

ชื่อเรื่อง **วัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษา : องค์กรแห่งการวิจัย**
Title **Organizational Culture in Higher Education on Research**
Organization

ชื่อผู้เขียน อาจารย์ ดร.ศรุดา ชัยสุวรรณ
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
 E-mail : dr.saruda@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดการนำหลักการ 7S Framework ของแมคคินซี อันได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วม มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษา ในฐานที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรอุดมศึกษาที่ได้รับมอบหมายและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสังคม ให้ทำการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และสามารถผลิตผลงานวิจัยได้อย่างมีคุณภาพ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษาภายในมหาวิทยาลัยให้เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนางานวิจัยให้มากที่สุด ซึ่งมหาวิทยาลัยในปัจจุบันต่างพยายามจะปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการวิจัยมากขึ้น หากแต่รูปแบบที่ดีของการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยยังไม่เริ่มต้นอย่างเป็นทางการ คือ การรักษาหน้าที่ของการสอน ยังไม่เน้นการสอนควบคู่กับการวิจัยที่ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันเป็นพื้นฐานของการต่อยอดองค์ความรู้ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาสร้างสรรค์สังคม ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญโดยการใช้ 7S ในการผลักดันให้อุดมศึกษาก้าวสู่องค์กรแห่งการวิจัยได้อย่างสมภาคภูมิ

คำสำคัญ : วัฒนธรรมอุดมศึกษา 7S องค์กรแห่งการวิจัย

Abstract

The objective of the article is to present application of the conception of Seven “S” Framework of McKinsey including strategy, structure, system, staff, style, skill, and shared vision which aim at developing organizational culture in higher education. The universities is as the higher educational that this expected by the society to be responsible for carrying on research for developing effective teaching-learning and producing quality of the research. In order to do so it is needed to change and develop the culture of the institution appropriately and promoting research as much as possible. At the present time, the most universities have attempted to lead the university to research university. However, good research model universities do not happen concretely. The instructors merely concentrate on teaching mostly. They do not concentrate on teaching coupled with carrying on research. No learning shares happen much among the instructors. If this research learning share happens much it will promote knowledge and application for creating the advancement of society. So if higher education culture is practiced much more by using 7S it may enforce the institution towards research organization proudly.

Keywords : The Higher Education Culture, 7s Framework, Research Organization

บทนำ

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีเป้าหมายเพื่อผลิตกำลังคนในระดับวิชาการและระดับวิชาชีพชั้นสูง ให้มีคุณภาพและมีคุณสมบัติเพื่อพัฒนาประเทศ การพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เนื่องด้วยเป็นการพัฒนาคนในระดับที่เป็นมันสมองของประเทศ หากมิได้มีการวางแผน นโยบาย ทิศทาง ตลอดจนการควบคุมดูแลเรื่องคุณภาพและส่งเสริมให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเสมอภาค และคล่องตัวแล้วผลลัพธ์ที่ได้ อาจทำให้ประเทศต้องล่าช้ากว่านานาอารยประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ธนู กุลชล, 2546 : 19) สถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นแหล่งวิชาการเพื่อพัฒนาและสร้างความรู้ให้กับสังคม สร้างทรัพยากรบุคคลของชาติที่มีผลต่อ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครอง วัฒนธรรมให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้ต้องมีการขยายตัวขององค์ความรู้ทั้งในด้านการศึกษา เศรษฐกิจและสังคม ก่อให้เกิดความต้องการในการศึกษาต่อในระดับที่สูงเพิ่มมากขึ้น การขยายตัวขององค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ สถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่พัฒนาคุณภาพของการศึกษา ด้วยการสร้างและผลิตบุคลากรให้มีวิชาชีพชั้นสูง ระบบอุดมศึกษาจะประกอบด้วยแหล่งวิทยาการซึ่งเรียกว่า “องค์กร” ที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่หลากหลาย องค์กรเหล่านี้มีภารกิจหลักที่สำคัญคือการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่โดยการวิจัย ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารและอาจารย์

บทบาทของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็ต้องเปลี่ยนไปให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและด้านอื่น ๆ เพื่อให้อาจารย์มีคุณภาพ และจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ อันแข็งแกร่งทางวิชาการ (วิชัย ต้นศิริ, 2542 : 113 ; สุวี เที่ยงทัศน, 2542 : 5) อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจึงต้องได้รับการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence)

วัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ประกอบด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูง อยู่ภายใต้โครงสร้าง เป้าหมายและสิ่งที่ยึดเหนี่ยวอันเดียวกัน มีระบบการบริหารงานเป็นลำดับขั้น การปฏิบัติงานมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาวัฒนธรรมอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในระดับต่าง ๆ ได้พัฒนาและยึดถือสืบต่อกันมาภายในองค์กรจนทำให้เกิดพฤติกรรม การกระทำและความคาดหวังในหมู่สมาชิก ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรจึงเป็นต้นทุนทางปัญญาที่นำมาบริหารงานและพัฒนาคนเพื่อสร้างความเป็นเลิศและความเป็นมาตรฐานสากลให้กับองค์กรได้ วัฒนธรรมจึงมีความสำคัญกับองค์กร โดยมีผู้นำที่พาให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำในการเรียนรู้วัฒนธรรมในองค์กรของตนเองเพื่อการดำรงไว้ในสิ่งที่ดีหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ควรพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทุกองค์กรล้วนแล้วแต่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและหลากหลาย วัฒนธรรมใดที่มีการแสดงออกและมีลักษณะเด่น วัฒนธรรมนั้นย่อมจะส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร เรียกว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งย่อมประสบผล สำเร็จ ส่วนองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ความสำเร็จขององค์กรนั้นก็ลดลง ลูซิเออร์ และ อาซัวร์ (Lussier and Achua, 2004 : 412-414) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมี 2 รูปแบบ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ซึ่งบุคลากรทุกคนมีค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่เหมือนกัน และวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ (Weak Culture) เป็นวัฒนธรรมที่บุคลากรในองค์กรไม่ยอมรับค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่องค์กรมีอยู่

ดังนั้น องค์กรทางการศึกษาจึงมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานของอาจารย์ที่เหมือนกันและยอมรับซึ่งกันและกันคือ การสอนควบคู่กับการวิจัย ภายใต้ปรัชญา ภารกิจ และระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันของความเป็นอุดมศึกษา ตลอดจนค่านิยมและความรู้สึกของอาจารย์ต่อการสอนและการวิจัยจึงเกิดจากแรงผลักดันที่ครอบคลุม

ด้วยวัฒนธรรมของความเป็นอุดมศึกษา ซึ่งจะแตกต่างกันหรือไม่ขึ้นอยู่กับความโดดเด่นของวัฒนธรรมแต่ละแห่งที่จะร่วมมือร่วมใจของอาจารย์ในการที่จะสร้างให้เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของสถาบันการศึกษาโดยทั่วไป

สถาบันการศึกษา วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษา ที่ผลิตและพัฒนา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้จัดการความรู้ ด้วยวัฏจักรขององค์ความรู้ (Body of Knowledge) การถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้เรียน การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ การเผยแพร่ความรู้ด้วยการบริการวิชาการ ตลอดจนการวิจัยเพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ล้วนเป็นภารกิจหลักของความเป็นอุดมศึกษา เป็นองค์กรที่รวมทรัพยากรบุคคลที่เรียกว่า นักวิชาการของชาติที่รวมตัวกันแล้วสร้างความสัมพันธ์ต่อกันด้วยเครือข่ายต่าง ๆ ตามลักษณะงานที่ทำตามความสนใจหรือค่านิยมที่มีร่วมกันตามสาขาวิชาที่เรียน อาจารย์ในสาขาวิชาจึงเป็นกลุ่มที่สร้างวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มของตนขึ้นมา วัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อแบบแผนของการคิด การปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของอาจารย์ และการให้คุณค่ากับงานในองค์กร

ความคิด ความเชื่อ หรือแบบแผนที่มีคุณค่าต่อการเกิดขึ้นของพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรืออาจเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ นโยบายขององค์กร การตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปประกอบการพิจารณาเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อม วัฒนธรรมองค์กรจึงมีคุณค่าที่สามารถเป็นพลังส่งเสริมให้องค์กรอุดมศึกษาประสบความสำเร็จได้มาก ตลอดจนปัจจัยอันเกิดจากวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีนโยบาย และการบริหารงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เป็นแรงกระตุ้นให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการอันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ทั้งตัวอาจารย์ มหาวิทยาลัยและสังคมอย่างแท้จริง ดังนั้นการมีแนวคิดร่วมกันของอาจารย์ในการสร้างผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการจึงเป็นพลังอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองได้ จากแนวคิดของ คลาร์ก (พงษ์พัชรินทร์ พุชวิณะ, 2545 อ้างอิง Clark, 1983) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษา ดังนี้

1. วัฒนธรรมของระบบอุดมศึกษาแห่งชาติ (Culture of National Higher System) เป็นภาพรวมของระบบการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของชาติ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายของประเทศ ซึ่งจุดเน้นของการจัดการศึกษาของแต่ละประเทศจะแตกต่างกัน ระบบอุดมศึกษาในบางประเทศเน้นด้านวิทยาศาสตร์และการวิจัย บางประเทศเน้นด้านการประกอบอาชีพ เป็นต้น

2. วัฒนธรรมของวิชาชีพอาจารย์ (Culture of the Academic Profession) เป็นวัฒนธรรมของนักวิชาการ (Academic Man) ทุกสาขาวิชาและทุกสถาบัน เป็นวัฒนธรรมของแต่ละชุมชน (Community of Scholars) ที่เน้นวิชาการในแต่ละศาสตร์แต่ละสาขาแตกต่างกัน ทำให้กลุ่มบุคคลในชุมชนวิชาการมีลักษณะเฉพาะที่แยกได้จากกลุ่มบุคคลอื่น ลักษณะเฉพาะที่สำคัญของวิชาชีพอาจารย์ ได้แก่ เสรีภาพทางวิชาการทั้งในด้านการสอน การวิจัย และที่สำคัญคือการศึกษาค้นคว้า สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ การเขียนบทความ แต่งตำรา เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน

3. วัฒนธรรมของสถาบัน (Institutional Culture or Culture of the Enterprise) วัฒนธรรมของสถาบันจะแตกต่างกันได้ตามกำเนิดและพัฒนาการของสถาบัน พันธกิจของสถาบันและแหล่งที่ตั้งของสถาบัน ซึ่งพันธกิจ (Mission) ของมหาวิทยาลัยจะมีผลต่อวัฒนธรรมของอาจารย์ เช่น มหาวิทยาลัยที่เน้นการสอน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องมีความสามารถทางด้านการสอนเป็นจุดเด่น มีชั่วโมงสอนค่อนข้างสูงมาก ให้ความสำคัญกับการสอนมากกว่าการผลิตผลงานทางวิชาการและงานวิจัย การประเมินอาจารย์และระบบตอบแทนจะพิจารณาจากคุณภาพของการสอนมากกว่าการพิจารณาภาระอื่น ๆ ส่วนมหาวิทยาลัยที่เน้นการค้นคว้าวิจัย หรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องมีความสามารถทางด้านการวิจัย อาจารย์จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการผลิตผลงานวิจัยมากกว่าการสอน ให้คุณค่าและความสำคัญต่อการผลิตและเผยแพร่ผลงานมากกว่าภาระอื่น ๆ อาจารย์จึงมุ่งไปที่การทำวิจัย การเขียนเอกสาร และตำรามากกว่าการสอน

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ มีหลายสาขาวิชา หลายหน่วยงาน ก็จะมีการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีหลายลักษณะ ทำให้วัฒนธรรมกลุ่มย่อยเกิดขึ้น เช่น กลุ่มอาจารย์อาวุโส กลุ่มอาจารย์ใหม่ กลุ่มที่มีความสนใจกิจกรรมทางการเมืองและสังคม กลุ่มที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่าง ๆ เช่น กลุ่มศาสตราจารย์จะสนใจทำงานวิจัยที่มีความเฉพาะและลุ่มลึกในศาสตร์ของตนเอง อาจารย์กลุ่มนี้จะชอบเข้าร่วมสัมมนาและเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการสัมมนาที่จัดขึ้นในศาสตร์ของตนเอง ในแต่ละสาขาวิชา ก็จะมีจำนวนอาจารย์มาก รู้จักคุ้นเคยกันในสาขา ซึ่งจะต่างจากมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก หรือแต่ละสาขาวิชา มีจำนวนอาจารย์น้อย เพราะอาจารย์ในกลุ่มนี้จะรู้จักกับอาจารย์อื่น ๆ นอกสาขาวิชา หรือรู้จักกันทั้งมหาวิทยาลัย มีเครือข่ายการทำงานร่วมกัน และมีงานวิจัยร่วมกัน

4. วัฒนธรรมสาขาวิชา (Culture of the Discipline) สาขาวิชา เป็น “ภูมิลำเนา” ของนักวิชาการ เป็นตัวบ่งบอกความเป็นมาของอาจารย์ในเบื้องต้น แม้แต่การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ก็จะต้องระบุว่าเป็นรองศาสตราจารย์หรือศาสตราจารย์ในสาขาวิชาใด สาขา วิชาจึงเป็นทั้งแหล่งแรกและที่อยู่ถาวรที่สร้างและถ่ายทอดวัฒนธรรมให้กับอาจารย์ วัฒนธรรมของสาขาวิชาจึงมีพลังมากที่สุดที่จะทำให้อาจารย์รู้สึกผูกพันและจงรักภักดีต่อสาขาวิชาที่ตนศึกษาและปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งที่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะต้องยึดถือและปฏิบัติต่อกันตามพันธกิจและนโยบายจนเป็นแบบแผนให้อาจารย์ปฏิบัติและพัฒนางานตามกลุ่มสมาชิกภายใต้กฎ กติกาที่ยอมรับซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงเป็นวิธีการให้อาจารย์มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันจนกลายเป็นบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้อาจารย์เห็นคุณค่าของการปฏิบัติภาระงานนั้นมากกว่าภาระงานอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจะเกิดหรือพัฒนาได้นั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมที่เป็นแบบแผนที่มีคุณค่าต่อการเกิดขึ้นของพฤติกรรม ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรืออาจเป็นปัจจัยเอื้ออำนวยให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ นโยบายขององค์กร การตระหนักและเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปประกอบการพิจารณาเพื่อใช้สำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อม วัฒนธรรมองค์กรจึงมีคุณค่าที่สามารถเป็นพลังส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้มาก ตลอดจนปัจจัยอันเกิดจากนโยบาย ระบบการบริหารงานจะก่อให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เป็นแรงกระตุ้นให้อาจารย์สร้างความรู้ใหม่อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ทั้งตัวอาจารย์ มหาวิทยาลัยและสังคมอย่างแท้จริง ดังนั้นการมีแนวคิดร่วมกันของอาจารย์ในการสร้างงานวิจัยจึงเป็นพลังอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองให้สามารถผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพได้

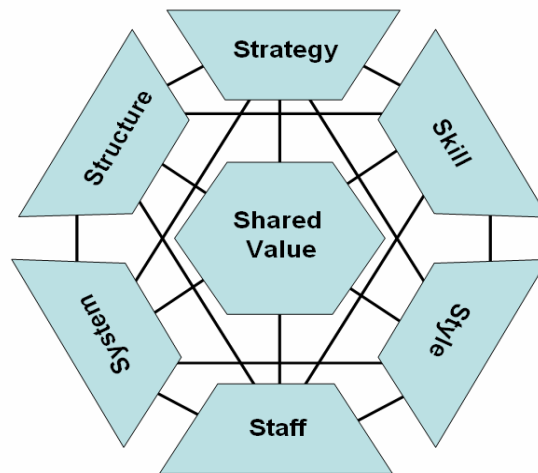
องค์กรแห่งการวิจัย

การวิจัยเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดความรู้และการพัฒนา การวิจัยเป็นยอดแห่งความรู้และเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งสถาบันอุดมศึกษาในการสร้างองค์ความรู้ใหม่แล้วนำไปสอนและฝึกอบรมเป็นการสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการหรือความเป็นเลิศทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ศึกษาวิจัยและไม่มีเนื้อหาใหม่ที่ใช้ในการเรียนการสอน จะมีเพียงรวบรวมความรู้จากผู้วิจัยหรือตำราหรือนำไปสอนเท่านั้น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องจัดให้มีการวิจัยเพื่อให้เป็นไปตามภาระหน้าที่สำคัญของสถาบัน และเป็นไปตามความคาดหวังทางสังคม (บรรจง หมายมั่น, 2545 : 31 ; สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2547) ภารกิจและผลงานที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้รู้ ความเป็นคนชั้นนำในวงวิชาการของผู้ที่มีเป็นอาจารย์หรือนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษานั้น สิ่งที่สำคัญมากก็คือ การสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย ซึ่งเป็นผลงานหรือสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้รู้ แสดงถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นอาจารย์สำหรับผู้ที่เป็อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2547 : 10) ดังที่ เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์ (2547 : 46) กล่าวว่า นอกจากจะทำหน้าที่ในการสอนนักศึกษาเป็นงานหลักแล้ว อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะต้องมีหน้าที่แสวงหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ บทบาทของ

อาจารย์ด้านวิชาการจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้พร้อมด้วยคุณวุฒิ เป็นผู้ใฝ่ความรู้ ใฝ่หาวิชาการเพิ่มเติม ติดตามผลงานและความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เป็นกิจวัตร เพราะหน้าที่ของอาจารย์จะเกี่ยวพันกับการส่งเสริมวิชาการต่าง ๆ

ในฐานะที่มหาวิทยาลัยเป็นหรือองค์กรอุดมศึกษาที่ได้รับมอบหมายและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสังคม ให้ทำการค้นคว้าวิจัย ให้การศึกษา ให้บริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการให้ปริญญา สังคมจึงคาดหวังที่จะให้มีการดำเนินงานที่ดี มีคุณภาพและถูกต้องด้วยคุณธรรม (จรัส สุวรรณเวลา, 2546 : 197 - 198) กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติตามภารกิจดังกล่าว คือเรื่องของบุคลากร องค์ความรู้ในวัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษานั้นสะสมอยู่ในมันสมองของอาจารย์นักวิจัยเป็นหลัก ดังนั้นการบริหารและพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างสูง และเรื่องนี้ก็ไม่ได้มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่อาจจะแตกต่างกันบ้างก็เพราะวิชาชีพของอาจารย์นักวิจัยคือเป็นนักคิดเป็นหลัก ซึ่งต้องบริหารด้วยความยืดหยุ่น ถ้าจะจำกัดให้อยู่ในกรอบที่แคบ ก็จะสวนทางกับการที่นักวิจัยต้องสามารถพัฒนาความคิดที่หลากหลาย ต้องสามารถหลงทางได้บ้าง เพราะยากที่ความคิดทุกอย่างจะถูกต้องตั้งแต่ต้น การบริหารควรเน้นการชี้แนะมากกว่าการกำกับ ยกเว้นในกรณีที่เป็น และที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความเข้าใจในสาขาวิชาที่นักวิจัยในสถาบันเกี่ยวข้องอยู่ เพราะถ้าไม่รู้เรื่องในสิ่งที่นักวิจัยทำอยู่ ก็ยากที่จะบริหารและชี้แนะนักวิจัยต่างๆ ได้ (ฉลองภพ สุสังกร์กาญจน์, 2543 : 6)

ผู้เขียนขอแนะนำหลักการและแนวคิด Seven S Model (Mc Kinsey 7s Framework) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบขององค์กรอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรแห่งการวิจัย ซึ่งแนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ซึ่งการพัฒนาองค์กรอุดมศึกษาจะต้องให้ครอบคลุมทั่วทั้ง 7s ซึ่งได้แก่ structure, system, staff, style, skill, strategy และ shared value เพื่อให้อุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการพัฒนาทางวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงโครงสร้าง 7-S ของ McKinsey

ที่มา: Dess, Gregory G., Miller, Alex. 1993. **Strategic management**. p. 335.

1. Strategy : กลยุทธ์ (มาตรการ)

กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การบริหารในองค์กรแห่งอุดมศึกษา เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการตามนโยบายของตนเองว่ามีเป้าหมาย ปรัชญาและพันธกิจขององค์กรเป็นอย่างไร การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาตนเองตามข้อกำหนดและทิศทางงานวิจัย ตลอดจนเป็นแนวทางที่องค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ มีความรู้ความสามารถและทักษะในการวิจัย ทั้งในระดับชั้นเรียน สถาบัน ตลอดจนวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ และนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยไปพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาสังคม นอกจากนี้องค์กรยังต้องมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการสร้างเครือข่ายนักวิจัยและจัดหาแหล่งทุนวิจัย ตลอดจนการนำเสนอผลงานวิชาการของคณาจารย์

ดังนั้นกลยุทธ์การระดมทุนเพื่อการวิจัยเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องหาแนวทางหรือวิธีการที่จะจัดหาเงินทุนจากภายนอกและจัดสรรเงินทุนของภายใน ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์การจัดสรรเงินทุนวิจัยในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ได้รับการพิจารณาจากแหล่งทุนสนับสนุนภายนอก โดยใช้ระบบคุณธรรมเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในการจัดสรรเงินทุนเพื่อส่งเสริมการวิจัยไว้อย่างโปร่งใสชัดเจน และมีหลักการ

2. Structure : โครงสร้าง (หน้าที่)

กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจัดโครงสร้างเพราะขณะที่องค์กรเริ่มเติบโตขึ้น นั้นหมายถึงการเพิ่มขึ้นของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่มีความหลากหลาย โครงสร้างจึงตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุปกรณ์ได้ทราบขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การจัดโครงสร้างของอุดมศึกษา และระบบการบริหารจัดการ ให้เกิดความประหยัด คล่องตัว สอดคล้องกับพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารจัดการ เพื่อให้อุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปให้แก่แต่ละคณะ/สาขา เน้นการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล (Good Governance) อันประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) ตรวจสอบได้ (Accountability) ความรับผิดชอบ (Responsibilities), การตรวจสอบถ่วงดุล (Check & Balance) ความชอบธรรม (Legitimacy) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ดังนั้น การจัดโครงสร้างของอุดมศึกษาจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการผลิตผลงานวิจัยของอาจารย์ เนื่องจากโครงสร้างจะเป็นกลไกสำคัญต่อการกำหนดบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ให้สามารถผลิตผลงานวิจัยได้อย่างต่อเนื่อง

3. System : ระบบ (ระบบพี่เลี้ยง)

การจัดระบบการทำวิจัย มีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม โดยจัดระบบสนับสนุนทั้งงบประมาณ ความสะดวกในการเข้าถึงอุปกรณ์เครื่องมือ รวมถึงการจัดสรรภาระงานที่เหมาะสมเพื่อให้อาจารย์/นักวิจัย/นักศึกษาทำวิจัยได้เต็มที่การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อการวิจัยและพัฒนาเป็นระบบที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ในองค์กร และการพัฒนางานวิจัยภายในองค์กร คณะ/สาขา หน่วยงาน ควรให้ความสำคัญกับการใช้ระบบพี่เลี้ยง

ระบบพี่เลี้ยง เป็นวิธีการเรียนรู้จากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพี่เลี้ยงและผู้วิจัย เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อให้เกิดเจตคติ ความรู้และทักษะ พี่เลี้ยงจะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการวิจัย การวางแผนการวิจัย การเขียนบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ รวมทั้งการดูแลเรื่องการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ตลอดจนเป็นกระบอกสะท้อน (Feedback) ให้ผู้วิจัยได้มองเห็นสิ่งที่ควรปรับปรุงและพัฒนาในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

4. Staff : บุคลากร (อาจารย์)

อาจารย์ในระดับอุดมศึกษาเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอุดมศึกษา และจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวิเคราะห์หาค่าศักยภาพในคณะ ทั้งด้านบุคลากร ความชำนาญ เพื่อหาจุดเด่นทางวิชาการของคณะ เพื่อให้การสนับสนุนสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัยเฉพาะทาง

กลไกสำคัญก็คือ อาจารย์ต้องพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เท่ากันในฐานะผู้มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนย่อมต้องได้รับการพัฒนาและได้ชื่อว่าเป็นชุมชนทรัพยากรทางปัญญาและเป็นแหล่งผลิตทรัพยากรทางความรู้ (มนสภรณ์ วิฑูรเมธา, 2541 : 30-31 ; กิตติชัย วัฒนานิก, 2543 : 14 ; จีระ ประมวลพฤษ, 2546 : 30) สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ไม่สามารถละเลยได้คือ การพัฒนาคุณภาพการวิจัยควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดพัฒนาการและต่อยอด สังคมแนวคิด ปรัชญามาอย่างต่อเนื่อง จนมีคุณค่ากับสังคมสูง

อาจกล่าวได้ว่า การดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหาจุดเด่นของตนเองให้ชัดเจนว่าต้องการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสอน (Teaching University) หรือมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย (Research University) และเมื่อรู้จุดเด่นของตนเองแล้วจึงมุ่งพัฒนาภารกิจที่สอดคล้องกับจุดเด่นนั้นๆ การบริหารและสร้างแนวปฏิบัติเพื่อยกระดับความเข้มแข็งทั้งการสอนและการวิจัย มหาวิทยาลัยควรมีประเด็นหรือแนวทางที่ชัดเจนและเหมาะสมในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับจุดเด่นทั้งสองประการ

5. Skill : ทักษะ (การพัฒนานักวิจัย)

อาจารย์เป็นบุคคลที่สำคัญในการสร้างและผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ ดังนั้น อาจารย์จะต้องได้รับการพัฒนาด้านวิชาการให้มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในการสร้างสรรคงานวิชาการอย่างมีคุณภาพ มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการบริหารจัดการและจัดสรรทรัพยากรให้เอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าว เพื่อประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนต่อไป ดังที่ เกษม วัฒนชัย (2548) ได้แบ่งกลุ่มอาจารย์ในฐานะนักวิจัยออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) อาจารย์ใหม่ที่ยังไม่เคยทำการวิจัยมาก่อน 2) อาจารย์ที่เคยมีประสบการณ์การวิจัยภายในประเทศ บุคคลทั้งสองกลุ่มนี้มหาวิทยาลัยจะต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนานักวิจัยเฉพาะกลุ่มแยกกันไป โดยจัดหาแหล่งทุนให้ทั้งในและนอกประเทศ และ 3) นักวิจัยที่มีผลงานวิจัยระดับนานาชาติ ซึ่งก็ต้องรวมกลุ่มกันให้เป็นที่ยอมรับของทั่วโลก สำหรับเจ้าหน้าที่ในฐานะนักวิจัยนั้น ควรจะต้องเน้นทักษะพื้นฐานในการทำวิจัย ให้ตระหนักรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ลงมือทำวิจัยในงานที่รับผิดชอบ เสนอผลงานวิจัยและขยายความรู้ความคิด และนำผลงานไปพัฒนานโยบาย/พัฒนาเชิงปฏิบัติ

ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งจะพัฒนาอาจารย์ให้เป็นนักวิจัยที่มีคุณภาพได้ควรให้การสนับสนุนและฝึกฝน โดยอาจส่งอาจารย์ไปทำวิจัยหลังปริญญาเอกร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ จัดอบรมเพื่อฝึกทักษะการวิจัยอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจให้อาจารย์เกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าของการวิจัยควบคู่กับการสอน

6. Style : รูปแบบการบริหารจัดการ (ผู้นำทางวิชาการ)

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีความซับซ้อน และกว้างขวางมีปัจจัยที่ไม่คาดไม่ถึง หลากหลายเกิดขึ้น ทั้งจากความทันสมัยของเทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ดังนั้นจึงไม่สามารถวางระบบและรูปแบบ ที่ตายตัวได้ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาอุดมศึกษาไทย การ ขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษาให้สำเร็จลุล่วงได้ต้องอาศัยการบริหารสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ทั้งการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิต การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยต้องอาศัยผู้บริหารสถาบันที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ มีวิจรรย์ญาณ ที่จะบริหารสถาบันให้อยู่รอดท่ามกลางสภาวะการผันแปรเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในโลกปัจจุบัน

ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร ความเป็นผู้นำขององค์กรจึงเป็นมีบทบาทที่ สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วย การเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรอุดมศึกษาต้องการ ผู้บริหารที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญระดับสูง ผู้บริหารระดับอุดม ศึกษาได้รับการคาดหวังว่าต้องมีความเป็นผู้นำ ทางวิชาการ (Academic Leadership) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่รับผิดชอบการบริหารวิชาการ คือ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารที่ต้องทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการและผู้บริหาร จะต้องแสดง บทบาททั้งสองบทบาทจึงจะประสบความสำเร็จ ดังที่ อาทิตย์ อุไรรัตน์ (2551) ที่กล่าวว่า การจะเป็นมหาวิทยาลัย ที่ดีเลิศได้นั้น ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีงานวิจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง กล่าวคือ ต้องเป็นมหาวิทยาลัยซึ่งโดดเด่นทางด้าน การวิจัย และงานวิจัยจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากตัวอาจารย์และมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเรื่องงบประมาณหรือเรื่องของ ความพยายามในการจัดเวทีนำเสนอผลงาน รวมถึงการสนับสนุนค่าลงทะเบียนและค่าเดินทางบางส่วนให้กับ อาจารย์ที่มีโอกาสได้นำเสนอผลงานในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์อยากจะทำเสนอผลงานวิจัยไม่แค่ ภายใต้มหาวิทยาลัย แต่สู่ภายนอกที่มีความเป็นนานาชาติ สร้างความเข้มข้นทางวิชาการ และสิ่งสำคัญคือการ นำไปสู่ตำแหน่งวิชาการ

ดังนั้น ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถใช้กลยุทธ์ ทางการเป็นผู้นำและการบริหาร สามารถกระตุ้นให้อาจารย์ดำเนินกิจกรรมทางวิชาการได้ นอกจากนี้ยังจะต้อง เป็นผู้นำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการดำเนินงานตั้งแต่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การจัดสรรเวลาเพื่องานวิจัย วิสัยทัศน์ด้านวิชาการ การติดตาม ความก้าวหน้าในการพัฒนาผลงานวิจัยของอาจารย์ ตลอดจนแนวทางอื่นๆ ซึ่งเป็นภาระที่ผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการและจัดการให้ดีเพื่อความอยู่รอดและรักษาคุณภาพให้คงอยู่และพัฒนาต่อไป

7. Shared values : ค่านิยมร่วม (วัฒนธรรมวิจัย)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบ การบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐาน ของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางการขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว ความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้น จะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้ง องค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง องค์กรที่มีความเป็นเลิศใน การบริหารนั้นทุกคนในองค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกัน จึงทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จขององค์กร

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 2005 : 166) มีความเห็นว่า ค่านิยมเป็นวัฒนธรรมระดับกลาง ขององค์กรทางการศึกษา อันเป็นที่รับรู้ร่วมกันว่า สิ่งที่พึงปรารถนาคืออะไร เช่น ความเปิดเผย (Openness) ความไว้วางใจ (Trust) ความร่วมมือ (Cooperation) ความชอบธรรม (Legitimacy) และความเป็นหมู่คณะ

(Teamwork) เป็นต้น ส่วน ดูบริน (DuBrin, 2001 : 30) ที่มองว่า ค่านิยมว่าเป็นการที่บุคคลให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงความเชื่อส่วนตัวที่ยืนยาวของตนเอง และยึดถือว่าสิ่งนั้นดีสำหรับตนเองซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ดังนั้น ค่านิยมของผู้บริหารจึงเป็นค่านิยมที่ต้องสอดคล้องกันกับอาจารย์ในองค์กร ที่เกิดจากแนวคิดความเชื่อของผู้บริหารเกี่ยวกับการให้ความสำคัญและการมองเห็นคุณค่า ตลอดจนการแสดงพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ ดำเนินการให้อาจารย์ยึดถือปฏิบัติและตั้งใจที่จะทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลงานวิจัยสำเร็จตามแนวคิดที่ยึดถือไว้ โดยมองว่าการวิจัยนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีเกียรติและชื่อเสียง ให้ความก้าวหน้าและมีผลตอบแทนที่เหมาะสมเมื่อผลงานวิจัยนั้นสำเร็จ

การพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ในหลายด้าน นอกจากจะมีความสามารถในเชิงวิชาการ หรือแนวคิดทางวิทยาการความรู้ เข้าใจวิธีดำเนินงานของสถาบันการศึกษา มีความสามารถในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องสามารถควบคุมบุคลากรที่มีความรู้สูง มีความเป็นปัจเจกบุคคลมาก ผู้บริหารจึงมีหน้าที่สำคัญในการเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง (วิโรจน์ ธีรคุณโกวิท, 2543 : 169) ซึ่งวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กร ที่เรียกว่าไร้รูปแบบอย่างแท้จริง เพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแต่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่

ในยุคของการจัดการความรู้ การวิจัยจึงเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่และเป็นภารกิจที่สำคัญควบคู่กับการสอนคือ การสร้างปัญญา (Gazzaniga, 1998 ; พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์, 2542-2543 : 93) ตลอดจนเป็นสิ่งกระตุ้นให้อาจารย์เกิดการคิด แสวงหาคำตอบ เป็นวิธีการสร้างฐานความรู้เพื่อการพัฒนาอาจารย์ การทำกระบวนการวิจัยที่ดีจะส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kerr, 1982 ; Arends, 1994 ; ทิศนา แคมมณี, 2540) ซึ่งมีแนวทางที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. การเพิ่มคุณภาพของงานวิจัย และการทำให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อาจเริ่มจากมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้ริเริ่มนำเสนองานวิจัยที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา โดยจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้อาจารย์ทำหน้าที่เสนอความคิดใหม่ ๆ และประโยชน์จากงานวิจัยที่น่าสนใจของตนต่อสังคม ภาคเอกชน ผู้ให้การสนับสนุน

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย จำเป็นจะต้องมี KPI ภายในของมหาวิทยาลัยใช้ประเด็น "Citizenship" ของอาจารย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นตัวบ่งชี้ (ทางอ้อม) อย่างหนึ่งของความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (วิจารณ์ พานิช, 2551)

สำหรับตัวชี้วัดคุณภาพการวิจัยนั้นได้แก่ การที่สถาบันมีนโยบายส่งเสริมการวิจัย การมีจำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงและได้รับรางวัล (Patrick & Stanley, 1998 : 19-41) มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย โดยดำเนินการดังนี้

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนอาจารย์ และบุคลากร ให้ทำการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และทำการวิจัยสถาบันเพื่อพัฒนาองค์กร
- 2) ส่งเสริมให้มี ระบบกลไกการสนับสนุนการผลิตงานวิจัย ให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการวิจัย
- 3) ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความรู้ จากงานวิจัย
- 4) จัดสรรงบประมาณการวิจัยให้พอเพียงกับโครงการวิจัย
- 5) ส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

2. การเรียนการสอนที่เน้นวิจัยเป็นฐาน เช่น การสอนโดยใช้โจทย์วิจัยเป็นฐาน การสอนแบบให้สืบเสาะ สืบค้น แสวงหาคำตอบ ตกเถียงทางความรู้ นำเสนอผลงานการศึกษาวิจัย กำหนดทิศทางและหัวข้อวิจัยภายในสาขาที่เรียน ฝึกประสบการณ์ด้านการวิจัย มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนหรือเปิดโลกทัศน์ทางการวิจัยร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิภายในและภายนอก กระตุ้นบรรยากาศการวิจัยทั้งในคณะและสาขาวิชา การจัดทำเสนอผลงานในเวทีที่มีการวิพากษ์แนวคิด เป็นต้น

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการส่งเสริมและพัฒนาการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความสามารถแข่งขันได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถาบันเป็นสำคัญ เริ่มตั้งแต่การมีวิสัยทัศน์ด้านการวิจัยกว้างไกลให้ความสำคัญกับการวิจัยและการอบรมพัฒนาการวิจัยอย่างจริงจัง โดยกำหนดกลยุทธ์ นโยบายด้านการวิจัยและมีกรอบนโยบายชัดเจน ขณะเดียวกันพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพัฒนาวัฒนธรรมการสอนให้เป็นวัฒนธรรมการวิจัยในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการวิจัยที่พึงประสงค์ต่อไป

บทสรุป

สภาพองค์กรอุดมศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ต้องมีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับปรัชญาและพันธกิจของอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรอุดมศึกษาจึงมีการจัดองค์กรที่แตกต่างและหลากหลาย เนื่องจากเป็นองค์กรที่รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้ระดับสูงที่สามารถถ่ายทอดความรู้อรรถศาสตร์และประสบการณ์แก่ผู้เรียน ดังนั้นมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะผสมกันระหว่างการสอนและการวิจัยในอัตราส่วนที่แตกต่างกัน การบริหารมหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะที่แตกต่างจากการบริหารกิจการอื่น การที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งจะก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการวิจัยหรือการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยนั้น อาจจะไม่ใช่ว่าเรื่องยาก แต่ก็คงจะไม่ง่ายนัก ประการสำคัญนั้น เราคงจะต้องเริ่มปรับวัฒนธรรมด้วยเทคนิคการหล่อหลอมองค์กร (Organization Alignment) โดยพูดถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรใน 7 ส่วน คือ strategy, structure, system, staff, style, skill, และ shared vision เพื่อการหล่อหลอมให้ระบบอุดมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการวิจัย จากส่วนที่จับต้องได้เสียก่อน (Hard stuff) ซึ่งได้แก่ structure, system และ staff เมื่อทำได้แล้วจึงค่อยปรับเปลี่ยนส่วนที่จับต้องไม่ได้ (Soft stuff) ได้แก่ style, strategy, skill และ shared vision นั้นเอง

จากการสร้างค่านิยมร่วมกันในการทำวิจัย และการสร้างองค์ความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยกันนับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป อย่างน้อยก็เพื่อการสะสมทุนเอาไว้เพื่อมุ่งสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการวิจัยนั้นต้องผ่านการพัฒนา เนื่องจากจำนวนการผลิตผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ และงบประมาณที่ได้รับจากแหล่งทุน กลยุทธ์วิธีการที่เข้มข้น มีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน การพัฒนาระบบการสนับสนุนการวิจัยอย่างจริงจัง การถ่ายทอดนโยบาย และความรู้สึกในการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของคณาจารย์และบุคลากร ในมหาวิทยาลัย “วัฒนธรรมองค์กรอุดมศึกษา” จึงเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้อุดมศึกษาก้าวสู่ “องค์กรแห่งการวิจัย” ได้อย่างสมภาคภูมิ

บรรณานุกรม

กิตติชัย วัฒนานิก. 2543. “ข้อคิดในการผลิตผลงานทางวิชาการ.” *ข่าวสารกองบริการการศึกษา*. 11(86) : 13-15.

เกษม วัฒนชัย. 2548. “นพ. เกษม วัฒนชัย แนะนำ 6 ยุทธศาสตร์ยกเครื่องงานวิจัย ย้ำ ! มหาวิทยาลัยต้องเป็นเจ้าภาพหลัก”. *มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. [ออนไลน์]. ได้จาก http://pr.ku.ac.th/pr_news/research/html/2548/194-2548.htm.

- จรัส สุวรรณเวลา. 2546. **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลองภพ สุตังกรกาญจน์. 2543. “ปรัชญาการบริหารงานวิจัยทางด้านนโยบาย.” **จุฬาลงกรณ์วารสาร**. 48 : 6.
- จิระ ประवालพฤกษ์. 2546. “ตำแหน่งทางวิชาการ ถึงคราวต้องผลัดใบ.” **วารสารสวนดุสิต**. 1(1) : 30-33.
- ทศนา เขมมณี. 2540. “การเผยแพร่ผลงานวิจัย.” **แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนู กุลชล. (กันยายน-ธันวาคม 2546). “ความหวังในการพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติ.” **จุลสาร สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย**. 12(3) : 19.
- บรรจง หมายมื่น. 2545. “การพัฒนางานวิจัยในสถาบัน.” **รวมบทความกรณีศึกษา จากประสบการณ์ การบริหารของผู้เข้ารับการศึกษาอบรม หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 9**. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พงษ์พัชรินทร์ พุระวัฒน์. 2545. **กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (อุดมศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์สวัสดิ์ สวัสดิวัตน์. 2542-2543. “การปฏิรูปงานบุคคลอุดมศึกษา.” **วารสารครุศาสตร์**. 28(2) : 93-107
- มนสภรณ์ วิฑูรเมธา. 2541. “การพัฒนาอาจารย์ในศตวรรษที่ 21.” **รังสิตสารสนเทศ**. (30-31).
- วิจารณ์ พานิช. 2551. “สภามหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวิจัยกับ “สัญชาติ” ของเจ้าหน้าที่”. **สภามหาวิทยาลัย**. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://gotoknow.org/blog/council/179925>.
- วิชัย ตันศิริ. (2542). **โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคต แนวคิดสู่การปฏิรูปในพระราชบัญญัติ การศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 2**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ ธีรคุณโกวิท. 2543. “บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัย.” **วารสาร สอ. ประเทศไทย**. 3(1) : 169.
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. 2547. “แนวทางในการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อกำหนดตำแหน่งอาจารย์ใน มหาวิทยาลัย.” **วารสารศูนย์บริการวิชาการ**. 12(1) : 46-51.
- สุวีร เทียงทัศน์. (2542). **การพัฒนาด้านวิชาการของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน : ศึกษากรณี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร**. ภาคนิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนา สังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. 2547. **การวิจัยไทย : วิวัฒนาการสู่อนาคต**. กรุงเทพฯ : กองนโยบาย และวางแผนการวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อาทิตย์ อุไรรัตน์. (2551). “ม.รังสิต ปักธงสู่ มหาวิทยาลัยวิจัย”. **ASTVผู้จัดการออนไลน์**. [ออนไลน์]. ได้จาก <http://www.manager.co.th/>.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2547. “เอกสารและผลงานทางวิชาการสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย.” **บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต**. 1(2) : 10-16.
- Arends, Richard I. 1994. **Learning to Teaching**. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.
- Dess, Gregory G., Miller, Alex. 1993. **Strategic management**. New York : McGraw-Hill
- DuBrin, Andrew J. 2001. **Human Relations : Interpersonal, Job-Oriented Skills**. 7th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Gazzaniga, Ms. 1998. “How to change the university”. **Science**. 237-238.

- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. 2005. **Educational Administration Theory Research Practice.** 7th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Kerr, Clark. 1982. **The Use of the University.** 3rd ed. Cambridge : Harvard University Press.
- Lussier, Robert. N. and Achua, Christopher F. 2004. **Leadership : Theory, Application Skill Development.** 2nd Mason, Ohio : Thompson/South-Western.
- Patrick, William J. & Stanley, Elizabeth C. 1998. "Teaching and Research Quality Indicators and the Shaping of Higher Education." **Research in Higher Education.** 39(1) : 19-41.