

ความยากการบริหารงานในศตวรรษ 21

รัชชนนท์ แกะมา
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

บทนำ

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นวัฏจักร และเป็นไปตามกฎของธรรมชาติ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้เกิดโอกาส และปัญหาอุปสรรคซึ่งเป็นภัยคุกคามมาควบคู่กัน ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี นั้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะปฏิวัติอย่างก้าวกระโดดในวงกว้างรวมทั้งความเร็วของการเปลี่ยนแปลง เท่ากับยกกำลัง 10 หมายความว่า ความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ รอบระยะเวลา 1 ปี ณ ปัจจุบัน เท่ากับระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วง 10 ปีในอดีตที่ผ่านมา หรือเท่ากับ 1 ทศวรรษ การเปลี่ยนแปลงในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เท่ากับการเปลี่ยนแปลงในช่วงย้อนหลังในอดีต 100 ปีที่ผ่านมา หรือ 1 ศตวรรษที่ผ่านมา เป็นต้น จากข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ พบว่า ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จะควบคู่ไปกับความจำเป็นเร่งด่วนของเศรษฐกิจ โดยความจำเป็นเร่งด่วนของเศรษฐกิจ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตของคนในสังคมไทย ผ่านข้อมูลสารสนเทศที่ไร้พรมแดน ปีนี้ เราเป็นประชากรในประชาคมอาเซียน เมื่อเป็นประชากรในประชาคมอาเซียนก็จะส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายคน เงินทุน เข้ามาในประเทศไทยอย่างเสรี ประเด็นคำถาม เราจะต้องปฏิรูปตนเองอย่างไร จึงจะทำให้วัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมมีความคงทนยั่งยืน แม้ว่าสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเราจะเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

ผลการวิจัย

ผู้เขียนได้รับทุนวิจัย เรื่อง ปัญหาอุปสรรคและแนวโน้มการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า เมื่อ พ.ศ. 2549 โดยผู้เขียนได้สร้างแบบจำลอง (Model) ศึกษาตัวแปรเหตุ ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยศึกษาเอกสารย้อนรอย (ย้อนหลัง) ดังนี้

1) เอกสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ย้อนรอยในอดีต ช่วงละ 5 ปี จำนวน 4 ช่วง เท่ากับ 20 ปี พบว่า การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ทั่วโลก มีภาระงานหลักในการบริหารที่แท้จริง เพียงจำนวน 2 งาน ประกอบด้วย “งานประจำ” ได้แก่ งานสอน งานวิจัย ให้บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ส่วนงานที่ 2 คือ “งานยุทธศาสตร์” โดยงานยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ซึ่ง การบริหารงาน บุคคลจะเป็นส่วนหนึ่งของงานยุทธศาสตร์ และมีนัยสำคัญต่อคุณภาพ ของงานประจำ อันเนื่องจากวิสัยทัศน์ เป็นจินตนาการที่จะเป็นตัวกำหนดตัวตนของเราเอง พันธกิจ คือ พันธะสัญญาที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ คือ เป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนดเวลาที่จะไปถึงวิสัยทัศน์ เช่น ภายใน 5 ปี ส่วนกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์คล้ายกับการขั้วรถยนต์จากที่ทำงานกลับบ้าน จุดหมายปลายทาง คือ บ้าน โดยวิธีการจะไปให้ถึงบ้านนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการติดเครื่องยนต์ ถอยหลัง หมุนพวงมาลัย และเหยียบคันเร่งเพื่อกำหนดความเร็วมุ่งหน้าตามเป้าหมาย เป็นต้น ฉะนั้น ค่างานของตำแหน่งต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา จึงเกิดจากงานส่วนที่เป็นงานด้านยุทธศาสตร์ โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องวางระบบงานมอบหมายงานตามตำแหน่ง และตรงตามยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ เป็นต้น ส่วนวิธีควบคุม หรือ กำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ควรใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการบริหารและการจัดการ เป็นต้น

2) เอกสารเกี่ยวกับโครงสร้างประชากรในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำนายปัจจัยการผลิตของสถาบันอุดมศึกษาใน 1 ทศวรรษ พบว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย แนวโน้ม ผู้สูงอายุช่วงอายุ 20-59 ปี เพิ่มขึ้น จาก 30,000 (พันคน) พ.ศ.2533

เป็น 40,000 (พันคน) ในปี 2560 ในขณะที่อายุประชากร ซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตของสถาบันอุดมศึกษา อายุช่วง 0-19 ปี มีแนวโน้มลดลงจาก 25,000 (พันคน) คงเหลือ 20,000 (พันคน)

จากข้อมูล ปี พ.ศ. 2533 พบว่า ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 10 ของประชากรในวัยทำงาน และในปี พ.ศ. 2563 แนวโน้มผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 ของคนวัยทำงาน โดยบ่งชี้ว่า โครงสร้างของประชากรกำลังเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลต่อการผลิตของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยผลการวิจัยพบว่า ปี การศึกษา 2550 อัตราส่วนต่อนักศึกษาที่เข้าศึกษาต่อ ดังนี้

ระดับการศึกษา	อายุ	ประชากร	นักศึกษา	ร้อยละ
ปริญญาตรี	18-21	4,185,101	1,066,287	25.5
ปริญญาตรี เข้าใหม่ พ.ศ.2550	18	1,045,116	673,373	64.6

นอกจากนี้ ยัง พบว่า ผู้กำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2549-2550

ระดับ	พ.ศ.2549	พ.ศ.2550
ป.ตรี	1,819,584	1,795,204 (แนวโน้มลดลง)
สูงกว่า ป.ตรี	201,205	217,732

3) การกระจายโอกาสทางการศึกษา และเปิดประชาคมอาเซียนส่งผลให้หน่วยผลิต คือ สถาบันอุดมศึกษาเพิ่มจำนวนมากขึ้น ในขณะที่ปัจจัยการผลิตในประเทศ คือ จำนวนผู้จะเข้าศึกษาต่อลดลง ผลการวิจัย พบว่า การผลิตของสถาบันอุดมศึกษา เปิดสอนหลักสูตรเดียวกัน หรือ หลักสูตรคล้ายกันหรือเหมือนกัน เมื่อมีการแข่งขันกันเองภายในประเทศหรือจังหวัดเดียวกัน จะทำให้อาณาเขตประชากรไทย เป็นประชากรในระดับท้องถิ่นหรือจังหวัด อันส่งผลให้เกิดความฟุ่มเฟือยทางการศึกษา คือ คนทำงานต่ำระดับ เช่น จบปริญญาตรี รับค่าจ้างเท่ากับมัธยมศึกษา จบปริญญาโท-เอก รับค่าจ้างระดับปริญญาตรี หรือ รายได้อันเกิดจากค่าจ้างตามคุณวุฒิการศึกษาจะมีความ

สัมพันธ์กับชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาผู้ผลิตบัณฑิตนั้น ๆ เป็นต้น

4) งบประมาณที่ รัฐบาลจัดสรรให้สถาบันอุดมศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้สถาบันอุดมศึกษา หากนำไปเทียบอัตราส่วนต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม ดังนี้

ปีงบประมาณ	ร้อยละ	GDP
2546	23.5	4.1
2547	24.4	3.9
2548	19.1	3.3
2549	19.5	3.4
2550	22.7	4.2
2551	21.9	4.0

อนึ่ง หากเปรียบเทียบ อัตราของการเพิ่มหรือลด งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้แก่สถาบันอุดมศึกษา ช่วงที่ทำการศึกษาในแนวคิด คือเปรียบเทียบปีที่ผ่านมาเทียบกับปีปัจจุบัน ดังนี้

2545/46	2546/47	2547/48	2548/49	2549/50
4.5	3.5	0.2	0.2	0.1

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ความเร็วของการเปลี่ยนแปลง และรายงานผลการวิจัยที่ตรงกันในเรื่อง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงการสร้างประชากรประเทศไทย โดยคนเกิดน้อยลง ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาไทย ปัญหาดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยการผลิตทั้งจำนวนผู้เข้าศึกษาต่อน้อยลงและคุณภาพการศึกษา จะเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยการผลิตหลายระดับ เช่น ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับอาเซียนและระดับโลก รวมทั้ง รัฐบาลจัดสรรงบประมาณรายจ่าย ให้แก่สถาบันอุดมศึกษาน้อยลง โดยสถาบันอุดมศึกษา จะมีความคงทนและยั่งยืนได้นั้น จะต้องอยู่ได้ด้วยเงินรายได้ของตนเองเท่านั้น และในปีนี้ เราเป็นประชากรในประชาคมอาเซียนอย่างเต็มตัว ฉะนั้น เมื่อเป็นประชากรในประชาคมอาเซียนก็จะมีทั้งโอกาส และภัย

คุกคาม การบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผู้เขียน จึงขอเรียนเชิญผู้ร่วมประชุมวิชาการ “เรื่อง เดินหน้า อุดมศึกษาไทย” ปฏิรูปตนเอง ซึ่งในปี พ.ศ.2558 ผู้เขียนได้เขียนบทความ เรื่อง self-reformation in the 21 century เพื่อให้ผู้อ่านได้นำแนวคิดไปใช้ในการพัฒนางาน โดยเริ่มจากการปฏิรูปตนเองในมิติบุคคล มิติสถาบัน อุดมศึกษา มิติสถาบันอุดมศึกษาอาเซียน และมิติสถาบัน อุดมศึกษาโลก ดังนี้

1) ตนเองในมิติบุคคล จะต้องเข้าใจตนเอง เช่น ตนเองในฐานะ “พ่อ” จะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ อย่างไรต่อลูกและครอบครัว เป็นต้น ส่วนตนเองในฐานะเป็นข้าราชการ พนักงานของรัฐ ก็จะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานที่บรรจุหรืองานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เป็นต้น โดยตนเองในมิติข้าราชการ พนักงานของสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบัน อุดมศึกษาบรรลุยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้อย่างแท้จริง เป็นต้น

2) ตนเองในมิติสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเข้าใจตนเองในมิติของงานยุทธศาสตร์อันประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ โดยวิสัยทัศน์ จำแนกเป็น วิสัยทัศน์ ระดับบุคคล วิสัยทัศน์ ระดับท้องถิ่น วิสัยทัศน์ ระดับสถาบันอุดมศึกษาของชาติ วิสัยทัศน์ระดับสถาบัน อุดมศึกษาระดับอาเซียน และวิสัยทัศน์ของสถาบัน อุดมศึกษาระดับโลก เป็นต้น

เมื่อวิสัยทัศน์ชัดเจนว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน จะส่ง ผลลักษณะปฏิภานลูกโซ่ เริ่มจากพันธกิจที่จะต้องดำเนินการตามพันธะสัญญา เป้าหมายที่จะไป และระยะเวลาที่จะบรรลุ โดยกลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะไปให้ถึง หรือวางแผนการเดินทาง ซึ่งมิติของสถาบันอุดมศึกษา คือ วางระบบการบริหารภายใต้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น

ความยากในการบริหารภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ผู้เขียนเคยผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ต่าง ๆ ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น เป็นผู้สอน ให้บริการวิชาการ วิจัย

ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หลายตำแหน่ง และ มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในวงกว้าง ผลจากการปฏิบัติงานหลากหลายหน้าที่ ผู้เขียนพบว่า งานที่มีความยากและท้าทายความสามารถที่แท้จริง คือ การดำรงตำแหน่งทางบริหาร โดยงานบริหารมีความยาก สู้ สำหรับตนเอง อันเนื่องมาจากงานบริหารนั้น มีความยาก ในการบริหารจัดการตัวแปรเหตุต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อตัวแปร ตาม คือ บรรลุวิสัยทัศน์ โดยงานบริหารที่แท้จริงจะต่าง จากทฤษฎีที่เรียนมาเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจะต้องมีความอดทนต่อ คำติชม จากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและประเด็น สำคัญ คือ จะต้องเป็นผู้เสียสละอย่างแท้จริง โดยเสียสละ ความสุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ของคนส่วนรวม และ ประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ผู้เขียน จึงชื่นชม ผู้บริหารสถานบันอุดมศึกษาทุกท่านที่เสียสละความสุข ส่วนตนมาแบกรับภาระอันหนักภายใต้การเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วในศตวรรษ 21

ส่วนตำแหน่งอื่น ๆ ผู้เขียน พบว่า หากตนเองมี วินัย สามารถบริหารและการจัดการตัวแปรเหตุ ที่จะส่งผล ต่อตัวแปรผลได้ อันเนื่องจากตนเองเป็นตัวแปรควบคุมให้ เกิดผลลัพธ์ ตามเป้าประสงค์ เป็นต้น

ท้ายนี้ ผู้เขียนขออวยพรให้ผู้เข้าร่วมประชุม วิชาการ ทุกท่านเดินทางกลับภูมิลำเนาด้วยความปลอดภัย และนำความรู้ที่ได้จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนางาน อันจะส่งผลให้เจริญรุ่งเรืองในเส้นทาง อาชีพลำดับต่อไป ในนามปชมท. ผู้เขียนขอขอบพระคุณ ผู้ร่วมประชุมวิชาการทุกท่านที่ สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม ปชมท. มาโดยตลอด

ผลงานที่เชิดชูเกียรติระดับชาติ

ได้รับคัดเลือกจากศูนย์คุณธรรม (องค์กรมหาชน) ร่วมกับยี่สิบห้าองค์กรภาคี ให้เป็นบุคคลคุณธรรมแห่งชาติ ประจำปี พ.ศ. 2556