



## ความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยไทยในอนาคต : ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากร

ดร.สุชาติ เมืองแก้ว<sup>1</sup>

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจำนวน 165 แห่ง (ปี พ.ศ. 2552) แต่ถ้านับรวมสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดกระทรวงอื่น ๆ เช่น กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงวัฒนธรรม สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและสภากาชาดไทย แล้วรวมทั้งสิ้น 283 แห่ง ทั้งนี้ยังไม่รวมการจัดการศึกษานอกที่ตั้ง เช่น วิทยาเขตศูนย์วิทยบริการ ศูนย์การศึกษาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 100 แห่ง จำนวนนักศึกษาในปีการศึกษา 2551 มีทั้งสิ้นประมาณ 1.80 ล้านคน แต่ละปีจะมีบัณฑิตปริญญาตรีรวมประมาณ 320,000 คน ปริญญาโทรวมประมาณ 45,000 คน และปริญญาเอกหรือเทียบเท่ารวมประมาณ 1,200 คน ในปีการศึกษา 2552 คาดว่าทุกสถาบันอุดมศึกษาจะรับนิสิตนักศึกษาระดับปริญญาตรีได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 2 คิดเป็นประมาณ 340,000 คน และคาดว่าในปีต่อ ๆ ไปจะเพิ่มขึ้นในอัตราไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี ทั้งนี้เพราะอัตราการเพิ่มของประชากรวัยเรียนเริ่มลดลง เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นไป แต่คาดว่านิสิตนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาจะเพิ่มสูงขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 6-10 ต่อปี เนื่องจากภาวะการมีงานทำในระดับปริญญาตรีลดลง ความต้องการบัณฑิตระดับปริญญาโท

ปริญญาเอกและปริญญาบัณฑิตเพิ่มขึ้นมากตามมาตรฐานการศึกษา และความต้องการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ต้องการนักวิจัยและนักวิชาการที่มีคุณวุฒิทางวิชาชีพและวิชาการสูงขึ้น

สถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจถดถอย (Economic Recession) ของโลกมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจเติบโตของประเทศไทยเป็นอย่างมากตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 จนถึงปัจจุบัน และคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อระยะยาวจนถึงปี พ.ศ. 2555 ทั้งด้านการส่งออก การนำเข้า การลงทุน การท่องเที่ยว การตลาดของภาคการผลิตในภาคเกษตรภาคอุตสาหกรรม และการบริโภคภายในประเทศ ผลจากภาวะเศรษฐกิจโลกได้ทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) ของไทยในปี พ.ศ. 2552 ลดลงประมาณร้อยละ 4-5 หรือติดลบร้อยละ 4-5 ทำให้การเก็บภาษีต่าง ๆ พลาดเป้าไปประมาณ 300,000 ล้านบาท รัฐบาลจึงหาทางเพิ่มมาตรการทางภาษีโดยการเก็บภาษีน้ำมัน ภาษีสรรพสามิต (บุหรี สุรา และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์) และจะเพิ่มภาษีที่ดินที่มีได้ทำประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วย เพื่อนำมาชดเชยส่วนที่ขาดได้และยังได้มีโครงการกู้เงินจากต่างประเทศที่เป็นเงินกู้ในลักษณะเงินกู้ผ่อนปรน (Soft Loan) จากธนาคารโลกหรือธนาคารระหว่างประเทศ เช่น Asian Development Bank (ADB) หรือแหล่งเงินกู้ภายในประเทศอีกประมาณ

<sup>1</sup> นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์



2,000 ล้านบาทหรือสหรัฐ โดยมียุทธศาสตร์ระยะยาว 20 ปี เพื่อมากระตุ้นเศรษฐกิจ และการลงทุนภายในประเทศ สร้างงานและเพิ่มโอกาสการพัฒนามากขึ้น

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจถดถอยดังกล่าว มีผลให้รัฐบาลต้องปรับลดงบประมาณในปีงบประมาณ 2552-2553 ที่รัฐบาลได้จัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐทุกกระทรวง ทบวง กรม โดยเน้นลดงบประมาณหมวดลงทุนและเงินอุดหนุนก่อน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายภาครัฐตามภาษีที่จัดเก็บได้น้อยลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยของรัฐจึงต้องปรับกลยุทธ์และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่ภายใต้สถานการณ์เศรษฐกิจถดถอยในช่วงปีงบประมาณ 2554-2555 ให้เหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อความอยู่รอดและพัฒนาอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งพัฒนาทางวิชาการให้เข้มแข็งสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศเพื่อนบ้านและของโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี

### การกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

มหาวิทยาลัยจะต้องเร่งปรับแผนกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ ที่ตั้งไว้เดิมในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โดยมียุทธศาสตร์ที่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้เหมาะสมเพื่อให้แข่งขันได้และเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจึงควรเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม โดยต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานที่สำคัญคือ การปรับวัฒนธรรมในการทำงานใหม่โดยยึดมหาวิทยาลัยเป็นหลัก มุ่งให้มหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนาเป็นหน่วย

งานวิชาการที่ทันสมัย ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง เป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคมและประเทศไทย รวมทั้งประเทศอื่น ๆ วัฒนธรรมในการทำงานที่ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยควรยึดเป็นหลัก ได้แก่

1. ภาวะการณ์ทำงานของผู้ในระดับอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน/สำนัก ต้องเป็นผู้นำจริง ๆ ทั้งทางวิชาการและการบริการ (Academic and Managerial Leadership) ศาสตราจารย์ นายแพทย์ทองจันทร์ หงส์ดารมภ์ ได้เคยให้ข้อคิดสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยไว้ดังภาพประกอบ 1

อธิการบดี	คณบดี
ความรู้ความสามารถทางด้านการบริหาร/จัดการ	ความรู้ความสามารถทางวิชาการ

### ภาพประกอบ 1 ภาวะการทำงานของผู้บริหาร

จากภาพประกอบ 1 หมายความว่า อธิการบดีจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในด้านการบริหารมากกว่า ความรู้ความสามารถทางวิชาการ ส่วนคณบดีหรือผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก ก็อาจมีประสบการณ์ด้านการบริหารน้อยกว่าอธิการบดี แต่จะต้องคลุกคลีกับงานวิชาการ เช่น จัดทำหลักสูตร จัดทำกรวิจัย จัดระบบการพัฒนา



วิชาการให้มากเป็นพิเศษ ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยทุกระดับจะต้องมีวิสัยทัศน์การทำงานที่กว้างไกล มองระยะยาว วางแผนระยะยาว มองให้ไกลไปถึงมีระบบงานที่ปฏิบัติได้ชัดเจนต่อเนื่องทุกหน่วยย่อย ตรงต่อเวลา มีวินัย เป็นต้นแบบของการทำงานของบุคคลในมหาวิทยาลัย ไม่คดโกง มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ ริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อดทนต่อความยากลำบาก มีจริยธรรมและใฝ่ดี อยู่เสมอ

2. คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนก็เช่นเดียวกันต้องทำตัวให้ตื่นอยู่เสมอ ตื่นขึ้นเพื่อพัฒนางาน ตื่นขึ้นเพื่อพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมเวลานี้ ตื่นขึ้นเพื่อมุ่งทำความดีให้ปรากฏ มิใช่ตื่นขึ้นเพื่อหายใจอย่างเดียว หรือตื่นขึ้นเพื่อคิดจะทำความชั่ว โดยเฉพาะ หรือตื่นขึ้นเพื่อจะตรวจสอบว่ามีใครบ้างที่ทำไม่ถูกต้อง จ้องคอยจับผิด เพื่อร้องเรียนเรื่องไม่เป็นเรื่อง พยายามหาช่องว่างเพื่อสร้างกระแสความไม่สงบสุขในองค์กร และมักคิดว่าตนเองคือผ้าขาวคนเดียว คนอื่นเป็นผ้าดำหมด คนอย่างนี้ก็มียาก ดังนั้นวัฒนธรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องเปลี่ยนไป โดยยึดหลักว่ามหาวิทยาลัยต้องทำงานเป็นทีมที่ดี บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่ว่าจะป็นอาจารย์หรือบุคลากรสายสนับสนุน

