

สภาพปัจจุบันและความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา*

Current Conditions and Expectations Towards Sustainability Management of Alumni
Associations in Higher Education Institutions

¹บัณฑิต อ่าวสถาพร, จักรกฤษณ์ โปณะทอง และ จตุพล ยงศร

¹Bundit Aowsthaporn, Chakrit Ponathong and Chatupol Yongsorn

¹คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

¹Faculty of Education, Srinakharinwirot University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: bundit.aow@g.swu.ac.th



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการใช้ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index: PNI) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 400 ตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร จำนวน 100 ตัวอย่าง นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 จำนวน 100 ตัวอย่าง และศิษย์เก่า จำนวน 200 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894 และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า จากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา การบริหารประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านบุคคล ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นที่มีค่า PNI สูงสุดในด้านกลยุทธ์ คือ สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง และสมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ด้านโครงสร้าง คือ สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ด้านระบบ คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน ด้านรูปแบบ คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน ด้านบุคคล คือ สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ด้านทักษะ คือ มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และด้านค่านิยมร่วม คือ สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคม

คำสำคัญ: ความคาดหวัง; การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน; สมาคมศิษย์เก่า; สถาบันอุดมศึกษา



Abstract

The purpose of this research was to study the current condition. and expectations towards sustainable management of alumni associations in higher education institutions. This study is the mix method research by conducting an in-depth interview to study the sustainability management condition of the alumni association in higher education institutions from 5 experts, after that analyzing the data to find the need for sustainability management of the alumni association in the higher education institution by using the Modified Priority Needs Index (PNI). The participants were 400 samples, consisting of 100 executive officers, faculty members and staff, 100 students studying in the fourth year, and 200 alumni. The research instruments were the need assessment questionnaire with the confidence value of 0.894 and the in-depth interview questions. The statistics used to analyze the data are mean, Priority Needs Index, and content analysis.

The results from the in-depth interviews on sustainable management of alumni associations in higher education institutions, the management consists of strategy, structure, systems, style, personnel, skills, and shared values. From the ranking of essential needs with the highest PNI in strategy aspect, it was found the association analyzes the environment to find weaknesses and strengths and the association has a strategic plan that promotes management for sustainability. On the structure aspect, the association has a management structure that is appropriate for the sustainability management. On the system aspect, the association has a clear management system to support sustainability. On the style aspect, the executives of the association have the clear review of operations and results of operations in all aspects. On the personnel aspect, the association provides opportunities for personnel and relevant people at all levels to take part in helping drive the work to achieve the goals. On the skills aspect, there is continuous training and review of personnel's performance. And on the shared values aspect, the association has a system that arises and used as a guideline for determining the participation behavior of personnel in the association

Keywords: Expectations; Sustainability Management; Alumni Association; Higher Education Institutions

บทนำ

การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเป็นการศึกษาหลังมัธยมศึกษาตอนปลาย ประกอบด้วย การศึกษาดำรงปริญญาตรี การศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่า สถาบันอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่จะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าว (Office of the Education Council, 2017) ดำเนินงานภายใต้กรอบทิศทางการจัดการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน

(Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) การจัดการศึกษาตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ของประเทศไทย

ความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในแบบมหาวิทยาลัยตามแบบสากลจัดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2459 รวมระยะเวลาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 102 ปี มีวิวัฒนาการของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มาอย่างต่อเนื่อง จนถึงการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ เมื่อปี พ.ศ. 2542 เพื่อให้การจัดการศึกษาเกิดความเชื่อมโยงกัน ทุกระดับการศึกษาภายใต้กระทรวงเดียวกันคือกระทรวงศึกษาธิการ การเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุคที่ 4 หรือการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 (Industrial 4.0) ที่ใช้กลไกขับเคลื่อนอุตสาหกรรมด้วยดิจิทัลเทคโนโลยี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) Cyber-Physical System 2) Internet of Things และ 3) Cloud Computing ทำงานผ่านโครงข่ายขนาดใหญ่เชื่อมโยงไปทั่วทุกมุมโลกเกิดกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายเป็นฐานข้อมูลความต้องการของลูกค้าขนาดใหญ่ (Big Data) ได้สร้างผลกระทบต่ออุดมศึกษาที่ค่อนข้างรุนแรงและยิ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยอย่างมาก โดยมีความพยายามในการพัฒนาและปรับตัวเพื่อรองรับกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นและความอยู่รอด สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการบริหารจัดการ และหลักสูตรการเรียนการสอนที่ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งอาชีพที่เปลี่ยนแปลงตามทิศทางของกระแสโลก บัณฑิตต้องปรับตัวและมีทักษะทางดิจิทัลเทคโนโลยีที่เพียงพอ สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการปฏิวัติการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน (Student-Centric) โดยเฉพาะลักษณะคนใน GEN-Z ที่เกิดในยุคเทคโนโลยีมีความคิด สร้างสรรค์ ค้นหาเหตุผลด้วยตนเอง และไม่ติดยึดกับกฎ ระเบียบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องการใบปริญญาบัตรอีกต่อไป

สมาคมจึงเปรียบเสมือนเป็นหน่วยงาน หรือองค์กรที่ต้องมีการยกระดับการพัฒนาให้ได้รับการยอมรับในสถาบันอุดมศึกษาและสังคม โดย ดร.โรมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน ซึ่งเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำเลิศ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinney 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์การ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (Simachokedee, 2010) ค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่า นิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการประเมินสมรรถนะขององค์การ ถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา เนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและ สมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่าง ๆ ในกรณีขององค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้ หายหรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายนั่นเอง จากความสำคัญของศิษย์เก่าข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยทั้งของรัฐและเอกชน พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ และเอกชน มีรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลายบางมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญในเรื่องของศิษย์เก่า ก็จะมีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในลักษณะสำนักงาน ศูนย์ประสานงาน แต่ในบางมหาวิทยาลัยการบริหารจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับศิษย์เก่าถูกสอดแทรกเข้าไปเป็นเพียงงานที่รับผิดชอบของฝ่ายกิจการนักศึกษา แต่ยังไม่



รูปแบบการบริหารจัดการงานของศิษย์เก่าที่เป็นรูปแบบหรือแนวทางที่ดีในการสร้างความเข้มแข็งของการบริหารงานศิษย์เก่า

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในประเทศไทยกำลังเกิดวิกฤตอย่างหนัก เนื่องจากมีนักเรียนต้องการเข้าเรียนในอุดมศึกษามีไม่มากพอสำหรับสถาบันอุดมศึกษา สาเหตุหลักคือภาวะสังคมสูงอายุ (Aging Society) และนับวันจะยิ่งหนักไปมากกว่านี้เพราะเราจะกลายเป็น ภาวะสังคมสูงอายุเต็มขั้น (Aged Society) และภาวะสังคมสูงอายุขั้นสุด (Superaged Society) ภายใต้การทบทวนระบบอุดมศึกษาให้เกิดแนวคิดการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบอุดมศึกษาของไทยให้มีบทบาทและสมรรถนะเทียบเคียงได้กับระบบอุดมศึกษาของประเทศพัฒนาแล้ว และความคาดหวังถึงการนำบทบาทและสมรรถนะที่มีอยู่ในแต่ละสถาบันอุดมศึกษามาใช้เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนา ประเทศในหลากหลายมิติ ประเด็นสำคัญในเป้าหมายด้านความเสมอภาค (Equity) ด้านหนึ่ง คือ การระดมทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา การดึงภาคเอกชนศิษย์เก่า เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนทุนทางการศึกษาในรูปแบบกองทุนให้เปล่า หรือทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีปัญหา สถานภาพทางเศรษฐกิจ และรายได้น้อย แต่มีศักยภาพ ในการเรียนในระดับอุดมศึกษาตามความเหมาะสม และความจำเป็น (Office of the Higher Education Commission, 2018) สอดคล้องกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้มีการกำหนดตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพรอบที่ 4 (พ.ศ. 2559 - 2563) เกี่ยวกับศิษย์เก่าที่สะท้อนถึงคุณภาพสถานศึกษาและอาจารย์ ที่ทำให้ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จ และกลับมาช่วยเหลือสถาบันการศึกษาศิษย์เก่า เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เป็นปัจจัยหนึ่งของมหาวิทยาลัยในการบริหารและพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการผลิตบัณฑิตให้สำเร็จการศึกษา มหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่าจึงมีความสัมพันธ์แบบเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เนื่องจากศิษย์เก่าสามารถให้ความคิดเห็นกลับมาช่วยมหาวิทยาลัยสามารถให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมได้ในหลายช่องทาง ศิษย์เก่าสามารถสนับสนุนมหาวิทยาลัยด้วยศักยภาพของพลังศิษย์เก่าในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทุนบริจาค การเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบัน ซึ่งศิษย์เก่าทำหน้าที่เหมือนกับกระจกที่สะท้อนความหมายสะท้อนกลับไปยังสถาบัน “ความเป็นศิษย์เก่า” ศิษย์เก่าของสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในชีวิตและการทำงาน จะทำให้มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษามีชื่อเสียงตามไปด้วย ดังนั้น ส่วนหนึ่งของความน่าเชื่อถือในชื่อเสียงของสถาบันการศึกษาจึงได้มาจากความสำเร็จของศิษย์เก่า (Whattananarong, 2011)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ที่มีการดำเนินการวิจัยเป็น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) การประเมินสภาพปัจจุบันและสภาพความคาดหวังต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัย

4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ใช้วิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ Taro Yamane (1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ตัวอย่าง จากนั้นใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร สถาบันละ 25 ตัวอย่าง รวม 100 ตัวอย่าง นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563 สถาบันละ 25 ตัวอย่าง รวม 100 ตัวอย่าง และศิษย์เก่า สถาบันละ 50 ตัวอย่าง รวม 200 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน การศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ นิสิต และนักศึกษา จำนวน 400 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) เพื่อการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาระดับสภาพที่เป็นจริง และระดับความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ซึ่งแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) เพื่อการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 แห่ง สถาบันละ 1 คน รวม 4 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน

2. รวบรวมข้อมูลจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีศิษย์เก่าสำเร็จการศึกษามากที่สุดของประเทศไทย แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือในกำกับของรัฐ 1 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 3) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ 4) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ จำนวนทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร สถาบันละ 25 ตัวอย่าง รวม 100 ตัวอย่าง นิสิต นักศึกษาที่กำลังศึกษาในชั้นปีที่ 4 ในปีการศึกษา 2563 สถาบันละ 25 ตัวอย่าง รวม 100 ตัวอย่าง และศิษย์เก่า สถาบันละ 50 ตัวอย่าง รวม 200 ตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth-interview) เพื่อการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปรายเรียงเป็นลายลักษณ์อักษรและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อจัดทำสรุปผลการสัมภาษณ์สภาพการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลหาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา โดยการใช้ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index: PNIModified ที่ปรับปรุงโดย นางลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (Wongwanich, 2007)



ซึ่งเป็นวิธีการหาค่าความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่ควรจะเป็น แล้วหารด้วยสภาพที่เป็นอยู่ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value) (Simachokedee, 2010) โดยการใช้ดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index: PNIModified ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลความต้องการจำเป็นด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง	3.64	4.13	0.49	0.13	1
สมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.76	4.23	0.47	0.13	1
สมาคมฯ มีแผนกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย และภารกิจของหน่วยงาน	3.72	4.15	0.44	0.12	2
สมาคมฯ มีการถ่ายทอดวางแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน	3.73	4.19	0.46	0.12	2
สมาคมฯ มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.77	4.19	0.42	0.11	3

จากตารางที่ 1 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด 2 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง และสมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.13) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจ ที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และ สมาคมฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย (0.09)

ตารางที่ 2 ผลความต้องการจำเป็นด้านโครงสร้าง (Structure)

ข้อความถาม สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.75	4.19	0.44	0.12	1
สมาคมฯ มีกรอบกำหนดงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	3.81	4.22	0.41	0.11	2
สมาคมฯ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีอิสระในการดำเนินงาน	3.76	4.19	0.43	0.11	2
สมาคมฯ มีการทำงานที่ลดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการทำงานและกฎระเบียบ	3.80	4.24	0.43	0.11	2
สมาคมฯ มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการปฏิบัติงาน	3.88	4.30	0.43	0.11	2
สมาคมฯ มีการบริหารที่มีลำดับขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัว และรัดกุม	3.82	4.20	0.37	0.10	3
สมาคมฯ มีกลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารกับมหาวิทยาลัยที่สะดวกและเหมาะสม	3.78	4.17	0.39	0.10	3

จากตารางที่ 2 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด คือ สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.12) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ (0.09)

ตารางที่ 3 ผลความต้องการจำเป็นด้านระบบ (System)

ข้อความถาม สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน	3.78	4.26	0.48	0.13	1
สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ	3.75	4.19	0.44	0.12	2
สมาคมฯ มีระบบการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.74	4.19	0.46	0.12	2



ข้อความ สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
สมาคมฯ มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการนำไปใช้ในการดำเนินงาน	3.81	4.22	0.42	0.11	3

จากตารางที่ 3 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านระบบ (System) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน (0.13) ส่วนเรื่องที่มีค่าต่ำสุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน และสมาคมฯ มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน (0.09)

ตารางที่ 4 ผลความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ (Style)

ข้อความ สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน	3.77	4.21	0.44	0.12	1
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.78	4.19	0.41	0.11	2
ผู้บริหารสมาคมฯ มีทักษะการสื่อสารที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล	3.74	4.17	0.43	0.11	2
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.79	4.18	0.39	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายเพื่อความร่วมมือในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.78	4.16	0.38	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีแนวทางในการนำศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	3.83	4.22	0.40	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.84	4.21	0.37	0.10	3

จากตารางที่ 4 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบ (Style) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน (0.12) ส่วนเรื่องที่มีค่าต่ำสุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (0.09)

ตารางที่ 5 ผลความต้องการจำเป็นด้านบุคคล (Staff)

ข้อความ สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.76	4.23	0.47	0.13	1
สมาคมฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.75	4.19	0.44	0.12	2
สมาคมฯ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม	3.78	4.19	0.41	0.11	3
บุคลากรของสมาคมฯ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่พร้อมกับการพัฒนาในแต่ละตำแหน่งหน้าที่	3.74	4.17	0.43	0.11	3
สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.81	4.22	0.42	0.11	3

จากตารางที่ 5 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านบุคคล (Staff) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด คือ สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (0.13) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และ สมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม (0.10)

ตารางที่ 6 ผลความต้องการจำเป็นด้านทักษะ (Skill)

ข้อความ สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.81	4.22	0.41	0.11	1
บุคลากรของสมาคมฯ มีความพร้อมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.83	4.23	0.40	0.10	2
ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรสมาคมฯ ฯ ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.89	4.28	0.39	0.10	2



ข้อความ สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
มีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา การอบรม การเรียนรู้เพิ่มเติม	3.84	4.24	0.40	0.10	2
บุคลากรของสมาคมฯ มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	3.88	4.24	0.37	0.09	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	3.92	4.28	0.36	0.09	3

จากตารางที่ 6 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านทักษะ (Skill) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด คือ มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (0.11) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (0.08)

ตารางที่ 7 ผลความต้องการจำเป็นด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ข้อความ สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของสภาพความคาดหวัง (I)	I-D	PNI	ลำดับที่
สมาคมฯ มีระบบที่เกื้อหนุน และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ	3.77	4.23	0.46	0.12	1
บุคลากรของสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าอย่างยั่งยืนในอนาคต	3.83	4.26	0.43	0.11	2
สมาคมฯ เน้นให้บุคลากรคิดและทำงานในเชิงรุก และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.83	4.24	0.41	0.11	2
ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมร่วมกันในการสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่า	3.87	4.27	0.40	0.10	3
ผู้บริหารสมาคมฯ มีค่านิยมและความเชื่อในการบริหารจัดการเพื่อสร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าให้มีความยั่งยืน	3.85	4.24	0.39	0.10	3
สมาคมฯ มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง	3.84	4.23	0.39	0.10	3

ข้อคำถาม สำหรับการวิจัย	ค่าเฉลี่ยของสภาพ ปัจจุบัน (D)	ค่าเฉลี่ยของ สภาพความ คาดหวัง (I)	I-D	PNi	ลำดับ ที่
เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่จะ ให้การ สนับสนุนในเรื่องเงินทุนกับสมาคมฯ	3.77	4.17	0.40	0.10	3
เมื่อท่านประสบความสำเร็จ ท่านยินดีที่จะ ให้การ สนับสนุนสมาคมฯ ในด้านอื่นๆ อาทิ สิ่งของ การร่วม กิจกรรม การสละเวลามาทำงานให้กับสมาคมฯ	3.84	4.23	0.39	0.10	3

จากตารางที่ 7 พบว่า การจัดลำดับความต้องการจำเป็นในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งรายการที่มีค่า PNIModified สูงสุด คือ สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนด พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ (0.12) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด 2 เรื่อง คือ บุคลากรของ สมาคมฯ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และ ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด (0.09)

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ (องค์ความรู้จากผู้วิจัย) คือ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้รู้ถึงสภาพปัจจุบันที่มีต่อการบริหารจัดการจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบ “การเชื่อมโยง” โดยการแบ่งการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของ มหาวิทยาลัย โดยมีนายกสมาคมศิษย์เก่า ๆ ระดับมหาวิทยาลัย และนายกสมาคมศิษย์เก่าฯ ในระดับคณะ เพื่อการสนับสนุนและเชื่อมโยงโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสมาคมศิษย์เก่าฯ มีระบบพื้นฐาน มีการแต่งตั้งกรรมการของสมาคมฯ เข้าไปมีบทบาทในการบริหารคณะต่าง ๆ และคณะบดี รองคณะบดีในแต่ละ คณะเข้ามาเป็นกรรมการบริหารสมาคมฯ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบ “ความร่วมมือ” ทั้งมหาวิทยาลัยและ สมาคมศิษย์เก่าฯ มีการช่วยเหลือ สนับสนุนงานกิจกรรมร่วมกันมาอย่างยาวนาน สมาคมฯ มีการบริหารด้วย ตนเอง สร้างระบบเครือข่ายศิษย์เก่าฯ ข้อมูลการดำเนินงานทำ การกลับมาช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย ปัจจุบันแห่ง ความสำเร็จของการดำเนินสมาคมศิษย์เก่าฯ บุคลากรของสมาคมฯ และศิษย์เก่าฯให้ความร่วมมือกับกิจกรรม ของสมาคมศิษย์เก่าฯเป็นอย่างดี ทำให้สมาคมศิษย์เก่าฯ เกิดความยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบ “ทำงานร่วมกัน” มีโครงสร้าง การบริหารงาน นายกสมาคมศิษย์เก่าฯ มาจากการเลือกตั้ง และคณะกรรมการ โดยมีอธิการบดี รองคณะบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการพัฒนานักศึกษา ร่วมเป็นคณะกรรมการ ปัจจุบันสมาคมศิษย์เก่าฯ มีหน้าที่ติดตาม จุดแข็ง จุดอ่อน ของศิษย์เก่าฯ ที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อร่วมกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ การบริหารจัดการแบบ “ความเป็นอิสระ” โดยการเชื่อมโยงในเชิงนโยบายและ ปฏิบัติการของสมาคมศิษย์เก่าฯ กับมหาวิทยาลัยในบางเรื่อง บางกิจกรรม เชื่อมต่อข้อมูลกับมหาวิทยาลัยใน บางครั้ง สมาคมฯ มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างศิษย์เก่าฯ และศิษย์ ปัจจุบัน สร้างความภาคภูมิใจให้กับศิษย์เก่าฯ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่อเนื่อง งานคืนสู่เหย้า ดำเนินงานร่วมกับ



มหาวิทยาลัยในรูปแบบการเรียนรู้แบบ Lifelong Learning ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับสมาคมฯ เพิ่มมากขึ้น

ส่วนในด้านความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านบุคคล เป็นด้านที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนารูปแบบเพื่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบความยั่งยืนขององค์กร (The Corporate Sustainability Model) (Epstein, Buhovac and Yuthas, 2010) ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินในเรื่อง กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ และบุคคล เพื่อความยั่งยืน และดำเนินการในด้านรูปแบบ ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมในลำดับถัดไป

อภิปรายผลการวิจัย

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มากที่สุด คือ สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง และสมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาการบริหารเพื่อความยั่งยืนเป็นเรื่องใหม่จึงทำให้การวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องดังกล่าวยังไม่มีรูปแบบ และการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ Davis (2018) การพัฒนากลยุทธ์เชิงสถาบันเพื่อสนับสนุนกิจกรรมเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยรูปแบบการบริหารจัดการศิษย์เก่าสามารถดำเนินได้ 3 ลักษณะ คือ รูปแบบเน้นคุณภาพ รูปแบบเน้นผลประโยชน์ และรูปแบบเน้นการกุศล (Iskhakova, and Hoffmann, 2016) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีการวางแผนกลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย และภารกิจที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และ สมาคมฯ มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย

ด้านโครงสร้าง (Structure) มากที่สุด คือ สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดโครงสร้างการบริหารงานเป็นการกำหนดโดยสถาบันการศึกษา ทางสมาคมฯ จึงไม่สามารถจัดวางโครงสร้างที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนได้ สอดคล้องกับ Davis (2018) การสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีต่อโครงการเพื่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ (Pothiyadath, and Wesley, 2014) ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

ด้านระบบ (System) มากที่สุด คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อรองรับความยั่งยืนที่ชัดเจน ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน และสมาคมฯ มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการเก็บข้อมูลศิษย์เก่าถือเป็นภาระกิจที่สำคัญประการหนึ่งของทุกสถาบันการศึกษาจึงทำให้มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ Banka (2019) ที่ควรส่งเสริมกิจกรรมของศิษย์เก่าเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จและนำไปสู่การสนับสนุนภารกิจด้านการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา

ด้านรูปแบบ (Style) มากที่สุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน ส่วนเรื่องที่มีน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสมาคมฯ มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำสามารถ

บริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน เป็นสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบในการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ ก็เป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจ และต้องมีการดำเนินงานที่ยาวนานจึงทำให้ผู้บริหารสมาคมฯ ที่มีวาระการดำรงตำแหน่งและการบริหารงานในระยะเวลายาวสั้นไม่สามารถสร้างความยั่งยืนได้ (Leklersindhu, 2018)

ด้านบุคคล (Staff) มากที่สุด คือ สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะรูปแบบการบริหารสมาคมฯ ที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องคุณวุฒิ วิทยุฒิ และตำแหน่งหน้าที่ จึงทำให้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Steyn, and Niemann (2013) ตามแนวทาง Triple Bottom Line ซึ่งในการพัฒนากลยุทธ์จะต้องมั่นใจได้ว่าองค์กรได้รับผลตอบแทนที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนเรื่องทีน้อยที่สุด 3 เรื่อง คือ สมาคมฯ มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน อาทิ ระบบการสรรหาบุคลากร ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการ และระบบการพัฒนาบุคลากร สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และ สมาคมฯ มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน และยุติธรรม

ด้านทักษะ (Skill) มากที่สุด คือ มีการฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่วนเรื่องทีน้อยที่สุด คือ บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความหลากหลายของบุคลากรที่มาทำงานให้กับสมาคมฯ จึงทำให้การนำประสบการณ์จากการทำงานในที่ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ทำให้การดำเนินงานของสมาคมฯ ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ Kaplan (2005) สมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร ที่สามารถทำได้ดีที่สุด เช่น กระบวนการจัดการที่ระบบเทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้า และประสบการณ์จากการทำงาน

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มากที่สุด คือ สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมกรมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ ส่วนเรื่องทีน้อยที่สุด 2 เรื่อง คือ บุคลากรของสมาคมฯ ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และ ผู้บริหารสมาคมฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การมีส่วนร่วมในการทำประโยชน์เพื่อสังคมในโอกาสต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ทุกสถาบันทำอยู่แต่อาจจะขาดความชัดเจนถึงผลที่ต้องการให้เกิดกับสถาบัน สอดคล้องกับ Roza (2018) บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษามีทัศนคติที่ดีต่ออนาคตของสมาคมศิษย์เก่า แต่นักศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อบทบาทการเป็นศิษย์เก่า พัฒนาการของสมาคมศิษย์เก่าจึงมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ขึ้นอยู่กับขนาดและรูปแบบขององค์การของสถาบันอุดมศึกษา

สรุป

สภาพปัจจุบัน และความคาดหวังที่มีต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า สิ่งที่สมาคมศิษย์เก่าต้องดำเนินการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่า ในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้ 1) สมาคมฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดอ่อน และจุดแข็ง และสมาคมฯ มีวางแผนกลยุทธ์ ที่ส่งเสริมการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 2) สมาคมฯ มีการจัดโครงสร้าง การบริหารงานที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 3) สมาคมฯ มีกลไกการพัฒนาเพื่อรองรับ การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนที่ชัดเจน สมาคมฯ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบโดยกำหนดบทบาทหน้าที่และกรอบการปฏิบัติงานชัดเจน และสมาคมฯ มีระบบการติดตามเพื่อเก็บข้อมูลศิษย์เก่าที่

ประสบความสำเร็จที่ชัดเจน 4) ผู้บริหารสมาคมฯ มีการทบทวนการดำเนินงานและผลการดำเนินงานในทุกด้านอย่างชัดเจน 5) สมาคมฯ เปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 6) การฝึกทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่วนเรื่องทีน้อยที่สุด คือ บุคลากรของสมาคมฯ มีการนำประสบการณ์จากการทำงานมาประยุกต์ใช้ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 7) สมาคมฯ มีระบบที่เกิดขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมของบุคลากรในสมาคมฯ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (7s McKinsey) ผู้วิจัยจะนำดัชนีความสำคัญของลำดับความต้องการจำเป็น หรือ Modified Priority Needs Index: PNIModified มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากการบริหารจัดการสมาคมศิษย์เก่าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาร่างรูปแบบ และนำร่างรูปแบบดังกล่าวไปจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

2.2 ควรศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของสมาคมศิษย์เก่าในสถาบันอุดมศึกษา

References

- Banka, S. N. (2019). Influence of Alumni Association on the Management of Public Universities in the North Central States of Nigeria. *International Journal of Innovative Education Research*, 7(1), 31-41.
- Bauprae, A., Chaiworaporn, C., & Pisitsak., S. (2016). Factors Affecting the Engagement of Graduate Students to Faculty of Tropical, Medicine, Mahidol University. *Mahidol R2R e-Journal*, 3(1), 124-144.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing Sustainability: The Role of Leadership and Organizational Culture. *Strategic Finance*, 91(10), 41-48.
- Iskhakova, L., Stefan H., & Hilbert, A. (2016). An Integrative Model of Alumni Loyalty-An Empirical Validation Among Graduates from German and Russian Universities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(2), 129-163.

- Johansson, H. F., Oliver, (2018). *Strengthening the Relationship Between Universities and their Graduates: A Case Study and Project on a Swedish University's Relationship-Building with the Alumni Network*. (Master's Thesis). Mälardalen University, Västerås.
- Kaplan, R. (2005). How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model. *Strategy & Leadership*, 33, 41-46.
- Leklersindhu, S. (2018). Management of Local Administrative Organizations in Central Province. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 12(28), 41-51.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55.
- Meekleub, A., Chanvichai, K., & Viranggorn, J. (2017). The State-of-the-Art Communication Management for Developing Alumni's Engagement in Public Universities of Thailand. *Journal of Naresuan University*, 12(1), 163-177.
- Niemann, B. S. A. L. (2013). Strategic Role of Public Relations in Enterprise Strategy, Governance and Sustainability-A Normative Framework. *Science Direct Volume*, 40(2), 171-183.
- Office of the Education Council. (2017). *Global Education Monitoring Report: Thailand Highlights 2017/2018*. Bangkok: Prigwan Graphic Co. Ltd.
- Office of the Higher Education Commission. (2018). *Higher Education Plan (2018-2037)*. Bangkok: Prigwan Graphic Co. Ltd.
- Ponsayom, N., & Jasing, A. (2015). Development of Online Alumni System for Computer Technology and Communication Program. *Journal of Information Technology Management and Innovation Rajabhat Maha Sarakham University*, 2(1), 65-71.
- Pothiyadath, R., & Wesley, J. R. (2014). Developing a Measurement Scale for 7-S Framework. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 14-16.
- Roza, S. (2018). *Alumni Associations in Kazakhstan: Building the Future of Higher Education Institutions Through Its Graduates*. (Master's Thesis). Nazarbayev University. Nur-Sultan City.
- Saenkham, T., Jeewattana, S., & Pimklad, N. (2017). The Development of Buriram Rajabhat University Alumni Website. *Journal of Information Technology Management and Innovation*, 4(2), 142-150.
- Saohong, S. (2017). Engagement of the Graduate Students in the Regular Program at Education Institution for Graduate Students. *SDU Research Journal*, 13(1), 75-89.
- Simachokedee, W. (2010). *TQM Corporate Development Guide for Excellence: 2000*. Bangkok: TPA Publishing.
- Whattananarong, K. (2011). *Educational Technology and Innovation*. (2nd ed.). Bangkok: King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok.
- Wongwanich, S. (2007). *Needs Assessment Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.