

การบรรยายการวิจัยสถาบัน เรื่อง “ประสบการณ์ในการใช้ประโยชน์และ
ความก้าวหน้าทางอาชีพของนักวิจัยสถาบัน”

วันพุธที่ 9 มีนาคม 2554 เวลา 13.30 – 16.00 น.

ณ ห้องสารนิเทศ อาคารบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน (รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิชัย แสงอาทิตย์): กล่าวเปิดการ
บรรยาย

กราบเรียนศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน นายกสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี
คณบดี ท่านผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่เข้าร่วมรับฟังการบรรยาย
ในนามของฝ่ายวางแผน และส่วนแผนงาน ขอต้อนรับผู้เข้าร่วมฟังบรรยายในวันนี้ด้วยความขอบคุณ
และในการบรรยายครั้งนี้ทางมหาวิทยาลัยได้รับความเมตตาจากนายกสภามหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ท่านเป็นนวัตกรทางด้านการศึกษามาเป็นวิทยากร ณ วันนี้
ท่านเป็นผู้ที่เล่นจริงทำจริงกับการวิจัยสถาบัน ท่านมีประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับเรื่องนี้ ท่านจบ
การศึกษาทางด้านนี้ เท่าที่ผมได้อ่านข้อมูลมา งานวิจัยสถาบันเริ่มต้นเมื่อครั้งที่ท่านดำรงตำแหน่ง
รองอธิการบดีที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2514 ท่านได้ดำเนินการหลายโครงการ โครงการ
ที่มีผลกระทบต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ ขณะนั้น คือ การศึกษาการจัดการศึกษาสาขาวิชา
สัตวแพทย์ และการสำรวจนักวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในโครงการแรกนั้นทำให้คณะสัตว-
แพทยศาสตร์ ยังอยู่กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสร้างสมชื่อเสียงให้กับจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยต่อเนื่องจากอดีตถึงปัจจุบัน โครงการที่สองก่อให้เกิดการปรับแปลงการบริหารจัดการ
เกี่ยวกับการทำวิจัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็น
มหาวิทยาลัยระดับโลก ณ ปัจจุบันนี้

ครั้งที่ท่านดำรงตำแหน่งปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ท่านก็ยังคงนำการวิจัยสถาบันเข้าสู่การ
ปรับปรุงงานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เช่น การวิจัยการพัฒนาระบบสารสนเทศระดับอุดมศึกษา เมื่อ
ครั้งท่านก่อตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งแตกต่างจากการ
ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั่วไป ท่านได้นำวิจัยสถาบันมาเป็นฐานในการวางรากฐานมหาวิทยาลัย
แห่งนี้ ท่านได้นำการวิจัยสถาบันมาเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐาน
ของการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2543 ท่านได้
ก่อตั้งสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา ซึ่งมีสำนักงานอยู่ที่ส่วนหน้าของมหาวิทยาลัยของเรา
ซึ่งการดำเนินงานด้านการวิจัยสถาบันก็ได้ดำเนินงานนำผลไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันนี้
ในส่วนของมหาวิทยาลัยดำเนินการวิจัยสถาบันนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541-2553 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 47

โครงการ เป็นโครงการขนาดใหญ่ 34 โครงการ ตัวอย่างโครงการซึ่งมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การศึกษาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและรายได้ของหอพักนักศึกษา การศึกษาถึงความต้องการบัณฑิตปริญญาตรีด้านการจัดการเทคโนโลยีและธุรกิจการเกษตร การศึกษาค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการฟาร์มมหาวิทยาลัย การใช้ฐานข้อมูลนักศึกษาของมหาวิทยาลัย การศึกษาเปรียบเทียบของการศึกษาระดับ Semester และ Trimesters การศึกษาโมเดลห้องเรียนใหญ่ และโครงการขนาดเล็ก จำนวน 13 โครงการ ทั้งหมดนี้จะสะท้อนภาพความเป็น มทส. ในส่วนที่ดำเนินการแล้วได้ผลสัมฤทธิ์ ก็ได้นำสู่การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเองได้จัดทำเอกสารซึ่งเป็นระเบียบโครงสร้างตำแหน่งและทางก้าวหน้าในวิชาชีพสำหรับพนักงานสายวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จึงเป็นเหตุอันดีที่ทางมหาวิทยาลัยจะได้ประสบการณ์การเรียนรู้จากท่าน ในการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยสถาบันและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ที่พนักงาน บุคลากรหลายท่านซึ่งนั่งอยู่ตรงนี้เป็นนักวิจัยสถาบันที่โดดเด่นในยุคปัจจุบันของเรา บัดนี้ได้เวลาอันควรแล้ว ผมขอกราบเรียนเชิญ ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยกรุณาให้การบรรยายให้ความรู้กับพวกเราทุกท่าน ขอขอบคุณครับ

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน: นายกสภามหาวิทยาลัย (ผู้บรรยาย)

ท่านรองอธิการบดี ท่านคณบดี ท่านผู้บริหาร และชาว มทส. ที่รักทุกคน ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ลิทธิชัย แสงอาทิตย์ ที่ได้กรุณาให้การแนะนำ และนำเข้าสู่เรื่องที่จะพูดวันนี้ แล้วอันที่จริงรายการที่เกิดขึ้นบ่ายวันนี้ก็เป็นความดำริริเริ่มของรองศาสตราจารย์ ดร. ลิทธิชัย ซึ่งผมยินดีที่ได้มีโอกาสมาที่นี่ตั้งแต่เช้า เพื่อร่วมพิธีวางศิลาฤกษ์ แล้วอยู่ต่อเนื่องมาจนถึง บ่าย ซึ่งตามกำหนดก็กำหนดที่จะให้พูดตั้งแต่บ่ายโมงครึ่งจนถึงสี่โมง ผู้ดำเนินรายการก็กำหนดด้วยว่าให้ผมพูดถึง 15.30 และ 15.30-16.00 น. จากนั้นก็ให้ท่านถาม ที่จริงผมดูเวลาที่กำหนดให้แล้ว เข้าใจว่าสำคัญที่เวลาเริ่มต้น ส่วนเวลาเลิกขึ้นอยู่กับผู้พูด ถ้ามีเรื่องที่จะพูดน้อยก็เลิกเร็ว แล้วถ้าจะเลิกเร็วขึ้นไปอีก ก็คือว่าขึ้นอยู่กับผู้ถาม ถ้าพูดแล้วไม่มีคำถาม ก็เลิกเร็วเช่นเดียวกัน ผมเข้าใจว่าเลิกเร็วไม่ผิดกติกา แต่ถ้าเริ่มตรงเวลาเป็นกติกา เพราะพวกเราที่นี้ ถือว่าสิ่งที่เป็นคติพจน์ที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรแล้วติดอยู่บนามหาวิทยาลัย คือเรื่องความซื่อตรง คำว่าซื่อตรง มันรวมถึงตรงต่อเวลาด้วยนะครับ เพราะฉะนั้นวันนี้ก็ต้องขอบคุณผู้จัดที่ได้เริ่มเรื่องนี้ตรงต่อเวลา ในเรื่องที่ผมขอให้พูดได้ตั้งหัวข้อไว้ชัดเจนว่า เรื่องวิจัยสถาบันที่จะพูดถึงประสบการณ์การใช้ประโยชน์และจะพูดถึงความก้าวหน้าทางวิชาชีพของนักวิจัยสถาบันเป็นหลัก แต่ว่านอกเหนือจากนั้นก็จะได้พยายามให้เข้าใจ เข้าถึง แล้วนำไปใช้ประโยชน์ได้ ในส่วนของการวิจัยสถาบัน เท่าที่มีเวลาจะพูด

อันที่จริงเรื่องนี้มันเป็นเรื่องเก่าสำหรับผม อาจเป็นเรื่องใหม่สำหรับบางท่าน เพราะชีวิตผม ตั้งแต่เริ่มต้นมาทำงานที่ประเทศไทย ก็จับเรื่องงานวิจัยสถาบันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย แล้วก็งานวิจัยสถาบันในระบบอุดมศึกษาของทบวงมหาวิทยาลัยสมัยนั้น หลังจากนั้นก็กลายเป็นเรื่องติดตัว

ผมอยู่ตลอด ไม่ว่าจะไปทำงานที่ไหนหายใจเข้า-หายใจออกก็เป็นวิจัยสถาบัน อันนี้พูดแบบเข้าข้างตัวเอง เพราะฉะนั้นรายการตอนบ่ายวันนี้ ก็เท่ากับว่าเอาคนเก่ามาแล้วเรื่อง แล้วจะต้องเล่าให้ทันสมัยด้วย ซึ่งค่อนข้างยากสำหรับผมว่า ถ้าให้พูดเรื่องเก่าอย่างเดียวก็พูดได้ทั้งวันทั้งคืน แต่ว่าถ้าต้องโยงเข้าหาพัฒนาการใหม่ ๆ ทางด้านการศึกษาของประเทศไทย ก็เป็นเรื่องที่ลำบากขึ้น แต่ก็พยายามพูดถึงเรื่องการวิจัยสถาบันก็คงต้องย้อนนึกหนึ่ง ว่าในบรรดาภารกิจของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไม่ว่าจะเป็น 4 อย่าง หรือ 5 อย่าง อย่างกรณีของเราเป็น 5 เพราะนอกจากสอน วิจัย บริการวิชาการ ทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว เรายังมีภารกิจทางด้านการศึกษาปรับเปลี่ยน ถ่ายทอดทางเทคโนโลยีเป็นภารกิจหลักอีกประการหนึ่ง ในฐานะที่เราเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี แต่วันนี้ผมจะพูดถึงแต่เพียงเรื่องของการวิจัย ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย ถ้าจะแบ่งหยาบ ๆ เรื่องของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยเข้าไปเกี่ยวข้องและถือเป็นภารกิจก็จะมี

การวิจัยวิชาการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ **Academic Research** ซึ่งจะว่าตามพจนานุกรมแล้วคำนิยามที่ชัดที่สุด จะใช้ว่าการค้นคว้า เพื่อหาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนตามหลักวิชา เขาจะนิยามไว้แค่นี้ว่า หมายถึง การค้นคว้าเพื่อหาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนตามหลักวิชา ถ้ามองว่าค้นคว้าหาข้อมูลอย่างถี่ถ้วนตามหลักวิชาเพื่ออะไร หลักสำคัญก็คือเพื่อค้นพบความรู้ใหม่ โดยถือว่ามหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่แหล่งของการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยยังมีหน้าที่ในการสร้างความรู้ใหม่ด้วย โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่ถือว่าอาศัยฐานความรู้ในการพัฒนา เมื่อเป็นเช่นนี้ภารกิจด้านการวิจัยจึงเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ใหม่ โดยอาศัยงานวิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญ ก็มักจะจำแนกเป็น 2 อย่าง ก็คือ (1) **การวิจัยบริสุทธิ์** หรือบางทีก็เรียกว่า Pure Research ก็มี Basic Research ก็มี ซึ่งคนที่แก่นักวิชาการในแขนงต่าง ๆ รู้ดีว่าในสาขาฟิสิกส์ สาขาเคมี สาขาภาษา อะไรคือสิ่งที่เป็นวิจัยบริสุทธิ์ หรือ Basic Research แล้วเมื่อทำสำเร็จก็มักจะใช้ผลงานนี้เป็นการสร้างความก้าวหน้าของผู้ทำ ขึ้นสู่ตำแหน่งทางวิชาการต่าง ๆ ด้วย อีกเรื่องหนึ่ง คือ (2) **วิจัยประยุกต์** ซึ่งมักจะเรียกกันว่า Applied Research ก็คือเมื่อค้นพบอะไรแล้วนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อการแก้ปัญหาและการพัฒนา มักจะพูดกันถึงเรื่องวิจัยพัฒนาประเทศ แล้วก็บอกว่าถ้าไม่มีการวิจัยก็คงพัฒนาไม่ได้ เพราะมันต้องอาศัยความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ก็พูดกันมากกว่ามหาวิทยาลัย บทบาทในเรื่องของการสร้างความรู้ใหม่ดูจะเป็นบทบาทสำคัญ แล้วเท่าที่ทำกันมานับตั้งแต่มีมหาวิทยาลัยมาเกือบร้อยปี มักจะพูดกันว่าเรามักจะไปเน้นวิจัยประยุกต์มากกว่าวิจัยบริสุทธิ์ เมื่อสัก 20 ปีที่แล้วผมเคยไปเชิญนักวิจัยชาวฝรั่งเศส ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญของ UNESCO มาช่วยงานที่ทบวงมหาวิทยาลัย Professor คนนี้ชื่อ Professor Frato ก็บอกว่าเมืองไทยสิ่งที่อ่อนแอที่สุด คือ การวิจัย ที่เรียกว่า Basic Research เป็นวิจัยพื้นฐานหรือวิจัยบริสุทธิ์ ก็ได้พยายามเสนอรัฐบาลว่า

1. มหาวิทยาลัยที่มีอยู่ควรจะหันมาเน้นทำวิจัยบริสุทธิ์ให้มากขึ้น
2. ตั้งสถาบันระดับชาติเพื่อการวิจัยที่เรียกว่า Basic Research หรือว่า Pure Research

ก็ไม่ได้ได้รับความสนใจเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ทางวิจัยวิชาการ ไม่ว่าจะ เป็นวิจัยบริสุทธิ์และวิจัยประยุกต์ก็ล้วนแล้วแต่มีประโยชน์ แล้วจริง ๆ ก็น่าจะต้องทำทั้ง 2 ด้าน แต่วันนี้ไม่ใช่หน้าที่ผมที่จะมาพูดถึงวิจัยวิชาการ แต่นำเรื่องนี้ขึ้นมาพูดนั้น เพื่อไม่ให้เข้าใจผิดว่ามหาวิทยาลัยจะต้องทำวิจัยสถาบัน จริงๆ แล้ววิจัยที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าและเป็นงานประจำของคณาจารย์หรือนักวิชาการก็คือเรื่อง วิจัยวิชาการ

อีกด้านหนึ่งนั้น เป็นการวิจัยสถาบัน ซึ่งศัพท์บัญญัติเรื่องวิจัยสถาบัน จะบัญญัติว่าเป็น Institutional Research ซึ่งก็มีหน่วยงานนี้ในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา มีสมาคมระดับชาติ แล้วก็สอนเป็นวิชาทางด้านการศึกษาในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง รวมทั้งมหาวิทยาลัยที่ผมไปเรียนที่ Minnesota เขามีศูนย์ในคณะศึกษาศาสตร์ แล้วมีการสอนวิชานี้ในระดับบัณฑิตศึกษา แสดงให้เห็นว่าการวิจัยสถาบันเป็นการวิจัยชนิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในวงวิชาการ วิชาชีพมานาน เพียงแต่ว่าการทำอาจจะไม่แพร่หลายเท่ากับการทำวิจัยบริสุทธิ์หรือวิจัยประยุกต์ทางวิชาการ ถามว่าเรื่องนี้หมายความว่าอะไร ที่จริงการวิจัยสถาบันชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็นการวิจัยที่เกี่ยวกับสถาบันของตนเอง ใครอยู่ที่ไหนก็ทำวิจัยเกี่ยวกับที่นั่น เพื่อที่จะนำผลมาใช้ประกอบการตัดสินใจ มาแก้ปัญหา แล้วก็ใช้พัฒนาสถาบัน อันนี้มีความหมายอย่างเดียวกันกับคำว่า Action Research หรือ Operation Research หรือบางแห่งก็เรียกว่าเป็น Administration Research ก็คือเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิจัยเชิงบริหาร เพื่อจะนำผลไปใช้ในเรื่องของการดำเนินงาน แล้วก็นำผลไปใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องของการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย อันนี้เป็นความหมายที่ใช้ตรงกันทั่วโลก เมื่อใดก็ตามที่พูดถึง Institutional Research ก็คือการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับสถาบันใดสถาบันหนึ่ง แล้วเอาผลไปใช้เพื่อสถาบันนั้น ๆ แต่ผลพวกก็มี เมื่อนำไปใช้กับสถาบันนั้น ๆ แล้วอาจจะมีเชื่อมโยงไปสู่สถาบันอื่น เช่น เมื่อผมอยู่ที่ทบวงมหาวิทยาลัย ถ้าทำวิจัยสถาบันระดับทบวงมหาวิทยาลัย ย่อมจะมีผลต่อมหาวิทยาลัยทั้งหมดในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยด้วย แต่ก็ยังเรียกว่าเป็นวิจัยสถาบัน เพราะทำเฉพาะของทบวงมหาวิทยาลัย ไม่รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่นอกทบวงมหาวิทยาลัย คำว่าสถาบันในที่นี้หมายถึง ทบวงมหาวิทยาลัย แต่คำว่าสถาบันที่เราจะกล่าวถึงในวันนี้ส่วนใหญ่จะหมายถึงมหาวิทยาลัย แล้วก็โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ในเรื่องของวิจัยสถาบันนั้น เรื่องแรกที่ทำเป็น

1. การวิจัยเพื่อสารสนเทศของสถาบัน คือ เพื่อ Information ของสถาบัน ถามว่าสถาบันระดับมหาวิทยาลัย มันมีฐานข้อมูลที่เรียกว่าสารสนเทศอะไร ที่เราจะต้องมีประจำแล้วจะต้องมีการวิจัยต่อเนื่องเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยปกติจะมีอยู่ 5 ฐานด้วยกัน อาจจะมีมากกว่านี้ แต่ Minimum 5 ฐาน ได้แก่

ฐานที่ 1 ก็คือ ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา มหาวิทยาลัยทุกแห่งเขาจะสามารถรายงานถึงนักศึกษา จำแนกเป็นวิชาเอก จำแนกเป็นสาขาวิชา จำแนกเป็นระดับชั้นปี หรือจำแนกโดยวิธีอื่น ผมเคยอยู่ที่นี้ ผมเคยถามว่าทางด้านทะเบียนจะบอกผมได้ไหมว่าปีนี้เรารับนักศึกษามา 1,000 คน

1,000 คนนี้มาจากไหน ลูกเต๋าเหล่าใคร ฐานะทางเศรษฐกิจเขาเป็นอย่างไร เขามาอยู่กับเราแล้วเขาเดือดร้อนเรื่องอะไรหรือเปล่า ถ้าเราไม่รู้จักนักศึกษาเราจะจัดการศึกษาได้อย่างไร แสดงว่าข้อมูลนักศึกษาใหม่แต่ละปีมันเคลื่อนที่อยู่เสมอ หน่วยที่ทำหน้าที่ด้านนี้จะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลนักศึกษาแล้วก็พิมพ์เป็นเล่ม แล้วก็ไปรวมกับที่มีอยู่แล้วเดิม เช่น ตอนนี้อะไรบอกได้ว่ามีนักศึกษาเข้าหลักหมื่นเรารู้ได้ยังไงว่าหลักหมื่น เราจะรู้ก็ต่อเมื่อเรารู้ว่านักศึกษาที่อยู่ปี 2 3 4 กับนักศึกษาที่เข้ามาใหม่ ปี 1 รู้แค่นั้นพอไหม ? ไม่พอ เช่น ถ้า มทส. บอกว่า “ข้าพเจ้าจะ Claim ว่าข้าพเจ้าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติ” นี่ต้องมีคนมาเรียนที่นี่หมดทุกจังหวัด หรือเกือบจะทุกจังหวัด ถ้าแห่งชาติมีแต่เด็กอีสานก็ไม่ใช่แห่งชาติ แต่เราเป็นสถาบันระดับชาติก็ต้องบอกชาวบ้านเขาได้ว่านักศึกษาที่มาเรียนที่นี่มาจากไหนบ้าง สมัยผมอยู่ที่นี้ 10 กว่าปี บอกได้เลยว่ามาเกือบทุกจังหวัด มากบ้าง น้อยบ้าง แล้วแต่กรณี เราก็บอก “นี่ไงถ้าดูจากนักศึกษาที่มาเรียนก็รู้อยู่แล้วว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยระดับชาติ” ซึ่งต้องตอบสนองทุกภาคส่วนของประเทศ

ฐานที่ 2 คือ ฐานข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับคณาจารย์ ดัชนีของความเป็นมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งมาจากอาจารย์ ว่าเรามีอาจารย์คุณวุฒิโดยสัดส่วนเป็นอย่างไร เช่น เมื่อตอนแรกที่ผมมาอยู่ที่นี้ผมบอกเลยว่าที่นี่ต้องการอาจารย์วุฒิปริญญาเอก 100% แต่รู้อยู่ว่าหาไม่ได้หรอก 100% ก็เขยิบลงไปว่าเอาปริญญาเอกเป็นหลัก ถ้าไม่ได้ต้องปริญญาโท และต้องเป็นปริญญาโท ที่เรียน Plan A ถ้าเป็น Plan B ไม่รับ ถ้าเป็นอาจารย์แล้วไม่เคยทำวิจัยนี้ไม่รับ แล้วก็ต้องมีเกรดเรียนปริญญาเอกได้ เช่น 3.50 ขึ้นไป แล้วเราก็ตัดเลือกตามเกณฑ์นี้ ซึ่งสามารถจะบอกกับคนอื่นได้ว่าอาจารย์ที่นี่ 70% เป็นปริญญาเอก ตั้งแต่ปีแรก ๆ ที่เราเปิดสอน มาเดี๋ยวนี้ 77% เราก็บอกได้ ต่อมาเราก็จะต้องบอกเขาอีกว่าแล้วมีตำแหน่งวิชาการเท่าไร เป็น ศาสตราจารย์เท่าไร รองศาสตราจารย์เท่าไร เพราะว่าเป็นดัชนีของคุณภาพ ถ้าบอกไม่ได้ก็เปรียบเทียบกับใครไม่ได้ สิ่งเหล่านี้ต้องการการวิจัย ในรูปวิจัยสถาบันที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์รายงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ฐานที่ 3 เรื่องหลักสูตร ถามว่าที่นี่สอนอะไรบ้าง ผมอยู่ที่นี้ก็ต้องตอบทุกที่ ป่าเปรมฯ (พลเอกเปรม ติณสูลานนท์) มากี่ถาม ใครมาก็ถาม เราก็ต้องอธิบายได้ เปิดวิชาเอกสาขานั้น ระดับปริญญาเอกเท่านั้น เดี่ยวนี้ ปริญญาเอกถามหนักลงไปอีก มีนักเรียนต่างประเทศมาเรียนใหม่ เรียนที่คน มาจากประเทศไหน เราก็บอกมาจากลาวนี่แน่นอน สมัยผมมีลาวมา 10 คน ข้อมูลเหล่านี้ เป็นฐานข้อมูลที่ 3 ที่เราจำเป็นต้องมีให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ฐานที่ 4 คือ เรื่องการเงิน งบประมาณการเงินเขาจะเปรียบเทียบกันมากเลย มีความเข้าใจผิดตั้งแต่แรกว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ คงได้อะไรพิเศษจากรัฐบาล บางคนก็บอก

“ไ้ย้มมหาวิทยาลัยนี้รวยมาก”

บางคนไปร่ำลือถึงขนาดว่ามหาวิทยาลัยนี้ไปกู้ยืมเงินจากต่างประเทศมารองรับเอาไว้เยอะ ดูซิแม้แต่สร้างมหาวิทยาลัยที่เดียวเป็นเมืองขึ้นมาเลย ด้วยเงินเกือบ 3 พันล้านบาท

ผมก็ต้องอธิบายบอกว่า “ไม่เลยนะครับที่นี้ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาลไม่ได้แตกต่างจากที่อื่นเลย”

และด้วยความที่เราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งแรกของประเทศไทย สำนักงบประมาณเขาไม่มี Formula ในการจัดเงินให้เรา

เขาบอก “เอาอย่างนี้แล้วกัน อาจารย์วิจิตร ก็ให้เหมือนมหาวิทยาลัยเดิมที่เป็นส่วนราชการ คุณได้ไปแล้ว คุณได้เป็นเงินอุดหนุน คุณก็ไปจัดเอาเองก็แล้วกัน”

เพราะฉะนั้นเวลาที่เขาจะคำนวณเงินเดือนอาจารย์

เขาก็บอกว่า “อาจารย์ 1 : 10”

อัตราส่วนก็เป็นอย่างนั้น เผลอแล้วสมมติว่าบรรจุใหม่จะได้หัวละ 15,000 บาท

เขาก็จะบอกมาว่า “ของคุณมีนักศึกษาอยู่ 500 คุณก็ได้อาจารย์ 50 แล้วเอา 15,000 x 50 เป็นวงเงินแล้วคุณก็ไปจ้างเขาเอง”

แต่เราคล่องตัวกว่าที่อื่นเพราะอะไร เพราะเราสามารถจะกำหนดระเบียบการจ้างของเราได้เอง ผมก็เริ่มต้นบรรจุคนปริญญาเอก ด้วยเงินเดือน 30,000 บาท ตกใจกันทั้งประเทศ

ถามว่า “อาจารย์วิจิตร เอาเงินจากไหน”

ผมบอก “ก็เอาเงินจากที่เขาให้มานั้นแหละ ผมเริ่มจาก 0 ผมจะเอาเงินจากไหน ผมไม่ได้ Save เงินไว้เลย ไม่เคยมีนักศึกษาแม้แต่คนหนึ่ง”

“แล้วทำได้ยังไง”

ก็ทำได้สิครับ ก็ผมบรรจุ 1 ต่อ 27 อาจารย์ที่นี้ 1 ต่อ 27 มาตั้งแต่ต้น ผมก็ให้เงินเดือนได้ 3 เท่า แล้ว 3 เท่าสมัยนั้นมันราว ๆ 8,000 บาท ก็ได้ 24,000 บาท เราก็ให้เป็น 30,000 บาท

นี่คือความเป็นมา ก็แลกกันสิครับ ในระหว่างที่ใช้้อาจารย์น้อยคน แต่เงินเดือนสูง กับใช้จำนวนอาจารย์สูง แต่เงินเดือนต่ำ คุณจะเอาอะไร ที่นี้จะเอาให้อาจารย์เงินเดือนสูง แต่ต้องทำงานหนัก หนักคุณด้วยอะไร คุณด้วย Work Load พอพูดถึง Work Load ก็วิจัยเข้ามาทันทีเลย คุณจะมานั่งฝันได้ยังไงเรื่อง Work Load ในที่สุดคุณก็ต้องศึกษาว่า Work Load เขาคิดยังไง และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เขาคิด Work Load อย่างไร และในที่สุด ที่นี้ ถ้าใครไปดูฉบับแรก ๆ ผมเขียนด้วยลายมือผมเอง วิธีการคิด Work Load ของที่นี้ แล้วค่อย ๆ พัฒนาขึ้น จนกระทั่งมาอยู่ตัวในสมัยนี้ ทุกท่านก็ยึด Work Load มันถึงได้เป็นระบบที่คุณจะสอน เสาร์-อาทิตย์ นอกเวลา ในเวลา ไม่มีการจ่ายเงิน ถ้าเมื่อไหร่คุณอยู่ใน Work Load ซึ่งไม่มีมหาวิทยาลัยไหน มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการทำงานเลย 16.30 น. ต้องจ่ายเงินพิเศษของเราไม่มี ที่เราทำอย่างนี้ได้ก็เพราะเรามีนงานวิจัย ซึ่งทำขึ้นแข่งกับชาวบ้านเขาได้ว่า ของเราไม่เหมือนใคร และที่เราไม่เหมือน เรามีข้อมูลสนับสนุนความไม่เหมือน ไม่ใช่ว่านั่งฝัน นั่งคิดเอาเอง คำนวณให้ดูได้หมด

เรื่องสุดท้าย (ฐานที่ 5) คือ เรื่องอาคารสถานที่ เพราะเหตุว่าในระบบเดิม ส่วนมากอาคารสถานที่ขึ้นอยู่กับคณะ คณะใครคณะมัน ในบางมหาวิทยาลัยล้าสมัยด้วยครับ มีรั้วระหว่าง

คณะ แล้วก็มีอาคารสถานที่ ถ้าฉันไม่ได้ใช้ ฉันก็ไม่ให้คนอื่นใช้ เพราะมันของฉัน เรื่องนี้เกิดเป็นเรื่องหัวเราะก๊อง ตอนที่ผมตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แล้วไม่มีที่ตั้ง ที่ได้ไปเช่าเขาบ้าง ยืมเขาบ้าง แล้วผมก็ไปแอบรู้ว่าที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเขามีตึกของคณะเศรษฐศาสตร์ว่างอยู่ชั้นหนึ่งเต็ม ๆ ผมก็ไปคุยกับคณบดีว่าขอเช่า เรามีเงินจะเช่า คณบดีก็ให้ แต่บอกว่าอย่าไปบอกมหาวิทยาลัยฯ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) นะ เพราะถ้าบอกมหาวิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยมาใช้ฟรีแล้วไม่ยอมจ่าย แล้วไม่ยอมคืนด้วย เราก็ไม่บอก อยู่ ๆ ก็เฟลจะทำหนังสือไปถึงอธิการบดีแจ้งว่า ได้ตกลงกับคณะเศรษฐศาสตร์ขอเช่าอาคารชั้นนั้น อธิการบดีตอบหนังสือกลับมาบอกไม่มี อาคารไม่ว่าง ผมก็ไปหาอธิการบดีบอกว่าว่าง ผมไปดูมาเอง ตกลงกับคณบดีแล้ว แต่เขาเคยรายงานผมว่าไม่ว่าง ถ้าบอกว่าว่างท่านก็เอาไปใช้โดยไม่จ่ายเงิน ในที่สุดผมก็ได้เช่า คณะเศรษฐศาสตร์เป็นคนตัดสินใจว่าจะให้เช่า ไม่ใช่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพราะตึกเป็นของเศรษฐศาสตร์

นั่นคือระบบดั้งเดิมที่เราใช้ ผมไม่ได้พูดว่าเสียหายหรืออะไร แต่ผมพูดว่ามันต่าง เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้ สิ่งที่เราจะต้องดู แล้วก็ต้องอธิบายต่อผู้เสียเงิน เสียภาษี ก็คือเราใช้อาคารสถานที่คุ้มหรือเปล่า โดยเฉพาะที่นี้สร้างขึ้นมาก็ 30-40 ตึก ใช้ไป 10 ปี กรณีนี้ถ้าอธิบายไม่ได้เขาไม่ให้เงิน เพราะเวลาที่เราไปขอเงินเขา Commit สร้างทีเดียว 30-40 หลัง ไม่ใช่ธรรมดา เพราะแต่เดิมไม่มี ส่วนมากเขาสร้างทีละหลัง สร้างไป ตอกตีไป สอนไปไม่รู้จบ มหาวิทยาลัยไม่มีเงียบ ไม่มีสงบ เราก็ไม่เอา เราจะสร้างก็ใช้ไป 10 ปี แล้วค่อย ๆ มาสร้างเพิ่มทีหลัง ทำ Master Plan เลย ก็ต้องอธิบายเขาได้ว่าทำไมเราถึงจะมีอาคารสถานที่

สิ่งที่เขาสนใจกันมากที่สุด คือการใช้อาคารสถานที่ว่ามีแล้วใช้คุ้มหรือไม่คุ้ม ที่นี้เราถึงได้ใช้ระบบ “รวมบริการ ประสานภารกิจ” อะไรที่ใช้ร่วมได้จับรวมกันหมดตั้งแต่ต้นเลย ทำไมเรามีอาคารเรียนรวม วันนี้องคิลาฤกษ์อาคารปฏิบัติการรวม ผมก็ดีใจ อีกหน่อยอาจจะมีการบริหารรวมก็ไม่รู้ คือ อะไรที่เข้าร่วมกันได้ เราทำร่วมกันหมด แล้วเราบอกวิธีร่วมนี้ประหยัด อาจารย์ถ้าจับไปอยู่อาคารวิชาการหลังเดียวกัน แล้วก็อยู่ด้วยกันมีแต่คุณ ไม่มีโทษหรือ ยกเว้นนาน ๆ ท่านทะเลาะกัน ที่จริงทะเลาะกันในแผนมากกว่าไปทะเลาะกับคนอื่น แต่ข้อเท็จจริงก็คือว่าทำให้อาจารย์เสมอภาค ร้อนก็ร้อนด้วยกัน เย็นก็เย็นด้วยกัน ไม่เหมือนกับที่ต่างคนต่างอยู่ บางแห่งร้อน บางแห่งเย็น ขึ้นอยู่กับว่าใครรวย ใครจน ซึ่งมันไม่ดี มหาวิทยาลัยเดียวกันจนต้องจนด้วยกัน รวยต้องรวยด้วยกัน ถึงจะอยู่กันเป็นปกติสุข เราก็ใช้ระบบรวม พอใช้ระบบรวมไปอธิบายกับสำนักงานประมาณเขาเอาเลย เขาอยากเห็นตัวอย่างนี้มานานแล้ว เพราะมันสิ้นเปลืองน้อยกว่า พอเราเสนอระบบรวมบริการไม่มีใครขัดข้องเลยในระดับนโยบาย ขอให้ทำจริง ขอให้ทำได้ แล้วเดี๋ยวนี้คนก็มักจะมาถามว่า ที่รวมไว้เขาแยกหรือยัง ผมก็บอกไม่มีวันแยกมีแต่จะรวมมากขึ้น อีกหน่อยอาจจะรวมเอาหน่วยคุณเข้ามาด้วย ก็เงียบไป

เพราะฉะนั้น 5 ฐานข้อมูลที่เราจะต้อง Update ให้มันทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ใช่เฉยๆ แต่หลายเรื่องต้องการวิธีการวิจัย ซึ่งก็ไม่ใช่เป็นวิธีที่ลึกซึ้งหรือสับสนเหมือนกับการวิจัยวิชาการ

ส่วนมากมันจะเป็นระดับ Survey หรือประมวลวิเคราะห์ด้วย Descriptive Statistic ไม่ไปถึงขั้น Inferential ซึ่งต้องพิสูจน์กันด้วยการทำ F-test หรือ T-test นาน ๆ จะมีที แต่ส่วนมากจะไม่ใช้ จะอยู่ในระดับ Descriptive Statistic อยู่ในระดับ Survey แต่มันต้องมีวิธีการทำ วิธีการวิเคราะห์ วิธีการรายงานข้อมูลที่เป็นสากลที่เขาใช้เปรียบเทียบกันได้ อันนี้คือวิจัยเพื่อสารสนเทศสถาบัน อย่างน้อย 5 ล้านข้อมูล ต้องมีให้ทันสมัยอยู่เสมอ แล้วหน่วยที่ทำหน้าที่ด้านนี้ต้องมีวิจัยสถาบันประกอบ

ประการที่ 2 เป็นการวิจัยเพื่อกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ เรื่องนี้เวลาตั้งมหาวิทยาลัยต้องทำมากเลยครับ เมื่อผมตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเป็นมหาวิทยาลัยสอนทางไกล ระบบเปิด รับไม่อื่น แล้วก็เป็นการศึกษาสำหรับคนทำงานอยู่แล้วเป็นหลัก รัฐบาลจะถามเลย คุณเปิดแล้วจะมีคนเรียนหรือ ก็ในเมื่อมีชั้นเรียนยังไม่ค่อยเรียนกันเลย แล้วคุณก็ไม่มีชั้นเรียนแล้วอยู่ดี ๆ ก็สอนทางไกลโดยสื่อ แล้วคุณก็บอกคุณภาพจะต้องเท่าเทียมกันกับที่สอนโดยมีชั้นเรียนที่เห็นหน้าเห็นตา ผมต้องทำ Survey วิจัยสถาบันขึ้นใหญ่เลย ไปเชิญ ดร. อุทุมพร ที่เรารู้จักดี กับคณะมาช่วย Survey ทั้งประเทศเลยครับ เพื่อจะถามคนที่กำลังเรียน ม.5 ม.6 ว่าจบแล้วจะเรียนอะไร แล้วระบบทางไกลท่านจะเรียนด้วยไหม ไปถามคนทำงานในอาชีพต่าง ๆ แล้วส่วนมากจะอยู่ต่างจังหวัดว่าจะเรียนใหม่ จะเรียนสาขาอะไร แล้วผมก็เอาเล่มนี้ไปชี้แจงกับรัฐบาล ว่าผมรับรองเลยที่เปิดแล้วมีคนเรียน แล้วก็รับรองว่าในระบบการควบคุมคุณภาพ ทำแล้วก็มีคุณภาพไม่ต่ำต้อยไปกว่ามหาวิทยาลัยในระบบปิด ก็ยอมให้เปิด พอยอมให้เปิด ปรากฏว่าสาขาแรกที่เราเปิดมี 2 สาขา ศึกษาศาสตร์สำหรับครูประจำการ ถ้ายังไม่ได้เป็นครูไม่รับ เราไม่ผลิตครูใหม่ กับสองจัดการงานก่อสร้าง เป็นมหาวิทยาลัยแรก ๆ ของประเทศไทย ที่เปิดสอน Construction Management เพราะไปพบความจริงว่ามันมีคนชาวคลองตัน ก็คืออยู่ในคลองที่มันตันยออดัดวน ขึ้นอะไรก็ไม่ได้ จบอาชีพจะเสร็จแล้วไม่มีปริญญา เขาก็ไม่ยอมให้ขึ้น ซี 7 พวกนี้เป็นกำลังสำคัญ เช่น กรมชลประทานมีเป็นหมื่น เขาก็ยึดอัดเหลือเกิน เขาจะทิ้งอาชีพไปสู่อะไรอื่นก็ไม่ใช่หน้าที่ที่เขาจะทำได้ เราก็เปิดสอนด้านนี้ แล้วเอาคนที่จบ ปวส. ปวช. จบสถาปัตย์ จบวิศวกรรม ก็ได้ มาเรียนในหลักสูตรต่อยอด 2 ปี หรือถ้าจบ ปวช. ก็ 4 ปี ผลปรากฏว่าเราจะรับทั้งหมดราว ๆ 20,000 คน ตาม Estimate ที่เราคิดว่าทำได้ ปีแรกที่เปิดรับมีคนสมัครเรียน 82,000 คน ถามว่าจะทำยังไง ผมเป็นอธิการบดี เมื่อปี พ.ศ. 2523 จะทำยังไง ถ้าเราบอกว่าเราไม่รับ รับไม่หมด อ้าวไหนคุณว่าคุณเป็นมหาวิทยาลัยเปิดรับไม่อื่นไง คุณทำผิดกฎหมายเสียเอง ครั้นเราจะเปิดรับทั้งหมด พิมพ์หนังสือทันทีเปล่า บริการที่จะให้กับเขาไหวรีเปล่า หรืออีกแล้ว อดตาหลับ ขับตานอนอยู่ 3 วัน ก็บอกเข้าเปิด ไปตายเอาดาบหน้า

ผลก็ปรากฏว่าเราเปิดรับปีแรก 82,000 คน จัดการงานก่อสร้างกว่าครึ่ง แล้วเราก็รอดมาหลังจากปีนั้นแล้วรับไม่อื่น ตอนนั้นมาเท่าไรก็ขอให้มา ไม่มาโกรธกัน เป็นมหาวิทยาลัยเดียวที่รับฝากอยากฝาก ฝากเลย ถ้าไม่ฝากโกรธ มหาวิทยาลัยอื่นไปฝากเขาโกรธ อันนี้ก็ใช้วิจัยสถาบัน แล้วที่ชนะมาได้เพราะวิจัยสถาบันแท้ ๆ ถ้าไม่มีวิจัยขึ้นนั้นรัฐบาลก็คงไม่ให้เปิด เวลาที่จะไปพูดกับใครก็คงไม่มีใครเชื่อ แต่วิจัยขึ้นนั้นยังอยู่ขณะนี้ กลายเป็นวิจัยที่ทำให้เกิดมหาวิทยาลัยแห่งนั้น

นี่วิจัยสถาบันไม่ใช่วิจัยทางวิชาการ Survey เอาจามาวิเคราะห์แล้วนำเสนอ จริงอยู่ที่ไม่แม่น 100% แต่อย่างน้อยที่สุดมันก็ถูกต้อง 60-70% ของตัวเลขที่เราประมวลได้มา ก็ใช้ได้ในเรื่องนี้ การวิจัยทำนองนี้ต้องทำที่นี้ ตอนที่เรามีคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เราตัดสินใจสำคัญอยู่ 2-3 เรื่อง แล้วก็ทำความเข้าใจกับท่านทั้งหลายมาจนบัดนี้

เรื่องที่ 1 ก็คือ เราจะรวมบริการ ประสานภารกิจ รวมบริการของเราบอกชัดเลยว่า อาจารย์ต้องอยู่รวมกันที่อาคารวิชาการ นักศึกษาต้องไปเรียนรวมกันที่อาคารเรียนรวม โดย Design ไว้ตั้งแต่ห้อง 60 คน จนถึงห้อง 1,500 คน แล้วอาจารย์จะไปเลือกใช้ห้องไหนก็ได้ตามความเหมาะสม ฝ่ายบริการเขาจะจัดให้ อาจารย์ไม่ต้องไปยุ่ง อาคารนั้นไม่ใช่ของใคร เป็นอาคารเพื่อรองรับการเรียนการสอนโดยเฉพาะ เช่นเดียวกัน มีหน่วยพิมพ์ดีดกลาง ที่ว่างงานพิมพ์แต่ก่อนการจัดกระจายได้ไปคนละเครื่อง 2 เครื่อง แล้วทำได้ไม่เต็มที่ เวลาจะพิมพ์คำสอนเยอะเยอะ ก็บอกว่าจะมีหน่วยจัดพิมพ์ดีดกลางเกิดขึ้น แล้วก็ตอบสนองทั้งมหาวิทยาลัย ยกเว้นบางหน่วยที่จำเป็นต้องมีของตนเองเฉพาะ จะยกเว้น แต่ว่าส่วนใหญ่ก็ต้องรวม รวมบริการ ประสานภารกิจ ต้องการการวิจัยเพื่อจะเอาผลไปบอกเขา ว่ารวมแล้วความสะดวกต้องไม่น้อยกว่าทำเอง และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต้องดีกว่า ถ้าไปรวมแล้วไม่ดี ไม่สะดวก แล้วงานก็ไม่ดีอย่าไปรวม

เพราะฉะนั้นเวลาเราจะรวม เราฝันใจคนเยอะ เพราะคนเคยชินกับการมีเอง ถึงจะแน่ใจ ฉันมีชั้นเรียนของฉันเอง ฉันมีห้อง Lab ของฉันเอง ฉันมีทุกสิ่งทุกอย่างของฉันเอง แล้วฉันก็สามารถจะ Manage สิ่งเหล่านั้นได้ ที่จะตบตีกันตายก็ศูนย์เครื่องมือ อยู่ ๆ บอกต่อไปนี่ ศูนย์เครื่องมือนี้รวมหมด วิศวกรรม วิทยาศาสตร์ เกษตรฯ ต้องไปใช้ห้อง Laboratory ห้อง Work Shop รวมที่ศูนย์เครื่องมือ ยกเว้น เครื่องมือเฉพาะทางบางอย่าง มิฉะนั้นแล้วต้องไปรวมหมด ซึ่งไม่เคยมีในประเทศไทย ที่มีศูนย์เครื่องมือรวมตั้งแต่แรก แล้วนักวิชาการยอม ที่นี้ก็จะยอมก็ต้องมีการวิจัยค้นคว้าเอาตัวเลขมาพูดกันว่าคุณต้องได้รับความสะดวก แล้วก็ประหยัดเครื่องมือไม่ต้องซื้อซ้ำ สิ่งที่ประหยัดชัด ๆ ก็คือว่า ถ้าเป็นที่อื่นต้องซื้อเครื่องมือ 5 Set ที่นี้ซื้อ Set เดียว หรือ 2 Set พอ เพราะเหตุว่ามันใช้ร่วมกัน เพราะที่อื่น ถ้าเขามีแล้ว เขาไม่ได้ใช้ เขาก็ไม่ให้คนอื่นใช้ แล้วในที่สุดมันก็ไม่มีใครได้ใช้ แต่ของที่นี่เราจะซื้อเพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ แล้วเราก็ซื้อได้เยอะ เราใช้เงิน 100 บาทซื้อของได้มากกว่าคนอื่นที่เขามีเงิน 100 บาท เพราะเขาซื้อซ้ำซ้อนกัน ของเราไม่ซ้อน

เพราะฉะนั้นกว่าที่เราจะรวมบริการทั้งหลาย เราต้องทำการวิจัยและต้อง Convince คน โดยเฉพาะคนพวกเราเอง ระยะเวลาคลื่นไต้น้ำเยอะ ทุกคนต่อต้าน แต่ในที่สุดพอทำแล้วมันได้ผลก็เคยชิน จนขณะนี้ใคร ๆ ก็มาดูงานที่นี่ อยากจะทำอย่างที่นี่บ้าง แต่ผมบอกว่าคุณอย่ามาดูเสียเวลา เพราะคุณทำไม่ได้หรอก ถ้ามว่าทำไมทำไม่ได้ ก็คุณแยกกันมาตั้งแต่ต้น อยู่ ๆ คุณไปจับรวมคุณก็อยู่ไม่ได้แล้ว คุณอยากจะเป็นอธิการบดีครบเทอมไหมล่ะ ถ้าอยากครบเทอมก็อย่าไปทำ แต่ที่นี่อธิการบดีในระยะต้นเขาไม่แคร์ต่อเทอม เขาก็ทำถ้าไล่เขาออกไป ก็ไม่มีใครเป็นอยู่ดี เพราะมันตั้งใหม่ เพราะฉะนั้นในที่สุดก็ถล่มกันไปจนประสบความสำเร็จ

เรื่องจ้างเหมาบริการนี้เรื่องใหญ่มากเพราะแต่ก่อนคนเคยชินกับการมียามของตนเอง พนักงานรักษาความสะอาดของตนเอง ก็มาพูดถึงคนงานภารโรง แล้วก็ชื่นใจมากมีคนงานภารโรง ใช้ได้ทุกอย่างซื้อข้าวให้เรากินจนกระทั่งทำสารพัด โดยไม่ได้ทำหน้าที่คนงานภารโรง แล้วพอมารวม บัญชีบอกไม่ได้นะ เราจะจ้างเหมาพนักงานรักษาความสะอาด จ้างเหมายามรักษาความปลอดภัย จ้างเหมาพนักงานขับรถ พวกบริการทั้งหลายเอามารวม แล้วก็จ้างเหมาหมด คนหลายคนบอกแล้วฉันจะไปใช้ใคร จะไปใช้พนักงานทำความสะอาดซื้อข้าวให้กินเขาก็ไม่ซื้อเพราะไม่ใช่หน้าที่ แล้วเขาก็ไม่ใช่คนของเรา เขาคนของบริษัท ก็ฝืนใจกันอยู่พักหนึ่ง ในที่สุดก็ต้องพิสูจน์ว่า

1. งานมันดีกว่าเดิม
2. ประหยัดกว่าเดิม

คำว่าประหยัดกว่าสำคัญมาก เพราะถ้าเมื่อไรเราไปจ้างเขาในรูปจ้างเหมาแล้วใช้เงินมากกว่าแพงกว่า เขาจะไม่ยอม สำนักงานประมาณจะไม่ยอมเลย ครั้งหนึ่งผมอยู่ที่นี้ สำนักงานประมาณเขาก็ยกทีมมาประเมินเรา ตั้งข้อสังเกตในที่ประชุม บอกว่า “อาจารย์ใช้งบประมาณผิดหรือเปล่า ไปดูที่ศูนย์เครื่องมือ เครื่องมือก็ใหม่ ๆ ทั้งนั้น แล้วเครื่องมือดี ๆ ด้วย มาดูที่สำนักงานนี้ก็เจอรถยนต์ใหม่ทั้งนั้น ทำไมล่ะ” ผมบอก “คุณจะไปไหนหรือให้ผมไปเช่ารถเก่า ก็ผมไม่ได้มีรถอยู่แม้แต่คันเดียว รถของผมที่ไหน ถ้าผมจะเช่าผมก็ต้องเช่ารถใหม่ เรื่องอะไรผมจะไปเช่ารถเก่า ก็ที่สำนักงานประมาณคุณมีรถเก่าเพราะคุณไม่เช่าเขาอะ คุณก็ไปจัดการเรื่องของคุณ เรื่องของผมคุณไม่ต้องมายุ่ง” ถ้ายังงั้น “ขอบคุณที่เช่าเป็นยังไง ราคาเท่าไร” “เอ๊ะมันถูกกว่า” ผมก็ชี้แจงต่อว่า มันถูกกว่าที่เราจะมีเอง เพราะค่าซ่อม ค่าดูแล ค่าพนักงานขับรถ เผลออีกก็ไปเล่นการพนัน ตั้งบ่อน แล้วเราก็ต้องไปประกัน แต่ที่เราไม่เกี่ยว ถ้ามีเรื่องนี้เกิดขึ้นบริษัท You ไปดูแล มียามมายืนหลังอยู่หน้าบ้านผม ตอนผมอยู่ที่นี้ผมก็ไม่ต้องทำอะไร เขามาก็บอกผู้จัดการ คุณเอาคน ๆ นี้ออกไป ไม่ใช่ผมเอาออก ลักษณะอย่างนี้เราทำไม่ได้ เพราะเพื่อนผมที่อยู่ทีมติดลูกภารโรงฆ่าตาย เพราะไปเคร่งครัดกับเขามาก ก็เห็นกันอยู่ทุกวันเอาออกก็ไม่ได้ แค้นเต็มทีสองชะเลย ผมบอกผมไม่อยากเสียชีวิต เป็นอธิการบดีแล้วถูกภารโรงฆ่า เพราะฉะนั้นหาระบบนี้ดีกว่า

(และ) จะทำได้ก็ต่อเมื่อมีการวิจัยสถาบันพิสูจน์ให้เห็น 3 อย่าง อย่างที่หนึ่ง คือ ไม่ได้แพงกว่า และอย่างที่สองมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพดีกว่า แล้วสำคัญที่สุด ประการที่ 3 คือ ลดปัญหาบริหารลง เพราะถ้าเราบริหารเอง เราต้องบริหารคนงาน ยาม 1,000 หรือ 400-500 คน ตลอด 24 ชั่วโมง ขณะนี้เราบริหารคนเดียว ผู้จัดการบริษัท ถ้าหากว่าคนของคุณไม่ดีคุณไปจัดการ ไม่ใช่เรา เพราะเขาไม่ใช่คนของเรา บำเหน็จ บำนาญ ก็ไม่เกี่ยวเราก็ไม่ต้องจ่าย สวัสดิการทั้งหลายเขาก็ไปเอาจากบริษัท ซึ่งในที่สุดก็ชัดว่าถูกกว่า อันนี้เป็นตัวอย่างของการทำวิจัยเพื่อกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ ซึ่งเราต้องทำอยู่เรื่อย

ประการที่ 3 คือการวิจัยเพื่อนำผลมาแก้ปัญหาและพัฒนาสถาบัน อันนี้ทำเยอะ สมัยผมอยู่ที่นี้ เวลาเราคิดทำอะไรใหม่ ความใหม่ของเราคนไม่เข้าใจ ครั้งหนึ่งมีนักศึกษาที่อยู่หอพัก Living

and Learning Center ก็ยกขบวนมาร้องที่นี้ บอกว่ามหาวิทยาลัยเก็บค่าหอพักแพง เข้าใจว่า 2,400 บาท ต่อเทอมสมัยโน้น เราก็อธิบายว่าไม่แพงหรอก เพราะของเรา เรามี Mate เข้าไปทำความสะอาด อาทิตย์ละครั้ง 2 ครั้ง อะไรก็แล้วแต่ เรามียาม เรามีทุกอย่างละ ดูแล ไม่ใช่ที่ซุกหัวนอนเมื่อมาแล้ว เขาก็ฟัง ฟังแล้วบอกก็ยังไม่แพง คิดดูแล้วไม่น่าจะถึง ผมต้องทำยังไงรู้มั๊ยครับ ตั้ง อาจารย์ ดร. กนต์ธร เรียกชื่อเล่นว่าไก่อ่าง ตอนนั้นเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา แล้วก็อยู่สำนักวิชา วิศวกรรมศาสตร์ เดียวนี้ก็ยังอยู่ ว่าเรื่องนี้ต้องมีวิจัสถาบัน ก็ให้อาจารย์ ดร. กนต์ธร เป็นประธาน แล้วให้มีตัวแทนนักศึกษา มีตัวแทนทุกฝ่ายไปทำการศึกษาวិเคราะห์ว่าที่เก็บ กับค่าใช้จ่ายมันคุ้มหรือไม่คุ้ม แล้วผมก็ทำนักศึกษาบอกว่า “ถ้าผมเก็บแพงแล้วมีกำไร ผมจะลด แต่ถ้าเก็บไม่คุ้มคุณ ต้องจ่ายเพิ่มนะ สัญญาสุภาพบุรุษ” เขาก็บอก “เอาครับ” พอผลออกมาปรากฏมันขาดไป 400 บาท ต้องเก็บอีก 400 บาท ถึงจะคุ้ม ผมบอก “เอาตามสัญญานะผมจะเซ็นต์ประกาศวันพรุ่งนี้เลย คุณ ต้องมาจ่ายอีก 400 บาท” บอก “พอใหญ่ ๆ ไม่ต้องก็ได้ เอาเท่าเดิม” นี่คือหอพักแล้วหอพักที่นี้ไม่ยุ่ง ถ้าคราวนั้นไม่มีวิจัสถาบันออกไปยืนยันผล ผมว่ายุ่ง เพราะเขารวมตัวกันแล้ว แล้วก็มาเรียกร้องกับผม แล้วถ้าผมไม่สามารถจะมีตัวเลขไปอธิบายเขาโดยเขามีส่วนร่วมทำ ไปแล้วครับ แล้วไม่รู้ว่าหอพักจะเป็นอย่างไร มาถึงวันนี้ นี่คือตัวอย่างของการนำผลมาแก้ปัญหา ซึ่งยังมีอีกเยอะ แต่วันนี้เป็นตัวอย่างที่เกิดขึ้นแล้วก็มีส่วนงานวิจัที่นี้ยืนยัน

ท้ายที่สุดเมื่อมี สมศ. มี สกอ. เข้ามาประเมินผลและประกันคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาส่วนหนึ่งไปอยู่ในมาตรฐานของหลักสูตร อีกส่วนหนึ่งมากับกิจกรรมประจำปี ที่ สกอ. ทำร่วมกับเรา ทุก 5 ปีที่ สมศ. มาประเมิน เขาจะมีดัชนีชี้วัด เขาจะมีเกณฑ์มาตรฐาน มีค่าน้ำหนักอะไรก็แล้วแต่ เพื่อมาประเมินสถาบัน ถ้ามองว่าจะประเมินโดยไม่มีวิจัสถาบัน เข้ามาประกอบทำได้ไหม ทำไม่ได้ ไม่ต้องอะไรหรอก เวลาเขาจะประเมินคุณภาพบัณฑิต เขาก็ใช้ตัวชี้วัดตัวเดียว บอกว่าชี้วัดอัตราการได้งานของบัณฑิตเป็นอย่างไร แล้วถ้าใครมีอัตราการได้งานสูง ก็บอกคุณภาพดี เขาไม่มีปัญญาไปวัดตัวอื่น ผมก็ถามเขาว่าแล้วได้อัตราการว่างงานมาจากไหน ก็ได้มาจากการ Survey ถ้ามองว่า Survey นี่ใครทำ ก็บอกมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งทำ ทำเมื่อไร ทำเมื่อตอนรับปริญญา ผมก็ถามว่า แล้วรับปริญญา รับพร้อมกันหรือเปล่า ถ้าไม่พร้อมกัน Time Frame คนละอัน แล้วคุณจะไปเปรียบเทียบกันได้อย่างไร เขาตอบว่าไม่เทียบ เขาเฉพาะของแห่งนั้น แห่งนั้นรับกรกฎาคมก็ดูกรกฎาคม อีกแห่งรับตุลาคมก็ดูตุลาคม อย่างของเรา นี่ก็เป็นวิจัสถาบันชนิดหนึ่ง ตอนหลังก็บอก เฮ้! ต่างคนต่างทำ ไม่น่าจะถูกต้องแล้วนะ เดี่ยวเข้าข้างตัวเอง ยกเมฆกรอกกันอยู่คนเดียว ไม่ต้องให้ใครกรอก ผมนั่งกรอกอยู่คนเดียวก็ได้ ผมทำผมก็เอาผลไปรายงาน ถ้ายังงั้นต่อไปนี้ต้องหา Agency ที่เป็นกลางขึ้นมาทำการประเมินการได้งานของบัณฑิต แล้วก็ต่อไปก็ต้องบอกว่า Time Frame เดียวกันด้วย จะ Survey เมื่อไหร่ก็ให้เป็นระยะเดียวกัน จะได้เปรียบเทียบได้ นี่เป็นตัวอย่างเท่านั้นว่า ดัชนีบางตัวไม่ใช่หนึ่งผืนหรือหนึ่งเทียน มันต้องเป็นดัชนีที่เกิดขึ้นจากการวิจัสถาบัน แล้วเอาผลมาใช้ เพราะฉะนั้นสุดท้ายที่ผมพูดถึงนี่กลายเป็นเรื่องใหญ่ของยุคปัจจุบัน เมื่อมี

การพูดถึงเรื่องการประกันคุณภาพฯ หนีไม่พ้นเลยครับที่จะพูดถึงเรื่องวิจัยสถาบัน ที่นี้ถามว่าเรื่องนี้สำคัญอย่างไร สำคัญก็คือว่าเครื่องมือสำคัญของการบริหารในองค์กรสมัยใหม่ เป็นศัพท์ตนเองนะครับ หากในตำราไหนไม่ได้ เพื่อให้มันง่ายก็คือองค์กรที่เรียกว่า “กิโล (KILO)” ไม่มีชื่อนะครับมีแต่ “กิโล” ย่อมาจาก

1. **Knowledge-Based** องค์กรนั้นจะต้องเป็นองค์กรที่มีฐานความรู้เป็นหลัก มหาวิทยาลัย เช่น มทส. ก็เป็นองค์กร Knowledge-Based แน่นนอนเลย ทั้งในแง่ของการสั่งสมความรู้ ถ่ายทอดความรู้และสร้างความรู้

2. เป็น **Information-Based** ก็คือมีข่าวสารข้อมูลสำคัญ ๆ ที่พร้อมจะนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนโยบายและตัดสินใจ

ท้ายที่สุด องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าหรือไม่ ต้องเป็น **Learning Organization** ก็คือ คนทุกคนที่อยู่ในองค์กรใฝ่หาและใฝ่รู้ แล้วก็มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา องค์กรไหนที่เข้า 3 ลักษณะนี้ ผมเรียกของของผมเองว่า องค์กร KILO ซึ่งไม่มีในศัพท์ตำราเล่มไหนเป็นตำราผมเองเรียกว่า KILO เพื่อจำง่ายเท่านั้น

K คือ Knowledge-Based

I คือ Information-Based

L คือ Learning

O คือ Organization

เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้ถามว่า Knowledge-Based ก็ดี Information-Based ก็ดี หรือ Learning Organization ก็ดี มาจากไหน ส่วนหนึ่งมาจากวิจัยสถาบันที่เข้าไปเสริมองค์ความรู้ เข้าไปเสริมฐานข้อมูลแล้วก็ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ประเภทของวิจัยสถาบัน มี 3 ประเภทใหญ่ ๆ

1. **วิจัยเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า Strategy Research** คือการที่เราจะวางนโยบายที่เรียกว่า **Policy** การที่เราจะวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า **Analysis System** หรือแม้แต่การที่เราจะดูความเป็นไปได้ คนที่พัฒนาหลักสูตรจะใช้เยอะ **Feasibility Study** เช่น จะเปิดหลักสูตร เช่น เมื่อเข้าผมประชุมอยู่กับทางท่านคณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม จะปรับหลักสูตรภาษาอังกฤษ ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก เราก็ดูความเป็นไปได้ แล้วก็ดูความต้องการปัจจุบันเป็นยังไง ระดับสถาบัน ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับโลก แล้วทาง สกอ. ก็มักจะมีข้อกำหนดถ้าจะเปิดหลักสูตรอะไร ขอให้มีการดูความต้องการ สำรวจความต้องการของตลาด การสำรวจนี้เป็นอะไร ก็คือการวิจัยเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

2. **การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือ Operation Research** ตัวอย่างเรื่องศึกษา เรื่องหอพัก เก็บแพงหรือไม่แพง นั่นคือ Operation

3. การวิจัยเชิงประเมิน เป็น Evaluative Research เช่นเราทำ Follow-up Study ที่นี้ตั้ง มา 19 ปี เข้าปีที่ 20 ถ้าเราอยากจะรู้ว่า 20 ปีที่ผ่านมา เป็นอย่างไร เราก็ทำ Follow-up Study ถ้าเราอยากจะรู้รายปีที่ทำ Assessment เราทำเอง ทำร่วมกับ สกอ. หรือ สมศ. หรือบางแห่ง กพร. เข้ามา Monitoring คือการที่เรา Monitor สิ่งที่เราตัดคลื่นใจ แล้วก็ดูว่ามันก้าวหน้ามันมีปัญหาอุปสรรคอะไร หรือไม่ จะเห็นว่าสภามหาวิทยาลัยของเราเนี่ย จะมีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานทุก 6 เดือน เพื่อจะดูว่าเมื่อมหาวิทยาลัยเสนอแผนกลยุทธ์แล้วอนุมัติเงินไปแล้วด้วย ไปทำจริง ๆ แล้วเป็นไปตามแผนใหม่ หรือไม่เข้าไป เร็วไป หรือไม่เป็นไปตามแผนเลย เพื่อจะเอาผลที่ Monitor ได้ มาปรับปรุงแผน นี้ก็วิจัยสถาบัน

เพราะฉะนั้นใครก็ตามที่จะทำเรื่องเหล่านี้ไม่พ้นวิจัยสถาบัน เมื่อเป็นเช่นนี้ของเราจึงเห็นว่า หน่วยที่เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้มากที่สุด คือ ทางด้านแผนงาน ก็เลยเอาวิจัยสถาบันไปฝากไว้กับ แผนงาน เพราะถ้าอยู่ใกล้ผู้ที่จะใช้ผลดูจะดี ใครที่เป็นผู้ใช้ผลตรงกับมหาวิทยาลัย ตรงกับอธิการบดี ด้วย ก็น่าจะเป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่อยู่ตรงกลาง เข้าใจว่าตอนนี้ก็ยังคงอยู่กับฝ่ายวางแผน ส่วนแผนงาน แต่วิจัยสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ก็คือ 1) ต้องมีหน่วยรับผิดชอบ 2) ต้องมีบุคคลที่รับผิดชอบ

แต่ไม่ได้หมายความว่านักวิจัยสถาบันนั้นจะต้องมาจากที่นี้เท่านั้น ผมจะพูดกว้าง ๆ ได้เลยว่า **เกือบจะทุกคนในมหาวิทยาลัยถ้ามีความสนใจแล้วสามารถจะเป็นนักวิจัยสถาบันได้ทุกคน** มันไม่ได้จำกัดเฉพาะคนที่อยู่ในหน่วยวิจัยสถาบัน คนที่อยู่ในหน่วยเขามีหน้าที่ แต่คนที่อยู่นอกหน่วย ก็ยังสามารถรับทำวิจัยสถาบันได้เป็นเรื่อง ๆ ตามความถนัด เหมือนกับที่ผมไปขอให้ อาจารย์ ดร. กนัตถ์รทำวิจัยเรื่องหอพัก อาจารย์ก็ไม่ได้อยู่ในหน่วยวิจัยสถาบัน อันนี้ก็แล้วแต่เราเห็นใครใน มหาวิทยาลัยถนัดจะทำ ก็ทำได้ ขอให้ใช้วิธีการ Methodology ที่ถูกต้อง แล้วขอให้มีการนำผลมาใช้ วิจัยสถาบันไม่มีคำว่าขึ้นหิ้ง ถ้าทำแล้วขึ้นหิ้งไม่ใช่วิจัยสถาบัน วิจัยสถาบันที่ดีทำแล้วต้องประกันว่ามีการนำผลมาใช้ มิฉะนั้นไม่ใช่วิจัยสถาบัน

ลักษณะวิจัยสถาบันนั้นมี 2 แบบ คือ **แบบที่ทำประจำทำซ้ำและต่อเนื่อง** เพื่อสร้าง Management Information System ที่ครบถ้วนทันสมัย โดยหมวดที่ว่าด้วยเฉพาะฐานข้อมูลประจำ 5 หมวด ต้องทำประจำ ทำซ้ำ ก็เอาไป Add กับ MIS ให้ครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนักศึกษา เรื่อง คณาจารย์ เรื่องอาคารสถานที่ เรื่องงบประมาณการเงิน ที่ได้พูดไปแล้ว 4-5 อย่าง เพราะฉะนั้น มันจะมีการวิจัยสถาบันที่ทำซ้ำและต้องทำต่อเนื่องอยู่ อาจจะไม่ใช้ทุกปี อาจจะเป็นปีเว้นปี เว้น 2 ปี เว้น 3 ปี หรือทุกปีก็แล้วแต่กรณี

กับการวิจัยที่ทำเฉพาะกิจ ทำขึ้นเป็นครั้งคราวตามสภาพปัญหาและความต้องการ อย่าง ผมจะจัดสหกิจศึกษานานาชาติ พอจะจัดเท่านั้น มีข้อมูลจำนวนหนึ่งที่เราจะใช้ประกอบการจัดหาที่ ไหนก็ได้ ในที่สุดเราก็บอกว่าขอตั้งคณะไปทำวิจัย แล้วเอาผลมาก่อนจะสัมมนาได้ไหม นี่เป็นการ ทำเฉพาะกิจ ทำเป็นครั้งคราวตามสภาพปัญหาความต้องการแล้วจบไม่ต้องไปทำประจำอีก

สุดท้ายคือมิติใหม่ของการวิจัยสถาบันซึ่งขอพูดยาวหน่อย เพราะว่าเป็นเรื่องที่กำลังทวีความสำคัญขึ้น

มิติใหม่ที่ว่า ก็คือ **การวิจัยสถาบันกับการประกันคุณภาพการศึกษา** เป็นอันดับที่สุด ขอพูดถึงการศึกษาเพื่อการพัฒนา เราถือว่าการศึกษามีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ เพราะการศึกษาเป็นระบบและกระบวนการพัฒนาคุณภาพของคน และเพราะคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งหลาย เรื่องของการศึกษาที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนานั้น เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม แล้วก็เป็นการสร้างสรรค์จริยธรรม ความก้าวหน้าทางวิชาการและสร้างองค์ความรู้ 2 อย่างประกอบกัน การศึกษาเพื่อพัฒนาคนและพัฒนาองค์ความรู้จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

ถ้าเราจำได้ตอนที่เขาประเมินแผน 7 และจะทำแผน 8 ของแผนพัฒนาประเทศทุกช่วง 5 ปี เกิดขึ้นในสมัย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ฯ เขาก็ทำมา 35 ปี แผนละ 5 ปี ตั้งแต่แผน 1 ถึงแผน 7 ดร.สุเมธ ก็ถามคำถามง่าย ๆ ว่าทำมา 35 ปี แล้วแผนพัฒนาฯ ประสบความสำเร็จแค่ไหน เขาก็ตั้งคำถามง่าย ๆ ขึ้น 3 คำถาม ถามว่าเศรษฐกิจดีขึ้นไหม นักเศรษฐศาสตร์เขาคงตอบได้ อันที่ 2 สังคมมีปัญหามากขึ้นหรือน้อยลง ถ้าสังคมมีปัญหามากขึ้นก็เป็นปฏิภาคกับแผนพัฒนาฯ ก็มันชื่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อันที่ 3 ถามว่า แล้วการพัฒนายั่งยืนไหม ถ้ายั่งยืนก็แสดงว่าทำแล้ว มันต่อเนื่องไปแล้ว มันดีขึ้นเรื่อย ๆ 3 คำถาม เขาก็ประเมิน เสร็จแล้วคำตอบออกมาว่า เศรษฐกิจไม่ดีขึ้น นั่นปี พ.ศ. 2539 พอปี พ.ศ. 2540 พังเลย เศรษฐกิจเราวิกฤตในปี พ.ศ. 2540 พุบเลย ถึงกับต้องไปเอา IMF เข้ามา อะไรเข้ามายุ่งไปหมดตอนนั้น วิกฤตมาก ที่ชื่อว่า ต้มยำกุ้ง ก็ตอบคำถามที่ 1 35 ปีที่พัฒนาเศรษฐกิจมานี้ไม่ดีขึ้น มีหน้าซ้ำแย่ง

อันที่ 2 สังคมมีปัญหาใหม่ มากขึ้น ไม่ว่าจะป็นอาชญากรรมเรื่องอะไรต่าง ๆ ยาเสพติดสารพัดเลย ไม่น้อยลงมีแต่มากขึ้น สรุปการพัฒนาไม่ยั่งยืน พอเป็นอย่างนี้สภาพัฒน์ฯ ก็เปลี่ยนเลยเปลี่ยนแนวการพัฒนา ซึ่งก่อนนี้มุ่งความเจริญทางเศรษฐกิจ หันใหม่บอกว่าต้องหันมาจับเอาคนมาเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา แผน 8 แผน 9 แผน 10 3 แผนนี้ เน้นคนหมด เพราะบอกว่าถ้าเราพัฒนาคน แล้วให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาถึงจะสำเร็จ เพราะฉะนั้นตั้งแต่นั้นมาก็เริ่มใช้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และจะเห็นว่าตอนหลังเอาเศรษฐกิจพอเพียงไปเพิ่มด้วย แต่ก็ไม่ได้ทิ้งคนยังยึดเรื่องคนเป็นศูนย์กลาง เมื่อปฏิรูปการศึกษาปี พ.ศ. 2542 ตอนนี้นำทำรอบ 2 ในรัฐบาลปัจจุบันก็ยังมุ่งพัฒนาคุณภาพคนไทยให้เป็นปัจจัยนำของการพัฒนา ฟังตนเองได้ แข่งขันได้ ยังเน้นอยู่ **เน้นเรื่องการสร้างองค์ความรู้ เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาประเทศ** เน้นมาก ถึงกับเน้นมหาวิทยาลัย 9 แห่ง รวมเราด้วย ไปเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย แล้วจะส่งเสริมเป็นพิเศษ **เพื่อจะให้สร้างองค์ความรู้เอาไปใช้ในการพัฒนา เราก็ออยู่ในฐานะที่เป็น 1 ใน 9** เราก็คือเป็นศูนย์กลางของการปฏิรูปการศึกษาเต็มรูปแบบ

เพราะฉะนั้น หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้สู่คุณภาพของคนไทย ที่ต้องการให้เป็นคนดี มีความรู้ อยู่เย็นเป็นสุข ยุคผม ผมใช้คำ “คุณธรรม นำความรู้” และเดี๋ยวนี้ก็ยังใช้อยู่ ตอนที่ไปอยู่กระทรวงศึกษาธิการ เดิมเขาใช้คำว่า “ความรู้คู่คุณธรรม” ผมบอกไม่ใช่ ที่จริงต้องเอาคุณธรรมนำความรู้ ไม่ใช่คู่กัน คู่กันมันแยกกันไม่ได้ แต่ถ้ามันนำกันมันต้องเดินตาม ที่นี้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเราถือว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพคนไทย ถ้าการศึกษาไม่มีคุณภาพอย่าไปหวังว่าคนไทยจะมีคุณภาพ แล้วตอนนี้ชัดเจน O-NET ออกมา ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ตกราวร้อยละ แล้วถามว่าปฏิรูปแล้วมันดีขึ้นไหม ไม่ได้ดีขึ้น ถ้าคุณภาพคนไทยไม่ดีขึ้น ฟังตนเองก็ไม่ได้ พัฒนาก็ไม่ได้ แข่งขันก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้น IMD (International Institute for Management Development) ประเมินเราบ๊วยหมด ในเรื่องเหล่านี้บ๊วยหมด คุณภาพการศึกษาประกอบด้วยอะไรบ้าง หลักสูตร การเรียนการสอน ครู บุคลากร การบริหารทรัพยากรและเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นระบบประกันคุณภาพฯ ก็ต้องไปดูหมดตั้งแต่หลักสูตร การเรียนการสอน ครู บุคลากร เทคโนโลยี บริหารการบริการ ถ้าดีหมดทั้ง 6 เรื่อง คุณภาพก็จะดี

คุณภาพคนไทยประกอบด้วยอะไรบ้าง ถ้าเราจะพัฒนาด้านซ้าย คุณภาพการศึกษา ด้านขวาก็ต้องดูที่คุณธรรม เราถึงติดไว้หน้ามหาวิทยาลัย นั่นละคุณธรรม ชื่อตรง สุภาพ สะอาด ประหยัด คือ คุณสมบัติของ มทส. คือ จริยวัตรของ มทส. อันนี้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ไม่ได้เขียนไว้เล่น ๆ เมื่อคราวที่แล้วทำแผนฯ กัน ผมถึงบอกคุณอย่าไปประเมินคนอื่นเลย คุณประเมินที่ติดไว้หน้ามหาวิทยาลัยว่าในที่สุดแล้ว เราทำบรรลุวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้รีเปลา แล้วถ้าได้แค่นี้พอแล้วไม่ต้องไปเอามากมาย ความรู้ คนไทยต้องมีความรู้ แล้วจากคุณธรรมและความรู้มันก็ฉายภาพไปสู่พฤติกรรมที่ว่า เป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนมีความสุข เราต้องการแค่นี้

ในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา จะรู้อย่างนี้ต้องทำอะไร ต้องทำวิจัยสถาบันครับ ไม่ใช่ Academic Research มากนัก แต่เป็นวิจัยสถาบันเพื่อเอาผลมาดูตัวชี้วัด มาดูเกณฑ์ที่เราได้หรือยัง การประกันคุณภาพการศึกษานั้นเป็นการประเมินผล และติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และพันธกิจหลักของสถานศึกษา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพฯ และให้มีการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของสถาบันศึกษาในทุกภารกิจ อย่างที่ สมศ. ทำ สกอ. ทำ เป็นการศึกษาวเคราะห์สถาบันแต่ละแห่งอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า คือ Input กระบวนการตามภารกิจ มีภารกิจ 5 อย่าง มีกระบวนการอะไร แล้วก็ดูผลผลิต ขณะนี้องค์กรที่มาประเมินเรา บางอันก็ดูทั้ง Input Process และ Product บางองค์กรก็ดูเฉพาะ Product เช่น สมศ. ตอนนี้เขาจะเน้นหนักไปทาง Product เรื่อง Process เรื่อง Input จะดูน้อยหน่อย แต่ว่าความเข้มแข็งของสถาบันมันไม่ใช่ Product อย่างเดียว ก็คงทั้งเรื่อง Input กับ Process ไม่ได้

ปัจจัยสำคัญของการประกันคุณภาพฯ นั้น ก็คือ ข้อมูลที่พร้อมและเพียงพอ ถามว่าใครเป็นคนให้ข้อมูลมันพร้อมและเพียงพอ ก็วิจัยสถาบัน มาตรฐานตามเกณฑ์เป็นที่ยอมรับ ระบบและวิธีการประเมินที่เชื่อถือได้ ล้วนจะไปเกี่ยวข้องกับเรื่องวิจัยสถาบันเสียเป็นส่วนใหญ่ เราจึงถือว่าการวิจัย

สถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญของการประเมินคุณภาพการศึกษา เน้นอีกทีหนึ่งคือการวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถาบันของตนเอง เพราะเป็นการวิจัยเพื่อนำผลไปตัดสินใจแก้ปัญหาและพัฒนาสถาบัน เพราะวิจัยสถาบันนั้นเป็นมิติใหม่ เพื่อจะสร้างฐานข้อมูลการประกันคุณภาพการศึกษาและวิจัย ซึ่งใช้คำสั้น ๆ ว่า ไปสร้าง QA Information System แล้วผมเพิ่งคุยกับ ดร.สุเมธ แย้มมนุ่ ท่าน เลขชาฯ สกอ. กับผู้อำนวยการ สมศ. มาเมื่อเร็ว ๆ นี้ ก็ตกลงร่วมกันว่าจะรื้อฟื้นเรื่องการส่งเสริมวิจัยสถาบัน จัดหลักสูตรการอบรมกันเป็นขนานใหญ่ แล้วก็ส่งเสริมให้สถาบันต่าง ๆ หันมารับผิดชอบทำเรื่องงานวิจัยสถาบันให้มากขึ้น ตอนนี้อย่างที่หันกลับมาสู่ตรงนี้ก็มากกว่าเดิมเยอะ

บทบาทของวิจัยสถาบันเพื่อการประกันคุณภาพฯ นั้นวิจัยอะไร เพื่อว่าท่านที่มีความสนใจจะรู้ว่าวิจัยอะไร อันแรกเลย**วิจัยหลักสูตร** เป็น Curriculum Research เพื่อจะดูว่าหลักสูตรที่ใช้อยู่ดีหรือไม่ดี จะพัฒนาให้ดีขึ้นควรจะทำอย่างไร **วิจัยการสอน** “Research on Teaching” หรือ “Class Room Research” อันนี้ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติกำหนดว่าครูทุกคนต้องวิจัยการสอนเป็น เพื่อจะดูว่าสิ่งที่ตัวสอนไปนั้นได้ผลไม่ได้ผลประการใด ควรจะปรับปรุงอย่างไร เอาผลการวิจัยการสอนมาใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน **การวิจัยเชิงนโยบายและการบริหาร** เป็น Policy Research **การวิจัยเชิงประเมิน** เป็น Evaluative Research แล้วก็ การสร้างฐานข้อมูลที่เรียกว่า QA Information System ตามเกณฑ์มาตรฐาน ปัจจัยคุณภาพ และตัวชี้วัด นี่คืบทบาทในเรื่องการวิจัยสถาบันเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

ถ้าเราจะดู**ปัจจุบันและอนาคตของการวิจัยสถาบันในประเทศไทย**มันจะเป็นอย่างไร มาถึงตอนนี้**วิจัยสถาบันเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย** แล้วก็บางมหาวิทยาลัยนั้นถือเอาเรื่องการวิจัยสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เขาบอกเลยว่าระดับปริญญาโทนั้น ทุกคนต้องทำวิจัยสถาบัน เขาเคยเชิญผมไปช่วยแล้วก็เป็นที่ปรึกษาบางเรื่อง เพราะเขาถือว่า เมื่อเขาผลิตคนไปเป็นผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาทุกคนต้องทำวิจัยสถาบันเป็น เพราะมันไม่ได้ลึกซึ้งในเชิง Methodology ที่ต้องใช้ Statistic ขั้น Advance อะไร ถ้าทำเป็นก็จะได้กลายเป็นผู้ใช้วิจัยสถาบันเป็น เพื่อประโยชน์ของการบริหารและจัดการ เพราะฉะนั้นเมื่อมันเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง มันก็มีองค์ความรู้ และองค์ความรู้นี้ ก็ต้องถือว่าเป็นวิชาการแขนงหนึ่ง ที่ใครก็ตามที่มีความรู้ด้านนี้ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์สาขานี้

ประการที่ 2 มีการ**ใช้การวิจัยสถาบันในทุกระดับการศึกษา** แต่เดิมมักจะใช้ในมหาวิทยาลัย เมื่อเร็ว ๆ นี้ได้พูดกับเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เลขชาฯ ชั้นพื้นฐาน ท่านบอกวิจัยสถาบันนี้สำคัญสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษาก็พูดอย่างเดียวกัน เพราะฉะนั้นวิจัยสถาบันตอนนี้จึงไม่ใช่เรื่องอุดมศึกษาเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของการศึกษาทุกระดับ ที่สำคัญเกี่ยวกับอาชีพก็คือ เป็นผลงานประกอบวิทยฐานะของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

มันมีสาขาหนึ่งที่ผมอยากจะเอาอย่าง แล้วก็มาเกี่ยวข้องกับเราด้วย สมัยหนึ่งแพทย์เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นครูเถื่อน เขาใช้คำนี้กับผมเลย ครูเถื่อน หมอประเวศน์ก็ดี รุ่นก่อนหมอประเวศน์ หมอกระดุกของโรงพยาบาลศิริราช ผมกลับจากนอกใหม่ ๆ ก็ชวนไปคุยให้อาจารย์แพทย์ฟังว่า วิชาการครุศาสตร์ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเป็นครูแพทย์ ท่านก็บอกว่า ท่านเรียนมาเป็นหมอ อยู่ ๆ เขาก็ให้ท่านมาสอนหนังสือ ท่านไม่รู้เรื่องเลย วิชาการทางด้านการศึกษา สมัยนั้นเขาเรียก ครุศาสตร์ ทำยังไงถึงจะทำให้พวกเขาครูครุศาสตร์ ผมก็บอกว่าสิ้นหวังถ้าท่านจะมาขอให้คณะครุศาสตร์ไปสอน ท่านให้เป็นครู ไม่ใช่หรอก ครุศาสตร์เก่งตอนสอนให้เป็นครูประถม มัธยม แต่ว่าครูแพทย์สอนไม่ได้หรอก ทางที่ดีที่สุด ท่านควรส่งคนของท่านไปเรียน ก็มีคนมาเรียนกับผมอยู่ 2 คน ก็คือ หมอประเวศน์ กับหมอทองจันทร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วโรงพยาบาลศิริราชส่งคนไปเรียนที่ สหรัฐอเมริกา ก็หมอเฉลิม วราวิทย์ ที่มาช่วยเรา ก็จบ Medical Education จาก University of Illinois ที่สหรัฐอเมริกา กลับมาก็มาบุกเบิกเรื่องนี้ ที่ผมอยากจะเอาอย่าง คืออย่างนี้ หมอเฉลิม วราวิทย์ ตอนที่ขอตำแหน่งทางวิชาการ ท่านขอตำแหน่งทางวิชาการในฐานะเป็น Medical Educator ก็คือใช้ แพทยศาสตร์ศึกษามาขอ ก็ Debate กันอยู่นานว่าจะให้หรือไม่ให้ เพราะแพทย์ก็ต้องมีแพทย์กระดุก แพทย์ผ่าตัด ว่าเป็นเรื่อง ๆ ไป รวมทั้งหมอแหมะด้วย ที่ขออาจารย์

คราวนี้อยู่ ๆ เป็นแพทย์ทางด้านการศึกษา Medical Education แปลว่า แพทยศาสตร์ศึกษา ไม่มีนี่สาขานี้ไม่มีการให้บริการกับประชาชน ในที่สุดยอมว่ามันเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่ถือศักดิ์ความรู้ อย่างที่ผมเคยพูดไปแล้วก็มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิทยาการทางการแพทย์ ผ่านคนที่จะเป็น ครูแพทย์ หมอเฉลิมจึงได้เป็น ศาสตราจารย์ ทางด้าน Medical Education ไม่ใช่ทางด้านแพทย์ ยอม ครับ

ผมก็กำลังนึกอย่างเดียวกันนี้ แล้วก็เคยปรารภกับท่านเลขาธิการของ สกอ. ว่า วิจัยสถาบัน มันก็ควรจะเหมือน Medical Education ก็คือใครก็ตามที่มาทำการวิจัยแล้วนำผลไปใช้ แล้ววิจัยด้วย วิธีการที่ถูกต้อง ไม่ใช่ว่าจะอะไรก็ได้ ต้องมีวิธีการที่ถูกต้อง มีการนำผลไปใช้แล้วเกิดผลดี ก็ควรจะให้ เป็นทางด้านศาสตราจารย์ทางด้านวิจัยสถาบัน เอาผลงานวิจัยสถาบันไปขอ ถ้าเป็นอย่างนั้นได้ก็ หมายความว่าทุกคนที่อยู่ในสาขาต่าง ๆ ก็สามารถจะทำวิจัยสถาบันแล้วเอาผลวิจัยสถาบันไปเป็นส่วน หนึ่งหรือทั้งหมด หมอเฉลิมทั้งหมดเลยของการขึ้นตำแหน่งวิชาการ ผมอยากเห็นอย่างนั้น เพราะ เรื่องวิจัยสถาบันไม่ใช่เรื่องของใครคนใดคนหนึ่ง จริง ๆ อย่างที่นั่นคนที่ทำวิจัยสถาบันก็ไม่ได้มาจาก แผนเท่านั้น อย่างที่ผมยกตัวอย่าง อ.ไถ่อย่าง (อาจารย์ ดร. กนต์ธร) ยังมีอีกเยอะ อีกหลายคนที่เรา จำเป็นต้องอาศัยเรื่องความสนใจของเขา เรื่อง Back Ground ของเขามาทำ

ทีนี้ถ้าเป็นอย่างนั้นก็หมายความว่า วิจัยสถาบันนี้คงต้องเป็นแขนงวิชาหนึ่งที่ถือว่าเป็นศาสตร์ เอาไปไว้ที่สำนักวิชาใดสำนักวิชาหนึ่ง เช่น อาจจะไปอยู่สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม แล้วก็ขอ ใครจะ ขอตำแหน่งวิชาการด้านนี้ ต้องไปขอผ่านสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม เพื่อให้มีหน่วยที่จะเสนอ ไม่ยั้งงั้น ไม่มีหน่วยเสนอ แล้วจะมาเสนอตัวเองก็ไม่ได้ ครั้นจะไปให้คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ เขาบอกว่า มัน

ไม่ใช่วิจัยทางวิทยาศาสตร์ ในที่สุดทางโรงพยาบาลศิริราชเขาคงมาให้มีหน่วยหนึ่งในสำนักงาน คณบดีเป็นคนเสนอ ไม่ใช่เสนอผ่านภาค เสนอผ่านคณบดีเลย แล้วก็ ก.ม. ก็รับ ก็มีคนได้ไปหลายคน แล้วเท่าที่จำได้แล้วไม่ใช่ได้แต่แพทย์ มีอาจารย์วิศวะบางคนก็ได้ ได้โดยที่ไปทำทางวิศวกรรมศาสตร์ ศึกษา คล้าย ๆ แพทยศาสตร์ศึกษานี้เป็นทางที่หนึ่ง

ถ้าจะทำให้กว้างจริง ๆ แล้วเราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ เราสามารถกำหนดได้เอง หลักเกณฑ์ทั้งหลายเหล่านี้เรากำหนดโดยไม่ต่ำไปกว่าที่ทาง สกอ. กำหนด ก็ใช้ได้ แล้วถ้าเราถือว่า ทำเรื่องนี้สำคัญจะยอมรับผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการขอตำแหน่งวิชาการก็ทำได้ เพียงอำนาจสภามหาวิทยาลัย เราเท่านั้นเอง ไม่ได้มีปัญหา ด้วยความที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ อันที่ 2 ในขณะนี้ มันมีการเลิกซีเข้าแห่ง มหาวิทยาลัยที่เขายังเป็นข้าราชการอยู่เขาก็กำหนดสายงานใหม่ มันก็จะมี 3 สาย **สายบริหารวิชาการ** เช่น คณบดี รองคณบดี อธิการบดี เป็นบริหารวิชาการ เรียกว่าเป็น Academic Administration สายที่สอง **สายวิชาการ** สายวิชาการของเรามีทั้งคณาจารย์และนักวิจัย แต่ถ้าของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เขาจะมีแต่คณาจารย์ นักวิจัยไม่ใช่สายวิชาการ จะไปอยู่ในสายส่งเสริมวิชาการ ของเราก็ได้เปรียบ เพราะเราขอเมื่อนักวิจัยคู่กันอยู่กับคณาจารย์ในสายเดียวกันก็มีตำแหน่งวิชาการได้ด้วยกันทั้งคู่ อันนี้จะง่ายมากถ้าเรายอมรับเอาผลงานวิจัยสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของตำแหน่งวิชาการ ก็ทำได้เลย เพราะการจำแนกตามโครงสร้างของตำแหน่ง จำแนกนักวิจัยอยู่ในสายเดียวกับคณาจารย์ สายที่สาม ก็คือ **สายสนับสนุนวิชาการ** สายสนับสนุนวิชาการ มีอยู่กลุ่มหนึ่ง คือ ขึ้นในสายบริหาร ขึ้นไปเป็นหัวหน้าส่วน ขึ้นไปเป็นสูงกว่าหัวหน้าส่วน ก็ว่าไป กับอีกส่วนหนึ่งขึ้นตามวิทยฐานะ ก็คือเป็นชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ พวกที่ขึ้นชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ จำเป็นต้องมีผลงาน แล้วผลงานที่เขาจะยอมรับเอาไปใช้ประโยชน์ต่อวิทยฐานะเหล่านี้ ก็คือ ผลงานวิจัยสถาบัน

เมื่อเร็ว ๆ นี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ขอให้ผมไปพูด ผมก็แปลกใจว่า คนเชิญทำไม กลายเป็นคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ ไม่ใช่อธิการบดี ก็โทรกลับไปถามว่า วิจัยสถาบันเดี๋ยวนี้ไปอยู่ คณะวิทยาศาสตร์หรือ สมัยผมมันอยู่สำนักงานอธิการบดี ผมเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหารก็อยู่กับผม เขาบอกว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมอบไปให้คณะวิทยาศาสตร์เป็นคนจัด เพราะคณะวิทยาศาสตร์มีคนเยอะ แล้ววิทยาศาสตร์สนใจที่จะใช้วิจัยสถาบันขึ้นวิทยฐานะ ไปถึงคนเต็มเลยครับ พูดถึงเรื่องวิจัยสถาบัน แล้วก็ใจจริงคือเขาอยากฟังว่า ถ้าพวกเขาทำวิจัยสถาบันจะขึ้นชำนาญการ ขึ้นเชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษได้หรือไม่ คำตอบผมคือ ได้ ผมก็ได้เอา Paper นั้นมาแจกที่นี้ด้วย เข้าใจว่าเอามา 100 ชุด คงเหลือ ที่พูดที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนะไม่ใช่ที่นี่ แต่แปลกใจที่ว่าทำไมคณะวิทยาศาสตร์เชิญไปพูด ไปถึงที่นั่นแล้วถึงบางอ้อ ว่าเพราะคณะวิทยาศาสตร์เห็นว่าการส่งเสริมสายส่งเสริมวิชาการ ควรจะต้องใช้วิจัยสถาบันเป็นหลัก แล้วก็เลยไป Promote เรื่องวิจัยสถาบันในหมู่บุคลากรสายส่งเสริมวิชาการ ซึ่งไม่ใช่ของคณะวิทยาศาสตร์เท่านั้น ทำที่วิทยาศาสตร์แต่เชิญมาทุก

คณะ ตกลงว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปทางนี้ ผมก็อยากจะไปกว้างกว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็คือ นอกจากประกอบวิทยฐานะแล้ว ขอให้ไปประกอบตำแหน่งทางวิชาการได้ด้วย แต่ต้อง Selective หน่อย แล้วก็ต้องมีผลงานเข้าขั้นจริง ๆ มิเช่นนั้นมันจะไม่ On Par (เท่าเทียม) กับงานวิจัย ทางด้าน Academic แล้วจะเกิดปัญหา ว่านี่ชั้น 2 นี่ชั้น 1 ซึ่งเราก็อยากเห็นอย่างนั้น ดีที่สุดของแต่ละ เรื่องต้องถือว่าเท่ากัน

เพราะฉะนั้นตอนนี้ สายที่เกี่ยวกับวิทยฐานะทางชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ จะอาศัยผลงานทางวิชาการ ในรูปวิจัยสถาบันเป็นการขึ้นตำแหน่ง และผมเชื่อว่าทาง ก.พ.อ. เขามีมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ที่เขาจะเขียนบอกไว้เลยว่า มีงานระดับไหนถึงจะเข้าขั้น จะเป็นเชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ แต่ของเราเนื่องจากเราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ เราไม่จำเป็นต้อง ใช้หลักเกณฑ์ของ ก.พ.อ. ทั้งหมด แต่ต้องไม่ต่ำกว่า ส่วนมากเราจะทำให้เข้มข้นกว่า เท่าที่เราทำ มาแล้วทางวิชาการ เข้าใจว่าทางนี้กำลังร่างอยู่ แล้วก็คงจะเร่งให้เรื่องเหล่านี้ออกมา เพื่อจะได้เป็น ประโยชน์ต่อบุคลากรที่สนใจจะทำวิจัยสถาบัน แล้วใช้ผลงานทางวิจัยสถาบันขึ้นสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ เรื่องความสนับสนุนของมหาวิทยาลัยคงไม่มีข้อสงสัย ต้องขอแสดงความชื่นชมกับท่านรอง อธิการบดีฝ่ายวางแผนและอธิการบดีที่การประชุมสภามหาวิทยาลัยเมื่อสัปดาห์ที่แล้ว (วันเสาร์ที่ 26 กุมภาพันธ์ 2554) ได้มีการนำเอาเรื่องเชิงนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยสถาบันเข้า สภามหาวิทยาลัย แล้วสภามหาวิทยาลัยก็เห็นชอบกับนโยบายเรื่องนี้ ผมจึงมีความยินดีเป็นพิเศษที่ วันนี้มาพูดตามหลังมติของสภามหาวิทยาลัย ที่ทางฝ่ายวางแผนได้เสนอเข้าไปแล้ว สภามหาวิทยาลัย เราเห็นชอบ เพราะฉะนั้น ถ้าหากว่าท่านดีเลิศเสียกำลังร้อน โดยสภามหาวิทยาลัยก็รับรู้แล้ว มหาวิทยาลัยก็ส่งเสริมแล้ว จัดให้เป็นระบบ โดยให้มีหลักเกณฑ์ ให้มีวิธีการในการประเมินขึ้นสู่ ตำแหน่ง แล้วจะทำให้บุคลากรที่ทำเรื่องนี้ได้ประโยชน์ แล้วที่นี้ผมไม่ค่อยสงสัย เพราะว่าสิ่งที่จะทำ ที่ ทำไปแล้ว 40-50 เรื่อง ก็ล้วนแล้วแต่มีประโยชน์ คือ ถ้าไม่มีความต้องการก็ไม่ต้องทำอะไรวิจัย สถาบัน ความต้องการต้องเกิดจากฝ่ายผู้ใช้ ผู้ที่จะทำอาจจะเป็นฝ่ายเสนออะไรก็ได้ แต่ถ้าเขาดูแล้ว ไม่มีประโยชน์ เขาดูแล้วไม่จำเป็นต้องทำ ไม่จำเป็นต้องใช้ก็ไม่ใช้วิจัยสถาบัน วิจัยสถาบันไม่เหมือนกับ วิจัยทางวิชาการ ซึ่งจะยึดเอาความสนใจของผู้ทำเป็นหลัก แต่ที่นี่ต้องยึดความต้องการของ มหาวิทยาลัยเป็นหลัก แล้วก็ความต้องการในการใช้ประโยชน์ แต่แน่นอนไม่ไปสกัดกั้นหรือปิดกั้น ไม่ให้คณาจารย์หรือว่าท่านที่อยู่ในสายส่งเสริมสนับสนุนเสนอเรื่องทำไม่ได้ ท่านก็ยังมีสิทธิ์เริ่ม เพียงแต่ว่าเกณฑ์ในการดูก็จะดูว่า เราจะใช้ประโยชน์หรือเปล่า จำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยเรา หรือไม่ นอกจาก Methodology ที่ทำ วิธีที่ทำถูกต้อง

ประการต่อไปก็คือ มีการประยุกต์ใช้ผลของการวิจัยสถาบันกว้างขวางขึ้น ทั้งด้านสารสนเทศ การศึกษา การวางแผนนโยบาย การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การพัฒนา และการประกันคุณภาพ การศึกษา นี่คือนี่ที่ชัดเจนว่ามาถึงปัจจุบันไปสู่ออนาคต จะประยุกต์ใช้ผลการวิจัยสถาบันกว้างขวาง ขึ้นกว่าเดิม

ท้ายที่สุด วิทยาลัยสถาบันได้รับการยอมรับ ว่าเป็นวิชาชีพแขนงหนึ่งที่มีองค์ความรู้ มีการศึกษา
อบรม และมีสมาคมวิชาชีพดูแล ที่ผมตั้งสมาคมวิทยาลัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา มาเป็นเวลา 10 ปี
แล้ว มีการประชุมทางวิชาการ ไปอบรมให้เป็นครั้งคราว เข้าใจว่าตอนนี้ สกอ. เองกำลังจะมาขอให้
สมาคมทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการที่จะส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานให้มากขึ้นตรงนี้เรามีครบแล้วไม่
ต้องไปทำอะไรใหม่ เพียงแต่เอาของที่มีอยู่หรือฟื้นขึ้นมาทำหน้าที่ให้เข้มแข็งตามเจตนารมณ์มากขึ้น

ทั้งหมดนี้คือเรื่องวิทยาลัยสถาบัน ใครได้ประโยชน์ ใครใช้ประโยชน์แล้วก็จะ เป็นวิชาชีพได้อย่างไร
ความก้าวหน้าจะเป็นอย่างไร

ถาม - ตอบ

ถาม : (คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม; อาจารย์ ดร.พีรศักดิ์ สิริโยธิน) ก่อนอื่นต้อง
กราบขอบพระคุณท่านนายกสภามหาวิทยาลัย สำหรับการบรรยายที่สั้น กระชับ แต่ว่าทำให้ผมคิด
ว่า หลายๆ คนโดยเฉพาะผมได้ตระหนักถึงความสำคัญของวิทยาลัยสถาบัน ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่ค่อยจะได้
เห็นความสำคัญมากนัก มีประเด็นที่ท่านได้กล่าวถึงมิติใหม่ของการวิทยาลัยสถาบันกับการประกัน
คุณภาพการศึกษา แล้วก็จะมีการนำศาสตร์นี้กลับมาใช้ให้มากขึ้น ผมคิดว่าตัวนี้เป็นสิ่งที่สร้างมุมมอง
ใหม่ให้ผมมากเลย เนื่องจากว่าการประกันคุณภาพการศึกษาใน Frame ก่อน Frame สุดท้ายที่ท่านได้
พูดถึงการวิจัยเชิงหลักสูตรการเรียนการสอน เชิงนโยบาย เชิงบริหาร ต่าง ๆ ผมคิดว่าตัวนี้สอดคล้อง
กับองค์ประกอบตัวชี้วัดต่าง ๆ ของงานประกันคุณภาพการศึกษาค่อนข้างจะมากทีเดียว โดยเฉพาะ
เกณฑ์มาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ซึ่งมีประมาณ 5-7 เกณฑ์ ต่อตัวบ่งชี้ จะระบุตั้งแต่มีแผน ระบบ
กลไก มาจนถึงการนำไปปฏิบัติ แล้วก็ทำ ๆ ของเกณฑ์ก็จะเป็นเรื่องของการประเมินและการนำผล
ไปพัฒนาใช้ ซึ่งข้อหลัง ๆ มักจะยาก แล้วบางทีผมก็พยายามนึกว่าจะใช้วิธีอย่างไร หรือในวงจร
คุณภาพ หรือวงจรของการเรียนรู้ PDCA Plan Do Check Act บางครั้งมันยังขาด Missing Link อยู่ ซึ่ง
ผมคิดว่าวิทยาลัยสถาบันน่าจะตอบโจทย์ตรงนี้ได้ดีทีเดียวนะครับ จากการที่ได้ฟังท่านบรรยายสักครู่ ผม
คิดว่าผมได้ประโยชน์มากทีเดียวจากการบรรยายครั้งนี้ โดยเฉพาะมิติใหม่วิทยาลัยสถาบันกับการประกัน
คุณภาพการศึกษา ต้องกราบขอบพระคุณท่านนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นอย่างสูงครับ
ขอบพระคุณครับ

ตอบ : ขอบคุณครับ เป็นอย่างที่ท่านคณบดีพูดถึง ผมเข้าใจว่าท่านรองอธิการบดีฝ่าย
วางแผนคงจะเข้าใจเรื่องนี้ได้ดี เพราะว่าเวลาที่ท่านทำเรื่องเกี่ยวกับการประกันคุณภาพฯ จะเห็นว่า
มันมี Missing Link ในบางเรื่องที่ไม่มีข้อมูล แล้วพอไม่มีข้อมูลก็ต้องใช้วินิจฉัย ซึ่งวินิจฉัยอาจจะ
Based on ประสบการณ์ วินิจฉัย Based on ที่ปฏิบัติอยู่ในบางแห่ง ซึ่งมันไม่ใช่ตัวแบบ แล้วในที่สุดก็
ทำให้การประกันคุณภาพภายในหรือการประกันคุณภาพกลายเป็น Subjective หลายเรื่อง
Subjective แล้วพอไล่กันลงไปจริง ๆ ก็เกิดปัญหา เช่น ผมยกตัวอย่าง กรณีของ กพร. โชคดีที่ทาง
มหาวิทยาลัยในกำกับฯ ไม่เข้า กพร. ผมขวางไว้เต็มที่แล้ว เพราะว่าถ้าเข้าไปจะแย่ กพร. เขาประเมิน

เรื่องของหน่วยราชการเป็นกรม 100 กว่ากรม แล้วตอนหลังเขาก็ไปประเมินองค์การมหาชนอีก ประมาณ 19-20 แห่ง แล้วเขียบจะมาประเมินมหาวิทยาลัยในกำกับฯ แต่ว่าพวกเราท้วงไว้ สิ่งที่เป็นปัญหาเพราะการที่เขาด่วนไปทำ โดยไม่ได้มีวิจััยสถาบัน Back Up แล้วเกิด Missing Link ก็คือว่า

1. ผลประเมินถ้าดูย้อนหลังไปตั้งแต่เขาเริ่มทำ โดยเอาเงินมาเป็นเครื่องล่อ ในกรณีที่มีการให้ โบนัสกับสถาบันหรือหน่วยที่ได้รับการประเมินสูง ก็จะได้สูงตามไปเป็นเปอร์เซ็นต์ คนก็จะต่อรองเพื่อ จะเอาประเมินสูง ๆ เพราะฉะนั้นสิ่งที่จะเถียงกันสุดสุด คือว่า ในแต่ละตัวชี้วัดเกณฑ์จะอยู่ตรงไหน ฝ่ายที่จะประเมินก็อยากจะให้มันสูง เพื่อจะได้ถึงยาก ฝ่ายถูกประเมินก็จะให้มันต่ำจะได้ถึงได้ง่าย ๆ แล้วด้วยความที่ไม่มีวิจััยสถาบัน มันกลับกลายเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันไปเถียงกันมา แล้วแต่ว่าใครเถียง เก่ง เถียงไม่เก่ง แล้วในที่สุดผลที่ออกมา คือทุกหน่วยประมวลแล้วทำให้ Curve มันเบ้ไปทางขวา คือ สูงกว่า 3 หมด เช่น 5 Point จะสูงกว่า 3 หมด เที่ยงไปทาง 4 และ 5 ซึ่งมันก็ผิดปกติ ที่นี้ความรู้สึก ของคนมันก็ค้านว่าถ้าเอียงไปทาง 4 และ 5 นี้ ถ้ามองว่าส่วนราชการเหล่านั้นมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือ เปล่า คนบอกไม่เห็นมันดีขึ้นเลย แต่ประเมินแล้วมันดี อย่างนี้ ครั้นจะไป Quote ผลงานวิจััยค้นคว้าก็ ไม่มี ในที่สุดถึงจุดหนึ่งรัฐบาลก็บอกว่า ถ้าประเมินแบบนี้สักวันหนึ่งข้างหน้าไม่นานหรอกทุกแห่งมัน ถึง 5 หมด หน่วยงานในประเทศยืนอยู่ที่ 5 หมดเลยนะครับ แต่มันไม่ได้แสดงเลยว่ามีอะไรดีขึ้น แต่ Rating มันอยู่ 5 แล้วมันบอกอะไร ในที่สุด กพร. ก็เริ่มจะหันมาทำวิจััยสถาบันบางเรื่อง เพื่อจะมา Support มันก็ Too Late แล้วขณะนี้มันกลายเป็นอย่างนี้เลย มันกลายเป็นว่า กพร. ก็พยายามจะดึงลง จะดึงให้มันใกล้ 3 นโยบายคือจะดึงลงให้มาใกล้ 3 ก็ดึงไม่ลง รัฐบาลก็บอกงั้นง่ายนิดเดียว ฉันก็ไม่ให้ เงินต่อไปนี่ฉันก็ไม่ให้โบนัส ก็จบ ถึงจุดจบ

ผมก็ Warning ไปทาง ก.พ.อ. Warning ไปทาง สมศ. ว่ากรุณาให้ตัวชี้วัดน้อย ๆ แต่ตัวชี้วัด เหล่านี้มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล แล้วตัดสินกันด้วยข้อมูลไม่ใช่ความเห็น หรือใครพูดเสียงดังกว่า ทุกวันนี้ใครพูดเสียงดังกว่า ใครคือได้มากกว่า ซึ่งนี่เป็นเพราะขาดอย่างที่ท่านว่า Missing Link ไม่มี แล้วไม่มี มันเสกเป่าขึ้นมาไม่ได้ด้วย อย่างของเราหลายเรื่องก็เสกเป่าไม่ได้ ถ้าเราไม่ทำต่อเนื่องมา ผมถามอะไรวันนี้บ๊อบ ตอบไม่ได้หรอก ถ้าปล่อยให้เกิด Missing Link แต่ถ้าไม่ปล่อยให้เกิด Missing Link มันตอบได้หมด แล้วทุกวันนี้คำตอบที่ท่านจะต้องตอบกับผู้คนเขา โดยที่ต้องเตรียมและมี ฐานข้อมูลไว้พร้อม มีวิจััย Back Up เป็นเรื่องปกติวิสัยในปกติเลย ไม่ใช่เรื่องผิดปกติ เพราะคนสมัยนี้ ต้องอ้ำ ต้องอิง ต้องซัก ต้องถาม ต้องมีอะไรมากมาย ขอบคุณท่านคณิตที่ทำให้ชัดเจนขึ้นว่าวิจััย สถาบันมีความสำคัญ

ถาม : (ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน; ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถิตย์โชค โพธิ์สอาด) ขออนุญาต ท่านนายกสภามหาวิทยาลัย อยากจะถามความคิดเห็น ถ้าเกิดเราให้การวิจััยสถาบันเป็นภาระงาน ให้เป็น Load งาน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรครับ

ตอบ : ต้องเป็น Load งานครับ แล้วก็สายงานที่เขาทำหน้าที่ทางด้านวิจััยสถาบันต้องถือเป็น Load อยู่แล้ว แต่นี่ปัญหาก็คือว่า สำหรับคนที่ไม่มีหน้าที่โดยตรง แล้วมาทำวิจััยสถาบันก็ต้องคิด

Load ให้เหมือนกันกับเวลาที่อาจารย์คนหนึ่งสอนหนังสืออย่างเดียว แล้วอยู่ ๆ จะทำวิจัยด้วย เขาก็ต้องมาขอว่าวิจัยเขาจะให้ Load เขาเท่าไร แล้วก็ต้องไปลด Load สอน เพราะฉะนั้น Load มันเกิน ซึ่งการปรับ Load ให้พอเหมาะ ขึ้นกับงานที่ทำ ถ้าเรายอมรับว่างานวิจัยสถาบันเป็นงานสำคัญควรให้ Load ทั้ง Academic ด้วย ก็จะต้องจัดเป็น Load และนี่ไม่เป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมแต่ประการใดที่จะจัด Load ที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้ทำอะไรเราก็ให้ Load ตั้งแต่สมัยผมอยู่ คนไปเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา 1 : 30 เราก็ให้ Load คนไปเป็นที่ปรึกษาชมรม 1 ชมรม เราก็ให้ Load เราคิด Load ให้หมด แล้วทำไมวิจัยสถาบันจึงไม่ให้ Load ในเมื่อวิจัยสถาบันมันก็เป็นงานชนิดหนึ่งที่เป็นเชิงวิชาการด้วย แล้วก็ต้องใช้เวลา

ถาม : (ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา; รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ เสาวนะ) ปัจจุบันมีคณาจารย์ท่านไหนไหมคะที่ใช้วิจัยสถาบันเป็นส่วนหนึ่งของการขอผลงานทางวิชาการไม่ใช่เป็นทั้ง 100% เหมือนอาจารย์เฉลิม คือว่า เป็นทั้งวิชาการด้วยแล้วทั้งวิจัยสถาบันด้วย

ตอบ : เท่าที่เห็นส่วนมากจะเป็นสายส่งเสริมสนับสนุน สายวิชาการยังเห็นอยู่แต่เฉพาะ Medical Education เป็นหลัก ที่นี้มันจะทำได้ก็ต่อเมื่อ ถ้าเป็นสถาบันที่ขึ้นกับ กพร. ก็ต้องไปตกลงกับ กพร. ว่าต่อไปนี้จะยอมให้ผลงานวิจัยสถาบันเป็นส่วนของการขึ้นวิทยฐานะหรือขึ้นตำแหน่งวิชาการได้ กับสองถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ ก็ต้องตกลงที่มหาวิทยาลัย ถ้ามหาวิทยาลัยแห่งนี้ยอมรับ

1. วิจัยสถาบันเป็น Load
2. ผลงานวิจัยสถาบันเป็นส่วนที่ใช้พิจารณาตำแหน่งวิชาการได้ หรือตำแหน่งวิทยฐานะได้ ก็ต้องเป็น Policy ทางนี้

ถาม : (ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา; รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ เสาวนะ) ถ้าถึงเวลาตอนที่ขอ Reader ก็จำเป็นต้องมี Reader ทางด้านวิชาการของอาจารย์ท่านนั้นแล้วก็มี Reader ทางด้านวิจัยสถาบันด้วย

ตอบ : ตามงานครับ เหมือนกัน เดียวนี้ต้องมี Reader ด้วยกันทั้งคู่ ก็ตามงาน ถ้าคน ๆ หนึ่งผสมระหว่างงานตำแหน่งวิชาการ กับ Academic Research กับ Institution Research ก็ต้องเอาคนที่อ่านได้ทั้งคู่ อาจจะมีบางคนที่อ่านได้ทั้ง 2 อย่าง แต่ว่าอาจจะไม่เสมอไป อย่างน้อยก็ต้องมีคนที่จะดูแล อ่านในส่วนที่เป็น Institution Research ซึ่งหาได้ตอนนี้หาได้

ถาม : (ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา; รองศาสตราจารย์ ดร. ทศนีย์ เสาวนะ) ถ้าอย่างนี้เวลาที่สมควรว่าเป็นอาจารย์ทางด้านฟิสิกส์ ถ้า Reader เป็นฟิสิกส์ก็จะให้ท่านอ่านเฉพาะ Paper ที่เป็นฟิสิกส์ แต่ Paper ที่เป็นวิจัยสถาบันท่านไม่ต้องให้คะแนนอย่างนั้นหรือเปล่าคะ

ตอบ : ก็ต้องให้คนทางวิจัยสถาบันไปอ่าน เอาคะแนนมารวมกัน ถ้าผ่านทั้งคู่ก็ไม่มีปัญหา ถ้าตกคนผ่านคนก็ต้องดูน้ำหนัก

ถาม : (ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ; ผศ.ดร.วิศิษฐ์ แวสูงเนิน) ขออนุญาตท่านนายกสภามหาวิทยาลัยครับ ผมวิศิษฐ์ แวสูงเนิน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรักษาการหัวหน้าสภามหาวิทยาลัยครับ

พัฒนาคณาจารย์ จริง ๆ คำถามของอาจารย์ทัศนีย์ผมเคยเปิดประเด็นตรงนี้ในสภาวิชาการอยู่ เหมือนกันว่า จะมีอาจารย์กลุ่มหนึ่งที่เขาน่าจะมีปัญหาของการทำวิจัยในเชิงลึก ยกตัวอย่างเช่น ทางพวก Life Science พวก Health Science ซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนเยอะมาก ผมเคยพูดในสภาวิชาการว่าเป็นไปได้ไหมที่เราจะลองเปิด Track (ช่องทาง) ทางด้านนี้ว่า เป็นการวิจัย อาจจะเป็นวิจัยสถาบัน หรือเกี่ยวกับวิจัยการเรียนการสอน ซึ่งจะมีการใช้งบประมาณลงทุนน้อยกว่าก็คือสร้าง Track ใหม่ขึ้นมาเลย เพื่อให้คณาจารย์เขาสามารถมีผลงานในส่วนตรงนี้ไปขอตำแหน่งวิชาการได้ ซึ่งวันนี้ตามที่ ได้ฟังท่านอธิบายนผมรู้สึกยินดีมาก เพราะรู้สึกเหมือนจะมีไฟเขียวขึ้นมา ก็เลยคิดว่า ยกตัวอย่างเช่น ในส่วนของสถานพัฒนาคณาจารย์ เราได้เริ่ม Project เล็ก ๆ ก็คือ เป็นเรื่องของการวิจัยการเรียนการสอน ถ้าคณาจารย์สามารถมาทำตรงนี้ได้แล้วเติบโตได้ อาจจะมีถึงผลงานตีพิมพ์ ผมอยากเห็นภาพในเชิง Concept ว่า ในบริบท มทส. การที่เราจะสร้าง Track ตรงนี้ขึ้นมา จะทำได้อย่างไร เพราะมันเป็น เรื่องของกระบวนการครับ ขอขอบคุณครับ

ตอบ : คืออย่างนี้ครับ ต้องเริ่มต้นจากข้อแรกก่อน ผมก็พูดมานานแล้ว แต่ว่าเมืองไทยเรานี้ แนวโน้มมันจะตรงข้ามกับที่ผมพูด คือ Teaching and Research มันเป็น 2 ด้านของเหรียญอัน เดียวกัน แล้วมหาวิทยาลัยที่กำลังเกิดขึ้นในโลกนี้ ดั้งเดิมเขาถือว่าคณาจารย์นั้นมีหน้าที่ Teaching and Research ไม่ใช่ Teaching อย่างเดียว หรือ Research อย่างเดียว เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้ ใครที่มี ผลงานสอนและมีผลงานทางวิชาการก็สามารถจะเอาผลงานนั้นขึ้นไปสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้

ในระยะหลังมักจะเน้นเรื่องวิจัย แล้วเน้นมากขึ้นทุกวัน คนที่ไปเขียนเกณฑท์ แต่ก่อนนักวิจัยก็ ไม่ต้องมี ผศ. เดียวนี้ ผศ. ก็ต้องมีวิจัยจะหนักไปเรื่อย ๆ ซึ่งผมก็บอกว่าเข้าใจผิดหรือเปล่า เพราะเหตุ ว่า Function หลักของมหาวิทยาลัย อันที่หนึ่ง คือเรื่องการสอน ถ้าคุณจะทำวิจัยแล้วไม่มีการสอนนี้ ไม่ใช่มหาวิทยาลัยนะครับ มหาวิทยาลัยยังงี้ ก็ต้องมีการสอน แล้วก็ถ้าสอนเฉย ๆ ไม่มีวิจัยจะเอา ใครมาสร้างความรู้ เพราะฉะนั้นถ้าอาจารย์คนหนึ่งทำทั้งสอนและวิจัยได้ ดีที่สุด แต่ถ้าหากว่าบางคน ถนัดที่จะสอนแล้วก็วิจัยน้อย เขาก็มี Contribution แต่เขาก็กลับไปทำวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับการสอน เพื่อเอาผลมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ต้องถือเป็นงานวิจัยเพราะว่าการสอนเป็นเรื่องหนึ่ง ที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้เป็นหน้าที่ ใจผม ผมอยากให้มี Balance ในระหว่าง 2 เรื่องนี้ ว่าถือเป็น Load ด้วยกัน ถือเป็นผลงานที่ขึ้นตำแหน่งทางวิชาการด้วยกัน ในลักษณะที่ไม่ใช่ว่าอย่างใด อย่างหนึ่ง เดียวนี้ได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้แต่วิจัย แต่ถ้าท่านเอาสอนไปอย่างเดียวไม่ได้จะครับ เป็น ศ. ท่านจะต้องมีวิจัยเพราะเขาเขียนไว้ตั้งแต่ ผศ. ขึ้นไป

ทีนี้ความที่เราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับฯ ผมถึงอยากให้ทบทวน ว่าถ้าเราถือว่าสอนและวิจัย เป็น 2 ด้านของเหรียญอันเดียวกัน แล้วจะว่ากันจริง ๆ ทางการสอนก็มีการวิจัยได้ ที่เรียกว่า วิจัย การสอน ก็ต้องขยายความตรงนี้จะเปิด Track อะไรต่าง ๆ โดยคุมไว้ด้วย Load แล้วก็มาตรฐาน คือ ทุก Track ต้องมีมาตรฐาน มิได้หมายความว่าเปิดแล้วอันหนึ่งง่ายกว่าอีกอันหนึ่ง แต่คนไม่ได้ถนัด เหมือนกันทั้งหมด บางคนสอนเก่งและวิจัยการสอนดี ก็ให้เขาดีไปทางนั้น ก็ไม่เห็นเป็นไร บาง

มหาวิทยาลัยเขาไปรูปนี้เลย เขาถือว่าถ้าคนเก่งวิจัยก็ให้เป็น Research Professor ไปเลย ส่วนคนที่สอนแล้วมีวิจัยอยู่บ้างหรือวิจัยการสอนก็ให้เป็นศาสตราจารย์ เป็น Academic Professor อีกคนหนึ่งเป็น Research Professor แล้ว Research Professor บางคนก็ไม่สอน อยากจะไปอยู่ Research ทั้งหมด ก็ OK เพราะเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อันนี้ใหม่

แต่ถ้าเป็นสมัยเดิมไม่ใช่ สมัยเดิมเขา Combine ทั้งสอง แล้วถ้าอยู่เมืองไทย แต่ก่อนนี้ศาสตราจารย์ได้โดยอายุความ อายุความถึง 15 ปี ได้เป็นทุกคนนะ ไม่ต้องมีผลงานวิชาการอะไรทั้งสิ้น สอนหนังสือก็จะเลิกสอนแล้วด้วย มันได้โดยอายุความ ซึ่งอันนั้นก็มากไป ไม่มีเกณฑ์อะไรเลย มาตอนหลังนี่ก็เข้มงวดไปจนกระทั่งมันไป Limit ความสามารถของคนที่อยู่ใหม่มหาวิทยาลัยแล้วต้องทำภารกิจให้มหาวิทยาลัย โดยให้ Premium ไปอยู่ที่วิจัย แล้ววิจัยแคบด้วย จะยอมรับแต่วิจัยทางด้าน Academic วิจัยทางด้านการสอนไม่รับ วิจัยสถาบันไม่รับ

สิ่งที่ผมพูดวันนี้คือว่า ลองเปิด Track เหล่านี้ประกอบดูสิโดยไม่เสียมาตรฐานนะครับ ถ้าเสียผมไม่เอาด้วยว่า มันจะเป็นไปได้ยังไงแคไหน เพราะความเป็นเลิศของที่นี่มันไม่ได้อยู่ที่วิจัยอย่างเดียวที่เราเป็นที่รู้จักเป็นที่ยอมรับมาก ๆ ทุกวันนี้ เรื่องเกี่ยวกับคุณภาพบัณฑิต เกี่ยวกับการสอน เป็นตัวนำอยู่ แล้ววิจัยก็เขิบขึ้นมา แต่ว่าไม่ใช่วิจัยอย่างเดียว แล้วก็อันนี้ก็ Philosophy ตั้งแต่สมัยผมอยู่ที่นี้ ที่อยากจะเห็นเรื่องการสอน ไม่ยั้งเงื่อนเวลาเราบรรจุคนเข้ามา ทำไมเราสอบสอน เราไม่เคยสอบทำวิจัยนะครับ เราสอบสอน สอนเป็นหรือเปล่า ถ้าสอนไม่เป็นไม่เอา ต่อให้จบปริญญาเอกด้วย ถ้าหากว่าบุคลิกไปไม่ได้แล้วเรื่องการสอนนี้เราไม่เอา เพราะเราถือว่าชีวิตของคนที่อยู่ที่นี่ต้องสอนหนังสือ แล้วการสอนหนังสือนี้เป็นภารกิจที่ตกทอดไปถึงคนอื่น สำคัญมาก ๆ

เพราะฉะนั้นตรงนี้ขอ Balance เท่านั้นเอง Balance แล้วเปิด Track เปิด Track นี้ต้องเปิดตามความเหมาะสม ไม่ใช่เปิดกันเกร่อ จนกระทั่งไม่มีมาตรฐานอันนี้ก็ไม่ได้ เชิญครับ

ถาม : (รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิชัย แสงอาทิตย์) กราบเรียนท่านนายกสภามหาวิทยาลัย ผมเข้าใจว่าในที่นี้มีหลายท่านอยากจะถามคำถามเดียวกับผม อย่างคุณสุภารักษ์ หรือคุณดวงใจ คือท่านนายกสภามหาวิทยาลัยครับ ครั้งหนึ่งเราเชิญผู้อำนวยการพิเศษ ซี 9 จาก ม.ขอนแก่นมาบรรยายเกี่ยวกับเรื่องการวิจัยสถาบัน เรื่องของการปฏิบัติ เรื่องของทำอย่างไร ซึ่งเป็น Series ก่อนที่ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยจะมาพูดวันนี้ ที่นี้ก็มีคำพูดให้ฟังเกี่ยวกับการก้าวหน้าในวิชาชีพในส่วนของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ก้าวจากพนักงานสายปฏิบัติการทั่วไปขึ้นเป็นเชี่ยวชาญ ขึ้นเป็นชำนาญการแล้วก็ชำนาญการพิเศษ ซึ่งมีกรอบเงินตาม ซี

เมื่อ มทส. ไม่มีลักษณะนั้น แต่ มทส. มีการกำหนดเป็น จ.1 จ.2 และ จ.3 โดยแต่ละ จ. ก็จะมีกรอบเงินเดือนแตกต่างกัน ปัจจุบันนี้พนักงานหลายท่าน ก็เริ่มที่จะคิดงานวิจัยสถาบันเป็นส่วนหนึ่งในการข้าม จ. ยกตัวอย่างเช่น จ.1 อัตราเงินเดือน จะเริ่มต้นจาก Track 9,700-21,000 บาท เสร็จแล้วถ้าผ่านการประเมินเป็นอาวุโส ก็จะเป็น 21,000-49,000 บาท เมื่อข้ามเป็น จ.2 ก็จะมีเงินเดือน Start จาก 32,000-75,000 บาท ถ้าข้ามเป็น จ.3 ซึ่งเป็นอาวุโส ก็จะมีเงินเดือนอยู่

46,000- 93,000 บาท นะครับ ที่นี้ผมเข้าใจว่าในปัจจุบันนี้มีพนักงานหลายท่านเริ่มที่จะ Apply ปรับระดับตนเอง แต่ยังไม่มีความชัดเจนตรงนี้อาจให้ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยช่วย Sketch Up ความชัดเจนเพื่อที่ให้บุคลากรอีกหลาย ๆ ท่านที่อยู่ตรงนี้ได้มีความชัดเจนในภาพที่ทางขอนแก่นเขามาฉายแล้ว Match กับทางสุรนารีนะครับ

ตอบ : ครับ คือขอนแก่น นี่เขาฉายในฐานะเขาเป็นส่วนราชการ แล้วส่วนราชการนี้การกำหนดตำแหน่งและสายงานนี้กำหนดโดย ก.พ. แต่เมื่อกำหนดโดย ก.พ. เขาเปลี่ยนจาก ซี เป็นแห่ง แล้วตอนนี้ ก็จะต้องไปตาม ก.พ. แต่เมื่อตาม ก.พ. นี่ สิ่งที่เขากำหนดก็คือ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ว่าถ้าใครจะเข้าไปสู่สายนี้ ขึ้นตำแหน่งในสายนี้จะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของเขา แต่เนื่องจากโครงสร้างของตำแหน่งของเรากับของ ก.พ. ไม่ได้เหมือนกัน เช่น ของเรามีตำแหน่งบริหารวิชาการ ในขณะที่ตำแหน่งบริหารวิชาการเรามีบัญชีเงินเดือน ซึ่งบัญชีเงินเดือนนี้เป็น 2 อย่าง อย่าง 1 กินตำแหน่งวิชาการแล้วมาเป็นผู้บริหาร กับอีกอย่างหนึ่งนั่นกินตำแหน่งบริหารวิชาการไปเลยไม่พะวงถึงเรื่องตำแหน่งวิชาการ แล้วก็มีบัญชีเงินเดือน ซึ่งตรงนี้ ก.พ. ไม่มี ก.พ. ยังถือว่าเขาต้องอิงตำแหน่งวิชาการอยู่ ยกเว้นแต่ถ้าเกษียณแล้ว จะให้กินเงินเดือนเท่าไรก็ตกลงกันไปเป็นกรณี ซึ่งไม่ใช่มีบัญชีเงินเดือนเหมือนเรา แต่เมื่อมาถึงเรื่องสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งในแง่ของ ก.พ. เขามีสายวิชาการที่ไม่เหมือนวิชาการของเรา เพราะเขาถือว่าสายวิชาการคือคนจบปริญญาตรีขึ้นไป แล้วก็เติบโตไปในสายนั้น ของเราไม่ใช่อย่างนั้น ตำแหน่งวิชาการของเราคืออาจารย์หรือบางที่รวมนักวิจัยด้วย แล้วแต่กรณีอย่างของเรา ความไม่เหมือนตรงนี้ เวลาฟังขอนแก่นแล้ว ผมเข้าใจว่าประยุกต์ตรง ๆ มาที่เราไม่ได้ สิ่งที่เราจะประยุกต์ได้คืออย่างนี้ ดูตามสายของเรามี แล้วก็ดูว่าการเปลี่ยนข้ามสายทำได้หรือเปล่า เช่น เปลี่ยนข้ามสายจากทางด้านสนับสนุนไปเป็นอาจารย์ทำได้ไหม ก็ทำได้ ถ้าคุณมีคุณสมบัติที่จะเป็น เช่น ไปจบปริญญาเอกมา แล้วก็มีความต้องการในสาขานั้น คุณดีพอ คุณก็ไปขอเป็นอาจารย์ เขาก็จะประเมินเพราะถ้าประเมินผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานคุณก็ได้เป็นอาจารย์ ใช้ไหมครับ อันนี้ข้ามสายหรือเปล่า ข้าม ข้ามสาย แล้ว Benefit ก็ต่าง เช่น ถ้าสมมติคุณจบปริญญาเอก แล้วคุณอยู่ในสายสนับสนุนวิชาการเงินเดือนคุณจะน้อยกว่าไปเป็นอาจารย์ เพราะเราไม่ได้ให้เงินเดือนคุณปริญญาเอกทางสายสนับสนุนเท่ากับเงินเดือนอาจารย์ใช้ไหมครับ ห่างกันอยู่เช่นเดียวกันครับ เขาต้องถามว่า ถ้าอยู่ในสายสนับสนุนจะข้ามสายกันเองภายในสายสนับสนุนได้ไหม ต้องตอบว่าได้เมื่อมีคุณสมบัติ คุณสมบัตินี้มาจากไหน มาจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เพราะฉะนั้นมันต้อง Review มาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่ามันเปิดแค่ไหนถ้าเปิดให้ข้ามได้ คนที่เขาข้ามมาถ้าเขามีคุณสมบัติตามเกณฑ์มาตรฐานก็ข้ามได้ แต่มันไม่ใช่ข้ามได้ด้วยวิสัยสถาบันอย่างเดียว ผมเข้าใจว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดคุณสมบัตินะมากกว่านั้น เพราะมีเช่นนั้นคนจะไปหลบมุมทำวิสัยสถาบันแล้วไม่ทำอย่างอื่นเลย แล้วอยู่ ๆ มีผลงานวิสัยสถาบันมาแล้วบอกว่า ข้าพเจ้าขอเปลี่ยนอย่างนี้คงไม่ได้ คงต้องดูคุณสมบัติอื่นประกอบด้วย แต่ที่นี้ผมไม่ได้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอยู่ตรงหน้าจึงจำไม่ได้ ให้ได้แต่หลักการว่า ถ้าจะทำเรื่องนี้ต้องไป Review สิ่งเหล่านี้ แล้วระบบบริหาร

บุคคลที่ดีนี้ ผมเข้าใจว่าต้องยอมให้ข้ามสายได้ แต่ไม่ใช่ข้ามสายได้โดยที่คุณสมบัติไม่เข้าหน้าครับ คุณสมบัติต้องเข้า เพราะว่ามีเช่นนั้นแล้ว บุคลากรที่เข้ามาอยู่ในสายใดสายหนึ่งแล้วตายอยู่ในสายนั้นเลย ผมเองผมก็เริ่มชีวิตจากการเป็นพนักงานธุรการ เป็นอาจารย์ธุรการของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหัวหน้าธุรการอยู่นั้น 3 ปี ผมไม่ได้เป็นอาจารย์ ผมไปเรียนจบปริญญาเอกกลับมาแล้วเขาถึงปรับให้เป็นอาจารย์ แล้วผมก็ารู้สึกว่าผมสูญเสียโอกาสอะไร ประสบการณ์ที่ผมเป็นหัวหน้าธุรการก็เป็นประโยชน์จนทุกวันนี้ หมายความว่าถ้าจะให้ผมตายอยู่ในหัวหน้าธุรการ ผมก็คงไม่มานั่งตรงนี้ หรือไม่งั้นผมก็คงไปอยู่มหาวิทยาลัยอื่นไปแล้ว นั่นแสดงว่าระบบมันเปิด แต่เปิดโดยมีมาตรฐาน มี Work Load และมีมาตรฐาน 2 คำนี้ต้องเอาไว้

รู้สึกจะหมดหน้าครับ ถ้าหมดแล้วก็ขอขอบคุณ แล้วถ้ามีโอกาสใดที่มีเรื่องจะแลกเปลี่ยนพูดคุยกันก็ยินดีเสมอครับ ขอขอบคุณครับ
