

แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

GUIDELINES FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT OF NEW GENERATION ADMINISTRATORS IN THAI PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ดวงทอง นุกูลกิจ¹ ประภาวรรณ ตระกูลเกษมสุข² และทินกฤตพัชร รุ่งเมือง³

Tuangthong Nukulki¹, Prapawan Trakulkasemsuk², and Tinnakritapat Rungmuang³

^{1,2,3} คณะการจัดการการศึกษาเชิงสร้างสรรค์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

^{1,2,3} School of Creative Educational Management, Panyapiwat Institute of Management

Received: February 21, 2023 / Revised: July 14, 2023 / Accepted: July 20, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) ศึกษาถึงทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในมุมมองความต้องการของผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย 2) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากร ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย โดยใช้การวิจัยผานวิธีแบบสำรวจเป็นลำดับ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยสำรวจข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และรองคณบดี จำนวนทั้งสิ้น 7 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ขั้นตอนที่ 2 คือ การวิจัยเชิงปริมาณ ด้วยการแจกแบบสอบถาม โดยการนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มากำหนดตัวแปรในการวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวนทั้งสิ้น 80 คน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยดัชนีความต้องการจำเป็น ขั้นตอนที่ 3 คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยการนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 มากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี และรองคณบดี จำนวนทั้งสิ้น 7 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในด้านการศึกษาและด้านการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ ทักษะการแก้ปัญหา อุปนิสัยส่วนตัว อาทิ ความเอื้ออาทร การมีจิตอาสา ความเสียสละ มนุษยสัมพันธ์ ความน่าเชื่อถือ การสื่อสาร จิตวิทยา และการคิดแบบ Win-Win และที่สำคัญ คือ ความต้องการในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา 2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ได้แก่ 2.1) ด้านทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพพบว่า ทักษะที่ควรได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย การบริหารธุรกิจและการตลาด งานวิชาการ ภาษาอังกฤษ 2.2) ด้านทักษะทางสังคมพบว่า ทักษะที่ควรได้รับการพัฒนา ประกอบด้วย ด้านจิตวิทยา ความเป็นผู้นำ (ความน่าเชื่อถือ/บารมี) บุคลิกภาพ และ 3) แนวทางในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพและทักษะทางสังคม มีการกำหนดแนว

ปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารรุ่นใหม่ต่อไป

คำสำคัญ: ความเป็นผู้นำ ทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ ทักษะทางสังคม ผู้บริหารรุ่นใหม่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

Abstract

The objectives of this research were (1) to investigate the necessary skills and characteristics from the perspectives of supervisors' needs in selecting personnel to be the new generation administrators in Thai private higher institutions; (2) to analyze the prioritized needs to develop skills and leadership characteristics of personnel in Thai private higher institutions; and (3) to propose guidelines for developing skills and leadership qualities for new generation administrators Thai private higher institutions. This study was an exploratory sequential mixed method research consisting of three phases. The first phase was a qualitative research to explore the insights with in-depth interviews of 7 key informants classified into the president, vice-president, president assistant, dean, and vice-dean. The qualitative data were analyzed by content analysis. The second phase was a quantitative research to determine the variables based on the data from the distributed questionnaires utilizing the first phase results. The research sample consisted of 80 academic personnel in Thai private higher education institutions. The quantitative data were analyzed with the use of the priority needs index (PNI_{Modified}). The third phase was a qualitative study employing in-depth interview results from the second phase to be used as the guidelines for leadership development of the new generation administrators in Thai private higher education institutions. The qualitative data were analyzed with content analysis.

The results revealed that (1) the necessary skills and characteristics in selecting personnel for the new generation administrators in Thai private higher education institutions were work experience in both education and management, responsibility, attitude, and individual conducts, such as generosity, volunteer-mindedness, sacrifice, human relationship, trustworthy, communication, psychology, win-win thinking, and the most important being the continuous self-development; (2) prioritized needs for developing skills and leadership characteristics of Thai private higher education Institution personnel were (a) in the potential job related skills in the occupation, it was found that the skills needed to be developed were the business administration and marketing, academic work, and English; and (b) in the social skills, it was found that the skills needed to be developed were the psychology, leadership (trustworthy/prestige), and personality; and (3) the development guidelines for the new generation administrators in Thai private higher education institutions were that the administrators must give importance to both the development of needed occupational skills and social skills

with clear determination of concrete practice guidelines so that it could be theoretically arranged into practices for the development and preparation of the new generation administrators.

Keywords: Leadership, Occupational Skills, Social Skills, New Generation Administrator, Private Higher Education Institution

บทนำ

จากการเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานในปัจจุบันที่ทุกองค์กรต้องเผชิญอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน แม้กระทั่งองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการแข่งขัน รูปแบบการทำงาน การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การสร้างความผูกพันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืนและการให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะ เป็นต้น (Lhakard, 2021) อย่างไรก็ตามในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็เป็นบทบาทที่ท้าทายของผู้บริหารหรือนักบริหารที่จะต้องเข้าใจ เรียนรู้ และรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบที่เกิดขึ้น ทั้งในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนการสร้างของความร่วมมือเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เช่นเดียวกันนั้นความเปลี่ยนแปลงที่มาจากการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในแวดวงการศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้เกิดการแข่งกันอย่างเลี่ยงไม่ได้ มหาวิทยาลัยใดไม่มีการปรับตัวหรือการพัฒนา จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยในภาพรวม จึงเป็นเหตุให้หลายมหาวิทยาลัยตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันมากขึ้น (Thongsawat et al., 2020) โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแม้ว่าจะมีอัตราการขยายตัวอย่างรวดเร็ว มีเทคโนโลยีทันสมัยก็ตาม แต่ก็ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกด้านเพื่อที่จะส่งเสริมชื่อเสียงที่ดีให้แก่สถาบัน ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด

ทางการบริหาร และยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อดึงดูดนักเรียนให้เข้ามาเรียนในสถาบันของตน และเนื่องด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือว่าเป็นองค์กรที่มีโอกาสเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากำลังคนของประเทศเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเมื่อสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ปรับบทบาทของตนอย่างจริงจัง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนของประเทศให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นด้วย และยังเป็นกลไกหลักในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบโดยตรงในการดูแล ควบคุม กำกับ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการทำงานในส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่ได้วางไว้ด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนคือ ผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลที่ถูกคัดเลือกและถูกแต่งตั้งขึ้นเพื่อให้ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นการท้าทายบทบาทของการเป็นผู้นำ ท้าทายความรู้ความสามารถของผู้นำอย่างเด่นชัด

ด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีบทบาทและอิทธิพลในสถานศึกษาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษานอกจากเป็นผู้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลทุกด้านของการจัดการศึกษาในสถานศึกษา อีกทั้งเป็นผู้นำความเป็นเลิศมาสู่สถานศึกษาและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดย

เฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษาผู้บริหารยุคใหม่ ที่เรียกว่าผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจึงจะสามารถทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จได้ (Mungsook, 2021) ดังนั้นจึงส่งผลให้ผู้บริหารหรือผู้นำของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนตนเองอย่างเร่งด่วนในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญ ฯลฯ ตลอดจนจำเป็นต้องมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจากการศึกษาของ Sonwa (2018) สะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องอาศัยคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และไม่เอนเอียง ต้องสามารถบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้ รวมไปถึงการอำนวยความสะดวก สิ่งที่ต้องเผชิญขาดและครอบคลุมทั้งด้านของ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนเทคนิคการบริหารงาน ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นภายหลัง ทั้งต่อตนเองและต่อส่วนรวม และการสร้างวินัยของตนเองให้มีความพร้อมอยู่เสมอ กล่าวได้ว่า ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีทักษะที่หลากหลาย เป็นผู้นำที่โดดเด่นมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard Skills) และทักษะทางสังคม (Soft Skills) (Sopa, 2020) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จึงต้องมีทักษะที่หลากหลายและต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ สะท้อนถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม ซึ่งมีงานวิจัยที่ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า คุณลักษณะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยทักษะที่หลากหลาย อาทิ เช่น การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง การมีความรู้ความสามารถในการบริหาร การมีสัมมาคารวะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีจรรยาบรรณ

แห่งวิชาชีพ และการมีบุคลิกภาพที่ดี การแต่งกาย การวางตัวที่สง่างาม น่านับถือ เป็นต้น (Norakit & Tharasrisutti, 2021) และผู้นำควรพัฒนาทักษะสำหรับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต อันได้แก่ 1) ทักษะด้านสังคม 2) ทักษะด้านอารมณ์ 3) ทักษะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) ทักษะด้านดิจิทัล 5) ทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ 6) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และ 7) ทักษะด้านคุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานอันจะนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ ส่งผลให้การทำงานสำเร็จ ลุล่วงได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (Sanpayao et al., 2022)

เช่นเดียวกับการศึกษาแนวคิดการบริหาร การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 กล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาว่า ผู้บริหารเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถาบัน และเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา บรรลุตามเป้าหมายที่สถาบันกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้และความสามารถที่หลากหลาย เป็นนักบริหารมืออาชีพ เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง สามารถกำหนด ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารการศึกษาที่ชัดเจนและเหมาะสม (Ngamsert, 2020) ด้วยเหตุนี้จากสภาพ การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สถาบันอุดมศึกษา เอกชนจะต้องเผชิญซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายให้สถาบัน อุดมศึกษาจำเป็นต้องพยายามค้นหาบุคลากรและ คัดเลือกบุคลากรมาดำรงตำแหน่งบริหารที่คุณสมบัติ ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการค้นหาผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มี คุณสมบัติทักษะและความสามารถที่หลากหลายหรือ เป็นนักบริหารมืออาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม เป็นผู้บริหารที่มีความเป็น ผู้นำที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษา เอกชนไปสู่ความสำเร็จได้

จากข้อมูลทีกล่าวนำข้างต้นจะเห็นได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน ผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่เป็นกุญแจสำคัญในสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทต่อการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพ บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้จะต้องมีทักษะและคุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารที่ดี ตลอดจนมีความเป็นผู้นำสามารถใช้ความรู้ ความสามารถของตนในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษา การกำหนดทักษะและคุณลักษณะของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิจารณารับสมัครบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งบริหารซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งอย่างแท้จริงเข้ามาปฏิบัติงาน รวมไปถึงทักษะและคุณลักษณะที่กำหนดนั้นจะเป็นแนวทางให้กับสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาบุคลากรของตนให้มีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสม มีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งบริหารเพื่อพัฒนาองค์กรของตนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในมุมมองความต้องการของผู้บังคับบัญชา ในการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

ทักษะสำหรับผู้บริหาร

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ทักษะของผู้บริหาร” ไว้อย่างหลากหลาย เช่น แคทซ์ (Katz, 1974, p. 198) ได้ระบุว่า ทักษะของผู้บริหารในการบริหารงาน ประกอบด้วย 1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ได้แก่ ความสามารถเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการขั้นตอนและเทคนิควิธีการปฏิบัติในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งรวมถึงความสามารถในการใช้เครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยีในการทำกิจกรรมนั้น ๆ 2) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) ได้แก่ ความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลและกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความสามารถในการรับรู้และเข้าใจความรู้สึกความต้องการทัศนคติและแรงจูงใจของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมหรือความเข้าใจบุคคลอื่นสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีความสามารถในการพูดคุยสื่อสารการฟังการรับรู้ความรู้สึก นึกคิดของบุคคลอื่น 3) ทักษะเชิงความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ได้แก่ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์คิดอย่างเป็นระบบความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนสามารถเห็นภาพรวมสามารถคาดการณ์แนวโน้มหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ มองเห็นโอกาสและอุปสรรคได้ล่วงหน้าจะส่งผลสิ่งหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือในแวดวงการศึกษามักกล่าวถึงทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Sergiovanni และ Starratt (1983) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะต่อไปนี้คือ 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำเป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านการวางแผนการประสานงาน การติดต่อสื่อสารการจัดการ และการดำเนินงาน การมอบหมายงานและการประเมินผลทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจการสร้างขวัญ

และกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจ หรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่ม ร่วมกันทำงาน 3) ทักษะด้านบริหารงานบุคคล เป็นการสนับสนุนพัฒนาบุคคล ให้เจริญก้าวหน้าในอาชีพ 4) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดการการซื้อการจ้าง การเงินและการบัญชี งานสารบรรณ งานบุคคล และการจัดระบบงาน 5) ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอนการ วัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยาการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ 6) ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่ง สำหรับผู้บริหารเพราะ เป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าการวิเคราะห์ ปัญหา การบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหา เฉพาะหน้า 7) ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถด้านการประเมินผลซึ่งอาจประเมินได้โดยการออกแบบสอบถามการสัมภาษณ์และการสังเกต (Wangthanomsak, 2013)

นอกจากนี้ทักษะของผู้บริหารที่พึงต้องมียังสามารถแบ่งออกเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับอาชีพ หรือที่เรียกว่า “Hard Skills” ซึ่งเป็นทักษะหรือความสามารถที่ใช้ในการทำงานในแต่ละสายอาชีพ สามารถวัดประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เปรียบเสมือนความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคและความรู้ที่จำเป็นสำหรับงาน (Roble, 2012) และทักษะทางสังคม หรือที่เรียกว่า “Soft Skills” ซึ่งเป็นทักษะหรือความสามารถเฉพาะบุคคลที่ใช้เครื่องมือวัดหรือประเมินเป็นระดับคะแนนได้ยาก เป็นทักษะคู่แข่งกับทักษะทางวิชาการหรือทักษะทางอาชีพซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำนายการจ้างงานและรายได้ (Kautz et al., 2014) กล่าวได้ว่า ทักษะทางสังคมเป็นชุดของทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ และคุณภาพส่วนบุคคลที่ช่วยนำทางให้บุคคลปรับตัวอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และประสบความสำเร็จในเป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ทักษะการสื่อสาร ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ปัญหา ทักษะการเป็นผู้นำ และการจัดการ

ความขัดแย้ง เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางและช่วยเสริมทักษะอื่น ๆ ได้ เช่น ทักษะทางด้านเทคนิค วิชาชีพ วิชาการ เป็นต้น (Penratanahiran & Thongkham, 2021)

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสมผสานวิธีแบบลำดับสำรวจผล (Exploratory Sequential Mixed Method Research) แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาทักษะจำเป็นในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย อาทิ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และรองคณบดี เป็นต้น โดยมีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวนทั้งสิ้น 7 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดตัวแปรในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย จากนั้นจึงดำเนินการสร้างแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามโดยการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (Index of Item-objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พบว่า ทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.67-1.00 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย จำนวน 12,120 คน เมื่อนำมาเปิดตาราง Taro Yamane

ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 10% ได้กลุ่มตัวอย่าง 99 คน เก็บข้อมูลจริงได้ 80 คน คิดเป็นร้อยละ 80.81 และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI^{Modified})

ขั้นตอนที่ 3 การวิจัยเชิงคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาวางแผนทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง คัดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี และรองคณบดี โดยมีประสบการณ์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวนทั้งสิ้น 7 คน เพื่อวางแผนและยืนยันแนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

ผลการวิจัย

1. ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคลากรสายวิชาการที่ผู้บังคับบัญชามองหาในการพิจารณาให้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น อาทิ หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าสาขา หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการหลักสูตร หรือผู้ช่วยคณบดี พบว่า ในการเลือกคนมาดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องพิจารณาจากประสบการณ์ในการทำงานทั้งในด้านการศึกษาและด้านการบริหารจัดการ โดยผู้บริหารระดับต้นที่ดีจะต้องมีความรู้และความเข้าใจทั้งสองส่วนนี้เป็นอย่างดี ซึ่งการเลือกผู้บริหารมาจากผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงจะช่วยให้งานราบรื่น เนื่องจากผู้บริหารจะไม่กลัวปัญหา

และรู้แนวทางในการป้องกันและแก้ไข ดังนั้นหากต้องการผู้บริหารด้านใดหรือตำแหน่งใดก็ควรเลือกคนจากการมีพื้นฐานที่ตรงกับความต้องการในงานนั้น อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากประสบการณ์การทำงานแล้ว ความรับผิดชอบและทัศนคติก็ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการพิจารณาเลือกบุคคลให้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งการคัดเลือก ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับต้นมาจากการพิจารณาคุณสมบัติหลายส่วนประกอบกัน การมีผลประเมินการทำงานสูงอาจไม่ใช่ตัวแปรสำคัญที่สุดในการตัดสินใจเลือก แต่จะต้องพิจารณาจากอุปนิสัยส่วนตัวประกอบด้วย อาทิ ความเอื้ออาทร การมีจิตอาสา ความเสียสละ มนุษยสัมพันธ์ ความน่าศรัทธา การสื่อสาร จิตวิทยา และการคิดแบบ Win-Win เป็นต้น และที่สำคัญคือจะต้องแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจึงจะมีคุณสมบัติในการเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ดี ดังนั้นการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่จึงควรต้องให้ความสำคัญกับทั้งทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard Skills) และทักษะทางสังคม (Soft Skills) ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทุกคนเห็นตรงกันว่านอกเหนือจากการพัฒนาด้วยประสบการณ์ในการทำงานซึ่งอาจจะต้องใช้ระยะเวลาสั่งสม การอบรมจึงถือเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถช่วยให้การพัฒนาความเป็นผู้นำทำได้ตรงจุดและลดระยะเวลาในการพัฒนาให้สั้นลง ทั้งนี้การอบรมไม่ควรเป็นลักษณะการบรรยายหรือเน้นทฤษฎี แต่ควรเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งเน้นการปฏิบัติจริงและนำไปใช้ในการทำงานได้ทันที และใช้เวลาในการอบรมไม่นานเกินไป ซึ่งเวลาในการอบรมควรอยู่ที่ประมาณ 1-1.5 ชั่วโมง หรืออย่างมากไม่เกิน 3 ชั่วโมง ต่อการอบรม โดยอาจแบ่งเนื้อหาออกเป็นหัวข้อย่อยตามความสนใจหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคล ไม่ควรบังคับให้ทุกคนอบรมในหลักสูตรที่เหมือนกันทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนอาจมีพื้นฐานและความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งเนื้อหา

บางส่วนอาจเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อการสอนต่าง ๆ เช่น การเรียนออนไลน์ ใบงาน หรือการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองได้ เพื่อให้ผู้อบรมสามารถบริหารจัดการเวลาในการเรียนรู้ได้ตามความสะดวกและเหมาะสมของตนเอง ในส่วนของรูปแบบของการอบรมควรจะเป็นบรรยากาศสบาย ๆ ไม่เคร่งเครียด โดยอาจใช้รูปแบบของเกมหรือกิจกรรมต่าง ๆ และต้องเปิดโอกาสให้ผู้อบรมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งผู้เข้าร่วมอบรมควรมาจากหลากหลายคณะหรือหลากหลายสถาบัน และ

เน้นการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายความร่วมมือเพื่อให้สามารถสนับสนุนช่วยเหลือกันได้ในอนาคต

2. ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็น

ผู้นำของบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนไทย ผลการศึกษามีดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลความถี่ ร้อยละ อธิบายลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (n = 80)

ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	29	36.30
หญิง	51	63.70
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	1	1.25
อายุ 30-40 ปี	38	47.50
อายุ 41-50 ปี	25	31.25
อายุ 51-60 ปี	6	7.50
มากกว่า 60 ปี	10	12.50
วุฒิการศึกษา		
ระดับปริญญาตรี	2	2.50
ระดับปริญญาโท	43	53.75
ระดับปริญญาเอก	35	43.75
สังกัดศาสตร์สาขา/คณะ		
สายบริหาร	23	28.75
สายทางการศึกษา	19	23.75
สายวิทยาศาสตร์สุขภาพ	13	16.25
สายภาษาศาสตร์	7	8.75
สายสังคมศาสตร์	7	8.75
สายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	5	6.25
อื่น ๆ	6	7.50
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	20	25.00
5-10 ปี	24	30.00
11-20 ปี	22	27.50
มากกว่า 20 ปี	14	17.50

2.2 ผลการวิเคราะห์และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย เกี่ยวกับทั้งทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard Skills) และทักษะทางสังคม (Soft Skills) และคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย พบว่า เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่ ด้านทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard skills) เป็นรายด้านพบว่า ความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านการบริหารธุรกิจและการตลาด 2) ด้านงานวิชาการ 3) ด้านภาษาอังกฤษ 4) ด้านการเงิน

และงบประมาณ 5) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ด้านการนำเสนอผลงาน 7) ด้านทักษะการสอน 8) ด้านการบริหารคน 9) ด้านการวางแผน/การจัดการ 10) ด้านการสื่อสาร และ 11) ด้านการทำงานเป็นทีม สำหรับการพิจารณาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารยุคใหม่ ด้านทักษะทางสังคม (Soft Skills) เป็นรายด้านพบว่า ความต้องการจำเป็นที่ควรได้รับการพัฒนาโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) ด้านจิตวิทยา 2) ด้านความน่าเชื่อถือ/บารมี 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านการคิดบวก 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 6) ด้านทัศนคติ และ 7) ด้านความเสียสละ/จิตอาสา ตามตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาวិเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ด้านทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard Skills)

ทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard Skills)	ความต้องการจำเป็น (PNI)	ลำดับความสำคัญ
บริหารธุรกิจและการตลาด	0.298	1
งานวิชาการ	0.274	2
ภาษาอังกฤษ	0.269	3
การเงินและงบประมาณ	0.215	4
เทคโนโลยีสารสนเทศ	0.184	5
การนำเสนอผลงาน	0.174	6
ทักษะการสอน	0.174	7
การบริหารคน	0.169	8
การวางแผน/การจัดการ	0.164	9
การสื่อสาร	0.157	10
การทำงานเป็นทีม	0.119	11

ตารางที่ 3 ผลการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ด้านทักษะทางสังคม (Soft Skills)

ทักษะทางสังคม (Soft Skills)	ความต้องการจำเป็น (PNI)	ลำดับความสำคัญ
จิตวิทยา	0.195	1
ความน่าศรัทธา/บารมี	0.187	2
บุคลิกภาพ	0.171	3
การคิดบวก	0.152	4
มนุษยสัมพันธ์	0.103	5
ทัศนคติ	0.082	6
ความเสียสละ/จิตอาสา	0.064	7

3. แนวทางการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

1. การพัฒนาทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพ (Hard Skills) ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย กล่าวได้ว่า การมีทักษะทางวิชาชีพมีความจำเป็นสำหรับงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะในเรื่องขององค์ความรู้ทางสาขาวิชาต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบอุดมศึกษา มีความรู้ในเรื่องการบริหารงาน ซึ่งผู้ที่เข้ามาบริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจบริบทของการทำงานในระดับอุดมศึกษา เข้าใจธุรกิจของการศึกษา เข้าใจวงจรของการทำงานในเชิงธุรกิจ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยนำออก (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ต้องเข้าใจภาพรวมของระบบการศึกษา ประกอบกับมีความรู้ในเชิงวิชาการวิชาชีพ เช่น การสอน การวิจัย การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น สามารถวิเคราะห์แยกแยะ ความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลที่ดีในการบริหารงานได้ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารรุ่นใหม่จะต้องมีทักษะทางภาษาที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นเพราะต้องใช้สำหรับการค้นหาคำตอบความรู้ใหม่ ๆ เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่กว้างมากขึ้น การเชื่อมโยงและอัปเดต

ข้อมูลที่ทันยุคทันสมัยเพื่อการบริหารงานที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเน้นทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการฟัง การอ่าน และการพูด เป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวทางในการพัฒนาทักษะดังกล่าวให้กับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่

2. การพัฒนาทักษะทางสังคม (Soft Skills) ของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย กล่าวได้ว่า ทักษะที่จำเป็นต้องมีเป็นอย่างยิ่งและมีความสำคัญในตำแหน่งบริหารคือ ทักษะทางสังคม หากผู้บริหารเก่งมีทักษะสำหรับอาชีพ (Hard Skills) ที่ดีแต่ไม่มีทักษะทางสังคมก็อาจจะทำให้ขาดศิลปะในการบริหารงาน ขาดความเป็นผู้นำที่ดี ขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หรือไม่มี ความน่าเชื่อถือก็อาจจะไม่สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจะต้องพัฒนาการทักษะทางสังคม จะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง สามารถเข้าใจตนเอง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น สามารถเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ และในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ความเป็นผู้นำที่สูง เพราะต้องนำพาทีมไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน สามารถจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้ สามารถให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษากับผู้อื่นได้ ในขณะเดียวกันการปรากฏตัวในสถานที่/สถานการณ์

ต่าง ๆ ผู้บริหารรุ่นใหม่จะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน มีภาพลักษณ์ที่ดี ดูน่าเชื่อถือ เข้าถึงได้ง่าย และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นเป็นต้น ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวทางในการพัฒนาทักษะดังกล่าวให้กับผู้บริหารสถานศึกษารุ่นใหม่

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในมุมมองความต้องการของผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยนั้น ประกอบด้วย ทักษะทางอาชีพ (Hard Skills) และทักษะทางสังคม (Soft Skills) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Asbari et al. (2020) กล่าวว่าในการบริหารงานหากผู้บริหารมีทั้งสองทักษะร่วมกันคือ Hard Skills และ Soft Skills พร้อม ๆ กัน ย่อมส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างดีและจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นในการพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องพัฒนาให้เกิดทักษะทั้งสองร่วมกัน เช่นเดียวกับจากการศึกษาของ (Sanpayao et al., 2022) กล่าวว่า แม้ว่า Hard Skills จะเป็นทักษะที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ วัสดุผลได้ และจับต้องได้ซึ่งมีความสำคัญที่คนทำงานจำเป็นต้องมีในทุกตำแหน่งซึ่งเป็นการแสดงถึงความเชี่ยวชาญในสายอาชีพของตนเอง แต่ Hard Skills ไม่ใช่เป็นตัวกำหนดขั้นสุดท้ายในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน เพราะจะต้องให้ความสำคัญกับ Soft Skills ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วย เพราะถือว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญในการทำงานในฐานะเป็นทักษะเฉพาะตัวที่ฝังรากลึกอยู่ในพฤติกรรมทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Shuayto และ Nadia (2013) ซึ่งพบเช่นกันว่า ผู้บริหารปัจจุบันต้องเพิ่มหรือให้ความสนใจทักษะที่เกี่ยวข้องกับ Soft Skills ให้มากขึ้น เนื่องจากบริบทของสังคมหรือการบริหารที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องประเมินเป้าหมายทางธุรกิจและสร้าง

กลยุทธ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ฉะนั้นการมี Soft Skills จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มความแข็งแกร่งของ Soft Skills ไปพร้อม ๆ กับพัฒนา Hard Skills ของตนเองร่วมด้วย นอกจากนี้ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยผลักดันให้ผู้บริหารรุ่นใหม่มีความสามารถในการบริหารงานและสร้างความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Dung-nga et al., (2022) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำในการบริหารเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการบริหารนั้นจะมีความมุ่งมั่นในการสร้างบรรยากาศขององค์กร เพื่อที่จะผลักดันและสนับสนุนบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น สามารถสร้างทีมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จคล่องตัวตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นทิศทางการองค์กรในปัจจุบัน รวมไปถึงองค์กรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในคนทำงานโดยเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้บริหารยุคใหม่ให้มีทักษะที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นทักษะจำเป็นสำหรับอาชีพหรือทักษะทางสังคมหากมุ่งเสริมสร้างทักษะทางวิชาชีพเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการเสริมสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

สรุปผล

สรุปแนวทางการพัฒนาทักษะจำเป็นและทักษะทางสังคม สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ดังตารางที่ 4 และ 5

ตารางที่ 4 แนวทางการพัฒนาทักษะจำเป็น สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

ทักษะที่จำเป็น	แนวทางการสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย
ด้านการบริหารธุรกิจและการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเข้าใจในกระบวนการบริหารสถานศึกษาและการจัดการศึกษา - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจการศึกษา วงจรธุรกิจการศึกษา - พัฒนาเทคนิคการสื่อสารทางการตลาดไปกลุ่มเป้าหมาย - การฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษา - อบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจและการตลาด
ด้านทางด้านวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของงานวิชาการกับการเรียนการสอน - พัฒนาความสามารถทางวิชาการควบคู่ไปกับการพัฒนานักศึกษา - มีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานสถานศึกษา/หลักสูตร
ด้านภาษาอังกฤษ	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษ ด้านทักษะการฟัง การพูด และการอ่าน - เน้นการพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในการทำงาน - สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานได้มีโอกาสได้ใช้ภาษาอังกฤษ เช่น มีชาวต่างชาติเป็นทีมงาน - อบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร

ตารางที่ 5 แนวทางการพัฒนาทักษะทางสังคม สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย

ทักษะทางสังคม	แนวทางการสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย
ด้านจิตวิทยา	<ul style="list-style-type: none"> - การทำ Workshop การฝึกปฏิบัติจริง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในการเป็นพี่เลี้ยง/ที่ปรึกษา - เน้นการสร้างแรงจูงใจในทีมงาน สร้างความรู้สึกร่วม กระตุ้นการทำงานเป็นทีม - เน้นการเรียนรู้ การสะสมประสบการณ์ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
ด้านความเป็นผู้นำ (ศรัทธา/บารมี)	<ul style="list-style-type: none"> - การเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ - สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อพัฒนาการตัดสินใจ - สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี/สร้างวัฒนธรรมองค์กร - มีบุคคลต้นแบบ/ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี
ด้านบุคลิกภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลิกภาพภายนอกที่ดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ เช่น การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การปรากฏตัวในสถานที่ต่าง ๆ - พัฒนาบุคลิกภาพภายในที่ดีเพื่อให้บุคคลอื่นอยากเข้าหา เช่น เข้าถึงง่าย ทัศนคติเชิงบวก มนุษย์สัมพันธ์ดี - การฝึกอบรมบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ/ทักษะที่จำเป็นสำหรับอาชีพและทักษะทางสังคมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเพิ่มเติมสำหรับการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง

1.2 การกำหนดแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอาชีพและทักษะทางสังคม สำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยต้องมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับอาชีพ เน้นการเรียนรู้และพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นซึ่งสามารถทำได้โดยง่าย ส่วนทักษะทางสังคมต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม การมีทัศนคติที่ดี โดยเน้นการปฏิบัติจริง โดยมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญเป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษา

1.3 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะทางสังคมให้มากขึ้นเนื่องจากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าในสถาบัน

อุดมศึกษาบุคลากรจะมีความรู้ทางวิชาชีพเป็นพื้นฐานแต่ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ สามารถต่อยอดความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการบริหารซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะทางสังคมเป็นอย่างยิ่ง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาเปรียบเทียบทักษะและคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารระหว่างสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐกับสถาบันอุดมศึกษาภาคเอกชนของไทย ซึ่งเป็นการขยายผลการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

2.2 การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทักษะทางสังคมของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทย เพื่อได้แนวทางในการพัฒนาทักษะทางสังคมที่เฉพาะเจาะจง และเหมาะสมสำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาของไทย

2.3 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาของไทย เพื่อค้นหาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหารรุ่นใหม่ อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาการเป็นผู้บริหารในอนาคต

References

- Abullah, A. R., Muhammad, M. Z., & Md Naris, N. A. (2019). The role of soft skills within business students towards graduate employability. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 7(2), 1-14.
- Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Mustikasiwi, A., Maesaroh, S., Mustofa, M., Hutagalung, D., & Andriyani, Y. (2020). Impact of hard skills, soft skills and organizational culture: Lecturer innovation competencies as mediating. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 101-121.
- Carnevale, A. P. (2013). *21st century competencies for college and career readiness*. NCDA Publishing.
- Dean, S. A. (2017). *Soft skills needed for the 21st century workforce* [Doctoral dissertation]. Walden University.

- Dung-nga, P., Wichitputchraporn, W., & Niyamabha, A. (2022). A causal model of organizational structure, leadership of the school administrators with organizational climate, and effective team as mediators, affecting innovation schools for large-sized secondary schools under the office of the basic education commission. *Panyapiwat Journal*, 14(3), 166-177. [in Thai]
- Katz, R. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review.
- Kautz, T. D., Heckman, J., Diris, R., ter Weel, B., & Borghans, L. (2014). *Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success*. OECD Publishing.
- Lhakard, P. (2021). The role of the human resource in the future challenging issues. *Journal of Research and Academics*, 4(2), 251-260. [in Thai]
- Mungsook, K. (2021). The professional characteristics administrator affecting teacher's core competency in school under the Secondary Educational Service Area Office 18, Rayong Province. *Panyapiwat Journal*, 13(2), 236-250. [in Thai]
- Ngamsert, S. (2020). Professional education administration in higher education in the 21st century. *Interdisciplinary Studies Journal Mahidol University*, 20(1), 2-13. [in Thai]
- Norakit, N., & Tharasrisutti, P. (2021). The 21st century leadership characteristics as perceived by teachers in schools under school network group 34, Minburi District office, Bangkok Metropolis. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 6(1), 55-69. [in Thai]
- Penratanahiran, R., & Thongkham, K. (2021). A survey of soft skills needed in the 21st century workplace. *Rajabhat Rambhai Barni Journal*, 15(1), 59-69. [in Thai]
- Proyrungroj, P., & Chansom, N. (2021). Soft skills factors affecting to workers performance effectiveness of generation y group in Bangkok. *Rajapark Journal*, 15(42), 117-120. [in Thai]
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communications Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Sanpayao, K., Totest, I., & Wongwatthanaphong, K. (2022). Skills needed by government workers in the future world. *Journal of Administration and Social Science Review*, 5(3), 131-140. [in Thai]
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1983). *Supervision: Human perspectives*. McGraw-hill.
- Shuayto, N. (2013). Management skills desired by business school deans and employers: An empirical investigation. *Business Education & Accreditation*, 5(2), 93-105.
- Sonwa, S., Sutamdee, C., & Koawsa-ad, W. (2018). The characteristics of leaders in modern government organizations. *Journal of Humanities and Social Sciences Surin Rajabhat University*, 20(2), 399-411. [in Thai]

- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for Indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175.
- Sonwa, S. (2018). *Handout of administrator's strategic leadership subject code BLA3504*. Department of Public Administration, Faculty of Law and Politics, Roi Et Rajabhat University.
- Thongsawat, S., Rodprasert, P., & Chullasap, N. (2020). States, problems and developing guidelines of academic staffs organization commitment of the private universities in Thailand. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 6(2), 353-368. [in Thai]



Name and Surname: Tuangthong Nukulkij

Highest Education: Doctor of Philosophy (Ph.D.) Public Administration, Ramkhamhaeng University

Affiliation: School of Creative Educational Management, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Educational Administration



Name and Surname: Prapawan Trakulkasemsuk

Highest Education: Doctor of Philosophy (Ph.D.) Educational Administration, Sripatum University

Affiliation: School of Creative Educational Management, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Educational Administration



Name and Surname: Tinnakritapat Rungmuang

Highest Education: Doctor of Philosophy (Ph.D.) Development Education, Silpakorn University

Affiliation: School of Creative Educational Management, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Educational Administration