มีคำโบราณบอกว่าคำว่า “คน” นี้มีลักษณะวุ่นวายมากที่สุด ที่โลกวุ่นวาย สับสน หรือเจริญก็เพราะ “คน” และ “คน” มีความหมาย 2 ลักษณะ คือเป็นคำนาม หมายถึง คน/มนุษย์ที่พัฒนาแล้ว ส่วนอีกความหมายเป็นคำกริยา หมายถึง การทำให้

หมุ่นเวียนไม่หยุดนิ่ง ดังนั้น ถ้าคนในองค์กรใดมีลักษณะเป็นคำกริยามาก ๆ ก็จะทำให้หน่วยงานนั้นวุ่นวาย มีเรื่องราวทำให้ต้องแก้ไขอยู่เสมอ ไม่พัฒนาก้าวหน้าไปตามที่คาดหวัง

พวกเราทุกคนคงไม่อยากจะเห็นมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาแบบน้ำวนอยู่กับที่ แต่อยากเห็นมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาต่อเนื่องเหมือนสายน้ำไหลจากลำธารเป็นแม่น้ำ เพื่อหล่อเลี้ยงสิ่งมีชีวิตให้เจริญเติบโต ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารที่ง่ายที่สุดก็คือบริหารคนและยากที่สุดก็คือการบริหารคนเช่นกัน

การสร้าง การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความสำคัญมากที่สุดที่จะทำให้การศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นในสังคมที่เจริญแล้วจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนใน 6 ประเด็น (6 Hs) ดังนี้

1. **Hope** กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความหวังกับอาจารย์ บุคลากรในการเติบโต ก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพตามสาขาวิชาที่ปฏิบัติหน้าที่ ทั้งในการพัฒนาตนเอง (Individual Development) และการพัฒนาวิชาชีพ (Career Development) เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2. **Health** กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะต้องหาทางส่งเสริมพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพใจของอาจารย์และบุคลากรทุกคนให้เข้มแข็งควบคู่กัน การทำงานในมหาวิทยาลัยมีทั้งการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ แก่สังคม การบริหาร และกิจกรรมทางด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการดูแลนิสิตนักศึกษาจำนวนมากให้มีผลการเรียนดี



ไม่ทะเลาะกัน มีการทำงานแข่งขันกับต่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ถ้าบุคลากรมีสุขภาพกายและจิตใจไม่ดี ก็คงลำบากที่จะสู้กับงานหนัก ๆ ได้ ดังนั้นระบบสวัสดิการเกือบจะเป็นสิ่งจำเป็นที่จะรักษาคนดีและเก่งไว้ในมหาวิทยาลัยได้

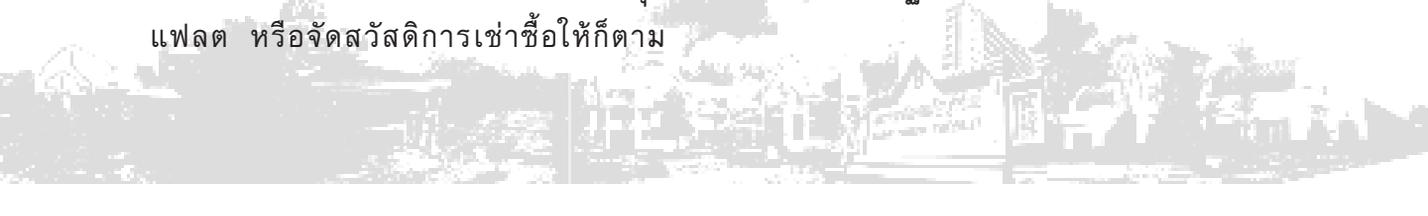
**3. Help** กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบช่วยเหลือและแนะนำทั้งบุคลากรและนิสิต / นักศึกษาในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำและต่อเนื่องในด้าน การให้ความช่วยเหลือแก่อาจารย์ ซึ่งอาจจะมี เช่น การแสวงหาแหล่งทุนวิจัย การให้คำแนะนำเรื่องการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอาจารย์ในมหาวิทยาลัย การให้คำแนะนำเรื่องการบริหารงบประมาณและทรัพยากรบุคคล การให้คำแนะนำเรื่องการบริหารกิจการนิสิต/นักศึกษา การให้คำแนะนำการประสานกับชุมชน ท้องถิ่น หรือหน่วยงานในต่างประเทศ เป็นต้น การให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานให้กับมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต เมื่อมีประสบการณ์ ทักษะ และสมรรถนะในวิชาการต่าง ๆ แล้ว ภาระงานที่มหาวิทยาลัยมอบหมายให้รับผิดชอบก็จะบรรลุผลดี ถูกต้องและรวดเร็ว สร้างระบบงานใหม่อย่างมีคุณภาพและคุณประโยชน์ต่อสังคม

**4. Home** กล่าวคือ คนเมื่อเกิดมาแล้วต้องมีปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และเครื่องนุ่งห่ม Home จึงเป็นปัจจัยสำคัญในแง่ที่อยู่อาศัย เพื่อให้มีที่พักที่เหมาะสม จะเป็นบ้านเดี่ยว ที่พักอาคารชุด แฟลต หรือจัดสวัสดิการเช่าซื้อให้ก็ตาม

เพราะคนทำงานโดยธรรมชาติต้องการความมั่นคงในชีวิต มีบ้านเป็นของตนเองมีครอบครัว เมื่อมีลูกสืบสกุลก็ยิ่งจำเป็นต้องการความเป็นส่วนตัวของตนเอง ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถจัดบริการเรื่องที่พักอาศัยให้ได้ตามความต้องการแท้จริงแล้ว จะทำให้ขวัญและกำลังใจของอาจารย์และบุคลากร มีขวัญดี ทুমเท เสียสละให้กับมหาวิทยาลัยได้มากเป็นทวีคูณ

**5. Honor** หมายความว่า บุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัยต้องการได้รับเกียรติยกย่อง ได้รับการยอมรับจากสังคมในทางที่ดี การให้เกียรติซึ่งกันและกันจึงเป็นเรื่องสำคัญในมหาวิทยาลัยทั่วโลกที่มีการให้เกียรติยกย่องผู้ทำคุณประโยชน์ทางวิชาการแก่สังคมและประเทศ เช่น การยกย่องให้เกียรติตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ บุคลากรคนใดเหมาะสมได้เป็นรองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ก็ได้รับโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งซึ่งนับเป็นเกียรติที่ได้รับยกย่องสูงสุด นอกจากนี้ตำแหน่งทางวิชาการยังสามารถใช้นำหน้าชื่อตนเองได้ตลอดชีวิต

นอกจากนี้คำว่า Honor ในวงวิชาการยังมองในเชิงของการยอมรับกันไปทั่วโลก เช่น มีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย การให้เกียรติเป็นที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ การเป็นที่ปรึกษาวิชาการภาคธุรกิจ โดยเฉพาะการมีจรรยาบรรณในการเขียนตำรา ผลงานวิจัยหรือความคิดของใครก็ตามจะต้องให้เกียรติในการอ้างอิง ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน





การให้เกียรติและยกย่องในสังคมไทย และสังคมระหว่างประเทศ ถือว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีเกียรติ เป็นผู้บุกเบิกทางวิชาการ เป็นผู้เสียสละค้นคิดในการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีสู่การพัฒนาประเทศด้วยความบริสุทธิ์ใจ ดังนั้นเกียรติเหล่านี้จึงมีค่าเป็นสิ่งที่ยอมรับและสร้างสังคมให้เจริญเป็นลำดับ ในฐานะเป็นผู้คิด เป็นผู้พัฒนา และเป็นผู้เสียสละถ่ายทอดความรู้สู่สังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

**6. Hero** หมายความว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยคนใดก็ตาม ถ้ามีผลงานสอน ดีเยี่ยม ผลงานวิจัยดีเด่น ดีเยี่ยม หรือคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ได้เป็นที่ยอมรับของสังคม หรือบริหารได้ดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มหาวิทยาลัยจะต้องให้บุคลากรนั้นเป็น Hero ของมหาวิทยาลัย เช่น มีรางวัลเกียรติยศ การยกย่องเชิดชู เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรของมหาวิทยาลัย หลายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีการยกย่องความสำเร็จในฐานะเป็น Hero ทางวิชาการ เช่นอาจได้รับรางวัล Noble Prize หรือนักวิจัยดีเด่นระดับโลก โดยมหาวิทยาลัยให้การยกย่องสร้างอนุสาวรีย์ (Statue) ให้เป็นเกียรติในมหาวิทยาลัยหรือมีหอเกียรติยศ (Hall of Fame) มีประวัติผลงาน เพื่อเป็นตัวอย่างให้นิสิต / นักศึกษา และประชาชนได้เป็นบทเรียนในอาชีพการเป็นอาจารย์ หรือนักวิจัย หรือบางมหาวิทยาลัยก็ใช้ชื่อเป็นถนน เป็นห้องประชุม เป็นอาคารเรียน เป็นหอประชุม หรือ Botany Garden หรือจัดเป็นวันสำคัญเพื่อรำลึกถึงความสำเร็จของท่านที่สร้างผลงานไว้กับมหาวิทยาลัย ทั้ง 6 ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยควรคิดว่า

ความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลงาน และความสามารถของคณาจารย์ ผู้บริหาร และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ถ้าคนดีแล้ว และเป็นคนเก่งด้วย การพัฒนามหาวิทยาลัยก็จะดำเนินไปได้ดีและรวดเร็ว เพราะมหาวิทยาลัยมิใช่เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นสมบัติสาธารณะของสังคม ของประเทศและของโลก ดังนั้นมหาวิทยาลัยในประเทศไทยควรเร่งทบทวน วิชิต วิถีการพัฒนา วิถีการทำงาน และวิธีสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยใหม่ให้ชัดเจน การคิดเรื่องสร้างอาคาร กำแพง และการพัฒนากายภาพสิ่งแวดล้อมก็สำคัญแต่เป็นสิ่งสำคัญรองลงไปจากการสร้างคน การพัฒนางานวิจัยและหลักสูตรจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่พัฒนาคนให้สมบูรณ์ และได้รับการพิจารณาทั้ง **6 Hs** ที่กล่าวมาแล้ว จึงหวังว่าการพัฒนามหาวิทยาลัยของไทยจะถูกทิศทางและแข่งขันได้กับนานาประเทศ จึงต้องพัฒนาอาจารย์ประจำ ผู้บริหาร และบุคลากรให้มีคุณภาพ เป็นคนมีค่าทำงานด้วยความตั้งใจ เชื่อมั่นในความคิด ความถูกต้อง มีศรัทธาในวิชาการ วิชาชีพ และภักดีต่อองค์กร และต้องไม่ลืมว่ารากฐานความสำเร็จในการสร้างคนนั้นคือการสร้างรากฐานที่ถูกต้อง มีใจที่ดีงาม มีความรับผิดชอบสูง รอบคอบ มุ่งทำดีที่สุดในทุกเวลา มีความคิด ใช้คำพูดในแง่บวก และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ผู้เขียนมีแนวความคิดว่าผู้บริหาร คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยไทยของเราทำได้ แค่คิดจะทำ หรือทำจริง ๆ หรือไม่ได้ทำอะไรเลยจนครบวาระ แล้วความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยจะแขวนลอยอยู่กลางอากาศ หรือขับเคลื่อนไปอย่างรวดเร็ว

