

การปฏิรูป อุดมศึกษา

กับกระทรวง

อุดมศึกษา

ที่ปฏิรูป

ศาสตราจารย์นายแพทย์
ประเวศ วะสี

U
N
I
V
E
R
S
I
T
Y

E
D
U
C
A
T
I
O
N

R
E
F
O
R
M



การปฏิรูปอุดมศึกษา
กับกระทรวงอุดมศึกษา
ที่ปฏิรูป

ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี

การปฏิรูปอุดมศึกษา
กับกระทรวงอุดมศึกษาที่ปฏิรูป

ISBN 978-616-329-091-5

ผู้เขียน
ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2561

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย

มูลนิธิสตอรี-สตอรี่ดิวซ์ (มสส.)

สนับสนุนโดย

สำนักสนับสนุนสุขภาวะเด็ก เยาวชน และครอบครัว
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)



1168 ซอยพหลโยธิน 22 ถนนพหลโยธิน
แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0 2511 5855

โทรสาร 0 2939 2122

www.thaissf.org

www.facebook.com/ReLearningThai

ดำเนินการผลิต

เป็นไทย พับลิชชิ่ง

โทรศัพท์ 0 2736 9918

โทรสาร 0 2736 8891

e-mail: contact@waymagazine.org

website: www.waymagazine.org

facebook: www.facebook.com/waymagazine

twitter: www.twitter.com/way_magazine

๔๔

อุดมศึกษาเป็นหัวใจจักรทางปัญญา
ที่พาชาติออกจากวิกฤต

๖๖

ในวิกฤตชาติ มีวิกฤตการศึกษา หรือในวิกฤตการศึกษา มีวิกฤตชาติ

การปฏิรูปการศึกษาได้พยายามทำกันมาหลายครั้ง แต่ไม่สำเร็จ ที่ไม่สำเร็จเพราะความซับซ้อนและยากของปัญหาประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งการพยายามปฏิรูปการศึกษาแบบเล็กและแยกส่วนจากปัญหาวิกฤตชาติทำไม่ได้ เพราะวิกฤตการศึกษากับวิกฤตชาติอยู่ในกันและกัน เพราะฉะนั้นการปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปอุดมศึกษาควรตอบโจทย์ใหญ่คือวิกฤตชาติไปพร้อมกันด้วย

๑.

โจทย์ใหญ่: อุดมศึกษา เป็นหัวใจจักร ทางปัญญาที่พาชาติ ออกจากวิกฤต

ในศัพท์บาลีมีคำว่า “อดีตอนาคตปัจจุบันนี้” - อดีต-อนาคต-ปัจจุบัน หรือสามมิติของกาลเวลา ประเทศไทยติดอยู่ในสภาวะวิกฤตเรื้อรังมาประมาณ ๑๐๐ ปี เป็นวิกฤตทั้ง ๓ มิติแห่งกาลเวลา คือ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ในมิติที่ซับซ้อนหลายมิติที่พันกันยุ่งเหมือนก้อนด้าย ที่คลายออกไม่ได้ อำนาจอาจใช้ได้

เฉพาะเรื่องง่าย ๆ ตรงไปตรงมา แต่เรื่องที่ซับซ้อนและยากที่สุด ๆ ต้องการพลังทางปัญญาอย่างเอกอุและเป็น **พลังปัญญาของสังคม** ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่งหรือพวกใครพวกหนึ่งเท่านั้น

แล้วกลไกทางปัญญาของสังคมคืออะไร ระบบการศึกษาเป็นระบบที่ใหญ่มาก เฉพาะการศึกษาในระบบก็มีนักเรียนนิสิตนักศึกษาครูบาอาจารย์กว่า ๑๐ ล้านคน แต่ระบบการศึกษาก็ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นสมองของประเทศ เพราะเราได้ทำให้ระบบการศึกษาเป็น **“ระบบท่องวิชา”** เท่านั้น

สมองสำคัญต่อการมีชีวิตรอดและชีวิตที่ดี ถ้าปัญญาอ่อนก็เอาชีวิตรอดได้ยาก

สมองทำหน้าที่อะไร สมองทำหน้าที่รู้สถานการณ์ความเป็นจริงและตัดสินใจ

ถ้ารู้ผิดหรือตัดสินใจผิดว่าควรทำหรือไม่ทำอะไร และทำอย่างไร จะเกิดความเสียหายขึ้น และความเสียหายบางอย่างอาจเป็นอันตรายถึงชีวิตหรือก่อให้เกิดสภาวะวิกฤต

ที่ว่าการศึกษาไม่ได้ทำหน้าที่ให้สร้างสมองให้ประเทศเพราะไม่ทำให้รู้สถานการณ์ความเป็นจริง และตัดสินใจได้ถูกต้องว่าควรทำหรือไม่ทำอะไร และทำอย่างไร การท่องวิชาช่างห่างไกลจากสมรรถภาพของสมองดังกล่าวข้างต้น สังคมไทยจึงขาดพลังทางปัญญา พาดตนเองออกจากสภาวะวิกฤตไม่ได้

เพราะฉะนั้นถ้าจะปฏิรูปอุดมศึกษาแล้วต้องตั้งเป้าหมายใหญ่ว่า

อุดมศึกษาเป็นหัวใจจักรทางปัญญาพาชาติออกจากวิกฤต

เป็นหัวใจจักรคือมีพลังที่จะจุดรถไฟทางปัญญา ทั้งขบวน หรือระบบปัญญาของประเทศทั้งหมดให้เคลื่อนไปได้

๒.

สภาพพันวิฤต: การมี บุรณภาพและดุลยภาพ

การจะมีปัญญาพาพันวิฤตต้องรู้ว่าสภาพพันวิฤต เป็นอย่างไร ประดุจนิโรธ ต้องมาก่อนมรรคร่างกายของเราซึ่งมีองค์ประกอบที่มีความหลากหลายสุดประมาณ เมื่อทุกส่วนบูรณาการกันอย่างสมบูรณ์ก็เกิดดุลยภาพ ดุลยภาพคือปกติภาพหรือการมีสุขภาพดีและความยั่งยืนหรือการมีอายุยืน

ระบบร่างกายใช้หลักการอะไรจึงมีบุรณภาพและดุลยภาพ จะสังเกตเห็นหลักการอย่างน้อย ๖ ประการคือ

๑. ระบบร่างกายที่ซับซ้อนมาจากเซลล์โซลล์เดียว

เซลล์นั้นต้องมีความถูกต้องทุกอย่าง เป็น basic unit และ building block ให้อวัยวะและระบบต่างๆ ร่างกายในระบบใหญ่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้ถูกต้อง โดยปราศจากหน่วยย่อยพื้นฐานคือเซลล์ หน่วยของสังคมคือชุมชน ชุมชนคือระบบการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม ในขณะที่สังคมขนาดใหญ่ไม่สามารถดำรงบูรณาภาพ และดุลยภาพได้โดยตัวเอง แต่ต้องอาศัยชุมชนเป็น building block ชุมชนเข้มแข็งถึงเป็นฐานของประเทศที่จะรองรับประเทศทั้งหมดให้มั่นคง สังคมทั้งหมดต้องมีปัญญาเห็นความสำคัญของชุมชนเข้มแข็งในฐานะเป็น building block ของประเทศ

๒. ทุกส่วนของร่างกายต้องมีความเป็นอัตโนมิติ

(Autonomy)

เช่น หัวใจต้องเต้นเอง ปอดต้องหายใจเอง ต่อมเอ็นโดครินต่างๆ ต้องทำหน้าที่โดยอัตโนมิติ จะรอให้มีใครสั่งจะไม่ทันการและสั่งผิด ประเทศต้องกระจายอำนาจ

ไปให้ชุมชนท้องถิ่นและองค์กรต่างๆ จัดการกันเอง การจัดการตนเองจะทำให้สมองต้องคิดต้องตัดสินใจ ต่างจากการรวมศูนย์อำนาจสั่งการไว้ที่ส่วนกลาง เช่นปัจจุบัน ซึ่งทำให้ไม่ทันการและสั่งไม่ถูก ทำให้ชุมชนท้องถิ่นไม่ได้ใช้สมองคิด เกิดสภาพอ่อนแอทางปัญญาทั่วแผ่นดิน

๓. ทุกเซลล์มี ‘สำนึก’ แห่งองค์รวม

เซลล์มะเร็งเป็นตัวอย่างของเซลล์ที่สูญเสียสำนึกแห่งองค์รวม มันทำการอย่างแยกส่วนเป็นเอกเทศ ไม่คำนึงถึงองค์รวม ทำให้ร่างกายบูรณาภาพและดุลยภาพ จึงเจ็บป่วยอย่างยิ่ง มนุษย์ติดอยู่ในข้อจำกัดแห่งสัญชาตญาณแห่งตัวตน จึงมีจิตสำนึกเล็กแบบแยกส่วน เอาตัวตนของตัวเองเป็นตัวตั้ง ทำให้สังคมขาดบูรณาภาพและดุลยภาพ จึงป่วยอย่างยิ่ง แต่ในศักยภาพสูงสุดของความเป็นมนุษย์ มนุษย์สามารถมีจิตสำนึกใหม่ อันเป็นจิตใหญ่ที่มีสำนึกแห่งองค์รวม มนุษย์ที่มีจิตสำนึกใหญ่หรือจิตสำนึกสาธารณะจะมีความสุขอย่างลึกล้ำ ประสบความงามอย่างล้นเหลือ และมีมิตรภาพ

อันไพศาลต่อเพื่อนมนุษย์และสรรพสิ่ง จิตสำนึกใหม่
เป็นไปเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล ระบบปัญญา
ของประเทศควรส่งเสริมให้พลเมืองมีจิตสำนึกใหม่ให้
มากที่สุด

๔. กังร่างกายเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารและ การสื่อสาร

เซลล์ทุกเซลล์มีดีเอ็นเอซึ่งเป็นรหัสที่มีความยาว ๓
พันล้านตัวอักษร ดีเอ็นเอนี้เป็น information ที่ทุกเซลล์
ถือไว้ เพราะฉะนั้นทั้งร่างกายจึงเต็มไปด้วยสารสนเทศ
นอกจากนั้นยังสื่อสารรู้กันทั้งระบบ ทั้งด้วยระบบ
ประสาทระบบสารเคมีและอื่นๆ การมีข้อมูลข่าวสารและ
การสื่อสารที่รู้กันทั้งระบบ ทำให้ร่างกายธำรงบูรณา-
ภาพและดุลยภาพได้ สังคมก็เช่นเดียวกันต้องมีข้อมูล
ข่าวสารและการสื่อสารให้สังคมรู้เท่าทันความจริงและ
รู้ถึงกันทั้งหมด เพื่อช่วยให้มีบูรณาภาพและดุลยภาพ

๕. การมีระบบภูมิคุ้มกัน

ระบบร่างกายไม่ว่าจะดีเพียงใด ถ้าระบบภูมิคุ้มกันบกพร่อง ก็ไม่อาจเอาชีวิตรอดจากภัยที่เกิดขึ้นจากภายในและที่มาจากภายนอก ภัยจากภายในก็เช่น การเกิดเซลล์มะเร็ง ภัยจากภายนอกก็เช่น เชื้อโรคต่างๆ ผู้ที่มีภูมิคุ้มกันบกพร่องจึงตายเพราะโรคมะเร็งหรือโรคติดเชื้อ

คำถามก็คือ ระบบภูมิคุ้มกันของสังคมคืออะไร น่าจะมีหลายอย่าง อย่างน้อยดังต่อไปนี้

ความเป็นธรรมทางสังคม ความเป็นธรรมที่ทำให้ผู้คนรักกันและรักส่วนรวม การขาดความเป็นธรรมทำให้เกิดความขัดแย้งและความรุนแรง

สันติวิธีและสันติภาพ การมีสันติภาพทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเป็นภูมิคุ้มกัน ยุทธศาสตร์ชาติในการวาง position ของประเทศในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจึงมีความสำคัญยิ่งในการป้องกันสงคราม และการก่อการร้าย

สมรรถนะในการระงับความรุนแรง เช่น บทบาท

ของกองทัพและตำรวจ

ความเข้มแข็งของชุมชน ก็สร้างกำแพงปกป้อง
ภยันตรายต่างๆ ที่จะรุกเข้ามาทำร้ายประชาชน

๖. มีสมอง

คนที่มีปัญญาอ่อนยากที่จะรอดชีวิต ร่างกายจึง
ต้องมีสมองดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สังคมก็ต้องมีกลไก
ทางสมองหรือพลังทางปัญญา อุดมศึกษาจึงควรทำ
หน้าที่เป็นหัวรถจักรทางปัญญาพาชาติออกจากวิกฤต

๓.

อุดมศึกษาจะ เป็น ห้วงจักรทางปัญญา พาชาติออกจากวิกฤต ได้อย่างไร

มรรค ๘ ในการที่สถาบันอุดมศึกษาจะปฏิรูป
ตัวเองเพื่อเป็นห้วงจักรทางปัญญาพาชาติออกจาก
วิกฤต มีดังนี้

๑. ต้องมีสำนึกคิด

มหาวิทยาลัยมีแต่นักสอนและนักวิจัย แต่ไม่มีนัก
คิด จึงทำหน้าที่สมองไม่ได้ ควรย้อนกลับไปอ่านเรื่อง
การทำหน้าที่ของสมองว่าหน้าที่สำคัญของสมองคือรู้

สถานการณ์ความเป็นจริงและการตัดสินใจที่ถูกต้อง
 ถ้ามหาวิทยาลัยมีแต่นักสอนและนักวิจัย แต่ไม่มีนักคิด
 ก็ทำหน้าที่สมองไม่ได้ เพราะนักคิดต้องรู้สถานการณ์
 ความเป็นจริงและรู้การตัดสินใจที่ถูกต้องในประเทศจีน
 สมัยซุนชิวและจ้านกั๋วที่รัฐต่างๆ ต้องสู้กันอย่างเอาเป็น
 เอาตายนั้น เจ้าผู้ครองแคว้นคืออำนาจ สิ่งที่เจ้าผู้ครอง
 แคว้นแสวงหามากที่สุดคือที่ปรึกษาหรือนักคิดที่ปราด
 เปรี๊ยะ ถ้าไม่มีที่ปรึกษาที่เก่งแคว้นนั้นก็ล่มสลายอยู่
 ไม่ได้ ที่ปรึกษาคือกลไกทางสมอง ชงเบ้งเป็นตัวอย่าง
 ที่ปรึกษาอย่างปราดเปรี๊ยะ

มหาวิทยาลัยเน้นที่การสอนและการวิจัยจึง
 ไม่มีที่อยู่ของนักคิด ถ้าจะเป็นห้วงจักรทางปัญญา
 มหาวิทยาลัยควรมีสำนึกคิดที่รวบรวมนักคิดที่เก่งที่สุด
 มาทำงานอย่างอิสระ สำนักคิดจะต้องรู้สถานการณ์ความ
 เป็นจริงของประเทศและของโลก วิเคราะห์สังเคราะห์ให้
 รู้ความจริงที่ลึกและรอบมากขึ้นและรู้ว่าควรตัดสินใจ
 ทำหรือไม่ทำอะไรอย่างไร สิ่งที่สำนักคิดคิดออกมา
 อาจเรียกว่านโยบายและยุทธศาสตร์ ข้อเสนอแนะของ
 สำนักคิดควรสื่อสารไปถึงผู้ใช้ ๓ แหล่ง คือ

หนึ่ง สาธารณะ เพื่อปัญญาของสังคม

สอง ผู้ปฏิบัติในองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นปัญญาปฏิบัติ

สาม ผู้ตัดสินใจทางนโยบาย เพื่อการมีนโยบาย
ที่ถูกต้อง

ถ้าแต่ละมหาวิทยาลัยมีสำนักคิด เรามีมหาวิทยาลัย
ทั้งหมดกว่า ๑๐๐ แห่ง สำนักคิดกว่า ๑๐๐ สำนัก จะ
ทำให้มหาวิทยาลัยและประเทศไทยมีกลไกทางสมอง
เป็นปัจจัยให้อุดมศึกษาเป็นหัวรถจักรทางปัญญาพา
ชาติออกจากวิกฤต

๒. มหาวิทยาลัยกับการทำงานเชิงยุทธศาสตร์เพื่อ ผลสัมฤทธิ์

การสอนและวิจัยไปเรื่อยๆ ยังห่างไกลจาก
ผลสัมฤทธิ์ ถ้าจะให้ผลสัมฤทธิ์ในเรื่องที่สำคัญๆ
มหาวิทยาลัยต้องมีการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ ถ้าดูตาม
หลักการของการเกิดบูรณาภาพและคุณภาพที่กล่าว
ถึงในตอน ๒ ตัวอย่างของงานเชิงยุทธศาสตร์ก็มีเช่น

- ยุทธศาสตร์สร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำ
- ยุทธศาสตร์ระบบสุขภาพ
- ยุทธศาสตร์ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็ง
- ยุทธศาสตร์การปรับบทบาทของระบบราชการ
- ยุทธศาสตร์การสร้างจิตสำนึกใหม่
- ยุทธศาสตร์การสื่อสารเพื่อพัฒนาประเทศไทย
- ยุทธศาสตร์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและสันติภาพ

มีงานอื่นๆ ที่น่าทำงานทางยุทธศาสตร์อีกมาก เช่น เรื่องเด็ก เยาวชน และครอบครัว

มหาวิทยาลัยคุ้นเคยอยู่กับงานทางเทคนิคเฉพาะเรื่อง ที่แม้เป็นเรื่องที่ดี แต่จำกัดประโยชน์อยู่ที่คนจำนวนน้อย อาจารย์มหาวิทยาลัยต้องหัดตั้งคำถามว่า **“ทำอะไรสิ่งที่เรารู้ว่าดีจะเกิดประโยชน์ต่อคนทั้งมวล”** การตอบคำถามนี้ต้องการการคิดเชิงระบบ เช่น นโยบาย และยุทธศาสตร์ อีกทั้งหาวิธีทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ซึ่งต้องการการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ในการทำงานทางยุทธศาสตร์แต่ละเรื่องจะสร้าง นักศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอกขึ้นมาจำนวนมาก อาจถึงหลายร้อยคน ในมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอก จำนวนมาก แต่บ่อยๆ ครั้งไม่รู้จะทำวิจัยเรื่องอะไร หรือทำวิจัยที่มีความหมาย แต่ถ้าบัณฑิตศึกษาเชื่อมโยงกับการขับเคลื่อนใหญ่วาระทางสังคม การขับเคลื่อนต้องการการวิจัย และการวิจัยจะมีความหมายมากมีประโยชน์มาก แต่เนื่องจากอาจารย์มหาวิทยาลัยคุ้นเคยแต่การคิดเชิงเทคนิค ไม่คุ้นเคยกับการคิดเชิงระบบ การทำงานเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นยังอาจเป็นการยากสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัย ควรมีการตั้ง **สถาบันนโยบายและยุทธศาสตร์** เพื่อช่วยฝึกรอบรมิให้อาจารย์สามารถคิดและทำงานเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถทำงานเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์จะเป็นหัวใจจักรทางปัญญาที่พาชาติออกจากวิกฤตได้

๓. มหาวิทยาลัยกับการทำงานโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง
- ๓ มหาวิทยาลัยต่อ ๑ จังหวัด

ระบบการศึกษาที่เรียนรู้โดยเอา “วิชา” เป็นตัวตั้ง ทำให้คนไทยไม่รู้จักความจริงของแผ่นดินไทย เมื่อไม่รู้จักความจริงก็ทำให้ถูกต้องไม่ได้ มหาวิทยาลัยมองไม่ออกว่าตนเองจะทำอะไรเพื่อสังคมได้บ้าง ทั้งๆ ที่มีศักยภาพที่จะทำมาก ความเป็นจริงของชีวิต สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม อยู่ในพื้นที่อย่างที่เราเจออยู่หัว ร.๙ ทรงใช้คำว่า **“ภูมิสังคม”**

ถ้ามหาวิทยาลัยทำงานโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้งจะเข้าไปรู้จัก “ภูมิสังคม” และสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

อนึ่ง การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องพัฒนาอย่างบูรณาการ โดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง เอกกรมหรือหน่วยงานเป็นตัวตั้งไม่ได้ เพราะจะทำให้พัฒนาแบบแยกส่วน การคิดและทำแบบแยกส่วนจะนำไปสู่สภาวะวิกฤตเสมอ ดังที่โลกกำลังวิกฤตอยู่ในเวลานี้

ชุมชนท้องถิ่นเป็นฐานของประเทศ ถ้าฐานของประเทศแข็งแรงจะรองรับประเทศทั้งหมดให้มั่นคง ที่ผ่านมา**การศึกษาทิ้งฐาน** คือทำให้ชุมชนท้องถิ่นอ่อนแออะไรที่ฐานอ่อนแอก็จะทรุด พระเจดีย์ต้องสร้างจากฐาน

สร้างจากยอดไม้ไม่ได้ เพราะจะพังลงๆ ถ้าไม่มีฐานรองรับ

การศึกษาต้องหันมาสร้างพระเจดีย์จากฐาน คือสร้างฐานของประเทศให้เข้มแข็ง รัฐบาลควรกำหนดนโยบายให้ ๑ จังหวัดมีอย่างน้อย ๑ มหาวิทยาลัย ที่ทำงานรับผิดชอบพื้นที่

ใน ๑ จังหวัดโดยเฉลี่ยมี ๑๐ อำเภอ ๑๐๐ ตำบล ๑,๐๐๐ หมู่บ้าน

มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์กร ชุมชนท้องถิ่นเต็มพื้นที่จังหวัดให้สามารถจัดการพัฒนาอย่างบูรณาการ

นักศึกษาในทุกคณะวิชา ต้องเรียนหลักสูตรชุมชนศึกษาภาคปฏิบัติโดยไปทำงานร่วมกับชุมชนอย่างน้อย ๓ เดือน นักศึกษาจะได้เรียนรู้ความจริงของประเทศไทย และเรียนรู้ร่วมกับชุมชนในการปฏิบัติในสถานการณ์จริง และเป็นสื่อที่จะดึงความรู้และเทคโนโลยีที่มีในมหาวิทยาลัยไปใช้อย่างเหมาะสมในชุมชน นอกจากนี้ยังต้องการสร้างความรู้ใหม่โดยการวิจัยเพื่อประโยชน์ของการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

เมื่อมหาวิทยาลัยทำงานกับพื้นที่ที่จะทำให้สามารถสังเคราะห์และผลักดันนโยบายสาธารณะที่มีประโยชน์ต่อคนทั้งมวล ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถสังเคราะห์และขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะได้ ประเทศจะเข้มแข็งทางปัญญาอย่างยิ่ง

เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่คุ้นเคยกับการทำงานโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง ต้องมี **“โครงสร้าง”** ที่จะช่วยให้ทำงานในเรื่องนี้ได้ โครงสร้างอันหนึ่งก็คือกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีผู้นำจากพื้นที่ในจังหวัดที่ตกลงกัน ในนโยบาย ๑ มหาวิทยาลัยต่อ ๑ จังหวัด ควรมีอย่างน้อย ๔ คนคือ นายก **อบจ.** นายก **อบต.** ที่เป็นผู้แทนของสมาคม **อบต.**จังหวัด ประธานหอการค้าจังหวัด และผู้แทนประชาคมจังหวัด

อีกโครงสร้างหนึ่ง คือ **สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น** ของมหาวิทยาลัย

๔. ปรับจากการเป็นมหาวิทยาลัย ‘ท่อง’ มาสู่มหาวิทยาลัย ‘ทำ’

“สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็นไม่เท่ามือคลำ”
คำโบราณ

คนเราเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการลงมือทำ
ระบบการศึกษาของเราเป็นระบบ “ท่องวิชา” ทำให้
เกิดความสูญเปล่ามหาศาล

นักเรียน นิสิต นักศึกษา ซึ่งมีกว่า ๑๐ ล้านคน ถูก
ทำให้อยู่ในสภาพ **อกรรม** ทำให้ประเทศสูญเสียพลัง
สร้างสรรค์ไปอย่างมหาศาล ถ้าผู้เรียนทั้งหมดเหล่านี้
กัมมันตะ (active) คือเรียนรู้จากการทำงานสร้างสรรค์
เศรษฐกิจ สังคม เราจะมี การสร้างสรรค์เศรษฐกิจสังคม
เต็มประเทศ เช่น

ระบบการศึกษาที่อยู่ในพื้นที่ใดควรร่วมสร้าง
สัมมาชีพเต็มพื้นที่

นักเรียน นิสิต นักศึกษา ควรจะไปช่วยคนจนเลี้ยงลูก
และดูแลผู้สูงอายุ คนจนทำงานเต็มเวลายังไม่พอกิน
ไม่พอใช้ ไม่มีเวลาเลี้ยงเด็กและดูแลผู้สูงอายุ ถ้านักเรียน
นิสิตนักศึกษาไปดูแลเด็กและผู้สูงอายุ เราจะกลายเป็น
สังคมที่ไม่ทอดทิ้งกัน และผู้เรียนก็จะได้เรียนจากการ

ปฏิบัติจริง ซึ่งดีกว่าการท่องหนังสือมาก

การเรียนรู้โดยการเอาการปฏิบัติเป็นตัวตั้งยังนำไปสู่การพัฒนาอย่างหลากหลาย ดังนี้

(๑) แต่ละคนมีความชอบและถนัดแตกต่างกัน การได้ทำเรื่องที่ตนชอบจะมีความสุขอย่างยิ่ง ต่างจากการถูกบังคับให้ท่องเรื่องที่เหมือนกันซึ่งเรียนยาก และเป็นความทุกข์ การเรียนรู้ที่ดีต้องมีความสุข ถ้าเป็นความทุกข์คนจะเกลียดการเรียนรู้ คนไทยไม่มีฉันทะในการเรียนรู้

(๒) การได้ทำเรื่องที่ตนชอบจะทำได้ดี ทุกคนจะกลายเป็นคนเก่ง ในทางที่ต่างกัน ต่างจากการเรียนโดยการท่อง มีไม่กี่คนที่ท่องเก่ง นอกนั้นก็กลายเป็นคนไม่เก่ง

(๓) การได้ทำเรื่องที่ตนชอบ จะทำได้นานฝึกความอดทน คนไทยที่เป็นผลผลิตจากระบบการศึกษาปัจจุบันขาดความอดทนไม่สามารถมีสมาธิทำงานได้ยาวนาน จะเกิดอาการเบื่อและเซ็ง ซึ่งอันตรายยิ่งนักต่อความรับผิดชอบงานทางเทคโนโลยีที่ต้องทำต่อเนื่อง

(๔) พยายามทำให้ประเพณีพระราชวังทวน ความ

ประณีตกลายเป็นความงามหรือศิลปะที่เข้ามาพัฒนาจิตใจ งานทุกอย่างถ้าตั้งใจทำให้ประณีตจะกลายเป็นศิลปะหรือสุนทรียธรรม

(๕) มีผลของพานซึ่งจับต้องได้ มีคุณค่าและมีมูลค่าเมื่อทำงานอะไรสำเร็จสักชิ้นหนึ่ง มนุษย์จะมีความปีติปลาบปลื้มใจ ถ้าเป็นงานอาชีพก็มีมูลค่าหรือมีรายได้ ด้วยการเรียนรู้จากการทำงานแล้วมีรายได้ จะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจ และพัฒนาพฤติกรรมอย่างดี กล่าวคือ

(๖) ถ้ายัน อดทน รับผิดชอบ จะทำให้มีรายได้มากขึ้น

(๗) ถ้าหาความรู้เพิ่มเติม หรือคิดอ่านดัดแปลงให้ทำงานได้ดีขึ้นจะมีรายได้มากขึ้น การทำงานแล้วมีรายได้จะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้และการแสวงหานวัตกรรม

(๘) สร้างทักษะในการจัดการ การทำงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นขายก๋วยเตี๋ยวหรือเลี้ยงไก่ ล้วนต้องการการจัดการ การจัดการเป็นอิทธิปัญญา หรือปัญญาให้เกิดความสำเร็จ จำเป็นสำหรับงานทุกชนิด การศึกษา

แบบท่องวิชาเป็นวิชาๆ ทำให้คนไทยขาดภูมิปัญญาการจัดการไปเกือบจะโดยสิ้นเชิง เป็นอันตรายต่อประเทศยิ่งนัก

(๙) **ฝึกการตัดสินใจ** การตัดสินใจเป็นการใช้สมองขั้นสูง คนเราต้องสามารถประเมินสถานการณ์ความเป็นจริง แล้วตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร อย่างไร ในการทำงานให้สำเร็จ จะได้ผลดีขึ้นเรื่อยๆ ต้องการการคิดและตัดสินใจ ซึ่งเป็นการใช้สมองขั้นสูงกว่าการท่องจำมาก

หมายเหตุ เราควรสังเกตเส้นทางของคนจีนที่ยากจนจำนวนมาก เขาไม่ได้เติบโตจากการท่องตำรา แต่เรียนรู้จากการทำงาน เน้นความขยันและประหยัด ความพยายามพัฒนางาน จากการทำไร่ทำนาหรือกรรมกรเขาสรางเนื้อสร้างตัวขึ้นมาเป็นเจ้าของกิจการใหญ่โต ภายในชั่วคนเดียว อย่างคนที่จบมหาวิทยาลัยทำไม่ได้ ลองย้อนกลับไปอ่านพัฒนาการจากการทำงาน ทั้ง ๙ ข้อข้างบน จะเห็นว่าทำไมคนจีนที่เคยจนสุดๆ จึงกลายมาเป็นเจ้าของกิจการมีความสามารถในการคิดและการจัดการ อย่างที่คนจบมหาวิทยาลัยทำไม่ได้

(๑๐) การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive Learning Through Action) เพื่อทำให้งานที่ยากประสบความสำเร็จ งานบางอย่างยาก มีบุคคล องค์กร สถาบัน และมิติต่างๆ เกี่ยวข้องด้วยมาก ทำคนเดียวไม่สำเร็จ หรือใช้ความรู้สำเร็จรูปก็ไม่สำเร็จ หรือการวิพากษ์วิจารณ์ก็ไม่สำเร็จ ต้องอาศัยการเรียนรู้ในการปฏิบัติ ในสถานการณ์จริง การเรียนรู้คนเดียวก็ไม่สำเร็จ แต่ต้องเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติในสถานการณ์จริงเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญยิ่งเพราะทำให้ฝ่าความยากไปสู่ความสำเร็จ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (Transformation) หลายอย่าง ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นโดยวาทกรรม เช่น

๑. เคารพศักดิ์ศรีคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคนที่เกี่ยวข้อง เกิดความเสมอภาค
๒. เคารพความรู้ และประสบการณ์ในตัวคนของคนทุกคน ไม่ใช่เคารพแต่ปริญญาบัตร
๓. เกิดความจริงใจและเอื้ออาทรต่อกัน
๔. ความเชื่อถือไว้วางใจกัน (Trust)

๕. เกิดสามัคคีธรรม เป็นพลังทางสังคม
๖. เกิดปัญญาพร้อม (Collective Wisdom) นวัตกรรม และอัจฉริยกลุ่ม (Group Genius)
๗. ฝ่าความยากไปสู่ความสำเร็จ
๘. มีความสุขประดุจบรรลุนิพพาน

ควรสังเกตว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยไม่มี ๘ ข้อนี้ แต่มีความขัดแย้งและความทุกข์สูง ขาดพลังแห่งความสุขและความสร้างสรรค์อย่างน่าเสียดาย เพราะการเอา “วิชา” เป็นตัวตั้งทำให้อาจารย์เกิดความเป็นปัจเจกสูง และเกิดอหังการในวิชาของตนเองได้ง่าย ถนัดในทางวิพากษ์วิจารณ์สูง แต่ไปไม่ถึงการสังเคราะห์และการจัดการ

ฉะนั้น การปฏิรูปมหาวิทยาลัยจากการเป็นมหาวิทยาลัย “ท่อง” วิชาไปเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จึงมีผลอย่างใหญ่หลวงต่อการเป็นปัญญาของแผ่นดิน มีการพูดถึงวิธีคิด หรือ mindset ว่าเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา การเรียนรู้โดยการท่องวิชากับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ โดยเฉพาะการเรียนรู้

ร่วมกันในการปฏิบัติมีผลต่อ mindset ที่แตกต่างกัน

ในสมัยพุทธกาลมีสำนักคิดใหญ่ๆ อยู่ ๗ สำนัก รวมทั้งสำนักของพระพุทธเจ้า อีก ๖ สำนักเน้นการคิด คาคาเดาต่างๆ แต่สำนักพุทธเน้นประสบการณ์ หรือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการได้ผลจากการปฏิบัติ พิสูจน์ได้จริงจากการปฏิบัติ จึงยั่งยืนมาจนกระทั่ง ทุกวันนี้และมีคนสมัยใหม่ เข้ามาเรียนรู้มากขึ้น

ท่านมหาตมะคานธีกล่าวว่า “ถ้าคุณเรียนรู้จาก ตำราคุณได้ความรู้ แต่ถ้าคุณเรียนรู้จากประสบการณ์ คุณได้ปัญญา” ปัญญาที่ใหญ่กว่าความรู้ คำว่า “**วิชา**” (ช ช้าง ๒ ตัว) แปลว่าปัญญา พระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ในพระราชนิพนธ์เรื่องพระมหาชน ทรงใช้คำว่า “**มหา วิชาลัย**” หรือที่อยู่แห่งปัญญาอันยิ่งใหญ่ ส่วนคำว่า “**มหาวิทยาลัย**” แปลว่าที่อยู่แห่งความรู้อันยิ่งใหญ่ โดย แนวคิดต้องเปลี่ยนมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิชาลัย

ไม่ต้องกลัวว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะทำให้ ปัญญาตกต่ำ กลับตรงข้าม การศึกษาที่รังเกียจการ ปฏิบัติอาจจะมีที่มาจากคนที่ถือคติ “รักดีห้ามจู้รักชั่ว ห้ามเสา” “ขอให้ได้เป็นเจ้าของคนนายคน” หรือ “ขอให้ได้

นั่งกินนอนกิน” อันหมายถึงคนทำงานหนักเป็นคนไม่ดี เป็นไพร่ เป็นทาส สมัยก่อนเขาเรียกคนจนว่า “คนเลว” ก็มี การศึกษาไทยจึงสร้างคนที่หิบบ่อยทำอะไรไม่เป็น ไม่มีวัฒนธรรมการทำงานหรือการเห็นคุณค่าของงาน (work value) การที่คนไทยไม่มีวัฒนธรรมเห็นคุณค่าของงาน ทำให้ประเทศอ่อนแอต่างจากคนจีน คนญี่ปุ่น หรือคนเยอรมัน

การศึกษาต้องสร้างค่านิยมใหม่ ว่าการทำงาน เป็นของดี ความขยันอดทน ทนลำบาก เป็นของดี ชีวิต ที่ลำบากเป็นชีวิตที่เจริญ

ค่านิยมนี้สร้างไม่ได้ด้วยการสอน แต่ทำได้โดย ปรับระบบการศึกษาจากการเรียนรู้โดยการท่องวิชา มา เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

สำรวจฐานของการเรียนรู้ในการปฏิบัติ แทนที่การเรียนจะจำกัดอยู่ในมหาวิทยาลัยเท่านั้น แหล่งเรียนรู้ อันหลากหลายมีอยู่เต็มที มหาวิทยาลัยควรทำการสำรวจบุคคลและหน่วยงานทั้งหมดในพื้นที่ในจังหวัด ที่มทส. รับผิดชอบในนโยบาย ๑ มหาวิทยาลัยต่อ ๑ จังหวัด การสำรวจนี้จะทำให้ทราบสถานประกอบการ

ทั้งหมด ผู้เชี่ยวชาญ ทำไร่นาทำสวน ผู้เชี่ยวชาญ
 การช่าง ศิลปินทั้งหมดในจังหวัด ฯลฯ ทั้งหมดเหล่านี้
 เป็นแหล่งเรียนรู้ในการปฏิบัติอย่างหลากหลายของนิสิต
 นักศึกษา มหาวิทยาลัยควรร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้เหล่านี้
 โดยการจัดหลักสูตรเสริมความสามารถให้ผู้เรียน และ
 แหล่งปฏิบัติสามารถปฏิบัติได้ดียิ่งๆ ขึ้น

โดยวิธีนี้จังหวัดทั้งจังหวัดจะเป็นมหาวิทยาลัยแห่ง
 การเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ที่ทั้งปริยัติและปฏิบัติผสม
 กันเพื่อการพัฒนาอย่างบูรณาการเต็มพื้นที่จังหวัด และ
 ถ้าทุกมหาวิทยาลัยและทุกจังหวัดทำแบบนี้ พื้นที่ทั้ง
 ประเทศก็จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้เพื่อปวง
 ชน อันนำไปสู่การพัฒนาอย่างบูรณาการและยั่งยืน
 นี้แหละที่อุดมศึกษาจะเป็นหัวใจจักรทางปัญญาพาชาติ
 ออกจากวิกฤต

โครงสร้างการบริหารจัดการหลักสูตรแบบใหม่
 ในปัจจุบันที่การศึกษาเอาวิชาเป็นตัวตั้ง ภาควิชาเป็น
 ผู้กำหนดหลักสูตร ในการปฏิรูปการเรียนรู้ไปเป็นการ
 เรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น ภาควิชาไม่อยู่

ในฐานะหรือสมควรจะเป็นผู้กำหนดหลักสูตรอีกต่อไป

ควรแยกการศึกษากับวิชาการออกจากกัน

เดิมทั้งสองอยู่ที่เดียวกัน เพราะเป็นการศึกษาที่เอาวิชาการเป็นตัวตั้ง ทำให้เรียนยากไม่สนุกไม่สมจริงกับชีวิต เช่นการเรียนภาษาก็เอาไวยากรณ์เป็นตัวตั้งไวยากรณ์เป็นวิชาการและยาก ทำให้ผู้เรียนเกลียดภาษาไทย วิชาการก็เป็นเรื่องของวิชาการ แต่การศึกษควรเอาชีวิตเป็นตัวตั้ง ชีวิตต้องมีการทำงาน มีสัมพันธภาพกับคนอื่นและสิ่งอื่น และมีสุนทรียธรรม ถ้าการเรียนภาษาเน้นที่ความไพเราะ ความงดงาม ผู้คนก็จะเรียนได้ดีมีความสุข การเรียนรู้ที่ดีจะเป็นความสุขเมื่อการเรียนรู้เป็นความสุข ผู้คนก็จะตั้งใจการเรียนรู้ ถ้าการศึกษาเป็นความทุกข์คนก็จะเกลียดการศึกษาศึกษาที่เอาวิชาการเป็นตัวตั้งนั้นเรียนยากและเป็นความทุกข์

ที่พูดนี้ไม่ได้หมายความว่าวิชาการไม่สำคัญ ความเข้มแข็งเชิงวิชาการมีความสำคัญยิ่ง แต่วิชาการเป็นเรื่องของวิชาการและนักวิชาการ ไม่ใช่เอาวิชาการมาyardใส่การศึกษาทั่วไป การศึกษาทั่วไปต้องเอาชีวิต

เป็นตัวตั้ง

ภาควิชาเป็นฐานทางวิชาการ เหมาะแก่การสร้างนักวิชาการ แต่ไม่เหมาะแก่การเป็นผู้กำหนดหลักสูตรสำหรับการศึกษาทั่วไปที่เอาชีวิตจริงเป็นตัวตั้ง

มหาวิทยาลัยควรมี**สำนักงานคณะกรรมการหลักสูตร** ที่ประกอบด้วยทั้งกรรมการและผู้ปฏิบัติงานที่เข้าใจ ชีวิต สังคม และการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดหลักสูตรที่หลากหลายและสอดคล้องกับความหลากหลายของผู้เรียน และความต้องการของสังคม แสวงหาครูอาจารย์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ การส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งอาจอยู่ในโครงสร้างใหม่ที่ไม่ใช่ภาควิชาในแบบเดิม ภาควิชามีหน้าที่หลักในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ดังที่จะกล่าวต่อไป

๕. สถาบันวิจัยและพัฒนการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติการเรียนรู้

มนุษย์มีศักยภาพสูงสุดในการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ให้บรรลุอะไรก็ได้ ขณะนี้ทั่วโลกกำลังประสบสภาวะ

วิกฤตอย่างรุนแรง ทั้งๆ ที่มีความรู้และเทคโนโลยีที่สามารถเหาะเหินเดินอากาศและเดินทางออกไปนอกโลกได้ ความเหลื่อมล้ำอย่างสุดๆ ความขัดแย้งและความรุนแรง ตลอดจนสภาวะโลกร้อนที่เกิดจากการอภิปริโภค เป็นปัญหาที่ซับซ้อนและยากที่มนุษยชาติในปัจจุบัน ยังไม่มีทางก้าวข้ามได้จากการใช้ศักราชปัจจุบัน แต่ มนุษย์มีศักยภาพสูงสุดที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัว การปฏิรูป การเรียนรู้ให้มนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพในตัวให้เต็มตามศักยภาพสูงสุดของความเป็นมนุษย์ นั่นคือการเข้าถึงสิ่งสูงสุดอันได้แก่ ความจริง ความดี ความงาม อันเป็นไปเพื่อความสุขและการสร้างสัมพันธ์ภาพใหม่ อันไปพ้นสภาวะวิกฤตในปัจจุบัน อาจเรียกการเรียนรู้ นี้ว่า Transformative Learning หรือการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานคือ **การปฏิวัติจิตสำนึก (Consciousness Revolution) และ การปฏิวัติสัมพันธ์ภาพ (Associated Revolution) หรือ การสร้าง จิตสำนึกใหม่ – สัมพันธ์ภาพใหม่**

มหาวิทยาลัยควรตั้งโจทย์ว่า **“การเรียนรู้ที่ดีที่สุดของมนุษย์คืออะไร”** ให้อาจารย์ทุกคนและสถาบัน

แสวงหาคำตอบ อาจจะใช้เวลา ๑ ถึง ๑ ปีครึ่ง ถ้าในที่สุดได้อาจารย์จากคณะต่างๆ ประมาณ ๕๐ – ๖๐ คน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องการเรียนรู้อะดับโลก ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้จะมีค่ามาก สามารถรวมตัวกันระหว่างคณะและสถาบัน เป็นสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้อเพื่อ **ปฏิรูปการเรียนรู้อ** ซึ่งมีหน้าที่วิจัยและพัฒนาการเรียนรู้อที่ต่อเนื่อง ช่วยปฏิรูปการเรียนรู้อในทุกคณะและสถาบันของมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย เต็มพื้นที่จังหวัด ที่มหาวิทยาลัยประกบคู่ในนโยบาย ๑ มหาวิทยาลัย ต่อ ๑ จังหวัด

ถ้าทุกมหาวิทยาลัย และทุกจังหวัดทำการปฏิรูปการเรียนรู้อดังกล่าว ก็เท่ากับเกิดการปฏิรูปการเรียนรู้อทั้งประเทศ เป็นการสร้างปัญญาของแผ่นดินอย่างแท้จริง

๖. สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ

ที่แล้วมามหาวิทยาลัยมีความอ่อนแอทางวิชาการ อันมีผลเสียต่อประเทศเหลือคณานับ ที่อ่อนแอทางวิชาการเพราะมีปัญหาลัก ๒ ประการ คือ

(๑) ภาระหนักในการสอน เพราะมีนักศึกษามุ่งมาเรียนเพื่อปริญญามากเกินไป

(๒) มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบควบคุม ไม่ใช่ระบบที่เอาผลสัมฤทธิ์เป็นตัวตั้ง (results-oriented)

ภาควิชา ซึ่งควรเป็นฐานเพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการ กลับถูกทับถมด้วยภาระหนัก ๓ อย่างคือ

- การสอน
- บริการ
- บริหารอำนาจ คือ กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง ตัวชี้วัดที่บังคับมาจากภายนอก

องค์กรบริหารในมหาวิทยาลัยกลายเป็นองค์กรบริหารอำนาจ มากกว่าบริหารวิชาการ จึงทำให้มหาวิทยาลัยแทนที่จะเป็นชุมชนวิชาการ (Academic Community) ที่มีความสุขความสร้างสรรค์ยิ่ง กลายเป็นดินแดนที่เต็มไปด้วยความขัดแย้งและอ่อนแอทางวิชาการ เพราะระบบได้สร้างวิถีคิด หรือ mindset เชิง

อำนาจ

การจะสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการต้องแก้ไข
ปัญหา ๓ ประการดังกล่าวข้างต้น ปลดปล่อยให้ภาค
วิชาเป็นองค์กรวิชาการ กล่าวคือ

๑. ปลดภาระภาควิชาจากการจัดหลักสูตรทั่วไป มี
สำนักงานคณะกรรมการหลักสูตร ดังกล่าวใน
ข้อ ๔ ภาควิชารับผิดชอบแต่การศึกษาปริญญาโท
ปริญญาเอก เพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการ
๒. ลดภาระหนักทางบริการ โดยมีหน่วยจัดการเรื่อง
งานบริการ
๓. ภาควิชาบริหารแต่งงานวิชาการ ไม่บริหาร
กฎหมาย กฎระเบียบ โดยมหาวิทยาลัยออกนอก
ระบบราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
กระทรวงอุดมศึกษา ต้องดูแลไม่ให้หน่วยงาน
ภายนอกมาตั้ง KPI บังคับให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ
สำนักงานอธิการบดี หรือสำนักงานมหาวิทยาลัย
ทำหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่
บริหารงานธุรการในภาควิชาและคณะ/สถาบัน
ให้สามารถทำงานให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ

ไม่เป็นภาระแก่หัวหน้าภาควิชา คณบดี หรือ
ผู้อำนวยการสถาบัน

นี่คือการปรับองค์กรในมหาวิทยาลัยจากการเป็น
องค์กรอำนาจ ไปเป็นองค์กรวิชาการ ซึ่งไม่ใช่อำนาจจาก
บนลงล่าง แต่เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง
นักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการ ภาควิชา คณะวิชา หรือ
สถาบัน โดยไม่มีใครมีอำนาจเหนือใคร แต่มีสัมพันธ์
กันด้วยการเรียนรู้และสนับสนุนกัน เครือข่ายวิชาการ
ในมหาวิทยาลัยต้องมีอิสระและความคล่องตัวในการ
ใช้งบประมาณ เพราะจุดสำคัญของความเข้มแข็งทาง
วิชาการคืออิสรภาพและความคล่องตัวในการแสวงหา
อาจารย์เก่งๆ และนักศึกษาเก่งๆ เข้ามาสู่หน่วยงาน

การวิจัยและพัฒนาจากการปฏิบัติจริง เช่น การ
วิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร่วมกับภาค
อุตสาหกรรม และการวิจัยและพัฒนาทางสังคมศาสตร์
ร่วมกับพื้นที่จังหวัดจะนำไปสู่ผล ๓ อย่าง คือ

- ผลของการพัฒนา อันได้แก่ความเจริญของ
อุตสาหกรรม และการพัฒนาอย่างบูรณาการ

เติมของพื้นที่

- ความเข้มแข็งทางวิชาการ
- สร้างรายได้จากความร่วมมือดังกล่าว ซึ่งย้อนกลับมาสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ

อาจารย์มหาวิทยาลัยโดยมากไม่ชำนาญเรื่องการจัดการเพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยต้องแสวงหาและพัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อความเข้มแข็งทางวิชาการทั้งในระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องทำงานเชื่อมโยงกับองค์กรนโยบายการวิจัยในระดับชาติ เช่น สภาวิจัย สกว. สำนักนโยบายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

๗. ปฏิรูปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

ถ้าอ่านหนังสือชื่อ *Birth of the Chaordic Age* โดย Dee Hock จะเข้าใจปัญหาของการที่มหาวิทยาลัยเป็นโครงสร้างอำนาจ โครงสร้างอำนาจกำหนดวิถีคิดและพฤติกรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย โครงสร้างอำนาจ

เป็นโครงสร้างควบคุม โดยกฎหมาย กฎ ระเบียบกฎ
ข้อบังคับ จำนวนมหาศาลทำให้การบริหารมหาวิทยาลัย
แทนที่จะเป็นการบริหารวิชาการ กลับเป็นการบริหาร
อำนาจ คือบริหารกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
เสียเป็นส่วนใหญ่ ต้องใช้กำลังอาจารย์จำนวนมากมา
บริหาร อำนาจเหล่านี้ โดยไม่มีความชำนาญ และทำ
ไม่ได้ดี แต่สูญเสียกำลังนักวิชาการไป

แม้มีมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับก็ยังไม่ค่อยมีผลกระทบทางดี
ให้ปรากฏอย่างชัดเจน เพราะวิธีคิดและความเคยชิน
ตลอดจนถูกกำกับด้วยองค์กรอำนาจนอกมหาวิทยาลัย
มากเกินไป

ควรมีความพยายามอย่างจริงจังที่จะเปลี่ยนแปลง
มหาวิทยาลัยจากการเป็นองค์กรอำนาจไปสู่ความเป็น
ชุมชนวิชาการ และอาจารย์มีหน้าที่บริหารจัดการ
วิชาการมากกว่าไปบริหารจัดการอำนาจ

โดยที่วิชาการได้มีการพัฒนาละเอียดแยกย่อย
ออกไปเป็นอันมาก จนกระทั่งหัวหน้าภาควิชา หรือแม้
หัวหน้าสาขาวิชาก็ไม่มีความรู้ในวิชาการที่ละเอียดแยก

ย่อยของอาจารย์ในภาควิชาหรือสาขาวิชา หัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าสาขาวิชาไม่อยู่ในฐานะจะควบคุมโดยอนุมัติหรือไม่อนุมัติโดยความเข้าใจงานของอาจารย์อีกต่อไป การบริหารทางดิ่งของภาควิชาและสาขาวิชา จึงไม่สร้างสรรค์และสร้างความขัดแย้ง ควรกระจายอำนาจไปสู่กลุ่มหรือเครือข่ายวิชาการที่เขาเข้าใจกัน จัดการตนเอง โครงสร้างการบริหารวิชาการจึงควรอยู่ในรูปของเครือข่าย ที่ไม่มีใครมีอำนาจเหนือใคร แต่เข้ามาเชื่อมโยงด้วยกันเรียนรู้จากกัน โครงสร้างเครือข่ายนี้แหละที่ Dee Hock เรียกว่า “Chaordic Organization” ซึ่งมาจากคำว่า chaos + order คือเนื่องจากปราศจากอำนาจควบคุมในช่วงแรกจะดูเหมือนเกิดความโกลาหล (chaos) แต่ต่อไปจะเกิดการจัดระเบียบ (order) ขึ้นมาเอง เมื่อถึงขั้นนั้นผู้คนจะมีความสุขมาก จะรักกันมาก และสร้างสรรค์มาก

สำหรับการจัดการสำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะ สำนักงานภาควิชา ซึ่งเดิมเคยใช้อาจารย์เป็นผู้จัดการ แต่ทำได้ไม่ดีนั้น ควรจะพัฒนาแบบองค์กรเอกชน ที่มีการใช้ผู้บริหารมืออาชีพ โดยพัฒนาเป็น

สถาบันพัฒนาบุคลากรและการจัดการ ซึ่งต้องทุ่มเทในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพสูงที่สุด สามารถบริหารจัดการสำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะ สำนักงานภาควิชา ให้สนองตอบการปฏิบัติตามพันธกรณีได้อย่างเชื่อมโยงกันและมีผลสัมฤทธิ์สูง

ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัยต้องเป็นซีอีโอที่มีความสามารถสูงขนาดประธานบริษัทหรือธนาคารใหญ่ๆ

ในขณะที่การวิเคราะห์และทำให้การดำเนินการได้ผลคุ้มค่า (cost-benefit) ของ องค์กรเป็นหัวใจของความอยู่รอดขององค์กรภาคธุรกิจ แต่คณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยจะทำไมไม่เป็นเพราะผู้บริหารคณะล้วนเติบโตมาจากนักวิชาการ ไม่มีทักษะในการบริหาร องค์กร การมีมืออาชีพมาบริหารสำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะ และสำนักงานภาควิชา เพื่อสนองนโยบาย และยุทธศาสตร์ของนักวิชาการ จะทำให้องค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายแต่ได้ผลมากขึ้น จะมีเงินเหลือไปพัฒนาบุคลากรและการวิจัยได้อีกมาก

๘. การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเจริญสติ

การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเจริญสติ จะทำให้การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยตามที่กล่าวมาทั้ง ๗ ข้อข้างต้นทำได้ง่ายขึ้น อุปสรรคที่สำคัญของการปฏิรูปอุดมศึกษาคือการยึดมั่นถือมั่น

ขณะนี้ทั่วโลกการเจริญสติกำลังเป็นกระแสใหญ่ เพราะพบว่าการเจริญสติทำให้ทุกอย่างดีขึ้นหมด คือทำให้ได้พบความสุขที่ไม่เคยเจอมาก่อน สุขภาพดีไม่เจ็บป่วย หรือเจ็บป่วยก็หายง่าย ภูมิคุ้มกันเพิ่ม อายุยืน สติปัญญาดีขึ้น ความสัมพันธ์ทั้งในครอบครัวและในที่ทำงานดีขึ้น มีการวิจัยทางการแพทย์และทางระบบสมองเป็นอันมากที่แสดงถึงประโยชน์ของการเจริญสติ การสแกนดูภาพสมอง (Brain Imaging) ด้วยเครื่องมือสมัยใหม่ เห็นการเปลี่ยนแปลงในสมองอย่างชัดเจนในผู้ที่เจริญสติ

การเป็นความสุขที่ราคาถูก (Happiness at low cost) ของการเจริญสติทำให้พยากรณ์ได้ว่าในอนาคตมนุษย์ทั้งโลกจะเจริญสติ ซึ่งจะนำโลกเข้าสู่อารยธรรมใหม่

องค์กรต่างๆ จะเป็นองค์กรแห่งการเจริญสติมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น เป็นบริษัทแห่งการเจริญสติ เพราะมีแรงจูงใจจะให้ทำเช่นนั้น เพราะคนในองค์กรจะลาป่วยน้อยลง ประหยัดค่าใช้จ่ายในการรักษาความเจ็บป่วยของบุคลากร มีความรักความสามัคคีและผลงานสร้างสรรค์ในองค์กรมากขึ้น บริษัทมีกำไรมากขึ้น

เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยควรเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเจริญสติ เพื่อเป็นการนำสังคมด้วย และเพื่อเป็นการพัฒนาพลังสร้างสรรค์ในมหาวิทยาลัยด้วย การเจริญสติจะทำให้จิตใจเป็นกลาง คลายจากความยึดมั่นถือมั่น ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือมีนวัตกรรมได้ง่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่เกื้อหนุน การปฏิรูปอุดมศึกษา

การเจริญสติจะช่วยให้มนุษย์พันธุกรรมร่วมกันได้ เป็นการสร้างอารยธรรมใหม่ที่ไปพ้นวิกฤตการณ์ในปัจจุบัน

๔.

กระทรวงอุดมศึกษา ที่ปฏิรูป

ได้มีการพูดกันมากถึงการปฏิรูปอุดมศึกษา และ
การตั้งกระทรวงอุดมศึกษา

ถ้าตั้งกระทรวงอุดมศึกษาขึ้นมาเหมือนกระทรวง
อื่นๆ อีกกระทรวงหนึ่งจะปฏิรูปอุดมศึกษาไม่สำเร็จ

กระทรวงอุดมศึกษาไม่ควรไปควบคุมมหาวิทยาลัย-
ยาลัย แต่ทำหน้าที่เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ให้
มหาวิทยาลัยเป็นหัวรถจักรทางปัญญาพาชาติออกจาก
วิกฤต ในการนี้กระทรวงอุดมศึกษาต้องมีปัญญาสูง
และบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์เป็น ซึ่งทำไม่ได้
ถ้าภายในกระทรวงเป็นระบบราชการอันประกอบด้วย

กรมต่างๆ

เมื่อมหาวิทยาลัยเป็นอิสระ แต่กระทรวงอุดมศึกษาเป็นระบบราชการจะไม่เข้ากัน กระทรวงอุดมศึกษาควรเป็นกระทรวงแรกที่เป็นปฏิรูปตัวเอง ให้เป็นองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระ สามารถสรรหาคนที่มีความรู้และความสามารถเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์เข้ามาทำงาน การทำงานเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ไม่ต้องการคนมาก แต่ต้องการคนเก่ง ซึ่งกระทรวงควรมีอิสระที่จะสรรหาคนที่เหมาะสมที่สุด ไม่ใช่ข้าราชการที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเรื่อยๆ จนมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร แต่ทำงานไม่เป็น อย่างในระบบราชการโดยทั่วไป

ควรมีคณะกรรมการอิสระปฏิรูปอุดมศึกษา ซึ่งแต่งตั้งโดยนายกรัฐมนตรีเป็นตัวช่วย คณะกรรมการอิสระหมายถึงการได้ประธานที่มีปัญญาบารมีจากนอกระบบรัฐที่ยินดีรับเป็นประธาน แล้วให้ประธานเลือกคณะกรรมการอย่างอิสระ โดยรัฐบาลไม่เข้าไปยุ่งด้วย รัฐบาลอำนวยความสะดวกทุกอย่างให้คณะกรรมการอิสระอย่างเต็มที่ เช่น งบประมาณ ความร่วมมือของรัฐบาล และระบบราชการ การประชาสัมพันธ์ การแก้ไข

กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค ทั้งนี้โดยไม่เข้าไปแทรกแซง
แต่รับเอาข้อเสนอของคณะกรรมการอิสระไปปฏิบัติหาก
คิดว่าสมเหตุสมผล

การตั้งคณะกรรมการอิสระนี้รัฐบาลจะได้รับ
ประโยชน์มาก เพราะได้คณะบุคคลที่เหมาะสมที่สุดใน
เรื่องนั้นๆ มาช่วยงานฟรีๆ โดยไม่มีข้อจำกัด ซึ่งทำไม่ได้
ในระบบราชการ

ในช่วงที่คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการ
ศึกษาชุดที่มีศาสตราจารย์นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา
เป็นประธานยังทำหน้าที่อยู่ คณะกรรมการอิสระชุดนี้
น่าจะทำหน้าที่คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูป
อุดมศึกษาที่กล่าวข้างต้นได้

กระทรวงอุดมศึกษาที่ปฏิรูป หมายถึงกระทรวงที่
ปฏิรูปตัวเองที่ไม่เป็นระบบราชการ และมีความสามารถสูง
ในการทำงานเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อปฏิรูป
อุดมศึกษา หากกระทรวงอุดมศึกษาที่ปฏิรูปทำงาน
ได้ผลดีจะเป็นตัวอย่างให้ปฏิรูปกระทรวงอื่นๆ อีกต่อ
ไป เพราะกระทรวงทั้งหมดต้องปรับตัวจากการทำ

หน้าที่ควมคุมไปสู่การกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติสามารถจัดการตนเอง โดยกระทรวงปรับตัวไปทำหน้าที่สนับสนุนเชิงนโยบาย และวิชาการ

การกระจายอำนาจและปรับกระทรวงไปทำหน้าที่เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นระเบียบวาระแห่งชาติที่มีความสำคัญต่ออนาคตของประเทศไทยมาก การนำโดยกระทรวงอุดมศึกษาที่ปฏิรูปก็คือว่าเป็นการสร้างหัวรถจักรทางปัญญาเพื่อพาชาติออกจากวิกฤต



๔๔

อุดมศึกษา
เป็นหัวใจจักรทางปัญญา
ที่พาชาติออกจากวิกฤต

๖๖

ISBN 978-616-3290-91-5



9 786163 290915