การศึกษาสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยแนวคิด VUCA

The Study of Unpredictable Situations of Private Higher Education Institutions with VUCA Concept

- สุวิมล เจียรธราวานิช*
  นิสิตปริญญาเอก, สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  Suwimol Jairtalawanich*
  Doctoral Student, Department of Higher Education, Faculty of Education,
  Chulalongkorn University} Email: jsuwimol@gmail.com
- สิริฉันท์ สถิรกุล เตชพาหพงษ์
  ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  Sirichan Sathirakul Tachaphahapong
  Assistant Professor, Department of Higher Education, Faculty of Education,
  Chulalongkorn University, Email: sirichant@gmail.com
- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์
  ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  Pansak Polsaram
  Assistant Professor, Department of Higher Education, Faculty of Education,
  Chulalongkorn University, Email: pansakp@gmail.com

*Corresponding Author E-mail: jsuwimol@gmail.com

Received: *June 3, 2023;* ***Revised:*** *November 28, 2023;* ***Accepted:*** *December 27, 2023*

Abstract

The research on the unpredictable situation of private higher education institutions using the VUCA concept aims to study the current situation and problems of managing private higher education institutions to cope with unpredictable situations and analyze unpredictable situations in managing private higher education institutions using the VUCA concept, which consists of Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. The research methodology used was qualitative research by studying documents, interviewing high-level and mid-level executives, and 24 education experts. Therefore, it can be concluded that

the current situation is volatile due to both local events and digital disruption. The complexity arises from the students' learning preferences, which cannot be controlled. The ambiguity arises from the unclear government policies supporting private higher education institutions, which are crucial for their survival. The challenges that private higher education institutions must face include academic volatility, fluctuating student demand and behavior, uncertain rules and policies, complex understanding of students, and ambiguous perceptions of employees. In terms of research, the focus should be on practical and community-based research to ensure its relevance and impact. However, there is still a lack of clarity in national research funding and policy. Additionally, there is a complex regulatory environment in each institution that supports research. The fluctuation in demand for academic services, uncertainty in student income, complexity in strategic planning and policy of the government, requires academic services to be more tailored to the needs of entrepreneurs and communities. The most important thing for private higher education institutions is to have a survival plan and place more importance on innovative ways to attract students. Continuous self-development and adaptation to the situation are necessary.

Keywords: Unpredictable Situations, Private Higher Education Institutions, VUCA Concept

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยแนวคิด VUCA มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้และวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยแนวคิด VUCA ประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และ ความคลุมเครือ (Ambiguity) ใช้ระเบียบวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาจำนวน 24 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า สภาพปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกิดความผันผวนทั้งจากเหตุการณ์บ้านเมืองและความผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลดิสรัปชัน ความซับซ้อนจากการสนใจเลือกเรียนของนักศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ความคลุมเครือ ความไม่ชัดเจนด้านนโยบายสนับสนุนจากรัฐบาลที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำรงอยู่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้บนความอยู่รอด มีความท้าทายหลาย

ประการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเผชิญ อีกทั้งสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยแนวคิด VUCA ในด้านวิชาการ เกิดความผันผวนของความต้องการและพฤติกรรมนักศึกษา ตลอดจนความไม่แน่นอนในกฎระเบียบและนโยบาย ความซับซ้อนในการทำความเข้าใจผู้เรียน ความคลุมเครือในการรับรู้ของบุคลากร ด้านการวิจัยต้องมุ่งเน้นไปที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการและทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อให้มั่นใจว่าการวิจัยมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อชุมชน แต่สำหรับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยระดับชาติยังขาดความชัดเจน นอกจากนี้ยังมีความคลุมเครือเกี่ยวกับกฎระเบียบที่ซับซ้อนของแต่ละสถาบันการศึกษาในการสนับสนุนการทำวิจัย ความผันผวนของความต้องการใช้บริการวิชาการ ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับรายได้จากนักศึกษา ความซับซ้อนในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล ทำให้อาจต้องปรับเปลี่ยนการบริการวิชาการให้ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการและชุมชนมากขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือต้องมีแผนการอยู่รอดและให้ความสำคัญกับการเพิ่มจำนวนนักศึกษาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการดึงดูดความสนใจของผู้เรียน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

คำสำคัญ : สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน แนวคิด VUCA

บทนำ

หากจะพูดถึงการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตลอดหลายปีที่ผ่านมาประสบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทั้งในด้านการบังคับใช้กฎหมายและการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยการบังคับใช้กฎหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีผลให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวคือกฎหมายมีมาตรการในการการควบคุมมากกว่าการกำกับดูแล และไม่เอื้อต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และการแข่งขันเสรีทางการศึกษา (Bancha S., 2001) หากนับตั้งแต่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในช่วงระยะเวลากว่า 24 ปีที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน กอปรกับการมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (QA) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ดูแล และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่ง เกิดเป็นพัฒนาการที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ 2) ด้านการดำเนินงานตามภารกิจ และ 3) ด้านบริหารและการจัดการ ซึ่งหากจำแนกผลการศึกษาออกเป็น 4 ยุค ได้แก่ ยุคก่อกำเนิด (พ.ศ. 2512 - 2522) ยุคขยายตัว (พ.ศ. 2522 - 2542) ยุคปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542 – 2552) และยุคมาตรฐานการศึกษา (พ.ศ. 2552 – ปัจจุบัน) พบว่าในยุคที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมุ่งผลิตบัณฑิตเพื่อสนองความต้องการแรงงานของภาคธุรกิจ ต่อมายุคที่ 2 จึงเริ่มขยายบทบาทไปยังภารกิจอื่น แต่ก็ยังคงเน้นภารกิจการสอนเป็นหลัก ยุคที่ 3 มีการขยายการจัดการศึกษาอย่างไร้ขอบเขต ส่วนยุคที่ 4 เริ่มมีการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของการประกันคุณภาพ

การศึกษา โดยภาพรวมพัฒนาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความก้าวหน้าขึ้นทุกด้านหลังยุคปฏิรูปการศึกษา ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตามตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ยังคงประสบปัญหาด้านคุณภาพของอาจารย์ และยังไม่สามารถพัฒนาผลงานการวิจัยได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน (Siripong R., 2015) สถาบันการศึกษาในไทยจำต้องปรับตัวเพื่อรองรับจำนวนประชากรที่ลดลงเป็นลำดับ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่างเพื่อให้เป็นที่สนใจของผู้เข้าศึกษา รวมทั้งอาจจะต้องมีการลดจำนวนอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยเฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รวมถึงมหาวิทยาลัยเปิดอย่างมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น (Manager online, 2018)

จากปัญหาสภาพการณ์ดังกล่าว ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ จึงทำให้การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้นี้ มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง สามารถนำมาวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ด้วยแนวคิด VUCA เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

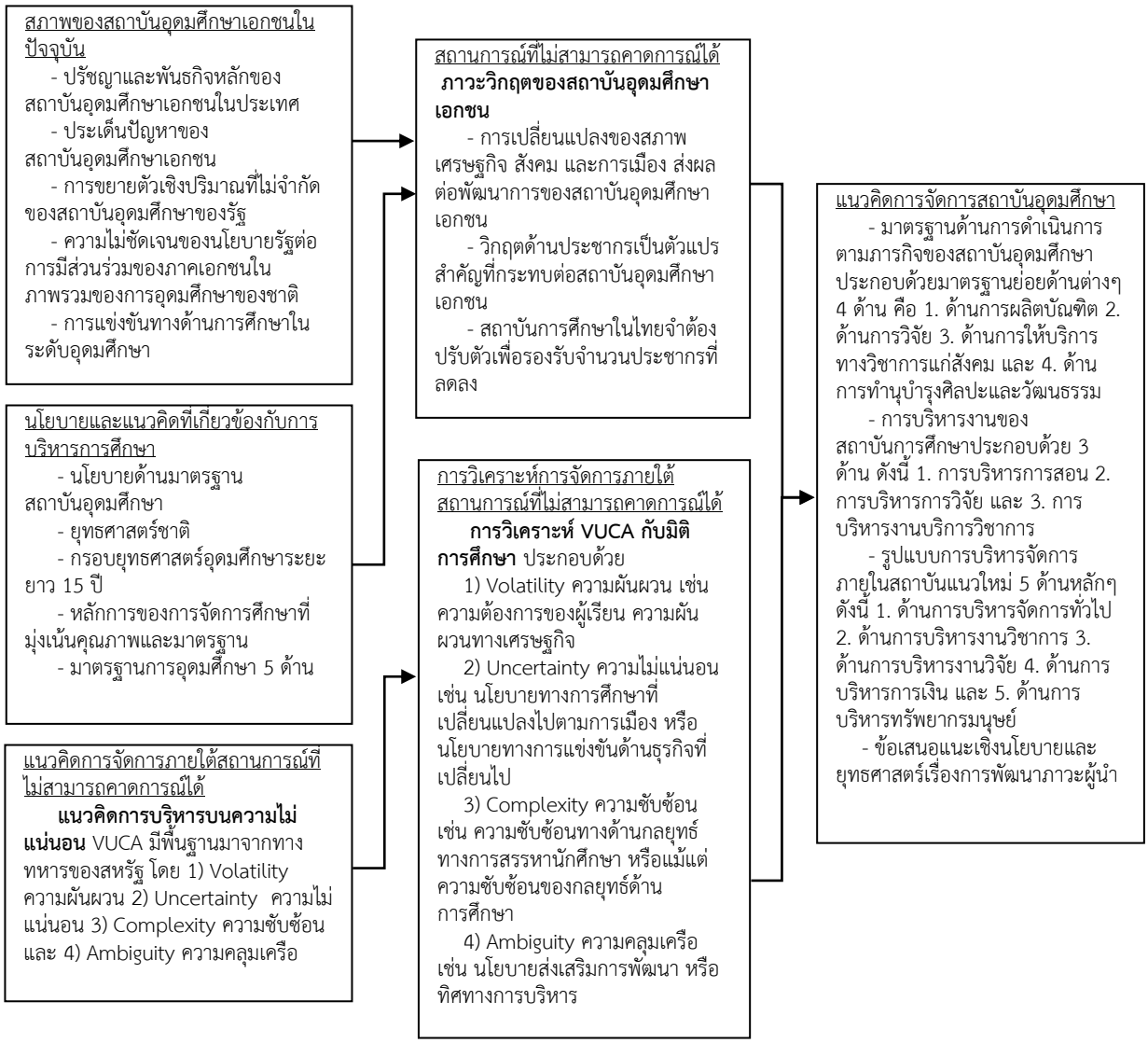
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ด้วยแนวคิด VUCA เพื่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ขอบเขตการวิจัย

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ศึกษาวิจัยภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ครอบคลุมประเภทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งมหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัยเอกชน

2. การศึกษาวิจัยนี้จะใช้แนวคิดการบริหารบนสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ตามแนวคิด VUCA ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ในการวิเคราะห์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การทบทวนวรรณกรรม

สภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบัน

ปรัชญาและพันธกิจดั้งเดิมในการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และปัจจัยจากต่างประเทศ ที่ส่งผลต่อการปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขัน การพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นนานาชาติ การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน และการจัดการศึกษา รวมถึงพัฒนาการของกฎหมายด้านการศึกษาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ปัจจุบันปรัชญาและพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ส่วนใหญ่มุ่งสนองความต้องการของผู้เรียน และสังคมเป็นสำคัญ (Office of the Higher

Education Commission, 2019) ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 72 แห่ง แบ่งเป็น มหาวิทยาลัย จำนวน 42 แห่ง สถาบัน จำนวน 11 แห่ง และวิทยาลัย จำนวน 19 แห่ง (Office of the Higher Education Commission, 2019) จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ด้านการบริหารการเงิน ต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต ทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นการสนับสนุนการวิจัย การบริการสังคมหรือสาธารณชน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกำลังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการขยายตัวเชิงปริมาณที่ไม่จำกัดของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และความไม่ชัดเจนของนโยบายของรัฐต่อการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในภาพรวมของการอุดมศึกษาของชาติ การแข่งขันทางด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน รัฐบาล และจากต่างประเทศจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ถ้ารัฐบาลมิได้มีการกำหนดแผนภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยที่ชัดเจน และจะนำไปสู่การมุ่งปริมาณมากกว่าคุณภาพ (Office of the Education Council. (2003).) จากสภาพการณ์ปัจจุบันพบว่าสถิติการเพิ่มขึ้นด้านประชากรศาสตร์ของประเทศไทยเป็นไปในทิศทางถดถอย โดยจากข้อมูลพบว่าประชากรไทยในอนาคตเพิ่มช้าลงไปเรื่อยๆ อีกไม่เกิน 20 ปีข้างหน้า อัตราเพิ่มของประชากรไทยจะใกล้เคียงกับศูนย์ และอาจเป็นไปได้ว่าอัตราเพิ่มประชากรลดลงไปจนต่ำกว่าศูนย์หรือติดลบ จำนวนประชากรไทยใกล้จะถึงจุดคงตัว เมื่ออัตราเพิ่มประชากรใกล้เคียงกับศูนย์ ประชากรก็จะมีจำนวนคงตัวที่ประมาณ 65 ล้านคน ในแต่ละปีประชากรไทยจะไม่เพิ่มหรือลดไปจากจำนวนนี้มากนัก ประชากรไทยมีจำนวนคงตัวในระยะเวลาอีกเพียงประมาณ 15 ปีเท่านั้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงประชากรไทยในอนาคตจะก่อให้เกิดนัยยะเชิงนโยบายหลายประการ โดยนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษาคือ ประชากรในวัยศึกษาเล่าเรียนมีแนวโน้มลดลง รัฐจะเน้นคุณภาพของการศึกษามากขึ้น (Institute for Population and Social Research, 2006)

นโยบายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) จุดเน้นของแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 3 นี้มุ่งกำหนดพันธกิจของอุดมศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและเป็นจุดเด่นหรือความเชี่ยวชาญของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศรวมถึงให้ความสำคัญกับผลผลิตและผลลัพธ์ของระบบอุดมศึกษา (Higher Education Outcomes) ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่ยอมรับระดับสากลตลอดจนปฏิรูปอุดมศึกษาอย่างครบถ้วนและสมดุล เพื่อให้กลไกการสนับสนุนการกำกับตรวจสอบและการประเมินผลกระทบของระบบอุดมศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด (National Economic and Social Development Board, 2018) กรอบยุทธศาสตร์อุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 ได้มีการกำหนดประเด็นเพื่อการพัฒนามีรายละเอียด คือ การปรับระบบการบริหารการอุดมศึกษา การปรับยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษา การปรับโครงสร้างของระบบการอุดมศึกษา และการปรับองค์การของระบบอุดมศึกษา (Sumet, Y., 2016) มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการ

วิชาการ ด้านศิลปะและวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ (Office of the Higher Education Commission, 2019)

สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

สรุปสภาวะวิกฤตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประชากรเป็นตัวแปรสำคัญที่กระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสถิติการเพิ่มขึ้นด้านประชากรศาสตร์ของประเทศไทยเป็นไปในทิศทางถดถอย โดยจากข้อมูลพบว่าประชากรไทยในอนาคตเพิ่มช้าลงไปเรื่อยๆ โดยจำนวนประชากรไทยใกล้จะถึงจุดคงตัว เมื่ออัตราเพิ่มประชากรใกล้เคียงกับศูนย์ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงประชากรไทยในอนาคตจะก่อให้เกิดนัยยะเชิงนโยบายหลายประการ โดยนโยบายที่เกี่ยวกับการศึกษาคือ ประชากรในวัยศึกษาเล่าเรียนมีแนวโน้มลดลง รัฐจะเน้นคุณภาพของการศึกษามากขึ้น (Institute for Population and Social Research, 2006)

การวิเคราะห์การจัดการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

การวิเคราะห์ VUCA กับมิติของการจัดการองค์กร จากสภาวะ "VUCA world" ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนเหมือนเป็นเรื่องธรรมดาๆ บางครั้ง เรียกว่า "VUCA world" ว่า "The New Normal หรือ ความเป็นปกติแบบใหม่" จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าและผู้นำในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพ ความสามารถ และพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ภายใต้สภาวะ The New Normal หรือความเป็นปกติแบบใหม่ (Sasima S., 2017)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทข้อมูลที่เป็นเอกสาร และประเภทบุคคล ประกอบด้วยกลุ่มบุคคล ที่เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ หรือผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหรือการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา 2) ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และ 3) ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารหน่วยงาน

กลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มบุคคลในการศึกษาวิจัย อาศัยการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิให้ครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกประเภททั้งมหาวิทยาลัย สถาบัน และวิทยาลัย โดยจะคัดเลือกจากการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 72 แห่ง เป็น 3 กลุ่ม คือ สถาบันขนาดเล็ก สถาบันขนาดกลาง และสถาบันขนาดใหญ่ (Ministry of Education, 2012)

ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) การสัมภาษณ์ใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวนตัวอย่างในการเก็บข้อมูล คือ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 12 คน 2) ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 6 คน (สถาบันขนาดเล็ก 2 คน ขนาดกลาง 2 คน และขนาดใหญ่ 2 คน) และ 3) ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 6 คน (สถาบันขนาดเล็ก 2 คน ขนาดกลาง 2 คน และขนาดใหญ่ 2 คน)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการวิจัย ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้แบบวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) และแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดคำถามปลายเปิดแบบเชิงลึก (In-depth Interview Form) เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการณ์ปัจจุบันและอนาคตของสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ความไม่แน่นอนที่สถาบันการศึกษาต้องเผชิญ ตามบริบทการจัดการศึกษา 4 ด้านคือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านวิจัยและนวัตกรรม 3) ด้านบริการวิชาการ และ 4) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การศึกษาจากเอกสาร การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชน รวมทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ และการศึกษาจากบุคคล เพื่อศึกษาข้อมูลและข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสอบถามจากผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อรวบรวมแนวคิดประสบการณ์ ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการวิจัย จะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์สาระของเอกสาร โดยการรวบรวม จำแนกประเภท จัดกลุ่ม เพื่อสรุปตามแบบการประเมินเอกสาร

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีบทบาท ด้วยวิธีการสังเคราะห์เนื้อหา จัดกลุ่ม เรียบเรียง เพื่อสรุปสาระสำคัญตามประเด็นในแต่ละด้าน

3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการเปรียบเทียบ จัดระบบสาระสำคัญ จำแนกประเด็น จัดกลุ่ม ลดทอนข้อมูล เรียงลำดับเวลา วิเคราะห์สภาพความไม่แน่นอนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ด้วย VUCA ได้เป็น 16 ประเด็นหลัก และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับบริบทด้านการจัดการทั้ง 4 ด้าน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และผลการวิเคราะห์ด้วยแนวคิด VUCA จำแนกตามบริบทการจัดการศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านวิจัยและนวัตกรรม ด้านบริการวิชาการ และด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและปัญหา

สภาพการณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปัจจุบันมีความผันผวนเกิดขึ้นทุกอย่าง ทั้งความผันผวนจากเหตุการณ์บ้านเมือง ความผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น ดิจิทัลดิสรัปชัน ความไม่แน่นอนด้านคุณภาพของการศึกษาอันเกิดจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องบริหารจัดการให้สถาบันคงอยู่ได้ด้วยตนเองภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ มีความซับซ้อนจากการสนใจเลือกเรียนของนักศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ความคลุมเครือ ความไม่ชัดเจนด้านนโยบายสนับสนุนจากรัฐบาลที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำรงอยู่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ คือ การบริหารงานให้ได้บนความอยู่รอด ซึ่งรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาจากนักศึกษา เมื่อนักศึกษาลดลงซึ่งเป็นปรากฏการณ์ของทั้งประเทศ แต่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องพยายามดิ้นรนในการแสวงหานักศึกษาให้มากขึ้น นอกจากต้องแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแล้วยังต้องแข่งขันกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน ซึ่งความเสียเปรียบของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือเมื่อรายได้น้อยก็ไม่สามารถจ้างอาจารย์ที่มีคุณภาพสูงหรืออาจารย์ที่สามารถดึงดูดนักศึกษาได้ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงพยายามเปลี่ยน โดยการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้ได้บนความอยู่รอด ถ้าไม่มีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น จะสามารถอยู่รอดได้อย่างไร จึงเป็นที่มาของการพยายามเพิ่มจำนวนนักศึกษาด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่าง การมุ่งไปที่นักศึกษาต่างชาติตามความสามารถของแต่ละสถาบัน ความไม่ชัดเจนด้านนโยบายการสนับสนุนจากภาครัฐ การตกงานของคนเพิ่มขึ้นจากการที่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ไม่ต้องใช้คนมากขึ้น

แผนป้องกันความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เช่น การวางแผนบริหารบุคคลการเปลี่ยนระเบียบอายุเกษียณให้ลดลงเพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่าย แผนพัฒนาเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีผู้ถือใบอนุญาตซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือมูลนิธิ และจะมี Board of Director ในขณะเดียวกันตามกฎหมายก็ต้องมีสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะคานอำนาจกัน แต่อำนาจการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญๆ โดยเฉพาะเรื่องการเงินต้องได้รับความเห็นชอบจาก Board of Director เพราะฉะนั้นจะค่อนข้างลำบากในการบริหารงานในแต่ละเรื่อง หากจะแบ่งการบริหารงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ 1) เจ้าของเป็นผู้บริหารสูงสุดบริหารงานด้วยตนเอง 2) จ้างมืออาชีพมาเป็นอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด และ 3) บริหารงานลักษณะองค์กรเพราะเป็นมูลนิธิ การบ

ริงานทั้ง 3 ลักษณะจะแตกต่างกัน เจ้าของเป็นผู้บริหารสูงสุดจะมีความเป็นเจ้าของสูง (Ownership) การดูแลผลประโยชน์ของสถาบันเรื่องค่าใช้จ่ายและเงินมีสูง ส่วนการบริหารด้วยมืออาชีพจะทำงานแบบวางแผนมีการวัดผลที่ชัดเจนมีการนำเสนอต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาดำเนินการ

2. สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยแนวคิด VUCA

2.1 ด้านวิชาการ

1) ความผันผวน คือ การไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษา การจัดการเพื่อรองรับโลกที่เปลี่ยนแปลงไว เป็นเพียงการดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ การพยากรณ์ความต้องการของผู้เรียนและการเตรียมการทางวิชาการเพื่อรองรับ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมักจะสร้างบัณฑิตเข้าสู่วิชาชีพมากกว่าวิชาการ ผู้สอนจึงต้องเพิ่มเติมความรู้ให้ทันกับปัจจุบัน มีความแปลกใหม่ในการสอน เพราะพฤติกรรมความต้องการของผู้เรียนเปลี่ยนไปตามสถานะครอบครัว ค่านิยม และอิสระทางความคิด ผู้เรียนต้องการพัฒนาทักษะหลากหลายด้านไปพร้อมๆ กัน ดังนั้นเมื่อรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนลดลงจากจำนวนนักศึกษาลดลง จึงต้องพยายามดิ้นรนแสวงหานักศึกษา และลดรายจ่าย ทำให้ไม่สามารถจ้างอาจารย์ที่มีคุณภาพสูง ภายใต้ภาระงานของอาจารย์ที่มาก จนไม่สามารถทำงานวิชาการได้เต็มที่

2) ความไม่แน่นอน คือ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อการแข่งขันกับโลก ยังให้ความสนใจกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเท่านั้น กฎระเบียบเงื่อนไขไม่ยืดหยุ่นต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทำให้ไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการ เป็นการเปลี่ยนแปลงแต่ในระดับนโยบายระดับประเทศระดับกระทรวง แต่ในระดับผู้ปฏิบัติตามในระดับสถาบันเปลี่ยนแปลงตามไม่ทัน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เร็วเกินไป ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนพัฒนา

3) ความซับซ้อน คือ ในระดับชาติไม่เคยมีการศึกษาถึงความต้องการ ค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนอย่างแท้จริง ว่าผู้เรียนต้องการประกอบอาชีพ หรือการศึกษาเพื่อรู้ หรือการศึกษาเพื่อปริญญา ซึ่งมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยต้องวิเคราะห์ติดตามแนวโน้มของสังคมโลกเพื่อปรับตัวรองรับได้ทัน และสามารถจัดการศึกษาให้ตอบสนองผู้เรียนสามารถเลือกเรียนในหลายศาสตร์ที่ตนเองสนใจเพื่อเป็นการพัฒนาทักษะความรู้ในหลายด้าน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ

4) ความคลุมเครือ คือ การทำงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังเป็นการทำงานแบบวันต่อวัน ไม่ได้มองถึงการบริหารหลักสูตรแบบ Active Learning เพื่อหวังดึงดูดนักศึกษา ความตระหนักของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปมีมากน้อยแค่ไหน คุณภาพของผู้บริหารหลักสูตร และภาวะผู้นำทางวิชาการ รวมถึงการประกันคุณภาพหลักสูตรต้องพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมคุณภาพ (Quality Innovation : QI)

2.2 ด้านวิจัยและนวัตกรรม

1) ความผันผวน คือ ระดับเจ้าของหรือผู้ถือใบอนุญาตไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการวิจัย มองว่าเป็นการเพิ่มรายจ่ายของสถาบันในขณะที่สถานการณ์ทางการเงินไม่ค่อยดี เป็นเพียงการทำงานวิจัย

แค่ตามเกณฑ์ขั้นต่ำเพื่อให้ผ่านการตรวจประกันคุณภาพหลักสูตรเท่านั้น ในขณะที่ผู้วิจัยกำหนดปัญหาไม่เป็น อาจารย์ไม่สามารถชี้นำให้นักศึกษาสามารถใช้ความคิดได้ เป็นงานวิจัยที่ไม่ได้สัมผัสกับปัญหาปัจจุบันของบ้านเมือง ควรต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทำงานกับชุมชน สร้างความโดดเด่นทางการวิจัยของตนเอง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เกิดผลพัฒนาชุมชนได้อย่างชัดเจน

2) ความไม่แน่นอน คือ ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐสู่สถาบันการศึกษาเอกชน

3) ความซับซ้อน คือ อาจารย์ส่วนมากเงินเดือนน้อย ภาระงานสอนมาก เงินสนับสนุนการทำวิจัยค่อนข้างน้อย อาจารย์จึงไม่ค่อยทำงานวิจัย ยังขาดความชัดเจนในการคิดภาระงานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน รวมถึงขาดแรงจูงใจและกฎระเบียบของสถานศึกษาในการสนับสนุนการทำวิจัย อาจเพราะผู้บริหารมองว่าบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือการเรียนการสอน ไม่ใช่วิจัย อาจต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบริษัทเอกชนกับสถาบันการศึกษาเอกชน เพื่อวิจัยตอบโจทย์ภาคเอกชนได้ ซึ่งงานวิจัยคือสิ่งที่ทำให้อาจารย์เก่งขึ้นในสาขาที่ตนเองสอนและสำคัญที่หลายคนมองข้ามมากกว่าการตีพิมพ์ผลงานวิจัย คือ การนำงานวิจัยกลับไปสู่ห้องเรียนถ่ายทอดให้นักศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาและเตรียมตัวสู่การทำงาน

4) ความคลุมเครือ คือ ความไม่ชัดเจนของการสนับสนุนจากภาครัฐ ผู้ถือใบอนุญาตสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร มองว่าเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า เพราะหากอาจารย์ทำงานวิจัยจนมีตำแหน่งทางวิชาการแล้วจะเกิดการลาออกของบุคลากร และยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถสูงด้านการวิจัย เครือข่ายงานวิจัยจำกัด

2.3 ด้านบริการวิชาการ

1) ความผันผวน คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งทำงานบริการวิชาการตามบริบทขั้นต่ำเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา แต่ยังไม่สามารถบริการวิชาการสร้างรายได้ รูปแบบบริการวิชาการเปลี่ยนไป ผันผวนตามสถานการณ์ความต้องการของผู้ประกอบการ/ชุมชน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

2) ความไม่แน่นอน คือ จากจำนวนนักศึกษาที่ลดลงส่งผลให้รายได้ลดลง จึงต้องพยายามบริการวิชาการแบบหารายได้เพิ่มมากขึ้น โดยกรอบการให้บริการวิชาการปัจจุบันที่เปลี่ยนไป ความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนไป งบประมาณและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จำกัด

3) ความซับซ้อน คือ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาภายใต้การได้ประโยชน์นโยบายรัฐที่สนับสนุนให้เด็กเรียนสายอาชีพมากขึ้น ความต้องการของชุมชนเปลี่ยนไป การให้บริการวิชาการจึงต้องใกล้ชิดกับผู้ประกอบการ เพราะนักศึกษาที่มาเรียนมาจากสถานประกอบการ และเมื่อเรียนจบแล้วไปทำงานสถานประกอบการ หรือในรูปแบบ Upskill- Reskill การลดต้นทุนในลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นคลัสเตอร์

4) ความคลุมเครือ คือ นโยบายเกี่ยวกับการบริการวิชาการที่เป็นความต้องการของผู้ถือใบอนุญาต การสนับสนุนจากภาครัฐ การตีความนิยามของการบูรณาการงานบริการวิชาการร่วมกับด้านอื่นๆ การดำเนินการและปัจจัยเรื่องความพร้อมต่างๆ

2.4 ด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ

1) ความผันผวน คือ ผันผวนจากปัจจัยภายนอกของบ้านเมือง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจหรือแม้แต่ปัญหาโรคระบาด ผู้บริหารระดับสูงต้องมีวิสัยทัศน์และมีภาวะผู้นำสูงมาก ต้องนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง การสร้างผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องเป็นผู้นำในภาวะวิกฤตได้ ต้องตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงทิศทางการบริหารให้ไวและคล่องตัว

2) ความไม่แน่นอน คือ ผู้บริหารต้องมีความร่วมมือสร้างเครือข่ายกับภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำในภาวะวิกฤต ผู้บริหารและบุคลากรต้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการวางแผนและทำงานเป็นทีม

3) ความซับซ้อน คือ ในระดับผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน คือภาวะผู้นำที่พัฒนาจากบุคลากรที่มีอยู่ การเตรียมผู้บริหาร Mind Set ของบุคลากรในสถานศึกษา การคาดการณ์ประเด็นให้ชัดเพื่อการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

4) ความคลุมเครือ คือ นโยบายภายในของผู้บริหารสูงสุดของแต่ละสถาบัน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีผู้ถือใบอนุญาตในรูปมูลนิธิจะตัดสินใจบริหารงานได้มากกว่าในรูปบุคคล เพราะไม่มีผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้ถือใบอนุญาต รวมทั้งความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในบริบทของสถานะความเป็นเอกชน เป้าหมายที่แตกต่างกับสถานศึกษาของรัฐ ผู้บริหารทุกระดับต้องไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ จึงต้องปรับเปลี่ยนทั้งการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย และการบริหารให้มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสอดคล้องกับ (Manit Boonprasert et al., 2003) ที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับทิศทางและแนวทางในการบริหารงาน โดยรูปแบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยแนวใหม่ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ 3) ด้านการบริหารงานวิจัย 4) ด้านการบริหารการเงิน และ 5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับ (Paitoon, S., 2005) ที่พบว่าการบริหารงานของสถาบันการศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การบริหารการสอน 2) การบริหารการวิจัย และ 3) การบริหารงานบริการวิชาการ

2. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรใช้หลักการบริหารงานที่หลากหลายจะสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในด้านความคิดของการบริหารจัดการของผู้นำได้ ผู้บริหารต้องปรับความคิด และต้องเข้าใจบริบทที่เปลี่ยนไป สามารถค้นหาตัวตนหรือจุดแข็งเพื่อสร้างความแตกต่างได้ สามารถบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดการจัดการธุรกิจเพื่อจัดการองค์กรที่เปลี่ยนไปได้ โดยความซับซ้อนที่เกิดขึ้นทำให้เกิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีความหลากหลาย ทั้งที่คาดเดาได้และคาดเดาไม่ได้ การแข่งขันในระดับอุดมศึกษาไม่ใช่แค่มหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ยังรวมถึงหน่วยงานต่างๆ เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการที่มีการสอนหลักสูตรออนไลน์ระยะสั้น ตลาดปัจจุบันเป็นตลาดโลกที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับ (Ponathong C., 2020) ที่พบว่ากระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย และมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้นำองค์กรการศึกษาเอกชนควรต้องสามารถนำการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการจัดการความเสี่ยงความไม่แน่นอน ต้องใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นที่ต้นทุนต่อหน่วยและโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้การบริหารจัดการการศึกษาในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจเป็นเรื่องที่ท้าทาย ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต้องมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ (Paitoon S., 2019) ที่พบว่าสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพิ่มเติมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน คือ ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ที่ต้องมีการพัฒนา ให้เป็นผู้ที่มีความคล่องแคล่วว่องไวในการตัดสินใจ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ใช้หลักการบริหารแบบไม่บริหาร จึงจะเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลงได้ และสอดคล้องกับ (John C. Hull, 2009) ที่พบว่าการบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบของการเพิ่มรายได้ โดยการให้บริการวิชาการที่สร้างรายได้มากขึ้น โดยคำนึงถึงกรอบการให้บริการวิชาการในปัจจุบัน กลุ่มเป้าหมาย งบประมาณที่จำกัด และความเชี่ยวชาญของบุคลากร เพื่อแก้ปัญหาความไม่แน่นอนที่เกิดจากจำนวนนักเรียนที่ลดลงทำให้ส่งผลต่อรายได้ที่ลดลง

2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องกำหนดนโยบายการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดและการ ปรับใช้กลยุทธ์ใหม่เพื่อดึงดูดนักศึกษาให้มากขึ้น รวมถึงการมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเป้าหมายนักศึกษาต่างชาติมากขึ้น

3. ผู้บริหารระดับสูงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและเปลี่ยนทิศทางขององค์กรในช่วงวิกฤตได้อย่างทันท่วงทีในภาวะวิกฤตแบบนี้ สิ่งสำคัญคือการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤตและทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

4. องค์กรควรมุ่งพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะปรับตัวตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้และมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสูงสุดในทุกภาคส่วน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรจัดวิเคราะห์การจัดทำกลยุทธ์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

กิตติกรรมประกาศ

โดยผลงานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขอขอบพระคุณ คณาจารย์ในสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูลทุกท่านที่ให้การสนับสนุนในการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี

References

Bancha, S. (2001). Problems of operating an education business according to the law on Private institutions of higher education. Master of Laws Thesis. Ramkhamhaeng University.

Institute for Population and Social Research. (2006). Thailand population projection 2005 – 2025. Mahidol University.

John, C. H. (2009), *Options, Futures, and other derivatives*. New Jersey: Pearson.

Manager online. (2018). ปี 2018 “Thailand University”. [Online]. Resource: https://mgronline.com/daily/detail/9610000128683. [5 May 2019].

Manit Boonprasert et al. (2003). *New Way of Higher Education Institution Management Style*. Bangkok: Office of Educational Policy and Planning.

Ministry of Education. (2012). *Announcement of the Ministry of Education regarding the criteria and guidelines for selecting students, students, and educational institutions to receive royal awards for the academic year 2012.* Retrieved from http://www.moe.go.th/moe/ upload/news19/FileUpload/29342-3875.doc.

National Economic and Social Development Board. (2018). *Thailand's 20-Year National Strategy (2018-2037).* Bangkok.

Office of the Higher Education Commission. (2019). *Higher Education Statistics.* Retrieved from http://www.info.mua.go.th/info/index_user.php.

Office of the Education Council. (2003). *Management innovation in higher education.* Retrieved from http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/520.

Paitoon, S. (2005). *Principles and Fundamentals of Education.* Bangkok: Textbook and Academic Document Project, Faculty of Education, Chulalongkorn University.

Paitoon, S. (2019). *Interview Summary: Management of Higher Education Institutions.* Bangkok: Dhurakij Pundit University.

Ponathong, C. (2020). Risk Factors in Challenges of Managing Higher Education Institutions in the 21st Century. *Suthiparithat.* 31(99), 260–273.

Sasima, S. (2017). *Self-development to prepare yourself for the VUCA world.* Retrieved from https://www.sasimasuk.com/16769554/self-development-to-prepare-yourself-for-the-vuca-world.

Siripong, R. (2015). *Development and Trends of Private Higher Education Institutions. Doctoral dissertation in Education, specializing in Educational Policy, Management, and Leadership*. Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University.

Sumet, Y. (2016). *From Policy to the 3rd 15-Year Education Development Plan, 2560-2574.* Bangkok: Seminar on Implementation of the Meeting to Deliver Education Reform Policy to Senior Executives of Higher Education Institutions.



Suwimol Jairtalawanich
Doctoral Student, Department of Higher Education,
Faculty of Education, Chulalongkorn University.



Sirichan Sathirakul Tachaphahapong
Assistant Professor, Department of Higher Education,
Faculty of Education, Chulalongkorn University.



Pansak Polsaram
Assistant Professor, Department of Higher Education,
Faculty of Education, Chulalongkorn University.