

แนวคิดตัวแบบธรรมาภิบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยในยุค 4.0

กนกพันธุ์ โลกุลตรวงศ์*

ไพโรจน์ ภูทอง**

บทคัดย่อ

สภาพปัจจุบันของธรรมาภิบาลในการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยอยู่ในระดับค่อนข้างมีปัญหาทุกด้าน โดยเฉพาะปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ในขณะที่บุคลากรภายในองค์กรต่างมีความคาดหวังให้มีการดำเนินงานอย่างจริงจังเพื่อแก้ไขและป้องกันการขาดธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจากผลการวิจัยของหลายท่านที่ผ่านมา ต่างสรุปออกมาว่า ควรเร่งรัดให้มีการตรวจสอบและประเมิน ตลอดจนนำผลการประเมินเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นธรรมาภิบาลในด้านต่าง ๆ

บทความนี้จึงเป็นการนำเสนอแนวคิดตัวแบบของธรรมาภิบาล โดยอธิบายเพื่อเป็นหลักเกณฑ์เบื้องต้นในการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารทุกระดับในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ภายใต้อิทธิพลของค่านิยมด้านคุณธรรม จริยธรรม และนิติธรรม เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรมการทำงานที่ทำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเป็นต้นแบบตัวอย่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นต้นแบบตัวอย่างให้บุคลากรที่อยู่ภายในสถานศึกษามีจิตคุณธรรมดีงาม ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ท่วมเทการทำงานด้วยจิตวิญญาณ จะส่งผลให้ผลผลิตที่เป็นบัณฑิตมีภูมิคุ้มกันที่ดีและมีคุณภาพต่อสังคมในอนาคต สามารถเสริมสร้างความสำเร็จของสถาบันการศึกษาให้ขับเคลื่อนไปได้เร็วยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองการพัฒนาประเทศไทยที่ก้าวไปสู่ยุค 4.0 และก้าวไปสู่ยุค 5.0 ได้

คำสำคัญ: ตัวแบบธรรมาภิบาล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา ประเทศไทย 4.0

* สำนักการศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

อีเมล: kanokpanthornlog@pim.ac.th

** สำนักการศึกษาทั่วไป สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

อีเมล: pairojput@pim.ac.th

Conceptual Model of Good Governance in Human Resource Development in Higher Education Institutions in the “Thailand 4.0” Era

Kanokpanthorn Logutarawong^{*}

Pairoj Putong^{**}

Abstract

Currently, governance in Thai organizations is problematic, especially in terms of morality, ethics, transparency, and participation. At the same time, employees have expectations that serious steps will be taken to resolve problems of good governance at all levels of management. Previous research studies have concluded that good governance in organizations should be examined and evaluated promptly, and the findings disseminated in order to promote good governance in its many dimensions.

This article presents a conceptual model of good governance. It lays out the foundation to determine the qualifications needed for executive positions, and the terms of human resource development that focuses on accuracy, clarity, transparency, fairness, and verification under the moral and ethical rule of law, in order to change working behaviors for the better. Higher education institutions, especially, should apply the model of good governance in order to ensure that employees have moral and happy working lives. These will result in good educators and quality graduates. Moreover, good governance can develop both educational institutions and Thailand as a country as it moves towards its “4.0” era and on to “5.0.”

Keywords: Good governance model, human resource development in higher education, Thailand 4.0

^{*} Office of General Education, Panyapiwat Institute of Management.
E-mail: kanokpanthornlog@pim.ac.th

^{**} Office of General Education, Panyapiwat Institute of Management.
E-mail: pairojput@pim.ac.th

บทนำ

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้ธรรมาภิบาล (good governance) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นตัวแบบ (model) ในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ออกสู่สังคม ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาจะเป็นบัณฑิตที่ถูกผลิตออกมา นอกจากจะต้องมีทักษะ ความรู้ และความสามารถแล้ว ยังต้องมีจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่กระทรวงศึกษาธิการได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 และได้เป็นประเด็นสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในหลักของการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบัน ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) เป็นหน่วยงานที่กำกับดูแลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับในประเทศไทย เพื่อสนองเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ครอบคลุมทุกองค์ประกอบคุณภาพว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งระบุถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างชัดเจนในองค์ประกอบที่ 7 ของการประกันคุณภาพ โดยมีกรอบแผนการศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้ระบุถึงหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและมีความก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อนโดยมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้วภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ (Rattanaparanudet & Prachyapruit, B.E.2555)

การประกาศเดินทางประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายที่ดีของรัฐบาล ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นสิ่งที่สนับสนุนต่อการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จเพื่อการสร้างบุคลากรไปสู่ยุค 4.0 และรองรับยุค 5.0 ซึ่งผู้บริหารทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันควรมีทักษะ ความรู้ และจิตสำนึกในหลักของธรรมาภิบาล โดยจะทำให้สามารถเข้าถึงและเข้าใจในบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละรุ่น (generation) และในแต่ละสาขาวิชาชีพ (profession) ซึ่งมีความแตกต่างกันได้ ทฤษฎีการเลือกอาชีพของ John L. Holland เชื่อว่า บุคลิกภาพของมนุษย์จะสะท้อนผ่านการเลือกอาชีพของตนเอง โดยเหตุผลของการเลือกอาชีพนั้นเกิดจากการผสมผสานความคิดของตนเองและความเข้าใจต่ออาชีพที่เลือก (Staunton, 2015) โดยผู้เขียนได้จัดแบ่งเป็นกลุ่มวิชาชีพต่าง ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มวิชาชีพทางวิทยาศาสตร์ เช่น นักฟิสิกส์ นักเคมี นักชีววิทยา นักคณิตศาสตร์ นักสถิติ เป็นต้น จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนักวิชาการ (investigative) ยึดเหตุผลเป็นที่ตั้ง ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ชอบคิด ชอบฝัน ชอบจินตนาการ ชอบเก็บตัว ไม่ชอบการเข้าสังคม ไม่ชอบการแสดงออก ต้องการสมาธิในการทำงานอย่างเงียบ ๆ มักมีขั้นตอนในการทำงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลงานออกมา

กลุ่มวิชาชีพทางเทคโนโลยี เช่น วิศวกร สถาปนิก นักเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบจริงจัง (realistic) มีทักษะการทำงานในประเภทที่มองเห็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ชัดเจน มีเหตุผลในตัวเอง เกือบตัว ไม่มีพิธีรีตอง ไม่ค่อยชอบนำเสนอและกิจกรรมที่ต้องใช้วาจาในการอธิบาย

กลุ่มวิชาชีพทางสาธารณสุข เช่น แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ สาธารณสุข เป็นต้น จะเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบอุดมคติ (ideal) ยึดมั่นในตัวตนสูง มีความรับผิดชอบสูง ชอบช่วยเหลือผู้อื่น ไม่ชอบให้ใครสั่งหรืออยู่ใต้บังคับบัญชาของใคร ต้องการสมาธิในการทำงานอย่างเงียบ ๆ มักมีขั้นตอนในการทำงานของตนเอง เพื่อให้ได้ผลงานออกมา

กลุ่มวิชาชีพทางกฎหมาย การเมือง การปกครอง เช่น ผู้พิพากษา อัยการ ทนายความ ผู้ว่าฯ นายอำเภอ ปลัด เป็นต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบุคลิกภาพด้านการปกครอง (mastership) ชอบการเป็นผู้นำเต็มตัว มีเหตุและผลตามกรอบกติกาที่วางไว้ มีทักษะในการพูดจา กล้าแสดงออก กล้าโต้แย้ง ตรงไป ตรงมา มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ยึดมั่นในความถูกต้อง

กลุ่มวิชาชีพทางบริหารธุรกิจ เช่น นักบริหาร นักการตลาด นักการเงิน นักบัญชี นักเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่กล้าคิดกล้าทำ (enterprising) มีทักษะในการพูดจาโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีความกระตือรือร้นสูง ชอบการแข่งขันทะเยอทะยาน กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าโต้แย้ง ชอบการแสดงออก ชอบการเข้าสังคม และมีรูปแบบในการนำเสนอที่ดี

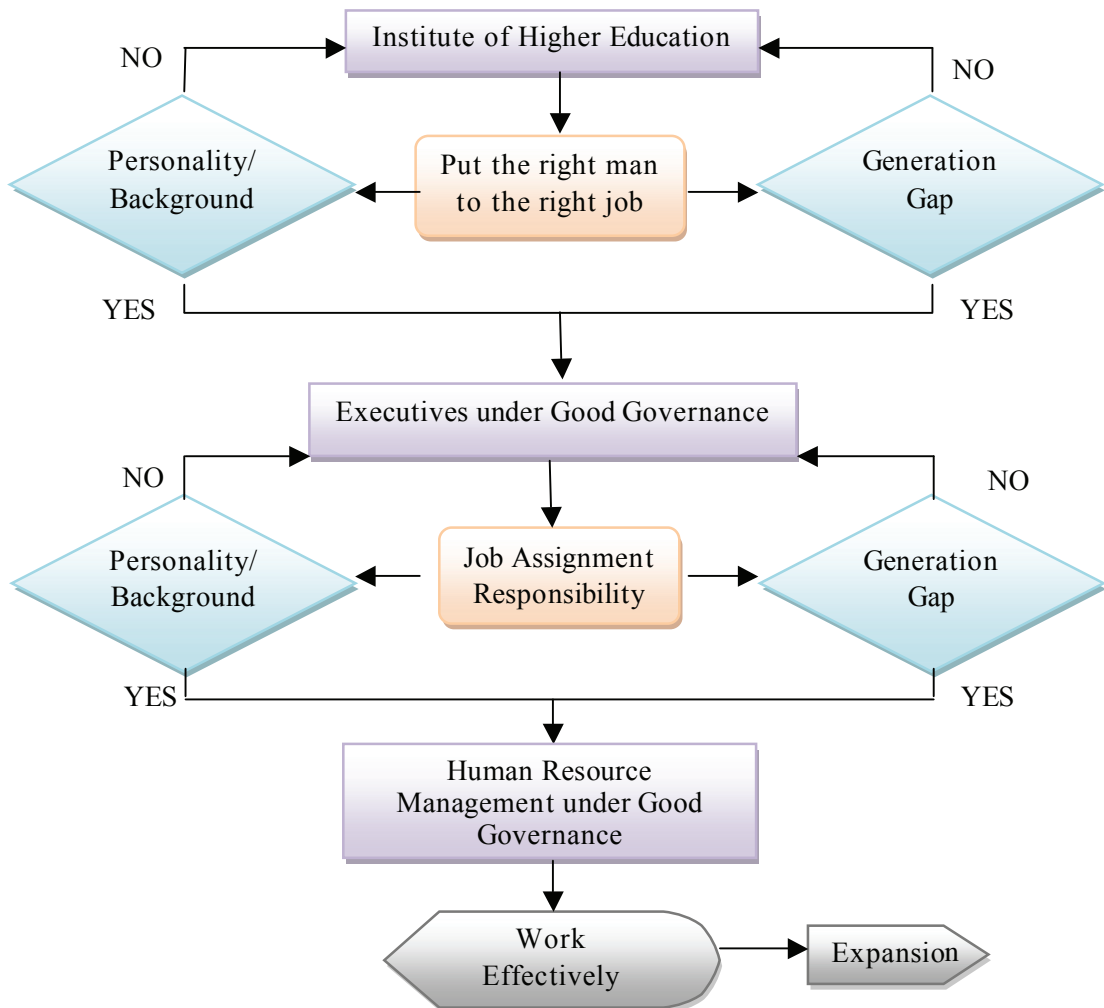
กลุ่มวิชาชีพทางสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ เช่น นักสังคมสงเคราะห์ พัฒนาการ นักจิตวิทยา นักอนุรักษ์ เป็นต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่มีปฏิสัมพันธ์ (interactivity) ชอบการสมาคม การพบปะสังสรรค์ กล้าแสดงออก สนุกสนาน มีจิตอาสา ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีทักษะในการนำเสนอและอธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

กลุ่มวิชาชีพทางภาษาศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ เช่น ครู มัคคุเทศก์ ล่าม นักแนะแนว เป็นต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบบริการสังคม (social) มองโลกสวยงาม กล้าแสดงออก เป็นกันเอง ร่าเริง รักความอิสระ มีทักษะในการนำเสนอและอธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

กลุ่มวิชาชีพทางศิลปกรรมศาสตร์ เช่น มัณฑนากร นักปรัชญา นักวรรณคดี นักโบราณคดี นักจัดรายการ จิตรกร นักแสดง นักเต้น เป็นต้น เป็นกลุ่มบุคลากรที่มีบุคลิกภาพแบบศิลปิน (artistic) เป็นคนที่ชอบแสดงออก รักความอิสระ ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับบัญชาใคร ไม่ฟังพาดูผู้อื่น ไม่คล้อยตามผู้อื่น ไม่ชอบความจำเจ ช่างฝัน อ่อนไหวง่าย มีทักษะในการนำเสนอและอธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ความเข้าใจในที่มาของบุคลิกภาพ (personality & background) รวมถึงความเข้าใจในพฤติกรรมของแต่ละช่วงอายุ (generation gap) ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเข้าถึงเพื่อการบริหารงานบุคคลภายใต้ธรรมชาติ จะเป็นการคัดสรรบุคลากรให้เหมาะสม

กับภาระงานที่มอบหมายย่อมทำให้ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ระบบธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเริ่มจากการส่งเสริมและสนับสนุนให้คณาจารย์มีเสรีภาพในการทำหน้าที่ของตนเอง ในภาระหน้าที่ การสอน การวิจัย การผลิตผลงานทางวิชาการที่ดี ให้เป็นที่ยอมรับ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ในทำนองเดียวกัน ระบบธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้หลักประกันแก่ผู้เรียนได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องสามารถควบคุมดูแลให้ทุกหลักสูตรที่เปิดสอนมีคณาจารย์ เครื่องมืออุปกรณ์การเรียนการสอน และกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้มีมาตรฐานและถูกต้องตามหลักวิชาการ และเป็นที่ยอมรับโดยสากล ดังแสดงตัวแบบในภาพที่ 1



ภาพที่ 1. ตัวแบบในการบริหารจัดการบุคลากรภายใต้ธรรมาภิบาลโดยพิจารณาจากบุคลิกภาพในสาขาวิชาชีพและช่วงชั้นอายุ

ที่มา: สังเคราะห์จากผู้เขียน

สังคมในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย ความแตกต่างในช่วงวัยของประชากร (generation gap) จึงมีความหลากหลายเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากช่วงอายุที่เกิดต่างยุคต่างสมัยกัน ดังนั้น การเรียนรู้ถึงบุคลิกภาพของแต่ละช่วงอายุของบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการช่องว่างระหว่างวัย โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีความหลากหลายทางด้านช่วงชั้นอายุค่อนข้างเด่นชัด การเข้าใจในความแตกต่างระหว่างวัยจะช่วยให้เข้าใจคนในสังคมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการย่อมจะเกิดความเข้าใจในภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ บทบาท มากกว่าเดิม ซึ่งบุคลากรในแต่ละยุคสมัย (generation gap) ย่อมมีแนวคิด มุมมอง และความต้องการที่แตกต่างกันไปตามพัฒนาการพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในแต่ละยุคสมัย บทความนี้จะพิจารณาวิวัฒนาการตามพัฒนาการของเทคโนโลยีในประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2488 จนถึงยุคปัจจุบัน เนื่องจากบุคคลที่เกิดก่อนปี พ.ศ. 2488 อยู่ในวัยที่ไม่ต้องทำงานในปัจจุบันแล้ว โดยสามารถจัดแบ่งช่วงอายุเป็นยุคต่าง ๆ ดังนี้ (Logutarawong, B.E.2555; Anuratpanich, B.E.2559; Putnark, 2017)

Generation B เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในยุค 1.0 (ยุค Baby Boomer) มีบุคลิกภาพในการทำงานด้วยจิตวิญญาณที่ทุ่มเท (monozukuri) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty) เคารพกฎเกณฑ์ มีกติกามีวินัย มีความอดทน ให้ความสำคัญกับผลงานแม้ว่าจะต้องใช้เวลาอันยาวนานกว่าจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะต้องทำงานหนักเพื่อสร้างเนื้อสร้างตัว จัดว่าเป็นกลุ่มที่มีจรรยาบรรณในวิชาชีพค่อนข้างสูง เป็นยุคของการทำงานที่ทำมากได้มาก ทำน้อยได้น้อย สามารถแบ่งออกได้ 3 ช่วงคือ ยุคตอนต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2488-2498 เป็นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติ เป็นยุคบุกเบิกเพื่อฟื้นฟูประเทศ ในยุคตอนกลางเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2499-2503 เป็นยุคของการพัฒนาอุตสาหกรรม และยุคตอนปลายเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2504-2508 เข้าสู่ยุคประมวลผลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ยุคแรก

Generation X เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในยุค 2.0 (ยุค Mechanical) มีบุคลิกภาพในการทำงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความทะเยอทะยานสูง มีความตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงานอย่างจริงจัง มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง ความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง จัดว่าเป็นกลุ่มที่มีจรรยาบรรณในวิชาชีพค่อนข้างสูง การบริหารงานมีธรรมาภิบาลค่อนข้างสูง สามารถแบ่งออกได้ 3 ช่วงคือ ยุคตอนต้นเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2509-2513 เป็นยุคที่วิจิตรขาวดำระบบไฟฟ้าเริ่มเข้าสู่ชนบท มีแนวคิดการทำงานในลักษณะ “รู้ทุกอย่างทำทุกอย่าง” ได้เพียงลำพังโดยไม่ต้องพึ่งพาใคร ในยุคตอนกลางเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2514-2518 เป็นยุคที่วิจิตรสีชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ มีความใฝ่ฝันที่อยากจะมีธุรกิจเป็นของตัวเอง และยุคตอนปลายเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2519-2523 เป็นยุคอุตสาหกรรมใหม่ จะให้ความสำคัญในเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work-life Balance)

Generation Y เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในยุค 3.0 (ยุคอิเล็กทรอนิกส์) มีบุคลิกภาพชอบแสดงออก ความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบเงื่อนไขที่ผูกพันรั้งมากนัก ไม่ค่อยมีความอดทน โดยทั่วไป คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและองค์กร

อย่างไร อีกทั้งยังมีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน จัดว่าเป็นกลุ่มที่มีจรรยาบรรณในวิชาชีพและการบริหารงานมีธรรมาภิบาล ปานกลาง สามารถแบ่งออกได้ 3 ช่วงคือ ยุคตอนต้น เป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524-2528 เป็นยุคของการสื่อสาร วิดีโอเกม และการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ความเร็วสูง ในยุคตอนกลาง เป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2529-2533 เป็นยุคของการสื่อสารด้วยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และยุคตอนปลาย เป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2534-2538 เป็นยุคของการสื่อสารที่ไร้พรมแดน

Generation Z เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในยุค 4.0 (ยุค Digital) มีบุคลิกภาพชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบเงื่อนไขที่ผูกพันมากนัก ไม่มีความอดทน ชอบทำอะไรแบบสบาย ๆ ง่ายเข้าไว้ มีทักษะความสามารถหลายด้าน (multi-skills) เรียนรู้งานได้เร็ว ชอบการทำงานแบบอิสระ (freelance) สนุกกับการทำงานเป็นทีม กลุ่มนี้เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เป็นกลุ่มเสี่ยงทางด้านจริยธรรม เนื่องจากมีการแข่งขันกันสูงจนขาดธรรมาภิบาลในการบริหารงาน สามารถแบ่งออกได้ 3 ช่วงคือ ยุคตอนต้นเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2539-2543 เป็นยุคของระบบดิจิทัล ในยุคตอนกลางเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2544-2548 เป็นยุคของระบบอัตโนมัติ และยุคตอนปลายเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2549-2553 เป็นยุคของระบบเทคโนโลยีอัจฉริยะ (smart technology)

Generation I เป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในยุค 5.0 (ยุค Artificial Intelligence) มีบุคลิกภาพชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีทักษะความสามารถหลายด้าน (multi-skills) เรียนรู้งานได้เร็ว ชอบการทำงานแบบอิสระ (freelance) มีทักษะการใช้เทคโนโลยีได้หลากหลาย มีการสื่อสารที่รวดเร็ว ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบเงื่อนไขที่ผูกพัน ไม่มีความอดทน ชอบทำอะไรแบบสบาย ๆ ง่ายเข้าไว้ เป็นกลุ่มเสี่ยงทางด้านจริยธรรมและศีลธรรม เนื่องจากมีการแข่งขันกันสูงจนขาดธรรมาภิบาล กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน เป็นการเข้าสู่ยุคของปัญญาประดิษฐ์ มีหุ่นยนต์เข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์

ความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ในอนาคต เพราะเป็นองค์กรที่ผลิตทรัพยากรมนุษย์ในทุกสาขาวิชาชีพออกสู่นาคตของสังคมในยุคต่อไปอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันนี้เป็นที่ทราบกันดีว่า ในสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะประกอบด้วย บุคลากรทุกช่วงอายุทุกระดับ (general gap) ที่ต้องทำงานร่วมกัน ความหลากหลายในแนวคิด มุมมอง และบุคลิกภาพก็จะแตกต่างกันออกไป อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งในการประสานงานและทำงานร่วมกัน โดยหลักทางจิตวิทยาเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual differences) โดยเชื่อว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีสาเหตุมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีความคิดเห็น อารมณ์ พฤติกรรม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เมื่อมีการรวมกลุ่มกันเป็นพวกเดียวกันหรือการขัดแย้งกันจนเกิดแตกแยกเป็นกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย ๆ ได้อย่างไม่คงที่ ผู้บริหารที่ดีในทุกระดับ

จึงจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่เปิดโลกทัศน์ ยอมรับฟังความคิดเห็นทุกด้าน การตัดสินใจของผู้บริหารจึงต้องอยู่ภายใต้การกำกับของธรรมาภิบาลในการบริหารความขัดแย้งทางความคิด ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะเลือกรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย และต้องสามารถตัดสินใจให้ได้ แม้ว่าจะไม่ได้เป็นไปตามความต้องการของทุกคน แต่เมื่อผู้บริหารตัดสินใจแล้วก็ต้องสามารถทำให้ผู้ที่มีความเห็นที่ต่างต่างนั้นยอมรับและปฏิบัติตามการตัดสินใจที่ได้ ลงมติได้ การเข้าใจ การเข้าถึงในบุคลิกภาพของบุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพและช่วงอายุ จึงมีความสำคัญ เนื่องจากวิชาชีพที่ต่างกัน บุคลิกภาพก็ต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง รู้จักใช้วิกฤติเป็นโอกาส สามารถใช้ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มมาใช้กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนางานในหน้าที่และแข่งขันกันสร้างนวัตกรรมใหม่ออกมาได้ และสามารถลดความขัดแย้งที่ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ให้ลดลงไป จึงเป็นการลดปัญหาการจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Logutarawong, B.E.2555; Pongvirut, B.E.2559)

หากผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีการบริหารงานภายใต้การกำกับของธรรมาภิบาลตามการกำกับในหลักการประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ย่อมส่งผลให้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษานั้นมีอุปสรรคด้านการพัฒนา ดังที่ปรากฏเป็นข่าวออกมาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ อาจมีปัญหาอื่น ๆ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในตามมา ก่อให้เกิดคดีความในศาลปกครอง คดีความในศาลอาญา คดีความในศาลแพ่ง และคดีความในศาลแรงงาน (Kidkan, B.E.2559) อย่างที่ได้เคยเกิดขึ้นมาแล้วและได้ปรากฏออกตามสื่อต่าง ๆ ดังแสดงตัวอย่างในตารางที่ 1

ตารางที่ 1. จำนวนคดีรับเข้าของศาลปกครองชั้นต้น กรณีผู้ถูกฟ้องคดีเป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ปี พ.ศ. 2556-2558

เรื่องที่ฟ้อง	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2557	พ.ศ. 2558	รวม	ร้อยละ
การจัดการเรียนการสอน	30	22	3	55	10.50
การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง	57	52	10	119	22.71
การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง	12	21	8	41	7.82
วินัย การให้ออกจากงาน	23	27	6	56	10.69
สัญญาจ้าง สัญญาทุน	17	19	2	38	7.25
บำเหน็จ บำนาญ สิทธิประโยชน์ สวัสดิการ	11	8	0	19	3.63
เรื่องอื่น ๆ	78	79	39	196	37.40
รวม	228	228	68	524	100.00

ที่มา: ฝน จันทน์สม (2016)

รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค 4.0 ของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักที่สำคัญที่มีบทบาทหน้าที่หรือพันธกิจตามพระราชบัญญัติของแต่ละสถาบันและมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นสังคมอุดมปัญญาอย่างแท้จริง ซึ่งพันธกิจและเป้าหมายในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาจะประกอบด้วย 4 ส่วนคือ (Bunyanuwat, B.E.2560)

1. **การผลิตบัณฑิต** เพื่อตอบสนองตลาดแรงงานและเป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ
2. **การวิจัย** เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความคิดต่อยอดในมุมมองต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนและส่งเสริมในด้านงบประมาณ
3. **การบริการวิชาการแก่สังคม** โดยเฉพาะการเผยแพร่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยการประยุกต์ในสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้แก่ชุมชนต่าง ๆ ในสังคม
4. **การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย** การส่งเสริมค่านิยมความเป็นไทย ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นบทบาทหน้าที่ของสำนักศิลปะและวัฒนธรรมที่จะต้องคิดค้นนวัตกรรมในการรณรงค์ส่งเสริมให้นักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นประชาคมในองค์กรรวมในการเป็นต้นแบบในด้านการมีวัฒนธรรมอย่างแท้จริง เช่น การแต่งกายที่สุภาพและถูกต้องตามกฎระเบียบ มีความพอเพียงไม่ฟุ้งเฟ้อ การมีสัมมาคารวะ เป็นต้น (Bunyanuwat, B.E.2560)

สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องมีการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยใช้แนวคิดวงจรเดมมิง (Deming Cycle) เป็นเครื่องมือพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการทุกรูปแบบ สำหรับการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบในแต่ละส่วน ดังนั้น หากมีการนำวงจรเดมมิงไปประยุกต์ใช้กับเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ โดยที่ไม่มีความเข้าใจในเนื้อหาของหลักการในการจัดการนั้น ๆ เป็นอย่างดีในทุกขั้นตอนของแต่ละกระบวนการ จะทำให้เกิดความสับสนและความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน จะเป็นเหตุทำให้กระบวนการควบคุมคุณภาพ (quality control circle: QCC) ในการดำเนินงาน การดำเนินชีวิต และสิ่งแวดล้อม มีอุปสรรค ส่งผลทำให้ประสบปัญหาการจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management: TQM) และการบริหารกระบวนการผลิต (production management) สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคต่อหลักการจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม หากมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี มักมีโอกาสรุกลู่เป้าหมายได้มากกว่าการทำโดยไม่มีการวางแผน หรือมีแผนที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติได้จริง (Sunisa, B.E.2555; Phochan, B.E.2558)

ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้มีความสามารถในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ จะต้องมีการบริหารการเรียนรู้ (knowledge management) คือประสบการณ์ที่เป็นผลจากการปรับปรุงงานจากบุคลากรในช่วงชั้นอายุต่าง ๆ ไปเผยแพร่กระจายให้ทั่วทุกหน่วยงาน ทุกระดับชั้น และในด้านความรู้เฉพาะทาง (intrinsic technology) มาเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ (learning) ทั้งทั้งองค์กร และการบริหารจัดการ

บุคลากร ให้สามารถฝึกพลัง (total power) รวมความรู้ความสามารถที่สร้างไว้แล้ว เพื่อการต่อยอด และก้าวไปสู่เป้าหมายได้ ดังคำกล่าวที่ว่า “การปรับปรุงไม่มีที่สิ้นสุดตราบชั่วฉินฉิน” (Mankong, B.E. 2554)

ในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จึงต้องดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรทุกระดับชั้นจะต้องตระหนักไว้เสมอว่า “วิธีการทำงานในวันนี้ยังมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ยังมีวิธีการทำงานที่ดีกว่านี้ ซึ่งเราจะต้องแสวงหาอย่างต่อเนื่อง จะหยุดแสวงหาไม่ได้” ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหาหนทางเพื่อค้นหาวิธีการทำงานและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีกว่าวิธีในปัจจุบัน โดยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และรวดเร็วขึ้นภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่จะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนาร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง (Mankong, B.E.2554)

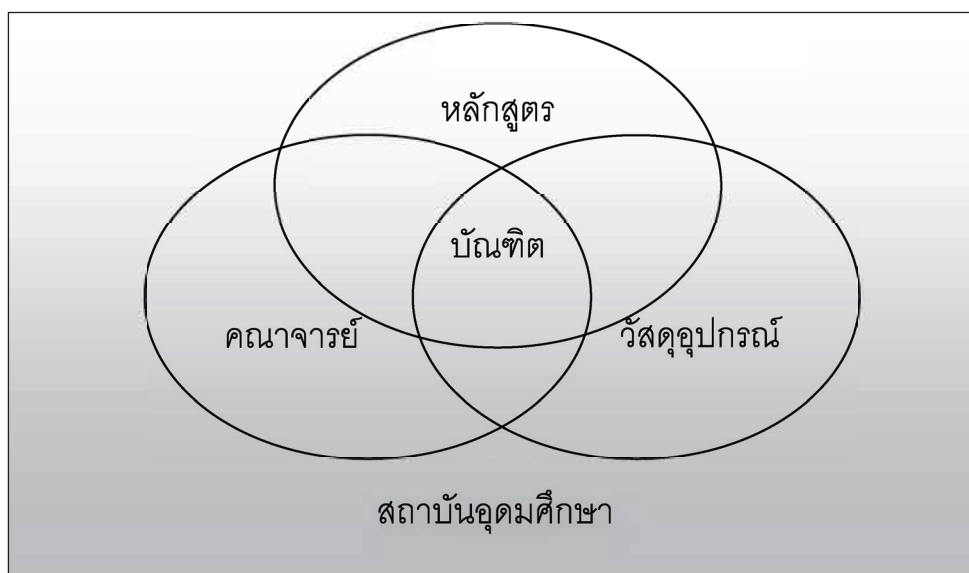
เป้าหมายของการวัดความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษานั้น พิจารณาได้จากธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่จะส่งผลให้เกิดผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ รวมถึงคุณสมบัติของบัณฑิตที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ต่อเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งที่สามารถตอบโจทย์และความต้องการในสังคมได้

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญมาก เพราะบุคลากรแต่ละคนจะมีพื้นฐานความรู้ มีทักษะความสามารถ และมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น เป้าหมายที่ดีต้องชัดเจน วัดความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับหลักความเป็นจริง มีความเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง มีระยะเวลาที่ชัดเจน และที่สำคัญที่สุดคือ การวางตัวบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน (put the right man on the right job) จึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษาในยุค 4.0 (Ponsrilitert, B.E.2554)

แนวคิดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

หัวใจสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์ ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ในการประยุกต์เข้ากับอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบันได้อย่างเหมาะสมและชัดเจน มีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม และจริยธรรมที่เป็นคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาลทุกด้าน ย่อมทำให้การดำเนินการบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล และบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศชาติ จะสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพของรูปแบบการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสม และสามารถสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี (Duangsuwan, B.E.2558)

ในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ภายใต้การกำกับการณ์ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ) รวมถึงผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยทุกหลักสูตรต้องมีความพร้อมทุกด้าน ทั้งสื่ออุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ จำนวนคณาจารย์ประจำหลักสูตร จำนวนบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ที่จะเป็นตัวชี้วัดทางกายภาพ ถึงคุณภาพทางวิชาการและคุณภาพบัณฑิต บัณฑิตที่จะถูกผลิตให้ออกมาจากคณาจารย์ที่มีคุณภาพ ดังนั้น คณาจารย์จะมีการพัฒนาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้ ก็ต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาจากทางสถาบันอุดมศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 2

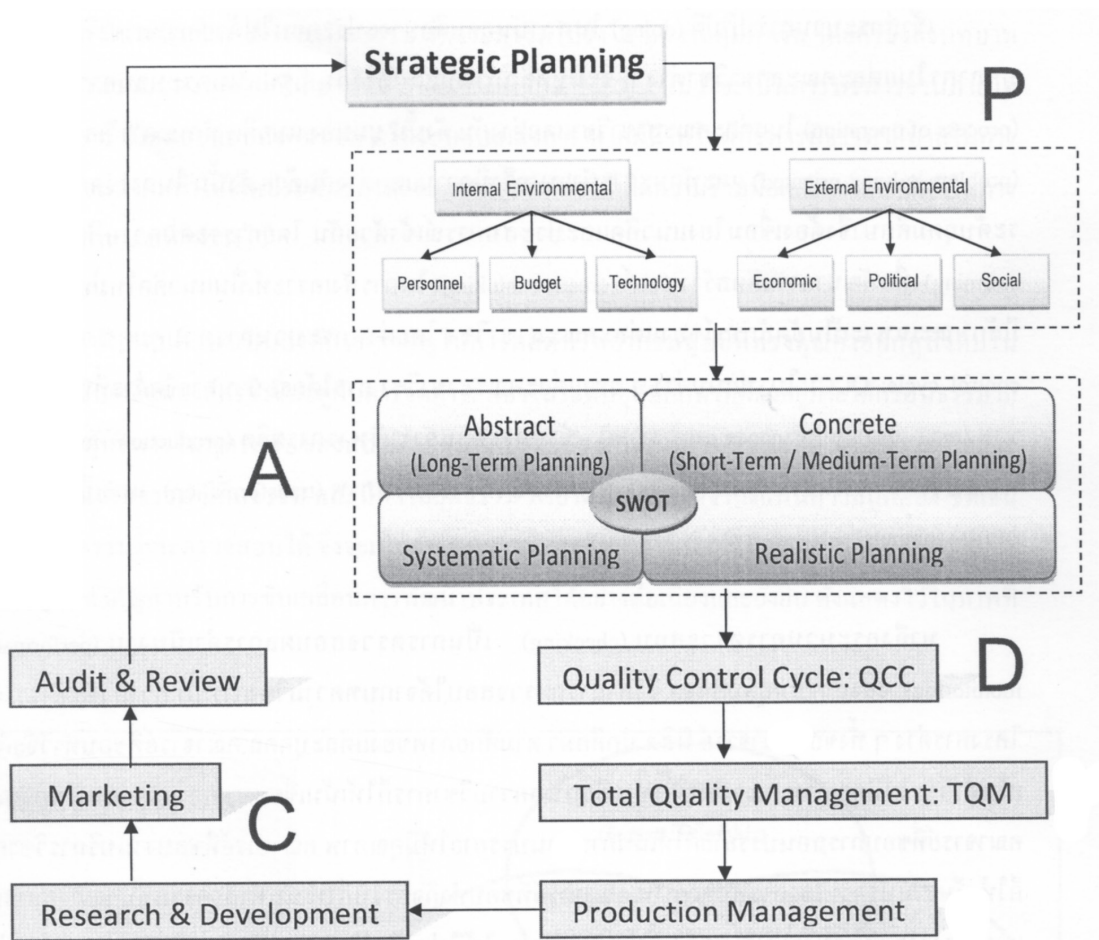


ภาพที่ 2. แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: สังเคราะห์จากผู้เขียน

บัณฑิตที่มีคุณภาพ จะมาจากหลักสูตรที่มีคุณภาพและมาตรฐาน หลักสูตรที่มีคุณภาพและมาตรฐานก็ต้องมีองค์ประกอบจากคณาจารย์ที่มีคุณภาพทางด้านงานวิจัย และมีเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน เมื่อคณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์การเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน ตามเทคโนโลยีและนวัตกรรมในยุคปัจจุบัน ก็จะเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งผลไปสู่สถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานภายใต้การกำกับของผู้บริหารที่มีธรรมาภิบาล ดังนั้น การเปิดหลักสูตรต่าง ๆ ภายในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องสำรวจศักยภาพของตัวเองก่อน สำรวจตัวตนเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) ในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายในอนาคตของสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้ขีดความสามารถ (capabilities) ที่มีอยู่ โดยพิจารณาจากจำนวนคณาจารย์ประจำหลักสูตรที่มี

ตัวตนและเป็นอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเพียงพอ และมีเครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ ในการเรียนรู้ที่ทันสมัยสำหรับนักศึกษาได้สร้างสมประสบการณ์อย่างเพียงพอ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา จึงจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3. แสดงรูปแบบการประยุกต์ใช้ PDCA ในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
ที่มา: สังเคราะห์จากผู้เขียน

เริ่มจากการวางแผน (planning) โดยเริ่มจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการวางแผนเบื้องต้นในการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาตามศักยภาพของตนเอง โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอกจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาสและรู้ทันอุปสรรคต่าง ๆ ในการปรับตัวได้ตามสถานการณ์นั้น ๆ ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมภายในจะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่ทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก ศักยภาพบุคลากร และงบประมาณสนับสนุน โดยใช้เครื่องมือ SWOT ในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของตนเองเพื่อใช้ในการวางแผนอย่างเป็นระบบและเป็นแผนที่สามารถปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและนามธรรม

เข้าสู่กระบวนการปฏิบัติ (doing) ในสถาบันอุดมศึกษาจะประกอบไปด้วยคณะสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรในแต่ละคณะสาขาวิชาต่าง ๆ จะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน มีรูปแบบกระบวนการดำเนินงาน (process of operation) ในแต่ละคณะสาขาวิชาแตกต่างกัน ดังนั้น มุมมอง แนวคิด ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา (problem solving oriented) และทักษะการนำเสนอจึงมีความแตกต่างกันด้วย ดังนั้น ในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงต้องเชื่อมโยงแนวคิดและประสบการณ์เข้าด้วยกัน โดยการระดมความคิดเห็น (brain storming) เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) ในการสังเคราะห์เป็นแนวคิดใหม่ออกมาซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะเป็นอัตลักษณ์ของแต่ละคณะสาขาวิชา โดยผ่านกระบวนการควบคุมคุณภาพ (quality control cycle: QCC) ในรูปแบบต่าง ๆ ของแต่ละคณะสาขาวิชา ภายใต้กระบวนการจัดการที่ทุกคนมีส่วนร่วม (total quality management: TQM) เข้าสู่กระบวนการบริหารการผลิต (production management) พิจารณาจากการนำเข้าวัตถุดิบ (inputs) ผ่านกระบวนการแปรสภาพ (transformation) และเป็นผลผลิตที่ออกมา (outputs)

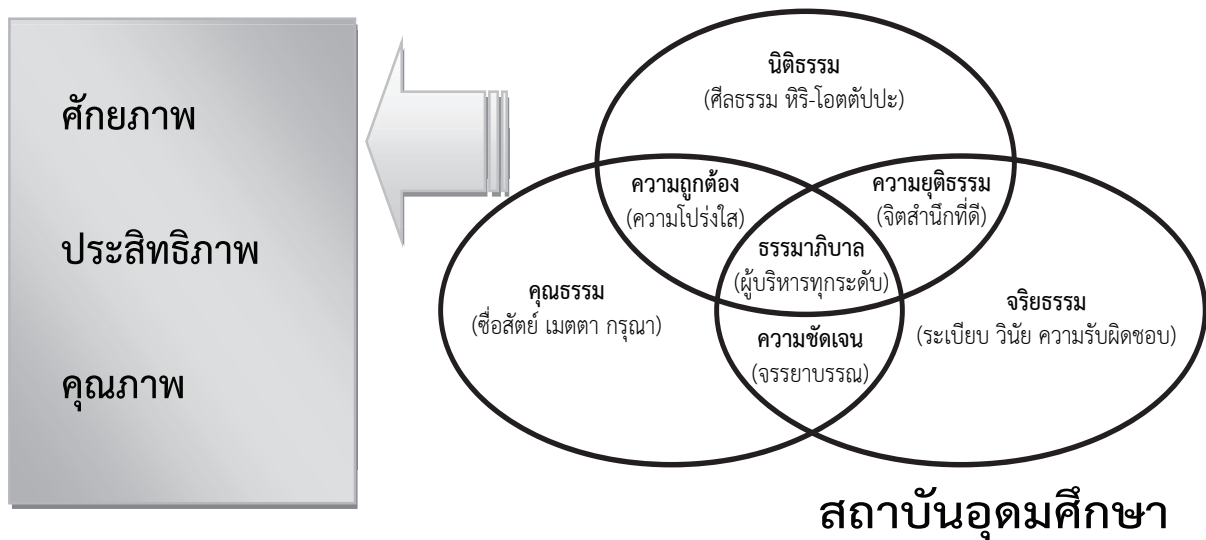
มาถึงกระบวนการตรวจสอบ (checking) เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน (performance monitoring) ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากบทความวิชาการ บทความวิจัย ตำรา และโครงการต่าง ๆ ทั้งของคณาจารย์ นิสิต นักศึกษา ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล คณาจารย์ที่ชอบทำวิจัยก็ให้เน้นทำวิจัยให้มีคุณภาพ คณาจารย์ที่ชอบเขียนบทความวิชาการก็ให้เน้นเขียนบทความวิชาการที่มีคุณภาพ คณาจารย์ที่ชอบการสอนบรรยายก็ให้เน้นการสอนบรรยายให้มีคุณภาพ คณาจารย์ที่ชอบงานบริการวิชาการก็ให้เน้นงานบริการวิชาการที่มีคุณภาพ คณาจารย์ที่ชอบทำกิจกรรมก็ให้เน้นทำกิจกรรมที่มีคุณภาพออกมา และคณาจารย์ที่ชอบงานบริหารก็ให้เน้นงานบริหารให้มีประสิทธิภาพ จะเป็นการดึงศักยภาพของแต่ละบุคคลออกมาทำให้เกิดประสิทธิภาพจากการทำงานได้สูงสุด

และกระบวนการวิเคราะห์ต่อยอด (action) เป็นกระบวนการสุดท้ายเพื่อทบทวนกระบวนการดำเนินงาน (reviewing the implementation process) เป็นการวิเคราะห์หาข้อบกพร่องในขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงาน เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุง อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ได้วางไว้ เป็นการประกันคุณภาพการศึกษาว่า ได้ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพตรงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ของสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่ โดยเฉพาะเป้าหมายของแต่ละคณะสาขาวิชาที่กำหนดเป้าหมายไว้ว่า มีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ ครบถ้วนหรือไม่

ตัวแบบธรรมาภิบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา

ธรรมาภิบาล (good governance) เป็นแนวความคิดพื้นฐานในการบริหารงานโดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการจัดการและการควบคุมดูแลการดำเนินการต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความเป็นธรรม มีความสุจริตโปร่งใส มีความคุ้มค่าเงิน โดยคำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Ponwattana, B.E.2557) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานภายใต้ระบอบประชาธิปไตย ระบอบสังคมนิยม หรือระบอบเผด็จการ หากผู้นำหรือผู้บริหารมีธรรมาภิบาลในการบริหารงานย่อมส่งผลทำให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ก่อให้เกิดความร่วมมือและความสามัคคีในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่สำคัญในการผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่าออกสู่สังคมในอนาคต การขับเคลื่อนองค์กรจึงขึ้นอยู่กับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต้องอยู่ภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ดังนั้น ผู้บริหารในทุกระดับของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกที่ดี มีวุฒิภาวะ มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรม มีศีลธรรม และมีความยุติธรรม ภายใต้การดำเนินงานที่เน้นความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ จึงจะเป็นต้นแบบตัวอย่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและมีศักยภาพ จะเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4



ภาพที่ 4. แสดงตัวแบบธรรมาภิบาลของผู้บริหารในระดับสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา: สังเคราะห์จากผู้เขียน

แนวคิดตัวแบบธรรมาภิบาลของผู้บริหารทุกระดับในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพื้นฐานทางด้านจริยธรรมที่บ่งบอกถึง มีความรับผิดชอบ และมีจิตคุณธรรมดีงาม ที่บ่งบอกถึงความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง มีความเมตตา มีความกรุณา รวมถึงการอยู่ภายใต้กรอบนิติธรรม ที่บ่งบอกถึงการเคารพในกฎ กติกา มีระเบียบ มีวินัย ซึ่งคุณสมบัติพื้นฐานทั้ง 3 ส่วนประกอบไปด้วย จริยธรรม (ethics) คุณธรรม (moral) และนิติธรรม (rule of law) จะส่งผลให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้ที่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงานที่มีความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ตลอดเวลา จึงจะเป็นตัวแบบที่แสดงถึงลักษณะของผู้บริหารที่มีธรรมาภิบาล

การที่ผู้บริหารทุกระดับมีธรรมาภิบาล ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีเหตุผล มีความเมตตา มีความกรุณาต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการแสดงความสามารถภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ย่อมส่งผลให้มีการดำเนินงานในแต่ละภาคส่วนด้วยความสุข เมื่อบทบาทของผู้บริหารที่มีการขับเคลื่อนภายใต้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าว จะเป็นการสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพออกมาเป็นที่ยอมรับของสากล

การประเมินคุณสมบัติด้านธรรมาภิบาลของผู้ที่จะมารับตำแหน่งผู้บริหารตามตัวแบบแนวคิดนี้ไปดำเนินการ (implementation) เพื่อให้เกิดศักยภาพในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพสามารถวิเคราะห์ได้จากภาวะเชิงพฤติกรรมจากประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาในด้านระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความมีจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน เป็นจรรยาบรรณในวิชาชีพ สำหรับส่วนของนิติธรรมสามารถตรวจสอบได้จากประวัติคดีความว่า เคยทำผิดกฎหมายอะไรมาบ้าง เคยมีคดีความอะไรมาบ้าง จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความโปร่งใสและความถูกต้อง

เมื่อผู้ที่ถูกพิจารณามีคุณสมบัติครบทั้งจริยธรรม คุณธรรม และนิติธรรม ย่อมเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกที่ดี มีความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณ เมื่อรวมเข้ากับทักษะความสามารถในด้านการบริหารจัดการเฉพาะตนแล้ว สามารถนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่องได้ จึงขอเสนอแนะการใช้เทคนิคไคเซ็น (Kaizen) มาเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบเป็นขั้นตอน ซึ่งจะเป็นการลดการสูญเสีย ลดข้อขัดแย้ง ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มผลกำไร กล่าวคือ การลดและเลิกขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนหรือส่วนเกินในกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร โดยเริ่มที่ตนเองก่อนแบบค่อยเป็นค่อยไปจะเป็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรทุกคนได้ร่วมกันปฏิบัติย่อมจะเป็นความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะเป็นศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ จะส่งผลไปสู่การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรโดยการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาทุกระดับภายใต้กรอบธรรมาภิบาล ย่อมทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายต่าง ๆ ได้โดยไม่ยาก

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์การสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่า ออกสู่สังคมในอนาคต การกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาให้มีการดำเนินงานภายใต้การกำกับของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลเป็นประเด็นหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้ความสำคัญอย่างมาก จะต้องเป็นต้นแบบผู้นำที่ดีในการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อชี้แนะสังคมว่าธรรมาภิบาลนั้นจะสร้างสังคมที่ดีได้อย่างไร ทั้งนี้ ในองค์กรสถาบันอุดมศึกษาเป็นตัวอย่างประชากรที่มีความแตกต่างของยุคสมัยแต่ละรุ่น (generations) การมีธรรมาภิบาลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต้องนำไปปฏิบัติใช้ ต้องมีความเข้าใจและเข้าถึง เพราะยุคสมัยในแต่ละรุ่นจะมีความต้องการและมีทักษะการทำงานที่แตกต่างกัน

การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาต้องลดขั้นตอนในกระบวนการที่ซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนในกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การดำเนินงานภายใต้หลักการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป (step by step) จึงเป็นข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการลดขั้นตอนในการทำงานที่ซ้ำซ้อน จัดกระบวนการดำเนินงานที่ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น เพื่อลดเวลาที่เสียเปล่า ลดข้อขัดแย้งในการทำงาน ดังนั้น ศักยภาพของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ในหลักธรรมาภิบาลแล้วจะสนับสนุนคำพูดที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน”

ธรรมาภิบาลในการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จะเป็นการสนับสนุนการพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคตได้เป็นอย่างดี โดยจะต้องมีการกำหนดนโยบายในทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงานที่จะต้องมีความโปร่งใส ถูกต้อง และยุติธรรม ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ ลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจทำให้เกิดการฟ้องร้องเป็นคดีความในศาลต่าง ๆ

ธรรมาภิบาลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายวิชาการ เพราะเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันไปสู่เป้าหมายเป็นมันสมองในการถ่ายทอดภูมิปัญญาจากรุ่นไปสู่รุ่น ซึ่งในสถาบันอุดมศึกษาจะประกอบไปด้วย คณะสาขาวิชาต่าง ๆ บุคลากรก็จะต้องมีความหลากหลายทางทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่แสดงออกในบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

รวมถึงบุคลากรฝ่ายสนับสนุนที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกให้กับคณาจารย์และคณะวิชาต่าง ๆ ด้วยช่วงวัยที่ต่างกันทำงานร่วมกันในสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น การให้ความสำคัญต่อบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นโดยใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานด้วยความเอื้ออาทรต่อกัน ความอ่อนน้อมถ่อมตนจึงเป็นคุณสมบัติที่ดีในการปฏิบัติต่อกัน ผู้บริหารที่ดีจึงควรรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น โดยปราศจากความลำเอียง ซึ่งนับได้ว่าเป็นการบริหารงานที่มีธรรมาภิบาล เป็นเหตุให้เกิดความเชื่อถือและความศรัทธาในองค์กร

ผู้บริหารที่มีคุณธรรม มีจริยธรรม อยู่ภายใต้หลักนิติธรรม ย่อมเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์ขั้นพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลในการเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพในผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษาด้วยความถูกต้อง ชัดเจน โปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ จะเป็นการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของสังคม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันในทุกองค์กร เป็นหลักการที่นำมาใช้เพื่อสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ย่อมเป็นต้นแบบที่ดีในการได้รับความไว้วางใจด้วยความศรัทธาและความเชื่อมั่น ส่งผลให้องค์กรที่โปร่งใสย่อมได้รับความไว้วางใจจากสังคมและประชาชนทุกภาคส่วน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพขององค์กรและความเจริญก้าวหน้าของประเทศต่อไป (Ponwattana, B.E.2557)

References

- Anuratpanich, L. (B.E.2559). *Gen X, Gen Y, Gen Z Kue Arai*. Retrieved October 12, B.E.2561 from <https://www.pharmacy.mahidol.ac.th/th/knowledge/article/330>.
- Bunyanuwat, R. (B.E.2560). *Mahawittayalai 4.0: Kub Khan Tob Chod Yuttasart Chard*. Retrieved October 18, 2561 from https://www.matichon.co.th/columnists/news_414150.
- Chunsom, N. (2016). Governance and higher education management in Thailand. *Development Economic Review*, 10(2), 86-117.
- Duangsuwan, S. (B.E.2558). The model of specialty university administration. *Journal of Yala Rajabhat University*, 10(2), 3-19.
- Kidkan, R. (B.E.2559). “Tummapibal” Kwam Lomleaw Kong Mahawittayalai Thai Paitai Sapa Udomsuksa Tipat. Retrieved October 9, B.E.2561 from <https://www.isranews.org/isranews-article/48330-non-university thailand22.html>.
- Logutarawong, K. (B.E.2555). Generation gap management to develop human resources in organization. *Panyapiwat Journal*, 3(2), 132-143.
- Mankong, S. (B.E.2554). *Neawkit Lakkhan Witikhan Patibat Prayot Ti Dairub Chak Kaizen*. Retrieved October 14, B.E.2561 from <http://kaizenjapan.blogspot.com/2011/03/kaizen.html>.
- Phochan, S. (B.E.2558). *PDCA Huachai Sumkun Kong Khan Prubproong Yang Tor Neung*. Retrieved October 12, B.E.2561 from <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>.
- Pongvirut, N. (B.E.2559). Psychological model for conflict administration of university in Thailand. *Journal of Education Research, Faculty of Education, Srinakarinwirot University*, 10(1), 90-100.
- Ponsrilert, P. (B.E.2554). *Khan Kumnod Paomai Kong Ongkorn (Goal Setting)*. Retrieved October 14, B.E.2561 from <https://phongzahrun.wordpress.com/2011/12/13/องค์กรจะบรรลุเป้าหมาย/>.
- Ponwattana, L. (B.E.2557). Good governance for university administration. *Journal of Educational Administration Burapa University*, 8(2), 16-27.
- Putnark, V. (2017). *Khan Baeng Kon Generations Ma Chak Nai? Tummai Tong Niyam Chak Chuang Ayu?* Retrieved October 12, B.E.2561 from <https://thematter.co/pulse/where-does-generation-come-from/26074>.

- Rattanaparanudet, T., & Prachyapruit, A. (B.E.2555). Thai private higher education administrative strategies based on good governance principles. *Journal of Education Studies*, 40(1), 59-72.
- Staunton, T. (2015). *John Holland's Theory of Career Choice-Theories Every Careers Adviser Should Know*. Retrieved March 22, 2019 from <https://runninginaforest.wordpress.com/2015/01/14/john-hollands-theory-of-career-choice-theories-every-careers-adviser-should-know/>.
- Sunisa. (B.E.2555). *Kwammai Lae Kwamsumkun Kong QCC*. Retrieved October 14, B.E.2561 from http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2403&read=true&count=true.