

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้*

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES FOR PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS UNDER UNPREDICTABLE SITUATIONS

สุวิมล เจียรธรวานิช*, สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์, พันธศักดิ์ พลสารรัมย์
Suwimol Jairtalawanich*, Sirichan Sathirakul Tachaphahapong, Pansak Polsaram

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Education, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand

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

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ด้วยแนวคิด VUCA และพัฒนากลยุทธ์การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์และบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 375 คน จากทั้งหมด 14,745 คน ด้วยวิธีเครจซี่และมอร์แกน วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยเชื่อมโยงกับ VUCA จัดทำกลยุทธ์โดยแนวคิดน่าน้ำสีคราม กรอบดำเนินการ 4 ประการ คือ ขจัด ลด ยกกระต๊اب และสร้าง ผลการศึกษา พบว่า 1) สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ด้านวิชาการมีความไม่แน่นอนเรื่องการพัฒนาการอุดมศึกษาเอกชนที่ไม่ไปถึงการแข่งขันระดับโลกมากที่สุด ด้านวิจัยและนวัตกรรมมีความไม่แน่นอนเรื่องไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ ด้านบริการวิชาการมีความคลุมเครือเรื่องนโยบายของผู้บริหารในการสนับสนุนงบประมาณที่จำกัด และด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำมีความคลุมเครือเรื่องการบริหารคน และ 2) ได้แผนกลยุทธ์ 4 ด้าน 2.1) กลยุทธ์ด้านวิชาการ คือ ดำเนินงานวิชาการโดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสังคมเป็นหลัก และพัฒนาให้เข้าสู่การแข่งขันในระดับสูงขึ้น 2.2) กลยุทธ์ด้านวิจัยและนวัตกรรม คือ กำหนดงานวิจัยเป็นภาระหลักทดแทนภาระงานสอน ส่งเสริมงานวิจัยเชิงนวัตกรรมตอบโจทย์สังคมและอุตสาหกรรม สร้างความร่วมมือกับภาครัฐ และสร้างนโยบายสนับสนุนงานวิจัย 2.3) กลยุทธ์ด้านบริการวิชาการ คือ ยกกระต๊ابความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน นโยบายสร้างรายได้และกระบวนการหาผู้เรียนแบบเชิงรุก และวิเคราะห์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไวของผู้รับบริการ และ 2.4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ ส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการบริหารในสภาวะวิกฤต ยกกระต๊ابผู้ปฏิบัติงานให้มีความไวและความทันต่อการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ความผันผวน, ไม่แน่นอน, ซับซ้อน, คลุมเครือ, กลยุทธ์น่าน้ำสีคราม

Abstract

This research article the objective is to analyze unpredictable situations with the VUCA concept and develop management strategies of private higher education institutions to deal with unpredictable situations. Use a questionnaire was used with a sample of 375 teachers and

personnel from private higher education institutions out of a total of 14,745 people using the Krejci and Morgan method analyzed with averages linked to VUCA created strategies based on the blue ocean strategy. The four-point framework for action is eliminate, reduce, raise, and create. The results of the study found that, 1) The unpredictable situations; In the academic field, there is the greatest uncertainty regarding the development of private higher education that cannot reach global competition. In terms of research and innovation, there is uncertainty about not receiving government budget support. In terms of academic services, there is ambiguity regarding the administration's policy in supporting a limited budget. And in terms of management and leadership development, there is ambiguity regarding people management. 2) A strategic plan was obtained in 4 areas: 2.1) Academic strategy is to carry out academic work by considering social changes as the main focus and develop it into a higher level of competition, 2.2) Research and innovation strategy is to set research as the main burden in place of teaching work. Promote innovative research to meet the needs of society and industry. Create cooperation with the government sector and create policies to support research, 2.3) Academic services strategy is to enhance cooperation with the public and private sectors. Policy on generating income and process for proactively recruiting students and analyze the rapidly changing needs of service recipients, and 2.4) Leadership development strategy is to promote and develop leadership for department level executives to keep up with changes. Promote vision, leadership, and management in times of crisis. Raise workers' sensitivity and timeliness to change.

