

การพัฒนาสมรรถนะของระบบรัฐคือระเบียบวาระแห่งชาติ

(การขาดความคิดเชิงระบบและการจัดการคือปัญหาใหญ่ของประเทศ)

การพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงระบบและการจัดการ

โดย

ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี

(๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๒)

(ควรอ่านบทความโดย ดร.โชค บูลกุล เรื่อง “การปฏิรูปการบริหารมหาวิทยาลัย” ควบคู่ไปด้วย)

๑.

การขาดการคิดเชิงระบบและการจัดการคือปัญหาใหญ่

คนไทยมักคิดว่าอะไรดีหรือไม่ดีเป็นเรื่องกรรมส่วนบุคคล แต่ในความเป็นจริงแล้วระบบและโครงสร้างเป็นตัวกำหนดความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของบุคคลอย่างสำคัญ ยิ่งในสังคมปัจจุบันเต็มไปด้วยระบบซ้อนระบบ และระบบซับซ้อน เมื่อขาดปัญญาเชิงระบบและการจัดการที่ถูกต้อง บุคคลก็ขาดความสุขและความสร้างสรรค์ ดังที่ในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย มักเต็มไปด้วยความขัดแย้ง และความไม่สร้างสรรค์ และเมื่อมีเรื่องขัดแย้งหรือวิวาทกัน ก็มักกล่าวโทษซึ่งกันและกันว่าอีกฝ่ายเป็นคนไม่ดี ซึ่งเป็นการสรุปที่ผิด เพราะความจริงปัญหาเกิดขึ้นจากขาดความเป็นระบบและการจัดการที่ดี เมื่อสรุปผิดยิ่งไปทำให้ความขัดแย้งบานปลายแก้ไขยากยิ่งขึ้น ที่จริงมหาวิทยาลัยเป็นดินแดนของปัญญาชน ปัญญาควรยังให้เกิดสุขและความสร้างสรรค์ยิ่ง แต่ปัญญาชนในมหาวิทยาลัยมีปัญหาเชิงเทคนิค และขาดปัญญาเชิงระบบและการจัดการ จึงเกิดปัญหาการทำงานร่วมกันในองค์กร ไม่เกิดความสุขและความสร้างสรรค์อย่างที่ต้องการ

บุคลากรในมหาวิทยาลัยทำงานอยู่ในองค์กร แต่ขาดความเป็นองค์กร ความเป็นองค์กรประกอบด้วยจิตสำนึกองค์กร พฤติกรรมองค์กร และความสามารถเชิงการจัดการงานในองค์กร เมื่อขาดความเป็นองค์กร งานในองค์กรก็ไม่เป็นระบบ แยกเป็นส่วนๆ เหมือนชำแหละขาดจากกัน การชำแหละสุกรหรือโคทำให้สิ้นชีวิต ความมีชีวิตเกิดจากการเชื่อมโยง ฉะนั้นการพัฒนาคือการเชื่อมโยง แต่ในเมืองงานต่างๆ ในองค์กรของมหาวิทยาลัยไม่เชื่อมโยงกันเป็นระบบ ก็เปรียบประดุจรถยนต์ที่เครื่องหลุด ถึงจะเร่งเครื่องก็วิ่งไม่ได้ ฉะนั้นการบริหารมหาวิทยาลัยจึงเป็นไปด้วยความยากลำบาก หรือบริหารไม่ได้ สภามหาวิทยาลัยก็ทำอะไรไม่ค่อยได้มาก ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นจำนวนมากบ่นว่ามหาวิทยาลัยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิไม่คุ้มค่า หลายคนเบื่อหน่ายก็ไม่มาประชุมหรือลาออกไป เพราะไม่สามารถช่วยทำงานที่มีความหมายได้

แม้เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ซึ่งมีอิสระในการบริหารจัดการตนเอง สถานการณ์ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ยิ่งเหมือนเดิม เพราะยังเป็นองค์กรที่ขาดความเป็นองค์กร หรือองค์กรที่มีความเป็นระบบ เพราะฉะนั้นจุดสำคัญจึงอยู่ที่ความเข้าใจความเป็นองค์กร และการพัฒนาให้เกิดความเป็นองค์กร (Organization Development)

๒.

ความเป็นองค์กร

จิตสำนึก พฤติกรรม และการจัดการ

ขอยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าใจง่าย

มีคนอังกฤษชื่อ Bill Smith เป็นผู้อำนวยการภาคสนามของ British Airway ที่กรุงโรม เขาพยายามพัฒนาองค์กรของเขาให้ทำงานได้ดี จนกระทั่ง **องค์กรเกิดพลังมหาศาล** (Enormous Energy) คือคนในองค์กรทั้งหมดรักกันมาก มีความสุขและร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์จนองค์กรแห่งนี้ได้รับรางวัลบริการยอดเยี่ยม บิลล์สมิธได้ลาออกจากงานไปทำปริญญาเอก เพื่อวิจัยให้รู้ว่าพลังมหาศาลขององค์กรเกิดจากเหตุปัจจัยอันใด เมื่อพบแล้วเขาก็บรรยายที่เป็นชวานอร์เวย์ชื่อ Turid Sato ได้ร่วมกันตั้งสถาบันชื่อ **ODII** (Organizational Development International Institute) หรือ “สถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาความเป็นองค์กร” ตั้งอยู่ชานกรุงวอชิงตันดีซี เพื่อช่วยประเทศต่างๆ ในการพัฒนาองค์กร วิธีการของเขาเรียกว่า AIC มี ๓ ขั้นตอนคือ

A ขั้นตอนที่ ๑ ประชุมคนทั้งหมดในองค์กร ให้แต่ละคนใช้เวลา ๕ - ๑๐ นาที จินตนาการว่าอยากเห็นองค์กรของตนที่ดีที่สุดอย่างไรให้เขียนสั้นๆ ใส่กระดาษ จะเขียนเป็นข้อความ หรือโคลงกลอน หรือเขียนเป็นรูปก็ได้ แล้วเอามาแสดงให้ที่ประชุมดู

มีกติกาว่าห้ามว่ากัน ทุกคนมีหน้าที่ชื่นชม (Appreciate) จินตนาการของคนอื่น ตามปกติในองค์กรสมาชิกมีความไม่เสมอภาคในมิติต่างๆ และมีตัวตนสูง ชอบวิพากษ์วิจารณ์ตำหนิติเตียนความคิดของคนอื่น ทำให้ผู้ด้อยกว่าเกิดความกลัวไม่กล้าแสดงออก มีอะไรก็เก็บกดไว้ การมีกติกาว่าจะไม่มีการว่ากัน ขจัดความกลัว ทำให้เกิดอิสรภาพที่จะแสดงออก มีความเสมอภาค อันจะนำไปสู่สุภราดรภาพต่อไป

ความฝันหรือจินตนาการถึงสิ่งที่ดีที่สุดของอนาคตขององค์กรจะทำให้เกิดพลัง จินตนาการไม่มีข้อจำกัด แต่ถ้าเอาความรู้เป็นตัวตั้งจะมีข้อจำกัด คือด้วยความรู้ที่มีอยู่ จะคิดว่าไอนั่นก็ทำไม่ได้ ไอนี้ก็ทำไม่ได้ เช่น ถ้าครั้งกรุงสุโขทัย มีใครจะพูดว่าสามารถได้ยินเสียงจากที่ไกล (โทรศัพท์) หรือเห็นภาพจากที่ไกล (โทรทัศน์) ทุกคนก็จะบอกว่าทำไม่ได้ เพราะด้วยความรู้ขณะนั้นมันบอกว่า

ทำไม่ได้ การใช้ความรู้น่าจะมีข้อจำกัด แต่จินตนาการไม่มีข้อจำกัด สามารถนำหน้าความรู้ได้ อย่างเจ้าชายสิทธัตถะทรงมีจินตนาการใหญ่กว่ามนุษย์พันทุกซ์ได้ แต่ไม่ทรงมีความรู้ ดังที่ไปลองผิดลองถูกอยู่ตั้ง ๖ ปี แต่พลังของจินตนาการทำให้ทรงมีฉันทะวิริยะอย่างแรงกล้าที่จะแสวงหาปัญญาให้ทำให้สำเร็จ และก้ทรงทำสำเร็จ

อีกประการหนึ่งสมองมนุษย์ชอบจำเรื่องไม่ดีมากกว่าเรื่องดี และก้เอาเรื่องไม่ดีมาพูดกัน เช่นในครอบครัวก็ตามหรือในองค์กรก็ตามมีเรื่องดีๆ ๙๙ อย่าง แต่มีเรื่องไม่ดี ๑ อย่าง มักจะจำได้ ๑ อย่างนั้น แล้วเอามาพูดเอามาซุบซิบกันเป็นการบั่นทอนกำลังขององค์กรแต่การให้ทุกคนจินตนาการถึงสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคตขององค์กร เป็นการปิดประตูทัศนคติทางลบ การที่สมาชิกทุกคนขององค์กรมีจินตนาการหรือฝันถึงสิ่งสูงสุดหรือสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคตจึงให้พลังอย่างมหาศาลแก่องค์กร

มีการรวบรวมสังเคราะห์จินตนาการถึงสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคตจากสมาชิกทุกคน มาเป็นชุดคำพูด หรือคำกลอน หรือภาพ สิ่งนี้จะเรียกว่าอุดมทัศน์ หรือ**นโยบาย**ขององค์กรที่ทุกคนร่วมสร้าง การมีส่วนร่วมสร้างสิ่งสูงสุดขององค์กร และไม่มีการว่ากันจะทำให้ทุกคนมีความสุขอย่างลึกซึ้ง รักกันมาก และรักองค์กร นี่ก็เกิด**จิตสำนึกในความเป็นองค์กร**ร่วมกัน

I ขั้นตอนที่ ๒ มีการประชุมสมาชิกทั้งหมดขององค์กรร่วมกันเช่นเดียวกับขั้นตอนที่ ๑ แล้วใช้เวลา ๕ - ๑๐ นาที เขียนลงในแผ่นกระดาษว่าถ้าจะให้บรรลุสิ่งสูงสุดขององค์กรตามขั้นตอนที่ ๑ องค์กรจะต้องทำอะไรใหญ่ๆ อะไรบ้างจะตอบข้อเดียวก็ได้ ๒ - ๓ ข้อ ก็ได้เท่าที่คิดออก ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์ เอาคำตอบของทุกคนขึ้นแสดงบนจอหรือติดบนบอร์ดให้เห็นและชื่นชมกันทั่ว มีผู้อำนวยการสังเคราะห์ทำการสังเคราะห์ว่าคำตอบทั้งหมดนั้นรวมเป็นกลุ่มใหญ่ได้กี่กลุ่ม เรื่องอะไรบ้าง คำพูดที่ต่างกันแต่เป็นเรื่องทำนองเดียวกันหรืออยู่ในกลุ่มเรื่องเดียวกันก็สังเคราะห์เข้ามาอยู่ในกลุ่มใหญ่ๆ อาจจะมีทั้งหมด ๕ - ๖ เรื่องใหญ่ๆ หรือ ๖ - ๗ เรื่อง

ถามว่า ๕ - ๖ เรื่องใหญ่ๆ ที่สังเคราะห์มาจากความเห็นของสมาชิกทั้งหมดขององค์กรคืออะไร เหล่านี้คือ **กลยุทธ์** หรือ **แนวทางใหญ่** ที่องค์กรควรทำเพื่อบรรลุความฝันอันสูงสุดขององค์กร

เป็นอันว่าสมาชิกทุกคนได้ร่วมสร้างกลยุทธ์หรือแนวทางใหญ่ที่องค์กรพึงทำ นี่เป็น**พฤติกรรมองค์กร** แทนที่จะเรียกร้องหรือทะเลาะกัน แต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร เป็นการร่วมคิดว่าองค์กรควรทำอะไร ตัว I ในขั้นตอนนี้มาจากคำว่า Influence ซึ่งเมื่อแปลเป็นไทยแล้วให้ความหมายทางลบแต่ในภาษาอังกฤษไม่ได้มีความหมายทางลบเหมือนภาษาไทย แต่หมายถึงกระบวนการที่กล่าวถึงในขั้นตอนนี้

C ขั้นตอนที่ ๓ ขั้นตอนที่ ๓ นี้ แบ่งกลุ่มตามกลุ่มกลยุทธ์ เช่น ถ้ามี ๕ กลยุทธ์ ก็แบ่งเป็น ๕ กลุ่มตามความถนัดและความสนใจ เพื่อ**ทำแผนปฏิบัติ** (Plan of action) แผนปฏิบัตินี้เป็นการจัดการเชิงระบบ อาจารย์ส่วนใหญ่ทำไม่เป็นเพราะอาจารย์มีความรู้เชิงเทคนิค แต่ไม่มีความรู้เชิงระบบอาจต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการทำแผนช่วยกลุ่ม ในการทำแผนนี้เป็นโอกาสที่ปัญญาชนในมหาวิทยาลัยจะได้เรียนรู้การคิดเชิงระบบ และทักษะการจัดการเชิงระบบ ปัญญาเชิงระบบ เป็นการขยายขอบฟ้าทางปัญญา จะทำให้ปัญญาชนในมหาวิทยาลัยมีความสุขอย่างลึกซึ้งจากความแจ่มแจ้ง และสามารถทำให้สิ่งที่ตนเชี่ยวชาญเกิดประโยชน์สุขแก่คนทั้งมวลหรือในวงกว้างได้

เพื่อให้เห็นรูปธรรมในการทำแผนปฏิบัติ จะยกตัวอย่างขั้นตอนให้ดูอย่างคร่าวๆ

- (๑) **วัตถุประสงค์** ต้องถามว่ากลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์อะไร อาจแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์จำเพาะ
- (๒) **เป้าหมาย** ของกลยุทธ์ ที่พูดๆ กันว่าเป้าหมาย โดยมากไม่ใช่เป้าหมายต้องระบุจำนวนและเวลา เช่น จะผลิตปริญญาเอกได้ ๑๐๐ คน ภายใน ๕ ปี และการเพิ่มขึ้นของคุณภาพที่วัดได้ คุณภาพของบัณฑิตที่ผลิตได้จากที่เคยเป็นที่ ๑๐ ของประเทศ เลื่อนขึ้นเป็นที่ ๕ ในเวลา ๓ ปี อย่างนี้เป็นเป้าหมาย

แต่ถ้าบอกว่าเป้าหมายคือการเป็นปัญญาของแผ่นดิน หรือเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนไทย อย่างนี้ไม่ใช่เป้าหมาย

- (๓) **จะต้องทำอะไรอย่างน้อยแค่ไหน** จึงจะบรรลุเป้าหมาย
- (๔) **ใครทำ** จำนวนคน ประเภท และคุณภาพเหมาะสม ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ถ้าความสามารถไม่พอต้องการอบรมเพิ่มเติมหรือ coaching อย่างไร เท่าไหร่ โดยใคร
- (๕) **ใช้เทคโนโลยีอะไร** เทคโนโลยีที่จะใช้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างน้อยเพียงใด
- (๖) **มีอุปสรรคอะไรที่จะทำให้ทำไม่สำเร็จ** ทำอย่างไรจะลดหรือขจัดอุปสรรค
- (๗) **ใช้งบประมาณเท่าใด งบประมาณได้มาจากไหน**
- (๘) **การวิเคราะห์ cost-benefit หรือ cost-effectiveness หรือ วิเคราะห์ทางเลือกที่ให้ผลคุ้มค่า**
- (๙) **การสื่อสาร** ให้รู้ทั่วถึงกันทั้งในองค์กรและกับภายนอก การสื่อสารให้รู้ถึงกันทั้งในองค์กรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมทำให้บูรณาการพลังไปสู่ความสำเร็จ การสื่อสารกับภายนอกเพื่อสร้างความเข้าใจ และสนับสนุนจากสาธารณะ และเชิงนโยบายระดับสูงขึ้นไป
- (๑๐) **การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ** เพื่อ feed back กลับมาปรับแผนและการปฏิบัติให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนนี้ตัว C มาจากคำว่า Control ซึ่งถ้าแปลเป็นไทยก็ให้ความหมายในทางลบ แต่ในภาษาอังกฤษหมายถึงกระบวนการทำแผนปฏิบัติ ถ้าได้ฝึกทำแผนปฏิบัติปัญญาชนในมหาวิทยาลัยจะเกิดความคิดเชิงระบบและทักษะในการจัดการ ทำให้องค์กรมีพลังสร้างสรรค์อย่างมหาศาล

เมื่อผ่านขั้นตอนทั้ง ๓ จะเกิดจิตสำนึกองค์กร พฤติกรรมองค์กร และความสามารถในการจัดการองค์กร หรือความเป็นองค์กรเกิดขึ้น คนในองค์กรจะรักกันมาก และมีความสุขมากที่ได้ร่วมคิดร่วมทำด้วยความเสมอภาค GRATITUDE และสามัคคีธรรม มีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive learning through action) ในสถานการณ์จริง ในการทำแผนปฏิบัตินั้นต้องรู้สถานการณ์จริง ต้องสามารถวิเคราะห์สังเคราะห์ และดึงความรู้เข้ามาใช้อย่างมาก ความสามารถวิเคราะห์ cost-benefit ของการตัดสินใจจะทำให้องค์กรใช้วิชาการได้ถูกต้องมากขึ้น ทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายแต่มีผลงานมากขึ้น เหลือเงินไปทำอย่างอื่นได้อีกมาก ตรงนี้ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ไม่ใช่ที่พูดกันอย่างลอยๆ

โดยสรุปกระบวนการนี้ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีชีวิต สามารถคิดเป็น ทำเป็น จัดการเป็น เป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อองค์กรจัดการเป็นก็จะมีสมรรถนะสูงยิ่ง เพราะการจัดการทำให้สิ่งที่เป็นไปไม่ได้เป็นไปได้ (Management makes the impossible possible) เพราะการจัดการใช้ความรู้ สร้างความรู้ทุกขั้นตอน อย่างที่ Peter Drucker ปรมาจารย์ทางการ

จัดการกล่าวว่า “Management is utilization of knowledge to create knowledge” การจัดการจึงเป็นอิทธิปัญญา หรือปัญญาที่ทำให้สำเร็จ (อิทธิ = สำเร็จ) ฉะนั้นองค์กรที่จัดการเป็นจึงมีอิทธิฤทธิ์มาก คือทำอะไรก็สำเร็จ

๓.

เมื่อคณะและสถาบันเป็นองค์กรที่จัดการเป็นมหาวิทยาลัยก็เป็นระบบที่มีชีวิต

ดังที่กล่าวมาแล้ว ว่าการซ้ำหะละสุกรหรือโคให้ขาดเป็นส่วนๆ ทำให้สิ้นชีวิต ชีวิตคือการเชื่อมโยง ชีวิตต้องมีสมอง ที่รับรู้ความเป็นจริง วิเคราะห์สังเคราะห์ให้เข้าใจความจริงลึกและรอบด้านมากขึ้น นำไปสู่การตัดสินใจ (นโยบาย) ว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร การตัดสินใจที่ถูกต้องจึงเป็นสุดยอดทางปัญญา เพราะมีผลเป็นความอยู่รอดหรือไม่รอด จากการตัดสินใจทางนโยบายทุกส่วนของระบบต้องรับรู้ และแปลงนโยบายไปสู่กลยุทธ์และแผนปฏิบัติ ปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติเพื่อนำย้อนมาปรับกระบวนการทั้งหมด ให้ได้ผลดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นี่คือระบบการจัดการขององค์กร

ระบบราชการเป็นระบบควบคุมและแยกเป็นส่วนๆ ไม่เป็นระบบที่มีชีวิตดังกล่าวข้างต้น กรมในกระทรวงต่างๆ หรือคณะและสถาบันในมหาวิทยาลัยไม่เป็นองค์กรที่มีความเป็นองค์กร ดังกล่าวในตอน ๒ ข้างต้น ขาดความสามารถในการจัดการแปลงนโยบาย สู่กลยุทธ์ สู่แผนปฏิบัติ และการปฏิบัติ ที่เชื่อมต่อกันเป็นระบบ

จึงไม่สามารถ Implement นโยบาย

ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต คนไทยที่มีความดีและความสามารถอย่างสูงผู้หนึ่ง เคยเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ท่านเคยเล่าว่า**“ที่กระทรวงนี้เมื่อกตปุมนโยบายไม่มี “อะไรสนองกลับมาเลย กตหายๆ”** นี่เป็นตัวอย่างอย่างดี เมื่อกรมต่างๆ เป็นเพียงองค์กรอำนาจ ไม่เป็นองค์กรที่จัดการเป็น ย่อมไม่สามารถแปลงนโยบายเป็นกลยุทธ์และการปฏิบัติ นโยบายกับการปฏิบัติจึงไม่เชื่อมต่อกัน

ฉะนั้นแม้กระทรวงศึกษาจะเคยมีรัฐมนตรีเก่งๆ หรือแม้มีนายกรัฐมนตรีบางคนมาเป็นรัฐมนตรีเอง ก็ไม่สามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ และแม้มีสภาการศึกษาซึ่งเป็นสภานโยบายก็ไม่สามารถขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะกรมต่างๆ ไม่ใช่องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการ

นี่คือปัญหาใหญ่ของระบบราชการไทย ที่เปรียบประดุจหัวกับตัวไม่เชื่อมต่อกัน เมื่องานต่างๆ ไม่ได้ผล ก็พยายามไปเพิ่มเติมนโยบายซึ่งก็ยังไม่ได้ผลต่อไป เพราะกรมต่างๆ จัดการเชิงระบบไม่เป็น มีความพยายามปฏิรูประบบราชการมาหลายครั้ง แต่ไม่ตรงประเด็น นี่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ **กพร.** ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลท่านหนึ่งแจ้งต่อสภามหาวิทยาลัย **“นโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาไม่ได้รับการปฏิบัติโดยคณะและสถาบัน”** นี่ก็สะท้อนปัญหาที่ว่านโยบายกับการปฏิบัติไม่เชื่อมต่อกัน

แต่ถ้าคณะและสถาบันเป็นองค์กรที่มีความเป็นองค์กร ดังกล่าวในข้อ ๒ ข้างต้น คือมีจิตสำนึกองค์กร มีพฤติกรรมองค์กร มีสมรรถนะในการจัดองค์กร สามารถเชื่อมต่อนโยบายสู่การปฏิบัติ ระบบมหาวิทยาลัยจะเชื่อมต่อกันเป็นระบบที่มีชีวิต และง่ายต่อการบริหารจัดการ แผนผังข้างล่างแสดงการเชื่อมต่อของระบบมหาวิทยาลัย จากสภามหาวิทยาลัยถึงคณะสถาบันและหน้าที่จากนโยบายสู่การปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติจะย้อนกลับไปปรับตั้งแต่นโยบายลงมาถึงการปฏิบัติ เป็นวัฏจักรหรือ loop ของการจัดการที่เมื่อวนไปแต่ละรอบจะทำให้ทุกอย่างดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผลของการปฏิบัติที่มีต่อประโยชน์สุขแห่งมหาชน จะมีผลต่อนโยบายทางการเมือง ซึ่งมีผลต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย

ระบบทั้งหมดนี้เป็นการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interact learning through action) ในสถานการณ์จริง ระหว่างทุกฝ่ายซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Transformation) เป็น Transformative learning คือก่อให้เกิดความเสมอภาค ภาราตรภาพ และสัมพันธภาพใหม่ ที่เปลี่ยนจากสัมพันธภาพเชิงอำนาจเป็นสัมพันธภาพเชิงการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรัก ความเชื่อถือไว้วางใจกัน ความสุข ปัญญาพร้อม (Collective Wisdom) ทำให้ฝ่าความยากไปสู่ความสำเร็จ

การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติจึงเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด เพราะก่อให้เกิด Transformation ดังกล่าว ซึ่งวิธีอื่นทำไม่ได้ เช่น การใช้อำนาจ ใช้เงิน การสอน หรือแม้แต่การปฏิรูปปฏิวัติใดๆ แต่ต้องการ**กระบวนการ**การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ กระบวนการนี้จึงได้รับ

การเรียกว่าเป็น “New Development Paradigm” หรือ “กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา”
ซึ่งต่างจากกระบวนทัศน์เก่าซึ่งได้ผลน้อยลงๆ หรือใช้ไม่ได้ผลแล้ว

๔.

สถาบันพัฒนาองค์กร (Organizational Development Institute)

เครื่องมือพัฒนาความเป็นองค์กรให้คณะและสถาบันในมหาวิทยาลัย

การพัฒนาความเป็นองค์กรของคณะและสถาบันในมหาวิทยาลัย จิตสำนึกองค์กร พฤติกรรมองค์กร สมรรถนะในการจัดการ ทำไม่ได้โดยเพียงการแสดงความคิดเห็นในสภามหาวิทยาลัย หรือมีหลักสูตรทางทฤษฎี โดยไม่มีเครื่องมือที่จะช่วย (coaching) ในการลงมือปฏิบัติจริง มหาวิทยาลัยจึงควรมี “สถาบันพัฒนาองค์กร” (Organizational Development Institute = ODI) อ่านเรื่อง ODII ในตอนที่ ๒ ข้างบน สถาบันนี้มีความเชี่ยวชาญในการช่วยพัฒนาความเป็นองค์กร

เมื่อเริ่มต้นอาจเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนมาเป็นผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกองทุกกองในสำนักงานอธิการบดี ควรมีบทบาทในสถาบันนี้ เพราะกองในสำนักงานอธิการบดีควรจะไปพัฒนาไปเป็นสถาบันพัฒนาองค์กรในมหาวิทยาลัย ถ้ามีคณะวิทยาการจัดการในมหาวิทยาลัย คณะควรเป็นภาคีร่วมกับสถาบันพัฒนาองค์กรในการช่วยฝึก (coaching) คณะและสถาบันด้วยการปฏิบัติในการสร้างความเป็นองค์กร

ในคณะและสถาบันต่างๆ มีผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่างๆ เป็นจำนวนมาก เมื่อผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีวิธีคิดเชิงระบบและการจัดการ ประโยชน์อย่างมหาศาลจะเกิดขึ้นกับประเทศชาติและประชาชน

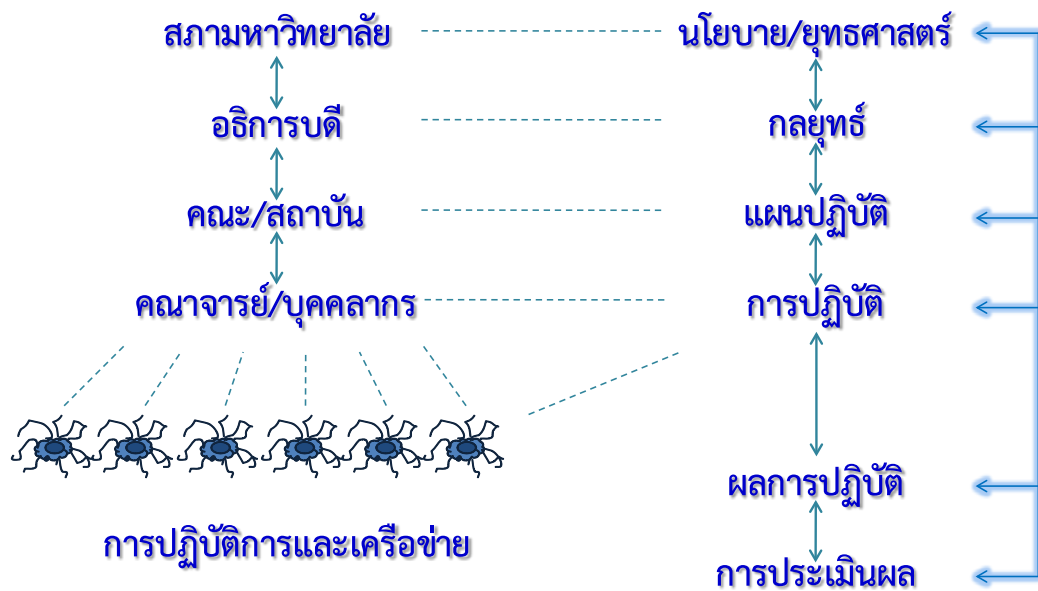
เมื่อสถาบันพัฒนาองค์กร (ODI) ในมหาวิทยาลัยช่วยพัฒนาความสามารถเชิงระบบและการจัดการขึ้นมาเต็มองคาพยพของมหาวิทยาลัย องค์กรประกอบต่างๆ ของมหาวิทยาลัยก็จะประกอบกันเข้า ไม่แยกเป็นส่วนๆ อีกต่อไป เหมือนเมื่อประกอบเครื่องรถยนต์ให้สมบูรณ์ก็จะมีรถยนต์ที่วิ่งสุดจุดหมายได้อย่างราบรื่นและมีความสุข ไม่เป็นรถยนต์เครื่องหลุดอีกต่อไป นั่นคือมีระบบมหาวิทยาลัยที่ประกอบเครื่องสมบูรณ์ การบริหารจะเปลี่ยนจากบริหารระบบอำนาจเป็นระบบการจัดการที่ใช้การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ

๕.

ระบบมหาวิทยาลัยที่ประกอบเครื่องสมบูรณ์

เรื่องนี้จะไม่ลงรายละเอียด รายละเอียดที่มากกว่านี้อาจได้จากบทความโดย ดร.โชค บูลกุล เรื่อง “การปฏิรูประบบบริหารมหาวิทยาลัย”

แผนผังข้างล่างแสดงสัมพันธ์ภาพระหว่างโครงสร้างและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกันเป็นวงที่มีพลวัต ลูกศรสองทางหมายถึงปฏิสัมพันธ์สองทางและความเหลื่อมทับของหน้าที่



การพัฒนานโยบายนั้นทำได้โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ผู้ปฏิบัติจะมีส่วนสำคัญในการพัฒนานโยบาย ตลอดไปจนถึงสาธารณะที่ได้รับผลจากการปฏิบัติ

อาจารย์และบุคลากรอาจารย์รวมตัวกันข้ามคณะหรือกับนอกมหาวิทยาลัย เป็นกลุ่มปฏิบัติการในประเด็นต่างๆ ตั้งแต่เรื่องชุมชนจนถึงนโยบายสาธารณะ กลุ่มปฏิบัติการนี้จะมีความสุขและสร้างสรรค์มากเพราะมีความคล่องตัว และสัมพันธ์กับความเป็นจริงของประเทศและของโลก เครือข่ายระหว่างกลุ่มปฏิบัติการกับสังคมภายนอกและกับองค์กรในมหาวิทยาลัย จะทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนานโยบายที่ตรงต่อความต้องการของสังคมยิ่งขึ้น

การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่ดี อธิการบดีที่ดี และการประเมินผล จะทำได้อย่างมีความหมายมากขึ้น ระบบบริหารที่องค์ประกอบเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นนโยบายถึงการปฏิบัติและการประเมินผลการปฏิบัติ จะทำให้ระบบสามารถปรับตัวและก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ระบบเช่นนี้จะเป็นพลังแห่งความสำเร็จให้ประเทศ

จิตสำนึกองค์กร พฤติกรรมองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ ทำให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมีความสุขและความสร้างสรรค์อย่างมหาศาล

๖.

กระทรวงอุดมศึกษาฯ กพร. และภาคธุรกิจ

ในการพัฒนาสมรรถนะของระบบรัฐ

ความเป็นระบบราชการ (Bureaucracy) ที่เน้นการควบคุมทำให้การบริหารเป็นการบริหารกฎระเบียบ มากกว่าการจัดการเพื่อผลสัมฤทธิ์ คุณบรยง พงษ์พานิช นักกฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ที่ไว้ใช้ในระบบราชการได้ถึง ๑๓๐,๐๐๐ ฉบับ ทำให้ข้าราชการประจุกฎกมัตตราสั่ง ไม่มีความคล่องตัว และอิสระในการคิดปรับปรุงหรือริเริ่มของใหม่ๆ ทำให้ระบบราชการขาดสมรรถนะ ซึ่งเป็นผลเสียอย่างใหญ่หลวงต่อประเทศ

ระบบรัฐต้องมีสมรรถนะสูง ประเทศจึงจะเจริญ

กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อพันธกิจนี้ กระทรวงอุดมศึกษาฯ ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นใหม่ก็มีพันธกิจที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นพลังในการพัฒนาประเทศ

การกระจายอำนาจก็สำคัญแต่ไม่เพียงพอ เพราะระบบราชการขาดความเป็นองค์กร จิตสำนึกองค์กร พฤติกรรมองค์กร สมรรถนะในการจัดการความเป็นองค์กร มานานจนเคยชิน

และถ้าเห็นอนิสงส์ของกระบวนการพัฒนาองค์กร อย่างเช่นที่เรียกว่า AIC และ New Development Paradigm ตามที่กล่าวถึงในตอน ๒ **กพร.** และกระทรวงอุดมศึกษาฯ อาจพิจารณาถึงนโยบายและเครื่องมือที่จะช่วยให้ระบบราชการ และมหาวิทยาลัยพัฒนาความเป็นองค์กรที่สมบูรณ์ ประจุกฎกมัตตราสั่งที่ประกอบเครื่องสมบูรณ์ สามารถวิ่งไปสู่จุดหมายได้อย่างราบรื่น ไม่เป็นองค์กรเครื่องหลุดอีกต่อไป

เนื่องจากขณะนี้ผู้นำที่มีความสามารถในการจัดการสูงอยู่ในภาคเอกชน ภาคเอกชนจำเป็นต้องเข้ามาช่วยภาครัฐในการพัฒนาความเป็นองค์กร โดยอาจส่งผู้นำเก่งๆ เข้าไปช่วยงานในสถาบันพัฒนาองค์กร (ODI) ในระดับต่างๆ และอาจจำเป็นต้องมีกลไกสนับสนุนการพัฒนาองค์กร เช่น เป็น **มูลนิธิสนับสนุนการพัฒนาองค์กร** (Organization Development Support Foundation) ปักแจบบุคคลที่มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นองค์กร อาจรวมตัวกันเป็น **กลุ่มสนับสนุนการพัฒนาองค์กร** จำนวนมากอย่างหลากหลาย เพราะการเปลี่ยนแปลงประเทศจากรัฐราชการเป็นรัฐที่มีสมรรถนะในการจัดการองค์กรสูง เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม นั้น ต้องการ “ตัวช่วย” (Helper cell) ตัวช่วยคือกลุ่มคนที่มีความรู้แต่ไม่ทำเพื่อตนเอง

๗.

บูรณาการระหว่างการพัฒนาคนกับการพัฒนาระบบ

ที่กล่าวเรื่องการคิดเชิงระบบและการจัดการมาทั้งหมดนี้ ไม่ใช่การพัฒนาคนไม่สำคัญ ถ้าพิจารณาถึงหลักการพัฒนาคนทางพุทธศาสนา คือ **ศีล สมาธิ ปัญญา** นั้น ศีลคือระบบการอยู่ร่วมกัน ถ้าระบบการอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยดีทำให้เกิดความเป็นปรกติหรือความสงบสุข เป็นฐานให้เกิดสมาธิ ปัญญาต่อไป ซึ่งสามารถพัฒนาบุคคลไปจนสูงสุดเป็นพระอรหันต์ได้

ประเทศไทยก็คงต้องมีพระอรหันต์อยู่บ้าง แต่เรามีปัญหาสังคมมากมาย เช่น มีอัตราการฆ่ากันตายสูงกว่าญี่ปุ่น สูงกว่ายุโรป และสูงกว่าในสหรัฐอเมริกา มีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในทุกวงการ มีความเหลื่อมล้ำสุดๆ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาต่างๆ ตามมาเป็นพรวน เพราะเราสนใจแต่กรรมเฉพาะตัวบุคคล ไม่สนใจว่าระบบและโครงสร้างเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมอย่างสำคัญ จึงเน้นที่การอบรมสั่งสอนมากกว่าการพัฒนาระบบและโครงสร้าง ทำให้ประเทศไทยติดอยู่ในสภาวะวิกฤตอย่างเรื้อรัง เป็นวิกฤตวิธีคิด

คนไทยควรสนใจศึกษาเรื่องระบบและโครงสร้างกับพฤติกรรมของสังคม

ถ้าสัมพันธ์ภาพเป็นทางดิ่งหรือสัมพันธ์ภาพเชิงอำนาจ จะเกิดความบีบคั้น ก่อให้เกิดพฤติกรรมเบี่ยงเบนต่างๆ และมีการเรียนรู้น้อย สัมพันธ์ภาพแบบนี้จึงก่อให้เกิดทุกขภาวะและความด้อยทางปัญญา

แต่ถ้าสัมพันธ์ภาพเป็นทางราบคือ มีความเสมอภาค มิตรภาพ และการเรียนรู้ร่วมกัน จะเกิดความสุขและปัญญา

ระบบรัฐไทยเป็นระบบอำนาจ อาจจะเหมาะกับสถานการณ์ในกาลสมัยที่ระบบนี้เกิดขึ้น แต่มาในสมัยปัจจุบันซึ่งเต็มไปด้วยระบบต่างๆ ระบบซ้อนระบบ และระบบที่ซับซ้อน ระบบอำนาจ ไม่มีสมรรถนะที่จะเข้าใจและจัดการกับความซับซ้อนได้ ประเทศจึงติดอยู่ในสภาวะวิกฤตที่หาทางออกไม่ได้เป็นเวลานาน

การปฏิรูประบบรัฐมีความจำเป็น

แต่ไม่สามารถปฏิรูปอำนาจด้วยอำนาจ เช่น ออกกฎหมายให้เปลี่ยนแปลง แต่ทำได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive learning through action) ในสถานการณ์จริง อันละเอียดอ่อนแต่ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Transformation) อันลึกซึ้ง ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังได้อธิบายมา

กระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนา (New Development Paradigm) นี้ จะบูรณาการการพัฒนาบุคคลและระบบอย่างเชื่อมโยงกัน เมื่อระบบโครงสร้างและการจัดการดี คนไทยจะมีพฤติกรรมดี มีความสุขและสร้างสรรค์ยิ่ง ในสังคมไทยจะมีพระอริยบุคคลเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากมากกว่าเดิม เมื่อฐานคือระบบการอยู่และทำงานร่วมกันดี

ลึกลงไปแล้วคนไทยเป็นคนมีจิตใจดีกว่าชาติอื่นจำนวนมาก แต่ระบบและโครงสร้างมีปัญหา ถ้าได้จัดการแก้ไข ประเทศไทยจะเข้าสู่ยุคศรีอาริยะ