



# ข่าวสภาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ISSN ๐๘๕๗-๙๘๙ x ปีที่ ๓๓ ฉบับที่ ๘ ประจำเดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๐

## นายกสภามหาวิทยาลัย

## พบสภาคณาจารย์



>>> อ่านรายละเอียด หน้า ๓

## รองอธิการบดี

## พบสภาคณาจารย์



>>> หน้า ๔

### ▶ สารจากประธานสภาคณาจารย์

#### วาจาของสัตบุรุษและอสัตบุรุษ

รองศาสตราจารย์กัมปนาท ภัคติกุล

>>>>> หน้า ๒



### นายกสภามหาวิทยาลัย

#### พบสภาคณาจารย์

อาจารย์ น.สพ.ดุสิต เลหาสินณรงค์

>>>>> หน้า ๓



### ผู้นำในฝันที่อยากให้เป็นจริง

รองศาสตราจารย์สุธรรม นันทมงคลชัย

>>>>> หน้า ๖



### บรรณาธิการแถลง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) เนตร หงษ์ไกรเลิศ

>>>>> หน้า ๘



▶ **สารจากประธานสภาคณาจารย์**

เพื่อร่วมเฉลิมฉลองเทศกาลวิสาขบูชา อาสาฬหบูชา และเข้าพรรษา

**๑. วาจาของอัสติบุรุษ**

**ภิกษุทั้งหลาย...!** บุคคลประกอบด้วยธรรม ๔ ประการ เป็นที่รู้กันว่าเป็น **อัสติบุรุษ**. สี่ประการอย่างไรเล่า? สี่ประการ คือ :

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษในกรณีนี้ แม่ไม่มีใครถามถึงความไม่ดีของบุคคลอื่น ก็นำมาเปิดเผยให้ปรากฏไม่ต้องกล่าวถึงเมื่อถูกใครถาม ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความไม่ดีของบุคคลอื่น ก็นำเอาปัญหาไปทำให้ไม่มีทางหลีกเลี่ยงลดหย่อนแล้วกล่าวความไม่ดีของผู้อื่นอย่างเต็มที่โดยพิสดาร.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษอย่างอื่นยังมีอีกคือ แม่ถูกใครถามถึงความดีของบุคคลอื่น ก็ไม่เปิดเผยให้ปรากฏไม่ต้องกล่าวถึงเมื่อไม่ถูกใครถาม ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความดีของบุคคลอื่นก็นำเอาปัญหาไปทำให้ลดหย่อนไขว่เขวแล้วกล่าวความดีของผู้อื่นอย่างไม่พิสดารเต็มที่.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษอย่างอื่นยังมีอีกคือ แม่ถูกใครถามถึงความไม่ดีของตน ก็ปกปิดไม่เปิดเผยให้ปรากฏไม่ต้องกล่าวถึงเมื่อไม่ถูกใครถาม ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความไม่ดีของตน ก็นำเอาปัญหาไปทำให้ลดหย่อนไขว่เขวแล้วกล่าวความไม่ดีของตนอย่างไม่พิสดารเต็มที่.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษอย่างอื่นยังมีอีกคือ แม่ไม่มีใครถามถึงความดีของตน ก็นำมาโอ้อวดเปิดเผย จะต้องกล่าวทำไม่ถึงเมื่อถูกใครถาม ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความดีของตนก็นำเอาปัญหาไปทำให้ไม่ลดหย่อนหลีกเลี่ยงแล้วกล่าวความดีของตนอย่างเต็มที่โดยพิสดาร.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** บุคคลผู้ประกอบด้วยธรรม ๔ ประการเหล่านี้ แล เป็นที่รู้กันว่าเป็น **อัสติบุรุษ**.

**สรุปวาจาของอัสติบุรุษ**

- |                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| ๑. แม่ไม่ถูกถาม | ก็พูดแต่ความชั่วของผู้อื่น  |
| ๒. แม่ถูกถาม    | ก็ไม่พูดถึงความดีของผู้อื่น |
| ๓. แม่ไม่ถูกถาม | ก็พูดแต่ความดีของตน         |
| ๔. แม่ถูกถาม    | ก็ไม่พูดถึงความชั่วของตน    |

\*\*\*\*\*

**๒. วาจาของอัสติบุรุษ**

**ภิกษุทั้งหลาย...!** บุคคลประกอบด้วยธรรม ๔ ประการ เป็นที่รู้กันว่าเป็น **อัสติบุรุษ**. สี่ประการอย่างไรเล่า? สี่ประการ คือ :

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษในกรณีนี้ แม่มีใครถามถึงความไม่ดีของบุคคลอื่น ก็ไม่เปิดเผยให้ปรากฏ จะกล่าวทำไมถึงเมื่อไม่ถูกใครถาม ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความไม่ดีของบุคคลอื่นก็นำเอาปัญหาไปทำให้หลีกเลี่ยง ลดหย่อนลง กล่าวความไม่ดีของผู้อื่น อย่างไม่พิสดารเต็มที่.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษอย่างอื่นยังมีอีกคือ แม่ไม่ถูกใครถามถึงความดีของบุคคลอื่น ก็ยังนำมาเปิดเผยให้ปรากฏจะต้องกล่าวทำไมถึงเมื่อถูกใครถาม ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความดีของบุคคลอื่น ก็นำเอาปัญหาไปทำให้ไม่หลีกเลี่ยงลดหย่อน กล่าวความดีของผู้อื่นโดยพิสดารบริบูรณ์.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษอย่างอื่นยังมีอีกคือ แม่ไม่มีใครถามถึงความไม่ดีของตน ก็ยังนำมาเปิดเผยทำให้ปรากฏทำไมจะต้องกล่าวถึงเมื่อถูกถามแล้ว ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความไม่ดีของตน ก็ไม่นำเอาปัญหาไปหาทางทำให้ลดหย่อนปิดพ้อแล้ว แต่กล่าวความไม่ดีของตนโดยพิสดารเต็มที่.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** อัสติบุรุษอย่างอื่นยังมีอีกคือ แม่มีใครถามถึงความดีของตน ก็ไม่เปิดเผยให้ปรากฏ ทำไมจะต้องกล่าวถึงเมื่อไม่ถูกใครถามแล้ว ; ก็เมื่อถูกใครถามถึงความดีของตน ก็นำเอาปัญหาไปกระทำให้ลดหย่อนหลีกเลี่ยงเสียแล้วกล่าวความดีของตนโดยไม่พิสดารเต็มที่.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** ข้อนี้พึงรู้กันเถิดว่า คนคนนี้เป็น **อัสติบุรุษ**.

**ภิกษุทั้งหลาย...!** บุคคลผู้ประกอบด้วยธรรม ๔ ประการเหล่านี้ แล เป็นที่รู้กันว่าเป็น **อัสติบุรุษ**.

**สรุปวาจาของอัสติบุรุษ**

- |                 |                               |
|-----------------|-------------------------------|
| ๑. แม่ไม่ถูกถาม | ก็พูดแต่ความดีของผู้อื่น      |
| ๒. แม่ถูกถาม    | ก็ไม่พูดถึงความชั่วของผู้อื่น |
| ๓. แม่ไม่ถูกถาม | ก็พูดถึงความชั่วของตน         |
| ๔. แม่ถูกถาม    | ก็ไม่พูดถึงความดีของตน        |

\*\*\*\*\*

# นายกสภามหาวิทยาลัย พบสภาคณาจารย์

สรุปโดย อาจารย์ น.สพ.ดุสิต เลหาสินณรงค์



เมื่อวันพุธที่ ๑๑ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๑ เวลา ๑๐.๐๐ - ๑๑.๓๐ น. เป็นวันนัดหมายของการนัดพบตัวแทนสภาคณาจารย์จากนายกสภามหาวิทยาลัย (ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช) ซึ่งถือเป็นนิมิตที่ดีสำหรับการก้าวไปพร้อมๆ กัน ของทุกส่วนในมหาวิทยาลัยมหิดล การพบกันครั้งนี้ น่าจะเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดลที่ต้องจารึกไว้

นายกสภามหาวิทยาลัยเข้ามาในห้องประชุมตรงเวลา ซึ่งสมาชิกสภาคณาจารย์จำนวนหนึ่งได้นั่งรออยู่แล้ว เนื่องด้วยเป็นการเข้าพบผู้ใหญ่ ดังนั้น ผู้น้อยจึงต้องมาก่อนเวลาสักเล็กน้อย ซึ่งเล็กน้อยจริงๆ เพราะไม่ถึง ๕ นาที

นายกสภามหาวิทยาลัยเกริ่นถึงที่มาที่ไปของการนัดพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนแบบไม่มีวาระ หรือกึ่งทางการ เพื่อความเป็นกันเอง ซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยมุ่งหวังจะพบปะกันเช่นนี้เป็นระยะๆ เพื่อรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในฐานะที่สมาชิกสภาคณาจารย์เป็นตัวแทนของประชาคมมหาวิทยาลัยมหิดล

นายกสภามหาวิทยาลัยให้มุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพสังคมในมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยทั่วไปเป็นสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของการไม่ไว้วางใจกัน เป็นสังคมที่รวมคนเก่งมีสติปัญญา ซึ่งทำให้ทุกคนที่ทำงานในมหาวิทยาลัยเสียโอกาสหรือเสียประโยชน์ร่วมกัน ในทางกลับกันถ้าสังคมมหาวิทยาลัยมีความไว้วางใจกัน เพื่อให้ทุกคนผู้มีสติปัญญาที่ระดับประเทศ ซึ่งเปรียบเหมือนพลังอันมหาศาล และพลังนี้จะช่วยผลักดันให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปได้อย่างดี ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายคือ ประเทศสามารถขับเคลื่อนไปได้



สมาชิกสภาคณาจารย์เริ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมองการจัดการธรรางของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ดี แต่การบริการอาจจะไม่ตรงจุดนัก เนื่องจากผู้ให้บริการบางส่วนมาจากด้านหน้ามหาวิทยาลัย ดังนั้น ถ้าปรับเปลี่ยนให้มีธรรางเริ่มต้นจากหน้ามหาวิทยาลัยจะช่วยให้บุคลากรและนักศึกษาประหยัดเงินได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงวันหยุด นักศึกษาจำนวนหนึ่งกลับบ้านและจะกลับมาในวันอาทิตย์ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามสมาชิกสภาคณาจารย์ท่านหนึ่งเสนอว่า ควรพิจารณามหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี ด้วย เนื่องจากปัจจุบันนักศึกษาต้องอาศัยรถสองแถวเล็กในการเดินทางเข้าสู่มหาวิทยาลัย ซึ่งมีรถจำนวนไม่มากและต้องรอให้ได้จำนวนคนมากพอคุ้มค่ากับค่าน้ำมันรถ จึงจะออกเดินทางสู่มหาวิทยาลัยหรือจากมหาวิทยาลัยมาด้านนอก

ต่อจากนั้น สมาชิกสภาคณาจารย์ได้แลกเปลี่ยนในเรื่องการไว้วางใจกัน โดยยกตัวอย่างการทำงานแบบคณะกรรมการ ซึ่งควรดำเนินการตามที่สรุปในการประชุม แต่หลายครั้งพบว่าข้อบังคับหรือระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการประชุมและมีได้แจ้งให้ทราบ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น หากมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนรวมสมาชิกสภาคณาจารย์เห็นดีด้วย เพียงแต่ขอให้ช่วยแจ้งให้ทราบด้วย

นายกสภามหาวิทยาลัยแลกเปลี่ยนประเด็นนี้ว่า ผู้บริหารต้องพิจารณาหลายด้านเพื่อให้ทุกกลุ่มพอใจ ซึ่งเป็นเรื่องยากสำหรับการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นมิใช่คำตอบรับทั้งหมด การร่างข้อบังคับหรือระเบียบต่างๆ

มีใช้คำนึงถึงภาพใหญ่อย่างเดียว (Majority Rules) แต่ต้องคำนึงถึงภาพย่อยด้วย (Minority Rights) และการพิจารณาต้องให้ทุกกลุ่มทุกฝ่ายได้รับในสิ่งที่ควรได้รับ หรือผลัดกันได้ผลัดกันเสียในโอกาสต่างๆ นอกจากนี้ การทำให้ทุกคนร่วมรับผิดชอบ ให้รู้สึกถึงความเป็นหนึ่งเดียวกัน รู้สึกถึงความเปราะบาง ผู้บริหารก็พยายามทำอยู่เช่นเดียวกัน ตั้งแต่การกำหนดสิ่งที่ใช้ในตราสัญลักษณ์ ลงรายละเอียดถึงรหัสสีเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายใช้เหมือนกัน แม้จะยังไม่ส่งผลในปัจจุบัน แต่เชื่อว่ามีส่วนช่วยให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหิตลรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงได้

สมาชิกสภาคณาจารย์เสนอความคิดเห็นเรื่องการไม่ไว้วางใจกันในมหาวิทยาลัย โดยมองว่าเป็นปัญหาในหลายองค์กร แต่หลายองค์กรยังสามารถรวมเป็นหนึ่งหรือรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์กรนั้นได้ โดยเปรียบเทียบกับองค์กรเอกชนที่สามารถทำได้ แม้องค์กรจะใหญ่โตมีสมาชิกมากมาย เพียงแต่ผู้บริหารต้องมองทุกคนเป็นคนในองค์กรเสียก่อน อย่ามองแบบแยกฝ่ายแยกกลุ่ม องค์กรเอกชนมองคนเป็นทรัพย์สินอันมีค่าและพัฒนาหรือส่งเสริมให้เท่าเทียมกัน



นายกสภามหาวิทยาลัยฝากเรื่อง **บทบาทหรือคุณค่าของสภาคณาจารย์** ต่อมหาวิทยาลัยมหิตล คณะต่าง ๆ บุคลากร ให้ช่วยกันหาว่า **คุณค่าคืออะไร** ทำอย่างไรให้ **คุณค่านั้นก่อประโยชน์ได้** แม้ว่าภาพรวมของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะมีลักษณะไม่ไว้วางใจกัน แต่มหาวิทยาลัยมหิตลไม่อยู่ในกลุ่มที่แย่ที่สุด และยืนยันว่ามหาวิทยาลัยมหิตลอยู่ในกลุ่มดีที่สุดในกลุ่มที่ทุกคนช่วยกันสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง ซึ่งมีตัวอย่างให้ศึกษาว่าสามารถทำได้ เราต้องทำให้เกิด

**ชุมชนของการไว้วางใจกัน (Community of Trust)** แต่ไม่เชื่อว่าให้ทุกคนคิดเหมือนกันเห็นพ้องกันทุกเรื่องเสมอไป สามารถเห็นต่างได้ แต่ต้องอยู่บนความไว้วางใจกันและกัน

สมาชิกสภาคณาจารย์กล่าวถึงประเด็นของน้ำประปาของมหาวิทยาลัย ซึ่งดำเนินการมานานแล้ว แต่ยังไม่มีการจ่ายน้ำประปาให้ใช้ ปัจจุบันยังใช้น้ำบาดาลอยู่ ซึ่งสมาชิกสภาคณาจารย์ที่เป็นผู้แทนสภาคณาจารย์ในคณะกรรมการประสานงานพัฒนาสิ่งแวดล้อมมหาวิทยาลัยมหิตล ศาลายา ได้อธิบายการดำเนินงานต่างๆ อย่างไรก็ตาม นายกสภามหาวิทยาลัยยินดีรับเรื่องดังกล่าวไว้

ประเด็นต่อมาคือ ความแตกต่างขององค์กรย่อยในมหาวิทยาลัยมหิตล การให้นโยบายฟุ้งตนเองเป็นแนวทางที่ดีแต่ควรให้เวลาบ้าง มิใช่กำหนดให้ทุกส่วนต้องฟุ้งพาตนเองเป็นหลัก เพราะหลายองค์กรไม่สามารถทำได้ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยควรมีส่วนช่วยเสริมและผลักดัน เพราะมีเช่นนั้นทางออกจะกลายเป็นการหารายได้ โดยเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ เพื่อจะได้มีรายได้สำหรับบริหารด้วยตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประชาคมมหาวิทยาลัยมหิตล รวมถึงผู้ใช้บริการจากภายนอก

นายกสภามหาวิทยาลัยให้ความคิดเห็นว่า การฟุ้งพาตนเองสามารถทำได้และมีตัวอย่างในมหาวิทยาลัยมหิตล โดยยกตัวอย่างคณะวิทยาศาสตร์ ที่โดยภาพแล้วไม่สามารถหารายได้โดยตรงได้ แต่ปัจจุบันมีรายได้จากการทำการวิจัย ดังนั้น สิ่งสำคัญคือ ต้องช่วยกันคิดว่าหน่วยงานนั้นๆ จะมีแนวทางใดที่จะสามารถฟุ้งพาตนเองได้ โดยควรสร้างความแตกต่างให้เด่นชัด และใช้ความแตกต่างนั้นสร้างรายได้ เพราะการทำเหมือนกับผู้อื่น ซึ่งมีชื่อเสียงอยู่แล้วอาจสู้ไม่ได้ ส่วนหนทางของแต่ละหน่วยงานนั้นแตกต่างกัน และไม่สามารถคิดแทนได้ ทำอย่างไรให้คณะต่างๆ ที่เพิ่งเริ่มต้นไม่นานนัก หรือเริ่มมานานแล้ว แต่ยังไม่ฟุ้งตนเองได้ ให้สามารถฟุ้งตนเองได้ ต้องปรับแนวคิดจากที่คิดว่าทำไม่ได้ ให้เป็นทำได้

ประเด็นสุดท้ายที่นายกสภามหาวิทยาลัยฝากไว้ คือ การทำงานควรต้องคิดตั้งคำถามด้วยว่าเราทำงานไปแล้วได้อะไร เมื่อเวลาผ่านไปจะเกิดอะไรขึ้นจากการทำงานของเรบ้าง อาจจะคิดยาก แต่ถ้าเริ่มต้นคิด จะช่วยให้การทำงานมีเป้าหมาย และสามารถประเมินได้ว่าทำงานต่างๆ ไปแล้วได้ประโยชน์หรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

การพบปะครั้งนี้เป็นครั้งแรก และจะมีครั้งต่อๆ ไป แม้ว่าเวลาจะไม่มากนัก แต่ได้ประโยชน์อย่างยิ่ง ช่วยให้เข้าใจหลายสิ่งหลายอย่าง ซึ่งตรงกับแนวคิดของการทำงานที่ต้องการการสื่อสารสร้างความเข้าใจ คนเราทำงานอยู่ใกล้กันเหมือนอยู่ใกล้กัน เพราะไม่เคยพูดกัน ไม่เคยปรึกษาหารือกัน ทำให้เกิดกำแพงใจ เกิดความไม่เข้าใจ และสุดท้ายคือ การไม่ไว้วางใจกัน การสนทนาแลกเปลี่ยนครั้งนี้ จะช่วยผลักดันให้เกิดหลายสิ่งหลายอย่างที่ดีในมหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ และเป็นไปได้ว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้คงจะไม่ไกลเกินฝันอย่างแน่นอน

สภาคณาจารย์ขอขอบคุณนายกสภามหาวิทยาลัยที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาพบปะสนทนา และยินดีที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในร้อย

## รองอธิการบดีพบสภาคณาจารย์



รองศาสตราจารย์ปรีชา สุนทรานันท์ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและกิจกรรมพิเศษ และรองศาสตราจารย์อนุชาติ พวงสำลี รองอธิการบดีฝ่ายระบบกายภาพและสิ่งแวดล้อม พบสมาชิกสภาคณาจารย์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในโครงการพัฒนาศาลาอาคารที่พักอาศัย และส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ในการประชุมสภาคณาจารย์ สมัยสามัญ ครั้งที่ ๖/๒๕๕๑ เมื่อวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๕๑ ณ ห้องประชุมศาสตราจารย์เกียรติคุณนายแพทย์นิธิ รักษาพลเมือง ชั้น ๕ อาคารสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

# ผู้นำในฝันที่อยากให้เป็นจริง

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม นันทมงคลชัย



ผู้เขียนมีโอกาสได้อ่านบทความเรื่อง ผู้นำในฝันของ ดร.วีระวัฒน์ บັນนิตามัย ในขณะที่ไปอบรม เรื่อง ผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจและร่วมสมัยในสังคมยุคปัจจุบัน รวมถึงแวดวงชาวมหาวิทยาลัยมหิดล จึงขออนุญาตสรุปวิเคราะห์ และมาเล่าสู่กันฟัง โดยสาระสำคัญของผู้นำในฝันควรประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

**๑. แฟ้มน้อย** แฟ้มเสนอเซ็นที่กองอยู่บนโต๊ะผู้นำควรเป็นเรื่องที่สำคัญในเชิงนโยบาย และมีสาระที่กระทบในวงกว้างเท่านั้น แฟ้มที่เกี่ยวกับระเบียบ ขั้นตอนต่างๆ ควรมุ่งถ่ายสู่ระดับล่างให้มากที่สุด การมีแฟ้มที่ต้องเซ็นมากทำให้ไม่มีเวลาในการคิดตัดสินใจเรื่องที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร การเซ็นแฟ้มมากยังสะท้อนถึงการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ตนเอง และการไม่ไว้วางใจผู้อื่น

**๒. ประชุมน้อย** ผู้นำที่เต็มไปด้วยการประชุมในแต่ละวัน ย่อมหมายถึงเวลาในแต่ละวันจะหมดไปกับการอ่านเอกสารการประชุม การเตรียมการประชุม ทำให้ไม่มีเวลาในการคิดวางแผน ทบทวนนโยบายในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ควรจะเป็น

**๓. เดินทางน้อย** ผู้นำควรมีเวลาอยู่ในองค์กรอยู่ในประเทศให้มาก เพื่อเกาะติดสถานการณ์ด้านต่างๆ ควรเดินทางเฉพาะเรื่องที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรเท่านั้น เพราะมีเช่นนั้น เรามักจะได้ยินคำว่า "รอให้ผู้นำกลับมาก่อน แล้วค่อยตัดสินใจ" ซึ่งอาจทำให้เสียโอกาสกับหน่วยงานได้

**๔. แยกน้อย** การที่ผู้นำมีแขกหรือลูกน้องขอเข้าพบมากมาย โดยเฉพาะ "แขกที่ไม่ได้รับเชิญ" นั่งรอเต็มหน้าห้องไปหมด แสดงว่าเกิดอะไรขึ้นกับผู้นำ เพราะการที่มีแขกมารบกวนมาก ย่อมหมายถึงเวลาในการบริหารงาน การตัดสินใจ การคิดใคร่ครวญต่างๆ ก็หมดไปด้วย

**๕. คุยน้อยแต่รับฟังให้มาก** การฟังมากก่อให้เกิดปัญหาเห็นปัญหา ก่อให้เกิดความเห็นใจผู้อื่น ทำให้เล็งเห็นความสามารถศักยภาพของผู้อื่น เห็นข้อบกพร่องข้อควรเสริมแต่งแนวทางที่พึงพัฒนา แต่หากผู้นำยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง

ด้วยการเอาแต่พูด เอาแต่ระบายคำพูด ความคิดเห็นต่างๆ ของผู้นำ จะถูกบิดเบือนตีความไปต่างๆ นานา

**๖. อัจฉริยภาพทางความคิด** ผู้นำต้องมีความสามารถคิดที่ปราดเปรื่อง เกินกว่าระดับปกติที่เป็นลักษณะเด่นเป็นที่น่าอัศจรรย์ เป็นผู้ที่สามารถคิดนอกกรอบ นอกจุด คิดแหวกแนว และเปิดเกมเป็นเล็งเห็นภาพใหญ่ รวมถึงสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมได้

**๗. มีเครือข่ายมาก** การทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้นำต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งมีทรัพยากร ความพร้อม และศักยภาพที่แข่งขันได้ที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำในฝันต้องประสานพันธมิตรและคู่แข่งให้ "แสงจุดรวมและสงวนจุดต่าง" ได้ดี ต้องทำงานทั้งร่วมมือและแข่งขันกับ "ศัตรู" ได้ ซึ่งจะทำให้มีอะไรใหม่ๆ อยู่เสมอ มีจิตใจที่ส่งเสริมการทำงานข้ามองค์กร หลายพรมแดน

**๘. เปี่ยมด้วยคุณธรรม** คำนี้ไม่ได้หมายความว่า "คุณ-นะ-ทำ" แต่หมายถึง สภาพคุณงามความดีของพฤติกรรมผู้นำว่า ประกอบขึ้นมาได้เช่นไร แสดงออกในเชิงสร้างสรรค์อย่างไร รู้ว่า Character counts ผู้นำในฝันต้องมีประวัติการทำงาน การได้มาซึ่งตำแหน่งอย่างต่างพรอ่ยน้อยที่สุด และสามารถบริหารตน ในขณะที่ดำรงตำแหน่งเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ ของสังคมของประเทศชาติเป็นสรณะ ประเด็นสำคัญของคุณธรรมการเป็นผู้นำที่ดี คือ การคำนึงถึงประเทศชาติเป็นที่ตั้ง ก่อนคำนึงถึงหน่วยงาน คำนึงถึงสังคมก่อนตนเอง คำนึงถึงหลักการก่อนมุ่งคนในยุคปัจจุบัน แม้ว่าผู้นำจะเก่งคิด เก่งคน เก่งงาน แต่ถ้าปราศจากคุณธรรมก็จะสูญสิ้นซึ่งบารมีความชอบธรรม และไม่สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้

จากลักษณะของผู้นำในฝันที่กล่าวมาทั้งหมด คงไม่ไกลเกินเอื้อมสำหรับพวกเราชาวมหิดลในปัจจุบัน และอนาคตต่อไป

สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลได้รับอนุมัติให้เป็น

## “หน่วยงานอิสระ”



ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล ครั้งที่ ๔๑๖ วันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๑ ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดลมีมติเห็นชอบให้สภาคณาจารย์เป็นหน่วยงานอิสระ ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. ๒๕๕๐

งานสภาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหิดล ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการกองกลาง และเพื่อน ๆ กองกลาง ที่ได้ร่วมงานกันมาด้วยสายสัมพันธ์อันดี เป็นเวลาถึงกว่า ๒๐ ปี เราจะประสานการทำงาน เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยรวมกันต่อไป



### ขอเชิญร่วมเสวนาวิชาการ

### ข่าวประชาสัมพันธ์



สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลกำหนดจัดเสวนา เรื่อง “หลักเกณฑ์ และวิธีการในการขอตำแหน่งทางวิชาการ” ในวันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๕๑ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องประชุมใหญ่ สถาบันวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา

มีการบรรยาย เรื่อง “ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ” โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.คันสนีย์ ไชยโรจน์ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิชาการ และนางจริยา ปัญญา ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เป็นวิทยากร

และการเสวนา เรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการขอตำแหน่งทางวิชาการ” โดยมีศาสตราจารย์ นายแพทย์สมพล พงศ์ไทย อธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิชาชีพ และศาสตราจารย์ ดร.สันทัต เสริมศรีอนุกรรมกรพิจารณากรณีการขอตำแหน่งทางวิชาการ เป็นวิทยากร

ดำเนินการเสวนา โดย รองศาสตราจารย์วารี ว่องโชติกุล ประธานคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ [www.senate.mahidol.ac.th](http://www.senate.mahidol.ac.th)

## บรรณาธิการแถลง

สวัสดีครับชาวมหิดลทุกท่าน รوبر้อมหาวิทยาลัยของเราในวันนี้มีความเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพไปอย่างรวดเร็ว ภูมิทัศน์หลายแห่งถูกปรับแต่งจากพื้นที่รกชัฏ ให้ดูดีมีสง่า พื้นที่รกร้างที่ปราศจากคนเหลียวแลได้รับการพัฒนาให้เป็นแหล่งพักผ่อนของนักศึกษาและบุคลากร หลายพื้นที่ถูกสร้างให้ใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น ความเสี่ยงต่างๆ ที่ชาวสภากาย เคยนำเสนอลดน้อยลง คุณภาพชีวิตของพวกเราดีขึ้นเรื่อยๆ พวกเราเองคงต้องช่วยกันดูแลรักษาช่วยให้อสิ่งเหล่านี้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นเมืองมหาวิทยาลัย ดังที่ทุกคนเคยวาดหวังไว้ พวกเราขอขอบคุณผู้บริหารกับนโยบายความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมในเวลาอันรวดเร็ว

ในรอบเดือนที่ผ่านมา ประธานสภาคณาจารย์และคณะได้มีโอกาสเข้าเยี่ยมคารวะท่านนายกสภามหาวิทยาลัยอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการสนทนาในครั้งนี้เป็นการพูดคุยถึงความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ของคนมหิดล เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์มากที่สุด คำสำคัญของการสนทนา คำหนึ่งที่ได้ยินจนคุ้นหูตลอดการสนทนาคือ การลดความระแวงซึ่งกันและกันในองค์กรที่จะนำไปหาห้ององค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างสง่างาม

สำหรับผู้ที่มิบทความ หรือสาระที่เป็นประโยชน์ ชาวสภากาย มีพื้นที่ให้กับชาวมหิดลทุกท่านได้นำเสนอผ่านช่องทางนี้ ขอเชิญผู้สนใจติดต่อได้ที่งานสภาคณาจารย์ ชั้น ๕ อาคารสำนักงานอธิการบดี ศาลายา โทรศัพท์ ๐-๒๕๔๙-๖๓๕๑-๒ โทรสาร ๐-๒๕๔๙-๖๓๕๑ หรือติดต่อทางอีเมล senate@mahidol.ac.th ครับ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) เนตร หงษ์ไกรเลิศ  
บรรณาธิการ

### เจ้าของ

สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล กองกลาง ตั้งอยู่ที่สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา เลขที่ ๙๙๙ หมู่ที่ ๕ ถนนพุทธมณฑลสาย ๔ ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ๗๓๑๗๐ โทรศัพท์ ๐-๒๕๔๙-๖๓๕๑-๒ โทรสาร ๐-๒๕๔๙-๖๓๕๑

### บรรณาธิการ

ผศ.(พิเศษ) เนตร หงษ์ไกรเลิศ

### กองบรรณาธิการ

ผศ.ดลิตา ดันหยง อ.ดุสิต เลขาหินณรงค์ ผศ.ยงยุทธ ขจรปรีदानนท์  
ผศ.วรากร เจริญสุข รศ.วิไล หนูหนักดี ผศ.สุภาววรรณ เศรษฐบรรจง

### คณะกรรมการประชาสัมพันธ์

ผศ.ดลิตา ดันหยง อ.ดุสิต เลขาหินณรงค์ ผศ.(พิเศษ) เนตร หงษ์ไกรเลิศ ผศ.ยงยุทธ ขจรปรีदानนท์  
ผศ.วรากร เจริญสุข รศ.วิไล หนูหนักดี ผศ.สุภาววรรณ เศรษฐบรรจง

### ฝ่ายจัดทำต้นฉบับ

นางสาวสุจิตรา สอนสม นางพิชญ์ วังวันทนี นายอภิชาติ หลงสมบุรณ์

### ข่าวสภาคณาจารย์

เป็นหนังสือภายในมหาวิทยาลัย และเป็นสื่อระหว่างคณาจารย์ในการรับฟังแลกเปลี่ยนทัศนคติ ข้อคิดเห็นทั้งด้านการบริหาร

ด้านวิชาการ ด้านสวัสดิการ และอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย บทความ ข้อคิด จดหมาย เป็นความเห็นของผู้เขียนเท่านั้น มิใช่ความเห็นของสภาคณาจารย์

สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

๙๙๙ หมู่ที่ ๕ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

ถนนพุทธมณฑลสาย ๔ ตำบลศาลายา

อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ๗๓๑๗๐

ชำระค่าบริการเป็นเงินเชื่อ

ใบอนุญาตที่ ๓/๒๕๒๓

### สถานที่พิมพ์

เจริญดีมันคงการพิมพ์ ๒๓๑ หมู่ ๑๕ ซ.เพชรเกษม ๔๘ ถ.เพชรเกษม แขวงบางด้วน เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ  
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๒๕๔๙-๒๕๙๓