Keywords: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Blue Ocean Strategy

บทนำ

การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตลอดหลายปีที่ผ่านมาประสบกับปัญหาหลายประการ ทั้งในด้านการบังคับใช้กฎหมายและการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยการบังคับใช้กฎหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีผลให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กล่าวคือกฎหมายมีมาตรการในการควบคุมมากกว่าการกำกับดูแล และไม่เอื้อต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ และการแข่งขันเสรีทางการศึกษา (ปัญญา ศอกจะบก, 2544) หากนับตั้งแต่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในช่วงระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีจำนวนเพิ่มขึ้น และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน กอปรกับการมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (QA) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม กำกับ ดูแล และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัดในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่ง (ศิริพงศ์ รักใหม่, 2558) และปัญหาของการจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ นั้นมีความท้าทายหลายประการที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเผชิญ ทั้งในด้านวิชาการ มีความผันผวนของความต้องการและพฤติกรรมนักศึกษา ตลอดจนความไม่แน่นอนในกฎระเบียบและนโยบาย ความซับซ้อนในการทำความเข้าใจเรียน ความคลุมเครือในการรับรู้ของบุคลากร ด้านการวิจัยต้องมุ่งเน้นไปที่การวิจัยเชิงปฏิบัติการและทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อให้มั่นใจว่าการวิจัยมีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อชุมชน แต่สำหรับงบประมาณสนับสนุนและนโยบายการวิจัยระดับชาติยังขาดความชัดเจน นอกจากนี้ยังมีความคลุมเครือเกี่ยวกับกฎระเบียบที่ซับซ้อนของแต่ละสถาบันการศึกษาในการสนับสนุนการทำวิจัย ความผันผวนของ

ความต้องการใช้บริการวิชาการ ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับรายได้จากนักศึกษา ความซับซ้อนในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล ทำให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริการวิชาการให้ตรงกับความต้องการของผู้ประกอบการและชุมชนมากขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือต้องมีแผนการอยู่รอดและให้ความสำคัญกับการเพิ่มจำนวนนักศึกษาด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมเพื่อการดึงดูดความสนใจของผู้เรียนตลอดจนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เป็นไปตามหลักสำคัญของ Blue Ocean Strategy คือการสร้าง นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) (ศรีณยพงศ์ เทียงธรรม, 2554)

จากปัญหาสภาพการณ์ดังกล่าว ภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ จึงทำให้การพัฒนากลยุทธ์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้นี้ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สามารถนำมาวิเคราะห์สร้างกลยุทธ์เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยแนวคิด VUCA
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งหมด 72 แห่ง โดยมีผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 14,745 คน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562) ซึ่งการวิจัยนี้จะแบ่งกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็น 3 กลุ่ม คือ สถาบันขนาดเล็ก สถาบันขนาดกลาง และสถาบันขนาดใหญ่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2555)

2. การเก็บข้อมูล

ใช้จำนวนตัวอย่างผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 375 คน โดยใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของเครจซีและมอร์แกน (ธีรวิฑูมิ เอกะกุล, 2543) เพื่อเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กำหนดความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% (Yamane, T., 1967) และใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนในการเก็บจำนวนตัวอย่างของแต่ละสถาบันการศึกษาอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) แบ่งตามกลุ่มของสถาบัน ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีค่า IOC 0.85 เพื่อใช้วิเคราะห์กรอบการดำเนินการ 4 ประการ (The 4 Actions Framework) ประกอบด้วย 1) ขจัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยกย่อง (Raise) และ 4) สร้าง (Create) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดของน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) (กนกวรรณ เลี้ยวคลัง, 2552) ซึ่งแบบสอบถามนี้ใช้กับกลุ่มอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีค่าระดับคะแนนเต็ม 5 โดยเก็บแบบสอบถามออนไลน์ กลุ่มตัวอย่างจะเป็นผู้ให้คะแนนโอกาส ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่งอย่างมีเงื่อนไข ประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์การจัดการทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านวิจัยและนวัตกรรม 3) ด้านบริการวิชาการ และ 4) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ด้วย VUCA

ทั้ง 16 ประเด็นหลัก และร่างกลยุทธ์การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำกลยุทธ์ ด้วยวิธี Blue Ocean Strategy โดย 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์สาระความรู้โดยใช้การวิเคราะห์กรอบการดำเนินการ 4 ประการ หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์จัดทำกลยุทธ์ ด้วยอาศัยวิธี Blue Ocean Strategy (Kim, W. C. & Mauborgne, R., 2005) และ 2) ตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อกลยุทธ์ โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวม ประกอบด้วย

