

## บทบรรณาธิการ

### การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

สมจิต หนูเจริญกุล\* RN., Ph.D.

ผู้เขียนได้มีโอกาสไปร่วมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เนื่องในวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีครบ 7 ปี ในวันที่ 25-26 กรกฎาคม 2540 ณ สุรสัมมนาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เห็นว่าข้อคิดจากวิทยากรจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จึงขอสรุปประเด็นสำคัญในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และการจัดการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ จากวิทยากรโดยเฉพาะศาสตราจารย์ ดร. เกษม สุวรรณกุล และศาสตราจารย์ดร. วิจิตร ศรีสะอ้าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล กำเนิดขึ้นเนื่องจากความบกพร่องของมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ที่การบริหารไม่คล่องตัว ทั้งการบริหารบุคคล ระบบสารบรรณ พัสดุ และงบประมาณ เป็นระบบราชการ ข้อจำกัดต่างๆ เหล่านี้ ไม่เอื้ออำนวยที่จะไปสู่ความเป็นเลิศได้ ลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีดังนี้

1. ไม่ใช่เป็นหน่วยราชการ แต่เป็นของรัฐ ซึ่งรัฐได้กำหนดความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในเชิงให้ความเป็นอิสระ

2. ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการ แต่ต้องปฏิบัติตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3. รัฐยังให้งบประมาณอุดหนุนเป็นเงินก้อน เพราะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ การใช้จ่ายยังจะต้องระมัดระวัง ใช้ให้คุ้มค่า เงินเหลือสามารถเก็บไว้ได้

4. เงื่อนไขการจ้างบุคลากร มหาวิทยาลัยกำหนดเองทั้งสิ้น กำหนดอัตราเงินเดือนได้เอง

ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบัญชีที่ดี การใช้งบประมาณต้องใช้อย่างรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้โดยสำนักงบประมาณแผ่นดิน

5. สามารถกำหนดหลักสูตร และมาตรฐานของวิชาการได้เอง

การที่รัฐให้อิสระ เท่ากับเป็นการให้โอกาสและบรรยากาศไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการคือความเป็นเลิศทางการเรียนการสอน และ การค้นคว้าวิจัยเพื่อแสวงหา

\* ศาสตราจารย์ ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล

ความรู้ใหม่ ดังนั้นการจัดการ และภาวะผู้นำที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กันไป

### การจัดการที่ดี มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. จัดรูปแบบขององค์กรเหมาะสม ไม่ซับซ้อน การมีหน่วยงานซ้ำซ้อน ทำให้มีการกระจายทรัพยากร เป็นการสิ้นเปลืองและใช้ทรัพยากรไม่เหมาะสม เกิดการแข่งขันและอิจฉาริษยาระหว่างหน่วยงาน

2. การวางแผน เป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะเป็นการกำหนดทิศทาง ที่จะเดินไปสู่เป้าหมาย และตัดสินใจอะไรสำคัญมากน้อยเพียงใด จะใช้งบประมาณในเรื่องใดก่อนหลัง การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงอนาคต ไม่ใช่ปัจจุบัน อาจจะมีเริ่มด้วยกลุ่มช่างคิดฝันอยากเห็นลักษณะขององค์กรของตนเป็นอย่างไรในอนาคต และนำมาถกกันในห้องว่างทุกคนในองค์กร เพื่อปรับความคิดฝันให้เป็นความจริง แผนที่ดีต้องมาจากทุกคน โดยมีกลุ่มช่างคิดฝันเป็นผู้ริเริ่ม

3. การหาคนดี มีฝีมือ มาทำงานเพื่อคนรุ่นหลัง ต้องเลือกคนดีเข้ามา และเมื่อเข้ามาแล้วจะต้องให้โอกาสคนดีเหล่านี้ ได้พัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงของการทำงาน การทำให้คนดีและมีความสามารถถือเป็นการลงทุน ไม่ใช่เป็นการใช้จ่าย การมีนักวิชาการที่เก่งกล้าสามารถ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของความเป็นเลิศ (Great scholars are The beginning of excellence)

4. ต้องสร้างระบบให้คนใช้ความรู้ ความสามารถมากที่สุด คนเก่งถ้าไม่ได้ทำงานในส่วนที่

ตนเองเก่ง จะกลายเป็นคนไม่เก่ง และสร้างระบบให้คนดีและเก่งนี้ ทำงานร่วมกัน

5. ระบบสร้างผู้บริหารในอนาคต และระบบการเลือกผู้นำที่ดี ต้องสร้างระบบให้มีความเชื่อมั่นว่า เมื่อผู้นำปัจจุบันไม่อยู่ จะไม่เกิด "Leadership crisis" เป็นการประกันความคงอยู่อย่างเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

6. ระบบสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมี ผู้นำที่ดี ระบบเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยดีและยุติธรรม คนดีกับคนไม่ดี ต้องถูกปฏิบัติแตกต่างกัน มีระบบการจัดการเอาคนไม่ดีออก

7. ต้องมีระบบผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีจะสามารถนึกกำลังของคนไปสู่จุดมุ่งหมาย ผู้นำที่ดีจะต้องกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้นำที่ไม่ดี ทำให้คนดีไม่อยากทำงาน

### ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

7.1 ต้องเห็นคุณค่าของคน เห็นความสำคัญของคน ต้องสร้างและทะนุถนอมคนดีมีความสามารถ

7.2 สร้างบรรยากาศให้คนเต็มใจทำงาน กล้าพูด แสดงความคิดเห็น คนมาพบแล้วกลับไปด้วยความสบายใจ

7.3 มองคนออก ว่าใครดี ใครไม่ดี อย่าเอาคนไม่ดีมาช่วย

7.4 สามารถแยกแยะว่า อะไรสำคัญมากน้อย อะไรต้องเร็ว อะไรช้าได้ อะไรควรทำเอง และอะไรควรให้คนอื่นทำ

### การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

7.5 เป็นที่พึงสุดท้ายของทุกคน

7.6 มีบารมี คือเคยทำอะไรให้กับคนอื่น  
มากแล้ว การเป็นผู้นำจึงหวังให้คนอื่นทำอะไรให้ตน  
ซึ่งคือการทำงานให้กับองค์กร

7.7 มีความคิดริเริ่ม

7.8 พังความคิดเห็นคนอื่น ซึ่งเป็นการ  
ลดอัตราเสี่ยงต่อการตัดสินใจผิดพลาด

7.9 กล้าตัดสินใจ ตัดสินใจเร็วทันกับ  
เหตุการณ์

7.10 ไม่เห็นกฎระเบียบ ( means ) เป็น  
เป้าหมาย ( ends ) คือ ไม่มองเห็นและรักษาแต่

กฎระเบียบ กฎระเบียบถ้าไม่ดี ต้องเปลี่ยน เพื่อ  
สามารถให้ไปสู่เป้าหมายได้

โดยสรุป การบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความ  
เป็นเลิศ จำเป็นต้องเอาคนดีกับระบบดีเป็นพาหะ  
ไปสู่ความเป็นเลิศ เองงานเป็นตัวตั้งและเงิน  
เป็นตัวตาม

ผู้เขียนเกิดความรู้สึกทักทาย กับมหาวิทยาลัย  
ในระบบใหม่ และคิดว่าสิ่งที่ได้เรียนรู้นี้อาจเป็น  
ประโยชน์กับผู้อ่านบางท่าน ซึ่งอาจก้าวไปทำงาน  
ในระบบมหาวิทยาลัยในกำกับในอนาคต