

## บทที่ 4

### ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ประวัติชีวิตของนายปัญญา ยุทธศิลป์
- ตอนที่ 2 ความเป็นมาและสภาพมหาวิทยาลัยที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ก่อตั้ง  
และบริหารอยู่
- ตอนที่ 3 ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา  
ยุทธศิลป์
- ตอนที่ 4 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์
- ตอนที่ 5 การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา  
ยุทธศิลป์

ซึ่งผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจักได้นำเสนอในแต่ละตอนต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1

### ประวัติชีวิตของนายปัญญา ยุทธศิลป์

นายปัญญา ยุทธศิลป์ เกิดในครอบครัวที่มีอาชีพทำนาและค้าขายเป็นหลักในอำเภอแห่งหนึ่งของจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงของประเทศไทย เมื่อเดือนธันวาคม 2477 บ้านเกิดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ อยู่ติดกับแม่น้ำสายใหญ่ ชุมชนแห่งนี้ส่วนใหญ่มีวิถีชีวิตชาวนาและชาวประมง การทำกิจกรรมดังกล่าวทั้งการทำนาและทำประมงก็จะมีความร่วมมือและช่วยเหลือกันอยู่ตลอดเวลา

#### วัยเด็ก

นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นบุตรคนที่สามในจำนวนพี่น้องทั้งหมด 7 คน เป็นชาย 4 คน และเป็นหญิง 3 คน มีน้องชายหนึ่งคนของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่ยังคงอาศัยอยู่ในจังหวัดบ้านเกิด นอกนั้นได้เข้ามาอาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานคร เพราะความจำเป็นในอาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน บิดาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีเชื้อสายเป็นชาวจีนซึ่งเป็นกลุ่มชาติพันธุ์ที่อาศัยอยู่ทั่วไปในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดชายทะเลภาคตะวันออกเฉียงของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นชาวไทยซึ่งอาศัยอยู่ในจังหวัดชายทะเลภาคตะวันออกเฉียงของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงเป็นลูกที่เกิดจากชาวไทยและชาวจีน วิถีชีวิต (way of life) ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงอยู่ภายใต้บริบท (Context) ของวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมจีนผสมผสานกัน

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงชีวิตวัยเด็กดังนี้

“ผมเกิดในครอบครัวที่มีอาชีพดั้งเดิมเป็นชาวนา และพ่อแม่ได้รับการศึกษาน้อย คุณพ่อเรียนหนังสือที่วัด คุณแม่ไม่จบป.4 และด้วยความที่เป็นครอบครัวที่อยู่ในชนบททำนาและค้าขายเล็ก ๆ น้อย แบบชายของชา ทำให้ต้องมีภาระหน้าที่ในครอบครัวตั้งแต่เด็ก คืองานบ้าน งานที่เกี่ยวกับอาชีพของพ่อแม่ ลูกทุกคนต้องช่วยทำ เช่น ทำนา ผมต้องลงนาคั้งแต่เด็ก ต้องดำนาเกี่ยวข้าวเหมือนชาวนาทั้งหลาย ค้าขายเล็ก ๆ น้อย ๆ ต้องช่วยแบกของส่ง ดูแลร้าน ช่วยขายของ เพราะฉะนั้นเมื่อเติบโตมาในครอบครัวที่มีสภาพต้องช่วยตัวเองและทุกต้องต้องทำเป็น ส่วนนี้ที่ได้ประสบการณ์มาตลอด จนกระทั่งจบ ม.6 ต้องทำงานให้ครอบครัวด้วย เรียนหนังสือไปด้วย ตรงนี้ทำให้ผมย้อนกลับมาช่วยพัฒนาตัวเองในแง่ใด ผมคิดว่าประสบการณ์ของการที่อยู่ในครอบครัว

ครัวแบบนี้ ต้องช่วยงานเท่ากับเป็นการฝึกการทำงานมาตั้งแต่เด็ก ทำให้มีประสบการณ์ที่เอามาใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต โดยมีทักษะที่จำเป็น หุงหาอาหารได้ ทำอะไรช่วยตัวเองได้ซักผ้า ริดผ้าได้ ผมว่ามันช่วยสร้างให้เป็นคนที่แกร่งตามวัยได้มากคือ ถ้าย้อนกลับไปดูตรงนี้ในเชิงบวกในส่วนที่ว่าลำบากมาแล้ว แต่เมื่อผ่านความลำบากอย่างนี้ประสบการณ์ที่เสริมให้เกิดทักษะของการดำเนินชีวิต เกิดความแข็งแกร่งทำให้ออกทนต่อสู้ได้มาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่เกิดจากครอบครัวของชาวนาและค้าขายเล็ก ๆ น้อย ๆ และยากจน ทุกคนต้องช่วยกันทำงานในครอบครัว..."

"... ผมคิดว่าในวัยเด็กนี้ เนื่องจากครอบครัวผมยากจนเป็นครอบครัวชาวนา พื้นฐานของพ่อแม่ก็มิได้รับการศึกษาอะไรมาก จะจัดอยู่ในกลุ่มด้อยโอกาสก็ว่าได้ ซึ่งถ้าจะว่ากันตามกฎหมายการศึกษาภาคบังคับแล้ว ก็จะมาบังคับผมไม่ได้ด้วยซ้ำ เพราะบ้านอยู่ห่างโรงเรียนเกินรัศมีสองกิโลเมตรครึ่ง เกินกว่ากฎหมายกำหนดให้เข้ามาเรียน แต่ที่ได้มาเรียนก็เพราะพ่อแม่เห็นความสำคัญของการศึกษาเล่าเรียน และพ่อแม่ก็ไม่มีทรัพย์สินใดจะให้ สิ่งเดียวที่จะให้ได้ก็คือให้การศึกษาดังที่สุด เพื่อจะได้ช่วยตัวเองได้ในอนาคต..."

แรงกระตุ้นในครอบครัวนี้ สะท้อนให้เห็นค่านิยมของชาวชนบทที่แม้ตนเองจะมิได้รับการศึกษาอะไรมาก แต่ก็เห็นความสำคัญของการศึกษา และต้องการให้ลูกหลานของตนได้รับโอกาสศึกษาเล่าเรียนให้ดีที่สุด ครอบครัวนายปัญญาก็เป็นครอบครัวหนึ่งที่คาดหวังในเรื่องนี้ และทำให้ทั้งนายปัญญาและพี่น้องทุกคนตั้งใจขวนขวายเรื่องการศึกษา ความฝังใจของนายปัญญาในวัยเด็กนอกจากเรื่องการศึกษาแล้ว ยังมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นครู อันเป็นความฝังใจที่ได้จากพ่อในฐานะครูคนแรกในชีวิต นายปัญญาเล่าว่า มักจะได้ยินคุณพ่อพูดว่า "...อ่านได้เร็ว อ่านได้ดี น่าจะเป็นครู..."

ในชีวิตวัยเด็กของนายปัญญา ยุทธศิลป์ นอกจากจะมีชีวิตที่ต้องดิ้นรนต่อสู้และอาศัยความมานะบากบั่นอย่างยิ่งมาตั้งแต่เยาว์วัยแล้ว บุคลิกลักษณะของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังแตกต่างกับเด็กในวัยเดียวกันโดยทั่วไปกล่าวคือ

"เป็นคนขี้โรค อ่อนแอไม่แข็งแรงจนกระทั่งประมาณ 8 ขวบ ร่างกายจึงดีขึ้น เป็นคนรักเรียน ความจำแม่น สร้างสรรค์ มีงานกุศลใจจะช่วยเหลือตลอด และขยัน"

นี่คือคำบอกกล่าวของพี่สาวที่อธิบายว่าในวัยเด็กของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีลักษณะอย่างไร ซึ่งตรงกับคำบอกกล่าวของคุณแม่นายปัญญา ยุทธศิลป์ เช่นกันคือ

“ไม่ค่อยเหมือนใคร ไม่เดินตามใคร ในวัยเด็กร่างกายไม่ค่อยจะแข็งแรง ผอม มีโรคหิดน้ำนม ในการรักษาก็ทำได้ตามที่ทำได้ในระดับชาวบ้าน ไม่มีโรงพยาบาล พฤติกรรมในวัยเด็กจะนั่งเกาะประตูหัวบันไดเสมอหัวเราะอยู่ตลอดเวลา จะพูดเป็นกิจจะลักษณะ เช่น กังวานนี้มีคนมาหากัง ใครไปมากังจะรายงานให้ทราบทุกวัน ขณะนั้นอายุราว 2-3 ขวบ เป็นเด็กช่างพูดมาก...”

เมื่อคุณพ่อเสียตั้งแต่นายปัญญาตัวเล็ก ๆ ทำให้ครอบครัวต้องลำบาก ต้องช่วยเหลือตนเองตั้งแต่เด็ก ๆ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ถูกฝึกให้ทำงานช่วยเหลือครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นการหุงข้าว เป็นคนหุงข้าวแกง ช่วยแบกข้าวสารส่งของ คั่วข้าวโพดขาย การคั่วข้าวโพดก็จะแตกแล้วตกหล่นลงพื้นมากมาย นายปัญญาก็หาที่ครอบครัวมาครอบไว้ข้าวโพดก็จะตกอยู่ในตะกร้าที่ครอบไว้ นี่คือหัวใจของนายปัญญา ยุทธศิลป์ตั้งแต่วัยเด็ก ซึ่งคุณแม่ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าว่า

“...เรือรณญี่ปุ่นผ่านมา คุณพ่อและลูกปัญญาก็มาคุยที่ชาน้ำด้วยความอยากรู้พอคุณเสร็จก็มีรูปเรือญี่ปุ่นด้วยดินเหนียวให้คุณแม่ดู คุณพ่อบอกว่าเหมือนกับของจริงเลย...”

จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ชีวิตวัยเด็กของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ไม่เหมือนกับเด็กอื่นโดยทั่วไปที่จะต้องวิ่งเล่นตามประสาวัยเด็ก แต่นายปัญญา ยุทธศิลป์ กลับต้องช่วยเหลือพ่อแม่ตั้งแต่เด็กในการที่จะทำงานช่วยเหลือครอบครัว ยิ่งเมื่อคุณแม่มาเสียตั้งแต่ที่ลูก ๆ ยังไม่โตเพียงพอ ภาระของครอบครัวจำต้องตกมาอยู่ที่คุณแม่มากทีเดียว การต่อสู้ดิ้นรนให้ครอบครัวอยู่รอดนั้น คุณแม่นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าว่า มีวิธีเดียวคือทุกคนต้องช่วยเหลือครอบครัว และสิ่งหนึ่งที่เป็นกำลังใจให้กับคุณแม่สามารถต่อสู้ดิ้นรนได้อย่างไม่ย่อท้อก็คือ ความหวังและความฝันที่จะให้ลูก ๆ มีการศึกษา ขณะที่คุณพ่อของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังอยู่ได้พูดกับลูกเสมอว่า “ลูกคนโตต้องเป็นก่อสร้าง ออกแบบเขียนแบบ ส่วนลูกปัญญาชิโรครูปร่างผอมบาง ทำงานหนักไม่ไหวต้องทำงานนั่งเก้าอี้ตัวโต ๆ” ซึ่งก็มีความเป็นจริงในปัจจุบันที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้นั่งเก้าอี้ตัวโต ๆ ได้ดำรงตำแหน่งของผู้บริหารที่สำคัญหลายแห่ง

## การศึกษา

ชีวิตการศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เริ่มต้นเมื่อปีพุทธศักราช 2486 ขณะที่เขามีอายุได้ 9 ขวบ ซึ่งถือว่าการเข้าเรียนในระบบโรงเรียนช้ากว่า 1 ปี ชีวิตการศึกษาในช่วงเริ่มต้นไม่ราบรื่นนัก ซึ่งดูเหมือนเป็นปัญหา แต่แท้ที่จริงแล้วก็เป็นโอกาสเริ่มต้นให้ก้าวสู่ความสำเร็จก็ได้ ดังคำกล่าวของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่ว่า

“...เรื่องหนึ่งที่มองดูเหมือนเป็นข้อด้อย แต่ในที่สุดกลับมาเป็นข้อดีคือ การที่ผมไม่ได้เรียนหนังสือตามเกณฑ์ภาคบังคับ เพราะเด็ก ๆ เป็นคนไม่ค่อย แข็งแรงและที่เกิดผมและโรงเรียนอยู่คนละฟากแม่น้ำ ถ้าจะไปเรียนหนังสือ ต้องพายเรือ ต้องมีทักษะ 2 อย่าง คือ พายเรือเป็น ว่ายน้ำเป็น ซึ่งตอนนั้นพาย เรือก็ไม่แข็ง ว่ายน้ำก็ไม่เก่งในที่สุดทางครอบครัวก็ยังไม่ส่งเข้าเรียน จนกระทั่งย้ายบ้านมาอยู่ที่ภูมิลำเนาของพ่อถึงได้เริ่มเข้าเรียน ก่อนที่จะเข้าเรียน พ่อก็สอนหนังสือให้ จนอ่านเล่ม 1 ตอนปลายจบ มาเข้า โรงเรียนตอน 9 ขวบ เด็กโคงจะอายุมากกว่ารุ่นประมาณ 1 ปี เพราะการที่ไม่ได้เรียนตาม เกณฑ์ ตรงนี้ทำให้เกิดประสบการณ์ขึ้นมาคือ เมื่อเข้าคอนโดและอ่านออก แล้วเขียนได้บ้างนิดหน่อย ครูเห็นว่าเป็นเด็กโตก็ให้เป็นหัวหน้าชั้น เป็นผู้ ช่วยครูสอนหนังสือเพื่อนในชั้น ทำให้ในการศึกษาขั้นต้นเรื่อยมาได้มีบทบาทมากกว่านักเรียนอื่น ๆ คือ เป็นหัวหน้าชั้นมาตลอดตั้งแต่ ป.1 - ม.8 และมี หน้าที่ช่วยครูมาตั้งแต่ ป.1...”

จากความเป็นเด็กโคงประจำชั้น ประกอบกับการที่อ่านหนังสือแตกฉานมาตั้งแต่อยู่บ้าน โดยหัดอ่านเองกับคุณพ่อ จึงทำให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย ครู โดยทำหน้าที่ “...ต่อหนังสือให้เพื่อน...” และเมื่อต้องสอนคนอื่น ก็ทำให้วิธีเรียนที่ถูกก็ ส่งผลให้มีการเรียนดีในระยะต่อมา

โรงเรียนแรกที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ เข้าเรียนคือ โรงเรียนประชาบาลที่เป็นภูมิลำเนา ของคุณพ่อ เป็นโรงเรียนบ้านนอกที่อึดคักขาดแคลนเช่นเดียวกับโรงเรียนบ้านนอกทั้งหลายสมัย นั้น ห้องเรียนก็ต้องไปอาศัยโรงยี่เกในวัดเป็นที่เรียน ต่อมาโรงเรียนก็ยุบเลิกไป จึงย้ายไปเรียนที่ โรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งยังคงเป็นโรงเรียนประชาบาลอีกเช่นกัน ห้องกว้างขวางใหญ่โตขึ้นกว่า เดิม และอยู่ไกลยิ่งขึ้น แต่เดิมเมื่ออยู่โรงเรียนเดิมเดินไปกลับโรงเรียนเพียงวันละกิโลเมตรเศษ ๆ แต่เมื่อย้ายโรงเรียนแล้วต้องเดินถึงวันละ 6 กิโลเมตร แต่กลับเป็นผลดีคือ สุขภาพที่เคยออด ๆ แอด ๆ ก็ค่อย ๆ แข็งแรงขึ้นจนเหมือนเด็กทั่วไป เนื่องจากต้องเดินไกล ๆ ทุกวัน และนี่ก็อาจ เป็นเหตุที่ทำให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ กลายเป็นคนเดินเก่งและเดินเร็วมาจนถึงปัจจุบันก็ได้

ในช่วงประถมศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงปีที่ 4 ต้องย้ายโรงเรียนถึงสามครั้ง กล่าวคือ คุณพ่อ ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ถึงแก่กรรม เมื่อนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ย้ายตามครอบครัวมาอยู่ ที่อำเภอใหญ่อีกแห่งหนึ่ง อันเป็นบ้านของคุณแม่ และได้มาเรียนต่อที่โรงเรียนที่นั่นจนจบประถม ศึกษาปีที่ 4 แล้วจึงเข้าเรียนต่อที่โรงเรียนมัธยมประจำอำเภอจนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 นาย ปัญญา ยุทธศิลป์ กล่าวถึงช่วงสมัยเรียนชั้นประถมและมัธยมต้นว่า เป็นชีวิตการเรียนที่ต้อง ขวนขวายและช่วยเหลือตัวเองเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงเรียนส่วนใหญ่ที่ได้เรียนเป็นเพียงโรง เรียนประชาบาล หรืออย่างมากก็เป็นโรงเรียนมัธยมระดับอำเภอ ความไม่พร้อมต่าง ๆ จึงมีมาก

การที่บ้านเปิดร้านขายของชำ และคุณแม่ต้องเข้ามากรุงเทพฯ ปอย ๆ เพื่อมาซื้อของไปขาย จึงได้มีโอกาสเข้ามาหาซื้อหนังสือและคิดชั้นนารีกลับไปศึกษาเอาเอง ค่าลงก็จุดตะเกียงเจ้าพายุตัวกันเองในหมู่เพื่อนนักเรียนด้วยกันบ้าง นับว่าต้องช่วยตัวเอง ต้องดิ้นรนอยู่ตลอดเวลา นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าถึงตอนนั้นว่า

“... ชีวิตผมตอนนั้นต่างจากเด็กทั่วไปมาก เพราะผมต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวและต้องช่วยเหลือมาตั้งแต่เด็ก เพราะเหตุว่าเมื่อคุณพ่อเสียชีวิต ต้องย้ายตามคุณแม่มาและช่วยดูร้าน คุณแม่ก็มีภาระมาก เพราะน้องยังเล็ก เมื่อผมอยู่ในชั้นมัธยมต้นก็เริ่มมีหน้าที่ในครอบครัวแล้ว เริ่มจากการที่ต้องเป็นคนหุงหาอาหาร เพราะว่าพี่ชายพี่สาวเข้ามาอยู่กรุงเทพฯ ผมกลายเป็นคนโอดที่สุด ต้องช่วยคุณแม่ดูร้านซึ่งขายของชำ ต้องแบกข้าวสารส่งและที่สำคัญก็คือผมต้องคว่ำข้าวโพดขาย ที่บ้านนี้ขายข้าวโพดคว่ำมีชื่อเสียงมาก ชีวิตประจำวันของผมก็มีว่า ตื่นเช้ามีคว่ำข้าวโพดแล้วเอาใส่ถุงส่งให้ร้านประจำในตลาด เสร็จแล้วไปจ่ายกับข้าว กลับมาหุงหาอาหาร ทานข้าวเสร็จไปโรงเรียน กลับจากโรงเรียนก็แบกส่งลูกค้า บางครั้งก็เข้ากรุงเทพฯ ซื้อข้าวซื้อของ เพราะฉะนั้นเส้นทางชีวิตของผมจึงเป็นเส้นทางที่ค่อนข้างวิบาก เพราะไหนจะเรียน ไหนจะต้องทำงานรับผิดชอบช่วยงานครอบครัว แล้วก็ทำอย่างนี้อยู่จนกระทั่งจบ ม.6 ...”

ผลการเรียนของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ตั้งแต่ ป.1 ถึง ม.6 นับได้ว่าเป็นเด็กที่เรียนเก่ง สอบได้ที่ 1 มาโดยตลอด เมื่อจบ ม.6 แล้วคุณแม่จึงให้เข้ามาเรียนต่อในกรุงเทพฯ แม้ว่าจะขาดกำลังสำคัญของบ้านในเรื่องการค้าขายและการดูแลบ้านจากลูกปัญญา ยุทธศิลป์ก็ตาม

เมื่อจบ ม.6 โรงเรียนมัธยมประจำอำเภอแล้ว เนื่องจากเป็นนักเรียนเรียนดี สอบได้เป็นที่หนึ่งของจังหวัด จึงได้ทุนการศึกษาของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของจังหวัดในสมัยนั้นเข้ามาเรียนต่อ ม.7-ม.8 ในกรุงเทพฯ โดยได้มาสอบเข้าเรียนต่อที่โรงเรียนรัฐบาลที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ และระหว่างที่เรียนก็ได้ไปอาศัยอยู่กับคุณลุง โดยอาศัยนอนรวมอยู่กับพี่ชายที่ชั้นสองของร้านค้า

ในช่วงสมัครสอบเข้าเรียนต่อ ม.7 - ม.8 นั้น ในฐานะที่เป็นเด็กบ้านนอกก็อยากที่จะเข้าโรงเรียนดัง ๆ ในสมัยนั้นก็มักจะได้ยินชื่อโรงเรียนดี ๆ อยู่ 4 โรงเรียน ปรากฏว่าใน 4 โรงเรียนดังกล่าวนายปัญญามีคุณสมบัติสอบเข้าได้เพียงโรงเรียนเดียวเท่านั้น เพราะว่าอายุขณะนั้นเกิน 19 ปีแล้ว ในที่สุดจึงต้องเลือกสอบโรงเรียนที่เขาไม่จำกัดอายุ

นายปัญญา ได้เล่าถึงสาเหตุความเป็นมาของการตัดสินใจในช่วงนี้ว่า



“... ตอนนั้นเลือกเข้าโรงเรียนนี้ เพราะเป็นโรงเรียนหนึ่งที่ดัง เด็กบ้านนอกสมัยนั้นจะได้ยินชื่อโรงเรียนดัง ๆ 4 แห่ง ที่นี้ก็ต้องเลือกโรงเรียนนี้ก็เพราะอายุผมเกิน เข้ากรุงเทพฯ อายุสิบเก้าแล้ว โรงเรียนที่อยากเรียนก็ไม่รับเด็กอายุเกินสิบแปด ที่สุดจึงต้องเลือกโรงเรียนที่เขาไม่จำกัดอายุ...”

“... เมื่อสอบเข้าได้แล้วก็เลือกเรียนในสายอักษรศาสตร์ แต่คะแนนที่ทำให้สอบเข้าได้ตอนนั้นก็กลับกลายเป็นคะแนนของวิชาสายวิทยาศาสตร์ อาจารย์ใหญ่สมัยนั้นก็เรียกไปตามว่า ทำไมจึงเลือกเรียนทางนี้ ทั้ง ๆ ที่คะแนนทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ก็ดี ก็ยืนยันกับท่านว่าจะไม่ไปทางวิทย์ เพราะชอบภาษาไทยและก็ตั้งใจแล้วว่าจะเป็นคนไทย โดยคิดจะไปเรียนต่อทางอักษรศาสตร์ให้ได้...”

มีข้อมูลอีกด้านหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า แม้จะเก่งทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ก็ตาม แต่ด้านการเรียงความก็ถือว่าดีเด่นไม่แพ้กัน คุณแม่ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“... ในการสอบเข้าเรียนก็ไม่มั่นใจว่าจะสอบได้ สอบเสร็จก็เตรียมกระเป๋ากลับบ้าน วันที่สอบรู้สึกผิดสังเกต อาจารย์ที่นั่นขอดูตัว และบอกว่าเรียงความเรื่องเมืองไทยได้คะแนนเต็ม ไม่มีใครทำได้...”

ในที่สุดก็ได้เรียนสายศิลป์ หรือสายอักษรศาสตร์ และได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าชั้นถึง 2 ปี คือ ม.7 และ ม.8 ซึ่งเป็นเพราะว่าอายุมากกว่าเด็กคนอื่นอยู่ 2-3 ปี ประกอบกับเมื่อครูประจำชั้นทราบว่าเคยมีประสบการณ์มาก่อน จึงถูกเลือกให้เป็นหัวหน้าชั้นอีก ในการเรียนที่นี้ก็ต้องปรับตัวอย่างมาก โดยนายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าว่า

“... ขณะที่เรียน 2 ปี รู้สึกว่าเป็นช่วงที่ทุ่มเทให้การเรียนมากที่สุดเกือบไม่ได้ทำอะไรเลย ซึ่งต่างจากระยะที่ผ่านมาเป็นหลักของครอบครัวต้องหุงหาอาหาร ตอนมาอยู่ ม.7 ม.8 ทุ่มเททางการเรียนเต็มที่และจำเป็นเพราะการที่เราจบจากโรงเรียนบ้านนอก วิชาการเราสู้ไม่ได้ เราต้องมาปรับตัวเองมาก ผมเข้ามาเรียนที่นี้ซ่อมเทอมแรกภาษาอังกฤษผมมั่วยต้องไปเรียนกวดวิชา โรงเรียนภาษาอังกฤษ 6 เดือน และแซงขึ้นมาอยู่ 1 พอเรียนเสร็จต้องมาเสริมตัวเองอย่างมาก...”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังได้เล่าให้ฟังถึงเหตุที่ต้องไปเรียนภาษาอังกฤษเพิ่มเติมก็เพราะว่าอาจารย์ประจำชั้นในขณะนั้นได้พูดว่า “... ให้อังกฤษก่อนอย่างนี้ แล้วจะไปเข้าอักษรศาสตร์ได้ยังไง...” จึงทำให้ต้องขวนขวายเป็นพิเศษและบังเอิญไปได้ครูดี ไปเรียนกวด

วิชาอยู่ถึงหกเดือนได้แตกฉานทางภาษาอังกฤษขึ้นมาจนถึงกับอาจารย์ที่สอนกวดวิชาขอให้  
อยู่เรียนต่ออีก เพื่อจะได้เป็นตัวอย่างให้นักเรียนคนอื่น และนี่เองคือจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความ  
สำเร็จในชีวิตการทำงาน เพราะว่าภาษาอังกฤษได้กลายมาเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารในระยะต่อ  
มาของนายปัญญา ยุทธศิลป์

ขณะที่เรียนก็ได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยมีส่วนร่วมในกิจกรรมหลาย ๆ  
อย่าง เช่น การเป็นตัวแทนโรงเรียนไปเป็นประธานกรรมการฝ่ายเยาวชนร่วมกับโรงเรียนใหญ่ ๆ  
อีกนับสิบโรงเรียนในการจัดงานวันแม่ นับเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งในฐานะเด็กบ้านนอกที่ได้  
มีโอกาสเป็นตัวแทนโรงเรียนและได้รับเลือกเป็นประธานของเยาวชนไปจัดงานสำคัญระดับชาติ  
เป็นครั้งแรก และเมื่อจบ ม.8 ในปีพุทธศักราช 2498 มีผลการเรียนอยู่ในเกณฑ์ดีมาก กล่าวคือ  
สอบติดบอร์ดได้เป็นที่ 1 ของโรงเรียน และที่ 17 ของประเทศ เมื่อจบ ม.8 ช่วงนี้อายุย่าง 21 ปี  
นายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงใช้โอกาสที่ว่างอยู่ในช่วงเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม ก่อนที่จะไปสอบ  
เรียนต่อระดับปริญญาตรีกลับไปบวชที่วัดซึ่งเป็นภูมิลำเนาของคุณพ่อ โดยเป็นความตั้งใจที่จะ  
บวชให้คุณย่าซึ่งอายุเกือบถึงร้อยปีแล้วในขณะนั้น แล้วก็ถือโอกาสศึกษาเล่าเรียนธรรมะไปด้วย  
นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าถึงความรู้สึกในครั้งนั้นว่า

“... สิ่งที่ได้จากตอนที่บวชก็คือ ได้มีโอกาสฝึกในเรื่องสมาธิแต่เป็น  
การฝึกด้วยตนเอง ไม่ได้ฝึกกับครูบาอาจารย์ที่ไหน แต่ฝึกด้วยวัตรปฏิบัติของ  
สงฆ์เองในการทำจิตใจให้สงบ และผมเชื่อว่าผมได้อะไรจากตรงนั้นมาก จะเห็น  
ได้ว่าในระยะหลัง ๆ ไม่ว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรก็นอนหลับ ไม่ว่าจะเสียง  
จะอีกทีก็อย่างไรก็ทำงานได้ ผมเข้าใจว่าการที่ได้มีโอกาสฝึกให้เกิดสมาธิได้  
เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และการศึกษาเล่าเรียนของผมในเวลาต่อมาคือ  
ทำให้สามารถพุ่งความสนใจไปที่เรื่องตรงหน้าตัดสิ่งรบกวนอื่น ๆ ออกไป  
แล้วก็จะได้เกิดสมาธิ สามารถทำอะไรได้ไว ได้ตรง ได้แม่นยำ...”

และเมื่อบวชก็ยังทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการการล้างป่าช้า ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมใหญ่ของ  
วัด นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าว่า

“... ตอนล้างป่าช้านี้ ต้องขุดศพไม่มีญาติทั้งหลายขึ้นมาหมด ศพ  
ที่พอรู้ตำแหน่งนั้นต้องใช้เขียนมาเป็นผู้ชี้ตำแหน่ง เขียนก็จะมาคอยชี้ให้ขุดตรง  
นี้ ซึ่งมักจะแม่นยำ ขุดลงไปก็เจอ ขุดขึ้นมาแล้วก็แยกกระโหลกไว้ กองกระดูก  
ส่วนอื่น ๆ ไว้ทางแล้วชำระล้างทำความสะอาดให้ดี จากนั้นจึงทำการเผาปนกิจ  
รวมกันไป อันนี้ถือว่ากุศลแรงมาก...”



หลังจากนั้นก็สมัครสอบเข้าเรียนต่อระดับปริญญาตรีที่คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผลการสอบปรากฏว่า สอบได้สมความตั้งใจ ในการสอบเข้าคณะ  
อักษรศาสตร์นี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ เสาให้ฟังว่า

“... เพราะมุ่งมั่นจะเป็นครู ตอนนั้นครูที่สูงที่สุดต้องเรียนที่อักษร  
ศาสตร์เป็นแผนกวิชาหนึ่งของคณะอักษรศาสตร์ ยังไม่ได้แยกเป็นคณะครุ  
ศาสตร์ และตอนที่เรียนอักษรศาสตร์เป็นอีกช่วงหนึ่งที่ทำงานไปด้วยทำกิจ  
กรรมอย่างมาก กิจกรรมที่ทำคือเป็นสารถีโยกร เป็นปฏิคม เป็นผู้แทนคณะ  
เป็นนายกสโมสร คือทำอย่างเต็มที่และเล่นกีฬา เช่น วิ่ง ว่ายน้ำ เล่นทั้งกีฬา  
ทำทั้งกิจกรรม ดำรงตำแหน่งในนิสิตทุกระดับและต้องทำงานพิเศษเพราะเอา  
รายได้มาจุนเจือครอบครัว

งานพิเศษที่ผมทำคือ เป็นผู้ประกาศวิทยุศึกษา ประกาศตอนเย็นสัปดาห์  
ละ 3 วัน 6 โมงถึง 2 ทุ่ม ที่ทุ่งมหาเมฆ ได้ค่าตอบแทนชั่วโมงละ 25 บาท ค่า  
อาหาร 20 บาท แล้วก็ไปสอนกวดวิชา ตอนนั้นต้องหารายได้ช่วยและไปสอน  
ตามบ้าน มีบางบ้านให้ไปช่วยติวลูก กลางวันเรียน เย็นไปประกาศวิทยุ  
ศึกษา ถ้าวันใดไม่ได้ประกาศวิทยุศึกษาจะไปสอนพิเศษ ตอนนั้นเป็นช่วงที่  
หนักมาก...”

ขณะที่เรียนที่คณะอักษรศาสตร์ก็มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติต่อน้อง  
ใหม่ที่คณะ โดยนายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าว่า

“... ตอนนั้นผมได้กลายเป็นผู้นำในกระบวนการล้มเลิกระบบซีเนียร์ดีที่  
คณะ เพราะช่วงนั้นที่มหาวิทยาลัยค่อนข้างจะใช้ระบบนี้แรงมาก มีการปฏิบัติ  
ต่อน้องใหม่ในลักษณะที่บีบคั้นจิตใจ ทำให้น้องใหม่รู้สึกว่าคุณถูก เช่น มีที่ที่  
ห้ามเดิน มีที่ที่ห้ามนั่ง ในขณะที่รุ่นพี่มีสิทธิรื้อยแปดพันประการ พวกเราจึง  
รวมตัวกันว่า จะต้องล้มเลิกระบบนี้ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง แล้วยุติ  
ก็ทำได้สำเร็จ โดยพวกเราเมื่อรวมตัวกันได้เป็นเสียงส่วนมาก เมื่อขึ้นปีที่ 2 ก็  
จัดการเลือกรุ่นพี่ที่เห็นว่าเป็นคนเข้าใจน้องและไม่รุนแรงกับน้องให้เป็นผู้แทน  
คณะ และค่อย ๆ เปลี่ยนระบบไปในที่สุด...”

เนื่องจากในช่วงนี้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ต้องทำทั้งกิจกรรมและการเรียน ทำให้ผลการ  
เรียนในช่วงหลัง ๆ ไม่ได้คะแนนเกียรตินิยม กล่าวคือ ผู้ที่ได้คะแนนเกียรตินิยมอันดับหนึ่งต้อง  
ได้เกิน 86 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป และอันดับสองต้องได้เกิน 75 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป ในช่วงปี 1 ปี 2 มี  
ผลการเรียนอยู่ในระดับเกียรตินิยม แต่เมื่อขึ้นปี 3 ปรากฏว่าต้องเลือกเอาระหว่างกิจกรรมกับ

การได้เกียรตินิยม เพราะตอนนั้นหากนายปัญญา ยุทธศิลป์ เรียนเต็มทีก็ต้องได้เกียรตินิยม แต่เพราะว่าต้องไปเข้าค่ายฝึกผู้นำที่อินเดีย ทำให้ต้องขาดเรียนไปเป็นเวลาถึงเดือนกว่า แม้จะได้อนุญาตให้เข้าสอบปลายปี และพอสอบผ่านมาได้ แต่ก็ไม่สามารถรักษาระดับคะแนนเกียรตินิยมไว้ได้ ทำให้พลาดโอกาสได้เกียรตินิยมไป นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงความรู้สึกในครั้งนั้นว่า

“... ด้วยความที่เป็นนิสิตอักษรศาสตร์ ก็มีความรู้สึกฝังใจอยู่อย่างหนึ่งว่า อยากจะมีโอกาสได้ไปเห็นประเทศอินเดีย ไปดินแดนแห่งภารตะ เพราะมีวรรณกรรมต่าง ๆ มากมายที่เราศึกษาจากที่นั่น และเป็นดินแดนแห่งอารยธรรมที่เราผูกพันอยู่ ก็พอดีตอนนั้นยุวพุทธิกสมาคมแห่งประเทศไทยประกาศให้ทุนนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัยไปเข้าค่ายฝึกผู้นำที่จัดโดยยูเนสโกที่อินเดีย ด้วยความที่อยากไปอินเดียก็ไปสมัคร ทั้งที่ไม่รู้ด้วยซ้ำว่าค่ายฝึกผู้นำหรือที่เรารู้จักกันในนามค่ายอาสาพัฒนานั้นคืออะไร ตอนนั้นบ้านเรายังไม่มีกิจกรรมทำนองนี้ ในที่สุดก็ได้รับการคัดเลือกเป็นการเดินทางออกนอกประเทศครั้งแรกโดยไปกับผู้ใหญ่จากยุวพุทธิกท่านหนึ่ง...”

“... ตอนเข้าค่ายที่อินเดียนั้นไปอยู่เมืองที่กันดารมาก งานก็หนัก ผมถูกมอบหมายให้ไปจัดการชุดสวมหลุม ภาพที่วาดไว้เปลี่ยนไปหมด นึกว่าจะได้มาดูโบราณสถาน โบราณวัตถุ สถานที่ประวัติศาสตร์ต่าง ๆ กลับถูกจับมาทำงานอย่างนี้ วัน ๆ ก็กินแต่ข้าววาดเนย ผักบุงบิบมะนาวใส่เกลือจาปาติ ชับจีปური ไปตามเรื่อง แต่พออยู่ไปสักเดือนก็เริ่มเข้าใจว่าเขาต้องการเอาเรามาฝึกให้เห็นว่า นิสิตนักศึกษาเรามีเวลาร่างตอนปิดเทอมมาก แต่ไม่ค่อยเอามาใช้ในเรื่องการปาเพ็ญประโยชน์ให้เป็นกิจจะลักษณะ เมื่อมาเห็นอย่างนี้ในที่สุดก็ชอบความคิดนี้ เห็นว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่มีประโยชน์ เมื่อกลับมาเมืองไทยก็พอดีทางยุวพุทธิกสมาคมเองก็สนับสนุนเรื่องนี้ ต้องการให้ความคิดขยายผลออกไป โดยไปตกลงกับมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งว่าจะไปทดลองตั้งค่ายในห้าจังหวัด โดยให้ยุวพุทธิกประจำแต่ละจังหวัดเป็นผู้สนับสนุนและประสานงาน และมอบหมายให้ผมรับผิดชอบการตั้งค่ายที่อำเภอแห่งหนึ่ง จังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เมื่อไปแล้วปรากฏว่ามีปัญหาช่องว่างระหว่างวัยเกิดขึ้นระหว่างยุวพุทธิกกับนักศึกษา ในที่สุดก็เห็นว่าน่าจะต่างคนต่างทำดีกว่า ในบิตต่อมาผมได้เป็นผู้แทนคณะ ผมก็สามารถนำเรื่องนี้ไปพูดในสโมสร และเอาเรื่องนี้เข้าเป็นกิจกรรมหนึ่ง เป็นชมรมหนึ่งของสโมสรนิสิตนักศึกษา จึงเป็นแห่งแรกที่ได้มีการตั้งค่ายอาสาสมัคร...”

ในช่วงอายุปี 4 ที่อักษรศาสตร์ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังได้มีโอกาสออกค่ายต่างประเทศเป็นครั้งที่สอง โดยได้รับการคัดเลือกจากยูเนสโกให้ไปเป็น co-leader ในการตั้งค่ายอาสาสมัคร

(voluntary workcamp) ที่ประเทศปากีสถานตะวันออก หรือบังคลาเทศ ที่เมืองดักกา โดยมีสแควร์อเล็ก ดิคสัน (Mr. Alex Dickson) จากประเทศอังกฤษมาเป็นผู้นำค่ายคู่กัน จึงนับเป็นประสบการณ์ค่ายนานาชาติอีกครั้งหนึ่งที่ทำให้มีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับงานค่ายอาสาสมัครดียิ่งขึ้น

เมื่อจบอักษรศาสตร์แล้วจึงได้ไปสมัครขอรับทุนกระทรวงศึกษาธิการเพื่อจะเรียนต่อที่คณะครุศาสตร์อีก 2 ปี ในมหาวิทยาลัยแห่งเดียวกัน และได้รับทุนตามความต้องการ โดยได้เลือกเรียนในแผนกมัธยม วิชาเอกการสอนภาษาอังกฤษและการสอนภาษาไทย เมื่อมาอยู่ที่ครุศาสตร์แล้วก็ยังไม่ทิ้งการทำกิจกรรม โดยได้รับเลือกให้เป็นอุปนายกสโมสรตั้งแต่อยู่ปีแรกจนจบเลยทีเดียว ในการเรียนที่ครุศาสตร์ นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ก็ได้มีโอกาสได้รับคัดเลือกให้เป็นตัวแทนนักศึกษาแห่งประเทศไทยไปร่วมประชุมนานาชาติที่มหาวิทยาลัย Sophia ประเทศญี่ปุ่น ในการนี้รัฐบาลญี่ปุ่นออกค่าใช้จ่ายให้ และต้องไปเข้าร่วมโครงการทดลองอยู่ร่วมกัน โดยถูกจัดให้ไปอยู่กับครอบครัวญี่ปุ่นที่มีลูกสาวหรือลูกชายเรียนอยู่ในระดับมหาวิทยาลัยเหมือนกัน และต้องย้ายไปตามเมืองต่าง ๆ ถึง 13 เมือง จากเหนือจรดใต้ ใช้เวลาอยู่ที่ญี่ปุ่นราวเดือนเศษ ๆ นับเป็นการเดินทางออกนอกประเทศเป็นครั้งที่สามในช่วงเวลาที่เป็นนิสิตนักศึกษา หลังจากที่อยู่ค่ายที่อินเดียและบังคลาเทศ เมื่อเรียนอักษรศาสตร์

เมื่อจบอักษรศาสตร์บัณฑิต (อ.บ.) และครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) ในปี 2504 แล้ว โดยข้อผูกพันจะต้องไปทำงานที่กระทรวงศึกษาธิการ จึงเลือกกลับไปเป็นครูที่จังหวัดบ้านเกิด แต่แล้วก็ต้องผิดหวัง กระทรวงศึกษาธิการบอกว่าวุฒิสูงเกินไปที่นั่นเขาใช้ครูแค่วุฒิป.ม. (ประโยคครูมัธยม) ปริญญาตรีไม่ค่อยมี ยิ่งปริญญาโทนั้นไม่มีอัตราจะจัดลงให้ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ก็ขอกลับไปเป็นครูที่โรงเรียนเดิมที่จบ ม.7 ม.8 ในกรุงเทพฯ นั้น ปรากฏว่าไม่มีอัตราจะบรรจุได้ กระทรวงศึกษาธิการจึงให้ไปอยู่ที่โรงเรียนดังแห่งหนึ่ง แต่นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ปฏิเสธเพราะครั้งหนึ่งโรงเรียนแห่งนี้เคยปิดโอกาสการศึกษาเพราะอายุเกิน นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงความรู้สึกว่

“... ตอนนั้น ถ้าเป็นคนอื่นเขาคงดีใจที่ได้ไปอยู่โรงเรียนนี้ เพราะถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่ง แต่ผมกลับตอบไปว่า ผมมิได้อยากอยู่กรุงเทพฯ และหากจะต้องอยู่ ผมก็ขออยู่ในโรงเรียนที่เขาต้องการผมจริง ๆ มากกว่าจะไปอยู่โรงเรียนที่มีครูบาอาจารย์เก่า ๆ มากแล้ว แล้วอีกอย่างหนึ่งที่ฝังใจผมมาตั้งแต่แรกเข้ามาอยู่เรียนกรุงเทพฯ ว่า ตอนนั้นผมจะสมัครเข้าโรงเรียนนี้ก็ยังไม่ได้นื่องจากอายุเกิน แล้วทำไมต้องกลับมาโรงเรียนซึ่งครั้งหนึ่งไม่ยอมให้โอกาสผม โดยเอาอายุมาเป็นเงื่อนไขไม่ให้ผมเรียน...”

ขณะที่กำลังเจรจากันอยู่นั้น ก็พอดีทางคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้จบมาได้ขอตัวไปบรรจุ รักษาการคณบดีในขณะนั้นเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือและรับหน้าที่ไปเจรจาพันธะในการใช้ทุนกับกระทรวงศึกษาธิการ ในที่สุดก็ตกลงกันได้ว่าให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ บรรจุเป็นอาจารย์ที่คณะครุศาสตร์นั่นเอง นายปัญญา ยุทธศิลป์เล่าว่า รักษาการคณบดีคณะครุศาสตร์ในสมัยนั้นนอกจากจะเป็นผู้บังคับบัญชาคนแรกแล้ว ยังถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดเส้นทางชีวิตการทำงานด้วย นายปัญญาได้เล่าให้ฟังว่า

“... ท่านเป็นผู้ที่เปี่ยมเบนชีวิตผมเลยก็ว่าได้ ตอนผมเรียนที่คณะครุศาสตร์นั้นวิชาเอกการสอนภาษาไทยและการสอนภาษาอังกฤษ ผมมีคะแนนเฉลี่ยเป็นที่หนึ่งของรุ่น และอาจารย์ท่านหนึ่งซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรการของคณะ เมื่อรู้ว่าผมจะมาเป็นอาจารย์ที่คณะก็หมายมั่นปั้นมือว่าจะบรรจุผมไปสอนภาษาอังกฤษ แต่หลังจากบรรจุเป็นอาจารย์โท โดยไปยืมอัตราจากคณะวิทยาศาสตร์มาบรรจุแล้วท่านอาจารย์ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาคนแรกก็ให้มาเป็นหัวหน้าธุรการของคณะ เพราะตอนนั้นคณะครุศาสตร์ขาดคนที่จะมาช่วยทำเรื่องนี้ ผมก็ถามท่านว่าทำไมไม่เลือกผม เพราะผมไม่ได้มีประสบการณ์ตรงอะไร ท่านก็บอกผมว่าก็เธอเองทำกิจกรรมมาตั้งเยอะแยะ มีบทบาทเป็นผู้นำนักศึกษามาตลอด แล้วก็เห็นไปต่างประเทศมาตั้งหลายแห่ง ประสบการณ์อย่างนี้มันเป็นเรื่องประโยชน์ ฉันทงเองอยากให้เธอหันไปเล่นงานบริหารการศึกษา ฉันทงดูแล้วว่าเธอไปทางนี้ได้...”

## สู่เส้นทางผู้บริหาร

การเป็นหัวหน้าหน่วยธุรการของคณะครุศาสตร์ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นผู้บริหาร โดยมีหน้าที่คอยดูแลงานธุรการและงานบริหารของคณะแทบทุกเรื่อง ทั้งเรื่องอาคารสถานที่ นักการภารโรง งานสารบรรณ การเงิน งานทะเบียน งานจัดตารางสอน ตารางสอบ อย่างไรก็ตามก็ยังมีความตั้งใจที่จะทำการสอนหนังสือมากกว่างานบริหาร นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้เล่าว่า

“... ขออาชีพครู ขอการเป็นหัวหน้าชั้น การช่วยครู การบอกหนังสือให้เพื่อน ๆ จด การเขียนกระดานดำแทนครู อันนี้เป็นความภาคภูมิใจ และพ่อเคยบอกว่า ผมเรียนหนังสือเร็วอย่างนี้เป็นครูดี เราน่าจะเป็นครู...”

ดังนั้นจึงได้หาช่องทางไปศึกษาต่อต่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณวุฒิให้สูงขึ้น และจะได้กลับมาทำหน้าที่อาจารย์โดยสมบูรณ์ ซึ่งปรากฏว่ามีทุนที่ต้องตัดสินใจเลือกพร้อม ๆ กันถึงสองทุน คือ ทุนฟูลไบรต์ กับทุน ก.พ. ในที่สุดเลือกทุนฟูลไบรต์ โดยการไปเรียนทางการบริหารการศึกษา (Education Administration) ตามที่ผู้บังคับบัญชาคนแรกแนะนำ เนื่องจากในขณะนั้นทางคณะกำลังเตรียมการจะเปิดแผนกวิชาการบริหารการศึกษา จึงอยากให้ไปเรียนทางด้านนี้เพื่อจะได้กลับมาบุกเบิกงานในภาควิชาใหม่ที่จะตั้งขึ้น และการเลือกไปมหาวิทยาลัยมินเนโซตาก็ด้วยเหตุผลดังนี้

“... ผมไม่อยากไปมหาวิทยาลัยที่มีคนไทยมาก เพราะสมัยนั้นเรามีอินเดีย น่า คอนแทริค ที่เป็นสัญชาติอินเดีย น่า คนไทยจะไปเรียนอินเดีย น่ามาก ในฐานะผมเป็นนายทะเบียนประวัติของคณะ ก็คิดว่าอาจารย์ไปเรียนที่ไหนบ้าง พยายามไปในที่ที่ไม่มีอาจารย์ครุศาสตร์ไปเรียน ตอนนี้มีศิษย์เก่าคนหนึ่ง ซึ่งจบมาจากมินเนโซตาและผมคุ้นเคยกับท่าน ท่านบอกมินเนโซตาดี แต่ลำบากหน่อยเพราะมันหนาวมาก และที่นั่นดีไม่ดีไม่จบ บอกว่าไม่เป็นไรจบไม่จบไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่สำคัญตรงที่อยากไปมหาวิทยาลัยที่แข็ง มหาวิทยาลัยที่เก่งพอสมควร แล้วไม่มีคนไทยไปเรียน ในที่สุดก็สมัครไปเรียน มินเนโซตาก็ตอบกลับเร็วมาก ผมเรียนที่นั่นปีหนึ่งก็จบปริญญาโททางการบริหารการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาถามว่าจะเรียนเอกใหม่ เพราะเท่าที่ดูผลการเรียนน่าจะเรียนเอกไปเลยผมบอกว่าไม่มีทุน อาจารย์ที่ปรึกษาบอกว่าจะให้เป็นผู้ช่วยสอน (Teaching Assistant) ทำงาน 10 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และมีค่าตอบแทนจำได้ว่าตอนนั้นราว ๆ 200 - 300 เหรียญ แต่ได้สิทธิพิเศษที่เสียค่าเล่าเรียนเหมือนกับคนอเมริกัน ไม่ได้เหมือนกันทุกประเทศ...”

ในช่วงที่เรียนที่มินเนโซตานั้น ได้ทำงานใกล้ชิดกับอาจารย์ที่ปรึกษาในฐานะผู้ช่วยสอน นายปัญญาจึงได้มีโอกาสได้รับประสบการณ์พิเศษที่มีคุณค่าหลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับการรับรองวิทยฐานะ (Accreditation) จึงได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการรับรองวิทยฐานะทั้งในระดับโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัย และได้จัดตั้งสมาคมนักเรียนไทยของมหาวิทยาลัยมินเนโซตาด้วย เป็นนายกกลุ่มพุทธซึ่งไปเริ่มจัดตั้งกันที่นั่น เรียนอยู่ที่มินเนโซตาใช้เวลาห้าปีครึ่งจบปริญญาโทและเอกทางการบริหารการศึกษา ปริญญาโทได้ทุนฟูลไบรต์ และปริญญาเอกได้ทุนมินเนโซตา โดยทำงานและการเรียนควบคู่กัน



## สร้างชีวิตครอบครัว

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เริ่มต้นชีวิตครอบครัวเมื่อมาเรียนที่มหาวิทยาลัยมินเนโซตา ได้รู้จักกับหญิงสาวคนหนึ่ง ซึ่งเป็นพยาบาลที่ไปเรียนต่อและทำงานอยู่ที่สหรัฐ หลังจากที่ได้รู้จักชอบพอกันระยะหนึ่งก็ได้เข้าพิธีสมรสกับเจ้าสาวในปี 2507 นายปัญญาได้เล่าให้ฟังว่า

“...หลังจากจบปริญญาโทในปี 2506 แล้ว ผมจึงได้แต่งงาน โดยที่ภรรยาผมเขาไปเรียนและทำงานที่สหรัฐอเมริกา แล้วย้ายไปทำงานอยู่ที่ชิคาโก ตอนพบกันนั้นเขามาส่งเพื่อนที่มาเรียนต่อที่มินเนโซตา ตอนนั้นนักเรียนไทยไม่ค่อยมี ผมจึงได้มีโอกาสทำหน้าที่ให้การต้อนรับขับสู้จึงได้ชอบพอกัน และมาแต่งงานในปี 2507 ซึ่งเป็นช่วงที่ผมเรียนปริญญาเอก หลังจากแต่งงานแล้วเขาถึงได้ย้ายจากชิคาโกมาทำงานที่ University Hospital ของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา...”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ แต่งงานในปี 2507 มีลูกคนแรกเป็นผู้ชาย ซึ่งเป็นปีที่กำลังจะจบปริญญาเอกพอดี ในช่วงนี้นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้เล่าว่า

“...ลูกคนโตเกิดเดือนมิถุนายนปี 2510 ในเดือนที่ผมจบปริญญาเอกคือวันที่จะสอบวิทยานิพนธ์นี้ ผมต้องพาภรรยาไปส่งโรงพยาบาลเพราะเริ่มเจ็บท้อง พอสอบเสร็จลูกก็ออกพอดีวิธี Caucasian Section คือ ผ่าออก วันนั้นจึงเป็นวันที่ทั้งสอบวิทยานิพนธ์ผ่านและได้ลูกชาย เพราะฉะนั้นช่วงที่อยู่ที่มินเนโซตาถือว่าเป็น most productive years เพราะว่าได้ทำงาน ได้มีครอบครัว ได้มีลูก...”

และต่อมาก็มีลูกอีกหนึ่งคน เป็นผู้ชาย นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าให้ฟังว่าได้มีการทำหน้าที่เป็นพ่อลูกอ่อนช่วง 3 เดือนที่เตรียมตัวกลับเมืองไทย หลังจากทีสอบวิทยานิพนธ์เสร็จ ในขณะที่ต้องมียางสอนทุกวันด้วย ในฐานะ instructor ของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา ก็จ้ดว้ดประจำวันในช่วงนี้ก็คือไปทำงานตั้งแต่ 7.00 - 15.00 น. โดยให้ภรรยาเลี้ยงลูก ส่วนตนเองกลับมาผลิตเลี้ยงลูกตอนบ่ายแทน แล้วให้ภรรยาไปทำงานบ้าง ซึ่งต้องไปเข้าเวรที่โรงพยาบาลตั้งแต่เวลา 15.30 - 23.30 น.

ลูกชายทั้งสองคนของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มาโตและเล่าเรียนที่เมืองไทยจนจบมัธยมต้นทั้งคู่ แล้วจึงไปเรียนต่อที่สหรัฐอเมริกาและภรรยาได้ตามไปอยู่กับลูกด้วย ในช่วงที่อยู่เมืองไทยจึงได้มีเวลาอยู่กับลูกพอสมควร โชคดีที่ลูกทั้งสองเป็นเด็กแข็งแรงไม่เคยมีปัญหาอะไรให้หนักใจเลย อีกทั้งภรรยาและแม่ยายก็ช่วยกันเลี้ยงดูและอบรมอย่างใกล้ชิด จึงไม่เคยทำให้ต้อง



กังวลใจเรื่องลูก และนี่ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้สามารถทุ่มเทเวลาให้กับงานต่าง ๆ รอบตัวได้อย่างเต็มที่

## สู่โลกการบริหาร

เมื่อเรียนจบปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นคนแรกของคณะ จึงมีภาระงานทางวิชาการในแผนกวิชาบริหารการศึกษาที่เพิ่งเปิดใหม่ร่อยุ่อยู่มากมาย สิ่งที่น่ายบัญญา ยุทธศิลป์ได้ทำในระยะแรก ๆ ก็คือการสอน การปรับปรุงหลักสูตรปริญญาโททางด้านบริหารการศึกษา นิเทศการศึกษา และพัฒนาหลักสูตรชั้นใหม่ และได้เริ่มทำหน้าที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของนิสิตบัณฑิตศึกษาด้วย อย่างไรก็ตามจังหวะชีวิตทำให้ต้องเข้าสู่เวทีการบริหารอีกจนได้ กล่าวคือ เหตุการณ์แรกที่เริ่มดึงนายบัญญัติ ยุทธศิลป์เข้าไปสู่โลกการบริหารเกิดขึ้นหลังจากที่กลับมาจากสหรัฐอเมริกาได้เพียงปีเศษ ได้มีการให้ทุน internship โดย Association of American Colleges for Teacher Education (AACTE) แก่นักวิชาการไทยที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ให้ไปฝึกงานด้านการบริหารการศึกษาที่สหรัฐอเมริกา โดยนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้รับการคัดเลือกไปฝึกงานเป็นเวลาถึง 6 เดือน โดยเล่าถึงประสบการณ์ในช่วงนี้ว่า

“... วิธีการของเขาน่าสนใจมาก เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกโดยทาง AACTE จะคัดเลือกสถาบันเจ้าภาพทางสหรัฐอเมริกา ก่อน แล้วให้ตัวแทนสถาบันเดินทางมาคัดเลือกผู้รับทุนในประเทศไทยด้วยตนเอง กรณีของผมนมหาวิทยาลัยเจ้าภาพทางสหรัฐอเมริกาที่ AACTE เลือกคือ มหาวิทยาลัย Akron รัฐโอไฮโอ ซึ่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยคือ President Auburn ได้เดินทางมาสัมภาษณ์ และคัดเลือกผู้สมัครด้วยตนเอง และที่สุดก็คัดเลือกได้สองคนคือ ผมงกับเพื่อนอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง... หลักสูตรที่ไปฝึกงานนี้น่าสนใจมาก เพราะจริงจัง ๆ แล้วก็คือหลักสูตรเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั่นเอง และเป็นหลักสูตรแบบ tailor-made คือจัดตามความต้องการของผู้รับการฝึก ซึ่งที่สุดผมได้ฝึกงานโดยเป็นผู้ช่วยอธิการบดี มีห้องทำงานอยู่ข้าง ๆ ห้องอธิการบดี ทำตัวเหมือนเงาอธิการบดี ไม่ว่าจะอธิการบดีจะทำหน้าที่อธิการบดีที่ไหน ผมจะต้องตามไปสังเกตการณ์ด้วย ไม่เข้าใจอะไรก็จะถาม บางครั้งก็ให้ผมมีส่วนร่วมด้วย เช่น เวลาประชุมกับผู้บริหารบางเรื่องก็ถามความเห็นผมเหมือนหนึ่งผมเป็นผู้บริหารด้วย บางทีจะมีโครงการใหม่ ๆ ก็ให้ผมไปทำงานกับคนรับผิดชอบโครงการ และให้เข้าร่วมชี้แจงโครงการด้วย กล่าวคือฝึกโดยการให้มีส่วนร่วมจริง ๆ ไปไหนอธิการบดีก็จะแนะนำผมว่าเป็นผู้ช่วยอธิการบดีและให้อิสระในการ

move around campus ได้เหมือนสมาชิกของสถาบันคนหนึ่ง ผมคิดว่านี่เป็นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุด สิ่งที่ผมได้เรียนรู้และได้ใช้ และที่ผมเป็นผมอย่างที่เห็นทุกวันนี้ในแง่ของการบริหาร คิดว่ามาจากประสบการณ์ช่วงนี้มากทีเดียว. . .”

เมื่อเดินทางกลับมาประเทศไทยในปี 2512 มีความตั้งใจที่จะนำประสบการณ์ที่ได้มาใช้ในการสอนและพัฒนาภาควิชาบริหารการศึกษาต่อไป และคิดจะมาบุกเบิกงานด้านอุดมศึกษา ปรากฏว่าในขณะนั้นเป็นช่วงที่กำลังมีการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารอุดมศึกษาไปสู่รูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยมีสภาการศึกษาแห่งชาติเป็นแกนนำ โดยการจัดสัมมนาขึ้น 3 ครั้ง ที่สถานพักฟื้นสวางคนิวาส ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16-18 กรกฎาคม 2509 ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 29-31 กรกฎาคม 2510 และครั้งที่สามเมื่อวันที่ 4-6 กันยายน 2513 นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้รับการแต่งตั้งเข้าไปเป็นอนุกรรมการในด้านองค์การและการบริหารงานภายใน ซึ่งก็ได้นำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกงานในสหรัฐอเมริกาไปเป็นประโยชน์ในการวางรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากผู้นำการศึกษาในขณะนั้นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะแง่คิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยไทย

ยังไม่ทันที่จะได้นำความรู้และประสบการณ์ไปบุกเบิกงานวิชาการที่คณะ ชะตาชีวิตก็พลิกให้ต้องออกจากโลกวิชาการไปสู่โลกการบริหารอย่างเต็มที่ โดยนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“. . . ช่วงที่กลับมาเป็นช่วงที่คณะกำลังมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องโรงเรียน สาธิตว่าจะจัดอย่างไรดี จึงจะมีความสัมพันธ์กับภาควิชาในคณะและเป็นโรงเรียนสาธิตในอุดมคติ บังเอิญช่วงที่ผมเรียนที่มินเนโซตาผมทำงานสารนิพนธ์ที่เรียกว่า Starpaper เกี่ยวกับเรื่องโรงเรียนสาธิตในสหรัฐอเมริกา แล้วตอนเรียนปริญญาเอกก็ได้รับแต่งตั้งเป็น curriculum coordinator ของโรงเรียนสาธิตและก็ไปทำงานอยู่ในโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา เข้าใจว่าคณะดีจะรู้ว่าผมเคยศึกษาเรื่องนี้และเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสาธิตที่มินเนโซตา ท่านจึงได้แต่งตั้งให้ผมไปเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยม โดยที่ผมไม่รู้ตัว เป็นการหารือของผู้ใหญ่ในคณะ แล้วก็เรียกไปบอกให้ไปทำหน้าที่ก็เลยต้องไป ติดพันกับหน้าที่นี้อยู่พิเศษ. . .”

นับได้ว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยมคนแรกเลยก็ว่าได้ นอกจากนี้เหตุผลหนึ่งที่ได้แต่งตั้งให้ไปเป็นอาจารย์ใหญ่ก็เพราะว่าเกิดข้อขัดแย้งอย่างมากระหว่างกลุ่มเดิมที่ทำโรงเรียนสาธิตอยู่ไม่พอใจแยกกันสอน มีปฏิกริยาต่อต้านต่าง ๆ พอสมควร รวมทั้งผู้ใหญ่ขัดแย้งกัน ซึ่งสามารถแก้ปัญหาวิกฤติดังกล่าวภายใน 1 เดือน เหตุการณ์

เรียบร้อยปกติ และอยู่ประมาณปีเศษจนกระทั่งเหตุการณ์ดำเนินไปสู่แนวทางที่ดี มีการปรับปรุงโรงเรียนสาธิตเพื่อให้เป็นแหล่งฝึกและทดลองการสอนอย่างแท้จริงและให้จัดรูปแบบโรงเรียนสาธิตเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่วงการศึกษาคือไป

ขณะที่กำลังทำหน้าที่เป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยมก็ได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญอีกชิ้นหนึ่งและเป็นงานที่ทำให้เริ่มก้าวขึ้นไปมีบทบาทในระดับสถาบัน กล่าวคือในช่วงนั้นมหาวิทยาลัยที่ทำงานอยู่กำลังมีปัญหาในการจัดการทรัพย์สินจนถึงขั้นที่นิสิตนักศึกษามีการเดินขบวนขับไล่ผู้บริหาร ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารตั้งแต่เลขาธิการและรองอธิการบดี จังหวะนี้เองได้รับการทาบทามไปช่วยงานในสำนักงานอธิการบดีในตำแหน่งเลขานุการบริหาร ซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังเหตุการณ์ในตอนนั้นว่า

“... ผมจำได้ว่าวันที่ทราบเรื่องนั้น เป็นวันที่ผมกำลังจะพานักเรียนสาธิตไปเข้าค่าย ที่จำได้เพราะเป็นวันที่พระเอกภาพยนตร์ไทยตกเครื่องบินตาย อธิการบดีตอนนั้นได้ไปหาที่โรงเรียนบอกว่าจะมาขอให้ผมไปช่วยงานบริหารที่สำนักงานอธิการบดี ผมจึงถามว่าทำไมเป็นผม ท่านก็บอกว่ารักษาราชการเลขาธิการเป็นผู้เสนอมา ผมก็เรียนท่านว่าถ้าอย่างนั้นผมขอคิดดูก่อน เพราะผมยังไม่ได้หารือกับคนอื่น ๆ เลย จากนั้นผมก็เดินทางไปค่ายกับนักเรียน พอวันรุ่งขึ้นก็มีรถมหาวิทยาลัยไปส่งของสีน้ำตาลให้ถึงค่าย ปรากฏว่าเป็นคำสั่งที่ออกมาเรียบร้อยส่งให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ผมก็เลยต้องตกกระไดพลอยโจนและพ้นจากตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิต...”

ในช่วงเวลาที่ไปช่วยงานนั้น ต้องดูแลงานหลายเรื่องอาทิ การจัดระบบและวางระเบียบด้านการเงิน การวางระบบงานวางแผนและวิจัยสถาบัน เป็นต้น หลังจากช่วยงานได้เพียง 7 เดือนก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานครั้งใหญ่โดยไม่ได้คิดไม่ฝันมาก่อน เนื่องจากตำแหน่งเลขาธิการว่างลง อธิการบดีสมัยนั้นเสนอให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ดำรงตำแหน่งแทน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำความตกใจและประหลาดใจให้แก่คณาจารย์ส่วนใหญ่ เนื่องจากช่วงนั้นนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีอายุเพิ่งจะ 37 ปี ประสบการณ์จัดว่าน้อยและในขณะนั้นก็มีอาจารย์อาวุโสที่เหมาะสมหลายท่านด้วยกัน การก้าวขึ้นเป็นเลขาธิการของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ในปี 2511 จึงเป็นจุดหักเหสำคัญและเป็นงานที่ยาก เนื่องจากต้องทำงานในสถาบันเดิมที่เต็มไปด้วยครูปาอาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องอาวุโสกว่า จึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวังอย่างมาก นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“... ตอนนั้นต้องเปลี่ยนวิธีการทำงานในฐานะเลขาธิการใหม่หมด ด้วยความรู้ตัวว่าเป็นเลขาธิการที่อ่อนอาวุโส ผมไม่เคยเลยที่จะเชิญคณบดีหรือผู้ใหญ่คนใดมาพบ แต่ผมจะไปขอพบท่านด้วยตนเองเสมอ ถ้าต้องใช้การติด

ต่อทางโทรศัพท์ก็จะต้องขอประทานโทษก่อนว่ามาพบด้วยตนเองไม่ได้จริง ๆ  
จึงต้องใช้โทรศัพท์ ต้องใช้วิธีนอบน้อมต่อมตกับทุกคน ไม่ได้มีรัศมีของ  
เลขาธิการแต่อย่างใด . . .”

ซึ่งปรากฏว่าได้รับความร่วมมือและความเมตตาจากทุก ๆ ฝ่ายด้วยดี จึงกลายเป็นช่วง  
เวลาที่สามารทำงานให้มหาวิทยาลัยได้มากพอสมควร ทั้งในด้านงานวางแผน งานวิจัยสถาบัน  
งานวางแผนแม่บท งานปรับปรุงอาคารสถานที่ ตลอดจนงานนิสิตนักศึกษาสัมพันธ์ต่าง ๆ ได้  
พยายามดึงทีมงานมาจากคณะต่าง ๆ โดยคัดตัวรุ่งที่เป็นอาจารย์หนุ่มสาวตอนนั้นมีให้ผูก  
ขาดคณะใดคณะหนึ่ง วิธีการดังกล่าวเป็นการลดสภาพคณะนิยมที่เคยเป็นมาแต่เดิม นอกจากจะ  
ช่วยให้มีทีมงานที่เข้มแข็งและได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ แล้ว ยังเป็นการพัฒนาผู้บริหาร  
รุ่นใหม่ที่ต้องรับช่วงงานต่อไปด้วย

ในช่วงหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม พ.ศ.2516 ปรากฏว่ารัฐบาลในขณะนั้นต้องการผู้ที่มี  
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขบวนการนิสิตนักศึกษาได้ดีมาช่วยดูแลงานหน่วยงานบริหารการ  
ศึกษาระดับมหาวิทยาลัย นายปัญญา ยุทธศิลป์จึงถูกขอตัวมาเป็นเลขานุการรัฐมนตรี นับเป็นจุด  
เริ่มต้นที่ก้าวจากเวทีระดับสถาบันสู่เวทีอุดมศึกษาระดับชาติอีกด้วย

## นักดับปัญหา

ในปี 2517 ได้มีการเจรจาขอตัวมาช่วยงานในตำแหน่งรองหน่วยงานบริหารการศึกษา  
ระดับมหาวิทยาลัย โดยมาช่วยงานอยู่ก่อนในระยะแรก แล้วในปี 2518 จึงได้ย้ายมาอย่างเป็นทางการด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นนักวิชาการและรู้เรื่องนี้ดีด้วยเพราะมีส่วนช่วยตั้งมาเอง ในฐานะ  
รองหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ได้รับมอบหมายให้ดูแลงานวิชาการเป็นหลัก  
ซึ่งได้แก่ งานของกองแผนงาน กองวิชาการ และกองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งก็ได้มีส่วน  
สำคัญบุกเบิกงานในระยะแรกหลายเรื่อง เช่น งานวางแผน งานวิจัยสถาบัน งานจัดทำเกณฑ์  
มาตรฐานหลักสูตร และที่สำคัญที่สุดคือ งานส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในขณะที่ทำหน้าที่เป็นรองปลัดฯ นั้น ก็ต้องถูกมอบหมายให้ไปดับปัญหาวิกฤติบาง  
อย่างของมหาวิทยาลัย 2 แห่ง นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงเหตุการณ์ในมหาวิทยาลัยแห่ง  
แรกว่า

“ . . . ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ยังมีปัญหายุ่งยากไม่สงบอยู่ตามมหาวิทยาลัย เป็น  
ผลพวงจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 มีลักษณะประชาธิปไตยจำ ในที่สุด  
ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็มีเรื่องวุ่นวายภายในมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย  
แห่งแรกที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับค่าย จะเกิดขึ้นในปี 2520 ซึ่งเป็นความขัดแย้ง

ระหว่างอธิการบดีกับคณาจารย์ มีการเรียกร้องให้เปลี่ยนอธิการบดี โดยกล่าวหาว่าอธิการบดีขึ้นเงินเดือนสองชั้นไม่เป็นธรรม. . . ผมต้องเข้าไปถอดสลักถอดขนวน ไปทำให้ความขัดแย้งมันผ่อนคลายลง โดยมีเป้าหมายคือไปแก้ปัญหาคืออย่างเดียว เพื่อให้ได้ตัวอธิการบดีตัวจริง ผมก็ไปอยู่ที่นั่นสองเดือน ไปแก้ปัญหาเรียบร้อย ทีแรกเขาขอให้ผมเป็นอธิการบดีตัวจริงไปเลย ผมก็ไม่ยอมที่สุดต้องไปอ้อนวอนคนอื่นให้มาทำหน้าที่อธิการบดี แล้วผมก็หันมา. . .”

และมหาวิทยาลัยอีกแห่งหนึ่งที่เข้าไปแก้ไขปัญหา นายปัญญา ยุทธศิลป์ เส่ว่าก็จะใช้วิธีการคล้าย ๆ กัน คือ

“ . . . เรื่องการเลือกอธิการบดี มีปัญหาว่าเสียงส่วนใหญ่เสนอคนหนึ่ง สภามหาวิทยาลัยจะเอาอีกคนหนึ่งแล้วพอมารัฐบาลก็ไม่กล้าตั้ง ตำแหน่งอธิการบดีจึงว่างลง ต้องมีคนไปรักษาการก่อน มีการแต่งตั้งผู้รักษาการไปแล้ว 2 คน ปัญหาความวุ่นวายก็ไม่ยุติ ทั้งสองท่านก็เปื้อนเต็มที่ที่จะต้องไปทำหน้าที่ในภาวะเช่นนั้น ผมถูกแต่งตั้งไปรักษาการเป็นคนที่สาม แล้วก็ไปใช้เวลาอยู่ทั้งหมดเกือบปี ในการแก้ปัญหาปรับความเข้าใจจนกระทั่งได้อธิการบดีตัวจริง. . .”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เล่าให้ฟังว่า วิธีการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ใช้ในการดับปัญหาความขัดแย้งคือ อยู่เหนือความขัดแย้ง

“ . . . นายปัญญา ได้ไปรักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งนี้ประมาณ 2 ปี ได้แก้ปัญหาความขัดแย้งจากการแบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย บุคคลต่อบุคคล ตั้งนั้นเมื่อนายปัญญาไปถึงก็ได้ประกาศให้ทุกคนทราบว่า จะมารักษาการเท่านั้น ไม่อยู่ในตำแหน่งอย่างแน่นอน การประกาศยืนยันดังกล่าวทำให้ความขัดแย้งค่อยคลายตัว. . .”

## บุกเบิกสร้างสถาบันใหม่

หลังจากแก้ปัญหาความขัดแย้งของสองมหาวิทยาลัยที่กล่าวมาแล้วได้สำเร็จ ก็ได้กลับมาบุกงานวิชาการในฐานะหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะโครงการหนึ่งซึ่งได้เริ่มต้นมาระยะหนึ่งแล้วนั้นคือ โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดที่สอนด้วยระบบทางไกลโดยสมบูรณ์ ซึ่งเป็นโครงการที่ตัวนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในฐานะรองหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 เรื่องมหาวิทยาลัยที่สอนด้วยระบบทางไกลนี้เป็นความใฝ่ฝันของนายปัญญา ยุทธศิลป์มานานแล้ว



เนื่องจากตนเองเป็นเด็กด้อยโอกาสมาก่อน กว่าเจ้าฟ้าฟันอุปสรรคทางการศึกษาต่าง ๆ มาได้นับว่ายากเย็นมากที่สุดทีเดียว จึงเข้าใจซาบซึ้งถึงปัญหาความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาของการอุดมศึกษาและหวังจะพัฒนาให้อุดมศึกษาของไทยให้โอกาสแก่คนไทยได้มากขึ้น นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ข้อคิดสำคัญเกี่ยวกับการทำงานปฏิรูปหรืองานสร้างสรรค์นวัตกรรมในสังคมไทยว่า

“... เรื่องนี้เป็นบทเรียนที่สำคัญอีกบทหนึ่งว่า แม้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อย แต่ถ้าฝ่ายผู้บริหารที่เป็นข้าราชการประจำเห็นว่าเรื่องใดเป็นเรื่องดีมีประโยชน์ต่อส่วนรวม และติดตามเรื่องนั้นอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง งานก็เดินไปได้ กรณีของมหาวิทยาลัยระบบทางไกลนั้นจะเห็นว่าต้องใช้ตั้ง 5 รัฐบาลในการคิด เสนอ และติดตามกว่าจะเห็นผล โดยมีฝ่ายข้าราชการประจำเป็นแรงผลักดันที่สำคัญมาตลอด...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“... ความคิดมหาวิทยาลัยทางไกลได้มีมานานแล้ว แต่ยังไม่มีการทำได้สำเร็จได้ ต้องยกความดีให้นายปัญญาที่สามารถรวบรวมความคิดนี้ให้เป็นที่ยอมรับ ให้ฝ่ายการเมืองเห็นชอบด้วย ส่วนผมช่วยสนับสนุนด้านนโยบายและช่วยทางการเมืองเท่านั้น...”

หลังจากที่มหาวิทยาลัยระบบทางไกลได้รับการสถาปนาอย่างเป็นทางการในเดือนกันยายน 2521 ก็มีเวลาเตรียมการเพียง 2 ปี ก่อนที่จะต้องเริ่มเปิดรับนักศึกษาให้ได้ตามเป้าหมายในปี 2523 จึงต้องมีการเตรียมการด้านต่าง ๆ โดยด่วน ทั้งในด้านการสรรหาบุคลากร การจัดระบบบริหาร การพัฒนาหลักสูตรและระบบการสอน การจัดระบบบริการและรับนักศึกษา ตลอดจนการจัดหาที่ตั้งและการก่อสร้างอาคารที่ทำการ และโดยที่เป็นผู้รับผิดชอบวางแผนคิดและเป็นประธานคณะกรรมการพัฒนาศึกษาและจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยนี้มาแต่ต้น ในที่สุดสภามหาวิทยาลัยมีมติเป็นเอกฉันท์ให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรก เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2521 การไปเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยระบบทางไกลนี้นับว่าเป็นงานพิเศษชิ้นแรกในชีวิตการทำงานที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ทำด้วยความเต็มใจ ด้วยเป็นงานและปณิธานที่ใฝ่ฝันจะทำให้เป็นผลสำเร็จมาตั้งแต่แรกแล้ว และที่สุกก็ได้ไปทำหน้าที่อธิการบดีแห่งนี้เป็นเวลาถึง 9 ปีเศษ จากปี 2521-2530 โดยในช่วงเวลาดังกล่าวมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้กลายเป็นมิติใหม่ของอุดมศึกษาไทยและมีชื่อเสียงไปทั่วโลก เป็นมหาวิทยาลัยเปิดที่มีระบบการสอนทางไกล โดยใช้สื่อประสม และเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดให้กับคนนับล้านได้ศึกษาเล่าเรียน เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองไปตามศักยภาพของแต่ละบุคคล



## ก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ

เมื่อปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ทำงานด้วยได้เกษียณอายุในปี 2530 นายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เป็นปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยคนต่อมาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2530 อันเป็นการก้าวขึ้นสู่จุดสูงสุดในชีวิตข้าราชการประจำ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงความรู้สึกตอนนั้นว่า

“...การที่ได้รับแต่งตั้งเป็นปลัดฯ นั้น เป็นจุดที่น่าสนใจในชีวิตราชการของผม เพราะว่าผมรับราชการแบบข้ามมาคนเดียว ไม่เคยใช้การวิ่งเต้นเส้นสาย ตำแหน่งที่ได้มาจนถึงรองปลัดก็ไม่เคยไขว่คว้าหรือไฝหา เป็นการถูกผลักดันจากผู้มีอำนาจเหนือให้มารับหน้าที่และตำแหน่ง ไม่เคยต้องไปแย่งชิงตำแหน่งกับใคร ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่เขาก็ผลักดันผมให้เข้าไปเป็น ตำแหน่งเลขาธิการก็ไม่เคยคาดหวังว่าจะได้เป็น ตำแหน่งรองปลัดเขาก็ตั้งให้ใหม่ แล้วก็ผลักดันให้มาทำหน้าที่รักษาการอธิการบดีของมหาวิทยาลัยอีก 2 แห่ง ก็เป็นเพราะสถานการณ์พาไป ตอนไปสร้างงานใหม่ที่มหาวิทยาลัยระบบทางไกลก็เพราะทางหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยต้องการให้ไปบริหารสักพักด้วย เกรงจะไม่เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ ตอนเป็นปลัดนี่ก็เช่นกัน ผมไม่เคยวิ่งเต้น ไม่เคยคาดหวัง และถ้าเขาไม่ตั้งก็ไม่เสียใจ เพราะผมกำลังได้ทำสิ่งที่อยากทำที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ คือได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเปิดในอุดมคตินั้นสามารถทำได้จริง ตอนนั้นผมจึงรู้สึกว่าคุณค่าเป็นจริงแล้วคือได้สร้างได้บริหารมหาวิทยาลัยในอุดมคติ และได้เห็นประโยชน์ของมัน ผมจึงหมดแล้ว หมดความทะเยอทะยานทั้งหลายทางราชการ...”

## บุกเบิกสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

เมื่อพ้นจากตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยระบบทางไกลแล้ว ก็มาทำหน้าที่ในฐานะปลัดคนใหม่ นอกจากการผลักดันงานในเรื่องการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวแล้ว ยังมีโอกาสได้ทำงานพัฒนาอุดมศึกษาที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่ง ซึ่งเป็นงานที่ใฝ่ฝันว่าทำให้สำเร็จให้ได้เช่นกัน นั่นคืองานพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยสามารถที่จะผลักดันการตั้งมหาวิทยาลัยใหม่อีก 2 แห่ง ให้ไปสู่รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับเป็นผลสำเร็จ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“ . . . เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับนี้คิดมานานแล้ว ถ้ามีโอกาสจะทำให้สำเร็จให้ได้ แต่ตอนนั้นไม่ได้คิดถึงการจัดมหาวิทยาลัย คิดแต่จะนำมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ออกจากระบบราชการ แล้วโอกาสก็มาถึง เนื่องจากก่อนที่ผมจะมาเป็นปลัด ได้มีการศึกษากันไว้เรื่องการจัดมหาวิทยาลัยใหม่ในภูมิภาค เพียงแต่ข้อเสนอตอนนั้นไปติดอยู่ที่คณะกรรมการชุดหนึ่ง บังเอิญผมอยู่ในคณะกรรมการนั้นด้วย หน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยได้รื้อฟื้นเรื่องการจัดมหาวิทยาลัยใหม่ 5 แห่ง ปรากฏว่ารัฐบาลขณะนั้นเห็นด้วยได้รับไฟเขียวกลายเป็นนโยบายรัฐบาลและนโยบายหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ผมก็เห็นว่านี่เป็นโอกาสที่ดีที่สุดที่จะผลักดันเรื่องมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ แต่ที่จะไปทำของเก่าคงยาก จึงได้เสนอให้มหาวิทยาลัยใหม่ 2 แห่งออกไปสู่รูปแบบใหม่เสียเลย มาถึงตรงนี้ก็จึงคิดว่าความฝันอีกเรื่องหนึ่งของผมได้บรรลุอย่างที่ผมก็ไม่คาดฝัน เพราะเกือบจะเลิกหวังไปแล้วเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับ รู้สึกว่าเป็นการเซ็นครกขึ้นภูเขาจริง ๆ ไม่นึกไม่ฝันว่าจะออกมาได้ . . . ”

แม้ว่าได้ทำงานใหญ่ที่ใฝ่ฝันสำเร็จไปแล้วถึง 2 เรื่องก็ตาม ในปี 2534 รัฐบาลในขณะนั้นต้องการแก้ไขปัญหาสมองไหลและความไร้ประสิทธิภาพของระบบราชการ นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ จึงถูกขอตัวไปรักษาการในตำแหน่งเลขาธิการ เพื่อช่วยปฏิรูประบบบริหารบุคคลของข้าราชการพลเรือนทั้งหมดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้เสด็จถึงเหตุการณ์ในช่วงนั้นว่า

“ . . . ตอนนั้นคิดว่าเป็นปลัดแล้ว คงไม่มีใครมาเอาไปทำอะไรได้อีกแล้ว แต่กลับถูกนายกรัฐมนตรีขณะนั้นให้ไปรักษาการเลขาธิการ โดยที่ก็ไม่คาดฝันอีก ผมกับนายกรัฐมนตรีก็ไม่ได้รู้จักกันเป็นการส่วนตัว เพียงแต่เคยเป็นกรรมการคณะหนึ่งร่วมกันเท่านั้น ไม่นั่นใจว่าท่านรู้จักผมลึกซึ้งแค่ไหน . . . เป็นนั้นท่านนายกก็โทรเข้าไปในรถตอนผมกำลังกลับบ้าน ท่านบอกว่ามีงานสำคัญจะให้ทำ เป็นงานที่ต้องการคนที่จะไปบุกเบิก พอถามว่างานอะไร ท่านก็บอกว่าให้ไปเป็นเลขาธิการ ท่านก็บอกให้ไปคิดดูคืนหนึ่ง พรุ่งนี้ค่อยให้คำตอบ พอวันรุ่งขึ้นท่านก็มีคำสั่งออกมา ผมก็ไปขอต่อรองว่าขอแค่ไปรักษาการได้หรือไม่ แล้วก็ให้ใช้คำว่าชั่วคราวด้วย เพราะผมไม่ประสงค์จะเป็น และผมจะทำงานได้ดีกว่า ถ้าไม่รับตำแหน่งอย่างเป็นทางการแล้วผมก็ทำไปแค่ 9 เดือน จนเห็นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน 2535 ออกมา พร้อมทั้งมาตรการต่าง ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล . . . ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้เล่าถึงการทำงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในฐานะรักษาการเลขาธิการว่า

“... นายกรัฐมนตรีได้มอบให้นายปัญญา เข้ามารักษาการเลขาธิการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งความขัดแย้งในบุคลากรและพัฒนาปฏิรูประบบราชการไปพร้อมกัน ภารกิจที่มอบหมายมี 2 ประการคือ ปรับปรุงระบบราชการและปรับปรุงข้าราชการ โดยมีกำหนดระยะเวลา 1 ปีในการทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานเริ่มต้นก็ประชุมฝ่ายบริหารทุกท่านที่อยู่ในระดับแปดเข้าร่วมประชุม โดยแจ้งให้ทราบถึงภารกิจที่ตนเองได้รับมอบหมายให้มาปฏิบัติ วิธีการประชุมนั้นสร้างความพึงพอใจให้กับทุกท่าน โดยการกำหนดบทบาทของรักษาการเลขาธิการไว้อย่างชัดเจน โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือแทรกแซงงานประจำ (routine work) แต่อย่างใด งานใดที่เป็นของรองใดก็ให้ท่านนั้นรับผิดชอบไปเหมือนเดิม ยกเว้นในกรณีที่ต้องให้รักษาการเลขาธิการเซ็นหรือนำเสนอเท่านั้น

นอกจากนี้มีความชัดเจนในตำแหน่งและระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง นายปัญญาได้กล่าวกับที่ประชุมครั้งแรกว่า ท่านมาทำงานในฐานะรักษาการเลขาธิการตามที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเท่านั้น เมื่อเสร็จภารกิจใน 1 ปีแล้วก็จะกลับไปเดิม ทำให้บุคคลในสำนักงานที่มีโอกาสก้าวขึ้นเลขาธิการลดความแคลงใจ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง...”

นี่ก็ถือว่าเป็นผลงานชิ้นหนึ่งที่สำคัญที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ สามารถดับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งนี้ และยังสร้างสรรค์พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลได้อีกในระยะเวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านเดิมได้เล่าว่า

“... เมื่อรับงานใหม่จะเริ่มงานทันที โดยจัดตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและนโยบาย โดยมุ่งใช้คนในสำนักงานเป็นสำคัญ กล่าวคือ มีการตั้งคณะทำงานรวม 8 คน ล้วนเป็นคนในสำนักงานทั้งสิ้น เพื่อทำหน้าที่ช่วยในการจัดทำแผนปฏิบัติการตามนโยบายของรัฐบาล จัดทำโครงการรายละเอียดของการปรับปรุงและประสานแผนหรือโครงการต่าง ๆ ที่ทำไว้แล้วให้เป็นระบบและนำไปสู่การปฏิบัติได้

นายปัญญา เป็นคนที่ทำงานอย่างเป็นระบบและมีความกระฉับกระชวย จะเห็นได้จากการทำงานรายละเอียดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติดังนี้ เริ่มจากภารกิจ (mission) 2 ประการคือ ปรับปรุงระบบราชการและปรับปรุงข้าราชการ ไปสู่

นโยบาย (policy) 7 ประการ คือ

1. วางระบบที่จะจำกัดจำนวนข้าราชการและลูกจ้าง พร้อมกับเพิ่มรายได้ และปรับปรุงสวัสดิการและวางมาตรการให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

2. ปรับปรุงกฎหมายและวิธีการปฏิบัติราชการให้เกิดความรวดเร็ว สามารถกระจายอำนาจและความรับผิดชอบลงสู่ระดับล่างได้ และจัดการซ้ำซ้อน

3. ส่งเสริมให้มีมาตรการที่ได้ผลในการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบในวงราชการ จะดำเนินการปราบปรามผู้กระทำผิดโดยเด็ดขาด และลงโทษผู้ทุจริตอย่างเข้มงวดกวดขัน

4. ปรับปรุงโครงสร้างและขั้นตอนการพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการวางแผนให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับให้มีการกระจายอำนาจสู่ส่วนภูมิภาคในด้านการบริหารบุคคลให้มากขึ้น

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติหน้าที่

7. ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน และวางรากฐานสำหรับพัฒนาในอนาคต

จากนโยบาย 7 ประการก็แปลงเป็น 13 ประเด็น (issues) และ 35 มาตรการ (measures) และมี 109 กิจกรรม (activities) . . ."

" . . . นอกจากมีการตั้งคณะทำงานชุดใหญ่แล้วก็มีการจัดตั้งคณะทำงานย่อยอีก 10 คณะ โดยมีการมอบเวลาชัดเจน ซึ่งผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

- พฤศจิกายน 2534 นายกรัฐมนตรีเห็นชอบในหลักการ

- ธันวาคม 2534 คณะรัฐมนตรีพิจารณา

-7 มกราคม 2535 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบในการปรับปรุงตามที่เสนอ

-31 มีนาคม 2535 ประกาศใช้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2535 ซึ่งตรงกับวัน  
ข้าราชการพลเรือน นี้อีกกลยุทธ์ที่สอดคล้องของนายปัญญา ยุทธศิลป์ . . ."

จากการศึกษาประวัติชีวิตโดยสังเขปที่ได้พรรณนามานี้ ทำให้เห็นว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นบุคคลที่ได้ผ่านประสบการณ์การทำงานเพื่อช่วยเหลือตนเองมาตลอด โดยเฉพาะ การช่วยเหลือครอบครัวในการทำงานทุกอย่างทั้งด้านการจัดหาอาหารและการค้าขาย ประสบ การณ์ในวัยเด็กสร้างให้นายปัญญาเป็นบุคคลที่อดทน ไม่ท้อถอย ถ้าจะทำอะไรแล้วต้องทำให้ สำเร็จคุณสมบัติในเรื่องความอดทนจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำทางการอุดม ศึกษาต่อไป

คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่เป็นลักษณะเด่นของนายปัญญา ในวัยเด็กคือเป็นคนหัวดีซึ่ง จากการสัมภาษณ์คุณแม่จะพบว่านายปัญญาเป็นคนหัวดีตั้งแต่เด็ก คนหัวดีในที่นี้หมายถึง ความจำแม่น มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนเก่ง มีความคิดเชิงระบบ สามารถเขียนแบบบันเรื่อ ฎ์ปูนได้ ซึ่งในประเด็นนี้อาจเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของนายปัญญาก็ได้

นอกจากคุณสมบัติความอดทน ความเป็นคนหัวดีแล้ว ยังเป็นคนช่างพูด หรือพูดมาก ในวัยเด็ก แม้แต่ในการเป็นโฆษกวัด นายปัญญาก็เคยทำหน้าที่นี้มาแล้ว เมื่อเป็นโฆษกเมื่อใด ยอดเงินบริจาคเพิ่มมากขึ้นกว่าปกติ แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการพูดและโน้มน้าวใจตั้ง แต่วัยเด็กและเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน และถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้ก้าวสู่ความสำเร็จใน การเป็นผู้นำได้

และสิ่งหนึ่งที่ถือว่าสำคัญที่สุดของการก้าวไปสู่ความสำเร็จก็คือ การพยายามที่จะคิดริ เริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ใด กล่าวคือเมื่อมาเรียนในมหาวิทยาลัยก็พยายามที่ จะริเริ่มเพื่อล้มเลิกระบบซีเนียร์ตี แล้วก็พยายามหาวิธีการที่จะล้มเลิกให้ได้ และในที่สุดก็สามารถ ทำได้สำเร็จ ในอีกกรณีหนึ่งก็คือ ริเริ่มนำเอาระบบค่ายอาสาพัฒนามาใช้ในประเทศไทยหลังจาก ไปเข้าค่ายที่ประเทศอินเดีย และในที่สุดก็ผลักดันได้สำเร็จ

นอกจากนี้ยังเป็นนักสร้างโอกาสให้กับตนเองกล่าวคือ พยายามที่จะเรียนในสาขาวิชาที่ ไม่มีคนเรียนหรือคนเรียนน้อยที่สุด เช่น เรียนทางด้านการบริหารการศึกษาเป็นคนแรกของคณะ และพยายามเลือกไปมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่คนไทยไม่ไปเรียน นี้อีกการสร้างโอกาสให้กับ

ตนเองได้อย่างดีที่สุด นอกจากจะเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับตนเองแล้ว ยังเป็นการสร้างโอกาสในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตามสามารถสรุปประเด็นสำคัญของประวัติชีวิตของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ตามลำดับเหตุการณ์ได้ดังนี้

1. นายปัญญา ยุทธศิลป์ เกิดเมื่อเดือนธันวาคม 2477
2. ในวัยเด็กได้ช่วยเหลือครอบครัวทำงานบ้านทุกอย่างและค้าขาย
3. ในวัยการศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาก็เข้าเรียนช้ากว่ากำหนด 1 ปี แต่ได้เรียนหนังสือที่บ้านก่อนมาเข้าโรงเรียน และเป็นผู้ช่วยครูสอนหนังสือเพราะว่าเป็นเด็กโคง และเป็นหัวหน้าชั้นเรื่อยมา เป็นเด็กเรียนดี
4. ในวัยการศึกษาระดับอุดมศึกษาปริญญาตรีเรียนอักษรศาสตร์ วิชาเอกการสอนภาษาอังกฤษและการสอนภาษาไทย คณะอักษรศาสตร์ และเรียนวิชาชีพครู คณะครุศาสตร์
5. ในการเรียนระดับอุดมศึกษาปริญญาตรีเรียนไปด้วยทำกิจกรรมนักศึกษาไปด้วย
6. จบปริญญาตรีอักษรศาสตร์และครุศาสตร์เข้าบรรจุเป็นอาจารย์ที่คณะครุศาสตร์
7. พัฒนาดตนเองเรียนต่อปริญญาโทและเอกด้านบริหารการศึกษา แล้วกลับมาเป็นอาจารย์บุกเบิกวิชาการด้านบริหารการศึกษา
8. เส้นทางชีวิตมุ่งหวังไปสู่การเป็นครูที่ดี แต่จังหวะชีวิตกลับกลายมาเป็นนักบริหารที่ดี จนกระทั่งกลายมาเป็นผู้นำทางอุดมศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ

สถาบันวิจัยประชากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 2

### ความเป็นมาและสภาพมหาวิทยาลัยที่ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ก่อตั้งและ บริหารอยู่

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีบทบาทในการบริหารอุดมศึกษาในหลายสถาบัน อาทิ เป็นเลขาธิการมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุด รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยดลดาวิชาแห่งแรก และรักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น และดำรงตำแหน่งอธิการบดีใน 3 มหาวิทยาลัยคือ มหาวิทยาลัยทางไกล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งชาติ ซึ่งการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการก่อตั้งและบริหารจนประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับจากบุคคลและสถาบันที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ

#### มหาวิทยาลัยทางไกล

##### ความเป็นมาของการศึกษาทางไกล

การศึกษาทางไกลที่เปิดโอกาสให้บุคคลเข้าเรียนโดยไม่ต้องสอบคัดเลือกนั้น กล่าวได้ว่าเริ่มแรกที่มหาวิทยาลัยลอนดอน เมื่อปี ค.ศ.1836 ซึ่งยอมรับวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วเกาะอังกฤษและบางมหาวิทยาลัยในเครือจักรภพอังกฤษเข้าเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยแล้วให้ปริญญาภายนอก (External Degree) ของมหาวิทยาลัยแก่นักศึกษาจากสถาบันในเครือสมาชิกที่สำเร็จตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยลอนดอน ต่อมามีมหาวิทยาลัยหลายแห่งในอังกฤษได้ดำเนินการตามแนวความคิดนี้ และเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยที่เปิดในยุคหลัง ใน ค.ศ.1880 ได้มีการเปิดสอนโดยทางไปรษณีย์แก่ผู้ที่ไม่สามารถเข้าเรียนในระบบโรงเรียนได้ อันเนื่องจากการมีถิ่นที่อยู่ไกลจากโรงเรียนมากทั้งในยุโรปและอเมริกา ในยุโรปมีเกิดขึ้นในสวีเดนและอังกฤษ ความพยายามจัดการสอนทางไกลครั้งแรกนี้ต้องอาศัยระบบไปรษณีย์ที่มีประสิทธิภาพมาก และเป็นการจัดให้กับผู้เรียนที่มีแรงจูงใจในการศึกษาเล่าเรียนสูง การจัดการศึกษาทางไกลครั้งแรกนี้ยังไม่มีการใช้วิทยุกระจายเสียง การศึกษาทางไปรษณีย์เป็นวิธีการเดียวที่จะจัดถึงผู้เรียนที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกลได้ศึกษาเล่าเรียน การเรียนทางไปรษณีย์ดังกล่าวนี้ผู้เรียนจะเรียนสำเร็จได้โดยอาศัยจิตใจที่เด็ดเดี่ยวและทำงานหนัก การศึกษาทางไปรษณีย์จึงไม่ดึงดูดความสนใจของนักวางแผนการศึกษาที่จะใช้เป็นแนวทางเปิดโอกาสการศึกษาแก่ผู้ที่มีได้อยู่ในระบบโรงเรียนจะโดยเหตุผลใดก็ตาม (วิจิตร ศรีสอาน, 2530: 31-37)

ในปลาย ค.ศ.1920 สหภาพโซเวียตได้จัดการสอนทางไกล โดยมีวัตถุประสงค์แตกต่างไปจากเดิมกล่าวคือ มุ่งเพิ่มผลผลิตของระบบการศึกษา โดยแต่เดิมนั้นการศึกษาทางไปรษณีย์จะจัดให้แก่ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งก็จัดให้แก่ผู้เรียนจำนวนน้อยแต่ในสหภาพโซเวียตได้นำเอามาเสริมระบบโรงเรียนโดยเฉพาะเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูสอน การจัดการดังกล่าวได้เปิดสอนทางไปรษณีย์ขึ้นในโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษาทั้งในส่วนที่เป็นการเรียนเต็มเวลาและบางเวลา (part-time) การจัดการสอนทางไกลในสหภาพโซเวียตได้บูรณาการไปกับระบบการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา ซึ่งนักศึกษาสามารถโอนย้ายหน่วยการเรียนจากวิชาที่เรียนบางเวลามาเป็นวิชาที่เรียนเต็มเวลา หรือวิชาที่เปิดสอนทางไปรษณีย์ได้ และนักศึกษาสามารถเรียนตามหลักสูตรโพลีเทคนิคไปได้จนจบหลักสูตร โดยการจัดหลักสูตรนั้นมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับระบบอุตสาหกรรมที่อยู่ใกล้ตัวผู้เรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนไปฝึกงานตามข้อกำหนดของหลักสูตรและสถาบันโพลีเทคนิคจัดการสอนตอบสนองความต้องการของระบบอุตสาหกรรม การสอนทางไกลของโซเวียตที่ผสมผสานการสอนภาคปฏิบัติในห้องปฏิบัติการและโรงเรียนที่มีครูดูแลทำให้การสอนทางไกลในวิชาเทคนิคเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และการสอนดังกล่าวเป็นวิธีการที่จะแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานฝีมือ ซึ่งมีปรากฏในประเทศต่าง ๆ ได้ วิธีการสอนทางไกลได้เจริญขึ้นอย่างช้า ๆ ตั้งแต่ ค.ศ.1920 เป็นต้นมา ได้มีการใช้วิทยุกระจายเสียงสนับสนุนการสอนในโรงเรียน ในช่วงระยะนี้การสอนระบบไปรษณีย์มุ่งเน้นเพื่อประชากรที่อยู่นอกระบบโรงเรียน ส่วนการใช้วิทยุกระจายเสียงมุ่งเพื่อสนับสนุนการสอนในโรงเรียน อย่างไรก็ตามมีการเริ่มใช้ประโยชน์ของวิทยุกระจายเสียงสนับสนุนการศึกษาผู้ใหญ่ด้วยการจัดกลุ่มฟังและอภิปรายความรู้ที่ได้รับจากรายการศึกษาระดับวิทยุกระจายเสียง กลุ่มดังกล่าวมีขึ้นในอังกฤษ แคนาดา นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และเยอรมนี นับตั้งแต่ ค.ศ.1937 เป็นต้นมา การใช้วิทยุกระจายเสียงเพื่อการศึกษาเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับการสอนทางไปรษณีย์ กล่าวคือใช้ทั้งการสอนสนับสนุนการสอนในโรงเรียนและแก่บุคคลที่อยู่นอกระบบโรงเรียน จนกระทั่งปีค.ศ.1965 มีความพยายามที่จะเชื่อมโยงองค์ประกอบของการศึกษา 3 ส่วนเข้าด้วยกันคือ การสอนทางไปรษณีย์ การสอนทางวิทยุกระจายเสียง และการสอนโดยครู

ในสหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ.1956 มูลนิธิฟอร์ดได้ให้ทุนโครงการทดลองวิทยาลัยวิทยุโทรทัศน์แห่งชิคาโก (Chicago' T.V. College) เพื่อจัดการศึกษาระดับอนุปริญญา (หลักสูตร 2 ปี) ทางวิทยุโทรทัศน์ ซึ่งมีรัศมีการออกอากาศ 120 กิโลเมตร มีนักศึกษาเข้าเรียน 80,000 คน ส่วนใหญ่เรียนที่บ้านแต่มีการมอบหมายให้นักศึกษาไปพบอาจารย์ในศูนย์ศึกษาบ้างนอกจากนี้นักศึกษาก็อาจเข้าเรียนในห้องเรียนที่มีวิทยุโทรทัศน์ขนาดใหญ่ในวิทยาลัยที่ตนสังกัดได้ วิทยาลัยวิทยุโทรทัศน์แห่งชิคาโกประสบความสำเร็จมากและกลายเป็นต้นแบบแก่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ประสงค์จะจัดการศึกษาทางไกลทั่วโลก แม้มหาวิทยาลัยเปิดแห่งประเทศอังกฤษได้นำแนวความคิดนี้ไปผสมผสานกับแนวความคิดจากยุโรปและออสเตรเลียแล้วจัดระบบการสอนทางไกลขึ้น แนวคิดการจัดสถาบันระบบเปิดที่จัดการเรียนการสอนระบบทางไกลได้แพร่หลายไปยัง

ประเทศต่าง ๆ เยอรมันตะวันออกได้จัดตั้งสถาบันการศึกษาทางวิทยุโทรทัศน์ (Television Academy) ขึ้นในปี ค.ศ.1961 เพื่อให้การศึกษาแก่ผู้ใหญ่ทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ ส่วนเยอรมันตะวันตกนั้นได้จัดตั้งวิทยาลัยวิทยุโทรทัศน์ (Telekollog) ขึ้น เพื่อช่วยคนงานที่ยังไม่มีโอกาสเรียนในระดับมัธยมศึกษาให้สามารถเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยเทคนิคชั้นสูงได้ ทั้งในรูปของการเข้าเรียนเต็มเวลาและบางเวลา ทางด้านยุโรปตะวันออกสหภาพโซเวียตได้จัดตั้งวิทยาลัยทางไปรษณีย์ขึ้นในปี ค.ศ.1964 ซึ่งออกอากาศรายการศึกษาและวัฒนธรรมไปยังเมืองต่าง ๆ 35 เมือง ส่วนในโปแลนด์ได้จัดตั้งวิทยาลัยเทคนิคทางวิทยุโทรทัศน์ (Television Technical College) ขึ้นในปี ค.ศ.1966 เพื่อให้ความรู้ขั้นสูงแก่ประชาชนที่ทำงาน สำหรับประเทศฝรั่งเศสได้จัดตั้งวิทยุกระจายเสียงซอร์บอนน์ (Radio Sorbonne) ขึ้นในปี ค.ศ.1966 เพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชนทั่วไป

ส่วนในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ก็มีการใช้วิทยุกระจายเสียงเป็นสื่อกลางในการศึกษาผู้ใหญ่มาเป็นเวลาช้านาน โดยการจัดตั้งสถาบันเทคนิคทางไปรษณีย์แห่งนิวซีแลนด์มีนักศึกษาเรียนกว่า 13,000 คน ในออสเตรเลียนั้นมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ (Radio and T.V. University) ในมหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ที่เมืองซิดนีย์ เพื่อสอนระดับมัธยมศึกษา ทวีปแอฟริกาชาติใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญในการใช้การศึกษาทางไปรษณีย์ในการสร้างและพัฒนาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเปิดโอกาสทางการศึกษาแก่พลเมืองของประเทศให้ได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะ อันจะได้นำไปใช้ในการพัฒนาประเทศต่อไป ฉะนั้นจึงได้มีการจัดตั้งวิทยาลัยทางไปรษณีย์แห่งแรกขึ้นที่เมืองราชาซิลล์ และได้ขยายตัวโดยมีการตั้งสถาบันการศึกษารูปแบบนี้ ณ จุดต่าง ๆ ทั่วทวีป สื่อการสอนมาตรฐานคือสื่อสิ่งพิมพ์โดยการจัดส่งทางไปรษณีย์ สื่ออย่างอื่นมีเทปเสียง หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น แต่ก็มีหลายประเทศที่มีการออกอากาศทางวิทยุกระจายเสียงเพื่อช่วยเสริมบทเรียนด้วย และบางประเทศก็มีการจัดทำรายการออกอากาศทางวิทยุโทรทัศน์ สำหรับความเคลื่อนไหวในปัจจุบันนักการศึกษาพยายามรณรงค์ให้มีการจัดตั้งสถานีดาวเทียมขึ้นในประเทศต่าง ๆ เพื่อช่วยจัดการศึกษาเสริมการศึกษาทางไปรษณีย์อีกทางหนึ่ง

ส่วนในทวีปเอเชีย ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีการสอนระบบเปิดระดับมัธยมศึกษาที่กว้างขวางที่สุด ในโครงการการสอนทางไกล (Long Distance Teaching) ซึ่งช่วยทำให้ผู้ที่กำลังทำงานมีโอกาสเรียนมัธยมศึกษาได้โดยทางวิทยุโทรทัศน์และไปรษณีย์ นอกจากนี้ยังกำหนดให้ผู้เรียนระดับมัธยมดังกล่าวต้องเข้าเรียนกับครูผู้สอนทุกเดือน และผู้เรียนระดับอุดมศึกษาต้องเข้าเรียนกับอาจารย์ทุกภาคฤดูร้อน สำหรับรายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์จะออกอากาศทางสถานี เอ็น.เอช.เค และโดยการสอนดังกล่าว การสอนทางไปรษณีย์ของญี่ปุ่นจึงนำหน้าประเทศอื่น ๆ มาก ในปี ค.ศ.1975 ญี่ปุ่นได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยทางอากาศ (University of the Air) ขึ้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาทางไกลให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ปี ค.ศ.1969 ประเทศอังกฤษได้นำแนวความคิดเรื่องการศึกษาแบบเปิดมาพัฒนา แล้วจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้น (The Open

University) โดยจัดการเรียนการสอนในระบบทางไกลผ่านทางสื่อการสอนและเทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้เรียนจะศึกษาด้วยตนเองที่บ้าน มหาวิทยาลัยนี้มีลักษณะพิเศษไม่มีชั้นเรียน ไม่มีวิทยาเขต แนวคิดในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดของอังกฤษนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านพัฒนาการทางการศึกษาผู้ใหญ่ ผลแห่งความก้าวหน้าทางด้านวิทยุโทรทัศน์และแรงสนับสนุนทางการเมือง ลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยเปิดมีดังนี้ มุ่งเปิดโอกาสให้แก่บุคคลเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้ที่พลาดโอกาสเข้าเรียนระดับอุดมศึกษา เพราะสอบคัดเลือกไม่ได้ ผู้อยู่ในท้องถิ่นห่างไกล และผู้ที่ทำงานแล้ว บุคคลเหล่านี้ไม่อาจไปเรียนตามปกติเต็มเวลาในสถาบันการศึกษาระบบเปิดได้ ผู้สอนนั้นใช้ผู้เชี่ยวชาญและมีความสามารถจากแหล่งต่าง ๆ ไม่เฉพาะบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างเดียว ผู้เรียนเป็นใครก็ได้ที่ในสหราชอาณาจักร อายุมากกว่า 21 ปี และทำงานเต็มเวลา ไม่กำหนดคุณสมบัติและความรู้พื้นฐานใด วิธีการสอนใช้หลายอย่างรวมทั้งการใช้เทคโนโลยีและสื่อการสอนอย่างอื่นมาชดเชยการสอนด้วยตัวบุคคลโดยตรง มหาวิทยาลัยใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการสอนรวมทั้งการถ่ายทอดวิทยากรทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ สถานที่เรียนจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะแต่ห้องเรียนเท่านั้น จะใช้สถานที่อื่นเพื่อการศึกษาเล่าเรียนก็ได้ ซึ่งโดยปกติผู้เรียนจะใช้บ้านของตนเป็นสถานที่เล่าเรียนมากกว่าที่อื่น มีหลายสาขาวิชาที่เปิดสอนเพื่อให้ผู้เรียนเลือกเรียนได้ตามความถนัดและสนใจ

มหาวิทยาลัยเปิดแห่งประเทศอังกฤษเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเปิดที่จัดการสอนในระบบทางไกลในประเทศต่าง ๆ กล่าวคือ ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดลักษณะเช่นนี้ในประเทศอิหร่าน (The Free University of Iran) มหาวิทยาลัยเปิดแห่งอิสราเอล (The Open University of Israel) มหาวิทยาลัยอัลลามา อิกบาล (Allama Iqbal) ในประเทศปากีสถาน และมหาวิทยาลัยทางไกลของประเทศไทย เป็นต้น

ความเป็นมาของการศึกษาทางไกลในประเทศไทยมี 2 ลักษณะคือ การจัดการศึกษาทางไกลในรูปแบบเดิมและการจัดการศึกษาทางไกลในรูปแบบใหม่ ซึ่งในการจัดการศึกษาทางไกลรูปแบบเดิมใช้วิธีการแบบเปิดควบคู่กับแบบปิด วิธีการเรียนรู้ของคนไทย นอกจากจะได้รับจากครูผู้สอนโดยตรงแล้ว ผู้สนใจใฝ่หาความรู้ก็ยังเรียนรู้จากตำรับตำราหรือคัมภีร์ต่าง ๆ ทั้งนี้โดยอาจจะมีการชี้แนะจากผู้รู้ หรือเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากเอกสารต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทางไกลที่ใช้สื่อการศึกษาอื่นแทนการสอนของครูอยู่ตลอดเวลา นั้น ได้มีการใช้อยู่ในประเทศไทยมาช้านานแต่สิ่งที่ใช้เพื่อการศึกษาด้วยตนเองดังกล่าวนี้ยังมีจำกัดไม่แพร่หลายมากนัก และไทยได้ใช้การเรียนรู้โดยการมีครูสอนโดยตรงควบคู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อเอกสารหรือสื่ออย่างอื่นเป็นส่วนเสริมกันมาโดยตลอด การใช้การศึกษาทางไกลเพื่อประชาชนได้ขยายตัวมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้ในสมัยสุโขทัย นอกจากใช้สื่อเอกสาร ยังมีการใช้สื่ออย่างอื่นอีก เช่น ศิลาจาริก เป็นต้น และมาถึงสมัยรัชกาลที่ 3 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ ได้ทรงใช้วัดพระเชตุพนหรือวัดโพธิ์เป็นมหาวิทยาลัยเปิดแห่งแรก เมื่อปี พ.ศ.2375 โดยทรงโปรดให้จาริกตำราต่าง ๆ ไว้ในแผ่นศิลาแล้วประดับไว้ในบริเวณวัด พร้อมกันนี้ก็โปรดให้เขียนภาพสลักภาพ



ลงบนหิน และปั้นรูปต่าง ๆ ประกอบตำราที่ได้จารึกไว้ นั่นนี้โดยมีพระราชประสงค์จะให้ประชาชนได้ศึกษาหาความรู้จากจารึกและภาพวาด ภาพสลักและรูปปั้นต่าง ๆ สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระยาถนอมบริพัตร ราชานุภาพได้ทรงนิพนธ์ถึงพระราชประสงค์ของรัชกาลที่ 3 ความว่า

“...ทรงโปรดเกล้าให้รวบรวมเลือกสรรตำราต่าง ๆ ซึ่งสมควรจะเล่าเรียน เป็นชั้นวิสามัญศึกษามาตรวจแก้ไขของเดิมบ้าง หรือประชาชนผู้รู้หลักในวิชานั้น ๆ ให้แต่งขึ้นใหม่บ้าง และโปรดให้จารึกแผ่นศิลาประดับไว้ในบริเวณวัดพระเชตุพน มีรูปเขียนและรูปปั้นประกอบตำรานั้น ๆ โดยมาก เพื่อให้ใครมีใจรักวิชาใดสามารถเล่าเรียนได้จากศิลาจารึกวัดพระเชตุพน...”

จากจารึกและพระราชนิพนธ์ดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า วัดพระเชตุพนเป็นสถาบันการศึกษาแบบเปิดและสถาบันการศึกษาทางไกลแห่งแรกของประเทศไทย และอาจเป็นแห่งแรกในโลกที่ดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์แน่นอนชัดเจน มุ่งให้การศึกษาแก่ประชาชนโดยใช้สื่อการสอนรูปแบบต่าง ๆ แทนการสอนด้วยครูโดยตรง ต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 จึงได้มีการตั้งมหาวิทยาลัยจตุสดาวิเชียร เมื่อปี พ.ศ.2477 ให้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยไม่จำกัดเพศและวัยเข้าศึกษาโดยไม่ต้องมาฟังอาจารย์สอนเป็นประจำก็ได้ แต่ต่อมาประสบปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดด้านบุคลากร อาคารสถานที่และทรัพยากรอื่น ๆ ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการศึกษาโดยกลายเป็นมหาวิทยาลัยจำกัดรับและจำกัดจำนวนรับ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2503 เป็นต้นมา ในปี พ.ศ.2514 มีกระแสเรียกร้องให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยระบบเปิดแบบดลดาวิเชียรขึ้นอีก จึงได้มีมหาวิทยาลัยเปิดอีกแห่งหนึ่งเป็นดลดาวิเชียร รับนักศึกษาได้ทั่วไปโดยการมาฟังคำสอนที่มหาวิทยาลัยก็ได้หรือจะรับชื่อคำสอนจากมหาวิทยาลัยไปเรียนด้วยตนเอง แล้วมาสมัครสอบก็ได้ เป็นการให้การศึกษาแก่ชนทุกชั้น เพื่อสร้างคุณภาพความรู้ความสามารถของประชาชนคนไทยให้สูงขึ้นทัดเทียมนานาอารยประเทศ

นอกจากการจัดการศึกษาทางไกลรูปแบบเดิมที่กล่าวมาแล้ว ยังมีการจัดการศึกษาทางไกลในรูปแบบใหม่ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาทางวิทยุและไปรษณีย์มีจุดเริ่มต้นในปีการศึกษา พ.ศ.2519 เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ซึ่งมีประมาณร้อยละ 80 ของประชากร เป็นผู้ที่อยู่กระจ่ายกันตามชนบท ประชากรส่วนหนึ่งเป็นผู้พลัดโอกาสทางการศึกษาและเพื่อพัฒนาการศึกษา รัฐจึงมีนโยบายให้ขยายการศึกษาไปยังผู้ใหญ่ที่ขาดโอกาสการเรียนรู้หนังสือ การศึกษาทางไกลรูปแบบใหม่ระดับอุดมศึกษาจึงเกิดขึ้น เนื่องจากความต้องการของการศึกษาระดับอุดมศึกษามีมากขึ้น และมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนอยู่ในระบบการสอนที่มีชั้นเรียนเป็นหลัก ทำให้การขยายตัวทางด้านอาคารเรียนไม่ทันกับการขยายตัวทางด้านความต้องการการเรียนรู้ รวมทั้งการลงทุนทางการศึกษาก็เพิ่มขึ้นทุกทีจนไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นจึงได้ศึกษาหาแนวทางใหม่ในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้เรียนจะต้องศึกษาด้วยตนเองโดยใช้สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ เช่น ไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น ซึ่งเรียก

การศึกษาแบบนี้ว่าการศึกษาทางไกล รูปแบบนี้ได้มีการนำมาใช้จัดการสอนอย่างได้ผลมาแล้ว ในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา เยอรมนี ญี่ปุ่น อิหร่าน และปากีสถาน และจากการศึกษาของ หน่วยงานการบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยเห็นว่าการศึกษาทางไกลโดยใช้สื่อการสอน ประเภทต่าง ๆ นี้ สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความต้องการของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง และสามารถรักษาคุณภาพมาตรฐานทางการศึกษาไว้ได้ รวมทั้งจะเป็นการประหยัดด้วย

ด้วยเหตุนี้หน่วยงานการบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยจึงดำริที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัย เปิดที่ทำการสอนโดยระบบทางไกลขึ้นเป็นเอกเทศ โดยมีการยกร่างโครงการเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นในปี พ.ศ.2519 และแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาศึกษาและ จัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นในปีเดียวกัน คณะอนุกรรมการชุดนี้ได้จัดทำโครงการ วางรูปแบบ และยกร่างพระราชบัญญัติเสนอต่อคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2520 และประธานคณะอนุกรรมการ พิจารณาศึกษาและจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดนี้ก็คือ นายปัญญา ยุทธศิลป์ นั้นเอง และต่อ มานายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็เป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเปิดแห่งนี้ ซึ่งในที่นี้เรียกว่า มหาวิทยาลัยทางไกล

#### ลักษณะและสภาพการบริหารมหาวิทยาลัยทางไกล

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 พระราชทานในโอกาสที่นาย ปัญญา ยุทธศิลป์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยทางไกล นำบุคคลเฝ้าทูลเกล้าฯ ถวายโฉนดที่ดิน ความว่า

“...การตั้งมหาวิทยาลัย.....นี้ ถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ ที่จะให้ผู้ที่ มีความสามารถและมีความปรารถนาที่จะเรียน ศึกษาวิทยาการ วิชาการ ก้าว หน้ากว้างขวางได้ เพราะว่าได้ชื่อว่าคนไทยก็มีความเฉลียวฉลาด ขาดแต่ โอกาสที่จะได้ขยายความรู้ความสามารถของตน คนฉลาดที่ได้แสดงแล้วว่า มี โอกาสก็ไปเรียนในชั้นสูง จะเรียกได้ว่าทัดเทียมอารยประเทศ ไม่แพ้คนอื่น อาจจะดีกว่าคนอื่นด้วยซ้ำ ฉะนั้นก็สมควรที่จะบริการให้แก่ประชาชนคนไทยได้ มีโอกาสที่จะเล่าเรียน...”

มหาวิทยาลัยทางไกลมีปณิธานว่าในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยในระบบเปิด ยึดหลักการ ศึกษาตลอดชีวิต มุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนทั่วไป เพิ่มพูนวิทยฐานะแก่ผู้ประกอบอาชีพ และขยายโอกาสทางการศึกษาต่อสำหรับผู้สำเร็จมัธยมศึกษา เพื่อสนองความต้องการของบุคคล และสังคม ด้วยการจัดระบบการเรียนการสอนทางไกล ซึ่งใช้สื่อการสอนทางไปรษณีย์ วิทยุ



กระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และวิธีการอื่นที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ

มหาวิทยาลัยทางไกลใช้ระบบการสอนที่เอื้ออำนวยให้นักศึกษาสามารถใช้เวลาว่างศึกษาด้วยตนเองโดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ แต่ใช้วิธีการศึกษาโดยผ่านสื่อการสอนต่าง ๆ เรียกระบบการสอนนี้ว่า ระบบการสอนทางไกล นักศึกษาจะศึกษาจากสื่อการสอนต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ศึกษาจากวัสดุการศึกษาที่ส่งให้ทางไปรษณีย์ ซึ่งประกอบด้วยเอกสารการสอนแบบฝึกปฏิบัติ เทปเสียงประจำชุดวิชา ตำราภาพชุด และวัสดุการศึกษาอื่น ๆ
2. ศึกษาจากสื่อทางวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ประกอบชุดวิชา
3. เข้ารับการสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษาต่าง ๆ จากอาจารย์สอนเสริมประจำศูนย์ต่าง ๆ ทั่วประเทศ
4. ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง จากวัสดุการศึกษาอื่น ๆ ณ หน่วยห้องสมุดของมหาวิทยาลัย ในห้องสมุดประชาชนประจำจังหวัดทุกจังหวัด
5. ในบางชุดวิชานักศึกษาจะต้องเข้ารับการทดลองในห้องปฏิบัติการ ศึกษาค้นคว้า และทำงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาและสถานที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ด้วยมหาวิทยาลัยทางไกลใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์แก่นักศึกษา จึงจัดสาระของหลักสูตรเป็นชุดวิชาที่บูรณาการเนื้อหาสาระและประสบการณ์ต่าง ๆ ของวิชาที่มีความสัมพันธ์กันเข้าไว้ด้วยกันอย่างมีระบบในรูปของชุดการสอน เรียกว่า "ชุดวิชา" ซึ่งแต่ละชุดวิชามีค่า 6 หน่วยกิตทวีภาคของหลักสูตรระดับอุดมศึกษา ชุดวิชาหนึ่งแบ่งหน่วยการสอนออกเป็น 15 หน่วย แต่ละหน่วยการสอนใช้เวลาศึกษาประมาณ 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มหาวิทยาลัยทางไกลจัดการศึกษาเป็นระบบทวีภาค ปีการศึกษาหนึ่งมี 2 ภาคการศึกษา แต่ละภาคการศึกษาปกติมีระยะเวลาเรียนไม่น้อยกว่า 15 สัปดาห์ในภาคการศึกษา แต่ละภาคการศึกษาจะต้องลงทะเบียนเรียนอย่างน้อย 1 ชุดวิชา แต่ไม่เกิน 3 ชุดวิชา จนกว่าจะครบจำนวนชุดวิชาในแต่ละหลักสูตรในสาขาวิชาที่ศึกษา ทั้งนี้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 เท่าของระยะเวลาการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

หลักการที่ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยทางไกลก็คือ มีการจัดโครงสร้างด้านวิชาการที่ยึดหลักบูรณาการวิชาชีพ (integration) เป็นส่วนสำคัญ กล่าวคือ มุ่งผสมผสานวิชาการให้เป็นกลุ่มและหมวดหมู่ที่เอื้อต่อการที่ผู้เรียนสามารถประมวลและประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้

และง่ายต่อการศึกษาด้วยตนเอง บูรณาการวิชาจึงจัดในลักษณะสหและพหุวิทยาการ (Inter and Multi-Disciplinary) เป็นสำคัญ นอกจากนี้การพัฒนาสาขาวิชาที่เปิดสอนยังจัดทำในแนวทางการพัฒนาวิชาชีพ (Career and Professional Development) มากกว่าตามแนวสายวิชาการ (Discipline) และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักบูรณาการวิชาดังกล่าว องค์ประกอบสำคัญของหลักสูตรจึงแบ่งออกเป็นชุดวิชา (Block System) ชุดวิชาหนึ่ง ๆ มีค่าไม่น้อยกว่า 6 หน่วยกิตทวิภาค หลักสูตรปริญญาตรี 4 ปีจะมี 22-24 ชุดวิชา (132-144 หน่วยกิต) การที่มหาวิทยาลัยกำหนดชุดวิชาเป็นมาตรฐานเดียวกันคือ ประมาณ 6 หน่วยกิตโดยไม่แตกเป็นรายวิชาย่อยหรือใหญ่กว่านี้ อาศัยหลักการที่สำคัญ 2 ด้าน คือ (วิจิตร ศรีธำณ, 2529: 9)

1. ด้านวิชาการ การกำหนดชุดวิชาให้มีปริมาณดังกล่าวจะเอื้อต่อบูรณาการวิชา กล่าวคือช่วยให้การผสมผสานเนื้อหาสาระทางวิชาการในรูปของสหวิทยาการและพหุวิทยาการเป็นไปได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นกว่าการจัดรายวิชาย่อยในแง่ของการเรียนรู้เหมาะสำหรับการเรียนการสอนทางไกล เนื่องจากผู้เรียนสามารถทุ่มเทความสนใจในการเรียนโดยไม่กระจัดกระจายเพราะไม่ต้องเรียนหลายรายวิชาพร้อม ๆ กัน ตัวอย่างเช่น ถ้าเรียนในมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบหน่วยกิตแต่ละภาคการศึกษา นักศึกษาต้องลงทะเบียนไม่น้อยกว่า 18 หน่วยกิต จึงจะสำเร็จการศึกษาได้ใน 4 ปี ถ้ารายวิชาละ 2-3 หน่วยกิต จะต้องลงทะเบียนเรียนถึง 6-9 รายวิชา ในขณะที่นักศึกษามหาวิทยาลัยทางไกลเรียนภาคการศึกษาละ 3 ชุดวิชา ก็จะมีค่าเท่ากัน การจัดเป็นชุดวิชาทำให้การควบคุมดูแลมาตรฐานและคุณภาพของการเรียนการสอนทำได้ทั่วถึงและรัดกุมขึ้น เพราะการพัฒนาชุดวิชาต้องจัดทำเป็นทีมโดยกลุ่มผลิตชุดวิชา มาตรฐานทางวิชาการจึงอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มคณาจารย์มากกว่าจะขึ้นอยู่กับอาจารย์แต่ละคน นอกจากนี้การจัดเป็นชุดวิชายังเอื้อต่อการจัดสื่อประกอบทางด้านวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ สื่อโสตทัศนอื่นและการสอนเสริม โดยเฉพาะเมื่อมีเวลาจำกัดสามารถจัดรายการให้น่าสนใจและสัมพันธ์กับชุดวิชาได้ดีกว่าการแตกเป็นรายวิชาย่อย ผลดีต่อการจัดระบบชุดวิชาเมื่อพิจารณาด้านวิชาการสรุปได้เป็น 4 ประการ คือ เอื้ออำนวยต่อบูรณาการวิชา เอื้อต่อการเรียนรู้ตามระบบการสอนทางไกล ซึ่งมุ่งให้เรียนได้ด้วยตนเองให้มากที่สุด เอื้อต่อการควบคุมดูแลมาตรฐานได้ดีขึ้น และเอื้อต่อการใช้สื่อประสมตามระบบการสอนทางไกล

2. ด้านบริหาร การใช้ระบบชุดวิชาลดความซ้ำซ้อนและยุ่งยากด้านบริหาร ทำให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การควบคุมภาระการเรียนทำได้ง่าย เพราะนักศึกษาจะเรียนได้ 1-3 ชุดวิชาเท่านั้น สะดวกต่อการลงทะเบียนเรียน การจัดสอนและจัดสอบทำให้สามารถลงทะเบียนเรียนได้ทางไปรษณีย์ และจัดสอบได้ทุกจังหวัดทั่วประเทศ นอกจากนี้ระบบชุดวิชายังช่วยให้หลีกเลี่ยงระบบการผูกขาดทางวิชาการ ที่อาจารย์คนใดคนหนึ่งจะเป็นเจ้าของวิชาเพราะชุดวิชาที่มีปริมาณเนื้อหาสาระและกิจกรรมทางวิชาการเกินกว่าที่อาจารย์จะทำได้ตามลำพังคนเดียว เอื้ออำนวยให้เกิดบูรณาการในการทำงาน กล่าวคือ ระบบบังคับให้ต้องทำงานเป็นทีมในลักษณะของกลุ่มผลิตชุดวิชา ซึ่งมีทั้งนักวิชาการด้านเนื้อหา นักเทคโนโลยีการศึกษา

และนักวัดผล รับผิดชอบผลิตชุดวิชาการร่วมกันตั้งแต่ต้น เกิดบูรณาการทางสื่อการสอนด้วย ทำให้ระบบการเรียนการสอนเป็นระบบเปิดเต็มที่ในแง่ของการเปิดประตูให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างกว้างขวาง ป็นการใช้ความเป็นเลิศที่มีอยู่ในสังคมไทยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ผลการทำงานเป็นทีมทางวิชาการช่วยให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมทางด้านบริหารและเป็นผลดีต่อการบริหารมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ได้มีการจัดโครงสร้างด้านบริหารมหาวิทยาลัยให้เอื้ออำนวยต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเปิดและวิธีการสอนทางไกล ในบันทึกความทรงจำของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เรียกองค์กรนี้ว่า องค์กรแบบเตี้ย (Flat organization) โดยไม่พยายามแบ่งส่วนราชการย่อยจนเกินไปเป็นหลายระดับ เช่น หน่วยงานทางวิชาการก็ไม่ได้มีการแบ่งเป็นภาควิชาและคณะวิชา แต่จัดเป็นสาขาวิชา ซึ่งบูรณาการสองระดับเข้าด้วยกันใช้ระบบการทำงานในรูปองค์คณะบุคคล เพื่อใช้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เป็นไปโดยรอบคอบ และใช้ระบบการรวมบริการมากกว่าการกระจายบริการ การแบ่งส่วนราชการในระยะแรกประกอบด้วย 5 สำนัก ซึ่งได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล และอีก 3 สาขาวิชา ซึ่งได้จัดตั้ง 3 สาขาวิชาแรกพร้อมกันคือ สาขาวิชาศิลปศาสตร์เพื่อรับผิดชอบหลักสูตรวิชาพื้นฐานทั่วไป สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาการจัดการงานก่อสร้าง ลักษณะโครงสร้างของการจัดส่วนราชการของมหาวิทยาลัยทางไกลมีลักษณะพิเศษกว่ามหาวิทยาลัยปิดคือ การจัดให้มีสภาวิชาการขึ้นดูแลงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สามารถควบคุมดูแลและรักษามาตรฐานทางวิชาการร่วมกับสาขาวิชา แยกออกมาจากสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทางด้านนโยบายและการบริหารมากกว่าด้านวิชาการ เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งจัดส่วนงานให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อระบบและวิธีการจัดการศึกษาในระบบเปิด ทำให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถประสานสัมพันธ์และผนึกกำลังกันปฏิบัติงานได้ดีโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม

มหาวิทยาลัยแบ่งส่วนราชการในปัจจุบันออกเป็นสาขาวิชาต่าง ๆ 11 สาขาวิชา มีฐานะเทียบเท่าคณะ รับผิดชอบงานด้านวิชาการ ได้แก่ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สาขาวิชานิติศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ สาขาวิชานิติศาสตร์ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีสำนักต่าง ๆ 8 สำนัก คือ สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล สำนักบรรณสารสนเทศ สำนักพิมพ์ สำนักการศึกษาต่อเนื่อง และสำนักคอมพิวเตอร์ รวมทั้งสถาบันซึ่งมีฐานะเทียบเท่าสำนักอีก 1 สถาบันคือ สถาบันวิจัยและพัฒนา โดยมีสำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยบริหารส่วนกลาง

## มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้

### ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

แนวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้มีการกล่าวถึงมานานแล้ว แต่ยังไม่มีการทำให้เกิดผลอย่างจริงจังจนกระทั่งได้มีการจัดประชุมสัมมนาขึ้น 3 ครั้ง ที่สถานพักฟื้น สวางคนิวาส ในปี พ.ศ.2509 2510 และ 2513 ตามลำดับ การสัมมนาคครั้งนั้นมีผู้ทรงคุณวุฒิจาก มหาวิทยาลัยและผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและได้ข้อสรุปว่า ระบบบริหารมหาวิทยาลัยควรมี ความคล่องตัวและเป็นอิสระยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ จึงเห็นควรให้มีการจัดรูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็น ระบบอิสระที่ไม่เป็นส่วนราชการ มีฐานะคล้ายรัฐวิสาหกิจที่ยังคงรับความช่วยเหลือทางการเงิน จากรัฐบาลแต่มีโครงสร้างและรูปแบบบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัย แต่ แนวความคิดนี้ก็ต้องถูกระงับไว้ เนื่องจากมีการปฏิวัติในปี พ.ศ.2514 และรัฐบาลยังไม่พร้อมใน การปรับปรุงมหาวิทยาลัย และได้มีการสานต่อแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเรื่อยมา จนปี พ.ศ.2517 รัฐบาลได้แต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาขึ้นเพื่อ พัฒนาแนวความคิดนี้ แต่ด้วยความผันผวนทางการเมืองทำให้ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง จากรัฐบาลเป็นผลให้ข้อเสนอเพื่อปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้เป็นอิสระต้องหยุดชะงักไป

ในปี พ.ศ.2531 ได้มีการรื้อฟื้นแนวความคิดมหาวิทยาลัยอิสระขึ้นมาพิจารณาอีกครั้ง หนึ่ง ซึ่งนายกรัฐมนตรีในขณะนั้นได้มอบให้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นผู้ผลักดันแนวความคิดนี้สู่ การปฏิบัติจริง และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 กันยายน 2531 ได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้น 2 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการคือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลภาคแห่ง ตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2533 และ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ ซึ่งได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อ 29 มีนาคม 2535

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้นจะมีรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อที่จะตอบสนอง ต่อความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) และความต้องการทางสังคม (Social Relevance) โดยยึดหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการแรก การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงิน ทุนอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางและกั้นชนระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ฐานะของคณะกรรมการจะคล้ายกับธนาคารแห่งประเทศไทย คือเป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หน้าที่หลักของคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยก็คือ ประมวลความต้องการ

ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเอานโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาอุดมศึกษาต่าง ๆ ด้วย

ประการที่สอง องค์การและการบริหารงานภายใน จัดเป็นระบบอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) และส่งเสริมให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น มีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และกรรมการประจำหน่วยงานภายในระดับต่าง ๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานให้มีวาระดำรงตำแหน่งเพื่อเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้หมุนเวียนกันมาทำหน้าที่บริหาร

ประการที่สาม การบริหารบุคคลจัดในรูปไม่เป็นระบบราชการ เน้นการบริหารบุคคลที่จะสามารถดึงดูดใจให้ผู้ทรงคุณวุฒิเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ ตลอดจนความประพฤติและศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการ เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงพอ ในขณะที่เดียวกันก็มีนโยบายที่จะขจัดผู้ที่ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและผลประโยชน์ออกจากมหาวิทยาลัยด้วย เป็นการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักเข้ายากออกง่าย

ประการที่สี่ การบริหารการเงินมีหลักการที่จะกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเสนอการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน (Block Grant) อาศัยวิธีการจัดทำงบประมาณในรูปงบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) และมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่รัดกุม เพื่อให้การจ่ายเงินเกิดประโยชน์สูงสุด

ในหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจะมีอิสระในการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคลและการบริหารการเงิน ซึ่งทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวน่าจะไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่บริหารงานแบบธุรกิจแต่ไม่มุ่งหาผลกำไร และยังสามารถสนองนโยบายของรัฐได้อย่างเต็มที่ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องเป็นพนักงานของรัฐ แต่ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน มีระบบงานบุคคลที่คล่องตัวไม่ผูกพันกับระเบียบราชการ รัฐยังคงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในระยะแรกตั้ง รวมทั้งการให้ขออิมตัวข้าราชการไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้ในระยะหนึ่ง



## ลักษณะและสภาพการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ.2531 โดยมีนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นประธานคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลและไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งแรกของประเทศไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัวและประสิทธิภาพการบริหารส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงาน เป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็นแหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียน และสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่มีคุณประโยชน์ต่อบุคคลและสังคม มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีปณิธานอันมั่นคงที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ ภูมิรู้ ภูมิธรรมและภูมิปัญญา เพื่อพัฒนามนุษยชาติชั่ววันรันดร์ มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีการจัดโครงสร้างและระบบบริหารที่กะทัดรัด ประหยัดและประสิทธิภาพสูงโดยยึดหลักการรวมบริการ ประสานภารกิจ และการถ่ายโอนงานให้ออกชน ลักษณะการบริหารได้ยึดหลักการกระจายอำนาจในการปกครองตนเอง (self-governance) โดยการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีการวางโครงสร้างองค์กรบริหารในแนวราบ (flat organization) และวางโครงสร้างองค์การวิชาการแบบกลุ่ม (cluster) สหวิทยาการที่ต่างจากระบบเดิม ซึ่งเอื้ออำนวยให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหารและนวัตกรรมการศึกษาในการดำเนินงานได้โดยสะดวก องค์กรจึงมีขนาดกะทัดรัด ก่อให้เกิดความคล่องตัว ประหยัดและประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงสุด

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้จัดส่วนงานมี 6 สำนักวิชา คือ สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร และสำนักวิชาแพทยศาสตร์ มีภารกิจหลักด้านการสอนและการวิจัย โดยแต่ละสำนักวิชาประกอบด้วย สาขาวิชาและมีสถาบันวิจัยเป็นแหล่งปฏิบัติการวิจัยของคณาจารย์ มี 1 สถาบันคือ สถาบันวิจัยและพัฒนา มีภารกิจหลักด้านการดำเนินการและประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นโครงการวิจัยของสถาบันเองและที่เป็นโครงการวิจัยของสถานวิจัยในแต่ละสำนักวิชา ตลอดจนเป็นสื่อกลางในการประสานงานกิจกรรมวิจัยและพัฒนาระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มี 1 สำนักงานอธิการบดี มีภารกิจหลักด้านการประสานนโยบายของมหาวิทยาลัยในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งภารกิจด้านการบริหารและธุรการโดยประสานงานกับส่วนงานบริหารในสำนักวิชา ศูนย์ และสถาบัน มี 6 ศูนย์ คือ ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์กิจการนานาชาติ



ชาติ และเทคโนโลยี มีภารกิจหลักด้านบริการทางวิชาการให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและของประเทศ

### ลักษณะและสภาพการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 4 เมษายน 2533 โดยมีนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นประธานคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคลและไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งที่สองของประเทศไทย เป็นมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ซึ่งเน้นพื้นที่เป้าหมายการดำเนินงานในเขตภาคใต้ตอนบน และในขณะเดียวกันต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะมหาวิทยาลัยระดับชาติ เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจด้วยองค์ความรู้ (knowledge based) ที่อยู่บนพื้นฐานแห่งความต้องการของสังคมไทยและมีการผสมผสานองค์ความรู้ใหม่และภูมิปัญญาไทย ที่สามารถถ่ายทอดไปสู่ชุมชนและการแก้ปัญหาสังคมในอนาคต เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศในการปฏิบัติภารกิจเพื่อเป็นศูนย์กลางวิชาการระดับนานาชาติเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรระดับสูงในสาขาต่าง ๆ รวมทั้งดำเนินงานด้านวิจัยและพัฒนาเพื่อสนับสนุนมิติใหม่แห่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภายใต้สภาพการแข่งขันในประชาคมโลก เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับวัฒนธรรม โดยให้เป็นศูนย์รวมของชุมชนทางด้านจิตใจและวัฒนธรรม โดยจัดให้มีการจัดการศึกษาทางด้านวัฒนธรรมศึกษาเพื่อธำรงรักษาและสืบทอดเอกลักษณ์และมรดกทางจารีตประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ รวมทั้งจัดการศึกษาทางด้านศิลปกรรมทั้งศิลปบริสุทธิ์ และศิลปประยุกต์ เพื่อผลิตบุคลากรสำคัญในการส่งเสริมเผยแพร่ศิลป และให้สามารถรับใช้สังคมแก้ปัญหาสังคมและสร้างสรรค์สังคมร่วมกับวิชาการและวิชาชีพอื่น ๆ ซึ่งมีบทบาทอยู่ในสังคมขณะนี้ได้ โดยให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งของชุมชนและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด โดยเน้นความร่วมมือกับผู้ประกอบการโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (partnership) ตั้งแต่ต้นและมุ่งให้ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการจัดการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในสัดส่วนที่เหมาะสม ให้มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างทางวิชาการที่เข้มแข็ง เพื่อให้การพัฒนาวิชาการเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพและให้มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจในด้านต่าง ๆ อย่างมีเอกภาพ รูปแบบทั่วไปของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ มีระบบการบริหารและการดำเนินงานแบบธุรกิจที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) โดยให้จัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเป็นระยะ ๆ มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้มีลักษณะเป็นเมืองมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Residential University ด้วยการร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดบริการพื้นฐานต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา บุคลากร และเจ้าหน้าที่อย่างสมบูรณ์ แต่อาจมีนักศึกษาบางส่วนสามารถเดินทางไปกลับในขณะศึกษาในมหาวิทยาลัยได้ เป็นมหาวิทยาลัยวิทยาเขตเดียว แต่สามารถมีสถานที่ปฏิบัติการกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ

ได้โดยไม่จำเป็นต้องตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ส่วนรูปแบบโครงสร้างทางวิชาการให้จัดองค์การ วิชาการให้มีลักษณะสหสาขาวิชา (interdisciplinary) จำแนกตามกลุ่มวิชาที่มุ่งให้ความรู้หรือแก้ปัญหาเพื่อสนองความต้องการด้านใดด้านหนึ่งร่วมกัน ซึ่งต้องมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย จัด บริการสนับสนุนวิชาการในลักษณะรวมบริการและกระจายภารกิจความรับผิดชอบด้วยการจัด ศูนย์รวมเอาเครื่องมือ อุปกรณ์ และบริการต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน แต่ก็เปิดให้มีห้องทดลองและห้อง ปฏิบัติการเฉพาะกิจเป็นพิเศษได้ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยออกเป็น 4 ประเภทคือ มี 8 สำนักวิชา ได้แก่ สำนักวิชาศิลปศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาการจัดการ สำนักวิชา สารสนเทศศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สำนักวิชาเทคโนโลยี การเกษตร สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และสำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร มีหน้าที่หลักใน การจัดการเรียนการสอนและการวิจัยเฉพาะสาขา แบ่งส่วนงานออกเป็นสำนักงานบริหาร สาขา วิชา และสถาบันวิจัยมี 1 สถาบันคือ สถาบันวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่หลักในการประสานงานการ วิจัยในลักษณะสหสาขาวิชา ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักวิชา รวมทั้งการกำหนด นโยบายการวิจัย การส่งเสริมและเผยแพร่งานวิจัยแบ่งส่วนงานออกเป็นสำนักงานบริหาร ฝ่าย และโครงการวิจัยต่าง ๆ มี 5 ศูนย์คือ ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์บริการทางวิชาการ มีหน้าที่ หลักในการบริการทางวิชาการให้แก่ชุมชนและองค์การภายนอก รวมทั้งการส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม แบ่งส่วนงานออกเป็นสำนักงานบริหาร ฝ่ายและโครงการต่าง ๆ มี 1 สำนักงาน อธิการบดี มีหน้าที่ดำเนินการประสานงานเพื่อควบคุมดูแลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยโดย ทั่วไปให้ดำเนินการไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด โดยแบ่งส่วนงานออกเป็นกองหรือ หน่วยงานอย่างอื่นเทียบเท่ากอง

## สรุปสาระเกี่ยวกับความเป็นมาและสภาพมหาวิทยาลัยที่นาย บัญญา ยุทธศิลป์ ก่อตั้งและบริหารอยู่

จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า มหาวิทยาลัยที่นายบัญญัติ ยุทธศิลป์เป็นผู้ ก่อตั้ง มีลักษณะการจัดตั้งที่คล้ายคลึงกันทั้ง 3 มหาวิทยาลัย โดยการก่อตั้งมหาวิทยาลัยทางไกล นั้นเป็นมหาวิทยาลัยแรกจึงค่อนข้างจะยุ่งยากและผ่านอุปสรรคในหลาย ๆ ประการ การสร้างสิ่ง ใหม่ในวงการศึกษาย่อมมีทั้งผู้ที่เห็นด้วยและต่อต้าน การก่อตั้งมหาวิทยาลัยสำเร็จได้ก็เพราะว่า นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ เป็นผู้ที่ได้ติดตามใส่ใจในเรื่องนี้ตลอดมา จากบันทึกความทรงจำของนาย บัญญา ยุทธศิลป์ ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยทางไกลนั้นเกิดจากการ หล่อหลอมความคิดให้เกิดเอกภาพ ซึ่งในระยะนี้เรียกว่ามหาวิทยาลัยในความคิด โดยแนวความคิดช่วงนั้นมุ่งเน้นการศึกษาตลอดชีวิตและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ เล่าให้ฟังว่าได้มีการเขียนบทความลงในวารสารศูนย์ศึกษาของสมาคมการศึกษาแห่ง ประเทศไทย เมื่อเดือนตุลาคม 2511 และในปี 2512 ได้เดินทางกลับจากการฝึกงานบริหาร

มหาวิทยาลัย ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผ่านประเทศอังกฤษ ซึ่งก็ได้มีโอกาสเยี่ยมชมกิจการและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิด (The Open University) ซึ่งรัฐบาลอังกฤษ เพิ่งอนุมัติจัดตั้ง และอยู่ในระหว่างเตรียมการเปิดรับนักศึกษา ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า มหาวิทยาลัยเปิดน่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามหลักการศึกษาดลอดชีวิตได้เป็นอย่างดี ได้มีการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยเปิดแบบตลาดวิชา ให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดอย่างแท้จริง โดยการเรียนการสอนทางไกลแต่ไม่ได้ผล ในปี พ.ศ.2515 นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้รับเชิญจากบริติชเคาน์ซิล (British Council) ให้ไปดูงานด้านการ อุดมศึกษาในประเทศอังกฤษ ในการไปดูงานครั้งนี้ก็ได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมกิจการของมหาวิทยาลัยเปิดแห่งประเทศอินเดียอีกครั้งหนึ่ง ครั้งนี้เป็นมหาวิทยาลัยในการกระทำแล้ว เพราะหลังจากเตรียมการมาเป็นเวลา 2 ปี ก็ได้รับนักศึกษารุ่นแรกไปเมื่อ พ.ศ.2514 ความคิดในการประยุกต์วิธีการสอนทางไกลของการศึกษาระบบเปิดมาใช้ในประเทศไทยได้ปรากฏอยู่ในบันทึกการดูงานครั้งนั้น ความว่า

“... การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีส่วนในการถ่ายทอดความรู้ โดยผสมผสานกับหลักสูตรและการสอนเพื่อเสริมการสอนโดยการค้นคว้าในลักษณะ Correspondence Course นั้น เป็นความก้าวหน้าในด้านวิธีการจัดการศึกษาแบบนี้เป็นอย่างมาก และน่าจะใช้ได้ ในมหาวิทยาลัยที่จัดในรูปแบบปกติ และในกรณีที่จะมีการพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานการศึกษาต่อเนื่อง (Extension และ Continuing Education) น่าจะคิดใช้แนวทางของ Open University คือ ให้การศึกษาทั้งประเภทมุ่งปริญญาและไม่มุ่งปริญญาโดยอาศัย Correspondence Course และเทคโนโลยีการศึกษาหลาย ๆ ทางเข้าช่วยด้วย...”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้วิธีการขายความคิดนี้แก่หน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ และพยายามผลักดันเรื่อยมาถ้ามีโอกาสเอื้ออำนวย เมื่อมีการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลในยุคหนึ่ง นายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐบาลให้ดำรงตำแหน่งรองปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย โดยปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้ดูแลการปฏิรูปการอุดมศึกษา จึงเป็นโอกาสทองอีกครั้งหนึ่งที่จะสานต่อนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาระบบเปิด เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายอย่างได้ผล

ในบันทึกความทรงจำของนายปัญญา ยุทธศิลป์ อธิบายว่าความสำเร็จของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่าง ๆ เอื้ออำนวยให้ด้วย กล่าวคือ

“... หลังข้อเสนอของคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ได้รับความเห็นชอบในหลักการจากรัฐบาลแล้วในปลายปี พ.ศ.2517 การนำ

ข้อเสนอไปสู่การปฏิบัติในส่วนของอุดมศึกษาเริ่มขึ้นในรัฐบาลที่มีพลเรือนเป็นนายกรัฐมนตรี ในเดือนสิงหาคม พ.ศ.2518 รัฐมนตรีว่าการ ได้สั่งให้การให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในฐานะรองฯ ผู้ได้รับมอบหมายจากปลัดฯ เสนอแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยเปิดตามแนวปฏิรูปการศึกษา ข้อเสนอปรากฏในโครงการปรับปรุงการผลิตบัณฑิตในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีใจความว่า... การจัดการศึกษาระบบเปิดอาจกระทำได้ 3 แนวทางคือ แนวทางที่ 1 สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นระบบตลาดวิชาอยู่แล้วพัฒนาการสอนระบบเปิด โดยใช้สื่อการสอนต่าง ๆ และลดระบบการสอนแบบเข้าชั้นเรียนลง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาได้มากขึ้น โดยไม่ต้องเพิ่มอาคารสถานที่ แนวทางที่ 2 จัดตั้งมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนระบบเปิดขึ้นใหม่ โดยกำหนดให้เป็นระบบเปิดที่ไม่มีชั้นเรียน รับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือกและใช้สื่อการสอนต่าง ๆ เพื่อให้ให้นักศึกษาได้เรียนด้วยตนเอง แนวทางที่ 3 สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วขยายโครงการโดยพัฒนาการสอนระบบเปิดควบคู่ไปกับระบบเดิม การพัฒนาการศึกษาระบบเปิดตามแนวดังกล่าวจะช่วยให้ประชาชนได้มีโอกาสศึกษาระดับปริญญาได้กว้างขวางใช้เป็นจุดสกัดที่จะรับผู้ที่จบมัธยมศึกษาตอนปลายที่จะเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการให้การศึกษานักศึกษาผู้ใหญ่แก่ผู้ที่ประกอบอาชีพอยู่แล้วให้ได้มีโอกาสเพิ่มพูนวิทยฐานะเป็นส่วนของการศึกษาดลอดชีวิต โครงการนี้ถ้าทำได้จะประหยัดทรัพยากรของชาติในการที่จะต้องขยายการอุดมศึกษา เพราะเป็นการศึกษาที่ลงทุนน้อยทั้งรัฐบาลและประชาชนผู้รับโอกาส

รัฐมนตรีว่าการฯ เห็นชอบด้วยกับข้อเสนอ จึงได้หารือกับมหาวิทยาลัยระบบตลาดวิชาตามแนวทางที่ 1 คือให้มหาวิทยาลัยดำเนินการพัฒนาการสอนระบบเปิด โดยใช้ระบบการสอนด้วยสื่อต่าง ๆ และลดการสอนแบบเข้าชั้นเรียนลง มหาวิทยาลัยดังกล่าวได้ยืนยันว่ามีนโยบายจำกัดนักศึกษาในอนาคคและกำลังดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อการนี้ โดยได้ลงทุนและมีความชำนาญในลักษณะการสอนตามวิธีการที่เป็นอยู่นี้มาตั้งแต่ต้น นักศึกษาเคยชินกับการเรียนแบบมีชั้นเรียน หากจะเปลี่ยนลักษณะการสอนเป็นแบบไม่มีชั้นเรียน และใช้สื่อการสอนประเภทอื่น ก็อาจจะเกิดความยุ่งยากและสูญเปล่าในสิ่งที่ลงทุนไปแล้ว ถ้าจะให้ดำเนินการสอนระบบเปิดแนวใหม่ควบคู่ไปด้วย ก็จะเป็นกำลังที่มหาวิทยาลัยจะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมหาวิทยาลัยมีภาระงานประจำมากอยู่แล้วประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งการจัดระบบการสอนแบบนี้ให้สัมฤทธิ์ผลจำเป็นต้องระดมความรู้ความสามารถและพลังความคิดตลอดจนต้องมีเวลาค้นคว้าทดลองเป็นพิเศษ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาทางที่ 2 คือ ตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นเป็นเอกเทศ ดังนั้นแนวความคิดที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นใหม่คือ มหาวิทยาลัยทางไกลจึงเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม. . ."

เมื่อมหาวิทยาลัยในความคิดประสบความสำเร็จก็มาถึงมหาวิทยาลัยในกระตาะฉบับที่กความทรงจำของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีประเด็นที่นำเสนอก็คือ มหาวิทยาลัยเปิดแห่งนี้เกิดขึ้นจากความคิด สติปัญญา และความสามารถของคนไทยโดยแท้

“ . . . เพื่อให้การจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการดูหน้าไปด้วยดีและมีข้อมูลเพียงพอที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จเปิดดำเนินการได้ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาการศึกษาและจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดขึ้น เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2519 โดยมีนายปัญญา ยุทธศิลป์เป็นประธานและมีกองแผนงานเป็นฝ่ายเลขานุการ คณะอนุกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยนักวิชาการการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสาขาต่าง ๆ จำนวน 20 คน ทำหน้าที่ศึกษาสำรวจข้อมูลและจัดทำโครงสร้างมหาวิทยาลัยเปิด คณะอนุกรรมการชุดนี้ได้จัดทำโครงการและวางรูปแบบของมหาวิทยาลัยเปิด พร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้วเสร็จเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ.2520 รวมระยะเวลาจัดทำโครงการประมาณ 1 ปี

มีข้อนำสังเกตคือ คณะอนุกรรมการพิจารณาการศึกษาและจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดเป็นนักวิชาการไทยล้วน ๆ และมีได้มีผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยแต่ประการใด ในช่วงมีการจัดทำโครงการก็ได้มีการศึกษารูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาระบบเปิดของประเทศต่าง ๆ รวมทั้งมีการสำรวจและสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดและดำเนินการมหาวิทยาลัยเปิดได้เหมาะสมกับสภาพของสังคมไทยเป็นอย่างยิ่ง ถือเป็นตัวอย่างของการวางแผนและการจัดทำโครงการด้านอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี ถ้าจะพูดว่ามหาวิทยาลัยเปิดแห่งนี้เกิดขึ้นจากความคิด สติปัญญา และความสามารถของคนไทยโดยแท้ คงจะพูดได้เต็มปากและเต็มภาคภูมิ. . ."

จากมหาวิทยาลัยในความคิด มหาวิทยาลัยในกระตาะมาก็มาสู่มหาวิทยาลัยในการกระทำ กล่าวคือ เมื่อได้มีการผ่านร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยทางไกล ก็ถือว่าเป็นวันสิ้นสุดสภาพการเป็นมหาวิทยาลัยในกระตาะ และเริ่มต้นการมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในการกระทำ ผู้รักษาการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยคือ รัฐมนตรีว่าการฯ การที่มหาวิทยาลัยตั้งใหม่จะดำเนินการใด ๆ จำเป็นต้องมีองค์กรและบุคลากรเริ่ม รัฐมนตรีจึงได้ตั้งองค์กรแรกของ



มหาวิทยาลัยคือสภามหาวิทยาลัย มีนายกสภาและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และกรรมการโดยตำแหน่งอีก 5 คน สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ เป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยทางไกลคนแรกเมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน พ.ศ.2521 การ กิจสำคัญอันเป็นความรับผิดชอบระหว่างสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีคนแรกคือ การเตรียม การที่จะให้มหาวิทยาลัยเข้ารับนักศึกษารุ่นแรกได้ภายในระยะเวลา 2 ปีนับตั้งแต่ก่อตั้ง มีเรื่อง สำคัญที่จะต้องดำเนินการพร้อมกันไปโดยทำงานแข่งกับเวลาและเริ่มต้นจากศูนย์อยู่ 5 เรื่อง คือ การสรรหาคณาจารย์ การจัดระบบบริหาร การพัฒนาหลักสูตรและระบบการสอนทางไกล การจัด ระบบบริการการศึกษาและการเตรียมรับนักศึกษาและการจัดหาที่ตั้งและการก่อสร้างที่ทำการ ของมหาวิทยาลัย

นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงความยากลำบากในการดำเนินการในขณะที่ปฏิบัติว่า

“... ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะประกันความสำเร็จของหน่วยงานใหม่คือ ปัจจัย ด้านบุคลากร การบุกเบิกงานใหม่ และการสร้างงานให้เป็นที่ยอมรับโดยรวดเร็ว ต้องอาศัยบุคลากรที่อุทิศตัว มีความเก่งกล้าสามารถและเป็นที่ยอมรับ ของวิชาการและวิชาชีพ การสรรหาคณาจารย์มาร่วมบุกเบิกงานจึงเป็นเรื่องริบ ด่วนที่สุด ในระยะแรกอัตรากำลังก็ยังมี จึงต้องใช้วิธียืมตัวข้าราชการมา จากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่าง ๆ มาช่วยราชการไปพลางก่อน บุคคล กลุ่มแรกที่เชิญชวนมาร่วมงานได้แก่ ผู้ร่วมจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดที่ แสดงความสนใจและได้แสดงให้เห็นปรากฏในช่วงการจัดทำโครงการว่าเป็นผู้ตั้ง ใจจริงและมีความรู้ความสามารถเหมาะสม ลำพังกลุ่มที่คัดสรรมาจากคณะ อนุกรรมการจัดทำโครงการก็ยังไม่เพียงพอ นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ในฐานะ อธิการบดีจึงได้พยายามติดต่อทาบทามนักวิชาการที่มีคุณวุฒิสูง มีประสบ การณ์การทำงานพอสมควร กล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและสามารถ ปรับตัวเข้ากับระบบและวิธีการใหม่ได้ดี โดยพยายามเสาะแสวงหาจาก มหาวิทยาลัยต่าง ๆ กระจายให้มากที่สุด เพื่อไม่ให้มีผลกระทบต่องานของ มหาวิทยาลัยอื่นและเพื่อให้ได้กลุ่มเริ่มการที่มีคุณภาพจริง จะเห็นได้ว่า บุคลากรที่มาร่วมงานโดยเกณฑ์การ คัดสรรดังกล่าวส่วนใหญ่จะมีวุฒิปริญญา เอก มีพื้นฐานการศึกษาจากประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก และมี ประสบการณ์ทำงานจากหลายมหาวิทยาลัยบุคลากรเริ่มการดังกล่าวที่เป็นข้าราชการอยู่แล้วถูกขอยืมตัวมาปฏิบัติงานในระยะแรก และโอนมารับราชการ ในมหาวิทยาลัยในระยะต่อมา ส่วนใหญ่ได้ดำรงตำแหน่งสำคัญเป็นคนแรก เช่น รองอธิการบดี ประธานกรรมการประจำสาขาวิชา และผู้อำนวยการสำนัก เป็นรุ่นแรกและรุ่นบุกเบิก...”

การจัดระบบบริหารเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการควบคู่กับการสรรหาบุคลากรเริ่ม การดำเนินการในเรื่องนี้กระทำได้ดีค่อนข้างมากขึ้น เมื่อมีการกำหนดโครงสร้างด้านบริหาร ไว้ในพระราชบัญญัติและมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดครบถ้วน ประเด็นสำคัญจะอยู่ที่การจัดโครงสร้างของระบบบริหารงานให้อื้ออำนวยต่อการเป็น มหาวิทยาลัยเปิด และวิธีการสอนทางไกลมากที่สุดโดยการจัดองค์กรแบบเตี้ย (Flat Organization) โดยไม่พยายามแบ่งส่วนราชการย่อยจนเกินไปหลายระดับ ใช้ระบบการทำงานใน รูปองค์คณะบุคคลเพื่อการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ อย่างรอบคอบ และใช้ระบบการรวมบริการ มากกว่ากระจายบริการ งานสำคัญในระยะเตรียมการก่อนการเปิดสอนอีกเรื่องหนึ่งซึ่งก็มีปัญหา มากเช่นกันคือ การพัฒนาหลักสูตรและระบบการสอนทางไกลกล่าวคือ เนื่องจากแนวการจัด หลักสูตรยึดการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาชีพ (Career and professional development) มากกว่า แนววิชาการ (Discipline) ใช้สื่อประสมเป็นหลัก ผสมผสานเนื้อหาในลักษณะพหุวิทยาการ โดย สร้างหลักสูตรใช้ระบบชุดวิชาซึ่งมีค่าเท่ากับ 6 หน่วยกิตทวิภาค นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้บันทึก ความจำไว้ว่า

“ . . . ลักษณะเด่นอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยทางไกลก็คือ การผลิตและพัฒนาสื่อโดยคณะกลุ่มผลิตซึ่งช่วยให้ได้สื่อที่มีคุณภาพและสามารถ ควบคุมคุณภาพได้ดี เพราะแต่ละคนเขียนและผลิตสื่อการสอนตามที่ถนัด และช่วยกันพิจารณาคุณภาพก่อนจัดพิมพ์และเผยแพร่ ปัญหาในการพัฒนา หลักสูตรและการสอนตามแนวดังกล่าวในระยะเตรียมการส่วนใหญ่เกิดจาก ความไม่เคยชินและขาดประสบการณ์ของคณาจารย์เกี่ยวกับการสอนทางไกล เพราะนักวิชาการที่มาร่วมงานเป็นผลผลิตและมีประสบการณ์ตรงจากการ ศึกษาในระบบปิด ต้องใช้เวลาฝึกใจและทำความเข้าใจกันนานพอสมควรว่าจะ ยอมรับระบบชุดวิชาและวิธีการเขียนชุดการสอนแบบโปรแกรม รวมทั้งการ ทำงานเป็นทีม การทำงานในช่วงแรกนี้จะต้องใช้ศิลปะการจูงใจและความอด ทนเป็นอย่างยิ่งกว่าจะสร้างแม่ปูได้สำเร็จ. . . ”

ปัญหาอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้เรื่องอื่น ๆ ก็คือการแสวงหาที่ตั้งที่เหมาะสมซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหญ่ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเปิดแบบการสอนทางไกลจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานและการบริการสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคมไทยเป็นหลัก บรรดาปัจจัยเกื้อกูลเหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นไปรษณีย์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และสื่อสารโทรคมนาคมอื่น ๆ ล้วนมีสำนักงานใหญ่และแม่ข่ายอยู่ในกรุงเทพมหานคร การเลือกที่ตั้งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอยู่ใกล้แหล่งสื่อต่าง ๆ เหล่านี้ กล่าวคือที่ตั้งของมหาวิทยาลัยควรอยู่ในกรุงเทพฯ หรือชานเมืองในรัศมีไม่เกิน 50 กิโลเมตรจากศูนย์กลางของกรุงเทพฯ ได้มีข้อเสนอแนะมากมายในที่สุดก็มีผู้บริจาคที่ดินเพื่อเป็นที่ก่อสร้างที่ทำการมหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ที่จังหวัดชานเมืองติดกับกรุงเทพมหานคร ซึ่งใช้เป็น

ที่ทำการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน สำหรับการก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้นจะมีลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมากนักในรูปแบบและวิธีการดำเนินงาน กล่าวคือ นายปัญญา ยุทธศิลป์ จะได้รับการแต่งตั้งเป็นประธานคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทั้ง 2 แห่งคือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ และมีเรื่องสำคัญที่ต้องดำเนินการเหมือนกันคือ การสรรหาบุคลากร การจัดระบบบริหาร การพัฒนาหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน การจัดสอบ ระบบบริการการศึกษาและเตรียมการรับนักศึกษา และการจัดหาที่ตั้งและการก่อสร้างที่ทำงานของมหาวิทยาลัย แต่ในรายละเอียดนั้นแตกต่างกันกล่าวคือ มหาวิทยาลัยทางไกลเกิดจากความต้องการของสังคม แต่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเกิดจากผลการศึกษาวิเคราะห์ว่าประเทศไทยควรมีมหาวิทยาลัยภูมิภาคเพิ่มขึ้นอีก 5 แห่ง และฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนโดยผลักดันเป็นนโยบายของรัฐบาล การก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจึงเป็นความสอดคล้องต้องกันระหว่างฝ่ายการเมืองซึ่งทำหน้าที่เป็นรัฐบาลและดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรีในขณะนั้นกับฝ่ายข้าราชการประจำ ซึ่งมีนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นข้าราชการสูงสุดในตำแหน่งปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าว่า

“...คุณปัญญา ยุทธศิลป์ ได้พบกับรัฐมนตรีและนายกรัฐมนตรีเพื่อรับทราบนโยบายแล้วถามว่าท่านต้องการมหาวิทยาลัยหัวแถวหรือหางแถว ช้าหรือเร็ว ถ้าต้องการมหาวิทยาลัยหัวแถวขอเวลา 3 ปี...”

ซึ่งฝ่ายการเมืองก็เห็นชอบด้วยที่จะจัดตั้งมหาวิทยาลัยหัวแถวและเป็นไปตามข้อเสนอของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่จะจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3

## ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของ

### นายปัญญา ยุทธศิลป์

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ครั้งนี้สรุปได้ว่ามีที่มาจากองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพและวัฒนธรรมขององค์กร

### บริบทที่มาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

แม้ว่าในปัจจุบันนี้ยังไม่พิสูจน์ได้อย่างแน่ชัดว่าความสำเร็จของผู้นำในการบริหารเกิดจากปัจจัยในเรื่องใดกันแน่ระหว่างพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อม (Kotter, 1988: 103-112) แต่สิ่งหนึ่งที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปก็คือ ทั้งพันธุกรรมซึ่งหมายถึงยีน (genes) และประสบการณ์ในวัยเด็ก (early life experience) ได้มีส่วนเสริมสร้างภาวะผู้นำ ในการวิจัยของคอตเตอร์ ได้อธิบายว่า คุณลักษณะจากพันธุกรรมและวัยเด็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำมี 4 ประการคือ แรงขับภายใน สติปัญญา อารมณ์ และจริยธรรม เมื่อนำแนวคิดนี้มาศึกษาวิเคราะห์กรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็สามารถอธิบายได้ว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เกิดจากสติปัญญาเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งที่กล่าวว่า

“...ถ้าจะกล่าวถึงนายปัญญา ยุทธศิลป์ สามารถศึกษาได้ในหลายแง่มุม โดยเฉพาะในแง่ที่มาของวิสัยทัศน์นั้นมี 3 ประการคือ ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งเกิดจากสติปัญญาและความคิด ความสามารถในการเก็บข้อมูล ซึ่งเกิดจากการถามคนอื่นเพื่อเกิดความชัดเจนและความสามารถที่ได้จากการฝึก (train)...”

ซึ่งก็สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพี่สาว ที่ว่า

“...ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเกิดจากตัวเขาเองมากกว่า ตัวพี่ ๆ จะเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือเท่านั้น...”

ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์นั้นยังไม่มีข้อมูลแน่ชัดว่าระดับสติปัญญาหรือความสามารถตั้งแต่แรกเกิดเป็นอย่างไร ดังนั้นการศึกษาเพื่อหาข้อมูลมายืนยันในเรื่องนี้คงกระทำได้ยากลำบาก เพียงแต่ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสมมติฐานจากข้อมูลที่มีอยู่ว่าที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ อาจมาจากพันธุกรรมหรือความสามารถตั้งแต่แรกเกิดก็ได้

อย่างไรก็ตามในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารจากองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งผลการศึกษาก็ได้นำเสนอต่อไป

### การขัดเกลาทางสังคมของนายปัญญา ยุทธศิลป์

จากการศึกษาประวัติชีวิตและข้อมูลจากทั้งการให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และตัวนายปัญญา ยุทธศิลป์เอง ปรากฏได้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า การขัดเกลาทางสังคมมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

บิดามารดาของนายปัญญามีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จให้กับนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในหลาย ๆ ประการกล่าวคือ เป็นครูคนแรกของตัวเขาเองที่ทำให้เขามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่อยากจะเป็นครูและประกอบอาชีพครูมาตั้งแต่วัยเด็ก ในตอนหนึ่งนายปัญญา ได้เล่าว่า

“...จริง ๆ แล้วผมได้รับการศึกษาโดยตรงจากคุณพ่อที่สอนหนังสือผม และให้แนวทางผม พ่อบอกว่าเอ็งอ่านหนังสือเก่งควรจะเป็นครู ถือว่าเป็นครูคนแรก เนื่องจากครอบครัวผมยากจนและลูกทุกคนต้องช่วยงาน เผอิญพ่อเสียเมื่อผมอายุ 3 ขวบ แล้วย้ายบ้าน เพราะฉะนั้นลูก ๆ ทุกคนต้องทำงาน หนักการอบรมเลี้ยงดูจะเป็นลักษณะ learning by doing คือ ปฏิบัติไปโดยมีคุณแม่คอยกำกับสั่งสอน ไม่มีโอกาสมานั่งสั่งสอนธรรมดา ส่วนมากจะทำงานไปมอบหมายให้ทำแม่ก็ว่าไป บ่นไปดุไป ปกติแบบนี้ในวิธีการอบรมเลี้ยงดูแบบนี้สอนให้เราช่วยตัวเอง สอนให้รับผิดชอบ อดทน และหนักเอาเบาสุ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นพี่ชายได้เล่าว่า

“...ตัวคุณพ่อคุณแม่เป็นปัจจัยผลักดันให้เกิดแรงมุ่งมั่นในการเรียนและการทำงานของลูก ๆ มากขึ้น ส่งผลให้ลูก ๆ ประสบความสำเร็จทุกคน ลูก 7 คน จบปริญญาเอก 1 คน ปริญญาโท 2 คน ปริญญาตรี 2 คน มัธยม



ศึกษาปีที่ 1 จำนวน 1 คน และประถมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 1 คน . . .”

“ . . .ผมมีความภาคภูมิใจในตัวคุณพ่อ แม้ว่าจะจบ ป.4 ก็ตามคุณพ่อได้แสดงความสามารถอยู่ตลอดเวลา คุณย่าได้เล่าให้ฟังว่าใครขายนาไม่ว่าจะที่ใดก็ตาม ก็มาให้คุณพ่อช่วยคิดค่านาให้ การคิดค่านาจนถึงถือว่าเป็นความปราดเปรื่องในช่วงนั้น รวมทั้งในช่วงสงครามซึ่งใคร ๆ ก็ไม่ใส่ใจถึง การเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาส ไม่มีใครรู้ว่าสงครามจะเป็นอย่างไร รู้ว่าเป็นการทำลาย ทำความเสียหายอย่างเดียว แต่คุณพ่อมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้พอสมควร อะไรบ้างจะขาดแคลนในช่วงสงคราม น้ำมัน ไม่มีขีด ผ้า เป็นต้น คุณพ่อได้เก็บของเหล่านี้ไว้ในหลาย ๆ แห่ง ฝากไว้บ้านคนโน้นบ้างคนนี้บ้าง เพื่อมิให้ใครทราบว่าเป็นการกักตุนสินค้าในยามสงคราม ทำให้สามารถได้กำไรจากเรื่องนี้มากทีเดียวและในขณะที่คุณพ่อยังมีชีวิตอยู่ นอกจากมีมันสมองเป็นที่ปรึกษาคิดค่านาแล้ว ยังมีภาพทางการศึกษาที่กว้างไกลอีกด้วย ได้พยายามที่จะบอกลูก ๆ ทุกคนว่าในอนาคตการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ ทุกคนควรมีการศึกษาให้มากขึ้น มีการชื้อบอกเลยว่าลูกคนนั้นคนนี้จะทำอะไร . . .ในช่วงเย็นขณะที่คุณพ่อทำงาน ลูก ๆ ต้องอ่านหนังสือให้ฟัง มิฉะนั้นจะถูกลงโทษได้ . . .”

จากข้อมูลที่พี่ชายเล่าให้ฟังสะท้อนให้เห็นว่านายปัญญา พี่ชาย และพี่สาวได้รับการอบรมจากคุณพ่ออยู่เสมอว่าการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาชีวิต คุณค่าของคนจึงอยู่ที่การศึกษาให้สูงขึ้น ซึ่งก็สอดคล้องต่อค่านิยมของสังคมไทยส่วนหนึ่งที่ว่า เมื่อเรียนสูงแล้วต่อไปจะได้เป็นเจ้าของคน และจุดนี้เองหรือไม่ที่ทำให้เกิดค่านิยมหรือสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในใจของนายปัญญา อยู่ตลอดเวลาในเรื่องของการศึกษาและทำให้การศึกษา (education) มีส่วนส่งเสริมให้ตัวเขาเองก้าวไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้บริหารการศึกษาระดับสูง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะพี่ชายได้กล่าวว่า

“ . . .คุณแม่เป็นบุคคลที่ขยัน มีมือการทำอาหารคาวหวานเก่งมาก โดยเฉพาะในเรื่องขนมไทยและอาหารจีน การฝีมือถักผ้า เย็บหวายทำได้หมด คุณแม่จบเพียง ป.4 เท่านั้น

“ . . .หลังจากคุณพ่อเสียแล้วคุณแม่ต้องรับภาระเลี้ยงดูมากขึ้น เลี้ยงลูกทั้ง 7 คน โดยพยายามเพิ่มชั่วโมงการทำงานหนักขึ้น ลูก ๆ ทุกคนถูกใช้ให้ทำงานหมด คุณแม่จะสอนลูกให้ทำเป็นในเรื่องต่าง ๆ เช่น เย็บสวิง ลูกคนไหนว่างก็ให้เย็บแหวนขาย ในกิจกรรมช่วงเช้า 5.00 น. ให้ทุกคนไม่แบ่งช่วยกัน ทำขนมขายตอนสาย ลูก ๆ ก็ต้องช่วยกันแบกถ่าน หวาย ทอดกล้วย

แขกชายขนมถ้วยฟู ลอกหอย ทำนากับการค้าขายประกอบกัน ลูก ๆ ได้ช่วยกันยกยอเพื่อกินอยู่ บอกกับชายด้วย ลูก ๆ จึงมีความรู้เทคนิควิธีการในการช่วยเหลือตนเองในการหาอาหารในแม่น้ำ เช่น ตกเบ็ด ยกยอ ทอดแห และวิธีการต่าง ๆ อีกมากมาย ทำให้ไม่มีความแร้นแค้นด้านอาหารแต่อย่างใด กุ้งหอยปูปลาถือว่าสมบูรณ์เลยทีเดียว และจุดนี้เองที่ฝึกให้ลูก ๆ มีประสบการณ์ในการช่วยเหลือตนเองได้..."

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นได้ว่า คุณแม่มีบทบาทสำคัญในการอบรมเลี้ยงดูลูก ๆ โดยเฉพาะการฝึกให้ลูกมีประสบการณ์ (experience) ในการช่วยเหลือตนเอง นอกจากนี้ยังสนับสนุนในเรื่องอาหารการกินให้แก่ลูก ๆ อาหารดีมีคุณค่าโดยเฉพาะกุ้งหอยปูปลาจะส่งผลให้ลูก ๆ มีสุขภาพดี แข็งแรง โดยเฉพาะเนื้อปลาได้รับการยอมรับว่าเป็นอาหารที่ช่วยให้มีสติปัญญาหรือทำให้คนเฉลียวฉลาดมากขึ้น

การอบรมเลี้ยงดูของบิดาคือนายปัญญา ยุทธศิลป์ คงจะมีส่วนส่งเสริมอยู่บ้าง แต่ก็ถือว่ายังไม่เป็นโดยตรง เนื่องจากว่าช่วงนั้นอายุของนายปัญญา ยุทธศิลป์ยังอยู่ในช่วง 3 ขวบ บทบาทในการอบรมเลี้ยงดูจึงตกแต่มารดามากที่สุด มารดาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

"...แม่จะอบรมอยู่เสมอว่าห้ามเกเร ทั้ง ๆ ที่หมู่บ้านจะมีเด็กเกเรอยู่เยอะไปหมด ไม่อยากให้เป็นลูกจ้างทางอวนไม่เอา ขอให้ลูกทำงานหลวง เป็นข้าราชการ ทำอะไรทำจริง คิดอะไรให้คิดจริง ๆ แล้วจะสำเร็จได้ ต้องพูดจาไม่โกหก ไม่เลอะเทอะ พูดจริง ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทนต่อสู้เพื่อความสำเร็จในอนาคต ไม่โกงไม่กิน ได้เท่าไรเอาเท่านั้น ความซื่อตรงอย่างเดียวจะให้คุณ..."

อย่างไรก็ตามแม้ว่าข้อมูลจากการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าการขัดเกลาทางสังคมมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จ ก็ยังไม่ถือว่าเป็นที่มาของวิสัยทัศน์โดยตรง แต่เป็นเพียงการจูงใจ (motivation) ให้เกิดอุดมคติและความใฝ่ฝันในการที่จะเรียนหรือมีการศึกษามากขึ้น การที่คุณแม่ได้สอนให้เป็นคนอดทน คิดอะไรให้คิดจริง ทำอะไรให้ทำจริง ก็คงจะมีส่วนเสริมสร้างประสบการณ์ให้เกิดบุคลิกภาพที่เป็นคนทำงานอย่างทุ่มเท เอาจริงเอาจัง คิดและมีความใฝ่ฝัน มีจินตนาการอยู่ตลอดเวลา การคิดอย่างเดียวก็น่าจะสำเร็จได้ยากต้องนำไปสู่การปฏิบัติด้วย ซึ่งก็จะมีลักษณะการหล่อหลอมบุคลิกภาพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ด้วย ให้เป็นคนที่คิดกว้างไกลและสามารถแปลงความคิดสู่การปฏิบัติจริงได้ด้วย

## การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา

นอกจากบิดามารดาจะคอยอบรมสั่งสอนให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นคนดี มีความอดทนและมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูก ๆ อีกด้วย กล่าวคือ เป็นตัวอย่างในความปราดเปรื่อง เป็นตัวอย่างของลูก ๆ เกี่ยวกับการต่อสู้ชีวิตและการแก้ไขปัญหา ถ้ารู้จักใช้สมองหรือความปราดเปรื่องแล้วจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ สามารถที่จะเปลี่ยนปัญหา (problem) มาสู่อโอกาส (opportunity) ได้ การรู้จักคิดเป็นเรื่องคิดค่านา เมื่อมีการซื้อขายกันขึ้น คุณพ่อจะช่วยคิดให้กับชาวบ้านในละแวกนั้น พร้อมกันนี้ก็จะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนในหมู่บ้านได้อย่างดีด้วย การทำนา คำขายจึงมีโอกาสดำเนินหน้าเพราะได้สร้างฐานการยอมรับไว้แล้ว นอกจากนี้คุณพ่อเป็นคนไม่ดื่มเหล้า ไม่เล่นการพนัน ไม่สูบบุหรี่ ก็เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูก ๆ ใครมาขยืมเงินเพื่อไปเล่นการพนัน กินเหล้าและสูบบุหรี่ คุณพ่อจะไม่ให้ขยืม นี่คือข้อมูลที่พี่ชายนายปัญญา ได้เล่าไว้ และตัวพี่ชายของนายปัญญา ยังมีความเชื่อว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีของคุณพ่อทั้งในเรื่องความปราดเปรื่องและการไม่ดื่มเหล้าไม่สูบบุหรี่และไม่เล่นการพนันส่งผลให้หล่อหลอมลูก ๆ ทุกคน โดยเฉพาะนายปัญญา สามารถเรียนหนังสือได้เก่ง มีความสามารถในการคิดแก้ไขปัญหายุทธศิลป์อยู่ตลอดเวลา ตัวแบบความปราดเปรื่องของคุณพ่อส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการคิดของนายปัญญาให้มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารได้

และนอกจากนั้นคุณพ่อของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังสามารถทำนายอนาคตลูก ๆ ได้ถูกต้องอีกด้วย โดยทำนายว่าพี่ชายจะต้องเรียนช่าง และนายปัญญา ยุทธศิลป์ ต้องเรียนแล้วทำงานนั่งโต๊ะ ซึ่งก็มีความเป็นจริงในปัจจุบัน

สำหรับคุณแม่ก็เป็นแบบอย่างให้กับลูก ๆ ในแง่ของความขยันอดทน และไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก กล่าวคือหลังจากที่คุณพ่อได้เสียชีวิตแล้ว คุณแม่ต้องรับภาระมากขึ้น เลี้ยงลูกทั้งเจ็ดคน โดยพยายามเพิ่มชั่วโมงการทำงานหนักขึ้น ลูก ๆ ถูกใช้ให้ทำงานทุกคน คุณแม่จะสอนลูก ๆ ให้ทำเป็นในเรื่องต่าง ๆ เช่น เย็บสวิง ลูกคนไหนว่างก็ให้เย็บแหวนขาย ในกิจกรรมช่วงเช้า 5.00 น. ให้ทุกคนไม่แบ่งช่วยกันทำขนมขายคอนสาย ลูก ๆ ต้องช่วยกัน แยกถ่าน หวาย ทอดกล้วยแขก ขนมถ้วยฟูขาย ลอกหวาย ช่วยกันยกยอเพื่อกินอยู่และเพื่อขายด้วย เมื่อคุณแม่เป็นคนขยันและต่อสู้อดทนก็ทำให้ลูก ๆ ต้องกระทำตาม ความขยันและอดทนจึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของลูก ๆ ทุกคนว่าอย่าท้อถอย สามารถทำงานทุกอย่างได้ไม่ว่ายากหรือง่าย จากการมีตัวอย่างที่ดีทั้งคุณพ่อคุณแม่ทำให้เกิดแรงจูงใจให้กับตัวของลูก ๆ ทุกคน โดยเฉพาะนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นคนมีนิสัยทุ่มเททำงานไม่มีคำว่าวันเสาร์ อาทิตย์ อุทิศ (devote) เวลาให้กับงานอย่างเต็มที่

## ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร

ในแนวคิดหนึ่งมีความเชื่อว่าถ้าสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยจะทำให้เด็กมีพัฒนาการที่ดี ในทางกลับกันถ้าสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีอาจส่งผลให้เด็กมีพัฒนาการที่ไม่ดีก็ได้ ในกรณีของนาย บัญญา ยุทธศิลป์ อาจถือได้ว่าเป็นข้อยกเว้นที่แสดงให้เห็นว่าความยากลำบากได้มีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จของคน ยิ่งลำบากมากเท่าใดก็ถือความเป็นบทเรียนแห่งชีวิตมากขึ้นเท่านั้น นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ได้เล่าให้ฟังว่า ความยากลำบากดูเหมือนว่าจะก่อให้เกิดผลเชิงลบ

“... ด้วยความที่เป็นครอบครัวที่อยู่ในชนบท ทำนาและค้าขายเล็ก ๆ น้อย ๆ แบบขายของชำ ทำให้ต้องมีภาระหน้าที่ในครอบครัวตั้งแต่เด็ก คือ งานบ้าน งานที่เกี่ยวกับอาชีพของพ่อแม่ ลูก ๆ ทุกคนต้องช่วยทำ... ผมคิดว่าประสบการณ์ของการที่อยู่ในครอบครัวแบบนี้ ต้องช่วยงานเท่ากับเป็นการฝึกอาชีพการงานมาตั้งแต่เด็ก ทำให้มีประสบการณ์ที่เอามาใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตโดยมีทักษะที่จำเป็น หุงหาอาหารได้ ทำอะไรช่วยตัวเองได้ ซักผ้ารีดผ้าได้ ผมว่ามันช่วยสร้างให้เป็นคนที่แกร่งตามวัยได้มาก...”

จากดูเหมือนจะก่อให้เกิดผลเชิงลบ แต่กลับกลายเป็นว่าเกิดผลเชิงบวกด้วยซ้ำไป กล่าวคือ

“... แต่ในที่สุดกลับมาเป็นของดีคือ การที่ผมไม่ได้เรียนหนังสือตามเกณฑ์ภาคบังคับ เพราะเด็ก ๆ เป็นคนไม่ค่อยแข็งแรง... มาเข้าโรงเรียนตอน 9 ขวบ เป็นเด็กโตงอายุมากกว่ารุ่นประมาณ 1 ปี เพราะการที่ไม่ได้เข้าเรียนตามเกณฑ์ ตรงนี้ทำให้เกิดประสบการณ์ขึ้นมาว่า เมื่อเข้าตอนโตและอ่านออกแล้วเขียนได้บ้างนิดหน่อย ครูเห็นว่าเด็กโตก็ให้เป็นหัวหน้าชั้น เป็นผู้ช่วยครูสอนหนังสือ ให้เพื่อนในชั้น ทำให้ในการศึกษาชั้นต้นเรื่อยมาได้มีบทบาทมากกว่านักเรียนอื่น ๆ คือเป็นหัวหน้าชั้นมาตลอดตั้งแต่ ป.1 - ม.8...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องว่า ความยากลำบากในวัยเด็กส่งผลดีในระยะต่อมา

“... พื้นฐานเดิมทางครอบครัวคุณพ่อคุณแม่ก็มีส่วนอยู่อย่างมาก กล่าวคือ กว่าที่จะเริ่มเรียนก็มีอายุมากแล้ว ความมีวุฒิภาวะ (maturity) เมื่อมาเริ่มเรียนก็กลายเป็นหัวแถวหรือหัวหน้าชั้นอยู่ตลอดเวลา การเริ่มก่อนผู้อื่นจึงมีการรับรู้ได้ดีกว่า...”

จากข้อมูลที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้อธิบายว่าความยากลำบากส่งผลในเชิงบวกแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ถือว่าเป็นความยากลำบากคือ ความกดดันด้านจิตใจที่เกิดจากการเปรียบเทียบ ระหว่างครอบครัวของนายปัญญา กับครอบครัวของนำสาวที่แตกต่างกันมาก โดยเฉพาะครอบครัวของนำสาวมีความพร้อมมากในเรื่องทรัพย์สินเงินทอง ในขณะที่ครอบครัวของนายปัญญานั้นมีลักษณะ “จนอย่างประหลาด” ยิ่งเปรียบเทียบและได้มาอยู่ใกล้กันก็ทำให้เกิดความกดดันมากขึ้นเท่านั้น ความกดดันทางจิตใจในแง่ลบหนึ่งก็ก่อให้เกิดความท้อแท้ สิ้นหวัง แต่ในอีกมุมหนึ่งก็ก่อให้เกิดการมุ่งมั่นเกิดพลังมุ่งมั่นเพื่อเอาชนะในสิ่งที่เรียกว่าจนอย่างประหลาดได้

จากสภาพของหมู่บ้านและวิถีชีวิตของคนในหมู่บ้านที่นายปัญญาเกิดที่นี่ ชาวบ้านมักจะมีการเล่นการพนัน ตีมสุรา สูบบุหรี่และไม่ค่อยทำงานกัน ว่าง ๆ ก็เล่นการพนัน เมื่อคุณพ่อได้เสียชีวิตก็ยังกดดันคุณแม่มากขึ้น โดยเฉพาะคุณแม่ที่ยังมีอายุไม่มากนัก แต่มีลูก ๆ หลายคน มีคนมารังแกมากขึ้น กลางคืนมีการรบกวน ต้องคอยปกป้องตนเองอยู่ตลอดเวลา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะพี่ชาย ได้เล่าเหตุการณ์ในช่วงนี้ว่า

“...ตื่นตื่นเช้าใจ ครบทุกรสชาติของชีวิต มีคนมารังแกมากขึ้น มีงัดบ้าน ต้องระวังตลอดเวลา ลูก ๆ ถูกฝึกให้รู้จักช่วยตนเองมากขึ้น การถูกรังแกหรือการฝังใจนาน ๆ บางครั้งก็เป็นแรงส่งในทางที่ดี บางครั้งก็ส่งผลในทางเสียได้ในกรณีครอบครัวเรา น่าจะส่งผลดีมากกว่า...”

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นได้ประการหนึ่งว่า ความยากลำบากในวัยเด็กส่งผลให้นายปัญญา เกิดความอดทนพากเพียร ซึ่งจะเป็นคุณสมบัติพื้นฐานสู่ความสำเร็จในชีวิตในการทำงานต่อไป

### การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน

ในประวัติชีวิตได้แสดงให้เห็นว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นบุตรคนที่สามของคุณพ่อคุณแม่ จากทั้งหมดเจ็ดคน โดยมีพี่สาวเป็นบุตรคนโต และพี่ชายเป็นบุตรคนถัดมา การที่นายปัญญาได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนและก้าวมาสู่ความสำเร็จในชีวิตการงานได้นั้น ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการช่วยเหลือของพี่สาวและพี่ชายก็ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะพี่ชายได้เล่าให้ฟังว่า

“...เห็นคุณพ่อเสีย กอดคุณแม่ไว้ ทำให้รู้สึกว่าคุณชายคนโตต้องดูแลแม่แทนทุกขุทรมาน ถูกกลั่นแกล้งจากคนรอบข้าง ฝังจิตใจเกือบฆ่าตัวตายก็หลายครั้ง สภาพความคับแค้นใจมีมากมายทำทุกชนิดบรรดา มีในครั้งหนึ่งคุณแม่นำเงินสะสมมาให้ไว้เพื่อดูแลน้อง ๆ ต่อไป เพื่อขอตัวไปบวชชี แม่เสียสละเพื่อลูกอย่างแท้จริง ในใจก็คิดอยู่เสมอว่าจะช่วยแม่ได้อย่างไร ยิ่งภายหลัง



หลังพอสื่อแล้วทำให้ต้องพยายามมากขึ้น ผมจบ ม.3 แล้วมาเรียนกับคุณอาที่กรุงเทพฯ ในขณะที่เรียนนั้นก็พยายามที่จะทำงานไปด้วย โดยพยายามเรียนอาชีพเพื่อให้ได้รับจบกลับมาทำงานโดยเร็ว คิดจะไปเรียนสูง ๆ เช่นกัน แต่ก็ระงับใจไว้โดยคิดแต่เพียงว่าจะเอาตัวเองไปขวางกันไม่ตี ให้โอกาสน้อง ๆ ได้เรียน น่าจะดีกว่าจึงพยายามส่งให้น้องได้เล่าเรียน. . .”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นพี่สาวก็ได้กล่าวถึงในเรื่องนี้ว่า

“. . . เนื่องจากครอบครัวขณะนั้นขาดคุณพ่อ ทำให้ต้องต่อสู้ดิ้นรน ในขณะนั้นอาจเรียกได้ว่าจนอย่างประหลาด แต่ก็มีของกินของใช้ไม่ขาดมือ ในความคิดจะต้องส่งเสริมให้น้อง ๆ ได้มีโอกาสเรียนหนังสือโดยตนเองจะเรียนตัดเสื้อผ้า ซึ่งใช้เงินน้อยไม่กระทบต่อครอบครัว ครั้งหนึ่งได้พบกับครูสอนตัดเสื้อผ้าว่าหนูอยากให้น้องเรียน โดยเฉพาะน้องชายคนที่สอง (นายปัญญา) เขาเรียนเก่ง ขยันดูหนังสือ โอบอ้อมอารี เป็นหัวหน้าชั้นตั้งแต่เด็ก เป็นพระสมภารยังอยากให้อยู่นาน ๆ พี่น้องสนับสนุนทุกคน. . .”

การฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก

ในการศึกษาครั้งนี้ไม่ยืนยันว่าความเฉลียวฉลาดในวัยเด็กมีจริงหรือไม่ เพียงแต่ข้อมูลจากคำบอกเล่าของคุณแม่พอจะอธิบายได้ว่าในวัยเด็กเป็นคนอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพี่สาว เล่าให้ฟังว่า

“. . . ลักษณะอุปนิสัยเป็นคนปากเก่ง ริเริ่ม โอบอ้อมอารี เรื่องเกรงใจคู่มือหนังสือไม่มี ใช้ภาษาไทยได้ดี ชัดถ้อยชัดคำ ชอบอ่านหนังสือ ลูกขึ้นอ่านหนังสือตอนเช้า ท่องในปากโอ่งน้ำ. . .”

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพี่ชายเล่าให้ฟังว่า

“. . . เป็นเด็กเงียบเฉย ชอบในสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ความจำดี แม่นและมักสังเกตก่อนข้างยาก เพราะนั่งเฉยอยู่เสมอ. . .”

ผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นแม่ได้เล่าให้ฟังว่า

“. . . พฤติกรรมในวัยเด็กจะนั่งเกาะประตูหัวบันไดเสมอ ๆ หัวเราะตลอดเวลา จะพูดเป็นก็จะลักษณะ เช่น กังวานนี้มีคนมาหากัง ใครไปมากก็จะ

รายงานให้ทราบทุกวัน ขณะนั้นอายุราว 2-3 ขวบ เป็นเด็กช่างพูดมาก . . .”

นอกจากนี้ยังมีเกร็ดเล่าเพิ่มเติมว่า ความเป็นคนหัวดีของนายปัญญา ยุทธศิลป์เมื่อวัยเด็กคือ คิดหาวิธีการที่จะตัวข้าวโพดมีให้แตกกระเดือกคกพื้น โดยทำที่ครอบไว้ และกรณีการไปดูเรือรบญี่ปุ่นที่แล่นผ่านแม่น้ำ เมื่อดูเสร็จก็นำดินเหนียวมาปั้นเป็นรูปเรือญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะที่เหมือนของจริงมากที่สุดทีเดียว

ในอีกมุมมองหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จในการทำงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ นอกจากครอบครัวช่วยเสริมสร้างแล้วตัวเขาเองนั้นแหละมีศักยภาพ โดยได้ให้ความเห็นว่า

“ . . . ผมมีความเชื่อว่าคุณปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นคนที่มีบุญ สร้างกรรมดีไว้แต่อดีตและปัจจุบัน ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ไปขอความร่วมมือใครที่ไหนก็มีคนคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา หรืออาจเรียกได้ว่า มีบารมี . . .”

จากข้อมูลที่นำเสนอเรื่องการขัดเกลาทางสังคมของนายปัญญา ยุทธศิลป์นั้น สรุปได้ว่าการขัดเกลาทางสังคมนั้นมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการคือ การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ คอยช่วยสนับสนุน และความการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็กเป็นพื้นฐานและที่มาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารสู่ความสำเร็จต่อไป

### การศึกษาในระบบของนายปัญญา ยุทธศิลป์

ในประวัติชีวิตของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้อธิบายว่า เขาก้าวมาสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาได้ก็เพราะว่าผ่านการศึกษาในระบบ (Formal Education) กล่าวคือ ได้เรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกโดยผ่านการศึกษาในระบบมาตลอด แต่ประเด็นที่น่าสนใจที่จะต้องตั้งคำถามต่อไปก็คือว่า แล้วเหตุใดจึงคิดใฝ่ฝันที่จะสร้างมหาวิทยาลัยเปิดและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ในมุมมองหนึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษานั้นมีการฝึกคนให้คิดใหม่ ทำใหม่และแก้ปัญหาใหม่ การศึกษาทำให้คนรู้จักคิดสร้างสรรค์ คิดอะไรใหม่ ๆ แตกต่างจากเดิม ในทางกลับกันการศึกษานั้นเป็นการฝึกคนให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ตามสิ่งที่เคยคิดเคยเป็นมาอยู่ก่อนแล้ว ผลการศึกษาในเรื่องการศึกษาในระบบของนายปัญญา ยุทธศิลป์ สามารถสรุปได้ดังนี้

## การมีครูดี

การมีครูที่ดีย่อมจะส่งผลให้เด็กนักเรียนเป็นเด็กที่ดีด้วย การมีครูที่เก่งย่อมจะส่งผลทำให้เด็กนักเรียนเก่งด้วย ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ นั้นข้อมูลส่วนหนึ่งได้บอกว่า เพราะมีครูดี ทำให้ภาษาอังกฤษซึ่งถือว่าแย่มากอยู่ในตำแหน่งรั้งท้ายกลับกลายมาเป็นอันดับที่ 1 ของชั้น ซึ่งในเรื่องนี้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าว่า

“... ตอนเรียนประถม มัธยม ไม่มีวิชาอะไรที่ชอบและทำได้ดี ไกล่เคียงกันหมดทุกวิชา จะมีข้อถ้อยอยู่บ้างเป็นพวกที่เกี่ยวกับวาดเขียน ถ้าเป็นวิชาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาทำได้ดีใกล้เคียงกัน แต่วิชาเชิงศิลปะทำได้ไม่ค่อยถนัด พอมาถึง ม.7 ม. 8 ตัดสินใจเลือกไปทางภาษา ต้องมีวิทยาศาสตร์กับคณิตศาสตร์ซึ่งเคยทำได้ดี เลือกอักษรศาสตร์เมเจอร์ไทย-อังกฤษ เพราะฉะนั้นจึงเป็นวิชาที่เรียนในระดับประถม มัธยม และอุดมศึกษาในที่สุด เมื่อเราเลือกเรียนแล้วเราก็ต้องบังคับตัวเองให้ชอบลักษณะภาษาแล้วภาษาอังกฤษจะได้พัฒนา ผมเข้าใจว่ามันขึ้นอยู่กับ 2 อย่างคือ อย่างแรก ตัวเราเองรู้ว่ามียุทธอันตรงไหน เราเกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง อย่างที่สอง ผมเชื่อว่าได้ครูดีและวิธีการสอนที่ดี เพราะตอนที่ไปเรียนกับอาจารย์ท่านหนึ่งขณะนั้นมีชื่อเสียงมากในเรื่องการสอนภาษาอังกฤษ เขียนตำราวิธีสอนทั้งหมดน่าสนใจ ครูดี สอนดี ด้วยวิธีการที่ดีก็สามารถไปได้เร็ว ผมใช้เวลาประมาณ 6 เดือนถึง 1 ปีสามารถพัฒนาภาษาอังกฤษบ้านนอกจนกระทั่งขึ้นมาอยู่ที่ 1 ของชั้น แต่ความสนใจมีอยู่แล้วเมื่อได้รับคำแนะนำ ได้รับวิธีการสอนที่ดีก็ไปได้เร็ว...”

ในเรื่องครูดีนั้น ได้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยกันในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในเรื่องศิลปะการสอน กล่าวคือ ครูดีจะต้องมีศิลปะการสอนที่ดีด้วย (สุนน อมรวิวัฒน์, 2523: 1-5) การสอนเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ครูต้องมีความรู้ความสามารถทักษะและเทคนิควิธีการที่จะสร้างมวลประสบการณ์ให้เกิดพัฒนาการแก่ผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถ ศิลปะการสอน นอกจากจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาไปตามทิศทางที่พึงประสงค์แล้ว ยังช่วยให้กระบวนการสอนเป็นไปอย่างราบรื่น ร่าเริง และบังเกิดความสุขทั้งครูและผู้เรียน

สุนน อมรวิวัฒน์ ยังเพิ่มเติมว่า ศิลปะการสอนมี 10 ประการคือ

1. บุคลิกภาพของครู คือภาพที่ประทับใจศิษย์เสมอ
2. สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศทางวิชาการเป็นสิ่งที่ครูสร้างขึ้นได้
3. การเรียนรู้ที่ดีเกิดขึ้นได้จากวิธีการสอนหลายวิธี
4. การตอบสนองของศิษย์มีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อการตอบสนองของครูมาก

5. อารมณ์ขันเป็นสิ่งที่ ضرูของการสอน แต่การสอนไม่ใช่การบันเทิง
6. บุคคลเหตุการณ์ และสภาพชีวิตจริงเป็นสิ่งที่ควรเชื่อมโยงสู่การสอนและเนื้อหาการสอน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างครู-ศิษย์-เนื้อหาวิชามีผลต่อการเรียนการสอน
8. การใช้สื่อการสอนที่เหมาะสมช่วยเพิ่มคุณภาพของการสอน
9. กระบวนการสอนที่ดีต้องมีการเสนอปัญหา ตั้งประเด็นปัญหา แก้ปัญหาและสรุปประเด็นปัญหาได้
10. ผู้เรียนต้องการเสริมกำลังใจ-เร้าความสนใจและต้องการมีผลสำเร็จในการเรียนเสมอ

จากข้อมูลที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าให้ฟังว่ามีครูดีทำให้สามารถเรียนวิชาภาษาอังกฤษได้ดีจากอยู่อันดับท้าย ได้มาเป็นอันดับหนึ่งนั้น จะเห็นว่า ความเป็นครูดีส่งผลต่อนายปัญญา ยุทธศิลป์ในการเป็นครูในปัจจุบัน จากข้อมูลที่ได้รับการยืนยันจากลูกศิษย์ที่ได้รับการสอนจากนายปัญญา ระบุตรงกันว่า นายปัญญา เป็นครูดี มีศิลปะการสอน ใครที่มีโอกาสได้เรียนกับนายปัญญา ย่อมเกิดความประทับใจเสมอ การเป็นผู้มีความรู้ความสามารถดีและเทคนิควิธีการสอนที่ดี วิธีการสอนนอกจากจะให้ตัวครูเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ด้วยเทคนิคการบรรยาย (lecture) ที่น่าสนใจและจูงใจแล้ว ยังมีเทคนิคการสอนและลำดับเนื้อหาที่น่าสนใจด้วยคือ การทำแผนที่แนวคิด (concept mapping) การมีครูดีและวิธีการสอนที่ดีที่นายปัญญา ได้รับจากการศึกษา จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากปัจจัยเรื่องครูดีแล้วจะทำให้การเรียนของนักเรียนจะประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยในตัวนักเรียนอีกด้วย ในกรณีนี้การรู้จักวิเคราะห์ตนเอง ความสนใจที่มีทุนเดิมอยู่แล้วก็ทำให้ประสบความสำเร็จได้ จุดนี้เองอาจเป็นที่มาของการมีแนวความคิดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ว่าการทำงานให้สำเร็จได้นั้นต้องรู้จักการวิเคราะห์ตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และรู้จุดหมายปลายทางที่เราต้องการอะไรในอนาคต ซึ่งความต้องการในช่วงนี้ก็การพัฒนาภาษาอังกฤษให้ตนเองเป็นหนึ่งในได้ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อความสำเร็จจึงกระทำแบบผู้ใหญ่คือการเรียนเสริมพิเศษเพื่อเป็นทางลัดไปสู่ความสำเร็จในระยะเวลายันสั้น และวิชาภาษาอังกฤษก็ได้กลายมาเป็นพื้นฐานหรือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จต่อไป ซึ่งในปัจจุบันนี้ภาษาอังกฤษกลายเป็นภาษาที่สองของโลกที่ทุกคนต้องเรียนรู้และจะมีความสำคัญมากขึ้นในยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร (Naisbitt, 1994: 26)

### การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง

ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จากข้อมูลที่ศึกษาแสดงให้เห็นว่าได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรงในการที่จะทำงานเป็นครูผู้สอนหรือเป็นผู้บริหาร กล่าวคือ คณะวิชาที่เรียนในระดับปริญญาตรีคืออักษรศาสตร์ ซึ่งมุ่งไปสู่การสอนภาษาอังกฤษและภาษาไทยเป็นสำคัญ และเมื่อไปเรียนระดับปริญญาโทและเอก ปรากฏว่าการเรียนภาษาที่ผ่านมามีผลคืออย่างมาก ถ้าไม่

เรียนด้านภาษาก็คงจะยากที่จะก้าวมาสู่ความสำเร็จได้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าเหตุการณ์  
ตอนนั้นว่า

“. . .สมัยที่ผมเรียนที่มินเนโซตา ผมก็ถูกบังคับให้เรียน 2 ภาษา ผมก็  
บอกว่าถ้าเช่นนั้นผมขอใช้ภาษาไทย มหาวิทยาลัยก็บอกว่าไม่ได้ เพราะภาษา  
ไทยไม่ใช่ language of instruction ของที่นั่น ก็ควรถือว่าเป็นภาษาต่าง  
ประเทศ เพราะถ้าคนอเมริกันถือภาษาไทยเป็นภาษาต่างประเทศได้ แต่คน  
ไทยทั่วไปเรียนที่นั่นต้องไปเรียนภาษาอังกฤษเป็นภาษาบังคับ และจะใช้ภาษา  
ไทยเป็นภาษาต่างประเทศก็ไม่ได้ มหาวิทยาลัยไม่ยอม เมื่อถามว่าทำไมไม่ได้  
ได้รับคำตอบว่า เพราะวิทยานิพนธ์ไม่เกี่ยวกับเรื่องเมืองไทย และภาษาไทย  
เป็น native tongue คือภาษาแม่ของเรา ในที่สุดก็ต้องไปหา 2 ภาษา ผมบอก  
ไม่ไหว เท่ากับผมต้องรู้ 4 ภาษา ไม่จบหรอก เพราะต้องไปหาอีก 2 ภาษา ก็  
เอาภาษาฝรั่งเศส เพราะเรียนที่เมืองไทยแล้ว เมื่อขอ transcript คณะอักษร  
ศาสตร์ไป transcript สมัยนั้นมี 4 บรรทัดคือ French I, II, III, IV เพราะเรียน  
เป็นรายปี ไม่ใช่หน่วยกิต ทางโน้นบอกดูแล้วไม่รู้จะไปเรียนอะไรมา เพราะไม่มี  
รายละเอียดใด ๆ ทั้งสิ้น ให้เขียนมาขอรายละเอียดเพิ่มเติม ผมจึงขอสอบติกว่า  
เพราะถ้าเขียนมาขอรายละเอียด สอบอาจจะได้ก่อนกว่าทางนี้จะให้ราย  
ละเอียด และผมก็รู้ว่าไม่มีรายละเอียด ในที่สุดผมก็ไปสอบ สอบก็ไม่มีอะไรมาก  
เขาก็เอา text มาให้อ่าน 1 หน้า แล้วขีดเส้นให้มา 30 คำ แล้วให้แปล 30 คำ  
ให้ผิดได้ไม่เกิน 25 % ผมเรียนภาษาฝรั่งเศสมา 6 ปี เลยไม่มีปัญหาอะไร สอบ  
ที่เดียวก็ผ่าน ที่นี้เหลืออีก 1 ภาษา ที่นั่นเขายอมให้แทนได้ ถ้าไปเรียน  
คอมพิวเตอร์และสถิติให้ได้ 15 หน่วยกิตถือว่าแทน 1 ภาษา ผมเลยต้องไป  
เรียนสถิติกับคอมพิวเตอร์อีก 15 หน่วยกิต เพื่อแทน 1 ภาษาก็กลายเป็นภาษา  
คอมพิวเตอร์ ภาษาฝรั่งเศส แล้วก็มียังอังกฤษกับไทยในที่สุด ก็เลยรู้ 4 ภาษาคือ  
ภาษาจริง 3 และภาษาเทคโนโลยี 1 ผมก็บอกอย่างนี้แน่ แต่จริง ๆ แล้ว พอ  
มาทบทวนตอนนี้ เดิมซึ่งเขากำหนดสิ่งที่เป็น skill คือ ทักษะสำหรับเราที่จะ  
แสวงหาความรู้ได้เองโดยอิสระหลังจากจบ กลายเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการ  
ศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ไม่ใช่เรียนเก็บลูกหินใบไม้ course work หน่วยกิต  
ครบไม่ใช่ ปัญหาคือ ต้องถามตัวเองว่าเมื่อจบแล้วเราพร้อมที่จะแสวงหาความรู้  
โดยที่ทักษะเพียงพอจะไปแสวงหาความรู้เองมากน้อยแค่ไหน เพราะคนจะแพ้  
ชนะกันตรงนี้ คือหลังจากจบไปแล้วใครอ่านมากเขียนมาก คิดมาก แสวงหา  
ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้เองมาก คนนั้นก็ป็นต่อ เพราะฉะนั้นการศึกษาใน  
ระดับนี้จริง ๆ ที่เขา require ภาษาต่างประเทศก็คือต้องการให้เข้าถึงแหล่ง  
ทรัพยากร ซึ่งปรากฏในรูปของสื่อสิ่งพิมพ์ที่อาจจะมาจากหลายแหล่ง และถ้ารู้



จักหลายภาษาก็มีโอกาสมากขึ้น . . .”

นอกจากรู้หลายภาษาแล้ว นายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังได้เรียนในคณะครุศาสตร์อีก 2 ปี ซึ่งก็ถือว่าเข้าสู่วิชาชีพของความเป็นครูอย่างแท้จริง แล้วไปเรียนต่อระดับปริญญาโทและเอก ด้านบริหารการศึกษา ซึ่งก็ตรงกับสิ่งที่จะนำไปประยุกต์ใช้คือ การเป็นนักบริหารและผู้นำทางอุดมศึกษา วิชาต่าง ๆ ที่เรียนด้านบริหารการศึกษาก็ถือว่ามีส่วนโดยตรงต่อการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ กล่าวคือ

“ . . .ในฐานะที่ผมเรียนทางการบริหารมาตั้งแต่ต้น และหัวใจของการบริหารคือเรื่องการวางแผน การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ ในการเรียนบริหารในหลาย ๆ เรื่องโดยเฉพาะในเรื่องการวางแผน เป็นสิ่งที่เราต้องคาดการณ์ล่วงหน้าและอ่านสภาพการณ์และสภาพแวดล้อมของแต่ละช่วงและของช่วงเดียวกัน คือถ้าอ่านไม่ออก วิเคราะห์แยกแยะไม่ได้ทั้งภาพรวมภาพย่อย ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องการศึกษา กับสภาพแวดล้อมจะวางแผนไม่ได้ เพราะฉะนั้นวิทยาการที่เรียนทางการบริหารและเน้นหนักในเรื่องการวางแผนเป็นแหล่งที่ทำให้ต้องใฝ่หาวิธีที่จะคิดกว้างคิดไกล คิดไปข้างหน้า และจำแนกแยกแยะสิ่งต่าง ๆ ได้ ในประเด็นของการศึกษานี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านให้ความคิดเห็นว่า เพราะการเรียนอักษรศาสตร์ทำให้ประสบความสำเร็จ ก็ยืนยันข้อสมมติฐานได้ว่า การเรียนภาษาอังกฤษนั้นเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จได้อย่างแท้จริง และอีกประการหนึ่งก็คือ ความคิดกว้างไกลนั้นมาจากสิ่งใดก็คงจะอธิบายในขั้นต้นนี้ได้ว่าเกิดจากการเรียนการบริหารและวิชาวางแผนเป็นสำคัญ และการวางแผนนำมาซึ่งการคิดเชิงกลยุทธ์และคิดสู่การปฏิบัติต่อไป . . .”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้บรรยายแก่นที่เป็นหัวใจของการบริหารไว้ดังนี้

“ . . .การจัดการศึกษานั้น ถ้าพิจารณาในฐานะเป็นธุรกิจแบบหนึ่งก็นับว่าเป็นธุรกิจที่มีขอบเขตกว้างขวางและซับซ้อนมากที่สุดในบรรดาธุรกิจทั้งหลาย ถ้าหากเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น การค้า การอุตสาหกรรม หรือแม้แต่การจัดการระบบการปกครองก็ตามจะเป็นว่าในการจัดการศึกษาเราต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานที่เรียกว่า 4 M's มากกว่า คือ

Management

ระบบบริหารที่มีความซับซ้อนมากกว่าระบบบริหารใด ๆ

Man Power

ใช้กำลังคนมากกว่าหน่วยงานประเภทอื่น ถ้าเอาครูทุกระดับการศึกษามารวมกันจะมีบุคลากรมากกว่าหน่วยงานใด ๆ หรือในเชิงวุฒิ ความต้องการบุคคลที่มามีส่วนใน

การดำเนินการศึกษา ก็เห็นว่าเป็นบุคลากรที่มีวุฒิโดยเฉลี่ยสูงสุด

Money ในด้านงบประมาณ เมื่อเองงบประมาณมารวมกันเข้าแล้ว ก็จะเป็นหน่วยงานที่ใช้งบประมาณสูงสุด

Materials วัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการดำเนินการศึกษา ถ้าคิดเพียงค่าปลูกสร้างอาคารสถานที่ของทุกฝ่ายเกี่ยวข้องกับศึกษามารวมกันก็จะเห็นได้ว่าเป็นเงินค่าก่อสร้างที่สูงสุดในบรรดาค่าก่อสร้างของรัฐที่ได้ลงทุนในรอบปี

“...เราต้องพยายามให้บริการที่ดีแก่ครู เพื่อหวังว่าเด็กจะได้รับผลที่ดีไปด้วย โดยสรุปผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่คือ คนที่ควรจะมีบทบาทเป็นครูของครู หมายความว่าต้องมีความรอบรู้ในทางวิชาการ เป็นที่พึ่งของครูและครูนั้นก็เพราะฉะนั้นจะตั้งให้ใครเป็นครูใหญ่ จะต้องตั้งแล้วเขาสามารถเป็นครูของครูได้ จะต้องเป็นครูของเด็กได้ คือสอนหนังสือได้ เด็กนับถือแล้วก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเด็กดี เป็นครูของผู้ปกครองคือ ผู้ปกครองยอมรับนับถือ ถ้าเมื่อใดใครทำได้ทั้ง 3 อย่างคือ เป็นครูของครู ครูของเด็ก และครูของผู้ปกครอง ผู้นั้นจะเป็นผู้บริหารระดับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ...”

จากการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เรียนวิชาการบริหาร ส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ (body of knowledge) ในตัวของนายปัญญาเองมากมายด้านการบริหาร ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการบริหารอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จต่อไป การมีองค์ความรู้ในที่นี้หมายถึง มีศาสตร์การบริหาร (science) ที่เพียงพอ ซึ่งจะต้องผสมผสานบูรณาการกับศิลป์ (art) จึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จ

จุดที่น่าสนใจก็คือ การเรียนวิชาการบริหารส่งผลให้เกิดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารหรือไม่ เพียงใด จากข้อมูลที่ปรากฏจากคำบรรยายข้างต้นชี้ให้เห็นชัดว่าเกิดวิสัยทัศน์เกิดขึ้น (Vision) กล่าวคือ ในช่วงปีบรรยาย พ.ศ.2513 นั้น เน้นว่าการจัดการศึกษา ถ้าจะให้เกิดประสิทธิภาพต้องมีการบริหารแบบธุรกิจหรือเชิงธุรกิจ จึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งในขณะนั้นไม่มีใครเชื่อว่าการจัดการศึกษาจะต้องใช้การบริหารเชิงธุรกิจ การจัดการศึกษาใช้ระบบราชการก็น่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่า หลังจากนั้นอีกประมาณเกือบ 30 ปี จนถึงปัจจุบันและอนาคต การจัดการเชิงธุรกิจนับว่ามีบทบาทมากที่สุด การบริหารอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในกรณีของมหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล 2 แห่งก็เป็นกรณีตัวอย่างที่ชัดเจนของการนำเอาแนวคิดและวิธีการเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้

ดังนั้นการศึกษาด้านการบริหารจะทำให้สามารถนำความรู้ไปบริหารงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่ไม่มีการศึกษาด้านการบริหาร

ในอีกวิชาหนึ่งที่ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารและเสริมสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารคือ วิชาปรัชญาการศึกษา ซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงเรื่องนี้ว่า

“ . . . ผมเรียนบริหารการศึกษาเน้นระดับมัธยมกับอุดม เนื่องจากผมมีความชอบเป็นการส่วนตัวในวิชาปรัชญา ผมจึงเรียนปรัชญาการศึกษามาก่อนข้างมาก เป็นวิชาเลือก วิชาประกอบจะเรียนมาก วิชานี้เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนากระบวนการคิดที่ดีไปสู่ในเรื่องอื่น ๆ ได้ . . . ”

แก่นของวิชาปรัชญาเป็นอย่างไร นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้บรรยายไว้เมื่อปี 2513 ว่า

“ . . . อันที่จริงคำว่าปรัชญาหรือ Philosophy ถ้าจะว่ากันตามรูปศัพท์แปลว่าความรักความรู้ ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษคือ Love of Wisdom อันนี้เองกระมังเวลาที่นักวิชาการเรียนเป็น Specialization ในสาขาต่าง ๆ เมื่อจบปรัชญาสูงสุดเขาจึงให้เป็น Doctor of Philosophy ซึ่งหลายคนคงแปลกใจ ทำให้ผู้จบทางการศึกษา ทางแพทยศาสตร์ ทางวิศวกรรมศาสตร์ หรืออื่น ๆ ทำไม่จึงได้ Degree ตัวเดียวกันคือ Doctor of Philosophy . . . ผมเชื่อว่าที่เขาให้เป็น Doctor of Philosophy ก็ด้วยความหมายอันนี้คือ เป็นการแสดงว่าผู้ที่ได้ศึกษาถึงระดับนั้น ไม่ว่าแขนงไหนอยู่ในฐานะเป็นผู้ที่มีความรัก แต่ความรักอันนั้นก็คือรักในความรู้

“ . . . ปรัชญาการศึกษาชั้นสูงที่จัดว่าเป็นการศึกษาชั้นอุดมศึกษา เริ่มตั้งแต่สมัยกรีกและโรมัน จัดในรูปศิลปศาสตร์ 7 ประการ ที่เรารู้จักกันในนามของ Seven Liberal Arts ศิลปศาสตร์ 7 ประการนี้ ประกอบด้วยวิชาไวยากรณ์ก็เป็นเรื่องของภาษาศาสตร์ วิชาวาทศิลป์ (Rhetoric) ตรรกวิทยา เลขคณิต เรขาคณิต ดาราศาสตร์ และดนตรี . . . ”

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นายปัญญา ยุทธศิลป์ ทำให้ทราบว่า การได้เรียนวิชาปรัชญาการศึกษา เปรียบเสมือนเป็นกุญแจไขไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา ในขณะที่การเรียนวิชาการบริหารเป็นเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้น นอกจากนี้ยังได้เรียนวิชากฎหมายที่มหาวิทยาลัยดลดาวิชาแห่งแรกเกือบจะจบอยู่แล้วจึงไปเรียนต่อต่างประเทศ ฉะนั้นความรู้ในเรื่องการสร้างกฎระเบียบและหลักกฎหมาย จึงมีอยู่ในตัวของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยทางไกลฉบับแรกเขียนด้วยลายมือของนายปัญญา  
ยุทธศิลป์...”

### การได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร

ในการเรียนการบริหารนอกจากจะต้องเข้าใจเรียนรู้หลักการ แนวคิดและทฤษฎีแล้ว สิ่ง  
หนึ่งที่จะการทำควบคู่กันไปคือการฝึกฝนหรือการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในขณะที่ยังศึกษาอยู่  
กิจกรรมนักศึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างให้นักศึกษามีความชำนาญ มีทักษะและ  
ความเป็นผู้นำมากขึ้น นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“...ในการทำงานของผมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร ในช่วงที่ยัง  
เป็นนักเรียนหรือนักศึกษาอยู่ หรือเมื่อมาปฏิบัติงานแล้ว ผมจะเกี่ยวข้องกับงาน  
แผน และงานบริหารต่อเนื่องกันมาโดยตลอด ซึ่งในฐานะที่เป็นนักบริหารหรือ  
นักวางแผน เรื่องการที่จะต้องมองอนาคตสามารถกำหนดทิศทางที่จะเดินไปสู่  
จุดนั้นได้ เมื่อมีประสบการณ์มาก ๆ ขึ้น สัมभवกับมีหลักการของวิชาการที่  
ว่าเรียนมา ทำให้เป็นหลักสำคัญสร้างวิสัยทัศน์...”

จากการศึกษานายปัญญา ยุทธศิลป์ จะเห็นว่าเขาเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ซึ่ง  
ความสำเร็จดังกล่าวจะมาจากการมีจินตนาการ (imagination) และมาจากข้อมูลข่าวสาร  
(information) เป็นสำคัญ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า ใครก็ตามที่เป็นนักคิดจะต้องมี  
จินตนาการ ถ้าคนไม่ใช่นักคิดก็ไม่ใช่นักจินตนาการ นักจินตนาการมิใช่ฝันเฟื่อง แต่เป็นฝันที่  
สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Nanus, 1992: 34) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า  
นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นนักจินตนาการ การมีจินตนาการอย่างเดียวคงไม่พอจะต้องมีข้อมูล  
ข่าวสาร มีสารสนเทศที่ถูกต้องประกอบด้วย นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้เล่าว่าวิชาที่เรียนมามีส่วน  
เสริมสร้างวิสัยทัศน์ดังนี้

“...ผอ. ผมเป็นคนสนใจเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร เรียนมาเน้นไป  
ทางวิจัยสถาบัน วิจัยข้อมูล วิจัยข้อมูลประกอบการตัดสินใจต่าง ๆ คิดว่าตรง  
นี้คือส่วนที่เสริมอย่างมากในการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน เป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถ  
ใช้เป็นทิศทาง แนวทางไปสู่ความสำเร็จได้ ตัวอย่างผมเห็นว่าเรื่องความเสมอ  
ภาคต่าง ๆ ของนักศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ ตัวเองรับผิดชอบอุดมศึกษามองว่าจะ  
ทำอย่างไรจะให้คนไทยได้รับบทบาทกว้างขวางขึ้น มองไปข้างหน้าการศึกษา  
ตลอดชีวิตจะต้องเกิด สังคมไทยหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ที่มองไปข้างหน้า  
หน้า จนบางครั้งคนตามไม่ทัน และคนวิพากษ์วิจารณ์สงสัยต่าง ๆ จนกระทั่งมา  
ถึงจุด ๆ หนึ่งยอมรับว่านี่คิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ซึ่งสิ่งที่คิดไว้ 20 ปีมาพูดกันมาก

ตอนนี้ หรือกรณีที่ผมทำนายมาโดยตลอดว่าระบบการศึกษาหลักในอนาคตเป็น การศึกษาทางไกล เมื่อ 20 ปีที่แล้ว ไม่มีใครพูด ถามว่ามาได้อย่างไร ส่วนหนึ่ง การศึกษาตรงที่ผมมีมาทางบริหาร จำเป็นต้องเป็นคนที่มองอย่างนี้ คิดอย่างนี้ . .

อย่างไรก็ตามก็มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งที่พยายามอธิบายว่า การได้เรียนในระดับ ปริญญาตรีถึง 6 ปี มีส่วนสร้างความสำเร็จได้มากกว่าการเรียน 4 ปีในปัจจุบัน

“...ความสำเร็จของนายปัญญา ยุทธศิลป์ น่าจะมาจากการเรียน 6 ปี ใน ระดับปริญญาตรี กล่าวคือ อักษรศาสตร์ 4 ปี และครุศาสตร์ 2 ปี ในขณะที่คน ทั่วไปเรียนเพียง 4 ปีเท่านั้น คนที่จะจบด้านการศึกษา นั้นน่าจะต้องเรียน 6 ปี กรณีตัวอย่างของนายปัญญานั้นถือว่าชัดเจนมาก...”

จากประวัติชีวิตของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในช่วงการศึกษาปรากฏว่าเป็นนักศึกษาที่ เรียนด้วยและทำกิจกรรมนักศึกษาด้วย และสามารถบูรณาการการศึกษา (Education) และกิจกรรมนักศึกษา (Student Activity) ได้เป็นอย่างดี

กิจกรรมศึกษามีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้ (วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2530: 147)

1. เพื่อพัฒนาความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ
2. เพื่อพัฒนาความสามารถในความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3. เพื่อทำให้นักศึกษามีความกว้างขวางขึ้น
4. เพื่อฝึกให้มีความรับผิดชอบ
5. เพื่อฝึกให้หัดปกครองตนเองในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
6. เพื่อฝึกการคิดและตัดสินใจ
7. เพื่อพัฒนาสติปัญญา
8. เพื่อให้รักศิลปวัฒนธรรมและประเพณีไทย
9. เพื่อให้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
10. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านอาชีพในอนาคต
11. เพื่อให้รู้จักทักษะทางสังคม
12. เพื่อให้รู้จักการเสียสละและทำงานเพื่อส่วนรวม
13. เพื่อให้พัฒนาลักษณะนิสัยและความคิดที่ดี
14. เพื่อให้มีความสามัคคี
15. เพื่อให้พัฒนาความกตัญญูต่อสถาบัน



จากข้อมูลเกี่ยวกับนายปัญญา ยุทธศิลป์ ขณะเรียนมักจะทำกิจกรรมนักศึกษาควบคู่ไปด้วย และมักจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำนักศึกษาอยู่บ่อยครั้ง การเป็นผู้นำนั่นเองทำให้เห็นว่ามีคุณลักษณะที่ดีเด่นเหนือคนอื่นในหลาย ๆ ด้าน เมื่อได้เป็นผู้นำก็ยิ่งเพิ่มประสบการณ์ ฝึกการเป็นผู้นำได้ดีมากขึ้น จุดนี้เองพอจะอนุมานได้ว่า การได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีส่วนเสริมสร้างความเป็นผู้นำของนายปัญญามากขึ้น และส่งผลให้ตัวนายปัญญาเองมีทักษะพื้นฐานทางการบริหารใน 3 ด้านคือ ทักษะเชิงเทคนิค (technical skill) ทักษะเชิงมนุษย์ (human skill) และทักษะเชิงความคิดรวบยอด (conceptual skill)

ดังนั้นการศึกษาในระบบของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ การมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ มีความสามารถและทักษะทางการบริหารต่อไป

### ประสบการณ์ในอาชีพของนายปัญญา ยุทธศิลป์

ประสบการณ์ในอาชีพเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารของนายปัญญา ยุทธศิลป์หรือไม่นั้น จากข้อมูลที่ได้รับสะท้อนให้เห็นว่า การมีประสบการณ์เป็นพื้นฐานจะมีส่วนเสริมสร้างความสำเร็จของผู้นำได้เป็นอย่างมาก กล่าวคือ ประสบการณ์ในที่นี้หมายรวมถึงประสบการณ์ในการช่วยเหลือตนเองในวัยเด็ก ยิ่งช่วยเหลือตนเองมากเท่าใดก็เกิดทักษะและความสามารถในการแก้ไขปัญหามากขึ้นเท่านั้น ประสบการณ์ในวัยเรียนก็ช่วยเสริมสร้างให้สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทฤษฎีกับการปฏิบัติได้ และประสบการณ์ในการเรียนเป็นฐานของการทำงานต่อไป ผลการศึกษาประสบการณ์ในอาชีพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

จากข้อมูลที่ได้รับจะเห็นได้ว่าในช่วงการศึกษาเล่าเรียนตั้งแต่ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาได้เป็นหัวหน้าชั้นตลอด การเป็นหัวหน้าชั้นมาตลอดและมีหน้าที่ช่วยครูมาตั้งแต่ประถมศึกษาปีที่ 1 ทำให้ขอบอาชีพครู นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้กล่าวถึงเหตุการณ์ในช่วงนั้นว่า

“...การเป็นหัวหน้าชั้นมาตลอดทำให้ขอบอาชีพครู ขอบการเป็นหัวหน้าชั้น การช่วยครู การบอกหนังสือให้เพื่อน ๆ จด การเขียนกระดานดำแทนครู อันนี้เป็นความภาคภูมิใจ และพ่อเคยบอกผมว่าผมเรียนหนังสือเร็วอย่างนี้เป็นครูได้ขึ้นมาตั้งแต่พ่อสอนหนังสือ พอเข้ามาทดลองโดยมีบทบาทนี้ทำให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นขึ้น เราน่าจะเป็นครู น่าภาคภูมิใจที่เรามีบทบาท ในขณะที่เดียวกันฝึกการเป็นผู้นำไปด้วย ในการเป็นหัวหน้าชั้น การเป็นหัวหน้ากลุ่ม การที่ต้องทำงานมีบทบาทอย่างนี้เท่ากับว่าได้มีโอกาสฝึกทำงานกับหมู่คณะ หรือการที่จะ

เป็นผู้นำ...”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการเป็นครูที่ดี มีบทบาท (role) หน้าที่ (function) และความรับผิดชอบ (responsibility) ได้ถูกฝึกมาตั้งแต่ในช่วงเรียนประถมศึกษาและมีมัธยมศึกษาแล้ว ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งบอกว่า การเป็นครูสอนของนายปัญญา ยุทธศิลป์นั้น ทำให้ลูกศิษย์สามารถเข้าใจได้โดยง่าย โดยพยายามที่จะอธิบายโดยอาศัยลำดับเนื้อหาจากเรื่องใหญ่ไปสู่เรื่องเล็ก ประเด็นใหญ่ ๆ ไปสู่ประเด็นย่อย ๆ ทำให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน และมักจะมีสไลด์การสอนโดยทำแผนที่แนวคิด (concept mapping) เป็นสำคัญ ประสบการณ์อีกส่วนหนึ่งในการเป็นหัวหน้าชั้น หัวหน้ากลุ่มทำให้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการเป็นหัวหน้าที่ดี เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจความต้องการของผู้อื่นเข้าใจวิธีการจูงใจให้คนอื่นทำงานให้กับเรา ทักษะการเป็นผู้นำในช่วงนี้เชื่อว่าจะจะเป็นฐานของการทำงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรีโทและเอก ในการเรียนระดับปริญญาตรีก็ได้มีการทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรในแต่ละวิชาแล้วยังทำกิจกรรมนักศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย โดยในการเรียนปริญญาตรีปี 1 ได้เป็นผู้ช่วยสภามหาวิทยาลัยของคณะ เล่นกีฬาเกือบทุกประเภทเช่นวิ่งหมื่นเมตร เป็นกัปตันทีมโปโลน้ำ เล่นฟุตบอล เป็นโค้ชทีมเน็ตบอลให้นิสิตนักศึกษาหญิง และเป็นผู้นำในการล้มเลิกระบบซีเนียร์ตีการไปฝึกค่ายผู้นำหรือค่ายอาสาพัฒนาที่ประเทศอินเดีย จนกระทั่งนำแนวคิดนี้มาบุกเบิกริเริ่มงานอาสาพัฒนาในแวดวงมหาวิทยาลัยเพื่อฝึกให้นักศึกษารู้จักทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

นอกจากนี้ยังมีโอกาสออกค่ายที่ประเทศบังกลาเทศ โดยได้รับการคัดเลือกจากยูเนสโกให้เป็น co-leader ทำให้มีประสบการณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานค่ายอาสาสมัครดียิ่งขึ้น และนี่คือตัวอย่างหนึ่งของการสร้างฐานประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ในการคิดพัฒนาและทำงานในฐานะผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่อไป เมื่อมาเรียนที่คณะครุศาสตร์ก็ทำหน้าที่เป็นอุปนายกสโมสรนิสิตนักศึกษาอีกด้วย ทำให้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเพื่อนำประโยชน์ต่อส่วนรวมมีมากขึ้นทุกขณะ

และสิ่งที่จะต้องกล่าวถึงอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของการมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารก็คือ ประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกาศ ซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าว่า

“...ผมไปได้งานผู้ประกาศของสถานีวิทยุศึกษาดังแต่อยู่ชั้นปีที่ 2 ที่อักษรศาสตร์ ทำหน้าที่ประกาศรายการและอ่านข่าว หรือถ้าวันไหนเจ้าของบทความเขาไม่มา ผมก็ต้องอ่านบทความแทนหรือถ้าวันไหนมีละครวิทยุก็ต้องเล่นละครวิทยุด้วยคือ ต้องทำแทบทุกอย่าง... ซึ่งประสบการณ์ในช่วงนี้ผมถือว่าเป็น

คุณค่ายิ่ง แม้จะได้ค่าตอบแทนไม่มากนัก ไปหนหนึ่งก็ได้ 25 บาท แต่ประสบการณ์ที่ได้นั้นมีค่าและเป็นพื้นฐานความเข้าใจที่สำคัญเมื่อผมมาจับงานการศึกษาทางไกลในเวลาต่อมา..."

ประสบการณ์ที่เป็นพื้นฐานการทำงานและเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ก็คือ การเป็นหัวหน้ากรรมการคณะและทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะด้วย จากข้อมูลที่ได้จะเห็นได้ว่าการก้าวสู่การเป็นหัวหน้ากรรมการคณะได้นั้นมิใช่ได้มาโดยง่าย ส่วนหนึ่งเกิดจากการมีคุณสมบัติพื้นฐานหรือมีประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องมาก่อน ในเรื่องนี้นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า ผู้บังคับบัญชาท่านแรกได้บอกว่า "...ก็เซอเองทำกิจกรรมมาตั้งเยอะแยะ มีบทบาทเป็นผู้นำนักศึกษามาตลอด แล้วก็เห็นไปต่างประเทศมาตั้งหลายแห่ง ประสบการณ์อย่างนี้มันเป็นประโยชน์ฉันเองอยากให้เซอหันไปเล่นงานบริหารการศึกษา ฉันดูแล้วว่าเซอไปทางนี้ได้..."

นี่คือจุดแรกของการก้าวสู่เส้นทางผู้บริหารอย่างแท้จริง การเป็นหัวหน้ากรรมการคณะและเลขานุการคณะได้ผ่านประสบการณ์และเรียนรู้ในหลาย ๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอาคารสถานที่ นักการภารโรง งานสารบรรณ การเงิน งานทะเบียน งานจัดตารางสอน ตารางสอบ ซึ่งถือว่าเรียนรู้ถึงคลังแห่งข้อมูลข่าวสารที่ดี ซึ่งจะถูกนำมาใช้เมื่อโอกาสเหมาะสม แล้วก็ได้ใช้ข้อมูลข่าวสารนั้นด้วยเมื่อตนเองจะไปเรียนปริญญาโทที่ต่างประเทศ เมื่อสอบได้ทุนฟูลไบรด์แล้ว ประเด็นที่ต้องตัดสินใจก็คือการเลือกมหาวิทยาลัย ตรงนี้เองที่ทำให้เห็นว่า นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ เป็นคนมองการณ์ไกล เป็นคนที่มองถึงจุดหมายปลายทางสุดท้ายมากกว่าการมองในระยะใกล้ กล่าวคือจะต้องไปเรียนในที่ที่คนไทยไม่เรียน เมื่อจบแล้วจะได้เป็นคนไทยคนแรกที่จบมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มหาวิทยาลัยที่เลือกเรียนก็คือ มินเนโซตา นั่นเอง ซึ่งนายบัญญัติ ได้เล่าให้ฟังว่า

"...อยากจะไปในที่ที่ไม่เคยมีใครไปหรือมีคนไทยไปน้อยที่สุด บังเอิญผมทำหน้าที่นายทะเบียนคณะอยู่แล้วในตอนนั้น ก็สามารถดูได้ว่าอาจารย์ในคณะจบจากที่ไหนน้อยที่สุด ก็ปรากฏว่ายังไม่มียาจารย์คนใดในคณะจบจากมินเนโซตาเลย จึงเลือกไปที่นี้..."

ประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาจะมาปรากฏชัดเจนเมื่อไปเรียนปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยมินเนโซตา คือการเป็นผู้ช่วยสอน (Teaching Assistant) ของมหาวิทยาลัยในช่วงนี้ได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องการรับรองวิทยฐานะ (Accreditation) ด้วย

#### ประสบการณ์ในการทำงาน

การสั่งสมประสบการณ์ก็เหมือนกับการสร้างบารมีของผู้นำ จากที่ละเล็กละน้อย นำไปสู่จำนวนที่มากขึ้น จากเรื่องเล็กไม่สำคัญเลยเป็นเรื่องใหญ่ที่สำคัญก็ได้ ในกรณีของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ เมื่อกลับมาจากมหาวิทยาลัยมินเนโซตา เรียนจบปริญญาเอกแล้วประมาณปีเศษ ก็ได้รับการคัดเลือกโดยตรงจาก AACTE (Association of

American Colleges for Teacher Education) ให้ไปฝึกการเป็นผู้ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาใน อนาคตในรูปแบบ internship เป็นเวลาถึง 6 เดือน ประสบการณ์ในช่วงนี้นับว่าเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการจูงใจเป็นผู้บริหาร การฝึกทักษะและความสามารถผู้บริหารในสถานการณ์ที่เหมือนจริงทุกประการ เป็นหลักสูตรการเตรียมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นหลักสูตรแบบ tailor-made คือจัดตามความต้องการของผู้รับการฝึก ประสบการณ์ในการฝึกเป็นผู้บริหารในช่วงนี้ถือว่าสำคัญมาก นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“...ผมได้ฝึกงานโดยเป็นผู้ช่วยอธิการบดี มีห้องทำงานอยู่ข้าง ๆ ห้องอธิการบดี ทำตัวเหมือนเงาอธิการบดี ไม่ว่าอธิการบดีจะไปทำหน้าที่อธิการบดีที่ไหน ผมจะต้องตามไปสังเกตการณ์ด้วย ไม่เข้าใจอะไรก็จะถาม บางครั้งก็ให้ผมมีส่วนร่วมด้วย เช่น เวลาประชุมกับผู้บริหารบางเรื่องก็ถามความเห็นผมเหมือนหนึ่งผมเป็นผู้บริหารด้วย บางทีจะมีโครงการใหม่ก็ให้ผมไปทำงานกับคนรับผิดชอบโครงการ และให้เข้ามาช่วยชี้แจงโครงการด้วย กล่าวคือ ฝึกโดยการให้มีส่วนร่วมจริง ๆ ไปไหนอธิการบดีก็จะแนะนำว่าผมเป็น Assistant to the President และให้อิสระในการ move around campus ได้เหมือนสมาชิกของสถาบันคนหนึ่ง ผมคิดว่านี่เป็นวิธีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุด สิ่งที่ผมได้เรียนรู้และได้ใช้และที่ผมเป็นผมอย่างที่ผมเห็น ทุกวันนี้ในแง่ของการบริหาร คิดว่ามาจากประสบการณ์ช่วงนี้มากที่สุด...”

ประสบการณ์ในการทำงานบริหารอีกช่วงหนึ่งที่สำคัญคือ การเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยมคนแรก ซึ่งเหตุผลที่เป็นอาจารย์ใหญ่ก็เพราะว่าเกิดความขัดแย้งในโรงเรียนของคณาจารย์และฝ่ายบริหาร จำต้องหาคนมาทำหน้าที่แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดีพอควร แล้วก็เลือกนายปัญญา ยุทธศิลป์ มาทำหน้าที่นี้ ซึ่งเมื่อเจาะข้อมูลเบื้องต้นลงไปพบว่า การที่ผู้บริหารเลือกก็เพราะทราบมาว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เคยศึกษาเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิตในสหรัฐอเมริกาตอนเรียนปริญญาเอกและเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสาธิตที่มินเนโซตา ได้มาเป็นผู้บริหารพิเศษก็สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ และความขัดแย้งให้หมดไปได้ จุดนี้เองที่เป็นประสบการณ์ขั้นต้นที่ทำให้เรียนรู้ว่าวิธีการจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict management) ให้ประสบความสำเร็จสามารถทำได้อย่างไร ในการเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยมได้ริเริ่มทดลองระบบการศึกษาใหม่จากเดิม ซึ่งเป็นระบบ 4-3-3-2 หรือประถม 7 ปี กับมัธยม 5 ปี ก็มาทดลองใช้ระบบประถมกับมัธยมอย่างละ 6 ปี ซึ่งเป็นต้นเค้าของระบบ 6-3-3 ที่ใช้ในปัจจุบัน ได้ริเริ่มระบบนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน การจัดโรงเรียนสาธิตเป็นแหล่งฝึกประสบการณ์บริหารโรงเรียนสำหรับนิสิตปริญญาโทของภาควิชาที่สอนด้านการบริหาร เป็นต้น

จากประสบการณ์การเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยม ทำให้เชื่อได้ว่าหลายฝ่ายเริ่มจะยอมรับความรู้ความสามารถ ในแง่ของความรู้นั้นคงจะเป็นที่รับประกันได้ว่ามีความรู้แน่นอนเพราะได้เรียนปริญญาโทและเอกทางด้านบริหารการศึกษาโดยตรง แต่ในแง่ความสามารถเชิงบริหารนั้นหลายฝ่ายอาจจะยังสงสัยอยู่ก็เป็นได้ โดยเฉพาะการเป็นอาจารย์ใหญ่ในขณะที่ยังน้อยอยู่

แต่สิ่งหนึ่งที่น่าจะศึกษาวิเคราะห์ต่อไปก็คือว่า แล้วทำไมถึงมีคำสั่งของมหาวิทยาลัยให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ในตำแหน่งผู้ช่วยเลขาธิการมหาวิทยาลัย ซึ่งนายปัญญาได้เล่าว่าในการเปลี่ยนแปลงช่วงนี้ ผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้เข้ามาเป็นผู้ช่วยเลขาธิการก็คือรักษาการเลขาธิการในขณะนั้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นรักษาการเลขาธิการมหาวิทยาลัยในขณะนั้น ได้อธิบายเหตุผลของการเลือกนายปัญญา ยุทธศิลป์ ว่า

“...เพราะว่าเห็นลีลา วิธีการความเข้าใจความรู้ความสามารถ เห็นฝีมือประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งต้องการทำงานเป็นทีมกับคนต่างคณะ เป็นการให้เกิดระดมความคิดเห็น เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างสรรค์มหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น

...ในคราวประชุมร่างพระราชบัญญัติแก้ไขมหาวิทยาลัยฉบับหนึ่ง มีคณะกรรมการคณะหนึ่งทำหน้าที่ร่างขึ้น และนายปัญญา ยุทธศิลป์ก็เป็นคนหนึ่ง ในนั้นได้แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเป็นความคิดเห็นที่ดีและผมไม่เคยรู้มาก่อน ผมคิดว่าถ้าได้คนที่มีความรู้ความสามารถอย่างนายปัญญา ยุทธศิลป์ มาช่วยงานแล้วทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าแน่

...แนวความคิดการบริหารมหาวิทยาลัยตรงกัน ความสามารถสื่อสารสัมพันธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์น่าจะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาการเดินขบวนขับไล่ผู้บริหารได้...”

ในความเข้าใจของนายปัญญา ยุทธศิลป์ต่อการคัดเลือกมาเป็นผู้ช่วยเลขาธิการมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับรักษาการเลขาธิการมหาวิทยาลัย คือ

“...จริง ๆ แล้ว ผมไม่เคยได้ไปถามท่าน (รักษาการเลขาธิการ) โดยตรงในเรื่องนี้ แต่ได้ยินได้ฟังมาจากคนอื่นว่าที่มาเอาผมไปช่วยงานนั้นก็เพราะหนึ่งเคยร่วมงานเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับด้วยกัน และเห็นว่าเป็นคนหนุ่มที่หัวก้าวหน้าและมีการแสดงออกต่าง ๆ ที่ชัดเจน สองท่านเคยเอาลูกมาส่งเข้าห้องสอบ



ที่โรงเรียนสาธิต แล้วลูกไม่ยอมเข้าห้องสอบ ผมก็ไปช่วยเจรจากลี่ยกล่อมจน ลูกชายยอมเข้าห้องสอบ ท่านอาจประทับใจมาตั้งแต่ตอนนั้นว่าขนาดเด็กที่พ่อแม่ยังเกลี่ยกล่อมไม่ได้ยังสามารถใช้จิตวิทยาจูงใจได้สำเร็จ แล้วตอนนี้ มหาวิทยาลัยก็มีปัญหากับฝ่ายนิสิตนักศึกษาอีกมาก ก็คงอยากได้คนที่สามารถไปเจรจาและเชื่อมประสานกับผู้นำนิสิตนักศึกษาได้ อีกอย่างหนึ่งคงรู้ว่าผมเคยเป็น ผู้นำนิสิตนักศึกษามาก่อน.."

ประสบการณ์ในตอนเป็นผู้ช่วยเลขาธิการทำให้ดูแลงานหลายเรื่อง เช่น การจัดระบบ และวางระเบียบด้านการเงินของมหาวิทยาลัยใหม่ การวางระบบงานวางแผนและวิจัยสถาบัน เป็นต้น และในที่สุดก็ได้รับตำแหน่งเลขาธิการมหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นรักษาการเลขาธิการในขณะนั้นกล่าวว่า

"...ตำแหน่งเลขาธิการมหาวิทยาลัยนั้นมีฐานะเทียบเท่าอธิการบดีเลย ที่เดียว กล่าวคือ เลขาธิการคือผู้สั่งการทั้งหมด..."

ในช่วงเป็นเลขาธิการมหาวิทยาลัยนี้ได้มีประสบการณ์ที่เป็นพื้นฐานในการบริหาร มหาวิทยาลัยได้หลายอย่างซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ได้เล่าให้ฟังว่า

"...เลขาธิการสมัยนั้นคือแม่บ้านที่ทำทุกอย่างภายใต้อธิการบดี หลังจาก นั้นผมจัดทำระบบเรื่องแผน เรื่องวิจัยสถาบัน จัดเรื่องระเบียบการเงิน จัดทุกอย่าง เพื่อจะทำให้มหาวิทยาลัยเดินทางไปในทิศทางที่ดีขึ้น และแก้ปัญหาที่มีการเดินขบวน มีเรื่องไม่ไว้วางใจกัน ช่วงนั้นผมได้คัดอาจารย์หนุ่ม ๆ จากคณะต่าง ๆ เข้ามาช่วยงานหมดทุกคณะ แล้วคนเหล่านี้เป็นกำลังสำคัญต่อไป..."

จุดนี้เองเป็นประสบการณ์ที่จะบุกเบิกงานในเรื่องของการจัดทำแผนระยะยาว จัดทำวิจัย สถาบัน จัดทำระบบบริหารการเงินใหม่ที่คล่องตัว และเป็นการฝึกการสร้างทีมงานในลักษณะของการสร้างเครือข่าย (networking) จากทุกฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานต่อไป

ประสบการณ์ในอาชีพที่หลากหลายของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ทำให้ได้ข้อคิดว่า การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ฐานของประสบการณ์ก็เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญ และทุกเรื่อง ทุกกิจกรรมของประสบการณ์จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะของส่วนเพิ่ม (incremental) ซึ่งประสบการณ์ก็จะมาจากการขัดเกลาทางสังคมและชีวิตในวัยเด็ก การศึกษาในระบบด้วย และประสบการณ์ในอาชีพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ยังมีอีกหลายประการ เช่น การเป็นรักษาการอธิการบดีของมหาวิทยาลัยอีก 2 แห่งเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย เมื่อแก้ไขเสร็จแล้วก็กลับมาที่เดิม การเป็นรักษาการตำแหน่งเลขาธิการทำหน้าที่

แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งและพัฒนาาระบบบริหารงานบุคคลของชาติใหม่เพื่อให้เกิดความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประสบการณ์ในอาชีพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ทั้ง 3 ประการคือ ประสบการณ์ในวัยเรียนประถมศึกษามัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนปริญญาตรีโทและเอก และประสบการณ์ในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ทั้งสามประการดังกล่าวจะเป็นฐานของการจูงใจ ความสามารถและทักษะ การมีชื่อเสียงสัมพันธภาพในองค์กรและความรู้เกี่ยวกับองค์การเพื่อการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่อไป

### วัฒนธรรมขององค์การของนายปัญญา ยุทธศิลป์

การก้าวสู่ผู้นำทางอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มิใช่เกิดจากบังจายเกี่ยวกับตัวเขาเองแต่เพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากบังจายแวดล้อมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม (culture) ที่มีส่วนหล่อหลอมบุคลิกภาพและพฤติกรรมของเขาให้เป็นไปในทิศทางใด วัฒนธรรมขององค์การ (corporate culture) เป็นค่านิยมความเชื่อ พฤติกรรมร่วมกันของบุคคลและกลุ่ม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสม เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การไม่ค่อยตระหนักถึง เป็นสิ่งที่ชอบขยายตัวเปลี่ยนแปลงได้ และมักจะใช้สัญลักษณ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร (Schein, 1992: 52) วัฒนธรรมขององค์การมักจะหมายถึง ปทัสถาน (norms) และค่านิยม (value) ที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน (Kotter, 1990: 128)

วัฒนธรรมขององค์การเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ หรือไม่มีอย่างไม่มีคำตอบแน่ชัด เพียงแต่สันนิษฐานจากข้อมูลส่วนหนึ่งได้ว่า วัฒนธรรมขององค์การเป็นที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหาร กล่าวคือจะก่อให้เกิดการคิดใหม่ (rethinking) ซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมขององค์การที่มีอยู่ กล่าวคือ ปทัสถานและค่านิยมทางการบริหารที่นายปัญญาเรียนอยู่ และทำงานอยู่ มุ่งเน้นการบริหารงานแบบระบอบราชการ หรือมีวัฒนธรรมแบบราชการ แทนที่จะทำให้นายปัญญา มีปทัสถานและค่านิยมตามนั้น กลับส่งผลตรงกันข้ามคือ ทำให้คิดและกระทำในลักษณะตรงกันข้าม วัฒนธรรมขององค์การแบบราชการมีผลทำให้เกิดความคิดวัฒนธรรมขององค์การเชิงธุรกิจ

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“... ได้เห็นมาตั้งแต่เป็นหัวหน้าธุรการว่า การบริหารราชการนั้นต้องปฏิรูป ถ้าปล่อยให้กฎระเบียบข้อบังคับชั้นตอนมาก ปล่อยให้ข้าราชการเข้าขามเย็นขามอย่างนี้ไปไม่รอด เพราะฉะนั้นผมในฐานะหัวหน้าหมวดธุรการ ได้ปฏิรูปหลายเรื่อง ที่ทำให้ปรากฏขึ้นมาว่ามีแววจะเป็นผู้บริหาร เพราะตอนที่ผมทำผม

เชื่อว่าผู้บังคับบัญชาปล่อยได้ และกระจายไปถึงมหาวิทยาลัยพอสมควร ผมไปเสนอความคิดเหตุผลต่าง ๆ ไว้ เริ่มตั้งแต่ตอนนั้น เริ่มเกิดตระหนักว่าปัญหาในระบบราชการใช้กับมหาวิทยาลัยไม่คล่อง แล้วไปเจออีกทีตอนเป็นอาจารย์ใหญ่สาธิต ทั้ง ๆ ที่สาธิตใช้เงินตัวเองค่อนข้างคล่อง ยังเจอกฎระเบียบของทางราชการบางอย่างเป็นผลพวงไปด้วย เพราะฉะนั้นการบริหารการศึกษาแบบราชการไม่คล่อง..."

นี่คือความเชื่อที่เริ่มต้นของการไม่มั่นใจในระบบราชการที่มีต่อการบริหารการศึกษา และเริ่มมีความเชื่อมากขึ้นเมื่อทำงานในตำแหน่งเลขาธิการมหาวิทยาลัย

"... ตอนไปเป็นเลขาธิการมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องเป็นผู้ดูแลงานแม่บ้านทั้งหมดตรงนั้นชัดเจน และตั้งแต่ตรงนั้นมาผมเห็นว่าแนวปฏิรูปของมหาวิทยาลัยควรจะเป็นอย่างไร และตรงนั้นผมจึงมีบทบาทไปร่วมกับเขาที่จะทำเรื่องมหาวิทยาลัยและมีบทบาทต่อสู้ให้ตั้งหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยเพื่อแยกมหาวิทยาลัยออกมา และให้มาช่วยปรับมหาวิทยาลัยให้ไปสู่จุดนี้ให้ได้ ไม่ใช่ตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นนาย..."

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

"... ในสมัยก่อนได้มีการนำเอามหาวิทยาลัยไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ต่อมาแนวคิดได้เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยขึ้นจากแนวคิดที่ว่าควรจะเอาการศึกษาทุกอย่างอยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน... มีข้อตกลงสัญญาสุขภาพบุรุษว่าเมื่อไหร่พร้อมที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล หรือนอกกระบบราชการจะยุบทันที..."

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

"... ท่านเป็นคนที่มึระบบการทำงานที่ดี เป็นคนเหนือคนอื่นก็เพราะว่าท่านรู้จักจิตวิทยาของคนไทย อะไรทำได้ อะไรทำไม่ได้ จะปรับให้ทำได้ได้อย่างไร โดยเฉพาะในกรอบราชการไทย มีข้อติดขัดมากมาย แต่ท่านทำงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ น้อยคนที่จะทำได้..."

ทั้งนายปัญญา บุทธศิลป์ และผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมขององค์การแบบราชการในวงการศึกษายากที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งซึ่งเคยเป็นทั้งนักการเมืองและผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้วยได้ให้ข้อสังเกตเช่นกันว่า

“...มหาวิทยาลัยเก่าทำได้ดีเท่าปัจจุบันเท่านั้น จะไม่ดีกว่านี้ จะไม่สามารถมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ เรายังห่างมากกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ระบบราชการเป็นศัตรูตัวร้ายมากที่สุดทีเดียว...”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า วัฒนธรรมขององค์การแบบราชการเป็นปัญหาแน่นอน แม้ว่าพยายามแก้ไขก็ตาม ในแนวทางแรกปรับระบบราชการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

“...ทำงานในส่วนราชการ คัลเจอร์ (Culture) ต่าง ๆ ในการทำงานตรงราชการอาจทำลำบาก แต่ต้องสร้างมหาวิทยาลัยใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องคือ ผมพยายาม 2 อย่างคือ พยายามปรับระบบราชการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเป็นอิสระและความคล่องตัวภายในกรอบนั้นให้ได้มากที่สุด ซึ่งก็ทำในระดับหนึ่งเช่น อาจารย์น่าจะไปอยู่ที่มหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ลดระเบียบบางอย่าง เพิ่มความคล่องตัว ลดขั้นตอน แต่ทำแค่นี้ยังไม่พอ จะไปติดส่วนกลางระบบราชการจะไม่ยอม อาจารย์ควรจะไปกินเงินเดือนต่างหากก็ไม่ยอม เขาไม่ยอมต้องอยู่ด้วยกัน สร้างความคล่องตัวขึ้นมาภายในนี้ ในที่สุดไม่รู้จะสร้างอย่างไร อยู่ในกรอบนี้ไม่สามารถสร้างอะไรใหม่ได้ จนกระทั่งระบบมารวมกันหมด และระเบียบการเงิน

...ผมทำเต็มที่ไม่มียุคไหนที่กระจายอำนาจไปยังมหาวิทยาลัยมากที่สุด อำนาจปลัด อำนาจรัฐมนตรี กระจายไปให้อธิการบดีกับสภา...”

อย่างไรก็ตามในความเชื่อของนายปัญญา ยุทธศิลป์นั้น แม้จะสร้างระบบที่คล่องตัวเพียงใดก็ตาม แต่การบริหารมหาวิทยาลัยก็ขาดประสิทธิภาพอยู่ดี จึงมีความเชื่อในทางเลือกที่ 2

“...ทางเลือกที่ 2 ออกจากระบบไป จะได้ไปสร้างระบบได้เอง สร้างแบบบริหารบุคคล ระบบการเงิน ระบบวิชาการได้เอง ส่วนรัฐบาลกำกับนโยบายและแผน กำกับเพียงมาตรฐาน และหาเงินมาอุดหนุนให้ เพราะอย่างไรต้องสนองความต้องการอยู่ดี ลงทุนเท่ากันระบบใหม่จะดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อเป็นอย่างนี้ผมทำทั้งสองทางแต่ทางที่จะไปปรับระบบราชการทำได้ในระดับหนึ่งซึ่งไม่ดีพอที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนรูปแบบ ผมจึงเลือกทางที่ 2 รู้ว่าทั้งระบบไม่สำเร็จเพราะทางผู้อนุมัติเขาไม่เต็มใจ และมหาวิทยาลัยหลายแห่งไม่พร้อมที่จะออก มีทางเดียวคือมาสร้างเองว่ารูปแบบจริง ๆ เป็นอย่างนี้สัมผัสได้จับต้องได้ ไม่ใช่มานั่งพูดอยู่ตรงนี้เหมือนในอดีตและถ้าใครเห็นด้วยจะได้ทยอยออกไป...”

จากข้อมูลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การมีแนวความคิดในการบริหารที่มีประสิทธิภาพด้วยการบริหารเชิงธุรกิจของนายปัญญา นั้น แท้ที่จริงแล้วได้มีแนวคิดและความเชื่อนี้มาตั้งแต่ช่วงการศึกษาเล่าเรียนแล้ว โดยเฉพาะการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอุดมศึกษา มีการจัดการศึกษาในระบบราชการ (bureaucracy) ได้หล่อหลอมวัฒนธรรมแบบราชการเรื่อยมา จนกระทั่งเมื่อได้มีโอกาสไปศึกษาต่อปริญญาโทและเอกที่สหรัฐอเมริกาด้านบริหารการศึกษา ทำให้ค่านิยมในการบริหารเปลี่ยนไป ซึ่งแนวคิดการบริหารในต่างประเทศก็แตกต่างจากของไทย และเมื่อเข้ามาทำงานในฐานะของผู้บริหารก็อยู่ในระบบราชการก็ประสบปัญหาต่าง ๆ ภายใต้อำนาจของระบบราชการ จากความเชื่อและค่านิยมในการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเข้าทำงานและเป็นผู้บริหารอุดมศึกษา ดังนั้นการที่จะมุ่งมั่นไปสู่การบริหารอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมขององค์กรนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จ นายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงนำเอาปัจจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรมาใช้ในการบริหารอุดมศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยทางไกล ได้สร้างวัฒนธรรมขึ้นโดยมุ่งเน้นค่านิยมการทำงานเป็นทีม ทั้งในด้านการผลิตเอกสารการสอนและการสอน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในรูปคณะกรรมการและคณะทำงาน และค่านิยมในการให้บริการที่ดี รวมทั้งค่านิยมในเรื่องของการบริหารอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรและต่างองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน ส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ก็ได้สร้างวัฒนธรรมขึ้น โดยมุ่งเน้นการบริหารงานแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพในลักษณะ “เข้ายาก ออกง่าย” และวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นแก่นของทั้งสามมหาวิทยาลัยที่กล่าวมานี้ก็คือ “รวมบริการประสานภารกิจ” ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ของการบริหารอุดมศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 4

### วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของ

#### นายบัญญัติ ยุทธศิลป์

#### วิสัยทัศน์ของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์

จากการศึกษาวิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ พบว่าวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารอุดมศึกษามี 5 ประการที่สำคัญ คือ

1. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล กล่าวคือ นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้มีการคิด การใฝ่ฝันและคาดการณ์ว่ามหาวิทยาลัยทางไกลที่มีการเรียนการสอนแบบไม่มีชั้นเรียน โดยการใช้สื่อประสมจะเกิดขึ้นในอนาคต มีการคิด การใฝ่ฝันและคาดการณ์ว่าจะมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเกิดขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลดังกล่าวจะมีลักษณะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไป มีความเป็นอิสระ (autonomy) ในการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานวิชาการ มีความคล่องตัวในการบริหารองค์การและทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิสัยทัศน์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกล และการใช้สื่อประสมในการเรียนการสอนนำมาซึ่งการจัดตั้งมหาวิทยาลัยทางไกลต่อไป ส่วนวิสัยทัศน์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนำมาซึ่งการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ต่อไป

2. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้ง กล่าวคือ นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้มีการคิดและมองภาพของความขัดแย้งว่าก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และการพัฒนา ความขัดแย้งก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สามารถบริหารให้ไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ ถ้าได้มีการนำเทคนิควิธีการไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม จากวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความขัดแย้งก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนาได้ นำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารความขัดแย้งของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ กล่าวคือ การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนสาธิต การบริหารความขัดแย้งในมหาวิทยาลัยเปิดแห่งแรกของไทย การบริหารความขัดแย้งในมหาวิทยาลัยแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการบริหารความขัดแย้งในหน่วยงานบริหารงานบุคคลของรัฐ

3. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับความเป็นสากลของอุดมศึกษา กล่าวคือ นายปัญญา ยุทธศิลป์ มองภาพในอนาคตในขณะบริหารหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การอุดมศึกษาในอนาคตจะต้องมุ่งเน้นใน 4 เรื่องที่สำคัญคือ ความเป็นเลิศ (excellence) ความเสมอภาค (equity) ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) และความเป็นสากล (internationalization) โดยเฉพาะความเป็นสากลของอุดมศึกษา นายปัญญา ยุทธศิลป์ มองว่า อุดมศึกษาควรมีการเตรียมบัณฑิตสำหรับสังคมโลก คือมี Global perspective มีการนำระบบอุดมศึกษาไปสู่ประชาคมโลก และมีระบบเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาที่กว้างขวางมากขึ้น จากวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความเป็นสากลของอุดมศึกษานำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารอุดมศึกษาสู่ความเป็นสากล (internationalization) ต่อไป

4. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ กล่าวคือ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการมองภาพในอนาคตว่า การบริหารอุดมศึกษาจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้นมากกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง วิสัยทัศน์ในเรื่องการกระจายอำนาจนำมาซึ่งความสำเร็จในการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มากขึ้น นำมาซึ่งการเพิ่มบทบาทของเอกชนในอุดมศึกษามากขึ้น (privatization)

5. วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ กล่าวคือ นายปัญญา ยุทธศิลป์ มองว่าในอนาคตเป็นยุคของการแข่งขันมากขึ้น การบริหารอุดมศึกษาจึงต้องเน้นการบริหารเพื่อการแข่งขัน การบริหารอุดมศึกษาในอนาคตต้องเป็นการบริหารเชิงธุรกิจ มากกว่าการบริหารในระบบราชการ การบริหารอุดมศึกษาต้องมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ นำมาซึ่งความพยายามในการที่จะนำเอามหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่ให้เปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารใหม่ไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการต่อไป

### คุณลักษณะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์

จากการศึกษาวิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ พบว่าคุณลักษณะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จที่สำคัญมี 5 ประการดังนี้ คือ

#### คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่ม (Initiative)

เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ติดตัวของนายปัญญา ตั้งแต่เด็ก ๆ อยู่เสมอมา กล่าวคือ เป็นผู้ที่มี "หัวใจ" ในการคิดอุปกรณเพื่อครอบงำทะเลเมื่อมีการก้าวข้ามโผด เป็นบุคคลที่ไม่ค่อยเหมือนใคร ไม่เดินตามใคร นั้นแสดงให้เห็นว่าต้องมีการทำอะไรที่ต่างจากคนอื่น เช่น การคิดล้มเลิกระบบซีเนียร์ดี การคิดริเริ่มสร้างมหาวิทยาลัยทางไกลให้เกิดขึ้นที่ประเทศไทย โดยเป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยทาง

ไกล ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการศึกษาทางไกลให้โอกาสผู้ที่ต้องการศึกษาหาความรู้อย่างทั่วถึง จนในปัจจุบันได้รับการยกย่องจาก UNESCO ให้เป็นสถาบันที่เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการสอนทางไกลที่ใช้สื่อประสมในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก และสภาการศึกษาทางไกลระหว่างประเทศ ยกย่องให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดดีเด่นของโลก

เป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นแห่งแรกถือเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยอิสระ ที่ใช้รูปแบบใหม่ของการบริหารเพื่อประสิทธิภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ

เป็นผู้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการและระบบข้าราชการพลเรือนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน และรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์

ในตำแหน่งบริการสังคมก็เป็นผู้ริเริ่มในอีกหลายประการ อาทิ เป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก สมาคมนักเรียนเก่า ซึ่งเคยเป็นศิษย์เก่าอยู่ เป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก สมาคมที่เกี่ยวกับครุศาสตร์ นายกก่อตั้งสโมสรโรตารีแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พ.ศ.2521 ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก สมาคมมหาวิทยาลัยเปิดแห่งเอเชีย เป็นผู้ก่อตั้งและประธานมูลนิธิส่งเสริมหน่วยงานบริหารระดับมหาวิทยาลัย เป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรกของสมาคมมหาวิทยาลัยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก เป็นต้น จากกรณีตัวอย่างผลงานข้างต้นแสดงให้เห็นว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ มีคุณสมบัติวิสัยทัศน์ด้านความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา โดยพิจารณาได้จากผลงานที่ในฐานะที่เป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารคนแรกของหน่วยงานนั้น พร้อมทั้งเป็นผู้ที่ดำเนินการปฏิรูประบบราชการและระบบข้าราชการพลเรือน ซึ่งการปฏิรูปดังกล่าวทำให้เกิดจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนที่มีผลต่อการปฏิบัติและมีผลทางกฎหมายต่อไป ในจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนนั้นมีทั้งหมด 16 ข้อ โดยแบ่งจรรยาบรรณออกเป็น 4 ประการคือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม การกำหนดจรรยาบรรณข้าราชการดังกล่าวนับว่าเป็นการปฏิรูประบบราชการ (reinventing) เพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและทันสมัย จากกรณีผลงานข้างต้นแสดงให้เห็นว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นนักริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และเป็นต้นแบบที่ดีในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ต่อไป

#### คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ (creativity)

เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเช่นกัน คุณสมบัตินี้ด้านความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติของการดัดแปลง ปรับแต่งไม่มีการลอกแบบ (no copy) แต่มีการเลียนแบบแทน ปรับแนวความคิดสู่การปฏิบัติได้ดี กล่าวคือ เมื่อมีการไปศึกษาดูงานที่ใดก็ตามเมื่อเห็นว่าสิ่งที่ดีไปศึกษาดูงานเป็นสิ่งที่ดีก็จะนำแนวคิดนั้นมาศึกษาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยมี

การปรับแต่งให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพเงื่อนไขขององค์กรนั้น ผลงานที่ได้จึงถือได้ว่าเป็นผลงานด้านความคิดสร้างสรรค์ อาทิ เป็นผู้บุกเบิกและจัดระบบงานวางแผนการศึกษาและวิจัยสถาบันในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งมีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษาและการจัดทำแผนการศึกษาของชาติ เป็นผู้จัดวางระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และร่วมจัดวางรูปแบบการบริหารประถมศึกษา เป็นผู้บุกเบิกการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวของหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เป็นผู้บุกเบิกการใช้การศึกษาทางไกลเพื่อสร้างความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นผู้บุกเบิกรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้บุกเบิกการนำเอากิจกรรมค่ายอาสาพัฒนาและบำเพ็ญประโยชน์มาใช้ในกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในกรณีตัวอย่างผลงานข้างต้น แสดงให้เห็นว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นนักประยุกต์และนักดัดแปลง (adaptor) สิ่งที่ดี ๆ มาใช้ในการบริหารสู่ความสำเร็จต่อไป

### คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ (Imagination)

คุณสมบัติวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการนับเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวของนายปัญญา ยุทธศิลป์มาเช่นกัน เขาเป็นผู้ที่มีการมองการณ์ไกลและมีภาพอนาคตอยู่ตลอดเวลา จินตนาการในที่นี้เกิดจากความใฝ่ฝัน การคิดมองทางเดินทะเลลู่โปร่ง ความคิดกว้างไกลและลึกซึ้ง โดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐานทำให้จินตนาการมีความเด่นชัดและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ความใฝ่ฝันของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มี 3 เรื่องที่สำคัญ คือ ประการแรก ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ซึ่งก็ได้ทำสำเร็จแล้วในการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกล ประการที่สอง การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านวิธีการศึกษามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ เป็นการทำให้สำเร็จแล้วในการสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นสำคัญ และประการที่สาม ภาวะผู้นำโดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า บุคคลที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ ผักผ่อนความเป็นผู้นำ ซึ่งนายปัญญา ได้ตั้งศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำขึ้นในรูปแบบของมูลนิธิ ซึ่งอยู่ในช่วงการดำเนินการต่อไป

ในประเด็นความใฝ่ฝันด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เกิดจากแรงจิตใจที่ตนเองไม่ได้รับความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา จึงมีความคิดฝังใจว่าถ้ามีโอกาสจะสร้างความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาให้ได้ ประกอบกับการได้มีโอกาสในการไปศึกษาดูงานในประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศอังกฤษ ญี่ปุ่น ปากีสถาน พบว่ามีมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้คนทุกคนสามารถได้รับการศึกษาได้อย่างทั่วไป ความใฝ่ฝันดังกล่าวถูกนำมาถ่ายทอดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกลต่อไป ในประเด็นของการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านวิธีการศึกษามาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศนั้นก็เกิดจากแรงบันดาลใจที่ว่า การศึกษาน่าจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศได้ เมื่อไปดูงานในต่างประเทศด้านเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษาพบว่า ถ้ามีการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้

ในการศึกษาจะทำให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศต่อไป ความใฝ่ฝันดังกล่าวถูกนำมาถ่ายทอดเป็นกลยุทธ์ในการสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มุ่งเน้นด้านเทคโนโลยีเป็นสำคัญ ส่วนความใฝ่ฝันที่ว่า การเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องผ่านกระบวนการฝึกฝนนั้น ก็เกิดจากการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ผ่านประสบการณ์ของการเป็นผู้บริหารในรูปแบบของการฝึกอบรม (training) ในลักษณะต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นต้น ประสบการณ์จากตนเองจึงทำให้เกิดความเชื่อว่าความสำเร็จของผู้บริหารจะต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสำคัญ

### คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร (Information)

คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสารเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาตั้งแต่เด็ก ๆ ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เขาชอบใฝ่รู้ ชอบสังเกต ชอบอ่านหนังสือ เป็นผู้ที่มีความขี้ใจ ความจำแม่น อ่านเร็ว มีสมาธิ จึงทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (information) ได้อย่างถูกต้อง และข้อมูลข่าวสารดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารต่อไป

ในเรื่องข้อมูลข่าวสารนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในการบรรยายต่อนักบริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ของนักบริหาร ได้ชี้ให้เห็นว่า ข้อมูลข่าวสารคืออำนาจ

“ . . . ในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นสังคมข่าวสาร เขาถือแต่ัมต่ออย่างฉกาจ กระรยเลยก็คือ เรื่องระบบสารสนเทศถึงกับมีคำพูดว่า Information is power เพราะฉะนั้นคนที่จะมี power ก็คือคนที่มี information อยู่ในมือที่สามารถจะตัดสินใจโดยพื้นฐานของข่าวสารข้อมูลที่มี ที่ถูกต้องทันสมัยเหนือคนอื่น และในเรื่องนี้ญี่ปุ่นอีกเหมือนกัน ตอนที่ผมไปเจรจาเรื่องความร่วมมือแลกเปลี่ยนนักวิชาการเพื่อร่วมทำการวิจัยระหว่างไทยกับญี่ปุ่น พอไปพบความจริงข้อเท็จจริง ญี่ปุ่นมีข้อมูลเมืองไทยมากกว่าที่เราเอง เพราะฉะนั้นญี่ปุ่นการตลาดเขาเก่งกว่าเราเยอะ เพราะเขารู้เรารู้เขามากกว่าเรา แล้วเขามีฐานข้อมูล ขนาดพูดภาษาอังกฤษไม่ค่อยรู้เรื่อง แต่ว่าความรอบรู้ของเขาด้วยข่าวสารข้อมูลที่มีเพียบต่างกันมาก เราจะทำอะไรให้เรื่องสารสนเทศเป็นแต่ัมต่อ Information is power. . . ”

การเป็นผู้ที่มีข้อมูลข่าวสารของนายปัญญา เกิดจากการอ่านมาก การดูงานมาก การจดจำมาก และการบันทึกสม่ำเสมอ ทำให้ข้อมูลข่าวสารถูกจัดเป็นระบบและถูกนำมาใช้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ



ตัวอย่างที่ชัดเจนในเรื่องนี้ จากบันทึกการดำเนินงานบริหารการศึกษาในประเทศไทยของ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในปี พ.ศ.2515 พบว่า ได้มีการจดบันทึกการดำเนินงานอย่างละเอียดทุกวันที่มีการดำเนินงาน รวมทั้งมีการสรุปเนื้อหาสาระที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยทางไกล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า บันทึกการดำเนินงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จะเป็นข้อมูลที่สำคัญซึ่งใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทางไกลต่อไป

### คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ (Integration)

จากการศึกษาวิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในการบริหารอุดมศึกษา พบว่า สิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้คิดขึ้นหรือมีความใฝ่ฝัน ล้วนแต่มีผู้เคยคิดค้นและใฝ่ฝันมาแล้วทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแนวคิดด้านความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา หรือเรื่องมหาวิทยาลัยทางไกลที่ใช้สื่อประสม หรือเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เพียงแต่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้นำเอาแนวคิดต่าง ๆ มาบูรณาการผสมผสานจนเกิดสิ่งใหม่ขึ้น ซึ่งเรียกว่า นวัตกรรม การรู้จักบูรณาการผสมผสานสิ่งต่าง ๆ ที่มีผู้ประดิษฐ์คิดค้นมาแล้วในโลกอย่างชาญฉลาด จึงเป็นคุณลักษณะหนึ่งของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ซึ่งสอดคล้องต่อคำกล่าวของนายปัญญา ยุทธศิลป์ที่ว่าตนเองเป็นนักนวัตกรรม (innovator) มากกว่าเป็นนักประดิษฐ์สิ่งใหม่คนแรก (inventor)

“... โดยอาชีพของการเป็นครูไม่มีสิทธิที่จะคิดอย่างอื่น นอกจากคิดสร้างสรรค์ วิชาชีพบังคับอยู่แล้ว เพราะในชีวิตของการเป็นครู ทำงานสร้างสรรค์ทั้งนั้น และโดยอุดมคติของอาชีพคือ สร้างความเจริญรุ่งเรืองงามให้แก่เด็ก ให้แก่วิชาชีพเราและให้แก่สังคม เพราะฉะนั้นเมื่อวิชาชีพเราและการทำอาชีพนี้เป็นอาชีพที่สร้างสรรค์เป็นพื้นฐานแรก และเรื่องการคิดอะไรใหม่ ๆ อาจจะเป็นคุณลักษณะของคนบางคน และผมอาจเป็นคนหนึ่งในคนจำพวกนั้น ที่ชอบทำอะไรใหม่ ๆ ไม่ชอบทำอะไรซ้ำซาก ไม่ชอบทำอะไรที่อยู่ในเป้าหมายเดิมตลอดเวลา แต่ไม่ถึงขั้นสุดโต่ง เมื่อเราคิดถึงว่าเราพบปัญหา ถ้าไม่ใช้วิธีการใหม่ ๆ แก้อันนั้นก็ไม่ได้เลย ทำให้ต้องคิดต่อ และวิธีใหม่ ๆ ที่จะมาช่วยแก้ปัญหา ที่จะช่วยให้เราทำอะไรได้ ควรจะเป็นอะไร เช่น เมื่อผมสนใจเรื่องความเสมอภาคในการศึกษา ผมก็วิเคราะห์ความรู้ด้านการศึกษาในฐานะนักบริหารการศึกษาและนักวางแผน ก็เห็นว่าวิธีเดิม ๆ ที่ทำมาไม่ช่วยอะไรที่จะทำให้บรรลุได้ ต้องคิดถึงวิธีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ เกิดเรื่องมหาวิทยาลัยเปิดแบบการสอนทางไกลขึ้น ซึ่งบางทีเรื่องใหม่ ๆ เหล่านี้เราอาจไม่ใช่เป็นคนริเริ่มคนแรกของโลก แต่เราอาจเคยเห็นการกระทำ เคยรู้ว่าใครทำอะไรทำนองนี้อยู่ สิ่งที่เราทำคือ อาจเอาสิ่งเหล่านั้นที่เกิดขึ้นแล้วที่อื่น ประยุกต์เข้ามาให้เข้าได้ในสังคมไทย ให้ใช้ได้ ในสังคมไทย เพราะฉะนั้นเราต้องแยกระหว่าง inventor กับ innovator

กล่าวคือ inventor คือที่สร้างอะไรใหม่ๆ เป็นคนแรก แต่ innovator อาจเอาของที่มีอยู่แล้วเกิดขึ้นแล้วมาปรุงแต่งให้ใช้งานได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ในบริบทใดบริบทหนึ่ง ผมจึงมองตัวผมเองว่าเป็น innovator มากกว่า inventor. . .”

## กลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์

จากการศึกษาพบว่า เมื่อนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาในเรื่องใดแล้ว ก็จะมีการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จต่อไป กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยทั่วไปมี 4 ประการที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. กลยุทธ์ในการจุดประกาย (Idea sparking) เป็นสิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้เสมอในการที่จะทำสิ่งที่คิดใฝ่ฝันมาสู่ความเป็นจริงให้ได้ การจุดประกายนี้จะใช้ตัวเองเป็นผู้จุดประกาย โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความเป็นไปได้มาอย่างดีพอ กลยุทธ์ในการจุดประกายของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ต้องการที่จะชี้ให้เห็นว่า ความคิด ความฝันนั้นมีความเป็นไปได้ในโลกแห่งความเป็นจริง และมีหลักการอย่างน้อยหนึ่งข้อจากทั้งหมดที่ถูกทดสอบมาแล้วว่าประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ดังกล่าวนายปัญญา ยุทธศิลป์ ต้องปรับบทบาทไปสู่การเป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction setter)

2. กลยุทธ์ในการขายความคิด (Idea selling) เป็นสิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้ต่อเนื่องจากการจุดประกาย หรือในบางครั้งก็ใช้เป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารทั่วไป อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในการขายความคิดนี้เป็นกลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ที่เห็นเด่นชัด เพราะนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีความสามารถในการขายความคิด ไม่ว่าจะไปพูดหรือบรรยายที่ใดมักจะได้รับการยอมรับและความสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ ประกอบกับตัวนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) ทำให้มีการขายความคิดบรรลุผลสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง

3. กลยุทธ์ในการพิชิตการเปลี่ยนแปลง (change overcoming) เป็นสิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้ต่อเนื่องจากการขายความคิด หรือในบางครั้งก็ใช้เป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารทั่วไป อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ในการพิชิตการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นหัวใจสำคัญของการแปลงวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน การคิดสร้างสิ่งใหม่ให้สำเร็จได้นั้นจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานที่ดี สร้างระบบบริหารและระบบบริการที่ดี สร้างหลักสูตรและเทคนิคในการเรียนการสอนที่ดีมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของ

กลยุทธ์ในการพิชิตการเปลี่ยนแปลงนั้น นายปัญญา ยุทธศิลป์ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) เป็นสำคัญ

4. กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (continuation-forming) เป็นสิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้ในการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้คงอยู่ต่อไป กล่าวคือ เมื่อมีการพิชิตการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปฏิบัติและความเป็นจริงได้แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องชำระรักษาระบบการบริหารที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพต่อไป กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารไปสู่การเป็นผู้สอน (Coach) เพื่อสร้างพัฒนาคนให้ชำระรักษาองค์กรต่อไป

### คุณลักษณะเกี่ยวกับกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์

จากการศึกษากลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ พบว่า คุณลักษณะเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาที่สำคัญมี 9 ประการดังนี้คือ

#### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านความคิดเชิงระบบ (System)

คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านความคิดเชิงระบบของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นคุณลักษณะที่พบได้บ่อยครั้ง กล่าวคือ เขามีการมองปัญหาอย่างเป็นระบบในลักษณะขององค์ประกอบระบบ อันได้แก่ อะไรคือปัจจัยนำเข้า (input) ของระบบการบริหาร อะไรคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (conversion process) อะไรคือผลลัพธ์หรือปัจจัยนำออก (output) อะไรคือ ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และอะไรคือ สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบการบริหารอุดมศึกษา ในเรื่องการบริหารอุดมศึกษามีโซ่อยู่ตามลำพังในระบบปิด แต่อยู่ภายใต้ระบบเปิดที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ข้อมูลสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

"...ไม่ใช้มีนวัตกรรมขึ้นท่ามกลางสูญญากาศ เราสร้างนวัตกรรมขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการอันหนึ่งอันใด เช่น ต้องการแก้ปัญหา ต้องการเอาตัว Innovation เข้ามาพัฒนา..."

คุณลักษณะด้านความคิดเชิงระบบของนายปัญญา นอกจากมีการวิเคราะห์ระบบแล้ว (system analysis) แล้วยังมีการมองประเด็นปัญหาอย่างชัดเจนว่าอะไรเป็นระบบใหญ่ อะไรเป็นระบบย่อย ระบบใหญ่และระบบย่อยมีความสัมพันธ์ตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น

"...เราต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยนะ

ครับ ส่วนราชการต้องยึดบริการเป็นหลัก เป็นองค์กรประเภท service organization คือ องค์กรประเภทบริการและไม่ใช้องค์การที่มุ่งแสวงหากำไร เพราะฉะนั้นการจะเทียบกับเอกชนก็คงจะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย แต่ว่าในขณะที่เดียวกันเมื่อเปรียบเทียบเรื่องนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า วิธีการบางอย่างที่เอกชนใช้ในการบริหารองค์กรจะนำมาใช้ไม่ได้กับระบบราชการ แต่ต้องนำมาใช้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ ในส่วนนี้เราก็คงจะใช้หลักการที่ว่า อยากเห็นองค์กรทางราชการกะทัดรัด แต่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะจำกัดจำนวนข้าราชการแล้ว การดูแลไม่ให้โครงสร้างของส่วนราชการใหญ่โตเกินไป ก็คงจะต้องมีการวิเคราะห์ด้วยว่า งานใดที่หน่วยราชการรับผิดชอบทำอยู่ สามารถที่จะให้เอกชนทำไปหรืองานใดที่ส่วนราชการจะจ้างเหมาให้เอกชนที่มีขีดความสามารถสูงกว่ารับไปทำ ที่ผ่านไปแล้วก็มิเช่นการรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัยหรือแม้แต่เรื่องการเช่ารถจากเอกชนใช้มากกว่าจะซื้อมาใช้เองและก็ใช้ได้เต็มที่ หรือเดี๋ยวนี้คิดไกลถึงขนาดว่า งานระดับที่ต้องใช้มืออาชีพบางอย่างทำแล้ว งานขาดแคลนคน เช่น งานคอมพิวเตอร์แทนที่เราจะมีบุคลากรให้ครบทีม เราอาจจะจ้างเอกชนได้บางส่วน เช่น การดูแลระบบเครื่องให้เขามาดูแลรักษา โดยทำสัญญาแล้วเขาต้องหมั่นมาบำรุงรักษาอะไรให้ใช้การได้อยู่ตลอดเวลา หรือเมื่อเสียหายเราต้องมาซ่อม หรือการจะทำซอฟต์แวร์ การพัฒนาซอฟต์แวร์ขึ้นใช้บางที่เราอาจจะให้เอกชนเป็นผู้พัฒนาจ้างเขาทำในที่สุด เราอาจจะมีเพียงโอเปอเรเตอร์คือ ผู้ที่ดูแลดำเนินการให้เครื่องใช้ได้ โดยไม่ต้องมีบุคลากรทั้งหมด”

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านสถานการณ์ (Contingency)

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้อยู่เสมอการรู้จักจังหวะและโอกาสที่เอื้ออำนวยนำมาซึ่งความสำเร็จในเรื่องนี้ นายปัญญา ได้มีการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (opportunity) และที่เป็นอุปสรรค (threat) มีการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในที่ทำให้เห็นถึงจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์กรอยู่ตลอดเวลา การวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวเรียกว่า เทคนิคสวอท (SWOT Technique) ซึ่งนอกจากจะใช้เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ยังใช้เทคนิคสวอท วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเองเพื่อปรับปรุงพัฒนาแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นด้วย ตัวอย่างการบริหารตามสถานการณ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์มีหลายประการ เช่น การผลักดันมหาวิทยาลัยทางไกลเกิดขึ้นได้เพราะว่าปัจจัยต่าง ๆ เอื้ออำนวยทั้งปัจจัยภายนอกคือความต้องการของประชาชนเกี่ยวกับการศึกษามีมากขึ้น และการจัดการศึกษาระบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองความต้องการทางการศึกษาได้

อย่างทั่วถึงและการจัดการศึกษาระบบเปิดแบบเดิมให้มหาวิทยาลัยสองแห่งเป็นไปในลักษณะของการรับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือกและไม่จำกัดจำนวน แต่ลักษณะการสอนแบบใช้ชั้นเรียนเป็นหลัก

นอกจากนี้การผลักดันมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทั้งสองแห่งคือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้เกิดขึ้นได้เพราะแรงสนับสนุนทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสอดคล้องต่อนโยบายทางการเมืองที่จะให้เกิดมหาวิทยาลัยในภูมิภาค ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เป็นโอกาสที่จะผลักดันรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเข้าไปได้สำเร็จ การสร้างกลยุทธ์เชิงสถานการณ์นับว่าเป็นสิ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้อยู่อย่างสม่ำเสมอและมักจะประสบความสำเร็จอยู่ตลอดเวลา

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ (Decision making)

คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ใช้ในการบริหาร โดยพยายามที่จะนำเอาหลักการวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้มาใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ นอกจากนี้จะใช้การวิจัยเพื่อศึกษาความเป็นไปได้เพื่อการตัดสินใจแล้วก็ยังนำเอาการวิจัยเป็นเครื่องมือในการสร้างการยอมรับให้แก่ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์เอกสารการสอน แบบฝึกปฏิบัติและค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง มีข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจดังนี้

“ . . .จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์เอกสารการสอน แบบฝึกปฏิบัติและค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง มีข้อคิดเห็นที่ทางมหาวิทยาลัยควรจะต้องดำเนินการคือ

1. ปัจจุบันค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อชุดวิชาในการผลิตวัสดุการศึกษา และค่าจัดส่งมีมูลค่าสูงถึง 170.86 บาท ซึ่งจะเหลือเงินเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เพียงชุดวิชาละ 29.14 บาทเท่านั้น ถ้าในอนาคตค่าใช้จ่ายในการจัดพิมพ์สูงขึ้นมหาวิทยาลัยอาจจะได้รับผลกระทบกระเทือนด้วย จึงมีข้อเสนอแนะว่าในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจะต้องหาทางที่จะลดค่าใช้จ่ายลง เช่น เรื่องการผลิตการจัดส่ง ตลอดจนความหนาของเอกสารการสอน เป็นต้น สำหรับวิธีการลดค่าใช้จ่ายต้องให้หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอมาตรการ

2. การเปิดสาขาวิชาใหม่ควรจะต้องคำนึงถึงจำนวนนักศึกษาที่จะเข้ามาศึกษาด้วย เพราะถ้ามีนักศึกษาลงทะเบียนเรียนด้วย การผลิตวัสดุการศึกษาจะไม่คุ้มทุน ดังจะเห็นได้จากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อชุดวิชาในบางสาขาเกินกว่าเงิน



### คำวิสัยที่เก็บจากนักศึกษา

3. เห็นควรศึกษาความเป็นไปได้ของความซ้ำซ้อนของชุดวิชา เพื่อหาทางรวมชุดวิชาที่ใกล้เคียงกันเข้าด้วยกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

4. การไม่บังคับให้นักศึกษาลงทะเบียนเรียนครั้งแรก ต้องซื้อวัสดุการศึกษาอาจไม่สามารถทำได้เนื่องจากเหตุผลทางด้านค่าใช้จ่ายในการผลิตประมาณการจำนวนพิมพ์ ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและความยุ่งยากในการจำแนกนักศึกษา แนวทางแก้ไขที่จะให้นักศึกษามองเห็นความสำคัญของการใช้เอกสารการสอนไม่ซ้ำกันคือการนำเอาแบบฝึกปฏิบัติแต่ละหน่วยรวมไว้ท้ายของหน่วยนั้น ๆ ในเอกสารการสอน และแบ่งเอกสารการสอนเป็น 3 เล่ม ๆ ละ 5 หน่วย ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการผลิตอีกด้วย

5. ควรมีการปรับราคาเอกสารการสอน และแบบฝึกปฏิบัติใหม่ตามความหนาของหนังสือ ส่วนหลักการและวิธีการปรับนั้นเห็นควรให้มีการศึกษาอีกครั้งหนึ่งในรายละเอียด

6. เห็นควรรวมเอกสารการสอนและแบบฝึกปฏิบัติเข้าเป็นเล่มเดียวกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์ และหากได้มีการออกแบบให้นักศึกษาทุกคนต้องใช้แบบฝึกปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ แล้วก็จะอธิบายได้ว่านักศึกษาทุกคนจำเป็นต้องมีเอกสารการสอน หากไม่มีเอกสารการสอนก็จะมีแบบฝึกปฏิบัติทำ...

### คุณลักษณะและกลยุทธ์ด้านการจูงใจ (Motivation)

เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้นายปัญญา ประสบความสำเร็จในการทำงาน ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวใจนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่วัยเด็ก พุดเก่งมาก ตอบโต้ได้เก่ง และยังสามารถเป็นโฆษกงานวัดได้ดีอีกด้วย เมื่อไรที่นายปัญญาเป็นโฆษกเมื่อนั้นคนจะมาทำบุญบริจาคมากขึ้น ความสามารถในการพุดเก่งในวัยเด็กได้พัฒนาเรื่อยมา เมื่อเป็นผู้นำนักศึกษาก็มีโอกาสได้ฝึกพุดมากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า เป็นบุคคลที่มีภาษาดีทั้งการพุดและการเขียน เมื่อพุดจบแล้วสามารถถอดเทปนำไปตีพิมพ์ได้เลย ภาษาพุดก็คือภาษาเขียนที่สละสลวยยากที่จะเกิดขึ้นในแต่ละคน

ผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

“...ความมี IQ สูงของนายปัญญาดูได้จากภาษาพุดที่สละสลวย นำมาซึ่ง

การเป็นภาษาเขียนที่สละสลวย การพูดของท่านนั้นสามารถพิมพ์เป็นตำรับตำราได้เลย คนที่พูดจารูเรื่อง คำคมชัด ปฏิบัติได้ ผมเชื่อว่าเป็นคนที่มีระดับสติปัญญาสูง. . .”

จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ด้านการจูงใจ โน้มน้าวใจ มักพบเสมอในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในบางครั้งมีผู้กล่าวว่า เป็นนักขายที่ดี สามารถที่จะขายความคิดไปยังบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การที่เกี่ยวข้องได้อย่างเสมอ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ การเป็นนักขายที่ดีก็เกิดจากการเป็นนักอักษรศาสตร์ที่มีการพูด การเขียน และการสื่อสารได้สละสลวย

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Mobilization and Utilization)

คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญต่อนายปัญญาสู่ความสำเร็จก็คือ ความสามารถในการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ โดยที่ไม่จำเป็นต้องลงทุนซื้อใหม่ สร้างใหม่แต่อย่างใด เป็นการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานหรือองค์การที่มีอยู่เพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันตามหลักการที่ว่า ชนะ/ชนะ (win-win) ด้วยกัน ความโดดเด่นในเรื่องนี้ดูได้จากการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกลโดยเริ่มจากการไม่มีที่ทำการเป็นของตนเอง ไม่มีงบประมาณ ไม่มีสถานที่และอุปกรณ์ ไม่มีคนหรือทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในการระดมทรัพยากรดูได้จากการรับบริจาคที่ดินเพื่อสร้างที่ทำงานของมหาวิทยาลัย การหางบประมาณจากรัฐบาลในลักษณะของงบประมาณแผ่นดินและการหางบประมาณจากบรยายได้ การไม่สร้างศูนย์วิทยบริการย่อย ๆ ในแต่ละจังหวัด แต่มีการประสานการใช้โรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่อยู่ประจำจังหวัดและภูมิภาคนั้นเป็นศูนย์บริการการศึกษา โดยพยายามที่จะใช้ในวันเวลาที่สถาบันนั้นไม่ได้ใช้ประโยชน์ เช่น วันเสาร์และอาทิตย์ เป็นต้น และให้ค่าตอบแทนตามโครงการที่เกิดขึ้น มีการระดมผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ อาทิ อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นมาเป็นกรรมการและผู้ร่วมผลิตชุดวิชา ทำให้เอกสารการสอนมีคุณภาพและได้รับการยอมรับมากขึ้น

นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่ใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) อีกด้วย นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ให้ข้อมูลซึ่งสอดคล้องกับการใช้คนเก่งว่า

“ . . .ผมถือมากที่สุดว่าต้องเอาคนที่ดีที่สุด เก่งที่สุดเข้ามาร่วมงานในด้านแรก เพื่อเข้ามาช่วยงานให้กลุ่มองกวม มีความหลากหลาย หลายมุม เอาความเก่งของเขามาผสมผสานงาน ได้ระบบที่ดี ได้วิธีการทำงานที่ดี ผลงานที่ดี. . .”

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการทุ่มเท (Devotion)

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญมากและอธิบายบุคลิกภาพของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ได้อย่างชัดเจน ความมุ่งมั่นทุ่มเทนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่วัยเด็กที่ทำงานตั้งแต่ตีห้า จนกระทั่งถึงตอนดึก การทำงานและทุ่มเทจึงติดตัวมากับนายบัญญัติ และเมื่อมีโอกาสได้บริหารสถาบันอุดมศึกษาก็ยังทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้ให้ข้อมูลสำหรับท่านหนึ่งให้ข้อมูลว่าท่านตื่นตั้งแต่เช้าแล้วมาวิ่งออกกำลังกายที่มหาวิทยาลัย ขณะที่วิ่งไปก็มีการสำรวจตรวจดูความเรียบร้อยของไปด้วยว่ายังเขียว (green) สะอาด (clean) คืออยู่หรือไม่ เมื่อเห็นบริเวณโคสปรกไม่สะอาดก็จะมีไนต์เล็ก ๆ ส่งไปถึงรองอธิการบดีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้ และทำงานจนดึกดึ่มดึกหนึ่งตีสอง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“... บางครั้งเรียกว่ามหาวิทยาลัยได้ตื่นคือทำงานตอนค่ำมืด ทำงานจนดึกดึ่ม ประชุมถึงตีหนึ่งตีสองในบางครั้ง...”

ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน เป็นคุณสมบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จให้แก่ นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ดังนั้นคำกล่าวที่ว่า ทำงานไม่มีคำว่าเสาร์อาทิตย์ ทำงานไม่มีเวลาหยุด ทำงานไม่มีคำว่าเช้า สาย ป้าย เย็น แต่จะมีว่าทำงานตลอดเวลา ทำงานตลอด 24 ชั่วโมง จึงน่าจะสอดคล้องกับนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ มากที่สุด

คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทุ่มเทของนายบัญญัติ ยุทธศิลป์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความขยัน กล่าวคือ จะมีการขยันในบางเรื่องที่ตนเองสนใจ โดยมากจะขยันพูด บรรยายทางวิชาการมากกว่าจะเขียนตำราผลงานทางวิชาการ ความมุ่งมั่น ทุ่มเท ความขยันและความกระตือรือร้น ทำให้เป็นแรงผลักดันให้นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ก้าวไปสู่ความสำเร็จในการเป็นนักปฏิบัติการ นักทำงานและนักบริหารต่อไป ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการทุ่มเทโดยการมุ่งเน้นงาน (task oriented) จึงก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารอุดมศึกษาอยู่เสมอ

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการประชุม (Conference)

เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้ นายบัญญัติ ประสบความสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าให้ฟังว่า สามารถเข้าประชุมในหลาย ๆ ประชุมได้โดยมีเทคนิคการบริหารเวลา กรณีที่เป็นผู้นำหรือประธานการประชุมจะไปทุกครั้งมิได้ขาดประชุมแต่อย่างใด การมาประชุมทุกครั้งจะตรงเวลาเสมอและมีการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำการบ้านในเรื่องต่าง ๆ มาดี มีการหารือในรายละเอียดกับผู้เกี่ยวข้องแล้ว ดังนั้นการประชุมจึงมักจะราบรื่นไม่มีปัญหา การขายความคิดบุคคลที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องก่อน ทำให้การประชุมไม่ยืดเยื้อตรงประเด็นและสามารถนำผลการประชุมไปสู่การปฏิบัติและดำเนินการได้ทันที มีการสรุปประเด็น

ได้อย่างชัดเจน และมีการดำเนินการประชุมอย่างมีระบบ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจก็มี ส่วนเสริมทำให้การประชุมสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีความขัดแย้งในที่ประชุมก็จะใช้วิธีการชักจูงใจให้คล้อยตาม หรือไม่ก็ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาในเรื่องนี้ต่อไป

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการแก้ปัญหา (Problem Solving)

คุณสมบัติหนึ่งที่จะช่วยให้เป็นผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จคือ เป็นนักแก้ปัญหา ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องงาน โครงสร้างระบบงานหรือปัญหาเกี่ยวกับตัวคน การผ่านความยากลำบากในวัยเด็ก ทำให้นายปัญญามีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา ปัญหา (problem) และแนวทาง แก้ไขปัญหา (solution) จึงเกิดขึ้นเสมอตั้งแต่วัยเด็กจนกระทั่งทำงาน นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้ เล่าว่า

“... ผมอาจมีโอกาสดีในทางประสบการณ์ เราจะเผชิญปัญหาอยู่เรื่อย แล้วเราต้องหาทางออกอยู่เรื่อย และในบทบาทที่เผชิญเราถูกกำหนดให้เป็นผู้ นำมาตั้งแต่เกิด เราต้องหาทางออกให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นการอย่างนี้จะต้อง ผลักดันให้เราคิด เมื่อมีการ exercise ความคิดที่มากกับการแก้ปัญหา มากกับการ มีความคิด มากกับสถานการณ์รอบตัวอยู่ขณะนี้ ผมว่าส่วนนี้เป็นส่วนที่ช่วยสร้าง ความเป็นนักคิด ผมว่าความเป็นนักคิดจะได้มากตอนที่เรียนปริญญาการศึกษา ผมเรียนมากมีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับความคิดของปรัชญาเมธีทั้งหลาย...”

### คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ (Human Relation and Personality)

คุณสมบัตินี้เป็นพื้นฐานของบุคคลทั่วไปที่มีผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จใน กรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็เช่นกันจะมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เป็นบุคคลที่เอาใจคน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อมีการจัดงานเข้าสังคม นายปัญญา ยุทธศิลป์จะไปเกือบทุก งาน ทั้งงานแต่งงาน งานบวช หรือแม้แต่งานศพของผู้ได้บังคับบัญชา และที่สำคัญได้ไปงาน เสมือนญาติของตนเอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้เล่าให้ฟังว่า งานศพของผู้ได้บังคับบัญชา ก็ไปช่วยจัดวางพวงหรีดให้เป็นระบบ สร้างความประทับใจให้แก่ญาติและผู้ที่เกี่ยวข้อง และแม้ แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ก็ยังไม่มองข้าม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าว่า เมื่อจะขึ้นรถประจำ ตำแหน่งก็เคาะรองเท้าเพื่อให้อุณหภูมิที่รถนั้นสะอาด และจะได้ไม่เป็นภาระของคนขับรถ เมื่อไปในงานใด ก็มักจะมีการพูดและร้องเพลงอยู่เสมอ บางครั้งก็มีการเดินรำด้วย การพูดก็พูดได้นำฟังสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ฟัง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งเล่าว่า เมื่อมีการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์บัณฑิต นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในฐานะอธิการบดีก็จะไปบรรยายเรื่อง บทบาทของบัณฑิต กับการพัฒนาวิชาชีพ และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ทุกครั้ง การบรรยายจะสร้างความ

ประทับใจอย่างมากต่อนักศึกษา มีการพูดเกริ่นนำเรื่อง ให้กำลังใจ เคาใจผู้ฟังว่าจะถามอะไร แล้วพูดก่อน เมื่อบรรยายเสร็จแล้วก็จะมีการร่วมร้องเพลงมหาวิทยาลัยและร้องเพลงไทยลูกทุ่ง และไทยสากล สร้างความรู้สึกใกล้ชิด ความผูกพันมากขึ้นระหว่างนักศึกษากับมหาวิทยาลัยมากขึ้น และในคืนกิจกรรมสาระสังสรรค์ก็มาร่วมงานอีกสร้างความสนุกสนานและสร้างความบันเทิงให้กับนักศึกษาได้อีกด้วย ความสามารถที่ถือว่าโดดเด่นไม่แพ้การร้องเพลงก็คือ การเดินรำลีลาศ ซึ่งนอกจากจะทำให้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีแล้ว ก็ทำให้เป็นการออกกำลังกายสุขภาพแข็งแรงอีกด้วย ด้านบุคลิกภาพของนายปัญญา ยุทธศิลป์ก็แข็งแรงอยู่เสมอ มีการเจ็บป่วยไข้บ้างแต่ไม่บ่อยนัก จัดได้ว่าเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าให้ฟังว่าจะออกกำลังกายสม่ำเสมอด้วยการวิ่ง หรือการออกกำลังกายในที่ทำงานด้วยการแกว่งสองมือพร้อมกันไปข้างหน้าข้างหลังสลับกันไป สุขภาพกายดีสุขภาพจิตดีส่งผลให้เกิดสติปัญญาที่จะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อไป

จากการศึกษาพบว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่เสมอในการทำงานสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องเสมอ มีการแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความเข้าใจในวัฒนธรรมไทยที่ให้ความเคารพในผู้อาวุโส ความมีมารยาทที่ดี (manner) จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาให้ความรักเอ็นดูและเปิดโอกาสให้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้แสดงผลงานในการเป็นผู้บริหาร อย่างไรก็ตามแม้ว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ จะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ตราบใดที่ยังรักษาคุณภาพระหว่างมนุษยสัมพันธ์และความเชื่อมั่นในตนเองในระดับที่เหมาะสม ก็จะทำให้การบริหารอุดมศึกษาประสบความสำเร็จได้

สถาบันวิทย์บริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตอนที่ 5

### การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา ของนายปัญญา ยุทธศิลป์

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ใน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นจุดประกาย ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นขยายความคิด ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นพิจารณาการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นการสร้าง ความต่อเนื่องซึ่งผลการศึกษาวิจัยจักได้นำเสนอต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 1 : ขั้นจุดประกาย

ในขั้นตอนนี้พบว่าการจุดประกายของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีทั้งการจุดประกายให้กับตนเองด้วยการทูลงานและการจุดประกายให้กับผู้อื่น ซึ่งมีรายละเอียดในการจุดประกาย 3 ประการคือ การสร้างวิสัยทัศน์ การสังเคราะห์ และการกำหนดกลยุทธ์

##### 1. การสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์นั้นโดยส่วนใหญ่เกิดจากความคิดที่มีจินตนาการ (imagination) เป็นสำคัญ กล่าวคือ มีความฝัน (dreams) ในเรื่องนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม กรณีนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีความฝันในวัยเด็กว่าจะเห็นความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาให้ได้ ความฝันนั้นถูกขยาย ในรูปของจินตนาการต่อไป จินตนาการของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จะเกิดจากประสบการณ์โดยตรงในวัยเด็กเกี่ยวกับเรื่องความไม่เสมอภาคในการศึกษา ซึ่งเกิดขึ้นกับตัวเขาโดยตรง ซึ่งเป็นแรงกดดันที่ทำให้เกิดจินตนาการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยทางไกลต่อไป นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าถึงเรื่องนี้ว่า

“...เรื่องนี้เป็นประสบการณ์โดยตรงของผม เพราะผมเองนั้นเป็นลูกชาวนาและเมื่อเด็ก ๆ ก็ได้โอกาสทางการศึกษามาด้วยความลำบาก เนื่องจากบ้านอยู่ไกลจากโรงเรียนถึงสี่กิโลกว่า เพราะฉะนั้นกว่าจะได้เข้าโรงเรียนก็อายุ 9 ขวบบริบูรณ์ และเมื่อเข้าโรงเรียนแล้วก็ต้องเดินทางไปกลับวันละแปดกิโลกว่า ถ้าลำพังครอบครัวซึ่งมีฐานะยากจนอย่างเดียว นี่ผมคงจะไม่สามารถมีโอกาสเรียนสูงขึ้นมาถึงขนาดนี้ การเรียนของผมจึงเป็นการเรียนที่ได้รับทุนสนับสนุนติดต่อกันมาเกือบจะทุกระดับนับตั้งแต่ได้ทุนจังหวัดมาเรียนมัธยม... ได้ทุนกระทรวงเรียนชั้นอุดมศึกษา...ได้ทุนฟูลไบรต์ไปเรียนปริญญาโทที่สหรัฐอเมริกา...จนกระทั่งได้ทุนของมหาวิทยาลัยที่สหรัฐอเมริกาเรียนปริญญาเอก

ผมมีความรู้สึกว่า ความสำเร็จของคนในสังคมที่กำลังพัฒนาในประเทศไทยนี้ บัณฑิตสำคัญที่สุดก็คือการศึกษา ก็เลยมาสะท้อนตัวเองว่าที่เราเป็นเราอย่าง ทุกวันนี้ไม่มีปัจจัยอื่นเลยที่ส่งเสริมนอกจากการศึกษา ก็เลยทำให้ผมฝังใจอยู่ ตลอดเวลาว่าในฐานะที่เป็นครูและมีประสบการณ์เช่นนี้ สิ่งแรกที่ทำก่อนสิ่งอื่น ทั้งหมดถ้าทำได้ก็คือ ความพยายามให้โอกาสทางการศึกษากับเยาวชนของ ชาติให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้..."

ประการที่ 2 วิสัยทัศน์เกิดจากการได้มีโอกาสศึกษาวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารมา ประกอบจนเกิดเป็นความเชื่อว่าสิ่งนี้น่าจะเป็นไปได้ น่าจะกระทำได้ ในส่วนที่เป็นข้อมูลข่าวสาร (information) มี 2 กรณีคือ กรณีแรกข้อมูลข่าวสารเชิงวิชาการ มีดังนี้

"...หลังจากผมกลับจากสหรัฐอเมริกาแล้ว ผมได้รับมอบหมายให้เป็น คณะกรรมการปฏิรูปการศึกษาด้วยคนหนึ่ง เมื่อราว ๆ ปี 2516-2517 เมื่อเรา วิเคราะห์ปัญหาการศึกษาของชาติก็พบปัญหาหลักอยู่ประการหนึ่งก็คือ เรื่อง ความไม่เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ซึ่งเป็นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผมก็เลยมีความมั่นใจขึ้นว่าถ้าเราแก้ปัญหาตรงนี้ได้บ้างบางส่วนให้เกิดความ เสมอภาคขึ้น คนไทยควรจะได้รับโอกาสทางการศึกษามากขึ้นและคงจะเป็น ประโยชน์ต่อส่วนรวมด้วย..."

ในกรณีที่สอง ข้อมูลข่าวสารเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังนี้

"...เมื่อผมมาทำหน้าที่ของหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เกี่ยวข้องกับการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยติดต่อกันมา 10 กว่าปี ก็ได้มีโอกาสวิเคราะห์ว่าคนที่ได้รับโอกาสทางการศึกษาผ่านมัธยม ปลายจะเข้ามหาวิทยาลัยนี้เป็นใคร... โดยพื้นฐานครอบครัวก็พบว่า 50 % มาจากครอบครัวที่ประกอบธุรกิจ ก็แสดงว่าคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีกว่า ย่อมได้โอกาสมากกว่า ซึ่งก็ไม่ใช่ของผิดอะไร กลับเป็นสิ่งที่ดีเพราะว่าใครก็ ตามที่ได้โอกาสดีทั้งนั้น แล้ว 25 % นี้เป็นลูกข้าราชการ ข้าราชการถึงแม้ไม่ รวย แต่ด้วยความที่เป็นผู้มีการศึกษาดีเป็นส่วนใหญ่ก็ย่อมเห็นประโยชน์ทาง ด้านการศึกษา ก็เลยพยายามจะให้บุตรหลานได้เรียน

สำหรับลูกชนวนาชาวไร่นั้นมีประมาณ 6-7 % ซึ่งถ้าเทียบกับจำนวน ทั้งหมดจาก 80 % ของประเทศแล้ว นับว่าเป็นจำนวนที่น้อยมากเลยทีเดียว ผมก็เลยเห็นชัดว่าจริง ๆ แล้วโอกาสมันยังไม่กระจาย บางกลุ่มได้โอกาสมาก กว่าบางกลุ่ม

ที่นี้ผมก็สนใจว่าคนที่ไม่ได้โอกาสนี้เป็นเพราะอะไร ก็พบว่าไม่ใช่เป็นเพราะสติปัญญาไม่ดี แต่เป็นเพราะความยากจน สมัยก่อนคนที่ยากจนก็จะเรียนกันแค่ป.4 หรือ ป.7 แล้วก็ออกไป เพราะไม่มีทุนจะเรียนต่อให้สูงขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ก็รู้สึกเสียดายว่าเราน่าจะขยายการพัฒนาหลังปัญญาของประเทศ โดยเปิดโอกาสให้คนที่มีความสติปัญญา แต่ยากจนได้มีโอกาสของการศึกษามากขึ้น ผมก็เลยมาย้อนดูว่าแล้วคนที่ได้รับการศึกษาเพียงภาคบังคับแล้วออกไป หรือได้รับการศึกษาสูงขึ้นมากจริง แต่ถึงจุดหนึ่งก็ต้องหยุดไป พวกนี้เขาไปไหน

ผมก็พบว่าคนพวกนี้เขาออกสู่ตลาดแรงงานไปประกอบอาชีพต่าง ๆ เมื่อถึงจุดหนึ่งคนพวกนี้ก็ต้องการบัจจัยทางการศึกษาเพิ่มขึ้น เพราะไม่อย่างนั้นงานจะตีบตันไม่ก้าวหน้า เดียวนี้ตำแหน่งหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ มักต้องมีวุฒิควบคู่ไปด้วย ผมพบว่าคนที่แม้ได้โอกาสมาถึงระดับมัธยมหรือผ่านมัธยมมาแล้วก็มีจำนวนไม่น้อยเลยที่เขาตีบตัน เพราะไม่มีปัญญา เขาไม่ได้รับโอกาสทางอุดมศึกษาอย่างเต็มที่ แล้วการที่เขาจะวกกลับมาใช้โอกาสในระบบการเรียนที่เป็นอยู่ก็ไม่ได้อีก เพราะเขามีภาระเรื่องหน้าที่การงาน . . .”

เมื่อมีจินตนาการ มีข้อมูลข่าวสารที่แน่ชัดแล้วก็มีการสร้างภาพอนาคต (scenario) ที่เริ่มจะมีความชัดเจนขึ้น ดังนี้

“ . . . จากจุดนี้แหละครับที่ทำให้ผมคิดว่าน่าจะมีวิธีการจัดการศึกษาในรูปแบบที่ไม่ต้องแยกชีวิตการเรียน ไม่ต้องแยกชีวิตการศึกษา ผมเองได้เห็นต้นแบบมาจากมหาวิทยาลัยเปิดแห่งหนึ่งในสมัยก่อน ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีการบรรยายในชั้นเรียน แต่รู้สึกว่าคนที่ประกอบอาชีพการงานแล้วมาสอบเอาโดยไม่ต้องมาเรียนก็มีไม่น้อย นอกจากนี้ในประเทศอังกฤษก็มีมหาวิทยาลัยเปิดในรูปแบบที่ใช้สื่อมวลชนด้วย...จากสิ่งเหล่านี้ผมก็เลยได้แนวความคิดมาว่า ถ้าเราจะประยุกต์เอาสิ่งเหล่านี้มาทำในประเทศเราเพื่อช่วยเสริมสร้างความเสมอภาค ให้โอกาสกับคนที่พลาดโอกาสแรกแล้วมาใช้โอกาสที่สองน่าจะทำได้ ผมเองมีความคิดเรื่องนี้ติดต่อกันมาตั้งแต่ปี 2510 แล้ว . . .”

## 2. การสังเคราะห์

ในขั้นตอนการสังเคราะห์นี้ก็จะต้องมีการพิจารณาว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยการนำเอาจินตนาการข้อมูลข่าวสารและภาพอนาคตมาสังเคราะห์ (synthesis) เพื่อให้วิสัย

ทัศนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มิใช่เป็นแต่เพียงความฝันแต่เพียงอย่างเดียว การวิเคราะห์ความเป็นไปได้มีประเด็นในการพิจารณา 7 ประการคือ (Nanus, 1992: 28-29)

- 1) มีความเหมาะสมกับองค์การ
- 2) มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศและสะท้อนอุดมการณ์สูงส่ง
- 3) มีความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทาง
- 4) มีการคล้อยให้เกิดความกระตือรือร้นและกระตุ้นการผูกพัน
- 5) มีความกระฉ่างชัดและง่ายต่อการทำความเข้าใจ
- 6) มีการสะท้อนต่อความเป็นเอกภาพขององค์การ กล่าวคือ อะไรคือมาตรฐาน อะไรคือความสามารถสู่ความสำเร็จ
- 7) เป็นความปรารถนา อารมณ์ร่วมและความเสียสละของทุกคนที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เมื่อได้มีการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทาง (direction) อย่างชัดเจนแล้ว ก็มีการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้เป็นพิเศษ โดยในปี 2505-2510 ได้ศึกษาเปรียบเทียบดูว่าประเทศต่าง ๆ มีปัญหาความไม่เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาเพียงใด มีมาตรการและวิธีแก้ไขปัญหาอย่างไรโดยได้ทำสารนิพนธ์ในระดับปริญญาเอกเรื่อง ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา (equality of educational opportunity) มีการเดินทางไปเยี่ยมชมกิจการและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิดประเทศอังกฤษครั้งแรก และมีการไปดูงานด้านอุดมศึกษาแห่งประเทศอังกฤษอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งในครั้งนี้ได้เกิดความคิดในการประยุกต์วิธีสอนทางไกลของการศึกษาระบบปิดมาใช้ในประเทศไทยได้ปรากฏอยู่ในบันทึกการดูงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ครั้งนั้นว่า

“...การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามามีส่วนในการถ่ายทอดความรู้ โดยผสมผสานกับหลักสูตรและการสอนเพื่อเสริมการสอน โดยการค้นคว้าในลักษณะ Correspondence Course นั้นเป็นความก้าวหน้าในด้านวิธีการจัดการศึกษาระบบนี้เป็นอย่างมาก และน่าจะใช้ได้ในมหาวิทยาลัยที่จัดในรูปแบบปกติ และในกรณีที่จะมีการพัฒนาจัดตั้งหน่วยงานการศึกษาต่อเนื่อง (Extension และ Continuing Education) น่าจะคิดใช้แนวทางของ Open University คือ ให้การศึกษาทั้งประเภทมุ่งปริญญาและไม่มุ่งปริญญา โดยอาศัย Correspondence Course และเทคโนโลยีการศึกษาหลาย ๆ ทางเข้า

ช่วย. . .”

การสังเคราะห์ความเป็นไปได้และการปรับใช้นี้ทำให้คณายนัญญา ยุทธศิลป์เองได้รับการยอมรับว่าเป็นนักนวัตกรรม (Innovator) ซึ่งในเรื่องนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“ . . . มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา การสร้างสิ่งใหม่ ๆ จะปรากฏได้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล 2 แห่ง ซึ่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่จะสอดคล้องต่อสภาพความเป็นอยู่จริงในปัจจุบัน. . .”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งซึ่งเป็นผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชน ได้กล่าวถึงนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในเชิงนวัตกรรมว่า

“ . . . ท่านเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะในการพัฒนางานอุดมศึกษาเอกชน มีการผลักดันฐานะจากกองเป็นสำนัก และให้ความสำคัญต่ออุดมศึกษาในเอกชนมากขึ้น สิ่งที่มาวิทยาลัยเอกชนได้นำมาประยุกต์ใช้ก็คือ การบริหารแบบพึ่งพาตนเองและการสร้างพันธกิจของคณาจารย์ ซึ่งเป็นการริเริ่มของท่าน. . .”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“ . . . นายปัญญาเป็นตัวของตัวเองในด้านความคิด เมื่อแรกเริ่มพัฒนา รูปแบบการสอนทางไกล จะไปดูงานที่อังกฤษ ซึ่งเขาจะมี concept ในการบริหารมหาวิทยาลัยยึดหลักวิทยาเขต ในขณะที่มหาวิทยาลัยทางไกลไม่ทำเหมือนอังกฤษ เพราะเรามีทรัพยากรน้อย จึงคิดปรับแต่งโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว เช่น มหาวิทยาลัยภูมิภาคต่าง ๆ เป็นศูนย์กลางในการบริการการศึกษาเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมให้เกิดประโยชน์สูงสุด... นี่คือการณัติตัวอย่างของการไม่มีการลอกแบบ (no copy) แต่อย่างใด. . .”

### 3. การกำหนดกลยุทธ์

เมื่อได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้แล้ว นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการจัดทำกลยุทธ์ขึ้นมา ในทางหลักการแล้วการจัดทำกลยุทธ์เป็นการสร้างกรอบแนวคิด (framework) เพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการเตรียมการปรับตัว เมื่อสถานการณ์นั้นแปรเปลี่ยนไปด้วย



หลักการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีมีรายละเอียด 3 ประการ คือ (Nanus, 1992: 43-50)

1. องค์การในความเป็นจริงคืออะไร ในรายละเอียดให้พิจารณาถึงเป้าหมายและภารกิจขององค์การ ค่านิยมขององค์การต่อสังคม ลักษณะองค์การ โครงสร้างองค์การและแนวทางสู่ความสำเร็จ

2. จะปฏิบัติอย่างไรจึงจะสำเร็จ ในรายละเอียดประกอบไปด้วยเรื่อง ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ จุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์การ กลยุทธ์ในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร

3. จะตรวจสอบกลยุทธ์ได้อย่างไร ในรายละเอียดประกอบด้วย การพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ชัดเจนหรือไม่ ทศวรรษหน้าคืออะไร ทิศทางเป็นอย่างไร ทุกคนรู้หรือไม่ว่าทิศทางในอนาคตเป็นอย่างไร โครงสร้าง กระบวนการ การบริหารบุคคล สิ่งจูงใจและระบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสนับสนุนมากน้อยเพียงใด

ในกรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ได้มีการพัฒนากลยุทธ์ไว้อย่างชัดเจนโดยเฉพาะในเรื่องแนวทางสู่ความสำเร็จ โดยการยกร่างโครงการเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดขึ้น และได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีประสบการณ์ทางด้านนี้หลายฝ่ายมาประชุมพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของโครงการเบื้องต้น ในที่สุดผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นโครงการที่ดี สมควรได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศไทยในอนาคต ในจุดนี้วิเคราะห์ได้ว่านี่คือกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ที่จะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เห็นด้วยแล้วพร้อมที่จะสนับสนุนต่อไป ซึ่งในเรื่องนี้ถ้าวิเคราะห์ในเบื้องต้นแล้วบุคคลที่อยู่เบื้องหลังของการยกร่างก็คือนายปัญญา ยุทธศิลป์นั่นเอง

## ขั้นตอนที่ 2 : ขั้นตอนความคิด

ในขั้นตอนนี้พบว่าการขยายความคิดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ด้วยการผ่านการจัดตั้งคณะกรรมการและการโน้มน้าวใจได้เริ่มดำเนินการในรายละเอียดดังนี้

### 1. การจัดตั้งคณะกรรมการ

มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาศึกษา และจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นโดยมีนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นประธาน ประกอบไปด้วยนักการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในสาขาต่าง ๆ จำนวน 20 คน ทำหน้าที่สำรวจหาข้อมูลและจัดทำโครงการมหาวิทยาลัยเปิด พร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแล้วเสร็จประมาณ 1 ปี จุดนี้

เองที่ทำให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่มีกลยุทธ์สู่ความสำเร็จได้อย่างชัดเจน กล่าวคือจะทำอะไร (what) ก็มีความกระจ่างชัด และทำอย่างไร (how) ก็มีระบบและขั้นตอนการทำงานที่มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน (time frame)

ในรายละเอียดของโครงการมหาวิทยาลัยเปิดมีดังนี้

- ตอนที่ 1 - ความเป็นมา หลักการและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเปิด
- ตอนที่ 2 - โครงสร้างด้านวิธีการและวิธีจัดการศึกษา
- ตอนที่ 3 - โครงสร้างด้านการบริหาร
- ตอนที่ 4 - อาคารสถานที่และอุปกรณ์
- ตอนที่ 5 - งบประมาณ
- ตอนที่ 6 - บทส่งท้าย

สิ่งที่น่าสนใจอยู่ในบทส่งท้ายในข้อ 49 ที่ว่า .

“ . . .โครงการมหาวิทยาลัยเปิดที่ได้ดำเนินการอยู่นี้ มุ่งจะวางรูปแบบโครงสร้างในแนวทางที่สามารถกระทำได้ในประเทศไทย สำหรับประมาณการรายละเอียดในบางเรื่อง คงจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในช่วงที่จะดำเนินการเป็นระยะไป เมื่อได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยนี้แล้ว ควรจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสม รัดกุม ซึ่งคณะกรรมการไม่อาจดำเนินการล่วงหน้าไว้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่จะต้องมีความศรัทธา ความเข้าใจในปรัชญาและวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในลักษณะนี้อย่างแท้จริง การเลือกสรรบุคลากรการเตรียมและการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ ตั้งแต่ระยะเริ่มดำเนินการ เพื่อผลในแง่คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา การพิจารณาเปิดสาขาวิชาต่าง ๆ นั้นควรที่จะเปิดน้อยสาขาในระยะปีแรก ๆ โดยคำนึงถึงความพร้อมของมหาวิทยาลัยให้มาก เพื่อให้ได้รูปแบบของการจัดการศึกษาระบบเปิดที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง . . .”

ในประเด็นในข้อ 49 นี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจและท้าทายของนักวิชาการทั่วไปว่า จะมีวิธีการที่จะได้บุคคลากรที่เป็นไปตามเกณฑ์ โดยมีความศรัทธาความเข้าใจในปรัชญาและวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทางไกลนี้อย่างแท้จริงได้อย่างไร

## 2. การโน้มน้าวใจ

เป็นวิธีการที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้สม่ำเสมอและประสบความสำเร็จ กล่าวคือจะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์หรือความคิดของตัวเองไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องให้ยอมรับให้ได้ ในเรื่องนี้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“ . . .หน้าที่ในการขายความคิดเป็นหน้าที่สำคัญเพราะจะทำให้สิ่งเหล่านี้คนเดียวไม่ได้ โดยจะทำให้คน 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ผู้มีอำนาจอนุมัติเขาเอาด้วย กลุ่มที่ 2 คนจะมาร่วมงานเขาเอาด้วย และกลุ่มที่ 3 ประชาชนโดยทั่วไปให้ความสนับสนุน ถ้าได้แต่เพียงผู้อนุมัติ แต่ไม่มีใครมาทำงานกับผมด้วยก็เกิดไม่ได้ เพราะฉะนั้นผมจึงต้องขายความคิดกับคนอย่างน้อย 2 กลุ่มคือ ผู้อนุมัติกับผู้ร่วมงาน และพิสูจน์ให้ประชาชนเห็นว่าดีจึงจะถ่ายทอดได้ กระบวนการถ่ายทอดคือเน้นเรื่องกระบวนการวางแผนคือ เอาวิสัยทัศน์ถ่ายทอดมาเป็นแผนทั้งแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นเวลาที่ผมถ่ายทอดความคิดเรื่องมหาวิทยาลัยเปิด ผมจะต้องสร้างศูติกาขึ้นตอนขายความคิดที่เป็นรูปธรรม เขาอ่านแล้วเข้าใจได้ แต่ถ้าผมสร้างคนเดียวคนจะไม่เชื่อ ผมไปก่อตั้งกรรมการเอาผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ฝ่ายมาร่วมทำ และทำเป็นตัวโครงการออกไป ให้คนเข้าใจซักถามได้ ทำอย่างนี้ตลอด. . .”

ในเรื่องการขายความคิดโดยใช้วิธีการแต่งตั้งกรรมการให้คนอื่นเข้าร่วมและยอมรับและเป็นหลักประกันว่าแนวคิดนี้ทุกฝ่ายเห็นด้วย บุคคลที่ถือว่ายากที่สุดคงจะเป็นกลุ่มผู้อนุมัติตัดสินใจหรือกลุ่มนักการเมืองนั่นเอง นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้เล่าให้ฟังถึงความยากลำบากในการขายความคิดว่า

“ . . .มีคนถามผมมากกว่าความยากลำบากอยู่ที่ไหน เพราะว่าการมี vision ไม่สู้ลำบาก แต่การที่จะทำให้คนอื่นเข้าใจชัดเจนเห็นคล้อยตามชียากที่ผมเหนื่อยที่สุดในขณะนี้ก็คือการทำหน้าที่ missionary missionary ที่จริงเป็นคำของศาสนา เรามักจะหมายถึง หมอที่สอนศาสนาที่เผยแพร่ลัทธิ เขาเอาสิ่งที่เขาเชื่อมาทำให้เราเชื่อ นักบริหารยุคนี้ต้องทำหน้าที่คล้าย ๆ หมอสอนศาสนาเหมือนกัน โดยเฉพาะถ้าเป็น Change Agent ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การกระทำอะไรใหม่ ผมยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมก็ได้ ตอนที่ผมได้เสนอรัฐบาลว่าขอให้ตั้งมหาวิทยาลัยแห่งภาคตะวันออกเฉียง

เหนือในรูปแบบที่เดี๋ยวนี้อาจเรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล vision ผมมีความหวังว่ามหาวิทยาลัยในรูปแบบนี้มันคืออย่างไร มันควรจะเป็นอย่างไร มันสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศอย่างไร มันจะทำให้เราเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายใหม่อย่างไร มันจะเปิดเป็นช่องทางและโอกาสที่คืออย่างไรอย่างนี้อธิบายได้หมด แต่สิ่งที่ผมคิดเป็นประเด็นแรกเลยก็คือ เมื่อทางผู้จะอนุมัติ รัฐมนตรีฯ และนายกรัฐมนตรีสมัยนั้น ถามว่าเมื่อคุณบอกว่ามันไม่เป็นราชการ มันไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่มันยังเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ตรงนี้ อธิบายให้เข้าใจว่ามันเป็นอย่างไร ผมก็บอกว่ามันเป็นส่วนราชการ ท่านเข้าใจมั๊ย...เข้าใจ มันไม่เป็นรัฐวิสาหกิจท่านเข้าใจมั๊ย...เข้าใจ แต่ที่ผมไม่เข้าใจคือคุณบอกว่าเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่มันไม่เป็นรัฐวิสาหกิจไม่เป็นส่วนราชการแล้วมันเป็นอะไร ผมก็ต้องอธิบายซักแม่น้ำทั้งห้า บอกว่าเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความเป็นอิสระที่อยู่ในระบบการกระจายอำนาจสูงสุด ในลักษณะที่ให้ปกครองตนเอง ก็ถามว่าหน่วยงานปกครองตนเองเนี่ยมีหรือที่เป็นหน่วยงานของรัฐ ก็ต้องบอกว่ามีสิครับ ก็ราชการส่วนท้องถิ่นไม่ใช่เป้าหมายของการปกครองตนเองหรือไม่ใช่ระบบการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปท้องถิ่น เพียงแต่ท่านจะกระจายมากหรือกระจายน้อยเท่านั้น ถ้ากระจายไปให้หมด ถ้าสิ้นสุดในระดับนั้นให้หมด ท่านกำกับดูแลให้เป็นไปตามนโยบายเท่านั้นก็เป็นปกครองตนเอง เป็น Self Government ตามยกตัวอย่างเขาบอกว่า ทำไมราชการส่วนท้องถิ่นถึงได้มี ตอนนั้นยังไม่มีเทศบาลตำบล มีองค์การบริหารส่วนจังหวัด สุขาภิบาล เทศบาล เมืองพัทยา แล้วก็มี กทม. ถามว่ากรุงเทพมหานครเป็นราชการส่วนท้องถิ่นหรือเปล่า... เป็น ถามว่าเหมือนเทศบาลมั๊ย... ไม่เหมือน ถามว่า กทม.เป็น Self Government ใหญ่ที่สุดในองค์กรปกครองท้องถิ่นใช่มั๊ย..ใช่.."

ซึ่งในประเด็นของการขายความคิดนั้น มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านได้ให้ข้อมูลตรงกันว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ได้ใช้วิธีการนี้บ่อยครั้งและอาจถือว่าเป็นสูตรของความสำเร็จก็ว่าได้ จากการศึกษาพบว่านายปัญญา ยุทธศิลป์มีความสามารถในการพูดตั้งแต่เด็ก ๆ มีข้อมูลยืนยันได้ในช่วงเด็กว่าเป็นโฆษกงานวัดที่เมื่อใดเป็นโฆษกเมื่อนั้นคนก็มาทำบุญกันมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่มีวิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจให้คนยอมรับได้เป็นคนที่มีความสามารถในการจูงใจ รู้ว่าเรื่องนี้ควรจะพูดกับใครและควรจะพูดอย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกหลายท่านให้ความเห็นที่สอดคล้องกันดังนี้

"...มีความประทับใจในเทคนิคและวิธีการบรรยายของท่าน ..."

“...มีศิลปะการนำเสนอ ที่แข็งแรงความเข้าใจ รอบรู้ปัญหาชัดเจน...”

“...เป็นคนสามารถโน้มน้าวใจกรรมการเห็นด้วยส่วนใหญ่...”

“...นำเสนอเป็นเหตุเป็นผล เป็นขั้นตอนฟังเข้าใจง่าย มีการลำดับเนื้อหา นำเสนอที่ดี และยึดผู้ฟังเป็นหลัก การนำเสนอมีรูปแบบดังนี้ ประการแรกพูดปูเกริ่นเข้าเรื่อง ประการที่สองพูดให้กำลังใจ ประการที่สาม มองประเด็นที่ขัดแย้งล่วงหน้า และประเด็นสุดท้ายเดาใจผู้ฟังว่าจะถามอะไร จะพูดก่อนถาม...”

“...มีการจัดระบบความคิด และการสื่อความหมายได้ดี...”

“...เป็นครูที่ดี สอนดี ลูกศิษย์ทุกคนยกย่องชื่นชม...”

ต่อไปนี้คือกรณีตัวอย่างการพูดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เพื่อการโน้มน้าวจิตใจ

“...เพื่อนชาวมหาวิทยาลัยทางไกลที่รักทุกคน

เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2522 พวกเรามีอธิการบดีคนแรก ตอนนั้นยังเป็นมหาวิทยาลัยในกระดาดฯ เมื่อเข้ารับตำแหน่งก็เป็นอธิการบดีตัวคนเดียว ผมไม่รู้ว่าพูดกับใคร ผมก็พูดกับตัวเองว่าจะทำหน้าที่ให้ดีที่สุด ให้สมกับความไว้วางใจที่ประเทศชาติและประชาชนมอบให้

มาถึงวันนี้เป็นวันที่อธิการบดีคนแรกเข้ารับหน้าที่เป็นวาระที่ 2 โดยมติของสภามหาวิทยาลัยที่มีนโยบายจะเห็นความต่อเนื่อง ความมั่นคงของมหาวิทยาลัยทางไกลเป็นสำคัญ วันนี้ไม่ใช่มหาวิทยาลัยในกระดาดฯ แต่กลายเป็นมหาวิทยาลัยในการกระทำและเป็นการกระทำที่กว้างใหญ่ไพศาล อธิการบดีมีเพื่อนร่วมงานกว่า 500 คน มีผู้ช่วยเกือบ 5,000 และมีนักศึกษาพร้อมสถาบันเกือบแสน

ผมมีความสำนึกที่ฝังลึกในหัวใจตลอดมาว่า การที่ผมได้รับความไว้วางใจจากสภามหาวิทยาลัยและได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้ทำหน้าที่อธิการบดีอีกวาระหนึ่งนั้นก็คือความไว้วางใจและความยอมรับที่สภามหาวิทยาลัยในฐานะตัวแทนประชาชนตามกฎหมายได้มอบให้แก่ชาวมหาวิทยาลัยทางไกลทุกคนที่มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยของเรากว้างไกลไปด้วยก้าวที่มั่นคง ผมจึงตระหนักว่าเมื่อเขารับหน้าที่เดิม



ครั้งใหม่จะต้องแสดงความขอบคุณและรายงานตัวต่อผู้ร่วมงานก่อนสิ่งอื่นใดทั้งหมด บัดนี้ผมได้มายืนอยู่ต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน ขอถือโอกาสรายงานตัวเข้ารับหน้าที่และขอแสดงความขอบคุณในความร่วมแรงร่วมใจของทุกคนที่ให้แก่ผมมาแล้ว และจะให้ให้แก่ผมและมหาวิทยาลัยอันเป็นที่รักยิ่งของเราต่อไป . .

การพูดเพื่อขยายความคิดให้แก่ผู้ร่วมงานแล้วยังเป็นการพูดเพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย ดังคำกล่าวที่ว่า

“ . . . ผมขอตั้งปณิธานส่วนตัวว่าในช่วง 4 ปีข้างหน้าควรจะเป็นช่วง 4 ปีที่ก้าวหน้ากว่า 4 ปีที่แล้วควรเป็นช่วง 4 ปีที่ทำประโยชน์ให้แก่ผู้ฟังได้รับประโยชน์กว้างขวางกว่าที่แล้วมาและในช่วง 4 ปีข้างหน้าควรจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักดิ์ศรี มีวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย เปรียบมหาวิทยาลัยก็เหมือนกับคน คนที่เจริญก็ต้องมีวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยที่เจริญก็ต้องมีวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ผมถือว่าวันนี้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของสถาบันที่เราจะเริ่มประเพณีการพบกันปีละคนเพื่อจะได้มาซักซ้อมความเข้าใจในนโยบายการทำงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และทุก ๆ 4 ปีหนไม่ว่าใครจะมาเป็นอธิการบดีเขาควรจะมายืนต่อหน้าท่านทั้งหลาย เพื่อรายงานตัวและรายงานความคิดเห็นของเขามีสื่อมหาวิทยาลัยของเราว่าจะเดินไปข้างหน้าร่วมกับ 4 ปี นั้นจะไปทางไหนไกลไกลเพียงใด ผมขอฝาก 4 ปีในอนาคตนี้ไว้กับพวกเราทุกคน . . . ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า ยุทธวิธีการขยายความคิดของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีอยู่ 4 วิธีคือ

1. วิธีการพบปะตัวต่อตัว โดยมักจะเริ่มจากการขยายความคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเสียก่อน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การขยายความคิดไว้อย่างชัดเจนว่าจะขยายความคิดนี้กับใคร และอย่างไร มีอยู่ครั้งหนึ่งขนาด Professor จากมหาวิทยาลัยเปิดผ่านมาเมืองไทยก็ยังหาโอกาสที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและขยายแนวคิดนี้ด้วย การรู้จักใช้โอกาสต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม สัมมนา อบรม มักจะไปเองด้วยเสมอ แล้วพยายามที่จะสอดแทรกแนวความคิดต่าง ๆ ผ่านที่ประชุมนั้น

2. วิธีเชิญผู้เกี่ยวข้องไปดูงานด้วย การที่จะให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับนั้น ในบางครั้งต้องมีการลงทุนกันบ้าง มีอยู่ครั้งหนึ่งได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขามาเพื่อไปดูงานยัง

ต่างประเทศแทนที่จะเชิญเพื่อให้มาร่วมทำงาน เมื่อได้ดูงานแล้วก็มักจะคล้อยตามและให้ความร่วมมือเสมอ

3. วิธีตั้งทีมงานเฉพาะกิจเพื่อนำเสนอ เป็นเทคนิควิธีการนำเสนอให้คนอื่นคล้อยตาม เทคนิคการนำเสนอ (presentation technique) จึงถูกนำมาใช้ในการขายความคิดอยู่เสมอ

4. วิธีการสานฝัน เป็นการดูพื้นฐานของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร และมอบให้ตรงกับพื้นฐานของคน ๆ นั้น รวมทั้งให้อิสระอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ทุกคนฝันได้อย่างเต็มที่ ต่างคนต่างฝันแล้วนำฝันเหล่านั้นมาประสานกันหรือสานฝัน การฝันนั้นไม่จำกัดขอบเขต แต่ท้ายที่สุดแล้วจึงนำฝันมาบูรณาการสู่การปฏิบัติต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 : ขั้นตอนิวัตการเปลี่ยนแปลง

ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความเป็นจริงจากการศึกษากรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. การสรรหามูลค่า

จากการศึกษารายละเอียดของโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดก็ให้ข้อสังเกตว่าความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเปิดขึ้นอยู่กับมูลค่าเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการสรรหามูลค่าก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ จะสรรหาอย่างไรจึงจะได้มูลค่าที่ต้องการ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...นายปัญญาได้พยายามที่จะดึงบุคคลที่เชี่ยวชาญแต่ละด้านมาร่วมทีม และทุกคนอยู่ในลักษณะคนหนุ่มไฟแรง ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ ปรนิธานและอุดมการณ์จึงมีเหมือนกัน คำกล่าวที่ว่าเรามาทำงานเพื่อความสำเร็จเฟื่องาน ไม่ยึดตำแหน่งจึงเกิดขึ้น ได้มีการยืมตัวบุคลากรจากที่อื่นมาปฏิบัติงาน บางครั้งเรียกว่า มหาวิทยาลัยใต้ดินคือ ทำงานดอนมิดค่ำ หลังจากเลิกงานแล้วบางช่วงต้องร่วมลงขันเพื่อออกเงินมาเป็นค่าอาหาร ค่าเครื่องดื่ม ทุกคนทุ่มเทอย่างเต็มที่ ทำงานจนดึกดื่น ประชุมถึงตีหนึ่งในบางครั้ง...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งเน้นว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นนักบริหารที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“...การคัดสรรคนจะเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความสามารถนั้น ๆ โดยไม่คำนึงถึงส่วนตัวว่าเป็นอะไร โยงคนด้วยการทำงานเป็นหลัก กลยุทธ์การทำงานใช้วิธีขยาดความคิดก่อนที่จะให้ลงมือกระทำ มอบหมายติดตามงานเป็นระบบชัดเจน เมื่อมอบงานแล้วจะคอยอยู่ห่าง ๆ เมื่อขอความช่วยเหลือก็จะดำเนินการให้...”

ในเรื่องการสรรหาบุคลากรนี้ วิธีการที่นายบัญชา ยุทธศิลป์ใช้ก็คือ ต้องการทั้งคนดี คนเก่งและทุ่มเท

“...ผมมีเกณฑ์อย่างนี้ งานใหม่ในวงการมหาวิทยาลัยจะต้องเริ่มจากบุคลากรที่วงการยอมรับ จะเห็นว่าผมพยายามเลือกคนที่มีวุฒิสูงสุด เพื่อไม่ให้คนอื่นมองต่ำค้อยน้อยหน้า เริ่มจากทีมที่แข็ง ถ้าได้คนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับแล้วดึงมาได้จะดีมาก นอกจากวุฒิแล้วคนขนาดนี้เชื่อถือได้ มือสะอาด ผมจะดึงจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดึงจากมหาวิทยาลัยหลัก ๆ จะเห็นว่าปริญญาเอกเกือบทั้งสิ้นเพื่อมาสร้างความเชื่อถือ หรือความเชื่อมั่นว่าทีมงานที่มาทำมีคุณภาพ ไม่แพ้ใคร โดยความยอมรับขององค์กร ข้อดีตรงนี้จะไปทำให้ทำงานได้เร็ว เริ่มจากความเชื่อถือเชื่อมั่น และผมถือมากที่สุดว่าต้องเอาคนที่ดีที่สุด เก่งที่สุดเข้ามาร่วมงานในตำแหน่งแรก เพื่อเขาจะได้มาช่วยให้กลุ่มงอกงาม มีความหลากหลายมุมมอง เอาความเก่งของเขามาผสมผสานกัน ได้ระบบที่ดี ได้วิธีการทำงาน ผลงานที่ดี เมื่อเขาเชื่อ อย่างนี้ทำอะไรก็ทำได้...”

อย่างไรก็ตามการดึงคนดีเก่งมาร่วมงานมิใช่เรื่องที่กระทำได้โดยง่ายอย่างน้อยบารมีและการยอมรับของผู้เชิญมาร่วมงานต้องมีเพียงพอ การสั่งสมการยอมรับจึงเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ใช่ใคร ๆ ก็ทำได้

“...ในระยะที่ผมยังไม่มีผลงานก็เหนื่อยที่ต้องอาศัยความรู้จักคุ้นเคย ต้องอาศัยการชี้ชวนกัน เพราะไม่มีใครอยากเสี่ยงมาทำในสิ่งซึ่งตัวเองไม่แน่ใจ ต้องใช้กระบวนการของการโน้มน้าวพอสมควร เป็นศิลปะอันหนึ่งที่จะต้องพูดจาเอาไปเรจิกให้ดู ตอบคำถามให้ได้ ตัวอย่างหนึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ อยากได้คน ๆ หนึ่ง ผมสนใจเขา เขาไม่เคยมาเกี่ยวข้องกับเขาที่กำลังจะไปอยู่ที่อื่น เขาบอกผมขอเอกสารไปอ่านสักคืนหนึ่งได้ไหม มีอะไรบ้าง ผมเอาไปให้เล่มหนึ่งที่เป็นโครงการที่สมบูรณ์หมด เข้าพบกันเขาขีดเส้นใต้มาเติมเลยแล้วว่ากันทีละหน้า พอจบบับตกลงในสิ่งที่ผมต้องการ นี่คือการกระบวนการ แต่สมัยหลังเมื่อผมเริ่มมีผลงาน เรียกว่าในสถานการณ์นี้ทุกคนเห็นว่าไปจับอะไรมักจะทำสำเร็จ ตรงนี้แย่งง่ายขึ้น จะมีคนจำนวนหนึ่งผมไป

เชิญ อยากทำงานกับผมอยู่แล้ว มาทำงานกับผมได้เรียนรู้มาก ไม่ใช่มาทำงานอย่างเดียว กลายเป็นอย่างนี้ในระยะหลัง เพราะฉะนั้นไปเชิญใครไม่ยาก เพราะคนเริ่มละความรู้สึกเสี่ยงแล้วอาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่อันตราย กลับไปเชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า ไม่เป็นไร แน่ใจ ซึ่งไม่ตีเหมือนกันคือ เชื่อถือเชื่อมั่นในตัวบุคคล อย่างนี้ไม่ดี ทำให้เราระมัดระวัง เพราะฉะนั้นไม่เหมือนกันแต่ละโปรเจกต์ แต่ละช่วงเวลา ซึ่งเมื่อผมมายืนตรงนี้เปลี่ยนไปแล้ว คนเริ่มมองว่าถ้าจะมาทำงานกับผม ไม่ค่อยสงสัยอะไรในเรื่องที่จะสำเร็จหรือไม่สำเร็จ แต่ผมจะมีแอตติจูด (Attitude) ว่ามาทำงานแล้วได้เรียนรู้มาทำงานแล้วเป็นเครื่องการันตีของความสำเร็จ ตรงนี้เรียกว่ามากับบาร์มิกก็ได้.

## 2. การจัดโครงสร้างการบริหาร

ในเรื่องนี้ถือว่ามีความชัดเจนอยู่แล้ว เพราะมีรายละเอียดปรากฏอยู่ในโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเปิดครบถ้วน การดำเนินการในขั้นนี้เพียงแต่มีการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานอธิการบดี การจัดตั้งสำนักและสาขาวิชา หลักการสำคัญของการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้เอื้ออำนวยต่อการเป็นมหาวิทยาลัยเปิด และวิธีการสอนทางไกลก็คือ ใช้การจัดองค์การแบบแนวราบ (flat organization) ซึ่งนายปัญญา เรียกองค์การแบบนี้ว่า องค์การแบบเตี้ย โดยไม่พยายามแบ่งส่วนราชการย่อยจนเกินไปเป็นหลายระดับ เช่น หน่วยงานทางวิชาการก็ไม่มีแบ่งเป็นภาควิชาและคณะวิชา แต่จัดเป็นสาขาวิชาหรือสำนักวิชาจะเห็นว่าในมหาวิทยาลัยทางไกลใช้เรียกว่าสาขาวิชา ในขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทั้งสองแห่งเรียกว่า สำนักวิชา ใช้ระบบการทำงานในรูปองค์คณะบุคคล เพื่อให้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เป็นไปโดยรอบคอบ และใช้ระบบการรวมบริการมากกว่ากระจายบริการ หรือยึดหลักรวมบริการประสานภารกิจ เป็นสำคัญ การจัดระบบและวางระเบียบบริหารจึงอาจถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ของอุดมศึกษาก็ว่าได้ เพราะเป็นการจัดโครงสร้างใหม่ (restructuring) เพื่อให้เกิดการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพพออย่างแท้จริง ลักษณะโครงสร้างของการจัดแบ่งส่วนราชการมีลักษณะพิเศษกว่ามหาวิทยาลัยปิดคือ การจัดให้มีสภาวิชาการขึ้นมาดูแลงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สามารถควบคุมดูแลและรักษามาตรฐานทางวิชาการร่วมกับสาขาวิชาหรือสำนักวิชาการแยกออกมาจากสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีอำนาจหน้าที่ทางด้านนโยบายและการบริหารมากกว่าวิชาการ

## 3. การพัฒนาระบบงาน

สิ่งที่ถือเป็นนวัตกรรมใหม่ของอุดมศึกษาก็คือ การพัฒนาหลักสูตรและระบบการสอนทางไกล โดยยึดการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาชีพ (Career and professional development)

มากกว่ายึดแนววิชาการ (Discipline) โดยพยายามใช้หลักผสมผสานเนื้อหาวิชาในลักษณะพหุวิทยาการ และใช้ระบบทางไกลประเภทสื่อประสมโดยใช้สื่อสิ่งพิมพ์เป็นหลัก การผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ให้สำเร็จจะต้องใช้คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาซึ่งประกอบไปด้วยกรรมการเนื้อหา กรรมการด้านเทคโนโลยี กรรมการด้านวัสดุ เป็นรูปคณะกรรมการเพื่อให้คุณภาพของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออื่นมีมาตรฐานเป็นไปตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง โครงสร้างของหลักสูตรใช้ระบบชุดวิชาซึ่งมีค่าเท่ากับ 6 หน่วยกิตวิชาภาค เพื่อให้เกิดบูรณาการทางด้านเนื้อหาสาระ เอื้อต่อการสอนโดยสื่อประสม และที่สำคัญก็คือสะดวกต่อการบริหาร การสอนและการสอบ ในกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้พัฒนาและทดลองนวัตกรรมการศึกษา 5 ประการ ได้แก่ การรับนักศึกษาด้วยระบบโควตาโดยไม่มีการสอบ การศึกษาระบบไตรภาค การจัดการศึกษาหมวดวิชาศึกษาทั่วไป โครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาระบบการศึกษาไร้พรมแดน

การรับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบก็เพื่อตอบสนองต่อการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ชนบทเพื่อเสริมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และเป็นแหล่งผลิตบัณฑิตเพื่อไปปฏิบัติงานในท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาในชนบทให้มีความทัดเทียมกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองและส่วนกลาง การรับนักศึกษาโดยใช้วิธีให้โควตา เป็นการคัดเลือกโดยตรงไม่มีการสอบข้อเขียน พิจารณาจากผลการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (GPA) เปรียบเทียบกับนักเรียนในโรงเรียนเดียวกัน และประวัติส่วนตัว เช่น ความประพฤติ ความเป็นผู้นำ การเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร ความสามารถพิเศษ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือใช้ระบบหน่วยกิต (Credit System) ในการจัดรายวิชาในหลักสูตรการศึกษาและระบบไตรภาค (Trimester System) ในการเปิดสอน โดยในปีการศึกษาหนึ่งมี 3 ภาคการศึกษา แต่ละภาคการศึกษามีระยะเวลา 14 สัปดาห์ มีวันหยุดระหว่างภาคการศึกษาในปีการศึกษาเดียวกันประมาณ 2 สัปดาห์และระหว่างปีการศึกษาประมาณ 1 เดือน ปีการศึกษาเริ่มต้นในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนพฤษภาคม และสิ้นสุดในสัปดาห์สุดท้ายของเดือนเมษายนของปีถัดไป

การจัดหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยทุกหลักสูตร จะมีโครงสร้างประกอบด้วยหมวดวิชาศึกษาทั่วไป หมวดวิชาพื้นฐานของวิชาเอก หมวดวิชาเอก และหมวดวิชาเลือกเสรี สำหรับหมวดวิชาศึกษาทั่วไปจะช่วยให้ นักศึกษามีความรู้และทักษะในด้านปัจจัยมนุษย์ ปัจจัยองค์กรและปัจจัยข่าวสาร ในขณะที่หมวดวิชาพื้นฐานของวิชาเอกจะช่วยให้ นักศึกษามีความรู้ ความชำนาญในปัจจัยเทคโนโลยี ในหมวดวิชาศึกษาทั่วไปเป็นหลักสูตรสหวิทยาการ (interdisciplinary) ซึ่งประสมประสานวิทยาการด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มาเป็นวิชาการศึกษาทั่วไป จึงเป็นหลักสูตรใหม่ที่ไม่แบ่งกลุ่ม



ตามศาสตร์อย่างเดิม และไม่ใช้วิชาเบื้องต้น (introduction) ให้นักศึกษาทุกสาขาเรียนร่วมกัน และการสอนได้ใช้การสอนเป็นทีม (team teaching) โดยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นหลัก โครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ (The Cooperative Education and Career Development Project) เป็นส่วนของหลักสูตรที่จัดให้มีการผสมผสานการเรียนในสถานศึกษากับการทำงานในสถานประกอบการ โดยมหาวิทยาลัยได้จัดให้นักศึกษาชั้นปีที่ 3 และ 4 ออกไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการในฐานะพนักงานเต็มเวลา เป็นเวลา 2 ภาคการศึกษา ภาคการศึกษา ละ 6 หน่วยกิต รวมทั้งสิ้น 12 หน่วยกิต นักศึกษาจะต้องผ่านการประเมินผลจึงจะได้หน่วยกิต

การพัฒนาระบบการศึกษาไร้พรมแดน (Borderless Education Development) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยได้วางระบบการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่เชื่อมโยงการเรียนการสอนในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียนเข้าเป็นระบบเดียวกัน จัดเป็นระบบการเรียนรู้เสมือนอยู่ในชั้นเรียนเดียวกัน โดยใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้เสมือนจริง ประกอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบของสื่อประสมที่ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารสองทางที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสื่อและผู้เรียน เพื่อถ่ายทอดการเรียนการสอน ทำให้เกิดการศึกษายาวไกล และการศึกษาไร้พรมแดนขึ้น

#### 4. การจัดระบบบริการ

ในเรื่องนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการวางระบบบริการโดยมุ่งเน้นการรวมบริการประสานภารกิจเป็นสำคัญ โดยจัดโครงสร้างให้มีการรวมบริการไว้ที่เดียวกัน เช่น สำนักบริการการศึกษา สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักวิชาการ สำนักทะเบียนและวัดผล ใช้ในมหาวิทยาลัยทางไกล สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลใช้ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา ศูนย์บริการการศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์กิจการนานาชาติ เป็นต้น

ในการเตรียมรับนักศึกษาก็ได้ใช้วิธีการวิจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะเปิดในสาขาวิชาหรือสำนักวิชาใด สำหรับมหาวิทยาลัยทางไกลได้มีการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อมหาวิทยาลัยเปิด (อุทุมพร ทองอุไทยและคณะ, 2521: 1-4) ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยมี 4 ประการคือ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของประชาชนต่อมหาวิทยาลัยเปิดในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในมหาวิทยาลัยเปิด เพื่อสำรวจทัศนคติต่อการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เพื่อสำรวจความสนใจและความต้องการที่จะเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิดและเพื่อสำรวจความพร้อมที่จะศึกษาในมหาวิทยาลัยเปิด

ในกรณีนี้ทำให้ได้ข้อสังเกตว่า การตัดสินใจในการทำงานใด ๆ มักจะใช้วิธีการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความมั่นใจอยู่เสมอ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งสนับสนุนในเรื่องนี้ว่า

“...ในการตัดสินใจทุกครั้ง จะใช้กระบวนการตัดสินใจแบบวิทยาศาสตร์ วิเคราะห์ผลดีผลเสีย คุ่มหรือไม่คุ้ม เช่น วิเคราะห์ดูว่าจะซื้อโทรศัพท์มือถือหรือว่าเช่าดี เมื่อผลการวิเคราะห์ออกมาว่าเช่าดีกว่าก็ตัดสินใจตามนั้น...”

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งว่า

“...มีนักการศึกษาที่น้อยคนนักที่จะประสบความสำเร็จเป็นผู้นำการศึกษาที่ใช้หลักการ ทฤษฎี และปรัชญาการบริหารจนโดดเด่นปรากฏได้ชัดเจน เช่น กรณีมหาวิทยาลัยทางไกล มีการนำเอาหลักการวิจัยมาใช้เพื่อ Convince ฝ่ายนิติบัญญัติให้เห็นชอบในการตั้งมหาวิทยาลัย ทางไกลต่อไป...”

## 5. การจัดหาที่ตั้งและการก่อสร้างอาคารสถานที่

การหาที่ตั้งและก่อสร้างที่ทำการถาวรของมหาวิทยาลัยไม่มีข้อมูลมากนักว่าเป็นมาอย่างไร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“...มีความฉลาดเลือกคนให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เยี่ยม ขอความร่วมมือกับใครมักจะไม่มีการปฏิเสธ ได้รับความร่วมมือจากทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีวิธีการกลยุทธ์ที่แยบยล ยกตัวอย่างกรณีการให้คนที่ ครอบครองออกจากพื้นที่ นายปัญญา ก็ขอความร่วมมือนักการเมืองและผู้ว่า ไปช่วยพูดเจรจาให้ อาศัยอำนาจท้องถิ่น อำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด...”

ในบันทึกความทรงจำของนายปัญญา ยุทธศิลป์เอง อธิบายว่าการหาที่ตั้งและที่ทำการมหาวิทยาลัยก็เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าทำเลที่ตั้งไม่เอื้ออำนวยแล้วจะก่อให้เกิดผลเสียหลาย ประการ กรณีของมหาวิทยาลัยทางไกล การเลือกที่ตั้งจำเป็นต้องอยู่ใกล้แหล่งสื่อต่าง ๆ กล่าว คือควรอยู่ในกรุงเทพฯ หรือชานเมืองในรัศมีไม่เกิน 50 กิโลเมตรจากศูนย์กลางของกรุงเทพฯ มีการเสนอแนะมาให้ใช้พื้นที่ในหลายแห่งแต่ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าว

นายปัญญาได้เล่าถึงเหตุการณ์ตอนนั้นว่า

“...ไม่มีที่ดินที่เหมาะสมที่จะใช้เป็นที่ตั้งตามความต้องการของ มหาวิทยาลัยเปิด ในระหว่างที่คิดจะซื้อที่ดินโดยการของบประมาณมาจัดซื้อ หนังสือพิมพ์ได้ลงข่าวพาดหัวว่าจะมีการเปิดมหาวิทยาลัยเปิดแห่งใหม่ เป็น มหาวิทยาลัยเปิดอย่างแท้จริง แม้คนคิดถูกก็เรียนได้ ผมจึงได้รับการติดต่อ

ทางโทรศัพท์จากบุคคลคนหนึ่งแจ้งว่าได้อ่านข่าวหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเปิด มีความสนใจจะขอมาคุยด้วย เมื่อพบกันแล้วก็ได้เสนอจะบริจาคที่ดินให้ 30 ไร่ เพื่อเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย หลังจากไปดูที่แล้วก็เห็นว่าค่อนข้างไกล การคมนาคมยังไม่สะดวกนัก รวมทั้งโอกาสจะขยายบริเวณที่ทำการจะทำได้ยาก ผลจากข้อเสนอดังกล่าวทำให้เกิดความคิดเรื่องการขอบริจาคที่ดิน โดยการประชาสัมพันธ์ขอบริจาคเผยแพร่ทางสื่อมวลชน ได้มีผู้แสดงความประสงค์จะบริจาคหลายรายจนถึงกับต้องตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินความเหมาะสมต่าง ๆ ในที่สุดก็เลือกที่ดินที่เป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยทางไกลในปัจจุบัน เพราะเข้าเกณฑ์ตามความต้องการมากที่สุด ถือว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้เกิดขึ้นด้วยแรงศรัทธาและการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง . . .”

#### ขั้นตอนที่ 4 : ขั้นสร้างความต่อเนื่อง

จากการศึกษากรณีของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการสร้างให้เป็นสถาบัน และยืนอยู่ได้ด้วยระบบที่ดี มีบุคลากรที่เข้าใจและสืบต่อแก่บุคลากรในรุ่นหลัง ๆ ต่อมาได้ในเรื่องนี้นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าให้ฟังว่า

“ . . . บังเอิญผมโชคดีในโครงการสำคัญ ๆ ผมรับผิดชอบทั้งสาม ตั้งแต่คิด จัดทำแผน และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เช่น มหาวิทยาลัยทางไกลเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ผมใช้เวลาอยู่กับมหาวิทยาลัยทางไกลทั้งหมด 18 ปี เป็นช่วงของการจุดประกาย ขยายความคิดประมาณ 8 ปี เป็นช่วงของการนำความคิดไปสู่การกระทำ 10 ปี เมื่อคน ๆ เดียว ทำตั้งแต่คิด ถ่ายทอดความคิดมาเป็นแผน และถ่ายแผนไปสู่การปฏิบัติ ทั้งหมดนี้ 18 ปี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือผมเริ่มต้นกับเขาเมื่อเกือบ 30 ปีที่แล้ว ผมมาทำแผนถ่ายทอดความคิดออกมาให้เป็นรูปธรรม และผู้มีอำนาจตัดสินใจคือรัฐบาล ผมใช้เวลาทำแผนปีกว่า หน้าที่ผมคือเชิญคนทั้งหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาในรูปที่เป็นคณะกรรมการ ได้โครงการและแผนออกมา ทุกอย่างชัดเจน ถ้าบริหารแล้วทำตามนั้นเกือบไม่ต้องปรุงแต่งอะไร พอเขารับขึ้นมาเขาตั้งผมเป็นรักษาการอธิการบดีให้ทำต่อ ผมติดมากับที่นี่ตั้งแต่ปี 2533 ที่จริงก่อนหน้านั้นตั้งแต่ตอนวางแผนประมาณ 2530 จนบัดนี้แล้ว 11 ปี ผมเคยบอกคนทั้งหลายว่า มหาวิทยาลัยที่แปลกใหม่ถ้าจะอยู่ตัว ผู้บริหารควรมีเวลาบริหารสัก 10 ปี จึงจะเข้าที่นับแต่เปิด เพราะฉะนั้นผมบริหารมาแล้ว นับแต่ตั้ง 8 ปี นับตั้งแต่เปิดเพียง 5 ปี จะให้เข้าที่อยู่ตัวสมบูรณ์ไปได้เอง ต้อง

ใช้เวลาประมาณ 10 ปี ต้องอยู่ไปอีก 3-4 ปี นี่คือสูตรสำเร็จที่ได้มาจากประสบการณ์ตรงของการทำอะไรใหม่ สร้างของใหม่ให้เข้าที่และอยู่ตัว ครอบคลุมการจุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง เพราะสร้างความต่อเนื่องนี้สร้างคนและระบบคู่กันไป ถ้าสร้างระบบดีแล้วก็ต้องสร้างคนให้สามารถอยู่ในระบบได้ด้วย เราจะได้ออกมาโดยงานไม่ชะงัก ไม่ผันแปรไปเป็นอย่างอื่น ซึ่งตรงนี้เรียกว่า institutionalization คือทำให้เป็นสถาบันในตัวและยืนอยู่ในตัวด้วยระบบที่ดี บุคลากรที่เข้าใจและสืบทอด..."

การสร้างความต่อเนื่องวิธีหนึ่งใช้การส่งเสริมและพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลงต่อไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวในเรื่องนี้ว่า

"...เป็นคนส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสก้าวหน้ามากขึ้น ใครที่ทำได้ขั้นขั้นแข็งท่านก็จะเลือกเข้าไปช่วยงาน ในกรณีของผม (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) ก็เช่นกัน ท่านเห็นการทำงานช่วงรักษาการประธานกรรมการประจำสาขาวิชาหนึ่ง ท่านก็เลยชวนมาเป็นเลขานุการฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะนั้นมีงานเด่นที่สำคัญคือ งานโรงพิมพ์ ท่านได้ส่งให้ไปดูงานเกี่ยวกับการพิมพ์ในต่างประเทศ พร้อมนี้ก็เตรียมจัดงานแสดงการพิมพ์แห่งชาติ การได้มีโอกาสทำงานใหญ่ เช่นนั้นนอกจากจะสร้างความภาคภูมิใจให้ผมแล้ว ยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่มผมด้วย เมื่อให้โอกาสผม ผมจึงแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ จนกระทั่งผมก้าวมาเป็นรองอธิการบดี ท่านเป็นคนี่ส่งเสริมคนทำงานให้มีโอกาสได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยมี step ในการพัฒนา เสมือนโรงเรียนฝึกฝนผู้นำ มีหลายท่านที่ผ่านการฝึกฝนมาแล้วปรากฏว่าไม่ประสบความสำเร็จ ท่านก็ให้ไปทำงานอื่นทางวิชาการ มิได้แต่งตั้งเป็นผู้บริหาร..."

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำให้เป็นสถาบันดีกว่าการยึดในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ

"...ผู้นำจะเกิดขึ้นในช่วงวิกฤต คนไทยดีเฉพาะเวลาฉุกเฉิน แต่ปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ยุคอัศวินขี่ม้าขาวหมดไป การเน้น Collective Leadership มากขึ้น ทำงานขนาดเล็กมีอุดมการณ์ มีอุดมคติ ซึ่งในปัจจุบันนี้ ได้มีทุนสนับสนุนการวิจัย..."

ในกรณีการสร้างสถาบันให้เป็นระบบของการทำงานเป็นทีม ย่อมจะเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์เมื่อองค์กรมีการขยายตัว และมีความสลับซับซ้อน (complexity) และยากที่ผู้นำคนเดียวจะบริหารให้ประสบความสำเร็จได้

## บทวิเคราะห์

### กรณีศึกษาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของ

#### นายปัญญา ยุทธศิลป์

## 1. กรณีศึกษาการสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษา

### 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

การสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษา อันได้แก่ มหาวิทยาลัยทางไกล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ นับว่าเป็นความสำเร็จของการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา มากทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นผลงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม จะเห็นว่านายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยทางไกลซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการศึกษาที่ให้โอกาสผู้ที่ต้องการศึกษาหาความรู้อย่างทั่วถึง และเป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล 2 แห่ง ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นแห่งแรก ถือว่าเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยอิสระที่ใช้รูปแบบใหม่ของการบริหารเพื่อประสิทธิภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ

วิสัยทัศน์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ในการสร้างมหาวิทยาลัยทางไกลมีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยเปิด (Open University) ที่จะสร้างค่านิยมใหม่ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาระดับอุดมศึกษากับการงานโดยไม่จำเป็นต้องแยกการดำเนินชีวิตการทำงานกับด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาออกจากกัน นักศึกษาสามารถเรียนและทำงานควบคู่ไปด้วยในขณะเดียวกันได้ ซึ่งจะส่งเสริมให้นักศึกษามหาวิทยาลัยเปิดมีความรับผิดชอบ เข้าใจสภาพชีวิตดำเนินชีวิตและสามารถประยุกต์ความรู้สู่การปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

2. มีภารกิจ 4 ประการดังต่อไปนี้

2.1 ให้การศึกษาและส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเพิ่มพูนวิทยฐานะตามความต้องการของประชาชน

2.2 ทำการวิจัย ค้นคว้า เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ



2.3 ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในรูปของการเผยแพร่ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพของประชาชนโดยทั่วไป

2.4 ทำนุบำรุงวัฒนธรรม และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีงาม เพื่อคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติไทย

3. มหาวิทยาลัยจะให้บริการทางวิชาการเป็น 2 ประเภทคือ ประเภทให้ปริญญา ซึ่งจะเปิดสอนในสาขาวิชาตามความต้องการของสังคมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนระบบเปิดกับประเภทการศึกษาที่ไม่ให้ปริญญา อันเป็นการให้บริการทางวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพของประชากรโดยทั่วไป

4. สาขาวิชาที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย จะเป็นสาขาวิชาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เหมาะสมและเอื้อต่อลักษณะการเรียนการสอนระบบเปิด ที่ใช้สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ โดยไม่มีชั้นเรียน

5. มหาวิทยาลัยจะไม่มีชั้นเรียนเป็นของตนเอง แต่จะมีศูนย์บริการประจำภูมิภาคของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ให้บริการทางวิชาการแก่นักศึกษาตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งนี้จะจัดระบบการเรียนการสอน การถ่ายทอดสาระทางวิชาการและประสบการณ์ในรูปแบบที่สะดวกและง่ายต่อการศึกษาด้วยตนเอง โดยจะจัดบทเรียนชุดต่าง ๆ ไว้ในรูปของชุดการสอน ซึ่งเป็นบทเรียนที่ถ่ายทอดโดยสื่อการสอนประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ สื่อหลักได้แก่ สิ่งพิมพ์ประเภทตำราแบบฝึกปฏิบัติ คู่มือการใช้รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เอกสารคำสอนทางไปรษณีย์ สื่อเสริมได้แก่ วิทยุกระจายเสียงในรูปของวิทยุโทรทัศน์ รายการวิทยุโทรทัศน์ และอาจารย์ผู้สอนทบทวนประจำอยู่ตามศูนย์บริการประจำภูมิภาคทั่วประเทศ

6. โครงสร้างด้านบริหารมุ่งเน้นการทำงานจะต้องรับผิดชอบร่วมกันเป็นกลุ่มคาบเกี่ยวระหว่างสาขาวิชา และเน้นในเรื่องการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเป็นพิเศษ โครงสร้างทางด้านการแบ่งส่วนราชการและจัดสายงานจึงไม่จำเป็นต้องจัดแบ่งเป็นหน่วยย่อย

ส่วนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทั้ง 2 แห่ง มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงาน เป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็นแหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียนและสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่มีคุณประโยชน์ต่อบุคคลและสังคม มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีปณิธานอันมั่นคงที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ

พัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ภูมิรู้ ภูมิธรรมและภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาพลมนุษย์ขั้นนิรันดร์

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ มีระบบบริหารและการดำเนินงานแบบธุรกิจที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนเป็นระยะ ๆ มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้มีลักษณะเป็นเมืองมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Residential University เป็นมหาวิทยาลัยวิทยาเขตเดียว แต่สามารถมีสถานที่ปฏิบัติการกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ได้โดย ไม่จำเป็นต้องตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน

2. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีภารกิจ 5 ประการ คือ การสอน การวิจัย ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี บริการวิชาการ และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้มีภารกิจ 4 ประการ คือ

ประการแรก ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภายใต้และของประเทศ

ประการที่สอง ดำเนินการศึกษา ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการผลิตให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อความสามารถในการพึ่งตนเองและการแข่งขันในระดับนานาชาติ

ประการที่สาม ให้บริการทางวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในด้านการให้คำปรึกษา แนะนำ การวิจัยและพัฒนา การทดสอบ การสำรวจ รวมทั้งการฝึกอบรมและพัฒนา อันจะก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคและประเทศชาติ

ประการที่สี่ อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรมอันเป็นจารีตประเพณี รวมทั้งศิลปบริสุทธิ์และศิลปประยุกต์เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์รวมของชุมชนและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในอนาคต

3. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือจัดโครงสร้างและระบบบริหารที่กระทัดรัด ประหยัด และประสิทธิภาพสูง โดยยึดหลักรวมบริการประสานภารกิจและการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ จัดองค์การวิชาการให้มีลักษณะสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) จำแนกคนกลุ่มวิชาการที่มุ่งให้ความรู้หรือแก้ปัญหา

เพื่อสนองความต้องการด้านใดด้านหนึ่งร่วมกัน ซึ่งต้องมีความรู้ที่หลากหลายและจัดบริการสนับสนุนวิชาการในลักษณะรวมบริการและกระจายภารกิจความรับผิดชอบด้วยการจัดศูนย์รวมเครื่องมือ อุปกรณ์และบริการต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน แต่ก็เปิดให้มีห้องทดลองและห้องปฏิบัติการเฉพาะกิจเป็นพิเศษได้ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือจัดโครงสร้างและระบบบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจในการปกครองตนเอง (Self-Government) โดยการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารในแนวราบ (flat organization) การจัดองค์การวิชาการแบบกลุ่ม (Cluster) สหวิทยาการที่ต่างจากเดิม ซึ่งเอื้ออำนวยให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหารและนวัตกรรมการศึกษาในการดำเนินงานได้อย่างสะดวก องค์กรจึงมีदनกระทัดรัดก่อให้เกิดความคล่องตัว ประหยัดและประสิทธิภาพในการดำเนินการสูงสุด

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งภาคใต้ ให้มีการจัดโครงสร้างทางวิชาการที่เข้มแข็ง เพื่อให้การพัฒนาวิชาการเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และให้มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติการกิจในด้านต่าง ๆ อย่างมีเอกภาพ

จากการศึกษาวิสัยทัศน์ของทั้ง 3 มหาวิทยาลัยพบว่า มีการกำหนดปรัชญา ภารกิจและนโยบายไว้แตกต่างกัน แต่สิ่งที่มีลักษณะเหมือนกันคือ การจัดโครงสร้างเพื่อตอบสนองต่อภารกิจจะใช้หลักการเดียวกันคือ องค์กรแบบเตี้ย (flat organization) โดยการรวมบริการและประสานภารกิจเป็นสำคัญ

## 1.2 กลยุทธ์ (Strategy)

ในการศึกษากลยุทธ์ในการสร้างสถาบันใหม่สู่ความสำเร็จนั้นในหลักการใหญ่ของกลยุทธ์มีลักษณะที่เหมือนกัน แต่ในรายละเอียดในทางปฏิบัติการนั้นแตกต่างกัน กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการสร้างสถาบันใหม่ทั้ง 3 แห่งก็คือ กลยุทธ์การจุดประกาย กลยุทธ์การขายความคิด กลยุทธ์พิชิตการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การสร้างความต่อเนื่อง นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“... ผมจะจุดประกายขึ้นเพื่อทดสอบว่าคนทั้งหลายเขายอมรับได้ไหมในสิ่งที่เราคิด เมื่อจุดประกายให้เกิดความสนใจแล้ว ผมจะเริ่มขายความคิดคือเอาสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นความคิดที่ชัดเจน พยายามโน้มน้าวคนทั้งหลายว่าดีเพื่อให้เขาสนับสนุนให้ทำ เมื่อถึงจุดนั้นแล้วก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงคือ ทำให้เกิดตัวอย่าง เช่น มหาวิทยาลัยทางไกล ผมใช้เวลาตั้งแต่ปี 2512 ที่เสนอความคิดนี้มาสำเร็จในปี 2521 เป็นเวลา 9 ปี เพราะเมื่อคิดอะไรชัดเจนแล้วว่าดี แน่ใจตัวเองแล้ว จุดประกายว่าระบบเปิดไม่น่าจะมีแบบเตี้ย น่าจะมีแบบนี้ด้วย คนเริ่มมาสนใจแบบนี้คืออะไร เริ่มขายความคิดเป็นอย่างนี้ ๆ แล้วเราจะทำให้เกิด

ขึ้นได้อย่างไร ทุกองค์การที่ผมเข้าไปมีส่วนร่วม ผมเอาจิตพิสัยเข้าไปปฏิรูป ผมมีส่วนเป็นรองหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ผมเสนอต่อรัฐมนตรีเปลี่ยนรัฐมนตรีที่ทนผมก็เสนอ ในที่สุดก็พิชิตการเปลี่ยนแปลง หลังจากจุดประกายขายความคิดได้แล้ว ตั้งแต่ปี 2507 หลายคนช่วยกันจุดประกาย และขายความคิดมาตลอดแต่ไม่มีใครเอา ผมเป็นผู้พิชิตการเปลี่ยนแปลงพร้อมกับการขายความคิด แต่การจุดประกายผมไม่ได้จุดร่วมกับกับคนอื่น

...นี่คือสูตรสำเร็จที่ได้มาจากประสบการณ์ตรงของการทำอะไรใหม่ให้เข้าที่และอยู่ตัว ครบกระบวนการจุดประกาย ขายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง เพราะสร้างความต่อเนื่องนี้สร้างคนและสร้างระบบคู่กันไป ถ้าสร้างระบบดีแล้วก็ต้องสร้างคนให้สามารถอยู่ในระบบได้ด้วย เราจะออกมาได้โดยงานไม่ชะงัก ไม่ผันแปรไปเป็นอย่างอื่น ซึ่งตรงนี้เรียกว่า institutionalization คือทำให้เป็นสถาบันในตัวและยืนอยู่ในระบบที่ดี บุคลากรที่เข้าใจและส่งต่อ..."

อย่างไรก็ตามเมื่อนำเอากลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาทั่วไป ซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ มักจะใช้อยู่เสมอในการบริหารอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จ ในกรณีของการสร้างสถาบันใหม่ทางอุดมศึกษาพบว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา 4 ขั้นตอนดังนี้คือ ขั้นตอนแรกเป็นการจุดประกายโดยการทดสอบว่าคนทั้งหลายยอมรับในมหาวิทยาลัยทางไกล และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้หรือไม่ เมื่อมีคนสนใจในสิ่งที่จุดประกายขึ้นแล้ว ขั้นต่อไปก็คือ การขายความคิดไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นความคิดที่ชัดเจน มีรายละเอียดต่าง ๆ ที่ชัดเจน ขั้นที่สามก็คือ การพิชิตการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดขึ้นจริงให้ได้ ซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าได้เป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยทางไกล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลอีกสองแห่ง และขั้นที่สี่คือ การสร้างความต่อเนื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าวให้อยู่รอดได้ภายใต้สภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการที่จะบริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าวต่อไป

## 2. กรณีศึกษาการบริหารความขัดแย้ง

### 2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ในการศึกษาประวัติการทำงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ พบว่าเคยเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยมของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง โดยสาเหตุของการไปเป็นอาจารย์ก็ด้วยความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างอาจารย์ใหญ่กับครูผู้สอนและครูผู้สอนด้วยตนเอง เคยเป็นรักษาการอธิการบดีของมหาวิทยาลัยตลาดวิชาแห่งแรก เคยเป็นรักษาการอธิการบดีของมหาวิทยาลัย

แห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเคยเป็นรักษาการในตำแหน่งเลขาธิการหน่วยงานบริหารบุคคลของราชการ ซึ่งสาเหตุของการไปดำรงตำแหน่งดังกล่าวก็ด้วยเหตุผลของความขัดแย้งภายในองค์กรนั้น ๆ นั้นเอง ในหนังสือ Who's Who in Thailand 1978 ได้ระบุว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ คือนักดับปัญหา (educational troubleshooter) วิสัยทัศน์ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีดังนี้

1. ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นคองและด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างดี
2. ในการวิเคราะห์ปัญหาอันเป็นพื้นฐานนั้นต้องมองปัญหาอย่างเป็นกลาง ไม่เอาตัวเองเข้าไปผูกพันกับปัญหานั้น เพราะการวางตัวเป็นกลางจะช่วยให้วิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้องมากกว่า
3. การแก้ปัญหาจำเป็นต้องมุ่งทำเพื่องานเป็นสำคัญ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องเหลียวดูเรื่องคนบ้าง ต้องพยายามให้มีผลกับคนน้อยที่สุด
4. การสื่อสารภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก การสื่อสารและสื่อความกับฝ่ายต่าง ๆ ในช่วงเวลาแห่งความขัดแย้งนั้นจะต้องรวดเร็วฉับพลัน ชัดเจน เพื่อสยบข่าวลือและความเข้าใจผิดต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคในการแก้ปัญหา

## 2.2 กลยุทธ์ (Strategy)

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ประสบความสำเร็จของนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นการแก้ปัญหาในฐานะบุคคลที่สาม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 413-414) ถ้าผู้บริหารเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งในฐานะบุคคลที่สาม เขาอาจต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้ร่วมงานที่มีฐานะหรือตำแหน่งเท่ากัน ความขัดแย้งของผู้มีตำแหน่งแตกต่างกัน เช่น หัวหน้ากับลูกน้อง หรือความขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับองค์กร ไม่ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสิน ผู้ไกล่เกลี่ยหรือเกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งเองก็ออกจะเป็นปัญหาทั้งสิ้น ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารจำเป็นต้อง ส่งเสริมและช่วยให้การสื่อสารระหว่างคู่ขัดแย้งกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้อง แสดงให้เห็นว่าสามารถไปด้วยกันได้กับทั้งสองฝ่าย จะต้องช่วยชี้ประเด็นของความขัดแย้ง และ ทำที่ของทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารจะต้องชี้ให้เห็นถึงปทัสสถานและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตลอดจนกฎระเบียบขององค์กร ในขณะเดียวกันก็ต้องแสดงบทบาทผู้แก้ปัญหาไปด้วย ผู้บริหารจะต้อง แสดงให้เห็นว่าจะให้ความเป็นธรรมทุกฝ่าย เมื่อตกลงกันได้แล้วว่าจะมีกระบวนการอย่างไรในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแล้วข้อตกลงนั้นก็จะ เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจในอนาคต ในสถานการณ์เช่นนี้แต่ละฝ่ายควรระบุนความคาดหวังของตนเองออกมาให้ชัดเจน และต้องระบุลำดับ ความต้องการให้ทราบด้วย เมื่อทั้งสองฝ่ายเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว กระบวนการที่ตกลงไว้ก็จะ เปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นความร่วมมือ



ในกรณีของความขัดแย้งในโรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยม นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้เล่าว่า

“...ได้บันทึกตีพิมพ์ว่าเคยทำงานบริหารธุรการได้ประสบความสำเร็จ และเด็กมัธยมต้องการผู้ชายเข้าไปดูแล เพราะเริ่มมีปัญหา เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ ก็ดึงไปเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิต เกิดข้อขัดแย้งอย่างมากระหว่างกลุ่มเดิมที่ทำอยู่ไม่พอใจแยกกันสอน มีปฏิกริยาต่อต้านต่าง ๆ พอสมควร ผมโดนลูกหลงไปด้วยในฐานะที่เข้าไปร่วมบริหาร แต่จริง ๆ ผู้ใหญ่เขาขัดแย้งกัน...”

“...ผมยังอายุน้อย และขาดประสบการณ์เหมือนคนยังว่ายน้ำไม่เป็น แล้วถูกจับโยนลงไปในสระ ซึ่งในขณะที่หัดว่ายน้ำนั้นก็ยังต้องสอนคนอื่นให้ว่ายน้ำด้วย...”

จากข้อมูลดังกล่าวไม่บอกว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้วิธีใดในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แต่สันนิษฐานได้ว่า การเป็นบุคคลที่สามในฐานะคนกลางก็อาจจะช่วยให้ปัญหาทุเลาลงได้ และคิดว่าการทุ่มเทในงาน การเสียสละและการพูดโน้มน้าวใจ คงจะให้ความขัดแย้งยุติลงได้ภายใน 1 ปี ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จมากทีเดียว

ในกรณีของการรักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยชลลดาวิชานัน นายปัญญา ยุทธศิลป์ เล่าว่า

“...ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ยังมีปัญหายุ่งยากไม่สงบอยู่ตามมหาวิทยาลัย เป็นผลพวงจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 มีลักษณะประชาธิปไตยจำกัดที่สุด ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็มีเรื่องวุ่นวายเกิดขึ้นภายใน มีปัญหาการเลือกตั้งผู้บริหาร เกิดความขัดแย้งภายในหลายแห่ง แห่งแรกคือ มหาวิทยาลัยชลลดาวิชา เป็นการขัดแย้งระหว่างอธิการบดีกับคณาจารย์ มีการเรียกร้องให้เปลี่ยนอธิการบดีโดยกล่าวหาว่าอธิการบดีขึ้นเงินเดือนสองชั้นไม่เป็นธรรม...ก็ต้องไปถอดสลัก ถอดชนวน ไปทำให้ความขัดแย้งมันผ่อนคลายลง โดยมีเป้าหมายคือไปแก้ปัญหาอย่างเดียว เพื่อให้ได้ตัวอธิการบดีตัวจริง ผมก็ไปอยู่ที่นั่นสักสองเดือน ไปแก้ปัญหารีบร้อย ที่แรกเขาขอให้ผมเป็นอธิการบดีตัวจริงไปเลย ผมก็ไม่ยอม ที่สุดก็ต้องไปอ้อนวอนนายกสมาคมศิษย์เก่าให้มาทำหน้าที่อธิการบดี แล้วผมก็พ้นมา...”

“...หลังจากเสร็จกรณีมหาวิทยาลัยชลลดาวิชาได้ไม่กี่เดือนก็มีปัญหายุ่งยากเรื่องเลือกอธิการบดีที่มหาวิทยาลัยแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนืออีก มีปัญหาว่าเสียงส่วนใหญ่เสนอคนหนึ่ง สภามหาวิทยาลัยจะเอาอีกคนหนึ่ง แล้วพอมารัฐบาลก็ไม่กล้าตั้ง จนว่างอธิการบดี ต้องมีคนไปรักษาการก่อนผมถึงสองคน...ใช้

เวลาทั้งหมดเกือบปีในการแก้ปัญหาปรับความเข้าใจ จนกระทั่งได้อิทธิกรบติฉิวจริง. . .”

ผู้ให้ข้อมูลที่เคยอยู่มหาวิทยาลัยแห่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เล่าว่า

“ . . .การประชุมนัดแรก วาระแรก เรื่องแจ้งเพื่อทราบ ท่านก็แจ้งถึงเหตุผล การเข้ามาดำรงตำแหน่งก็ด้วยเป็นนโยบายรัฐบาลที่เข้ามาแก้ไขปัญหา 2 เรื่อง คือ ปัญหาระบบราชการ และปัญหาข้าราชการ และเรื่องแจ้งเพื่อทราบเรื่องที่ 2 คือ ผมจะมารักษาการในตำแหน่งเท่านั้น ผมไม่ต้องการเป็น เพราะว่าผมมี ตำแหน่งปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยแล้ว. . .”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้สรุปกลยุทธจากประสบการณ์ว่า

“ . . . ทฤษฎีการบริหารถือว่าผู้บริหารที่จะเข้ามาแก้ปัญหาจำเป็นต้องเป็นผู้บริหารแบบที่เรียกว่า career-bound มากกว่า place bound คือต้องเอามืออาชีพจากข้างนอกเข้าไปแก้ ถ้าเอาคนในขึ้นไปแก้ปัญหามักจะแก้ไม่ได้ เกิด ปัญหาอุปสรรคหน้าปะจมูก ไม่ยอมรับกัน การที่ผมเป็นคนนอก ไม่ได้มีส่วนสร้าง ปัญหา ไม่ได้มุ่งหวังตำแหน่งอะไรที่นั่น รู้สึกว่าจะเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จ เป็นการยืนยันหลักการที่ผมเรียนรู้มาว่าในสถานการณ์เช่นนั้น จะต้องเอา นักบริหารมืออาชีพที่เป็นคนนอกเข้ามาแก้ปัญหา แต่ถ้าองค์การใดไม่ต้องการการ เปลี่ยนแปลง ต้องการสมานฉันท์ ต้องการความต่อเนื่อง มักจะต้องใช้คนใน. . .”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ จะใช้วิธีการ ชนะ/ชนะ ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา

“ . . . ในการประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินว่านักศึกษามหาวิทยาลัยทางไกล ควรส่งแบบฝึกหัดให้อาจารย์ตรวจประเมินผลหรือไม่ . . . . . ในที่ประชุมคณะกรรมการมีการแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายที่เห็นด้วยกับฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย โดยฝ่ายเห็นด้วยมองว่าจะได้ครบกระบวนการ ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้ ในขณะที่ฝ่ายไม่เห็นด้วยมองว่ายังไม่ควรให้นักศึกษาจัดทำ แบบฝึกหัดส่งอาจารย์เพราะจะทำให้เกิดระบบรับจ้างทำแบบฝึกหัดขึ้น และ นายปัญญา ยุทธศิลป์ ในฐานะประธานฯ ก็ไม่เห็นด้วย พร้อมตัดสินว่าไม่ต้อง ทำแบบฝึกหัดส่งอาจารย์ในระยะแรก และให้ตั้งคณะกรรมการศึกษาความเป็นไป ได้ในการจัดทำแบบฝึกหัดส่งอาจารย์ต่อไป

อย่างไรก็ตามเมื่อนำเอากลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มาวิเคราะห์ในกรณีศึกษาการบริหารความขัดแย้ง พบว่ามีการนำเอากลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้คือ ในขั้นที่หนึ่งซึ่งเป็นขั้นจุดประกายและขั้นที่สองเป็นขั้นขยายความคิดนั้น มิได้มีการนำไปใช้เพราะเหตุว่าปัญหาความขัดแย้งได้เกิดขึ้นมาแล้ว และมีแนวโน้มที่จะรุนแรงขยายวงไปมากขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้นำไปใช้ในการบริหารความขัดแย้งก็คือ การพิชิตการเปลี่ยนแปลงโดยการบริหารความขัดแย้งให้เกิดความร่วมมือร่วมพลังในทางสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป พร้อมนี้ก็ยังใช้กลยุทธ์สร้างความต่อเนื่องคือมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องบุคลากรและพัฒนาาระบบให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป กลยุทธ์การสร้างความต่อเนื่องในการบริหารความขัดแย้งมักจะเป็นไปในระยะเวลาอันสั้น มีการกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งชัดเจน

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า กลยุทธ์พิชิตการเปลี่ยนแปลงของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มักจะใช้กลยุทธ์ชนะ-ชนะ (Win-Win Strategy) เพื่อให้คู่กรณีเกิดความเข้าใจและร่วมมือกันในการที่จะทำให้องค์การและตัวเองประสบความสำเร็จก้าวหน้าไปพร้อมกัน

### 3. กรณีศึกษาการเสริมสร้างความเป็นสากลของการอุดมศึกษา (Internationalization)

#### 3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นบุคคลที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดทำแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ซึ่งในแผนฯ ดังกล่าวมีเป้าหมายที่สำคัญคือ

“...ให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุซึ่งความเป็นเลิศ (Excellence) ความเสมอภาค (Equity) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความเป็นสากล (Internationalization)

...ระบบอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ควรยึดมั่นในปณิธานการสร้างสังคมที่มีคุณภาพ โดยกำหนดให้อุดมศึกษาเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สังคมในสังคมที่มีคุณภาพนี้ การเติบโตและความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจควบคู่กับความเสมอภาคทางสังคมต้องเป็นรากฐานแห่งสัญญาประชาคม ทั้งนี้ในการชักนำและทำให้เกิดสังคมที่พึงปรารถนา ภารกิจหลักทุกประการของอุดมศึกษาพึงอยู่ภายใต้กำกับหลักการร่วมพื้นฐาน 3 ประการคือ การปฏิบัติภารกิจอุดมศึกษาเพื่อการกระจายโอกาสและความเสมอภาค การประยุกต์ภารกิจอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และการปฏิบัติภารกิจอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและ

ความเป็นเลิศจะช่วยให้อุดมศึกษาเป็นกลไก กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม และเพื่อฉกฉวยโอกาสจากแนวโน้มต่าง ๆ รวมทั้ง กระตุ้นให้เกิดความตระหนักในการพัฒนาภูมิปัญญาไทย เพื่อให้สภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจในประชาคมนานาชาติ ในขณะที่เดียวกันการกระจายโอกาส และความเสมอภาคจะแก้ไขสภาพอนาถะของสังคมไทย และทำให้ฐานการผลิตทางเศรษฐกิจในระดับมหานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้แนวโน้มสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมบ่งชี้ว่า ประเทศไทยจะผูกโยงกับประชาคมนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นหลักการพื้นฐานร่วมอีกประการหนึ่งคือ ภารกิจหลักทุกประการของอุดมศึกษาในอนาคต จะต้องมิคุณลักษณะของความเป็นสากลและมีส่วนส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก บุคลากรอุดมศึกษาพึงมีโลกทรรศน์สากลและมีมาตรฐานในการทำงานในระดับสากล. . ."

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้กล่าวในเรื่องความเป็นสากลของอุดมศึกษาว่า

"...อุดมศึกษามีความเป็นสากลมากกว่าการศึกษาระดับอื่น ๆ ในหลายลักษณะ ประการที่สำคัญที่สุดก็คือ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ ซึ่งเป็นเรื่องขององค์ความรู้ และประการที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับบริหารจัดการศึกษา ซึ่งทั้งสองเรื่องนี้ไม่ว่าจะมีการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาที่ไหนในโลก มักจะมีลักษณะส่วนร่วมร่วมกันอยู่มากกว่าการศึกษาอื่น ๆ จึงทำให้ความร่วมมือและการต่อเนื่องของอุดมศึกษาในประเทศต่าง ๆ จ่อน้างติ. . ."

"...ประการแรกสุด อุดมศึกษาจะต้องเตรียมบัณฑิตสำหรับสังคมที่มีโลกทัศน์กว้าง คือมี Global perspective

...ประการที่สอง เราคงจะต้องนำระบบอุดมศึกษาไปสู่ประชาคมโลก ในแง่ที่ไม่เน้นการเคลื่อนย้ายถ่ายเทนักศึกษา

...ประการที่สาม เกิดระบบเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาที่กว้างขวางออกไป จึงเรียกว่า International Educational Exchange. . ."

### 3.2 กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นสากลของอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ และทีมงานผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในเรื่องนี้ โดยประกาศเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติว่า ด้วยความร่วมมือระหว่างสถาบันวิชาการต่างประเทศ ประกาศนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ

การจัดหลักสูตรที่สอนด้วยภาษาต่างประเทศ จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการและการวิจัยระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศอีกเป็นจำนวนมาก

กลยุทธ์สำคัญที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ใช้เสมอในการสร้างเครือข่าย (networking) กับประชาคมโลกทางอุดมศึกษา โดยพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่องค์กรระหว่างประเทศจัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นสัมมนา ประชุม ฝึกอบรม หรือโครงการดูงานเพื่อเจรจาธุรกิจก็ตาม นายปัญญา จะใช้โอกาสทุกครั้งเมื่อมีการเชิญเข้าร่วมกิจกรรมทั้งในลักษณะผู้ร่วมประชุม ผู้นำการอภิปรายและวิทยากรบรรยาย โดยพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์แบบทวิภาคีคือรับสิ่งใหม่จากองค์กรเหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันก็นำเสนอผลงานการบริหารมหาวิทยาลัยหรือการบริหารอุดมศึกษาของไทยเข้าไปด้วยเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้อื่นทราบด้วย นอกจากนี้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรทุกครั้งที่มีโอกาสแล้ว

ในกรณีที่มีการเลือกคณะกรรมการการบริหารก็จะเสนอตัวเข้าเป็นกรรมการบริหาร ในลักษณะของการมีส่วนช่วยและก็ยังทำหน้าที่เป็นผู้บุกเบิกหรือมีส่วนแสดงออกในการผู้ก่อตั้งและเป็นผู้บริหารองค์กรระหว่างประเทศคนแรกได้

ในบางกรณีก็นำเอาสำนักงานเลขาธิการมาไว้ที่เมืองไทยด้วย เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ชาญฉลาดมากที่สุด อาทิจึงเป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรกของสมาคมมหาวิทยาลัยเปิดแห่งเอเชีย (Asian Association of Open University) ซึ่งมีสำนักงานเลขาธิการขึ้นที่เมืองไทยเป็นครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยทางไกล เป็นผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรกของสมาคมมหาวิทยาลัยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก (Association of Universities of Asia and The Pacific) เป็นผู้แทนประเทศไทยในคณะกรรมการบริหารองค์กร Regional Institute of Higher Education and Development และเป็นประธานกรรมการบริหารของศูนย์แห่งนี้ เมื่อมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ในสังกัดขององค์กร SEAMEO (Southeast Asian Ministers of Education Organization) ชื่อ SEAMEO RIHED มีภารกิจในการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาอุดมศึกษาในภูมิภาค มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการคือ การฝึกอบรม (Training) การวิจัยทางอุดมศึกษา (Research on Higher Education) บริการข้อมูลข่าวสาร (Information) การส่งเสริมความร่วมมือและสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Promotion of Collaboration and Linkage) ในวันที่ 28 สิงหาคม ค.ศ.1995 ตกลงที่จะสร้างสำนักงานที่เมืองไทยโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ นับว่า SEAMEO RIHED นี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ มีบทบาทเป็นอย่างมากในการมีส่วนร่วม ส่วนช่วยและส่วนแสดงออกในฐานะผู้นำองค์กร และนี่คือกลยุทธ์สู่ความเป็นสากลของอุดมศึกษาอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตามเมื่อนำเอากลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาสู่ความสำเร็จมาวิเคราะห์กรณีศึกษาการเสริมสร้างความเป็นสากลของการอุดมศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารชั้นการจุด



ประกายและชั้นขยความคิดไม่ได้ถูกนำมาใช้ เพราะเหตุว่าความเป็นสากลของการอุดมศึกษาได้เกิดขึ้นมานานแล้ว และมีการกระจายขยความคิดมาสู่การอุดมศึกษาของไทยมากขึ้นในระยะต่อมา ความเป็นสากลของการอุดมศึกษา (Internationalization) ในด้านหลักการและแนวคิดเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ถ้าได้มีการพัฒนาการอุดมศึกษาไปสู่ระดับสากลหรือระดับนานาชาติ กลยุทธ์ที่นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ นำมาใช้ในการเสริมสร้างความเป็นสากลของการอุดมศึกษาก็คือขั้นการพิชิตการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคของการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การระหว่างประเทศด้านการอุดมศึกษา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งในรูปของการเป็นกรรมการ เป็นประธาน เป็นวิทยากร เป็นต้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีการพัฒนาไปสู่ความเป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ยังใช้กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องโดยเข้าไปมีส่วนร่วม ส่วนช่วยและส่วนแสดงออกทุกครั้งที่มีโอกาส รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับรอง และทีมงานไปสร้างเครือข่ายเพื่อเสริมสร้างความเป็นสากลของการอุดมศึกษาอีกด้วย

#### 4. กรณีศึกษาการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ภาคเอกชนมากขึ้น (privatization)

##### 4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ในเรื่องการมอบภารกิจการจัดการศึกษาระดับการศึกษาให้ภาคเอกชนมากขึ้น (privatization) การกระจายอำนาจและการลดสภาพการเป็นราชการ (decentralization and debureaucratization) นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ ได้กำหนดให้มีการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy Research) เพื่อประกอบการตัดสินใจ

“... ในความรู้สึกส่วนตัวของผมเอง ที่มาและการกำหนดนโยบายไม่ว่าจะเรื่องอะไร รวมมาถึงอุดมศึกษาด้วย ที่สำคัญผมคิดว่ามีอยู่ 2 คำ คือ จินตนาการ กับสารสนเทศ หรือถ้าจะใช้คำภาษาอังกฤษก็คงหนีไม่พ้นเรื่อง Imagination และ Information ซึ่งผมคิดว่าการที่จะพัฒนานโยบายเรื่องอะไรก็แล้วแต่ถ้าหากว่าผู้เกี่ยวข้องไม่ใช่จินตนาการคือ Imagination และทำไปโดยไม่มี Information ที่เพียงพอ ผมไม่เชื่อว่าจะได้นโยบายที่ดี พูดยุคนี้ฟังง่ายแต่ทำยากเพราะเพียงเรื่องของ Imagination ซึ่งเป็นด้านหนึ่งของการสร้างนโยบายจากจินตนาการมันต้องการนักคิด และถ้าสังคมเราไม่ได้สร้างนักคิดเอาไว้ให้มากพอและขาดนักคิดแล้ว เรื่องการพัฒนานโยบายโดยที่ไม่ได้มาจากจินตนาการ มีแต่เพียงข้อมูลที่เรียกว่าสารสนเทศ หรือ Information ก็ยังไม่น่าจะได้นโยบายที่ดี แต่ถ้ามีจินตนาการแต่ไม่มีชาวสารข้อมูลแล้วก็วางนโยบายไปโดยอาศัยฝันเพียง ผมไม่เชื่อว่าจะได้นโยบายที่ดีเช่นเดียวกัน จินตนาการนั้นเป็นเรื่องของการถ่าย

ทอดความรู้สึกนึกคิดตามอุดมการณ์ อุดมคติที่แต่ละคนคิดที่แต่ละคนเชื่อ ถ้าสามารถที่จะเอาจินตนาการที่เป็นการทำทอดความรู้สึกนึกคิดตามอุดมการณ์ อุดมคติของแต่ละคนที่มีความคิด ความเชื่อมาสังสรรค์กันจนกระทั่งได้ข้อตกลง ส่วนนี้ต้องการระดมความคิดที่กว้างขวางลึกซึ้งมาก และกระบวนการที่จะทำให้ได้มาซึ่งนโยบายที่ดี จะต้องผ่านกระบวนการนี้ ซึ่งทำได้ยากและเท่าที่ผ่านมา กระบวนการนี้ใช้น้อยที่สุดในการกำหนดนโยบายโดยเฉพาะในสังคมไทย ส่วนในเรื่อง Information หรือสารสนเทศนั้นเป็นเรื่องของการประมวลและประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้ข่าวสารข้อมูลเพียงพอที่จะมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย

“... ผมคิดว่าในเรื่องของการบริหารในกิจการใด ๆ และไม่ว่าในระดับใดก็ตามเรื่องนโยบายเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าจะเปรียบนโยบายในฐานะที่ผมเป็นชาวทะเลมาก่อน ก็ชอบเรื่องการแล่นเรือ ก็คงจะเปรียบนโยบายได้เป็น 2 อย่างของการเดินเรือ อย่างแรกก็คือ เป็นคล้าย ๆ เข็มทิศ เป็นแต่เพียงว่าเป็นเข็มทิศชี้ไปทางเดียว เพราะเมื่อเรากำหนดไว้อย่างไรแล้วก็ชี้ไปทางนั้น เราก็พยายามให้มันได้แล่นตามเข็มทิศที่ชี้ กับอีกลักษณะหนึ่งคือ เป็นหางเสือที่จะคอยค้ำค้ำยเรือให้แล่นไปในทิศทางที่เราที่กำหนดไว้ ถ้าเทียบอย่างนี้ผมคิดว่าใกล้เคียงกับเรื่องของนโยบายมากที่สุด หรืออย่างในเอกสารที่แจกไปเพื่อเชิญเข้ามาสัมมนา ก็ได้พูดถึงนโยบายไว้ว่า เป็นแนวทางของการดำเนินงานที่เป็นการกำหนด เพื่อที่จะให้เห็นแนวทางการดำเนินงานจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ก็คงจะไม่หนักการเปรียบเทียบในแง่ของนโยบายเป็นเข็มทิศหรือเป็นหางเสือที่จะค้ำค้ำยให้เรือเดินไปสู่จุดหมายปลายทางที่เราตั้งความปรารถนาไว้ ได้มีการพูดกันอยู่บ่อย ๆ ว่า การที่เราดำเนินกิจการแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ บางทีก็เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการนั้นไม่มีทิศทางหรือแนวทางที่ชัดเจน นั่นก็คือไม่มีนโยบายเลยไม่รู้ว่าเราจะไปกันทางไหน ถ้าหากว่าความเข้าใจอันนี้เป็นความเข้าใจที่ถูกต้อง กิจการที่เรียกว่า อุดมศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทั้งระบบก็คงจะหนีไม่พ้นที่ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์กับการพัฒนาอุดมศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่พึงปรารถนา.

จะเห็นว่าได้มีการดำเนินการวิจัยเชิงนโยบายรวม 23 โครงการ ซึ่งแบ่งออกเป็น กลุ่มศึกษาสภาพแวดล้อมอุดมศึกษา (environmental scanning) 11 โครงการ กลุ่มวิเคราะห์กำลังคน (manpower analysis) 3 โครงการ กลุ่มศึกษาประสิทธิภาพภายในระบบอุดมศึกษา (internal efficiency) 7 โครงการ กลุ่มศึกษาบทบาทเอกชนในอุดมศึกษา (private sectors' roles in higher education) 2 โครงการ ผลการวิจัยเชิงนโยบายทำให้มองเห็นถึงแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของประเทศทั้งในด้านประชากร เศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน การเมือง สังคมและ

วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนบทบาทของประเทศในประชาคมโลก โดยเฉพาะ มีการศึกษาวิจัยเพื่อการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น

การตัดสินใจด้วยการวิจัยเชิงนโยบายนับว่าเป็นการบุกเบิกที่สำคัญของนายปัญญา บุทธศิลป์ ในการที่นำเอาการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายแทนการกำหนดนโยบายโดยใช้ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (rational model) ตัวแบบด้านการจัดการ (management model) ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร (organization development model) ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ (bureaucratic processes model) ตัวแบบทางการเมือง (political model) และตัวแบบทั่วไป (general model) (วารเชช จันทรศร, 2532: 210)

#### 4.2 กลยุทธ์ (Strategy)

ในการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้นมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานดังนี้

ส่งเสริมบทบาทสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและภาคเอกชนในการอุดมศึกษามากขึ้น

เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐและในขณะเดียวกันก็กระตุ้นให้ระบบอุดมศึกษามีการแข่งขันและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้นการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในระบบ ทั้งนี้โดยมุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนพัฒนาไปสู่ความเลิศบนฐานความชำนาญของตน จนถึงก้าวขึ้นเป็นผู้นำทางวิชาการในบางสาขาวิชาในระยะยาว รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาและบริการต่าง ๆ ในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างดีขึ้น ทั้งนี้โดยรัฐพึงให้การสนับสนุนทั้งในรูปตัวเงินและแรงจูงใจตลอดจนการผ่อนคลายกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน และระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนกับหน่วยงานและองค์กรอื่น ๆ ในสังคมมากยิ่งขึ้น โดยในการนี้ภาคเอกชนโดยเฉพาะภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ควรมีบทบาทมากขึ้นทั้งในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานและการให้ความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในโครงการต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- (1) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นและริเริ่มนวัตกรรมของอุดมศึกษาในทุกภารกิจไม่ยิ่งหย่อนกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมทั้งเป็นแบบอย่างของการจัดและบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำทางวิชาการในบางสาขาในระยะยาวโดยอาศัยฐานความชำนาญเดิมของแต่ละสถาบัน

- (2) สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องมีการพัฒนาองค์กร บุคลากร และระดมทรัพยากรรองรับบทบาทที่เพิ่มขึ้น การพัฒนาหลักสูตรในรูปแบบใหม่ ๆ ที่สอดคล้องความต้องการของตลาดแรงงาน ตลอดจนการพัฒนาองค์กรบริการวิชาการรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้บริการสังคมและภาคธุรกิจอุตสาหกรรม
- (3) รัฐและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความพร้อมสูง ควรมีส่วนส่งเสริมบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งในระบบนโยบาย การพัฒนากองทุนให้มีกำลัง การให้กู้ยืมเงิน และการจัดตั้งกองทุนเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมภารกิจด้านต่าง ๆ
- (4) ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ควรมีโครงการร่วมมือแลกเปลี่ยนกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมากขึ้นทั้งในเชิงการร่วมปฏิบัติการกิจ เช่น การจัดหลักสูตรร่วม โครงการวิจัยร่วม โครงการบริการทางวิชาการร่วม เป็นต้น และทั้งในเชิงการเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
- (5) ภาคเอกชนโดยธุรกิจอุตสาหกรรม ควรมีบทบาทในระบบอุดมศึกษามากขึ้น โดยเน้นบทบาทของการเป็นแหล่งระดมเงินทุนเพื่อการอุดมศึกษา ทั้งเป็นผู้ซื้อบริการทางวิชาการ และเป็นผู้ลงทุนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ และภาคเอกชนต่างประเทศด้วยกลยุทธ์ที่เด่นชัดและได้ดำเนินการไปแล้วของนายปัญญา ก็คือยกฐานะกองสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นสำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อสามารถนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติได้

#### การมอบอำนาจในการตัดสินใจ

ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 6 (2530-2534) นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้มีการมอบอำนาจการตัดสินใจในงานหลาย ๆ ด้าน นับตั้งแต่งานบริหารบุคคล งานวิชาการโดยได้มอบอำนาจให้การพิจารณาเปิดหลักสูตรให้จบที่สภามหาวิทยาลัย เป็นต้น และได้ตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานหลายชุดเพื่อพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระและแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร และดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมุ่งให้การกระจายอำนาจและการลดสภาพการเป็นราชการ

อย่างไรก็ตามจากการศึกษากลยุทธ์การมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น (privatization) รวมทั้งการกระจายอำนาจ (decentralization) และการลดสภาพการเป็นราชการ (debureaucratization) พบว่ามีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทั้ง 4 ขั้นตอนของนายปัญญา ยุทธศิลป์ กล่าวคือ ขั้นที่หนึ่งเป็นขั้นการจัดประกาย มีการชี้ให้เห็นว่าอุดมศึกษาควรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานและทำให้มหาวิทยาลัยมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้อย่างแท้จริง พร้อมนี้ก็ควรลดการเป็นราช

การที่ไม่มีความคล่องตัว ลำช้าและไม่ประหยัดลงโดยการบริหารเชิงธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้ นายปัญญา ยุทธศิลป์ยังได้มีการจุดประกายให้เห็นว่าการบริหารอุดมศึกษาเป็นเรื่องของการแข่งขัน เพราะการแข่งขันนำมาซึ่งคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะสอดคล้องต่อความต้องการของสังคม (social relevance) และสามารถระดมทุนจากภาคเอกชนมาใช้ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้น ในประเด็นของการจุดประกาย นายปัญญา ยุทธศิลป์จะกระทำทุกครั้งที่มีโอกาส พร้อมทั้งใช้กลยุทธ์ในการขายความคิดไปยังบุคคล หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เมื่อมีการยอมรับในเรื่องดังกล่าวแล้ว นายปัญญา ยุทธศิลป์ก็ใช้กลยุทธ์พิชิตการเปลี่ยนแปลงคือการมอบภาระการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้แก่ภาคเอกชนมากขึ้น มีการยกฐานะของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยมากขึ้น มีการจัดตั้งหน่วยงานระดับสำนักงานขึ้น แทนกอง เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการอุดมศึกษาเอกชนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น

ในกรณีของการกระจายอำนาจและลดสภาพการเป็นราชการนั้น นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์พิชิตการเปลี่ยนแปลง โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจในงานหลาย ๆ ด้านสู่มหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เช่น การกระจายอำนาจในการบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการโดยได้มอบอำนาจให้การพิจารณาเปิดหลักสูตรให้จบที่สภามหาวิทยาลัย เป็นต้น รวมทั้งมีการใช้กลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่องโดยการตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระและแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารและดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

## 5. กรณีศึกษาการผลักดันมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่มหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาล

### 5.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

ความคิดเรื่องการพัฒนาแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการมีการผลักดันเรื่อยมา จนกระทั่งมาถึงสมัยที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ มาเป็นปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ก็ได้ผลักดันมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลตลอดมาสาระสำคัญของรูปแบบนี้มีดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่บริหารงานแบบธุรกิจ แต่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรและยังสามารถสนองตอบนโยบายของรัฐได้เต็มที่ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการฯ
2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องเป็นพนักงานของรัฐ แต่ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน มีระบบบริหารงานบุคคลที่คล่องตัว ไม่ผูกพันกับระเบียบราชการ



3. รัฐยังคงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นในระยะแรกตั้ง รวมทั้งการให้ขอยืมตัวข้าราชการไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งไม่ควรน้อยกว่า 10 ปี

รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมุ่งเน้นการมีอิสระทางการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดอย่างแท้จริง พร้อมกับมีสภาวិชาการ กรรมการการเงิน และกรรมการบริหารงานบุคคลขึ้นกำกับดูแลและวางระเบียบบริหารงานด้านต่าง ๆ ของตนเอง โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลสามารถที่จะกำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูลที่ทัดเทียมหรือดีกว่าภาคเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะดึงดูดด้านดีเข้าสู่ระบบและป้องกันปัญหาสมองไหลอันเป็นปัญหาเรื้อรังของอุดมศึกษาไทยอีกด้วย

แนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการไปสู่การบริหารแบบธุรกิจมากขึ้น ซึ่งการบริหารแบบธุรกิจในที่นี้จะหมายถึง การบริหารในฐานะผู้ประกอบการ กล่าวคือ การประกอบการเป็นเรื่องของการโยกย้ายทรัพยากรออกจากจุดที่ให้ผลผลิตและผลตอบแทนต่ำไปยังจุดที่ให้ผลผลิตและผลตอบแทนสูงกว่า ผู้ประกอบการจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการใช้ทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตและประสิทธิภาพสูงสุด ผู้ประกอบการไม่ใช่เป็นผู้มุ่งแสวงหาความเสี่ยง แต่จะเป็นผู้มุ่งแสวงหาโอกาสในเชิงริเริ่มสร้างสรรค์ (innovative opportunity) และใช้ประโยชน์จากโอกาสเหล่านั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการยังจะต้องพยายามวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ออกมาเพื่อหามาตรการที่จะลดหรือขจัดความเสี่ยงออกไป ซึ่งถือว่าเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของการประกอบการ (Osborne and Gaebler, 1992: XIX) แผนที่นำทาง (road map) ของการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการไปสู่การบริหารเชิงการประกอบการมีดังนี้

1. ต้องสร้างรัฐบาลที่เป็นตัวสนับสนุน อนุเคราะห์และเกื้อกูล (catalytic government) โดยเน้นที่การอำนวยความสะดวกและลดประสานมากกว่าการดำเนินงานเสียเอง
2. ต้องสร้างรัฐบาลที่เป็นของชุมชน (community-owned government) โดยชุมชนมีอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองแทนที่จะเป็นเพียงผู้รับการให้บริการจากราชการ
3. ต้องสร้างรัฐบาลในเชิงแข่งขัน (competitive government) โดยให้การดำเนินงานอยู่ภายใต้สภาพการแข่งขันมากกว่าการผูกขาด
4. ต้องสร้างรัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยภารกิจงาน (mission-driven government) มากกว่าการอ้างกฎระเบียบ



๒

# หน้าขาด

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลก็ว่าได้ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลถูกผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นผลสำเร็จในช่วงที่นายบัญญัติ ยุทธศิลป์ เป็นปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งแนวคิดในเรื่องนี้ได้มีมานานแล้ว ความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องยกเครดิตให้กับนายบัญญัติ มากทีเดียวกลยุทธ์ที่นายบัญญัติใช้ในการแปลงแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลสู่การปฏิบัติ ยังใช้ 4 วิธีการคือ จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อดำรงตำแหน่งเป็นปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยก็จุดประกายทุกครั้งที่มีโอกาส เทคนิคที่ใช้คือ การประชาสัมพันธ์ นายบัญญัติ ได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“... ประการแรกอาจเป็นเพราะเรื่องที่ผมทำเป็นเรื่องซึ่งมีผลกระทบต่อคนในวงกว้าง และทำให้เกิดความสนใจเป็นทุนเดิมอยู่แล้วคือการประชาสัมพันธ์ ถ้าเราประชาสัมพันธ์ในสิ่งที่คนไม่สนใจ ต่อให้ประชาสัมพันธ์เก่งอย่างไรคนก็ไม่สนใจ แต่ผมเข้าใจว่าในวงการอุดมศึกษา เมื่อทำอะไรแปลกใหม่ที่เป็นนวัตกรรม คนมีความสนใจเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว อยากรู้นั่นอยากรู้นี้ อยากรู้เพิ่มเติมอยู่แล้ว

ประการที่สอง เรื่องของการทำให้เกิดการยอมรับ เป็นกระบวนการขยายความคิด เป็นเทคนิคที่ทำอะไรจะทำให้เขายอมรับความคิด เขาเห็นว่าดี เขาคล้อยตาม ในที่สุดเขาสนับสนุน ผมใช้เทคนิคง่าย ๆ ว่าเรื่องอะไรก็ตามจะต้องให้คนได้ข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนและชัดเจนในเรื่องนั้น และต้องการเทคนิคโน้มน้าวใจ เมื่อเขาเข้าใจชัดเจนแล้วเขาเห็นด้วย คล้อยตามและยอมรับทำให้เกิดบูรณาการ หลักการประชาสัมพันธ์ information persuasion และ integration คือทำให้เขารู้สึกเหมือนเขามีส่วน ไม่ใช่ของผม นี่ของประชาชนที่ว่าเป็นของส่วนรวม ท่านทั้งหลายมีส่วนที่ทำให้สำเร็จ...”

การประชาสัมพันธ์นอกจากจะใช้เป็นการจุดประกายแล้ว ยังใช้เป็นเครื่องมือสู่การขยายความคิดด้วย

“... ทุกเรื่องที่ผมทำผมจะประชาสัมพันธ์โดยมองกลุ่มเป้าหมายแล้วทำให้ได้ให้เขาู้เข้าใจและยอมรับ ให้เขามาสนับสนุน และให้เขาอยากมีส่วนกับเรา เผอิญความที่ผมเป็นนักอักษรศาสตร์ ผมไม่มีปัญหาในเรื่องการถ่ายทอดความคิดให้เกิดความชัดเจน ไม่มีปัญหาในการที่จะพูดให้คนเข้าใจ อาจเป็นผลจากการที่เรียนอักษรศาสตร์ จะเห็นว่าถ้าผู้บริหารคนไหนคิดและถ่ายทอดความคิดให้ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่แผนสู่การจัดทำและอธิบายได้หมดสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้บริหารพูดอะไรไม่ชัดไม่น่าเชื่อถือ ไม่มีศิลปะในการถ่ายทอดก็ทำไม่

ได้...”

อย่างไรก็ตามก็ได้มีความพยายามที่จะผลักดันมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลสู่ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ในช่วงที่ถือว่าน่าจะผลักดันได้ ประสบความสำเร็จก็คือช่วงที่มีนายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับ มหาวิทยาลัย มีรัฐมนตรีที่มีความรู้สนับสนุนในเรื่องนี้ และมีนายกรัฐมนตรีที่เห็นว่าการปฏิรูป การศึกษาคือสิ่งที่สำคัญที่สุด จึงได้มีการร่างพระราชบัญญัติเพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐ 16 แห่งเปลี่ยนแปลงฐานะมาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี และ ผ่านไปยังสภาผู้ออกกฎหมายในขณะนั้น สภาฯ ได้ผ่านการรับหลักการในวาระที่ 1 และกำลังรอ เสนอเข้าสู่ในวาระที่ 2 ก็พอดีมีการปิดสมัยการประชุมสภาลงเสียก่อน จึงทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนแปลงมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ประสบผลสำเร็จ

การผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัย ออคนอกระบบราชการนั้น นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้ใช้กลยุทธ์ที่สำคัญอยู่ 2 ประการคือ กลยุทธ์ ในการจุดประกาย ซึ่งในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยออคนอกระบบราชการได้มีการจุดประกาย ในเรื่องนี้มาเป็นเวลานาน นายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็ได้เข้าร่วมในการจุดประกายในเรื่องนี้ด้วย รวมทั้งมีการใช้กลยุทธ์ในการขายความคิดไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ผล ปรากฏว่า กลยุทธ์การจุดประกายและขายความคิดประสบความสำเร็จเฉพาะในการสร้างสถาบัน ใหม่เท่านั้น แต่ยังไม่สามารถเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่แล้วได้ ดังนั้นการผลักดัน มหาวิทยาลัยของรัฐสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของนายปัญญา ยุทธศิลป์ จึงประสบความสำเร็จในขั้นการจุดประกาย และขั้นขายความคิดเท่านั้น ส่วนขั้นพิธีการเปลี่ยนแปลงและขั้น สร้างความต่อเนื่องยังไม่เกิดขึ้น

### ผลการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของนายปัญญา ยุทธศิลป์

ผลที่เกิดจากการใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธ ศิลป์ มีดังนี้

#### 1. ผลลัพธ์

การศึกษาถึงผลลัพธ์ (output) ของการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ไม่ สามารถจะวัดได้โดยตรง แต่สามารถพิจารณาได้จากการยอมรับในผลงานในช่วงที่เป็นผู้บริหาร อยู่ กล่าวคือ ในช่วงที่เป็นหัวหน้าแผนกธุรการและเลขานุการคณะได้พัฒนางานต่าง ๆ ทั้งงาน การสอน การวิจัย และพัฒนาหลักสูตรและที่สำคัญมากก็คือ การจัดตั้งภาควิชาหนึ่งซึ่งเน้นด้าน อุดมศึกษา ในช่วงเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสาธิตฝ่ายมัธยมคนแรกก็ได้แก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้สำเร็จ ในช่วงที่เป็นเลขาธิการและรองอธิการบดีก็ได้มีการปฏิรูประบบการศึกษาและจัด

ระบบนิเทศการศึกษา การวางระบบการเงินและทรัพย์สิน และที่สำคัญก็คือ การวางระบบการวางแผนและการวิจัยสถาบันของมหาวิทยาลัย

ในช่วงของการเป็นรองปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เป็นช่วงที่เริ่มมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับในฐานะนักบริหารและนักวิชาการอุดมศึกษา และเริ่มมีบทบาทในงานระดับชาติหลายเรื่อง เช่น เป็นผู้อำนวยการโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา และได้มีโอกาสทำงานพัฒนาการศึกษา โดยผ่านกลไกกรรมการที่สำคัญหลายแห่ง กล่าวคือ เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่าง ๆ กรรมการทบวงมหาวิทยาลัย กรรมการของหน่วยงานภายนอก และที่สำคัญคือ ได้รับแต่งตั้งให้เข้าไปเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารบุคคลในองค์กรกลางบริหารบุคคลถึง 4 แห่ง เป็นกรรมการปฏิรูประบบและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และมีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification)

ผลงานที่เด่นชัดที่สุดและทำให้มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันกว้างขวาง ได้แก่ ผลงานการแก้ปัญหาทางการศึกษา นับตั้งแต่เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยาลัยเอกชน 2 แห่ง เพื่อจัดการแก้ปัญหาการดำเนินงานในวิทยาลัยทั้งสองแห่ง และต่อมาก็ได้รับมอบหมายให้เข้าไปทำหน้าที่รักษาการอธิการบดีของมหาวิทยาลัยทั้งสองเป็นระยะเวลาสั้น ๆ จนกระทั่งประสบผลสำเร็จ ทำให้ได้รับการยกย่องว่า เป็นนักดับปัญหาทางการศึกษา (Educational Troubleshooter) และต่อมาก็ได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยถึงสองแห่ง ในคำประกาศเกียรติคุณในการรับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์จากมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งได้กล่าวว่า “. . .เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำทางความคิดทางด้านบริหารการศึกษา โดยเป็นแกนนำในการปฏิรูปการศึกษาและแก้ปัญหาการศึกษาที่สำคัญ ๆ และเมื่อมีวิกฤตการณ์ทางด้านบริหารการศึกษาที่โลกมักจะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เข้าไปดำเนินการแก้ปัญหาจนกระทั่งหน่วยงานนั้นผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปด้วยดี. . .”

ผลงานอีกด้านหนึ่งในระดับภูมิภาคและนานาชาติในช่วงที่เป็นรองปลัดฯ ได้แก่ การบุกเบิกงานด้านต่างประเทศ เป็นกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายวัฒนธรรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ขององค์การ UNESCO การเป็นผู้แทนประเทศไทยในคณะกรรมการประสานงานโครงการ ASEAN Development Education Project การเป็นผู้แทนประเทศไทยในคณะกรรมการบริหารขององค์การ Regional Institute of Higher Education and Development และเป็นประธานคณะกรรมการบริหารของศูนย์นี้ เมื่อมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ในสังกัดขององค์การ SEAMEO และการเป็น First Vice President ของ Association of Southeast Asian Institutions of Higher Learning เป็นต้น



ผลงานที่สำคัญที่สุดในช่วงเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยทางไกลคือ การบุกเบิกการศึกษาทางไกล จนองค์การ UNESCO กำหนดให้มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็น Lead Institution ของ Consortium on Innovations in Higher Education for Asia and the Pacific มีบทบาทด้านการศึกษาทางไกลระดับนานาชาติในองค์การที่สำคัญหลายแห่ง อาทิ President ของ International Council on Education for Teaching การเป็นกรรมการบริหารของ International Council for Distance Education President ของ University Without Walls International Council และเป็น Founding President ของ Asian Association of Open Universities เป็นต้น ผลงานในช่วงเวลาดังกล่าวทำให้ได้รับการยกย่องและได้รับรางวัลเกียรติคุณเป็นจำนวนมาก นับตั้งแต่รางวัลดีเด่น Distinguished Fellow จาก International Council on Education for Teaching รางวัลเชิดชูเกียรติ Outstanding Achievement Award จากมหาวิทยาลัย Minnesota สหรัฐอเมริกา ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ Doctor of the University จาก The Open University ประเทศอังกฤษ และปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ Doctor of Letters จาก Andhra Pradesh Open University ประเทศอินเดีย ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผลงานความสำเร็จจากงานในตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยทางไกลส่วนใหญ่ ในคำประกาศเกียรติคุณในการมอบรางวัล Distinguished Fellows ของ International Council on Education for Teaching ได้ยกย่องนายปัญญา ยุทธศิลป์ไว้ว่า

“ . . . เป็นผู้บุกเบิกสร้างสรรค์ผลงานอันเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาหลายอย่าง แต่ที่เด่นที่สุดคือ การก่อตั้งมหาวิทยาลัยเปิดที่ใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลขึ้นเป็นแห่งแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำให้องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมแห่งสหประชาชาติกำหนดให้เป็นสถาบันนำของกลุ่มนวัตกรรมอุดมศึกษา โดยมีนายปัญญา ยุทธศิลป์เป็นประธานกลุ่ม. . . ”

ในคำประกาศเกียรติคุณเมื่อรับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งจากประเทศอินเดีย ได้กล่าวถึงนายปัญญา ยุทธศิลป์ ไว้ว่า

“ . . . ปี 2521 เป็นปีที่นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้รับมอบหมายงานที่ทำทายอีกชิ้นหนึ่ง นั่นคือ การก่อตั้งมหาวิทยาลัยทางไกลและนายปัญญา ยุทธศิลป์ ก็ได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารการศึกษอันยาวนานผลักดันให้การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นผลสำเร็จอย่างดียิ่ง ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้กลายเป็นสถาบันการศึกษาทางไกลตัวอย่างไปทั่วโลก ที่แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ประสิทธิภาพในการบริการและความกว้างขวางของเครือข่ายการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ที่ครอบคลุมทั่วราชอาณาจักรไทย. . . ”

นอกจากนี้ยังได้รับรางวัลด้านประชาสัมพันธ์จากสมาคมวิชาชีพแห่งหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าได้มีการนำสื่อประชาสัมพันธ์ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนทางไกลอย่างได้ผลดียิ่ง และได้รับรางวัลจากสมาคมแห่งหนึ่งในฐานะเป็นผู้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ด้วย

ในช่วงที่ดำรงตำแหน่งปลัดหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ได้บุกเบิกงานใหม่อีกหลายอย่าง เช่น การจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยและที่เด่นชัดมากที่สุดก็คือการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นผลสำเร็จ 2 แห่ง จากผลงานดังกล่าวทำให้ได้รับรางวัลอีกหลายอย่างจากหลายหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะมุ่งเป็นในฐานะนักบริหารการศึกษาดำเนินและการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา

ผลงานเด่นอีกชิ้นหนึ่งในช่วงเป็นปลัดฯ คือการไปรักษาการในตำแหน่งเลขาธิการองค์การกลางบริหารงานบุคคล ซึ่งไปบุกเบิกงานจนกระทั่งมีการออกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 เป็นผลสำเร็จ ทำให้ได้รับรางวัลเกียรติคุณที่สำคัญอีกรางวัลหนึ่งและเป็นรางวัลที่อยู่นอกวงการศึกษาคือ รางวัลเกียรติคุณและเข็มเชิดชูเกียรติในฐานะนักรัฐประศาสนศาสตร์ดีเด่น ผลงานอุดมศึกษาในระดับนานาชาติในช่วงนี้ได้เข้าไปมีส่วนร่วมและเป็นผู้นำในองค์การระหว่างประเทศหลายแห่ง ตลอดจนโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศที่สำคัญหลายโครงการ การได้รับเลือกเป็นกรรมการบริหารของ Council for International Education Exchange (CIEE) ซึ่งเป็นกรรมการแต่ผู้เดียวจากภูมิภาคเอเชีย การเป็นประธานกรรมการบริหารของสถาบัน Regional Institute of Higher Education and Development (RIHED) การริเริ่มก่อตั้งสมาคม Association of University in Asia and the Pacific (AUAP) การเป็นประธานกรรมการบริหารโครงการ Human Resource Development and Institutional Linkages อันเป็นโครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างรัฐบาลไทยกับ Canadian International Development Agency (CIDA) การเป็นประธานกรรมการบริหารโครงการความร่วมมือทางวิทยาศาสตร์ระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลออสเตรเลีย ทำให้อาจารย์ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ Grand Decoration of Honour in Gold with Star จากรัฐบาลออสเตรเลีย อีกด้วย

## 2. ผลกระทบ

การศึกษาถึงผลกระทบ (impact) ของการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ มีทั้งผลกระทบในเชิงบวกและผลกระทบในเชิงลบ ดังนี้

### 2.1 ผลกระทบในเชิงบวก

อาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

สำคัญต่างให้การยอมรับในเรื่องความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และมีบารมีผู้นำ ทำให้มีการกล่าวถึงและบอกต่อกันไป ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะผู้บังคับบัญชา ได้กล่าวในเรื่องนี้ว่า

“...การตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลสำเร็จได้ เกร็ดคิดอันนี้ต้องยกให้แก่นายปัญญา ยุทธศิลป์แต่เพียงผู้เดียว โดยผลักดันให้รัฐบาลเข้าใจและเห็นชอบด้วย... ถือว่าเป็นคุณประโยชน์อย่างมหาศาล พวกผมพยายามมาหลายครั้งแต่ไม่สำเร็จในครั้งนี้อาจสำเร็จ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งในฐานะผู้ร่วมงานกล่าวว่า

“...กรณีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดก็คือ มหาวิทยาลัยทางไกลภายใต้กรอบราชการสามารถสร้างแบบพึ่งพาตนเองได้มาก สามารถสร้างกลไกเครือข่าย (network) สู่อความสำเร็จได้ เป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของอุดมศึกษาไทยที่สามารถดึงคนที่มีความรู้มาช่วยสอน สร้างตำราเรียนได้ มูลเหตุที่ทำให้สำเร็จได้ก็เพราะว่าเป็นอุดมศึกษาเพื่อประชาชนจำนวนมาก มีคุณภาพการมหาศาล การถ่ายทอดวิชาในบางสาขามีคุณภาพและประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาทั่วไป ซึ่งหลายแห่งมิได้ใส่ใจอย่างจริงจัง อนาคตอุดมศึกษาไทยมุ่งสู่ Self Instructional มากขึ้น... ความหวังประเทศไทยจึงอยู่ที่ระบบเปิด...”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งยังกล่าวอีกว่า

“...ท่านเป็นคนที่มีการรอบกว้าง ๆ มีระบบ และวิสัยทัศน์ชัดเจน ท่านประสบความสำเร็จเป็นจุด ๆ ไม่ประสบความสำเร็จที่จะขึ้นนำทั้งระบบได้...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งในฐานะผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวว่า

“...นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นคนเรียนเก่ง ฉลาด ได้ทุนการศึกษาอยู่เสมอ เป็นผู้นำกิจกรรมตั้งแต่เรียน เมื่อได้ทำงานร่วมกันคิดว่าต้องไปโลดแล่น ๆ ไปประชุมนานาชาติเสนอรายงานที่ใดก็ตาม แสดงความคิดเห็นเด่นชัดเป็นที่ยอมรับของผู้เข้าร่วมสัมมนา แว่วความเป็นผู้นำนั้นมาตั้งแต่เรียน การทำงานเพิ่มพูนประสบการณ์ขึ้นมาเรื่อย ๆ เป็นคนทันสมัย ติดตามอ่านหนังสือเร็ว จับประเด็นได้เร็ว คิดค้นสร้างสรรค์ซึบซับติดตามความรู้อยู่ตลอดเวลาที่สำคัญคือ ทุ่มเทออย่างที่สุด ทำงานหามรุ่งหามค่ำ เป็นผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะผู้ได้บังคับบัญชาท่านหนึ่งกล่าวในเรื่องนี้ว่า

“ . . .เป็นผู้กตัญญูตัวเองมาก ไม่รู้เหน็ดเหนื่อยในการทำงาน มีการกระจายงานให้แก่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต ไม่เคยทำในสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเอาประโยชน์เข้าตัวเอง เป็นตัวแบบที่ดีที่มีความเสียสละ มีการบันทึกตอบอย่างจริงใจ เช่น “ทราบและขอบคุณมาก” มีการไปร่วมงานเสมือนญาติ ไปจัดพวงหรีดเอง งานบวช งานแต่งงานไปช่วยเสมอมิได้ขาด สร้างความประทับใจ ท่านจะไปทุกงาน เกิดบารมีตนเอง. . .”

นายปัญญา ยุทธศิลป์ ได้กล่าวถึงผลกระทบในเชิงบวกต่อมหาวิทยาลัยว่า

“ . . .ผมเข้าใจว่าเมื่อมาถึงจุดนี้แล้ว เราก็คงเป็นที่รู้จักแพร่หลายขึ้น เพราะสถิติผู้สมัครเข้าศึกษานั้นสูงกว่าเป้าหมาย อย่างปีที่แล้วเราตั้งเป้าหมายไว้ 7 หมื่น คนก็สมัครเรียนกัน 8 หมื่นกว่า ปีนี้ก็เช่นกันมีผู้สมัครเรียน 8 หมื่นกว่า โดยมาจากทุกจังหวัดทั่วประเทศ

เราก็ไม่ค่อยประชาสัมพันธ์เท่าไร เพียงแต่แจ้งไปธรรมดาเท่านั้นว่าจะสมัครอย่างไร เมื่อไร. . .แต่ผมเข้าใจอย่างนี้มากกว่าคือ หนึ่งในนักศึกษาเก่าที่มือข้อมากแล้วตามท้องถิ่น กับสองบัณฑิตที่จบไป คนเหล่านี้คงจะพูดกันต่อ ๆ ไปว่าเรียนที่นี่ดีนะ ทำงานไปด้วยเรียนไปด้วย ไม่เสียการเสียงานก็จบได้ ผมเข้าใจว่าตอนแรกคนทั่วไปคงจะไม่แน่ใจเช่นกันว่าเรียนแล้วจะจบ อาจลังเลอยู่ แต่พอเห็นเพื่อนจบก็เริ่มมั่นใจขึ้นมาว่าเรียนได้ ความมั่นใจของคนเรียนเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ให้เราดีที่สุด. . .”

ในการจัดการบริหารของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ปรากฏว่าทั้งในแง่ของผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ล้วนให้การยอมรับในความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำทางการอุดมศึกษา และยอมรับว่าเป็นผู้มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และความคิดใหม่ ๆ นั้นจะถูกผลักดันแปรสภาพเป็นกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อไป สำหรับนักศึกษาและผู้เรียนมีความมั่นใจและยอมรับมากขึ้นว่า มหาวิทยาลัยทางไกลเป็นที่พึ่งทางวิชาการและวิชาชีพอย่างแท้จริง

## 2.2 ผลกระทบในเชิงลบ

ในการศึกษาการทำงานของคน ๆ หนึ่ง ย่อมจะมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ มีทั้งแง่ดีและไม่ดี มีทั้งคนชอบและไม่ชอบ ในเชิงของการบริหารแล้วผลกระทบในเชิงลบมักจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Halo Effect เมื่อนายปัญญา ยุทธศิลป์ ประทับใจใครแล้วจะประทับใจตลอด แม้ว่าเขาจะมีข้อบกพร่องเพียงใด

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า

“... ซึ่ขรมใครแล้วจะซึ่ขมอยู่ตลอดเวลา ซึ่ขบบางทํานางนาก็ไมกั้วหน้าเท่าที่ควร ซึ่ขจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานที่ขาดระบบ ปิดตัวบุคคลมากกว่าหลักการ...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า

“... มองคนในแง่ดีเกินไป คิดว่าคนอื่นคิดเหมือนเรา คิดว่าเราและทีมงานมีอุดมการณ์จะทำให้คนอื่น ๆ ในรุ่นต่อมาก็จะมีเหมือนกัน จุดอ่อนในเรื่องนี้ส่งผลต่อการบริหารในหลายเรื่อง เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทางไกล มีการจัดโครงสร้างบริหารในลักษณะรวมอำนาจตัดสินใจ (centralization) ขาดการตรวจสอบและถ่วงดุลในองค์กรต่าง ๆ ทำให้เกิดช่องโหว่เพื่อให้คนเข้ามาเล่นการเมืองในองค์กรได้...”

ในเรื่องพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทางไกลและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล 2 แห่งที่นายปัญญา เป็นผู้ก่อตั้งและเป็นอธิการบดีคนแรกนั้น ปรากฏว่าได้มีการวิเคราะห์ถึงว่าเหตุใดจึงไม่มีการกำหนดวาระดำรงตำแหน่งอธิการบดีว่าเป็นกัสมัย ทำให้มีการมองกันว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ ร่างกฎหมายเพื่อให้ตัวเองได้อยู่ในอำนาจนั้น ๆ ซึ่งในความเป็นจริงอาจจะไม่ใช่ก็ได้ การร่างกฎหมายเรื่องวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีโดยหลักการของวิทยาศาสตร์แล้วไม่ควรดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกัน และมีความเชื่อว่ายังมีอำนาจยาวนานจะทำให้หลงอำนาจและใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้องได้ ในทางกลับกันถ้าได้ผู้นำที่ดีมีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถมุ่งมั่นในการทำงานสู่ความสำเร็จแล้ว การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งว่าเป็นกัสมัยจึงไม่จำเป็นต้องมีก็ได้ แต่ผลกระทบในเชิงลบเช่นนี้คงจะมีต่อการบริหารอุดมศึกษาของนายปัญญาไม่มากนักน้อย

อีกปรากฏการณ์หนึ่งก็คือ การหาตำแหน่งอื่นมาปลอบใจสำหรับคนที่ความสามารถทางการบริหารยังไม่ดีพอ กล่าวคือ

“... การช่วยคนเมื่อเปิดโอกาสให้เขาแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ปรากฏว่าไม่ผ่านก็พยายามที่จะหาตำแหน่งอื่นมาปลอบใจ ซึ่ขกระทบต่อโครงสร้างการบริหารงานต่อไป...”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งกล่าวถึงผลกระทบในเชิงลบว่าในบางครั้งเกิดจากการขาดการประนีประนอม



“ . . . มีจุดอ่อนในแง่ของความเป็นคนเก่ง มีจุดยืนเป็นของตนเอง บางครั้งขาดการประนีประนอม ซึ่งในสังคมไทยมีวัฒนธรรมมากในเรื่องนี้ ทำให้ท่านมีทั้งคนที่ชอบและไม่ชอบแอบ ๆ อยู่ไม่แสดงออกมา การเป็นนักวิชาการ นักคิดบางครั้งการคิดหาทางสู่ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย . . . ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกท่านหนึ่งก็เน้นในเรื่องผลกระทบเชิงลบนี้เช่นกันว่า

“ . . . เป็นบุคคลที่มีจุดยืนหลักการที่ชัดเจน ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ๆ ในประเด็นนี้ทำให้คนจำนวนไม่น้อยที่เถียงแพ้แล้วก็ต้องยอม มีคนจำนวนหนึ่งที่เถียงแล้วสู้ไม่ได้ ก็อาจอิจฉาริษยาได้ การสร้างความน่าเชื่อถือจะเริ่มจากที่มีจุดหมายชัดเจน แล้วก็ทำรายละเอียดวิธีแก้ไขชัดเจนด้วย . . . ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้พยายามอธิบายว่า ผลกระทบทางลบที่เกิดจากการบริหารของนายปัญญา ยุทธศิลป์ กล่าวคือ

“ . . . ดูได้จากกรณีของหน่วยงานบริหารการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย งานไม่เดิน ไม่สามารถชี้หน้า ไม่มีใครเคารพใคร ไม่มีใครฟังใคร ท่านไม่ประสบความสำเร็จในการเป็นปดiddy แต่ท่านประสบความสำเร็จในการเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยทางไกล ซึ่งก็ไม่ใช่ความผิดของท่าน แต่เป็นความผิดทั้งระบบ. . . ”

เนื่องจากนายปัญญา ยุทธศิลป์ นิยมใช้วิธีการขายความคิดจากบุคคลแต่ละคน จนกระทั่งทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้ว ดังนั้นในการประชุมจึงไม่มีการขัดแย้งกันทางความคิด ทำให้รู้สึกว่าเป็นเผด็จการทางความคิด ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวว่า แล้วแต่มุมมองของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

“ . . . ในการทำงานมักจะใช้วิธีการขายความคิดก่อน แลกเปลี่ยนความคิดกับคนอื่นอยู่ตลอดเวลา ใครที่เกี่ยวข้องจะถูกพูดคุยก่อนหน้าแล้ว เมื่อมีการประชุมเกิดขึ้นจึงเป็นไปด้วยความเรียบร้อยแทบจะเรียกได้ว่าไม่มีการขัดแย้งเกิดขึ้นเลย จะขัดแย้งกันได้อย่างไรในเมื่อทุกคนรู้ล่วงหน้าแล้ว . . . ”

ในอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจคือ ประเด็นการสรรหาบุคลากรที่มุ่งเน้นคนดี คนเก่ง และศรัทธาในระบบมหาวิทยาลัยทางไกล ซึ่งนายปัญญา ยุทธศิลป์ มักจะเลือกคนระดับปริญญาเอกเกือบจะทั้งสิ้น เนื่องจากเป็นคนที่เก่ง ดังนั้นการบริหารคนเหล่านี้ให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำ (Leadership) ของผู้บริหารทั้งสิ้น เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำยังมีบารมี มีฐานอำนาจแห่งการยอมรับ

โดยเฉพาะจากฐานอำนาจจากการอ้างอิง (reference power) และฐานอำนาจจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (expert power) ย่อมจะทำให้การบริหารการศึกษาสู่ความสำเร็จได้ (นพดล เจนอักษร, 2538: 164-192) แต่เมื่อใดที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไร้ซึ่งบารมีและฐานอำนาจแห่งการยอมรับก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในภาพรวมได้

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เคยเป็นผู้บังคับบัญชาของนายปัญญา ยุทธศิลป์ ส่วนใหญ่จะพึงพอใจในสไตล์การบริหารงาน อาจเป็นเพราะว่านายปัญญา มีอุปนิสัยและบุคลิกภาพที่ดี มีการมอบหมายไปทีไหนใครก็รัก พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้กล่าวว่า ความสำเร็จของนายปัญญา เกิดจากการที่มีครูอาจารย์คอยช่วยสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาจะให้คำชื่นชมและยกย่องอยู่ตลอดเวลาว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ในขณะที่เดียวกันผู้ร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน ก็ยังชื่นชมในนายปัญญา เช่นกัน มีเพียงหนึ่งท่านที่แสดงความรู้สึกเฉย ๆ ไม่ต้องการแสดงทราบบว่าแท้ที่จริงแล้วคิดอย่างไร

ในกรณีของผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มองผลการบริหารในเชิงบวกกับกลุ่มที่มองผลการบริหารในเชิงลบ ในเชิงบวกก็มีหลายประการดังที่ได้กล่าวไปแล้ว แต่ในเชิงลบนั้นมักจะมองว่า นายปัญญา ยุทธศิลป์ เป็นคนไม่ช่วยเหลือลูกน้องอย่างแท้จริง ไม่เสี่ยงถ้าคิดว่าจะไม่คุ้มค่า เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง บางครั้งดูเหมือนว่าจะมีลักษณะเป็นเผด็จการแบบมีศิลป์เลยทีเดียว อย่างไรก็ตามลักษณะของผู้เฒ่าแบบนี้ก็เหมาะสมกับการสร้างสถาบันใหม่ แต่ในระยะยาวอาจไม่เหมาะสมก็ได้ เป็นคนที่คิดคำนวณผลได้ผลเสียอยู่ตลอดเวลา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งวิเคราะห์ว่า การที่ท่านไปงานของลูกน้อง ไม่ว่าจะเป็นงานบวช งานแต่งงาน ล้วนไปเพื่อสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อผู้นำ บางครั้งจะมีลักษณะโกรธที่แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งก็ทำให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงานได้

ดังนั้นผลกระทบที่เกิดจากการบริหารมหาวิทยาลัยของนายปัญญา ยุทธศิลป์ คงจะเกิดขึ้นตามมาอีกหลายอย่างแน่นอนทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านเห็นตรงกันก็คือ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าของทั้งวงการศึกษาและวงการอุดมศึกษา หากที่จะหาใครเสมอเหมือนและยากที่จะพัฒนาให้เหมือนได้