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ 24 คน เรื่องสภาพปัจจุบันและอนาคตของสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ด้วยวิธีการสังเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญตามประเด็นในแต่ละด้าน และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม 375 คน ตามกรอบการดำเนินการ 4 ประการ ด้วยวิธีการประเมินแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย (Mean) มัธยฐาน (Mean) และฐานนิยม (Mode) โดยที่ค่าเฉลี่ย คือ ค่ากลาง (Overholser, B. R. & Sowinski, K. M., 2007) โดยในงานวิจัยได้ใช้ค่าเฉลี่ย และร้อยละในการนำเสนอข้อมูล

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 375 คน ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 ส่วนใหญ่มีอายุช่วง 40 - 49 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 และปฏิบัติงานสายวิชาการจำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 65.7 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 และปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นเวลา 11 - 15 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสังกัดสถาบันขนาดกลางจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของผู้ตอบแบบสอบถามอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 375 คน ซึ่งวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ลำดับ	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับ
1. ด้านวิชาการ				
1	ภาระงานของอาจารย์มีมาก จนไม่สามารถทำงานวิชาการได้เต็มที่ (V)	3.66	0.64	3
2	อาจารย์ไม่มีเวลาหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา (V)	3.27	0.66	5
3	การพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ถึงการแข่งขันระดับโลก (U)	3.87	0.68	1
4	การเปลี่ยนแปลงนโยบายระดับกระทรวงบ่อย แต่ระดับผู้ปฏิบัติเปลี่ยนแปลงตามไม่ทัน เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เร็วเกินไป (U)	3.63	0.68	4

ตารางที่ 1 ข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับ
5	ขาดการปรับตัวด้วยการเปิดสาขาหรือคณะที่เป็นสหวิทยาการสำหรับกลุ่มคนที่ยังไม่เจาะจงว่าต้องการเรียนอะไร (C)	3.09	0.80	6
6	หลักสูตรยังขาดการปรับให้เป็นสหกิจศึกษาเพื่อทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษากับบริษัทเอกชน (C)	2.78	0.95	7
7	การทำงานแบบวันต่อวัน ไม่ได้วางแผนในเรื่องการบริหารหลักสูตร (A)	2.30	0.87	8
8	การทำงานตามคำสั่ง ไม่ทำอะไรที่ไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารสูงสุด (A)	3.67	0.66	2
2. ด้านวิจัยและนวัตกรรม				
9	การกำหนดปัญหาของงานวิจัยไม่ได้ทำเพื่อแก้ปัญหาปัจจุบันและอนาคต (V)	3.12	0.62	7
10	ขาดการส่งเสริมการวิจัยในเชิงนวัตกรรม (V)	3.61	0.65	3
11	ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณวิจัยจากภาครัฐ (U)	3.82	0.69	1
12	นโยบายวิจัยแห่งชาติที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดความชัดเจน (U)	2.88	0.76	8
13	อาจารย์มีภาระงานสอนมาก และไม่มีการจัดการงานวิจัยเป็นภาระงานหลักที่ชัดเจน จึงไม่มีผลงานวิจัย (C)	3.62	0.60	2
14	อาจารย์ยังขาดทักษะพื้นฐานและความชำนาญในการทำงานวิจัย (C)	3.35	0.59	6
15	ขาดแรงจูงใจ ความชัดเจนในการสนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัย (A)	3.55	0.76	5
16	นโยบายการบริหาร แนวทาง และการสนับสนุนงานวิจัยไม่ชัดเจน (A)	3.58	0.75	4
3. ด้านบริการวิชาการ				
17	ทำงานบริการวิชาการตามบริบทเกณฑ์ขั้นต่ำ ขาดการมุ่งหวังการทำเพื่อสร้างรายได้ให้แก่สถาบันการศึกษา (V)	3.65	0.71	4
18	ขาดการบูรณาการการบริการวิชาการกับงานวิจัยและการเรียนการสอนที่ส่งผลประโยชน์ต่อนักศึกษา (V)	3.49	0.67	6
19	ความต้องการของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (U)	3.44	0.68	7
20	รายได้จากจำนวนนักศึกษาลดลง ทำให้ต้องแสวงหารายได้จากการทำงานบริการวิชาการเพิ่มขึ้น (U)	3.66	0.74	3
21	จุดประสงค์ของการบริการวิชาการเพื่อสร้างกระบวนการในการเข้าไปหาผู้เรียนแบบเชิงรุก (C)	3.58	0.72	5
22	ประเด็นที่ไปให้บริการวิชาการไม่ตอบโจทย์ของผู้รับบริการ (C)	3.38	0.70	8
23	นโยบายของผู้บริหารด้านการสนับสนุนงบประมาณในการบริการวิชาการที่จำกัด (A)	3.68	0.74	1
24	ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐให้แก่โครงการบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (A)	3.67	0.71	2
4. ด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ				
25	ผู้บริหารระดับสูงยังต้องได้รับการส่งเสริมด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการบริหารในสภาวะวิกฤต (V)	3.58	0.80	4
26	ผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับยังขาดความไวและความไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารระดับนโยบาย (V)	3.51	0.87	6
27	ต้องส่งเสริมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น (U)	3.73	0.84	2

