



การบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ Management for Academic Development

เวकिन นพนิตย์¹

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

Waykin Nopanitaya¹

Faculty of Medicine, Naresuan University

บทนำ (Introduction)

ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา สถาบันอุดมศึกษาของรัฐกำลังเผชิญกับภาวะคุกคามต่อการพัฒนาเพื่อการแข่งขันทางวิชาการระหว่างกันและกันและการแข่งขันเพื่อเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลกซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า มหาวิทยาลัยของไทยโดยส่วนใหญ่กำลังอยู่ใต้ความกดดันอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่มีผลกระทบต่อการอยู่รอดขององค์กร

บริบทที่เปลี่ยนแปลงอันก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการอยู่รอด ประกอบด้วย 4 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. งบประมาณที่ใช้เพื่อการสนับสนุนอุดมศึกษา โดยเฉพาะงบประมาณที่ใช้สำหรับการสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการวิจัยมีจำนวนลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะงบประมาณเพื่อการบูรณาการงานวิจัยและนวัตกรรม มีเพียงร้อยละ 0.6 ของงบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2561 กอปรกับจำนวนอาจารย์ที่ทำวิจัยมีจำนวนน้อย คือ มีอาจารย์ที่ทำวิจัยอย่างจริงจัง (Active Researcher) อยู่เพียงร้อยละ 10 เท่านั้น

2. จำนวนนักศึกษามัธยมปลายที่จะเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยลดจำนวนลงครึ่งหนึ่ง คือจาก 150,000 คน เหลือเพียง 70,000 - 80,000 คนต่อปี

3. จำนวนอาจารย์หรือบุคลากรสายวิชาการเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะในปีงบประมาณ 2561 คณาจารย์ผู้มีประสบการณ์และมีตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์, รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์) เกษียณอายุราชการออกไปถึง 410 คน และบุคลากรสายสนับสนุนที่เกษียณอายุราชการในปีเดียวกันนี้ มีจำนวน 214 คน และ

4. ความเปลี่ยนแปลงที่กลักรับกลายเป็นภาวะกดดันอันยิ่งใหญ่ คือ การที่รัฐบาลใช้ข้อกฎหมายมาประกอบการปฏิรูปการศึกษาและเป็นแรงกดดันต่อมหาวิทยาลัยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การอนุญาตให้มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีศักยภาพทางวิชาการสูงเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาด้านวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแถบฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Corridor) ซึ่งเป็นประตูทางเศรษฐกิจที่สำคัญ และจากการที่รัฐบาลมีนโยบายให้โอกาสแก่มหาวิทยาลัยชั้นนำของต่างประเทศ เช่นนี้ย่อมสร้างแรงกดดันให้แก่มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นทวีคูณ ซึ่งบรรดานักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ของไทยได้พยากรณ์ไว้ว่า ภาวะการกดดันในลักษณะนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐไม่น้อยกว่า 100 สถาบันจะถึงกาลแห่งความล้มละลายหากไม่เร่งรัดพัฒนาศักยภาพทางวิชาการให้มีความโดดเด่นอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถแข่งขันทางวิชาการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ และสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กรอุดมศึกษาของไทย

แรงกดดันทั้ง 4 ประเด็นที่กล่าวมาแล้วเป็นภาวะการณ์แห่งแรงกดดันจากภายนอกซึ่งมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะต้องเผชิญทั้งในอนาคตและกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน แต่นอกเหนือไปจากภาวะกดดันภายนอกแล้ว มหาวิทยาลัยทุกแห่งของรัฐมีภาวะของแรงกดดันที่แต่ละมหาวิทยาลัยทั้งระดับคณะและภาควิชาได้เผชิญและเป็นอุปสรรคปัญหาต่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการมาเป็นเวลานาน ภาวะการณ์ดังกล่าวได้พบเห็นในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะสามารถพบเห็นเป็นที่ประจักษ์ได้ในมหาวิทยาลัยน้องใหม่ที่กำลังพัฒนาและ

¹ ศาสตราจารย์ ดร., ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ (Professor Dr., Special Academic Expert)



ในมหาวิทยาลัยเคยพัฒนาจากสถาบันที่ผลิตครูแทบทั้งหมด

แรงกดดันภายในที่สร้างภาวะวิกฤตต่อคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเกิดจากพฤติกรรมการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่ผิดเพี้ยนไปจากวัฒนธรรมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยชั้นนำ ทั้ง 2 กรณีนี้สามารถแจกแจงให้เห็นเด่นชัดและเป็นที่ประจักษ์ว่าคณาจารย์และ/หรือบุคคลสายสนับสนุนมักจะไม่ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยและการผลิตผลงานทางวิชาการเป็นสิ่งพิมพ์ (Technical Publications) หรือแม้แต่นิพนธ์ของการสอนก็ไม่ได้สอนให้นิสิต/นักศึกษาคิดเป็น การสอนมักเป็นในลักษณะของการบอกเล่า (Show and Tell) โดยปราศจากการบอกเล่าแล้วกระตุ้นให้ผู้เรียนคิดได้คิดเป็น (Show, Tell & Think) จึงสามารถกล่าวได้ว่า การวิจัย การผลิตผลงานทางวิชาการให้เป็นสิ่งพิมพ์ตลอดจนการสอนของอาจารย์เป็นไปในลักษณะของความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) จนเกินเหตุ คือจะทำหรือไม่ทำอะไรก็ได้ โดยที่ไม่มีผู้ใดกล้าแตะต้องและในที่สุดก็กลับกลายเป็นวัฒนธรรมทางวิชาการที่ไม่บรรลุปเป้าหมาย อีกทั้งเป็นอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ต่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการเพื่อความเป็นอยู่รอดของมหาวิทยาลัย

การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการกำลังเป็นประเด็นร้อนที่มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย 2 - 3 สถาบันได้ให้ความสำคัญและมีความสนใจเป็นพิเศษ โดยได้ปรึกษาหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการที่เคยมีประสบการณ์ยาวนานในการพัฒนาศักยภาพวิชาการและไม่เป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารมหาวิทยาลัยมาร่วมปรึกษาหารือ และระดมความคิดเห็นสำหรับหาแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยของไทยเพื่อการป้องกันความล่มสลายและเพื่อการอยู่รอดของมหาวิทยาลัยตลอดจนสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชียซึ่งมีข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าศักยภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในประเทศสิงคโปร์และฮ่องกงเหนือกว่ามหาวิทยาลัยของไทยอย่างชัดเจน

ผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและกันของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวก็ได้ข้อสรุปที่ทำนายต่อการพัฒนาองค์กรวิชาการหรือสถาบันอุดมศึกษาว่ามหาวิทยาลัยต้องพัฒนาศักยภาพทางวิชาการให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการเผชิญกับภาวะคุกคามต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการที่เป็นรูปธรรมและสามารถปฏิบัติได้ แต่การที่จะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความเด็ดเดี่ยวและความกล้าหาญรวมถึงความมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทั้งระดับภาควิชาและระดับคณะ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ โดยควรเริ่มทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า **ศักยภาพทางวิชาการ** เป็นอันดับแรก

การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย คณะวิชา และภาควิชา คือการปฏิบัติการทางวิชาการเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เป็นรูปธรรมอันประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ

1. การวิจัยที่มีครบวงจรเพื่อให้ได้ผลงานประเภทรายงานวิจัย (Research Article) และลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Academic Journal) ชั้นนำทั้งระดับชาติและนานาชาติ
2. การเขียนแต่งและเรียบเรียงตำราวิชาการ (Text Book) ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล และจัดพิมพ์โดยโครงการตำราของสถาบัน
3. การเขียนบทความวิชาการประเภทบทความปริทัศน์ (Review Article) หรือเทียบเท่า ให้ลงตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ (Academic Journal) ที่มีมาตรฐานสากล
4. การเขียนหนังสือคู่มือปฏิบัติงาน (Working Manual) ให้ปรากฏเป็นสิ่งพิมพ์ที่เป็นรูปเล่มสมบูรณ์ และได้มาตรฐาน
5. การเขียนและนำเสนอผลงานที่เป็นนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ให้ต่อส่วนรวม

ผู้ที่ทำหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการให้ปรากฏเป็นรูปธรรม ดังกล่าวเป็นบุคลากรของคณะวิชาทั้งสายวิชาการ หรืออาจารย์ และสายสนับสนุน ประโยชน์จากการสร้างผลผลิตทางวิชาการเหล่านี้ย่อมตกอยู่กับตัวบุคคลผู้ผลิตเอง และที่สำคัญยิ่ง คือ



เป็นการสร้างศักยภาพทางวิชาการอันเป็นพลังอำนาจทางวิชาการให้แก่ภาควิชา คณะวิชาและมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คณาจารย์ผู้มีผลงานวิชาการเหล่านั้นก็ย่อมจะได้รับการพิจารณาเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่ทำผลผลิตทางวิชาการให้ประจักษ์ ก็ย่อมจะได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสู่ระดับที่สูงกว่า เหล่านี้ย่อมจะช่วยเสริมศักยภาพทางวิชาการของสถาบันให้เป็นที่ประจักษ์ ผลสัมฤทธิ์ทั้งหลายเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อภาควิชาและคณะวิชากำหนดพันธกิจที่สำคัญ คือ **การบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ** ซึ่งต้องมีวิธีการที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในกลุ่มบุคลากร ทั้ง 2 สายงาน นั่นคือ สายวิชาการ และสายสนับสนุน เป็นสำคัญ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการและโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้ข้อคิดสำหรับการพิจารณาในการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริงซึ่งจำต้องอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการทั้งในระดับภาควิชาและคณะ โดยจะให้คำอธิบายเกี่ยวกับอุปสรรคต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการตามด้วยข้อควรพิจารณาและข้อพึงปฏิบัติเพื่อให้การบริหารจัดการสำหรับการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการบรรลุเป้าประสงค์อันจะนำพาสถาบันอุดมศึกษาไทยก้าวไกลสู่ระดับนานาชาติได้

อุปสรรคของการบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ

ก่อนที่จะเสนอแนะข้อคิดเห็นและแนวทางการรวมถึงวิธีการบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในกิจกรรมดังกล่าวควรจักที่ยอมรับว่า อุปสรรคอันยิ่งใหญ่ของมหาวิทยาลัยไทยเพื่อการพัฒนาองค์กร คือ การได้มาซึ่งผู้บริหารทุกระดับนับจากหัวหน้าภาค คณบดี จนถึงอธิการบดี และแม้แต่นายกสภา โดยที่ทุกตำแหน่งดังกล่าวควรจักได้มาโดยการสรรหา (Search) แต่มหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่หาได้ทำตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยไม่ กล่าวคือ ไม่สรรหาที่แท้จริงแต่พยายามบ่ายเบี่ยง

ไปเป็นการสรรหาแบบเลือกตั้ง (Election) จนกลายเป็นวัฒนธรรมซึ่งยากที่จะปรับเปลี่ยน นอกจากว่าจะมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีความกล้าหาญจริง อีกทั้งไม่อาศัยวิธีการเมืองมาใช้ในการสรรหาแบบเลือกตั้งดังที่เป็นอยู่

เมื่อการสรรหาแบบเลือกตั้งนำมาใช้เป็นวัฒนธรรมโดยอ้างว่าเป็นประชาธิปไตย ก็ย่อมจะก่อให้เกิดนักการเมืองทางวิชาการทั้งในระดับภาควิชา ระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย และนักการเมืองทางวิชาการแบบนี้ใช้กรรมวิธีการทำงานแบบนักการเมืองทั่วไป คือ ทำงานเพื่อความถูกต้องมากกว่าความถูกต้อง ทำงานแบบหาเสียง ขาดความเด็ดเดี่ยว ไม่สามารถมีมาตรการกำหนดหรือบังคับใคร ๆ ได้ เพราะกลัวว่าจะไม่ได้รับการเลือกตั้งในสมัยหน้า ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยยังคงดำเนินการอยู่ด้วยวัฒนธรรมแบบเดิม ก็ยากที่จะได้ผู้บริหารทุกระดับ ภาควิชา และระดับคณะที่มีวุฒิภาวะผู้นำ ทั้งทางด้านการบริหารและทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ ผลที่ตามมาคือ ทำให้ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยมีความอ่อนแอ และยังผลให้มหาวิทยาลัยไม่มีศักยภาพทางวิชาการที่สูงพอต่อการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกได้ ฉะนั้น มหาวิทยาลัย คณะวิชาและภาควิชาซึ่งเป็นหน่วยย่อยที่มีความสำคัญที่สุด ควรที่จะสนใจในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่สร้างความอ่อนแอทางวิชาการให้เป็นไปในลักษณะวัฒนธรรมสากลที่ได้พบเห็นเป็นที่ประจักษ์ในมหาวิทยาลัยชั้นนำ ก็ย่อมจะเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้บริหารที่ยึดเป้าประสงค์ของการมีศักยภาพสูงทางวิชาการได้โดยปราศจากข้อสงสัย

ข้อควรพิจารณาในการบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ มี 4 ประการ ดังนี้

1. นอกจากการสรรหาผู้บริหารระดับคุณภาพ ซึ่งต้องมีวุฒิภาวะและความเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว ผู้บริหารทุกระดับภาควิชาและระดับคณะควรที่จักใช้ดุลยพินิจพิจารณา ว่าพันธกิจของหน่วยงานและบุคลากรทั้ง 2 สาย โดยเฉพาะบุคลากรสายวิชาการ คืออาจารย์ในที่แท้จริงมีอะไรบ้าง? แต่ในระบบมหาวิทยาลัยไทย มักจะตอบได้ว่า หน้าที่หลักของอาจารย์ คือ สอน วิจัย บริการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย ซึ่งสวนทางกับวัฒนธรรมแห่งความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ



ที่มีพันธกิจตามระบบ RST คือ วิจัย (Research) บริการ (Service) และสอน (Teach) นั่นคือ หน้าที่สำคัญที่สุดของอาจารย์ คือวิจัย ซึ่งต้องมาก่อน การบริการและการสอน แต่เมื่อคำนวณเวลาที่ใช้แต่ละพันธกิจจะได้ร้อยละ 30 ในแต่ละกิจกรรม ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยไทยจะพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ ก็ควรมุ่งเน้นการวิจัยเป็นอันดับแรก

2. มหาวิทยาลัยไทยมักจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญของภาควิชาแต่ในมหาวิทยาลัยของอารยประเทศ ภาควิชาถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด เพราะการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการนั้นเริ่มจากสมาชิกของภาควิชาเป็นสำคัญและหัวหน้าภาควิชา (Departmental Chairman) มีความสำคัญยิ่งต่อบทบาทในการนำวิชาการสู่ความเป็นเลิศ จะเห็นได้ว่าในการสรรหาหัวหน้าภาควิชาตามหลักสากลนั้น เขามักจะประกาศรับสมัครผู้สนใจมาเป็นหัวหน้าภาควิชา ในวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับภาควิชา นั้น โดยกระทำการอย่างกว้างขวางและอย่างมีเกียรติ อย่างเช่นในบางสถาบันเมื่อสรรหาได้หัวหน้าภาควิชาด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว ก็สามารถแต่งตั้งหัวหน้าภาควิชาให้เป็นศาสตราจารย์ได้ทันที การกระทำเยี่ยงนี้เท่ากับเป็นการให้ความสำคัญและเสริมสร้างวุฒิภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้าภาควิชาได้เป็นอย่างดี

3. ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยส่วนใหญ่จะขาดความเป็นธรรมในการให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้ง 2 สาย คือ สายวิชาการ (อาจารย์) และบุคลากรสายสนับสนุน (ผู้ทำหน้าที่บริการ) ความไม่เสมอภาคกันในการสนับสนุนและส่งเสริม รวมทั้งการพัฒนาสู่ความก้าวหน้ามักจะพบเห็นอยู่เป็นประจำ กล่าวคือ บรรดาคณาจารย์ มักจะเป็นกลุ่มแรกๆ ที่ได้รับความสนใจให้ความสำคัญให้การสนับสนุนและส่งเสริม จนล้าหน้าบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเห็นได้ชัด ทั้ง ๆ ที่สายสนับสนุนก็มีศักยภาพไม่ด้อยกว่าอาจารย์ในทุก ๆ ด้าน

ดังนั้น คณะวิชาและภาควิชาควรที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้ง 2 สาย ซึ่งจะขาดสายใดสายหนึ่งไม่ได้อย่างทัดเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ ควรจักพิจารณาให้เหมาะสมภาค คือ ให้ก้าวเดินไปด้วยกัน อย่างเช่นในกรณีของการฝึกอบรมปฏิบัติการด้านการวิจัย การเขียนผลงานวิชาการ การให้โอกาสไปประชุมวิชาการ

การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การกระตุ้นให้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ฯลฯ เหล่านี้ควรพิจารณาดำเนินการพัฒนาแบบคู่ขนาน (Paralleled Development) ซึ่งย่อมจะนำมาซึ่งความร่วมมือ ความรัก ความสามัคคี และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ข้อควรพิจารณาที่ผู้บริหาร หรือผู้มีภาวะผู้นำระดับคุณภาพพึงจะยึดเป็นวิถีแห่งการปฏิบัติ คือ การเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการตามภาระรับผิดชอบ เช่น การย้าให้คณาจารย์และนักวิชาการทำวิจัย โดยให้ถือเป็นหน้าที่สำคัญยิ่ง หรือการกำหนดให้คณาจารย์เขียนตำรา หรือหนังสือวิชาการ หรือมุ่งเน้นให้บุคลากรสายสนับสนุนเขียนผลงานวิชาการประเภทคู่มือปฏิบัติงานหลัก ซึ่งควรที่จักพิจารณาให้ทุกคนยึดถือเป็นหน้าที่หลักที่ทุกคนต้องทำ นอกจากนี้ผู้บริหารควรจักพิจารณาให้การแจ้งเตือนแก่ผู้ที่จะละเว้นต่อหน้าที่หลักของตนเองว่าจะมีผลต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างไร? สถานที่? แต่ผู้บริหารควรระลึกไว้เป็นข้อควรพิจารณาการเสมอว่า การที่จะกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน หรือพัฒนาศักยภาพทางวิชาการในทุกลักษณะได้อย่างเต็มปากเต็มคำได้นั้น ผู้บริหารต้องทำตนเป็นเยี่ยงอย่าง (Role Model) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปราศจากเงื่อนไขใด ๆ !

ข้อพึงปฏิบัติในการบริหารเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ

เมื่อทราบถึงปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการและเข้าใจถึงข้อควรพิจารณาสู่การปฏิบัติการบริหารเพื่อพันธกิจดังกล่าวได้ดีพอสมควรแล้วผู้บริหารซึ่งจักต้องมีภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้านรวมทั้งภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ หรือพึงปฏิบัติ โดยจำแนกวิธีการเพื่อการบริหารจัดการให้องค์กร ทั้งในระดับภาควิชา และคณะก้าวสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) ได้ด้วย 4 กรรมวิธี ดังต่อไปนี้

1. **พึงมีภาวะผู้นำทางวิชาการ** คือ ผู้บริหารที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดที่ให้ไว้ต่อประชาคมในภาควิชา หรือ คณะก่อนสมัคร หรือถูกเสนอชื่อ หรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อได้แจ้งวิสัยทัศน์และแถลงนโยบาย แต่หากในกรณีที่ไม่ได้แถลงนโยบายหรือ



กำหนดวิธีสัณทัศน์ก่อนการรับแต่งตั้ง (โดยการถูกเชิญให้มาดำรงตำแหน่ง โดยกระบวนการสรรหาแบบสากล) ก็ควรที่จักบอกกล่าวให้ที่ประชุมภาควิชาหรือระดับคณะได้รับทราบถึงแนวนโยบาย การกระทำในหน้าที่รับผิดชอบให้ประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม อย่างเช่น ในกรณีที่บอกว่าจะสนับสนุนบุคลากรทั้ง 2 สายในทุก ๆ ด้าน ก็ควรแถลงออกมาให้ชัดเจน และควรรักษาคำพูดในถ้อยแถลง โดยแสดงให้เห็นปรากฏอย่างเห็นได้ชัด หรือนัยหนึ่ง คือ การปฏิบัติตามที่พูดหรือแถลงไว้ ไม่ควรทำตนเป็นประเภทพูดแบบหาเสียง ครั้นได้รับตำแหน่งก็ไม่ทำตามที่พูด หากเป็นเช่นนี้ ก็จะกลับกลายเป็นผู้บริหารแบบนาโต้ (NATO: No Action Talk Only) ซึ่งสามารถพบได้ทั่วไปในมหาวิทยาลัยไทย ในกรณีเช่นนี้ ย่อมจะเป็นการบั่นทอนอำนาจการมีของตัวผู้บริหารเอง

2. พึงเป็นผู้ขอมากกว่าสั่ง และเป็นผู้ที่ปฏิบัติแบบ “ฉันให้คุณมากกว่าคุณขอมา”

ในกรณีของ “ผู้ขอมากกว่าสั่ง” เป็นพฤติกรรมบริหารที่ใครประสงค์ที่จะได้รับ คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้ขอดีกว่าเป็นผู้สั่งการ ซึ่งมักจะพบเห็นทั่วไปในระบบราชการไทย และนำมาใช้ในระบบการบริหารมหาวิทยาลัย ที่เต็มไปด้วยผู้มีวิภาวะและไม่ชอบจะให้ผู้ใดสั่งให้ทำ แต่ต้องการจะขอให้ทำมากกว่า ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยหลายคนมักจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาว่า “ลูกน้อง” ที่ตนสามารถสั่งการได้ โดยที่หาว่าผู้ใดที่ถูกรู้จักว่า “ลูกน้อง” นั้นรู้สึกเป็นลบไม่เป็นแรงจูงใจให้ทำงาน หรือ ถึงทำก็แบบไม่มีประสิทธิภาพ แต่หากเรียกผู้ใต้บังคับบัญชาว่า “ผู้ร่วมงาน” หรือ “ทีมงาน” ก็จะได้ทั้งแรงจูงใจและกาย และหาก “ขอให้ทำงาน” “ขอผลงาน” ก็ย่อมจะช่วยจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้สำเร็จอย่างน่าพิศวง

พฤติกรรมบริหารแบบ “ฉันให้คุณ” ไม่ใช่ให้ “คุณขอมา” เป็นการกระทำของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง อย่างเช่น ในระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ (ผศ. รศ. และ ศ.) หรือในกรณีของการกำหนดตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นทั้งประเภททั่วไป และประเภทวิชาชีพ/วิชาชีพเฉพาะเป็นระบบที่เรียกว่า “ระบบคุณขอมา” ซึ่งสวนทางกับการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติ โดยเขาใช้ระบบ “ฉันให้คุณ” คือผู้เข้าสู่ตำแหน่งเหล่านั้นไม่ต้องขอทางภาควิชา หรือ คณะจะดำเนินการ

ขอตำแหน่งให้เองเมื่อบุคลากรผู้นั้นมีคุณสมบัติผลงาน และผ่านการประเมินงานตามหน้าที่อย่างครบถ้วน โดยที่ผู้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะไม่มีส่วนรู้เห็นในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องใด ๆ ทั้งสิ้น “ระบบฉันให้คุณ” เป็นพฤติกรรมบริหารของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศที่เจริญแล้ว วิธีการนี้ย่อมจะช่วยสร้างเกียรติยศ ศักดิ์ศรี และกำลังใจให้แก่ผู้รับตำแหน่ง อีกทั้งย่อมจะสร้างบุญบารมีให้แก่ผู้บริหาร หรือ หัวหน้าได้อย่างล้นพ้น

ดังนั้น ผู้บริหารที่มีวิภาวะแห่งผู้นำในมหาวิทยาลัยไทย ทั้งระดับภาควิชาและระดับคณะ ควรประพฤติปฏิบัติเป็น ผู้ให้ โดยไม่ต้องมีข้ออ้างว่าไม่มีระเบียบรองรับไว้ แต่ต้องแย้งว่า การที่ผู้บริหารขอ กำหนดตำแหน่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ไม่ได้ขัดกับระเบียบใด ๆ ทั้งสิ้น วิธีการเช่นนี้ ยังไม่ได้นำไปปฏิบัติกันมากนักทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการกระทำในแบบของผู้บริหารที่เจริญแล้ว ย่อมนำมาซึ่งพลังอำนาจการมีของผู้บริหารเอง แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีจิตบริการที่เป็นธรรม มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ อีกทั้งมีสายตาที่กว้างไกลและให้การสอดส่องดูแลเรื่องคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ของการเข้าสู่ตำแหน่ง ด้วยความรอบคอบและยุติธรรม ผลที่เกิดขึ้นคือ แรงดึงดูดใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความอุทิศและเสียสละ อีกทั้งบุคลากรเหล่านั้นย่อมมีความประทับใจต่อผู้บริหารเป็นสำคัญ

3. พึงเป็นที่พึ่งพาของบุคลากรทุกสายงาน และทุกระดับเพื่อการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ

ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยส่วนใหญ่ มีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์ทางวิชาการด้อยกว่าคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก (World Class University) จึงต้องอาศัยที่พึ่งพาในการพัฒนาตนและพัฒนางานวิชาการจากผู้มีประสบการณ์ที่มีวิภาวะสูงพอที่จะเป็นที่พึ่งได้ ในกรณีนี้ ผู้นำทางวิชาการซึ่งอาจเป็นหัวหน้าภาควิชาและคณบดีหรือผู้บริหารด้านต่าง ๆ จำต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่พึ่งพาอาศัยของบรรดาบุคลากรในสังกัดได้ เช่น ให้คำแนะนำฝึกสอน ฝึกอบรม อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการพัฒนาผลงานวิชาการด้านการวิจัยและการเขียนผลงานวิชาการทุกประเภทแก่บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากผู้บริหารไม่มีความรอบรู้



ทางวิชาการ หรือแม้แต่ในเรื่องการบริหารจัดการ ก็ควรจะปฏิบัติตนให้เป็นผู้กว้างขวาง รอบรู้ และรู้จัก ยืมมือผู้ที่มีคุณวิภาวะจากที่อื่นมาช่วยในกิจกรรมเฉพาะ ด้วย โดยอาจพัฒนาและสร้างเครือข่ายกับสถาบัน วิชาการภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน ก็ย่อมจะ นำพาภาควิชาหรือคณะวิชาสู่การพัฒนาศักยภาพ ทางวิชาการ อีกทั้งจะช่วยเปิดวิสัยทัศน์ให้แก่บุคลากร เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้บริหารที่ดี มีคุณภาพ ต้องสร้างความรู้จักให้แก่สังคม โดยให้สังคมมีส่วนร่วมทางวิชาการ เพื่อก่อให้เกิด ความยอมรับตามที่เป็นจริง

4. พิจารณาผลของการปฏิบัติงานของทุกคน แบบสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อนอันหนึ่งที่มหาวิทยาลัยไม่ได้ปฏิบัติ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง คือการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ คือทั้งการประเมิน การปฏิบัติงานของผู้บริหารเอง และของบุคลากร สายวิชาการและสายสนับสนุน ตามสภาพความเป็นจริง ของลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ได้มาซึ่งข้อมูลและ รายละเอียดที่จะนำไปใช้เพื่อการปรับปรุง แก้ไขและ พัฒนาทั้งคนและองค์กร

โดยส่วนใหญ่การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัยไทย มักจะถูกกำหนดโดยส่วนกลาง หากเป็นระดับภาควิชาหรือหน่วยงานก็มักจะประเมิน โดยคณะวิชา ซึ่งใช้กระบวนการ รูปแบบ และวิธีการ ล้อมตามมหาวิทยาลัย ซึ่งลอกเอามาจากส่วนกลาง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินแบบนี้มักจะคลาดเคลื่อน และไม่เป็นจริงมากนัก เพราะถูกกำหนดให้ประเมิน ภายใต้อำนาจบังคับของเวลา ทำให้การประเมินเป็นไป แบบ **ลูบหน้าปะจมูก** คือ ประเมินแบบชนิดขอไปที เพื่อให้แล้วเสร็จตามที่กำหนด ผลที่ออกมาก็ไม่เป็น การสร้างสรรค์ ซ้ำยังจะเป็นการทำลายขวัญและ กำลังใจของผู้ถูกประเมิน ตัวเลข ข้อมูลรายละเอียด ที่ได้รับการประเมินแบบเป็นทางการนี้ ไม่สามารถ ที่จะนำไปใช้เพื่อการพัฒนาคนและพัฒนางานได้มากนัก ผู้บริหารจึงควรปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินจากเดิม ๆ (Conventional Evaluation) ให้เป็นแบบที่ปฏิบัติได้ ถูกต้องและเป็นจริง (Practical Evaluation) ที่เป็น สากสกล จึงจะเกิดประโยชน์ของการประเมินอย่าง แท้จริง

การปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินแบบใหม่ (Practical Evaluation) ซึ่งเป็นกลวิธีประเมินที่ใช้กับ มหาวิทยาลัยของอารยะประเทศนั้น อาศัยหลักการ ความร่วมมือร่วมแรงทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ อีกทั้งต้องมีข้อตกลงร่วมกันว่าการประเมินผลงาน เป็นหน้าที่ของทุกคน และต้องทำการประเมินทั้ง 2 ทาง คือผู้บริหารประเมินผู้ปฏิบัติงาน และในทาง กลับกัน ผู้ปฏิบัติก็ประเมินผู้บริหารด้วย การประเมิน แบบ 2 ทาง (Two Way Evaluation) นี้ ควรเป็นไป ในลักษณะสร้างสรรค์ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตาม วัดความสำเร็จ คุ้ยปัญหาอุปสรรค เพื่อที่จะนำไปพัฒนา ผลงานและคนให้ดีขึ้น และที่สำคัญที่สุดทุกคน ต้องยอมรับว่าการประเมินต้องทำอย่างต่อเนื่อง หรือ เมื่องานแต่ละชิ้นได้แล้วเสร็จ

ในมหาวิทยาลัยที่เจริญแล้ว การประเมินแบบ สร้างสรรค์ในลักษณะดังกล่าว จะมุ่งเน้นการวัดผลของ การปฏิบัติงานในภารกิจหลัก คือ วิจัย บริการ สอน หรือ ระบบ RST อย่างเช่น ในการประเมินคณาจารย์ ก็ควรจะได้รับการประเมินดูว่า มีผลงานวิจัย (Research Article) เป็นจำนวนเท่าใด? ให้บริการ มีคุณภาพหรือไม่? หรือ อาจารย์สอนดีหรือไม่? สำหรับในเรื่องการสอนนั้น มหาวิทยาลัยชั้นนำ แทบทุกสถาบัน จะให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมินอาจารย์ ในทุกรายวิชา แล้วส่งผลการประเมินไปยังฝ่ายทะเบียน เพื่อรวบรวม แล้วส่งผลที่วิเคราะห์แล้วมาให้อาจารย์ ผู้สอนวิชานั้น ๆ อีกทั้งส่งให้ผู้บังคับบัญชาคือ หัวหน้า ภาควิชา และคณบดีรับทราบด้วย เพื่อที่จะเป็นข้อมูล ในการให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาและเพื่อใช้ ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ในกรณีที่ ผลการประเมินไม่ดีพอผู้บริหารก็จะใช้เพื่อ ประกอบการหักท้วง เพื่อการปรับปรุงเป็นการส่วนตัว

สำหรับผู้บริหารทั้งระดับภาควิชา และคณะ ก็จะถูกประเมินโดยผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสนอ จุดอ่อน จุดแข็งของการบริหาร นอกเหนือ ไปจากภารกิจหลัก ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ คือ วิจัย บริการและสอน ซึ่งเป็นงานประจำของอาจารย์อยู่แล้ว

แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการประเมินทั้ง 2 ทาง ก็ทำแบบง่าย ๆ ที่มีคำถาม (Questionnaires) สั้น ๆ สำหรับหาคำตอบที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความ รับผิดชอบ แต่จากการสังเกตพบว่า แบบประเมินของ มหาวิทยาลัยไทย มีหัวข้อประเมินจำนวนมากเกินพอ



ทำให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเบื่อหน่าย และไม่อยากจะให้ความร่วมมือ ตัวอย่างแบบฟอร์มง่าย ๆ และสะดวกต่อผู้ประเมินที่จะนำเสนอ คือ แบบฟอร์มประเมินผลการสอนซึ่งนักศึกษาเป็นผู้ประเมินผู้สอนวิชานั้น ๆ ประกอบด้วย รหัสวิชา รหัสนักศึกษา (ไม่ต้องมีชื่อ) วัน เดือน ปี และเวลาที่สอน ชื่ออาจารย์ และผลการประเมินซึ่งมีเพียง ยอมรับ (Acceptable) หรือผ่าน ไม่ยอมรับ (Non-acceptable) หรือไม่ผ่าน และในกรณีไม่ผ่านอาจารย์ควรปรับปรุงด้านใดบ้าง โดยนักศึกษาต้องกรอกและแสดงความคิดเห็น ผลการประเมินอาจารย์แบบง่าย ๆ นี้ ย่อมจะช่วยให้อาจารย์ปรับปรุงตัวเองได้ตลอดเวลา

วิธีการประเมินแบบง่าย ๆ ดังกล่าวสามารถนำไปใช้เพื่อการประเมินบุคลากรทุกสายงานและทุกระดับ รวมทั้งผู้บริหาร ฉะนั้น ผู้บริหารควรที่จักให้และเห็นความสำคัญของการประเมิน รวมทั้ง ร่วมกันปรึกษาหารือ เกี่ยวกับกรรมวิธีสำหรับการประเมินและแบบฟอร์มที่ใช้เฉพาะกิจนี้ โดยคณะทำงานเฉพาะกิจ (Ad Hoc Committee) เป็นผู้ประสานงาน และที่สำคัญคือควรจัดเก็บข้อมูลการประเมินไว้ในประวัติการทำงานของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะนำไปประกอบการพิจารณาการพัฒนาบุคคลตามความเหมาะสมต่อไป

สรุป (Conclusion)

ตัวชี้วัดความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) คือ ความมีศักยภาพทางวิชาการ ซึ่งแสดงได้ด้วยจำนวนของบุคลากรทั้ง 2 ราย คือ

สายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุน ที่สามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และปริมาณผลงานระดับคุณภาพที่ตีพิมพ์เผยแพร่ (Publications) ตลอดจนความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลักของบุคลากร คือ การวิจัย การบริการ และการสอน ศักยภาพทางวิชาการในลักษณะนี้ สามารถพัฒนาได้โดยอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งรวมถึง คณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้างานและบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำที่โดดเด่นตามแบบฉบับสากลนิยม คือ ต้องมีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้การคิดวิเคราะห์เพื่อการพิจารณาในการพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ การปฏิบัติการเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าว ย่อมจะช่วยเหลือเสริมสร้างสรรค์ และพัฒนาให้คณะและภาควิชาก้าวสู่ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการอย่างมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี และที่สำคัญยิ่ง คือ สามารถนำไปสู่การแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาระดับนานาชาติได้ แต่การที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูงสุดแห่งการพัฒนาศักยภาพวิชาการได้ ต้องอาศัยผู้บริหารที่เปี่ยมไปด้วยภาวะผู้นำระดับคุณภาพ ซึ่งมีความรู้ความสามารถด้านบริการและด้านบริหาร มีจิตวิญญาณของการให้บริการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น อุทิศและเสียสละ มีความเด็ดเดี่ยวกล้าหาญ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารเวลา จึงจะนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ตามที่ประสงค์

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Nopanitaya, W. (1996). **The handbook for achieving a higher academic position in Public Health**. Bangkok: The Professional Associates of Thailand
- Nopanitaya, W. (1999). **The leader's handbook: The secrets to becoming a great leader (Don't read if you are NOT a reader!)**. Pathum Thani: The Professional Associates of Thailand.
- Nopanitaya, W. (2009). **How to do research?**. Nonthaburi: SR printing.
- Nopanitaya, W. (2015). **How to manage to a top university?**. Bangkok: SR printing massproduct.
- Nopanitaya, W. (2015). **How to study? How to teach?**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Nopanitaya, W. (2015). **The handbook for textbook writing**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.



- Nopanitaya, W. (2015). **The handbook for writing an operations manual**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Nopanitaya, W. (2016). **The handbook for writing a review article for publication**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Nopanitaya, W. (2017). **The handbook for writing a research article for academic publication**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Nopanitaya, W. (2017). **Roadmap to an academic position**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Nopanitaya, W. (2017). **Academic writing: How to do it?**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Nopanitaya, W. (2017). **Moving up the career ladder**. Phitsanulok: Faculty of Medicine, Naresuan University.
- Gastel, B. and Day, R. A. (2011). **How to write and publish scientific paper** (7th ed.). Santa Barbara: Greenwood.
- Glassman–Deal, H. (2009). **Science Research writing for non – native speakers of English**. London: Imperial College Press.