

แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ
ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

Strategic Management Approaches to Support International Student Mobility
in Thai Higher Education Institutions

สินชัย เล็กวนิชกุล^{1*} , ศรนาร อารีสophonพิเชฐ^{2**} , มงคลชัย วิริยะพินิจ^{3***}
Sinchai Lekwanitchakul^{1*} , Sornnate Areesophonpichet^{2**} , Mongkolchai Wiriyapinit^{3***}

¹ หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 ประเทศไทย

¹ Doctor of Philosophy Program in Higher Education, Faculty of Education, Chulalongkorn University
254 Phayathai Road, Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand

² คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 ประเทศไทย
² Faculty of Education, Chulalongkorn University
254 Phayathai Road, Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand

³ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 ประเทศไทย
³ Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University
254 Phayathai Road, Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand

รับทบทวน: 24 เมษายน 2568

ปรับปรุงบทความ: 30 มิถุนายน 2568

ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 7 กรกฎาคม 2568

* ผู้เขียนหลัก

อีเมล: slekwanitchakulchula@gmail.com

** อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

*** อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (International Student Mobility: ISM) ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยใช้รัฐวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาไทย 7 แห่ง ที่มีจำนวนนักศึกษาต่างชาติสะสมสูงสุดระหว่างปีการศึกษา 2561-2566 จำนวนกลุ่มตัวอย่างมีทั้งสิ้น 84 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับสถาบันที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านความเป็นนานาชาติ จำนวน 7 คน 2) หัวหน้าผู้ปฏิบัติงานด้านวิเทศสัมพันธ์ระดับสถาบัน จำนวน 7 คน และ 3) นักศึกษาต่างชาติที่ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย จำนวน 70 คน (สถาบันละ 10 คน) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงจากตารางของเครช์มอร์แกน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติของสถาบัน มีลักษณะเป็นการประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ควบคู่กับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยไทยมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริม ISM ผ่านการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การส่งเสริมความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบทุนการศึกษา โดยนักศึกษาต่างชาติให้ความสำคัญสูงสุดต่อการช่วยเหลือจากบุคลากร และคณาจารย์ และแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 4 แนวทาง คือ 1) การเสริมสร้างความเป็นนานาชาติผ่านหลักสูตรและความร่วมมือทางวิชาการ 2) การพัฒนาอย่างยั่งยืน 3) การสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านกิจกรรมข้ามวัฒนธรรม ทักษะแห่งอนาคต และความร่วมมือกับภาคเอกชน และ 4) การจัดระบบบริการนักศึกษาต่างชาติแบบครบวงจรที่เน้นความท่า夷มและการดูแลอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ

สภาพปัจจุบัน แนวทาง การบริหารเชิงกลยุทธ์ นักศึกษาต่างชาติ สถาบันอุดมศึกษาไทย

Received: April 24, 2025

Revised: June 30, 2025

Accepted: July 7, 2025

Abstract

This research aims to study the current situation and propose strategic management approaches to support international student mobility (ISM) in Thai higher education institutions. A mixed-methods research design was employed. The sample consisted of 84 participants from seven Thai higher education institutions with the highest cumulative number of international students between academic years 2018 and 2023. The participants included:

1) seven university-level administrators responsible for internationalization, 2) seven heads of international affairs offices, and 3) 70 international students currently enrolled in Thai higher education institutions (10 students from each institution). The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's table and selected through purposive selection. Research instruments included semi-structured interview protocols and questionnaires regarding the current management practices for international student mobility, using a five-point rating scale. Data were analyzed using content analysis in conjunction with descriptive statistics. The findings revealed that Thai universities currently demonstrate strong commitment to promoting ISM through the establishment of dedicated international offices, the development of international programs, the integration of digital technology, the promotion of intercultural understanding, and the enhancement of scholarship systems. International students placed the highest value on the support provided by university staff and faculty members. The study identified four strategic management approaches: 1) promoting internationalization through academic programs and academic collaboration; 2) developing accessible policies and support mechanisms, including admission systems, scholarships, and proactive academic advising; 3) enhancing added value through intercultural activities, future skills development, and partnerships with the private sector; and 4) implementing an integrated student services system that emphasizes equity and sustainable care for international students.

Keywords

Current Situation, Approaches, Strategic Management, International Students, Thai Higher Education Institutions

บทนำ (Introduction)

ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา การเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (International Student Mobility: ISM) ได้กลายเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระบบอุดมศึกษาทั่วโลก โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่ระบบเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเชื่อมโยงกันอย่างแนบแน่น ISM มีได้เป็นเพียงกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ของสถาบันเท่านั้น หากยังสะท้อนถึงความสามารถในการแข่งขันทางวิชาการและศักยภาพในการสร้างสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่หลากหลายและยั่งยืน ในบริบทของประเทศไทย ในฐานะประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน รัฐบาลได้กำหนดทิศทางการพัฒนาชาติผ่านนโยบาย “ไทยแลนด์ 4.0” ซึ่งมุ่งปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากระบบอุตสาหกรรมแบบเดิมไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) โดยมีเป้าหมายสำคัญในการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ควบคู่กับ

“การเชื่อมโยงสู่เศรษฐกิจโลก” เพื่อยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ (สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข และ สุพิชชา สุขพวง, 2559, 198) ในด้านนโยบายระดับโลก ข้อตกลงที่ว่าไปว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services: GATS) ภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) ได้จัดให้การศึกษานานาชาติเป็นหนึ่งในหมวดบริการที่เปิดเสรี โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งเห็นพ้องร่วมกันว่า การยกระดับการศึกษาระดับอุดมศึกษาจะเป็นกลไกหลักในการพัฒนาทุนนุชช์และขับเคลื่อนภูมิภาค (ชุติมา สุดจารยะ และ เทื่อน ทองแก้ว, 2562, 70) การเปิดเสรีทางการศึกษานี้ได้ส่งผลโดยตรงต่อการเคลื่อนย้ายนักศึกษาข้ามพรมแดนใน 4 รูปแบบ ได้แก่ การให้บริการข้ามพรมแดน (Cross-Border Supply) การเดินทางไปศึกษาอย่างต่างประเทศ (Consumption Abroad) การจัดตั้งสาขาของสถาบันในต่างประเทศ (Commercial Presence) และการเคลื่อนย้ายบุคลากรด้านการศึกษา (Presence of Natural Persons) ส่งผลให้ประเทศไทยต้นทางและประเทศเจ้าบ้านต่างต้องออกแบบนโยบายและกลยุทธ์เพื่อบริหารจัดการระบบการศึกษานานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ กระแสความเปลี่ยนแปลงในระดับโลกดังกล่าวไม่เพียงสะท้อนถึงโอกาสในการพัฒนาหากยังเผยแพร่ให้เห็นถึงความท้าทายเชิงระบบในมิติของ ISM ซึ่งกำลังเผชิญกับความปั่นป่วน (Disruption) ในหลากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันดึงดูดนักศึกษาต่างชาติในระดับโลก ความไม่เสมอภาคจากการขยายโอกาสทางการศึกษา (Massification) ความผันผวนทางนโยบาย เช่น การถอนตัวของสหราชอาณาจักรออกจากสหภาพยุโรป (Brexit) และนโยบาย “America First” ของสหรัฐอเมริกา รวมถึงผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกต้องเร่งปรับตัวเข้าสู่ระบบการเรียนรู้แบบออนไลน์และพัฒนารูปแบบการจัดการใหม่ในช่วงเวลาที่ไม่สามารถเดินทางข้ามประเทศได้ (Peters et al., 2021, 7)

ในบริบทของประเทศไทยนั้น สถานการณ์ ISM มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2556 ที่จำนวนนักศึกษาต่างชาติเติบโตอย่างรวดเร็วจากประมาณ 16,000 คนในปี พ.ศ. 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 20,000 คนในปี พ.ศ. 2554 (OHEC, 2011) แม้ว่าจะมีการชะลอตัวในปี พ.ศ. 2556 แต่แนวโน้มในช่วงปีการศึกษา 2561–2566 กลับเติบโตอีกครั้ง โดยในปี พ.ศ. 2566 จำนวนนักศึกษาต่างชาติอยู่ที่ 41,580 คน โดยเฉพาะในกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติมากที่สุด (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) ปรากฏการณ์นี้สะท้อนถึงโอกาสทางเศรษฐกิจและบทบาทของมหาวิทยาลัยไทยในฐานะประเทศเจ้าบ้านของการศึกษานานาชาติในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติจะเพิ่มขึ้นเป็นสัญญาณบวก แต่ในทางปฏิบัติพบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยยังเผชิญกับข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ISM อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการจัดตั้งหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์ การดูแลความเป็นอยู่และพหุวัฒนธรรมของนักศึกษาต่างชาติ การจัดการบริการทางวิชาการและการเรียนการสอนแบบบูรณาการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในให้สอดรับกับความหลากหลาย (Castro et al., 2016, 11) ขณะเดียวกัน การแพร่ระบาดของโควิด-19 ยังส่งผลต่อการรับนักศึกษาใหม่ การจัดการเรียนรู้ทางไกลที่ไม่เสถียร และปัญหาในการบริหารจัดการบุคลากรในหลักสูตรนานาชาติ (ตรีนุช โพชยนร์วิจิตร, 2564, 14) ในบริบทเช่นนี้ แนวคิดด้าน “การบริหารจัดการ

เชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) ได้รับความสนใจในระดับนานาชาติ โดยเน้นถึงความจำเป็นของ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (Bryson, 2018) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถนำไปสู่การพัฒนา ISM อย่างมี ทิศทางและยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทของอุดมศึกษาไทยที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติ

จากความสำคัญข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยไทยไม่อาจวัดได้จาก เพียงจำนวนนักศึกษาต่างชาติหรือจำนวนหลักสูตรนานาชาติ หากแต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพในการบริหารจัดการ ที่ครอบคลุม ทั้งด้านการดูแลช่วยเหลือ การให้บริการแบบครบวงจร การพัฒนาศักยภาพในให้รองรับ การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก และการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อม นานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยไทยต้องเร่งให้ความสำคัญ ทว่า การศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์การบริหารจัดการ ISM ในประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด และขาดกรอบแนวทาง ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาเชิงนโยบายในระดับสถาบันได้อย่างเป็นรูปธรรม บนพื้นฐานดังกล่าว งานวิจัยนี้ จึงมุ่งสำรวจสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ ISM ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พร้อมทั้งสังเคราะห์แนวทาง เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับบทบาทของมหาวิทยาลัยไทยในเวทีการศึกษา นานาชาติอย่างมีทิศทางและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ (Research Objectives)

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเคลื่อนย้ายนักศึกษา ต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviews)

1. สถานการณ์และสภาพปัจจุบัน ISM ในบริบทโลก

นับตั้งแต่ก้าวเข้าสู่สวรรษใหม่ ภูมิทัศน์การศึกษานานาชาติได้แปรเปลี่ยนไปสู่สภาพที่เรียกว่า “Hyper-Mobility” ซึ่งเกิดจากการพนีกกรรมกันระหว่างโลกวิถีเชิงเศรษฐกิจและการปฏิวัติเทคโนโลยี สารสนเทศ ข้อมูลของ UNESCO (2022) ชี้ว่าจำนวนนักศึกษาระดับอุดมศึกษาที่โลกเพิ่มขึ้นจาก 100 ล้านคน ในปี ค.ศ. 2000 เป็นกว่า 235 ล้านคนในปี ค.ศ. 2020 ปรากฏการณ์ดังกล่าวมีได้เป็นเพียงการขยายขนาด ตลาดการศึกษา หากแต่สหทัณฑ์การเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่างอุดมศึกษาทั่วโลกเพิ่มขึ้นจาก 100 ล้านคน ในปี ค.ศ. 2000 ประมาณ 11–110 ดอลลาร์สหรัฐต่อวันตามค่า “ความเท่าเทียมกันของอำนาจซื้อ” (Purchasing Power Parity) หรือ PPP เพิ่มจาก 1.4 พันล้านคนในปี ค.ศ. 2000 เป็นกว่า 3.4 พันล้านคนในปัจจุบัน กำลังซื้อและความคาดหวังด้านคุณภาพชีวิตของกลุ่มนี้ผลักให้

ครอบครัวของการลงทุนการศึกษาต่างประเทศในฐานะ “เครื่องค้ำประกันโอกาสทางเศรษฐกิจ” ของบุตรหลาน ทว่าในเวลาเดียวกัน นโยบายชาตินิยมและแนวคิด “ปกป้องตลาดแรงงานในประเทศไทย” ในภูมิภาคตะวันตกกลับสร้างสัญญาณเชิงลบต่อการเปิดรับผู้เรียนต่างชาติ ซึ่งเห็นได้ชัดจากมาตรการ “America First” ภายหลังการเลือกตั้งประธานาธิบดีทรัมป์ ในปี ค.ศ. 2017 และบรรยากาศ “Brexit” ที่สหราชอาณาจักรต้องเผชิญ ส่งผลให้อัตราการสมัครของนักศึกษาต่างชาติในสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรลดตัวลงร้อยละ 7–10 ต่อเนื่องสามปีซ้อนก่อน COVID-19 (Choudaha, 2017, 825)

อีกด้านหนึ่ง ประเทศไทยเองเขียวยังวันออกและตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะจีน เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย โดยจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 2 ของ GDP (OECD, 2025) จนสามารถสมทบทั้งวิทยาการและสร้างภาพลักษณ์คุณภาพโปรแกรมการศึกษาที่ดีที่สุดในสหราชอาณาจักร ตะวันตก ผลที่ตามมาคือ “การเปลี่ยนช้า” ด้านแรงดึงดูดผู้เรียน ซึ่งปรากฏชัดในสติ๊ด Project Atlas (IIE, 2022) ที่รายงานว่าจีนขึ้นแท่นเจ้าบ้านอันดับสามของโลกด้วยจำนวนนักศึกษาต่างชาติราว 590,000 คน ขณะที่แคนาดาและอสเตรเลียขึ้นแซงสหราชอาณาจักรบางช่วงปี ขณะเดียวกัน แนวโน้มเชิงโครงสร้างทางประชากร นั่นคืออัตราการเกิดที่ลดลงและสัดส่วนวัยทำงานที่ลดตัวในยุโรปตะวันตกและเอเชีย ตะวันออกเฉียงเหนือ ส่งผลให้สถาบันในภูมิภาคเหล่านี้ต้องพึ่งรายได้ค่าธรรมเนียมของนักศึกษาต่างชาติที่เป็นกลไกสำคัญของงบประมาณงาน Institute of International Education (IIE, 2018) เมย์ว่า ในสหรัฐอเมริกา รายได้ทางตรงจากนักศึกษาต่างชาติรวมการบริโภคสูงถึง 4.2 หมื่นล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี มีใช้ตัวเลขที่มหาวิทยาลัยหรือภาครัฐสามารถเพิกเฉยได้ การพึ่งพิงดังกล่าวจึงกลายเป็นความประจำทาง เชิงสถาบันทันทีที่สภาวะวิกฤต เช่น โรคระบาด หรือข้อจำกัดวีซ่า เกิดขึ้น

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี ค.ศ. 2020 นับเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่พลิกโฉม “สมการ” ของการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (ISM) อย่างสิ้นเชิง สหราชอาณาจักรรายงานว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติใหม่ลดลงถึงร้อยละ 43 ในปีการศึกษา 2020/21 ขณะที่อสเตรเลียมีตัวเลขการอภิวิชั่นนักเรียนลดลงมากกว่าร้อยละ 80–90 ภายในเพียงหนึ่งไตรมาส (ICEF Monitor, 2021) ปรากฏการณ์ดังกล่าวซึ่งให้เห็นว่า การพึ่งพาทางกายภาพ (Physical Dependency) รูปแบบเดียวไม่อาจรองรับแรงกระทบบชั่วพลัน (Shock) ภายนอกได้ สถาบันอุดมศึกษาซึ่งน้ำจึงได้เร่งพัฒนาโมเดลสมมติฐาน (Hybrid Mobility) และการเคลื่อนย้ายนักศึกษา รูปแบบเสมือน (Virtual Mobility) ซึ่งเติมถูกมองว่าเป็นเพียงส่วนเสริมของประสบการณ์การเรียนรู้นานาชาติ ทั้งนี้ ทั้งหมดสะท้อนให้เห็นว่าสภากาชาด ISM ร่วมสมัยถูกขับเคลื่อนโดย “สามเหลี่ยมปริศนา” อันได้แก่ โครงสร้างประชากรและเศรษฐกิจโลก (Global Demography and Economy) นโยบายรัฐระดับมหาวิทยาลัยและแรงงาน (Macro-Level Visa and Labor Policies) และชีดความสามารถเชิงดิจิทัลของสถาบัน (Digital Capability of Institutions) การทำความเข้าใจพร้อมทั้งปรับใช้กลยุทธ์เชิงรุกต่อสามมิติดังกล่าว จึงถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติในทศวรรษหน้า

2. ISM ในบริบทอาเซียน

อาเซียนก้าวเข้าสู่เวทีการศึกษานานาชาติภายใต้ทรัพยากรประชาชนร่วมกว่า 213 ล้านคน และระบบสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างหลากหลายกว่า 7,000 แห่ง ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ “แผนปฏิบัติการด้านการศึกษาอาเซียน ปี ค.ศ. 2016-2020” (ASEAN Work Plan on Education 2016–2020) และ “แผนแม่บ้านทว่าด้วยการเชื่อมโยงอาเซียน ปี ค.ศ. 2025” (Master Plan on ASEAN Connectivity 2025) ผู้นำภูมิภาคมุ่งยกระดับการแลกเปลี่ยนนักศึกษาเป็นกลไกสร้าง “อัตลักษณ์ร่วม” (ASEAN Identity) อย่างไรก็ได้ สถิติของ UNESCO (2018) ชี้ให้เห็นว่า การเคลื่อนย้ายนักศึกษาภายในภูมิภาค (Intra-ASEAN Flow) มีสัดส่วนน้อยกว่าร้อยละ 10 ของปริมาณการไหลเข้าและไหลออกทั้งหมด และมีการกระจายตัวในสามประเทศหลัก ได้แก่ มาเลเซีย ไทย และเวียดนาม คิดเป็นร้อยละ 80 อุปสรรคสำคัญของการแลกเปลี่ยนคือการขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นระบบ SHARE Project (2020) จึงได้ริเริ่มจัดตั้ง “ศูนย์วิจัยการเคลื่อนย้ายนักศึกษาอาเซียน” (ASEAN Student Mobility Research Centre) เพื่อร่วบรวม สร้างเคราะห์ และเผยแพร่ข้อมูลเชิงหลักฐาน (Evidence-Based Data) สำหรับผู้กำหนดนโยบาย ปัญหาประการที่สองคือขั้นตอนการขอวีซ่า และการย้ายถิ่นที่ไม่สอดประสาน องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO, 2016) รายงานว่า ประชากรกว่าร้อยละ 22 ของโลกสามารถเดินทางเข้าสู่ประเทศไทยในอาเซียนโดยไม่ต้องขอวีซ่า อย่างไรก็ตาม ยังไง “ระบบประสานเดียว” (Single-Window System) สำหรับนักศึกษาต่างชาติ ข้อเสนอสร้าง “บัตรผ่านสำหรับนักศึกษาอาเซียน” (ASEAN Student Pass) จึงถูกนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลและลดต้นทุนด้านธุรการ

ด้านการสนับสนุนทางการเงิน แม้ภูมิภาคจะมีทุนเคลื่อนย้ายหลักสี่โครงการ ได้แก่ 1) European Union Support to Higher Education in the ASEAN Region (SHARE) 2) ASEAN International Mobility for Students (AIMS) 3) ASEAN University Network (AUN) และ 4) University Mobility in Asia and the Pacific (UMAP) แต่เปิดโอกาสแก่นักศึกษาเพียงราย 7,500 คน ระหว่างปี ค.ศ. 2010–2018 เทียบกับความต้องการของตลาดและเป้าหมายแผนแม่บ้านทว่าด้วยการเชื่อมโยงอาเซียน 2025 อย่างเห็นได้ชัด จึงเกิดกรอบทุน Single-Branded Scholarship (SBS) เพื่อบูรณาการทุนภายใต้แบรนด์เดียว ลดความซ้ำซ้อน และขยายประโยชน์สู่กลุ่มรายได้ต่ำ พร้อมผูกพันกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์สามเสาหลักของอาเซียน ได้แก่ ความมั่นคงร่วมกัน (Political-Security) เศรษฐกิจบูรณาการ (Economic Integration) และอัตลักษณ์อาเซียน (Shared Identity) แม้บางประเทศสมาชิกจะแสดงผลงานโดดเด่น เช่น มาเลเซียจัดตั้ง “ศูนย์บริการการศึกษามาเลเซียระดับโลก” (Education Malaysia Global Services) เป็นหน่วยงานเบ็ดเสร็จ (One-Stop Unit) ด้านวีซ่าและบริการนักศึกษา แต่หลายประเทศยังขาดหน่วยงานเฉพาะด้าน ส่งผลให้การบริการก่อนเข้าศึกษา (Pre-Arrival Services) ลดลงและลดทอนความน่าดึงดูดของสถาบัน

กรณีศึกษาของประเทศไทยชี้ให้เห็นว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติในไทยเพิ่มขึ้นกว่า 2.5 เท่า ระหว่างปี ค.ศ. 2010–2019 แต่สัดส่วนการเคลื่อนย้ายนักศึกษาออกไปต่างประเทศ (Outbound Mobility Ratio) ยังคงนิ่งที่ประมาณร้อยละ 1.4 ปัจจัยสำคัญมาจากการพึงพอใจต่อหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัย

ตะวันตก (Joint/Shared Degrees) กว่า 128 หลักสูตร และต้นทุนการศึกษาต่อต่างประเทศที่สูงขึ้น ส่งผลให้การสร้าง “ความเป็นนานาชาติในสถาบัน” (Internationalization at Home) กลายเป็นยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยไทย ผ่านการใช้ระบบโอนหน่วยกิตอาเซียน (ASEAN Credit Transfer System) และโครงการภาคฤดูร้อนสหวิทยาการเพื่อเพิ่มประสบการณ์เชิงนานาชาติแก่ผู้เรียน (Educationfair.nl, 2021)

โดยสรุป อาเซียนมี “ศักยภาพทางชาติ” สูง ทว่าเผชิญกับ “ช่องว่างด้านข้อมูล (Data Gaps) ช่องว่างด้านระบบ (System Gaps) และช่องว่างด้านทุน (Scholarship Gaps)” การแก้โจทย์จึงจำเป็นต้องมีกลไกบูรณาการระหว่างการจัดการวิชา ทุนการศึกษา และการเคลื่อนย้ายนักศึกษา พร้อมขับเคลื่อนด้วยความร่วมมือพหุภาคีระหว่างภาครัฐ สถาบันอุดมศึกษา และภาคอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับ ISM ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการเชื่อมโยงอาเซียนอย่างยั่งยืนในทศวรรษหน้า

3. แนวคิด “ความเป็นนานาชาติ” รูปแบบ ISM และปัจจัยกำกับ

แนวคิด “ความเป็นนานาชาติในอุดมศึกษา” (Internationalization of Higher Education) พัฒนาจากกรอบ “แลกเปลี่ยนนักศึกษา” ที่เน้นปริมาณ ไปสู่ “การบูรณาการมิติวัฒนธรรมและสากลในทุกการกิจสถาบัน” (Knight, 2015, 2) การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมองผ่านสองแนวทางหลัก ได้แก่ 1) Cross-Border Education ซึ่งรวมการเคลื่อนที่ของผู้เรียน ผู้สอน หลักสูตร และสถาบันข้ามรัฐ และ 2) Internationalization at Home (IaH) ที่มุ่งสร้างประสบการณ์สากลให้ผู้เรียนภายใต้ประเทศต่อไป ผ่านหลักสูตรหลายภาษา โปรแกรมบริการสังคมข้ามวัฒนธรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ภายใต้กรอบนี้รูปแบบ ISM ได้รับการจำแนกหลากหลาย Kumpikaite and Duoba (2011, 41–50) แบ่งเป็น การศึกษาข้ามภูมิภาค (Horizontal Mobility) การศึกษาทั้งหลักสูตรเพื่อรับปริญญา (Vertical Mobility) และการย้ายถิ่นภารของทรัพยากรมนุษย์ ระดับสูง (Brain Mobility) ขณะที่ Weibl (2015, 31–44) แยกเป็น Diploma/Degree/Programme Mobility, Credit Mobility และ Free Mover เพื่อสะท้อนความยืดหยุ่น ของผู้เรียนสมัยใหม่ มหาวิทยาลัย Western Sydney University (2019) เสนอเพิ่ม Research Mobility และ Non-Exchange Mobility เช่น Study Tour, Third-Party Provider เพื่อตอบโจทย์กลุ่มผู้เรียนที่หลักหอยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่กำกับรูปแบบและทิศทาง ISM งานศึกษาเชิงประจักษ์ระบุว่า 1) โครงสร้างประชากรและระดับรายได้ 2) นโยบายวิชาและกฎระเบียบงานห้องสำเร็จการศึกษา 3) ค่าเล่าเรียนและทุนสนับสนุน 4) ชื่อเสียงสถาบันและผลลัพธ์อาชีพ 5) ภาวะเศรษฐกิจมหภาค อัตราแลกเปลี่ยน และ 6) เหตุการณ์ “Black Swan” เช่น โรคระบาด เป็นตัวแปรสำคัญ (Esaki-Smith, 2017; Bilecen, 2020, 263–266) อุปสรรคเชิงโครงสร้าง เช่น การรับรองหน่วยกิตการศึกษา (Recognition of Credits) และความไม่สมมาตรของข้อมูล (Information Asymmetry) ยังคงเป็นประเด็นที่ต้องการมาตราการเชิงระบบเพื่อลดความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึง อีกประเด็นสำคัญที่ควรจับตาคือบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล กล่าวคือ การเรียนรู้ออนไลน์ (Online Learning) ได้ขยายศักยภาพและเปิดโอกาสให้แก่กลุ่มผู้เรียนนอกกรอบ (Non-Traditional Learners) และผู้ที่ประสบข้อจำกัดด้านการเดินทาง แต่อีกด้านหนึ่งกลับสร้างความท้าทายต่อ “คุณค่าของ

ประสบการณ์นานาชาติทางภาษา” EAIE (2021) จึงได้เสนอแนวคิด “Blended Mobility” เพื่อออกแบบ
ประสบการณ์ทั้งเชิงเส้นมีอนจริงและภาคสนามอย่างสมดุล เพื่อรักษาภารกิจการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมที่ไม่อ่าา
ถ่ายทอดได้เต็มประสิทธิภาพผ่านหน้าจอเพียงอย่างเดียว

ในบริบทของประเทศไทย นักวิจัยเช่น Snodin (2018) ซึ่งให้เห็นว่า “นักศึกษาต่างชาติ โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งจากประเทศพัฒนาแล้ว ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “คุณภาพการบริการก่อน ระหว่าง และหลัง
การศึกษา” รวมทั้งการสนับสนุนด้านการดำเนินการด้านวิชา ที่พัก และการปรับตัวด้านภาษา ขณะที่นักศึกษา
ชาวจีนให้ความสำคัญต่อความปลอดภัยและความคุ้มค่า (Cost-Benefit) ของหลักสูตร (ดิง เจีย ลี และ สุรุว
ศุนลาสัย, 2564, 1) ปัจจัยเหล่านี้ซึ่งให้เห็นว่าการแข่งขันด้านการเคลื่อนย้ายนักศึกษา (ISM) ไม่ได้จำกัดอยู่เพียง
“หลักสูตร” เท่านั้น หากแต่ครอบคลุมระบบบริการนักศึกษาตลอดจนจรริยการเรียน

กล่าวโดยสรุป ความเป็นนานาชาติในยุคดิจิทัลได้พัฒนาลายเป็นกระบวนการทัศน์แบบองค์รวม
(Holistic Paradigm) ซึ่งบูรณาการประสบการณ์ทั้งในรูปแบบภาษาไทยและดิจิทัล ตลอดจนประยุกต์ใช้
กลยุทธ์ Internationalization at Home (IaH) เพื่อเข้าถึงนักศึกษาทุกกลุ่ม และออกแบบรูปแบบ
การเคลื่อนย้ายที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับเงื่อนไขชีวิตของผู้เรียนรุ่นใหม่

4. ผลกระทบและบทเรียนจาก COVID-19

การระบาดของโควิด-19 นับเป็นเหตุการณ์ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงรบกวน (Disruptive)
ให้กับสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องทดลองใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและยกระดับ
ศักยภาพด้านดิจิทัลภายในระยะเวลาอันสั้น World Bank (2021) รายงานระบุว่า ระหว่างอยู่ล็อกดาวน์ 90 ของ
มหาวิทยาลัยทั่วโลกต้องเปลี่ยนรูปแบบการสอนเป็นออนไลน์เต็มรูปแบบภายใน 2-4 สัปดาห์แรกของ
การล็อกดาวน์ สถาบันต่างดันด้วยความตื่นตัวที่สูงสุด นำไปสู่การสอนทางไกลฉุกเฉิน (Emergency Remote Teaching:
ERT) ซึ่งแม้จะยังมีข้อจำกัดด้านคุณภาพการเรียนการสอน แต่ยังทำหน้าที่สมอ่อน “สนามทดสอบ”
ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลในแต่ละสถาบันได้อย่างชัดเจน ผลกระทบต่อ ISM ปรากฏผ่านสถิติ
จากรายงาน Open Doors (2022) โดยระบุว่า จำนวนนักศึกษาต่างชาติรวมในสหรัฐอเมริกาปรับลดลงร้อยละ
15 ในปีการศึกษา 2020/21 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มหลักสูตรปรับพื้นฐานและโปรแกรมระยะสั้น ขณะที่
การลงทะเบียนเรียนในระดับปริญญาโท (Enrolment) ลดลงเพียงร้อยละ 6 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแรงจูงใจใน
การแสวงปริญญา (Degree Aspiration) ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่แข็งแรงและทนทานกว่าการแลกเปลี่ยน
ระยะสั้นอย่างมีนัยสำคัญ

องค์กรนโยบายระดับภูมิภาค NESET (2021) ได้สังเคราะห์บทเรียนเชิงระบบว่า รัฐควรนิยาม
เป้าหมายของ ISM ใหม่โดยผ่านองค์ประกอบเสมือนจริงและทางภาษาเข้าด้วยกัน เพื่อสร้าง
“ความต่อเนื่องบริการ” แก่นักศึกษา นอกจากนี้ ควรมีกลไกผ่อนปรนกฎระเบียบด้านวิชาสำหรับรูปแบบ
การเรียนระยะไกล และลงทุนในระบบสนับสนุนสุขภาพจิต รวมถึงความเสมอภาคทางดิจิทัล เพื่อป้องกัน
การเหลื่อมล้ำข้าช้อน ข้อเสนอทั้งสามประการนี้สะท้อนชัดว่าประเด็นเรื่องความเสมอภาค (Equity) ต้องเดินคู่
กับนวัตกรรม (Innovation) เสมอ (Farnell et al., 2021) ทั้งนี้ แม้การเรียนรู้ออนไลน์จะขยายโอกาสเข้าถึง

การศึกษาสำหรับผู้เรียนหลายคน แต่ยังเผชิญช่องว่างด้านการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ความท้าทายของสาขาวิชาที่ต้องใช้ห้องปฏิบัติการจริง และต้นทุนทางจิตสังคมจากการขาด “สังคมวิทยาในวิทยาเขต” Yıldırım et al. (2021) จึงเสนอให้สถาบันอุดมศึกษาพัฒนาระบบมีเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้เรียนผ่านหลายโหมด เช่น การแลกเปลี่ยนเสมือนจริง (Virtual Exchange) การเรียนรู้นานาชาติแบบร่วมมือออนไลน์ (Collaborative Online International Learning) หรือ “COIL” และการฝึกอบรมภาคสนามระยะสั้น (Short Physical Immersion) เพื่อรักษาคุณค่าของประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรม

ในภาพรวม มาตรการรับมือโควิด-19 จึงมีได้เป็นเพียงจุดสืบของการเคลื่อนย้ายนักศึกษาแต่กลับทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่งวิวัฒน์” ของ ISM สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องพิจารณาการจัดสรรทร์พยากรระหว่างการพัฒนาเคลื่อนย้ายนักศึกษาทางกายภาพ (Physical Mobility) และการขยายขีดความสามารถทางดิจิทัล (Digital Capacities) ภายใต้ข้อจำกัดงบประมาณและความคาดหวังผลลัพธ์การเรียนรู้ที่เพิ่มสูงขึ้นของนักศึกษา (Yıldırım et al., 2021)

5. การประยุกต์กรอบ 7S McKinsey ในการบริหารจัดการ ISM

5.1 แนวคิดทฤษฎี 7S ของแมคคินซี (McKinsey)

แนวคิดทฤษฎี 7S ของแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งพัฒนาโดย Waterman et al. (1980) เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เน้นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กรทั้ง 7 ประการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เสริมพลังซึ่งกันและกัน และนำไปสู่ประสิทธิภาพและความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางหรือแผนยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งควรมีความชัดเจน ยืดหยุ่น และตอบสนองต่อปริบที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ 2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง รูปแบบการจัดองค์กร เช่น การแบ่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือการจัดสายงานที่ชัดเจน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ระบบ (Systems) หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการ หรือกลไกในการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ เช่น ระบบรับสมัครนักศึกษา ระบบติดตามผล ระบบให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ดิจิทัล 4) รูปแบบภาระผู้นำ (Style) หมายถึง ลักษณะของการบริหารจัดการ วัฒนธรรมการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจ การสื่อสาร และบรรยายกาศในองค์กร 5) บุคลากร (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเฉพาะความสามารถศักยภาพ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงกระบวนการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากรให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง 6) ทักษะ (Skills) หมายถึง ขีดความสามารถหลักหรือความเชี่ยวชาญที่จำเป็นขององค์กรและบุคลากร เช่น ทักษะด้านดิจิทัล การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม หรือการบริหารจัดการในระดับนานาชาติ และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง แก่นความเชื่อ วิสัยทัศน์ หรือค่านิยมที่บุคลากรทุกคนยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และความยั่งยืน

5.2 การประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ในการศึกษาครั้งนี้

การศึกษาครั้งนี้นำกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey มาใช้เป็นกรอบการวิเคราะห์เชิงระบบ เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (International Student Mobility: ISM) ของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยอธิบายการประยุกต์ใช้แต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) **กลยุทธ์ (Strategy)** มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายการเป็น “มหาวิทยาลัยนานาชาติ” ผ่านการสร้างความเป็นนานาชาติทั้งในและนอกห้องเรียน (Internationalization at Home) การใช้เทคโนโลยีสื่อสาร เช่น Virtual Recruitment และการประเมินความคุ้มค่าของการลงทุน (Return on Investment: ROI) ในกิจกรรมเพื่อการเข้าถึงและดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

2) **โครงสร้าง (Structure)** การจัดตั้งสำนักงานวิเทศสัมพันธ์หรือ International Office เพื่อเป็นหน่วยงานกลางที่ประสานงานระดับมหาวิทยาลัยและคณะ

3) **ระบบ (Systems)** การนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาระบบ เช่น ระบบสมัครเรียนออนไลน์ ระบบติดตามผล (Monitoring and Evaluation) ระบบเรียนรู้ผ่าน E-Learning/MOOC

4) **รูปแบบภาระผู้นำ (Style)** การส่งเสริมภาระผู้นำแบบเปิดกว้างและการร่วมสร้าง (Open Door & Co-Creation) ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาวัตกรรมบริการ

5) **บุคลากร (Staff)** การพัฒนาและเสริมศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะด้าน ICT ความเข้าใจ วัฒนธรรมสากล และความสามารถในการดูแลนักศึกษาต่างชาติ

6) **ทักษะ (Skills)** การส่งเสริมทักษะเฉพาะทาง เช่น ทักษะดิจิทัล (Digital Skills) การจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Hybrid Pedagogy) การจัดการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงผู้เรียน (Transformative Pedagogy) และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Communication)

7) **ค่านิยมร่วม (Shared Values)** การปลูกฝังค่านิยมที่สอดคล้องกับบทบาทของ มหาวิทยาลัยในระดับสากล เช่น ความหลากหลาย (Diversity) ความเสมอภาค (Equity) และความยั่งยืน (Sustainability)

การใช้แนวคิด 7S ช่วยให้สามารถวิเคราะห์การบริหารจัดการ ISM ของสถาบันอุดมศึกษาไทยได้อย่างเป็นองค์รวม โดยครอบคลุมมิติทั้งเชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้าง ระบบงาน วัฒนธรรมองค์กร และ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนและดำเนินการเพื่อยกระดับความเป็นนานาชาติอย่างยั่งยืนในระดับสถาบัน

6. การประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่มิติการบริหารจัดการ ISM

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ของ Bryson (2018) เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการบรรลุพันธกิจ ท่ามกลางบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนด ทิศทางจนถึงการประเมินผล จุดเด่นของแนวคิดนี้คือการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นเชิงกลยุทธ์อย่างมี

เป้าหมาย พร้อมพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าขององค์กร กระบวนการประกอกบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอก การระบุประเด็นเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการติดตามผลเพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้หมายความว่าองค์กรภาครัฐและสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นซับซ้อน เช่น การบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (ISM) ซึ่งต้องการความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการประสานความร่วมมืออย่างยั่งยืน

การจัดการการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ (ISM) อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการออกแบบที่ครอบคลุมหลายมิติ ไม่เพียงด้านนโยบาย แต่ยังรวมถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน ประสบการณ์นักศึกษา และระบบสนับสนุนที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงประยุกต์แนวคิดจาก Knight (2015, 2-5), UNESCO (2018) และ SHARE Project (2020) มาใช้ในการจัดกลุ่มกรอบแนวคิดเชิงโครงสร้างในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งเป็นลีมิตให้กับของการบริหารจัดการ ISM ได้แก่

มิติที่ 1 ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย (Internationalization of University) มิตินี้ สะท้อนแนวคิดของ Knight (2015, 2-5) ที่ระบุว่าความเป็นนานาชาติควรถูกฝังอยู่ในพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การเรียนการสอน วิจัย และการบริการวิชาการสู่สังคม การดำเนินงานในมิตินี้ อาจรวมถึงการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์เชิงรุกบนเวทีอุดมศึกษา ระดับนานาชาติ

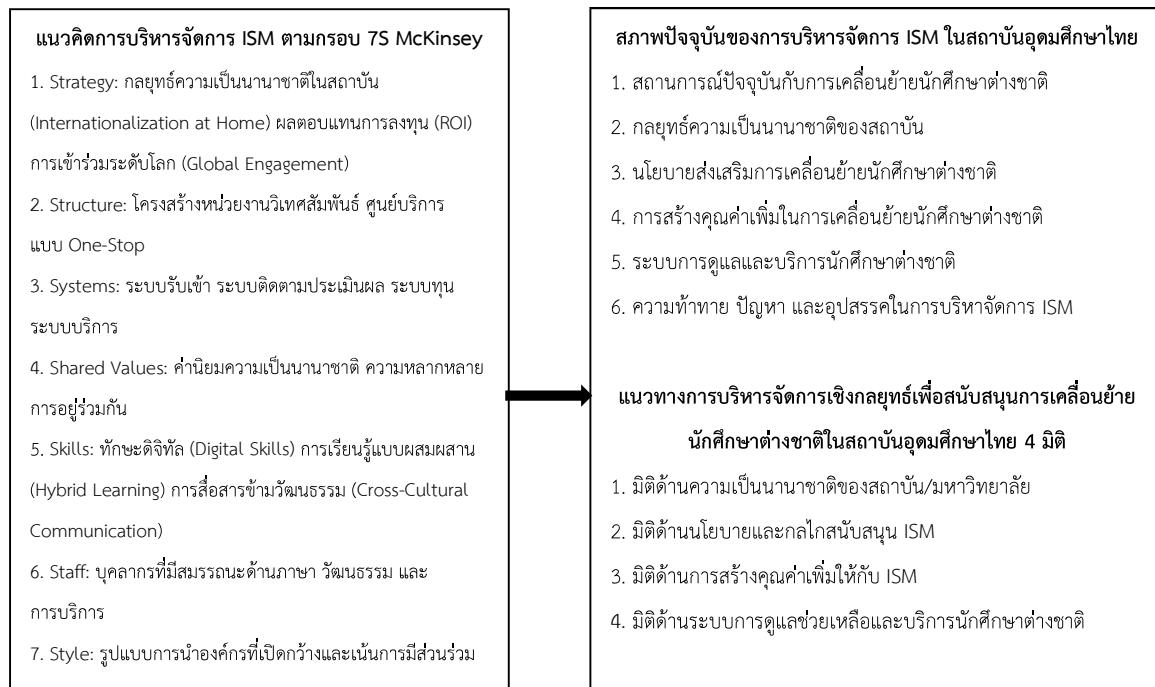
มิติที่ 2 นโยบายและกลไกสนับสนุน ISM (Supporting Policy for ISM) สอดคล้องกับ UNESCO (2018) และ SHARE Project (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่าการเคลื่อนย้ายนักศึกษาระหว่างประเทศต้องอาศัยนโยบายที่ชัดเจนและกลไกสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดสรรทุนการศึกษา การยกเว้นหรือลดค่าธรรมเนียม การอำนวยความสะดวกด้านวีซ่า และการมีระบบบัตรสมัครหรือบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) นโยบายที่ดีจะช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มแรงจูงใจในการเลือกศึกษาต่อในประเทศไทย

มิติที่ 3 การสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ ISM (Added Value Building for ISM) แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับข้อเสนอของ UNESCO (2018) ที่เน้นการพัฒนาทักษะระหว่างวัฒนธรรมและสมรรถนะระดับโลกให้กับนักศึกษา ผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เช่น การฝึกงาน การมีส่วนร่วมในชุมชน การเรียนรู้ร่วมกับนักศึกษาท้องถิ่น และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือผสมผสาน ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่า เชิงวิชาการและวิชาชีพในระยะยาว

มิติที่ 4 ระบบการดูแลและบริการนักศึกษาต่างชาติ (Caring System for ISM) มิตินี้สะท้อนแนวทางการสนับสนุนเชิงมนุษยธรรมตาม UNESCO (2018) โดยเน้นการออกแบบสนับสนุนแบบรอบด้านทั้งในด้านการใช้ชีวิต ความปลอดภัย การแพทย์ การแนะแนวสุขภาพจิต และการบริการฉุกเฉิน รวมถึงช่องทางการสื่อสารที่มีความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักศึกษาต่างชาติ

แนวคิดสืบสานในการบริหารจัดการ ISM นี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบการศึกษาในการวางแผนสร้างการวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยใช้ทั้งสืบสานและแกนหลักในการกำหนดประเด็นศึกษา ออกแบบเครื่องมือวิจัย และจัดหมวดหมู่การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สามารถประเมินสภาพปัจจุบัน และเสนอแนวทางการบริหารจัดการ ISM ของสถาบันอุดมศึกษาไทยได้อย่างครอบคลุม

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยบูรณาการวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยที่มีนักศึกษาต่างชาติเข้าศึกษาในช่วงปีการศึกษา 2561–2566 จำนวนทั้งสิ้น 143 แห่ง อ้างอิงข้อมูลจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงจากตารางของเครื่องมือร์แกน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) คัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาไทย 7 แห่งที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และสามารถเข้าถึงผู้ให้ข้อมูล

ทั้ง 3 กลุ่มได้อย่างครบถ้วน ได้แก่ 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 3) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 4) มหาวิทยาลัยบูรพา 5) มหาวิทยาลัยมหิดล 6) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ 7) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านนานาชาติ แห่งละ 1 คน รวมจำนวน 7 คน 2) นักศึกษาต่างชาติ ที่ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทย แห่งละ 10 คน รวมจำนวน 70 คน และ 3) หัวหน้าผู้ปฏิบัติงาน ด้านนานาชาติระดับสถาบัน แห่งละ 1 คน รวมจำนวน 7 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนทั้งสิ้น 84 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย 3 ชุดหลัก ได้แก่ 1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับผู้บริหารระดับสถาบันเก็บข้อมูลเชิงลึก 6 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) สถานการณ์ปัจจุบันของการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติ 2) กลยุทธ์ความเป็นนานาชาติของสถาบัน 3)นโยบายและการสนับสนุน 4) การสร้างคุณค่าเพิ่มแก่ ISM 5) ระบบการดูแลและบริการนักศึกษาต่างชาติ และ 6) ความท้าทาย ปัญหา และข้อจำกัดในการดำเนินงาน 2. แบบสอบถามสำหรับนักศึกษาต่างชาติ มีทั้งหมด 57 ข้อ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ISM ของสถาบัน ที่ศึกษาอยู่ ลักษณะของแบบสอบถามส่วนนี้เป็นการประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (คำถามปลายเปิด) และ 3. แบบสอบถามสำหรับหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานด้านนานาชาติระดับสถาบัน แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล (6 ข้อ) ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ ISM ของสถาบัน (12 ข้อ เป็นคำถามปลายเปิดที่เลือกตอบได้ 1 ข้อ หรือมากกว่า 1 ข้อ) และตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (คำถามปลายเปิด 1 ข้อ) เครื่องมือทุกฉบับผ่านการตรวจสอบความเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีค่าความตรง อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน (Try Out) หากความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลfaของครอนบาก (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ = 0.976

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ระยะหลัก ได้แก่ 1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสถาบัน ประสานขออนุญาตจากสถาบันผ่านหนังสือแนบท้ายคณบดุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนัดหมายผ่านเลขานุการสถาบันเพื่อสัมภาษณ์รายบุคคล ใช้ช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Zoom, Microsoft Teams หรือ Line และกรณีจำเป็นอาจใช้รีพบท้า (On-site) ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 45–60 นาทีต่อราย มีการบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนามเพื่อความครบถ้วนของข้อมูล และ 2. การแจกแบบสอบถาม ดำเนินการผ่านแบบฟอร์มออนไลน์ (Google Form) และแบบพิมพ์ (Hard Copy) โดยจัดส่งให้นักศึกษาต่างชาติและหัวหน้าฝ่ายงานนานาชาติในแต่ละสถาบันผ่านอีเมลหรือช่องทางสื่อสารภายใน พร้อมติดตามผลเพื่อให้ได้รับการตอบกลับสูงสุด ข้อมูลทั้งหมดได้รับการตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนนำเข้าสู่ระบบการวิเคราะห์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจะถูกวิเคราะห์โดยแยกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร วิเคราะห์โดยใช้วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป และ 2) ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามของนักศึกษาต่างชาติและหัวหน้าผู้ปฏิบัติงาน วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยได้รับแบบสอบถามสำหรับนักศึกษาต่างชาติตอบกลับมาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 70 ฉบับ (สถาบันละ 10 ฉบับ) คิดเป็นร้อยละ 100.00 และแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานด้านนานาชาติ จำนวน 7 ฉบับ (สถาบันละ 1 ฉบับ) คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00 = ระดับความสำคัญ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50 = ระดับความสำคัญ มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50 = ระดับความสำคัญ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50 = ระดับความสำคัญ น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50 = ระดับความสำคัญ น้อยที่สุด

ผลการวิจัย (Results)

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ ISM ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

1. บริบทและแนวโน้มการขับเคลื่อน ISM ในสถาบันอุดมศึกษาไทย บริบทของ ISM ในมหาวิทยาลัยไทยปัจจุบันสังท้อนถึงการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีแนวโน้มเติบโตขึ้นจากการตอบสนองต่อพลวัตโลกวิถีน์ และการขับเคลื่อนนโยบายระดับชาติว่าด้วยการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ (Education Hub) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า สถาบันหลายแห่งสามารถปรับตัวและออกแบบแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในรูปแบบของ Virtual Mobility, Hybrid Mobility และการพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ข้ามพรมแดน เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงโดยไม่จำกัดด้านภูมิศาสตร์และทรัพยากร อย่างไรก็ตาม การเติบโตของ ISM ยังไม่สมดุลในระดับประเทศ เนื่องจากความแตกต่างด้านความพร้อมของสถาบันในด้านงบประมาณ โครงสร้างการบริหาร บุคลากร และความเชื่อมโยงกับพันธมิตรระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันในภูมิภาคที่ยังขาดโครงสร้างพื้นฐานด้านนานาชาติและมีข้อจำกัดทางภาษาพูด ยังไม่สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในเขตเมืองใหญ่หรือในประเทศเพื่อนบ้านที่มีการขับเคลื่อน ISM อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง

2. โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างสะท้อนให้เห็นว่า สถาบันส่วนใหญ่ได้มีการจัดตั้งหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์หรือสำนักงานความเป็นนานาชาติ ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน ISM โดยมีภารกิจในการติดต่อประสานงานระหว่างประเทศ การรับสมัครและดูแลนักศึกษาต่างชาติ การประชาสัมพันธ์หลักสูตรนานาชาติ ตลอดจนการสนับสนุน

การแลกเปลี่ยนบุคลากรและนักศึกษา ซึ่งช่วยเพิ่มความเป็นมืออาชีพและการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่สหท้อนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารคือ ความไม่เชื่อมโยงกันของระบบภายในองค์กร โดยเฉพาะระหว่างสำนักงานวิเทศสัมพันธ์และคณะวิชา ซึ่งมักเกิดจากการขาดแผนการสื่อสารร่วม การแบ่งบทบาทหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน และระบบข้อมูลที่ไม่เป็นเอกภาพ จากข้อมูลเชิงสถิติพบว่า ร้อยละ 57.10 ของสถาบันสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่อีกร้อยละ 42.90 ยังคงขาดกลไกการติดตามประเมินผล และการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการพัฒนา

3. นโยบายและยุทธศาสตร์ความเป็นนานาชาติของสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาไทยเกือบทุกแห่งได้กำหนดนโยบายด้านความเป็นนานาชาติเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน ISM อย่างเป็นทางการ โดยเน้นเพิ่มจำนวนมากนักศึกษาต่างชาติ การขยายหลักสูตรนานาชาติ และการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในเวทีนานาชาติ โดยร้อยละ 100.00 ของสถาบันในกลุ่มตัวอย่างมีการลงนามบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และร้อยละ 85.70 มีการส่งเสริมการดำเนินงานวิจัยร่วมกับองค์กรต่างชาติ ทั้งนี้ ร้อยละ 71.40 ของสถาบันมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและการพัฒนาหลักสูตรภาษาอังกฤษที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดการศึกษาโลก ขณะเดียวกัน ร้อยละ 100.00 ของสถาบันใช้เว็บไซต์และโซเชียลมีเดียเป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์หลัก และบางสถาบันยังดำเนินการเชิงรุก เช่น การจัด Roadshow ร่วมกับสถานทูตและศิษย์เก่าต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายและความเชื่อมั่นในประเทศไทยเป็นอย่างมาก

4. ระบบการรับสมัครและการสนับสนุนทางการเงิน ด้านการรับสมัครนักศึกษาต่างชาติ สถาบันในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดใช้ระบบรับสมัครออนไลน์อย่างเป็นระบบ (ร้อยละ 100.00) โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกที่โปร่งใส ชัดเจน ใช้ผลการเรียน (Academic Records) และคุณสมบัติด้านภาษาเป็นหลัก นอกจากนี้ สถาบันส่วนใหญ่ยังได้พัฒนาระบบดิจิทัลที่สนับสนุนการสมัคร การส่งเอกสาร และการติดตามผลอย่างสะดวกและเข้าถึงได้ง่าย ในมิติของการสนับสนุนทางการเงิน ร้อยละ 85.70 ของสถาบันมีการจัดสรรทุนในรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่ ทุนเต็มจำนวน ทุนบางส่วน การยกเว้นค่าธรรมเนียมการศึกษา และทุนสนับสนุนค่าครองชีพรายเดือน โดยมีแหล่งทุนหลักจากสถาบันเอง (ร้อยละ 100.00) รองลงมาคือทุนจากคณะวิชาและองค์กรภายนอก (ร้อยละ 71.40) สถาบันหลายแห่งยังมีนโยบายดูแลนักศึกษาต่างชาติที่พักโดยให้อำนาจคณะวิชาในการยกเว้นค่าธรรมเนียมบางประเภท รวมถึงส่งเสริมการทำงานพาร์ทไทม์ภายในมหาวิทยาลัย

5. การดูแลและการส่งเสริมคุณภาพชีวิตนักศึกษาต่างชาติ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่มีระบบการให้บริการนักศึกษาต่างชาติที่ครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ก่อนเข้าศึกษา ระหว่างการศึกษา จนถึงหลังสำเร็จการศึกษา โดยในระยะก่อนเข้าเรียน สถาบันให้บริการแนะแนวด้านวิชา การจัดหาที่พัก การปฐมนิเทศและการรับส่งสนามบิน ส่วนในระยะระหว่างศึกษา มีการจัดบริการอาจารย์ที่ปรึกษา การดูแลสุขภาพกายและจิต บริการ One-Stop Service และกิจกรรมเสริมหลักสูตร แนวคิด Internationalization at Home ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมผ่าน

กิจกรรมในรั่วมหาวิทยาลัย เช่น การเรียนภาษาไทย กิจกรรมวัฒนธรรมไทย การบูรณาการกิจกรรมกับนักศึกษาไทย และกิจกรรมเสริมทักษะวิชาชีพ โดยร้อยละ 85.70 ของสถาบันมีการดำเนินกิจกรรมที่พัฒนาทักษะศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีม และความเป็นผู้นำ

6. **มุ่งมองและความคาดหวังของนักศึกษาต่างชาติ** จากผลการสำรวจนักศึกษาต่างชาติ 70 คน พบว่า ทุกด้านของการให้บริการของสถาบันได้รับการประเมินว่าอยู่ในระดับ “มากที่สุด” โดยค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านเท่ากับ $\bar{x} = 4.65$ (S.D. = 0.69) ด้านที่ได้รับการดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ความช่วยเหลือจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 76.50, $\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.46) รองลงมาคือ ความช่วยเหลือจากคณาจารย์ (ร้อยละ 72.50, $\bar{x} = 4.78$, S.D. = 0.59) และการให้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการสนับสนุนด้านวิชา (ร้อยละ 71.40, $\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.66) ในขณะที่ด้านที่มีระดับการดำเนินงานต่ำ ได้แก่ กิจกรรมเพิ่มคุณค่าเพื่อการเคลื่อนย้าย (ร้อยละ 47.70, $\bar{x} = 4.53$, S.D. = 0.80) และนโยบายหรือกิจกรรมส่งเสริม ISM (ร้อยละ 35.80, $\bar{x} = 4.52$, S.D. = 0.86) สะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างความคาดหวังของนักศึกษา กับการให้บริการของสถาบัน

7. **ความท้าทายและข้อจำกัดในการดำเนินงาน แม้สถาบันอุดมศึกษาไทยจะมีพัฒนาการในการส่งเสริม ISM อย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเผชิญข้อจำกัดในหลายมิติ ได้แก่ ความขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทางด้านการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม การบริหารจัดการความเป็นนานาชาติ และระบบข้อมูลที่ยังไม่เชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ ปัญหาด้านระบบราชการที่ยังใช้เอกสารจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดความล่าช้า ในกระบวนการสำคัญ เช่น การต่อวิชา การจัดการเอกสารการศึกษา และการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ ข้อจำกัดด้านทำเลที่ตั้งของสถาบันและภาพลักษณ์ในเวทีนานาชาติยังคงเป็นอุปสรรคในการแข่งขัน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดหรือที่ตั้งอยู่ในเขตห่างไกลซึ่งอาจไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้เท่ากับมหาวิทยาลัยในเมืองหลัก ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องได้รับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และมีการพัฒนากลไกสนับสนุนอย่างยั่งยืนต่อไป**

แนวทางการบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ISM ในสถาบันอุดมศึกษาไทย สามารถสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ใน 4 มิติหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาทั้งเชิงนโยบาย เชิงระบบ และเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางการศึกษานานาชาติอย่างยั่งยืน ดังนี้

มิติที่ 1 การส่งเสริมความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย (Institutional Internationalization)

สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านความเป็นนานาชาติในระดับสถาบันที่มีเป้าหมายชัดเจน ครอบคลุมการกำหนดทิศทาง การวางแผนเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตลอดจนตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ ด้าน ISM ที่สามารถประเมินผลได้จริง ทั้งนี้ควรส่งเสริมการขยายความร่วมมือระหว่างประเทศในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ Joint Degree, Dual Degree, Student Exchange, Research Collaboration และ Visiting

Program โดยเน้นมหาวิทยาลัยพันธมิตรในระดับภูมิภาคและระดับโลก ความมีการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ ที่มีความหลากหลาย รองรับผู้เรียนจากหลายประเทศ และมีการปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทสากล เพื่อรองรับความสามารถในการแข่งขันของสถาบันในเวทีโลก นอกจากนี้ การส่งเสริมบทบาทของศิษย์เก่า นานาชาติและนักศึกษาปัจจุบันในการเข้าร่วมกิจกรรมสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระยะยาว

มิติที่ 2 การพัฒนานโยบายและกลไกสนับสนุน ISM (Policy and System Support) การสร้างระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาระบบรับสมัครออนไลน์ ที่ทันสมัย รองรับหลายภาษา และมีความเชื่อมโยงกับระบบการศึกษาของประเทศต้นทาง เพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงและลดอุปสรรคเชิงเทคนิค พร้อมกันนี้ ความมีการจัดตั้งกองทุนและระบบทุนการศึกษาที่มีความหลากหลาย เช่น ทุนเต็มจำนวน ทุนบางส่วน และทุนจากการภายนอก เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสมัครเข้าเรียน គรรค์หนนดแนวโน้มเย้ายাইด้านค่าธรรมเนียม ค่าใช้จ่าย และที่พักที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับศักยภาพของนักศึกษาจากประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะจากประเทศไทยได้น้อย รวมถึงจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะทางเพื่อดูแลการขอวีซ่า การตรวจคนเข้าเมือง และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การจัดการด้านกฎหมายและเอกสารเป็นไปอย่างราบรื่น

มิติที่ 3 การสร้างคุณค่าเพิ่มจาก ISM (Enhancement and Value Creation) แนวทางในการสร้างคุณค่าเพิ่มจาก ISM ความมุ่งเน้นการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรม Internationalization at Home และ Intercultural Learning ให้เกิดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียน โดยจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร อาทิ เวิร์กช็อป การศึกษาภาคสนาม การเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม และการแลกเปลี่ยนภาษา เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติได้มีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ การสร้างโอกาสให้นักศึกษาต่างชาติเข้าร่วมฝึกงานหรือทำโครงการร่วมกับภาคธุรกิจหรือองค์กรในประเทศไทย จะช่วยเสริมสร้างประสบการณ์เชิงปฏิบัติ และเพิ่มขีดความสามารถทางวิชาชีพของผู้เรียน ขณะเดียวกัน ควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระหว่างประเทศ เช่น Virtual Exchange และ COIL (Collaborative Online International Learning) เพื่อเปิดช่องทางการเรียนรู้ข้ามพรมแดนอย่างมีประสิทธิภาพ

มิติที่ 4 การพัฒนาและบูรณาการระบบบริการนักศึกษาต่างชาติ (Student Service Integration) การให้บริการแก่นักศึกษาต่างชาติต้องมีความเป็นองค์รวมและบูรณาการ โดยควรพัฒนา One-Stop Service ด้าน ISM ที่รวมบริการให้คำปรึกษา วีชา สุขภาพ ที่พัก กิจกรรม และการรายงานผลการเรียนไว้ในจุดเดียว เพื่อเพิ่มความสะดวกและลดขั้นตอนในการประสานงาน นอกเหนือนี้ ความมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่เกี่ยวข้องผ่านการอบรมด้านภาษาต่างประเทศ การบริการข้ามวัฒนธรรม และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ แนวทางที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การประยุกต์ใช้แนวคิด Universal Design for Learning และ Universal Design for Service เพื่อส่งเสริมความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการของนักศึกษาต่างชาติทุกกลุ่ม รวมถึงการจัดทำระบบฐานข้อมูลนักศึกษาต่างชาติที่สามารถเชื่อมโยงระหว่าง

หน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามผล และการประเมินผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการ ISM ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณร่วมกัน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยมีแนวโน้มในการพัฒนาเชิงระบบเพื่อการบริหารจัดการด้านการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติอย่างเห็นได้ชัด ทั้งในด้านนโยบาย โครงสร้างองค์กร และระบบบริการนักศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาต่อความเปลี่ยนแปลงในเวทีการศึกษานานาชาติ โดยผู้วิจัยเห็นว่าการปรับตัวนี้เป็นผลมาจากการแรงกดดันของการแข่งขันระหว่างประเทศ การขยายตัวของการเรียนรู้ข้ามพรมแดน และความต้องการในการสร้างสมรรถนะระดับโลกให้แก่ผู้เรียน จากข้อมูลพบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยเกือบทุกแห่งได้กำหนดเป้าหมายชัดเจนในการเป็น “มหาวิทยาลัยนานาชาติ” ผ่านการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้งการจัดตั้งหลักสูตรนานาชาติ การส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเคลื่อนย้าย เช่น ระบบ Virtual Mobility และ Hybrid Learning ซึ่งผู้วิจัยมองว่าแนวโน้มนี้สะท้อนถึงการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration) ที่มุ่งขยายขีดความสามารถขององค์กรในระดับสากล ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Knight (2015) ที่เน้นว่าความเป็นนานาชาติควรถูกบูรณาการในทุกมิติของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เพียงด้านวิชาการเท่านั้น

ในด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่า สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้เริ่มพัฒนาโครงสร้างแบบบูรณาการ (Cross-Functional Collaboration) โดยเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายวิชาการ ซึ่งถือเป็นการยับจากโครงสร้างแบบแยกส่วนไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Adaptive Structure) ที่สอดคล้องกับบริบทของความเปลี่ยนแปลงในระดับโลก แม้ว่าจะยังมีข้อจำกัดในด้านระบบประเมินผลและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน แต่การริเริ่มสร้างกลไกความร่วมมือภายในนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey 7S Framework (Waterman et al., 1980) ที่เน้นการปรับองค์ประกอบภายในองค์กรให้สอดคล้องและเสริมพลังซึ่งกันและกัน

ด้านการให้บริการ พบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยเกือบทุกแห่งได้พัฒนาระบบ One-Stop Service เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่นักศึกษาต่างชาติอย่างครบวงจร ผู้วิจัยเห็นว่าการออกแบบบริการในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยลดขั้นตอนการประสานงาน แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสบการณ์เชิงบวก และความประทับใจที่นำไปสู่การบอกร陀ในเชิงบวก โดยเฉพาะเมื่อออกแบบด้วยแนวคิด Universal Design ซึ่งเน้นการเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและเคารพในความหลากหลายของผู้เรียน แนวทางนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ NESET (2021) และ Farnell et al. (2021) ที่เน้นว่า ความเสมอภาคในการเข้าถึงบริการเป็นปัจจัยพื้นฐานของระบบอุดมศึกษาที่มีคุณภาพในระดับสากล

ผลการสำรวจจากนักศึกษาต่างชาติยืนยันว่าทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นปัจจัยสำคัญที่หล่อหลอมประสบการณ์ของผู้เรียน โดยเฉพาะความช่วยเหลือจากบุคลากรและคณาจารย์ซึ่งได้รับคะแนนความพึงพอใจในระดับสูง (ร้อยละ 76.50 และ 72.50 ตามลำดับ) ผู้วิจัยเห็นว่าปัจจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการลงทุนในศักยภาพของบุคลากรทั้งในด้านภาษา ความเข้าใจขั้มวัฒนธรรม และทักษะการให้บริการเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับนักศึกษามีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรการศึกษา สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Yildirim et al. (2021) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนา “คุณภาพชีวิตในรัฐมหาวิทยาลัย” ของนักศึกษาต่างชาติ

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ นักศึกษาต่างชาติยังคงท้อแท้ก่อนข้อจำกัดในระดับนโยบายและกิจกรรมเสริมประสบการณ์ โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและความร่วมมือกับภาคเอกชน (\bar{x} ต่ำสุดในหมวดหมู่กิจกรรม) ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นนี้ซึ่ง “ช่องว่างเชิงกลยุทธ์” ระหว่างนโยบายที่ถูกกำหนดไว้ในระดับองค์กรกับการดำเนินการจริงในระดับปฏิบัติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติยังต้องการกลไกสนับสนุนที่ชัดเจน ทั้งด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

2. แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติในสถาบันอุดมศึกษาไทย

แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารจัดการ ISM ควรตั้งอยู่บนฐานของการบูรณาการแนวคิด
จาก Knight (2015), UNESCO (2018), SHARE Project (2020) และ McKinsey 7S Framework
(Waterman et al., 1980) ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ใน 4 มิติ ได้แก่

1) การเสริมสร้างความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยผ่านหลักสูตรและความร่วมมือทางวิชาการ (Institutional Internationalization) สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านความเป็นนานาชาติที่ชัดเจน โดยเน้นการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การจัดทำหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ (Joint/Double Degree) และการขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านวิจัยและการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการตอบสนองต่อการขยายตัวของ “ภูมิภาคนิยมใหม่” (New Regionalism) ที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และพัฒนาทุนมนุษย์ระดับภูมิภาค

2) การพัฒนานโยบายและกลไกสนับสนุนที่เข้าถึงได้ (Supportive Policy and System Infrastructure) สถาบันควรส่งเสริมการเข้าถึงของนักศึกษาต่างชาติผ่านการพัฒนาระบบรับสมัครออนไลน์ ที่มีประสิทธิภาพ ใช้งานง่าย และรองรับหลายภาษา รวมถึงการจัดสรรทุนการศึกษาที่หลากหลาย ทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน ควบคู่ไปกับการจัดตั้งหน่วยงานแนะแนวเชิงรุก และกลไกช่วยเหลือด้านวิชา ที่พักและการลงที่เบียนเรียนอย่างครบวงจร นโยบายเหล่านี้ควรถูกขับเคลื่อนผ่านการประสานงานเชิงระบบ ระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม

3) การสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านกิจกรรมข้ามวัฒนธรรม ทักษะแห่งอนาคต และความร่วมมือกับภาคเอกชน (Value Creation and Graduate Competency Development) การบริหารจัดการ ISM ความมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยออกแบบกิจกรรมข้ามวัฒนธรรม การเรียนรู้

แบบร่วมมือระหว่างประเทศ (COIL, Virtual Exchange) การฝึกงานในองค์กรเอกชน และการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต เช่น ภาวะผู้นำ การคิดเชิงวิพากษ์ และการทำงานเป็นทีมข้ามวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานในเวทีสากลและเสริมสร้างสมรรถนะของนักศึกษาให้พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงานระดับโลก

4) การจัดระบบบริการนักศึกษาต่างชาติแบบครบวงจรที่เน้นความเท่าเทียมและการดูแลอย่างยั่งยืน (Integrated Student Support and Inclusive Service) มหาวิทยาลัยควรออกแบบระบบบริการแบบครบวงจร (One-Stop Service) ที่ครอบคลุมตั้งแต่การแนะนำ สมัครเรียน ปฐมนิเทศ บริการสุขภาพจิต การให้คำปรึกษาด้านวิชาการและชีวิตความเป็นอยู่ ไปจนถึงการดูแลศิษย์เก่า ทั้งนี้ควรใช้แนวคิด Universal Design เพื่อสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการ และใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Data-Driven Management) เพื่อปรับปรุงระบบบริการอย่างต่อเนื่อง และวางแผนกลยุทธ์ให้ในระยะยาว

สรุป (Conclusion)

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยได้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการการเคลื่อนย้ายนักศึกษาต่างชาติอย่างมีทิศทาง ภายใต้กรอบแนวคิด 7S McKinsey และแนวคิดความเป็นนานาชาติของอุดมศึกษา (Knight, 2015; UNESCO, 2018) โดยปรากฏในมิติต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน การปรับโครงสร้างองค์กร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การจัดบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) และการพัฒนาทักษะข้ามวัฒนธรรมของผู้เรียน แม้จะมีความก้าวหน้าในหลายด้าน แต่ยังพบข้อจำกัดเชิงระบบอาทิ ความล่าช้าทางราชการ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการบูรณาการภาระในองค์กรที่ยังไม่ทั่วถึง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อน ISM อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการออกแบบนโยบายและกลไกสนับสนุนที่ยึดหยุ่นครอบคลุม และตอบสนองต่อบริบทโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากข้อค้นพบของการวิจัย ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทางการนำผลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารจัดการ ISM ดังนี้

1. ระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรนำผลการวิจัยไปใช้ประกอบการจัดทำนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ด้านความเป็นนานาชาติ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ ระบบบริการแบบครบวงจร (One-Stop Service) และกิจกรรมส่งเสริมสมรรถนะข้ามวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน

2. ระดับหน่วยปฏิบัติการด้าน ISM หน่วยงานวิเทศสัมพันธ์ควรใช้ผลการวิจัยเพื่อปรับปรุงการแนะนำ การให้ข้อมูลก่อนเดินทาง การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และการประสานงานกับภายนอกในด้านวิชา การอ่ายอ้อศัย และการฝึกงาน

3. ระดับนโยบายของรัฐ ควรใช้ข้อมูลจากการวิจัยในการวางแผนนโยบายส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในฐานะศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ โดยสนับสนุนทุนการศึกษา ปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบคุณเข้าเมือง และจัดตั้งระบบสนับสนุนที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป แม้งานวิจัยนี้ให้ภาพรวมที่ครอบคลุม แต่ยังมีประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม ได้แก่

- การวิจัยในบริบทที่หลากหลาย ควรขยายการศึกษาไปยังสถาบันขนาดเล็ก วิทยาลัยเฉพาะทาง และสถาบันเอกชน เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหาร ISM ที่เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ
- การศึกษาความต้องการเชิงลึกของนักศึกษาต่างชาติ ควรใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ เชิงลึก หรือการวิจัยแบบชาติพันธุ์ เพื่อเข้าใจประสบการณ์ ปัญหา และความคาดหวังของนักศึกษาต่างชาติ ในเชิงลึก
- การศึกษาผลลัพธ์ระยะยาวของ ISM ควรมีการวิจัยติดตามผล (Follow-up Study) เพื่อ ตรวจสอบผลกระทบของ ISM ต่อการจ้างงาน ความผูกพันกับประเทศไทย และผลทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่ยั่งยืนของ ISM ต่อระบบอุดมศึกษาไทย

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชุติมา สุดจิรา แล้ว เทือน ทองแก้ว. (2562). ความเป็นนาชาติ: ความสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยใน เวทีระดับนานาชาติ. *วารสารสูจิทัยธรรมราช*, 32(2), 70-87. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/stouj/article/view/232917>
- ดิง เจีย ลี และ สุรవี ศุนลาลัย. (2564). การรับรู้ของนักศึกษาจีน เรื่องการจัดการความปลอดภัยในสถานการณ์ COVID-19 และส่วนประสมทางการตลาดบริการในการเลือกเรียนที่มหาวิทยาลัย. *วารสารวิชาการ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)*, 27(1), 1-12. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/apheit-ss/article/view/246673>
- ตรีนุช โพชยนต์วิจิตร. (2564). วิเคราะห์ผลกระทบของโควิด-19 ต่อกลุ่มสถาบันการศึกษาที่รับนักศึกษา ต่างชาติ. <https://tdri.or.th/2021/01/covid-101/>
- สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข และ สุพิชชา สุขพวง. (2559). อุดมศึกษาไทยภายใต้กรอบความตกลงประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน. *พัฒนาการเศรษฐกิจบริหารคณ์*, 10(2), 198-220. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/NER/article/view/73163>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). จำนวนนักศึกษาปัจจุบัน ที่เป็นต่างชาติ จำแนกตามสัญชาติ และชื่อมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2561 – 2565. https://data.mhesi.go.th/pt_PT/dataset/univ_std_11_03
- Bilecen, B. (2020). Commentary: COVID-19 pandemic and higher education: International mobility and students' social protection. *International Migration*, 58(4), 263-266. <https://doi.org/10.1111/imig.12749>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

- Castro, P., Woodin, J., Lundgren, U., & Byram, M. (2016). Student mobility and internationalisation in higher education: Perspectives from practitioners. *Language and Intercultural Communication*, 16(3), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1080/14708477.2016.1168052>
- Choudaha, R. (2017). Three waves of international student mobility (1999–2020). *Studies in Higher Education*, 42(5), 825-832. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1293872>
- European Association for International Education (EAIE). (2021). *Snapshot on exchange mobility 2020/2021 Part 1: Mobility with European Higher Education Area partners*. EAIE.
- Educationfair.nl. (2021). *Market report Thailand: Thailand study abroad market*. <https://www.educationfair.nl/market-reports/asia/thailand/>
- Esaki-Smith, A. (2017). *Ten trends transforming international student mobility*. <https://world.edu/ten-trends-transforming-international-student-mobility/>
- Farnell, T., Skledar Matijević, A., & Šćukanec Schmidt, N. (2021). *The impact of COVID-19 on higher education: a review of emerging evidence* (NESET Analytical Report). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/069216>
- ICEF Monitor. (2021b, June 2). *International students' frustration mounts as Chinese border remains closed*. <https://monitor.icef.com/2021/06/international-students-frustration-mounts-as-chinese-border-remains-closed/>
- Institute of International Education (IIE). (2018). *Open Doors® Report on International Educational Exchange*. Washington, DC: Institute of International Education. <https://www.iie.org/publications/open-doors-2018/>
- _____. (2022). *Project Atlas Infographic 2022*. <https://www.iie.org/research-initiatives/project-atlas/>
- Knight, J. (2015). Updated definition of internationalization. *International Higher Education*, (33), 2–3. <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391>
- Kumpikaite, V., & Duoba, K. (2011). Development of intercultural competencies by student mobility. *Ekonomika ir vadyba / Economics and Management*, 6(1), 41–50. <https://scispace.com/pdf/development-of-intercultural-competencies-by-student-2nzhqooe55.pdf>
- NESET. (2021). *The impact of COVID-19 on higher education: A review of emerging evidence*.

Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2766/069216>

Office of the Higher Education Commission (OHEC). (2011). *A survey on current status of international students studying in public and private higher education institutions in Thailand in 2011*. Ministry of Education.

Open Doors. (2022). *Open Doors* [Data set]. Institute of International Education.

<https://www.iie.org/publications/open-doors-2022/>

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025, March 31). *R&D spending growth slows in OECD, surges in China; government support for energy and defence R&D rises sharply*. <https://www.oecd.org/en/data/insights/statistical-releases/2025/03/rd-spending-growth-slows-in-oecd-surges-in-china-government-support-for-energy-and-defence-rd-rises-sharply.html>

Peters, M. A., Oladele, O. M., Green, B., Samilo, A., Lv, H., Laimeche, A., Wang, Y., Mou, C., Chunga, J. O., Xu, R., Ianina, T., Hollings, S., Yousef, M. F. B., Jandrić, P., Sturm, S., Li, J., Xue, E., Jackson, L., & Tesar, M. A. (2021). The changing map of international student mobility. *Access: Contemporary Issues in Education*, 41(1), 7–28.

<http://dx.doi.org/10.46786/ac21.7444>

SHARE Project. (2020). *Study on enhancing intra-ASEAN university student mobility*. ASEAN Secretariat & European Union. https://connectivity.asean.org/wp-content/uploads/2020/10/Study-on-Enhancing-Intra-ASEAN-University-Student-Mobility_Final.pdf

Snodin, N. (2018). *Enhancing the quality of international student and staff mobility experience: Narratives from international students and academics across different regions in Thailand* (Newton Advanced Fellowship DBG6080001).

https://elibrary.tsri.or.th/fullP/DBG6080001/DBG6080001_full.pdf

UNESCO. (2018). *Global education monitoring report, 2019: Migration, displacement and education: Building bridges, not walls*. UNESCO.

_____. (2022). *Higher education global data report (Summary)*. A contribution to the World Higher Education Conference, 18–20 May 2022. UNESCO. https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNESCO_Higher%20Education%20Global%20Data%20Report_Working%20document_May2022_EN_0.pdf

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2016). *Visa Openness Report 2016*.

Madrid: UNWTO.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*.

https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf

Weibl, G. (2015). Cosmopolitan identity and personal growth as an outcome of international student mobility at selected New Zealand, British and Czech universities. *Journal of International Mobility*, 1(3), 31–44. <https://www.cairn.info/revue-journal-of-international-mobility-2015-1-page-31.htm>

Western Sydney University. (2019). *Student international mobility procedures October 2019*.

<https://policies.westernsydney.edu.au/download.php?id=725&version=3&associated>

World Bank. (2021). *The COVID-19 pandemic: Shocks to education and policy responses*.

Washington, DC: World Bank.

World Data Lab. (2022). Consumer Class Dashboard [Data set].

<https://worlddatalab.com/consumer-class-dashboard>

Yıldırım, S., Bostancı, S. H., Yıldırım, D. Ç., & Erdogan, F. (2021). *Rethinking mobility of international university students during COVID-19 pandemic*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HEED-01-2021-0014/full/html>