ตารางที่ 1 ข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ต่อ)

ลำดับ	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ลำดับ
28	ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือทั้งในองค์กรและหน่วยงานภายนอก (U)	3.52	0.82	5
29	การยึดติดในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเดิมของผู้บริหารที่มาจากหน่วยงานอื่น (C)	3.43	0.81	8
30	ขาดการเตรียมผู้บริหารขององค์กรที่ต้องมุ่งหาผลลัพธ์เพื่อจะทำให้สถานศึกษาอยู่รอด (C)	3.61	0.77	3
31	การบริหารแบบมีนโยบายภายในของผู้บริหารสูงสุดที่แตกต่างกัน (A)	3.49	0.78	7
32	การบริหารคน โดยมอบหมายงานผู้บริหารให้ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ตำแหน่ง (A)	3.79	0.70	1

จากตารางสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ดังนี้ ด้านวิชาการ พบว่าประเด็นความไม่แน่นอนเรื่องการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ถึงการแข่งขันระดับโลก ให้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.87, SD = 0.68 ด้านวิจัยและนวัตกรรม มีประเด็นความไม่แน่นอนเรื่องไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณวิจัยจากภาครัฐ ให้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.82, SD = 0.69 ด้านบริการวิชาการ ประเด็นความคลุมเครือเรื่องนโยบายของผู้บริหารด้านการสนับสนุนงบประมาณในการบริการวิชาการที่จำกัด ให้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.68, SD = 0.74 และด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าประเด็นความคลุมเครือเรื่องการบริหารคน โดยมอบหมายงานผู้บริหารให้ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ตำแหน่ง ให้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.79, SD = 0.70

2. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (The Strategy Canvas)

ผลคะแนนเฉลี่ยของข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการที่จำแนกตามแนวคิด VUCA ตาม 4 ด้านของบริบทการศึกษา ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลคะแนนเฉลี่ยของข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จำแนกตามแนวคิด VUCA

บริบทการจัดการศึกษา	ผลคะแนนเฉลี่ยของข้อมูลสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่จำแนกตามแนวคิด VUCA				
	ความผันผวน	ความไม่แน่นอน	ความซับซ้อน	ความคลุมเครือ	ค่าเฉลี่ย
1. ด้านวิชาการ	3.46	3.75	2.93	2.98	3.28
2. ด้านวิจัยและนวัตกรรม	3.36	3.35	3.49	3.57	3.44
3. ด้านบริการวิชาการ	3.57	3.55	3.48	3.68	3.57
4. ด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ	3.55	3.62	3.52	3.64	3.58
ค่าเฉลี่ย	3.49	3.57	3.36	3.47	3.47

บริบททั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสรุปได้ว่า ด้านวิชาการมีความไม่แน่นอนสูงที่สุดที่ระดับ 3.75 ด้านวิจัยและนวัตกรรมมีความคลุมเครือสูงที่สุดที่ระดับ 3.57 ด้านบริการวิชาการมีความคลุมเครือสูงที่สุดที่ระดับ 3.68 และด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำมีความคลุมเครือสูงที่สุดที่ระดับ 3.64

2.2 ผลการวิเคราะห์ทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอก

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis เนื้อหาปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 การทำงานตอบสนองได้ดี ทำตามความต้องการของผู้บริหารสูงสุดอย่างรวดเร็ว (A = 3.67)	W1 การพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ถึงการแข่งขันระดับโลก (U = 3.87)
S2 ผู้บริหารปฏิบัติงานได้มากกว่า 1 ตำแหน่ง (A = 3.79)	W2 ภาระงานของอาจารย์มีมาก จนไม่สามารถทำงานวิชาการได้เต็มที่ (V = 3.66)
S3 จุดประสงค์ของการบริการวิชาการเพื่อสร้างกระบวนการในการเข้าไปหาผู้เรียนแบบเชิงรุก (C = 3.58)	W3 อาจารย์มีภาระงานสอนมาก และไม่มีการจัดการะงานวิจัยเป็นภาระงานหลักที่ชัดเจน จึงไม่มีผลงานวิจัย (C = 3.62)
	W4 ขาดการส่งเสริมการวิจัยในเชิงนวัตกรรม (V = 3.61)
	W5 นโยบายของผู้บริหารด้านการสนับสนุนงบประมาณในการบริการวิชาการที่จำกัด (A = 3.68)
	W6 ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณจากภาครัฐให้แก่โครงการบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (A = 3.67)
	W7 รายได้จากจำนวนนักศึกษาลดลง ทำให้ต้องแสวงหารายได้จากการทำงานบริการวิชาการเพิ่มขึ้น (U = 3.66)
	W8 ขาดการเตรียมผู้บริหารขององค์กรที่ต้องมุ่งผลลัพธ์เพื่อจะทำให้สถานศึกษาอยู่รอด (C = 3.61)
	W9 นโยบายการบริหาร แนวทาง และการสนับสนุนงานวิจัยไม่ชัดเจน (A = 3.58)
	W10 ขาดแรงจูงใจ ความชัดเจนในการสนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัย (A = 3.55)
	W11 ทำงานบริการวิชาการตามบริบทเกณฑ์ขั้นต่ำ ขาดการมุ่งหวังการทำเพื่อสร้างรายได้ให้แก่สถาบันการศึกษา (V = 3.65)
	W12 ผู้บริหารระดับสูงยังต้องได้รับการส่งเสริมด้านวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ และการบริหารในสภาวะวิกฤต (V = 3.58)
	W13 ผู้ได้บังคับบัญชาตามลำดับยังขาดความไวและความไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามผู้บริหารระดับนโยบาย (V = 3.51)
	W14 การบริหารแบบมีนโยบายภายในของผู้บริหารสูงสุดที่แตกต่างกัน (A = 3.51)
โอกาส (Opportunities)	ภาวะคุกคาม (Threats)
O1 การส่งเสริมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น (U = 3.73)	T1 ไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณวิจัยจากภาครัฐ (U = 3.82)
O2 ความต้องการของผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (U = 3.44)	T2 การเปลี่ยนแปลงนโยบายระดับกระทรวงบ่อย แต่ระดับผู้ปฏิบัติเปลี่ยนแปลงตามไม่ทัน เป็นการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป (U = 3.63)
O3 ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (U = 3.52)	

จากตาราง พบว่า SWOT Analysis ของการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบไปด้วย จุดแข็ง ได้แก่ S1-3, จุดอ่อน ได้แก่ W1-14, โอกาส ได้แก่ O1-3 และภาวะคุกคาม ได้แก่ T1-2 โดยจุดอ่อนเป็นเรื่องของภาระงานที่มาก การไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณทั้งวิจัยและบริการวิชาการ รายได้จากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมุ่งเน้นร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างเครือข่าย ดำเนินการกิจกรรมทุกด้านที่ก่อให้เกิดรายได้มากกว่าด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว

2.3 ผลการวิเคราะห์กรอบการดำเนินการ 4 ประการ (The Four Actions Framework)

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกรอบการดำเนินการ 4 ประการ

สิ่งที่ต้องการตัด (Eliminate)	สิ่งที่ต้องการลด (Reduce)
E1 ตัดภาระงานที่อาจารย์ต้องรับผิดชอบในส่วนของงานเอกสารหรืองานบางอย่างที่ใช้เวลาในการทำมาก และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนให้รวดเร็วขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานวิชาการได้เต็มที่ (V = 3.66)	Re1 ลดภาระงานสอนของอาจารย์ให้เหมาะสม จัดแบ่งภาระงานสอนและงานวิจัยตามความถนัดของแต่ละคน โดยมีการกำหนดภาระงานวิจัยเป็นภาระงานหลักที่ทดแทนภาระงานสอนอย่างชัดเจน (C = 3.62)
E2 ตัดปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงระดับนโยบายกระทรวงออกจากประเด็นหลักในการพิจารณา (U = 3.63)	Re2 ลดภาระงานของผู้บริหาร โดยมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่ซ้ำซ้อนมากเกินไป (A = 3.79)
สิ่งที่ต้องการยกระดับ (Raise)	สิ่งที่ต้องการสร้าง (Create)
Ra1 ยกระดับการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนให้เข้าสู่การแข่งขันระดับโลกตามจุดเน้นของแต่ละสถาบัน (U = 3.87)	C1 สร้างนโยบายการสนับสนุนงานบริการวิชาการที่เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง เพื่อได้การสนับสนุนงบประมาณจากทุกภาคส่วน (A = 3.68)
Ra2 ยกระดับการส่งเสริมงานวิจัยในเชิงนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ภาคสังคมและภาคอุตสาหกรรมที่ชัดเจน (V = 3.61)	C2 สร้างโอกาสจากตลาดใหม่ๆ ในการเพิ่มจำนวนนักศึกษา (U = 3.66)
Ra3 ยกระดับความร่วมมือกับภาครัฐในงานบริการวิชาการเพื่อได้รับความสนับสนุนด้านงบประมาณร่วมกัน (A = 3.67)	C3 สร้างผู้บริหารขององค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ถึงการอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา (C = 3.61)
Ra4 ยกระดับผู้บริหารระดับสูงด้วยการส่งเสริมด้านวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ และการบริหารในสภาวะวิกฤต (V = 3.58)	C4 สร้างนโยบายการบริหาร กำหนดแนวทาง และวิธีการสนับสนุนงานวิจัยให้ชัดเจน (A = 3.58)
Ra5 ยกระดับผู้ปฏิบัติงานให้มีความไวและความทันต่อการเปลี่ยนแปลง (V = 3.51)	C5 สร้างระบบที่ชัดเจนในการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์ในการทำงานวิจัย (A = 3.55)
Ra6 ยกระดับนโยบายของผู้บริหารสูงสุดให้ชัดเจน มุ่งเป้าหมายเดียวกัน (A = 3.51)	C6 สร้างนโยบายการบริหารงานบริการวิชาการแบบมีรายได้ ที่มุ่งหวังการสร้างรายได้ให้แก่สถาบันการศึกษาและแบ่งสัดส่วนที่ชัดเจนให้ผู้รับผิดชอบ (V = 3.65)
Ra7 ยกระดับความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามนโยบายผู้บริหารสูงสุด (A = 3.67)	C7 สร้างความร่วมมือกับภาครัฐในการทำงานวิจัยร่วมกัน เพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณวิจัยจากภาครัฐ (U = 3.82)
Ra8 ยกระดับการบริการวิชาการเพื่อสร้างกระบวนการในการเข้าไปหาผู้เรียนแบบเชิงรุก (C = 3.58)	C8 สร้างและยกระดับงานวิจัย เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ (U = 3.82)
Ra9 ยกระดับการส่งเสริมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (U = 3.73)	C9 สร้างกระบวนการในการรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไว เพื่อนำมาปรับรูปแบบให้สนองความต้องการได้ทัน (U = 3.44)
Ra10 ยกระดับผู้บริหารในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในองค์กรและหน่วยงานภายนอก (U = 3.52)	

2.4 กลยุทธ์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ สร้างแผนกลยุทธ์ รายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ เป็นสถาบันการศึกษาเอกชนแห่งนวัตกรรมเชิงคุณค่า ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการสนองสังคม และการพัฒนาภาวะผู้นำ

พันธกิจ คือ วิชาการที่ได้มาตรฐาน งานวิจัยและนวัตกรรมเชิงคุณค่า การบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของสังคมปัจจุบัน และการบริหารจัดการทรัพยากร และส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพบุคลากรเพื่อการสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ด้านวิชาการ

1. นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานวิชาการได้เต็มที่
2. ดำเนินงานวิชาการโดยการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสังคมเป็นหลัก
3. พัฒนาอุดมศึกษาเอกชนให้เข้าสู่การแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นตามจุดเน้นของแต่ละสถาบัน

กลยุทธ์ด้านวิจัยและนวัตกรรม

1. จัดสรรภาระงานสอนและงานวิจัยตามความถนัด โดยมีการกำหนดภาระงานวิจัยเป็นภาระงานหลักที่ทดแทนภาระงานสอนอย่างชัดเจน
2. ส่งเสริมงานวิจัยในเชิงนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ภาคสังคมและภาคอุตสาหกรรมที่ชัดเจน
3. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการทำงานวิจัยร่วมกัน เพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณวิจัยจากภาครัฐ
4. สร้างนโยบายการบริหาร กำหนดแนวทาง วิธีการสนับสนุนงานวิจัยให้ชัดเจน และสร้างระบบที่ชัดเจนในการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับอาจารย์ในการทำงานวิจัย

กลยุทธ์ด้านบริการวิชาการ

1. ยกระดับความร่วมมือกับภาครัฐในงานบริการวิชาการ เพื่อการสนับสนุนด้านงบประมาณร่วมกัน
2. ยกระดับการบริการวิชาการเพื่อสร้างกระบวนการในการเข้าไปหาผู้เรียนแบบเชิงรุก
3. สร้างนโยบายการสนับสนุนงานบริการวิชาการที่เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง เพื่อได้การสนับสนุนงบประมาณจากทุกภาคส่วน
4. สร้างนโยบายการบริหารงานบริการวิชาการแบบมีรายได้ ที่มุ่งหวังการสร้างรายได้ให้แก่สถาบันการศึกษาและแบ่งสัดส่วนที่ชัดเจนให้ผู้รับผิดชอบ
5. สร้างกระบวนการในการรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไว เพื่อนำมาปรับรูปแบบให้สนองความต้องการได้ทัน

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ส่งเสริมและพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างผู้บริหารขององค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ถึงการอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา และส่งเสริมด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการบริหารในสภาวะวิกฤต
3. ยกระดับผู้บริหารในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในองค์กรและหน่วยงานภายนอก
4. ยกระดับผู้ปฏิบัติงานให้มีความไวและความทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. ยกระดับนโยบายของผู้บริหารสูงสุดให้ชัดเจน มุ่งเป้าหมายเดียวกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. บริบททั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่พบว่าด้านวิชาการมีความไม่แน่นอนสูงที่สุด และด้านวิจัยและนวัตกรรม ด้านบริการวิชาการ และด้านการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำมีความคลุมเครือสูงที่สุด โดยสอดคล้องกับ มานิต บุญประเสริฐ และคณะ ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องปรับทิศทางและแนวทางในการบริหารงานโดยรูปแบบการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยแนวใหม่ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ 3) ด้านการบริหารงานวิจัย 4) ด้านการบริหารการเงิน และ 5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2546) และสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ที่พบว่า การบริหารงานของสถาบันการศึกษาประกอบด้วย 1) การบริหารการสอน 2) การบริหารการวิจัย และ 3) การบริหารงานบริการวิชาการ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2548)

2. จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบปัจจัยภายในที่เป็นประเด็นจุดอ่อน หลายประเด็นในทางกลับกันพบจุดแข็ง ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และภาวะคุกคามไม่ก็ประเด็น ซึ่งประเด็นจุดอ่อนหลักๆ เป็นเรื่องของภาระงานที่มาก การไม่ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณในการทำกิจกรรมต่างๆ ทั้งวิจัยและบริการวิชาการ รายได้จากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องมุ่งเน้นที่ต้องร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างเครือข่าย ดำเนินการกิจกรรมทุกด้านที่ก่อให้เกิดรายได้มากกว่าด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับ จักรกฤษณ์ โปณะทอง ที่พบว่า กระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสื่อสาร และสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ มีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย มีการแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย และมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน (จักรกฤษณ์ โปณะทอง, 2560)

3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นประเด็นสำคัญในการที่จะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวรับมือกับสถานการณ์ที่ยากต่อการคาดเดาและเปลี่ยนแปลงไว สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ที่พบว่าสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเพิ่มเติมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน คือ ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ที่ต้องมีการพัฒนา ให้เป็นผู้ที่มีความคล่องแคล่วว่องไวในการตัดสินใจ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2562) และสอดคล้องกับ John, C. H. ที่พบว่า การบริหารความเสี่ยงทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งช่วยในการพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (John, C. H., 2009)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ด้วยการวิเคราะห์ตามบริบท 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านวิจัยและนวัตกรรม 3) ด้านบริการวิชาการ และ 4) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้วิธี Blue Ocean Strategy กรอบดำเนินการ 4 ประการ คือ สิ่งที่ต้องการตัด สิ่งที่ต้องการลด สิ่งที่ต้องการยกระดับ และสิ่งที่ต้องการเพิ่มแล้ว นำไปสร้างแผนกลยุทธ์การจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ โดยมีวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันการศึกษาเอกชนแห่งนวัตกรรมเชิงคุณค่า ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการสนองสังคม และการพัฒนาภาวะผู้นำ มีพันธกิจ 1) วิชาการที่ได้มาตรฐาน 2) งานวิจัยและนวัตกรรมเชิงคุณค่า 3) การบริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของสังคมปัจจุบัน และ 4) การบริหารจัดการทรัพยากร และส่งเสริมสนับสนุนศักยภาพบุคลากรเพื่อการสร้างนวัตกรรม มีกลยุทธ์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านวิชาการ คือ นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน และยกระดับการพัฒนาอุดมศึกษาเอกชนให้เข้าสู่การแข่งขันระดับสูงขึ้นตามจุดเน้นของแต่ละสถาบัน 2) กลยุทธ์ด้านวิจัยและ

นวัตกรรม คือ กำหนดงานวิจัยเป็นภาระงานหลักที่ทดแทนภาระงานสอน ยกกระตือรือร้นส่งเสริมงานวิจัยในเชิงนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ภาคสังคมและภาคอุตสาหกรรม สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐในการทำงานวิจัยร่วมกัน สร้างนโยบายการบริหารและสร้างระบบการสนับสนุน 3) กลยุทธ์ด้านบริการวิชาการ คือ ยกกระตือรือร้นร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการได้รับความสนับสนุนด้านงบประมาณร่วมกัน ยกกระตือรือร้นบริการวิชาการเพื่อสร้างกระบวนการในการเข้าไปหาผู้เรียนแบบเชิงรุก สร้างนโยบายการสนับสนุนงานที่เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้รับบริการเป็นที่ตั้ง สร้างกระบวนการในการรวบรวมวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไว เพื่อนำมาปรับรูปแบบให้สนองความต้องการได้ทัน และ 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ไม่ซ้ำซ้อนมากเกินไป ยกกระตือรือร้นส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมด้านวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และการบริหารในสภาวะวิกฤต สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ยกกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้มีความไวและความทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กิตติกรรมประกาศ

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

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ เลี้ยวคลัง. (2552). การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์ นาน้ำสีคราม: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา อุดมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2555. เรียกใช้เมื่อ 27 พฤษภาคม 2562 จาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2019/09/3.ประกาศศร.รางวัลพระราชทาน.pdf>.
- จักรกฤษณ์ โปณะทอง. (2560). ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใน ศตวรรษที่ 21. วารสารสุทธิปริทัศน์, 31(99), 260-273.
- ธีรวิทย์ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏ อุบลราชธานี.
- บัญชา ศอกจะบก. (2544). ปัญหาของการประกอบธุรกิจการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. ใน วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน. (2548). หลักและพื้นฐานการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2562). สรุปรการสัมภาษณ์: เรื่องการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิตย.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2546). รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. ใน รายงานการวิจัย. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- ศรัณยพงศ์ เทียงธรรม. (2554). กลยุทธ์ทะเลสีคราม. วารสารนักบริหาร, 31(2), 15-20.

- ศิริพงษ์ รักใหม่. (2558). พัฒนาการและแนวโน้มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. ใน ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2562). สถิติอุดมศึกษา. เรียกใช้เมื่อ 27 พฤษภาคม 2562 จาก <https://info.mhesi.go.th/>.
- John, C. H. (2009). Options, Futures, and other derivatives. New Jersey: Pearson.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard Business School Press.
- Overholser, B. R. & Sowinski, K. M. (2007). Biostatistics Primer: Part I. Nutr Clin Pract, 22(6), 629-635.
- Yamane, T. (1967). Statistics, An Introductory Analysis. New York: Harper and Row.