



คุณลักษณะของอธิการบดี ในอุดมคติ



* รองศาสตราจารย์ ดร.ประยูร ศรีประสาธน์

ความทั่วไป

คุณลักษณะที่เสนอต่อไปนี้ เป็นรายงานของ ดร. เทอร์รี แซนฟอร์ด (Dr. Terry Sanford) อธิการบดีของ มหาวิทยาลัยดัก (Duke University) สหรัฐอเมริกา ระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๑๓-๒๕๓๓ (ค.ศ. ๑๙๖๙-๑๙๘๔) โดยในรายงาน ดร. แซนฟอร์ด ได้ระบุว่า การกำหนดคุณลักษณะของอธิการบดีในอุดมคตินั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ถึงแม้ว่าตัวเขาเองจะรู้จักกับอธิการบดีอยู่เป็นจำนวนมากก็ตามแต่ อธิการบดี แต่ละคนก็ล้วนแต่มีบุคลิกภาพและคุณสมบัติแตกต่างกัน

ต่างกัน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาและพิจารณาอธิการบดีดังกล่าวนี้อย่างละเอียดตลอดช่วงระยะ ๑๕ ปี ก็อาจหาคุณลักษณะร่วมกันเป็นเครื่องหมายของการเป็นอธิการบดีที่ดี และ เป็นสิ่งที่พึงประสงค์สำหรับผู้ที่จะเป็นอธิการบดี ดังปรากฏในรายงานต่อไปนี้

๑. มีทัศนคติที่ดี

อธิการบดีหลายคนใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการมองสถานการณ์ไปในทางหาวดกลัวและหมดหวังบุคคลที่คุ้นเคยกับปัญหาเกี่ยวกับการหาโอกาสที่จะก้าวไปข้างหน้า นั้น มีไขุบุคคล

* อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : กศ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ที่มหาวิทยาลัยต้องการ

๒. มีความตั้งใจที่จะฟัง

อธิการบดีจะต้องฟัง เพราะการฟังเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะเรียน จะได้ความคิด และทำให้มีความเข้าใจเรื่องต่างๆ มากขึ้น การฟังและการมีชื่อเสียงในการรับฟังจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคิดเห็นร่วมกัน คุณลักษณะนี้ต้องการความอดทน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ฟังประสงค์อีกประการหนึ่ง แต่การรับฟังมีความมากกว่าความอดทน เพราะเป็นเครื่องมือที่ดีในการบริหารงานของอธิการบดี

๓. ได้รับความเชื่อถือทางวิชาการ

อธิการบดีต้องได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง

๔. ใช้วิธีการทางสติปัญญา

นักวิชาการที่มีคุณวุฒิสูงมิใช่จะเป็นผู้มีสติปัญญาเสมอไป การมีสติปัญญามีเกิดขึ้นได้โดยอัตโนมัติ อธิการบดีควรเป็นบุคคลที่ใช้วิธีการทางสติปัญญาในการค้นหาความจริง เป็นผู้ที่ค้นหาข้อสรุปอย่างซื่อสัตย์เป็นผู้ที่รู้วิธีการเข้าถึงปัญหาและไม่หลงกลวง

๕. เป็นผู้อุทิศตนต่อการศึกษารวมไป

อธิการบดีต้องเป็นผู้ที่มุ่งเน้นความสนใจอย่างแท้จริงต่อการศึกษานักศึกษา ไม่ใช่ให้ความสนใจเฉพาะแต่เพียงสิ่งที่เกิดขึ้น ชั่วคราวตามความนิยมของยุคสมัย เช่น การฝึกอบรมผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ หรือการอบรมคอมพิวเตอร์เป็นต้น

๖. ชื่นชมต่อวิชาการ

คุณสมบัตินี้เป็นเจตคติ เช่นเดียวกับความสำเร็จ อธิการบดีจะต้องชื่นชมต่อโลกของวิชาการและเทคโนโลยี

ต่าง ๆ รวมตลอดถึงความต้องการทางวิชาการ และจะต้องมีความตั้งใจที่จะส่งเสริมและป้องกันวิชาการ

๗. มีความเข้าใจอย่างลุ่มลึกถึงปรัชญาของมหาวิทยาลัย

อธิการบดีของมหาวิทยาลัยสำคัญหลายแห่ง มองเห็นว่า ตำแหน่งอธิการบดีเป็นตำแหน่งที่จะต้องทำหน้าที่บริหารกิจการที่มีความยุ่งยากซับซ้อน อธิการบดีของมหาวิทยาลัยยุคจะต้องมีทักษะที่กว้างไกลเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย

๘. เป็นผู้อุทิศตนเพื่อมหาวิทยาลัยยุค

มีอธิการบดีหลายคนที่ย้ายจากมหาวิทยาลัยหนึ่งไปสู่อีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง ซึ่งเป็นการปฏิบัติคนเหมือนคนงานทั่วไป (ที่เปลี่ยนงานเพื่อโอกาสก้าวหน้าของคนเป็นสำคัญ) แต่อธิการบดีของมหาวิทยาลัยยุคจะต้องเป็นผู้ที่มีความรักและอุทิศตนเพื่อมหาวิทยาลัยยุคอย่างแท้จริง

๙. มีประสบการณ์เกี่ยวข้อง

อาจไม่เป็นประโยชน์นักต่อการที่จะหาอธิการบดีจากผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีมาก่อน อย่างไรก็ตามหากมีผู้สมัครเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผู้ใดที่มีคุณสมบัติดังกล่าว เขาผู้นั้นก็ไม่ควรจะถูกคัดสิทธิ์ ในการพิจารณาผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น ควรจะพึงพิจารณาประสบการณ์ที่แต่ละคนมีอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพราะจะเป็นสิ่งที่เปิดเผยให้เห็นถึงคุณลักษณะ อุปนิสัย และจุดแข็งของแต่ละคนอย่างแท้จริง

๑๐. เป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง

บุคคลที่ไม่มีเวลาร่วมพอสสำหรับนักศึกษา คณาจารย์ ศิษย์เก่า และบุคคลที่ต้องการเข้าพบ และชี้แจงเรื่องต่าง ๆ

ที่เกี่ยวข้องกับเขาเหล่านั้น บุคคลดังกล่าวนี้ย่อมไม่ดีพอที่จะเข้าไปร่วมอยู่ในชุมชนมหาวิทยาลัย

๑๑. มีความกระตือรือร้น

อธิการบดีที่พึงประสงค์คงไม่เป็นผู้ที่คอยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นเท่านั้น แต่จะต้องเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นทั้งในการทำงานและการดำรงชีวิต

๑๒. มีพลัง

อธิการบดีของมหาวิทยาลัยยุค ไม่ใช่ตำแหน่งที่รอกการเกียจคร้าน พลังร่างกายและพลังสมองเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะต้องมีสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนี้

๑๓. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การมีแนวคิดใหม่ๆ และความพยายามที่จะทำให้เกิดปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ขึ้นย่อมจะส่งผลทำให้มหาวิทยาลัยมีความตื่นตัวมากยิ่งขึ้น แม้การมีความคิดริเริ่มด้วยตนเองจะเป็นสิ่งสำคัญก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นอีกคือการเป็นผู้มีความสามารถ และมีความตั้งใจที่จะให้การยอมรับ ส่งเสริม และให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มที่มีเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย

๑๔. มีความสามารถในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยยุคต้องการบุคคลที่ตัดสินใจทันที เพื่อที่จะได้หันไปทำงานอย่างอื่นได้สะดวก

๑๕. พร้อมที่จะเสี่ยง

อธิการบดีที่พร้อมที่จะเสี่ยง โดยละจากสิ่งที่เคยทำมาก่อน แล้วมาเริ่มทำในสิ่งที่เป็นแนวคิดความคิดและกิจกรรมใหม่ ๆ อันจะมีผลทำให้ตนเองและมหาวิทยาลัยมีชีวิตชีวายิ่งขึ้น

๑๖. มีความกล้าหาญ

ความกล้าหาญเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย บุคคลที่กลัวความล้มเหลว และมุ่งหวังเฉพาะจุดประสงค์ที่ตนมีความมั่นใจจะทำได้เท่านั้น บุคคลนั้นก็ไม่เหมาะสมสำหรับเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยยุค อธิการบดีที่อ่อนแอไม่สามารถจะนำมหาวิทยาลัยได้

๑๗. ไร้ความเป็นเลิศ

อธิการบดีอาจได้รับการขอร้องให้ทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องด้วยระเบียบ ขั้นตอน ซึ่งผู้เป็นอธิการบดีจะต้องไม่ทำตามคำร้องขอนั้น อธิการบดีของมหาวิทยาลัยยุคจะต้องเน้นในการธำรงรักษามาตรฐานและการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

๑๘. มีความสามารถในการมอบอำนาจ

อธิการบดีไม่จำเป็นจะต้องทำงานอย่างเป็นบ้าเป็นหลัง แม้จะมอบงานให้ผู้ที่ควรได้รับมอบอำนาจไปจัดทำมากที่สุดแล้วก็ตาม แต่อธิการบดีก็ยังคงมีงานที่เหลืออยู่อีกมากที่ยากจะทำให้ครบถ้วนสมบูรณ์ได้หมดผู้มอบอำนาจที่ดีจะต้องมอบความรับผิดชอบ โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว และจะต้องสนับสนุน การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบอำนาจไป ถึงแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะไม่ตรงกับการตัดสินใจของคนนักก็ตาม

๑๙. มีความมั่นใจในผู้อื่น

คุณลักษณะนี้อาจจะเป็นสิ่งที่ยากเกินไปสำหรับอธิการบดีบางคน เนื่องจากเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อถือ และความเคารพที่อธิการบดีมีต่อบุคคลอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย

๒๐. มีความมั่นคงและความยืดหยุ่น

อธิการบดีจะต้องไม่เป็นคนโลเลเปลี่ยนแปลงไปวันแต่ละวัน การเป็นคนยืดหยุ่นกลับมีความสำคัญยิ่งไปกว่านั้นอีก เพราะอธิการบดีจะต้องทำงานร่วมกับคนมีใช้เครื่องจักร ฉะนั้น จึงต้องทำตัวเป็นมนุษย์ปูลูชนมีใช้คอมพิวเตอร์

๒๑. เป็นคนตรงและเปิดเผย

อธิการบดีที่ทำตัวให้อยู่ห่าง และไม่เชื่อถือความสามารถของผู้อื่น เท่ากับเป็นการทำตนให้หมดแรงก่อนที่จะเริ่มทำงานอย่างจริงจัง อธิการบดีที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยคึก ควรจะเป็นคนที่เปิดเผย ซื่อสัตย์ และตรงไปตรงมา

๒๒. มีจิตใจไม่ดื้อรั้น

มหาวิทยาลัยคึกไม่ต้องการอธิการบดี ผู้มีคำตอบพร้อมเสร็จในทุกเรื่อง

๒๓. มีกรอบคร้วมั่งคั่ง

คุณลักษณะประการนี้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการนำไปพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครเป็นอธิการบดี

๒๔. มีการพิจารณาตัดสินใจด้วยสติปัญญา

ปัจจุบันนี้ยังไม่มีแบบทดสอบใดที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่ฉลาด แต่มหาวิทยาลัยคึกต้องการที่จะได้อธิการบดีที่สามารถตัดสินใจและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความฉลาดและสติปัญญา คุณสมบัตินี้สามารถวัดการปฏิบัติงานในอดีตของเขาเป็นมาตรฐานการตรวจสอบได้

๒๕. ความมีใจกว้าง

อธิการบดีจะต้องมีใจกว้างในเรื่อง ต่าง ๆ ที่มีปรากฏอยู่ในมหาวิทยาลัย เช่น ความคิดเห็นแตกต่างกัน บุคคลที่มี

ลักษณะแปลก ๆ รูปแบบของการดำรงชีวิตที่ผิดแยกกันไป รวมทั้งความแปลกประหลาดต่าง ๆ ที่มักจะมิได้เห็นอยู่เสมอในมหาวิทยาลัย ในฐานะอธิการบดีนั้น ก็ไม่มีความจำเป็นประการใดที่จะพยายามทำให้สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหลายในมหาวิทยาลัยเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน (conformity) ความมีใจกว้างของอธิการบดีดังกล่าวต่อไปนี้ จะได้มาด้วยการฝึกปฏิบัติและประสบการณ์เป็นสำคัญ

๒๖. มีความอดทน

ประสิทธิภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยมิได้เป็นไปอย่างสงบเงียบ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีบทบาทและถูกกำหนดให้มีบทบาทในด้านการแสดงความคิดเห็น อธิการบดีจะต้องรับฟังความคิดเห็นนั้นไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นที่ฉลาดหรือโง่ และจะต้องแสดงออกถึงความเคารพ และชื่นชมในความคิดเห็นนั้น

๒๗. มีความเมตตากรุณา

การบริหารมหาวิทยาลัยมิใช่การบริหารกองทัพ หรือโครงการอวกาศ หรือเรือนจำ มีปรากฏอยู่บ่อยครั้งที่อธิการบดีทำหน้าที่ประจักษ์ชัดในการพิจารณาข้อละเมิดต่าง ๆ ซึ่งอธิการบดีจะต้องพิจารณาด้วยความเมตตากรุณา และจงจำไว้เสมอว่าเราอยู่ที่นี้เพื่อช่วยเยาวชนของชาติ

๒๘. มีความเป็นกันเอง

บุคคลผู้ชอบอยู่ห่างจากผู้อื่น ไม่ว่าจะมีคุณสมบัติทางวิชาการดีวิเศษอย่างไรก็ไม่สมควรจะได้รับการคัดเลือกให้ทำงานที่มีกิจวัตรหลักคือ การติดต่อกับ

๒๙. มีความสงบเยือกเย็นและมั่นใจในตนเอง

อธิการบดีจะต้องไม่เป็นบุคคลที่ตื่นตกใจเมื่อพบกับ

ปัญหาต่างๆต่าง ๆ หรือเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมชอบความรุนแรง

๓๐. จัดความยุติธรรม ความคับแค้น และ ความกลัว

อธิการบดีมหาวิทยาลัยคู่อาจจึงโกรธเมื่อได้พบกับ ความมีอคติในเชื้อชาติ หรือการปฏิบัติต่อผู้ด้อยโอกาสอย่างไม่เป็นธรรม หรือสังคมที่มีความไม่เป็นธรรมเกิดขึ้น อธิการบดีมหาวิทยาลัยจะต้องตั้งตนเป็นศัตรูกับการปฏิบัติที่ไม่ชอบธรรม ดังกล่าว

๓๑. มุ่งจัดความชั่วร้าย

อธิการบดีมหาวิทยาลัยควรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจการ สำคัญ ๆ ของชาติ และของมนุษยชาติ การเข้าร่วมดังกล่าว จะส่งผลให้อธิการบดีเป็นผู้ที่มีความลึกซึ้ง ในการพิจารณาเรื่อง ต่าง ๆ

๓๒. สนใจในบุคลากร

บุคลากรมหาวิทยาลัยอยู่ในความรับผิดชอบของ อธิการบดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับขวัญและความสุขของ บุคลากร

๓๓. สนใจในนักศึกษา

เมื่ออธิการบดีบางท่านมองนักศึกษาว่าเป็นพวกก่อวณ นักศึกษาจะต้องไม่ถูกชักจูง หรือชักนำไปหาผลประโยชน์ อธิการบดีที่ทั่วโลกจะต้องเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพ พัฒนาการและ การศึกษาของนักศึกษามหาวิทยาลัย

๓๔. สนใจในอาจารย์

แม้อาจารย์จะเลื่อนฐานะตำแหน่งด้วยตัวของตนเอง ก็ตาม แต่อธิการบดีก็ควรจะสนใจเกี่ยวกับความสำเร็จของ อาจารย์แต่ละคน ควรทำตัวเป็นหลักชัยให้แก่อาจารย์ทุกคน ควรช่วยเหลือและเอาใจใส่ต่อความต้องการเฉพาะ และความ ทะเยอทะยานของพวกเขา

๓๕. สนใจในชุมชน

มหาวิทยาลัยที่ยิ่งใหญ่จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ชุมชน ทั้งในระดับรัฐ และระดับท้องถิ่นและอธิการบดีจะต้อง เป็นผู้นำในความพยายามดังกล่าว

๓๖. ตระหนักในการประชาสัมพันธ์

อธิการบดีจะต้องแสดงทัศนะของมหาวิทยาลัยต่อ ชุมชน อธิการบดีบางคนเป็นผู้ที่ไม่ติดต่อหรือเกี่ยวข้องกับ สื่อมวลชน แต่อธิการบดีของมหาวิทยาลัยคู่จะต้องเปิดประตู กว้างสำหรับสื่อมวลชน

๓๗. มีหัวทางธุรกิจ

อธิการบดีเป็นศูนย์กลางขององค์การ ซึ่งจะต้องรับผิดชอบด้านการบริหารการเงิน คุลงบประมาณ และรายได้จากการลงทุน รวมทั้งการบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เฉพาะเรื่องรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้นที่จะมอบ อำนาจไปให้ผู้อื่นได้

๓๘. มีอารมณ์ขัน

ถ้าท่านไม่หัวเราะ ท่านก็อาจจะต้องร้องไห้ □□

แปลจาก Clark Kerr and Marian L. Gade *The Many Lives of Academic Presidents : Time, Place and Character*. Washington D.C. : The Associations of Governing Boards of Universities and Colleges 1986, p. 229-234.