

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่งสังคมข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (Information Society) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Environmental Changes) ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ในทางการเมืองได้มีการปกครองแบบประชาธิปไตยและมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังชุมชน และท้องถิ่นมากขึ้น ในทางเศรษฐกิจนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการผลิตสินค้าและบริการในระบบผูกขาดมาสู่การผลิตสินค้าและบริการในระบบการแข่งขันเสรี ผู้บริโภคสินค้าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่การบริหารองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึง ในทางสังคมก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งไปสู่ความเป็นนานาชาติมากขึ้น เป็นสังคมที่สื่อสารกันโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น การติดต่อสื่อสารจะมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น (Naisbitt, 1994: 53)

ในทางบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง และสังคม โดยเฉพาะพลัง 3 C ซึ่งได้แก่ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าเพราะว่าลูกค้าเป็นผู้ชี้ขาดความอยู่รอดขององค์การ ลูกค้าแต่ละคนมีความหมายการสูญเสียลูกค้าไปรายหนึ่งในวันนี้ไม่ใช่ว่าลูกค้ารายอื่นจะมีทางปรากฏขึ้นมาเองโดยไม่ต้องทำอะไร การแข่งขันในอดีตเป็นสิ่งที่ไม่รุนแรงมากนัก แต่ในปัจจุบันการแข่งขันที่ดุเดือดรุนแรงยิ่งขึ้น คู่แข่งที่เจาะตลาดจำเพาะ (niche market) ทำให้ตลาดแทบทุกตลาดเปลี่ยนโฉมหน้าไปหมด สินค้าประเภทเดียวกันวางขายในตลาดคนละตลาดใช้ฐานการแข่งขันที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ในตลาดหนึ่งจะสู้ด้วยราคา ในอีกที่หนึ่งจะสู้ด้วยรูปลักษณ์ที่แตกต่างกัน อีกที่หนึ่งจะสู้ด้วยคุณภาพ และในอีกที่หนึ่งจะต่อสู้ด้วยการมีบริการก่อน ระหว่างและหลังการขาย พลังการเปลี่ยนแปลงได้มีความเร็วสูงขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีคู่แข่งมากมาย ซึ่งแต่ละรายสามารถนำเสนอนวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาดเมื่อใดก็ได้ การเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วของเทคโนโลยียังเป็นตัวหนุนเสริมให้เกิดนวัตกรรม ทำให้อายุขัยชีวิตของผลิตภัณฑ์หดสั้นลงจากปีเป็นเดือน (Hammer และ Champy, 1993: 18-23) จากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์การส่งผลทำให้องค์การมีความ

หลากหลายและสลับซับซ้อนมากขึ้น เพิ่มความยุ่งยากในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความยุ่งยากมากขึ้นตามลำดับ

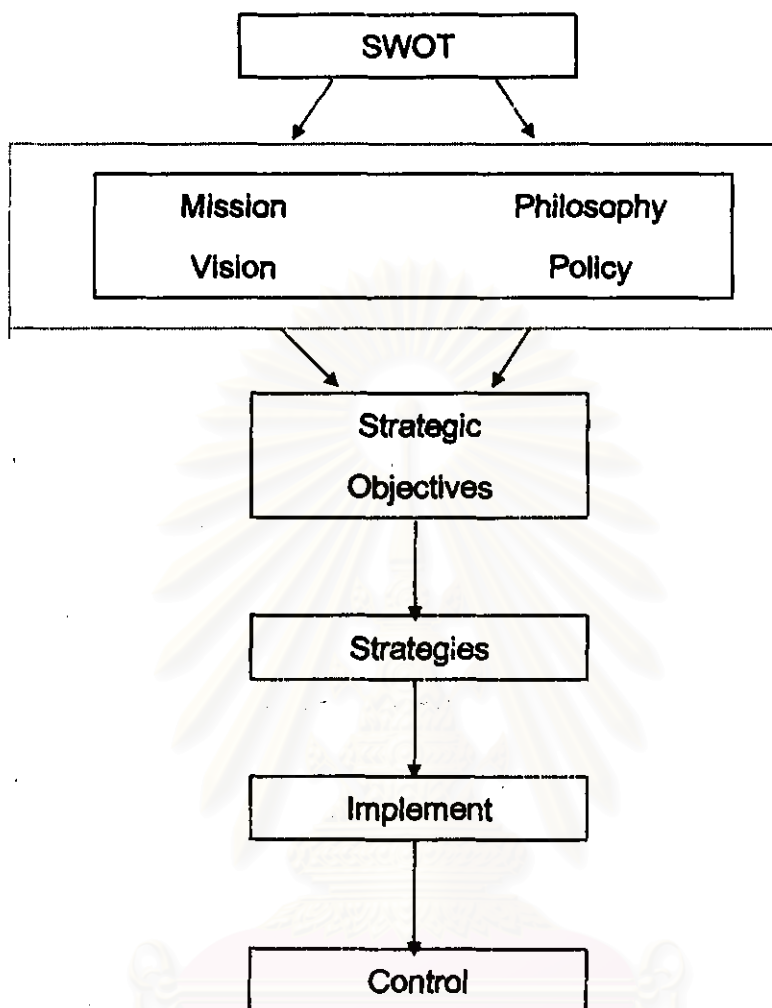
คอตเตอร์ (Kotter, 1988: 15) ได้อธิบายว่าปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นการบริหารเชิงรวมที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารทั่วไป (general management) ของทั้งองค์กร เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เป็นแนวทางและเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว เป็นการวางแผนกลยุทธ์และแผนงานหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เป็นการประเมินกลยุทธ์ขององค์กรว่าสำเร็จตามเป้าหมายหรือทิศทางที่วางไว้หรือไม่ การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง การบริหารหรือจัดการองค์กรในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยทั้งนี้จะเป็นการดำเนินการหรือดำเนินนโยบายให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบ เป็นการบริหารที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำองค์กร เป็นการบริหารอย่างมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและมีการวิเคราะห์อย่างมีหลักเกณฑ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2541 : 14-16)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) สามารถอธิบายได้ดังแผนภูมิที่ 1 (วิระพล สุวรรณันต์, 2541 : 6)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



จากแผนภูมิที่ 1 อธิบายได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรว่ามีผลอย่างไรต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคหรือข้อจำกัดขององค์กร กล่าวคือ โอกาส (Opportunity) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats) หมายถึง สถานการณ์ภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์เพื่อประเมินองค์กรโดยพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร กล่าวคือ จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้ จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในองค์กรซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ในขั้นตอนแรกนี้เรียกว่า การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ในขั้นตอนที่สองเป็นการกำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์ รวมทั้งปรัชญา และนโยบาย ด้วย กล่าวคือ

ภารกิจ (Mission) หมายถึง ทิศทางหรือเป้าหมายระยะยาวที่องค์การมุ่งที่จะบรรลุ ภารกิจจะคู่กับองค์การ วิสัยทัศน์ (Vision) จะคู่กับผู้นำองค์การ ภารกิจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทิศทางในการดำเนินการขององค์การไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดเส้นทางเดินหรือแผนที่นำทาง (road map) ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผู้นำองค์การมองอนาคตเป็นอย่างไร ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์การนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารองค์การ วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคตของผู้นำองค์การ วิสัยทัศน์มิใช่การสร้างฝัน แต่เป็นการประเมินทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตอันจะมีผลเป็นทั้งโอกาสและภัยอันตรายต่อองค์การ

วิสัยทัศน์แตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญคือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้ และไม่มีการประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินสถานการณ์ข้างหน้า ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีย่อมรู้จักไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์มากกว้างไกลและมีจิตวิเคราะห์ (critical mind) อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเองประกอบกับการได้เห็นโลกกว้าง ประเภทที่สอง เป็นบุคคลที่มีการศึกษาวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและอื่น ๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยมีฐานของข้อมูล (information) สนับสนุน บุคคลประเภทที่สองนี้ถ้ามีคุณสมบัติของบุคคลประเภทแรกแล้วยิ่งจะทำให้วิสัยทัศน์มีความลุ่มลึกและใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงยิ่งขึ้น องค์การที่คตินั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดหรือแปลงวิสัยทัศน์ออกมาเป็นภารกิจขององค์การ อันตรายขององค์การที่ไม่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เมื่อองค์กรสิ้นผู้นำก็จะกลายเป็นองค์การที่ขาดชีวิตและวิญญาณและขาดทิศทาง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2541: 18)

ในขั้นตอนที่สามเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ซึ่งหมายถึง ผลสำเร็จที่ต้องการเมื่อปฏิบัติตามภารกิจขององค์การ ผลสำเร็จนี้สามารถใช้วัดความก้าวหน้าขององค์การได้

ในขั้นตอนที่สี่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง หนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยเลือกใช้ทรัพยากรขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ กลยุทธ์มาจากภาษากรีกโบราณว่า สแตรทีกอส มีความหมายว่า หลักกว้าง ๆ หรือศิลปะแห่งหลักกว้าง ๆ (the art of the general) อย่างไรก็ตามในปัจจุบันกลยุทธ์หมายถึง ศิลปะและศาสตร์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและลดผลกระทบของความเสียหาย (the art and science of direction resources to optimize the chances of victory and reduce the effects) ในขั้นตอน

ที่ห้าเป็นการดำเนินกลยุทธ์หรือการนำเอากลยุทธ์แปลงสู่การปฏิบัติ (implement) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบผนึกกำลังร่วม (synergism) ของทุกแผนงานของทุกคนภายในองค์กรเพื่อประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้นำขององค์กรเป็นสำคัญ ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำที่ดีพอจึงจะทำให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และในขั้นตอนที่หกเป็นการควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ (สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, 2541 : 20)

ในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรดังกล่าวข้างต้นจะส่งผลกระทบต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพราะระบบอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ความเชื่อใหม่จากการเริ่มต้นที่แนวทางการแก้ไขไปสู่ปัญหา (solution then problem) ซึ่งในอดีตที่ผ่านมามุ่งเน้นการกำหนดปัญหาสู่แนวทางการแก้ไข (problem then solution) ต้องมีการวิเคราะห์จุดหมายปลายทางของอุดมศึกษาว่าเป็นไปเพื่ออะไร และใคร อุดมศึกษาจึงต้องเป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน อุดมศึกษาวันนี้ต้องเป็นศูนย์กลางของความคิดใหม่ของสังคมหรือความฉลาดของประเทศ ต้องยกเครื่องใหม่ให้ทันต่อแรงกดดันจากภายนอก สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่ความเป็นวิชาชีพเฉพาะมากขึ้น ไม่เก่งไปทุกเรื่องแต่เลือกเฉพาะที่ถนัดและดีที่สุด เช่น เน้นทางด้านการวิจัย เทคโนโลยี ธุรกิจ เกษตร และแพทย์ เป็นต้น (Maslen และ Luke , 1994: 20) และการบริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในแต่ละด้านนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้ผู้นำองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่ดีจึงจะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จได้ ยิ่งแนวโน้มการบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนจากระบบราชการ (bureaucracy) ไปสู่ผู้ประกอบการ (entrepreneur) มากขึ้น ความจำเป็นที่จะให้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงมีมากขึ้น เพราะการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะยุ่งยากมากขึ้น นักศึกษาในฐานะลูกค้าจะมีการเรียกร้องการบริหารที่มีคุณภาพมากขึ้น มีความรวดเร็วมากขึ้น การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษามีมากขึ้น มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอนมากขึ้น

กรณีตัวอย่างของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา อธิการบดีได้นำเอากระบวนการบริหารสมัยใหม่มาใช้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยอธิการบดีได้เสนอแผนกลยุทธ์ว่าในปี ค.ศ. 2000 จะปรับให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก และเป็นมหาวิทยาลัยของชุมชน โดยพยายามที่จะสร้างความเป็นหุ้นส่วน (partnership) กับมหาวิทยาลัยอื่น ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้มากขึ้นทั้งในระดับรัฐและท้องถิ่นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าวมี 7 ประการที่สำคัญคือ

ประการแรก จะต้องสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีสติปัญญา มีความรู้ และมีทักษะอยู่ในอันดับที่หนึ่ง ไม่เป็นรองใคร

ประการที่สอง จะต้องสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้แก่วิทยาเขตที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละวิทยาเขต

ประการที่สาม จะต้องสร้างความเกื้อหนุนช่วยเหลือกัน

ประการที่สี่ จะสร้างจุดแข็งด้านคุณภาพสูงสุด

ประการที่ห้า สร้างโปรแกรมหรือหลักสูตรที่มุ่งไปสู่การวิจัยและวิชาชีพ โดยการจัดลำดับความสำคัญว่าจะไรควรมาก่อน ไรควรมากหลัง

ประการที่หก จะสร้างความรับผิดชอบและความเป็นเพื่อนที่ดีในการทำงานต่อกันทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประการที่เจ็ดจะระดมเงินทุนเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการเพิ่มผลผลิตมากขึ้น การปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมของมหาวิทยาลัยมินเนโซตาได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะคิดและวางแผนกลยุทธ์ให้กับมหาวิทยาลัย

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุภารกิจที่สำคัญ 4 ประการอันได้แก่การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้นั้น (วิจิตร ศรีสอาน, 2518 : 15) ขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ประการ คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) คนหรือพนักงาน (Staff) สไตล์การบริหาร (Style) ค่านิยมร่วม (Shared Value) และทักษะ (Skills) ความสำเร็จของการบริหารอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับสไตล์การบริหารของผู้บริหารเช่นกันกล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีสไตล์การบริหารที่สอดคล้องเหมาะสมก็จะทำให้การบริหารงานนั้นมีประสิทธิภาพได้ ยิ่งการบริหารที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ คอตเตอร์ (Kotter, 1990: 5) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการบริหารทันสมัย (modern management) ที่มุ่งเน้นการวางแผนและการงบประมาณ การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การควบคุมและการแก้ปัญหาจะเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างทิศทางขององค์การโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ (strategies) การเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุความสำเร็จในวิสัยทัศน์นั้น การบริหารที่มุ่งงานให้เกิดเอกภาพมีการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจและผูกพันในวิสัยทัศน์นั้นเพื่อสู่ความสำเร็จร่วมกัน การจูงใจและสร้างแรงคลใจให้ทุกคนมุ่งไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง แม้ว่าจะมีข้อจำกัดอุปสรรคด้านการเมือง ระบบราชการและทรัพยากรก็ตาม ความต้องการ ค่านิยมและอารมณ์ร่วมของทุกคนในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองใหม่จากการเป็นผู้บริหารที่ดีไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักเลือกจุด

วางตำแหน่งของตนเองให้ถูกต้อง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้บริหารที่ไร้สมรรถนะ การรู้จักปรับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเสียใหม่ให้สอดคล้องกับยุคสังคมข้อมูลข่าวสารจะต้องสร้างพาราไดม์ใหม่(paradigm shift) ให้เกิดขึ้นกับตนเอง โดยการปฏิวัติตนเองเสียใหม่ตั้งแต่ทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมกรรมการบริหารให้สอดคล้องต่อแนวคิดใหม่และกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ ต้องสร้างคุณค่าความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด ต้องเปลี่ยนมุมมองจากปัญหาสู่ทางแก้ไขเป็นทางแก้ไขสู่ปัญหา ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ ต้องเป็นบุคคลที่เฉลียวฉลาด กล้าตัดสินใจ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถดัดแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จมี 7 ประการ คือ (Nanus, 1992: 7)

1. ทำงานเป็นทีม ไม่ปฏิบัติตามลำพัง
2. มุ่งเน้นความคิดหรือจินตนาการที่เป็นไปได้ ไม่มุ่งเน้นอุดมการณ์จนเกินไป
3. ให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์และภาพรวม ไม่ให้ความสำคัญระดับล่างจนเกินไป
4. สร้างองค์การให้มีชีวิตจิตใจ และหลีกเลี่ยงความเฉื่อยและความไร้ชีวิตจิตใจขององค์การ
5. มีความสามารถในการสื่อสารลดความเข้าใจผิด ความไม่ราบรื่นได้อย่างน่าประหลาดใจ
6. มีความยืดหยุ่นและอดทนสูง
7. มีความคิดใหม่และสร้างโอกาสในอนาคตอยู่ตลอดเวลา

เนนุส (Nanus, 1992: 156) ได้เสนอตัวแบบผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จไว้ ดัง

มี

Successful Visionary Leadership = Shared Purpose

+ Empowered People + Appropriate

Organizational Changes + Strategic Thinking

Vision + Communication = Shared Purpose

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของเนนุสนั้น จะมียุทธศาสตร์ประกอบของความสำเร็จอยู่ 4 ประการ คือ

1. เป้าหมายร่วม (Shared Purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร และทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2. เพิ่มอำนาจให้บุคคล (Empowered People) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความมีอิสระในการปฏิบัติงานนำมาซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา

3. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Change) ปรับการบริหารองค์การให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์การใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา

4. ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขันและการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์การจะต้องมีทั้งความคิดริเริ่ม (initiative) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity) อยู่ตลอดเวลา

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจถึงศิลปะของการสร้างวิสัยทัศน์และแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่เกิดจากทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์เกิดจากผู้นำและผู้ตามร่วมกัน วิสัยทัศน์เป็นแรงกระตุ้นและแรงขับให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

สติเฟน โควี (Covey, 1992: 159-161) ได้ให้ความสำคัญของการเป็นผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จว่าอยู่ที่หลักการ (Principles) กล่าวคือ ถ้ามีหลักการที่ถูกต้องก็จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้ามีหลักการที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จล้มเหลว และหลักการที่ดีนั้นจะต้องใช้สติปัญญาและความสามารถในการใช้ความคิดเป็นสำคัญ ลักษณะนักคิดอย่างสมบูรณ์ (abundance thinkers) มีคุณสมบัติอยู่ 7 ประการคือ ประการแรก สามารถแสวงหาแหล่งความรู้ที่ถูกต้องได้ ประการที่สอง สามารถแสวงหาความสันโดษและชื่นชมธรรมชาติ ประการที่สาม เป็นคนหมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เสมอ ประการที่สี่ เป็นคนช่วยคนอื่นโดยไม่แสวงนามหรือชื่อเสียง ประการที่ห้า รักษาสัมพันธ์ภาพกับคนมีความจริงใจใกล้ชิด ประการที่หก ไม่ผูกใจกับความผิดพลาดทั้งของตนเองและคนอื่น ประการสุดท้ายเป็นคนเผชิญปัญหาและแก้ปัญหา

นอกจากนี้ โควี (Covey, 1992: 40-47) ยังได้ศึกษาวิจัยพบว่า คนที่จะทำงานสู่ความสำเร็จได้นั้นจะต้องสร้างนิสัย (Habit) ให้เกิดขึ้นกับตนเอง 7 ประการ คือ

1. เตรียมการล่วงหน้า (be proactive)
2. มองไปที่จุดหมายปลายทาง (begin with the end in mind)

3. ลำดับความสำคัญของงาน (put first things first)
4. คิดแบบชนะชนะด้วยกัน (think win/win)
5. พยายามทำความเข้าใจคนอื่นก่อน แล้วจึงจะทำให้คนอื่นเข้าใจเรา (seek first to understand, then to be understood)
6. สามารถรวมพลังให้เกิดการสร้างสรรคได้ (synergism is the endowment of creativity)
7. หมั่นฝึกฝนไม่หยุดนิ่ง (sharpen the saw is the unique endowment of continuous improvement or self-renewal)

ในลักษณะนิสัยสู่ความสำเร็จตามแนวคิดของโควีเน้นว่า การสร้างลักษณะนิสัยสามลำดับแรกเป็นเรื่องภายในตัวเราเอง ลักษณะนิสัยที่สี่ห้าหกเป็นลักษณะนิสัยที่จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่น และนิสัยทั้งหกประการจะสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ การฝึกฝนเป็นประจำสำคัญ การฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นลักษณะนิสัยสู่ความสำเร็จในประการสุดท้าย

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นับว่าเป็นเรื่องที่ยาก เพราะนอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาซึ่งเป็นตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้แล้ว การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์การด้วย ตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมดังกล่าวก็คือ ผู้นำขององค์การนั่นเอง ถ้าสถาบันอุดมศึกษาใดมีผู้นำที่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ ถ้าสถาบันอุดมศึกษาใดมีผู้นำที่ไม่ดีก็จะทำให้การบริหารองค์การไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาจักต้องมีกรอบแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะนิสัยการคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการศึกษาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จทั้งหมดไม่อาจจะกระทำได้ รวมทั้งการศึกษากลุ่มตัวอย่างของผู้นำทางอุดมศึกษาโดยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณก็ จะทำให้ผลการศึกษาไม่ลึกซึ้งเท่าที่ควร ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) ศึกษาผู้นำทางอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ การศึกษาเฉพาะกรณีดังกล่าวทำให้ทราบถึงที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา และทำให้ทราบถึงการใช่วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จว่ามีกระบวนการในการดำเนินการอย่างไร

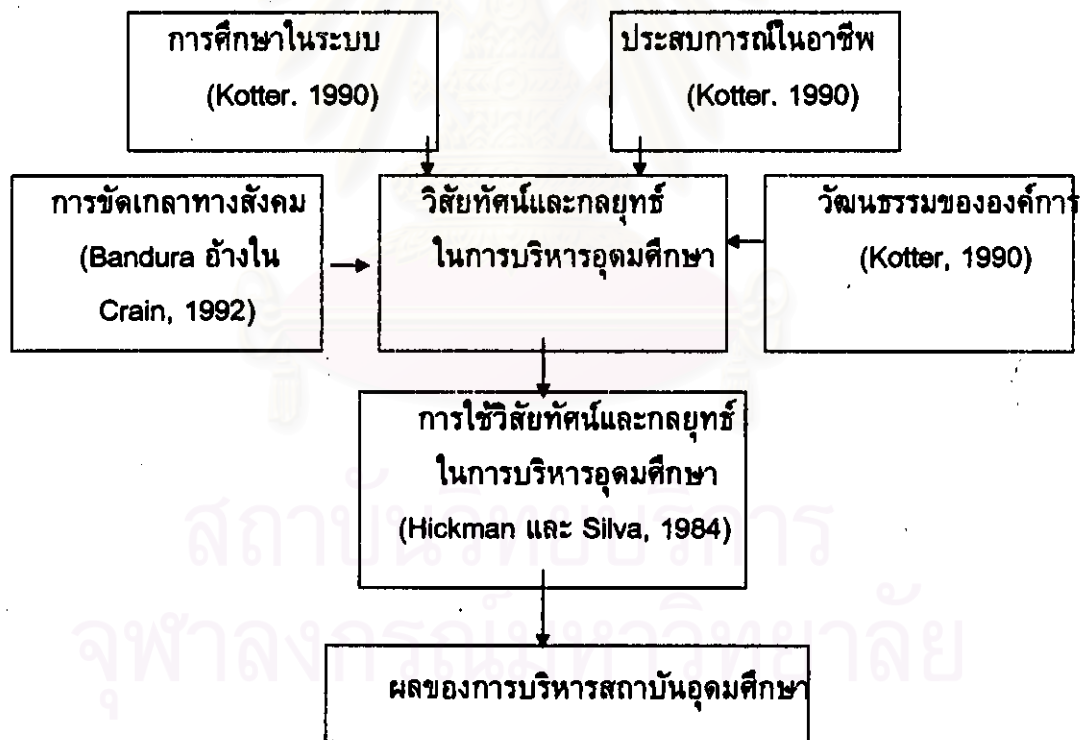
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง
2. เพื่อศึกษาการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงไว้ดังแผนภูมิที่ 2 ตามแผนภูมิแสดงให้เห็นว่าที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของกรณีศึกษาจากการขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งส่งผลต่อการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาต่อไป

แผนภูมิที่ 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของคอตเตอร์ (Kotter, 1990) ที่กำหนดคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำไว้ 2 ประการคือ

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

1.2 กลยุทธ์ (Strategy)

2. ตามทฤษฎีของคอตเตอร์ได้กำหนดที่มาของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ประการคือ

2.1 พันธุกรรมและวัยเด็ก (Heredity and Childhood)

2.2 การศึกษาในระบบ (Formal Education)

2.3 ประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experience)

2.4 วัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture)

3. เนื่องจากที่มาด้านพันธุกรรมและวัยเด็กตามทฤษฎีของคอตเตอร์ จะต้องศึกษาถึงระดับสติปัญญาของกรณีศึกษาตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์จนกระทั่งคลอดเป็นทารก ซึ่งทำให้การสืบค้นเชิงประจักษ์มีความเป็นไปได้น้อย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) เป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาตามทฤษฎีของแบนดูราแทนพันธุกรรมและวัยเด็ก แบนดูราได้อธิบายว่า การขัดเกลาทางสังคมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งผู้วิจัยได้นำทฤษฎีของแบนดูรามาประยุกต์ใช้ โดยอธิบายว่าการขัดเกลาทางสังคมเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร

4. ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาโดยอาศัยทฤษฎีของแบนดูราและคอตเตอร์เป็นกรอบในการวิจัยคือ

4.1 การขัดเกลาทางสังคม (Bandura อ้างใน Crain, 1992)

4.2 การศึกษาในระบบ (Kotter, 1990)

4.3 ประสบการณ์ในอาชีพ (Kotter, 1990)

4.4 วัฒนธรรมขององค์การ (Kotter, 1990)

5. แบนดูรา (Bandura) ได้สร้างทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Bandura's Social Learning Theory) โดยอธิบายว่าการเรียนรู้ทางสังคมเกิดจากกระบวนการสังเกต การขัดเกลาทางสังคม และตัวแบบนามธรรม การสังเกต (Observation) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ 4 ประการคือ การสร้างความสนใจเมื่อมีความสนใจในเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้วก็จะสามารถสังเกตแล้วทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ การเก็บรักษาเมื่อสนใจสังเกตอะไรแล้วก็จะมีการบันทึกเก็บข้อมูลไว้ในความทรงจำพร้อมที่จะแสดงออกเป็นพฤติกรรมต่อไป การกระทำเมื่อสนใจและเก็บรักษาไว้ในความทรงจำก็สามารถนำไปสู่การกระทำหรือการปฏิบัติได้ การจูงใจและการเสริมแรงเมื่อมีความอยาก رؤ้อยากเห็นและเมื่อมีรางวัลตอบแทนต่อการสังเกตในเรื่องนั้น ๆ การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ประกอบไปด้วยความก้าวร้าว (aggression) พฤติกรรมของเด็กจะเลียนแบบพฤติกรรมก้าวร้าวแล้วได้รับรางวัล (aggression - rewarded) และพฤติกรรมก้าวร้าวแบบธรรมดา (no-consequences) มากกว่าพฤติกรรมก้าวร้าวแล้วถูกลงโทษ (aggression-

punished) บทบาททางเพศ (sex roles) สังคมได้หล่อหลอมพฤติกรรมของคนในสังคมให้สอดคล้องกับเพศกล่าวคือ เพศชาย (masculine) มีความแข็งแรงแกร่งกว่าเพศหญิง (feminine) พฤติกรรมสนับสนุนทางสังคม (prosocial behavior) สถาบันทางสังคมซึ่งได้แก่ ครอบครัวมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมของเด็กในครอบครัวนั้น ๆ บิดามารดาที่มีความเสียสละจะส่งผลให้เด็กมีความเสียสละ การฝึกปฏิบัติและการสั่งสอน (practicing and preaching) เด็กจะปฏิบัติตามถ้าได้มีการให้ปฏิบัติและมีการสั่งสอนโดยไม่มีการบังคับ การควบคุมตนเอง (self-regulation) เด็กต้องการความสำเร็จด้วยการกำหนดมาตรฐานตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับบิดามารดา เพื่อนหรือผู้อื่น การกำหนดมาตรฐานตนเองนำไปสู่การควบคุมตนเองเพื่อความสำเร็จในการทำงานต่อไป การกำหนดศักยภาพประสิทธิตนเอง (self-efficacy) การประเมินตนเองเหนือความเป็นจริงเล็กน้อยจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติมากขึ้น กล่าวคือ ถ้าเชื่อว่าทำได้ก็จะทำให้กระตือรือร้นมากขึ้น ทำให้กระตือรือร้นมากขึ้นตัวแบบนามธรรม (Abstract Model) เด็กมีพฤติกรรมเลียนแบบในทางศีลธรรมได้เมื่อเติบโตมากขึ้นสามารถแยกแยะความถูกผิดและศีลธรรมได้

จากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของแบนดูรา ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการขัดเกลาทางสังคม (socialization) มาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายว่าการขัดเกลาทางสังคมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

6. คอตเตอร์ (Kotter) ได้ศึกษาไว้ในเรื่อง The Leadership Factor ปี ค.ศ.1988 พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติ (attribute) อย่างน้อย 2 ประการ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำเกิดจากความสามารถตั้งแต่เกิด (Inborn capacity) ชีวิตวัยเด็ก (Early childhood) การศึกษาในระบบ (Formal Education) และประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experiences) ต่อมาคอตเตอร์ได้ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่อง A Force for Change : How Leadership Differ From Management ปี ค.ศ.1990 ได้อธิบายว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำเกิดจากพันธุกรรมและวัยเด็ก (Heredity and Childhood) ประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experiences) และวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) จากการศึกษาของคอตเตอร์ ผู้วิจัยจึงได้นำเอาแนวคิดที่มาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำมาประยุกต์ใช้ 3 ประการคือ การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร

7. การศึกษาในระบบ (Formal Education) ผลการศึกษาของคอตเตอร์พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในกรณีศึกษาเป็นบุตรคนแรกของบิดามารดาในจำนวนทั้งหมด 5 คน อยู่ในครอบครัวชนชั้นกลาง (middle - class) มีบิดาเป็นผู้จัดการในองค์กรขนาดใหญ่ ในวัยเด็กเป็นผู้ที่เฉลียวฉลาดมาก มีมนุษยสัมพันธ์และอารมณ์ที่ดี ด้วยเป็นบุคคลที่มีความสามารถและสติปัญญาสูง จึงได้เข้าสู่โรงเรียนที่ดีเป็นโรงเรียนเอกชนที่มีมาตรฐานสูง ได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยที่มีชื่อ

เสียง (a prestigious university) และได้เข้าสู่งการเรียนระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจ (MBA Program)

8. ประสบการณ์ในอาชีพ (Career Experiences) ผลการศึกษาของคอตเตอร์พบว่า ยังมีประสบการณ์ในอาชีพเพิ่มมากขึ้นเท่าใดก็จะส่งผลให้มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเท่านั้น ซึ่งจะพบในผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ สำหรับกรณีผู้บริหารโดยทั่วไปยังมีประสบการณ์ในอาชีพมากขึ้นก็จะส่งผลให้มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นประสบการณ์ทั่วไป (a common experience) แต่ยังคงขาดซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประสบการณ์ในอาชีพนั้นประกอบไปด้วย การได้รับมอบหมายงานใหม่ (new job assignments) การอบรมอย่างเป็นทางการ (formal training) การได้ร่วมในคณะทำงานหรือคณะกรรมการ (task force or committee assignments) การมีที่ปรึกษาหรือผู้สอนแนะจากผู้บริหารระดับสูง (mentoring or coaching from a senior executive) การเข้าร่วมประชุมกับบุคคลภายนอก (attendance at meeting outside a person's core responsibility) โครงการพิเศษ (special projects) งานพัฒนาพิเศษ (special development jobs)

9. วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) ผลการศึกษาของคอตเตอร์พบว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดศักยภาพของภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้เกิดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วยปทัสถาน (Norms) และค่านิยมร่วม (Shared Values) เช่นค่านิยมที่ว่าเราอยู่ในครอบครัวเดียวกัน คุณคือส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ทุกคนมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จ องค์กรได้เหมือนกัน องค์กรเจริญก้าวหน้าคนในองค์กรก็เจริญก้าวหน้าด้วย หรือในทางกลับกัน คนในองค์กรเจริญก้าวหน้าก็จะส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าด้วย วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมขององค์กรที่ดีต้องกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อพัฒนาบุคคลในองค์กรก้าวไปสู่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จต่อไป

10. ในส่วนกระบวนการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของฮิคแมนและซิลวา (Hickman และ Silva, 1984: 249-283) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ชั้น ดังนี้

10.1 ชั้นเริ่มต้น (Start-Up) หมายถึง ชั้นเริ่มต้นสร้างกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร

10.2 ชั้นเจริญเติบโต (Growth) หมายถึง ชั้นกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องต่อวัฒนธรรมขององค์กร

10.3 ชั้นวิกฤติ (Crisis) หมายถึง ชั้นตัดสินใจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องต่อสถานการณ์

10.4 **ขั้นวิวัฒนาการ (Evolution)** หมายถึง **ขั้นผสมผสานกลยุทธ์และวัฒนธรรมให้สอดคล้องต่อการปฏิบัติให้มากที่สุด**

การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของกรณีศึกษาส่งผลต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองแบบฉายภาพไปข้างหน้าหรือการมองไปในอนาคต ซึ่งเกิดจากการจินตนาการและข้อมูลข่าวสารของผู้นำองค์การ

กลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดผลกระทบของความเสียหายในการดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

กรณีศึกษา หมายถึง การสืบค้นเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับบุคคลในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรม

ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา หมายถึง การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์การ

การขัดเกลาทางสังคม หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการสั่งสอนอบรมของบิดามารดา

การศึกษาในระบบ หมายถึง การศึกษาในระบบตั้งแต่ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา

ประสบการณ์ในอาชีพ หมายถึง ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการบริหารอุดมศึกษา

วัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ปทัสถานและค่านิยมร่วมของบุคคลในองค์การ เป็นแนวทางในการกระทำหรือปฏิบัติงาน

การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา หมายถึง กระบวนการที่เกิดจากขั้นเริ่มต้น ขั้นเจริญเติบโต ขั้นวิกฤติ และขั้นวิวัฒนาการ

ผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดจากการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษากรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำเท่านั้น คุณสมบัติผู้นำนอกเหนือจากวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารมิได้อยู่ในขอบเขตของการวิจัยนี้

2. ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร อาจมาจากการขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์การ หรืออาจมาจากแหล่งอื่นอีกก็ได้ ขึ้นอยู่กับผลการศึกษาวิจัยว่าเป็นอย่างไร

3. การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้น ขั้นเจริญเติบโต ขั้นวิกฤติ และขั้นวิวัฒนาการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่มาและการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารอุดมศึกษาระดับสูง ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำทางอุดมศึกษา ผลที่ได้จากการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อวงวิชาการด้านอุดมศึกษา การวิจัยนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำกรณีศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้

3. ประโยชน์ทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นได้ คือ เป็นการกระตุ้นให้สถาบันอุดมศึกษาเห็นประโยชน์ ความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อให้สอดคล้องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์