

การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ

ตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษามหาวิทยาลัย 3 แห่ง

**Resolving Conflicts in The Recruitment of University Presidents in Accordance
with Good Governance Principles: A Case Study of 3 Public Universities**

ทัตฐ์สพล นนทท์วิกิจ (Thadtsaphol Nonthaweekit)¹

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (Samrit Yossomsakdi)²

¹ว่าที่ร้อยตรี, นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์และความมั่นคง
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Acting Sub Lt., Student, Doctor of Philosophy Program in Strategy and Security at Faculty of Political
Science and Law, Burapha University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

Asst. Prof. Dr., Department of Public Administration at Faculty of Political Science and Law,
Burapha University

E-mail: possawat2507@hotmail.com

Received: 27 January 2020

Revised: 11 February 2020

Accepted: 18 February 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวความคิดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ศึกษากระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย 3) วิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งและประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ และ 4) เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และพัฒนากระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ 3 แห่งๆ ละ 2 ราย และกลุ่มที่ 2 ได้แก่ กลุ่มนักวิชาการในสถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 5 ราย ผลการศึกษาในครั้งนี้ค้นพบว่า การเป็นมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ นันทวิกิจ และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์

ในกำกับของรัฐเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รัฐบาลจึงมอบอำนาจในการกำกับดูแลไว้ที่สภามหาวิทยาลัยเป็นสำคัญรวมทั้งการสรรหาอธิการบดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการสรรหาจากสาเหตุหลายประการทั้งที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถแยกแยะประเด็นความขัดแย้งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ประเด็นความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม และด้านโครงสร้าง จากผลการศึกษาพบว่า ประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยม ส่วนประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับด้านความสัมพันธ์เกิดขึ้นค่อนข้างชัดเจนในบางกรณี สำหรับประเด็นความขัดแย้งด้านข้อมูลไม่ปรากฏอย่างชัดเจน สำหรับวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งซึ่งมี 5 รูปแบบ ได้แก่ การเอาชนะ การยอมตาม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม ผลการวิจัยพบว่าวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีที่เหมาะสม ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม อย่างไรก็ตาม ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการร่วมมือ และการประนีประนอมดังกล่าวจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควรยึดมั่นในเรื่องต่อไปนี้ตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ในส่วนสุดท้าย ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางบางประการในการพัฒนากระบวนการสรรหาอธิการบดีไว้ด้วย

คำสำคัญ: การสรรหาอธิการบดี, สภามหาวิทยาลัย, ธรรมาภิบาล, การบริหารความขัดแย้ง

Abstract

This research aims to: 1) study the concept of autonomous university; 2) study the recruitment process of university presidents; 3) analyze existing conflicts and their factors in recruitment process; 4) propose the way to solve the conflicts by applying good governance principles, and develop the appropriate recruitment process of university presidents. This research conducts a phenomenological qualitative approach with 6 former executives from all three public universities, and other five academics from the Knowledge Network Institute of Thailand. Semi-structured interviews were employed as the main data collection technique. The results of the research show that the purpose of becoming autonomous university is for flexibility and efficiency in management; therefore, the university council was empowered sole authority to direct and supervise the university administration including the recruitment of university presidents. The existing conflicts in recruitment process of three public universities resulted from many causes which might be similar or different. Most conflicts occurred in the university council

could be explained in five kinds of conflict factors including: 1) Relationship Conflict, 2) Interest Conflict, 3) Data Conflict, 4) Value Conflict, and 5) Structural Conflict. However, based on the results, most conflicts were concerned with Interest Conflict, Structural Conflict and Value Conflict. Relationship Conflict apparently occurred in some case, while Data Conflict was insignificant. The conflict management theory proposed the way how to efficiently manage the conflicts which consisted of Competing Style, Accommodating Style, Avoiding Style, Collaborating Style, and Compromising style. However, two feasible ways to solve the conflicts in recruitment process of university presidents are Collaborating Style, and Compromising style. Moreover, all stakeholders who involve in recruitment process should apply and focus the following principles of Good Governance accordingly: Rule of Law, Morality, Transparency, Accountability, Participation, and Worthiness. Finally the researcher also proposed some recommendations to improve the recruitment process of university presidents.

Keywords: President Recruitment, University Council, Good Governance, Conflict Management

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติของไทย ได้กำหนด ระยะเวลาไว้ 20 ปี ระหว่าง พ.ศ. 2561 - 2580 โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ คือ “ประเทศไทยมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในทุกสาขากำลังอำนาจของชาติ” ซึ่งสังคมไทยในปัจจุบันประสบปัญหาสถานการณ์เฉพาะด้านการศึกษาหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบอุดมศึกษาของประเทศไทยประสบปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพ เนื่องจากที่ผ่านมามาการสนับสนุนจากรัฐบาลไม่เป็นธรรมและไม่เพียงพอ การเพิ่มจำนวนและการกระจายตัวเรื่องคุณภาพของนิสิตนักศึกษาแตกต่างกันในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ตลอดจนผลตอบแทนของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างต่ำ และการละเลยไม่ให้ความสนใจในงานวิจัยมากเท่าที่ควร ในระยะเริ่มต้นของอุดมศึกษาไทย มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนราชการซึ่งมีจุดคือ คือ การบริหารงานด้านการเงินและด้านบุคลากรยังอยู่ในกรอบปฏิบัติของระเบียบราชการ ที่ก่อให้เกิดความล่าช้าและความไม่คล่องตัว ทำให้ด้อยประสิทธิภาพและขาดการมีส่วนร่วมจากฝ่ายต่างๆ ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย และการพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐไม่สามารถรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ อีกทั้งยังเป็นเหตุให้ผู้มีความรู้ความสามารถออกไปทำงานนอกมหาวิทยาลัย และยังเป็นการยากที่จะกำจัดคนด้อยคุณภาพที่มีอยู่

ดังนั้น รัฐบาลในขณะนั้นจึงได้ดำเนินมาตรการสำคัญ 2 ประการในการส่งเสริมความคล่องตัวและประสิทธิภาพของการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดย 1) การตระเตรียมให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ และ 2) การตระเตรียมให้ระบบการจัดการภายในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความยืดหยุ่นและรับผิดชอบ การเป็น

ทัศนูปผล นนททวทททท และสทตททท ยศศมศคคค

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งส่วนของมหาวิทยาลัย และ ส่วนของนิสิตนักศึกษา ในส่วนของมหาวิทยาลัยนั้น สภามหาวิทยาลัยจะเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนด นโยบายและกำกับการบริหารงานของอธิการบดี และมีอำนาจในการกำหนดกฎเกณฑ์ หรือระเบียบต่างๆ ได้ เอง ทั้งในแง่ของค่าตอบแทนสร้างแรงจูงใจในการดึงดูดบุคลากรและทรัพยากรที่มีความสามารถเข้ามาสู่ มหาวิทยาลัย สำหรับอธิการบดีก็สามารถบริหารจัดการได้รวดเร็วและคล่องตัวยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันที่ สูงขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัยในการดึงดูดผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเข้ามาเป็นอาจารย์ อันเชื่อว่าจะส่งผลต่อ คุณภาพของบัณฑิตที่จบออกไป

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่ง ในเรื่องการใช้อำนาจของ สภามหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ตลอดจนความไม่โปร่งใสในการ บริหารจัดการของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะปัญหาการได้มาของอธิการบดีซึ่งเป็นการใช้ อำนาจของสภามหาวิทยาลัย สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการสรรหา อธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ 3 แห่ง โดยกำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 มหาวิทยาลัยแห่งที่ 2 และ มหาวิทยาลัยแห่งที่ 3

ปัญหาในการสรรหาผู้ที่สมควรเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งที่ 1 เกิดขึ้น เมื่อสภามหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการสรรหาอธิการบดีจนถึงขั้นเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมไปยังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการเสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง แต่กลับถูกยับยั้งหลายครั้งเนื่องจากมีการร้องเรียนถึง คุณลักษณะของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสภามหาวิทยาลัยและ กระทรวงศึกษาธิการ จนเป็นผลให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อฟ้องร้องต่อศาลปกครอง ซึ่งแตกต่างจากกรณี มหาวิทยาลัยแห่งที่ 2 ที่ได้เริ่มกระบวนการสรรหาอธิการบดีจนถึงขั้นที่คณะกรรมการสรรหาได้เสนอรายชื่อ ผู้เหมาะสมจำนวน 3 ราย เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยลงมติเลือกอธิการบดี แต่ปรากฏความวุ่นวายในการ ประชุมสภามหาวิทยาลัยที่มีการแบ่งฝ่ายเสียงข้างมากและเสียงข้างน้อย จนถึงขั้นสภามหาวิทยาลัยใช้มติ เสียงข้างมากยกเลิกกระบวนการสรรหา และยังได้มีมติแต่งตั้งอดีตอธิการบดีซึ่งเป็นคู่ขัดแย้งรักษาการ อธิการบดีต่อไป จึงเป็นผลให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อทั้ง 3 ราย ฟ้องร้องต่อศาลปกครอง สำหรับการสรรหา อธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งที่ 3 เป็นเรื่องความขัดแย้งระหว่างคณะกรรมการสรรหาบางคนกับ สภามหาวิทยาลัย จนถึงขั้นสภามหาวิทยาลัยต้องมีการยกเลิกคณะกรรมการสรรหาและแต่งตั้ง สภามหาวิทยาลัยทั้งชุดเป็นคณะกรรมการสรรหาแทน จนเป็นผลทำให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อรายหนึ่งนำคดี ขึ้นสู่ศาลปกครอง

ด้วยความสำคัญของปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษาปัญหา ความขัดแย้งเกี่ยวกับการได้มาซึ่งอธิการบดี ซึ่งที่ผ่านมาได้นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ เสียกลุ่มต่างๆ และส่งผลเสียต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ไม่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาข้อมูล

เบื้องต้น ผู้วิจัยจึงได้ให้ความสนใจ 3 มหาวิทยาลัยของรัฐขนาดใหญ่ที่เกิดปัญหาการสรรหาอธิการบดีซึ่งถูกยกขึ้นเป็นกรณีตัวอย่างของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ซึ่งไม่ขอเปิดเผยรายชื่อมหาวิทยาลัยทั้งสามแห่ง

วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อศึกษากระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ
3. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งและประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการกระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยใช้หลักธรรมาภิบาล และพัฒนากระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ

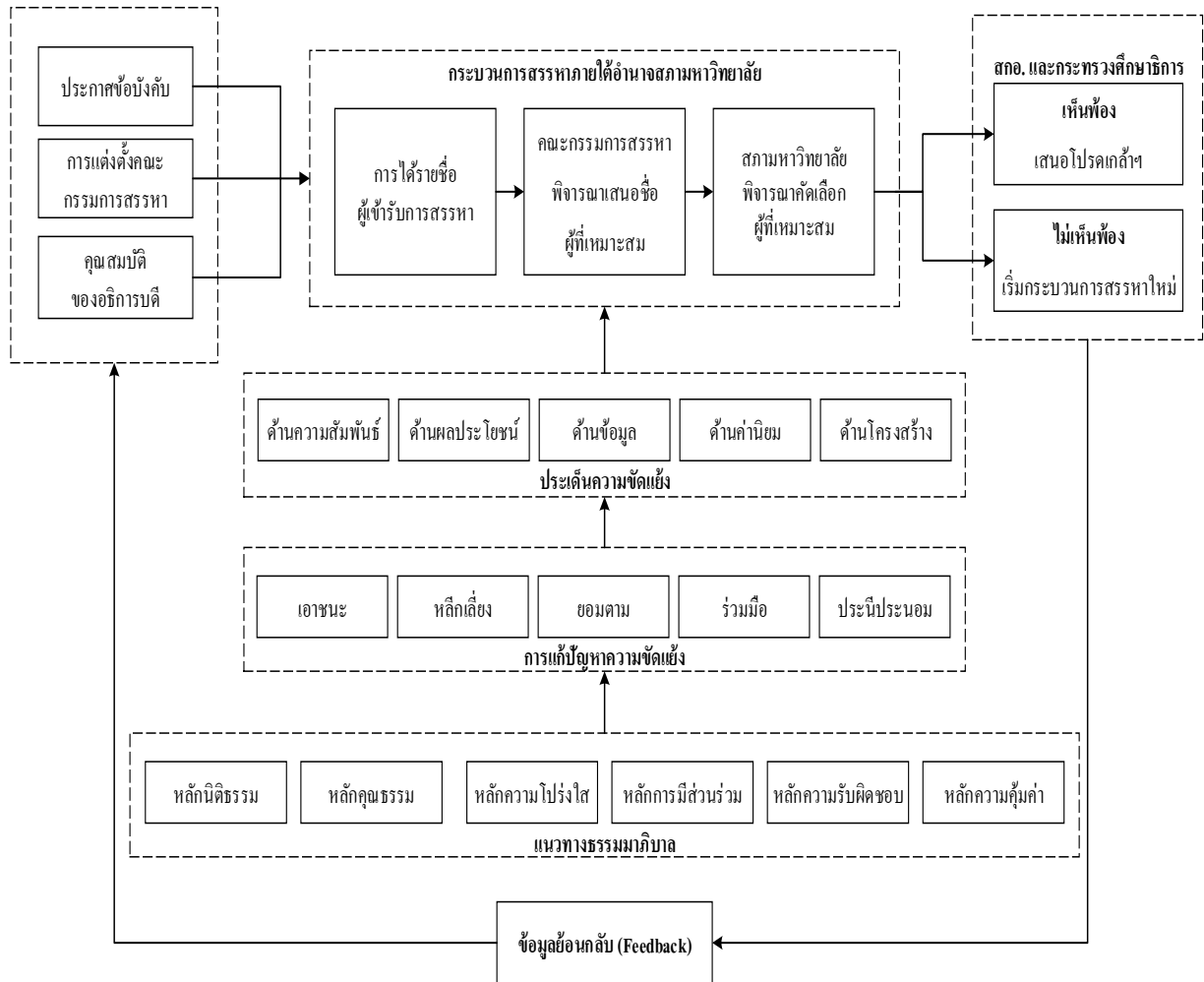
ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์การได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ จากเอกสาร ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายของมหาวิทยาลัยที่ใช้เป็นกรณีศึกษา
2. ศึกษาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ ประเด็นต่างๆ ในด้านความสัมพันธ์ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม และด้านโครงสร้าง ที่เกิดขึ้นในกรรมการสภามหาวิทยาลัย และ/ หรือ ในคณะกรรมการสรรหา
3. ศึกษาแนวคิดจากกลุ่มนักวิชาการในสถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้มาซึ่งการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
4. ศึกษาปัญหาความขัดแย้งในกระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ 3 แห่งที่เกิดขึ้นระหว่างช่วงปี พ.ศ. 2555 – 2560

ทฤษฎีสพล นนททวีกิจ และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 ฝั่งแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม (ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง)

ความขัดแย้งมีหลากหลายและเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันตลอดเวลาจึงยากที่จะแบ่งประเภทความขัดแย้งออกอย่างชัดเจนว่ามีกี่ประเภท เพราะรูปแบบความขัดแย้งมีหลากหลาย การแบ่งตามรูปแบบต่างๆ บางทีก็กลายเป็นส่วนย่อยของอีกรูปแบบหนึ่งได้ (เอกชัย บุญญาริฐาน, 2555, หน้า 65-75)

ทิวรรณ มนอัคระผดุง (2559) ได้สรุปว่า ความขัดแย้งในองค์การมีสาเหตุสำคัญ ดังนี้

1) ความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ เช่น ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานที่รับผิดชอบ การตัดสินใจ เป้าหมาย ภาวะเบียดเบียนบังคับ ข้อมูล การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การ เป็นต้น

2) ความขัดแย้งเกิดจากผลประโยชน์ มีการแย่งชิงทรัพยากร งบประมาณ บุคลากร เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้กับตน กลุ่ม และองค์การ

3) ความขัดแย้งมาจากคุณลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น ด้วยการประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

4) ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อความหมายที่ผิด และไม่ถูกต้องกับกาลเทศะและบุคคล ทำให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ มีค่านิยมและทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางยั่วโยให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญ โดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม เป็นต้น

สำหรับบทความวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะได้ใช้แนวคิดการแบ่งประเภทความขัดแย้งออกเป็น 5 แบบตามแนวคิดของ คริสโตเฟอร์ มัวร์ (Christopher Moore, 2014) ได้เสนอวงจรการปรับตัวของความขัดแย้ง (The Circle of Conflict Adaptation) ดังนี้

1) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) คนเราแต่ละคนมีลักษณะนิสัย การรับรู้ อารมณ์ และเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การแสดงออก และการทำความเข้าใจผู้อื่นแตกต่างกัน การติดต่อสื่อสารอาจเกิดการผิดพลาดและก่อให้เกิดความเข้าใจผิด หรือมีพฤติกรรมที่สวนทางกัน ซ้ำแล้วซ้ำอีก สิ่งที่สำคัญว่ากำลังเกิดปัญหาความขัดแย้งในลักษณะของความสัมพันธ์ ได้แก่ พุดจาไม่เข้าหู ไม่พูดไม่จา ไม่มีเวลาให้กัน หรือการยึดเกาะฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป

2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Interest Conflict) มนุษย์ล้วนต้องการได้รับสิ่งที่ดีเพื่อตนเอง ผลประโยชน์จึงเป็นตัวการสำคัญให้เกิดการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งทีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต้องการ เมื่อมีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการอยากได้ในบางสิ่งบางอย่าง ก็อาจต้องแย่งชิงจากผู้อื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมา ความขัดแย้งที่เกิดจากการสูญเสียผลประโยชน์อาจนำไปสู่การแบ่งพรรคแบ่งพวก ความแตกแยกและขาดความสามัคคีในองค์การ

3) ความขัดแย้งด้านข้อมูล (Data Conflict) ความขัดแย้งนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้รับข้อมูลที่เป็นต้องใช้ในการตัดสินใจผิดพลาด คลาดเคลื่อนไม่ครบถ้วน ไม่ตรงกับข้อมูลที่ต้องการ หรือตรงตามกำหนดเวลาที่ต้องใช้ ข้อมูลเก่าล้าสมัย หรือเข้าถึงข้อมูลได้ยาก สื่อสารในเวลาที่ไม่เหมาะสม หรือสื่อสารกับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่เหมาะสม แปลงข้อมูลหรือตีความผิดพลาด หรืออาจเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งล้วนส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง

ทัศนคติ นวัตกรรม และสัมฤทธิ์ ผลสัมฤทธิ์

4) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (Value Conflict) บุคคลแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มล้วนมีประวัติ การเลี้ยงดู ระบบความเชื่อ ค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลมีค่านิยม ความเชื่อที่แตกต่างกัน หากต้องทำงานร่วมกับผู้ที่มีค่านิยมแตกต่างกันอย่างปราศจาก ความเข้าใจ อาจเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับ ก่อนจึงทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง (Structural Conflict) ได้แก่ แรงผลักดันจากภายนอกที่ทำให้ เกิดปัญหาความขัดแย้งซึ่งมีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ หรือทรัพยากรที่มีจำกัดไม่เพียงพอ ต่อความต้องการ ข้อจำกัดทางด้านสภาพภูมิศาสตร์ ระยะทาง เวลา รวมไปถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการใช้อำนาจ การกระจายอำนาจ และยังเชื่อมโยงไปถึง ความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ

ส่วนวิธีการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โทมัส และคิลมานน์ (Thomas and Kilmann, 1974) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการตอบสนองเมื่อพบสถานการณ์ความขัดแย้งหรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ออกเป็น 5 รูปแบบคือ

1) การเอาชนะ (Competing) นั่นก็คือการรุกรานและความไม่ให้ความร่วมมือ โดยมุ่งเน้นใน การเอาชนะและยึดชัยชนะของตนเป็นสำคัญ ยืนยันเพื่อพิสูจน์ความเชื่อ ความคิด ค่านิยมของตนเองว่าเป็น เรื่องที่ถูกต้องที่สุดเพื่อที่จะทำให้คู่กรณียอมแพ้ให้ได้ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้จะเกิดผลลัพธ์ แพ้-ชนะ

2) การยอมตาม (Accommodating) แนวคิดนี้จะเน้นการเอาใจฝ่ายตรงข้ามกล่าวคือการเสียสละ ตนเอง อาจเกิดขึ้นจากความเกรงใจ เชื่อฟัง ไม่มีความมั่นใจในตนเอง การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้จะเกิด ผลลัพธ์ในลักษณะ แพ้-ชนะ

3) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นลักษณะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการหลีกเลี่ยง ไม่เผชิญหน้ากับปัญหา ไม่แก้ไขปัญหา ถอนตัวออกจากปัญหาโดยอาจรอหรือเลื่อนการแก้ไขปัญหาขึ้นเมื่อ เวลาที่เหมาะสมมาถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมักออกมาในรูปแบบ แพ้-แพ้

4) การร่วมมือ (Collaborating) เป็นพฤติกรรมที่จัดการความขัดแย้ง โดยพยายามทำให้เกิด ความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการร่วมมือกันของทั้งสองฝ่าย ต่างฝ่ายต่างที่ จะค้นหาความต้องการและเรียนรู้ทั้งความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยของอีกฝ่าย และร่วมกันหาวิธีการแก้ไขที่ ใช้ให้เกิดผลดีและผลประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย ผลลัพธ์จะออกมาในลักษณะ ชนะ-ชนะ

5) การประนีประนอม (Compromising) การประนีประนอมจัดอยู่ในระดับปานกลางทั้งใน ด้านการขึ้นกรานและยอมให้ความร่วมมือ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาบางอย่างที่สมควรได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย ในทำนองเดียวกันจะกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นโดยตรงกว่าการ หลีกเลี่ยง แต่ไม่ได้สำรวจในเชิงลึกเท่ากับการร่วมมือกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดการความขัดแย้งมีหลายเรื่อง เช่น วิธีการบริหารจัดการความขัดแย้งของตำรวจ โดย ยุทธนา จันแก้ว (2556) เสนอให้ใช้วิธีการปรองดอง และ การร่วมมือร่วมใจ และวิธีการต่อสู้ถูกใช้น้อยที่สุด อาจด้วยเหตุผลว่าการต่อสู้นั้นก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารจัดการการทำงาน เกิดผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน แต่การใช้วิธีการปรองดองและร่วมมือร่วมใจนั้นเป็นวิธีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ หรืองานวิจัยของ จิราวัฒน์ เขียนรูปครุฑ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านการร่วมมือ ด้านการประนีประนอม ด้านการเอาชนะ ด้านการยอมให้ และด้านการหลีกเลี่ยง ตามลำดับ

สำหรับ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และคณะ (2561) ได้กล่าวว่า ระเบียบแรกได้มีการประกาศใช้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2542 อย่างไรก็ตาม ระเบียบดังกล่าวได้ถูกยกเลิกโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎเกณฑ์ในรูปของกฎหมาย ไม่ใช่ข้อควรปฏิบัติ เหมือนระเบียบปี พ.ศ. 2542 เช่นที่ผ่านมา สำหรับ ธรรมาภิบาลที่นำมาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยได้ในระยะแรกกำหนดหลักยึดไว้ 6 ประการ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดคดีและการปฏิบัติตามกฎหมายที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าหาญที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน และ

การสรรหาอธิการบดี (ประกอบด้วย 3 คำถาม) และประเด็นที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการพัฒนากระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ (ประกอบด้วย 3 คำถาม)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. แนวคิดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการศึกษาค้นพบว่า หลักการสำคัญในการนำมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเคยอยู่ในระบบราชการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของตัวเองตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ซึ่งกำหนดให้อำนาจสูงสุดในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการป้องกันการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองภายนอกมหาวิทยาลัยอีกด้วย

2. กระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ มีสาระสำคัญของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การประกาศข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี โดยก่อนครบกําหนดวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีการประชุม เพื่อออกประกาศหรือข้อบังคับว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี โดยมีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ลงนามในประกาศหรือข้อบังคับดังกล่าว 2) คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ซึ่งมีความคล้ายคลึงกัน เช่น ได้รับปริญญาเอก หรือได้รับปริญญาเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษาที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเป็นผู้เคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วตามระยะเวลาที่กำหนด 3) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะถูกแต่งตั้งขึ้นจำนวนหนึ่ง โดยทั่วไปอาจประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนผู้บริหาร ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ หรือประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน นายกสมาคมศิษย์เก่า และนายกองค์การนิสิตนักศึกษา เป็นกรรมการ และ 4) ขั้นตอนการสรรหาอธิการบดี

สำหรับขั้นตอนการสรรหาอธิการบดีพอสรุปออกได้ 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ ขั้นตอนแรก การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยอาจให้ส่วนงานต่างๆ เสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ารับการสรรหาตามจำนวนที่กำหนด หรืออาจเปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเสนอตัวเพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหา โดยการยื่นใบสมัครด้วยตนเองก็ได้ ขั้นตอนที่สอง คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณาใบสมัครของผู้ที่ประสงค์เข้ารับการสรรหา และดำเนินการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไว้จำนวนหนึ่ง และอาจกำหนดให้ผู้ประสงค์เข้ารับการสรรหานำเสนอวิสัยทัศน์ นโยบาย หรือแผนดำเนินงานด้วยหรือไม่ก็ได้ และจะพิจารณาก่อนกรองผู้ที่เหมาะสมและผ่านคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อนำรายชื่อผู้ที่ได้รับการก่อนกรองตามจำนวนที่กำหนดในข้อบังคับ ซึ่งโดยทั่วไปกำหนดไว้ไม่เกิน 3 รายชื่อ

วัตถุประสงค์ นวัตกรรม และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์

เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ขั้นตอนที่สาม สภามหาวิทยาลัยจัดประชุม โดยจะเชิญผู้ผ่านการพิจารณากลับกรองของคณะกรรมการสรรหา เสนอนโยบายและตอบข้อซักถาม เพื่อลงมติเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมและผ่านคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 1 รายชื่อจากผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุด หรือได้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย และขั้นตอนสุดท้าย สภามหาวิทยาลัยนำเสนอรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกให้กับกระทรวงศึกษาธิการนำเสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

3. ปัญหาความขัดแย้งและประเด็นความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งสามแห่งที่ใช้เป็นกรณีศึกษามีลักษณะความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปประเด็นความขัดแย้งด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

กรณีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไม่น่าจะใช่ปัญหาความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาอธิการบดี ซึ่งได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนกรณีของมหาวิทยาลัยบูรพาเกิดปัญหาความขัดแย้งในการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายของกรรมการในสภามหาวิทยาลัยซึ่งต่างมีความสัมพันธ์คุ้นเคยกับผู้สมัครทั้งสองฝ่ายที่เคยร่วมทำงานเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามาก่อน สำหรับมหาวิทยาลัยนเรศวรนั้น ไม่ปรากฏว่าเป็นความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มกรรมการสรรหาอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัย แต่การลงคะแนนที่ไม่เป็นธรรมอาจเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างกรรมการสรรหาบางคน (ซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ด้วย) กับผู้เข้ารับการสรรหาบางคนที่ได้รับคะแนนการประเมินคุณลักษณะสูงผิดปกติ

2) ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

กรณีปัญหาการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งล้วนเกิดจากความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ทั้งนี้ อาจเป็นผลประโยชน์ที่ได้จากการได้เป็นนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยในวาระต่อไป ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีผลประโยชน์ต่างตอบแทนกับตำแหน่งอธิการบดี ผลประโยชน์ที่ได้จากการดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ เบี้ยประชุมที่กำหนดไว้ค่อนข้างสูง เบี้ยเลี้ยงเดินทางทั้งในและต่างประเทศ โรงแรมที่พัก สิทธิประโยชน์ต่างๆ รวมทั้ง เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ และบารมี เป็นต้น

3) ความขัดแย้งด้านข้อมูล

กรณีปัญหาการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ความขัดแย้งด้านข้อมูลไม่ใช่ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือได้รับผลประโยชน์จากการสนับสนุนผู้สมัคร

ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มักมีแนวโน้มในการรับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข่าวฝ่ายตน และ ตีความข้อมูลข่าวสาร เอนเอียงสนับสนุนฝ่ายของตนเอง

4) ความขัดแย้งด้านค่านิยม

ปัญหาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ส่วนหนึ่งเกิดขึ้นจากความแตกต่างด้านค่านิยม โดยที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนมากเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และการศึกษาสูง เชื่อกันว่าตนเองสามารถใช้ดุลยพินิจได้โดยอิสระและถูกต้อง จึงมีความมั่นใจในการตัดสินใจลงมติในเรื่องต่างๆ ตามค่านิยมที่ตนเองมีอยู่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีค่านิยมคล้ายคลึงกันก็จะรวมกลุ่มกันในการลงมติเรื่องต่างๆ ที่เห็นชอบร่วมกัน ซึ่งหากนายคณบดีมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจและมีภาวะความเป็นผู้นำสูงก็สามารถที่จะดำเนินการกำหนดทิศทางในการทำงานร่วมกันของสภามหาวิทยาลัย และลดปัญหาความขัดแย้งในค่านิยมของบรรดากรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มได้เป็นอย่างดี

5) ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง

ความขัดแย้งด้านโครงสร้างในการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เกิดจากมุมมองที่แตกต่างกันในบทบาท อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ฝ่ายหนึ่ง กับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการอีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนปัญหาความขัดแย้งของมหาวิทยาลัยบูรพาเกิดขึ้นจากกระบวนการสรรหาอธิการบดี ที่มีการออกประกาศข้อบังคับการสรรหาโดยสภามหาวิทยาลัย และมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติในการสรรหาอธิการบดี เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจน โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยฝ่ายเสียงข้างน้อยที่เป็นกรรมการสรรหาได้ยึดถือกติกาที่ถูกกำหนดขึ้น ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยบูรพาฝ่ายเสียงข้างมากพิจารณาว่าข้อบังคับเป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้แต่อำนาจสูงสุดที่จะเห็นด้วยหรือไม่เป็นของสภามหาวิทยาลัย จึงได้ใช้เสียงข้างมากในการลงมติตัดสินใจยกเลิกกระบวนการสรรหาอธิการบดี สำหรับมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับบทบาท อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ เมื่อมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการสรรหาอธิการบดีให้กับคณะกรรมการสรรหาแล้ว กรรมการสรรหาแต่ละคนจะมีความเป็นอิสระในการใช้ดุลยพินิจส่วนตัวที่จะให้คะแนนคุณลักษณะด้านต่างๆ กับผู้เข้ารับการสรรหามากน้อยเพียงใด แต่ในมุมมองของสภามหาวิทยาลัยนเรศวรเห็นว่าการใช้ดุลยพินิจของคณะกรรมการสรรหาที่ไม่ถูกต้อง สภามหาวิทยาลัยย่อมสามารถใช้ดุลยพินิจยกเลิกขั้นตอนที่ไม่ถูกต้อง และดำเนินการแก้ไขใหม่ให้ถูกต้องได้ทันที

4. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

จากแนวคิดการจัดการความขัดแย้งที่ได้แบ่งวิธีการแก้ไขปัญหาคือออกเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ การเอาชนะ การยอมตาม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่พบว่า วิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการนำมาใช้แก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งที่

ทัศนูปภาพ นันททวิกิจ และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์

เกิดขึ้นกับการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งอธิบายเพิ่มเติมว่า “เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นหน่วยงานสาธารณะ กรรมการในสภามหาวิทยาลัยทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาจากผู้บริหาร หรือกรรมการสภาจากผู้แทนคณาจารย์ ต่างต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพรรคพวก สภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในการกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยจึงถือเป็นตัวแทนของสาธารณชนที่จะต้องคอยรักษา ปกป้องผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยวิธีการเอาชนะ การยอมตาม และการหลีกเลี่ยงจึงไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสม เพราะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้วยการร่วมมือ และการประนีประนอม จะต้องยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลด้วย”

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น และนำมาประยุกต์ใช้ในการสรรหาอธิการบดี พอสรุปได้ว่า ฝ่ายต่างๆ ควรยึดมั่นหลักธรรมาภิบาลในเรื่องต่อไปนี้ตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

1) หลักนิติธรรม คือ การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมตลอดจนเป็นที่ยอมรับของประชาคมมหาวิทยาลัย โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ดังนั้น ในการสรรหาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดทำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ไม่มุ่งเน้นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนหรือของพวกพ้อง โดยมุ่งเน้นถึงประโยชน์ส่วนรวมของมหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาเป็นสำคัญ ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหา รวมทั้งสภามหาวิทยาลัยเองก็ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกาที่ กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด หากสามารถปฏิบัติได้ดังนี้ ปัญหาความขัดแย้งด้านการแบ่งพรรคแบ่งพวกก็จะไม่เกิดขึ้น และหมดไปได้ในที่สุด

2) หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ มีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น ในการสรรหาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับประชาคมมหาวิทยาลัย และธรรมาภิบาลเพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาอธิการบดียึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ไม่ทุจริต ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตนอันจะเป็นเหตุให้มหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย

3) หลักความโปร่งใส คือ การกระทำใดๆ ที่เป็นผลมาจากการตัดสินใจของผู้รับผิดชอบจะต้องมีความชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตามความเหมาะสม และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ ดังนั้น ในการสรรหาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยจะต้องจัดทำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีความชัดเจน เปิดเผยให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยและประชาชนภายนอกได้รับทราบและร่วมเสนอความคิดเห็น

4) หลักความรับผิดชอบ คือ ผู้ที่มีบทบาท หน้าที่ในการบริหารจัดการใดๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และผลเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ดังนั้น สภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นตัวแทนของฝ่ายต่างๆ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก คณะกรรมการสรรหา กรรมการสรรหาแต่ละราย ตลอดจนตัวผู้สมัครควรต้องมีความรับผิดชอบต่อบทบาท และหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เพื่อที่จะให้กระบวนการสรรหาอธิการบดีดำเนินไปให้เสร็จสิ้นเรียบร้อย และเป็นไปได้ด้วยดี

5) หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย รวมทั้งนิสิต นักศึกษา และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของมหาวิทยาลัย ดังนั้น หากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษา ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับตำแหน่งจนถึงกระบวนการสุดท้าย ก็อาจทำให้เกิดประโยชน์ในแง่ใหม่ๆ อีกทั้งอธิการบดีที่ได้รับตำแหน่งย่อมเป็นอธิการบดีที่ได้รับการยอมรับนับถือและจะส่งผลให้การบริหารงานมีความราบรื่นและขับเคลื่อนอย่างเป็นพลวัตอีกด้วย

6) หลักความคุ้มค่า คือ การใช้ทรัพยากรในการบริหารมหาวิทยาลัยให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษา ทุกฝ่ายต้องตระหนักเสมอว่าการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยที่เกิดปัญหาความขัดแย้ง ก่อให้เกิดปัญหาที่ตามมาในหลายๆ ด้าน เช่น การประท้วง การเดินขบวน การเป็นข่าวทางสื่อสารมวลชนทำให้เสียภาพพจน์ เพื่อให้ความคุ้มค่าทุกๆ ฝ่ายจะต้องหาทางป้องกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในมหาวิทยาลัย ความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีล้วนเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้น การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดคือสภามหาวิทยาลัยมีความสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสถาบัน อย่างไรก็ตาม ยังมีสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจบทบาทของสภามหาวิทยาลัย และการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ เกิดความย่อหย่อน ผลประโยชน์ทับซ้อน ความไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาที่ปราศจากทิศทาง ตลอดจนปัญหาในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี ที่ก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์กร ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อนิสิตนักศึกษาและประชาคม นอกจากนี้ ธรรมชาติในการกำกับอุดมศึกษาทั้งระบบ โดยส่วนกลางก็สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องผสมผสานการกำกับดูแลด้วยกฎระเบียบ และการสนับสนุน รวมทั้งการขับเคลื่อนอุดมศึกษาในภาพรวมเพื่อให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

ทัศนูปภาพ นวัตกรรม และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์

แม้การเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มุ่งหมายที่จะให้การบริหารจัดการกิจการต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้อุดมศึกษาของประเทศเจริญก้าวหน้าก็ตาม แต่การเป็นอิสระในการบริหารจัดการและการมีเสรีภาพทางวิชาการ จะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องมีกฎหมายในการกำกับดูแล และหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตรวจสอบติดตามประเมินผล มิใช่ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งดำเนินกิจการทุกอย่างได้ตามอำเภอใจ

2. สาระสำคัญของการได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การประกาศข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี 2) คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี 3) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และ 4) ขั้นตอนการสรรหาอธิการบดี โดยสาระสำคัญดังกล่าวถูกนำไปประยุกต์ใช้ในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐแทบทุกแห่ง ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการสรรหาอธิการบดีเกี่ยวข้องกับบทบาทระหว่างคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีกับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งอาจมีความเห็นไม่สอดคล้องกัน และบทบาทระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ ในการพิจารณาเสนอรายชื่อผู้สมควรได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ดังนั้น ความชัดเจนในบทบาทและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ จึงควรมีการกำหนดให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

โดยทั่วไปกระบวนการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐมีสาระสำคัญและขั้นตอนการสรรหาไม่แตกต่างกัน โดยมีสาระสำคัญได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งมักประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายที่ล้วนแต่มีที่มาจากสภามหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ได้แก่ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาผู้แทนฝ่ายบริหาร และกรรมการสภาผู้แทนฝ่ายคณาจารย์ ซึ่งมักมีความเห็นแตกต่างกัน และนำไปสู่ความขัดแย้งภายในสภามหาวิทยาลัยในการลงมติเลือกผู้สมควรเป็นอธิการบดี ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาความขัดแย้งในการพิจารณาผู้เหมาะสมที่จะเป็นอธิการบดีตามที่คณะกรรมการสรรหาเสนอมา สภามหาวิทยาลัย จึงอาจมอบหมายให้องค์กรอิสระภายนอกซึ่งอาจเป็นองค์กรที่รัฐบาลแต่งตั้งขึ้น องค์กรเอกชนทั้งในและต่างประเทศซึ่งองค์กรดังกล่าวควรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถ สอดคล้องกับสิ่งที่แต่ละมหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อให้ได้ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และเสนอรายชื่อไม่เกิน 3 รายชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งต่อไป หรือหากเห็นว่า รายชื่อที่เสนอมาไม่เหมาะสม ก็ดำเนินการสรรหาใหม่ หรือสภามหาวิทยาลัยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาจากบุคคลภายนอก จำนวนหนึ่งที่ไม่น้อยหรือมากเกินไป เช่น 9-13 คน โดยให้สภามหาวิทยาลัยคัดเลือกและแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้านที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี ทั้งนี้ รายชื่อดังกล่าวอาจมาจากองค์กรกลาง เช่น สำนักงานคณะกรรมการ

การอุดมศึกษา ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้านที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี

3. ปัญหาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีที่เกิดขึ้นภายใน และ/ หรือ ระหว่างคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัย กับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สามารถแยกแยะประเด็นความขัดแย้งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ประเด็นความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้านผลประโยชน์ ด้านข้อมูล ด้านค่านิยม และด้านโครงสร้าง อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า การสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 3 แห่ง มีประเด็นความขัดแย้งที่เหมือนกันและแตกต่างกันออกไป กล่าวคือประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับด้านผลประโยชน์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยม ส่วนประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับด้านความสัมพันธ์เกิดขึ้นค่อนข้างชัดเจนในบางมหาวิทยาลัย สำหรับประเด็นความขัดแย้งด้านข้อมูลไม่ปรากฏอย่างชัดเจน

ความขัดแย้งในกระบวนการสรรหาอธิการบดีอาจเกิดจากประเด็นความขัดแย้งสาเหตุเดียวหรือหลายสาเหตุผสมกัน ในทางทฤษฎีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้านผลประโยชน์ และด้านข้อมูล มีแนวโน้มจะเจรจาได้ง่ายกว่าความขัดแย้งด้านค่านิยมและด้านโครงสร้าง นักบริหารที่มีประสิทธิผล มิใช่ผู้ที่พยายามกำจัดความขัดแย้งให้หมดไป หากแต่เป็นผู้ที่มีความเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งในแต่ละกรณีอย่างกระจ่างแจ้ง และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งจนแปรเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นพลังสร้างสรรค์องค์กรให้ก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น การสนับสนุนพวกพ้องที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีมีคุณธรรม ให้เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อทำหน้าที่แทนรัฐในการเป็นองค์กรสูงสุด กำกับดูแลและพัฒนามหาวิทยาลัย ก็ควรต้องคำนึงถึงพฤติกรรมและการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพรรคพวก เนื่องจากการดำเนินการใดๆ ในบทบาทของสภามหาวิทยาลัยหากไร้ธรรมาภิบาลและขาดความชอบธรรม ย่อมเป็นเหตุให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปด้วยความยากลำบาก เกิดการหยุดชะงักทั้งทางด้านการศึกษา การบริหาร และการพัฒนามหาวิทยาลัย

4. จากวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งซึ่งมี 5 รูปแบบ ได้แก่ การเอาชนะ การยอมตาม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ และการประนีประนอม วิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีที่เหมาะสม ได้แก่ การร่วมมือ และการประนีประนอม ซึ่งไม่แตกต่างจากผลของงานวิจัยที่เคยศึกษามาก่อน ทั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นหน่วยงานสาธารณะ กรรมการในสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาจากผู้บริหาร หรือกรรมการสภาจากคณาจารย์ ต่างต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพรรคพวก อย่างไรก็ตาม ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการร่วมมือ และการประนีประนอมจะต้องอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล โดยฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องควรยึดมั่นในเรื่องต่อไปนี้ตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

ทฤษฎีสถิต นันททวิกิจ และสัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

นโยบายระดับประเทศ หน่วยงานของรัฐบาล และองค์กรเอกชน ล้วนให้ความสำคัญกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม ดังนั้น การศึกษาเรื่องหลักธรรมาภิบาลกับการประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดี จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ตรวจสอบได้ มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน และให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน

เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยเสนอว่าควรกำหนดและนำมาปฏิบัติซึ่งประมวลจรรยาบรรณ คุณธรรม และจริยธรรม กับคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยให้เป็นลายลักษณ์อักษร และชัดเจน และจัดให้มีการปฏิญาณสาบานตนในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในสถาบันอุดมศึกษา ยังมีหลายมิติ หลายหน่วยงาน และยังมีบุคลากรหลายกลุ่มหลายระดับที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการวิจัยที่เน้นเฉพาะเจาะจงไปยังบุคลากรกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในสรรหาอธิการบดี ทั้งนี้ อาจทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของการบริหารงานหรือการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการสรรหาอธิการบดีของบุคลากร และการสื่อสารองค์กรเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี เป็นต้น

2. ในการวิจัยครั้งต่อไปสามารถนำประเด็นจากผลการวิจัยนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำประเด็นคำถาม (Interview Guide) ในการสัมภาษณ์แบบ 360 องศา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบทุกมิติจากทุกมุมมองของแต่ละฝ่าย

รายการอ้างอิง

- จิรารัตน์ เขียนรูปครุฑ. (2558). *การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษนา จันแก้ว. (2556). *การจัดการความขัดแย้งของตำรวจในสถานีตำรวจภูธรสีดา อำเภอสีดา จังหวัดนครราชสีมา*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ และคณะ. (2561). *ธรรมาภิบาลกับการประยุกต์ใช้ในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : เวิลด์เทรดประเทศไทย.
- ศิริวรรณ มนอัคระผดุง. (2559). การจัดการความขัดแย้งในองค์กรอย่างสร้างสรรค์. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 6(2), 193-208.

CHAPTER 2

เอกชัย บุญญาธิฐาน. (2555). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

Moore, C. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. New York : John Wiley & Sons Inc.

Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974). *Conflict mode instrument*. Georgia: XICON Incorporated.