

**วิจัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา
: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง**

นายเสน่ห์ จุ้ยโต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2541

ISBN 974-639-880-6

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**VISION AND STRATEGIES IN HIGHER
EDUCATION ADMINISTRATION : A CASE
STUDY OF THE TOP LEVEL ADMINISTRATOR**



Mr.Saneh Juito

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education**

Department of Higher Education Graduate School

Chulalongkorn University

Academic Year 1998

ISBN 974-639-880-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์ วิทยุทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของ
 ผู้บริหารระดับสูง
 โดย นายเสน่ห์ ชัยโค
 ภาควิชา อุดมศึกษา
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์
 อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุภางค์ จันทวานิช

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
 ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต



.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
 (ศาสตราจารย์นายแพทย์ สุภาวัฒน์ ชุตินวงศ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณภรณ์ บวรศิริ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม X
 (รองศาสตราจารย์ ดร.สุภางค์ จันทวานิช)

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร)

.....กรรมการ
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สีนตารัตน์)

.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไชวโกล)

พิมพ์ต้นฉบับบทคัดย่อวิทยานิพนธ์ภายในกรอบสี่เหลี่ยมนี้เพียงแผ่นเดียว

ง

เล่มที่ ๖๒ : วิทยาลัยและกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา : กรณีศึกษาของผู้บริหาร
ระดับสูง (VISION AND STRATEGIES IN HIGHER EDUCATION
ADMINISTRATION : A CASE STUDY OF THE TOP LEVEL
ADMINISTRATOR) อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คูปรัตน์,
รองศาสตราจารย์ ดร. สุทนต์ จันทวานิช, 2541. 237 หน้า ISBN 974-639-880-6

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาที่มาของวิทยาลัยและกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของ
ผู้บริหารระดับสูง และการใช้วิทยาลัยและกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง
การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งใช้วิธีการศึกษา โดยเลือกกรณีศึกษาคด้วยวิธีเจาะจง การ
เก็บรวบรวมข้อมูลใช้ 3 วิธีการ คือ การศึกษาประวัติชีวิต การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์
ผลการวิจัยพบว่า ที่มาของวิทยาลัยและกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง
มี 4 ประการคือ การชักเถลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมของ
องค์กร การชักเถลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดี
ของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การ
สนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบ
ไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร
ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วยประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมีธยมศึกษา ประสบการณ์
ในการเรียนระดับปริญญาตรี โทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบ
ไปด้วยความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิทยาลัยในการบริหารอุดมศึกษาของ
ผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหาร
ความซื่อสัตย์ ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์กรเชิงธุรกิจ การใช้
วิทยาลัยและกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนประกาย ขึ้นขาย
ความคิด ขึ้นจิตนาการเปลี่ยนแปลง และขึ้นสร้างความสำเร็จ

ภาควิชา อุดมศึกษา
สาขาวิชา อุดมศึกษา
ปีการศึกษา 2541

ลายมือชื่อนิติกร
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

** C743288 : MAJOR HIGHER EDUCATION
KEY WORD: VISION/STRATEGIES/HIGHER EDUCATION

SANEH JUITO : VISION AND STRATEGIES IN HIGHER EDUCATION
ADMINISTRATION. THESIS ADVISORS : ASSO.PROF.PRACOB
COOPARAT, Ph.D., ASSO.PROF. SUPANG CHANTAVANICH, Ph.D. 237
pp. ISBN 974-639-880-6

The purposes of this research are to study the origin of vision and strategies in higher education administration, the use of vision and strategies of the top level administrator in higher education administration.

This research is qualitative research which uses case study. The case is purposively selected. The data were collected in three ways, namely: through life history, documentary analysis, and interview.

The results of this were that the origin of vision and strategies of the top level administrator in higher education administration have four categories: socialization, formal education, career experience and corporate culture. Socialization comprises of parental up-bringing, good role models on the part of parents, going through childhood hardship, being the younger and supported by the elder siblings in the family, and training of the parents to have childhood intelligent. Formal education comprises of good teachers, opportunities to learn useful subjects, and participation in extra-curriculum activities. Career experience comprises of good teachers, opportunities to learn useful subjects, and participation in extra-curriculum activities. Career experience comprises of learning experiences at the primary, secondary, undergraduate, and graduate levels, as well as work experiences. Corporate culture comprises of beliefs and values of leader concerning organization administration. Vision of the top level administrator in higher education administration comprise of 5 categories: distance university and university under the supervision of the Royal Thai Government, conflict management, internationalization, decentralization, and business strategic management.

The use of vision and strategies of the top level administrator in higher education administration comprise of 4 stages: idea sparking, idea selling, change overcoming, and continuation-forming.

ภาควิชา.....Higher Education.....

สาขาวิชา.....Higher Education.....

ปีการศึกษา.....1998.....

ลายมือชื่อนิติศ.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

กิตติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุปรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุภางค์ จันทวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ชี้แนะ ชี้นำ ชี้แนวทาง ได้ให้กำลังใจ ได้ตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และได้ให้คำแนะนำด้านวิชาการ ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณของท่านอาจารย์ทั้งสองและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ที่ให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการจัดทำโครงร่างการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดารัตน์ บุญนุช อดีตหัวหน้าภาควิชาอุดมศึกษาที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยตั้งแต่การเสนอหัวข้อและโครงร่างการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ บวรศิริ หัวหน้าภาควิชาอุดมศึกษา ที่ให้คำแนะนำและให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดเวลา และขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาอยู่

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสำหรับภริยาที่ได้อนุญาตให้ศึกษาวิจัย ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลและให้สัมภาษณ์ จนทำให้การจัดทำวิทยานิพนธ์แล้วเสร็จ ผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้กำลังใจจากครอบครัวอย่างดียิ่งโดยเฉพาะจากนางนารีรัตน์ จุ้ยโต ที่คอยกระตุ้นเตือนอย่างค่อนเนื่อง ค.ญ.ศโรชา จุ้ยโต และ ค.ช.ศยมภู จุ้ยโต ที่คอยยืนยันให้กำลังใจอยู่ข้างเคียง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดมา ซึ่งมีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

เสน่ห์ จุ้ยโต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	14
ขอบเขตของการวิจัย.....	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	15
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	62
กรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การเลือกกรณีศึกษา.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การตรวจสอบข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
4 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ตอนที่ 1 ประวัติชีวิตของนายปัญญา ยุทธศิลป์	73
วัยเด็ก.....	73
การศึกษา.....	75
สู่เส้นทางผู้บริหาร.....	83
สร้างชีวิตครอบครัว.....	85
สู่โลกการบริหาร.....	86
นักดับปัญหา.....	89

สารบัญ

	หน้า
บุกเบิกสร้างสถาบันใหม่.....	90
ก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ.....	92
บุกเบิกสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล.....	92
ตอนที่ 2 ความเป็นมาและสภาพมหาวิทยาลัยที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ก่อตั้ง และ บริหารอยู่.....	98
มหาวิทยาลัยทางไกล.....	98
ลักษณะและสภาพการบริหารมหาวิทยาลัยทางไกล.....	10
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้	10
• ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล.....	101
• ลักษณะและสภาพการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	010
• ลักษณะและสภาพการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ บาลแห่งภาคใต้.....	
สรุปสาระเกี่ยวกับความเป็นมาและสภาพมหาวิทยาลัยที่ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ก่อตั้งและบริหารอยู่.....	111
ตอนที่ 3 ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนาย ปัญญา ยุทธศิลป์.....	118
บริบทที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน.....	118
การขับเคลื่อนทางสังคมของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	119
• การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา.....	119
• การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา.....	122
• ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทน พากเพียร.....	123
• การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน.....	124
• การฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาด ในวัยเด็ก.....	125
การศึกษาในระบบของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	126
• การมีครูดี.....	127
• การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง.....	128
• การได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร.....	133

สารบัญ

	หน้า
ประสบการณ์ในอาชีพของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	135
• ประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา.....	135
• ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก.....	136
• ประสบการณ์ในการทำงาน.....	137
วัฒนธรรมขององค์กรของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	141
ตอนที่ 4 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์	145
วิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	145
คุณลักษณะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	146
• คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม.....	146
• คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	147
• คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ.....	148
• คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร.....	149
• คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ.....	150
กลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	151
คุณลักษณะเกี่ยวกับกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	152
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านความคิดเชิงระบบ.....	152
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านสถานการณ์.....	153
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ.....	154
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการจูงใจ.....	155
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด.....	156
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการทุ่มเท.....	157
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการประชุม.....	157
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการแก้ปัญหา.....	158
• คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ..	158

สารบัญ

	หน้า
ตอนที่ 5 การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	160
ขั้นตอนที่ 1 ชั้นจุดประกาย.....	160
• การสร้างวิสัยทัศน์.....	160
• การสังเคราะห์.....	162
• การกำหนดกลยุทธ์.....	164
ขั้นตอนที่ 2 ชั้นขยายความคิด.....	165
• การจัดตั้งคณะกรรมการ.....	165
• การโน้มน้าวใจ.....	167
ขั้นตอนที่ 3 ชั้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง.....	171
• การสรรหามุคลากร.....	171
• การจัดโครงสร้างการบริหาร.....	173
• การพัฒนาระบบงาน.....	173
• การจัดระบบบริการ.....	175
• การจัดหาที่ตั้งและการก่อสร้างอาคารสถานที่.....	176
ขั้นตอนที่ 4 ชั้นสร้างความต่อเนื่อง.....	177
บทวิเคราะห์กรณีศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา ของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	179
• กรณีศึกษาการสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษา.....	179
• กรณีศึกษาการบริหารความขัดแย้ง.....	183
• กรณีศึกษาการเสริมสร้างความเป็นสากลของการ อุดมศึกษา.....	187
• กรณีศึกษาการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดม ศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น.....	190
• กรณีศึกษาการผลักดันมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล.....	194

สารบัญ

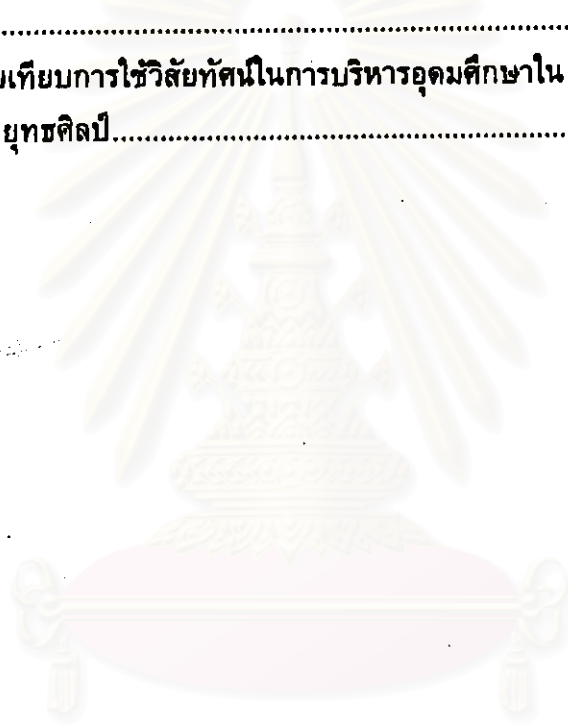
	หน้า
ผลการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	198
ผลลัพธ์.....	198
ผลกระทบ.....	201
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	207
สรุปผลการวิจัย.....	210
อภิปรายผล.....	212
ข้อเสนอแนะ.....	215
รายการอ้างอิง.....	220
ภาคผนวก.....	230
ประวัติผู้เขียน.....	237



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญญัตินี้

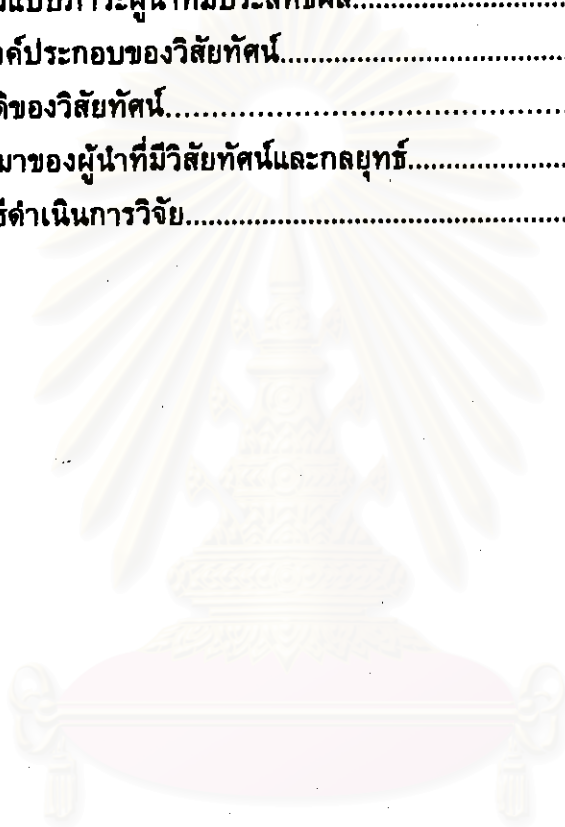
ตารางที่	หน้า
1 แสดงเปรียบเทียบการจัดการสมัยใหม่กับภาวะผู้นำ.....	27
2 แสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างการวิจัยตามแนวปฏิธานนิยมเชิงตรรกะกับการวิจัยตามแนวปรากฏการณ์วิทยา.....	45
3 แสดงความเหมาะสมการเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
4 แสดงที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	212
5 แสดงเปรียบเทียบการใช้วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาใน 5 กรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์.....	215



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	3
2	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
3	แสดงตัวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	26
4	แสดงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์.....	36
5	แสดงมิติของวิสัยทัศน์.....	37
6	แสดงที่มาของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์.....	39
7	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย.....	62



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย