

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มีเนื้อหาสาระสำคัญ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง
2. เพื่อศึกษาการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย 2 ประการคือ

1. กรอบแนวคิดที่มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ประการคือ
  - 1.1 การขัดเกลาทางสังคม (Socialization)
  - 1.2 การศึกษาในระบบ (Formal Education)
  - 1.3 ประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experience)
  - 1.4 วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture)
2. กรอบแนวคิดกระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง 4 ขั้นตอน คือ
  - 2.1 ขั้นเริ่มต้น (Start-Up)
  - 2.2 ขั้นเจริญเติบโต (Growth)
  - 2.3 ขั้นวิกฤติ (Crisis)
  - 2.4 ขั้นวิวัฒนาการ (Evolution)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในลักษณะของการศึกษาประวัติชีวิต (Life history) จากกรณีศึกษา (Case Study) เพื่อศึกษาที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง และเพื่อศึกษาการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้กรอบแนวคิดของแบนดูรา (Bandura) คอตเตอร์ (Kotter) ฮิคแมนและซิลวา (Hickman และ Silva)

2. ทำการคัดเลือกกรณีศึกษาโดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (purposeful sampling) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา 3 ประการ ดังนี้

2.1 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ตั้งแต่ระดับอธิการบดีขึ้นไปในหลายหน่วยงานของอุดมศึกษา

2.2 มีประสบการณ์ในการสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษา

2.3 เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากแวดวงการอุดมศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศเป็นอย่างดี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ดังนี้

3.1 การศึกษาประวัติชีวิตของกรณีศึกษา (Life History) โดยมีรายละเอียดของประวัติชีวิต ดังนี้

- 1) วัยเด็ก
- 2) การศึกษา
- 3) เส้นทางผู้บริหาร
- 4) สร้างชีวิตครอบครัว
- 5) สูโลกการบริหาร
- 6) นักดับปัญหา
- 7) บุกเบิกสร้างสถาบันใหม่
- 8) ก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ
- 9) บุกเบิกสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

### 3.2 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) โดยวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับ

- 1) เอกสารที่เป็นทางการ
- 2) เอกสารที่ไม่เป็นทางการ

### 3.3 การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์ใน 2 ประเภทคือ

- 1) ใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview)
- 2) ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal-Interview) ซึ่งประกอบด้วยแบบเปิดกว้าง ไม่จำกัดคำตอบ (Open-ended Interview) แบบมีจุดสนใจเฉพาะ (Focus Interview) หรือแบบเจาะลึก (Indepth Interview) และแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview)

- 3) ใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อรับฟังความคิดเห็นเพิ่มเติม

### 4. การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูล 2 ประเภท คือ

4.1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ซึ่งประกอบด้วยความตรงภายใน (Internal Validity) และความตรงภายนอก (External Validity)

4.2 การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ซึ่งประกอบด้วย การตรวจสอบกับกรอบทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบแบบสามเส้าและตรวจสอบงานวิจัยนี้จากนักวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธีการคือ

#### 5.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ประกอบด้วย การวิเคราะห์อุปนัย (Induction Analysis) การวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดของข้อมูล (Typological Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison)

### 6. การตรวจสอบโดยรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิจากผลการวิจัย

### 7. การนำเสนอผลการวิจัย ในรูปแบบรายงานผลการวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ทาง คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การขัดเกลาทางสังคม มาจากการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้อดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่คอยสนับสนุนและการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก

2. การศึกษาในระบบ มาจากการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง การได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร

3. ประสบการณ์ในอาชีพ มาจากประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรีโทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน

4. วัฒนธรรมขององค์กร มาจากค่านิยมและความเชื่อของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ถ้าใช้ระบบราชการจะไม่เกิดประสิทธิภาพ การปฏิรูประบบราชการเพื่อการบริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่ควรจะต้องกระทำในรูปแบบใดแบบหนึ่ง กล่าวคือยังอยู่ในระบบเดิมแต่เพิ่มความคล่องตัวให้มากขึ้น และออกนอกระบบราชการ

วิสัยทัศน์มี 5 ประการประกอบด้วยมหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ กลยุทธ์มี 4 ประการ ประกอบด้วย การจุดประกาย การขายความคิด การพิชิต การเปลี่ยนแปลง และการสร้างความต่อเนื่อง

## การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์

พบว่ามีการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นจุดประกาย

ขั้นจุดประกาย ประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน โดยเริ่มจากการมีจินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของความฝัน บวกกับข้อมูลข่าวสารเชิงวิชาการและข้อมูลข่าวสารเชิงประจักษ์ และสภาพอนาคต

2. การสังเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยนำจินตนาการ ข้อมูลข่าวสารและ ภาพอนาคตมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการสร้างกรอบแนวความคิดเพื่อใช้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## ขั้นตอนที่ 2 ขยายความคิด

### ขั้นขยายความคิด ประกอบด้วย

1. การจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งเพื่อขยายความคิดให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป็นหลักประกันว่าเรื่องนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากคณะบุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ แล้ว

2. การโน้มน้าวใจ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งเพื่อขยายความคิดให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยอาศัย ความเป็นผู้นำ นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นผู้โน้มน้าวใจ เป็นวิธีการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ใช้ในการขยาย ความคิดมากที่สุด และประสบผลสำเร็จมากที่สุด ประกอบไปด้วยวิธีการพบปะตัวต่อตัว วิชชีเชิญ ผู้เกี่ยวข้องไปดูงานด้วย วิธีตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อนำเสนอและวิธีสานฝัน

## ขั้นตอนที่ 3 พิจารณาเปลี่ยนแปลง

### ขั้นพิจารณาเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การสรรหามูลค่า ในลักษณะของคณดี คนเก่ง ทุ่มเทให้กับงาน เน้นคนมีอุดมการณ์ ในลักษณะที่เหมือนกับนายปัญญา ยุทธศิลป์

2. การจัดโครงสร้างการบริหาร นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้จัดโครงสร้างขององค์กรแบบ แนวราบหรือองค์กรแบบเตี้ย ไม่พยายามแบ่งส่วนราชการย่อย ๆ จนเกินไปเป็นหลายระดับ ใช้ ระบบการตัดสินใจในรูปองค์คณะบุคคล การจัดโครงสร้างองค์การเป็นไปเพื่อหลักการรวมบริการ มากกว่ากระจายบริการ หรือยึดหลักการรวมบริการประสานภารกิจ

3. การพัฒนาระบบงาน นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาชีพ มากกว่ายึดแนววิชาการ มีการผสมผสานเนื้อหาในลักษณะของสหวิทยาการและพหุวิทยา การ ระบบการสอนโดยใช้สื่อประสมและมีการสอนแบบทีมงาน

4. การจัดระบบบริการ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้จัดระบบบริการโดยยึดรวมศูนย์บริการ ไว้แห่งเดียวในแต่ละชนิดของการให้บริการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากร และเพื่อบริการที่สะดวกรวดเร็ว มีคุณภาพและประหยัดกว่า การเตรียมรับนักศึกษา นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้วิธีการวิจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะเปิดในสาขาวิชาใด

5. การจัดหาที่ตั้งและก่อสร้างอาคารสถานที่ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้กำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ แล้วใช้วิธีการรับบริจาคโดยตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อคัดเลือกที่ตั้งที่สอดคล้องกับเกณฑ์มากที่สุด

#### ขั้นตอนที่ 4 สร้างความต่อเนื่อง

เป็นการสร้างให้เป็นสถาบันยืนอยู่ได้ด้วยระบบที่ดี มีบุคลากรที่เข้าใจและสืบต่อได้

#### อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

#### 1. ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

ข้อสรุปเกี่ยวกับที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ข้างต้นที่เกิดจากผลการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์

ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์	รายละเอียดที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
1. การขัดเกลาทางสังคม	1. การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา 2. การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา 3. ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้อดทน พากเพียร 4. การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ คอยช่วยสนับสนุน 5. การฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความ เฉลียวฉลาดในวัยเด็ก
2. การศึกษาในระบบ	เรียนทางอักษรศาสตร์ ครุศาสตร์และบริหาร การศึกษา
3. ประสบการณ์ในอาชีพ	1. การได้ฝึกเป็นผู้นำตั้งแต่ประถมศึกษาและ มัธยมศึกษา 2. การได้ฝึกเป็นผู้นำตั้งแต่ปริญญาตรี โทและเอก 3. การมีประสบการณ์ในการทำงาน
4. วัฒนธรรมขององค์กร	1. ความเชื่อของผู้นำ 2. ค่านิยมของผู้นำ

จากตารางที่ 4 อธิบายได้ว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของ นายปัญญา ยุทธศิลป์ มี 4 ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งก็สอดคล้องต่อกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์ถึงรายละเอียดที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์พบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ในด้านการขัดเกลาทางสังคมนั้น มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ใน การวิจัย 2 ประการคือ การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา และการเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดา มารดา ส่วนข้อค้นพบที่แตกต่างก็คือความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้จดทนพากเพียร การเป็น น้องพี่ ๆ คอยช่วยสนับสนุนและการฝึกฝนของบิดามารดาทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก

ซึ่งในประเด็นของความเฉลียวฉลาดในวัยเด็กนั้น จากข้อสันนิษฐานขั้นต้นเชื่อว่า น่าจะ มาจากชาติพันธุ์กรรม ซึ่งบิดามารดามีสติปัญญาดีก็ส่งผลในทางพันธุกรรมให้บุตรเป็นคนที่มี สติปัญญาที่ดีก็ได้ ในกรณีศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ พบข้อมูลแต่เพียงว่า บิดาเป็นคนที่ เฉลียวฉลาดก็น่าจะส่งผลให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ มีความเฉลียวฉลาดที่ถ่ายทอดมาทางพันธุ กรรมก็ได้

ในกรอบแนวคิดทางทฤษฎีในการวิจัยด้านการศึกษาในระบบ พบความแตกต่างกับผล การวิจัยก่อนข้างชัดเจน กล่าวคือ ในกรอบแนวคิดการวิจัยมีการศึกษาในระบบจากโรงเรียนเอก ชนและมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีชื่อเสียง ในขณะที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เรียนในโรงเรียนรัฐ บาลและมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสำคัญ และสาขาวิชาที่เรียนก็แตกต่างกัน

ในกรอบแนวคิดทางทฤษฎีในการวิจัยด้านประสบการณ์ในอาชีพไม่แตกต่างกับผลการ วิจัย เพียงแต่การจัดกลุ่มแตกต่างกันในรายละเอียดและข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนก็คือ ประสบ การณ์ในอาชีพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ นั้นเริ่มมีมาตั้งแต่การเรียนในระดับประถม มัธยม และ อุดมศึกษา ในขณะที่กรอบแนวคิดในการวิจัยกำหนดเฉพาะประสบการณ์ในการทำงานเป็น สำคัญ

ในกรอบแนวคิดทางทฤษฎีในการวิจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กรจะแตกต่างกับผลการ วิจัย กล่าวคือ ปทัสถานทางสังคมและค่านิยมร่วมขององค์กรจะมีผลต่อการบริหาร แต่ในกรณี ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ พบว่าความเชื่อและค่านิยมของผู้น่าจะมีอิทธิพลต่อการบริหาร

อย่างไรก็ตามในประเด็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของ นาย ปัญญา ยุทธศิลป์นั้น จากการตรวจสอบโดยการรับฟังข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผลการวิจัยโดยผู้ ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่านได้ให้ข้อสังเกตในเรื่องนี้ว่า เห็นด้วยกับประเด็นที่มา ของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ว่ามาจากการขัดเกลาทางสังคม การศึกษาใน ระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร แต่ไม่แน่ใจว่าความยากลำบากในวัย

เด็กที่ให้อดทนพากเพียรจะเป็นที่มาของวิสัยทัศน์หรือไม่ แต่น่าจะเป็นที่มาของกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์เท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิท่านนี้ยังให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาน่าจะเกิดจากการผสมผสาน (combination) ที่สอดคล้องกันใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีสติปัญญาดี การได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่ดี การได้เห็นแบบอย่างที่ดีและการรู้จักแก้ปัญหาให้กับตนเองในวัยเด็กเพราะความยากลำบากทำให้สามารถหาวิธีแก้ปัญหาได้

## 2. การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

ข้อสรุปเกี่ยวกับการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ข้างต้นที่เกิดจากผลการวิจัยครั้งนี้มี 4 ขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นตอนแรก เป็นกลยุทธ์ขั้นจุดประกาย (idea sparking) ขั้นตอนที่สอง เป็นกลยุทธ์ขั้นขายความคิด (idea selling) ขั้นตอนที่สาม เป็นกลยุทธ์ขั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง (change overcoming) และขั้นตอนที่สี่ เป็นกลยุทธ์ขั้นสร้างความต่อเนื่อง (continuation-forming) เมื่อนำเอากลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์มาวิเคราะห์ในแต่ละกรณีศึกษาพบว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์การจุดประกายและกลยุทธ์การขายความคิดใน 3 กรณีคือ กรณีศึกษาการสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษา กรณีศึกษาการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น การกระจายอำนาจและการลดสภาพการเป็นราชการ และกรณีศึกษาการผลักดันมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์การพิชิตการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การสร้างความต่อเนื่องใน 4 กรณีคือ กรณีศึกษาการสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษา กรณีศึกษาการบริหารความขัดแย้ง กรณีศึกษาการเสริมสร้างความเป็นสากลของ การอุดมศึกษา และกรณีศึกษาการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น การกระจายอำนาจและการลดสภาพการเป็นราชการ

ข้อค้นพบที่ได้จากการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาใน 5 กรณีศึกษา แสดงได้ดังตารางที่ 5



ตารางที่ 5 แสดงเปรียบเทียบการใช้วิทยุทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาใน 5 กรณีศึกษาของนาย  
บัญญัติ ยุทธศิลป์

กรณีศึกษา ขั้นตอน	การสร้างสถาบัน ใหม่ทางอุดม ศึกษา	การบริหาร ความขัด แย้ง	ความเป็น สากล ของการอุดม ศึกษา	การมอบภาระ จัดการอุดม ศึกษาให้แก่เอกชน การกระจาย อำนาจ การลด สภาพการเป็น ราชการ	การผลักดัน มหาวิทยาลัย ของรัฐไปสู่ มหาวิทยาลัยใน กำกับรัฐบาล
จุดประกาย	√	-	-	√	√
ขยายความคิด	√	-	-	√	√
พิชิตการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	-
สร้างความต่อเนื่อง	√	√	√	√	-

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารสู่ความสำเร็จใน 4 ประการอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามในจำนวน 2 กรณีศึกษา จำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ กรณีศึกษาการสร้างสถาบันใหม่ทางการอุดมศึกษา และกรณีศึกษาการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่เอกชน การกระจายอำนาจ และการลดสภาพการเป็นราชการ ในจำนวน 2 กรณีศึกษาใช้เพียงกลยุทธ์การพิชิตการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จ

สำหรับกรณีศึกษาการผลักดันมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้น ขณะนี้นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์การจุดประกายและกลยุทธ์ขยายความคิด แต่กลยุทธ์การพิชิตการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ยังไม่บังเกิดผลสำเร็จ

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อประโยชน์สำหรับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และสำหรับแนวทางการพัฒนานักบริหารในระยะต่อไป มีดังนี้

1. การก้าวสู่การเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตนั้น มีองค์ประกอบมาจากหลายด้านหลายประการ ประกอบไปด้วยอย่างน้อย คือ ระดับสติปัญญา บุคลิกภาพ การศึกษา การได้รับโอกาสในการสั่งสมประสบการณ์และความสำเร็จเป็นลำดับมาในชีวิต

ระบบการฝึกอบรมการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารก็เช่นกัน ควรได้มีลำดับความเป็นไป เริ่มตั้งแต่ การต้องเลือกคนที่มีความเหมาะสม มีสติปัญญา มีบุคลิกภาพ (personality) ที่เหมาะสม เช่น มีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในตนเอง มีความชอบที่จะนำ ที่จะตัดสินใจ นักบริหารจากการศึกษา จะแตกต่างจากความเป็นนักวิชาการ เพราะนักบริหารจะต้องลงมือปฏิบัติ และค่อยเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมไปกับการได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ

ระบบการเรียนการสอนและการพัฒนานักบริหารจึงน่าจะต้องประสมประสานระหว่าง การเรียนภาคทฤษฎีกับการได้มีโอกาสวิเคราะห์ ได้คิด และที่สำคัญคือต้องได้ลงมือปฏิบัติ หรือได้รับโอกาสที่จะต้องตัดสินใจ ได้ริเริ่มงานด้วยตนเอง

2. ประวัติการทำงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ นับเป็นประสบการณ์ที่หายากสำหรับนักบริหารอุดมศึกษาทั่วไปในประเทศไทย ที่มักจะเป็นนักวิชาชีพ หรือนักวิชาการที่ประสบความสำเร็จ มีสติปัญญา ฉลาดเฉลียวในวิชาการเฉพาะด้านของตนเอง และก็ได้ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนนักวิชาการด้วยกันให้เข้ามาทำหน้าที่บริหาร การเข้าสู่ตำแหน่งในแบบไม่ได้เตรียมตัวมาก่อนเช่นนี้ จะมีข้อจำกัดด้านประสิทธิภาพแตกต่างจากกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่ได้รับประสบการณ์ทางการเรียนรู้ศาสตร์การบริหาร และโดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษา ผ่านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความรับผิดชอบ ด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ

ในยุคที่ประเทศไทยต้องประสบวิกฤตทางการอุดมศึกษา ที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างมากมายในัจจุบันนี้ สังคมจึงควรให้ความสำคัญต่อระบบการพัฒนากำลังคนอย่างเป็นระบบ เพื่อการจัดการองค์กร โดยเฉพาะระบบอุดมศึกษาซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนากำลังคนระดับสูงอย่างจริงจัง ซึ่งก็น่าจะทำได้ด้วยการ (1) การเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ เช่นการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือเอกทางการจัดการ การบริหารการศึกษา หรืออุดมศึกษา (2) การจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรนักวิชาชีพระยะกลาง หรือระยะสั้น และทำเป็นระยะไปตลอดชีวิตการทำงานบริหาร เช่นหลักสูตรระดับบริหารภาควิชา หลักสูตรนักบริหารระดับคณะวิชา และสูงไปจนถึงระดับนักบริหารการศึกษาระดับสูง เช่น อธิการบดี เป็นต้น

3. จากการติดตามศึกษาชีวิตนายปัญญา ยุทธศิลป์นั้น ความคิดสร้างสรรค์หลายส่วนเป็นผลมาจากการได้ไปเห็น ไปรับรู้มาจากที่ต่างๆในต่างประเทศ และประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่ม ความใฝ่ฝันที่มีในตนเอง จึงได้ใช้การประยุกต์ การประสมประสานเพื่อให้

เกิดนวัตกรรมทางการบริหารใหม่ๆ ขึ้น ในปัจจุบัน การส่งคนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ไปเรียนในระดับสูงนั้นยังต้องลงทุนสูง การส่งคนไปศึกษาต่อในหลักสูตรยาว 3-5 ปีอาจต้องใช้งบประมาณถึง 8-10 ล้านบาท รัฐบาลหรือองค์กรใดๆ ก็คงมีความยากลำบากที่จะดำเนินการ แต่การให้ได้ประสบการณ์ได้เห็นสิ่งต่างๆ ในต่างประเทศยังสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น (1) การให้ไปดูงาน ซึ่งใช้เวลาน้อยกว่า (2) การแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย (3) การไปเป็นผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยน หรือ intern เป็นต้น

4. จากประสบการณ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่ทำงานในระบบอุดมศึกษา ยุคพัฒนา กำลังคนอย่างเร่งด่วน ได้ทำงานในระบบที่สังคมสามารถลงทุนพัฒนากำลังคน สร้างองค์กรใหม่ ได้เร็วระบบใหม่ จ้างคนรุ่นใหม่ มีทรัพยากรที่สามารถใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างพอเพียงมาเป็นลำดับ แต่ในยุคต่อไปนี้ จะเป็นยุคที่ขาดคน เศรษฐกิจตกต่ำอย่างน้อยก็ช่วงระยะเวลาหนึ่ง สถาบันที่ได้จัดตั้งมาในจำนวนที่พอเพียง แต่ก็มีคนอายุมากขึ้น ติดยึดกับระบบเก่าๆ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ยุ่งยากมากขึ้น

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ไม่เคยต้องผ่านระบบและสภาพแวดล้อมที่อาจารย์เป็นผู้เลือกตั้งผู้บริหารมาเลย ระบบที่เขาได้ผ่านมาจึงเป็นระบบที่ไม่ต้องติดอยู่กับระบบ "การเมืองในมหาวิทยาลัย" (Political System within Universities) ซึ่งเป็นระบบที่จะบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ยาก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีผลกระทบต่อตัวอาจารย์ ซึ่งเป็นฐานอำนาจที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่จะเข้าสู่ตำแหน่งการบริหารหรือการจัดการ

ด้วยเหตุนี้ สังคมหรือรัฐบาล จำเป็นต้องมีการเตรียมการเพื่อให้ เงื่อนไข (Context) สำหรับนักบริหารมืออาชีพ ในการทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่เป็นไปได้ ระบบอุดมศึกษาใหม่ แม้ในการปรับปรุงสถาบันเก่าๆ ที่ได้จัดตั้งมาแล้วนั้น ก็ควรจะได้เปิดเงื่อนไขให้กับการเปลี่ยนแปลงได้โดยเร็ว ในที่นี้ มันอาจเป็น การปรับแก้กฎหมาย การปรับรื้อระบบ (reengineering) การคิดค้นระบบบริหารใหม่ (reinventing) การจัดทำให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมของ "ธรรมรัฐ" (Good Governance) มิฉะนั้น คนเก่งคนดีมีความสามารถก็ไม่สามารถทำอะไรได้มากนัก

5. การศึกษาประวัติการทำงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ให้ประโยชน์ในแง่คิดการบริหารหลายประการ แต่สำหรับโลกที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนี้ การศึกษาและตามอย่างอาจทำไม่ได้ง่าย ๆ และอาจไม่ประสบความสำเร็จ อย่างเช่น ในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่ม เป็นต้น การจะเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาตั้งแต่ระบบความคิด การได้มีโอกาสคิด ได้ทดลองทำ ได้ประสบความสำเร็จ และหรือล้มเหลว โลกยุคใหม่จะเกิดปัญหาใหม่ โจทย์ใหม่ๆ ตลอดเวลา

และด้วยเหตุที่ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นั้นเป็นหัวใจสำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต จึงควรมีการลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการ การบริหารในทุกระบบ สังคมในยุคใหม่จะเสริมคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้ ด้วยการปล่อยให้ระบบการจัดการนั้นมีโครงการขนาดเล็กที่ไม่ต้องอาศัยระเบียบหรือกรอบอะไรกำกับมากนัก ปล่อยให้มิระบบขนาดเล็กๆ เกิดขึ้นด้วยการที่สามารถอธิบายเหตุผลได้ ระบบเล็กๆนี้อาจสำเร็จบ้าง ล้มเหลวก็มาก แต่ก็จะเป็นทางออกสำหรับการได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมนายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงประสบความสำเร็จทางการจัดการ แต่ยังมีข้อจำกัดหลายประการที่จะตอบว่า สำหรับคนอื่นๆ ที่จะต้องทำงานบริหาร โดยเฉพาะสำหรับสถาบันอุดมศึกษานั้น ทำอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จอย่างเขา

เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ การจัดการ และการมีนวัตกรรมทางการจัดการ อุดมศึกษาในอนาคตได้บรรลุผล จึงใคร่เสนอแนวทางการวิจัยในระยะต่อไปดังนี้

1. ควรจะมีการศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงท่านอื่น ๆ ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบให้เห็นลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกันอย่างไร และการศึกษาเปรียบเทียบนำมาซึ่งการสรุปเป็นแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารต่อไป ประการหนึ่งอาจทำได้ง่าย ๆ โดยท่านที่ประสบความสำเร็จทางการจัดการ การบริหารเพื่อความเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็อุทิศเวลาเขียนเล่าประสบการณ์ให้ผู้อื่นได้รับรู้ หรืออาจใช้วิธีการให้นักวิจัยที่มีประสบการณ์งานศึกษาด้านบริหารไปทำการรวบรวมงาน สัมภาษณ์ และอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน

2. ควรจะมีการศึกษาการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงในประเด็นอื่นๆ เพิ่มขึ้นในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อเป็นการขยายขอบเขตขององค์ความรู้ด้านบริหารอุดมศึกษาให้กว้างขวางต่อไป การศึกษานักบริหารและผลงานในส่วนประสบความสำเร็จนั้นก็เป็นที่ดี แต่ในทางกลับกัน ระบบการบริหาร การจัดการที่ประสบปัญหาในการดำเนินการนั้นก็เป็นที่เรียนที่ดี หรือดีกว่าด้วยก็ได้ เพราะสามารถให้แง่มุมในการวิเคราะห์และเรียนรู้ในอีกด้านหนึ่ง แต่ก็อาจจะมีปัญหาตรงที่มักไม่มีนักบริหารที่ประสบปัญหาในการทำงานจะออกมาเล่า หรือบอกสิ่งที่เป็นปัญหาในการทำงานของตนให้กับคนอื่นๆ ทราบ สำหรับในต่างประเทศนั้นได้มีนักวิจัยได้พยายามรวบรวมข้อมูลในส่วนของการบริหาร การจัดการที่เป็นปัญหามาแล้ว

3. การวิจัยให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นในประเด็น "เราสร้างนักบริหารที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร" ซึ่งการศึกษานั้นสามารถใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเน้นการศึกษาที่องค์กร หรือหน่วยงานที่มีรูปแบบการสรรหา การคัดเลือกคน การพัฒนาคน การส่งเสริมกลไก

การจัดการ ระบบรางวัล วัฒนธรรมภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อศึกษาเจาะลึกองค์กรบางแห่งที่สามารถสร้างคนให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสืบทอดต่อมาได้ หรือสามารถพัฒนาส่งต่อผู้ไปทำงานบริหาร ณ ที่อื่นๆ ได้อย่างเด่นชัด



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย