

การพลิกโฉมอุดมศึกษาไทยในยุคภาวะวิกฤตผู้เรียน

ศรุดา ชัยสุวรรณ¹ เสน่ห์ สิตลารมณ² และ วีรจักร แสงวงศ์³

¹คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{2,3}คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ

TRANSFORMATION OF THAI HIGHER EDUCATION IN STUDENT CRISIS ERA

Saruda Chaisuwan,¹ Sanae Seetalarom² and Wirachak Saengwong³

¹Faculty of Education Panyapiwat institute of Management, Thailand

^{2,3}Suvarnabhumi Institute of Technology, Thailand

E-mail address: dr.saruda@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 17 เมษายน 2563

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 6 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 9 มิถุนายน 2563

บทคัดย่อ

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้เรียนมีโอกาที่จะเลือกเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน อาจเลือกได้ในคณะหรือสาขาวิชาที่ตนเองต้องการ อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษานั้นกระจายอยู่ทั่วประเทศ โอกาสในการเลือกสาขาวิชาและเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการ มีการขยายตัวเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาได้อย่างทั่วถึง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและส่วนกลางมีความหลากหลายมากขึ้น และมีการเปิดสาขาวิชาเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย เพื่อรับบุคคลเข้าศึกษาต่อให้บรรลุตามเป้าหมายแผนการรับนักศึกษาของแต่ละสถาบัน ส่งผลให้จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาในแต่ละสถาบันถูกแบ่งพื้นที่ทางการตลาดมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของอุดมศึกษาไทยในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกในยุคภาวะวิกฤตผู้เรียนเพื่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยให้แข่งขันได้สามารถดำเนิน การได้ดังนี้ 1) การสร้างความเป็นเลิศ 2) การสร้างและรักษาคณเฑาะ 3) การสร้างภาพลักษณ์ 4) การสร้างความแตกต่าง 5) การสร้างความรู้ใหม่ และทำลายความรู้เก่า

คำสำคัญ: การพลิกโฉม อุดมศึกษาไทย ยุคภาวะวิกฤตผู้เรียน

Abstract

Higher Education Management Students have the opportunity to choose to study at public and private higher education institutions. May choose in the faculty or program of their choice In addition, tertiary institutions are scattered throughout the country. The

opportunity to choose a program and choose a higher education institution that suits your needs.

There is expansion for students to have the opportunity to study in higher education thoroughly. Making higher education institutions, both regional and central, more diverse And more branches are opened as well In order to recruit people to study in order to meet the student recruitment plans of each institution As a result, the number of applicants in each institution is inevitably being divided into marketing areas.

This article proposed to study The transformation of Thai higher education in the age of Crisis of learners for the survival of higher education institutions in Thailand to be competitive Can proceed as follows: 1) Excellence Building 2) Talent Management System : TMS 3) Image Building 4) Differentiation and 5) Creating new knowledge and destroying old knowledge.

Keywords: Transformation, Thai higher education, Student crisis era

บทนำ

ความเจริญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงหลายเรื่องทั้งโครงสร้างประชากร เด็กเกิดน้อยลง ประชากรสูงวัยเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกัน เด็กสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ ข้อมูลได้ด้วยตนเอง เพราะพวกเขาสามารถค้นหา เรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่าน อินเทอร์เน็ต สถาบันการศึกษายุคนี้และยุคอนาคตจึงไม่ใช่เป็นเพียงแหล่งสอนหนังสือ แต่ต้องเป็นแหล่ง เรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนทุกกลุ่มวัย ดังนั้นจึง มีความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ ต้องมีการเร่งรัดปรับ เปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาตนเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจใหม่ และสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) เพื่อสนับสนุนให้ประเทศมีศักยภาพ ในการแข่งขันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการศึกษา

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ทำให้เกิดประชากรถดถอย มีอัตราการเกิดน้อย ยิ่งส่งผล ให้นักเรียน นักศึกษาที่จะเข้ามหาวิทยาลัยมีจำนวนลดน้อยลง ทำให้มีการแข่งขันจะสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ ปัจจุบัน พฤติกรรมการเลือกศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีของนักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นปัจจัยที่สำคัญอีก ประการหนึ่งของการเลือกเรียนของนักเรียน และเนื่องจากรายได้หลักของ มหาวิทยาลัยเอกชนคือ รายได้จาก ค่าหน่วยกิตของนักศึกษา ด้วยเหตุเหล่านี้ ทำให้เกิดสภาพการแข่งขันสูงในการรับสมัครนักเรียนระหว่าง มหาวิทยาลัยของรัฐกับมหาวิทยาลัยเอกชน และระหว่างมหาวิทยาลัยเอกชนด้วยกันเอง กลยุทธ์ที่ มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้ใช้เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษามีหลายกลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจ สร้างภาพลักษณ์ ความแข็งแกร่ง เพื่อหวังผลในการเพิ่มยอดจำนวนนักศึกษาที่มาสมัครให้เพิ่มมากขึ้น โดยมีทุนการศึกษาเป็น

ทางเลือกหนึ่งที่มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่เลือกใช้มีทั้งทุนการศึกษาหรือกำหนดมูลค่าทุนเป็นตัวเงินที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเรียกความสนใจและการตอบรับเป็นอย่างดี เพราะอาจมองเป็นส่วนลดค่าเล่าเรียนที่ช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายให้กับนักเรียนและผู้ปกครองได้ (อวภาส์ ฉันทศาสตร์รัศมีและ ผุสดี พลสารัมย์, 2562)

ในช่วงที่ผ่านมา นั้น ขบวนการปิดตัวของคณะเศรษฐศาสตร์ในหลาย ๆ มหาวิทยาลัยเอกชน นับว่าเป็นข่าวใหญ่ในวงการศึกษานี้ เนื่องจากจำนวนผู้สมัครเรียนลดน้อยลงเรื่อย ๆ ร้อยละ 20-40 ต่อปี โดยสาเหตุหลัก ๆ นั้นมาจากที่ผู้เรียนรู้สึกว่าเป็นสายวิชาที่หางานยาก เพราะในยุคปัจจุบันนายจ้างและผู้ประกอบการนั้นต้องการบัณฑิตจบใหม่ที่มีความรู้เฉพาะทางมากกว่า อีกทั้งเศรษฐศาสตร์เป็นเสมือนสาขาวิชาที่ตอบโจทย์การทำงานของภาครัฐ แต่ในยุคปัจจุบันภาครัฐเองเป็นเพียงกลุ่มองค์กรขนาดเล็กในไทยหากเทียบกับเหล่าบริษัทเอกชนที่ดูจะขยายตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ จากปัจจัยเศรษฐกิจและกระแสโลก และนี่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่งในไทยต้องปรับหลักสูตรการสอนให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมมากขึ้น และยังเปลี่ยนวิชาเศรษฐศาสตร์ให้เป็นวิชาพื้นฐานของทางมหาวิทยาลัย รวมไปถึงลดค่าเทอมลงร้อยละ 20-30

จากการสื่อสารที่รวดเร็วฉับไว ทำให้คณะนิเทศศาสตร์และวารสารศาสตร์ เป็นคณะวิชาลำดับถัดมาที่คาดว่าจะปิดตัวลงอีกไม่นาน เนื่องด้วยการทำงานด้านสื่อสารมวลชนนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามยุคดิจิทัลที่ยังเพิ่มความรวดเร็วของข้อมูลเข้าไปอีก เป็นเรื่องน่าขบคิดว่าคณะสายนี้จะปรับตัวไปในทิศทางใด หากคณะไม่ยอมปรับตัวให้ไวและให้ทันสื่อออนไลน์ยุคใหม่จะทำให้อยู่รอดได้ยากในยุคอนาคต และแน่นอนว่าเหล่าบุคลากรทางการศึกษาในหลากหลายสถาบันไม่ได้นิ่งเฉยกับวิกฤตการณ์ในครั้งนี้ มหาวิทยาลัยจำนวนมากพยายามปรับคณะนิเทศศาสตร์และวารสารศาสตร์ให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนชื่อหลักสูตรให้ครอบคลุมเนื้อหาด้านดิจิทัล หรือพัฒนาหลักสูตรให้มีความใหม่และเข้า ถึงเทคโนโลยียุคปัจจุบันตลอดเวลา เช่น สอนการเขียนข่าวบนแพลตฟอร์มออนไลน์ การวิเคราะห์ data บนโลกอินเทอร์เน็ตแล้วนำมาใช้ในการผลิตเนื้อหา อีกทั้งคนรุ่นใหม่มีความประสงค์จะเป็นผู้ประกอบการเองมากกว่าที่จะเป็นลูกจ้างอย่างเดียว คำว่า The End of College อันหมายถึง “อวสานแห่งมหาวิทยาลัย” กำลังจะกลายเป็นความจริง ซึ่งที่พบในปี 2562 คือ จำนวนนักเรียนใหม่เข้าเรียนลดลงในภาพรวมร้อยละ 10-15 ที่น่าเป็นห่วงมากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยเอกชน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มแรก มหาวิทยาลัยเอกชนขนาดใหญ่ที่นักศึกษาลดลงร้อยละ 20-30 และกลุ่มสองมหาวิทยาลัยเอกชนขนาดเล็ก ลดลงร้อยละ 50-70

ด้วยการปรับเปลี่ยนของโครงสร้างประชากร การเข้ามาของเทคโนโลยี การเข้าถึงองค์ความรู้ของคนรุ่นใหม่ได้อย่างหลากหลาย ล้วนส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีภารกิจหลักในการพัฒนาสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ประเทศ เพราะในอนาคตการพัฒนาคอนอาจจะต้องพึ่งพาสถาบันอุดมศึกษาเป็นได้ขณะที่บุคลากร คณาจารย์ต้องเป็น Smart Teacher Instructor เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาชี้แนะ ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ รู้จักใช้องค์ความรู้ไปสร้างสรรค์นวัตกรรม และประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและผู้อื่น เพราะในปัจจุบันและอนาคตเด็กสามารถเข้าถึงข้อมูล องค์ความรู้ได้มากมาย คณาจารย์ บุคลากรไม่ได้ทำหน้าที่ผู้สอนเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้กระตุ้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม มีมุมมองความคิดใหม่ ๆ และรู้จักแก้ปัญหาชุมชน สังคม ดังนั้น ครูต้องปรับเปลี่ยนมีศักยภาพสูงขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การในยุคปัจจุบันเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงจะต้องมีโครงสร้างองค์การการบริหารจัดการที่ดี รวมทั้ง การหาช่องทางเสริมรายได้ใหม่ การบริหารค่าใช้จ่ายให้ต่ำ การเพิ่มคุณภาพในขณะที่ต้องให้ความสำคัญด้านปริมาณเช่นกัน และเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทางการบริหาร (Prahalad, 2007) มหาวิทยาลัยไทยทั้งรัฐ และเอกชนจึงมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาอย่างไรก็ตาม พลังการปรับตัวของมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังอาจขับเคลื่อนในอัตราที่ช้ากว่าความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในยุคใหม่นี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากแรงเฉื่อยหรือแรงต้านเหมือนกับองค์กรโดยทั่วไป ทั้งอาจเนื่องจากการอยู่ภายใต้ระบบราชการของมหาวิทยาลัยรัฐที่กฎ ระเบียบไม่เอื้อให้ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเหมือนดังบริษัท เอกชน ความใหญ่ขององค์กรซึ่งหมายถึงค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและสถานที่ซึ่งไม่เอื้อต่อการเปิด ปิดหลักสูตรหรือการเลิกจ้างบุคลากรได้ในทันทีทันใด ความสามารถในการปรับตัวของคณาจารย์หรือบุคลากร หรือแม้แต่อาจเกิดจากการขาดวิสัยทัศน์ร่วม ยุทธศาสตร์การปรับตัว โมเดลการศึกษาใหม่ หรือการลงมือปฏิบัติเพื่อปรับตัวอย่างจริงจัง

การพลิกโฉมอุดมศึกษาไทยในยุคภาวะวิกฤตผู้เรียนเพื่อความอยู่รอดของสถาบันอุดม ศึกษาในประเทศไทยให้แข่งขันได้นั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่ดี และเก่งพร้อมกับกล้าตัดสินใจบนความถูกต้องมี Good Governance เป็นฐานของการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การสร้างความเป็นเลิศ (Excellence Building)

สภาพในปัจจุบันและอนาคตองค์การด้านการศึกษ ได้รับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วยเศรษฐกิจโลกและการเปลี่ยนแปลงของสังคม ไทย และสภาวะการแข่งขันขององค์กรอุดมศึกษา (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ทั้งนี้ องค์กรอุดมศึกษาเป็นแหล่งรวมบุคลากรที่สำคัญที่ปฏิบัติหน้าที่สอนและวิจัยเพื่อสร้างความเป็นเลิศ คือ อาจารย์ และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย มีลักษณะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากบุคคลทั่วไปกล่าวคือ เป็นบุคคลที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ซึ่งต้องผ่านการอบรมและฝึกฝนมาเป็นอย่างดี และที่สำคัญอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องเป็นทั้งอาจารย์สอนหนังสือ นักวิจัยและป็นนักวิชาการในสาขาวิชาของตัวเอง ดังนั้น องค์กรด้านการศึกษาของไทย จำเป็นต้องมีการบริหารสถาบันการศึกษาในการจัดการปรับองค์การเพื่อให้ก้าวไปสู่ “ความเป็นเลิศ” โดยผู้บริหาร จะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญต่อการแสวงหาการบริหารงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ความเป็นเลิศคือความแตกต่างในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรดำเนินการยิ่งต่างมาก ยิ่งดีมาก ยิ่งเลิศมาก ส่วนองค์การเป็นเลิศ คือองค์การที่ไม่หยุดที่จะสร้างความเป็นเลิศในผลิตภัณฑ์หรือการบริการของตนตลอดเวลาตนเอง ข้อสำคัญอย่ามัวแต่ถกเถียงกันว่าคืออะไร อย่างไร ให้ลงมือทำและให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเขาเป็นคนบอกว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของเราเป็นเลิศหรือไม่อย่างไร ความเป็นเลิศเกิดขึ้นได้จากความรักและความผูกพันในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความเป็นเลิศไม่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการทำชั่วครั้งชั่วคราว แต่ต้องเป็นการทำอย่างเป็นกิจนิสัยและต่อเนื่องด้วย (สมาน อัครภูมิ, 2559)

องค์กรที่มีความเป็นเลิศ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการอย่างมีคุณภาพ มีวางแผนเพื่อรองรับและวิเคราะห์สภาวะในปัจจุบันและสภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลาและคุณภาพ โดยต้องมุ่งเน้น ให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์กร มีการสร้างและพัฒนาผลงานให้โดดเด่นและดีเยี่ยม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป (ศรุตฯ ชัยสุวรรณ, 2560 ก.)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกณฑ์ Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินองค์กรในภาพรวม อยู่บนกรอบของการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ สามารถใช้ประเมินได้ทั้งระดับคณะวิชา และระดับสถาบัน เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีความยืดหยุ่น เน้นการแข่งขันกับตนเอง ซึ่งเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เป็นแนวทางสำหรับการใช้ พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนา เพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติ เกณฑ์ EdPEX สามารถสร้างพลังให้สถาบันหรือองค์กรไม่ว่าจะมีขนาดใดหรือมีหลักสูตรและบริการประเภทใดให้บรรลุเป้าหมายทำให้การเรียนรู้ของนักศึกษาดีขึ้นปรับปรุงผลการดำเนินการทุกด้าน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้แผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร ระบบ ปฏิบัติการ และผลลัพธ์ มีความสอดคล้องกัน การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ช่วยให้สามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สถาบันหรือองค์กรอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์ช่วยให้สถาบันหรือองค์กรมีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของสถาบัน เกณฑ์ EdPEX เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้าน ในการบริหารและดำเนินงานของสถาบัน ได้แก่ ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558)

หมวด 1 การนำองค์กร : วัดประสิทธิผลของการนำองค์กรด้วยผู้นำระดับสูง

หมวด 2 กลยุทธ์ : วัดการบรรลุแผนงานและยุทธศาสตร์

หมวด 3 ลูกค้า : วัดความพึงพอใจ และความผูกพัน (เกี่ยวกับหลักสูตรและกลไกการสนับสนุนการเรียนรู้)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : วัดผลการเรียนรู้ขององค์กร และการแก้ปัญหา

หมวด 5 บุคลากร : วัดการสร้างและพัฒนาบุคลากร

หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ : วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทุกส่วนงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์ : จะพิจารณาตั้งแต่คุณภาพหลักสูตร ผลการเรียนรู้ คุณภาพงานวิจัย ประสิทธิภาพระบบงานต่าง ๆ ผลการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้เรียน การสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากร การเงิน ความเป็นผู้นำ และการสนับสนุนชุมชน

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นมาแล้วต้องดำรงอยู่คู่สังคมตลอดไป ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ความดีเด่นของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ความแตกต่างมากกว่าความเหมือน จึงต้องมีอัตลักษณ์ เอกลักษณ์และนวัตกรรม ความเป็นเลิศที่โดดเด่นเป็น การเฉพาะของแต่ละแห่ง และการเสริมสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ” ในทุกภารกิจให้เกิดขึ้นในบุคลากรทุกกลุ่ม ในมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการรู้จัก และวิเคราะห์องค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อให้บุคลากรทุกคนมองภาพขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน ร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การรู้จักองค์กรเป็นการสรุปภาพรวม ขององค์กรให้ชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ

2. การสร้างและรักษาคณะ (Talent Management System : TMS)

การค้นหาคณะที่ทั้งเก่งและดีขององค์กร นับเป็นเรื่องยากที่หลาย ๆ องค์กร มักประสบปัญหา แต่สิ่งที่ยากยิ่งกว่ากลับเป็นการรักษาคณะเหล่านั้นให้คงอยู่คู่กับองค์กร เพราะการค้นหาคณะโดยเฉพาะคณะเก่ง สามารถให้ห้องเรียนภายนอกจัดหาให้ได้รวมทั้ง การพัฒนาคนในองค์กรให้เก่งยิ่ง ๆ ขึ้น สามารถใช้บริการการพัฒนา หรือการฝึกอบรมจากภายนอกได้ด้วยเช่นกัน แต่ปัญหาที่พบบ่อยมาคือ เมื่อค้นพบคณะเก่งคนดีของ องค์กร ร่วมกับองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพให้คณะเก่ง เก่งยิ่ง ๆ ขึ้นไปแล้ว เขาเหล่านั้นมักลาออกไปอยู่องค์กรใหม่ ปัญหาใหญ่จึงมาตกอยู่ที่องค์กรไม่สามารถดูแลรักษาคณะเก่งคนดีให้คงอยู่คู่กับองค์กรได้

เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) คือการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงานและพัฒนาศักยภาพ อุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์” จึงนับเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา แต่ละแห่งโดยคำนึงถึงควมมีเสถียรภาพทางวิชาการความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและความเป็นเลิศจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ อาจารย์จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในความเป็นเลิศ (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2555)

การสร้างคณะดี และการมีคณะเก่งในองค์กร นับเป็นเรื่องยากที่หลาย ๆ องค์กร มักประสบปัญหา แต่สิ่งที่ยากยิ่งกว่ากลับเป็นการรักษาคณะเหล่านั้นให้คงอยู่คู่กับองค์กร เนื่องจากคณะเก่งเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกของความสามารถที่ต้องการจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มักแสดงให้เห็นว่าตนเองมีทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อให้เกิด ความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ตนรับผิดชอบคนที่มีความรู้

ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานสูง มีความคิดสร้างสรรค์ เต็มไปด้วย ความสามารถที่หลากหลาย สามารถสร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์และเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร มีความกระตือรือร้น จิตใจเข้มแข็ง แม้ต้องฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มองโลกในแง่ดี บุคลิกภาพดี มีพรสวรรค์โดดเด่นกว่าผู้อื่น และมีความสามารถในการเรียนรู้ Talent People จึงเป็นคนที่มึผลงานดีเป็นที่ประจักษ์(High Performance) ในปัจจุบันและเป็นคนที่มีศักยภาพสูง (High Potential) ในอนาคต (Sears, 2003) เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความคิด และสามารถที่โดดเด่น และมีความแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ที่อยู่ในองค์กร เป็นคนที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ขยัน กระตือรือร้น และใฝ่ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการนำสิ่งที่ตนได้รับจากเรียนรู้มาประยุกต์และพัฒนา ระบบการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือ ต้องเป็นคนที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นในแง่การคาดการณ์สถานการณ์ต่าง ๆ มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์และมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ และวางแผนแก้ไขปัญหาเอาชนะกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ด้วย (พลสุธิดา ต้นตราจิน และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

การไม่มีคนเก่งอยู่ในองค์กรเป็นสัญญาณเตือนภัยแรกทีแสดงถึงปัญหาความตกต่ำขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธุ์, 2554) องค์กรทุกองค์กรย่อมมีบุคลากรที่เป็นคนเก่งและคนไม่เก่ง การพัฒนา และการรักษาไว้จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ดังที่ (Berger & Berger, 2004; Dorothy & Lance, 2004) ได้จำแนกคนในองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่นเกิน ความคาดหวังขององค์กร (Super Keepers) เป็นกลุ่มบุคลากรที่องค์กรต้องการและอยากจะสรรหาคัดเลือกเข้ามา บุคคลที่เป็น Super Keepers หรือที่เรียกว่า บุคลากรดาวเด่น เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นแม่แบบให้กับคนในองค์กรและเป็นบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จและสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรด้วย (Greatly Exceed Expectations) โดยส่วนใหญ่องค์กรควรจะมีบุคลากรที่เป็น Super Keepers อยู่ประมาณร้อยละ 3-5

2. บุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานเกินความ คาดหวังขององค์กร (Keepers) เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเกินกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง (Exceed Organization Expectations) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจรักษาคนกลุ่มนี้ไว้ บุคคลที่จัดอยู่ในกลุ่ม Keepers จะมีความพยายาม ในการช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่องค์กรควรจะมีบุคลากรที่เป็น Keepers อยู่ประมาณร้อยละ 20-25

3. บุคลากรที่มีศักยภาพและมีผลงานอยู่ในความ คาดหวังขององค์กร (Solid Citizens) เป็นกลุ่มบุคลากร ที่มีผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่คาดหวัง (Meet Organization Expectations) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องลงทุนในการพัฒนา การจูงใจ และจํารักรักษา คนกลุ่มนี้ไว้ด้วยเช่นเดียวกัน โดยส่วนใหญ่องค์กรควร จะมีบุคลากรที่เป็น Solid Citizens อยู่ประมาณร้อยละ 70 ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มบุคลากรจำนวนมากที่สุดในองค์กร

4. บุคลากรที่ไม่มีศักยภาพและมีผลงานต่ำกว่า ความคาดหวังขององค์กร (Misfits) เป็นกลุ่มบุคลากร ที่มีผลปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวัง (Below Organization Expectations) ซึ่ง

องค์กรไม่จำเป็นจะต้องลงทุนในการพัฒนา จูงใจ รักษาคนกลุ่มนี้ไว้ องค์กรจะต้องมีมาตรการและนโยบายให้บุคลากรเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) เป็นต้น โดยส่วนใหญ่องค์กรควรจะมียุทธศาสตร์ในกลุ่มนี้จำนวนน้อยที่สุด โดยเฉลี่ยอยู่ประมาณน้อยกว่าร้อยละ 5

นอกจากนี้การศึกษาความคิดเห็นจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 4,288 คน กว่า 100 ประเทศทั่วโลกใน 6 ทวีป ผลสรุปว่า การบริหารคนเก่งเป็นเรื่องที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญที่สุดจากประเด็นทั้งหมดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Boston Consulting Group & The World Federation of People Management Association, 2012 อ้างถึงใน ฤทธาภา เทพยากุลและ อิศริฐฐ์ รินโรสง, 2559) ดังนั้น ในการพัฒนามหาวิทยาลัย ถ้ามีบุคลากรที่เป็นคนเก่งย่อมถือเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าเพิ่มและเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารควรต้องตระหนักถึงความสำคัญของอาจารย์ โดยการสร้างระบบบริหารคนเก่งตลอดจนควรเร่งหามาตรการในการจูงใจ ส่งเสริมสนับสนุนสถานะของอาจารย์ให้มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สมบูรณ์แบบด้านการผลิต บัณฑิตและการวิจัยออกสู่สังคม

นภาพร อาร์มสตรอง (2562) ได้สรุปสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่า การย้ายงานของอาจารย์และบุคลากรที่มีความสามารถจากสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ไปสู่ สถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายแห่งที่ให้ค่าตอบแทนบุคลากรที่มีวุฒิปัญญาเอกและมีผลงานในอัตราที่สูงกว่าสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดอาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายที่ส่งผลกระทบอย่างมาก

บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน มีสถานภาพที่ไม่มั่นคง และเสี่ยงต่อการให้ออกจากงานตลอดจนปัญหาการบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาลของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ที่ส่งผลต่อสถานะของอาจารย์ที่ถูกเปลี่ยนไปทำให้ศักยภาพและประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และการเพิ่มคุณภาพการศึกษาของไทยมีความอ่อนด้อยลงไปมาก (ปรีดี ทุมเมฆ และภักดี โพธิ์สิงห์, 2558) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) จึงมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และเป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่พยายามนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แทนเรื่อง การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) (กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส, 2555) หากองค์กรสามารถบริหารจัดการคนเก่งได้ จะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการบริหารจัดการคนเก่ง องค์กรจะต้องวิเคราะห์และวางแผนอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร พันธกิจ นโยบายและวัฒนธรรม ตามบริบทและความเหมาะสมขององค์กร อีกทั้งยังต้องมีความ สัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

การแข่งขันยุคใหม่จะมีทั้งกลยุทธ์ ในแบบและการใช้กลยุทธ์ขึ้นนอกแบบ (Formal and Informal Techniques) เช่นวิธีการสรรหา อาจารย์ประจำก็อาจจะใช้แนวคิดการดึงดูดคนเก่งๆ คนดีๆ มีชื่อเสียงมาทำงานบริหารบ้าง เป็นอาจารย์บ้าง เป็นนักวิจัยบ้างจากคนไทยบ้าง คนต่างชาติบ้าง โดยให้ค่าตอบแทนที่ดีและจูงใจ เป็นกรณีพิเศษ หรือใช้ระบบการให้ภาคเอกชน ภาคธุรกิจมาร่วมบริหารโครงการ เช่น การบริหารทรัพย์สิน การบริหารงานวิจัย การฝึกอบรม การผลิตสื่อการสอน การจัดกิจกรรมวิชาการต่าง ๆ เพราะหากใช้

ระบบราชการโดยทั่วไปมักจะช้า ไม่ทันกับสถานการณ์ ราคาแพงและมีการปฏิบัติ หลายขั้นตอนทั้งในด้านเอกสาร การอนุมัติและ การควบคุมเชิงคุณภาพของงาน

3. การสร้างภาพลักษณ์ (Image Building)

ภาพลักษณ์ เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับทุกองค์กร สถาบัน และหน่วยงาน หากองค์กรใดละเลยการดูแลและรักษาภาพลักษณ์ อาจทำให้เกิดผลเสียต่อความเชื่อถือ ทศนคติ และความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อองค์กร สินค้าและบริการขององค์กร อันจะส่งผลต่อความมั่นคง และผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคตได้

อภิชาต พุกสวัสดิ์ (2556) องค์กรส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการทำงานด้านภาพลักษณ์อย่างจริงจังและมีระบบ เพื่อรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของประชาชน ให้คงอยู่ไว้ตลอดไป โดยการดำเนินงานเพื่อรักษาภาพลักษณ์นั้นเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่มีวันสิ้นสุด เพราะหากวันใด ภาพลักษณ์องค์กรเกิดติดลบฝ่ายภาพลักษณ์จะต้องเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมกู้สถานการณ์ให้กลับมาดีดังเดิม (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2560)

การสร้างภาพลักษณ์ก็เริ่มมีบทบาทและมีความสำคัญมากขึ้นเช่นกันเพราะภาพลักษณ์ที่ แข็งแรงของมหาวิทยาลัยจะเป็นตัวช่วยยกระดับและพิสูจน์ว่า สถาบันการศึกษาของตนอยู่ขั้นแนวหน้าของประเทศหรือไม่ โดยการแสดงศักยภาพความมีคุณภาพขององค์กรผ่านรูปแบบการสื่อสารต่างๆ ซึ่งจะเห็นได้จากเม็ดเงินของงบประมาณที่ใช้ในการลงทุน เพื่อการโฆษณาประชาสัมพันธ์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในหลายสถาบัน เช่น การทุ่มลงโฆษณาทางโทรทัศน์ ในช่วงโค้งสุดท้าย ของการรับสมัครนักศึกษาใหม่ การอัดฉีดโปรโมชั่นต่างๆ การใช้สื่อออนไลน์และการแชร์ข้อมูลต่างๆ ของมหาวิทยาลัยผ่านทาง YouTube, Face book เพื่อหวังสร้างกระแสให้กลุ่มที่ต้องการหาที่ศึกษาต่อมาสนใจในมหาวิทยาลัยของตน

ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างยั่งยืนกับองค์กร เนื่องจากเป็นการ “สร้างมูลค่า เพิ่มในจิตใจของประชาชน” เนื่องจากภาพลักษณ์เป็นภาพที่เกิดขึ้นในใจที่เกี่ยวข้องกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง องค์กรใดองค์กรหนึ่ง โดยกระบวนการเกิดผ่านการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมขององค์กร หากกลุ่มเป้าหมายเกิดความประทับใจและเกิดภาพลักษณ์ในเชิงบวก การดำเนินงานก็จะประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียง และได้รับความเชื่อถือ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศรุตฯ ชัยสุวรรณ และคณะ (2562) ที่ศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษาเพื่อศึกษาต่อหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพหุวิทยาการศึกษาศาสตร์และธุรกิจศึกษา(หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2562) คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ชื่อเสียงของสถาบันการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ชื่อเสียงของคณาจารย์ผู้สอน หากแต่ถ้าเป็นภาพลักษณ์ในเชิงลบ การตอบสนองก็จะจะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม

การแข่งขันสำหรับการได้มาซึ่งจำนวนนักศึกษามีเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันสถาบันการศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจสำหรับการดำเนินกิจกรรมการตลาดมากยิ่งขึ้น รูปแบบอาจแตกต่างกันตามแต่ละบริบทของสถาบันการศึกษา เช่น การแนะนำการศึกษา การจัดนิทรรศการวิชาการ การออกบูธเพื่อแนะนำสถาบัน หรือสาขาวิชาที่แต่ละสถาบันการศึกษาจัดการเรียนการสอน เป็นต้น ปัญหาพบมากขึ้นสำหรับจำนวนนักศึกษาเข้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย นักศึกษาเข้ามีคุณภาพลดลง หรือแม้แต่จ่ายอมเข้ามา

ศึกษาเพราะ ไม่สามารถเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาที่ตนต้องการ การดำเนินกิจกรรมการตลาดของสถาบันการศึกษาจึงเป็นภารกิจที่สถาบันการศึกษาไม่อาจมองข้ามได้ (ณดา ทับทิมจรรยา, 2552) สิ่งที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ ภาพลักษณ์ เพราะมีผลทำให้นักเรียนตั้งใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันนั้น ๆ (การดี อนันต์นาวิ, 2557) การที่นักเรียนจะเลือกศึกษาต่อระดับปริญญาตรีในปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาจำนวนมากให้เลือกเรียนการที่จะเลือกเรียนสถาบันใดนั้นมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกอาทิเช่น ด้านสถาบันต้องเป็นสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงด้าน การเรียนการสอน ด้านเศรษฐกิจและสังคม เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเพื่อเป็นรายได้ให้แก่ครอบครัว เป็นต้น (ไกรสิงห์ สุดสงวน, 2560)

เหตุผลสำคัญ 4 ประการที่นักศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ความสำคัญสำหรับการตัดสินใจเลือกสถานที่เรียนของพวกเขา คือ 1) ภาพลักษณ์ (Image) หรือ ชื่อเสียง (Reputation) ของสถาบัน อุดมศึกษา 2) สถานที่ (Location) 3) ค่าใช้จ่าย (Cost) และ 4) ความพร้อมในด้านต่างๆ ของสถาบัน นอกจากนี้เมื่อถามว่าอะไรคือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดใน 4 ปัจจัยนี้ นักศึกษาได้ตอบว่า “ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบัน อุดมศึกษา (Sevier, 2001) ดังนั้นผลิตภัณฑ์ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารจะคำนึงถึงหลักสูตร สาขาวิชาหรือการบริการที่สถาบันการศึกษาเปิดสอนเนื่องจากเป็นปัจจัยหลักสำหรับการตัดสินใจเลือกสถานที่เรียนของผู้รับบริการ (Maringe, 2005; Leggett, 2006) ผลิตภัณฑ์ หรือบริการทั้งหมดนี้ เกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาและเป็นผลทำให้จำนวนผู้เข้าศึกษาต่อเป็นไปตามที่สถาบันกำหนด ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นตัวชี้ถึงการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ สามารถนำความรู้ที่ได้รับนำไปปรับใช้ในการทำงานและตรงตามความต้องการของตลาด

4. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

คุณภาพในการผลิตบัณฑิตตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก เพราะคุณภาพคือความอยู่รอด (Quality is Survival) แต่จะทำให้มหาวิทยาลัยหันมาผลิตบัณฑิตในสาขาที่ตัวเองถนัดและมีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ความแตกต่างนั่นเองจะนำไปสู่ความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยไทย (Difference is Survival) ซึ่งจะสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งให้มหาวิทยาลัยเน้นพัฒนาจุดเด่นหรืออัตลักษณ์ของตัวเอง กล่าวคือ เน้นหลักสูตรเฉพาะกลุ่ม (Niche Product) แทนที่จะหลักสูตรแบบมวลชน (Mass Product) ในที่สุดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ผลิตบัณฑิตในสาขาที่ตัวเองมีได้ถนัดหรือเชี่ยวชาญก็จะค่อย ๆ ล้มหายตายจากไป เพราะ (1) มีกลุ่มคนที่ผลิตได้ดีและมีคุณภาพมากกว่า (2) หมดฐานลูกค้าที่พอมืออยู่บนหน้าตัก และ (3) เกิดการแย่งฐานลูกค้าจนสูญเสียพันธมิตร (พระมหาพรหม ธรรมหาโส, 2560)

การสร้างความเข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างแตกต่างของคณะสาขา วิชา มีความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยเบเลอร์ (Baylor University) ได้สร้างความเข้มแข็งในสาขาวิชาการตลาดได้อย่างโดดเด่น โดยมีแนวคิดจากการให้นักศึกษาได้ฝึกงานจริง (Internship) ขณะเดียวกันได้ออกแบบหลักสูตรใหม่ คือ หลักสูตรนักรายมืออาชีพเป็นหลักสูตรในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งที่ผ่านมา นักศึกษาสาขาดังกล่าวได้แข่งขันชนะเลิศการขายในระดับประเทศและนานาชาติ ทั้งหมดล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์คณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยเบเลอร์ (Lawrence, 2006) สถาบันอุดมศึกษา

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการที่กำลังเผชิญกับการแข่งขันกันอย่าง มากในปัจจุบัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะสร้างความแตกต่างจากสถาบันอื่นๆ ให้ได้อย่างชัดเจนในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสังคม (Burbules; & Callister. 2000)

ความแตกต่างของมหาวิทยาลัย หลักสูตร และคณะวิชา มีส่วนในการตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษาในกลุ่มใหม่ การบริหารจัดการชื่อเสียง ของคณะ มหาวิทยาลัยล้วนมีความสำคัญเช่นกัน โดยมีประเด็นคำถามที่สามารถช่วยให้ได้คำตอบเกี่ยวกับการสร้างความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น การสร้างความแตกต่าง คือสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มศักยภาพหรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ จนทำให้สามารถตั้งราคาขายที่แพงกว่าคู่แข่งได้ ในกลยุทธ์นี้หลายมหาวิทยาลัยพยายามสร้างบัณฑิตที่จบออกไปสู่ตลาดแรงงานให้มีความเป็นมืออาชีพสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานประกอบการ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่งที่ได้ทำ MOU กับสถานประกอบการในการทำหลักสูตรร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ เปิดสาขาวิชาการจัดการธุรกิจค้าปลีกและแฟรนไชส์ ที่ทำให้ความร่วมมือกับ บริษัทเซ็นทรัล รีเทล คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในการให้ทุนการศึกษาเรียนฟรีตลอดหลักสูตร 4 ปี จำนวน 40 ทุน และมีการรับประกันว่าจะได้งานทำหลังสำเร็จการศึกษาทันที และมีเบี้ยเลี้ยงให้ระหว่างฝึกงาน เป็นต้น

5. การสร้างความรู้ใหม่ และทำลายความรู้เก่า (Creating new knowledge And destroying old knowledge)

"มนุษย์" เป็นสัตว์ประเสริฐเป็นทั้งผู้สร้างและผู้ทำลาย อะไร ๆ ก็เกิดขึ้นได้ด้วยน้ำมือของมนุษย์ทั้งในแง่ของการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ การสรรค์สร้างสิ่งดี ๆ และในอีกแง่หนึ่งหลายสิ่งหลายอย่างก็ถูกทำลายด้วยน้ำมือมนุษย์ ทำลายได้แม้กระทั่งประเทศชาติแผ่นดินเกิดของตนเอง สำหรับการดำเนินธุรกิจมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร (พนักงาน/บุคลากรขององค์กร) และมนุษย์ก็เป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ (ลูกค้า)

ผู้บริหารการศึกษาในอนาคตต้องให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำในยุคหน้า นั่นคือ มีความสามารถในการเรียนรู้ "Learn" โดยสร้างสรรค์วัฒนธรรมการเรียนรู้แบบใหม่ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ คือ การหาความรู้เพิ่มเติม หรือการรับรู้ข้อมูลบางอย่าง ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่เราเกิด และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังที่ สตีป จอบส์ ได้กล่าวว่า "Stay Hungry, Stay Foolish" หรือจงกระหาย และทำตัวโง่ให้ตลอดเวลาเพราะถ้าเมื่อไหร่เราอิ่ม และเรารู้สึกว่าตัวเองฉลาด เราจะไม่มีความพัฒนา

ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาทั้งหลักสูตรการเรียนการสอนที่ตอบโจทย์ความต้องการของคนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา คนวัยทำงาน และผู้สูงอายุ โดยจะมีการเปิดอบรมระยะสั้น เพื่อรองรับความต้องการของคนวัยทำงาน และผู้สูงอายุ หรือครู อาจารย์ที่อยู่ในสถาบัน การศึกษาระดับต่างๆ เป็นการ Re skill และ Up Skill ให้แก่คนทุกช่วงวัย สร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยได้มีการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมด้วย ซึ่งสาขาไหน คณะใด ไม่ตอบโจทย์กับการผลิตบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศอาจจะปิดสาขา/คณะเหล่านั้น ทั้งนี้ อาจารย์ที่สอนในสาขา/คณะที่อาจจะ

ไม่เป็นที่ต้องการในอนาคต จะได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพ มาเป็นอาจารย์ผู้สอน/อบรมหลักสูตรระยะสั้น สอนในสาขา/คณะใกล้เคียง หรือสอนในสาขา/คณะอื่นๆ หลังจากมีการพัฒนาแล้ว อีกทั้งอาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังอยู่ใน comfort zone หรือ “เขตความคุ้นเคย” และปฏิเสธที่จะปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญคืออุปสรรคสำคัญที่สุดของการนำองค์กรไปสู่การปรับเปลี่ยนที่กว้างขวางและลุ่มลึก วิธีคิดของคนในวงการศึกษาคือการ “ค่อยๆ ทำ” หรือ “ทำทีละขั้นตอน” เพราะการเปลี่ยนของเก่าอาจจะยากกว่าการสร้างของใหม่ “การทำลายอย่างสร้างสรรค์” หรือ creative destruction อาจจะจำเป็นเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (ลินดา เกณฑ์มา, 2563)

ใน 2562 (2019) มหาวิทยาลัย Singapore University of Technology and Design (SUTD) ของสิงคโปร์ที่มีการร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับ Massachusetts Institute of Technology (MIT) สถาบันการศึกษาชื่อดังระดับโลก ประกาศหลักสูตรปริญญาตรีใหม่ชื่อ Design and AI หรือดีไซน์และปัญญาประดิษฐ์ และหากหันมามองในประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดโปรแกรมใหม่ BASCii หรือ ปริญญาตรีหลักสูตรศิลปศาสตรและวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขานวัตกรรมบูรณาการ และไม่นานมานี้ที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังตั้ง สถาบันการเรียนรู้โปรแกรมมิ่ง Ecole 42 โดย ‘มหาวิทยาลัย’ ชื่อดังระดับโลกที่ไม่ให้ปริญญา ไม่มีห้องเรียนและไม่มี ‘ครู’ สอน ก็ได้มาเปิดที่ประเทศไทยและเป็นแรงผลักดันให้คนสนใจศึกษาต่อ คือการทำหลักสูตรแบบ **Re skill** และ **Up skill** โดยหลักสูตรลักษณะดังกล่าว จำเป็นต่อยุคปัจจุบันเพื่อเตรียมพร้อมกับการ Disrupt ที่คนไทยกำลังเจออยู่ โดยการ Reskill คือการเปลี่ยนอาชีพที่ทำอยู่ไปเป็นอีกอย่างโดยสิ้นเชิงโดยไม่เกี่ยวข้อง กับสิ่งที่เรียนมา โดยมหาวิทยาลัยจะต้องเปิดรับคนที่จบไม่ตรงกับสาขาที่เรียนเพื่อให้ผู้สนใจได้เรียนตามที่ยากเรียน แต่การ Up skill คือการนำความรู้ความสามารถ และวิชาที่มีมาทำให้มีความฉลาดมากขึ้นใช้ประโยชน์ได้มากขึ้นเช่น นำความรู้คณะต่างๆ มาพัฒนาให้มีความฉลาดขึ้น ต่อยอดการทำงานได้มากขึ้น เช่น เรื่องการทำวิเคราะห์สรุปผลข้อมูล สามารถเอามาต่อยอดโดยการศึกษา Deep Learning เพื่อหาคำตอบบางอย่างในเสี้ยววินาทีเป็นต้น (สันติธาร เสถียรไทย, 2563)

ยุค 2020 ทุกองค์กรจำเป็นต้องมี ‘พื้นที่การเรียนรู้’ เสมือนเป็น ‘มหาวิทยาลัย’ หรือสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ ไม่ได้แปลว่าบริษัท องค์กรรัฐ หรือ NGO ต้องให้ปริญญา เพียงแต่ต้องคอยสร้างระบบนิเวศน์ที่กระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้คน ต้องมีการลงทุนและสนับสนุนการเรียนรู้ทักษะใหม่ ตลอดจนการลบความรู้เก่าและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ล้าสมัยออกจากสมอง “**Unlearn**” การไม่ยึดติดละทิ้งสิ่งที่เคยรู้มา ซึ่งพฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเรายอมเปิดรับมุมมองใหม่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่เรารู้อยู่แล้ว โดย Unlearn นับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม Unlearn ไม่ได้หมายความว่าลืมสิ่งที่เคยรู้และก็ได้ไม่ได้หมายความว่า เราต้องละทิ้งประสบการณ์ที่สั่งสมมาทั้งหมด แต่หมายถึง การปฏิเสธความเชื่อของตนที่เคยยึดถือปฏิบัติมาก่อนหน้านี้ หรือเลิกยึดติดกับทฤษฎีที่ใช้กันมายาวนาน กระตุ้นให้เราหันเปิดรับแนวทาง ที่แตกต่างออกไปในการทำสิ่งต่างๆ **ส่วน “Relearn”** เป็นการเรียนรู้สิ่งที่เราเคยรู้แล้วด้วยมุมมองใหม่ และตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่เรา

ได้รับจากมุมมองนั้นๆ นั้นแปลว่า คนเราสามารถเรียนรู้บางอย่างในแง่มุมใหม่ได้เสมอ และเราสามารถพัฒนาความรู้และทักษะของเราได้ตลอด เวลา ซึ่งคนไทยมักจะยึดติดกับความคุ้นเคยและเคยชินกับวิธีการเดิมๆ ประสพการณ์เดิมๆ โดยคิดว่าเราทำได้ดีอยู่แล้ว เลยไม่คิดจะหาวิธีใหม่ เราไม่มีวัฒนธรรมของการ Unlearn จึงไม่มีแรงขับที่จะไปแสวงหาวิธีใหม่ ไม่โยนทิ้งที่จะเรียนรู้” (ศรุดา ชัยสุวรรณ, 2560 ข.)

การหมั่นเรียนรู้ ต้องไม่เลือกที่จะเป็นการเรียนรู้จากผู้มากประสบการณ์กว่าหรือผู้อ่อนประสบการณ์ เพราะหากผู้บริหารมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นจากหลากหลายแหล่งที่มา ก็จะทำให้ได้รู้ว่าแต่ละคนมีความคิดหรือมุมมองต่อสถานการณ์แตกต่างกันอย่างไร ส่งผลให้มีการออกแบบวิธีแก้ไขปัญหาหรือออกแบบแนวทางการทำงานได้หลากหลาย ไม่ยึดติดอยู่กับโจทย์และวิธีการเดิม ๆ

“มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับคณะต้องลดลง ปรับหลักสูตรให้มีหลายศาสตร์ร่วมกัน คนเรียนปริญญาตรีต้องเรียนข้ามสาขากันได้อย่างไม่มีขอบเขต ซึ่งในต่างประเทศเริ่มมีการปรับแล้ว มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด และหลายมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ประกาศเลยว่า อีก 6-9 ปีข้างหน้าจะยกเลิกคณะทั้งหมด”

วนิดา เลิศพิพัฒนานนท์ (2561) กล่าวว่า คน Gen Y เป็นคนที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว กล้าแสดงออก ไม่สนใจต่อคำวิจารณ์ มีความมั่นใจในตัวเอง ชอบความสะดวกรวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีเสมือนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อชีวิต ทุกคำถามมีคำตอบซึ่งหาได้จากโลกอินเทอร์เน็ต และอีกลักษณะหนึ่งที่โดดเด่นของคน Gen Y คืออยากใช้ชีวิตแบบสมดุล นอกจากคน Gen Y แล้วปัจจุบัน คน Gen Z กลายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนหลักสูตรการเรียนการสอนในหลายๆ ด้าน หลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทยได้เพิ่มการเรียนวิชา Entrepreneurship เข้าในหลักสูตรไปด้วย ด้วยความคิดเรื่องการเป็นเจ้าของกิจการ สถานศึกษาที่ตอบโจทย์ความด้วยการเพิ่มเติมรายวิชาที่เกี่ยวข้องเข้าไป สถานศึกษาที่มีความพร้อมและหันมาใช้สื่อนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการสอนจะได้เปรียบกว่า สถานศึกษาหลายแห่งผลิตสื่อการสอนโดยใช้ภาพสีสันทันที่น่าสนใจ เพื่อให้การนำเสนอในห้องเรียน เหมาะกับวิธีการรับรู้ของคน Gen Z บางสถานศึกษามีการทำ e-Book ให้ นักเรียนอ่านด้วยตัวเองที่บ้าน และให้นักเรียนสามารถการบ้านส่งทางเว็บไซต์หรือโซเชียลมีเดีย นับว่าเป็นบริหารและจัดการศึกษาแบบเท่าทันสื่อ

จิตติมา ไชยมงคล (2562) ระบุว่า ลักษณะนิสัยของคน Gen Z เกิดและเติบโตในยุคที่เศรษฐกิจกำลังเฟื่องฟู มีนิสัยที่ชอบเก็บเงิน สนใจในการลงทุน ชอบที่จะเรียนรู้จากการลงมือทำด้วยตัวเอง และคน Gen Z หนึ่งคน จะทำหน้าที่ที่หลากหลายมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งมีความมั่นใจในความคิดตัวเองสูง และกล้าที่จะแสดงออก มีคำถามที่ต้องการการอธิบายถึงเหตุผล และหลักการ

ปัญหาคือ คนทำงานยุค Gen Z มีการเปลี่ยนงานในระยะเวลาอันสั้นมาก มีการย้ายงานสูง ซึ่งตาม ปกติแล้ว อัตราการลาออกขององค์กรและบริษัทต่าง ๆ ในเมืองไทยจะอยู่ที่ร้อยละ 10 แต่ระยะหลังที่ Gen Z ก้าวเข้าสู่การทำงานอย่างแท้จริง ทำให้ตัวเลขเหล่านี้กระโดดไปอยู่ที่ร้อยละ 12-15 เพราะกลุ่ม Gen Z เติบโตอยู่ในยุคของดิจิทัล และไอที ซึ่งปัจจัยที่มีผลทำให้กลุ่มนี้เปลี่ยนงานบ่อย ได้แก่ ความต้องการรายได้ที่

สูงขึ้น ไม่พอใจกับสวัสดิการ ต้องการความก้าวหน้าในสายงาน คาดหวังที่จะได้ทำงานตรงตามทักษะและความสนใจ

การศึกษาไทยในขั้นอุดมศึกษา ต้องเปลี่ยนเป็นการเรียนแบบเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นเรียนรู้จากประสบการณ์จริง อาจารย์ต้องแปลงร่างเป็นโค้ช กระตุ้นและดึงศักยภาพนักศึกษาทั้งระบบการศึกษาไทยและประเทศจะโปรด” ในอนาคตเด็กที่จะเข้าเรียนมหาวิทยาลัยจะลดลงด้วย เนื่อง จากการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ที่สามารถเรียนรู้เกือบทุกอย่างได้ด้วยตัวเอง การเข้ามาเรียนในรั้วอุดมศึกษาจะเป็นการแวะมาเรียนในสิ่งที่เขาไม่รู้ หรือมาเรียนเฉพาะทักษะบางอย่างที่ไม่มีในอินเทอร์เน็ต สถาบันการศึกษาจะต้องมีการออกแบบปรับปรุงหลักสูตรให้ก้าวทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การปรับปรุงแนววิธีการสอนให้ทันสมัยดึงดูดใจผู้เรียนให้สามารถตัดสินใจได้ไม่ยาก นอกจากนี้ยังรวมถึงการได้รับการบริการที่น่าประทับใจและที่ดีที่สุด ทั้งบริการที่สามารถสัมผัสจับต้องได้และไม่สามารถสัมผัสได้

สรุป

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับบ้านเมืองและเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทในการชี้นำสังคมมาโดยตลอด สังคมทั่วไปให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับสถาบันอุดมศึกษาว่าเป็นสถาบันหลักของประเทศที่ประชาชนและองค์กรต่างๆ และในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้เรียนมีโอกาที่จะเลือกเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน อาจเลือกได้ในคณะหรือสาขา วิชาที่ตนเองต้องการ อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษานั้นกระจายอยู่ทั่วไปประเทศ โอกาสในการเลือกสาขาวิชาและเลือกสถาบันอุดมศึกษาที่เหมาะสมกับความต้องการ มีการขยายตัวเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาได้อย่างทั่วถึง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและส่วนกลางมีความหลากหลายมากขึ้น และมีการเปิดสาขาวิชาเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย เพื่อรับบุคคลเข้าศึกษาต่อให้บรรลุตามเป้าหมายแผนการรับนักศึกษาของแต่ละสถาบัน ส่งผลให้จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาในแต่ละสถาบันถูกแบ่งพื้นที่ทางการตลาดมากขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การพลิกโฉมอุดมศึกษาไทยในยุคภาวะวิกฤตผู้เรียนเพื่อความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยให้แข่งขันได้ สามารถดำเนิน การได้ดังนี้ 1) การสร้างความเป็นเลิศ 2) การสร้างและรักษาคนเก่ง 3) การสร้างภาพลักษณ์ 4) การสร้างความแตกต่าง 5) การสร้างความรู้ใหม่ และทำลายความรู้เก่า

การเปลี่ยนแปลงพัฒนามหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนา ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรให้ครอบคลุมการศึกษานานาชาติในทุกมิติ 2) การเพิ่มจำนวนนักศึกษา จากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากประเทศอุตสาหกรรมใหม่ 3) เพิ่มโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และการฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้นักศึกษา 4) การกระตุ้นให้มีบรรยากาศความเป็นชุมชนนานาชาติจากคณาจารย์ นักศึกษา และชุมชน

สิ่งสำคัญที่องค์การยุคใหม่จะต้องเร่งดำเนินการกระทำก็คือ การสร้างความทันสมัยและความคล่องตัว รวมถึงการเตรียมทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดใหม่ ให้เป็นกระบวนการคิดในเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบองค์รวมในเชิงบูรณาการ รวมทั้งกระบวนการทัศน์ และการ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีวิสัยทัศน์ในการมองการณ์ไกล กล้านำและผลักดันการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางของกระแสสังคมโลก และสังคมรอบข้างได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- กฤติพงศ์ เดชส่งจรัส. (2555). **Talent Management ตอนที่ 8 การบริหารคนเก่งที่จะมาแทน**. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2558 จาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/485112>.
- ไกรสิงห์ สุดสงวน. (2560). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจศึกษาต่อในระดับอุดม ศึกษาของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร . **Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts)** ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ. 10(1) :
- ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2555). **ครูสร้างคน คนสร้างศิลป์**. กรุงเทพฯ : ช. พรุ่งโรจน์
- ณตา ทับทิมจรรยา. (2552). **การพัฒนาส่วนประสมการตลาด ด้วยวิธีการเทียบรอยคุณภาพของสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**
- จิตติมา ไชยมงคล. (2562). **รู้ทันปัญหา Gen Z เป็นเรื่องง่าย ๆ แค่นี้เข้าใจ**. <https://www.rachachat.net/csr-hr/news-382415>
- นภาพร อาร์มสตรอง. (2562). **รายงานการศึกษา เรื่อง กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบริษัทในประเทศไทย : ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- ปรีดี ทุมเมฆ และภักดี โพธิ์สิงห์. (2558). **แนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสถาบันอุดมศึกษา วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์**. 2(3: 86-109.)
- พระมหาพรหม ธรรมหาโส. (2560). **ดิ่งมหาวิทยาลัยชั้นนำ ตปท. เปิดในไทยกระทรวงวิทยาลัยพุทธนานาชาติ?!!**. จาก http://oldweb.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php? article_id=2138& articlegroup_id=335
- พสุธิดา ตันตราจิน และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). **การพัฒนาและการธำรงรักษาคนเก่ง ในองค์การซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการ ขับเคลื่อนไปสู่องค์การที่ประสบความสำเร็จ**. **Veridian E-Journal Silpakorn University** ฉบับภาษาไทย สาขา มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ. 9(1) : 920-931.
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2560). **พลังแห่งการประชาสัมพันธ์**. กรุงเทพฯ : คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ลินดา เกณฑ์มา. (2563). **7 แนวทางปรับตัว มบส. ตอบโจทย์ยุคศตวรรษที่21**. จาก <https://www.Komchadluek.net/news/edu-health/418892>
- ฤาษดา เทพยากุลและ อิศริฐ์ รินโธสง. (2559). ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร: การทบทวนวรรณกรรม. **วารสารเทคโนโลยีภาคใต้**. 9(2) : 77-84.
- วนิดา เลิศพิพัฒน์นันท์. (2561). รูปแบบพฤติกรรมและแรงจูงใจในการท่องเที่ยวของคนไทย Gen Y. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**. ปีที่ 12 ฉบับพิเศษ . 134-149.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2560 ก.). รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยเอกชน. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2560 ข.). “อนาคตผู้บริหารการศึกษาไทย : ในห้วงเวลาภาวะถดถอย.” ใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และ นักรบ หมีแสน (บรรณาธิการ), ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ, ภควรรณ ลุนสำโรง และ ทินกฤต ชัยสุวรรณ. “ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษาเพื่อศึกษาต่อหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ศึกษาและธุรกิจ ศึกษา (หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2562) คณะศึกษาศาสตร์และศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมา” **รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติเครือข่ายวิจัย สถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ ครั้งที่ 13**. หน้า 743-753. 2562.
- สมาน อัศวภูมิ. (2559). ความเป็นเลิศและการจัดการความเป็นเลิศ. **วารสารบริหารการศึกษাবัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**. 16(1) : 1-7.
- สันติธาร เสถียรไทย. (2563). **มหาวิทยาลัย 2020—เรียนรู้ไร้พรมแดน**. สืบค้นเมื่อ 13 มกราคม 256) จาก <https://www.the101.world/university-2020/>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปี 2558-2561 แนวทางที่เป็นระบบสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). **รายงานผลการศึกษากำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี จำกัด
- อภิชาต พุกสวัสดิ์. (2556). **การประชาสัมพันธ์เพื่อการสร้างภาพลักษณ์**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อวภาส ฉันทศาสตร์ศรี และ ผุสดี พลสารมย์. (2562). **สาเหตุการลดลงของจำนวนนักศึกษา และแนวทางเลือกในการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2562 จาก http://utccmbaonline.com/ijbr/doc/Id1212-07-11-019_10:36:09.pdf.
- อารณ ภูวพิพัฒน์. (2554). **กลยุทธ์มัดเด็ดพิชิตใจคนเก่ง/คน**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

- Berger, Lance A., and Dorothy R. Berger. (2004). **The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill.
- Burbules, N.C. & Callister, T.A. (2000). Universities in Transition: The Promise and the Challenge of New Technologies. **Teachers College Record**, 102(2), 271. Retrieved March 2, 2020 from <https://www.learntechlib.org/p/89869/>.
- Lawrence, Morgan. (2006). Marketing at Baylor Business. **Baylor Business Review**. 24(2): 28-31. Retrieved July 5, 2007, from <http://www.proquest.umi.com>
- Leggett, K. (2006). Financial education: credit union monitor". **ABA Bankers News**, 14(3), 4.
- Maringe, F. (2005). Interrogating the crisis in higher education marketing: The CORD model. International" **Journal of Education Management**, 19(7), 564-578.
- Prahalad, C.K. (2007). 'Opening Keynote Address – Facing the Future', presented at the 40th Anniversary International Colloquy, 6 June, Schulich School of Business, York University, Canada.
- Sears, D. (2003). **Successful talent strategies: Achieving superior business result through market-focused staffing**. New York: American Management Association.
- Sevier, R. (2001). Brand as Relevance. **Journal of Marketing for Higher Education** 10,3:77-96.