

ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management)

ศ.(พิเศษ) ดร.จอมจิน จันทรสกุล
(ก.ย.49 - ปัจจุบัน)

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม ก็คือ เรื่องของธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (governance and management) ซึ่งปัจจัยนี้จะเกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของทั้งสภามหาวิทยาลัยอันเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติและบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุผลในการกิจต่างๆ ตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่กำหนด และในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ซึ่งเป็นแผนแม่บทกำกับการพัฒนาอุดมศึกษาของไทย โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 ในเรื่องของธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการให้ถือเป็นปัจจัยสำคัญ

ธรรมาภิบาลหรือการปกครองที่ดียึดหลักการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ความโปร่งใส (transparency)

การบริหารจัดการจะต้องไม่ทำให้เกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยว่ามีพฤติกรรมซ่อนเร้น เพราะฉะนั้นการเปิดเผยข้อมูลหรือการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ และมีความเข้าใจถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความโปร่งใส การปฏิบัติให้อยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆ ที่กำหนดไว้จะช่วยป้องกันปัญหาเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสได้มาก

2. การมีส่วนร่วม (Participation)

ผู้บริหารควรจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย ได้มีโอกาสร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัยตลอดจนการร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อส่วนรวม ซึ่งจะทำให้บุคลากรได้รับรู้และมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วม

การมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีการตื่นตัวหรือมีความตั้งใจที่จะช่วยเหลือมหาวิทยาลัย เพราะเขามีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและไม่มองข้ามเขาไป ผู้บริหารควรนำหลักการของการบริหารแบบทุกคนมีส่วนร่วม (Total Participative Management) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งแนวคิดของการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมก็คือการที่มองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงควรมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารแบบมีส่วนร่วมมักจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานก่อนการตัดสินใจ

3. ความเป็นธรรม (Equitable Treatment)

ในองค์กรที่มีปัญหาเรื่องความไม่เป็นธรรมเรามักจะได้ยินบ่อยๆ จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาพูดว่าผู้บริหารไม่ให้เป็นธรรมหรือผู้บริหารมีความลำเอียง ซึ่งความไม่เป็นธรรมหรือความลำเอียงในมุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น จากความใกล้ชิดสนิท

สนม จากการมีผลประโยชน์ร่วมกันหรือจากการขัดผลประโยชน์ จากความชอบพอส่วนตัว จากอำนาจ ภายนอก เป็นต้น

ความไม่เป็นธรรมมักจะนำไปสู่ความขัดแย้ง ความแตกแยกและการไม่ให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังและพยายามขจัดเรื่องความไม่เป็นธรรมออกไปให้ได้มากที่สุดเท่าที่ สามารถจะทำได้ เช่น การยึดในกฎ ระเบียบกติกาการยาท การสื่อสารการให้ข้อมูล และการเปิดโอกาส ให้กับทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน

4. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

การบริหารจัดการที่ดีถือว่าเป็น Good Governance นั้น ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ ด้วยโดยเฉพาะประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น ประสิทธิภาพของการใช้เงิน โดยเฉพาะ เงินงบประมาณและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร การใช้พลังงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอื่นๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารควรติดตามและตรวจสอบความมีประสิทธิภาพ ของการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นประจำ และหากจำเป็นก็ควรจัดให้มีการอบรมแก่ผู้บริหารในระดับต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

เป็นเรื่องที่กล่าวถึงกันมากเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ผู้บริหารทุกคน จะต้องรับผิดชอบต่อผลงานหรือความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในงานที่ตนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติ หรือกำกับดูแล ต้องรับผิดชอบต่อผลกระทบที่อาจมีขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) อันได้แก่ รัฐในฐานะ ผู้ให้งบประมาณในการดำเนินการ นักศึกษาในฐานะผู้เข้ามาศึกษาหาความรู้เพื่อนำไปประกอบ อาชีพ ผู้ปกครองในฐานะผู้ต้องแบกภาระค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัยในฐานะ ผู้ร่วมงานและต่อสังคมในภาพรวม จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันทั้งองค์กรในภาครัฐและเอกชนได้พูดถึงเรื่องของ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อสังคมมากยิ่งขึ้น (Corporate Social Responsibility, CSR) ดังนั้น ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญในความรับผิดชอบที่มีผลต่อผลงานและผลกระทบต่อสังคมดังกล่าวแล้ว

6. การรับผิดชอบต่อตนเองและตรวจสอบได้ (Accountability)

ในหน้าที่การงานที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบนั้นความสำคัญมิได้อยู่ที่ผลสำเร็จของงานแต่เพียงอย่าง เดียว แต่วิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายนั้นจะต้องเหมาะสมและถูกต้อง และพร้อมที่จะให้มีการ ตรวจสอบได้ มีความสำนึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมา ในระบบหรือโครงสร้างการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยพบอุปสรรคค่อนข้างมากต่อเรื่องของ Accountability ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความชัดเจน

7. ความมีอิสระ (Autonomous)

เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบและมีการบริหารจัดการ ในลักษณะที่เป็นธรรมาภิบาลแล้วความ ไว้วางใจต่างๆ ก็จะเกิดขึ้นการยอมรับในความเป็นอิสระในการปกครองตนเองก็จะมีมากขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อ ผู้บริหารมีความมีอิสระในการปกครองตนเองแล้ว จำเป็นจะต้องรู้จักขอบเขตด้วยการใช้อำนาจหรือความมี อิสระเกินขอบเขตย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้มากและยากต่อการแก้ไข

8. ความคุ้มค่า (Cost Effectiveness)

การทำกิจกรรมใดๆ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ไปด้วย เช่น การใช้เงินลงทุน การใช้คนปฏิบัติในกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ควรจะวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนในการทำกิจกรรมเหล่านั้นด้วย ผู้บริหารมักจะได้ยินคำพูดบ่อยๆ ว่าทำงานเสียเวลาเปล่า หรือเสียเงินเสียทองเปล่าๆ เพราะการใช้เวลาใช้เงินใช้ทองไม่คุ้มค่า ดังนั้น การคิดวิเคราะห์ก่อนจะลงมือทำในกิจกรรมใดๆ จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของธรรมาภิบาล

9. การมีมาตรฐาน (Standard)

ผู้บริหารควรยึดหลักการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับงานที่เหมือนกัน กันไม่ควรสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในลักษณะที่ถูกเรียกว่า Double standard หรือสองมาตรฐาน เพราะจะทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันและจะนำไปสู่ความขัดแย้งขึ้นได้ในองค์กร

10. การตอบสนองความต้องการของสังคม (Social Response)

สังคมมักจะมองอยู่เสมอว่ามหาวิทยาลัยทำอะไรให้กับสังคมบ้างโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับด้านความรู้ และการพัฒนาสังคมชุมชน ซึ่งที่จริงแล้วการให้บริการทางวิชาการและการทำนุศิลปวัฒนธรรมถือเป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องดูแลสังคมในเรื่องนี้ด้วย

กล่าวในภาพรวมแล้วจะเห็นว่าธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและการบริหารจะบรรลุเป้าหมายอย่างดี และมีประสิทธิภาพก็ด้วยธรรมาภิบาล จึงขอให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกคนได้ตระหนักในเรื่องธรรมาภิบาลไว้เสมอ