



วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2555 ISSN 1906 - 7062



การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การแข่งขันเชิงคุณภาพ

: กรณีประเทศไทย

ดร.สุชาติ เมืองแก้ว¹

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 232 แห่ง ทั้งในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สภากาชาดไทย และกรุงเทพมหานคร ซึ่งแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องของกฎหมายการบริหาร เป้าหมายการผลิตกำลังคน และหลักสูตรการศึกษา โดยมีการกระจายทั้งตามจังหวัดต่างๆ ตามความเจริญความหนาแน่นของประชากรและลักษณะเฉพาะของพื้นที่ เช่น ในเขตกรุงเทพมหานครจะมีสถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่รวมกัน จำนวน 46 แห่ง และจังหวัดขนาดใหญ่มีความเจริญมาก ก็จะมีสถาบันอุดมศึกษา ตั้งอยู่จำนวนมาก เช่น เชียงใหม่ นครราชสีมา ชลบุรี อุตรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงราย พิชญ์โลก สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา นครปฐม ปทุมธานี และนนทบุรี ฯลฯ

ในแต่ละปีจะมีบัณฑิตสำเร็จการศึกษาประมาณ 350,000 ร้อยละ 70 เป็นบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และอีกร้อยละ 30 สำเร็จการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ประเทศที่พัฒนาแล้วมักมีจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากกว่าสาขาสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ เช่น เยอรมนี สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ อังกฤษ ฝรั่งเศสและสิงคโปร์ เป็นต้น

วิธีการที่ประเทศเหล่านี้จัดการศึกษาโดยเปิดหลักสูตรที่เน้นสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเป็นการเฉพาะก็อาศัยนโยบายของประเทศในการจัดการศึกษา และมีระบบเกื้อกูลที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง เช่น กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา การให้ทุนการศึกษา สภาพเศรษฐกิจการลงทุนที่เน้นอุตสาหกรรมผลิตและการพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานความรู้ของสังคมที่เน้นการวิเคราะห์บนข้อมูลสารสนเทศที่ผู้เรียนแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจได้เพียงพอ เช่น ภาวะการณ์มีงานทำ อัตราการจ้างงาน สภาพการลงทุน ความต้องการของผู้ประกอบการ/นายจ้าง และแนวโน้มการลงทุนระยะยาวของประเทศต่างๆในโลก รวมทั้งแนวโน้มนวัตกรรมทางด้านการผลิต สังคมเศรษฐกิจและวัฒนธรรมที่มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบให้ศึกษาได้ตลอดเวลาผ่าน website ต่างๆ และที่สำคัญคือการปลูกฝังเจตคติด้านความคิดวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์มาตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐาน มิใช่การเรียนรู้แบบท่องจำ

¹ นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

(1) มีการกำหนดนโยบายวิจัยระดับประเทศและระดับสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งไว้ชัดเจน (Research Focus) ว่าในระยะ 5 – 10 ปี ประเทศ จะส่งเสริมการวิจัยในสาขาใดสาขาหนึ่ง เพื่อจะนำผลการวิจัยนั้นมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ และใช้เป็น



กรอบในการสนับสนุนและการจัดสรรงบประมาณ ให้กับมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่างๆ ในแต่ละปี ถ้าโครงการได้มีการทำโครงการวิจัยนานเกินครึ่งปี รัฐบาลก็จะจัดสรรงบประมาณผูกพันให้ตามระยะเวลา เช่น 3 ปี 5 ปี เป็นต้น

(2) มีการกำหนดหน่วยที่ทำการวิจัย เพื่อสนับสนุนเป็นการเฉพาะ (Research Implementation) โดยมีโครงการส่งเสริมการวิจัย เฉพาะกิจ ศูนย์การวิจัยเฉพาะเรื่อง โดยมีมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ทั้งมีหน่วยระดับคณะ หรือโครงการเฉพาะอยู่ ภายในคณะ มีนักศึกษาระดับปริญญาโท - ปริญญาเอกมาเป็นผู้ช่วยวิจัยในห้อง Lab เฉพาะ นั้นๆ มีอาจารย์ประจำเป็นหัวหน้าโครงการ รับผิดชอบ ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยคือการหาอาจารย์ประจำมาทำวิจัยตามโครงการ ที่ตกลงไว้กับรัฐบาลให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และให้ศูนย์ดังกล่าวมีสภาพเป็น Center of Excellence ของด้านนั้นๆ เมื่อหมดโครงการ สถานภาพของศูนย์ความเป็นเลิศในสาขานั้นๆ ก็ จะยุบหรือปรับสภาพเป็นงานปกติก็ได้

ดังนั้น Research Implementation Unit ในมหาวิทยาลัยจึงเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ของการทำงานในรูป Project มีการใช้งบประมาณ ที่คล่องตัว ภายใต้การบริหารของอาจารย์ที่รับผิดชอบโครงการ ซึ่งระบบต่างประเทศเป็นระบบ ไว้วางใจได้ (Trust) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่ตั้ง เป้ามุ่งใช้ประโยชน์เพื่อส่วนร่วมแต่ประเทศไทย การบริหารโครงการวิจัยอยู่บนฐานของความ ไม่ไว้วางใจ จึงต้องมีระเบียบการเบิกจ่ายเงินที่ คุ่มเข้มมาก ทำให้เป็นอุปสรรคและส่งผลให้ งานวิจัยไม่พัฒนามากเช่นต่างประเทศ ดังนั้นจะต้อง ปรับปรุงทั้งวิธีการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัย

ในประเทศไทยให้เข้มแข็ง และจะต้องปรับปรุง วิธีการบริหารงานวิจัย บริหารเงินและบริหาร เวลาพร้อมๆ กับความมีวินัยและจรรยาบรรณ ของนักวิจัยพร้อมๆ กันไปกับปลูกจิตสำนึก ความเป็นนักวิจัย นักวิชาการที่มองเห็นคุณค่า ของงานวิชาการ

(3) มีการกำหนดงานวิจัยหรือนำผล ที่ได้ไปต่อยอดหรือพัฒนาสู่การประยุกต์ใช้ ในเชิงพาณิชย์ พัฒนาเศรษฐกิจ พัฒนาความเป็น อยู่ของประชาชน เพิ่มคุณภาพชีวิตให้มีการพัฒนา ที่ดีขึ้นนั่นคือการกำหนด Research Outputs/ Outcomes ออกให้ชัดเจนว่า ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ได้จากการวิจัยจะนำไปพัฒนาอุตสาหกรรม หรือเกษตรกรรมบริการใดได้บ้าง เช่น โครงการ วิจัย เรื่องสมุนไพรจากต้นมยราบ ซึ่งมีสารบางตัว ช่วยลดน้ำตาลในเลือดได้ จะมีวิธีการสกัดและ กระบวนการพัฒนาไปสู่อุตสาหกรรมยาแพทย์ แผนไทยให้ได้รับการรับรองและเผยแพร่ได้โดยมี ความร่วมมือกับผู้ประกอบการด้านเภสัชกรรม พัฒนายาสมุนไพรที่ได้มาตรฐานการผลิต มาตรฐานการควบคุมการใช้ยา และนำไปสู่ เชิงพาณิชย์ได้สำเร็จ การวิจัยในลักษณะดังกล่าว นี้ จึงต้องมี Research Outputs/Outcomes ที่ชัดเจนและร่วมกันทุกฝ่ายในลักษณะ Science park หรือ University Business Incubators (UBI) ขึ้นหากมีการจดทะเบียน ลิขสิทธิ์ทางปัญญาขึ้น ประโยชน์ที่ได้ก็ได้ด้วยกัน ทั้ง 2 ฝ่ายตามที่ตกลงกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัย จะต้อง มีหน่วยงานที่เข้าใจกระบวนการจดสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ทางปัญญา เพื่อป้องกันการ ละเมิดตามกฎหมาย



3. การบริหารการจัดการ (Efficiency Management) มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด สถานมหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่สมบูรณ์ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ อธิการบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายถูกต้องเพียงใด มีประสิทธิภาพ คือ รวดเร็ว ถูกต้องตามนโยบายและเป้าหมายหรือไม่ บุคลากรมีความคิดในการทำงานเชิงรุกหรือเชิงรับ มีการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม หรือการทำงานเป็นทีมที่ดี

จากประสบการณ์ของผู้เขียน ที่ได้เยี่ยมชมมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ วิธีการบริหารที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุดคือ ได้ผู้บริหารที่มีประสบการณ์เป็นที่ยอมรับ มาบริหารงานโดยจะต้องมีทั้งคุณวุฒิ ประสบการณ์บริหารวิชาการ บริหารบุคคลและมีภาวะผู้นำสูงทั้งวิสัยทัศน์ และการปฏิบัติงานจริง

4. มหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาเข้มแข็งได้จะต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่มั่นคงและเสถียรภาพสูงเพื่อการพึ่งตนเองได้ในระยะยาว (Self-Dependence) เช่น สัดส่วนเงินรายงำนนอกงบประมาณ จะต้องสูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน (ยกเว้นเงินลงทุน) มีรายได้คงเหลือเก็บสะสมเป็นเงินคงคลังสำรอง (Reserve Fund) ในระดับที่ไม่มีความเสี่ยง หรือถ้ามีความเสี่ยงต่ำ (Low Risk) เงินรายได้จะมาจากหลายทาง เช่น ค่าบำรุงการศึกษา ค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียม ค่าบริการที่พัก/หอพัก ค่าสินค้าภายใน ค่าบริการวิชาการและที่ปรึกษา วิชาการ ค่าวิจัย ค่าฝึกอบรมค่าแต่งตำรา ค่าบริการรักษาสุขภาพ ค่าร่วมทุนกับสถานประกอบการ ค่าดอกเบี้ย เงินฝากธนาคาร

หรือซื้อพันธบัตรรัฐบาล ค่าบริหารทรัพย์สิน การระดมทุนจากศิษย์เก่า นอกจากนี้ฐานะการเงินลงทุนระยะยาวก็ต้องเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมั่นคงอีกทางหนึ่ง มหาวิทยาลัยของรัฐในต่างประเทศ มีเงินนอกงบประมาณที่มหาวิทยาลัยสามารถหาเองได้ในแต่ละปีมากกว่าร้อยละ 60 และถือเป็นหน้าที่ผู้บริหารต้องหาเงินรายได้เข้ามาวิทยาลัยให้มากขึ้นตามสัญญาข้อตกลงในการรับตำแหน่งบริหาร คือ อธิการบดี หากมองมาดูมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ขณะนี้มีมหาวิทยาลัยของรัฐเพียง 2 แห่ง ที่มหาวิทยาลัยหาเงินรายได้ด้วยตนเองเกินร้อยละ 70 ที่เหลือร้อยละ 30 รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นอกนั้นจะมีรายได้อยู่ระหว่าง ร้อยละ 30-50 ของงบประมาณรายจ่ายทั้งหมด ดังนั้นมหาวิทยาลัยของไทยจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่จะต้องเข้าสู่ลู่อู่ของการแข่งขันในภูมิภาคเอเชีย จะต้องมีการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพ มีการวิจัยที่สามารถนำไปพัฒนาเพิ่มคุณค่าและมูลค่าได้ รวมทั้งประโยชน์ต่อสังคม มีระบบบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรการเงินที่ระดมเงิน/ทรัพยากรจากส่วนต่างๆ มาจัดการศึกษาให้มีความมั่นคง นอกจากนี้ ผู้นำในระดับอธิการบดี คณบดีจะต้องมีการหาคนที่รู้เรื่องอุดมศึกษาในยุคใหม่ และยุคของการแข่งขันร่วมมือมาเป็นผู้นำ มีทักษะในการบริหารอุดมศึกษา ทั้งความคิดและการกระทำเข้าใจในบริบทของความเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติมากกว่าบริบทของมหาวิทยาลัยระดับท้องถิ่นหรือระดับจังหวัด



ในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ประเทศไทยได้เริ่มมีแนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไปใช้ มีการประเมินคุณภาพภายในและภายนอก จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานมาตรฐาน และประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงาน กพร. (กพร.) มีการเผยแพร่ผลการประเมิน ผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์สู่สาธารณะ มีการ จัดอันดับมหาวิทยาลัยไทยเข้าสู่อันดับตามตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินในองค์กรประเมินคุณภาพ มหาวิทยาลัยระดับโลก ระดับเอเชีย

คำถามที่มักเกิดขึ้นเมื่อผลการประเมิน ออกมาได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับเพียงใด ข้อมูลที่ได้สมบูรณ์เพียงใด แน่ใจว่าการประเมินใดๆ ก็ตาม ผู้ประเมิน จะต้องสร้างฐานการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเชิงประจักษ์ โดยมีคะแนนผลประเมินรวมมาจัดอันดับ มหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้สนใจใช้เป็นข้อมูลก่อนเข้า ศึกษาหรือร่วมมือในกิจกรรมวิชาการในวงกว้าง มากขึ้น เมื่อมีการยอมรับในระดับนานาชาติ ออกแพร่หลาย การจะสร้างความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับใกล้เคียงกันก็จะมี โอกาสสูง เปรียบเหมือนว่า “ถ้าอยากมีปัญญา ก็ ต้องคบกับคนที่มีปัญญา” หรือถ้านำหลักคำสอน ของพระพุทธศาสนาที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ว่า “คนเราจะคบกันเป็นเพื่อนกันได้สมศักดิ์ศรีและ ยั่งยืนจะต้องมีศีลเสมอกัน มีปัญญาเสมอกันและมี ศรัทธาเสมอกัน”

จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ทำงาน ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และ มหาวิทยาลัยหลายแห่ง สรุปได้ว่ามหาวิทยาลัย

ชั้นนำในประเทศต่างๆ เมื่อมหาวิทยาลัยของไทย ไปติดต่อที่จะทำความตกลงร่วมมือทางวิชาการ เช่น ส่งอาจารย์ไปศึกษาต่อ แลกเปลี่ยนนักศึกษา ทำการวิจัยร่วมกัน หรือจัดหลักสูตรร่วมกันใน ระดับต่างๆ ก็มักจะได้รับการปฏิเสธหรือปฏิเสธ แบบผู้ดี โดยการเสนอผลการจัดอันดับของ มหาวิทยาลัยจากองค์กรต่างๆ มาให้ดูแล้วถาม เราว่า มหาวิทยาลัยของคุณอยู่อันดับเท่าไร และเก่งทางสาขาวิชาอะไร มีงานวิจัยที่เด่นๆ อะไรบ้าง เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ เราจึงต้องถาม ตนเองว่าเราจะพัฒนามหาวิทยาลัยของไทย ในลักษณะใดที่จะทำให้การยอมรับได้ในระดับ ชาติและนานาชาติ คำตอบก็คือ ผู้บริหารต้อง มาทบทวนกลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่ ทั้งหมดโดยการเลือกส่งเสริมจุดที่เข้มแข็ง เฉพาะ หลักสูตรที่ได้มาตรฐานมีอาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอก ทุกคน มีอาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการระดับ รองศาสตราจารย์ขึ้นไป มีงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ ในวารสารวิชาการนานาชาติ ไม่จำเป็นต้องทำ ทุกหลักสูตรพร้อมกัน เพราะจะลงทุนสูง ใช้ทรัพยากรจำนวนมาก แรงเฉื่อยจะมีมาก เพราะโครงสร้างใหญ่อยู่ย่ำ การขับเคลื่อนไปได้ช้า ต้องยึดหลักว่า “Small is beautiful” ควบคู่ ไปกับการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย ก้าวหน้าทั้งความคิดการกระทำและบรรยากาศ การทำงาน (Moderately) ทุกคนในมหาวิทยาลัย ทำงานด้วยสติปัญญา คือใช้สตินำปัญหามีเหตุผล บนพื้นฐานของความคิดวิเคราะห์ตลอดเวลา (Mentally) และมีจิตใจในการทำด้วยความเสียสละ มุ่งงานเป็นหลัก (Services mind) ลดความเห็นแก่ตัวลงและไม่ควรใช้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่ง หาเงินโดยมิชอบ

3. Discipline คือความมีวินัยในตนเอง และมีวินัยต่อสังคมส่วนรวม คำว่าวินัยในตนเอง และมีวินัยต่อสังคมส่วนรวม คำว่าวินัยในตนเอง (Self-Discipline) คือการที่ผู้บริหารตรงต่อเวลา รักษาความลับ รักษาคำพูด ยอมรับในมติเสียงส่วนใหญ่ มีศีล ผู้บริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จในมหาวิทยาลัยมักจะทำตรงข้ามกับที่กล่าวมา ในอนาคตผู้บริหารต้องมีวินัยมาก เพราะต้องคบหาสมาคมกับผู้นำชาวต่างชาติ การเจรจาร่วมมือ การพบปะเจรจานัดหมาย ต้องตรงเวลา มีความเข้าใจในข้อเจรจาที่จะสร้างร่วมกัน การปฏิบัติและการสร้างสัมพันธภาพ จะต้องอยู่บนพื้นฐานของความมีวินัยทั้งสิ้น ความมีวินัยมิใช่เพียงทำตามตัวอักษรที่บัญญัติไว้ในข้อบังคับหรือระเบียบเท่านั้น แต่หมายรวมถึงสิ่งที่ไม่ได้บัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรด้วย ซึ่งเกิดจากความสำนึกในจิตใจว่าอะไรควรพูด ควรคิด ควรกระทำ และอะไรไม่ควรคิด ไม่ควรพูด ไม่ควรทำ ผู้บริหารบางคนขาดวินัยในความคิด ไม่มีการกำหนดกรอบของความคิดในการทำงาน อยากพูดอะไร อยากเขียนอะไรก็ได้ ส่งผลให้เกิดความหลงผิดและคิดว่าถูกต้อง สังคมจะเป็นอย่างไร มหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไรก็ช่าง เอาความคิด



เห็นของตนเองเป็นหลัก ขาดความยับยั้งใจและ
ส่งผลเสียให้กับตนเองและครอบครัว ดังนั้น
ความมีวินัยจึงเป็นเครื่องหมายแสดงถึงวุฒิภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างดียิ่ง
ถ้าผู้บริหารขาดวินัย มหาวิทยาลัยก็ไร้ทิศทาง

เราคงไม่อยากเห็นผู้นำมหาวิทยาลัยมี
ต่อมสปีริตอักเสบ เพราะไม่สามารถแยกแยะ
ความถูกต้องและความไม่เหมาะสมได้ แถมยังมี
ต่อมจริยธรรมเจือจางด้วยก็จะยิ่งพากันลุ่มจม
เอาไม่อยู่มากขึ้น ดังนั้นความสำเร็จของชีวิต
ผู้บริหาร จึงเริ่มต้นจากรากฐานทางจิตใจที่ถูกต้อง
และตั้งงามด้วยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การทำดี
ที่สุดในทุกโอกาส ความซื่อตรง มีความคิดและ
คำพูดในแง่บวกและรู้จักบังคับตนเองบน
ความมุ่งมั่นอย่างพากเพียร

4. Diligence ผู้บริหารจะต้องมีความ
ขยันหมั่นเพียร มีความมุ่งมั่นทำงานตามเป้าหมาย
ในเวลาที่กำหนด ผู้บริหารมหาวิทยาลัยยุคใหม่
จะต้องมีการศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่
เสมอเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการคิด การปฏิบัติ
งานให้ก้าวหน้ากับสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี
และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ความขยันหมั่นเพียร
เป็นปัจจัยของความสำเร็จ เพราะความขยัน
เป็นปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรในลักษณะหนึ่ง

คนที่มีความฉลาดอย่างเดียวไม่สามารถ
ทำงานได้สำเร็จ แต่จะต้องมีองค์ประกอบพหุปัญญา
อื่นด้วย เช่น ความสามารถและทักษะด้านภาษา
และการสื่อสารที่หลากหลายเชื้อชาติ หลากหลาย
ภาษา มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจในตนเองและ
ไวต่อความรู้สึกของคนอื่น รวมทั้งมีหลักตรรกะ
ในการทำงาน คือมีเหตุผลตามขั้นตอน ผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยจะต้องเข้าใจศาสตร์ที่เป็นองค์รวม

ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพราะต่อไป
มหาวิทยาลัยจะมีบุคลากรทั้งอาจารย์ประจำ
อาจารย์พิเศษ นักศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่าง
ประเทศจำนวนมากขึ้น ความขยันหมั่นเพียร
ในการศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้จึงนำไปสู่
ความมีทักษะทางวิชาการ ทักษะการบริหารคน
และทักษะการบริหารทรัพยากรจนเกิดการยอมรับ
อย่างกว้างขวางความอ่อนแอของมหาวิทยาลัย
ในประเทศไทยที่พบมากที่สุดคือ ผู้บริหารมี
ทักษะในการขึ้นนำมากกว่าการเป็นตัวช่วยให้
กับผู้อื่นได้นำไปปฏิบัติตามเพราะมีกระบวนการ
สรรหาที่ไม่เข้มข้นและดูภูมิหลังของชีวิตจริง
เพียงประวัติและการสัมภาษณ์ ใช้เวลาครึ่งชั่วโมง
อาจจะได้ข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ที่จะเป็นผู้นำ
มหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติได้ ผมเชื่อว่า
ความเพียร ความกล้าหาญและปัญญาสามารถ
เอาชนะอุปสรรคและนำความสำเร็จมาสู่
มหาวิทยาลัยได้

5. Debureaucracy หมายความว่า
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหาร
ที่คล่องตัวลดระบบการทำงานแบบราชการลงไป
ให้มาก เพราะการแข่งขันยุคใหม่จะมีทั้งกลยุทธ์
ในแบบและการใช้กลยุทธ์ชั้นนอกแบบ (Formal
and Informal Techniques) เช่นวิธีการสรรหา
อาจารย์ประจำก็อาจจะใช้แนวคิดการดึงดูดคนเก่งๆ
คนดีๆ มีชื่อเสียงมาทำงานบริหารบ้าง เป็น
อาจารย์บ้าง เป็นนักวิจัยบ้างจากคนไทยบ้าง
คนต่างชาติบ้าง โดยให้ค่าตอบแทนที่ดีและสนใจ
เป็นกรณีพิเศษ หรือใช้ระบบการให้ภาคเอกชน
ภาคธุรกิจมาร่วมบริหารโครงการ เช่น การบริหาร
ทรัพย์สิน การบริหารงานวิจัย การฝึกอบรม
การผลิตสื่อการสอน การจัดกิจกรรมวิชาการต่างๆ



เพราะหากใช้ระบบราชการโดยทั่วไปมักจะซ้ำ ไม่ทันกับสถานการณ์ ราคาแพงและมีการปฏิบัติ หลายขั้นตอนทั้งในด้านเอกสาร การอนุมัติ และการควบคุมเชิงคุณภาพของงาน

วิธีการที่มหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ ใช้ระบบการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีพื้นฐานหลักคิด 3 ข้อ ได้แก่

(1) Trust ความไว้วางใจในฝีมือ ทักษะและความรู้ในตัวผู้ทำที่จะสามารถนำการ เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ การจัดการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างบัณฑิตสู่การยอมรับในระดับนานาชาติ มีเครือข่ายวิชาการเป็นที่ยอมรับในความร่วมมือ ตามพันธกิจทุกด้านอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

(2) การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ การทำงานที่มีเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว (Same Target) คือ องค์กรหรือมหาวิทยาลัย ปัญหาสำคัญของคนไทยในการทำงานสำเร็จได้ ซ้ำก็เพราะคิดแล้วไม่ทำ หรือทำคนละอย่างกับที่ คิดไว้ และที่นึกคิดอีกอย่างคือ คนไทยชอบตั้งชื่อว่า “สมคิด” มากกว่า “สมควร” การกำหนดเป้าหมาย เดียวกันในการทำงานจึงเป็นเหมือนการรวมพลัง ของคนในมหาวิทยาลัยมี Focus Point ทำงาน เป็นทีมงานที่ดีและชัดเจน ทุกคนมีความตระหนัก สำนึกในการกิจหน้าที่ตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกิจกรรมที่สอดรับกันทุกขั้นตอน นั่นคือความสำเร็จของความเป็นเอกภาพในความคิด ความเป็นเอกลักษณ์ในภาพรวมขององค์กร ที่ปรากฏต่อสายตาประชาชน

(3) Teamwork ทีมงานของฝ่าย บริหารต้องคัดสรรเฉพาะคนดีคนเก่งมาทำงาน ไม่ควรนำคนที่ไม่ดีหรือดีแต่อวดเก่ง หรือไม่เก่ง แต่ทำเป็นเก่ง หรือทำงานด้วยปากอย่างเดียว

หรือเข้ากับคนในมหาวิทยาลัยไม่ได้มาร่วมเป็น ทีมงาน เพราะถ้ามีทีมงานบางคนเข้าลักษณะ ดังกล่าว คนไม่ยอมรับในบทบาทที่มีก็จะประสบ ปัญหาในความร่วมมือกับบุคคลอื่นมหาวิทยาลัย ชี้แนะได้ใช้วิธีดึงคนที่มีความสามารถในเรื่องต่างๆ มาเป็นทีมงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งโดยพิจารณา คัดสรรคนที่มีประสบการณ์ประสบผลสำเร็จ ในอาชีพหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ มาทำงานโดยมีการสร้างความเข้าใจในทีมงาน ถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการทำงานร่วมกัน เสมือนเป็นนักบินมือหนึ่งมือสองขณะทำการบิน จะต้องเสริมซึ่งกันและกันได้ ทีมงานที่ดีต้อง สลับหน้าที่กันได้ตามความจำเป็น เช่นเดียวกับ นักกีฬาฟุตบอล เมื่อคนใดคนหนึ่งวิ่งไปเล่นอีก ตำแหน่งหนึ่ง คนที่อยู่ใกล้ต้องมาทำหน้าที่แทน ได้ทุกโอกาส เพื่อลดช่องว่างและเสริมซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการเกี่ยงงานว่าเป็นของผู้ใด และทุก 3-6 เดือน ก็จะมาประเมินผลงานเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ หรือเพิ่มประสบการณ์ให้กันและกัน กล่าวคือผู้บริหารจะต้องเดินจงมือไปพร้อมกัน คือ Walk Together มากกว่า Walk Alone ดังนั้นผมคิดว่า การบริหารมหาวิทยาลัยใน ประเทศไทยให้แข่งขันได้นั้นมีโอกาสรัฐและ ผู้บริหารต้องรู้บริบทของอุดมศึกษายุคใหม่ที่มี การแข่งขันสูงการเปลี่ยนแปลงต้องการผู้นำที่ดี และเก่งพร้อมกับกล้าตัดสินใจบนความถูกต้องมี Good Govcunamce และถ้าเราเพาะต้นกล้า “เปลี่ยนแปลง” ในวันนี้ พรุ่งนี้เราจะมิดันพันธุ์ ที่ดี



วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2555 ISSN 1906 - 7062

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย ในการเตรียม
ความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558.

กระแส ชนะวงศ์, ศาสตราจารย์. (2555). ผู้นำยุคใหม่. (เอกสารบรรยายผู้นำการศึกษาของ
ประเทศไทย คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร)