

บทบรรณาธิการ

การพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย*

1. คำนำ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยตำแหน่งสำคัญ ๆ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี¹ นั้น นับได้ว่าเป็นนักบริหาร มีภารกิจและหน้าที่ในฐานะของนักบริหาร เป็นผู้นำองค์การมหาวิทยาลัย องค์การมหาวิทยาลัยจะอยู่ได้โดยตลอดรอดฝั่ง และสามารถพัฒนาได้หรือไม่เพียงใดนั้น ไม่มีผู้ใดปฏิเสธได้ว่าส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญได้แก่บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ อยู่ในตำแหน่งดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาททางด้านการรวบรวมทรัพยากร และการพัฒนา มหาวิทยาลัย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องทางด้านบทบาทของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ข้อบกพร่องดังกล่าวมีส่วนอย่างสำคัญในการทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถก้าวหน้า และพัฒนาในลักษณะและทิศทางที่สังคมและประเทศชาติได้คาดหวังไว้² รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ที่สนับสนุนด้วยข้อเท็จจริงและเหตุผลทางด้านการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบทบาทของผู้บริหาร ให้มีบทบาทในฐานะเป็นนักบริหารมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

* ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งที่ 212/2541 วันที่ 27 พฤศจิกายน 2541 แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาแนวทาง ส่งเสริมและพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งประกอบด้วย รศ.นิพัทธ์ จิตรประสงค์ เป็นประธานกรรมการ ประกอบด้วย ศ.ดร.นราศรี ไวรณัฐกุล, ศ.เสนาะ ตีเขาว์, ศ.ไชยยศ เหมะรัชตะ, รศ.ดร.ลิขิตชัย โภคย์อุดม, นายพรชัย มงคลวนิช, นางปราณี วงษ์สวัสดิกุล, ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์, นางรัชนิพร พุคยาภรณ์ พุกกะมาน, ดร.พรชัย สรรณกานนท์, ดร.มัทนา สานติวัต, ดร.ชวลิต หมั่นนุช คณะกรรมการฯ ได้เสนอแนะไว้ในรายงานว่าด้านการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษา เอกชนจัดการศึกษามีคุณภาพ นโยบายที่ 2 มาตราที่ 2.2.1.1 ให้สร้างโครงการ “หลักสูตรพัฒนาผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน” ซึ่งที่ประชุมอธิการบดีและอธิการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในการประชุมเมื่อวันจันทร์ที่ 15 มีนาคม 2542 ณ ทบวงมหาวิทยาลัยได้ยอมรับนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่คณะกรรมการฯ ได้เสนอแนะไว้ในรายงานการศึกษา ดังกล่าว

ตำแหน่งอื่น ๆ ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้าสาขา ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการ/หัวหน้าศูนย์

² ประเทศชาติและสังคมอาจจะคาดหวังไว้ค่อนข้างจะสูงก็ได้

2. บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน

บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมุ่งไปยังการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อจำกัดและควบคุม (regulate & control) การปฏิบัติภารกิจด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียน การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการรักษาศิลปวัฒนธรรม บทบาทของผู้บริหารจะแสดงออกในลักษณะและทิศทางที่จำกัด และควบคุมกิจกรรมดังกล่าว โดยการอาศัยและอ้างอิงระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่ให้อำนาจแก่ผู้บริหารเป็นเครื่องมือ เช่น อำนาจของอธิการบดี และคณบดี ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กล่าวได้ว่า เป้าหมายของการบริหารก็เพื่อรักษาระเบียบและกฎหมาย มากกว่าที่จะมีเป้าหมายทางด้านอื่น ๆ ที่เป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญสูงกว่าบทบาทดังกล่าวจึงเป็นวิธีการในทางลบ

พฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ใช้วิธีการจำกัดและควบคุม โดยใช้อำนาจตามระเบียบและกฎหมายเป็นเครื่องมือดังกล่าว เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คณาจารย์ นักวิชาการ ข้าราชการ และนิสิตนักศึกษา ถูกกระตุ้นและยั่วยุให้มีพฤติกรรมตอบสนองในทางต่อต้านและไม่ให้ความร่วมมือแก่ผู้บริหาร ไม่ยอมมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร และนอกจากนี้ พฤติกรรมตอบสนองดังกล่าวยังเป็นไปในลักษณะที่เบี่ยงเบน ซึ่งเกิดขึ้นมากในบรรดาคณาจารย์ นักวิชาการ ข้าราชการ และนิสิตนักศึกษา

พฤติกรรมต่อต้านต่าง ๆ และเบี่ยงเบนของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งนิสิตนักศึกษาดังกล่าว ถูกกระตุ้นและยั่วยุให้เกิดขึ้น มีสาเหตุจากพฤติกรรมของผู้บริหารทั้งสิ้น พฤติกรรมที่ตอบสนองในทางต่อต้านและเบี่ยงเบนดังกล่าวเป็นสิ่งที่ปกติ และธรรมดาสำหรับมนุษย์โดยทั่วไป

3. บทบาทของนักบริหารสมัครเล่น

นักบริหารมหาวิทยาลัยนั้น กล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสมัครเล่น ที่มีพื้นเพมาจากคณาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการในมหาวิทยาลัยที่ไม่มีความรู้ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal & Informal) ทางด้านการบริหาร และนอกจากนี้ ก็ยังไม่มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจริงแต่ประการใด ดังนั้น เมื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญทางด้านการบริหารดังกล่าว จะเริ่มใช้ค่านิยมและอคติส่วนตัว (Individual value and bias) ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เนื่องมาจากการขาดทฤษฎีและแนวความคิดทางด้านการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดังกล่าว กล่าวง่าย ๆ ได้ว่ามีการใช้ค่านิยมและอคติส่วนตัว

เป็นที่ตั้ง นิยมใช้อำนาจที่เป็นระเบียบและกฎหมายให้ไว้สนับสนุนการวินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งการของตน³

ด้านประสบการณ์แห่งความสำเร็จนั้น กล่าวได้ว่า คณาจารย์ นักวิชาการและข้าราชการในมหาวิทยาลัยที่ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหารสำคัญ ๆ มีประสบการณ์คนละประเภทกับงานทางด้านการบริหารที่จะต้องปฏิบัติจริง เช่น อาจารย์มีประสบการณ์ทางด้านการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่งที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาและปฏิบัติงานในสาขานั้น ๆ เท่านั้น การนำเอาความรู้และประสบการณ์ข้ามสาขาหรือสาขาอื่น ๆ ซึ่งมีใช้สาขาทางด้านการบริหารไปใช้เป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก และไม่มีประโยชน์ รวมทั้งอาจจะเกิดความเสียหายและบกพร่องอย่างร้ายแรงขึ้นแก่มหาวิทยาลัยได้ ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันการศึกษาในแต่ละสาขาในระดับของการศึกษาที่สูง ๆ ขึ้นไป จะเน้นการศึกษาเป็นสาขาเฉพาะเจาะจงที่ลึกและแคบ การวินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งการ และอาศัยค่านิยมและอคติส่วนตัวของผู้บริหาร รวมทั้งค่านิยมและอคติที่ได้รับจากการศึกษาวิชาเฉพาะสาขาดังกล่าว แต่ตำแหน่งบริหารในระดับสูงของมหาวิทยาลัยต้องการความรู้ในวิชาการหลายสาขา และความกว้างของวิชาแต่ละสาขาที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีความรู้สึกซึ่งในสาขาใดสาขาหนึ่งที่มีใช้สาขาทางด้านการบริหาร จึงมักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารงานจริง ตัวอย่างในกรณีดังกล่าวแล้วมีให้เห็นชัดเจนโดยทั่วไป

4. การเมือง ความขัดแย้งและพฤติกรรมตอบสนองที่ต่อต้านผู้บริหารมหาวิทยาลัย

วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยแต่เดิมมาใช้วิธีการแต่งตั้ง แต่ในปัจจุบันใช้วิธีการสรรหาและเลือกตั้ง วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงทั้งในอดีตและปัจจุบันเกี่ยวข้องกับการเมืองทั้งสิ้น แต่ขึ้นอยู่กับระดับและขอบเขตของการเมือง การแต่งตั้งเกี่ยวข้องกับการเมืองในระดับสูงและในขอบเขตที่แคบ การสรรหาและการเลือกตั้งเกี่ยวข้องกับการเมืองในระดับต่ำและขอบเขตที่กว้างขวาง

ทั้งการสรรหาและการเลือกตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงใช้วิธีการ (Means) ทางการเมือง การนำวิธีการทางการเมืองไปใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหาร ย่อมทำให้เกิดพรรคพวกและกลุ่มขึ้นในการบริหาร ในกระบวนการบริหารมหาวิทยาลัยจึงมีการเมืองเข้าไปเกี่ยวข้องในสองระดับด้วยกัน คือ

³ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยมีพฤติกรรมที่อาจไม่เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำขององค์กรมหาวิทยาลัย ปัญหาที่จะเห็นได้ทั่วไปในแทบทุกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับที่ค่อนข้างสูงและระดับกลาง ๆ

- (1) ระดับการได้มาซึ่งผู้บริหาร
- (2) ระดับการบริหารและปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ประการแรก การได้มาซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยตำแหน่งที่สำคัญ ใช้วิธีการสรรหาและเลือกตั้ง รวมทั้งการออกเสียงลงคะแนน วิธีการได้มาดังกล่าวใช้เครื่องมือทางการเมืองดังได้กล่าวมาแล้ว การใช้เครื่องมือทางการเมืองย่อมต้องการจะบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเมือง ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ทางการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ถึงแม้ว่าในอดีตและปัจจุบันจะมีการอวดอ้างความเหมาะสมและความดีงาม รวมทั้งการให้เหตุผลสนับสนุนการได้มาซึ่งผู้บริหารดังกล่าวมากมายและหลายทางก็ตาม การอวดอ้างและการให้เหตุผลสนับสนุนดังกล่าว ก็มีลักษณะเป็นการเมืองโดยตัวของมันเอง

ประการที่สอง ด้านวิธีการบริหารและปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากการได้มาซึ่งผู้บริหารแทบทุกระดับได้ใช้เครื่องมือทางการเมือง ดังนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ผ่านกระบวนการดังกล่าวจึงมีพฤติกรรมในแบบฉบับของนักการเมือง การวินิจฉัย การตัดสินใจ และการสั่งการในแต่ละเรื่องย่อมจะต้องมีผลประโยชน์ทางการเมืองของตน ของพรรค ของพวก และของกลุ่มต่าง ๆ ที่สนับสนุนตนรวมอยู่ด้วย ในทางตรงกันข้าม เรื่องใดที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่หยิบยกขึ้นมาพิจารณา ไม่วินิจฉัย ไม่ตัดสินใจ และไม่สั่งการ รวมทั้งการชักช้าในการวินิจฉัย ชักช้าในการตัดสินใจ และชักช้าในการสั่งการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็ตาม สามารถทำการศึกษาวิเคราะห์และประเมินได้โดยใช้เครื่องมือ หรือใช้วิชาการบริหารและวิชาการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถให้ผลสรุปออกมาได้อย่างแน่นอนและชัดเจน

เนื่องจากบทบาทและพฤติกรรมทางการบริหารและปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีลักษณะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางการเมืองในหลายรูปแบบดังกล่าว จึงเป็นสิ่งกระตุ้นและยั่วยุให้คณาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการอื่น ๆ รวมทั้งนิสิตนักศึกษา มีพฤติกรรมตอบสนองในทางต่อต้านผู้บริหาร และการมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งในการบริหารมหาวิทยาลัยในที่สุด ถ้าผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถปรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการวินิจฉัย การตัดสินใจ และคำสั่งการ ให้มีผลประโยชน์ทางการเมืองลดลงบ้าง พฤติกรรมตอบสนองในทางต่อต้านจากกลุ่มต่าง ๆ ก็อาจจะคลายความรุนแรงลงได้บ้าง

5. บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทางการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการจำกัดและควบคุม จะไม่สามารถสร้างบรรยากาศและสร้างภาวะจูงใจในการทำงานของคณาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการ การจำกัด

และควบคุมโดยใช้ระเบียบและกฎหมายเป็นเครื่องมือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการรักษาระเบียบและกฎหมาย แทนที่จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จหรือผลงานที่ต้องการจะปฏิบัติ การบริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าว ย่อมจะกระตุ้นและช่วยให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองในทางต่อต้านและเบี่ยงเบนจากกลุ่มต่างๆ เช่นเดียวกับในกรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยวินิจฉัย ตัดสินใจ และสั่งการ รวมทั้งการละเว้นและการชกซ้ำในการกระทำดังกล่าว ความเสียหายในรูปของการใช้ความพยายามในทางต่อต้านและพฤติกรรมเบี่ยงเบนของกลุ่มต่าง ๆ จึงเกิดแก่การบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเอง ความสูญเสียและไร้ประสิทธิภาพอันเกิดจากการและปฏิบัติงานจึงมีมาก

บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทางบวกหรือในทางส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและปฏิบัติงาน จึงน่าจะได้รับการหยิบยกขึ้นมาพิจารณาและนำไปใช้ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้บทบาทของตนในการสร้างสรรค์และพัฒนามหาวิทยาลัยได้ 2 ประการ กล่าวคือ

- (1) บทบาทในการให้การส่งเสริม
- (2) บทบาทในการให้ความสนับสนุน

ประการแรก บทบาทในการให้การส่งเสริม ได้แก่ บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการสร้างสรรค์และพัฒนา บรรยากาศแวดล้อม เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เช่น การสร้างและการพัฒนาระบบงาน การนิเทศงาน การบริหารและพัฒนางานบริหารงานบุคคล การฝึกอบรมและการสัมมนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การเผยแพร่ระเบียบและกฎที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การพิจารณาให้สวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ และการสร้างและพัฒนากิจกรรมแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นและจูงใจในการปฏิบัติงาน การให้การส่งเสริมดังกล่าวควรกระทำเป็นแผนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

ประการที่สอง บทบาทในการให้ความสนับสนุน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในฐานะที่จะให้ความสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ กล่าวคือ การเรียน การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการรักษาศิลปวัฒนธรรม เช่น การให้ความสนับสนุนการจัดหางบประมาณ การจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาให้ความสนับสนุนการวิจัย การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ การลงไปดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการบริหารและปฏิบัติงานด้วยตนเอง การดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาระเบียบและกฎหมายต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และการให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือในรูปแบบอื่น ๆ ที่จำเป็น การให้ความสนับสนุนดังกล่าว ควรจัดทำเป็นแผนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

6. คุณสมบัติของผู้บริหารและการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย

การที่มหาวิทยาลัยจะมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์แห่งความสำเร็จนั้น มิใช่เป็นสิ่งที่สมมุติให้มีขึ้นเอง แต่เป็นเรื่องที่จะต้องมีการวางแผนในการสร้างและพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย การพิจารณาและกำหนดบทบาทใหม่ให้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ทางด้านการให้การส่งเสริมและให้ความสนับสนุนดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องเร่งรัดพัฒนาคุณสมบัติของผู้บริหารมหาวิทยาลัย นักบริหารมหาวิทยาลัยควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

- (1) มีความรู้ด้านทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร
- (2) มีความสามารถในการใช้ความรู้ทางด้านทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร
- (3) มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จทางด้านการบริหารจริง

ประการแรก การบริหารงานมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้นักบริหารที่มีความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal & Informal) ทางด้านทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือ (Tool) ที่สามารถนำเอาไปใช้ได้ บุคคลดังกล่าวอาจจะเป็นผู้ที่ได้ศึกษาทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารมาโดยตรง หรืออาจจะเป็นผู้ที่สนใจทำการศึกษาและค้นคว้า เพื่อให้มีความรู้และเข้าใจทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารก็ได้ การเรียนรู้ทั้งสองประเภทดังกล่าวจะทำให้บุคคลผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารมีเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานจริงได้ ผู้ที่ขาดเครื่องมือ เนื่องจากไม่ได้ศึกษามาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการและผู้ที่ไม่มีเครื่องมือด้านอื่นใดที่นอกเหนือจากเครื่องมือทางด้านการบริหารก็ย่อมไม่สามารถบริหารงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร มักปรากฏอยู่เสมอ ๆ ว่านักบริหารที่มีความรู้ทางด้านทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารที่ศึกษามาโดยตรง ไม่สามารถใช้ความรู้ดังกล่าวได้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือทางด้านการบริหารเกิดจากความเข้าใจในสาระสำคัญของเครื่องมือที่มีอยู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการพิจารณาและกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน

ประการที่สาม ประสบการณ์แห่งความสำเร็จทางด้านการบริหาร ความสำเร็จที่เกิดจากการบริหารและปฏิบัติงานจริงในอดีตและปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหาร การประเมินบุคคลเพื่อพิจารณาและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารที่มีความสำคัญ

จะหลีกเลี่ยงได้ยาก ที่จะต้องศึกษาและพิจารณาถึงประวัติการทำงานและผลงานของบุคคลนั้น ๆ บุคคลทั่ว ๆ ไปมักจะมีประสบการณ์ที่ไม่มีความสำเร็จก็ได้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เห็นกันอยู่ทุกวันนี้ปรากฏว่ามีประสบการณ์สูง แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์แห่งความสำเร็จน้อยราย ประสบการณ์ที่สะสมไว้จากอดีต ส่วนมากเป็นประสบการณ์แห่งความล้มเหลว ซึ่งบุคคลมักไม่ยอมให้เปิดเผย

เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการให้การส่งเสริมและในการให้ความสนับสนุนการบริหารและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นจะต้องจัดให้มีขึ้น และด้วยเหตุผลว่าผู้บริหารที่จะเข้าไปมีบทบาทดังกล่าวมิได้เกิดขึ้นเอง หรือมีอยู่แล้ว หากแต่จะมีขึ้นได้ก็โดยวิธีการวางแผนสร้างให้มีขึ้น และโดยมีแผนพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย

โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ที่จะให้นักบริหารมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ฐานะเป็นผู้นำขององค์การ และนักบริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ได้แก่

(1) การครุ่นคิดอยู่ทุกขณะถึงการทำงานขององค์การ เพื่อให้องค์การที่ตนเป็นผู้นำได้ทำงานตามแผนและโครงการอย่างดีที่สุด หรือให้ปฏิบัติงานตามแผนและโครงการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

(2) ความรับผิดชอบทางการบริหารทรัพยากร จะต้องรู้ถึงแหล่งของทรัพยากรประเภทต่าง ๆ รู้ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรในแต่ละแหล่ง และสามารถนำเอาทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ได้

(3) การบริหารทรัพยากรบุคคลากร เนื่องจากบุคลากรมีความสำคัญในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานให้องค์การ ผู้บริหารจึงจะต้องทำหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดหาบุคลากร การรักษามูลค่าบุคลากร การใช้เครื่องมือกระตุ้นและจูงใจในการทำงาน และการพัฒนาบุคลากรประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

7. สรุป

นักบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำขององค์การมหาวิทยาลัย นับได้ว่ามีบทบาทสำคัญต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตและพัฒนาขององค์การ การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีบทบาททางลบ ซึ่งได้แก่บทบาททางด้านการจำกัดและควบคุมการปฏิบัติงานของคณาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการ รวมทั้งการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมทาง

ด้านการวิจัย การตัดสินใจ และการสั่งการ การละเว้น การชักช้า และการไม่กระทำการดังกล่าว ล้วนมีผลประโยชน์ทางการเมือง ซึ่งเป็นสาเหตุให้มีการกระตุ้นและช่วยให้คณาจารย์ นักวิชาการ และข้าราชการมีพฤติกรรมตอบสนองในทางต่อต้าน และมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนในรูปแบบต่าง ๆ ถ้าหากปล่อยให้พฤติกรรมดังกล่าวนี้ดำเนินต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์การมหาวิทยาลัยจะมีโอกาสอยู่รอดได้ยาก ความสูญเสียจะเกิดขึ้นในองค์การมหาวิทยาลัย และแก่ประเทศชาติ พฤติกรรมต่อต้านและเบี่ยงเบนดังกล่าว มิได้เกิดขึ้นเองโดยอิสระ หากแต่เกิดจากการตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในทางบวกทางการให้การส่งเสริมและด้านการให้การสนับสนุน นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถให้การส่งเสริมและให้ความสนับสนุน การบริหารและปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ได้ ประสิทธิภาพของการบริหารและปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยจะสูงขึ้น ความสูญเสียเนื่องจากพฤติกรรมต่อต้าน และพฤติกรรมเบี่ยงเบนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถลดลงได้ ความมั่นคงและความเป็นปึกแผ่นก็ย่อมจะเกิดขึ้นแก่มหาวิทยาลัย โครงการพัฒนานักบริหารมหาวิทยาลัย จึงเป็นสิ่งจำเป็นจะต้องมี เพื่อสร้างและพัฒนานักบริหารให้สามารถมีบทบาทในทางให้การส่งเสริมและให้ความสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมนึก แดงเจริญ

อติตรองศาสตราจารย์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อดีต อ.ก.ม.วิสามัญ เกี่ยวกับวินัย และการออกจากราชการ อ.ก.ม.วิสามัญเกี่ยวกับอุทธรณ์และร้องทุกข์ ในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย อดีตอนุกรรมการติดตามผลการสัมมนาเรื่องรูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคตและที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยเกริก