



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ฝ่ายบริหารงานสภามหาวิทยาลัย โทร. ๗๕๐๑

ที่ อว ๘๒๐๐.๐๑/๐๐๘๕

วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอส่งบทความ “ฝากข้อคิดเรื่องการสรรหาอธิการบดี สำหรับประชาคมมหาวิทยาลัยทักษิณ และผู้มีส่วนได้เสียกับอนาคตของมหาวิทยาลัย”

เรียน อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย หัวหน้าหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัย หัวหน้าหน่วยงานลักษณะพิเศษ หัวหน้าสำนักงานส่วนงาน วิชาการ/ส่วนงานอื่น หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน

ด้วยนายกสภาวิทยาลัย ได้เขียนบทความ “ฝากข้อคิดเรื่องการสรรหาอธิการบดีสำหรับประชาคมมหาวิทยาลัยทักษิณและผู้มีส่วนได้เสียกับอนาคตของมหาวิทยาลัย” และมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเผยแพร่ให้บุคลากร นิสิต และคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีทราบ ในการนี้จึงขอส่งบทความมายังท่าน (ดังเอกสารที่แนบ)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอความอนุเคราะห์ประชาสัมพันธ์บทความดังกล่าวให้บุคลากรในสังกัดทุกท่านทราบด้วย จักขอบคุณยิ่ง

๐๑

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วสันต์ กาญจนมุกดา)

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน การคลัง และกิจการสภามหาวิทยาลัย

เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

ฝากข้อคิดเรื่องการสรรหาอธิการบดี สำหรับประชาคมมหาวิทยาลัยทักษิณและผู้มีส่วนได้เสียกับอนาคตของมหาวิทยาลัย

ศ. ดร. นพ. วีระศักดิ์ จงสู่วิวัฒน์วงศ์
นายกสภามหาวิทยาลัยทักษิณ
9 มกราคม 2565

เรื่องนี้เขียนขึ้น ช่วงเตรียมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ หลังจากที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ และนวัตกรรมได้ประกาศกระทรวง เรื่อง แนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

ผมอยากฝากข้อคิดเล็ก ๆ น้อย ๆ สำหรับท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ จากประสบการณ์ที่ได้รับฟังข่าวจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และจากประสบการณ์ที่เคยประธานสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณเองสองรอบสมัยเมื่อเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัยแห่งนี้

ประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ คณาจารย์ พนักงานระดับต่าง ๆ และนิสิตในสังกัด เป็นผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ในการสรรหาอธิการบดีในหลาย ๆ ขั้นตอน นับตั้งแต่การแสดงความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีทิศทางอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข ต้องการผู้นำที่มีบุคลิกและวิสัยทัศน์อย่างไร จึงจะเหมาะสมถูกใจ จากนั้นก็คิดว่าน่าจะมีคนโน้นคนนี้เป็นตัวเลือก (candidate) เพราะเหตุผลต่าง ๆ ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม นอกจากนี้ถ้าจะมีความกังวลต่อไปว่ากระบวนการสรรหาและแต่งตั้งไปตามทำนองคลองธรรมอย่างไร

ในฐานะผู้นำสูงสุดของมหาวิทยาลัยในด้านบริหาร การทำงานของอธิการบดีจะส่งผลโดยตรงกับทีมงานคือ บุคลากร คณาจารย์ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังนิสิตซึ่งสมัยก่อนถือว่าเป็นลูกศิษย์ลูกหา ส่วนสมัยนี้ถือว่าเป็นผู้รับบริการ (clients)

เนื่องจากความคาดหวังของมหาวิทยาลัยสมัยนี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะการผลิตบัณฑิต แต่ยังรวมถึงการเข้าร่วมแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้านการบริการพัฒนาชุมชน การวิจัย และ ด้านการมีส่วนร่วมในการขึ้นนำสังคม ผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ในชื่อเรื่องบทความนี้จึงมีได้จำกัดอยู่ที่คณาจารย์ บุคลากร และนิสิตเท่านั้น แต่รวมไปถึงสังคมภายนอกทั้งประชาชนผู้เสียภาษี และรัฐบาลผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรของชาติมาสนับสนุนกิจการมหาวิทยาลัย

การได้อธิการบดีเป็นใครไม่สำคัญเท่ากับว่าเมื่อเขาเข้ามาทำงานแล้วสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่าได้ครบถ้วนหรือไม่ ไม่ใช่ตอบสนองเฉพาะความต้องการของประชาคมมหาวิทยาลัย

ด้วยเหตุผลที่ว่าผู้มีส่วนได้เสียที่กว้างขวางกว่าประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ผมจึงได้เสนอก่อนการสรรหาครั้งนี้ว่าเราจะต้องเชิญคนข้างนอกที่มีส่วนได้เสียแบบกว้าง ๆ ให้มาเป็นกรรมการสรรหาด้วย เพื่อจะได้ธิดการบดีที่ไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของประชาคมในมหาวิทยาลัย แต่ต้องตอบสนองความต้องการของสังคมภายนอกด้วย

ความเห็นและหลักการที่ผมเสนอได้รับการรับรองจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยทักษิณ ที่ดีไปกว่านั้น คือกระทรวง อว. ได้ออกประกาศเรื่องหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว มีข้อความกำหนดการสรรหาธิดการบดีไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผมเสนอ ประกาศฉบับนี้ได้ลดสัดส่วนของอาจารย์และพนักงานในกรรมการสรรหาลงไปจากเดิมจนกลายเป็นเสียงข้างน้อย กล่าวคือในการสรรหาครั้งนี้จะมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกไม่เกินสามคน คนนอกที่ไม่ใช่กรรมการสภา ฯ ราวหนึ่งในสาม และมีตัวแทนคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยอีกเพียงสองคนซึ่งน้อยกว่าเดิมมาก

โดยกฎหมายกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ถือว่ามีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการบริหารหรือด้านวิชาการสูง เข้าใจถ่องแท้ถึงบทบาทของมหาวิทยาลัยและวิชาการต่อสังคม มีหน้าที่ตามกฎหมายที่จะแต่งตั้ง ประเมินผล และถอดถอน (hire and fire) ธิดการบดี โดยธรรมเนียมจึงถือว่ามีบทบาทนำอีกสองกลุ่มที่เหลือ แต่ในทางปฏิบัติบางที่หรือบางที่กรรมการสภา ฯ อาจจะถูกคุมแต่เพียงนโยบาย เหมือนกรรมการที่ผู้ถือหุ้นของบริษัทเลือกเข้ามาวางแผนตัดสินใจเรื่องใหญ่ ๆ ไม่มีเวลาหรือหน้าที่โดยตรงที่จะลงไปดูในรายละเอียดของมหาวิทยาลัย เพื่อให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิได้เข้าใจบริบทของพื้นที่จึงมีกรรมการส่วนที่สองคือบุคคลภายนอกในชุมชนที่ทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยดีได้สะท้อนมุมมองความต้องการให้คณะกรรมการสรรหาเข้าใจได้ดีขึ้น และที่สำคัญต้องมีกลุ่มที่สามซึ่งทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยโดยตรงร่วมให้ข้อมูลบริบทของประชาคมมหาวิทยาลัยโดยตรงได้ละเอียดมากขึ้น เพื่อที่จะได้ผู้นำคนใหม่ที่ทำงานเข้าทีมได้ดีกับประชาคมคนทำงานในมหาวิทยาลัย ถ้าจะทำงานเฉพาะกิจนี้ให้ได้ดีกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจึงต้องตั้งคำถามหาข้อมูลจากกรรมการอีกสองกลุ่มอย่างจริงจัง ให้ทุกคนได้แสดงความเห็น (must have some says) เพื่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะได้นำการสรรหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ช่องว่างที่สำคัญที่ต้องระวัง คือ ช่องว่างระหว่างกรรมการสรรหาโดยเฉพาะผู้ใหญ่จากภายนอกกับสมาชิกประชาคมมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่กรรมการแต่จริงจังกับการสรรหามาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเปลี่ยนผ่านจากระบบเดิมซึ่งทำให้คนภายในกลายเป็นเสียงส่วนน้อย การลดทอนเสียงภายในเป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายไม่ให้เกิดระบบต่างตอบแทน แต่อาจจะไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มที่เสียงของเขาถูกลดทอน

เพื่อลดความเสียหายอันนี้ กรรมการสรรหาผู้ใหญ่ควรหาเวลานำทีมลงไปประชุมกับประชาคมโดยตรง ไม่เพียงแต่ฟังเสียงของกรรมการที่เป็นอาจารย์และพนักงานเท่านั้น สำหรับมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้มีขนาดใหญ่มาก การพบปะชี้แจงซักถามและตอบข้อซักถามของประชาคมจะช่วยสร้างบรรยากาศของความเข้าใจกันได้ดี สมาชิกประชาคมที่เข้ามาร่วมควรรวมทั้งนิสิตในสังกัดของมหาวิทยาลัยด้วย การให้คนได้ออกความเห็นและโต้แย้งเชิงเหตุผลตามสมควรจะช่วยลดช่องว่างที่สำคัญระหว่างกรรมการสรรหากับประชาคมมหาวิทยาลัย ประธานจะอาศัยโอกาสนี้ชี้แจงกติกาอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น การรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้รับการสรรหา เพื่อประชาคมจะได้เข้าใจและเข้าร่วมอย่างถูกต้องเมื่อถึงเวลา

สำหรับสมาชิกประชาคม การสรรหาอธิการบดีแต่ละครั้งเป็นการทดสอบความสามัคคีขององค์กร ความสามัคคีค่อนข้างจะเป็นนามธรรมที่เราอยากได้ ไม่เหมือนคำว่าธรรมาภิบาลซึ่งเขาพยายามทำให้เป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยอาจจะทำได้ตามประกาศที่กระทรวง อว. ต้องการ แต่อาจจะไม่สามารถรักษาความสามัคคีไว้ได้ ถ้าไม่มีการจัดการที่ดี

การได้เลือกและการเลือกได้สิ่งที่ตนต้องการเป็นคุณภาพชีวิตทางจิตใจและสังคม การมีส่วนเลือกผู้นำบ้าง สนับสนุนคนที่ตนเองเห็นสมควรบ้างเป็นเรื่องธรรมชาติสร้างความสบายใจ การยึดมั่นถือมั่นในความเห็นของแต่ละคนบางทีก็เป็นปัญหาบ้าง แต่ถ้าเกิดระบบทำให้คนจำนวนหนึ่งยึดมั่นถือมั่นร่วมกันในด้านหนึ่ง และอีกจำนวนหนึ่งยึดมั่นถือมั่นในด้านไม่ตรงกัน ในที่สุดก็จะแตกความสามัคคี ไม่ว่าผลการสรรหาจะได้ผู้นำดีหรือไม่ดีก็ตาม ถ้ามหาวิทยาลัยแตกความสามัคคีขึ้นมากก็ถือว่าเป็นกิจกรรมที่ขาดทุน การสรรหาผู้นำจึงต้องพยายามสร้างความสามัคคีไปในตัว

ตามประเพณีปฏิบัติ กรรมการสรรหาจะวางตัวเป็นกลาง คือ ไม่เสนอชื่อใคร จะประกาศคุณสมบัติของผู้มีสิทธิรับการคัดเลือกตามกฎหมาย และประกาศนโยบายของสภามหาวิทยาลัยว่าต้องการให้อธิการบดีคนใหม่ทำเรื่องใหญ่ ๆ อะไรบ้างที่เหนือจากงานประจำ รายชื่อจะมาจากการเสนอชื่อและการสมัคร จากนี้ความมีตัวตนของกลุ่มคนจะเริ่มเข้มข้นขึ้น

ทั้งผู้สมัครและผู้ตอบรับการเสนอชื่อต้องทำการบ้านหลายอย่าง ที่สำคัญ คือ ต้องฟอร์มทีมกลุ่มแกน เพื่อช่วยกันคิดว่าจะแสดงวิสัยทัศน์อย่างไรดีจึงจะเป็นที่ยอมรับของกรรมการสรรหาและประชาคม ซึ่งระดับนี้ถือเป็นเรื่องปกติ ส่วนที่จะเกิดการแตกความสามัคคี คือ การมองอีกฝ่ายหนึ่งหรือฝ่ายอื่นในแง่ลบ และ/หรือพยายามเอาชนะมากเกินไป นี่คือตัวตนที่เริ่มก่อหวอด ความเครียดไม่ใช่เกิดขึ้นต่อผู้รับการสรรหาและทีมงานเท่านั้น แต่อาจจะลามปามไปเป็นความเครียดของประชาคม และอาจจะลามไปถึงกรรมการสรรหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการจับขั้วกันอย่างจริงจัง

นอกจากการจับข้อแล้ว สมาชิกประชาคมส่วนหนึ่งก็ต้องการให้ข้อมูลต่าง ๆ ของผู้รับการสรรหา แก่กรรมการสรรหาอย่างไม่เป็นทางการ ตรงนี้ก็เป็นที่จุดเครียดและแตกความสามัคคีได้ถ้าความลับรั่วไหล กรรมการ จึงต้องมีท่าทีและวิธีการรับข้อมูลและการรับรู้ข้อมูลร่วมกันระหว่างกรรมการด้วยกัน และรักษาความลับ อย่างเข้มงวด ในครั้งล่าสุดของการสรรหาซึ่งผมเป็นประธานได้กำหนดว่า เอกสารลับที่เกี่ยวข้องกับผู้รับการ คัดเลือกจะต้องส่งทางอีเมลซึ่งมีแอดเดรสของมหาวิทยาลัย เพื่อแสดงตัวตนที่แท้จริงของผู้ส่ง เอกสารนี้จะส่งต่อให้ กรรมการสรรหาทุกคนรับทราบ และจะหารือเกี่ยวกับข้อมูลเหล่านั้นเมื่อประธานเห็นสมควรเท่านั้น ผมจะไม่รับ โทรศัพท์หรือจดหมายตามปกติ เพื่อลดปัญหาไม่ให้มีข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือจากผู้ไม่ประสงค์ดีเข้ามารบกวนกรรมการ มากเกินไป

กิจกรรมที่สำคัญและน่าตื่นเต้นที่สุดอยู่ที่การนำเสนอวิสัยทัศน์ของผู้รับการสรรหา สองครั้งที่ผ่านมาผู้รับ การสรรหาแนะนำให้กรรมการสรรหาฟังพร้อม ๆ กับประชาคม โดยมีการตอบคำถามที่กรรมการเตรียมไว้ สองสามข้อ ไม่รับคำถามโดยตรงจากผู้ฟัง โดยวิธีนี้ประชาคมก็จะเห็นการแสดงตัวจากผู้รับการสรรหาโดยตรง และ จะแอบไปคิดในใจต่อไปว่ากรรมการสภา ฯ ตัดสินคัดเลือกเข้าทำตามความเห็นของประชาคมหรือไม่ จุดนี้เป็นการ สร้างสมดุลระหว่างอำนาจตามกฎหมายของกรรมการสรรหา และกรรมการสภามหาวิทยาลัย กับคลื่นความรู้สึก ของประชาคมมหาวิทยาลัย

การสรรหาและแต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยแต่ละครั้งเหมือนการแก้สมการหลาย ๆ สมการพร้อม ๆ กัน (simultaneous multiple equations) มีตัวแปรหลายตัว ทั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ บุคคลภายนอกที่เข้าร่วม และตัวแทนของประชาคมภายใน คำตอบว่าจะได้ใครเป็นอธิการบดีนั้น ไม่ใช่คำตอบเดียว ที่ต้องการ สิ่งที่ต้องการ คือ การเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่าย การบริหารความสามัคคี และการถ่วงดุลหลาย ๆ ชั้นตอน ซึ่งจะพาพวกเราก้าวไปข้างหน้า พร้อม ๆ กับการได้ผู้บริหารชุดใหม่

ผมเชื่อว่ามหาวิทยาลัยทักษิณจะแก้ชุดสมการในครั้งนี้ได้เหมือนกับที่เคยแก้ชุดสมการในครั้งที่ผ่านมาซึ่ง มหาวิทยาลัยสามารถดำรงความสามัคคีได้ตลอด และผมก็หวังว่าประกาศกระทรวง อว. ฉบับใหม่ที่ออกมานี้ จะช่วยมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ให้แก้ชุดสมการของตนได้ไม่ยากเช่นเดียวกัน

.....