละ
 ในฐานะตำแหน่ง : ผู้อำนวยการวิทยาลัยอิสลามศึกษา
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
5. อาจารย์ ดร.อิศรภัฏ รินไธสง
 ในฐานะตำแหน่ง : อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รสสุคนธ์ แสงมณี
 ในฐานะตำแหน่ง : รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

หมายเหตุ ลำดับที่ 1-5 เป็นรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
 ลำดับที่ 6 เป็นรายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาเฉพาะในส่วนของรูปแบบการใช้ภาษาใน
 แต่ละข้อคำถาม ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง
 เชิงเนื้อหา โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญในฐานะผู้แทนระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน
 พื้นที่และดูแลรับผิดชอบงานด้านนโยบาย แผน และกลยุทธ์

ภาคผนวก 2

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อบันทึกประเด็นหัวข้อย่อยเกี่ยวกับ
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

แบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
(สำหรับใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเชิงปริมาณ
(สำหรับดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 5)

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อบันทึกประเด็นหัวข้อย่อยเกี่ยวกับ
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง จากการวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
จุดแข็ง	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
จุดอ่อน	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
โอกาส	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
ความเสี่ยง	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	



แบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมโดยผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รหัสแบบประเมิน

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT ผ่านการวิจัยเอกสาร และใช้การประเมินตรวจสอบและเสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องและมีความเข้าใจในปรากฏการณ์เชิงพื้นที่ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้นำระดับองค์กรสำคัญที่มีผลกระทบและมีบทบาทต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและการพัฒนาพื้นที่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเอกสารและทำการวิเคราะห์ SWOT ในภาพรวมเชิงพื้นที่แล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะที่ผู้วิจัยและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ และเป็นผู้นำระดับองค์กรสำคัญที่สามารถเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในขั้นตอนนี้ได้

แบบประเมินฉบับนี้ มีทั้งหมด 2 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นการประเมินโดยให้ระดับความคิดเห็น และส่วนที่ 2 เป็นการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม การวิจัยขั้นตอนนี้เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เท่านั้น และข้อมูลที่ท่านตอบในแบบประเมินครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาเป็นความลับ และนำผลการวิจัยมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่านที่กรุณาตอบแบบประเมินและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นายดนุวัต สุวรรณวงศ์)

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ส่วนที่ 1 แบบประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย X ลงในช่องคะแนนที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
โดยแบ่งช่องคะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

- ช่องคะแนน 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ช่องคะแนน 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับน้อย
ช่องคะแนน 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับปานกลาง
ช่องคะแนน 4 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับมาก
ช่องคะแนน 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นด้วยต่อหัวข้อการวิเคราะห์นั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
จุดแข็ง					
1.	มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายสาขาวิชาชีพและครอบคลุมองค์ความรู้ ตั้งแต่ระดับวิชาชีพขั้นพื้นฐานจนถึงขั้นสูง ทั้งด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์ความรู้และหลักสูตรที่พร้อมต่อการรองรับเพื่อการพัฒนาสังคม การศึกษา พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีระบบประกันคุณภาพทางการศึกษาที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรต้องมีความตื่นตัวและมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินบทบาทตามภารกิจหลักที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน และมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ตั้งในความเป็นชาติพันธุ์มลายู อันถือเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกต่อประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งผู้ที่สนใจศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีศักยภาพ ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ ที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กร ชุมชน และท้องถิ่นในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
จุดแข็ง					
5.	สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความโดดเด่นของหลักสูตรและความสามารถของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดแข็ง ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
จุดอ่อน					
1.	นักศึกษาและบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สำเร็จการศึกษาออกไปส่วนใหญ่มิได้รับการยอมรับจากสังคมและตลาดแรงงานทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังขาดการบูรณาการวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวและเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	การพัฒนาด้านกายภาพของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมทางการศึกษาดำเนินในทิศทางค่อนข้างล่าช้า เกิดปัญหาทีมงาน ทำงานไม่เสร็จ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	การขาดอัตราบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ และการย้ายออกนอกพื้นที่ของบุคลากรที่ไม่ได้อยู่หรือมีถิ่นฐานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานบ่อยครั้ง และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5
5.	ปัญหาการปรับตัวในการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับสังคมสิ่งแวดล้อม และชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับชาติพันธุ์มลายู				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับจุดอ่อน ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
โอกาส					
1.	กระแสประชาคมอาเซียน เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ตระหนักถึงความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และระหว่างกลุ่มอาเซียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการดำเนินภารกิจตามบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อยู่ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมและมีที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางการศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอาเซียนที่สำคัญที่มีพื้นที่และมีลักษณะพหุวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน เช่น มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	ความโดดเด่นในอัตลักษณ์และวัฒนธรรมมลายูและอิสลาม ในพื้นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ง่ายต่อการสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรอิสลามศึกษาทุกระดับที่ครอบคลุมและมีมาตรฐาน ทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษาและกับสถาบันการศึกษาระดับอื่นๆ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	การที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนระบบทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ถือเป็น การสร้างโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสที่ส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น ได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามากขึ้น				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5
5.	หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เริ่มมีนโยบายเพื่อสนับสนุนหรือเสริมสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานด้านต่างๆ กับสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาส ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

หัวข้อการวิเคราะห์เพื่อการประเมิน					
ความเสี่ยง					
1.	สถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือมีข้อจำกัดในความร่วมมือระหว่างกันของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ต่างพื้นที่ และระหว่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย หรือนักศึกษา เป็นต้น				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 1				
	1	2	3	4	5
2.	ประวัติศาสตร์ทางชาติพันธุ์และวัฒนธรรมในอดีตสะท้อนว่ารัฐพยายามครอบงำวัฒนธรรมมลายูโดยใช้นโยบายผสมกลมกลืนทางการศึกษา ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ซึ่งนับถือศาสนาอิสลาม เกิดความไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับในระบบการศึกษาในพื้นที่				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 2				
	1	2	3	4	5
3.	การไม่ยอมรับการเรียนการสอนสายสามัญและการใช้ภาษาไทยในโรงเรียนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือเป็นระดับการศึกษาที่เป็นฐานสำคัญต่อการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทำให้ยังไม่เกิดความสอดคล้องต่อการเสริมสร้างศักยภาพในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่อย่างมีคุณภาพ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 3				
	1	2	3	4	5
4.	นโยบายทางการศึกษาที่ส่งผลการดำเนินการของสถาบันการศึกษาทุกระดับ รวมไปถึงสถาบันอุดมศึกษา ยังเป็นนโยบายจากรัฐบาลและหน่วยงานกลางที่ส่งตรงแบบ Top down เพื่อให้ถือปฏิบัติให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด อันเป็นปัญหาระดับโครงสร้างที่แก้ไขยาก และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินการหลักไม่สอดคล้องกับชุมชนท้องถิ่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 4				
	1	2	3	4	5
5.	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองระดับชาติ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนาพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันเป็นที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา ได้ส่งผลให้หน่วยงานรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ เช่น การยุบ การจัดตั้งใหม่ ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่องและขาดความมีเอกภาพ				
	ระดับคะแนนความเห็นด้วยของท่านต่อหัวข้อการวิเคราะห์เกี่ยวกับความเสี่ยง ข้อที่ 5				
	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในภาพรวมเชิงพื้นที่ของสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ
สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในลักษณะการ
วิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในลักษณะของการวิเคราะห์ในภาพรวมเชิงพื้นที่	
<i>จุดแข็ง</i>	
<i>จุดอ่อน</i>	
<i>โอกาส</i>	
<i>ความเสี่ยง</i>	

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
สำหรับกรวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ชื่อ-สกุล ผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง หน่วยงาน/สถาบัน

วันที่ให้สัมภาษณ์ เวลา

สถานที่ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง การสัมภาษณ์ครั้งนี้ เป็นการขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อนำไปสู่การตีความข้อมูลสำหรับนำเสนอกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่

1. ท่านคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในปัจจุบัน

2. ท่านคิดว่า การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ควรจะเป็นในอนาคต ภายใต้ความซับซ้อนเชิงพื้นที่ทั้งด้านประวัติศาสตร์ การเมือง และสังคม ควรเป็นไปในลักษณะอย่างไร

3. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาคูณภาพและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่สามารถช่วยเป็นกลไกหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างต่อเนื่อง

5. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรพัฒนาการบริหารโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เพื่อรองรับอนาคตและโลกาภิวัตน์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา อันนำไปสู่การช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ในพื้นที่ได้อย่างไรบ้าง (เช่น การดำเนินงานแบบบูรณาการ การสร้างความร่วมมือ การสร้างเครือข่าย การแบ่งปันทรัพยากร)

.....



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

รหัสแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ ได้สร้างขึ้นภายใต้ข้อคำถามที่ผ่านการสังเคราะห์จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสัมภาษณ์ และการจัดประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนก่อนหน้านี้ โดยการศึกษาวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของกลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เสนอโดยผู้วิจัยผ่านกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ อันเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ช่วยพัฒนาคุณภาพและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างสอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่น และเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดระดับสถานการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือด้วยดีจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้

นายธนวิศ สุวรรณวงศ์
นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตามที่เป็นจริง

1. ท่านนับถือศาสนาใด

1. ศาสนาพุทธ

2. ศาสนาอิสลาม

3. ศาสนาคริสต์

4. ศาสนาอื่นๆ ระบุ

2. ระยะเวลาที่ท่านอาศัยอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน _____ ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยแบ่งเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก

3 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติปานกลาง

2 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติน้อย

1 หมายถึง ท่านเห็นว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	กลยุทธ์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสมที่ควรจะเป็นในเชิงกลยุทธ์					ระดับความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.	การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่											
2.	การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่											
3.	พัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่											
4.	ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์											

ข้อ	กลยุทธ์สำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิงกลยุทธ์					ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกต หรือ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
18.	การให้บริการวิชาการแก่ สังคมที่เน้นการสร้าง หลักสูตรหรือองค์ความรู้ ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบ ใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่											
19.	การช่วยจัดหาทุนการศึกษา ในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อ บริการให้แก่นักศึกษาที่ สนใจ											
20.	ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะ ด้านภาษาอังกฤษและภาษา มลายู											
21.	การปรับปรุง พัฒนาและ จัดทำหลักสูตรการเรียนการ สอนให้สอดคล้องกับทั้ง ความต้องการของพื้นที่และ ความต้องการของสังคมใน ภาพกว้างด้วย											
22.	ส่งเสริมให้มีการพัฒนา หลักสูตรต่างๆที่โดดเด่น แตกต่างจากพื้นที่อื่น											
23.	การศึกษาความต้องการของ ชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็น แนวทางสู่การสร้าง ความ ร่วมมือ และ ให้ ความ ช่วยเหลือต่อกันผ่านการ ดำเนินกิจกรรม/โครงการ											
24.	พัฒนาการจัดสรรภาระงาน ของบุคลากรเพื่อให้มีโอกา สในการทำงานเชิงพัฒนา ภายนอกสถาบันอุดมศึกษา มากขึ้น											

ข้อ	รูปแบบสำหรับการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้	ระดับความเหมาะสม ที่ควรจะเป็น ในเชิง รูปแบบการบริหาร					ระดับความเป็นไปได้ ที่จะนำไปใช้ ในทางปฏิบัติ					ข้อสังเกต หรือ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
10.	มีการจัดตั้งคณะทำงานร่วม ของสถาบันอุดมศึกษาใน พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ โดยมี ศูนย์ อำนวยการบริหารจังหวัด ชายแดนภาคใต้ หรือ ศอบต. เป็นแกนกลางหลัก ในการดำเนินงานของ คณะทำงานร่วมเพื่อ ขับเคลื่อนการทำงานในส่วน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน											

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

ภาคผนวก 3

ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
(IOC: Index of Item Objective Congruence)

ผลการทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม
เรื่อง กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ITEM	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ITEM 1	5	1	1	1.00	.000
ITEM 2	5	1	1	1.00	.000
ITEM 3	5	1	1	1.00	.000
ITEM 4	5	1	1	1.00	.000
ITEM 5	5	1	1	1.00	.000
ITEM 6	5	1	1	1.00	.000
ITEM 7	5	1	1	1.00	.000
ITEM 8	5	0	1	.80	.447
ITEM 9	5	0	1	.80	.447
ITEM 10	5	1	1	1.00	.000
ITEM 11	5	0	1	.60	.548
ITEM 12	5	1	1	1.00	.000
ITEM 13	5	1	1	1.00	.000
ITEM 14	5	0	1	.80	.447
ITEM 15	5	0	1	.80	.447
ITEM 16	5	0	1	.80	.447
ITEM 17	5	1	1	1.00	.000
ITEM 18	5	1	1	1.00	.000
ITEM 19	5	-1	1	.60	.894
ITEM 20	5	1	1	1.00	.000
ITEM 21	5	0	1	.80	.447
ITEM 22	5	-1	1	.60	.894
ITEM 23	5	1	1	1.00	.000
ITEM 24	5	1	1	1.00	.000
ITEM 25	5	0	1	.80	.447
ITEM 26	5	1	1	1.00	.000
ITEM 27	5	1	1	1.00	.000
ITEM 28	5	1	1	1.00	.000
ITEM 29	5	1	1	1.00	.000
ITEM 30	5	1	1	1.00	.000
ITEM 31	5	1	1	1.00	.000

ITEM	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ITEM 32	5	0	1	.60	.548
ITEM 33	5	1	1	1.00	.000
ITEM 34	5	0	1	.80	.447
ITEM 35	5	1	1	1.00	.000
ITEM 36	5	1	1	1.00	.000
ITEM 37	5	1	1	1.00	.000
ITEM 38	5	-1	1	.60	.894
ITEM 39	5	1	1	1.00	.000
ITEM 40	5	1	1	1.00	.000
ITEM 41	5	0	1	.80	.447
ITEM 42	5	1	1	1.00	.000
ITEM 43	5	0	1	.80	.447
ITEM 44	5	0	1	.80	.447
ITEM 45	5	1	1	1.00	.000
ITEM 46	5	-1	1	.60	.894
ITEM 47	5	1	1	1.00	.000
ITEM 48	5	1	1	1.00	.000
ITEM 49	5	1	1	1.00	.000
Valid N (listwise)	5				

หมายเหตุ

- ITEM 1 หมายถึง การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรต่างๆ ในพื้นที่
- ITEM 2 หมายถึง การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
- ITEM 3 หมายถึง การพัฒนาระบบเครือข่ายทางวิชาการกับโรงเรียนในพื้นที่
- ITEM 4 หมายถึง ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะมาเลเซีย อินโดนีเซีย และสิงคโปร์
- ITEM 5 หมายถึง การพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเครือข่ายศิษย์เก่า
- ITEM 6 หมายถึง การมุ่งสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในประเทศเพื่อนบ้านที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในสาขาวิชาเดียวกัน
- ITEM 7 หมายถึง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน
- ITEM 8 หมายถึง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนางานบริการวิชาการที่ตรงตามความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

- ITEM 9 หมายถึง ประสานความร่วมมือกับภาคประชาสังคม องค์กรภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อเข้าร่วมในการกำหนด พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน
- ITEM 10 หมายถึง สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่
- ITEM 11 หมายถึง จัดโครงการกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับชุมชนหรือท้องถิ่น ผ่านเครือข่ายภาคประชาสังคม
- ITEM 12 หมายถึง ส่งเสริมการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาเดียวกัน
- ITEM 13 หมายถึง ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและประชาชนในพื้นที่
- ITEM 14 หมายถึง การบูรณาการศาสตร์ในบางสาขาวิชาที่มีความพร้อมและเหมาะสม ภายใต้ฐานของความเป็นพหุวัฒนธรรม
- ITEM 15 หมายถึง การพัฒนาองค์ความรู้ในบางสาขาวิชาหรือบางส่วนที่มีความเหมาะสมผ่านภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ITEM 16 หมายถึง การสนับสนุนและศึกษาแนวทางการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ITEM 17 หมายถึง การจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่เป็นการให้บริการแก่ชุมชนในพื้นที่ เช่น ศูนย์สาธิตและทดลองการเกษตร โดยเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงกับการจัดการเรียนการสอนด้วย
- ITEM 18 หมายถึง การให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้างหลักสูตรหรือองค์ความรู้ใหม่หรือวิธีการจัดการแบบใหม่ให้แก่ชุมชนในพื้นที่
- ITEM 19 หมายถึง การช่วยจัดหาทุนการศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านเพื่อบริการให้แก่นักศึกษาที่สนใจ
- ITEM 20 หมายถึง ส่งเสริมให้นักศึกษามีทักษะด้านภาษาอังกฤษและภาษาหลาย
- ITEM 21 หมายถึง การปรับปรุง พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับทั้งความต้องการของพื้นที่และความต้องการของสังคมในภาพกว้างด้วย
- ITEM 22 หมายถึง ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรต่างๆที่โดดเด่นแตกต่างจากพื้นที่อื่น
- ITEM 23 หมายถึง การศึกษาความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางสู่การสร้างความร่วมมือและให้ความช่วยเหลือต่อกันผ่านการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ
- ITEM 24 หมายถึง พัฒนาการจัดสรรภาระงานของบุคลากรเพื่อให้มีโอกาในการทำงานเชิงพัฒนาภายนอกสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น
- ITEM 25 หมายถึง พัฒนาหลักสูตรที่เน้นให้นักศึกษาได้ออกภาคสนามหรือลงพื้นที่มากขึ้น
- ITEM 26 หมายถึง การเรียนการสอนที่เน้นการวิจัยและเรียนรู้จากปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน
- ITEM 27 หมายถึง มุ่งเน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาวิชาที่มีความโดดเด่น
- ITEM 28 หมายถึง สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับสังคมและชุมชนในพื้นที่
- ITEM 29 หมายถึง สนับสนุนการวิจัยเชิงสหสาขาวิชา ที่สามารถตอบสนองความต้องการของพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม

- ITEM 30 หมายถึง การส่งเสริมบทบาทการทำงานขององค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคม โดยสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนหลักในการประสานกิจกรรมเพื่อสะสมและสร้างเป็นองค์ความรู้
- ITEM 31 หมายถึง ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่
- ITEM 32 หมายถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาได้ไปร่วมเรียนหรือแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ และดิงนักศึกษาต่างประเทศเข้ามาอยู่ในพื้นที่
- ITEM 33 หมายถึง สร้างระบบการจัดการฐานข้อมูลทางด้านอิสลามศึกษาเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและรับรองความถูกต้องในเชิงที่เป็นเนื้อหา
- ITEM 34 หมายถึง การจัดตั้งศูนย์ศึกษาวิจัยความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ITEM 35 หมายถึง การจัดสัมมนานานาชาติด้านอิสลามศึกษา เพื่อกระตุ้นและเปิดมุมมองแห่งความรู้ของสังคมมุสลิมให้แก่ผู้ที่สนใจ และยังช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง
- ITEM 36 หมายถึง การจัดสัมมนาทั้งระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่ เพื่อสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สะท้อนการแก้ไขปัญหาโดยสันติวิธี
- ITEM 37 หมายถึง การจัดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดอาชีพ มีผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และมีอาชีพเสริม
- ITEM 38 หมายถึง การพัฒนาระบบการรับนักศึกษาและเงื่อนไขพิเศษต่างๆ เพื่อเปิดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสำหรับนักเรียนและประชาชนในพื้นที่
- ITEM 39 หมายถึง ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีประโยชน์และส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาต่างๆของชุมชนและท้องถิ่นในพื้นที่
- ITEM 40 หมายถึง การบริหารที่เน้นการพัฒนาไปด้วยกันโดยร่วมมือกันสร้างและเสริมความโดดเด่น มีการกำหนดโจทย์ใหญ่ร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ว่าแต่ละสถาบันจะมุ่งเน้นหรือมีความโดดเด่นไปในเรื่องอะไรหรือด้านไหน และต้องร่วมกำหนดอนาคตด้วยกันว่าแต่ละสถาบันจะไปข้างหน้าอย่างไร โดยจะต้องมองภาพอนาคตให้ชัดเจนว่าแต่ละสถาบันที่ตั้งอยู่ในพื้นที่นั้นจะไปสู่ตรงไหนบ้าง
- ITEM 41 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ต้องพยายามสร้างหรือทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสมบูรณ์แบบ ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยยกระดับจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่แล้วในพื้นที่มาจำนวน 1 มหาวิทยาลัย โดยมีทุกอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุดอยู่ภายในสถาบัน และส่งเสริมให้เป็นสถาบันชั้นสูงของประเทศ และติดอยู่ใน World Ranking และให้สถาบันที่มีความสมบูรณ์แบบนี้เป็นที่พึ่งพาของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆที่ตั้งอยู่ในพื้นที่
- ITEM 42 หมายถึง การบริหารที่ต้องมุ่งเน้นในการทำให้แต่ละสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่มีความคมชัดแบบเฉพาะทางตามความโดดเด่นที่มีอยู่แล้วของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา และทำให้ความคมชัดแบบเฉพาะทางและความโดดเด่นนั้นสามารถตอบโจทย์เรื่องการผลิตในเชิงเศรษฐกิจของพื้นที่ได้
- ITEM 43 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เติบโตขึ้นโดยมีความรู้ด้านศาสนาอิสลามและภาษามลายูเป็นฐานส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน

- ITEM 44 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่มีองค์กรเพิ่มเติมขึ้นมา โดยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่เพื่อทำให้เกิดการพูดคุยหรือปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นต่างๆร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ เช่น สภาคณบดี สภาอธิการบดี หรือสภาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่
- ITEM 45 หมายถึง การบริหารแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรหรือกลุ่มภาคประชาสังคมและภาคเอกชน โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดพื้นที่กลางสำหรับการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรลักษณะเหล่านี้
- ITEM 46 หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นให้เกิดกระบวนการพัฒนาและการจัดทำหลักสูตรปริญญา 2 ใบ ในลักษณะการจัดทำหลักสูตรร่วม เรียน 2 ประเทศ ได้ 2 ปริญญา ให้ครอบคลุมในหลักสูตรที่มีความพร้อมและมีความเหมาะสม โดยเฉพาะกับประเทศในอาเซียน
- ITEM 47 หมายถึง ลักษณะการบริหารที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการและดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสากลควบคู่ไปกับการสร้างการศึกษาที่สอดคล้องกับท้องถิ่นหรือความเป็นอัตลักษณ์ในพื้นที่
- ITEM 48 หมายถึง การบริหารที่ต้องเน้นการสร้างเครือข่ายการบริหารภายใต้การแข่งขันบนฐานของความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน เช่น เครือข่ายการบริหารด้านอิสลามศึกษา เพื่อที่จะร่วมกันกำหนดว่าแต่ละสถาบันจะเน้นจุดเด่นของอิสลามศึกษาให้มีความแตกต่างกันในประเด็นย่อยๆได้หรือไม่
- ITEM 49 หมายถึง การจัดตั้งคณะกรรมการร่วมของสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ ศอบต เป็นแกนกลางหลักในการดำเนินงานของคณะกรรมการร่วมเพื่อขับเคลื่อนการทำงานในส่วนที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ/ชื่อสกุล ดนูวิศ สุวรรณวงศ์
 รหัสประจำตัวนักศึกษา 5410530005
 วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 2)	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2548
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต Certificate in PhD academic Research programme	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ Massey University, New Zealand	2553 2556
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2557

ทุนการศึกษา

1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอกภายในประเทศ ภายใต้โครงการทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปีงบประมาณ 2554 จำนวน 1,200,000 บาท
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยบัณฑิตวิทยาลัย: ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2554 จำนวน 28,000 บาท
3. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี โดยสถานวิจัยความขัดแย้งและความหลากหลายทางวัฒนธรรมภาคใต้: ทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวน 50,000 บาท
4. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร: ทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2556 จำนวน 150,000 บาท

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ดนูวิศ สุวรรณวงศ์, บุซบง ชัยเจริญวัฒน์, และศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี. (2555). กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้: การทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์งานวิจัย. วารสารสหวิทยาการจัดการ: ฉบับบัณฑิตศึกษา. 1(1) มกราคม-มิถุนายน 2555: 41-51.

ดนูวิศ สุวรรณวงศ์, และบุซบง ชัยเจริญวัฒน์. (2556) กระบวนทัศน์ใหม่สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้: กรอบแนวทางเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรองรับชุมชนอาเซียน. วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 13(2) กรกฎาคม-ธันวาคม 2556: 58-71.

ดนูวัศ สุวรรณวงศ์, บุษบง ชัยเจริญวัฒน์, และศรีสมภพ จิตรภิมย์ศรี. (2555). **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา: บทสรุปจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยเพื่อการพัฒนากลยุทธ์และรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้**. รายงานสืบเนื่องจากการประชุม (Proceeding) สาขาศึกษาศาสตร์ ในการประชุมวิชาการระดับชาติมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ครั้งที่ 1 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสามจังหวัดชายแดนภาคใต้และประเทศไทย. 7-8 สิงหาคม 2555. หน้า 1-12.

Suwanvong, D. and Chaijaroenwatana, B. (2012). **A Framework for the Development of Strategies Administrative of Higher Education Institutions for the Three Southern Border Provinces in Thailand: An Emphasis for Sustainable Development and the ASEAN Community**. Research in Higher Education Journal. (18) December 2012: 13-22.

เสนอบทความวิจัยเรื่อง “The Development of Appropriate Strategies and Administrative Model of Higher Education Institutions for the Three Southern Border Provinces: A Framework for Sustainable Development and the ASEAN Community” in The International Conference on Political Science, Public Administration and Peace Studies in ASEAN เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2555 ณ ศูนย์ประชุมนานาชาติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เสนอบทความวิจัยเรื่อง “A Framework for the Development of Appropriate Strategies and Administrative Model of Higher Education Institutions for the Three Southern Border Provinces in Thailand: An Emphasis for Sustainable Development and the ASEAN Community” ในการประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ระดับนานาชาติ เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 ณ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

เสนอบทความวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้” ในการประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2557 ณ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย