

การบรรยาย เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย รศ.ดร.วันชัย ศิริชนะ ประธานกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การเริ่มต้นดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ต้องมีแผนดำเนินการซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางในการเริ่มต้นดำเนินการ โดยมีการจัดทำแผนต่างๆ ดังนี้

1. แผนบริหาร

มีการจัดทำพ.ร.บ.จัดตั้งมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริการ อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งระเบียบและข้อกำหนดต่างๆ ในการปฏิบัติ ฯลฯ

2. แผนวิชาการ

มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ 10 ปี การทำแผนเป็นการมองอนาคต ความไม่แน่นอนย่อมเกิดขึ้นได้ ดังนั้น หากไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแผนให้สามารถดำเนินการได้

3. แผนอาคารสถานที่

ต้องมีแผนตั้งแต่แรกในการจัดรูปแบบอาคาร การวางตำแหน่งอาคารให้รอบคอบ รัดกุม ไม่ใช่ความต้องการของคนใดคนหนึ่ง แม้แผนที่ทำไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดี หากพื้นที่จริงไม่สามารถสร้างอาคารในตำแหน่งนั้นได้ ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขสถานที่ตั้งใหม่ให้เหมาะสมต่อไป

ประเด็นประกอบการพิจารณาการบริหารภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

1. ความเปลี่ยนแปลงเป็นปกติวิสัยของโลก
2. ความเปลี่ยนแปลงเกิดได้กับ ตัวเอง สถานการณ์แวดล้อม ธรรมชาติ
3. ความเปลี่ยนแปลงบางครั้งพยากรณ์ได้บางครั้งไม่ได้ ซึ่งเป็นผลกระทบจากคนและจากภายนอก
4. ผลของการเปลี่ยนแปลงอาจดีหรือไม่ดี ผลดี คือทำให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี และแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ แต่อาจจะเกิดผลในเชิงบวกได้ เช่น การลดเงินเดือนในภาวะเศรษฐกิจถดถอย แต่จะสามารถทำให้อสังหาริมทรัพย์ได้ ในทางตรงกันข้ามการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก อาจเกิดผลเชิงลบได้ เช่น ยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟูราคาที่ดินสูงเกินจริง แต่หลังจากนั้นจะแยลง
5. พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเตรียมความพร้อมทุกด้าน ไม่ใช่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง และอย่ารอให้การเปลี่ยนแปลงเกิดก่อนแล้วจึงหาทางแก้ไข
6. การทำงานทุกอย่างมีความเสี่ยง อาจเสี่ยงต่อการคาดการณ์ เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นงานทุกอย่างต้องมองในแง่ลบบ้าง ซึ่งแง่ลบก็คือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่เราจะต้องเตรียมการแก้ไขอย่างไร ไว้ล่วงหน้าบ้าง
7. ต้องรู้จักบริหารความเสี่ยง ถ้าผิดพลาดจะแก้ไขอย่างไร แต่ถ้าแก้ไขไม่ได้จะยอมรับความเสี่ยงได้หรือไม่
8. หาทางออกไว้หลายๆทาง
9. อย่ามองเรื่องเล็กที่ไม่สำคัญ แม้ว่าจะทำดีมาทั้งหมดแต่มีเพียงจุดเล็กน้อยที่เสีย ก็อาจทำให้ภาพรวมใหญ่เสียได้ ดังนั้นต้องดูงานทั้งหมดให้รอบคอบ หัวหน้าที่ต้องเอาใจใส่ดูแลลูกน้องทุกคน ให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน

10. ต้องมีความมั่นคงหนักแน่น รอบคอบในการแก้ปัญหา
11. อย่าแก้ไขด้วยความรู้สึก ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจแก้ปัญหา
12. อย่าเชื่อคนง่าย

สรุป

- การเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นจริง
- ผู้นำ มีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรืออีกนัยหนึ่งสิ่งที่จะทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงได้ คือ ตัวผู้นำ
- หน้าที่งานที่ดี เพราะจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ที่วางไว้
- การกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติ ปรัชญา ของมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ดี ที่ควร จะเป็นแนวทางในทุกคนยึดถือปฏิบัติแทนการยึดติดที่ตัวบุคคล

ข้อสังเกตและข้อคิดเห็นจากการศึกษาดูงานที่มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

การศึกษาดูงานครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาด้านกายภาพ จึงไม่ทราบการบริหารจัดการภายในเป็นอย่างไร จึงมีข้อสังเกตและข้อคิดเห็น พอสังเขป ดังนี้

การบริหารจัดการ

- มีการวางแผนระยะยาว อย่างเต็มรูปแบบ
- มีการเตรียมความพร้อมก่อนเปิดรับนักศึกษา
- เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้งทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการมากกว่ามหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนจากระบบเก่า
- มหาวิทยาลัยนี้เหมือนบ้านเศรษฐี จึงกังวลเรื่องความรู้สึกการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยของคนในพื้นที่
- วัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไร มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายสถาบันต่างๆ ในภาคเหนืออย่างไร

ผู้บริหาร

- มีความเป็นผู้นำสูง มีความมุ่งมั่น มีเครือข่ายกว้างขวาง และบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัยจนถึงปัจจุบัน และหากต่อไปในภายหน้าหากเปลี่ยนผู้นำจะมั่นใจได้อย่างไรว่า จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสูงสุด
- ผู้บริหารปัจจุบันเป็นประเภทผู้บริหารมืออาชีพ และสามารถปรับแขนเสื้อพร้อมที่ร่วมกันทำงานกับบุคลากรทุกระดับ
- มีทีมงานที่ดี มีอุดมการณ์ร่วมกัน ทำให้สามารถประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้

งบประมาณ

- ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเป็นอย่างดี
- การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลไม่ค่อยเป็นธรรม รัฐบาลทุ่มงบประมาณให้มหาวิทยาลัยใหม่อย่างแม่ฟ้าหลวง มากกว่า มหาวิทยาลัยเก่าในจังหวัดเชียงราย ซึ่งรักทั้งคน และอาคาร รวมทั้งไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอในการปรับปรุงพื้นที่ ทำให้มีการรื้อกล้าพื้นที่จากชาวบ้าน
- ค่าใช้จ่ายต่อหัวนิสิตคุ้มกับรายได้ต่อหัวนิสิต หรือไม่ เนื่องจากสภาพกายภาพภายนอกต้องใช้เงินบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก

การบริหารงานบุคคล

- สำนักวิชาต่างๆ ใช้พนักงานปฏิบัติการน้อยมากเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในระบบเดิมมีการบริหารงานอย่างไร เพื่อให้สามารถรองรับงานภายในแต่ละสำนักได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร อาจารย์ นิสิต อย่างไร

สวัสดิการ

- มีนโยบายที่ดี ที่ให้บุคลากร สามารถพักในบ้านพักของมหาวิทยาลัยได้ไม่เกิน 5 ปี ต้องออกไปหาที่อยู่ใหม่ ซึ่งจุดประสงค์ที่แท้จริงต้องการให้บุคลากรเมื่อเกษียณอายุราชการแล้ว มีบ้านเป็นของตนเอง

อาคารสถานที่และภูมิทัศน์

- มีการวางผังที่ดี ก่อสร้างอาคารและสิ่งปลูกสร้างได้อย่างสวยงาม
- มีการควบคุมการก่อสร้างได้ดี ซึ่งขณะนี้ผ่านมาหลายปีรอยร้าวยังไม่ปรากฏให้เห็น
- ห้องเรียนให้เป็นห้องส่วนกลาง ทำให้ใช้ห้องเรียนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- โรงอาหารมีเพียงพอให้บริการหรือไม่
- เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยเล็กๆ ในต่างจังหวัดจะสู้ไม่ได้ด้านภูมิทัศน์

ระบบการสื่อสารภายในองค์กร

- การสื่อสารภายในองค์กรมีปัญหาหรือไม่ เห็นได้จากการต้อนรับผู้เข้าศึกษาดูงาน ยังไม่พร้อมให้บริการบางส่วนและการจัดสรรเวลาของแต่ละกลุ่มหน่วยงานที่เข้าศึกษาดูงาน
- อาคารสถานที่อยู่ห่างไกลกันมาก การติดต่อประสานงานดำเนินการอย่างไร

นักศึกษา

- การดูแลนักศึกษาที่มาจากต่างถิ่น ต่างประเทศ มหาวิทยาลัยดูแลอย่างไร เนื่องจาก ขณะนี้มหาวิทยาลัยมีหอพักรองรับนักศึกษาเพียงชั้นปีที่ 1
- นิสิตที่จบการศึกษาไปแล้วเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายหรือไม่

หลักสูตร

- หลักสูตรนานาชาติ สอดคล้องกับปรัชญาสร้างคนอย่างไร
- มีการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ยกเว้นสำนักวิชาพยาบาลศาสตร์และนิติศาสตร์ที่สอนเป็นภาษาไทย เหตุใด 2 หลักสูตรนี้จึงไม่สอนเป็นภาษาอังกฤษ
- การสอนสองภาษาของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ และเป็นต้นแบบให้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

ผู้บันทึก

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. นางสาวอุติวรรณ อุดมรัชฎ์ลักษณ์ | มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. นายวรเทพ จันทนาการ | สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ |
| 3. นางวาสนา เพชรวงษ์ | มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ |
| 4. นางเจนจิรา วิศพันธ์ | มหาวิทยาลัยทักษิณ |
| 5. นางจิมฉัตรรัตน์ กำประสิทธิ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ |