



## บทสัมภาษณ์ แนวนโยบายการบริหารงาน

นายกราดช พยัมวิเชียร

ผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

สืบเนื่องจากสภามหาวิทยาลัยศิลปากรในการประชุมวาระพิเศษ ครั้งที่ 2/2550 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2550 ได้มีมติแต่งตั้ง นายกราดช พยัมวิเชียร กรรมการสภามหาวิทยาลัยศิลปากรผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร ตั้งแต่วันที่ 25 พฤษภาคม 2550 เป็นต้นไป นั้น ขวามหาวิทยาลัยศิลปากรขอเสนอบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับ แนวนโยบายในการบริหารงานในระยะเวลาที่มารับตำแหน่ง

### แนวนโยบายในการบริหารงานและดำเนินงาน ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ที่ท่านมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี

เนื่องจากช่วงที่มาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัยเป็นช่วงที่เกิดกรณีวิกฤตซึ่งคงมารับตำแหน่งในระยะสั้น ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้มีการสรรหาอธิการบดีท่านใหม่ต่อไป ทั้งนี้ เมื่อมาดำรงตำแหน่งแล้วได้ประชุมปรึกษาหารือกับคณบดีและรองอธิการบดีเพื่อวางแนวทางในการดำเนินงาน 3 ประเด็น คือ

**ประเด็นแรก** เนื่องจากอยู่ในระหว่างการสรรหาดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานต่อเนื่องไม่ติดขัด เรื่องที่จำเป็นหรือไม่ได้ให้รีบดำเนินการ เช่น การประกันคุณภาพ การศึกษาภายนอก งบประมาณที่เร่งรัดเข้ามา

**ประเด็นที่สอง** เรื่องอะไรก็ตามที่ค้างอยู่ ถูกชะลอถูกระงับ ประเด็นปัญหาที่ยังไม่ถูกพิจารณาหรือยังไม่ได้รับการแก้ไขในระหว่างนี้ จะพยายามสะสางเรื่องนี้ให้ได้มากที่สุด ที่ตรวจสอบดูยังมีอีกหลายเรื่องที่ยังค้างท่อยู่ มีหลายด้านที่ยังค้าง ติดอย่างหนึ่งก็จะส่งผลกระทบให้ไปติดอีกเรื่องหนึ่งด้วย จะต้องรีบทำเรื่องนี้เป็นหลักและในการทำในส่วนนี้ก็ต้องใช้ความร่วมมือกันเป็นหลักทั้งฝ่ายผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมด ตอนนี้อยู่ได้ก็คงจะเป็นเรื่องอำนาจ การประสานงาน หรือการติดต่อบุคลากรภายนอกที่จำเป็นที่เกิดการเร่งรัด ก็อยากจะทำให้เดินสะดวกไม่อุดตัน

**ประเด็นสุดท้าย** ไม่ทำนโยบายอะไรใหม่เพิ่ม เพราะอยู่ในช่วงรักษาการ ยกเว้นเพียงแต่มาจากสภามหาวิทยาลัยสั่งการมา หรือเป็นความเห็นร่วมของคณบดี ความต้องการของคณะวิชาต่าง ๆ คิดว่ามีความสำคัญอะไรที่ต้องทำก็คงต้องทำ ในกรณีนี้จะต้องเดินไปข้างหน้าจากที่ต้องมองเห็นว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เพราะงานเก่าที่ค้างในส่วนของปีงบประมาณ 2550 ที่โดนเร่งรัดมาแล้วเป็นเหตุหนึ่งที่เรอาจจะโดนตัดงบประมาณปีต่อไปเพราะเราเลี้ยงใช้เงินไม่หมด ก็อาจจะให้ใช้ในส่วนที่เหลือก่อนในช่วงรักษาการ ก็จะเป็นช่วงคาบเกี่ยวพอดีที่งบประมาณใหม่จะเข้ามา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อไปข้างหน้า เมื่อท่านอธิการบดีท่านใหม่เข้ามารับหน้าที่ก็คงต้องวางระบบไว้พอสมควร ยกตัวอย่างเรื่องงบประมาณที่ดินสิ่งก่อสร้างที่ต้องใช้ทั้งงบประมาณและเวลา เวลาในการอนุมัติแบบ อะไรต่าง ๆ ที่ต้องแก้ไขต้องมีการวางแผนงาน มีตารางเวลาที่กำหนดไว้ชัดเจน

นี่คือหลักกว้าง ๆ แต่ที่ได้หารือกับคณบดีและรองอธิการบดีที่ได้แต่งตั้งแล้วนั้น จะแต่งตั้งในส่วนของรองอธิการบดีที่จำเป็นเท่านั้น และทำงานได้ในหลายส่วน ทั้งนี้ พยายามจะกระจายงานไปให้มากที่สุด และอีกเรื่องได้หารือกับนายกสภาฯ เรื่องนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ในฐานะที่ท่านเป็นประธานคณะกรรมการวิเคราะห์และรวบรวมข้อเท็จจริงของสภาที่แต่งตั้ง ท่านได้ไปตรวจเยี่ยมหน่วยงานต่าง ๆ และวิทยาเขตต่าง ๆ ได้ข้อมูลจากบุคลากรทุกระดับมาแล้วโดยเปิดโอกาสทุกคนได้กรอกแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ซึ่งผมเป็นกรรมการในชุดนั้นด้วยและข้อมูลที่กำลังประมวลอยู่ซึ่งตอนนี้กำลังจะเสร็จแล้ว จะได้เห็นข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้นทั้งปัญหา การปฏิบัติงาน เรื่องอาจารย์ที่เป็นพนักงาน เป็นข้อค้นข้อใจที่เห็นและเป็นเรื่องที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขไม่ได้รับสิทธิเท่าเทียม คิดว่าไม่เป็นธรรม เมื่อได้ข้อมูลแล้วเรื่องก็คงมาถึงอธิการบดี แต่เท่าที่ผมได้ทราบการดำเนินงาน จะเห็นได้ชัดเลยในเรื่องที่สะสมมา อาจจะเป็น

ปัญหาที่สืบเนื่องจากรัฐบาลจะให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งก็ยังเป็นหน่วยงานของรัฐ ในส่วนของพนักงานออกมาช่วงแรกก็จะมีกฎระเบียบออกมาชั่วคราวสั้น ๆ ที่ว่าเมื่อออกนอกระบบแล้วก็มีข้อบังคับต่าง ๆ ออกมา แต่ก็นานแล้วยังไม่มีกฎระเบียบอะไรออกมาชัดเจนเท่าที่ควร จากเรื่องที่รอ จากระยะเวลาสั้น ๆ ต่อเนื่องกันมานานจึงทำให้เกิดปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน ท่านนายกสภาฯ ให้ความสำคัญว่าต้องรีบไปดูแล เพราะอะไรที่ต้องใช้อำนาจของสภาฯ ก็ต้องรีบดำเนินการด้านการเงิน หรือเรื่องอื่น ๆ ต้องรีบแก้ไขและรีบทำให้ทัน ในขณะที่ผมรักษาการอยู่ แต่ถ้าหากทำไม่ทันจริง ๆ ก็คงจะวางแนวทางหรือกรอบที่จะทำไว้ให้

นอกจากนั้นสิ่งที่ผมอยากให้ตระหนักว่าสภามหาวิทยาลัย ฯ และผมในฐานะของผู้บริหารที่ได้รักษาการแทนอธิการบดี ในการบริหารงานเราได้ตั้งวัตถุประสงค์มหาวิทยาลัยเป็นหลัก ตั้งนักศึกษาและบุคลากรเป็นหลัก เราจะมองในแง่ของส่วนรวมก่อน มองประโยชน์ของทุกฝ่ายเป็นหลัก ผมเองถ้าได้เปลี่ยนไปจากนี้หรืออะไรที่ผิดไปหรือทำไม่ได้อย่างที่ตั้งใจ คงจะไม่อยู่จะขออนุญาตพิจารณาตัวเอง โดยถ้ามีความตั้งใจแบบนี้และยังมีกลไกของสภามหาวิทยาลัย ฯ แม้ว่าจะมีขีดจำกัดในระเบียบกฎหมายหรืองบประมาณ แต่คิดว่าน่าจะผลักดันให้เดินต่อไปได้ในระดับหนึ่ง ถ้าได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย จากประชาคม นักศึกษา พนักงาน ข้าราชการ ลูกจ้าง ทุกสาย ทุกระดับ ถ้ามองวัตถุประสงค์หลักไม่มองวัตถุประสงค์เฉพาะหน้าของหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ของคณะ แต่เราจะมองวัตถุประสงค์สูงสุด และร่วมมือกันคิดว่าเราหาทางออกได้ และจะส่งผลให้เราเดินหน้าและ แก้ปัญหาไปได้ ระยะยาวระยะสั้น ไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่เราต้องเริ่มเดี๋ยวนี้ ทำตอนนี้ เริ่มวางกรอบ วางแผนงานใครก็ตามที่จะมาทำต่อก็จะสามารถมาพัฒนาต่อไปได้ ไม่ได้สร้างภาระให้กับท่านต่อไปได้

### ท่านอธิการบดีมองมหาวิทยาลัยศิลปากร ในอนาคตว่าควรจะมีแนวทางเป็นอย่างไร

การกำหนดแนวทางของศิลปากรในอนาคต ไม่ใช่ผมเป็นคนกำหนดเพียงคนเดียว แต่ควรเป็นสิ่งที่เราจะต้องคิดร่วมกัน ต้องมองภาพของศิลปากรที่เราเป็นเลิศด้านใด เราควรจะมีผลิตภัณฑ์ด้านใด เราต้องฝึกกำลังซึ่งเราเองมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง เริ่มจากจุดอ่อนที่เราเป็นมหาวิทยาลัยที่เล็ก แต่การจัดกระจาย และเงินน้อย

ไม่มีรายได้ ไม่มีทรัพย์สินมากมาย แล้วยังกระจุกกระจาย ส่วนจุดแข็งของเรา ความที่เราเล็ก ก็อาจจะคล่องตัวมากกว่า ความกระจุกกระจาย เราคลุมพื้นที่ได้ดีกว่า เราจะสามารถสร้างความเป็นเลิศของพื้นที่ที่เราดูแลได้ ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ถ้าเทียบกับมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ไม่สามารถที่จะมีจุดแข็งด้านความเป็นเลิศทางด้านงานวิจัยหรือด้านวิชาการได้ แต่มีความเป็นเลิศในด้านที่เป็นมหาวิทยาลัยชุมชน ซึ่งมีเครือข่าย และรักษามันไว้ได้ ถึงแม้ว่าตอนนี้จะแยกออกเป็นหลายแห่ง แต่ก็ยังคงเครือข่ายในแง่ที่เป็นพันธมิตร คิดว่าของเราก็สามารถทำได้ อีกทั้งเรายังเป็นมหาวิทยาลัยที่เลิศทางด้านศิลปะหรือที่เราเรียกกันว่าเป็นต้นทุนของมหาวิทยาลัยของเรา ตอนนี้เราเริ่มมีหลายสาขาวิชา ที่เข้ามาเกี่ยวพันกันเราเริ่มมีความหลากหลาย ถือเป็นจุดแข็งของเรา เรามีศิลปะที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งถ้าเราสามารถนำมาบูรณาการกันได้ให้เกิดความสัมพันธ์กัน โดยมีจุดแข็งทางด้านศิลปะเป็นตัวนำ ยกตัวอย่างเช่น การที่เราใช้งานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์มาสนับสนุนงานด้านการวิจัยสี หมึกพิมพ์ เรามีโอกาสมากถ้าเราบูรณาการในเชิงนี้ได้ ถ้าเราทำได้ทำวิจัยที่จะนำหลักทางด้านวิทยาศาสตร์มาบูรณะสิ่งก่อสร้าง นำเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับวัสดุก่อสร้าง โดยนำวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย เราจะสามารถสร้างความเป็นเลิศด้าน สถาปัตยกรรมไทยได้อีกมากกว่าการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย ต้องใช้เวลา ตรงนี้ได้มองเห็นและได้ตั้งกรรมการ ขึ้นมาไปดูโครงสร้างและปรับกันอีกครั้งจะช่วยกันระดม ความคิด และหาทิศทางให้ชัดเจนต้องดูโครงสร้างและปรับ อีกครั้ง เราต้องพัฒนาในเชิงแบบปกติ เชิงของการกระจายตัวแบบมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่คงยาก เราคงต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย ในการบริหารจัดการ ในการเผยแพร่ เพราะต้นทุนจะถูกกลงและสามารถจะเชื่อมต่อกันโดยไม่มีระยะทางเป็นตัวกำกับ ต้องทำให้ชัดเจนอย่างตอนนี้เทคโนโลยีที่เรามีอยู่ เรามีศูนย์คอมพิวเตอร์อยู่เป็นในเชิงของการบริการไม่ใช่เชิงของการสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย หรือการพัฒนาความรู้ที่สนองนโยบายของมหาวิทยาลัย ถ้าเรานำมาใช้ได้ในด้านของการเรียนการสอน ด้านโบราณคดี สถาปัตยกรรมนำมาทำเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และนำไปใช้เป็นสื่อในการเผยแพร่เรามีศักยภาพสามารถทำได้จริงจะติดในส่วนของนโยบาย และงบประมาณ ซึ่งต้องกำหนดให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงต้องมาระดมความคิดเห็น นอกจากนี้ต้องเป็นการวางนโยบายเป็นการวางนโยบายระยะยาว เรื่องการหาพื้นที่ของคณะ วิชา เป็นเรื่องเร่งด่วนซึ่งส่วนหนึ่งพื้นที่ที่มีอยู่ก็ไม่ใช้พื้นที่ของเราเอง

ทำนอกริการบดีมีวิธีการอย่างไรที่จะสร้าง  
ความเข้าใจและความร่วมมือกับประชาคม  
ใหม่มหาวิทยาลัยศิลปากรในการดำเนินงาน

ในเชิงวิสัยทัศน์ ไม่ใช่นโยบาย ในฐานะสภามหาวิทยาลัย เคยมีการคุยกันไว้ ไม่ได้มาจากผู้บริหาร แต่มาจากบุคลากร ว่าเราจะทำอะไรจึงจะสร้างจิตวิญญาณ แต่ก่อนเรามีความชัดเจนมาก อย่างเช่นในงานวันศิลป์ พีระศรี วันนริศ ตรงนี้เองเราควรสร้างวิญญาน ความเป็นศิลปากรซึ่งสามารถที่จะเชื่อมต่อกันได้เอามารวมกัน ไม่เกี่ยวกับระยะทาง สามารถติดต่อกันได้หลายทาง ตรงจิตวิญญาณนี้สำคัญมาก ๆ ที่เราจะนำให้ทุกคน หลอมรวมกัน เช่น คณะดุริยางค์อยู่โดดเดี่ยว วิทยาลัยนานาชาติไปเข้าตึกอยู่แยกไปอีก หรือเพชรบุรีที่อยู่ไกล ถ้าเราสามารถจะบ่ม

เพาะจิตวิญญาณของความเป็นศิลปากร ให้ทุกคนเข้าใจ เป็นประโยชน์ จิตวิญญาณจะมองเห็นประโยชน์จากสิ่ง ที่ผ่าน ๆ ไป จากศิษย์เก่าที่จบไปแล้วทุกคน ถ้ามีจิต วิญญาณจะสามารถดึงตรงนั้นกลับมาได้ ซึ่งการ จะสร้างตรงนี้มีหลายด้าน ทั้งการจัดกิจกรรม มีหลักสูตร ให้ทำวิจัยในหัวข้อร่วมกัน เป็นวิจัยแบบองค์รวม ใช้หัวข้อ วิจัย พื้นที่วิจัยเดียวกันแต่มีมุมมองหรือภารกิจที่แตกต่างกัน จะเริ่มสร้างความสัมพันธ์นักศึกษาาระหว่างคณะกัน ทำให้ เป็นบทบาทของแต่ละคน แต่ก่อนจะถึงจุดนั้นอาจารย์ต้อง ทำงานร่วมกันก่อน หรือพนักงานทุกคนต้องทำการบ้าน แต่ละปีต้องมีวิชาหนึ่งที่ต้องออกภาคสนาม มีการพบปะกัน เริ่มจาก 3-4 แห่งตรงนี้แหละจะทำให้เกิดจิตวิญญาณขึ้นมา ต้องจัดกิจกรรม สร้างการศึกษา หากการสัมมนา มีเป้าหมายร่วมกัน แล้วก็จะเกิดจิตวิญญาณร่วมกัน

## แต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร



นายกราดช พยัณวิเชียร

ผู้รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรุงแสง ลักขณบุญสง

รักษาราชการแทนรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร



อาจารย์ชานกร เคียรกุล

รักษาราชการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและวิจัย



**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษร จันทรศิริ**  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ



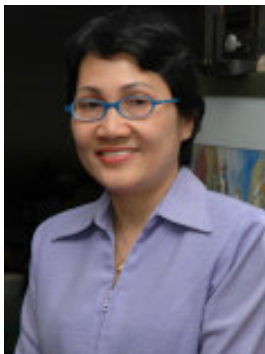
**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรงค์ จิมพาสี**  
รักษาการแทนรองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์



**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุกธนันท์**  
รักษาการแทนรองอธิการบดี เพชรบุรี



**รองศาสตราจารย์คณิด เสี่ยววิชัย**  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา



**รองศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณี ฉายะบุตร**  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ



**รองศาสตราจารย์ ดร.วสิน อึ้งพิกนากูล**  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา



**อาจารย์กฤษณวิทย์ กุญแจทอง**  
รักษาการแทนรองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรม