

(ปฏิรูปประเทศไทย)

ปฏิรูปมหาวิทยาลัย

๑. ปฏิรูปประเทศไทยเป็นระเบียบวาระแห่งชาติ ประเทศไทยติดอยู่ในกับสภาวะวิกฤตเรื้อรังอย่างไม่มีทางออก จนเกิดเจตนารมณ์ร่วมกันว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในทุกด้านที่เรียกว่าปฏิรูปประเทศไทย การปฏิรูปประเทศไทยกลายเป็นระเบียบวาระแห่งชาติ ที่ทุกภาคส่วนกำลังเข้ามาขับเคลื่อน มหาวิทยาลัยเป็นภาคส่วนที่สำคัญในการปฏิรูปประเทศไทย

๒. โจทย์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรมหาศาล ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ และทรัพยากรทางบารมี คำถามก็คือ มหาวิทยาลัยจะบริหารจัดการอย่างไรให้ทรัพยากรอันมหาศาลของมหาวิทยาลัย รวมทั้งที่อาจหาเพิ่มเติมได้อีก จะเกิดประโยชน์กับประเทศชาติอย่างเต็มที่

๓. ข้อจำกัดเก่าของมหาวิทยาลัย ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยที่ดำรงอยู่มี ๓ ประการคือ

๓.๑ การศึกษาที่เน้นการสอนถ่ายทอดวิชามากกว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง คำโบราณว่า “สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็นไม่เท่ามือคลำ” มนุษย์เรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการปฏิบัติ แต่การศึกษาไทยกลับใช้ “สิบปากว่า” ซึ่งมีความสูญเปล่าสูง มหาวิทยาลัยได้ทุ่มกำลังไปหมดทั้งเนื้อทั้งตัวกับการสอนที่มีความสูญเปล่าสูง ทำให้ไม่รู้จักความจริงของประเทศไทย ทำให้การศึกษาไม่มีผลผลิตทางการพัฒนา ทำให้อ่อนแอทางการวิจัย มหาวิทยาลัยจึงไม่สามารถเป็นหัวจักรทางปัญญาที่พาชาติออกจากวิกฤต

๓.๒ เอาเทคนิคเป็นตัวตั้ง (Technic-driven) ไม่ได้เอาระบบ และความต้องการของสังคมเป็นตัวตั้ง กล่าวคือใครมีเทคนิคอะไรก็ทำการสอนหรือวิจัยโดยเอาเทคนิคของตนๆเป็นตัวตั้ง แบบของใครของมัน โดยไม่สามารถคิดเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ทำให้จำกัดประโยชน์และจำกัดศักยภาพของมหาวิทยาลัย ที่จริงมหาวิทยาลัยมีความรู้ความชำนาญที่มีประโยชน์อยู่มากหลาย ถ้าสามารถตั้งคำถามว่า “ทำอะไรสิ่งที่เราชำนาญจะเป็นประโยชน์ต่อคนทั้งมวล” คำถามนี้จะต้องทำให้คิดเชิงระบบ เชิงนโยบาย และเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นปัญหาที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อคนทั้งมวล

การเอาเทคนิคเป็นตัวตั้งทำให้มองไม่ออกว่าเราจะทำประโยชน์อะไรได้บ้าง แต่ถ้ามองจากความต้องการของสังคมเข้ามา แบบที่เรียกว่า Outside in จะเห็นมีเรื่องน่าทำมากมาย และมหาวิทยาลัยสามารถทำได้ ความรู้ทางเทคนิคต่างๆมีประโยชน์ที่นำไปแก้ปัญหของประเทศชาติได้

๓.๓ ใช้การบริหาร (Administration) มากกว่าการจัดการ (Management) มหาวิทยาลัยเดปโตในระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบบริหารที่บริหารกฎหมาย กฎ ระเบียบ มากกว่าการจัดการให้ได้ผลสำเร็จ (Result oriented)

การบริหารกับการจัดการต่างกันมาก

การบริหารคือการใช้อำนาจ การจัดการคือการใช้ความรู้เพื่อสร้างความรู้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม

(Peter Drucker ปรมาจารย์ทางการจัดการกล่าวว่า “Management is utilization of knowledge to generate knowledge”)

เนื่องจากการจัดการใช้ความรู้และการวิจัยทุกขั้นตอนในการทำให้เกิดผลสำเร็จจึงเป็นอภิปัญญา หรือปัญญาที่ทรงพลังมากในการทำให้สำเร็จ จนกระทั่งมีคำกล่าวว่า “การจัดการทำให้สิ่งที่เป็นไปไม่ได้เป็นไปได้” (Management makes the impossible possible)

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยสมัยใหม่จึงควรปรับตัวจากการบริหาร (Administration) สู่อการจัดการ (Management)

๔. การก้าวข้ามข้อจำกัดสู่ศักยภาพใหม่ของมหาวิทยาลัย คือการก้าวข้ามข้อจำกัดที่กล่าวถึงในข้อ ๓ นั้นคือ

๔.๑ ปฏิรูปการศึกษาจากการเน้นการสอนถ่ายทอดวิชาไปสู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงได้ผลจริง เปลี่ยนจากการสอนที่มีความสูญเปล่าสูงไปสู่ความสร้างสรรค์

๔.๒ ปฏิรูปจากการเอาเทคนิคเป็นตัวตั้งเป็นเอาระบบและความต้องการของสังคมเป็นตัวตั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาคำถามว่า “ทำอะไรเรื่องที่เราเชี่ยวชาญจะเกิดประโยชน์ต่อคนทั้งมวล” แล้วพยายามเข้าใจระบบ แล้วใช้ความรู้ทางเทคนิคเข้าไปพัฒนาคนและพัฒนาวิชาการที่เหมาะสมกับระบบทำให้ระบบเป็นประโยชน์ต่อคนทั้งมวล การปรับจาก Technic – driven เป็น System – oriented เช่นนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์มหาศาลต่อทั้งประโยชน์สุขของมหาชน และต่อสติปัญญาของมหาวิทยาลัยเอง

การศึกษาให้เข้าใจสภาพของสังคมและความต้องการของสังคม จะทำให้มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นปัญญาใหญ่ที่เห็นทั้งหมด การมีแต่เทคนิคแต่ไม่มีวิสัยทัศน์เราก็เป็นปัญญาของแผ่นดินไม่ได้ จะเป็นไปได้อย่างไรที่มหาวิทยาลัยจะมีแต่เทคนิค แต่ไม่เข้าใจสภาพของสังคมและความต้องการของสังคม

การเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และการเป็นผู้บริหารที่ดี ต้องสามารถโยง Vision ไปสู่ Action

มหาวิทยาลัยต้องสร้างผู้นำในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง นั่นคือสร้างการมีวิสัยทัศน์ เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว และมีการบริหารจัดการที่ดี จะสามารถใช้ทรัพยากรอันมหาศาลของมหาวิทยาลัยไปทำประโยชน์ต่อประเทศชาติอย่างเต็มที่

๔.๓ ปรับการบริหารไปสู่การจัดการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยล้วนเติบโตมาจากนักวิชาการสาขาใดสาขาหนึ่งไม่ชำนาญเรื่องการจัดการ เมื่อมาเป็นผู้บริหารก็จะบริหารกฎระเบียบเสียเป็นส่วนใหญ่ ไม่สามารถจัดการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า (Cost - effective) ขณะนี้มีภาคธุรกิจใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น การจะประสบความสำเร็จจะต้องมีการจัดการอย่างดีเยี่ยม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรไปศึกษาดูงานเรื่องการจัดการกับภาคธุรกิจ เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการ

๕. ยกตัวอย่างความต้องการของสังคม ๕ ประการ

๕.๑ ประเทศไทยติดอยู่ในสถานะวิกฤตอย่างเรื้อรัง ทำอย่างไรก็ออกไปสู่ความเจริญอย่างแท้จริงไม่ได้ ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจสูงสุดทางการเมืองอย่างไรก็ตาม จนเกิดความรุนแรงก็หลายครั้งและปรี่มๆ จะเกิดมโหฬารอีกสักครั้ง ถ้าดูให้ลึกแล้วเป็นเพราะจิตสำนึกของผู้คนและ โครงสร้างเป็นแบบโบราณที่จิตเล็กและ โครงสร้างอำนาจไม่เข้ากับสังคมสมัยใหม่ ซึ่งเป็นสังคมใหญ่ เชื่อมโยงและสลับซับซ้อน ซึ่งต้องการคนที่มีจิตใหญ่ และการอยู่ร่วมกันท่ามกลางความหลากหลาย ต้องการความเป็นพลเมืองสูง การศึกษาต้องสร้างบุคลิกของคนไทยที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมใหญ่ คือคนที่มีจิตสาธารณะคิดถึงคนอื่น สุจริต รับผิดชอบ เห็นคุณค่างาน ใฝ่เรียนรู้ สามารถรวมตัวร่วมคิดร่วมทำเป็นสังคมเข้มแข็ง นั่นคือมีความเป็นพลเมือง พลเมืองเข้มแข็งเป็นปัจจัยชี้ขาดอนาคตของประเทศ ที่แล้วมาการศึกษาไม่ได้มุ่งสร้างบุคลิกคนไทยที่พึงปรารถนาเลย เพราะเอาแต่ท่องวิชา ถ้าระบบการศึกษาทั้งหมดสร้างพลเมือง ความเป็นสังคมเข้มแข็งจะเกิดขึ้นได้เร็ว ซึ่งเป็นปัจจัยให้เศรษฐกิจดี การเมืองดี และศีลธรรมดี

๕.๒ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ปัญหาใหญ่ของโลกและของไทย คือการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืน ซึ่งเกิดจากการเสียสมดุล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ คือแผนพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาอย่างยั่งยืนเกิดจากการพัฒนาอย่างบูรณาการและสมดุล การพัฒนาอย่างบูรณาการ ต้องเอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง เอาหน่วยงานเป็นตัวตั้งไม่ได้ มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงควรทำงานโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง พื้นที่ ๑ จังหวัด ควรมีอย่างน้อย ๑ มหาวิทยาลัย ที่ทำงานสนับสนุนการพัฒนาอย่างบูรณาการในจังหวัด การทำงานโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้งจะทำให้มหาวิทยาลัยเข้าใจภูมิ

สังคม การทำงานเชิงระบบ เชิงนโยบาย และเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนทั้งของประเทศไทยและของมหาวิทยาลัย

๕.๓ มหาวิทยาลัยกับการสร้างสุขภาวะของคนทั้งมวล (Health For All) สุขภาวะของคนทั้งมวลเป็นสิ่งที่สูงสุด เรามีทรัพยากรต่างๆในพื้นที่มาก มหาวิทยาลัยมีผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆจำนวนมาก ถ้าทำงานเชิงระบบมหาวิทยาลัยจะมีส่วนสำคัญในการสร้างสุขภาวะของคนทั้งมวล

๕.๔ มหาวิทยาลัยกับการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ขณะนี้ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทยถดถอยไปเรื่อยๆ เพราะฝีมือแรงงานขาดคุณภาพ และขาดการวิจัยและพัฒนาทางภาคอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยมีนักวิทยาศาสตร์และนักเทคโนโลยีอยู่อย่างน้อยจำนวนหนึ่ง แต่ถูกใช้ไปในการสอนที่มีความสูญเปล่าสูงดังกล่าวข้างต้น ถ้าปรับการศึกษาไปสู่การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะสามารถจัดการให้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจทุกด้าน ทั้งเกษตรกรรม อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และการบริการ เพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคม

๕.๕ การวิจัยทางนโยบายสาธารณะ นโยบายเป็นเรื่องที่มีผลกระทบทุกองคาพยพของสังคม นโยบายที่ดีต้องอาศัยข้อมูล ความรู้ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการเห็นแก่ประโยชน์ของประชาชน เป็นกระบวนการทางปัญญาและจริยธรรมที่สูงยิ่ง แต่มหาวิทยาลัยทำน้อยมาก ปลดปล่อยให้เป็นเรื่องของอำนาจและผลประโยชน์ซึ่งบ่อนเซาะประเทศไทยและก่อความทุกข์ยากให้ประชาชนอย่างเหลือหลาย มีประเด็นทางนโยบายสาธารณะมากมาย เช่น นโยบายการกระจายอำนาจ นโยบายพลังงาน นโยบายสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ นโยบายสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ นโยบายการศึกษา นโยบายสุขภาพ นโยบายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ฯลฯ อาจกล่าวได้ว่าปัญญาเชิงนโยบายเป็นสุดยอดเพราะต้องใช้ความรู้ นานาชนิด ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจริยธรรมที่หนักแน่นที่ยึดประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นที่ตั้ง ถ้ามหาวิทยาลัยจะเป็นปัญญาของแผ่นดิน จะต้องไปให้ถึงสุดยอดทางปัญญา คือปัญญาที่จะขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ

นี่เป็นเพียงตัวอย่างบางประการที่มองมาจากความต้องการของสังคม และมหาวิทยาลัยควรมีสักยภาพที่จะตอบสนอง

๖. การปฏิรูปโครงสร้างการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

เรื่องนี้สำคัญที่สุดและยากที่สุด แต่ถ้าไม่ทำมหาวิทยาลัยก็จะไม่สามารถใช้ศักยภาพทำประโยชน์ให้ประเทศชาติได้เต็มที่ มหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรอันมโหฬารของประเทศ และเป็นของ

คนไทยทุกคน ไม่ได้เป็นของอาจารย์เท่านั้น สังคมควรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำความเข้าใจระบบมหาวิทยาลัย และช่วยให้มหาวิทยาลัยปฏิรูปการบริหารจัดการได้

ก่อนอื่นควรทราบว่าการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยนั้นเหมือนการจัดองค์กรในระบบราชการพลเรือน ซึ่งมีข้อดีน้อยกว่าการจัดองค์กรของกองทัพ และการจัดองค์กรของภาคธุรกิจมาก กองทัพถ้าจัดองค์กรไม่ได้จะแพ้สงคราม ภาคธุรกิจจะขาดทุนถึงล้มละลาย ความร้ายแรงของผลของการจัดองค์กรไม่ดี บังคับให้กองทัพและภาคธุรกิจต้องจัดองค์กรที่จะทำให้บรรลุพันธกิจได้ จึงควรไปศึกษาเปรียบเทียบดู

จะยกปัญหาในมหาวิทยาลัยให้ดู ๒ อย่าง

หนึ่ง เอนักวิชาการ ไปเป็นผู้บริหารจำนวนมาก แล้วก็บริหารไม่เป็นหรือไม่เก่ง ทำให้เสียทั้งการบริหาร และเสียทั้งนักวิชาการที่ไปเป็นผู้บริหาร

สอง อาจารย์มหาวิทยาลัยขัดแย้งกันสูง ทำให้ขาดความสุขและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เรื่องที่ขัดแย้งเป็นอันมากที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการสรรหาผู้บริหาร

บริหารวิชาการหรือบริหารกฎระเบียบ เนื่องจากมหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการจึงอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎ ระเบียบ จำนวนมากที่เข้ามาควบคุม ผู้บริหาร เช่น หัวหน้าภาควิชา หรือคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ต้องใช้เวลาไปบริหารตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ซึ่งตนก็ไม่ชำนาญ แต่การทำผิดระเบียบเป็นเรื่องใหญ่มาก ที่ผู้บริหารทุกคนกลัว จึงตกอยู่ในความเครียด นี่เป็นการบริหารอำนาจมากกว่าบริหารวิชาการ ซึ่งจะขัดแย้งกับธรรมชาติของอาจารย์ ซึ่งต้องการอิสรภาพและความคล่องตัวในการทำงานวิชาการ จึงเกิดความระแวงว่าใครจะมีอำนาจ เป็นพวกไหน กลุ่มไหน อันนำไปสู่ความขัดแย้งสูง

รถยนต์ที่ประกอบเครื่องสมบูรณ์สามารถวิ่งไปได้อย่างราบเรียบ รถยนต์มีส่วนประกอบประมาณ ๑๐,๐๐๐ ชิ้น ถ้าส่วนประกอบทั้งหมดประกอบกันเข้าอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ส่วนต่างๆก็จะสัมพันธ์และควบคุมกันเอง ทำให้รถยนต์ทำงานได้อย่างราบเรียบโดยไม่ลำบากอะไร เพียงแต่สตาร์ทเครื่องก็ขับไปคู่เป้าหมายได้ แต่ถ้าเครื่องหลุดหรือไม่ประกอบกัน ถึงจะเร่งเครื่องรถก็วิ่งไม่ได้ นั่นแหละระบบราชการไทย เหมือนเครื่องหลุด

ในระบบกองทัพผู้บังคับกองทัพ หรือกองพล หรือแม่ทัพ เขาไม่ต้องมากังวลว่า ฝ่ายสารบรรณ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการเงิน ฝ่ายกฎหมาย ฯลฯ ของเขาจะทำผิด เพราะจะมีกรมสารบรรณทหารบก

กรมบัญชี กรมการเงิน กรมพระธรรมนูญ ฯลฯ มาดูแลให้องคาพยพเหล่านั้นสามารถทำงานได้ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาบริหารยุทธศาสตร์

ในบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่บางแห่งจัดระบบที่ส่วนต่างๆขององค์กรเชื่อมโยงสัมพันธ์ควบคุมซึ่งกันและกัน และดำเนินไปได้เอง จนกระทั่งประธานเจ้าหน้าที่มีเวลามาทำงานเพื่อสังคม (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธุรกิจแบบนี้แหละที่มหาวิทยาลัยควรชวนมาช่วยงานมหาวิทยาลัย)

การบริหารมหาวิทยาลัยที่ควรจะเป็น คือ

(๑) การบริหารองคาพยพของมหาวิทยาลัย

(๒) การบริหารนโยบาย

(๓) การบริหารพันธกิจ

(๔) กลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ

เมื่อเปรียบเทียบกับรถยนต์แล้วจะเข้าใจง่าย ว่ารถยนต์คือองคาพยพของมหาวิทยาลัย

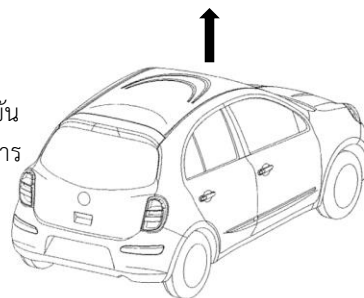
(๑.) การบริหารองคาพยพของมหาวิทยาลัย ที่เรามักเรียกว่างานธุรการ แล้วไม่ค่อยให้ความสำคัญ ที่จริงสำคัญมาก ถ้าบริหารให้ทุกส่วนขององค์กรเชื่อมโยงกันอย่างถูกต้อง จะทำให้สามารถขับเคลื่อนนี้ไปสู่เป้าหมาย ในการปฏิรูปการบริหาร

๒. สภามหาวิทยาลัย ทิศทางนโยบายและเป้าหมาย

๓. การบริหารพันธกิจ

อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน
หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ นักวิชาการ

๔. กลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ



๑. การบริหารองคาพยพหรือเครื่องมือ

ให้รถยนต์มีส่วนประกอบครบ มีคนขับ มีช่างเครื่อง
มีผู้ให้บริการ ไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย รถแข็งแรงปลอดภัย
สามารถวิ่งไปสู่เป้าหมายได้ ตามความต้องการ
ของฝ่ายนโยบายและฝ่ายบริหารพันธกิจ

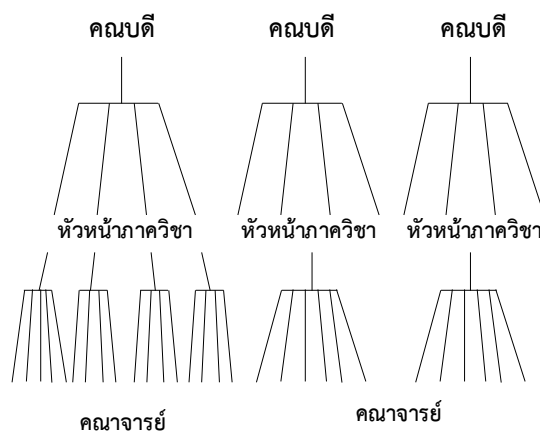
รถยนต์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยจึงต้องให้ความสำคัญกับส่วนนี้ และสามารถเรียนรู้การจัดการจัดองค์กรในกองทัพได้มาก

(๒.) สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่บริหารทิศทางนโยบายและเป้าหมาย ว่าต้องการให้รวมมหาวิทยาลัยคันนี้ไปทิศทางใดและทำภารกิจอะไร ตลอดจนติดตามสนับสนุนตรวจสอบให้ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุพันธกิจได้

(๓.) ฝ่ายบริหารพันธกิจ ได้แก่ อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน หัวหน้าภาควิชา คณาจารย์ นักวิชาการ บริหารพักรักษาตามทิศทางนโยบาย และเป้าหมายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด โดยบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ต้องไปบริหารงานธุรการเพราะมีระบบบริหารองคาพยพที่เข้มแข็งตาม (๑) ช่วยดูแล

(๔.) **กลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ** ขณะนี้มีวิชาการใหม่ๆ แยกย่อยออกไปมากมาย เหลือความสามารถของผู้บริหารเช่นคณบดี หรือหัวหน้าภาควิชาจะเข้าใจได้หมด โครงสร้างบริหารทางดิ่งอย่างเดียว คือ จากคณบดีลงไปถึงหัวหน้าภาควิชา มีข้อจำกัดและก่อให้เกิดความขัดแย้ง คือความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับคณาจารย์ที่มีความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ ที่ผู้บริหารไม่มี ฉะนั้น



โครงสร้างทางดิ่งที่นำไปสู่ความขัดแย้งและการจำกัดศักยภาพ

นอกเหนือไปจากโครงสร้างทางดิ่ง ควรมี **โครงสร้างทางราบ** ในมหาวิทยาลัยด้วย คือ **กลุ่มปฏิบัติการ** (Community of practice) กับ **เครือข่ายวิชาการ** คือการรวมตัวของผู้ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน หรือเครือข่ายวิชาการในเรื่องเดียวกัน ข้ามภาควิชา ข้ามคณะ แม้ข้ามมหาวิทยาลัย เช่น

กลุ่มวิจัยและพัฒนาชุมชน

เครือข่ายปฏิบัติการเรียนรู้

เครือข่ายวิจัยเรื่องสเต็มเซลล์

ฯลฯ

โปรดสังเกตว่าโครงสร้างทางดิ่งเน้นการควบคุมแยกส่วน แต่โครงสร้างทางราบเน้นการเชื่อมโยงข้ามภาควิชา ข้ามคณะ แม้ข้ามมหาวิทยาลัย เพื่อรวมกำลังกันทำงานให้สำเร็จในกลุ่มและเครือข่ายเขาจะพูดจากรู้เรื่องมากกว่าพูดกับผู้บริหารหน่วยงานทางดิ่ง คณาจารย์และนักวิชาการในกลุ่มปฏิบัติการหรือเครือข่ายวิชาการจะมีความสุขมากกว่าอยู่ในโครงสร้างทางดิ่งอย่างเดียว เพราะมีอิสระที่จะคิดที่จะทำกับคนที่เข้าใจกัน ความขัดแย้งกับผู้บริหารและเรื่องสรรหาผู้บริหารจะลดลง

มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมและรับรองฐานะของโครงสร้างทางราบในมหาวิทยาลัย โดยโครงสร้างทางราบสามารถได้รับการอุดหนุนงบประมาณและบริหารงบประมาณของตนเอง

๓). ขับเคลื่อนด้วยการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมทุกระดับของมหาวิทยาลัย

การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมทุกระดับของมหาวิทยาลัย คือ เครื่องมือที่ทรงพลังยิ่ง นั่นคือทั้งระดับสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารระดับมหาวิทยาลัย คณะ สถาบัน วิทยาลัย ภาควิชา ทั้งหมดจะรวมพลังประจักษ์แสงเลเซอร์ที่จูนคลื่นเข้ามาหากัน เกิดเป็นลำแสงที่มีอำนาจทะลุทะลวง ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมทุกระดับ จึงเปรียบประจักษ์ยุทธศาสตร์แสงเลเซอร์

ฉะนั้นทุกระดับของมหาวิทยาลัยควรสนใจเป็นพิเศษถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม ถ้าคณะวิชาและภาควิชา สามารถรวมคนทั้งคณะและทั้งภาควิชามาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมของคณะและของภาควิชา จะเกิดพลังความสามัคคีและพลังทางปัญญา เป็นอย่างยิ่ง

อธิการบดี ต้องเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมทั่วทั้งองค์กร **อธิการบดี**ต้องเป็นนักสื่อสารที่ยิ่งใหญ่ (Great communicator) ที่สื่อสารอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

รองอธิการบดีไม่ควรไปทำหน้าที่คุมกองในสำนักงานอธิการบดี แต่พัฒนาไปเป็นนักบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทั้งมหาวิทยาลัยร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา

๔. วิสัยทัศน์โลก – วิสัยทัศน์ประเทศไทย – วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ไม่ใช่สิ่งที่คิดขึ้นเองอย่างแยกส่วน โดยปราศจากข้อมูลสภาพความเป็นจริง วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้สภาพความเป็นจริงของโลกและความเป็นจริงของประเทศไทย ซึ่งเชื่อมโยงกัน วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยจึงต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์โลกและวิสัยทัศน์ประเทศไทย ไม่ใช่เป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยโดดๆ

สภามหาวิทยาลัยจึงควรมีกลไกให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์โลก วิสัยทัศน์ประเทศไทยและวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

ในการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิจึงควรมีความถี่พิถีพิถันในการให้ได้มาซึ่งกรรมการที่มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความชำนาญในด้านบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่จะช่วยงานของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยควรตั้ง คณะกรรมการศึกษาอนาคตและวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่ง ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีทั้งหมดและบุคคลอื่นที่มีความสามารถ ศึกษาสภาพความเป็นจริงของโลกและของประเทศไทยกับทิศทางที่กำลังดำเนินไป มาประกอบการสร้างวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย กระบวนการนี้ควรทำอย่างต่อเนื่อง ถ้าทำได้ดี

จะเป็นจุดประทีปทางปัญญาที่ส่องทางให้มหาวิทยาลัยพัฒนาศักยภาพเพื่อประโยชน์ของประเทศไทย หรือถึงของมนุษยชาติด้วยก็ได้

สภามหาวิทยาลัยควรตั้งคณะกรรมการนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยโดยมีกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญเรื่องนี้เป็นประธานและกรรมการ กรรมการสภาประเภทอื่น ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีทั้งหมด และบุคคลอื่นตามความจำเป็น เมื่อดำเนินงานไป คณะกรรมการนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยขณะนี้ จะพบว่าต้องมีคณะกรรมการนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะเรื่องที่แยกย่อยออกไป เช่น เกี่ยวกับการเงิน เกี่ยวกับการบุคลากร ฯลฯ แต่ทั้งหมดจะเชื่อมโยงด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม

๕. การพัฒนานโยบายแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนานโยบายควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

ข้อสำคัญอยู่ที่มีผู้ประสานงานที่มีความสามารถและทำงานเต็มเวลาซึ่งน่าจะเป็นผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย กับรองอธิการบดีจำนวนหนึ่ง อาจมีอาจารย์หรือนักวิชาการที่มีฉันทะและความสามารถทางนี้จำนวนหนึ่งที่ขอตัวมาช่วยงานที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยถือเป็นการทำงานทางวิชาการ ถ้ามีการหมุนเวียนกันเข้ามาทำหน้าที่แบบ **fellowship** โดยมีค่าตอบแทนตามสมควร จะเป็นการฝึกคนในมหาวิทยาลัยให้มีความสามารถในการพัฒนานโยบายเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งมีจำนวนมากพอ ทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ในฐานะที่จะตั้ง **สถาบันวิจัยนโยบายสาธารณะ** ซึ่งเป็นการทำงานทางปัญญาสูงสุดที่มีประโยชน์ต่อประเทศเป็นอย่างยิ่ง รองอธิการบดีทั้งหมดควรเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนานโยบาย เมื่อร่วมทำก็จะเข้าใจ และเมื่อเข้าใจแล้วก็อยู่ในฐานะที่จะบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำนโยบายไปสู่ความสำเร็จ

การพัฒนานโยบายทำได้หลายอย่างตามสภาพของเรื่องนั้นๆ เช่น

- (๑.) สิ่งที่มีการพูดกันในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยที่เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แต่ยังไม่มีรายละเอียดถึงขั้นปฏิบัติได้ เอาไปแสวงหาข้อมูล ระดมความคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดความชัดเจนถึงขั้นตัดสินใจได้ แล้วนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (๒.) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เปิดให้ทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย เสนอข้อคิดเห็นเชิงนโยบาย อาจทำจดหมายข่าวนโยบาย (Policy Newsletter) รายปักษ์หรือรายเดือน ทั้งแบบสิ่งพิมพ์และออนไลน์ เพื่อเป็นเครื่องมือสื่อสารเรื่องนโยบายโดยทั่วถึง ข้อเสนอที่ดีๆ นำมาศึกษาเพิ่มเติม เช่นเดียวกับ (๑) แล้วนำเสนอสภามหาวิทยาลัย

- (๓.) จัดให้มีเวทีนโยบาย (Policy Forum) เป็นประจำที่ผู้ที่สนใจเชิงนโยบายมาสนทนาแลกเปลี่ยนกัน จะเกิดความคิดดีๆ ที่สามารถเอาไปศึกษาเพิ่มเติมจนสังเคราะห์เป็นนโยบาย แล้วนำเสนอ สภามหาวิทยาลัย
- (๔.) ฝ่ายบริหารทั้งระดับมหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา สาขาวิชา กลุ่ม หรือ เครือข่าย นักวิชาการ หรือ ผู้ปฏิบัติงาน อาจเสนอนโยบายที่มีความสำคัญ ถ้าทำมาดีพร้อมที่จะเสนอ สภามหาวิทยาลัยให้นำเสนอ สภามหาวิทยาลัย ถ้าดีแต่ยังไม่พร้อมให้ทำแบบข้อ (๑) นโยบายไม่ว่าจะมาจากแหล่งใด เมื่อ สภามหาวิทยาลัยมีมติให้ความเห็นชอบถือเป็นนโยบายของ สภามหาวิทยาลัย
- (๕.) บางเรื่องที่มีความสำคัญไม่ว่าจะปรากฏขึ้นมาทางใด แต่ยังขาดข้อมูลสถานการณ์ในเรื่องนั้น ควรขอให้ผู้ที่มีความเหมาะสม ทบทวนสถานการณ์เรื่องนั้น พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ (Situation Review and Recommendation) โดยมีคำตอบแทนให้ผู้ทำงานเช่นนี้ การมีการทบทวนสถานการณ์และข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพ จะช่วยให้ทุกฝ่ายเกิดความสว่างไสวและง่ายต่อการตัดสินใจ

กระบวนการพัฒนานโยบายนี้ เมื่อทำไปก็จะค้นพบวิธีใหม่ๆ แปลกๆ ขึ้นมาเอง

กระบวนการนี้สามารถทำได้ในทุกระดับของมหาวิทยาลัย และจะเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย การทำนโยบายไม่ได้กระทบกระเทือนความเป็นเลิศทางเทคนิค ตรงข้าม กระบวนการทำนโยบายจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มีความสุขขึ้น เพราะทำให้เห็นทะลุปรุโปร่งว่าสิ่งที่ตนชำนาญจะไปเป็นประโยชน์ต่อคนทั้งมวลได้อย่างไร และจะกระตุ้นให้ต้องทำวิจัยและพัฒนามากขึ้น หลากๆ กรณีจะต้องย้อนกลับไปวิจัยความรู้ขั้นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ในการที่จะพัฒนานโยบายไปสู่ความสำเร็จ ความสว่างไสวทางปัญญาและความที่จะเกิดประโยชน์ต่อคนทั้งมวลเมื่อมีนโยบายที่ดี จะก่อให้เกิดความปีติอิ่มอกอิ่มใจ แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดทีเดียว

กระบวนการพัฒนานโยบายของมหาวิทยาลัยจึงสำคัญยิ่งนัก ควบคู่ไปกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

๑๐. กฎเกณฑ์ที่กระบวนการพัฒนานโยบายกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่กล่าวมาข้างต้นว่ามหาวิทยาลัยมีทรัพยากรมหาศาล ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถปฏิรูปแนวคิด และปฏิรูปการบริหารจัดการ จะสามารถใช้ทรัพยากรอันมหาศาลให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติอย่างเต็มที่

ที่กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษา และการปรับจากการเอาเทคนิคเป็นตัวตั้ง ไปเป็นเอาระบบและความต้องการของสังคมเป็นตัวตั้งนั้น คุณจะอยากเต็มทน เพราะเป็นการปรับใหญ่

แต่คุณเจออยู่ที่ ๒ อย่าง คือ กระบวนการพัฒนานโยบายดังกล่าวแล้วในข้อ ๕ กับ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ถ้าทำ ๒ อย่างนี้ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นเป็นลำดับๆ ไป เรื่องที่ว่ายากก็จะกลายเป็นง่าย และจะพบว่ามหาวิทยาลัยมีศักยภาพมากกว่าที่คิด

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ต่างจากการบริหารไปตามโครงสร้าง คือ ของคณะ ภาควิชา และสาขาวิชา เมื่อมีนโยบายอะไรหรือแม้แต่สิ่งที่เรียกว่ายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ถ้าปล่อยให้เดินไปตามโครงสร้างตามปกติก็มักจะ ไม่เกิดการปฏิบัติตามนโยบายหรือยุทธศาสตร์

นโยบายและยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ข้ามโครงสร้าง

แต่โครงสร้างของการบริหารแยกย่อยเป็นเรื่องๆ และแต่ละส่วนมีภารกิจ ยุ่งและคุ้นเคยกับการทำงานของตนๆ ไปอย่างเคย

เพราะฉะนั้นนโยบายที่ออกมาจากระดับสูงไม่ว่าจะเป็น **กรม** หรือกระทรวง หรือมหาวิทยาลัย ถ้าลงไปตามโครงสร้างการบริหารตามปกติ มักจะไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องการการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ต้องมีนักบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำงานเต็มเวลา โดย

- (๑.) สร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมทุกระดับให้เป็นไปตามนโยบาย คือระดับสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา สาขาวิชา บุคลากรทั้งหมด การสร้างความเข้าใจให้ตรงกันหมดทั่วทั้งองค์กรเป็นงานที่ใหญ่มากแต่สำคัญยิ่ง จึงต้องการผู้บริหารยุทธศาสตร์ที่ทำงานเต็มเวลา
- (๒.) คอยดูแลช่วยให้หน่วยปฏิบัติทุกระดับทำแผนปฏิบัติ (Plan of action) ตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วม
- (๓.) มีการติดตามช่วยเหลือแก้ไขข้อติดขัดของผู้ปฏิบัติ ข้อติดขัดของผู้ปฏิบัติมีได้สารพัด เช่น ยังขาดความเข้าใจที่ตรงกัน ติดขัดในข้อกฎระเบียบ ติดขัดในการยังขาดวิชาการ ติดขัดในเรื่องการขาดทรัพยากร ผู้บริหารเชิงยุทธศาสตร์ต้องช่วยแก้ไขข้อติดขัดประการต่างๆ บางครั้งต้องย้อนกลับมาที่สภามหาวิทยาลัยเพื่อมีนโยบายเพิ่มเติมให้ปฏิบัติได้
- (๔.) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายนโยบาย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติ บางครั้งต้องเลยไปถึงสังคมด้วย การที่สังคมร่วมเรียนรู้ร่วมกันขึ้นมามีความสำคัญยิ่ง เพราะฉะนั้นผู้บริหารยุทธศาสตร์ต้องสื่อสารกับสังคมด้วย

(๕.) จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติ และนำมาสู่การปรับตัว อาจจะปรับนโยบาย ปรับการบริหาร ปรับการปฏิบัติ ให้ในรอบต่อไปได้ผลดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ ไป

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์อาจมีอย่างอื่นอีกตามความจำเป็น แต่โดยสรุป คือการบริหารจัดการก้าวข้าม (Transcend) ข้อจำกัดทุกชนิด ไปสู่ความสำเร็จ

ต้องมีนักบริหารยุทธศาสตร์ที่ทำงานเต็มเวลาจึงจะสำเร็จ ถ้ามีแค่คนทำงานบางเวลา (once in a while) จะไม่สำเร็จ เรื่องอะไรจะประสบความสำเร็จต้องมีนักบริหารจัดการชนิดนี้อย่างน้อย ๑ คน ซึ่งบางทีก็เรียกกันว่าเป็น champion ในเรื่องนั้นๆ

ถ้ารองอธิการบดีทั้งหมดทำงานในกระบวนการพัฒนานโยบายและบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นเรื่องที่ดีมาก การมีคนอื่นๆอีกที่เข้าร่วมทำงานพัฒนานโยบายและบริหารยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องจะเป็นการสร้างผู้นำให้มหาวิทยาลัยอย่างสำคัญ ซึ่งควรจะมีทั้งคนรุ่นอาวุโส รุ่นกลาง และรุ่นใหม่ ทำงานร่วมกัน มหาวิทยาลัยก็จะเข้มแข็งขึ้นเรื่อยๆ และสามารถทำเรื่องสำคัญๆที่ไม่เคยคิดว่าจะทำได้

ถ้าทำตามนี้ทุกมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะเป็นหัวรถจักรทางปัญญา พาชาติออกจากวิกฤต

ประเวศ วะสี

๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