

การสร้างระบบเอื้อการมีส่วนร่วมในบริบทจำกัด: บทเรียนหนึ่งจากการบริหารหลักสูตร

ปภาภัทร อัครางกูร¹

1. บทนำ: จุดมุ่งหมายของข้อเสนอ

จากประสบการณ์ในการรับผิดชอบงานในระดับหลักสูตรในช่วงปีที่ผ่านมา ผู้เขียนพบว่า มีประเด็นบางประการที่สะท้อนถึงความท้าทายในการบริหารจัดการงานภายในหลักสูตร โดยเฉพาะในด้านการมอบหมายบทบาท การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ และการสื่อสารภายในทีมอาจารย์ผู้สอน

ด้วยความตั้งใจที่จะร่วมพัฒนากลไกบริหารงานของคณะให้มีประสิทธิภาพ ชัดเจน และเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพ ผู้เขียนขอเสนอบทเรียนจากประสบการณ์ของตน พร้อมข้อเสนอแนะเชิงระบบเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระดับคณะ

ในการนำเสนอบทเรียนครั้งนี้ ผู้เขียนได้นำแนวคิดจาก Positive Organizational Scholarship (POS) ซึ่งเน้นการค้นหาและขยายสิ่งที่ “ทำได้ดี” ภายในองค์กร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและพลังบวกในการเปลี่ยนแปลง (Cameron et al., 2021) และใช้กรอบคิด Appreciative Inquiry (AI) เป็นแนวทางในการเปิดพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ร่วม โดยไม่เน้นการวิจารณ์ แต่เน้นการชื่นชมศักยภาพและสิ่งที่ควรต่อยอด (Van der Haar et al., 2021)

2. บริบทของหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง

หลักสูตรที่ผู้เขียนปฏิบัติงานอยู่นั้น มีอาจารย์ที่สามารถร่วมรับผิดชอบงานหลักได้ในจำนวนจำกัด เมื่อเทียบกับภาระงานที่หลากหลายและต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องขับเคลื่อนควบคู่ไปกับการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษา

ในบริบทนี้ ผู้บริหารหลักสูตรได้แสดงบทบาทด้วยความเสียสละ ทุ่มเท และมุ่งมั่นในการรับผิดชอบภารกิจของหลักสูตรจำนวนมากโดยไม่ลังเล ความอุทิศสละของท่านนับเป็นจุดแข็งสำคัญที่ทำให้หลักสูตรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

อย่างไรก็ตาม เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางระบบในระยะยาว ผู้เขียนเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนากลไกที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายในหลักสูตรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความเห็นและมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายบทบาทและหน้าที่อย่างเป็นระบบ

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.

3. สถานการณ์สะท้อนการเรียนรู้: จากประสบการณ์สู่ข้อเสนอ

จากการปฏิบัติงานของผู้เขียนในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาและสหกิจศึกษา มีสถานการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของระบบการสื่อสารและการมีส่วนร่วมภายในทีม

การพัฒนานักศึกษา

ผู้เขียนเคยดำเนินการในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาผ่านกิจกรรมที่เน้นการเสริมสร้าง Soft Skills และความสามารถในการจัดการตนเอง โดยออกแบบกิจกรรมให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดการพึ่งพาภายนอก ในขณะที่ยังคงเป้าหมายด้านการเรียนรู้ของนักศึกษาไว้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความพยายามนี้ยังไม่ได้รับการขยายผลหรือต่อยอดในระดับหลักสูตร ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

การประสานงานด้านสหกิจศึกษา

ในอีกบทบาทหนึ่ง ผู้เขียนได้เริ่มดำเนินงานด้านสหกิจศึกษาโดยจัดระบบงานอย่างเป็นขั้นตอนและโปร่งใส แต่ภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบโดยไม่ได้มีเวทีหารือร่วมในทีมล่วงหน้า ส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ว่าระบบการเปลี่ยนแปลงบทบาทควรมีกรอบแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน

การเรียนรู้จากประสบการณ์นี้ ยังสะท้อนหลักการสำคัญของ Appreciative Inquiry ที่ชื่อว่า “ระบบองค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางของคำถามที่เราถาม” (Van der Haar et al., 2021) การตั้งคำถามว่า “อะไรที่ทำให้ทีมงานทำงานได้ดี?” แทนที่จะถามว่า “อะไรคือปัญหา?” ช่วยให้การพัฒนาแนวทางมีพลังเชิงบวก และลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ข้อเสนอเชิงระบบ (Core CQI Proposal)

ข้อเสนอเหล่านี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสะท้อนประสบการณ์ มิได้มีเจตนากล่าวโทษหรือพาดพิงบุคคลใด

- **แนวปฏิบัติกลาง (Standard Operating Procedure: SOP)** สำหรับการมอบหมายและเปลี่ยนแปลงบทบาทภาระงาน ควรมีความชัดเจน โปร่งใส มีการแจ้งล่วงหน้า และให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน
- **ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม** ผ่านเวทีหารือ หรือช่องทางรับฟังข้อคิดเห็นที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ
- **กำหนดเกณฑ์การประชุมและองค์ประชุมขั้นต่ำ** เพื่อให้การตัดสินใจมีพื้นฐานจากหลากหลายมุมมอง และเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย

ข้อเสนอเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมความมั่นคงของระบบและความรู้สึกร่วมในการพัฒนา ไม่ใช่เพื่อวิจารณ์ระบบที่มีอยู่เดิม แต่เพื่อเสริมให้เข้มแข็งขึ้นในระยะยาว

5. ข้อเสนอเชิงนโยบายในระดับคณะ

จากประสบการณ์และข้อเสนอเชิงระบบดังกล่าว ผู้เขียนเสนอว่า ข้อมูลเหล่านี้อาจถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนานโยบายภายในคณะ ดังนี้

- เป็นข้อมูลเสริมในรายงานการประกันคุณภาพการศึกษา (SAR)
- เป็นหัวข้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม KM ของคณะ
- เป็นฐานในการจัดทำคู่มือการบริหารหลักสูตร (Program Management Handbook) ที่เน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส

นอกจากนี้ ในกรณีที่ยังไม่มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นทางการระหว่างหลักสูตร ผู้เขียนขอเสนอแนวทางที่สามารถเริ่มต้นได้ทันที ได้แก่

- การสร้าง "แบบฟอร์มสะท้อนบทเรียนจากหลักสูตร" เพื่อให้แต่ละหลักสูตรสามารถแบ่งปันจุดเด่น กลไกการบริหารที่ได้ผลดี รวมถึงข้อเสนอเชิงระบบในบริบทของตนเอง
- การใช้เครื่องมือออนไลน์ เช่น Google Form เพื่อเปิดพื้นที่แสดงความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ระบุชื่อหากต้องการ เพื่อเอื้อให้เกิดความสบายใจในการสะท้อน
- การแต่งตั้ง "ผู้ประสานงาน KM ภายในหลักสูตร" เพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากอาจารย์ในหลักสูตรเดียวกัน แล้วสังเคราะห์เป็นข้อเสนอส่งกลับคณะ

เพื่อให้ข้อมูลที่ได้สามารถสะท้อนเสียงในระดับคณะได้อย่างแท้จริง ผู้เขียนขอเสนอให้กำหนด "หลักเกณฑ์ขั้นต่ำ" ในการตอบแบบฟอร์ม เช่น มีเสียงสะท้อนจากไม่น้อยกว่า 80% ของหลักสูตรในคณะ และในแต่ละหลักสูตรควรมีผู้ตอบอย่างน้อย 2 คน พร้อมใช้กลไกการประสานงานผ่านประธานหลักสูตรเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วม

การเปิดเผยผลสรุปในรูปแบบ infographic หรือ thematic map โดยไม่ระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูล จะช่วยสร้างความเชื่อมั่น โปร่งใส และแสดงให้เห็นว่าเสียงของทุกคนมีคุณค่า ซึ่งเป็นหัวใจของ KM เชิงวิชาการในระดับสากล

ข้อเสนอนี้ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับบริบทเฉพาะของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งเท่านั้น หากยังสามารถปรับใช้ในหลักสูตรอื่นที่อาจเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือความต่อเนื่องของงานได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง KM ในระดับสากลที่ส่งเสริมการถอดบทเรียนจากบริบทเฉพาะสู่องค์ความรู้ทั่วไป (Transferable Learning)

6. สรุปเจตนา

ผู้เขียนมีความเคารพอย่างยิ่งต่อบทบาทของผู้บริหารทุกท่าน และมีความตั้งใจจริงในการร่วมพัฒนาระบบงานของคณะให้มีความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน บทเรียนที่นำเสนอในครั้งนี้ไม่ใช่การสรุปคำตอบ

แต่เป็นจุดเริ่มต้นของคำถามร่วมที่ควรถามซ้ำในวงวิชาการว่า “เราจะสร้างระบบที่เกื้อหนุนทั้งประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ได้อย่างไร”

ข้อเสนอฉบับนี้จึงมีเจตนาเพื่อเสนอแนวทางปรับปรุงระบบการบริหารงานในระดับหลักสูตร โดยคงไว้ซึ่งจริยธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันในสังคมวิชาการ บทเรียนฉบับนี้จึงมิได้เป็นเพียงข้อเสนอเชิงเทคนิค แต่เป็นการออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของมนุษย์ (POS) และวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเชิงบวก (AI) ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการควบคุม (Cameron et al., 2021; Van der Haar et al., 2021) หากมีข้อความส่วนใดคลาดเคลื่อนจากเจตนาดังกล่าว ผู้เขียนขออภัยและยินดีชี้แจงเพิ่มเติมในทุกโอกาสที่เหมาะสม

ผู้เขียนพร้อมร่วมแลกเปลี่ยนในทุกเวทีที่คณะจัดขึ้น เพื่อร่วมขับเคลื่อนแนวทางการทำงานที่มีพลังและคุณค่ายิ่งขึ้นอย่างแท้จริง

หนังสืออ้างอิง

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2021). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Journal of Organizational Behavior, 42(1), 111–125.
- Van der Haar, D., Hosking, D. M., & Moen, K. (2021). Appreciative inquiry as a method for transformative change in organizations: A critical perspective. Human Relations, 74(4), 565–589.