

องค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของคณะหรือสำนัก
วิชา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามแห่งแรกในประเทศไทย

**The elements of administrative leadership procedure towards faculty excellence: case
study of three original public autonomous universities in Thailand**

วิภาวรรณ กลิ่นหอม

Vipawan Klinhom

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช 80161

School of Management, Walailak University, Nakhon si Thammarat 80161

kvipawan@wu.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งที่จะค้นห่องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารจากมุมมองของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จัดตั้งขึ้นสามแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำมหาวิทยาลัยเหล่านั้นไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ทั้งนี้เป็นการศึกษาแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่เลือกใช้กลยุทธ์การวิจัย (Research Strategy) แบบ Multi Case Study และ Grounded Theory โดยใช้การเลือกตัวอย่างที่จะศึกษาโดยวิธี Theoretical Sampling และได้ทำการศึกษาจากกรณีศึกษาของคณะหรือสำนักวิชาต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น (Participants) ที่อยู่ในฐานะผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามแห่งแรกของประเทศไทยทั้งสิ้นจำนวน 18 ราย การศึกษานี้ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มด้วยการวิเคราะห์ภายในแต่ละกรณีศึกษาและตามด้วยการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาจากบทสัมภาษณ์ โดยผลการศึกษาพบว่ากระบวนการภาวะผู้นำการบริหารเพื่อการนำไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลจากมุมมองของคณะบดีในฐานะผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 17 องค์ประกอบ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการบริหาร, ผู้บริหารระดับกลาง, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, ความเป็นเลิศ

Abstract

This study explored the elements of administrative leadership procedure as it exists among the middle-level administrators of three original public autonomous universities in Thailand, relating to leading them toward world class excellence. The study used a case study and grounded theory approach. The setting involved theoretical sampling that was used to identify 18 participants who were working as middle-level administrators at the Thai original public autonomous universities. Data were collected through in-depth interviews and document analysis. Based on within-case analysis and followed by cross-case analysis of the interview transcripts, the findings were presented as seventeen elements of administrative leadership procedure towards faculty excellence.

Keywords: Administrative Leadership, Middle-level administrators, Autonomous University, Excellence



WMS Journal of Management

Walailak University

Vol 1. No.1 (May – Aug 2012): หน้า 67 - 78

1. บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคแห่งการปฏิรูปในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง รวมทั้งการศึกษาที่มุ่งเน้นทางด้านคุณภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้และโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 ด้วย ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกชนิด ดังที่จำเนียร จวงตระกูล (2553) กล่าวว่า หากมนุษย์ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังจะกลายเป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งสำหรับการริเริ่มและการพัฒนาสิ่งใหม่ เพื่อการเจริญเติบโตและก้าวหน้าของทั้งส่วนบุคคลและสังคม และเพื่อตอบสนองต่อสภาพการณ์ดังกล่าว แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2007-2011) ที่ผ่านมาของประเทศไทย จึงมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพมนุษย์เพื่อการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งปวง ในขณะที่แผนนี้ยังมีเป้าหมายสำคัญเพื่อทำให้ประเทศไทยกลายเป็นสังคมฐานความรู้ เนื่องด้วยมันถูกเชื่อว่าความรู้จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศชาติ และต่อเนื่องกันในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2012-2016) อันเป็นฉบับปัจจุบันของประเทศไทย ได้ถูกเตรียมการไว้อย่างต่อเนื่องเพื่อการรองรับกับความเป็นโลกโลกาภิวัตน์ (The Office of the National Economic and Social Development Board of Thailand, 2007; 2011) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกประเทศในโลกปัจจุบันกำลังจำเป็นต้องรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนี้ให้ได้

โดยทั่วไปแล้วสถาบันการศึกษาได้แสดงบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนาการศึกษาซึ่งเป็นพื้นฐานของความรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น จัดว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ ด้านการวิจัยและการศึกษาเพื่อการผลิตความรู้ใหม่ และการนโยบายนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ดังกล่าว สิ่งเหล่านั้นจึงกลายเป็นหัวใจของภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป (Association of American Universities, Association of Research Libraries, The Coalition for Networked Information, and National Association of State Universities and Land Grant Colleges, 2009) ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อผลการวิจัยสามารถถ่ายทอดในฐานความรู้ที่สัมผัสได้ และสามารถแสดงผ่านรูปแบบของหนังสือจะมีคุณค่าต่อประชาชนอย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในที่สุด ภารกิจเหล่านี้เป็นความรับผิดชอบสำคัญของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อการดำเนินการบทบาทเหล่านี้สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าหากกล่าวถึงความสำเร็จขององค์กรนั้นผู้บริหารนับเป็นบุคคลที่เป็นกุญแจหลัก (Rosen & Digh, 2001) เช่นเดียวกันความสำเร็จของมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งย่อมขึ้นกับผู้บริหารสถาบัน (Tunheim & Manderscheid, 2007) และในทำนองเดียวกันคุณภาพและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันการศึกษามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบันการศึกษา และสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อวิธีการในการดำเนินงานและผลิตผลของสถาบันการศึกษา (Pitugtham, 2006) ดังนั้นการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยย่อมเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งอยู่ในฐานะผู้บริหารสถาบันการศึกษา ทั้งนี้รวมถึงการยกระดับความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัญหาพื้นฐานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยประการหนึ่งคือ การขาดภาวะผู้นำ (Cheaupalakit, 2002; The Commission on Higher Education Board, 2008) อันเนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้บริหารมืออาชีพ ท่านผู้บริหารทั้งหลายส่วนใหญ่เริ่มต้นมาจากการเป็นนักวิชาการ และก้าวขึ้นสู่ระดับบริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gmelch's (2000) ที่พบว่าผู้นำทางวิชาการในอเมริกา มีการเรียนรู้มากมายเกี่ยวกับการบริหาร และส่วนใหญ่เข้าใจผิดเกี่ยวกับตำแหน่งงานบริหาร ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติหรือผู้ที่ทำหน้าที่ทางบริหารอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย มักจะเข้ามาในตำแหน่งโดยปราศจากการฝึกอบรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทที่คลุมเครือของพวกเขา และยังขาดการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่างๆ ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยอีกด้วย

สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปซึ่งรวมถึงในประเทศไทยยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับการบริหารและการพัฒนาองค์กรคือภาวะผู้นำที่เหมาะสม ขณะที่ภาวะผู้นำจัดเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะหน้าที่พื้นฐานสำคัญของภาวะผู้นำคือการกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ ขึ้นกับองค์กร (Northouse, 2004) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำเป็นการเน้นย้ำถึงความจำเป็นเกี่ยวกับการจ้องมองไปสู่นอนาคตในระยะยาว การกำหนดทิศทาง การจัดวางคน การจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน (Kotter, 1990; Daft, 2005) และบทบาทของภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมทางการบริหารต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการและการระดมสรรพกำลังของกลุ่มคนเพื่อการทำให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร (Srianalugsana, 2008) นั่นหมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของมหาวิทยาลัยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (McKee, 1991) ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงยังคง

เป็นสิ่งที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยไทย

อย่างไรก็ตามนิยามของภาวะผู้นำนั้นมีผู้อธิบายไว้อย่างหลากหลาย โดยผู้วิจัยเลือกใช้นิยามภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Kotter (1990, 1999) ซึ่งมองภาวะผู้นำในฐานะเป็นกระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ การกำหนดทิศทาง (Establishing direction), การจัดวางคน (Aligning people), การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจคน (Motivation and Inspiration people) โดยมีการสนับสนุนจากผลการศึกษานี้ของ Sriyanalugsana (2008) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยนั้นคล้ายคลึงกับนิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kotter (1990, 1999) อย่างไรก็ดีเนื่องด้วยบริบทขององค์กรหรือมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องนโยบายและรายละเอียดอื่นจะทำให้กระบวนการภาวะผู้นำของผู้บริหารมีองค์ประกอบที่เหมาะสมในกระบวนการดังกล่าวแตกต่างกันออกไปได้

ดังนั้นการศึกษานี้จึงมีเป้าหมายเพื่อค้นคว้าหาองค์ประกอบที่เหมาะสมของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยเพื่อการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล โดยมุ่งศึกษาจากมุมมองของผู้บริหารระดับคณะหรือสำนักวิชาซึ่งเป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับบุคลากรที่อยู่ในระดับปฏิบัติของมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานเกี่ยวข้องกับนักศึกษาโดยตรง และเนื่องจากรัฐบาลไทยมีเป้าหมายให้มหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นการศึกษานี้จึงเลือกศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยสามแห่งแรก โดยข้อค้นพบในการศึกษานี้จะจัดอยู่ในฐานะที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กรของมหาวิทยาลัยเนื่องจากมันแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของการพัฒนามหาวิทยาลัย การพัฒนาการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศด้วย อีกทั้งการศึกษานี้มุ่งเป้าท้ายสุดไปที่การพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นการพัฒนาที่มุ่งค้นหาแนวทางที่ดีกว่าสำหรับการทำงานของแต่ละบุคคลและสมาชิกองค์กรในฐานะที่พวกเขาเหล่านั้นทำงานบนปัญหาที่สำคัญต่างๆ และทำงานเพื่อหาแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จของผลิตผล (French, Bell, & Zawacki, 2005) ต่อไป

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมาย

ผู้บริหารระดับกลาง หมายถึงผู้บริหารซึ่งทำงานใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติ เช่น อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ ในคณะหรือสำนักวิชาต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล ที่มีระเบียบ กฎหมาย และระบบบริหารงานเฉพาะของตนเอง โดยยังคงได้รับงบประมาณสนับสนุนเพื่อดำเนินงานจากรัฐบาลบางส่วน

ความเป็นเลิศ หมายถึงการที่มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับสากล ซึ่งพิจารณาโดยใช้ดัชนีชี้วัดของ Times Higher Education Supplement เป็นพื้นฐาน

2. วัตถุประสงค์

เพื่อค้นคว้าหาองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหาร เพื่อการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล จากความเห็นของผู้บริหารระดับคณะหรือสำนักวิชาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ถูกจัดตั้งขึ้นสามแห่งแรกในประเทศไทย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยผลการศึกษาเกิดขึ้นจากความคิดเห็นของผู้ร่วมให้ความเห็น (Participant) โดยตรงและสนับสนุนด้วยหลักฐานจากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Document Analysis) ที่เกี่ยวข้อง

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 การออกแบบการวิจัย

การศึกษานี้ใช้กระบวนการค้นแบบ Constructivism และ Interpretive เพื่อการก่อให้เกิดทฤษฎีและองค์ความรู้ซึ่งเป็นองค์ประกอบของเป้าหมายการศึกษานี้ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่เลือกใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบ Case Study และ Grounded Theory เนื่องจากเป็นกลยุทธ์การวิจัยที่เหมาะสมต่อการค้นคว้าหาองค์ความรู้ใหม่จากบริบทชีวิตจริงซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมายซึ่งถูกระบุให้เป็น Bounded System (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990; Stake, 1995; Soy, 1997; Creswell, 1998) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษานี้เป็น Multiple Case Studies เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้กันโดยทั่วไปเพื่อทำให้ผลการศึกษาเป็นที่เชื่อถือต่อภายนอกและสามารถนำไปใช้ได้โดยทั่วไป (Merriam, 1998) โดยการศึกษาี้เจาะจงศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยสามแห่งซึ่งก่อตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มแรกอย่างไร



ก็ตามมหาวิทยาลัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดอยู่ในอันดับโลก (World Ranking) ด้วยเหตุนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจถึงภาพในอนาคตจากข้อมูล ณ ปัจจุบัน กลยุทธ์ Grounded Theory จึงถูกนำมาใช้เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายการศึกษาที่วางไว้ได้ เพราะ Grounded Theory เหมาะสมสำหรับการเก็บเกี่ยวข้อมูลจากความเข้าใจของผู้ให้ความเห็นได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถประยุกต์ข้อมูลเพื่ออนาคตและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีจากข้อมูลเหล่านั้นได้ (Corbin & Strauss, 2008)

3.2 การคัดเลือกกรณีศึกษาและผู้ร่วมให้ความเห็น

การศึกษานี้เป็นการพยายามทำความเข้าใจถึงภาวะผู้นำการบริหารในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามแห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกเริ่ม เนื่องจากมหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งมีระยะเวลาการดำเนินการ ระบบการบริหาร และบริบทหลายๆ อย่างที่คล้ายคลึงกัน โดยไม่ได้มุ่งไปที่มหาวิทยาลัยทั่วไปในประเทศไทย ดังนั้นกลยุทธ์ Sampling ที่เลือกใช้กับการศึกษาครั้งนี้คือการเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังศึกษา (Theoretical Sampling) เนื่องจากมีความเหมาะสมสำหรับการสำรวจข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น (Participant) และสามารถค้นพบการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเด่นชัดสำหรับการสร้างทฤษฎีที่สนใจได้ (Patton, 1990) ผู้ที่ถูกเลือกให้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการศึกษานี้คือผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณบดีในฐานะผู้บริหารคณะหรือสำนักวิชา เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลโดยตรงในการกำหนดทิศทางของคณะหรือสำนักวิชา การจัดวางคน การจูงใจ รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรที่ทำงานในคณะหรือสำนักวิชา โดยเฉพาะอาจารย์อันเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่สร้างผลผลิตของมหาวิทยาลัยโดยตรง ทั้งนี้การเลือกผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นใช้วิธีการเลือกตามความสะดวกของผู้ให้ร่วมแสดงความคิดเห็นเนื่องจากคณบดี เป็นผู้ที่มีการกิจจำนวนมาก บางท่านอาจไม่สะดวกในการจัดเวลาเพื่อให้การสัมภาษณ์ จำนวนของผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการศึกษานี้ได้จากมหาวิทยาลัยที่เลือกศึกษาแต่ละ 5-7 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 คน

3.3 การเก็บข้อมูล

เนื่องด้วยการศึกษานี้ตั้งอยู่บนฐานของการใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบ Case Study และ Grounded Theory ดังนั้นการเก็บข้อมูลจึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นวิธีการหลัก (Creswell, 1998) อีกทั้งข้อมูลที่คัดเลือกมาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องจะถูกใช้เป็นแหล่งข้อมูล

เบื้องต้นด้วย (Stake, 1995) โดยมีผู้วิจัยแสดงบทบาทหลักในการเก็บข้อมูล ประกอบกับแนวคำถามการสัมภาษณ์ (Interview Guide) และการบันทึกเทปถูกนำมาใช้ในการสัมภาษณ์ด้วย ทั้งนี้แนวคำถามการสัมภาษณ์จะช่วยให้ผู้วิจัยมุ่งความสนใจไปที่เนื้อหาและขอบเขตที่วางไว้ได้ตลอดการสัมภาษณ์ นอกจากนี้มันยังทำให้ผู้วิจัยสามารถเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้ามกรณีกันได้อีกด้วย เพราะประเด็นทั้งหมดที่อยู่ภายใต้การค้นคว้าวิจัยจะถูกครอบคลุมไว้แล้วในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง สำหรับกระบวนการพัฒนาแนวคำถามการสัมภาษณ์นั้น ผู้วิจัยได้นำรูปแบบของ จำเนียร จวงตระกูล (2553) และแนวทางของ Maykut และ Morehouse (1994) มาใช้ การเตรียมคำถามการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ประเภทคำถาม 6 แบบของ Patton (1990) เป็นแนวทาง โดยสร้างคำถามบนฐานของแนวคิดภาวะผู้นำการบริหารของ Kotter (1990, 1999) และดัชนีการประเมินอันดับมหาวิทยาลัยโลกของ Times Higher Education World University Rankings (Times Higher Education Supplement, 2010; 2011) ประกอบ ทั้งนี้เนื่องจาก Times Higher Education World University Rankings มีการใช้ดัชนีชี้วัดที่เป็นสากลและครอบคลุมด้านต่างๆ ใกล้เคียงกับหลายๆ องค์การที่ทำการประเมินอันดับมหาวิทยาลัยในระดับโลกทั่วไป

3.4 การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดการข้อมูลในการศึกษานี้เริ่มต้นด้วยการถ่ายข้อมูลจากการบันทึกเทปไปบันทึกลงไฟล์ในคอมพิวเตอร์ และเมื่อผู้วิจัยได้อ่านข้อมูลจนมองเห็นภาพคร่าวๆ บางอย่างแล้วจึงมีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์จัดการข้อมูลเหล่านั้น โดยโปรแกรม ATLAS.ti version 6.2 ถูกเลือกมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้เพื่อความสะดวกในการจัดการข้อมูล (จวงตระกูล, 2551; ATLAS.ti Scientific Software Development, 2011) รวมถึงใช้ในการนำเสนอข้อมูลด้วย บางส่วน ต่อจากนั้นจึงดำเนินการใส่รหัสข้อมูล (Coding) เพื่อให้แนวคิด (Concepts) ประเภทของแนวคิด (Conceptual categories) และประเด็นหลักต่างๆ (Themes) เกิดขึ้นมาสำหรับการวิจัยนี้มีการใช้การใส่รหัสข้อมูลหลายแบบ ตัวอย่างเช่น รหัสแบบเป็นแบบแผน (Pattern coding) รหัสแบบตามโครงสร้าง (Structure coding) รหัสแบบการบรรยาย (Descriptive coding) รหัสแบบตรงตามคำของผู้พูด (In-vivo coding) และรหัสแบบตามกระบวนการขั้นตอน (Process coding) (Saldana, 2009) ประเภทของแนวคิดต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นท่ามกลางทั้งสามกรณีที่ถูกศึกษาเพื่อมองดูภาพคร่าวๆ ของประเด็นหลักต่างๆ ซึ่งถูกคัดออกมา จากนั้นจึงทำการเขียนบทสรุปและยืนยันหลักฐานต่างๆ เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่โดยการพัฒนาเชิงระบบ (Developing Systematic) และการอธิบายแนวคิดที่เห็นพ้องกันของสิ่งที่ค้นพบ (Conceptually

Coherent Explanations) โดยสิ่งที่ค้นพบจะถูกเขียนของมาในรูปของตาราง (Miles & Huberman, 1994) และมีการอธิบายประกอบเพื่อแสดงให้เห็นถึงความชัดเจนมากขึ้น (Glaser & Strauss, 1967) การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ดำเนินการตามแนวทางคำแนะนำของ Strauss และ Corbin (1990) และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดเวลาระหว่างกระบวนการขั้นตอนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งถึงสุดท้ายของการเขียนรายงาน (On Going Process) โดยวิธีการพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ตามหลักการของการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยคุณภาพแบบหลายกรณีศึกษาตามแนวทางของ Stake (2006) โดยเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ภายในกรณีศึกษา (Within Case) แต่ละกรณีและตามด้วยการวิเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (Cross Cases) (Patton, 1990; Stake, 1995) ทั้งนี้ใช้ระบบแบบที่หาข้อสรุปจากสิ่งที่สังเกตได้ (Inductive System)

สำหรับการวิเคราะห์ภายในกรณีศึกษา (Within Case) แต่ละกรณีใช้การวิเคราะห์แบบฝังลึก (Embedded Analysis) โดยการพัฒนารหัสข้อมูลและประเด็นหลักต่างๆ ขึ้นมา ซึ่งจะถูกรวบรวมเรียกว่าประเภทแนวคิด (Conceptual Categories) และประเด็นหลัก (Themes) ซึ่งเป็นศูนย์กลางของความคิดที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องและขยายความประเด็นเหล่านั้นให้เห็นความก้าวหน้าของการวิจัย (Stake, 2010) นอกเหนือจากนั้นยังใช้การตีความแบบทางอ้อม (Indirect Interpretation) ร่วมด้วย และตามด้วยการจัดรูปแบบและการแสวงหาความสัมพันธ์ระหว่างสองหรือมากกว่าสองประเด็นหลักที่เกิดขึ้นในทุกกรณีศึกษา (Stake, 1995) หลังจากนั้นใช้การวิเคราะห์แบบเน้นเกี่ยวกับใจความสำคัญข้ามกรณีศึกษา (Thematic analysis across the cases) (Creswell, 1998) อันเป็นการวิเคราะห์แบบข้ามกรณีโดยการอ่านรายงานของแต่ละกรณีศึกษาและประยุกต์ใช้ผลการค้นพบไปยังคำถามการวิจัย (Stake, 2006) ซึ่งทำเพื่อค้นหาความเหมือนและความแตกต่างระหว่างกรณีที่ถูกศึกษาทั้งหมด (Stake, 1995) สุดท้ายจึงนำใช้หลัก Naturalistic Generalization มาใช้ในการวิเคราะห์ด้วย (Stake, 1995)

นอกเหนือไปจากนี้ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังอยู่บนฐานหลักการของ Grounded Theory Approach ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงให้ความสำคัญกับเสียง คำพูด ของผู้ให้ความเห็นทุกคน และตามด้วยการจัดการให้ข้อมูลเหล่านั้นเข้าไปอยู่ในแนวคิดและโครงสร้างต่างๆ (Concepts and Constructs) (Whiteley, 2011) ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อหลักการของ Grounded Theory ดังกล่าวด้วย และจุดสำคัญอีกอย่างหนึ่งของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้วิจัยได้พยายามตัดความคิด ความรู้สึกที่ติดตัวมาออกไป (Brackets) เพื่อวาง

ท่าทางให้เป็นส่วนหนึ่งในการคิดเห็นหรือการวิจารณ์ของผู้ร่วมให้ความเห็นเองโดยการบันทึกคำพูดของเขาทั้งนี้เพื่อปรับปรุงให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น (Maykut & Morehouse, 1994) สุดท้ายใช้การวิเคราะห์เอกสารโดยเป็นการวิเคราะห์ตามประเด็นหรือหัวข้อที่เกิดขึ้น (Content Analysis)

3.5 จริยธรรมการวิจัย

เนื่องด้วยการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีความอ่อนไหวทางมนุษย์และสังคมเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงตระหนักถึงจริยธรรมในการวิจัยตลอดกระบวนการวิจัย ตั้งแต่การออกแบบโครงสร้างการวิจัยจนกระทั่งถึงการนำเสนอผลการวิจัยทั้งหมด โดยผู้วิจัยได้รับการแจ้งให้ทราบถึงการอนุญาตจากผู้ร่วมแสดงความเห็นทุกคนก่อนที่จะมีการเริ่มสัมภาษณ์เพื่อป้องกันความเสี่ยงของผู้ร่วมแสดงความเห็นทุกคน อีกทั้งผู้วิจัยพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทางการเมืองทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นการเมืองภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ตาม รวมถึงประเด็นทางสังคม ความกดดันทางการเงิน และประเด็นที่อ่อนไหวต่างๆ โดยการอธิบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับสิทธิและความรับผิดชอบของผู้วิจัยและผู้ร่วมให้ความเห็นทุกคน (Berg, 2004, p. 59) และผู้วิจัยได้ใช้เอกสารแสดงข้อตกลงส่วนบุคคล (Agreement Form) เพื่อแสดงถึงความเป็นเจ้าของข้อมูลวิจัยและใช้นามแฝงแทนชื่อจริงของผู้ร่วมให้ความเห็นทุกคนในการเขียนรายงาน

3.6 ความน่าเชื่อถือของการวิจัย

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation) เพื่อความมั่นใจในความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย เนื่องจากเทคนิคนี้จะสามารถลดความผิดพลาดในการตีความโดยใช้มุมมองหลายด้านเพื่อให้ได้ความหมายที่ชัดเจนและยืนยันความถูกต้องในการสามารถนำไปใช้ซ้ำได้ โดยการสังเกตหรือการตีความ (Denzin & Lincoln, 2008) อีกทั้งยังใช้แหล่งข้อมูลจากผู้ร่วมให้ความเห็นหลายท่านในการเก็บข้อมูลและใช้ข้ามกรณีศึกษาด้วยทั้งในการออกภาคสนามและการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบกับผู้ซึ่งมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้นจริงๆ ยิ่งไปกว่านั้นยังใช้ทฤษฎีและองค์ความรู้อื่นๆ จำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในกระบวนการวิเคราะห์และอภิปราย รวมทั้งการบันทึกข้อความเพื่อให้สามารถระลึกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในระหว่างกระบวนการดังกล่าว (Audit trail) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย (Lincoln & Guba, 1985) นอกจากนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การบรรยายแบบละเอียด (Full Descriptions) ในการรายงานการวิจัยเพื่อให้ผู้อ่านได้รับข้อมูลที่เพียงพอเพื่อสามารถนำผลการศึกษามาพิจารณาใช้กับอีกที่หนึ่งได้และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นได้อีก



ด้วย อีกทั้งยังมีการคำนึงถึงอคติที่อาจเกิดขึ้นของผู้วิจัย (Creswell, 1998) ตลอดเวลาในการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการเขียนรายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตีความข้อมูล โดยการพยายามลบล้างข้อมูล ความรู้ ความรู้สึกบางอย่างที่มีอยู่ในตัวผู้วิจัยออกไป (Bracketing) และผู้วิจัยมีการจัดทำการบินที่รายละเอียดครบถ้วน ความรู้หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการวิจัยผ่านบันทึกสะท้อนคิด (Reflexive Notes) ออกมา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความน่าเชื่อถือของการศึกษา นอกจากนี้การวิจัยนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาถึงสามท่านซึ่งช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมตลอดกระบวนการดำเนินการและผลิตผลของการวิจัย ซึ่งบุคคลเหล่านี้ถูกพิจารณาให้อยู่ในฐานะของการตรวจสอบภายใน (Internal audit) และเป็นการซักถามวิพากษ์วิจารณ์เพื่อแสดงมุมมองต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ (The peer debriefing technique) (Lincoln & Guba, 1985; Creswell, 1998).

4. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ค้นพบและนำเสนอถึง 17 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารเพื่อการยกระดับมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล จากมุมมองของผู้บริหารระดับคณะหรือสำนักวิชาอันได้แสดงรายละเอียดอยู่ในตารางที่ 1 ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารถือเป็นกุญแจสำคัญเพื่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนคณะหรือสำนักวิชาไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ผลการศึกษาเฉพาะเจาะจงเพียงกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นสามมหาวิทยาลัยแรกในประเทศไทย ซึ่งถูกเลือกเป็นกรณีศึกษาเท่านั้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้อาจสามารถประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน อาทิ เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่เพิ่งตั้งขึ้น เป็นมหาวิทยาลัยในภูมิภาคซึ่งมีสถานที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดที่มีระยะทางห่างไกลจากเมืองหลวง

ตารางที่ 1 องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศของคณะหรือสำนักวิชา

องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศของคณะหรือสำนักวิชา ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ได้แก่ วิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์
2. การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ
3. ระบบการเงินที่อำนวยความสะดวก

4. กำลังคนที่เพียงพอ
5. มุ่งเน้นที่ศักยภาพการทำงาน
6. ใช้หลักการกระจายอำนาจ
7. ความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารงาน
8. ใช้ทีมสนับสนุนการทำงาน
9. ความเป็นหนึ่งเดียว ได้แก่ ความเป็นมิตรและความร่วมมือภายใน
10. มีระบบการจูงใจที่ดึงดูดใจเพียงพอ
11. การใช้กลยุทธ์แบบก้าวกระโดด (Benchmarking)
12. การสร้างเอกลักษณ์ของคณะหรือสำนักวิชา
13. การผสมผสานงานที่แตกต่างและกลุ่มคนที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน
14. บรรยากาศที่ดีในการทำงาน
15. การส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยและวิชาการ
16. การส่งเสริมเครือข่ายการวิจัยและวิชาการ
17. ทำความร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอก

จากองค์ประกอบทั้ง 17 ของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารนั้นพบว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงภาวะผู้นำการบริหารของคณะดีเพื่อการนำคณะหรือสำนักวิชาไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล โดยหากปราศจากองค์ประกอบเหล่านี้แล้ว คณะดีอาจไม่สามารถแสดงศักยภาพการบริหารของตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ อาทิ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอจากมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยมีระบบการเงินที่อำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานเพียงพอ การได้รับการสนับสนุนให้มีกำลังคนที่เพียงพอ รวมถึงการที่มหาวิทยาลัยมีระบบการจูงใจที่ดึงดูดใจบุคลากรให้เกิดการทุ่มเทการทำงานที่ดีพอ และการที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนส่งเสริมการสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอกแก่คณะหรือสำนักวิชา เป็นต้น

นอกจากนั้นแล้ว องค์ประกอบสำคัญที่คณะดีควรนำมาประยุกต์ใช้ตลอดกระบวนการภาวะผู้นำการบริหาร คือ การบริหารงานโดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพการทำงาน การใช้หลักการกระจายอำนาจ การใช้หลักความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารงาน การใช้ทีมเพื่อสนับสนุนการทำงาน การมุ่งเน้นการ

สร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในคณะหรือสำนักวิชา การใช้กลยุทธแบบก้าวกระโดดในการดำเนินงาน มีการสร้างเอกลักษณ์ของคณะหรือสำนักวิชา รวมถึงมีการผสมผสานงานที่แตกต่างและกลุ่มคนที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน และพยายามส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยและวิชาการ อีกทั้งส่งเสริมเครือข่ายการวิจัยและวิชาการด้วย นอกจากนี้จากผลการศึกษายังมีรายละเอียดสำคัญที่ควรแก่การนำเสนอเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

ประการแรกในการส่งเสริมเครือข่าย (Networking) ไม่ว่าจะเป็นเครือข่ายทางการวิจัย เครือข่ายทางวิชาการหรือเครือข่ายทั่วไปอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะหรือสำนักวิชานั้น เครือข่ายของคณะดีจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการบริหาร ซึ่งส่วนใหญ่มักจะมาจากภูมิหลังของคณะแต่ละท่านเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าคณะดีมีประสบการณ์ร่วมในสมาคมต่างๆ มันก็จะนำมาซึ่งเครือข่ายที่เป็นประโยชน์สำหรับการเชื่อมต่อไปยังการพัฒนาของคณะหรือสำนักวิชา เช่นเดียวกับที่ Cummings และ Worley (2009) อธิบายไว้ว่าสถาบันการศึกษาในปัจจุบันเป็นองค์กรที่เชื่อมถึงกันได้อย่างกว้างขวาง เป็นเครือข่ายกันและมีการทำงานที่มุ่งสู่ลูกค้านำขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์อย่างชัดเจนมากขึ้นและมีความสำคัญมากขึ้น มีการบ่งชี้ระบุให้ชัดเจนและเชื่อมต่อกันอย่างใกล้ชิดกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ภายนอกที่สำคัญๆ เพื่อที่จะรับรู้ถึงความคาดหวังของพวกเขาและพยายามทำงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นประเด็นนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2010) ซึ่งอธิบายไว้ว่าการจัดตั้งเครือข่ายเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งต้องการให้มีปฏิริยาเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วข้ามโครงสร้างระหว่างบุคคลและกลุ่มคน และเขายังเสนอด้วยว่าแต่ละบุคคลสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้มากขึ้นด้วยเครือข่าย มากกว่าที่จะทำงานผ่านช่องทางแบบที่เป็นทางการเท่านั้น เนื่องจากพวกเขาจะสามารถตรวจสอบความคิดเห็นต่างๆ ได้และสามารถขอความช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อส่งเสริมโครงการหรือความคิดของพวกเขาได้ ทั้งนี้แนวคิดนี้ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับบทบาทภาวะผู้นำซึ่งถูกนำเสนอโดย Quinn (1996, 2003) โดยเขาได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญอันหนึ่งของภาวะผู้นำในฐานะเป็นนายหน้า (Broker) เขาอธิบายว่านายหน้าจะเชื่อมต่อองค์กรกับภายนอกโดยมุ่งที่เครือข่ายและจัดวางกลยุทธแบบเป็นพันธมิตรและหุ้นส่วนกับองค์กรอื่นๆ (Partnerships) อีกทั้ง Moore และ Rudd (2004) ชี้ว่าความสามารถในการจัดตั้งเครือข่ายเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารในการขยายระบบความร่วมมือออกไปสู่ภายนอกอย่างไรก็ตามในส่วนของการเชิญและชักชวนบุคลากรหรือ

อาจารย์เข้าร่วมในเครือข่ายเหล่านั้นจัดเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในการวางบุคคลที่ถูกต้องบนงานที่ต้องการ (Put the right man on the right job) โดยมีเป้าหมายเพื่อการวางบุคคลที่ถูกคาดหวังสำหรับงานที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของคณะหรือสำนักวิชาได้ในที่สุด

ประการที่สอง คณะบดีควรจะเป็นผู้ริเริ่ม (Initiator) และเป็นผู้ชี้แนะทาง (Guide) ให้กับอาจารย์ในการทำงาน เพราะผู้บริหารย่อมมีความน่าเชื่อถือมากกว่าอาจารย์รุ่นใหม่ๆ ในที่นี้รวมถึงการเป็นโค้ชของอาจารย์ในการทำงานด้วย ซึ่งมีผลเป็นอย่างมากสำหรับการปรับปรุงศักยภาพของผู้บังคับบัญชา ดังเช่นที่ Swanson และ Holton (2001) กล่าวว่า “ผู้บริหารทำงานได้ประสิทธิผลมากที่สุด เมื่อใช้วิธีดูแลแนะนำอย่างใกล้ชิด (Coaching) กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่สามารถใช้ศักยภาพให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่” (p.48)

ประการที่สามคณะบดีควรจะเป็นสนับสนุน (Supporter) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) รวมถึงการเอาใจใส่ เป็นกำลังใจและช่วยเหลืออาจารย์สำหรับการสอน การทำวิจัย การผลิตผลงานวิชาการและการบริการสาธารณะ ประการที่สี่ การจัดหาสรรสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการทำงานของอาจารย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมวิชาการภายในคณะหรือสำนักวิชา ประการที่ห้า คณะบดีควรจะเป็นนักสื่อสารที่ดีโดยเฉพาะการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิชาการของอาจารย์ เช่น แหล่งทุนวิจัยและแหล่งการตีพิมพ์ผลงานวิชาการต่างๆ

ประการสุดท้ายคือ คณะบดีควรจะเป็นผู้ที่บูรณาการและประสานความร่วมมือสำหรับทั้งงานที่แตกต่างกันและคนที่กลุ่มต่างกันภายในคณะหรือสำนักวิชาและภายนอกด้วย ดังเช่นที่ Quinn (1996, 2003) ได้นิยามผู้บริหารไว้ในฐานะของ Broker ดังที่กล่าวมาแล้ว และแนวคิดนี้ยังถูกสนับสนุนด้วยคำอธิบายของ Buytendijk (2009) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการแสดงออกถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผ่านผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับสุนทพจน์ของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2554) อดีตนายกรัฐมนตรีของประเทศไทยซึ่งกล่าวถึงแนวโน้มของการศึกษาไทยจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ว่าระบบการศึกษาต้องเชื่อมต่อกับภาคธุรกิจและเอกชน และต้องมีการพัฒนาทักษะอยู่ตลอดเวลาอันเป็นหัวใจของการพัฒนามนุษย์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชาติ

กล่าวโดยสรุป นอกเหนือจากองค์ประกอบที่สำคัญ 17 องค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารดังแสดงในตารางข้างต้นแล้ว ยังพบว่าผู้บริหารคณะหรือสำนักวิชา

จำเป็นต้องแสดงบทบาทที่หลากหลายเพื่อการขับเคลื่อนคณะไปสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ชี้ทาง เป็นผู้เชื่อมต่อ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้กระตุ้นใจ เป็นนักบูรณาการ และอื่นๆ อันเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย พัฒนาความรู้ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล

อย่างไรก็ตามตลอดกระบวนการสำหรับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศนั้น พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ถูกเลือกเป็นกรณีศึกษานั้นมีเงื่อนไขบางอย่างซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนาของมหาวิทยาลัย ได้แก่

มหาวิทยาลัยเหล่านี้บริหารด้วยระบบแบบรวมศูนย์ อันก่อให้เกิดผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบ ตัวอย่างเช่น ระบบแบบรวมศูนย์ถูกรับรู้ในฐานะที่เป็นระบบที่อำนวยความสะดวก แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีทรัพยากรที่เพียงพอ และมีกระบวนการที่ดีเพื่อสนับสนุน เพราะในทางตรงกันข้าม หากทรัพยากรและระบบไม่เหมาะสมแล้ว มันอาจจะกลายเป็นระบบที่เลวร้ายและเป็นอุปสรรคต่อการทำงานได้ นอกจากนี้แล้วภายใต้ระบบนี้ทำให้อำนาจของคณบดีถูกจำกัดอยู่พอสมควรตามความรู้สึกร่วมกันให้เห็น อันหมายถึงการตัดสินใจของคณบดีจะขึ้นอยู่กับมติของคณะกรรมการ ซึ่งคณบดีบางท่านก็รู้สึกว่าความสบายในการทำงาน เพราะไม่ต้องแบกรับความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งหมดด้วยลำพังคนเดียว หากแต่บางท่านกลับรู้สึกท้อถอยว่าตนเองไม่สามารถทำอะไรหลายอย่างได้อย่างที่คิดว่าควรจะทำเช่นที่เคยทำได้ในมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ตนเองเคยอยู่มาเพราะไม่มีอำนาจในมือ และถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยเหล่านี้จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ก็ยังคงถูกตรวจสอบจากหลายหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ทำให้บางครั้งผู้บริหารเกิดความรู้สึกว่ายุ่งยากมากในการทำงาน เพราะพวกเขาต้องเตรียมตัวมากและต้องอธิบายทุกสิ่งทุกอย่างมากมายกว่าที่จะสามารถดำเนินการสิ่งใดได้ หลังจากการดำเนินการไปแล้วก็ต้องมีการชี้แจงรายงานอย่างมากมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ลำบากสำหรับการทำงานของพวกเขามาก เพราะฉะนั้นการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรและความสะดวกในระบบการสนับสนุนต่างๆ เป็นเรื่องจำเป็นมากสำหรับการนำระบบนี้มาใช้ในสถานการณ์จริง ดังนั้นระบบนี้จึงไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดที่ดี แต่มันต้องการจัดสรรทรัพยากรและมีระบบสนับสนุนที่เพียงพอด้วย

นอกจากนี้ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นกรณีศึกษาจะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ที่เพิ่งตั้งขึ้นในระยะ 1-2 ทศวรรษ แต่ทั้งสามมหาวิทยาลัยมีระยะของความก้าวหน้าในการพัฒนาที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยแรกก่อตั้งขึ้นก่อนอีกสองมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีความก้าวหน้ามากกว่ามหาวิทยาลัยอีกสองแห่งที่

เหลือ และจากการศึกษาพบว่ามีความเหมาะสมและวิธีการที่แตกต่างกันในกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารเพื่อการไปสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง อาทิเช่น สำหรับมหาวิทยาลัยแรกอาจจะไม่จำเป็นต้องกระตุ้นใจอาจารย์มากนักในการทำงานเหมือนอย่างเช่นในมหาวิทยาลัยแห่งที่สองและสาม เนื่องจากกลไกการทำงานในมหาวิทยาลัยแรกถูกจัดวางและแบ่งสรรไว้อย่างลงตัวแล้ว ดังนั้นบุคลากรทั้งหมดจึงทำงานอย่างอัตโนมัติ ในทางตรงกันข้ามบางมหาวิทยาลัยยังไม่ได้มีการจัดสรรบางสิ่งบางอย่างไว้อย่างเพียงพอ ดังนั้นผู้บริหารจึงอาจต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันในการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ และนี่คือเหตุผลว่าเหตุใดวิธีการบางอย่างจึงใช้ได้ผลดีสำหรับมหาวิทยาลัยหนึ่ง แต่กลับไม่ได้ผลในอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง เนื่องด้วยแต่ละมหาวิทยาลัยมีจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส และความพร้อมที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นผู้บริหารทั้งหลายจึงต้องทบทวนและวิเคราะห์องค์ประกอบของพวกเขาเองก่อนที่จะทำการตัดสินใจในการดำเนินการบางสิ่งบางอย่าง

อีกทั้งผู้บริหารในส่วนของแต่ละคณะหรือสำนักวิชามักจะให้ความสนใจในประโยชน์สาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อชุมชนรอบๆ มหาวิทยาลัย มากกว่าการมุ่งไปที่การทำงานวิจัย เพราะฉะนั้นพวกเขาก็ไม่ได้มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นไปที่ความเป็นเลิศในระดับสากลมากนัก แต่พวกเขาก็ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกๆ กับเป้าหมายเพื่อความเป็นอยู่ของชุมชน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้บริหารระดับคณะหรือสำนักวิชาเข้าใจในภาพเดียวกันของสิ่งที่มหาวิทยาลัยมุ่งหมายและพยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างประโยชน์เพื่อท้องถิ่นกับประโยชน์ในระดับสากล

นอกเหนือไปจากนั้นแม้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเหล่านี้จะมีระบบบางอย่างซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล อาทิ การเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ หรือการถูกเลือกให้เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ แต่มหาวิทยาลัยเหล่านี้ก็ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคหลายอย่างในการดำเนินงาน ปัญหาหลักส่วนใหญ่คือการขาดแคลนกำลังคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ผู้สอน อีกทั้งอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นอาจารย์รุ่นใหม่ซึ่งไม่มีประสบการณ์เพียงพอสำหรับการวิจัยและการทำงานวิชาการอื่นๆ หรือแม้แต่การสอน ดังนั้นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเข้มข้นสำหรับการพัฒนาความสามารถของพวกเขาจัดเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยและคณะหรือสำนักวิชาภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารและหน่วยงานเฉพาะที่ต้องรับผิดชอบอื่นๆ อาทิ สถาบันพัฒนาอาจารย์หรือหน่วยส่งเสริมวิชาการ และหน่วยงานวิชาชีพ เช่น สมาคมวิชาชีพการพยาบาล เป็นต้น และนอกเหนือไปจากการ

ฝึกอบรมของหน่วยเหล่านี้แล้ว ผู้บริหารคณะหรือสำนักวิชา จำเป็นต้องมีการสนับสนุนด้วยกลไกอื่นๆ เพื่อการพัฒนาความสามารถของอาจารย์ด้วย อาทิ การพาไปศึกษาดูงาน การให้โอกาสในการเข้าร่วมงานสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

อย่างไรก็ตามขณะที่การขาดแคลนอาจารย์เป็นปัญหาใหญ่ของมหาวิทยาลัยที่ถูกศึกษามาโดยตลอด หากแต่ปัญหานี้มีข้อเรื่องง่ายในการที่จะแก้ไขจัดการเพราะมีประเด็นที่เกี่ยวข้องมากมาย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายรัฐบาล ระบบของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการแข่งขันในตลาดแรงงานสำหรับสายวิชาชีพต่างๆ เช่น วิศวกร พยาบาล และนักกฎหมาย ซึ่งองค์กรเอกชนมีการเสนอค่าตอบแทนในอัตราที่สูงมากสำหรับวิชาชีพเหล่านั้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยทั้งหลายก็ยังไม่สามารถทำได้ อีกทั้งมหาวิทยาลัยก็ยังจำเป็นต้องรักษามาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาคุณภาพของมหาวิทยาลัย และนอกเหนือไปจากนั้นอุปสรรคใหญ่ของการแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนซึ่งมหาวิทยาลัยเหล่านี้เผชิญมาโดยตลอด คือเรื่องของงบประมาณสนับสนุนและระบบการศึกษาแบบไตรภาค รวมถึงอุปสรรคอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมุมมองในด้านลบของระบบการบริหารแบบรวมศูนย์เช่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการขาดแคลนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเหล่านี้เป็นปัญหาที่ซับซ้อนซึ่งต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่ายในการจัดการกับปัญหานี้ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามาช่วยกันเพื่อแก้ไขปัญหานี้ เพราะมันเป็นไปได้เลยที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะสามารถจัดการกับปัญหานี้ได้ด้วยตนเองโดยลำพัง

ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารคณะหรือสำนักวิชาในฐานะผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับอาจารย์มากกว่าคนอื่น ๆ จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ กับการรักษาอาจารย์ไว้ เพื่อให้อาจารย์เหล่านั้นทำงานกับมหาวิทยาลัยให้ยาวนานที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ และผู้บริหารต้องพร้อมเสมอที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับพวกเขาด้วย รวมถึงเติมเต็มในสิ่งที่พวกเขาต้องการมากเท่าที่ผู้บริหารจะสามารถทำได้ เช่นที่จำเนียร จวงตระกูล (2552) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารไม่เพียงเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่องานทั้งหมดซึ่งภายใต้การบังคับบัญชาของเขาเท่านั้น แต่ต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของเขาด้วย

5. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ค้นพบองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารจากมุมมองของคณบดีในฐานะผู้บริหารคณะหรือสำนักวิชาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ถูกศึกษาทั้งสิ้น 17 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ในเรื่องวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ การมีระบบการเงินที่อำนวยความสะดวก การมีกำลังคนที่เพียงพอ การบริหารงานโดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพการทำงาน การใช้หลักการกระจายอำนาจในการบริหารงาน การยึดหลักความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารงาน การใช้ทีมสนับสนุนการทำงาน การใช้ความเป็นหนึ่งเดียวในการบริหารงาน อาทิ การสร้างความเป็นมิตรและความร่วมมือภายใน การมีระบบการจูงใจที่ดึงดูดใจเพียงพอ การใช้กลยุทธ์แบบก้าวกระโดด การสร้างเอกลักษณ์ของคณะหรือสำนักวิชา การผสมผสานงานที่แตกต่างและกลุ่มคนที่แตกต่างกันเข้าด้วยกัน การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยและวิชาการ การส่งเสริมเครือข่ายการวิจัยและวิชาการ และการสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอก ทั้งนี้ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารจะสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำตามกระบวนการที่ถูกนำเสนอโดย Kotter (1990, 1999) ได้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้เป็นส่วนประกอบในการบริหารงานเพื่อการขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัย คณะหรือสำนักวิชาไปสู่ความเป็นเลิศได้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังพบว่าในแต่ละมหาวิทยาลัยมีรายละเอียดเงื่อนไขความพร้อมในการดำเนินการกับองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอยู่ จึงทำให้โอกาสหรือศักยภาพในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศของแต่ละมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน โดยการจัดการกับองค์ประกอบเหล่านี้บางส่วนไม่ได้ อยู่ในอำนาจการดำเนินการของผู้บริหารระดับคณะหรือสำนักวิชา จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป

ดังนั้นข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติจากผลการวิจัยนี้คือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยควรตระหนักและพิจารณาเพื่อจัดการความพร้อมในองค์ประกอบเหล่านี้แก่มหาวิทยาลัยด้วย อันได้แก่ การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์ นโยบายและแผนกลยุทธ์ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ การมีระบบการเงินที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงานของบุคลากร การจัดสรรกำลังคนที่เพียงพอ การมีระบบการจูงใจที่ดึงดูดใจเพียงพอ การส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยและวิชาการ การส่งเสริมเครือข่ายการวิจัยและวิชาการ และการสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอก และในส่วนของผู้บริหารระดับคณะหรือสำนักวิชาเอง ก็ควรให้ความสนใจในการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเอง โดยยึดหลักดังต่อไปนี้



คือ การบริหารงานโดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพการทำงานของแต่ละบุคคล การใช้หลักการกระจายอำนาจในการบริหารงาน การยึดหลักความโปร่งใสและยุติธรรมในการบริหารงาน การใช้ทีมสนับสนุนการทำงาน การใช้ความเป็นหนึ่งเดียวในการบริหารงาน อาทิ การสร้างความเป็นมิตรและความร่วมมือภายใน การใช้กลยุทธ์แบบก้าวกระโดด การสร้างเอกลักษณ์ของคณะหรือสำนักวิชา การผสมผสานงานที่แตกต่างและกลุ่มคนที่แตกต่างเข้าด้วยกัน การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมวัฒนธรรมการวิจัยและวิชาการ การส่งเสริมเครือข่ายการวิจัยและวิชาการ และการสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนภายนอก

ในส่วนของคุณเสนอแนะในทางทฤษฎี จากผลการวิจัยนี้พบว่าในการแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำในรูปแบบที่เป็นกระบวนการนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังที่กล่าวแล้วสนับสนุนจึงจะทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมเพียงพอในการนำองค์กรของตนเองไม่ว่าจะเป็นในระดับใดก็ตามไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลได้ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่หลากหลายในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็น การเป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ชี้แนวทาง เป็นผู้เชื่อมต่อ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้กระตุ้นใจ เป็นนักบูรณาการ และอื่นๆ

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคตนั้น จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับคณะหรือสำนักวิชาเพื่อการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศนั้นมีความเกี่ยวพันทับซ้อนกับบทบาทของผู้บริหารในระดับสูงอยู่หลายประการ ดังนั้นในอนาคตจึงควรมีการศึกษาถึงรายละเอียดของการแสดงบทบาทภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี เป็นต้น ที่เกี่ยวกับการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ทั้งจากกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยประเภทอื่นๆ ด้วย อาทิ มหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเอกชน เป็นต้น โดยอาจเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยแต่ละประเภทว่ามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทมีองค์ประกอบของกระบวนการภาวะผู้นำการบริหารของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร และมีข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในการบริหารงานแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร รวมถึงอาจมีการศึกษาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในประเทศอื่นในอาเซียน หรือเปรียบเทียบกับองค์กรประเภทอื่น เช่น ภาคธุรกิจ เป็นต้น

6. กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้สำเร็จได้ด้วยความร่วมมือของท่านผู้ร่วมแสดงความเห็นทั้ง 18 ท่านจากทั้งสามมหาวิทยาลัยที่กรุณาเสียสละเวลาในการร่วมแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้เป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายที่กรุณาเป็นที่ปรึกษา ดูแลให้คำแนะนำ ตลอดจนกระบวนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำคณะหรือสำนักวิชาต่างๆ ที่กรุณาประสานงานอำนวยความสะดวกเพื่อการเข้าพบท่านผู้ร่วมแสดงความเห็นในแต่ละมหาวิทยาลัย สุดท้ายต้องขอบพระคุณเพื่อนๆ และญาติพี่น้องที่กรุณาให้ที่พักพิงตลอดเวลาการเดินทางไปเก็บข้อมูลในจังหวัดต่างๆ จึงทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สามารถบรรลุผลสำเร็จด้วยดี

7. เอกสารอ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล 2551. การวิจัยเชิงคุณภาพ: เครื่องมือสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพฯ: บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- จำเนียร จวงตระกูล 2552. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- จำเนียร จวงตระกูล 2553. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- อภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ 2554, 07 07. แผน 11 เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในห้าปีข้างหน้า. บันทึกข้อมูลเมื่อ 08 08, 2554 จาก <http://www.abhisit.org/visiondetail.php>.
- ATLAS.ti Scientific Software Development. 2011. *The handbook and user's guide to ATLAS.ti 6.2*. Berlin: ATLAS.ti Scientific Software Development.
- Armstrong, M. 2010. *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. London: Kogan Page.
- Association of American Universities, Association of Research Libraries, The Coalition for Networked Information, and National Association of State Universities and Land Grant Colleges. 2009. *The university's role in the dissemination of research and scholarship — A call to action*. Retrieved August 20, 2011, from www.arl.org/bm~doc/disseminating-research-feb09.pdf.

- Berg, B. L. 2004. *Qualitative research methods for the social sciences* (5th ed.). Boston: Pearson.
- Buytendijk, F. 2009. *Performance leadership: The next practices to motivate your people, align stakeholders, and lead your industry*. New York: Mc Graw-Hill.
- Cheapalakit, P. 2002. *The leadership styles of male and female higher education administrators in Thailand*. Illinois: Illinois State University.
- Corbin, J., & Strauss, A. 2008. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design choosing among five traditions*. London: Sage.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2009. *Organization development and change*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. 2005. *The leadership experience*. Australia: Thomson South-Western.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2008. *Strategies of qualitative inquiry* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- French, W. L., Bell, J. R., & Zawacki, R. A. 2005. *Organization development and transformation: Managing effective change* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory strategies for qualitative research*. Illinois: Aldine Publishing.
- Gmelch, W. H. 2000. Leadership succession: How new deans take charge and learn the job. *The Journal of leadership Studies*, 7(3), 68-87
- Kotter, J. P. 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Macmillan.
- _____. 1999. *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications, Inc.
- Maykut, P., & Morehouse, R. 1994. *Beginning qualitative research aphillosophic and practical guid*. London: The Falmer Press.
- McKee, J. G. 1991. Leadership styles of community college presidents and faculty job satisfaction. *Community/Junior College Quaterly of Research and Practic*, 15(1), 33-46.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Josset-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis* (2nd ed.). London: Sage.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. 2004. Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Northouse, G. P. 2004. *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). London: Sage.
- Pitugtham, P. 2006. Leadership of Education Executive to Effective in Education Management Process: In Case of the Public Higher Education in Songkha Provience. *the Academic National Conference of the Political Science and Public Administration 7th*.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. 1996. *Becoming a master manager: A competency framework* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- _____. 2003. *Becoming a master manager: A competency framework* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Rosen, R., & Digh, P. 2001. Developing globally literate leaders. *Training and Development*, 55(5), 70-81
- Saldana, J. 2009. *The coding manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sriyanalugsana, C. 2008. *A comparative study of administrative leadership in Thai universities*. Melbourne: Victoria University.
- Soy, S. K. 1997. *The case study as a research method*. Austin, TX: University of Texas at Austin.



- Stake, R. E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- _____. 2008. Qualitative case studies. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 119-149). Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. 2010. *Qualitative research: Studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. 1990. *Basics of qualitative research grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Swanson, R. A., & Holton, F.H. III. 2001. *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- The Commission on Higher Education Board. (2008). *The commission on higher education planning (2008-2022)*. Bangkok: Commission on Higher Education.
- The Office of the National Economic and Social Development Board of Thailand. 2007. *Economic and social development plan (2007-2011)*. Bangkok: The Office of the National Economic and Social Development Board of Thailand.
- _____. 2011. *Economic and social development plan (2012-2017)*. Bangkok: The Office of the National Economic and Social Development Board of Thailand.
- Times Higher Education Supplement (THE). 2010. *The world university rankings 2010*. Retrieved August 20, 2011, from <http://www.timeshighereducation.co.uk>.
- _____. 2011. *World-university-rankings*. Retrieved August 09, 2011, from www.timeshighereducation.co.uk.
- Tunhiem, K., & Manderscheid, S. 2007. Presidents in crisis?: An exploratory study for understanding leadership challenges in higher education In *The 6th International Conference of the Academy of HRD*. Beijing, China.
- Whiteley, A. 2011. An integrated approach to organizational research: Managers as Researchers. *RBAC International Management Conference 2011: Creative Economy, Creative Business, Creative People: Human Capital as a Key Driver for Sustainable Success*. Bangkok: Graduate School of Business, Curtin University, Australia.