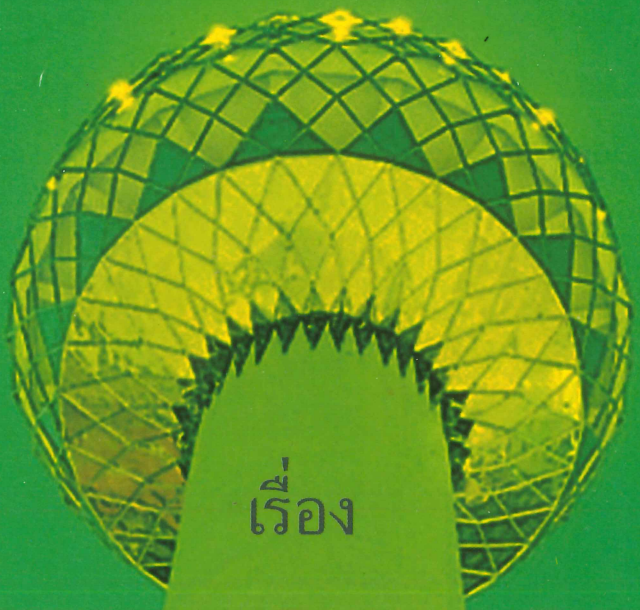
รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
เนื่องในโอกาสวันสถาปนา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 7 ปี



เรื่อง

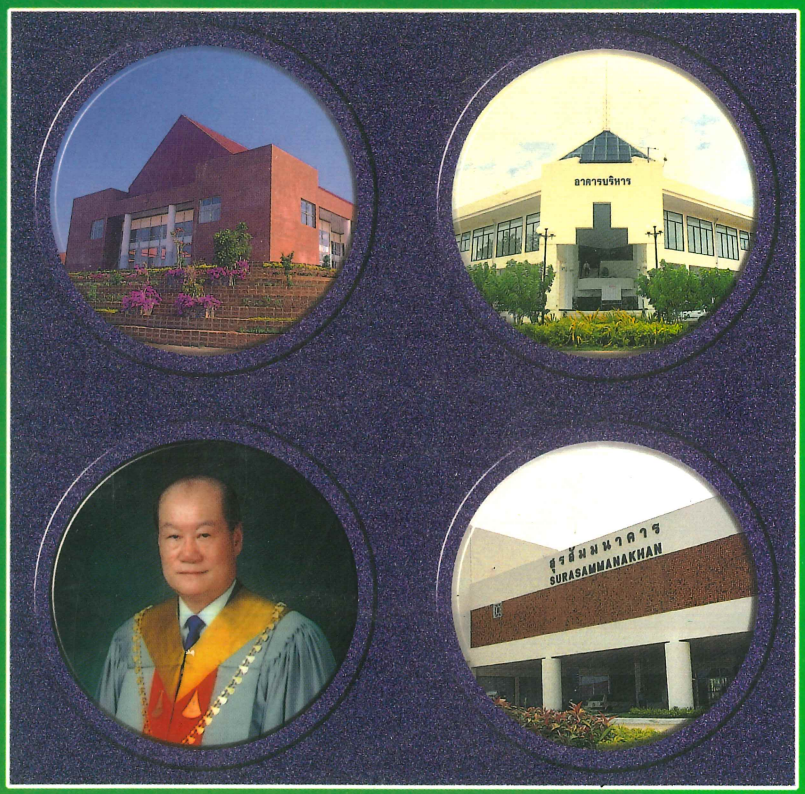
การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย สู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

วันที่ 25-26 กรกฎาคม 2540

ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

จ. นครราชสีมา

คณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการและเลขานุการ



มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
SURANAREE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
111 University Avenue, Muang District, Nakhon Ratchasima 30000, Thailand.
http://www.sut.ac.th

รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
เนื่องในโอกาสวันสถาปนา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 7 ปี

เรื่อง

การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

วันที่ 25-26 กรกฎาคม 2540

ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
จ. นครราชสีมา

คณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการและเลขานุการ

คำนำ

การประชุมสัมมนาทางวิชาการเนื่องในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีครบ 7 ปี เรื่องการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล นับว่าประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการหน่วยงานต่าง ๆ ในกำกับของรัฐ และยังได้รับความสนใจจากผู้เข้าร่วมประชุม จำนวน 200 คน ซึ่งเป็นผู้บริหาร นักวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนทั่วประเทศ มาแลกเปลี่ยนและระดมความคิด วิเคราะห์ เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยและองค์กรเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ ถึงแม้ว่าขณะนั้นมีมติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการประชุมสัมมนานอกสถานที่ออกมาทำให้เกิดความสับสน แต่ทุกหน่วยงานที่แจ้งความประสงค์เข้ามาก็ยังคงยืนยันการเข้าร่วมประชุมสัมมนาในครั้งนี้

รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการนี้ ได้รวบรวมคำบรรยาย ปาฐกถา และการอภิปรายของวิทยากร รวมทั้งผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาอย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมสาระเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารองค์กรในกำกับของรัฐ มุมมองจากผู้กำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับ และการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานเล่มนี้จะเป็นสื่อหนึ่งที่ช่วยให้ผู้สนใจได้รับรู้ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศต่อไป

(ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สารบัญ

คำกล่าวรายงาน 1
โดย ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำกล่าวเปิดการประชุมสัมมนา 3
โดย นายมนตรี ด่านไพบูลย์ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

การบรรยายพิเศษ เรื่อง นโยบายการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ 5
โดย นายมนตรี ด่านไพบูลย์ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

การบรรยายนำ เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ 11
โดย ศ.ดร. เกษม สุวรรณกุล ประธานคณะกรรมาธิการการศึกษาและวัฒนธรรม วุฒิสภา

การบรรยาย เรื่อง แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐบาล 21
โดย ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การปาฐกถาหมู่ เรื่อง การบริหารองค์กรในการกำกับของรัฐ 41

ผู้ร่วมปาฐกถา	ศ.ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์	ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช)
	ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช	ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว)
	น.พ. สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส)
ผู้ดำเนินการปาฐกถา	รศ.ดร. สราวุฒิ สุจิตจร	

การอภิปราย เรื่อง มุมมองจากผู้กำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในการกำกับ 61

ผู้ร่วมอภิปราย	รศ.ดร. วันชัย ศิริชนะ	ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
	นายสมนึก พิมลเสถียร	ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา สำนักงบประมาณ
	นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์	ผู้ทรงคุณวุฒิสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ผู้ดำเนินการอภิปราย	รศ.ดร. ชาญชัย อินทรประวัติ	

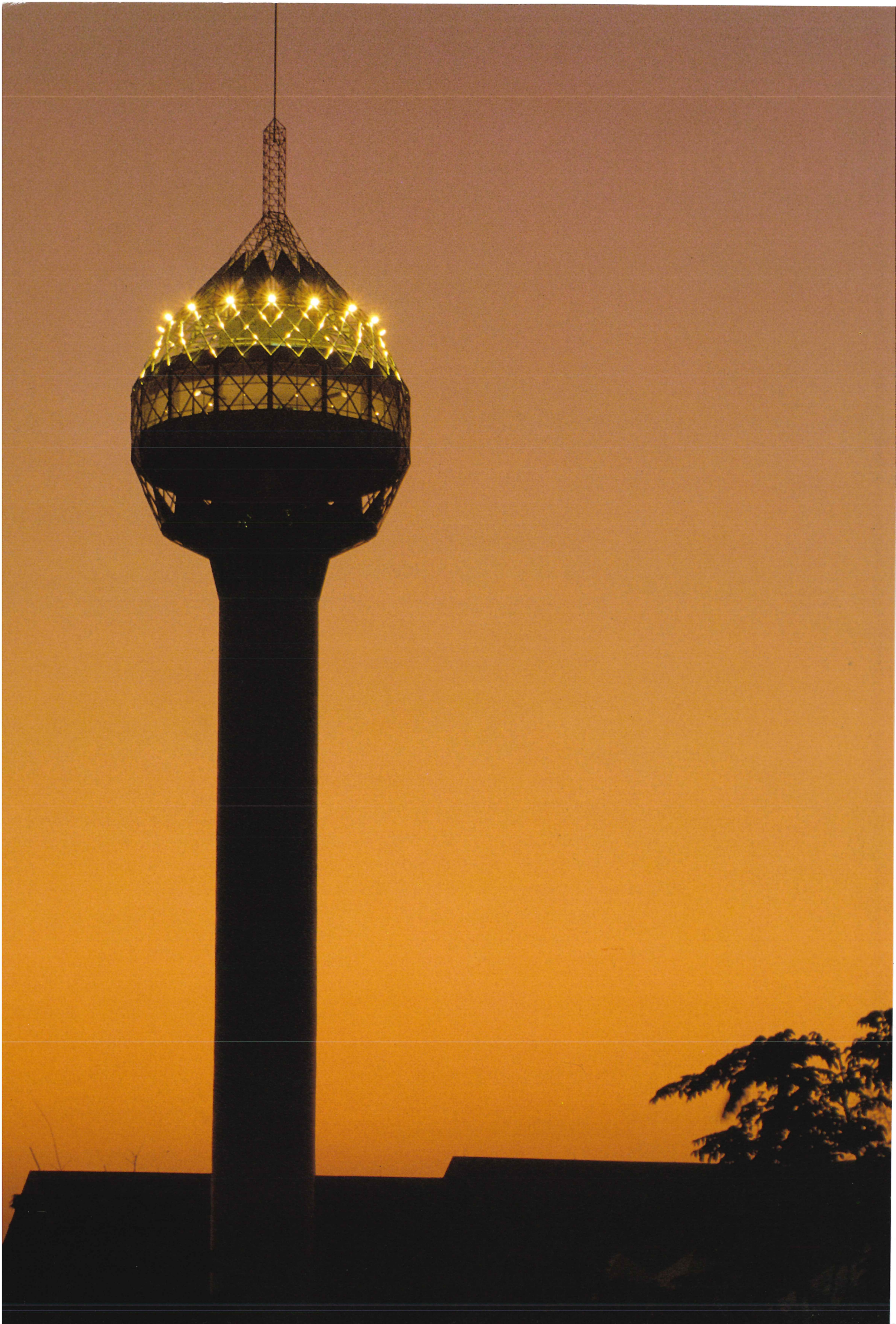
การบรรยาย เรื่อง เส้นทางสู่มหาวิทยาลัยในการกำกับ 81
โดย รศ.ดร.หริส สูตะบุตร อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การอภิปราย เรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ 93

ผู้ร่วมอภิปราย	ภราดาประทีป ม.โกมลมาศ	อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
	ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
	ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์	ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา
ผู้ดำเนินการอภิปราย	ผศ.ดร. เรืองเดช วงศ์หล้า	

การบรรยายสรุป 117
โดย ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ภาคผนวก
- โครงการจัดการประชุมสัมมนา 123
- กำหนดการประชุมสัมมนา 125
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการประชุมสัมมนา 127
- รายชื่อผู้เข้าร่วมการสัมมนา 131
- สรุปการบรรยายของการประชุมสัมมนาฯ โดย ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน 137



คำกล่าวรายงาน

ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำกล่าวรายงาน

ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ในพิธีเปิดการสัมมนาวิชาการเนื่องในโอกาสวันสถาปนา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 7 ปี
เรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล"
วันที่ 25 - 26 กรกฎาคม 2540
ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
จังหวัดนครราชสีมา
ประธานในพิธี ฯพณฯ นายมนตรี ด่านไพบูลย์
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

กราบเรียน ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขอขอบคุณ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมสัมมนาทางวิชาการในครั้งนี้ และพร้อมกันนี้ยังได้ให้เกียรติบรรยายพิเศษในหัวข้อเรื่อง "นโยบายการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ" ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการสถาปนาขึ้นโดยพระราชบัญญัติเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2533 เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐฯ ที่ไม่เป็นส่วนราชการอยู่ในกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลแห่งแรกของประเทศไทย และเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เน้นการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในสาขาที่มีความต้องการกำลังคนสูงและขาดแคลน

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนั้นมีจุดมุ่งหมาย ที่จะสนองนโยบายหลักของรัฐ ตามประกาศในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ นับตั้งแต่ พ.ศ.2525 คือ

1. กระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคและชนบทให้มากขึ้น
2. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนระดับสูงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. การปรับปรุงแนวทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

จากนโยบายหลักทั้ง 3 ประการของรัฐบาลนั้น หากจะพิจารณาในขณะนี้จะเห็นได้ว่าใน 2 ประการแรก คือการกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคและชนบท กับการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนระดับสูงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้นเริ่มมีทิศทางที่จะเป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนขยายไปสู่ภูมิภาคมากขึ้น พร้อมที่จะผลิตกำลังคนทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้มากขึ้นเช่นกัน แต่ในนโยบายในข้อ 3 คือ การปรับปรุงแนวทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นนั้น ยังเน้นปัญหาสำคัญที่การอุดมศึกษาจะต้องร่วมกันพัฒนา และหารูปแบบวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในโอกาสที่มหาวิทยาลัยได้รับการสถาปนามาจนครบ 7 ปี ได้เปิดดำเนินการให้มีการเรียน การสอนมาแล้ว 4 ปี ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติภารกิจครบวงจรแรก สามารถผลิตบัณฑิตรุ่นแรกจบการศึกษาไปแล้ว จำนวนประมาณ 300 คน และโดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีฐานะ รูปแบบและระบบ

การบริหารที่แตกต่างจากระบบราชการ สามารถกำหนดระบบการบริหารโดยยึดความกระทัดรัด ความคล่องตัว ความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และการกระจายอำนาจเป็นหลักสำคัญ

มหาวิทยาลัยจึงเห็นสมควรจัดสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล" เพื่อให้นักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็น วิเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้เข้าประชุมสัมมนาได้เกิดความเข้าใจในเรื่องแนวคิดและแนวปฏิบัติ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล รวมทั้งหลักการและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ แล้วนำหลักการแนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่ได้จากการประชุมสัมมนาในครั้งนี้ไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐฯ อย่างไม่ขัดแย้งกัน

ผู้เข้าประชุมสัมมนาในครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนทั่วประเทศ จำนวนประมาณ 250 คน การประชุมจะมีการบรรยาย อภิปราย ปาฐกถาหมู่ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้เข้าสัมมนาทุกคน โดยมหาวิทยาลัยได้รับความอนุเคราะห์ในด้านวิทยากรจากทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนาและมหาวิทยาลัยของรัฐฯ และเอกชนอีกหลายแห่ง

บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว กระผมขอกราบเรียนเชิญ ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ได้กรุณาให้เกียรติกล่าวเปิดการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล" และได้กรุณาบรรยายพิเศษต่อเนื่องกันไปในเรื่องที่คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าประชุมสัมมนาในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณครับ

คำกล่าวเปิดการประชุมสัมมนา

นายมนตรี ด่านไพบูลย์
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

คำกล่าวในพิธีเปิดการสัมมนา

คำกล่าวในพิธีเปิดการสัมมนาวิชาการ
เรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล"
โดย ฯพณฯ นายมนตรี ด่านไพบูลย์
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

นมัสการพระคุณเจ้า ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ท่านรองผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา ท่าน ส.ส. ท่านที่ปรึกษา ท่านวิทยากร ท่านผู้บริหารมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนา สื่อมวลชน และแขกผู้มีเกียรติที่เคารพรักทุกท่าน

กระผมมีความยินดีและถือว่าเป็นเกียรติอันสูงยิ่งที่ได้มาเป็นประธานในพิธีเปิดการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ: แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล" ในวันนี้เป็นการประชุมสัมมนาที่ดีล้วนได้นำแนวคิดการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศได้ไปสู่การพัฒนาสู่ประสิทธิภาพและบรรลุความเป็นเลิศที่ได้ตั้งใจไว้ ผมขอแสดงความยินดีต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ได้ดำเนินการ กิจการและภารกิจหน้าที่ ตามบทบาทได้ดำเนินการมาตลอดจนครบ 7 ปี ณ บัดนี้ การที่ท่านได้ดำเนินการไปนั้นก็มีส่วนที่จะได้เห็นผลผลิตในมหาวิทยาลัย ตามที่ได้รับทราบจากท่านอธิการบดีว่ามีบัณฑิตที่จบออกไปกว่า 300 คนและมีอีก 200 กว่าที่กำลังรอที่จะจบ ซึ่งก็คงเหลือไม่กี่หน่วยกิต และรับทราบว่าส่วนใหญ่ก็มีฐานะและหน้าที่การงานเข้ามารองรับ กลัวว่าจะมีปัญหาในการตกค้างงานสำหรับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ รับทราบว่าที่จบออกไปส่วนใหญ่เป็นของสาขาขาดแคลนและก็ได้มีผู้ที่จองตัวของบัณฑิตไว้เรียบร้อยแล้วก็ถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่ทางรัฐบาลเองก็สบายใจได้ว่า ภารกิจของการจัดการนั้น ประสิทธิภาพของบัณฑิตที่จบออกมาก็มีภาระหน้าที่การงานรองรับเรียบร้อย แนวคิดหรือ ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศนั้น ได้มีการเสนอทางเลือกกันไว้อย่างน้อย 2 แนวทาง

แนวทางแรก คือ การที่จะให้มีการปฏิรูปมหาวิทยาลัยในระบบราชการให้มีการคล่องตัวในด้านต่าง ๆ เช่น มีการกระจายอำนาจจากทบวงมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัย การปรับปรุงสถานภาพของบุคลากร และปรับปรุงงบประมาณให้มีรูปแบบที่เหมาะสมต่อการดำเนินการภารกิจของมหาวิทยาลัย

แนวทางที่สอง ก็เป็นแนวทางที่ได้มีการหารือกันไว้ก็คือ การที่จะให้มหาวิทยาลัยทั้งหมดออกนอกระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับ ซึ่งเรื่องนี้ก็จะอยู่ในขั้นตอนการดำเนินการ ความเห็นชอบนั้นก็จะพยายามผลักดันให้เสร็จภายใน 5 ปี เร็ว ๆ นี้ จะมีพระราชบัญญัติฉบับหนึ่งของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งจะเป็นมหาวิทยาลัยในระบบเก่า ที่จะออกเป็นสถาบันแรกก็คาดว่าภายในอาทิตย์ถึงสองอาทิตย์นี้ก็จะได้สู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งขณะนี้กำลังเสนอขอปรับเปลี่ยนวาระเพื่อจะให้พิจารณาวาระของทางมหาวิทยาลัยจำนวนทั้งหมดประมาณ 8 - 9 ฉบับด้วยกัน ในรูปแบบที่สองนี้ก็จะเป็นสิ่งที่เราคาดว่าจะเป็นแนวทางที่จะนำไปพัฒนาให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร เพราะว่าในระบบของราชการนั้นอาจจะมีปัญหาในเรื่องของขั้นตอนการบริหารและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศนั้น เราก็อาจจะต้องการความคล่องตัวที่ได้ชี้ชัดถึงการบริหารที่สามารถจะพัฒนาไปสู่ความคล่องตัวมากกว่า ที่จะไปติดอยู่ในระบบในการบริหารแบบราชการตรงนั้น ซึ่งความคล่องตัวตรงนี้ก็จะต้องมีรูปแบบของการที่จะบริหารของตนเอง เพราะฉะนั้นในการ

ที่จะดำเนินการในครั้งนี้นั้น ก็คงเป็นแนวทางที่สุรนารีได้เปิดแนวทางในโครงสร้างนี้ไว้ และมีความต่อเนื่องไปจนถึงวลัยลักษณ์ ท่านอธิการบดี (ท่านศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน) นั้น เป็นผู้บริหารทั้ง 2 สถาบันและสถาบันที่ 3 ที่จะเข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรเร็ว ๆ นี้ก็คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ในขั้นตอนที่กฤษฎีกากำลังพิจารณาในขั้นตอนตอนท้ายอยู่ มีประเด็นที่ผมจะนำเสนอในโอกาสต่อไปที่กำลังจะคุยกันว่าเรามีประเด็นอะไรที่เราจะต้องดูแลในเรื่องของการออกนอกระบบราชการ ในฐานะที่กระผมเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ผมจึงมีความยินดีอย่างยิ่งที่ได้เห็นผู้บริหารของสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชนที่ได้มาพร้อมเพรียงกัน ณ ที่แห่งนี้ ที่จะได้ร่วมกันเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวางนำไปสู่การพัฒนาแนวคิด นำแนวคิดนั้นไปสู่ขบวนการในการผลักดันในเชิงการสร้างเป็นนโยบายของการผลักดันรูปธรรมในการที่จะได้ตอบสนองต่อแนวคิดที่ได้รับการกลั่นกรองอย่างดีแล้ว เข้าไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการจัดการบริหาร ในโอกาสนี้ผมขอถือโอกาสขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่ได้มีส่วนร่วมโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ได้ดำเนินการจัดสัมมนาในโครงสร้างนี้ซึ่งถือว่าเป็นหัวข้อที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งอยู่ในกระบวนการและการติดตามของทุก ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รูปแบบของการบริหารในโครงสร้างของส่วนที่เป็นในกำกับของรัฐบาลนั้นยังมีอีกหลายโครงสร้าง โครงสร้างเหล่านั้นมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างไร ตรงนี้ก็เป็นเรื่องที่จะได้รณรงค์กัน ก็ขอขอบคุณวิทยากรจากหลาย ๆ หน่วย ขอบคุณทุกท่านที่ได้มาร่วมสัมมนาในครั้งนี้และหวังว่าการสัมมนาครั้งนี้จะประสบความสำเร็จในการที่นำความคิดไปทำการพัฒนาที่เป็นเลิศต่อไป บัดนี้ได้เวลาอันเหมาะสมและสมควรแล้ว กระผมขอเปิดการสัมมนาในเรื่อง “การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” ณ โอกาสนี้ ขอขอบคุณครับ

การบรรยายพิเศษ
เรื่อง นโยบายการพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัย
สู่ความเป็นเลิศ

นายมนตรี ด่านไพบูลย์
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

การบรรยายพิเศษ

เรื่อง "นโยบายการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัย
สู่ความเป็นเลิศ"
โดย ฯพณฯ นายมนตรี ด่านไพบูลย์
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

ในโอกาสนี้ขออนุญาตนำเสนอข้อคิดเห็น ในช่วงต่อไปนี้ก็เป็นแนวที่ในทัศนะของการบริหารที่ผมได้บริหารในช่วงระยะประมาณ 6 -7 เดือนที่ผ่านมานี้ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดการการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากมาย แนวคิดและแนวปฏิบัติและก็สิ่งที่ท่านได้วางไว้เป็นสิ่งที่ดีงามแล้ว ผมเองได้เอาโครงสร้างเหล่านั้น เอามาสู่การผลักดันและประสานงานต่อ สิ่งใดเป็นสิ่งที่ท่านได้ก่อไว้แล้ว ผมก็สานต่อ สิ่งใดที่ยังเป็นปัญหาในโครงสร้างที่ผมมองเห็นก็จะนำเสนอต่อเวทีของการประชุมสัมมนาเพื่อจะได้ลงความเห็นว่า แนวคิดที่ผมนำเสนอที่ประชุมนั้นจะเป็นแนวคิดที่เปิดกว้างและพร้อมที่จะรับฟังการวิจารณ์วิเคราะห์ว่าแนวคิดที่ผมมองเห็นนั้น ต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศนั้น สามารถรับฟังความเห็นอย่างกว้างขวางโดยที่จะไม่สะกัดและยับยั้งการคิดและจะไม่เป็นพิษเป็นภัยต่อการนำเสนอในเชิงของวิชาการ อยากจะเรียนว่าในระบบของการบริหารราชการนั้น เราบริหารราชการกันมาโดยตลอด และทัศนะของการบริหารที่จะบริการประชาชนนั้นเป็นทัศนะของการบริหารที่เราเห็นโครงสร้างของการทำงานในหลาย ๆ องค์กรของการจัดการการบริหาร และเราก็ได้มองเห็นว่าในสภาผู้แทนราษฎรก็ดี ในส่วนของรัฐบาลก็ดี ก็มองเห็นในเรื่องของกลไกของระบบราชการเป็นกลไกที่บางครั้งก็เป็นจุดของการถ่วงดุลย์ของการจัดการของการบริหาร ความไม่คล่องตัว ปัญหาและอุปสรรคของกฎระเบียบ สิ่งเหล่านี้มันเป็นปัญหาในเรื่องของระบบการจัดการ การบริหารพอสมควร ท่านคงจะเห็นโครงสร้างของปัญหาของบุคคลในชนบทที่ยังจะต้องยืนและก็ยังจมอยู่กับความยากจน ปัญหาของการเรียกร้องของผู้คนมากมาย สิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะของการพัฒนาสังคมว่า เราพัฒนามาถูกทางถูกต้องหรือไม่ เราให้การศึกษาเขาอย่างทั่วถึงหรือไม่ เราให้การจัดการการบริการเขาในฐานะของรัฐฯ การจัดการในฐานะของความเป็นข้าราชการต่อขบวนการ ในการนำเอานโยบายของรัฐที่มีมาต่อเนื่องในระยะเวลาจากการปลดปล่อยของการปกครอง มาสู่ในระบบของการปกครองที่เป็นประชาธิปไตยนั้น เราได้มองเห็นศักยภาพของการพัฒนาอย่างชัดเจนแล้วหรือยัง ช่องว่างของการพัฒนามีความห่างของอัตราของรายได้ของผู้คนในเมืองหลวง ในเมืองต่างกับชนบทมากยิ่งขึ้น ทั้ง ๆ ที่เราคิดว่าเราจะต้องแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ช่องว่างแคบลง เราจะเห็นปัญหาของผู้คนที่ไปประท้วงเพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงระบบการบริหารการจัดการ การปฏิรูประบบราชการก็มีการคิดมีการที่จะนำสู่การแก้ปัญหา การปฏิรูปทางการเมืองก็มีการสะท้อนสิ่งเหล่านี้ออกมา การปฏิรูปทางการศึกษาก็จะต้องสะท้อนถึงวิธีคิดของการปรับกระแส ความคิดของผู้คนในสังคม ถ้าคนในสังคมมีพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน และผมก็เชื่อมั่นว่า ฐานการศึกษาที่แตกต่างกันนั้นเป็นฐานของความไม่เท่าเทียมกันของโอกาส เพราะฉะนั้นรัฐบาลจึงได้กำหนดในการที่จะให้การเรียน 12 ปี เป็นฐานที่เท่าเทียมกันในระดับหนึ่ง จากนั้นใครมีสถานภาพในการพัฒนาตัวเองอย่างไร ไปต่อยอดอย่างไรก็เป็นเรื่องของความสามารถของตัวเอง โดยที่จะมีพื้นฐานความเท่าเทียมกันในระดับหนึ่ง เพราะจากตัวเลขที่ได้ประเมินกันมาทั่วประเทศแล้วปรากฏว่าประเทศไทยเรา ประชากรเราจบในระดับชั้น ป. 5 กว่า ๆ ห้าปีกว่า ๆ ยังไม่ถึง 6 ปี จากถัวเฉลี่ยของประชากร 60 กว่าล้านคน เพราะฉะนั้นเรื่องนี้จึงเป็นเรื่องที่เราจะต้องนำมาสู่กระบวนการปรับปรุง ทีนี้เข้ามาสู่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนั้นเป็นสถาบันที่อยู่ในรูปแบบของโครงสร้างของการคิดและของนานาอารยะประเทศที่พูดถึงว่าสถาบัน

แห่งนี้จะต้องมีความคล่องตัวมีความเป็นอิสระในการบริหารการจัดการ และเมื่อเราเข้ามาติดอยู่ในระบบราชการในอดีตสถานะการเป็นราชการในมหาวิทยาลัยเป็นครูบา-อาจารย์นั้นได้รับการยกย่องฐานะของระบบการเงินค่าตอบแทนก็มีความเหมาะสมและคุ้มค่า สถานการณ์นั้นมีการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ราชการนั้นก็ยังติดในระบบเดิมโครงสร้างของโครงสร้างเดิมนั้นจึงเป็นจุดที่ทำให้สถานการณ์ในอดีตในการพัฒนาบุคลากรในระบบราชการนั้นมาสู่การเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจของบ้านเมือง เมื่อบ้านเมืองมีการเจริญเติบโตขึ้น อัตราค่าตอบแทนของภาคเอกชนมีสัดส่วนที่จะดึงระบบของมันสมองในระบบราชการซึ่งมีสัดส่วนของผู้ที่มีความรู้ในเชิงของการบริหารการจัดการความสามารถในเชิงของวิชาการต่าง ๆ นั้น มีจำนวนหนึ่งแต่ในฐานะของสังคมที่กว้างนั้น กำลังคนในระบบโดยทั่วไปไม่เพียงพอ มันสมองจึงไหลออกจากระบบราชการเพราะว่าค่าตอบแทนต่ำ ปัญหาการบริหาร มีปัญหาขั้นตอนที่จะสร้างความเป็นเลิศในการจัดการการศึกษา การวิจัยการพัฒนาต่าง ๆ ติดขัดอยู่ในระบบของราชการมาโดยตลอด เพราะฉะนั้นในเรื่องนี้จึงเป็นปัญหาที่เราจะต้องมองโครงสร้างและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในช่วงที่ผ่านมาได้มอบมหาวิทยาลัยว่าจะต้องออกนอกระบบราชการคิดกันมา 20 กว่าปีไม่เกิด เพราะฉะนั้นจึงเป็นจุดถ่วงดุลย์มาโดยตลอด ผมคิดว่าในช่วงที่ผมเข้ามาบริหารผมไม่ใช่นักจัดการการศึกษา ผมเป็นนักเกษตร ผมเป็นนักการเมือง ผมเป็นในฐานะนักบริหาร และเมื่อผมเข้ามาดูแล้วผมก็เอาความสามารถของผู้บริหารการจัดการทางการศึกษามาดูมาตรฐานสอน ทั้งหมดก็เป็นทิศทางที่ถูกต้องเป็นทิศทางที่จะต้องก้าวเดินต่อไปก็เพียงแต่ว่าเราจะต้องผลัก เราจะต้องทำ เราจะต้องให้รูปธรรมมันเกิดขึ้นและนี้คือสิ่งที่ผมในฐานะตัวแทนของรัฐบาลในฐานะที่ท่านนายกรัฐมนตรี ท่านพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ได้มอบหมายภารกิจนี้ให้ผม ผมจึงจะต้องกระทำในฐานะตัวแทนของรัฐบาลที่จะต้องดำเนินการผลักดันสิ่งเหล่านั้น ท่านที่เคารพครับในการพัฒนาความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยก็คงจะมีภารกิจที่ทุกท่านก็ทราบอยู่ว่า จะต้องมีการจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีคุณธรรม จะต้องมีการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศและสังคม จะต้องพัฒนาการบริการทางวิชาการเพื่อถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปสู่สาธารณะชนสู่สังคมและจะต้องบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ ภารกิจหลักเหล่านี้เป็นภารกิจที่มหาวิทยาลัยตระหนักและทุกคนรับทราบมาโดยตลอด ในแง่ของปรัชญาและเป้าหมายการดำเนินการในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยนั้น ผมคิดว่าในปรัชญาเหล่านี้และปณิธานนั้น โดยแน่ ๆ ได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลอะไรเพียงใด อย่างไร เมื่อไร ซึ่งโครงสร้างเหล่านี้ผมคิดว่าทุกมหาวิทยาลัยจะต้องมี แต่ว่ามันไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันความหลากหลายและวิธีคิดของผู้คนมหาวิทยาลัยนั้นเป็นการเปิดกว้างการสะท้อนวิธีคิดต่าง ๆ ของผู้คนในมหาวิทยาลัย จึงเป็นเวที จึงเป็นองค์กรที่จะต้องหลากหลาย และความหลากหลายเหล่านั้นจะต้องไปสู่องค์ประกอบของการบริหารที่จะต้องยอมรับความหลากหลายของสิ่งเหล่านั้นซึ่งผมจะพูดในโอกาสต่อไปในช่วงต่อไป มหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั้นก็จะต้องมีรูปแบบ มีปรัชญา มีเอกลักษณ์ของตัวเอง ถ้าแห่งนี้เขาจะต้องมีความเป็นเลิศทางด้านการเมือง ด้านกฎหมาย แห่งนี้จะต้องเป็นเลิศทางด้านศิลปกรรม แห่งนี้จะต้องเป็นเลิศทางด้านเกษตร แห่งนี้จะต้องเป็นเลิศทางด้านวิศวกรรมหรือทางด้านแพทยศาสตร์ จะต้องเป็นเลิศในด้านเหล่านั้นที่จะต้องพัฒนาตัวเองในความเป็นผู้นำในแต่ละจุด เพราะฉะนั้นองค์ความรู้ในการที่จะพัฒนาต่าง ๆ นั้นจึงเป็นภารกิจที่การวิจัย การพัฒนา การวิจัย จะสร้างฐานของความรู้และความแน่นหนาและการยอมรับของสังคม การวิจัยจึงเป็นภารกิจอันสำคัญของการจัดการของมหาวิทยาลัย และในเงื่อนไขอีกเงื่อนไขหนึ่ง ที่ผมคิดว่าการจะพัฒนาความเป็นเลิศนั้น การบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเข้มแข็ง องค์ประกอบของความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยเป็นจุดที่ผมอยากจะกราบเรียนว่าสิ่งที่ผมได้เข้ามาบริหารในช่วงนี้ได้สะท้อนถึงปัญหา

ของการบริหารมหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่ง บางแห่งมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมของสังคมที่นั่น แน่นหนา มีระบบของการคัดเลือก คัดสรรผู้บริหารค่อนข้างมั่นคง วัฒนธรรมขององค์กรที่นั่นเกิดกระแสการยอมรับอย่างดีงาม ตรงนี้เขาก็จะพัฒนาของเขาไปได้ดี แต่บางแห่งก็มีปัญหามุมมองในทัศนะของการบริหารว่า ถ้าผู้บริหารทัศนะไม่กว้างไกลแบกรับความคิดที่แตกต่างไม่ได้ ก็เกิดปัญหาของการบริหาร เกิดปัญหาของการบริหารที่จะต้องสร้างดุลย์ของการครองอำนาจ ต้องกุมอำนาจตรงนั้นไว้ให้ได้ เพราะฉะนั้นการกุมอำนาจตัวนี้จึงเป็นเรื่องของการกุมอำนาจเหมือนโครงสร้างอื่น ๆ ทั่วไป แนวคิดทางการเมืองว่าเราจะทำเสียงข้างมากอย่างไร ถ้าเราจะคิดว่าการเมืองคือการครองเสียงข้างมากก็คือว่าทำอย่างไรก็ได้เพื่อจะได้เสียงข้างมาก นั่นก็คือกระแสของการคิดที่สังคมมองการเมืองเป็นเรื่องที่ดูแล้วน่ารังเกียจ การซื้อสิทธิ์ ขายเสียง การทำทุกวิถีทางที่จะให้ได้มาซึ่งชัยชนะได้มาซึ่งเสียงในการที่จะครองเสียงข้างมาก จึงเป็นเรื่องที่ถูกมองเห็นว่าเป็นปัญหาในขณะที่สังคมโลกแต่ละแห่งก็มีปัญหาที่ไม่แปลกแตกต่างกันเท่าไรนัก ทีนี้ขบวนการในระบบของวิชาการนี้ถ้าที่ใดมีการเลือกตั้งที่ใดมีกระบวนการที่จะใช้กับการเลือกตั้งแล้ว ที่นั่นมีการรณรงค์ มีการสร้างกระแส มีการสร้างกลุ่ม สร้างฐานพวกพ้อง และนี่คือการสร้างฐานของการครองอำนาจ เพราะฉะนั้นในระบบของการบริหารจึงเป็นเรื่องที่จะต้องเปิดวิสัยทัศน์ของการบริหารที่กว้างไกล ผมนำเสนอการประชุมสัมมนาที่จังหวัดเชียงใหม่ ถึงการได้มาของผู้บริหาร ว่าถ้าผู้บริหารได้มาโดยโครงสร้างที่เกิดการยอมรับว่า การบริหารองค์กรแห่งนี้เป็นการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือว่าเป็นการบริหารเข้าสู่การเข้าไปกุมสถานะของการนำในองค์กร และนี่คือ อาณาจักรของข้าพเจ้า ถ้าคิดอย่างนั้นแล้วตรงนั้นเป็นจุดอับของการบริหาร ผมคิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผมจะต้องสะท้อน สิ่งที่ผมได้มองเห็นต่อ วงการวิชาการของการสัมมนา การเปิดการประชุมตรงนั้นที่เชียงใหม่นำมาซึ่งการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งว่าการ ได้มาของผู้บริหารควรจะได้มาอย่างไร การได้มาโดยกระบวนการเลือกตั้ง การได้มาโดยคนสอน คนถูกสอน คนที่เป็นลูกจ้างควรจะมีสิทธิในการที่จะโหวดเสียงเข้ามาของผู้บริหารหรือไม่ ถ้าเราติดตรงนี้อยู่นั่นคือสิ่งที่เราจะมองไม่เห็นความเป็นเลิศ เพราะว่าการได้มาของผู้บริหารต้องรับฟังเสียง ผู้คนในองค์กรตรงนั้นแล้ว จะไม่สามารถพัฒนาอะไรได้เพราะคิดจะทำสิ่งนั้นก็ยังติดสิ่งนี้ นี่คือปัญหาเพราะฉะนั้นผมอาจจะเรียนว่าต้องเปิดกว้างของการได้มาและกระบวนการการได้มาอาจมีความหลากหลาย องค์กรที่เขาแข็งแรงอยู่แล้ว วัฒนธรรมพื้นฐาน ความคิดของผู้คนที่จะเข้ามาบริหาร ตรงนั้น เขามีการเปิดเสรีของการคิด เปิดความคิดที่กว้างไกล เกิดยอมรับความหลากหลายของวิธีคิดตรงนั้นได้ก็จะไม่เกิดปฏิกิริยาของการต่อต้าน ในขณะนี้ผมได้รับทราบว่ามีอีกบางแห่งได้เกิดขึ้นอีกแล้ว จากการที่คลี่คลายไปหลายมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นและสิ่งนี้คือสิ่งที่จะเห็นขึ้นมาอีก ถ้าโครงสร้างยังเป็นอย่างนี้อยู่ การที่เราจะออกจากระบบตรงนี้ไปสู่การเป็นระบบนอกราชการผมยินดีและรู้สึกภาคภูมิใจที่ท่านศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ก้าวเดินออกมาเป็นที่แรก องค์ประกอบอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะถ่วงดุลย์คือ สภามหาวิทยาลัย เป็นจุดถ่วงดุลย์สามารถตรวจสอบการบริหารของผู้บริหารได้ ตรงนี้ผมคิดว่าเป็นปรัชญาของการบริหารที่ถูกต้องและถูกแนวทาง ทีนี้ในระบบของมหาวิทยาลัยเดิม มันมีองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยเท่าที่ผมจะชี้ให้เห็นก็คือ องค์ประกอบสามเส้า

เส้าแรกนั้นก็คือจากผู้บริหาร เส้าที่สองก็คือมาจากคณาจารย์ และเส้าที่สามก็คือจากผู้ทรงคุณวุฒิ สมมติว่าผู้บริหารได้มาแล้วจะมีการตั้งผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป ผู้บริหารเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อจะจัดตั้งนำเสนอทูลเกล้าผู้ทรงคุณวุฒิมีความผูกพันธ์กับผู้บริหาร องค์ประกอบตรงนี้ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิไม่กล้าที่จะแย้ง ไม่กล้าที่จะให้ความเห็นในเชิงที่ขัดแย้งกับผู้บริหาร องค์กรตรงนั้นมีปัญหาในการบริหาร และสิ่งเหล่านี้ได้เคยเกิดขึ้นมาแล้วและยังจะเกิดขึ้นอีก

ต่อไปอีกหลายแห่งเท่าที่ผมได้ประเมิน เพราะฉะนั้นในโครงสร้างตรงนี้ถ้าเราจะออกนอกระบบราชการ กลไกตรงนี้จะต้องมีการถ่วงดุลย์ ผมเสนอแนวคิดตรงนี้ต่อที่ประชุมในการสัมมนาว่าผมได้เรียนต่อท่านปลัดฯ ท่านรองปลัด และผู้บริหารในทบวงมหาวิทยาลัยว่าถ้าโครงสร้างตรงนี้ยังมีการโยงใยตรงนี้อยู่ เราไม่สามารถจะเข้าไปแก้ตรงนั้นได้ ตรงนั้นจะเป็นจุดอับของการบริหารการจัดการ อาจจะเกิดอาณาจักรอีกหลาย ๆ อาณาจักรขึ้นมาได้ และเมื่อยิ่งให้ออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับแล้วถ้าไม่มีจุดถ่วงดุลย์ที่สมควรพอดี การบริหารตรงนั้นอาจจะเป็นปัญหาขึ้นมาได้ผมเสนอโครงสร้างตรงนี้ว่าการได้มาของผู้บริหาร การได้มาของคณาจารย์ ผมถือว่าเป็นไปตามกลไกที่เหมาะสม กลไกที่ 3 คือ การได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิ ผมอยากจะเสนอให้มาโดยการสรรหาของคณะกรรมการชุดหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นคณะกรรมการที่ค่อนข้างอิสระ หรือคณะกรรมการที่จะมีโครงสร้างขององค์กรที่มองศักยภาพของคน ทั้งประเทศที่จะดูว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่จะเข้ามาดูตรงนี้ สมควรจะให้ใครเข้ามาดูแล ตรงนี้ และผมยังไม่สามารถจะหาโครงสร้างขององค์กรอื่นได้ก็เสนอไปในโครงสร้างแรกก็คือให้กรรมการของทบวงเป็นผู้สรรหากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอาจจะมีส่วนหนึ่งของ ราชการของระบบราชการอยู่บ้างเช่น อาจจะมี สตง. อาจจะมีสำนัก งบประมาณ สมมติว่าอย่างนี้ก็จะต้องถ่วงดุลย์กันพอสมควร ตรงนี้เป็นเรื่องที่ผมกำลังนำเสนอต่อทางกฤษฎีกา ในการที่จะร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เพราะว่าถ้าคิดในโครงสร้างแบบนั้นโยงกันไปโยงกันมาแล้วจะไม่หลุด และถ้าใครเข้ามาตรงนี้ได้ ครองตรงนี้ได้ จัดตั้งตรงนี้ได้ ตรงนี้จะเป็นปัญหาในระบบ เพราะฉะนั้นผมเสนอตรงนี้ ทีนี้ถ้าเสนอตรงนี้ให้กรรมการทบวงฯ ต้องถามว่ากรรมการทบวงฯ มาจากไหน ถ้ามาจากรัฐมนตรีแต่งตั้งรัฐมนตรีลงลึกไปจนถึงกระทั่งเข้าไปแทรกแซงในมหาวิทยาลัยหรือไม่ อันนี้คือสิ่งที่ผมยังวิตกอยู่ว่า ถ้าเป็นผมบริหาร ผมจะไม่เข้าไปลงลึก แต่ว่าผมยังหาโครงสร้างกลไกตรงนี้ กำลังหาคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิว่าจะสร้างกลไกตรงนี้อย่างไร เพราะนี่คือการบริหารที่สำคัญมาก สู่ความเป็นเลิศ สู่ความถ่วงดุลย์ มีคำถามจากคณาจารย์จำนวนมาก ว่าเขาจะมั่นใจอย่างไรว่าเมื่อจะออกนอกระบบราชการแล้ว ถ้าเขามีปัญหากับผู้บริหารเขาจะได้รับการประเมินอย่างยุติธรรม หรือไม่ อันนี้คือสิ่งที่ได้รับคำถามมาโดยตลอด และกระแสการคิดอย่างนี้ก็เคยเกิดขึ้นในช่วงสมัย รสช. และในขณะนั้นก็ได้ รับทราบว่า ท่านศาสตราจารย์ ดร. เกษม สุวรรณกุล ท่านอดีตรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยก็ได้นำเสนอ ที่จะเอามหาวิทยาลัย ทั้งหมดออกนอกระบบราชการ แต่ก็มีกระแสการคัดค้าน และนี่ก็คือปัญหาในระบบ เพราะฉะนั้นถ้าถามกลับว่า องค์กรใดที่จะดูแลให้เกิดความเป็นธรรมถ่วงดุลย์กันโดยที่ถ้าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ของการบริหาร มีความยุติธรรม มีความเมตตาธรรมในการบริหาร ผมคิดว่าเรื่องนี้จะไม่เกิด แต่ถ้าเป็นทัศนะที่ผูกติดกันการเข้าไปกุมอำนาจตรงนั้นแล้วตรงนั้นจะเป็นปัญหาของการบริหาร สิ่งเหล่านั้นจะมีกระแสการสะท้อนออกมาอย่างรวดเร็ว ท่านที่เคารพครับการที่จะออกจากนอกระบบตรงนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญการจะสู่ความเป็นเลิศจะต้องมีกลไกที่จะต้องดูแลและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีคณะกรรมการอกม. มีคณะกรรมการที่จะทำการดูแลระบบในมหาวิทยาลัยในการที่จะให้ความเป็นธรรมในระดับหนึ่ง แต่สิ่งเหล่านั้นยังไม่ได้รับการเชื่อมั่น เพราะฉะนั้นผมต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับบรรดาครูบาอาจารย์ในระบบมหาวิทยาลัยว่าท่านจะได้รับการดูแล ท่านจะได้รับความคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมต่อระบบของการประเมิน การออกนอกระบบราชการต้องยอมรับว่าจะต้องมีการประเมิน ทางท่านศาสตราจารย์ ดร. เกษม สุวรรณกุล ท่านเองได้นำเสนอต่อที่ประชุมว่าในระบบของครูบา – อาจารย์ ในมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกก็คือ ส่วนที่ทำงานจริงจังสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่สองทำบ้าง ออกข้าง นอกบ้าง ส่วนที่สามเช้าชามเย็นชาม เท่าที่ผมทราบเป็นอย่างนี้ ถ้าสมมติว่ามหาวิทยาลัยเป็นโครงสร้างแบบนี้ จุดถ่วงของการแก้ปัญหาก็คือการสร้างความเป็นเลิศลำบาก ถ้าออกนอกระบบราชการต้องยอมรับการประเมิน ทีนี้การประเมินนี้ประเมินอย่างไร ถ้าประเมินแบบเอาผิดทุกคน

ต้องกลัวว่าจะเป็นปัญหาแน่ แต่ในนโยบายของผมประเมินเพื่อส่งเสริม ประเมินเพื่อการพัฒนา หมายความว่าเมื่อเขาจะต้องถูกประเมินท่านสอนตรงเวลาไหม ท่านทำถูกต้องไหม เตรียมการสอนไหม ประเมินการวิจัยเป็นอย่างไร ระบบการประเมินต้องมีความเป็นธรรม และการประเมินนั้นจะต้องประเมินบนพื้นฐานที่สร้างระบบการยอมรับ และถ้าประเมินไม่ผ่านครั้งแรกส่งเสริมประเมินให้โอกาสในการแก้ปัญหาพัฒนาตัวเองนั่นคือความกระตือรือร้น นั่นคือการกระตุ้นสัญชาตญาณของมนุษย์ว่าถ้าคนเราอยู่ในสภาวะที่ไม่มีแรงกดดันก็ทำงานไป เรื่อย ๆ แต่ถ้าบนพื้นฐานที่จะต้องมีจุดยืนของตัวเองก็คงจะต้องยอมรับว่า การประเมินเป็นเรื่องที่จะต้องนำมาสู่ความกระตือรือร้น นำมาสู่การพัฒนาและการพัฒนาเหล่านั้น คือสิ่งที่เราต้องการเห็นบรรยากาศในมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ อีกอันหนึ่งก็คือ การบริหารการจัดการที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในระบบนี้ที่ออกนอกระบบราชการมันจะต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างระบบการบริหารทางวิชาการระบบการเงิน ระบบการบริหารงานบุคคล สิ่งเหล่านี้โปร่งใส ตรวจสอบได้ และในฐานะผู้บริหารถ้าจะตอบคำถามให้กับสภาฯ ว่าการออกนอกระบบราชการให้คำตอบอะไรกับสังคม เพราะฉะนั้นผมต้องมีกลไกในการที่จะตรวจสอบในการที่จะสอบหาข้อมูลและสามารถอธิบายต่อสภาได้ โชคดีที่มีท่านศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ได้เป็นผู้นำในเรื่องของการออกนอกระบบและท่านมีความรู้มีพื้นฐานความสามารถตรงนี้อย่างชัดเจน การออกนอกระบบในการบริหารที่ผ่านมานั้น การตรวจสอบ การสอบถามจากสภาฯ ก็เชื่อมั่นในกระบวนการในการบริหาร การจัดการของท่าน ทุกคนเชื่อมั่นในตัวท่าน แต่เราไม่อยากจะเชื่อมั่นที่ตัวบุคคล แต่อยากจะสร้างความเชื่อมั่นตรงระบบเพราะฉะนั้นระบบจะต้องเป็นระบบที่สามารถสร้างความมั่นใจต่อการบริหารการจัดการได้ ท่านที่เคารพขณะนี้ถามว่าทบวงฯ กำลังทำอะไร ทบวงฯ ได้นำเสนอความเห็นการก้าวเดินออกนอกระบบราชการจากมหาวิทยาลัยเดิม ก็คือเรากำลังเสนอระบบการให้เงินอุดหนุนทั่วไป ซึ่งเป็นการเสนอผ่านประเด็นที่ผ่านการประชุมหารือกันจากที่ประชุมอธิการบดี ขอความเห็นจากกระทรวงการคลัง อีกไม่กี่สัปดาห์ก็จะได้รับการพิจารณาจากคณะรัฐมนตรี ทัศนาการมุมมองของทางผู้บริหารจากสำนักงบประมาณบ้างว่า ในขณะนี้กระแสการคิดของสภาฯ เกิดการมองว่าเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นสิ่งที่ให้อำนาจกับผู้บริหารมากเกินไปหรือไม่ ตรวจสอบได้ชัดเจนหรือไม่ เพราะฉะนั้นผมก็ได้ชี้แจงไปว่าตรงนี้ของมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน เราบริหารไม่เหมือนกัน ทบวงมหาวิทยาลัยไม่ใช่บริหารแบบจากข้างบนลงข้างล่าง แต่การบริหารของมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานของการบริหารที่ปรึกษาหารือ มีความเสมอภาคที่จะหารือกัน มุมมองของการนำเสนอแนวนโยบายของรัฐบาลนั้น ก็จะต้องผ่านการหารือ การประสานความคิด จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและโครงสร้างของความเป็นอิสระของความเป็นเลิศตรงนี้ เป็นการก้าวเดินออกจากนอกระบบราชการ การให้เงินอุดหนุนในระบบราชการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น นี้ก็คือการก้าวเดินต่อไปการที่จะพัฒนาให้ระบบมีความเป็นเลิศนั้น คิดว่าเราจะต้องดูในระบบของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคของโลกข่าวสาร หลักสูตรถ้ายังอยู่ในระบบเดิมคงจะเป็นปัญหา เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงการพัฒนา การจัดการเรื่องหลักสูตร การบริหารต่าง ๆ เหล่านี้ก็เป็นสิ่งที่เราจะต้องก้าวเดินให้ทันต่อสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลกให้ทันต่อวิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยีข่าวสารและการวิจัยการพัฒนาต่าง ๆ มีอีกเรื่องหนึ่งที่ผมได้นำเสนอว่า การประเมินในระบบของมหาวิทยาลัยกับการที่ให้ผู้อื่นคนข้างนอกประเมินตัวเอง นั่นคือสิ่งที่จะก้าวเดินต่อไปการประชุมของคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สภาการศึกษาแห่งชาติได้นำเสนอ โครงสร้างของระบบการประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการศึกษา ตรงโครงสร้างนั้นมีการที่จะขออัตรากำลังประมาณ 90 กว่าคนจากกระทรวงศึกษาธิการ และจะเข้าสู่ระบบของการประเมินในสถาบันต่าง ๆ ทัศนะตรงนั้น ในที่ประชุมคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ให้ทัศนะถึงถ้าระบบการประเมินอยู่ในระบบราชการ การยอมรับการประเมินนั้น มีปัญหาต่อหลาย ๆ โครงสร้างขององค์กรเรา

สร้างสถานะให้เป็นสำนักส่งเสริมการประเมิน คือ ถ้าสมมุติว่าจะประเมินในระดับที่เขายอมรับการประเมิน ก็เป็นกระบวนการในการจัดการประเมินที่ดำเนินการได้ แต่ถ้าจะประเมินอุดมศึกษา ผมได้สอบถามทัศนะแล้วว่าตรงนี้เป็นปัญหา สิ่งที่หลาย ๆ คนคิดรวมทั้ง สกว. ก็ได้คิดที่จะให้ทริสเข้ามาประเมินในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย ได้มีการตอบรับโดยการตอบรับในเชิงของการที่ยังไม่พร้อม ผมอาจใช้คำผิดไปอาจจะไม่ใช่ยังไม่พร้อม ยังไม่อยากจะยอมรับตรงนั้น เพราะว่าทบวงมหาวิทยาลัยเองก็ให้มีระบบการประเมินส่งเสริมการประเมินภายในระดับหนึ่ง กระบวนการทั้งหมดมันจะต้องมาสู่ยุคของการยอมรับการประเมินจากภายนอก เพราะฉะนั้นมีการนำเสนอให้มีสถาบัน ประเมินกลาง ซึ่งโครงสร้างและองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้น ผมคิดว่ามันเป็นเรื่องของแนวคิดของนักการจัดการการศึกษา จะสร้างโครงสร้างตรงนี้เข้ามาเป็นตัวประเมินในมหาวิทยาลัยอาจจะประเมินเทียบ คณะต่อคณะ เทียบภาควิชาต่อภาควิชา แต่ถ้าจัดลำดับของมหาวิทยาลัยแล้วอาจจะมีปัญหาของการยอมรับในระบบการประเมินของประเทศเราที่สังคมของเราอาจจะยังไม่ไปถึงขั้นนั้น แต่ท้ายที่สุดการยอมรับกระแสสังคมของโลกก็จะต้องยอมรับระบบการประเมินที่เป็นระบบกลางที่จะต้องมาประเมินตัวเองในที่สุด ผมคิดว่าสิ่งที่ผมได้เรียนเสนอนี้ในทัศนะของการบริหารที่ผมได้มองเห็นในช่วง 7 เดือนที่ผ่านมา ผมอยากจะเห็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระ มีการบริหารที่มีองค์ประกอบของคุณธรรม เมตตาธรรม มีองค์ประกอบ ของการบริหารที่มีวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศผมไม่อยากเห็นผู้บริหารที่ต้องการไปเสียเวลากับการบริหารกับระบบการจัดซื้อจัดจ้างเล็กๆ น้อยๆ ต้องมาผ่านการตรวจสอบ แต่ผมอยากจะเห็นภาพของนักบริหารทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ทำอย่างไรมหาวิทยาลัยจะ ดีเด่นทำอย่างไรจึงจะให้ทุกคนมีพลังที่จะผลักดัน ผมอยากจะเห็นภาพนั้น ผมเป็นนักการเมืองมีกรอบของเวลาของการรับผิดชอบ มาตามสถานะของรัฐบาล เมื่อมาช่วงหนึ่งแล้วเราก็จะต้องไป แค่ช่วงที่รับผิดชอบก็เป็นช่วงที่จะต้องชี้ให้เห็นถึงการตัดสินใจในเชิงนโยบาย เพราะฉะนั้นสิ่งที่ได้นำเสนอนี้เป็นทัศนะของการบริหารในช่วง 7 เดือนที่ผ่านมา พร้อมที่จะรับฟังความเห็นที่แตกต่าง ผมอยากจะได้รับการสะท้อนจากนักวิทยาการ นักจัดการการศึกษาว่าสิ่งที่ได้เสนอไปนี้อะไรคือจุดที่เป็นปัญหา อะไรคือจุดที่ไปไม่ได้ อะไรคือจุดที่จะต้องแก้ไข ผมพร้อมรับฟังและพร้อมที่จะผลักดันในสิ่งที่เกิดการยอมรับจากทุกๆ ฝ่ายเพื่อความก้าวหน้าของประเทศของเรา อยากจะให้ความเป็นเลิศอยู่ในบรรยากาศของมหาวิทยาลัยให้ความเป็นเลิศในแวดวงของความเป็นวิชาการ มหาวิทยาลัยคือมันสมองในระดับประเทศและนี่คือความหวัง นี่คือโอกาสของการพัฒนาของประเทศ ขอขอบคุณครับ

การบรรยายนำ
เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนา
การบริหารมหาวิทยาลัย
สู่ความเป็นเลิศ

ศ.ดร. เกษม สุวรรณกุล
ประธานคณะกรรมาธิการการศึกษาและวัฒนธรรม วุฒิสภา

การบรรยายนำ

เรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ"

โดย ศ. ดร.เกษม สุวรรณกุล
ประธานคณะกรรมาธิการการศึกษาและวัฒนธรรม วุฒิสภา

ท่านอธิการบดี ท่านอาจารย์และท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ

ผมรู้สึกเป็นเกียรติและยินดีอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เชิญผมมาแสดงปาฐกถานำเรื่อง "ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ" การตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเมื่อปี พ.ศ. 2533 ผมเองถือว่าเป็นการปฏิวัติระบบการบริหารมหาวิทยาลัย ที่ผมกล่าวว่าเป็นการปฏิวัตินั้นเพราะเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในหลักมูลของระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย ต่อไปนี้ผมจะเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในระบบเก่ากับมหาวิทยาลัยในระบบใหม่คือแบบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสักเล็กน้อยก่อนที่จะเข้าไปสู่เรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผมคิดว่าเป็นหัวใจของการบรรยายครั้งนี้ สุดท้ายจะปิดท้ายด้วยการเสนอว่ามหาวิทยาลัยนี้จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อจะไปสู่ความเป็นเลิศ

ก่อนหน้าที่จะจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในสมัยที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ร.6 ได้สถาปนาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตอนนั้นก็มีการพูดจากันถึงเรื่องมหาวิทยาลัยว่าจะเป็นอย่างไร มีบทความหลายเรื่องที่เขียนถึงมหาวิทยาลัยที่สรุปได้ว่าจะจัดมหาวิทยาลัยให้เป็นลักษณะของมหาวิทยาลัยในยุโรป ซึ่งพูดถึงความเป็นเลิศ พูดถึงความเป็นอิสระ พูดถึงความยั่งยืน พูดถึงว่าจะต้องมีชาร์เตอร์ของการจัดตั้ง รวมทั้งความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ของราชการ จะเห็นได้ว่าเวลามีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยจริง ๆ จึงมีการออกพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยและให้มีการตั้งอธิการบดี การแบ่งเป็นภาควิชาหรือการให้มีชาร์เตอร์ซึ่งจะแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ ความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในระยะนั้น คือ การที่เอามหาวิทยาลัยไปเป็นกรมโดยไม่ทราบสาเหตุว่าเป็นอย่างนั้นได้อย่างไร ทั้ง ๆ ที่เวลาพูดกันมักพูดถึงความเป็นอิสระ แต่เมื่อมาตั้งจริง ๆ แล้ว แทนที่จะให้พระราชบัญญัติสมบูรณ์ในตัวเองกลับไปบอกว่าให้มีฐานะเป็นกรม ตอนนั้นเรียกว่า กรมมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นการที่เอามหาวิทยาลัยเป็นกรมเป็นการที่ให้ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาลเป็นกรมกับรัฐบาล เมื่อมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นกรมแล้วมหาวิทยาลัยก็เลยจะต้องปฏิบัติตามระเบียบที่หน่วยราชการออก ภายใต้บังคับบัญชาของคณะรัฐมนตรีของรัฐมนตรี ของปลัดกระทรวง และอยู่ภายใต้การกำกับของกฎระเบียบต่าง ๆ เหมือนกับกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ นอกจากนั้นยังมีพระราชบัญญัติที่ใช้สำหรับการดูแลกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ ถ้ายังไม่ได้มีบัญญัติขึ้นไว้ในพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยก็จะต้องไปปฏิบัติตาม เช่น พระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารการแผ่นดิน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน เป็นต้น เพราะฉะนั้นคนในมหาวิทยาลัยก็ถือเป็นข้าราชการเหมือนกับคนอื่นๆ โดยเฉพาะด้านวินัย ผมคิดว่าสิ่งนี้เป็นตัวที่ผิดพลาดที่สุดและตัวร้ายที่สุด ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ ที่ว่าวินัยนั้นก็คือว่า ระบบราชการหรือวินัยราชการเป็นการให้การปฏิบัติกับคนในมหาวิทยาลัย ในลักษณะคนดีกับคนเลวเหมือนกัน เพราะฉะนั้นการเอาคนเลวออกไม่ควรเป็นเรื่องของวินัย วินัยนั้นไม่ใช่ว่าเขาสอนไม่ดีหรือเขาขี้เกียจ ปัจจุบันการจะเอาคนออกได้

เขาจะต้องทำผิด ทุจริตอย่างร้ายแรง ถึงจะเอาคนออกได้ ถ้าขี้เกียจสอนอยู่ได้ เพราะฉะนั้นด้วยเหตุนี้ก็เลยทำให้อาจารย์ข้าราชการในมหาวิทยาลัยและพฤติกรรมในมหาวิทยาลัยเป็นพฤติกรรมที่คล้าย ๆ หน่วยราชการทั่ว ๆ ไป ทั้งในทางปฏิบัติและ Mentality ที่สำคัญคือ Mentality ของอาจารย์อยู่นาน จนกลายเป็น Mentality ราชการ Mentality ที่ว่านี้ก็คือสนใจในเรื่องของราชการมากอย่างเช่น เครื่องแบบ ยังสนใจในเรื่องของซี บางแห่งก็เรียกอาจารย์ซี 7 อาจารย์ซี 8 ศาสตราจารย์ซี 10 ซี 11 อะไรเหล่านี้แสดงถึง Mentality ราชการ นอกจากนั้นระบบราชการยังให้ความสำคัญกับเรื่องของการบังคับบัญชา เพราะในระบบราชการนั้นเรื่องของการบังคับบัญชาสำคัญ ลักษณะการปกครองนี้ยังมีอยู่ในมหาวิทยาลัยมาก เพราะยังมีเรื่องของการบังคับบัญชาลักษณะนายกับบ่าวหรือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ไม่น้อย นอกเหนือจากกฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งจะต้องปฏิบัติเหมือนกับหน่วยราชการอื่น ๆ มหาวิทยาลัยในลักษณะที่ว่านี้ ผมคิดว่าอย่างดีที่สุดที่เขาจะไปถึงคือ ระดับที่เรียกว่า Mediocrity อย่างมาก ที่สุดได้แค่นี้ ไม่สามารถที่จะดีกว่านี้ได้ จะทำอย่างไรก็ดีกว่านี้ได้ยากเพราะว่ารูปแบบของการบริหาร รูปแบบขององค์กร จะเป็นอุปสรรคอยู่ อาจารย์จำนวนไม่น้อยดูจะพอใจกับระบบนี้เพราะว่าเป็นระบบที่ทำให้สบาย เป็นระบบที่ทำให้ไม่ต้องกระตือรือร้นได้ เป็นระบบเช้าชามเย็นชามได้ เลวกว่านั้นก็คือไม่มาสอนเลย ซึ่งก็มีอยู่เหมือนกัน เมื่อสมัยผมเป็นอาจารย์ใหม่ ๆ ถ้าไม่ได้เกียรตินิยมเขาจะไม่เอา ก็โชคดีที่ว่าเขาถือระบบนั้น เพราะว่าคนที่ได้เกียรตินิยมมักเป็นคนขยัน คนที่ชอบอ่านหนังสือ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติของอาจารย์ที่ดีพอสมควร แต่เมื่อสังเกตดูในตอนนั้น มหาวิทยาลัยเน้นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่ทำคนขยันให้เป็นคนขี้เกียจ เพราะระบบเปลี่ยนคนเป็นอย่างนั้น เพราะว่า เมื่อตอนเป็นนักเรียนเราต้องอ่านหนังสือทั้งหมดถึงจะสอบได้ แต่พอมาเป็นอาจารย์เราดูวิชาเดียว อย่างมาก 2 วิชา และก็ไม่ต้องดูอย่างอื่น เพราะฉะนั้นก็ทำให้สบายขึ้น ด้วยเหตุนี้ระบบจึงทำให้คนกลายเป็นคนขี้เกียจ มหาวิทยาลัยในระบบที่สามารถอยู่ได้นานมาถึงปัจจุบันมีเหตุอยู่ 2 ประการ ประการแรกคือ ภารกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อเริ่มตั้งจะเป็นระบบแบบหาคนไปรับราชการ เพราะฉะนั้นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยคือการให้ความรู้กับคนเพื่อออกไปรับราชการได้ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ตอนนั้นไม่มีการวิจัย สอนอย่างเดียว เรื่องการสอนกับระบบราชการเข้ากันได้ดีที่สุด คือมา 8 โมงเช้า ออก 4 โมงครึ่ง ระบบราชการไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานที่เป็นหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย นี่เป็นเหตุผลหลักที่ทำให้สามารถอยู่ได้นาน เหตุผลต่อไปก็คือ ต่อมาเรารู้สึกว่า หน้าที่ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการวิจัยด้วย ก็อยากจะไปวิจัย ก็ปรากฏว่าระบบนี้เป็นอุปสรรคไม่สามารถอำนวยความสะดวกทำวิจัยได้ จึงรู้สึกว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่มีอุปสรรคใหญ่ก็คือ ถูกต่อต้านจากคนภายในเองและที่สำคัญที่สุดความที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการนาน ไม่แต่เพียงว่าคนในมหาวิทยาลัยกลายเป็นราชการกันหมด คิดแบบราชการไปหมด ทำแบบราชการไปหมด กระทรวง กรมอื่น ก็มองเราว่าเป็นราชการ และเขาก็มองไม่เห็นว่าทำไมมหาวิทยาลัยจะต้องไปเป็นอย่างอื่นที่ไม่ใช่ระบบราชการ เป็นมาตั้งนานก็เป็นราชการ และก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องออกนอกระบบราชการ การต่อต้านจากกระทรวง ทบวง กรมอื่นก็เยอะ โดยเฉพาะกระทรวง ทบวง กรมที่เขาจะต้องดูแล อย่างเช่น สำนักงบประมาณ จะไม่เห็นเลยว่าทำไมมหาวิทยาลัย จะต้องไม่เหมือนคนอื่นทำไมมหาวิทยาลัยจะต้องได้งบประมาณแบบเงินอุดหนุน เขาจะมองไม่เห็นและเขาจะต่อต้านมาเรื่อย กระทรวงการคลังก็อาจจะว่าทำไมมหาวิทยาลัยไม่ปฏิบัติตามกฎกระทรวงคลังของเขา เพราะฉะนั้นจึงมีแรงต่อต้านจากคนภายในและหน่วยราชการที่ดูแลมหาวิทยาลัยในเรื่องกฎระเบียบด้วย เวลาผมเป็นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยในสมัยท่านอานันท์ ปันยารชุน ซึ่งเสนอพระราชบัญญัติที่จะเอามหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ 16 ฉบับ คนต่อต้านที่เห็นได้ชัด คือ ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณตอนนั้น ท่านก็เป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติด้วย

เวลาเราเสนอกฎหมาย ท่านอาจารย์วิจิตร ตอนนั้นเป็นปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ก็มาบอกว่า ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ในฐานะสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ขอแปรญัตติตัดเรื่องนี้ออก เรื่องงบประมาณก็ไม่ให้มหาวิทยาลัย ผมต้องบอกกับคุณอานันท์ซึ่งเป็นนายกรัฐมนตรี คุณอานันท์สั่งให้ไปถอนการแปรญัตติออกเขาถึงถอนออก เพราะฉะนั้นท่านจะเห็นว่าแรงต่อต้านมาจากหน่วยราชการ แต่ว่าเป็นที่น่าเสียดายว่า กฎหมายทั้ง 16 ฉบับนั้นตกไปทั้ง ๆ ที่ไม่น่าจะตก ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นความผิดพลาดของผมเอง ที่ว่าเสนอทีเดียวหลายฉบับ และเสนอใกล้เวลาหมดอายุของสภานิติบัญญัติแห่งชาติเกินไป เมื่อมาวิเคราะห์ดูแล้ว กลวิธีการนำเสนอนั้นไม่ดีพอ ผมเคยพูดไว้ว่าเหตุที่มันตกไปเป็นเพราะว่า ข้อที่ **1. ความขี้ขลาดของ รสช.** ที่ว่าขี้ขลาดนั้น เพราะว่ามีอาจารย์ไปวิ่งเต้นกับ พวก รสช. เพราะพวกนั้นคิดว่าออกไปแล้วเขาก็จะไม่รู้ว่าอนาคตจะเป็นยังไง แต่จริง ๆ แล้ว คนที่ดีเขาอยากจะออกทุกคน คนที่ไม่อยากออกก็อาจจะไม่ค่อยดีหน่อย พวก รสช. เมื่อเห็นอาจารย์ไปวิ่งเต้น ก็กลัวว่าจะเกิดปัญหา อีกข้อหนึ่งคือ **ความขี้เกียจของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ**ตอนนั้น ผมจำได้ว่า ผมและอาจารย์วิจิตร ก็เป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติเมื่อปี 17-18 ช่วงรัฐบาลของอาจารย์สัญญา ตอนนั้นผมเป็นรัฐมนตรีทบวงฯ ของอาจารย์สัญญา สภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันสุดท้ายมีกฎหมายเยอะซึ่งจะต้องเข้าให้เสร็จและออกให้เสร็จแล้ว สภานั้นทำงานถึงเที่ยงคืนถึงหยุด เพราะหมดอายุพอดี นั่นแสดงถึงความขยันของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติสมัยก่อน แต่ว่าสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติสมัยหลัง แค่ 5 โมงประธานสั่งปิดประชุม และให้เอากฎหมายของมหาวิทยาลัยไปให้รัฐบาลอื่นคล้ายกับว่ามันง่าย เมื่อหมดรัฐบาลของคุณอานันท์แล้ว เราจะเห็นว่าไม่ง่ายอย่างนั้น **ข้อสุดท้ายก็คือว่าความขี้ขลาดของประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ**ตอนนั้นคือกลัว รสช. อาจจะถูกสั่งจาก รสช. ก็เลยสั่งเลิกประชุม ทำให้กฎหมายทั้ง 16 ฉบับ ต้องตกไป

ผมขอสรุปความบกพร่องของมหาวิทยาลัยในระบบเก่า เรื่องแรกในด้านการบริหารงานทั่วไปก็คือไม่มีความคล่องตัว อย่างเช่น การจัดตั้งหน่วยงานของมหาวิทยาลัยเช่น จัดตั้งคณะวิชาก็ดีหรือภาควิชาก็ดี ไม่มีความคล่องตัวต้องผ่านกระบวนการออกไปจนถึงทบวงมหาวิทยาลัยอาจจะไป กพ. จนถึงรัฐบาล ถึงจะตั้งได้ จึงไม่เกิดความคล่องตัวในเรื่องนั้นเลย และระบบสารบรรณระบบพัสดุที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรี ระบบเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น เรื่องที่ 2 คือระบบบริหารงานบุคคล ระบบมหาวิทยาลัยอย่างที่เป็นระบบของราชการก็ได้รับการปฏิบัติเหมือนราชการทั่วไป เช่น อัตราเงินเดือน ก็จะได้รับอัตราเงินเดือนของราชการทั่วไป การจัดแบ่งตำแหน่งก็ดี การลาก็ดี การออกจากราชการหรือวินัยก็ดี หรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ก็เป็นเงื่อนไขของราชการทั้งสิ้น เรื่องที่ 3 คือเรื่องงบประมาณ ปกติก็จะต้องขอเป็นราย Line Item คือจะใช้อะไรต้องขอใน Item นั้น และ การโยกย้ายระหว่าง Item ก็ทำด้วยตัวเองไม่ได้จะต้องไปขออนุมัติจากสำนักงบประมาณบางหมู่บางบทก็ย้ายกันไม่ได้ การเบิกการจ่ายก็ต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การบริหารทั้ง 3 ด้านเป็นหัวใจของการบริหารถ้าหากว่าเกิดความไม่คล่องตัวแล้ว ไม่มีทางที่จะไปสู่ความเป็นเลิศได้ ระบบเก่าถูกจำกัดในหัวใจการบริหาร 3 อย่าง ไม่สามารถนำให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศได้ อย่างดีก็อยู่ในระดับธรรมดา ๆ มหาวิทยาลัยในกำกับที่เกิดขึ้นในสุรนารีมีความมุ่งหวัง ที่จะแก้ไขปัญหาทั้ง 3 อย่าง ผมอยากสรุปว่ามหาวิทยาลัยในระบบใหม่เป็นอย่างไร มหาวิทยาลัยในกำกับไม่ได้เป็นหน่วยราชการ แต่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่ใช่หน่วยราชการ จะไม่มีชื่ออยู่ใน พรบ.ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม มหาวิทยาลัยในระบบใหม่นี้เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐฯกับมหาวิทยาลัยใหม่เป็นความสัมพันธ์ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวกับการบริหารมหาวิทยาลัยซึ่งเชื่อว่าความเป็นอิสระนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศได้

เมื่อมหาวิทยาลัยไม่ใช่หน่วยราชการก็ไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเช่นระเบียบของกระทรวงการคลัง ระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรี และระเบียบของหน่วยราชการ แต่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบสภามหาวิทยาลัยของตัวเองเป็นผู้กำหนด ส่วนการจัดสรรงบประมาณเมื่อมหาวิทยาลัยยังเป็นหน่วยงานของรัฐ รัฐยังมีหน้าที่ให้งบประมาณอยู่ตรงนี้เป็นความเข้าใจผิดของคนจำนวนไม่น้อยว่ามหาวิทยาลัยในกำกับหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบต้องไปหาเงินเองคล้ายกับมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งเป็นความเข้าใจผิดอย่างมาก ความจริงเป็นหน่วยงานของรัฐ และทำหน้าที่ตามที่รัฐฯ กำหนดให้ทำ เป็นภาระของรัฐที่ยังต้องให้เงินกับมหาวิทยาลัยแบบนี้อยู่ แต่สิ่งที่แตกต่างก็คือว่าการจัดสรรงบประมาณนั้นให้ในลักษณะ เงินอุดหนุน เป็นการอุดหนุนทั่วไป เงินอุดหนุนทั่วไปเป็นการจ่ายขาดเมื่อได้รับงบประมาณแล้ว มหาวิทยาลัยจะไปปรับใช้จ่ายอย่างไรได้ทั้งสิ้น เมื่อสิ้นปีแล้วถ้าเหลือก็ยังเก็บเอาไว้ใช้ในปีหน้าได้ ซึ่งผิดกับมหาวิทยาลัยของรัฐฯ ในระบบราชการเช่น จุฬา ธรรมศาสตร์ ต้องใช้ตาม Item มีความเข้าใจผิดเหมือนกันเช่นสำนักงบประมาณกลัวว่า ถ้าหากให้เงินไปอย่างนี้แล้วจะนำไปถลุง ผมเองไม่เชื่อว่าเป็นอย่างนั้น จากประสบการณ์ของผมที่เคยบริหารหน่วยงานที่มีเงินของตัวเอง ผมเคยเป็นอธิการบดีจุฬาฯ มา 12 ปี เป็นเลขาธิการสภากาชาดไทยมา 3 ปี สภากาชาดไทยเป็นหน่วยงานคล้ายกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และจุฬาฯ ก็มีรายได้เป็นของตัวเอง ผมเรียนท่านได้ว่าเรายิ่งระมัดระวังการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นของเราเองมากกว่างบประมาณของราชการด้วยเหตุที่ว่า งบประมาณของเราถ้าเหลือเราเก็บได้ แต่ถ้าเป็นงบประมาณของหลวงที่บอกว่าถ้าไม่ใช้ก็ถูกยึด หรือถึงสิ้นปีถ้าใช้ไม่หมดก็ถูกยึด เพราะฉะนั้นต้องรีบใช้ เพราะฉะนั้นมันจะผิดกันนิด ๆ ถ้าคนดีที่สุดเขาก็จะประหยัดทั้งนั้น แต่จริง ๆ แล้วมันมีเหตุจูงใจทำให้ต้องใช้เพราะเราขอมาแล้ว เพราะฉะนั้นการที่บอกว่ามีเงินของตัวเองแล้วจะถลุงนั้นไม่จริง จริง ๆ แล้วเป็นงบประมาณตัวเองก็จะรักษาข้อต่อไปเงื่อนไขการจ้างและการอยู่ในตำแหน่งของบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดทั้งสิ้น เรื่องการจ้างของคนในหน่วยงานของรัฐ เริ่มต้นด้วยว่าเราจะมีกี่คนต้องไปขออนุญาตหน่วยราชการ การกำหนดต้องขออนุญาตมีหน่วยงานอื่นเป็นผู้กำหนดให้อีกที ในระบบใหม่เราจัดการเอง เราเป็นคนกำหนดเองเราจะเอาใคร กำหนดวุฒิเอง กำหนดเงื่อนไขการจ้างเอง และกำหนดวิชา การสอนเอง แม้กระทั่งเงินเดือนเราก็เป็นผู้กำหนดเอง เพราะฉะนั้นเราจะเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงานบุคคลมาก โดยเหตุที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและใช้เงินของรัฐฯ ในกฎหมายจะกำหนดให้ต้องมีระบบบัญชีที่ดี และอยู่ในการตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินงบประมาณแผ่นดินเหมือนหน่วยราชการเหมือนกัน คือมีอิสระในการใช้แต่ใช้ต้องรับผิดชอบและใช้ให้ตรวจสอบได้ ในทางวิชาการหน่วยงานอย่างนี้ก็เป็นหน่วยงานที่กำหนดหลักสูตรของตัวเองไม่ต้องไปขออนุญาตใครต้องคอยดูแลถึงความเหมาะสมถ้าไม่เหมาะสมก็แก้ไขได้เอง กำหนดมาตรฐานทางวิชาการด้วยตัวเองในการจัดองค์กรก็เหมือนกันการจะแบ่งเป็นกลุ่มวิชา หรือแบ่งเป็นคณะก็อยู่อำนาจของมหาวิทยาลัยที่ทำได้เอง ผมคิดว่าความสำคัญมันจะอยู่ที่จะจัดอย่างไร ถ้าเราเห็นว่าหน่วยงานที่เราจัดไม่ดี พรุ่งนี้เราแก้ได้แต่ว่าหน่วยงานของรัฐ ถ้าเห็นไม่ดีก็แก้ไขไม่ได้ เพราะจะต้องไปขออนุญาตอีกหลายอย่าง

ถึงแม้มหาวิทยาลัยอย่างสุรนารี จะมีความเป็นอิสระแต่สิ่งที่ผมอยากจะเน้นก็คือว่า **ลำพังแต่ความเป็นอิสระในตัวของมันเองไม่ได้เป็นหลักประกันว่า มหาวิทยาลัยจะไปสู่ความเป็นเลิศได้ ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยอย่างนี้มันเป็นเพียงการให้โอกาสการที่จะไปสู่ความเป็นเลิศได้** มันเป็นเพียงการให้บรรยากาศที่มหาวิทยาลัยแห่งนี้จะเดินทางไปสู่ความเป็นเลิศได้เท่านั้นเอง ตรงกันข้ามถ้าหากว่าบริหารไม่ดีอาจจะแย่ยิ่งกว่าระบบมหาวิทยาลัยในราชการเสียอีก อันนี้เป็นเรื่องจริงเพราะระบบมหาวิทยาลัยในราชการจะดีจะชั่วมันยังมีคนเขาดูแล

ยังมีหน่วยราชการอื่นมาดูแลยังมี ทบวงฯเข้ามาช่วยเปลี่ยนสิ่งที่ไม่ดีให้ทำใหม่ แต่มหาวิทยาลัยที่ดูแลตัวเอง ถ้าการบริหารไม่ดีก็อาจจะแย่กว่ามหาวิทยาลัยในระบบเก่า ผมคิดว่ามหาวิทยาลัยอย่างนี้อย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสิ่งที่ต้องการอย่างยิ่งคือการจัดการที่ดี (Good Management) กับการมีผู้นำที่ดี (Good Leadership) ถ้าไม่มี 2 อย่างนี้คงจะดียาก และการจัดการที่ดีก็ดี การมีผู้นำที่ดี เป็นของคู่กันไป มีอย่างหนึ่งไม่มีอย่างหนึ่งก็ไม่ได้ อย่างเช่นว่ามีการจัดการที่เลวก็จะหาผู้นำที่ดียาก หรือถ้าหากมีผู้นำที่ดีถ้าการจัดการไม่ดีหรือระบบอะไรต่างๆ ไม่ดี ก็ยากที่จะให้ผู้นำที่ดีสามารถที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะระบบมันไม่ดี การจัดการที่ดีจึงเป็นของจำเป็นที่จะทำให้เกิดผู้นำที่ดีด้วย แต่ในขณะเดียวกันการที่มีการจัดการดีแต่มีผู้นำที่ไม่ดี มันก็ไปบรรลุผลยากเหมือนกัน เพราะว่าผู้นำที่เลวถึงแม้จะมีระบบดีก็จะพยายาม Abuse หน้าที่อำนาจที่ตัวเองมีอยู่ ใช้เงินไม่ถูกต้องหรืออะไรก็แล้วแต่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น ก็จะเป็นอุปสรรคกับการไปสู่ความเป็นเลิศเพราะฉะนั้นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งก็คือ Good Management กับ Good Leadership

ผมอยากจะเรียนว่าการจัดการที่ดีมีอะไรบ้าง การจัดการที่ดีอันแรกก็คือ จัดรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ การจะจัดเป็นภาควิชาหรือเป็นกลุ่มวิชาอะไรแล้วแต่จะขึ้นอยู่ตามความเหมาะสมถ้าไม่เหมาะสมก็จะเกิดการซ้ำซ้อนในหน่วยงาน บางทีทำให้คนกระจัดกระจายไปทั่ว แทนที่จะรวมกันเป็นกลุ่ม ทรัพยากรที่มีอยู่ก็ใช้ไปในทางที่ไม่ถูกแทนที่จะใช้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่งให้เต็มที่ ถ้าหากว่าจัดแบ่งองค์กรไม่ดีก็อาจจะไปอยู่ที่นั่นที่นี่เป็นการกระจายทรัพยากรโดยไม่จำเป็นและสุดท้ายอาจจะเกิดการแข่งขันระหว่างหน่วยงานที่เรียกว่า Organization Rivalry อิจฉาริษยา ทะเลาะเบาะแว้งกันจากหน่วยงานที่จัดไม่ดี ผมได้สังเกตว่ามหาวิทยาลัยระบบเก่าซึ่งไม่มีความคล่องตัวในการจัดองค์กร มักเกิดการตั้งหน่วยงานขึ้นใหม่มากมาย แต่ไม่มีการยุบ พอมีส่วนหนึ่งของคณะแข็งแรงก็จะต้องเป็นคณะอยู่อย่างนั้นตลอด อย่างเช่นคณะครุศาสตร์ของจุฬาฯ ก็แยกเป็นคณะใหม่แล้วเป็นคณะจิตวิทยาจะมี Tendency อย่างนี้ตลอด มีความโน้มเอียงไปในทางเพิ่มหน่วยงาน ไม่มีการยุบยกเว้นกรณีเดียวคือการยุบแผนกการคลังกับแผนกเศรษฐศาสตร์ของจุฬาฯ มาเป็นคณะเศรษฐศาสตร์ของจุฬาฯ เห็นหนเดียว หลังจากนั้นไม่มีทางที่จะจัดให้เหมาะสมอย่างเช่นว่า ความพยายามที่จะรวม ภาควิชาเคมีเทคนิค ของคณะวิทยาศาสตร์กับคณะวิศวกรรมศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมเคมี ไม่มีทางสำเร็จ เพราะมันเกิด Rivalry เกิดอะไรต่ออะไรขึ้นมา ตัวอย่างที่ดีที่การตัดแบ่ง Organization ไม่ดี ที่นำมาพูดไม่ใช่อยากจะประจาน แต่เอามายกตัวอย่างให้เห็นว่าการ Organization ไม่ดี จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ตัวอย่างที่จะยกคือ ศรีนครินทรวิโรฒ ตามจริงผมเป็นนายกสภาฯ มาสิบกว่าปี การพูดนี้ไม่ใช่ประนามเขา แต่เพียงยกตัวอย่างให้เห็นเดี๋ยวนี้ได้แก้ไขไปเรียบร้อยแล้ว แต่ก่อนนี้ศรีนครินทรวิโรฒมี 8 วิทยาเขต ในการจัดรูปแบบของวิทยาเขตของเขาจะไม่จัดแบบที่อื่น การมีวิทยาเขตไม่ได้เป็นของแปลกแต่การจัดรูปแบบในวิทยาเขตจะไม่เหมือนที่อื่น อย่างเช่น ของอาจารย์ พรชัย ก็มีมหิดลหรือสงขลานครินทร์ก็มีวิทยาเขตปัตตานี และวิทยาเขตหาดใหญ่ ที่หาดใหญ่ก็มีแพทยศาสตร์ มีวิศวะ มีวิทยาการจัดการที่ปัตตานีเขาก็มีศึกษาศาสตร์ มีเทคโนโลยีของเขาอยู่ที่นั่น คือมันเป็นคณะๆ อยู่ในตัวของมันเอง แต่ที่ศรีนครินทรวิโรฒมี 8 วิทยาเขตไม่เป็นอย่างนั้นมีคณะศึกษาศาสตร์ ที่ประสานมิตรก็มี ที่อื่นก็มีศึกษาศาสตร์ด้วย และที่ประสานมิตรจะมีคณบดีที่อื่นก็มีรองคณบดีอยู่ คณะวิทยาศาสตร์ก็เหมือนกัน ที่ประสานมิตรมีคณบดีที่อื่นมีรองคณบดี เราจะเห็นได้ชัดว่า ถ้าสมมติเป็นวิทยาศาสตร์ถ้ามีคนดีอย่างเช่น อาจารย์สุทัศน์ อยู่ตรงนี้ ศึกษาศาสตร์อาจจะมีตรงนี้สามคน ตรงนี้สองคน ตรงนี้สี่คน ตรงนี้หนึ่งคน ลำพังสามคน หนึ่งคน ทำอะไรไม่ได้ ถ้าเอาคนเหล่านี้มารวมกันผมคิดว่าอาจจะแข็งไม่มีใครสู้เรียกว่าการกระจายคนไปกระจายมาจนไม่ได้ผนึกกำลัง นอกจากนั้นงบประมาณก็กระจายไปทั่ว

ได้คนละนิดคนละหน่อย วิทยาศาสตร์ก็ได้นิดหน่อย ซื้อตาชั่งทีเดียวก็หมดแล้ว ตอนที่ผมไปดูคณะวิทยาศาสตร์ตอนเป็น 8 วิทยาเขต ความจริงแล้วน่าสงสารคือมันไม่มีอะไรเลยเพราะทรัพยากรกระจายไปหมด ถ้าหากเรา Consolidate ทั้งคนก็ดี งบประมาณก็ดีทำที่ไหนให้ดีซักแห่งหนึ่งมันจะดีไม่มีใครสู้ ในด้านบางด้านอย่างเช่น ด้านศึกษาศาสตร์ของเขาควรจะเป็นศึกษาศาสตร์ที่ไม่มีที่ไหนสู้เขาได้เพราะว่าเขาเกิดมาอย่างนั้นนี่เป็นตัวอย่างที่ดีว่าถ้าเราจัดOrganization ไม่ดีคงจะยากที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศเพราะฉะนั้นการจัดรูปแบบที่ดีจึงเป็นของที่จำเป็นอย่างยิ่ง

ต่อไปเรื่องของการจัดการการวางแผน ผมคิดว่าการวางแผนที่ดีเป็นของสำคัญและจำเป็นมาก การวางแผนคล้ายจะกำหนด Direction ของการเดินทางมันเป็นการกำหนดว่าเราจะให้อะไรสำคัญมากอะไรสำคัญน้อย เราจะใช้จ่ายอะไรมากจะใช้จ่ายอะไรน้อย จะใช้จ่ายอะไรก่อนอะไรหลัง แผนจะเป็นตัวกำหนด ถ้าหากไม่มีแผนจะเป็นการทำโดยยถากรรม บางทีก็แย่งกัน มือใครยาวสาวได้สาวเอา ไม่ได้เป็นไปตามอย่างที่ว่าหรือว่าอาจเป็นตัวกำหนดว่าทำวิจัยเท่าไร การสอนเท่าไร ที่ว่านี้เป็นเรื่องของการสร้างแผน แผนเป็นของใหม่สำหรับบ้านเราเพราะวัฒนธรรมของบ้านเราไม่เข้ากับแผนเท่าไร แต่ก็เริ่มที่จะมาเปลี่ยนแล้ว เพราะว่าเรื่องของแผนเป็นเรื่องของ Future Oriented แต่ว่าวัฒนธรรมไทยเป็น Present Oriented ยากหน่อยที่จะ Absorb เอาแผนเข้าไว้ แต่แผนเป็นเรื่องของการเอาความฝันมาทำให้เป็นไปในทางปฏิบัติ เพราะฉะนั้นแผนจึงเป็นของจำเป็นมาก เมื่อผมเป็นอธิการบดีอยู่ที่จุฬาฯ ก็เริ่มที่จะมีการทำแผนสมัยอาจารย์วิจิตรเป็นเลขาธิการนั้นก็มีการเริ่มทำแผนแต่มาสมัยผมก็รู้สึกค่อนข้างจะจริงจังมากขึ้น สมัยก่อนไม่มีแผนเป็นแบบมือใครยาวสาวได้สาวเอา ผมเริ่มต้นด้วยการหาพวกเพ้อฝันก่อนในจุฬาฯ มีเหมือนกัน ผมเอาพวกเหล่านี้มาสัก 7-8 คน ด้วยกัน แล้วไม่ต้องทำอะไรให้เขาคิดเรื่องอีกห้าปีข้างหน้า อยากจะให้จุฬาฯ เป็นอย่างไรและให้ไปคิดและสนับสนุนเขาให้เขามีเงินที่จะไปคิดอะไรต่ออะไรได้ อย่างเช่นอยากไปสัมมนาก็ไปเขาประชุมสัปดาห์ละ 1 วัน และนานๆ ไปใช้เวลาปี สองปีคิด และเขาจะรวบรวมความคิดหรือความเพ้อฝันของเขามาให้ แล้วเราจะนำไปให้คนปฏิบัติ เช่น คณบดีหรือหัวหน้าภาควิชาดูว่าคนเพ้อฝันเขาว่าอย่างนี้ทำได้ไหม ปฏิบัติได้ไหมและก็ถกเถียงกันและพวกเพ้อฝันก็จะกลับมาแก้ เพื่อที่จะให้ความเพ้อฝัน มันเป็นไปได้ แผนทุกแผนก็จะเกิดขึ้นอย่างนี้ สิ่งที่ผมอยากจะพูดก็คือ ถ้าหากว่าผู้บริหารจะกำหนดแผนคนเดียวจะเป็นแผนที่ดีไม่ได้ แผนที่ดีจะต้องมี Support มีการให้ความคิดความเห็นมาจากคนทุกคน เพราะฉะนั้นเรื่องของแผนเป็นเรื่องของความเพ้อฝันเอามาปฏิบัติได้ ให้คนเพ้อฝันแล้วก็ให้คนปฏิบัติ แล้วก็คนอื่นๆ คอยติชมอีกทีหนึ่ง สิ่งต่อไปคือการสรรหาคนดีมีฝีมือมาทำงานและสร้างคนไว้เพื่ออนาคต เรื่องนี้ผมว่าเป็นของจำเป็น หน่วยงานดีได้ เท่ากับคนในหน่วยงานนี้หน่วยงานจะดีกว่าคนที่อยู่ในหน่วยงานนั้นไม่ได้ เพราะฉะนั้นหน่วยงานจะดีได้เพียงใดขึ้นอยู่ว่าเราหาคนดีมาอยู่ในหน่วยงานนั้นได้มากน้อยแค่ไหน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เริ่มต้นด้วยการหาคนดี แต่บางมหาวิทยาลัยไม่ได้ถือหลักว่าคนที่จะต้องเข้ามาเป็นอาจารย์จะต้องเป็นคนดีที่สุด ที่เราหาได้ แต่ถือหลักแบบพรรคพวกบ้าง เพราะฉะนั้นก็มีพวกที่ไม่ได้ความจำนวนไม่น้อย แต่มหาวิทยาลัยในกำกับซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีอิสระจะต้องพึ่งตัวเอง จะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับตัวเอง จะเริ่มต้นเอาคนไม่ดีเข้าไม่ได้ แต่จะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับการเอาคนเข้ามาและเมื่อเอาคนเข้ามาแล้วจะต้องให้คนดีเขาดีขึ้นเรื่อยๆ จะใช้ระบบไหนก็แล้วแต่ระบบเมืองไทยส่วนใหญ่จะใช้ระบบที่เราจะต้องสร้าง

สิ่งหนึ่งที่อยากจะฝากไว้ก็คือว่า การสร้างคน การทำให้คนดีเราจะถือเป็น Cost ไม่ได้ เราต้องถือเป็น Investment เราต้องถือเป็นการลงทุนไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่าย ถ้าเมื่อไรถือการสร้างคนเป็น Cost มันก็ไม่อยากจะใช้ เพราะ

จริงแล้วการสร้างคนเป็น Investment ข้อต่อไปเราต้องสร้างระบบให้คนได้ใช้ความรู้ความสามารถมากที่สุด และให้ได้ร่วมกันทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันนี้เป็น Strategy อีกอันหนึ่ง **คนเก่งที่ไม่ได้ทำงานในเรื่องที่ตนเก่งจะกลายเป็นคนไม่เก่ง หรือคนเก่งที่ไม่มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานในสิ่งที่ตนสามารถก็ไม่สามารถใช้ความเก่งได้เหมือนกัน** เพราะฉะนั้นเรื่องของการวางแผนที่ว่าคนเก่งที่เราจะเอามาเก่งด้านอะไรบ้าง จำนวนเท่าไร ไม่ใช่ว่าเอาคนเก่ง ในสาขาเดียวกันมาหมด เสร็จแล้วก็ไม่มีอะไรให้เขาทำ ให้ไปสอนวิชาที่เขาไม่เก่ง มันก็จะกลายเป็นคนไม่เก่ง เพราะฉะนั้นเรื่องของ การวางแผนก็เป็นเรื่องที่สำคัญมากและการมีเครื่องมือให้เขาใช้กับความเก่งก็เป็นของสำคัญเหมือนกัน ก็ด้วยเหตุนี้ที่ผมสร้างศูนย์เครื่องมือและวิทยาศาสตร์ขึ้นมาตอนอยู่จุฬาฯ เพราะต้องการให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ให้กับคนเก่ง มิฉะนั้นจะไม่สามารถใช้ความเก่งได้ หรือเราจะต้องสร้างระบบขึ้นมา อย่างเช่น ขออนุญาตยกตัวอย่างในเรื่องที่ผมเอาเงินไปสนับสนุนการวิจัยเป็นต้น โดยสร้างระบบซึ่งสนับสนุนให้คนดีได้ทำงานร่วมกัน เรารู้อยู่ว่าในการส่งเสริมงานวิจัยเราจะส่งเสริมเป็นหน้ากระดานไม่ได้ บางทีเราอยากจะสนับสนุนสิ่งนี้แต่ไม่มีคนเก่ง แต่มีคนเก่งอยู่อีกแห่งหนึ่ง เราก็มาสนับสนุนตรงนี้ เพื่อให้เขาก็เกิดความร่วมมือกันทำงาน สิ่งที่เราทำได้ก็คือว่าเราเอาเงินไปสนับสนุนให้เขาได้ทำงานร่วมกัน เรื่องของ Unit Cell จึงได้เกิดขึ้นที่จุฬาฯ ก็ด้วยเหตุนี้

ต่อไปคือระบบสร้างผู้บริหารในอนาคตและระบบเลือกผู้บริหารและผู้นำที่ดี การเลือกผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับว่ามี Good Management และมีผู้นำที่ดี จะได้ผู้นำที่ดีแล้วเราต้องมีระบบที่ดี ถ้าหากว่าเรามีระบบที่ไม่ดีก็อาจจะได้ผู้นำที่ไม่ดีขึ้นมา ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ อย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ถ้าหากได้ผู้นำไม่ดีจะ Take Off ลำบาก ถ้ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อยู่ได้ซัก 500 ปี แล้วถ้าเกิดมีผู้นำไม่ดีสักคน อาจจะไม่เป็นไรเท่าไร แต่อย่างไรก็ตามการมีผู้นำที่ดีเป็นของจำเป็นทุกเมื่อ เพราะฉะนั้นจะต้องมีระบบประกันว่าเราจะได้ผู้นำที่ดี ระบบเลือกตั้งอธิการบดีจากประสบการณ์ผมถือว่าเป็นระบบที่เลวที่สุดที่เราจะหาได้เพราะโอกาสที่จะได้คนดียากแล้วยังทำให้เกิดทะเลาะเบาะแว้ง ในระบบเลือกตั้งนี้จะพูดได้อีกวันหนึ่งว่าถ้าใช้ระบบอย่างนี้แล้วเป็นอย่างไร โอกาสที่จะได้คนดีอาจจะน้อยลงไป ถ้าได้คนดีก็แปลว่าเป็นบุญแต่คนนั้นทำอะไรไม่ได้ รับรองได้ทำอะไรยาก เพราะฉะนั้นถึงจะได้คนดีมาระบบนั้นก็ไม่ช่วยอะไร แล้วก็จะเกิดการแตกแยก เรื่องของการสร้างผู้นำในอนาคตจึงเป็นของจำเป็น ใครเป็นผู้นำแล้วลืมไปว่าสักวันตัวจะตาย สักวันตัวจะออก สักวันตัวจะแก่นึกว่าจะอยู่นาน ๆ เป็นสิ่งที่ผิดแต่จะต้องมีระบบที่ว่าเมื่อเราไม่อยู่ก็จะมีคนมาแทนได้ จะเห็นมหาวิทยาลัยหลายแห่งเกิด Leadership Crisis ขึ้นเพราะไม่รู้จะเอาใครมาเป็นอธิการบดี เนื่องด้วยว่าทะเลาะกันในมหาวิทยาลัยจนกระทั่งไม่ยอมให้คนใดคนหนึ่งเป็น มหาวิทยาลัยเหล่านั้นเราจะเห็นว่าต้องไปเอาคนอื่นมาเป็น เพราะฉะนั้นการสร้างผู้นำสร้างอย่างไรนั้นผมคิดว่าสุดแล้วแต่ แต่เราจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า เราจะต้องหาวิธีสร้างผู้นำขึ้น ที่จุฬาฯ ก็มีวิธีหาผู้นำ อาจารย์วิจิตร หรือผม ผมคิดว่าเป็นผลผลิตของจุฬาฯ เหมือนกันในการสร้างขึ้นมาให้มีประสบการณ์การบริหารที่จะเอาไว้รับผิดชอบในอนาคต จุฬาฯสร้างผมมาตั้งแต่ต้น จนกระทั่งผมเป็นอธิการบดีนี้เป็นระบบสร้างผู้นำในอนาคต ถ้าหากว่าหน่วยงานไหนไม่ทำก็อาจจะเกิด Crisis ระบบการสร้างผู้นำเป็นการประกันความอยู่รอดขององค์การนั้น และทำให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง

ต่อไปคือระบบที่จะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรคือจูงใจให้เขามีความกระตือรือร้นจูงใจให้เขาทำงานให้เขาเสียสละให้เขาสามัคคีกัน ขวัญและกำลังใจของคนเกิดขึ้นได้ 2 อย่าง 1. ต้องมีผู้นำที่ดี เพราะผู้นำมีหน้าที่

จะจูงใจให้คนทำงาน 2. ต้องสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี สองอย่างนี้จำเป็นมากอย่างเช่นระบบเงินเดือน ระบบขั้น จะต้องมีการให้สวัสดิการและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจึงจะเป็นการสร้างขวัญได้ นอกจากนั้นต้องมีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีและต้องมีระบบขจัดคนไม่ดีให้ออกไปโดยเร็วที่สุด และคนดีกับคนไม่ดีต้องได้รับการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ไม่ใช่ว่าคนดีคนไม่ดีได้รับการปฏิบัติเหมือนกันเหมือนระบบราชการ นั่นเป็นเรื่องการจัดการที่ดีในความเห็นของผม อีกอันหนึ่งที่ผมได้พูดไปแล้วก็คือว่าจะต้องมีระบบผู้นำที่ดี เพราะผู้นำเป็นคนผนึกกำลังถึงเราจะมีคนเก่ง แต่ถ้าเราไม่มีผู้นำที่ดีเขาก็ไม่สามารถเอาความเก่งของแต่ละคนมารวมกันให้เกิดประโยชน์ได้ ฉะนั้นผู้นำจึงจะเป็นผู้ที่ผนึกกำลังของคนเก่งที่อยู่ในองค์การแล้วนำไปสู่เป้าหมาย ผู้นำดีจะไปกระตุ้นคนให้อยากทำงาน แม้แต่ว่าคนไม่อยากทำงานก็อยากทำงานได้ แต่ผู้นำที่เลวคือคนที่ทำให้คนที่อยากจะทำดีไม่อยากทำงาน เริ่มต้นผู้นำที่ดีต้องเห็นความสำคัญของคน ต้องเห็นคุณค่าของคน ถ้าเราทำคนให้ดีแล้วสิ่งอื่นจะมาเอง ขอยกตัวอย่างซึ่งท่านอาจารย์วิจิตร จะเห็นด้วยกับผมหรือเปล่าไม่ทราบ ที่ผมยกตัวอย่างอาจจะทำให้เห็นได้ชัดคือ อย่างของบริษัทการบินไทย ผมเองเคยเป็นประธานบริษัทการบินไทย อยู่ 1 ปี ที่นั่นบางทีผมมีความรู้สึกว่าเขาเห็นความสำคัญของคนน้อยไป แต่เขาจะไปให้ความสำคัญกับเครื่องบิน สำหรับเรื่องคนคล้ายๆ กับว่า ให้เงินเดือนแล้วก็ต้องทำงานไปไม่ค่อยให้ความสำคัญตัวอย่างที่ผมยกขึ้นมาไม่อยากพูดในรายละเอียด แต่เป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นว่า ถ้าไม่ให้ความสำคัญคนก็จะก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหาร ที่จริงแล้วถ้าเราให้ความสำคัญคนอย่างอื่นดี ๆ ก็จะตามมา เพราะฉะนั้นผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับคนให้คุณค่าต้องสร้างคนและต้องทะนุถนอม ข้อต่อไปคือผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้คนเขาเต็มใจทำงานให้คนกล้าพูดให้คนเขากล้าออกความเห็นที่พูดอย่างนี้อาจจะง่าย ถ้าหากว่าท่านทั้งหลายเป็นผู้บริหารหรือสังเกตผู้บริหารจะเห็นว่าผู้บริหารที่ไม่สร้างบรรยากาศ ก็มีคนมาหาหนเดียวแล้วบอกว่าไม่มาอีกแล้วจะเลิกมา ผู้นำบางคนก็จะทำให้คนทุกคนรู้สึกสบายใจเมื่อมีปัญหาก็มาหาได้ อยากจะพูดเมื่อไรก็มาได้ เพราะฉะนั้นถ้าอยากให้คนทำงาน ผู้นำที่ดีจะต้องมองคนออก มองคนนี้ดี คนนี้ไม่ดี เพราะผู้นำจะต้องมีผู้ช่วย ทำคนเดียวไม่ไหว ผู้นำไม่ดีคือเอาคนไม่ดีมาช่วย เสร็จแล้วตัวเองก็แย่ เพราะฉะนั้น เราจะเห็นได้ว่าความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ว่าความสำเร็จในการเลือกคน ถ้าเลือกคนถูกคนนี้ก็จะเป็นผู้นำที่ดี ถ้าเลือกคนผิดถึงแม้ตัวเองเป็นคนมีคุณสมบัติที่ดี แต่ถ้าเลือกคนไม่ดีก็จะไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้นำที่ดีต้องสามารถแยกแยะให้เห็นว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญมาก อะไรสำคัญน้อย อะไรช้าได้อะไรต้องเร็ว อะไรต้องทำเอง อะไรให้คนอื่นทำได้ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นที่พึ่งสุดท้ายของคนทุกคนในหน่วยงาน เขามีอะไร เขามาหาได้เป็น last resort ของคนเป็นที่พึ่งคนสุดท้าย เราจะสังเกตเห็นถ้าเราเป็นอธิการบดีแล้วเรามีอาจารย์ในคณะจะมาด่าคณบดีให้ฟังนั่นแสดงว่าคณบดีไม่เป็นที่พึ่งให้กับคนในคณะนั้น หรืออธิการบดีถ้าไม่เป็นที่พึ่งของคนในมหาวิทยาลัย เขาจะไปหารัฐมนตรีว่าการทบวงฯ ผมเป็นรัฐมนตรีว่าการทบวงฯ จะมีคนพวกนี้มาหาแล้วผมจะรู้ว่าอธิการบดีเขาไม่เป็นที่พึ่งของคน ผู้นำที่ดีจะต้องมีบารมี บารมีของผมหมายความว่าคน คนนี้ได้ทำอะไรให้กับคนอื่นไว้เยอะแล้ว บัดนี้จะให้คนอื่นทำอะไรให้เขาบ้างคนอื่นก็ทำด้วยความเต็มใจนี้ หมายความว่าเป็นคนมีบารมี คนที่ไม่เคยทำอะไรให้กับใครเลยอย่าไปหวังว่าใครเขาจะมาทำอะไรให้ นอกจากไปบังคับเขา เพราะฉะนั้นคนที่ไม่มีบารมีอาจจะขอร้องให้คนอื่นทำลำบาก คนที่มีบารมีเกิดจากที่ว่าความดีของตัวทำให้คนส่วนรวม ผู้นำที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่ม ผู้นำที่ดีจะต้องฟังความคิดเห็นของคนอื่น คล้ายๆ คนอื่น เขาว่าอะไรก็ไม่โกรธ ผมเคยยกตัวอย่างที่ญี่ปุ่น ผมเคยอ่านหนังสือของ Mr. Morita เรื่อง Made in Japan ท่านทั้งหลายคงจำได้ คุณโมริตะ เป็นคนสร้างบริษัทโซนี่ จากไม่มีอะไรเลยก็สร้างเป็นบริษัทใหญ่ ตอนที่ท่านสร้างบริษัทท่านได้เชิญท่านราชเลขาฯ ของญี่ปุ่นมาเป็นประธานบริษัท แต่โมริตะซึ่งเป็นคนตั้งบริษัทเป็นคนชอบเถียง ใครพูดอะไรจะไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ เวลาราชเลขาฯ ซึ่งเป็นประธานพูดอะไร

โมริตะจะเถียงเรื่อย จนกระทั่งอยู่วันหนึ่งท่านประธานบอกโมริตะว่า เราทนไม่ได้แล้ว เพราะพูดอะไรเถียงทุกที เราลาออกดีกว่า โมริตะเลยบอกว่าท่านครับ ถ้าหากว่าท่านเห็นอย่างไรแล้วผมเห็นอย่างนั้นเหมือนกันทุกอย่าง ไม่จำเป็นจะต้องมีท่านและผม มีคนเดียวพอ แต่ที่ท่านเห็นอย่างไรแล้ว ผมไม่เห็นด้วยและผมเถียง มันทำให้บริษัทของเราลดความเสี่ยงที่จะทำผิด ถ้าคนเถียงแล้วเราไม่ฟังโอกาสที่จะทำผิดก็มีมาก เพราะฉะนั้นการที่ฟังคนอื่นแล้วถกเถียงกัน มันเป็นเทคนิคการลดการทำอะไรผิด ๆ เหมือนกัน ผู้นำจะต้องกล้าตัดสินใจและตัดสินใจเร็วด้วย ผู้นำจะต้องไม่เห็น Means เป็น End ขออธิบายนิดหนึ่ง คือ กฎระเบียบต่างๆ เป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่จะเชื่อแต่กฎโดยไม่รู้สึกว่ามันจะได้ End หรือไม่ เป็นข้าราชการล่างๆ ที่ไม่มองเห็น End จะมองเห็นแต่กฎระเบียบคล้ายๆ กับ Means เป็น End พวกผู้นำที่ดีต้องจำไว้อย่าง อย่าไปเห็น Means เป็น End, Means ไม่ดีต้องเปลี่ยน Means เพื่อให้ถึง End เรื่องที่ผมกล่าวมาการจัดการก็ดี ผู้นำก็ดี เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้เป็นเลิศทางวิชาการ ที่นี้ผมจะพูดถึงความเป็นเลิศทางวิชาการคืออะไรจริงๆ แล้วความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ถึงแม้จะมี Mission หลายอัน แต่ที่สำคัญที่สุดหลักจริงๆ คือ การสอนและการวิจัย ความเป็นเลิศคือ เราจะต้องทำหน้าที่หลักสองอันนี้ให้ดีที่สุด ให้ได้ผลมากที่สุด คือ เรื่องของการสอนจะต้องทำให้ดีที่สุด คือจะเอาความรู้ที่มีอยู่ในโลก ถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังไม่มีขาดสาย โดยวิธีสอนก็จะถ่ายทอดจาก Generation หนึ่งไปอีก Generation หนึ่งโดยไม่ขาดสาย การสอนควรจะเป็นเครื่องมือในการสร้าง Intellectual Ability ด้วย คือจะใช้การสอนเป็นเครื่องมือให้คนรู้จักคิดเป็น ทำเป็น ไม่ใช่ว่าสอนสักแต่ป้อนเหมือนมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน นั่นเป็นการสอนให้รู้วิชาแต่ไม่ได้เป็นการสอนให้คนเกิดเทคนิคในการสร้าง Intellectual Ability ให้กับคน เพราะฉะนั้นคุณภาพของการสอนต้องให้เขารู้ ให้คิดเป็น ทำเป็น ให้เกิด Intellectual Ability ด้วย หน้าที่หลักอีกอย่างหนึ่งของเขาก็คือว่าการวิจัย ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของความรู้มากขึ้น ส่วนใหญ่ของความเป็นเลิศทางวิชาการจะวัดด้วยการขยายขอบเขตของความรู้ คือ การวิจัย แน่นอนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ผมคิดว่าเป็นการตั้งต้นที่ดี โอกาสที่จะเป็นเลิศมีมาก แม้ขณะนี้ยังไม่ถึงในระดับที่เป็นเลิศ เพราะมันใหม่จะต้องไปสร้างองค์ความรู้ด้วยการวิจัย เริ่มต้นจะต้องมีอาจารย์ที่ดี ซึ่งก็ได้ทำกันอยู่ และมีเครื่องมือที่จะให้คนเก่งได้ใช้ ผมคิดว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีอาจจะต้องใช้เวลา ผมมีความคิดเห็นอย่างหนึ่งว่าถ้าเราเปิดบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะปริญญาเอกให้เร็วที่สุดเท่าไรก็จะเป็นการนำไปสู่ความเป็นเลิศมากเท่านั้น แต่ผมมีความเห็นว่าไม่จำเป็นจะต้องไปเริ่มที่ปริญญาตรีไปปริญญาโทแล้วค่อยไปปริญญาเอก สร้างที่เดียวเลยก็ได้ถ้าเรามีคนที่มีความสามารถ ถ้าเรามีเครื่องไม้เครื่องมือที่ทำได้ ผมคิดว่ามหาวิทยาลัยนี้จำเป็นต้องทำอย่างนั้น เพื่อให้ไปสู่ความเป็นเลิศได้เร็วที่สุดเท่าที่เราจะเร็วได้ นี่เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีควรจะต้องทำ มิฉะนั้นอาจจะช้ากว่านั้น และอีกอย่างหนึ่งภาษาอังกฤษต้องให้ความสำคัญมากและจะต้องหาวิธีที่จะให้นิสิต นักศึกษารู้ภาษาอังกฤษดีพอสมควร ในมหาวิทยาลัยทั่วไปเวลานี้ใช้ไม่ได้เลย คนไม่รู้ภาษาอังกฤษเลย วันก่อนนี้มี President ของ South of America มาที่จุฬาฯ เขาเป็นนักการเมือง เมื่อเห็นนิสิตอยู่ที่ไหนจะรี่เข้าไปเลย มันเป็นนิสัยของนักการเมืองคือ จะต้องรี่เข้าไป มาเนลล่าพูดภาษาไทยไม่ได้เขาต้องพูดอังกฤษ พวกนิสิตไม่รู้ว่าเขาพูดอะไร ถามอะไรก็ตอบเป็นภาษาอังกฤษไม่ได้ อย่างนี้เป็นเลิศยาก อย่างที่ผมได้เรียนแล้ว ก่อนที่จะจบ ผมอยากจะฝากอะไรไว้สักเล็กน้อย มหาวิทยาลัยนี้ถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความคล่องตัว แต่ว่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเป็นเพียงเครื่องมือที่จะให้ไปสู่ความเป็นเลิศ ในตัวมันเองไม่ได้การันตีความเป็นเลิศเลย เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยนี้ยังต้องพิสูจน์ว่าระบบนี้เป็นระบบที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ เวลานี้ยังไม่ถึงจุดนั้น ผมรู้สึกเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนี้ที่จะต้องพิสูจน์ให้คนเห็นว่าระบบใหม่นี้เป็นระบบที่ดี เป็นระบบที่จะไปสู่ความเป็นเลิศได้จริงๆ มหาวิทยาลัยนี้จะต้องพิสูจน์ว่า

ความอิสระกับความเป็นเลิศเป็นของคู่กัน หากปราศจากความเป็นอิสระแล้วก็จะไม่สู่ความเป็นเลิศได้ สิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำเพื่อพิสูจน์ในสิ่งนี้ยังมีอีกมาก มีสิ่งเล็กน้อยที่ผมอยากจะกล่าวไว้ก่อนจบจะต้องมีความสำนึกว่า เงินทุกบาททุกสตางค์จะต้องใช้ด้วยความประหยัดและให้มีประสิทธิภาพที่สุด เวลานี้คนยังมีความเชื่อว่าถ้ามีอิสระแล้วจะถลุง ซึ่งไม่จริงแต่อันนี้จะต้องพิสูจน์ให้เห็นว่า เราทำทุกสิ่งทุกอย่างประหยัดกว่ามหาวิทยาลัยธรรมดาอีก จะต้องพิสูจน์ให้ได้ มหาวิทยาลัยนี้จะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าระบบใหม่ส่งเสริมให้คนดีเข้ามาทำงาน เก็บคนดีไว้ไม่สนับสนุนคนไม่ดี ถ้าเราไม่เริ่มต้นแบบนี้ที่อื่นอาจจะไม่เห็นว่าเรามีระบบใหม่ ถึงแม้จะอิสระจากรัฐบาล แต่จะต้องเป็นระบบที่สร้างความยุติธรรมให้กับคน ผู้บริหารไม่ทำตามอำเภอใจ ความกลัวในการทำตามอำเภอใจของผู้บริหาร เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้อาจารย์ที่มหาวิทยาลัยอื่นไม่อยากออก เพราะความกลัวความอำเภอใจของ ผู้บริหาร วันนี้ต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าในระบบใหม่ไม่เป็นอย่างนั้น บังเอิญผมเคยเป็นนายกสภาของมหาวิทยาลัยนี้อยู่ระยะหนึ่งและเป็นประธานคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยนี้อยู่พักหนึ่ง ผมพอจะมองเห็นมหาวิทยาลัยนี้พอสมควร ในการตัดสินเรื่องชะตากรรมของคน จะโดยอะไรก็แล้วแต่ ระบบที่มหาวิทยาลัยสร้างขึ้น จะเป็นระบบ Collective ไม่เป็นระบบที่จะให้คนใช้ความอำเภอใจของตัวคนเดียว ระบบที่มหาวิทยาลัยนี้สร้างไว้ผมคิดว่าเป็นสิ่งดีและอยากให้ท่านทั้งหลายวางใจ เพราะถ้าเราสร้างระบบดีแล้วความอำเภอใจจะใช้ยาก ถ้าเราสร้างระบบที่จะกระทบกระเทือนกับผลประโยชน์ของคนแล้วก็จะเป็น Collective หมายความว่าจะต้องตัดสินโดยกลุ่มบุคคล ถ้าหากกลุ่มบุคคลไม่ยุติธรรมก็ไม่รู้จะทำอย่างไร ผมเชื่อว่าจะดีกว่าคนคนเดียวและโอกาสในความยุติธรรมจะได้มากกว่า ระบบใหม่จะต้องสร้างบรรยากาศให้คนดีได้ทำงานเต็มที่เต็มความสามารถของตัว ระบบใหม่มีวิธีการให้ได้ผู้บริหารที่ดีอยู่เสมอโดยเฉพาะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ผมเคยพบอธิการบดีคนหนึ่งจากมหาวิทยาลัยในประเทศเยอรมันจำไม่ได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยอะไรแต่มีอายุหลายร้อยปีมาแล้ว เขาเคยคุยว่าเมื่อเขามารับหน้าที่เป็นอธิการบดีนอนไม่หลับกลัวและกลุ้มใจ เครียด เพราะว่ากลัวจะทำผิด จนกระทั่งมานึกได้ว่ามหาวิทยาลัยนี้ตั้งมาตั้ง 500 กว่าปี เขาจะไม่ดีสักคนคงไม่เป็นไร คงจะไม่พังครืนลงมา เหมือนกับที่ผมพูดเมื่อกี้ว่าถ้าสุรนารีอยู่อีก 500 ปี ถ้าจะมีผู้บริหารไม่ดีสักคนก็คงไม่เป็นไร แต่ตอนนี้ต้องมีผู้บริหารที่ดีเพราะเพิ่งเริ่มต้น ผมเชื่อว่าสิ่งที่ผมบรรยายมาทั้งหมด ก็เป็น Strategy ที่สำคัญในการที่จะสร้างให้มหาวิทยาลัยนี้ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ ขอบคุณมากครับ

การบรรยาย
เรื่อง แนวคิดและแนวปฏิบัติ
เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐบาล

ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

เรื่อง "แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล"

โดย ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ท่านวิทยากร ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เคารพ ในนามของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมในครั้งนี้ ผมขอถือโอกาสต้อนรับทุกท่านด้วยความยินดี ในส่วนหัวข้อที่ผมได้รับมอบหมายนั้นก็คือเรื่อง "แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล" ผมก็จะพูดผสมผสานกันไป ระหว่างแนวคิดและ แนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง โดยจะครอบคลุมเรื่องสำคัญอยู่ 3 เรื่อง เรื่องแรกคือยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยของรัฐฯ 2 ทางเลือก ส่วนนี้ผมคงไม่พูดมากเพราะท่านรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ท่านมนตรี ด่านไพบูลย์ และ ศ.ดร. เกษม สุวรรณกุล ได้พูดส่วนนี้ไว้ครบถ้วน ผมเพียงแต่โยงเข้าหาเพื่อให้เห็นภาพอย่างต่อเนื่องเท่านั้น กับยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ในกำกับของรัฐบาล ซึ่งในส่วนนี้จะเสนอไปในเชิงกรณีศึกษา ก็คือยกเอากรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีซึ่งได้นำแนวคิดมาสู่การปฏิบัติครบวงจรวงจรแรกแล้ว อาจจะมีประสบการณ์และข้อมูลบางประการที่เป็นประโยชน์ที่จะพิจารณากันต่อไป กับประการสุดท้ายผมจะเสนอข้อคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับและการปรับรื้อระบบสักเล็กน้อยเป็นประเด็นสุดท้าย

ในส่วนแรกคือยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐฯ สู่ความเป็นเลิศ 2 ทางเลือกหรือ 2 แนวทางนั้นก็คือ แนวทางแรกเรื่องการปฏิรูปมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ก็คือมหาวิทยาลัยในระบบราชการแล้วก็อยู่ต่อไปจะทำอะไรได้บ้าง และได้ทำอะไรไปบ้างแล้ว ประเด็นแรกก็คือว่ามีความพยายามในการกระจายอำนาจจากทบวงฯ สู่มหาวิทยาลัยมาถึงปัจจุบันนี้ถือได้ว่ามีการกระจายอำนาจจากทบวงฯสู่มหาวิทยาลัยเกือบจะสมบูรณ์แล้ว เพียงแต่บางยุคบางเหตุการณ์มีการดึงอำนาจกลับ เช่น มติ ครม. เรื่อง ห้ามไปต่างประเทศ เดิมเป็นของอธิการบดีก็ดึงกลับไปเป็นของรัฐมนตรี ก็ดีจะทำให้รัฐมนตรีมีงานทำกับประการที่สองมติห้ามประชุมสัมมนาก็ต้องไปถึงรัฐมนตรีซึ่งแต่เดิมอยู่ที่อธิการบดี อันนี้เราถือว่าเป็นเหตุการณ์เฉพาะกิจ หวังว่าไม่นาน กับประเด็นที่ 2 ได้ใช้ความพยายามจะปรับปรุง กม. คือคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย การปรับปรุงนั้นได้พยายามมาประการแรกก็คือว่า อยากจะทำให้กม.อิสระจาก กพ. และสำคัญที่สุดคืออยากให้ กม. มีบัญชีเงินเดือนแยกออกมาต่างหากจากข้าราชการประเภทอื่น ไม่เคยทำได้สำเร็จ และยิ่งทำก็ยิ่งผูกแน่นขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะครั้งสุดท้ายเมื่อปี 2535 มีการออกพระราชบัญญัติกำหนดเรื่องเงินเดือนของราชการทุกประเภทไว้ใน พรบ. เดียว เพราะฉะนั้นความพยายามอันนี้ยิ่งทำยิ่งสวนทาง เมื่อทำอะไรไม่ได้ก็ใช้วิธีควบซีเอาภายในกรอบ ซึ่งไม่ใช่การแก้ปัญหาแต่มิหนำซ้ำเป็นการสร้างปัญหาด้วย ประการที่ 3 คือการจัดสรรงบประมาณในรูปเงินอุดหนุนทั่วไปโดยคิดว่าถ้าได้ความคล่องตัวส่วนนี้ก็จะเป็นบันไดไปสู่การพัฒนาความคล่องตัวสมบูรณ์แบบก็ทำไม่ได้เต็มที่ เพราะมีกฎหมายบางฉบับกำหนด เช่น พรบ. บำเหน็จบำนาญ บอกว่าความเป็นข้าราชการ จะเป็นข้าราชการก็ต่อเมื่อรับเงินเดือนจากหมวดเงินเดือนของงบประมาณท่านจะอุดหนุนทั่วไปได้อย่างไร หมวดเงินเดือนยังต้องคงเป็นหมวดเงินเดือนไว้ เพราะถ้าไปรวมเป็นอุดหนุนทั่วไปแล้วก็พ้นสภาพการเป็นข้าราชการ อย่างพวกผมไม่ได้เป็น พวกผมไม่ได้กินเงินเดือนหมวดเงินเดือน เพราะฉะนั้นมันก็ทำได้จำกัด และรวมทั้งในความจำกัดนั่นเองก็มักจะได้รับการตอบสนองจากสำนักงบประมาณว่า อยากได้ก็เอาเฉพาะหมวดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ครุภัณฑ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ซึ่งก็ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเลยเพราะหมวดเหล่านั้นก็ใช้คลุกได้อยู่แล้วในปัจจุบัน การต่อรองเรื่องนี้เป็นมาเท่าที่ผมจำความได้ เพราะผมอยู่ทบวงฯหลายปีผมอยู่ตั้งแต่ปี 17 และออกมาปี 37 เป็นมา 20 ปี เปลี่ยนรัฐมนตรี 20 คน ไม่เคยสำเร็จ

เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้มันจึงควรเป็นอัตราเร่งของการใช้ทางเลือกที่ 2 ก็คือการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ จริงๆแล้วตอนที่ทำแผนระยะยาวให้ทบวงฯคือแผน 15 ปี ครม.สมัยนั้นก็รับว่าต่อไปนี้ถ้าจะตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ขอให้ตั้งโดยไม่เป็นส่วนราชการเสียเลย อย่าไปเพิ่มปัญหาอีก ก็คิดว่าเป็นนโยบายที่แน่วแน่แต่เผลอ ๆ ก็ตั้งในรูปแบบเดิมมากเสียกว่าตั้งในรูปนอกระบบ จริง ๆ นโยบายนี้ยืนมาเป็นเวลาเกือบ 10 ปีแล้ว ว่าตามแผนระยะยาวก็คือถ้าจะตั้งใหม่ก็ขอให้ตั้งในรูปแบบในกำกับแล้วก็พยายามปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่ในรูปแบบเดิมให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทีนี้ความเป็นมาของเรื่องนี้ ศ.ดร.เกษม ท่านพูดไว้ชัดหมดแล้วว่าแนวความคิดนี้มีมาตั้งแต่จัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย คือ จุฬาลงกรณ์ ก็คิดกัน 2 แนว ว่าจะตั้งออกมาเป็นแบบยุโรปที่อิสระมีกฎบัตรคือ Charter หรือจะเป็นส่วนราชการคือเป็นกรม ในที่สุดแห่งแรกก็เป็นกรม พยายามอีกแห่งที่ 2 คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เกิดขึ้นเมื่อปี 2477 ปีเดียวกับผมเกิดจำได้แม่น ท่านปรีดี ผู้ประสาทการ ท่านตั้งที่ไม่เป็นส่วนราชการ และหลักการและวิธีการบางอย่างไม่เหมือนมหาวิทยาลัยในกำกับอย่างที่พูดกันในปัจจุบัน แต่ฐานะไม่ใช่มหาวิทยาลัยในส่วนราชการเป็นตลาดวิชาที่ไม่เป็นส่วนราชการ แต่แล้วก็ถูกแรงผลักดันทางการเมือง ปล่อยอยู่อย่างนั้น 20 กว่าปีก็ผลักเข้าให้เป็นกรม ในระบบราชการอย่างเรียบร้อย เพราะฉะนั้นในต้นเค้าความคิดและการกระทำจริง ๆ มีมาแล้วในสองมหาวิทยาลัยแรกของประเทศ มันก็เกิดความเคลื่อนไหวในยุคที่มีการเร่งรัดพัฒนาประเทศยุคนี้คือยุคจอมพลสฤษดิ์ ที่มีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคม จนกระทั่งเรามาอยู่ในแผนพัฒนาที่ 8 และยุคนี้คือยุคที่มีการตั้งมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดเป็นครั้งแรกคือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ขอนแก่น สงขลา และยุคนี้คือยุคซึ่งมีความเคลื่อนไหวที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ ต้องการให้มีเสรีภาพทางวิชาการ และต้องการให้มหาวิทยาลัยนั้นขึ้นอยู่บนเส้นทางของความเป็นเลิศ ไม่ได้ทำแต่เพียงจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ขึ้น เพื่อกระจายขยายโอกาสแต่ได้มีการคิดกันด้วยว่าจะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศอย่างไร เริ่มแต่สัมมนาคณะรัฐศาสตร์จุฬาฯ เมื่อปี พ.ศ. 2507 จุดประกายความคิดนี้เสร็จ สภาการศึกษารับเรื่องทำระดับชาติ มีคณะกรรมการสัมมนาที่สวางคนิวาส ว่ากันอยู่ถึงปี 2513 ตอนนั้นผมยังหนุ่มน้อย กลับจากนอกมาได้ 3 ปี เป็นคลื่นลูกใหม่ที่เข้าไปร่วมกับคลื่นลูกเก่าก็ได้มีโอกาสเรียนรู้จากผู้นำทางการศึกษายุคนั้น ถ้าเรื่องแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศตอนนั้นจึงเกิดแนวคิดและเสนอรูปแบบเป็นเชิงหลักการ เรียกได้เลยว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล แต่ว่าเมื่อมีการสอบถาม ฝ่ายรัฐบาลซึ่งเป็นช่วงของการปฏิวัติช่วงเผด็จการ ฝ่ายรัฐบาลก็ไม่พร้อม มาถามมหาวิทยาลัยเอง ชาวมหาวิทยาลัยก็ไม่พร้อม เรื่องนี้ก็กลายเป็นวรรณกรรมขึ้นหิ้งอีกระยะหนึ่ง แต่ก็ได้มีการพูดถึงและมีการผลักดันเป็นระยะ ๆ เมื่อตอนที่มีการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ในสมัย ฯพณฯ สัญญา ธรรมศักดิ์ ปี 17 ก็มีการเอาเรื่องของมหาวิทยาลัยในกำกับเข้าไปอยู่ในส่วนของการปฏิรูปอุดมศึกษาไว้ด้วยแต่ใส่ไว้อ่อน ๆว่าถ้ายังออกไม่ได้ก็ขอให้พัฒนาให้เกิดความคล่องตัวเป็นพื้นฐานไว้ จนกระทั่งมาถึงยุคที่จะมีการขยายสถาบันอุดมศึกษาสู่ภูมิภาคระลอกที่ 2 มี 5 แห่ง มีนเรศวร อุบล สุรนารี บูรพา และวลัยลักษณ์ ก็ยกเอาเรื่องนี้มาพูดกันอีกทีว่านโยบายที่กรรมการจัดทำแผนระยะยาวของทบวงฯ เสนอว่าต่อไปนี้จะตั้งใหม่ขอให้ตั้งเป็นรูปในกำกับเสียเลย ก็ถาม 5 แห่ง ทุกคนอยากได้มหาวิทยาลัยแบบกดปุ่มกดปุ๊บ ติดปั๊บ นักการเมืองตอนนั้นต้องการอย่างนั้น ปรากฏว่า 3 แห่งขอกดปุ่มให้เปิดเลย และจริง ๆ ก็มีความจำเป็นด้วย เพราะท่านเป็นวิทยาเขตมาก่อน ท่านอยู่ในราชการมาก่อนการที่ยกจากวิทยาเขตขึ้นมาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระก็ถือว่าก้าวยาวพอสมควร หลายคนพอใจก็ทำให้บูรพา ทำให้นเรศวรและทำให้อุบลราชธานี ซึ่งเป็นวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอเป็นมหาวิทยาลัยที่ยังเป็นส่วนราชการ ก็เหลือตั้งใหม่ 2 แห่งที่เริ่มจากศูนย์ คือไม่มีอะไรเลยคือที่สุรนารีที่นี่กับวลัยลักษณ์ ที่บอกว่าถ้าอย่างนั้นก็เอา 2 แห่งเป็นหนูตะเภาดีไหมเอาเป็นตัวนำร่องออกไปทดสอบระบบดู เพราะเราได้พูดกันในรูปของนามธรรมมานานแล้วลองทำให้เป็นรูปธรรมเสียทีก็เผอิญผมได้รับมอบให้เป็นประธานจัดตั้งทั้ง 2 แห่ง ผมเลยบอกว่า ถ้าอย่างนั้นอาสาที่จะทำ 2 แห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ตั้งแต่ต้น ที่นี่ออกได้เมื่อปี 2533 ซึ่งไม่ใช่ช่วงของ รสช. เป็นช่วงของรัฐบาล ฯพณฯ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ต่อมาเมื่อเกิด รสช. ถึงได้ผ่าน พรบ. วลัยลักษณ์ ในช่วง รสช. เพราะฉะนั้นจะบอกว่า รสช. เอง ไม่ยอมผ่านกฎหมายที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับนั้นไม่ใช่ เพราะวลัยลักษณ์นั้นออกในช่วง รสช. เพียงแต่เป็นมหาวิทยาลัยที่ยังไม่มีเจ้าของ ยังไม่มีคนแม้แต่ 1 คน จึงไม่มีใครคัดค้านในขณะที่มหาวิทยาลัยอีก 16 แห่งจะออก พรบ. ผ่านวาระแรกไปแล้วผมเป็นประธานแปรญัตติพร้อมนำเข้าสู่วาระ 2 มหาวิทยาลัย 16 แห่งนี้มีเจ้าของท่านก็ไปดำเนินการคัดค้านกันทุกรูปแบบ จนกระทั่งเกิดเหตุการณ์อย่างที่ ศ.ดร.เกษม ได้กรุณาเล่าให้เราฟังเพราะฉะนั้นกำเนิดของมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งแรกเกิดในช่วงรัฐบาลเลือกตั้งแล้วก็มาเกิดอีกทีในช่วง รสช. มันก็ชี้ชัดว่าถ้าหากชาวมหาวิทยาลัยเองมีความพร้อมความเข้าใจและเอาจริงยุคไหนก็ผ่านแต่ถ้าเมื่อไรชาวมหาวิทยาลัยไม่แน่ใจชาวมหาวิทยาลัยเองกลัว ชาวมหาวิทยาลัยคัดค้าน ยุคไหนก็ไม่ผ่าน เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็โยงมาหานโยบายและมาตรการปัจจุบัน รัฐมนตรีทบวงฯพูดชัดเมื่อเช้าว่าจะพยายามผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่อยู่ในระบบราชการออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลให้แล้วเสร็จ ให้ได้ภายใน 5 ปี ซึ่งเวลานักการเมืองพูดถึง 5 ปีเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน เพราะเขาอยู่กันประมาณปีเดียว เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้ก็ถือว่าเป็นนโยบายที่ชัด เป็นเงื่อนเวลาที่ชัด แต่จะปฏิบัติได้หรือไม่จะพร้อมหรือไม่ผมคิดว่าตอนนี้โทษทางฝ่ายการเมืองไม่ได้ เพราะเขาเปิดไฟเขียวแต่ว่าในวงการมหาวิทยาลัยของเราเองบางแห่งก็ไฟเหลือง บางแห่งก็ไฟแดงตลอด ส่วนแนวคิดกับแนวปฏิบัติผมอยากจะแยกเป็น 2 กรณี กรณีตั้งใหม่ผมเรียกว่าเป็นปฏิรังสรรค์คือเป็นการ Re-inventing เพราะมันเริ่มจากไม่มีอะไรเลยสามารถที่จะสร้างระบบ สร้างรูปแบบกำหนดกระบวนการและวิธีการอย่างไรก็ได้ ไม่ต้องไปรื้อของเก่ากับกรณีของการที่ต้องปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเก่ามาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับนั้นผมขอใช้คำว่า อันนี้ต้องปรับรื้อระบบต้อง Re-engineering เพราะระบบท่านมีอยู่แล้ว และถ้าใครคิดจะออกจากระบบราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับโดยไม่ทำอะไรเลย โครงสร้างก็ไม่เปลี่ยน กระบวนการก็ไม่เปลี่ยน วิธีการก็เหมือนเดิมตายเปล่ามันเป็น Requirement ว่าท่านต้องปรับรื้อระบบด้วยไม่ใช่เปลี่ยนสถานภาพอย่างเดียวตรงนี้ต้องเจ็บปวดหน่อยต้องถอดวิญญาณและไล่ผีกันพอสมควร ผมเองมีโอกาสดีที่ได้ทำของใหม่ ง่ายกว่าของเก่า ง่ายกว่าให้ไปรื้อของเก่าเพราะฉะนั้นกรณีศึกษาที่ผมจะขอเสนอนี้เป็นเรื่องของการปฏิรังสรรค์คือ สร้างมหาวิทยาลัยใหม่ในรูปใหม่เลยแล้วท้ายสุดผมจะเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปรับรื้อระบบ ซึ่งอาจจะมีประโยชน์บ้างจากประสบการณ์ของการทำแบบนี้สำหรับผู้ที่ประสงค์จะออกจากระบบ สำหรับกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ตั้งใหม่คือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนั้นในเบื้องต้นผมขอนำเสนอสถานภาพก่อน เพื่อให้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยแห่งนี้ที่เรียกว่าในกำกับมีสถานภาพอย่างไร มหาวิทยาลัยแห่งนี้จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติมีผลใช้บังคับเมื่อ 30 กรกฎาคม 2533 แต่เราถือวันเกิดของเราวันที่ 27 กรกฎาคม เพราะวันนั้นคือวันที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติ ส่วนเสมียนจะเอาไปพิมพ์เมื่อไรนั้นผมว่าไม่ใช่เรื่องสำคัญ เพราะการประกาศในราชกิจจานั้นเป็นการตัดสินใจของเสมียนเขาอยากจะพิมพ์เมื่อไรเขาก็พิมพ์ เราจึงถือว่าเราจะครบ 7 ปีอีก 2 วันข้างหน้า เราเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เราเป็นนิติบุคคล แต่เป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตรงนี้เป็นข้อที่เข้าใจยากเพราะในระบบราชการไทยตามระบบบริหารราชการแผ่นดิน มักจะพูดถึงว่าถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐ มักจะมี 2 ประเภทคือ ถ้าไม่เป็นส่วนราชการก็เป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภทที่ 3 ไม่เคยจะได้ยิน แต่ในข้อเท็จจริงประเภทที่ 3 มีมานานแล้ว แต่มีก็เหมือนกับไม่มี ผมถามว่าคุรุสภาตั้งโดยพระราชบัญญัติมาตั้งนานแล้วเป็นอะไร เป็นส่วนราชการก็ไม่ใช่ รัฐวิสาหกิจก็ไม่ใช่ นั่นแหละคือหน่วยงานของรัฐประเภทนี้ เพียงแต่ชื่อไม่ได้บอกว่าในกำกับ ถามว่าสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นอะไร ส่วนราชการก็ไม่ใช่ รัฐวิสาหกิจก็ไม่ใช่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ ไม่เป็นทั้งสองอย่าง แต่มีน้อยมักจะไม่ได้พูดถึงกัน เราถือว่าหน่วยงานของรัฐมีประเภทที่ 3 นี้ก็ได้ และจัดรูปแบบและวิธีการบริหารตามที่กฎหมายเฉพาะเรื่องนี้กำหนด ไม่ใช้กฎหมายทั่วไปและความที่ไม่ใช้

กฎหมายทั่วไป การร่างพระราชบัญญัติแบบนี้ยากต้องไปเขียนข้อยกเว้นไว้ไม่รู้จบ เพราะข้อยกเว้นเขียนได้เฉพาะข้อกฎหมายที่เรารู้ แต่กฎหมายที่จะเกิดพร้อมกับเราเขียนไม่ทัน อย่างที่สุรนารีตอนนั้นประกันสังคมยังไม่มี เราก็เขียนยกเว้นไม่ใช้กฎหมายแรงงาน พอประกันสังคมออกมาประกันสังคมมาทวงว่าต้องอยู่ในประกันสังคม เพราะกฎหมายไม่ได้ยกเว้นไว้ เพราะฉะนั้น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์สองแห่งก็เหมือนกันต้องคอยเติมว่าขณะนี้ยังมีกฎหมายอื่นมาขวางอีกต้องเขียนใส่ยกเว้นไว้ เพราะเราจะได้บริหารโดยกรอบของกฎหมายเราเอง ไม่ต้องไปอ้างอิงกฎหมายอื่น เหมือนที่ ศ.ดร.เกษม ได้กรุณาเล่าว่ามีกฎหมายอื่นมายุ่งกับมหาวิทยาลัยนี้เยอะ ถ้าเราจะไม่ให้ยุ่งเราก็ต้องเขียนว่าอย่ามายุ่งถ้าไม่เขียนก็ตีความ ตีความทีไรกฤษฎีกาท่านก็มักจะตีความเข้าข้างราชการตามธรรมเนียมของท่านแล้วในที่สุดก็เกิดปัญหาเราจึงเรียกของเราว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเป็นแห่งแรกของประเทศไทย และคำว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลคนถามผมว่า อาจารย์เรียกเองหรือปล่าว ไม่ใช่ ผมเอามาจากยุค 2513 แต่ไม่ได้เอามาทั้งหมด ไม่ได้เอามาทั้งดุ้น เอาชื่อมา ถามว่าแล้วชื่อนี้รองรับไว้ที่ไหน ชื่อนี้รองรับไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยในสังกัดคือมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการกับมหาวิทยาลัยในกำกับนิยามไว้ที่นั่น เพราะฉะนั้นใครจะว่าชื่อนี้เถื่อนไม่ได้นะครับ ชื่อนี้มีกฎหมายรองรับและโปรดเรียกให้ถูกต้องตามกฎหมายด้วย มันไม่มีครับ มหาวิทยาลัยนอกระบบราชการนี้ไม่มี คำนี้เป็นคำเรียกเล่นติดปากแต่ไม่มีกฎหมายไหนรองรับ ชื่อที่ถูกต้องคือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีพระราชบัญญัติรองรับ หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนั้นเป็นอย่างไร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลมีความเป็นอิสระคล่องตัวมีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง โดยยึดหลักการปกครองตนเอง Self Governing ยึดหลักการปกครองตนเองให้การดำเนินงานต่าง ๆ สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยให้มากที่สุดและให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกให้น้อยที่สุด ไม่ใช่ไม่มีเลย ต้องมีเท่าที่จำเป็น เป็นรูปแบบการกระจายอำนาจสูงสุด ถามว่าหลักการพึ่งมีพึ่งใช้กันหรือ ไม่ใช่ หลักการนี้มีอยู่ในรัฐธรรมนูญไม่ว่าฉบับไหนก็มีที่บอกว่าให้กระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นแล้วการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นก็ใช้หลักการปกครองตนเองใช้หลักที่ว่าให้ท้องถิ่นดำเนินการอิสระและสิ้นสุดในระดับท้องถิ่นจะเป็นเทศบาล สุขาภิบาล อบต. อบจ. หรือ กทม. กทม.ชัดที่สุดว่าเขาใช้หลักการนี้ เราก็เอาหลักการอย่างนี้มาใช้กับหน่วยงานประเภทนี้ด้วย ผมอยากจะฉายภาพให้ดูว่าเมื่อเป็นตามหลักการนี้ความสัมพันธ์ภายนอกของมหาวิทยาลัยเราจะไม่มีคำว่าสังกัด เราจะไม่มีคำว่าสายงานบังคับบัญชาต่อไปอีก เพราะเราปกครองตนเองเป็นหลักแต่เราต้องมีผู้กำกับ ภาพจะออกมาอย่างนี้ มันจะเลิกมาตรการสามเหลี่ยมในลักษณะการเขียนแผนภูมิทางวิชาการก็คือ มทส. อยู่ตรงกลางเราขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีทบวงฯ ในฐานะผู้กำกับ ถามว่ารัฐมนตรีทบวงฯแทน ครม. คือแทนรัฐบาลแทนฝ่ายบริหาร กำกับอะไร กำกับนโยบายและแผน เราต้องทำแผนเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น แผน 8 ก็ต้องทำ ทบวงฯก็ต้องกลั่นกรองว่าจะบรรจุอะไรเข้าแผนไหม สิ่งที่เราขอไปอยู่ในแนวนโยบายหรือไม่ ไม่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นก็เราเป็นของรัฐนี่ครับ ไม่ทำตามนโยบายได้หรือ รัฐมนตรีก็มีหน้าที่ต้องกำกับให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่บรรจุไว้ในแต่ละช่วงหรือที่รัฐบาลแต่ละยุคได้มีนโยบาย เมื่อมีนโยบายและแผนแล้วก็คือเรื่องงบประมาณ เนื่องจากเราเป็นหน่วยงานของรัฐ เราให้บริการประชาชน ตามหน้าที่ที่รัฐมี ความสนับสนุนก็ต้องมาจากรัฐ เราจึงต้องเสนองบประมาณผ่านรัฐมนตรีทบวงฯ และทบวงฯจะกลั่นกรองว่า งบประมาณที่เราเสนอควรจะได้มากเพียงใด เสนอต่อไปเข้า ครม. หรือไม่ ต่อสำนักงานงบประมาณหรือไม่นี้ก็เป็นวินิจฉัยของทบวงฯ เพราะท่านเป็นผู้กำกับ ท่านกำกับเราในแง่มาตรฐานการศึกษา ว่าทบวงฯเขามีเกณฑ์มาตรฐานกำกับว่าที่นี่เปิดสอนถึงจะอิสระก็ต้องได้ตามมาตรฐาน ทบวงฯก็มีมาตรการตรวจสอบมาตรการประกันคุณภาพ สถาบันวิชาชีพก็มีมาตรการในการตรวจสอบในการดูแลก่อนจะให้ใบอนุญาตประกอบอาชีพเหมือนกัน แล้วก็กำกับดูแลในเชิงผ่าน เรื่องการแต่งตั้งสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และศาสตราจารย์ ตรงนี้ไม่ได้เป็นอย่างที่รัฐมนตรีที่กำลังคิด

และกำลังจะทำ ที่บอกว่าจะไปให้กรรมการทบวงฯเป็นผู้มาเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอะไรต่างๆนั้น มหาวิทยาลัยแห่งนี้จะเป็นแห่งแรกที่ไม่เห็นด้วยเพราะเราทำกันมา 7 ปี ไม่เคยเดือดร้อนที่ต้องให้ใครมาเลือกให้เราและที่นี่อธิการบดีไม่มีสิทธิ์เลือกกรรมการสภาฯ ของเรามีระบบของเราที่ดูแลตัวเราเองได้โดยอธิการบดีมหาวิทยาลัยนี้ไม่มีอำนาจเผด็จการโดยเด็ดขาด เพราะฉะนั้นตรงนี้ เนื่องจากเป็นตำแหน่งโปรดเกล้าฯก็เลยต้องเสนอผ่าน ครม. เป็น Procedural Matter มากกว่าไม่ใช่เป็นอำนาจวินิจฉัยของรัฐมนตรีหรือ ครม. แน่นอนถ้าท่านไม่พอใจท่านอาจจะบอกทบทวนหน่อยได้ไหม เรายินดีทบทวนให้แต่เราก็มีสิทธิ์ยืนยันในสิ่งที่เราคิดว่าถูกต้อง ตรงนี้ชาวมหาวิทยาลัยคิดให้ดี ผมฟังท่านพูดเมื่อเช้าแล้วผมไม่ค่อยสบายใจว่าถ้าไปในทิศทางนั้นแล้ว อาจจะไม่ใช่ทิศทางที่ถูกต้องก็ได้ แต่ผมยังไม่มีโอกาสกราบเรียนท่านโดยตรง แต่เนื่องจากต้องบรรยายเรื่องนี้และมันสัมพันธ์กันก็มีสิทธิ์จะพูด ในส่วนของหน่วยที่ไปเกี่ยวข้องด้วยจริง ๆ มีอีก 3 หน่วย สำนักงบประมาณนั้นเนื่องจากว่าต้องจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับเรา เราต้องเสนอคำขอไปยังสำนักงบประมาณตามงบประมาณแบบแผนงานมีรายละเอียดครบถ้วน สำนักงบประมาณเขาวิเคราะห์ด้วยเกณฑ์ของเขา เขาเห็นว่าน่าจะได้เท่าไร เขาก็บอกเอาไปแค่นี้ โดยไม่ต้องมีรายละเอียด ไม่มีข้อโต้แย้งถกเถียงและขัดแย้งกันเลย เราว่านอนสอนง่าย ท่านวิเคราะห์แล้วให้มาเท่าไรก็เท่านั้นแล้วก็ต้องไปเบิกเงินจากกระทรวงการคลังนี้ก็ปกติ มาเป็นงวด ๆ ตอนนี้เขาโอนมาให้เบิกที่คลังจังหวัดบอกจะให้ง่ายขึ้นก็ดีเราไม่มีปัญหาเลยกับกระทรวงคลัง หรือสำนักงบประมาณ แล้ว พรบ. กำหนดเลยว่าภายใน 3 เดือนนับแต่สิ้นปีงบประมาณจะต้องส่งรายงานการเงินให้กับ สตง. และ สตง. จะต้องตรวจสอบรับรอง และเมื่อตรวจสอบรับรองแล้วจะต้องส่งรายงานการเงินฉบับนี้ให้รัฐมนตรี เพราะฉะนั้นการกำกับท่านกำกับโดย 1 ท่านใช้กลไกของท่านมาตรวจสอบหรือ 2 ท่านกำหนดให้เรามีรายงาน ถ้ารายงานสำคัญกฎหมายจะกำหนดเลยว่าต้องทำภายในกี่วันและส่งถึงใครบ้าง นี่คือระบบที่จะประกันความโปร่งใสและเป็นระบบที่ตรวจสอบได้ ถ้าดูต่อไปว่าเมื่อความสัมพันธ์ภายนอกเป็นอย่างนี้ สิ่งที่ได้มาชัดเจนก็คือ หลายเรื่องสิ้นสุดแค่สภาฯของตัวเอง ลดขั้นตอนไปมากมายอีกเรื่องหนึ่ง คือเรื่องการจัดระบบบริหารงานภายในที่ทาง ศ.ดร.เกษม ได้กรุณาแนะนำไว้แล้วว่ามหาวิทยาลัยจะอิสระ มหาวิทยาลัยจะคล่องตัวจะมีระบบบริหารที่เหมาะสมเป็นฐานของการสร้างความเป็นเลิศอย่างน้อย 4 เรื่องนี้ต้องทำได้เอง

1. จัดระบบและวางระเบียบการเงินและทรัพย์สิน

ขอเรียนว่าขณะนี้มหาวิทยาลัยยินดีจะ Franchise ระบบใหม่ โดยช่วยพัฒนาระบบและ Train คนให้ได้แล้ว เพราะระบบการเงินและทรัพย์สินนั้นเรามีของเราเองสมบูรณ์ 100 % ไม่ได้ใช้ของทางราชการแล้วและผ่านระบบการตรวจสอบมาแล้ว 7 ปี ไม่มีปัญหา

2. จัดระบบบริหารงานบุคคล

เรามีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นของเราเอง 100 % และได้มีการปรับระบบมาแล้ว 2 ครั้ง ยืนยันได้ว่าระบบบริหารงานบุคคลนี้ใช้ได้ อาจจะยังไม่ดี อาจจะยังไม่สมบูรณ์และไม่มีระบบบริหารงานบุคคลที่ไหนที่ใครขึ้นมายืนแล้วพูดว่าดีแล้ว สมบูรณ์แล้ว ในโลกยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ระบบบริหารงานบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยน อยู่เสมอแต่ก็เป็นระบบที่สมบูรณ์แล้ว

3. จัดระบบงานวิชาการ

ระบบงานวิชาการของเราจัดแตกต่างจากคนอื่น แม้แต่ระบบปฏิทินการศึกษาเราก็ใช้ไตรภาค 13 สัปดาห์ เดิม 14 สัปดาห์ กำลังเปลี่ยนเป็น 13 สัปดาห์หลังจากประเมิน การจัดโครงสร้างทางวิชาการก็ไม่เหมือนเรา

ใช้หนังจีนมากกว่าคนอื่น ที่อื่นเรียกคณะ คณะนี้เป็นวัด วัดก็มีคณะต่างๆ ของเราหนังจีนเรียกสำนัก เหตุผลเรามีถ้าเรียกชื่อเดิมพฤติกรรมเดิมตามมา ถ้าจะไม่ให้พฤติกรรมเดิมตามมาก็เอาชื่อใหม่ นี่เป็นจิตวิทยาขั้นต้น

4. จัดวางระบบระเบียบบริหารงานทั่วไปเป็นของเราเอง

เพราะฉะนั้นถ้าจะพูดสั้น ๆ ว่าจริง ๆ แล้วมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่สั้นที่สุดคืออะไร ก็คือหน่วยงานของรัฐ ที่สามารถจัดระบบบริหารที่เป็นของตนเอง เท่านั้นเอง แต่ผลที่คาดหวังว่าทำอย่างนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้นและตอนนี้ผมกำลังตั้งกลุ่มภายนอกมาประเมินว่าเกิดผลอย่างที่คาดหวังที่เสนอรัฐบาลไว้หรือเปล่า ประการแรกก็คือ สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการในมหาวิทยาลัย เพราะเราพูดมาตลอดว่าอยู่ในระบบราชการเราถูกพันธนาการ ด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ และโครงสร้างที่ไม่สามารถจะพัฒนาให้เป็นระบบมหาวิทยาลัยที่ดีได้ ตอนนี้เขาให้โอกาสแล้ว เราก็ลองใช้ความสามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสม มทส. จะพูดไม่ได้อีกเลยว่าระบบงานกับการจัดองค์กรที่ทำอยู่นี้ไม่เหมาะสม ถ้าจะพูดอย่างนั้นก็ต้องติตัวเอง ติใครไม่ได้ กับเรื่องที่ 2 เป็นการลดระเบียบ ข้อบังคับที่ผูกรัดมัดตัว ไม่เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัย ก็เราสร้างระเบียบของเราเอง อะไรที่ไม่คล่องไม่เหมาะก็อย่าไปสร้างมัน แต่ขณะนี้ผมกำลังจะต้อง Deregulation อีก คือตอนสร้างตอนแรกก็พยายามสร้างให้รอบคอบรัดกุม สร้างไปสร้างมาระเบียบชักจะมากเกินไป ตอนนี้มาวงจรที่ 2 จะเป็นวงจรการรื้อระเบียบของเราเองบางฉบับรื้อแล้ว เพื่อให้ลดระเบียบที่ผูกรัดมัดตัวลง แต่ข้อที่เข้าใจผิดกันไม่ได้เลยคือ มีคนจำนวนหนึ่งมาสมัครที่นี่แล้วบอกว่าผมอยากอยู่ที่นี่ เพราะที่นี่มีอิสระทำอะไรก็ได้ ไม่มีระบบ ผมบอกว่าที่นี่อิสระคู่กับความรับผิดชอบ แล้วที่นี่มีระบบ แล้วก็ที่นี่มีระเบียบวินัยสูงมาก เพราะคนจะอิสระได้ คนต้องมีความรับผิดชอบ คนจะต้องมีระเบียบวินัย มิฉะนั้นอิสระไม่ได้ เพราะฉะนั้นถ้าใครคิดผิดอย่างนั้น เราก็กันคิวไปหลายรายแล้วว่าเหมาะแต่ไม่ใช่ที่นี่ ลดขั้นตอนการทำงานเพราะสิ้นสุดภายในเองทำให้ลดขั้นตอนได้เยอะ อย่างที่ อ.เกษมท่านว่าตั้งภาคใช้เวลาเป็นปี ที่นี่ผมยุบรวมภาคใช้เวลาสัปดาห์เดียวก็เสร็จ ผมเคยยุบส่วนวิเทศสัมพันธ์เอาไปรวมกับศูนย์กิจการนานาชาติใช้มติสภาฯแป๊ปเดียวเสร็จ ผมเคยยุบศูนย์บริการวิชาการเอาไปรวมเทคโนธานีใช้มติสภาฯแป๊ปเดียวเสร็จ ผมยุบมาตั้งหลายอันแล้วตั้งมาแล้วทำไม่ดีเปลืองเงินเปล่า ๆ แบ่งแยกหน้าที่มากไปเรายุบรวมมาแล้วหลายหน่วย ทำได้ทันทีไม่ต้องไปทบวงฯ ไม่ต้องไปถึงกพ. ไม่ต้องไปถึงครม. สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัด ตรงนี้สำคัญ ระบบถ้าจะ Effective และ Efficient ต้อง Cost-effective ด้วย การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดคุณภาพและ ช่วยให้มหาวิทยาลัยทำภาระกิจทะลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้สะดวกขึ้น ผมไม่ได้พูดว่าที่นี่เป็นเลิศแล้ว ผมกำลังตั้งฐานสร้างทางที่จะให้เดินไปสู่ความเป็นเลิศ ผมอยากจะทำเพียงรอบแรกให้เรามั่นใจว่าเรากำลังเดินขึ้นถนน ไม่ใช่ทางเกวียน เราไม่อยากไปเดินทางเกวียนต่อไปอีก ส่วนเมื่อขึ้นถนนแล้วจะไปถึงเป้าหมายปลายทางของความเป็นเลิศเมื่อไร มหาวิทยาลัยไม่มีทางพูดได้ก่อน 10 ปี อย่างน้อยจะต้องมีผลผลิตและผลงานออกไประยะหนึ่ง เราเพิ่งมีบัณฑิตจบปีนี้เป็นปีแรกและกำลังติดตามผลบัณฑิตอยู่ยังบอกไม่ได้ว่าบัณฑิตมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน เพราะฉะนั้นผมพูดแต่เพียงว่าเรามั่นใจในระบบที่เราจัด และถ้าเราเดินไปตามแนวนี้ เราน่าจะบรรลุความเป็นเลิศได้สะดวกขึ้น ที่นี้ขอเสนอว่าสิ่งที่ทำที่เป็นปฏิรังสรรค์ คือการที่เรามีการสร้างอะไรขึ้นใหม่ให้เหมาะกับการเป็นมหาวิทยาลัยแบบนี้ ก็คือ โครงสร้างของการจัดองค์กร โครงสร้างของการบริหารนั้นเราถือหลัก กระทัดรัด มีประสิทธิภาพสูง ยึดหลักบริหารโดยองค์คณะบุคคล ที่นี่จึงมีสภาสองสภา สภามหาวิทยาลัยอย่างที่ท่านรู้จักและสภาวิชาการ ซึ่งสองสภาฯนี้จะแบ่งอำนาจกันตามกฎหมายเลย ว่าเรื่องทางวิชาการนั้นจะอยู่ทางสภาวิชาการ สภาวิชาการจะมีอำนาจตามกฎหมายด้วย แล้วอันนี้คือกลไกของการประกันคุณภาพภายในที่มี ยึดหลักรวมบริการประสานภารกิจ คือหลักที่ว่าอะไรรวมกันได้รวมหมด เพื่อให้เกิดการร่วมใช้ความชำนาญการและทรัพยากรไม่มี

ความซ้ำซ้อนเด็ดขาดที่นี่ ยึดหลักถ่ายโอนงานและร่วมทุนกับภาคเอกชน Privatization กับ Joint Venture นั้นที่นี่ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะถ้าไม่ทำอย่างนี้ กระทัดรัดไม่ได้ ประหยัดไม่ได้ ประสิทธิภาพดีไม่ได้ เราไม่น่าที่จะต้องมาเสียเวลาบริหารเรื่องปลีกย่อย จนกระทั่งไม่ค่อยมีเวลาไปทำในสิ่งที่คนอื่นเขาทำให้เราไม่ได้ คืองานด้านวิชาการ เพราะเราเป็นสถาบันทางวิชาการ เพราะฉะนั้นโครงสร้างทางวิชาการที่นี่ก็จัดง่ายเป็นแบบ Flat Organization แบบทรงเตี้ย แล้วก็มีการจัดส่วนงานไว้ชัดเจนไม่สลับซับซ้อน เช่น พูดถึงสำนักงานอธิการบดีก็บอกไว้ชัดประสานนโยบายบริหารงานทั่วไป ธุรการ สำนักวิชา สอนวิจัยเฉพาะสาขา ศูนย์ก็บริการวิชาการ ทั้งมีศิลปวัฒนธรรม ถ้าเป็นสถาบันก็เป็นเรื่องวิจัยอย่างเดียว อันนี้ Define ชัดเจน และนิยมการจัดโครงสร้างประเภทที่เป็น Integration คืออะไร จับมารวมได้ภายใต้โครงสร้างเดียวก็จับมารวมไม่ต้องการให้กระจัดกระจายและเสียเวลา เพราะฉะนั้นถ้าดูแผนภูมิการจัดองค์การสั้น ๆ ก็จะเห็นว่ามีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ มีอธิการบดี รองอธิการบดี และมีสำนักวิชา แค่นี้ไม่มีอะไรวิลิศมาหราไปกว่านี้ ไปถึงเรื่องหลักรวมบริการประสานภารกิจ มหาวิทยาลัยนี้มีภารกิจ 5 ประการ ที่อื่น 4 ประการ เพราะเราเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี เราบอกว่าการปรับแปลง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีนี้เป็นภารกิจสำคัญ และเป็นปัจจัยของการแข่งขันด้วย เพราะถ้าประเทศไทยพึ่งพาตัวเองทางเทคโนโลยีไม่ได้ก็แข่งขันกับใครไม่ได้ เมื่อเราประกาศตัวว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ภารกิจนี้จะต้องเป็นภารกิจสำคัญเสริมเข้ามา อันนี้อยู่ในพรบ. ว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี เราต้องมีหน้าที่ในเรื่องนี้ เมื่อมี 5 ภารกิจ คือ สอน วิจัย ปรับแปลง ถ่ายทอดพัฒนาเทคโนโลยีทางวิชาการ ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งอีก 4 ภารกิจเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น เรามาดูภารกิจทั้ง 5 ถ้าให้เขาทำได้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล บริการสนับสนุน 5 ภารกิจจะจัดแบบรวมศูนย์ได้ไหม ให้บริการออกมาจากที่เดียว เพื่อจะลดความซ้ำซ้อนร่วมใช้ประโยชน์ เพราะฉะนั้นเราบอกว่าเรามาลองมีอาคารเรียนรวมที่นี่ไม่มีอาคารเรียนของคณะ ไม่มีอาคารเรียนของภาค อาคารเรียนขึ้นกับศูนย์บริการการศึกษา รวมอยู่ที่เดียวมีห้องตั้งแต่ 30 - 1500 ที่นั่ง จัดห้องพร้อมทั้ง โสตทัศนูปกรณ์พร้อมสำหรับที่ทุกสาขาจะใช้และนั่งเรียนพร้อมกันได้ 7,000 คนในขณะนี้ อยู่ที่เดียวหมดบริหารจุดเดียวคือศูนย์บริการคนอื่นไม่เกี่ยว อยากจะใช้บอกเขาไปตามตารางสอน ตารางสอบเขาต้อง Supply ให้ทุกอย่างจัดให้พร้อมหมด ด้วยวิธีนี้ผมกดปุ่มดูก็รู้ว่าวันนี้ห้อง 1A ว่างชั่วโมงใด การดูแลการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กรณีนี้ลดความซ้ำซ้อนไปได้และได้ผลทางจิตวิทยาด้วยก็คือทำให้นักศึกษาของเรามีความรู้สึกเป็นมหาวิทยาลัยเดียวกันมากขึ้น เพราะว่าต้องเรียนร่วมชั้นเรียนเดียวกันมากกว่าที่อื่นมาก อาคารที่ทำการก็รวม อาจารย์ที่นี่อยู่ภายใต้หลังคาเดียวกันตึกเดียว เรียกว่า อาคารวิชาการทุกสำนักวิชาอยู่ที่นั่นเราบอกว่าเราจะทำงานเป็นทีมเราต้องการ Multi-disciplinary เราต้องการให้อาจารย์ทำงานในลักษณะทีมก็อยู่เสียด้วยกัน ง่ายฝนตกฟ้าร้องก็เดินถึงกันได้ อันนี้ก็ทำแล้ว ศูนย์เครื่องมือฯต่างคนต่างมีแล็บ มีแล้วถ้าตัวเองไม่ใช้ก็ไม่ให้ใครใช้ บางทีไม่รู้ว่าใครมีอะไรอยู่ไหน เราเล่นกับของแพงทำอย่างนั้นไม่ได้ เราบอกศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือ Laboratory กลาง ทุกสำนักวิชา ทุกสาขาวิชา ใช้ Lab ร่วม โดยจัดตอบสนองกันเลยตามหลักสูตร อันไหนใช้ร่วมได้มากสาขา อันไหนใช้ได้เฉพาะสาขา อันไหนใช้รองรับการวิจัยมีหมด แต่บริหารจากจุดเดียว ก็คือศูนย์เครื่องมือฯ ด้วยวิธีนี้คนมาดูงานที่นี่แล้วก็ไปล่ำลือว่าได้งบประมาณมาก จริง ๆ แล้วผมได้งบประมาณน้อยกว่าที่อื่นอีก แต่ที่อื่นซื้อเครื่องมืออย่างเดียวกัน 10 ชิ้น ผมซื้อชิ้นเดียว หรือ 2 ชิ้น เพราะเหตุว่าเมื่อมารวมกันแล้วร่วมกันใช้ ใช้คุ้ม บางแห่งซื้อแล้วยังไม่แกะกล่อง ซื้อหลายปีแล้ว เพราะฉะนั้นไม่มีใครรู้ ผู้บริหารส่วนกลางก็ไม่มีทางรู้ ห้องสมุดสื่อการศึกษารวมเป็นห้องสมุดอัตโนมัติมีอยู่แห่งเดียว เรื่องอะไรจะไปแยก กดดูทางคอมพิวเตอร์ก็ได้ไม่จำเป็นจะต้องไปกระจายห้องสมุดไว้เยอะแยะ เพราะว่าแหล่งห้องสมุดเราก็ไม่พออยู่แล้วเราต้อง Access ทั่วโลกอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นตรงนี้เปลี่ยน Concept ไปเลย ศูนย์คอมพิวเตอร์ที่นี่รวมหมด บริการคอมพิวเตอร์ในมหาวิทยาลัยมาจากแหล่งเดียว ที่สำคัญที่นี่ต่างจากที่อื่นมากคือ กิจการนักศึกษา เรามีองค์การนักศึกษาระดับเดียวไม่มีแยกคณะ ที่คณะยอมให้รวมกลุ่มตามสาขาแต่ไม่เป็นองค์การ รับน้องใหม่รับทีเดียวกิจกรรมทำร่วมกันหมด

สนใจจะทำอะไรไปทำชมรม จะทำกี่ชมรมก็ได้ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้ระบบกิจการนักศึกษาที่นี่จึงเป็นระบบที่ต่างจากที่อื่น ก็มาภายใต้รวมบริการประสานภารกิจเหมือนกัน อันนี้ทำเต็มที่และทำแล้ว เรื่องการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนเราจ้างเหมาบริการหมดเลย ยามรักษาการ 100 % การรักษาความสะอาด 100 % การเก็บขยะ 100 % การดูแลสวนเกือบ 100 % รถยนต์เช่า ทั้งหมด ยกเว้นรถที่ได้จากการบริจาค หรือรถที่ซื้อเป็นรถรับรอง เพราะฉะนั้นเราไม่มีปัญหาเรื่องการจะมีรถเก่าใช้ที่นี่ เพราะว่าเราเช่าเราก็เปลี่ยน ออกแบบควบคุมงานก่อสร้างซ่อมบำรุงเหล่านี้เราจ้างเหมาหมด อย่างเรื่องซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์ซึ่งมีอยู่หลายร้อยเครื่อง เราเอาถึงขั้นที่ว่าให้บริษัทสหวิริยามาเปิดสาขาศูนย์ซ่อมที่ในมหาวิทยาลัย แล้วเราเก็บเงินค่าเช่าและขอว่าซ่อมให้เรานั้นลดเปอร์เซนต์ให้เรา แต่เรายอมให้ไปซ่อมข้างนอกได้ เดี๋ยวนี้กลายเป็นศูนย์ซ่อมที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่ง ประโยชน์ร่วมรายได้ก็มีเราไม่ต้องมีพนักงานซ่อมเครื่องคอมพิวเตอร์ เพราะ On Call อยู่แล้วใน Campus เดินข้ามถนนไปนี้ก็เป็นศูนย์ซ่อมสหวิริยา ด้วยวิธีนี้เราลดปัญหาบริหารไปมาก ถ้าเราเอาคนเหล่านี้ที่ให้บริการมารวมกัน ตั้งแต่ยามรักษาการจนถึงหน่วยซ่อมบำรุง ใช้คนอยู่ประมาณ 6-700 คน แต่คนเหล่านี้ไม่ใช่พนักงานมหาวิทยาลัย เราจึงมีพนักงานระดับ ปวช. ปวส. ขึ้นไป เราไม่มีระดับแรงงาน เราพูดกับผู้จัดการคนเดียวของแต่ละบริษัทถ้าไม่ดีเลิกสัญญา หรือท่านเปลี่ยนไม่ใช่เรา เพราะฉะนั้นอันนี้เราเล็กกระทัดรัดกว่าที่อื่นมาก ด้วยจ้างเหมาบริการพิสูจน์แล้วด้วยค่าใช้จ่ายก็ถูกกว่าทำเอง เพราะทำเองต้องเสียค่าสวัสดิการมากมาย จะต้องมีบ้านให้คนเหล่านี้อยู่ 5 - 600 หลัง สวัสดิการตามมาอีกเท่าไร สลัมจะเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ที่นี่ไม่มีสลัม ให้เอกชนเข้าดำเนินการ ในส่วนที่ 2 ก็คือว่า เรื่องใดก็ตามที่เอกชนเขาพร้อมจะบริการ เช่น จำหน่ายอาหาร สิ่งของเครื่องใช้ บริการถ่ายเอกสาร ซักรีด ธนาคาร ภายนอกมาทำหมด เราเริ่มจากจำหน่ายอาหารเฉพาะที่สุรสัมมนาคารและโรงอาหารกลาง เพราะคนมาพักที่นี่แล้วบอกว่าไม่มีอาหารรับประทานเสาร์-อาทิตย์ไม่สะดวกตอนเช้า ตื่นมาไม่รู้จะรับประทานที่ไหน ตอนนี้มีแล้วบริการ 7 วัน นอกนั้นเราให้ข้างนอกมาให้บริการแต่เราควบคุมราคา ตรงนี้ก็ลดภาระไปเยอะ เพราะที่นี่เป็นมหาวิทยาลัยกินนอน นักศึกษา 85 % พักหอพัก ครูบาอาจารย์อยู่นี่เกือบ 100 % มหาวิทยาลัยนี้เราบริหาร 24 ชั่วโมง ผมทำหน้าที่นายกเทศมนตรี 25 % ของเวลา ดูน้ำ ดูไฟ ดูถนน ดูความปลอดภัย ดูขยะ ความสะอาดดูเองหมด เพราะเราไม่อยู่ในเขตเทศบาลตรงนี้มีบริการสนับสนุนจำนวนหนึ่ง ร่วมทุนกับภาคเอกชน ขณะนี้เราถือหุ้นกับบริษัท N.T.U. ไทยแลนด์ เพื่อเอาสื่อของ N.T.U. ในสหรัฐ ซึ่งสอนผ่าน Satellite เข้ามา Distribute ในประเทศไทย และเราเป็นหุ้นเล็กแต่เผอิญเขาเห็นว่าเราเป็นสถาบันการศึกษา เขาเลยให้ผมเป็นประธานบริษัท N.T.U. ไทยแลนด์อยู่ในขณะนี้ ถือหุ้นบริษัทเอนิวส์ เอนิวส์ได้สัมปทานทำ Internet Gateway แล้วเขาก็ไปตั้งบริษัทลูกอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ เราเข้าหุ้นบริษัทใหญ่ด้วยเพื่อจะเอาสิทธิ์การที่เราจะได้ Gateway โต ถ้าเราใช้ของเล็ก เขตนี้ได้ Gateway เล็ก ขณะนี้เราใช้ของเอนิวส์ Gateway โตแล้วได้ราคาถูกและเราก็กลายเป็น Gateway ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเป็น Gateway ของบริษัทนครราชสีมาอินเตอร์เน็ต ซึ่งเป็นบริษัทลูก เราเข้าหุ้นเหล่านี้ไม่ได้หวังกำไร แต่หวังจะถ่ายโอนเทคโนโลยีจากภาคเอกชน เพราะเราเข้าไปมีหุ้นส่วนแล้วเขาปิดอะไรเราไม่ได้ และขณะนี้ผมเป็นประธานบริษัท N.T.U. ไทยแลนด์ไม่ได้เงิน เป็นประธานบริษัท Hypermedia Publishing ก็คือบริษัทที่มหาวิทยาลัยถือหุ้นใหญ่ ผลิตและพัฒนา Courseware Multimedia ซึ่งทำร่วมกับต่างประเทศด้วย และอีกไม่นานจะวางตลาดจำหน่ายเหมือนกับสำนักพิมพ์ที่พิมพ์หนังสือ แต่ถ้าเราพิมพ์ออกมาเป็น C.D. ROM เราผลิตออกมาเป็น Courseware ซึ่งก็จะไปตอบสนองนโยบายทบวงฯที่สนับสนุน Hardware ไปเยอะ เรื่องวิทยาเขตสารสนเทศ ต่อไปนี้อีกสักปีสองปีก็จะมี Courseware ไปช่วย แล้วก็มีโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนี้เราตั้งสำนักวิชาแพทย์และวิทยาศาสตร์สุขภาพครบหมด 5 - 6 คณะวิชาตามความหมายเดิม เราก็บอกว่าโรงพยาบาลแทนที่เราจะสร้างเองทั้งหมด เราขอสร้างจากงบประมาณ 500 เตียง และอีก 300 เตียงเราจะให้เอกชนมาตั้งเคียงกันเลยในมหาวิทยาลัย เป็นโรงพยาบาลเอกชน และโรงพยาบาลเอกชนกับเราก็จะมีความสัมพันธ์ว่าให้เขาหนักไปทาง Service และในขณะเดียวกันอาจจะใช้เครื่องไม้

เครื่องมือบางอย่างกับเรา แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายให้เรา อาจจะใช้ Specialist ของเรา ไม่ต้องออกไปหากินข้างนอก เดินข้ามตึกเชื่อมกันอยู่ก็สามารถให้บริการภายในได้ แล้วก็จะทำให้โรงพยาบาลในมหาวิทยาลัยเป็นโรงพยาบาล Teaching and Research เพราะไม่ต้องมาห่วงเรื่อง Service เรื่อง Service ปัดไปที่โรงพยาบาลเอกชน เมื่อเราให้ที่เขาสร้าง เขาลงทุนน้อยไม่ต้องซื้อที่ เราให้ Specialist กับให้เครื่องมือเขาก็ยิ่งลงทุนน้อย กรณีนี้ก็จะทำให้ Service Hospital กับ Teaching Hospital อยู่เคียงกันและไม่ถูกผลักดัน Teaching Hospital จนกลายเป็น Service Hospital ไปในที่สุด ซึ่งศูนย์แพทย์ได้เงินงบประมาณแล้วและวงเงินก็ได้แล้วก็ออกแบบอยู่จะสร้างในเดือนธันวาคมนี้ในพื้นที่ประมาณ 200 ไร่ เสร็จแล้วก็จะเปิดรับนักศึกษาแพทย์ก่อนในปีหน้า อันนี้เป็นเรื่องการถ่ายโอนงานกับ Joint Venture ที่นี้เพื่อให้ทราบว่าแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินเป็นอย่างไรในแง่ของเงินอุดหนุนทั่วไป รายได้ของมหาวิทยาลัย ก็มีเงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดให้ มีเงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้ ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ รายได้จากผลประโยชน์อื่นที่ได้ จากการลงทุนหรือรายได้จากผลประโยชน์ที่ได้จากการใช้ที่ราชพัสดุทั้งหมดในขณะนี้เรามีรายได้หลักอยู่ที่เบอร์ 1 คือเงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้กับเบอร์ 3 ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงค่าเทอมกับค่าบริการต่างๆ ส่วนเงินบริจาคมีแต่มักจะเป็นกองทุนสนับสนุนนักศึกษา จึงถือว่ารายได้หลักยังอยู่ที่เงินอุดหนุนกับค่าธรรมเนียม แต่เรื่องเงินอุดหนุนจากรัฐบาลบางคนเข้าใจผิดว่าเงินอุดหนุนก็คือขอวงเงินไปให้วงเงินมา ไม่ใช่ จะต้องจัดทำคำขอโดยมีรายละเอียดตามโครงสร้าง งบประมาณแบบแผนงานที่ตกลงกันก็เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น มีแผนจัดการศึกษา แผนปรับปรุงคุณภาพ ฯลฯ รายละเอียดเหมือนกันต้องทำครบถ้วนหมด แต่เมื่อผ่านการพิจารณาแล้วจะได้รับจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปก็คือเป็น Block Grant ที่ไม่มีรายละเอียดเป็น One Line Item ซึ่งจะมีการตรวจสอบภายหลัง คือ Post Audit ในแง่การจัดสรรไม่ได้ต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นในวิธีปกติ เกณฑ์การพิจารณาวิเคราะห์อย่างไร สำนักงบประมาณก็ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น เพราะฉะนั้นตรงนี้เราไม่ได้รับการเลือกปฏิบัติ เช่นว่าให้เรามาก มาตามเกณฑ์เดียวกันครับ แต่ความคล่องตัวมาได้ตรงนี้ได้ตรงการบริหารงบประมาณ เพราะถ้าเป็นงบประมาณแบบหมวดและรายการนั้น ต้องใช้งบประมาณตามรายการ ตามหมวด ตามแผน ข้ามแผนหรือผิดราคากลาง ผิดแผนต้องไปตกลงใหม่ แต่กรณีของเรานั้นสามารถจะนำเงินอุดหนุนที่ได้รับมารวมกับรายได้อื่น จัดทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติก็หมายความว่าเงินอุดหนุนที่ได้ยังไม่ใช่งบประมาณ ต้องเอามารวมกับเงินอื่นที่เรามีในปีนั้นแล้วจึงจะทำเป็นงบประมาณเสนอสภาฯของเราเอง ซึ่งตั้งแต่เปิดสอนมางบประมาณที่ให้ไม่เคยพอ ผมต้องใช้เงินมหาวิทยาลัยทบเข้าไปทุกปี อย่างปีนี้ทบเข้าไปร้อยกว่าล้านบาท เงินทุกบาททุกสตางค์จะใช้ได้ ต้องทำเป็นงบประมาณเสนอสภาฯ ถ้าไม่มีในงบประมาณใช้ไม่ได้ คล่องตัวอีกอย่างก็คือใช้ได้ตามระเบียบการเงินของ มทส. ที่ออกโดยสภาฯของเราเองนี่เป็นความคล่องตัวสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย การบริหารงบประมาณไม่ได้ไปตกลงกับใคร ผมต้องตกลงกับสภาฯของผมเอง เพราะสภาฯผมมีกติกาว่าถ้าไปแปลงงบลงทุนเป็นงบดำเนินการต้องมาขออนุมัติ ท่านมีกติกาอยู่เหมือนกันแต่ไม่หยุมหยิม สามารถนำเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายหรือเงินสะสมไปลงทุน หรือหาประโยชน์ได้ตามระเบียบการเงินของ มทส. สรุปก็คือเงินอยู่กับผมด้วยวิธีการบริหารงบประมาณแบบนี้ นอกจากโปร่งใสแล้วเงินงอก เงินอยู่ที่นี่งอก ในระบบเดิมเงินไม่งอกเพราะเอาเงินงบประมาณไปหาดอกผลไม่ได้ บังคับฝากด้วยต้องฝากธนาคารกรุงไทย ส่วนใหญ่ต้องไปอยู่ที่ธนาคารชาติก่อน เงินงอกคืออะไร ผมมีเงินงอกอยู่ใน 2-3 ลักษณะ ลักษณะที่ 1 เนื่องจากเงินอยู่ที่เราแล้ว การจัดซื้อจัดหาเราซื้อของได้ในราคาที่ถูกกว่าคนอื่นประมาณ 15% เพราะเขารู้ร้านค้าเขารู้ว่าตรวจรับวันนี้พรุ่งนี้อาจจะได้เช็ค ราชการซื้อของแพงเสมอ เพราะกว่าจะได้เงิน 3 เดือน เขาก็ Charge ดอกเบี้ยไว้ ตรงนี้เป็น Saving สำคัญ เพราะฉะนั้นอำนาจต่อรองในการซื้อหาของมหาวิทยาลัยมีสูงกว่าที่อื่น และร้านค้ามักจะง้อ เพราะได้เงินเร็ว ตรงนี้เป็น Saving เงินงอก อันที่ 2 เรามีการทำ Cash Flow ดูตลอดเวลา ว่าเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายจะเอาไปหาประโยชน์ฝากสามเดือน

ฝากออมทรัพย์ประเภทที่มีดอกเบี้ยสูง เช่น ไปฝากธนาคารออมสินแบบพิเศษ เพราะฉะนั้นเงินของเราทุกบาททุกสตางค์งอกหมดที่อยู่กับเรา ตรงนี้คือสิ่งที่เราได้มาร้อยบาท แต่อาจจะได้เงินใช้ร้อยสิบห้าบาททันที ด้วยวิธี Manage ที่คล่องตัว ในระบบราชการทำไม่ได้ แล้วถ้าผิดพลาดขึ้นจำเลยที่ 1 คือผม ผมไม่ยอมให้เป็นจำเลยที่ 1 แน่นอน เพราะฉะนั้นตรงนี้เราระมัดระวัง เรามีกรรมการการเงินที่ทรงคุณวุฒิอย่างยิ่งเอ่ยชื่อแล้วทุกคนยอมรับ ประธานกรรมการการเงินผมคือ ศาสตราจารย์ ไพจิตร โรจนวานิช คุณทวี หนุนภักดี ดร. มารวย ผดุงสิทธิ์ ฯลฯ เต็มไปหมดด้วยนักการเงินการบัญชีทั้งสิ้น ผมทำอะไรต้องไปขออนุมัติกรรมการการเงิน ที่นี่อธิการบดีไม่ให้เป็นประธาน การเงินผมเป็นรองประธาน บริหารงานบุคคลผมเป็นได้อย่างมากแค่รองประธาน ประธานต้องกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการส่วนใหญ่ไม่ใช่คนในมหาวิทยาลัย คนนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจริง ข้อระแวงสงสัยว่า อธิการบดีจะจุ๊กจิ๊ก กุ๊กกิ๊ก ทำไม่ได้ทั้งสิ้นเพราะในโครงสร้างของมันได้สร้าง Check and Balance ไว้ ที่จะไม่ให้อธิการบดีมีอำนาจเบ็ดเสร็จ อธิการบดีที่นี่ไม่ค่อยเป็นประธานในเรื่องสำคัญ จะให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็น นี่คือโครงสร้างที่ต่าง ระบบราชการอธิการบดีเป็นหมด อกม. มหาวิทยาลัย อธิการบดี มิหนำซ้ำอธิการบดีเป็นอุปนายกสภาอีก ที่นี่ก็ไม่ใช่อธิการบดีเขาห้ามเป็น เขาให้เลือกผู้ทรงคุณวุฒิเป็น เพราะฉะนั้นโครงสร้างของมันที่มีการคุมอยู่ในโครงสร้าง นี่คือเทคนิคที่ไม่จำเป็นที่ทบวงฯจะมาตั้งกรรมการสภาฯ ถ้าสภาฯเขามีโครงสร้างและวิธีการของเขาที่มี Check and Balance อยู่ในตัว แต่นี้การตรวจสอบเรามีหน่วยตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบภายในที่นี่ต่างจากราชการ เพราะขึ้นตรงต่อนายกสภาฯ ไม่ได้ขึ้นกับอธิการบดี เพราะฉะนั้นเขารายงานนายกสภาฯว่าอย่างไร ผมก็ไม่รู้ และสภาฯก็มาเฉ่งผมอีกที เพื่อให้การตรวจสอบนั้นปลอดจากอิทธิพลของผู้บริหาร เขาขึ้นตรงต่อสภาฯต้องส่งรายงานการเงินให้ สตง. ตรวจสอบและรับรอง ภายใน 3 เดือน ตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณแล้วสำนักงบประมาณก็ส่งทีมมา Monitor เป็นครั้งคราวอยู่เสมอ จากที่ตรวจกันมา 7 ปี ไม่เคยมีปัญหาทักท้วงแต่ประการใด ทุกอย่างเรียบร้อย ผลของการจัดอย่างนี้เป็นอย่างไร เรื่องเงิน เพราะหลายคนมาที่นี่ด้วยความรู้สึกว่าที่นี่ไปได้เร็วดูโอ่โถง เพราะที่นี่ใช้งบประมาณเยอะอะไรต่าง ๆ จะได้รู้สึกสักทีว่าใช้งบกันอย่างไร ผมจะย้อนไปปี 36 ซึ่งเป็นปีที่เปิดสอนและเทียบให้เห็นเลยว่างบประมาณเป็นไปอย่างไร ปี 36 งบทบวงฯ ทั้งหมด 19,229 ล้านบาท ที่นี่ได้มา 403 ล้านบาท คิดแล้วเป็น 2.09% ของงบทั้งทบวงฯ ทั้ง ๆ ที่เป็นมหาวิทยาลัยสร้างใหม่ได้งบอยู่กลุ่มบ๊วย ปี 37 2.3% ปี 38 2.83% ปี 39 2.22% ปีนี้ 1.86% นี่เป็นการเทียบกับงบทั้งทบวงฯ ซึ่งทั้งทบวงฯมีหน่วยงานประมาณ 23 หน่วย รวมทั้งสำนักปลัดกับมหาวิทยาลัยในระบบราชการ 22 แห่ง ลองดูซิครับว่าเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นที่เป็นส่วนราชการก็จะเห็นว่า ปี 38 ผมอยู่อันดับที่ 13 ใกล้กับนเรศวร ศิลปากรบ๊วยก็คือสารคาม เพราะพึ่งตั้ง ปี 39 ตกไปอยู่อันดับ 15 ใช้งบ 2.22% ใกล้กับวลัยลักษณ์ ปี 40 ตกไปอยู่อันดับ 18 ถอยลงอยู่เรื่อย ปี 41 ตกไปอยู่อันดับ 20 หรือ 21 แต่ผมไม่ต่อว่า ผมบอกนี้คือการชี้ให้เห็นประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยกำลังขยายงานไม่ได้อยู่ตัว แต่งบเราถอยลงนักศึกษามากขึ้น เดี๋ยวนี้ผมมีนักศึกษาประมาณ 5,000 คน รับเข้ามาปีละพันกว่า ทำได้อย่างไรถ้าระบบมันไม่ประหยัดไม่มี Efficiency ทำไม่ได้นี่คือภาพจริง ๆ ที่ได้รับมา ดูว่าคนมักจะถามว่ามหาวิทยาลัยแบบนี้พึ่งตัวเองได้แค่ไหน ทั้ง ๆ ที่จริงแล้วคำถามนี้ไม่ควรถาม เพราะขึ้นกับนโยบายของรัฐ ถ้ารัฐอยากให้การศึกษาฟรี รัฐ Subsidize ทั้งหมด ถ้ารัฐบอกว่าระดับนี้อยากจะให้ผู้เรียนร่วมรับภาระในค่าใช้จ่ายเราก็ยินดี ทีนี้ผมยึดนโยบายว่ารัฐถือว่าระดับอุดมศึกษาไม่ใช่การศึกษาภาคบังคับ เพราะฉะนั้นผู้เรียนควรจะรับโอกาส ผู้รับโอกาสควรจะรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ส่วนจะเอาแค่ไหนนโยบายรัฐบาลปล่อยลอยตัวเหมือนเงินบาท ก็คือแล้วแต่สภาฯแต่ละแห่งจะไปกำหนดเอง มหาวิทยาลัยเก่ามีกำหนดไว้ต่ำไม่กล้าขึ้นกลัวเด็กเดินขบวน มหาวิทยาลัยใหม่ผมก็กำหนดในระดับอยู่กลุ่มสูง เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะเห็นว่างบประมาณที่ผมเสนอผ่านสภาฯของผมเอง นี่คืองบประมาณตัวจริงว่าตั้งแต่ปี 36 เทียบกับเงินอุดหนุนจากแผ่นดินผมใช้เงินนอกงบประมาณผมเองอย่างไร จะเห็นว่าปี 36 ผมได้มา 403 ล้านบาท ผมใช้เงินผมเอง 162 ล้านบาท

คิดแล้วใช้เงินของเราเอง 29 % ปี 37 21% ปี 40 19% มากน้อยเฉลี่ยแล้วขณะนี้เราใช้เงินของเราเอง 20% ถ้าถามว่าภาพของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปในระบบราชการใช้เงินของตัวเองอยู่เท่าไร เฉลี่ยแล้วไม่เกิน 10% บางแห่งช่วยตัวเองได้เพียง 5% หรือต่ำกว่า 5% ด้วยซ้ำ ยกเว้นมหาวิทยาลัยที่มีโรงพยาบาลรายได้เยอะหรือมหาวิทยาลัยที่มีทรัพย์สินอย่างจุฬาฯ ผมตั้งเป้าไว้ว่าเมื่อครบ 10 ปี มหาวิทยาลัยแห่งนี้ควรจะช่วยตัวเองได้ 40% และจะหยุดแค่นั้นถ้ายังเป็นของรัฐ รัฐออกมา 60% ผมจะหาเอง 40% ขณะนี้ผมหาเอง 20% ก็สูงกว่าระดับที่เป็นอยู่ของสถาบันที่เป็นของรัฐในสังกัดทบวงฯ ผมเชื่อว่าเมื่อถึงปีที่ 10 ทำได้ที่จะเป็น 20 % ถ้าเศรษฐกิจเราไม่ถึงขั้น 1 ดอลล่าร์ต่อ 40 บาท ไม่รู้วันนี้ถึงหรือยัง อันนี้คือภาพของทางด้านการเงิน กับอีกเรื่องหนึ่งเวลาเขาเทียบกันจะต้องเทียบที่งบดำเนินการ เพราะงบลงทุนบางปีลงทุนเยอะ และการลงทุนไปครั้งหนึ่งเช่นสร้างตึกใช้ไปตั้ง 30 ปี 40 ปี ภาพที่เขาเทียบเขามักจะใช้งบดำเนินการถ้าดูงบดำเนินการ ปี 36 ผมได้งบดำเนินการมา 43 ล้านบาท ผมใช้ของผมเอง 79 ล้านบาท ในปีนั้นเพื่อให้มันเปิดได้ มาปี 40 ผมได้ งบดำเนินมา 356 ล้านบาท ผมใช้เงินรายได้อื่น 91 ล้านบาท คิดแล้วเฉลี่ยขณะนี้ถ้าเอาแต่งบดำเนินการผมพึ่งตัวเอง 29 % เพราะฉะนั้น อีก 11% ผมถึง 40% แล้ว และจริง ๆ เป้าหมายคืองบดำเนินการที่เราจะพึ่งตัวเอง 40% เพราะสิ้นเปลืองไปแต่ละปีงบลงทุนไม่พูดถึง เป็นสถาบันของรัฐ สมบัติของรัฐ สมบัติของประชาชน รัฐต้องออก 100% แต่ขณะนี้รัฐก็ไม่ได้ออกให้ผม 100% ผมต้องใช้เงินของผมเองทำรายการก่อสร้างย่อยอะไรไปด้วยซึ่งไม่ถูก แต่ไม่ทำก็ไม่ได้ที่ถูกแล้วควรจะพูดกันเฉพาะงบดำเนินการ และถ้าพูดเฉพาะตรงนี้ผมใช้ความพยายามอีก 11% ผมถึงแล้ว เป้าหมายที่สัญญากับรัฐบาลว่าจะพึ่งตัวเอง 40% ของค่าใช้จ่าย อีกเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องที่สนใจกันอยู่มากขอใช้เวลาอีกนิดหน่อย ก็คือเรื่องของการบริหารงานบุคคล นี้ก็เป็นระบบที่เราสร้างของเราเอง เราใช้หลัก 4 ประการในการสร้างระบบบริหารงานบุคคล หนึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้ออำนวยต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ระบบบริหารบุคคลต้องเอื้อ ยึดระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งเป็นหลักกลางของการบริหารงานบุคคลไม่ว่าระดับไหน นั่นก็คือการที่ถือความรู้ความสามารถ ถือความยุติธรรม ถือเรื่องผลงาน ไม่ใช่พรรคไม่ใช่พวก ตรงนี้เป็นหลักเดียวกันกับบริหารงานบุคคลในระบบราชการ ถือหลักเข้ายากออกง่าย เพราะราชการนั้นเข้าหนึ่งคนเข้าร้อยคนเอาออกหนึ่งคนเอาเข้าร้อยง่ายกว่า แต่ที่นี่บอกไม่ได้ เข้ายาก ออกง่าย เดี๋ยวจะอธิบายว่าเข้ายากคืออะไร ออกง่ายทำอย่างไร จะต้องแข่งขันกับการจ้างงานในตลาดแรงงานได้ เพราะเหตุว่ามหาวิทยาลัยนั้นเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาคน ถ้าที่อื่นต้องการคน Cream of the Top คือคนชั้นที่มีความสามารถสูง ที่นี้ต้องการ Top of the Cream เพราะ มิฉะนั้นแล้วเราจะหวังให้มหาวิทยาลัยผลิตและพัฒนาเป็นทั้งคนเก่ง คนดี แต่อาจารย์เกรด 2.5 ผมคิดว่าไม่ใช่ ถ้าเราแข่งไม่ได้ อย่าว่าแต่ไปหาคนดีคนเก่ง ที่จะดึงดูดเลย รักษาไว้ก็ไม่ได้ เราเจอปัญหามาแล้ว สมองไหล ที่อาจารย์คนใหม่ก็ไม่เข้า คนเก่าก็ออกในหลายสาขาจึงถูกภาวะจำยอมที่หลายแห่งรับแม้แต่คนปริญญาตรีเป็นอาจารย์โดยเกรด 2.5 ถ้าเราสร้างระบบบริหารบุคคลเพื่อมหาวิทยาลัยเราต้องมองว่าแข่งขันกับการจ้างงานในตลาดแรงงานได้ เพื่อจะดึงดูดและรักษาคนดี คนเก่ง ผมใช้ Double R, Recruitment ต้องดี Retainment ต้องมี เพียงแต่ Recruit เข้ามา และเพียงเพื่อเดินผ่านออกไปไม่มีประโยชน์ เพราะฉะนั้น Recruitment กับ Retaining คือหัวใจของเรื่องนี้ และดูว่าองค์กรการบริหารงานบุคคลอย่างไรถึงจะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าจะได้รับความยุติธรรม เรายึดการบริหารโดยองค์คณะบุคคล มีสภามหาวิทยาลัยของเราเองเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลเพราะกฎระเบียบข้อบังคับบริหารงานบุคคลออกมาจากสภาฯ แต่สภาฯไม่บริหารงานบุคคลเอง สภาฯจะทำหน้าที่นิติบัญญัติเท่านั้น คือออกกฎเกณฑ์ออกระเบียบ เรามีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็น Standing Committee ของสภาฯแล้วตรงนี้คือหลักประกันเพราะว่าประธานนั้นตอนนี้นายกสภามหาวิทยาลัย คือ ศาสตราจารย์ คนึง ฦาไชย เป็นประธานเอง ท่านศาสตราจารย์ ดร.เกษม สมัยท่านเป็นนายกสภาฯท่านเป็นประธานเอง ตรงนี้เราไม่ยอมให้อธิการบดีเป็นประธาน อธิการบดีเป็นรองประธาน และองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคลนั้นมีผู้แทนของคณาจารย์อยู่ ถ้าจำไม่ผิด 2 คน ผู้แทน

ของบริหารอีก 2 มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นหลัก ที่เป็นเซียนทางด้านบริหารบุคคลทั้งสิ้น และส่วนใหญ่จะมาจากภาคเอกชน เพราะฉะนั้นแม้แต่กรรมการบริหารงานบุคคลก็เป็น Lay Board ในความหมายว่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่ไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องโดยตรง และเป็นผู้รู้จริง ๆ เพราะฉะนั้น ทุกเรื่องที่สำคัญอธิการบดีจะต้องนำเข้าคณะกรรมการบริหารงานบุคคลหมด ไม่สามารถจะแต่งตั้งไปได้เองโดยลำพัง แม้แต่จะให้เงินเดือนใครเท่าไรที่นี่ต้องเข้าบอร์ดไม่ใช่อธิการบดี บอกให้คนนี้เท่านี้ไม่ได้เขาจะมอบหน้าที่ให้ผมแต่เพียงว่า ถ้าเขาวางกฎเกณฑ์แล้วคำนวณตามกฎเกณฑ์นั้นเป๊ะให้อนุมัติไปก่อนแล้วแจ้งให้ทราบ ถ้าอันไหนมี Value Added ที่แตกต่างออกไปทุกกรณีหมด ต้องเสนอกรรมการบริหารงานบุคคล มีอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ช่วย ส่วนสภาวิชาการก็ช่วยดูตำแหน่งทางวิชาการและกรรมการจากสำนักวิชาก็ช่วยดูทางตำแหน่งวิชาการ ซึ่งตำแหน่งวิชาการที่นี่เนื่องจากเราต้องตั้ง ศ.เองโปรดเกล้าฯด้วย รศ. ผศ. ที่นี่ใช้หลักว่าตำแหน่งทางวิชาการนั้นไม่ดูกันเองโดยเด็ดขาด แต่จะต้องประเมินโดย Peer But External ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาการ ทางวิชาชีพนั้นซึ่งเป็นคนนอก เรามีสภาวิชาการตั้งคณะกรรมการพิจารณา ผลงานตำแหน่งทางวิชาการ ขึ้นมา 1 ชุด มีอธิการบดีเป็นประธาน มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นเลขานุการ แต่ทั้ง 2 ท่านนี้ห้ามเป็น Leader ทำหน้าที่เชิงอำนวยความสะดวกกับการบริหารเท่านั้นไม่เป็น Leader และที่จริงผมก็เป็นไม่ได้อยู่ดีที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีผมเป็นไม่ได้เลย ผมไม่ใช่วิศวกร ผมไม่ใช่เกษตร ผมเองอักษรศาสตร์ไปดูอะไร แต่กฎบอกว่า Leader 100 % ต้องมาจากข้างนอก และตั้ง 3-5 คน ต้องมาจาก 3-5 หน่วยงานและเป็นความลับ เพราะฉะนั้นเราเคร่งครัดเหลือเกินเรื่องตำแหน่งทางวิชาการและเป็นที่น่ายินดีมีคนขอ ศ, รศ, ผศ ไปแล้ว สิบกว่ารายสอบได้ 100% จน Leader ทั้งหลายงงงวยว่าทำไมอาจารย์มหาวิทยาลัย อาจารย์ใหม่ทำไมไม่มีใครสอบตก ก็แสดงว่าด้วยคุณภาพที่มี ผมเชื่อว่าเห็นลู่ทางใสขึ้น ว่าการเข้าไปสู่ความเป็นเลิศคงจะเกิดขึ้นได้ และหลักประกันอันนี้ แม้แต่เรื่องประเมินบางเรื่องประเมินตามสายงานบังคับบัญชา แต่เกิดมีข้อขัดแย้งต้องเข้ากลุ่มกลาง กลุ่มกลางดูแล้วตรวจสอบแล้วยุติธรรมหรือไม่ รายงานอธิการบดีแล้ว เข้ากรรมการบริหารบุคคล และมีวินิจฉัยร้องทุกข์ด้วยเพื่อประกันไม่ให้กลัว ระบบนี้ต้องให้ความเป็นธรรม ผมใช้คำพูดง่าย ๆ ว่า ช่วยกันมากหรือแกล้งกันมาก ใช้ไม่ได้ทั้ง 2 อย่าง การบริหารงานบุคคลนั้นสถานภาพของบุคลากรของเรานั้นเป็นพนักงานของรัฐ ไม่เป็นข้าราชการไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงาน และไม่อยู่ภายใต้กฎหมายประกันสังคม มีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นของตนเองโดยอาศัยพระราชบัญญัติ 2533 ทีนี้เข้ายากออกง่ายเป็นอย่างไร การสรรหาคัดเลือกและทดลองปฏิบัติงานนั้น พิถีพิถันเป็นระบบเปิดทุกเรื่องเราประกาศรับสมัครทั่วไปจะมีระบบ Search คือการสรรหาโดยไปสรรหาบุคคลประกอบ แต่ต้องมาผ่านกลไกเดียวกันหมดไม่มีการไม่ผ่าน พิถีพิถันก็คืออย่างนี้ ตำแหน่งอาจารย์ เช่น คนจบปริญญาเอกใหม่ ๆ ยังไม่มีประสบการณ์การสอนมาสมัครสิ่งแรกที่ดูคือที่เรียนมามัน Match กับความต้องการของหลักสูตรเราไหม จะสอนอะไรได้ ไม่ตรงไม่เอา อันที่สองจะมาสัมภาษณ์ โดยคณะกรรมการมีทั้งส่วนกลางและส่วนสาขา เพื่อให้แน่ใจว่าเขามาที่นี่เพราะอะไร วัตถุประสงค์เขาเป็นอย่างไร เราจะ Match เขาได้ถูกต้องไหม ผ่านสัมภาษณ์คนที่ไม่มีประสบการณ์การสอนต้องไปสอบสอนโดยเรามีคู่มือให้ว่าการสอนระดับมหาวิทยาลัยที่นี่เป็นอย่างไร Lesson Planning เป็นอย่างไรท่านไปศึกษาเรื่องนี้ 3 อาทิตย์ ศึกษาเสร็จแล้วท่านมาสอนให้ดูเป็นเวลาครึ่งชั่วโมงในเรื่องที่ท่านเลือก โดยกรรมการจะนั่งดูหรือถ้ากรรมการไม่ว่างอัด V.D.O เทปไว้แล้วกรรมการก็จะมารีวิวว่าคนนี้มีศักยภาพที่จะพัฒนาให้เป็นผู้สอนที่ดีได้ไหม เราไม่ได้วัดว่าเก่งแล้ว เราวัดว่ามีแววไหมที่จะเป็นครูที่ดีถ้าไม่มีแววต่อให้จบปริญญาเอกก็ไม่รับ และเคยไม่รับไปแล้วหลายคน เพราะเราถือว่าถ้าจะเป็นอาจารย์แล้วสอนไม่ได้ อย่าเป็น เรื่องวิจัยท่านก็มาเป็นนักวิจัยเรามีตำแหน่ง นักวิจัยให้ เพราะฉะนั้นเรื่องประสิทธิภาพการสอนเราถือว่าอันนี้เป็น Basic Requirement เราจะยอมให้คนที่มีประสบการณ์การสอนมาแล้วที่เราชัดเจนว่าไม่ต้องทดสอบสอนเท่านั้นที่ผ่านเข้ามาโดยไม่ต้องทดสอบสอน แต่ถ้าไม่มีประสบการณ์ทุกกรณีหมดต้องมาสอนให้ดู อันนี้เป็นระบบที่เปิดและพิถีพิถัน เราใช้ระบบสัญญาจ้างก่อนจะได้สถานภาพการเป็น

พนักงานประจำถ้าเป็นสายวิชาการคือ อาจารย์หรือนักวิจัย 2 สัญญา สัญญาแรก 3 ปี สัญญาที่ 2 อีก 2 ปี ถ้าในช่วง 3 ปีแรกเกิดมีผลงานทางวิชาการถึงขั้นที่เปลี่ยนตำแหน่ง เช่นเข้ามาแล้วภายใน 3 ปี จากอาจารย์ไปเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์เราให้สถานภาพถาวรไปเลยมีคนได้แล้ว แต่ถ้าไม่มีการเปลี่ยนตำแหน่ง ยังเป็นอาจารย์อยู่ต้องต่ออีก 2 ปี แล้วมีการประเมินทุกปี และมีการประเมินการสอนทุกภาค ประเมินการสอนที่นี่เป็นระบบ นักศึกษาก็มีการให้ Feedback ด้วย มีการประเมินตามสายงานและมีการประชุมประเมินผลการสอนทุกภาค อาจารย์ทุกคนเข้า ฝ่ายผู้สอนจะประเมินมาว่าการสอนเทอมนี้มีปัญหาอุปสรรคอะไร ฝ่ายบริการสนับสนุนการสอนประเมินมาว่าเทอมนี้มีปัญหาอุปสรรคอะไร แล้วเราเอาคะแนนของนักศึกษาทุกวิชาฉายดูกันบนจอว่าเปิดมาร้อยกว่าวิชาเทอมนี้ผลการเรียนของนักศึกษาเป็นอย่างไร ผมเป็นอธิการบดีซึ่งไม่ได้ไปยุ่งกับเขาด้วย นั่งเป็นประธานให้สี่ปีผมบอกได้เลยว่าเรามีวิชาฆาตรกรอยู่ 7 วิชา ทำไมฆาตรกรปัญหาซ้ำซาก เพราะเด็กตกเยอะอยู่เรื่อยในวิชาเหล่านี้ ตกเยอะคืออะไร เฉลี่ย GPA ไม่ถึง 1 หรือ 1 กว่า ๆ เรียนร้อยคนสอบผ่านครั้งแรก 25 คน ในที่สุดก็บอกปล่อยไม่ได้แล้ว วิชาฆาตรกรเหล่านี้ให้คณะนักวิจัยไปวิจัยว่าสาเหตุมาจากอะไรเด็กอ่อนจากมัธยมหรือการสอนของอาจารย์ไม่ดีหรือเราไม่พร้อมหรือเนื้อหามาก เสร็จแล้ว ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า ก็รายงานเข้ามาเราก็ทราบสาเหตุว่าเด็กตกเยอะเพราะอะไร จะประชุม Workshop ในเดือนสิงหาคม 7 วิชานี้ต้องแก้ต้องปรับให้ได้ อันนี้คือระบบที่เราเป็นอยู่ ถ้าเป็นพนักงานสายปฏิบัติการมีช่วงทดลองงาน 2 ปี ซึ่งข้าราชการ 6 เดือน และประเมินทุกเทอมเหมือนกันทุกปี กำหนดระยะเวลาทดลองอย่างนี้เราถือว่ายาวพอที่จะประเมินผลงานได้จริง แต่เพียงกำหนดให้ยาวแล้วไม่ประเมินก็ไม่มีประโยชน์ เราประเมินด้วย ทั้งทำให้ยาวด้วย และเราทำต่อเนื่องตลอดอายุงานแม้ได้สภาพถาวรแล้วต่อให้เป็น ศาสตราจารย์ก็ต้องประเมิน แต่ประเมินช่วงนั้นไม่ใช่เป็นการประเมินในลักษณะที่ว่าจะเลิกจ้าง ไม่เลิกจ้าง และเราไม่ได้ใช้การประเมินที่นี่เพื่อจะเลิกจ้างหรือไม่เลิกจ้างเป็นหลัก การประเมินของเรา For Improvement ประเมินเสร็จเราจะแจ้งเจ้าตัวทราบ โต้แย้งอะไร โต้แย้งส่งมา ที่ตกลงกันได้ต้องไปปรับปรุง ประเมินครั้งที่ 2 จะต้องมี Improvement ไม่ใช่การประเมินเพื่อ Hiring หรือ Firing เท่านั้น แต่แน่นอนประเมินแล้วในที่สุดไม่มี Improvement ถ้าไม่พิจารณาตัวเองก็ต้องเชิญออกเป็นธรรมดา แต่ว่าถึงที่สุดจริง ๆ ถึงจะเป็นอย่างนั้น การออกจากงานนี้คือออกง่ายต่างจากราชการตรงนี้โดยปกติ ตาย ลาออก สิ้นสุดสัญญา ทำผิดวินัยร้ายแรง อันนี้ก็ต้องออกเป็นเรื่องธรรมดา แต่เรากำหนดไว้อีก 5 เรื่องที่จะออกได้ ยุบเลิกตำแหน่ง หรือยุบหน่วยงาน ออกได้ ถือว่าไม่เป็นความผิดเราก็ชดเชยไป เช่น 6 เดือน ป่วยจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ที่นี่มีการตรวจโรคทุกปี ตรวจร่างกายทุกปี แล้วรายงานผลทุกปีว่าพนักงานเรา 600-700 คนไปตรวจเป็นโรคอะไรบ้าง สภาพร่างกายเป็นอย่างไร เราถือเป็นบริการ บกพร่องประพฤติตนไม่เหมาะสม ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำติดต่อกัน 3 ปี ยกเว้นเงินเดือนเต็มขั้น ถ้า 3 ปีต่อเนื่องไม่ได้ขึ้นเงินเดือนและเงินเดือนยังไม่เต็มขั้นไปเลย ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ถามว่ามีคนเคยออกด้วยเหตุอย่างนี้ บ้างไหม มี แต่ไม่มาก บางคนเขาบอกว่าระบบนี้ ยังไม่ดี เพราะคนเข้ามาแล้วออก บางคนบอกว่าเข้ามาแล้วไม่ออกระบบไม่ดี แสดงว่ายังไงก็อยู่ได้ที่จริงไม่มีระบบบริหารงานบุคคลไหนที่เลือกคนเข้ามาเพื่อจะไล่ออก เพราะขบวนการ Recruitment ก็เสียเงินเยอะกว่าที่จะได้เขามา มันต้อง Match กันแล้วไม่เหมาะสมจริง ๆ โดยตัวเองคิดว่าตัวไม่เหมาะสมก็ถอนตัวไปหรือระบบคิดว่าไม่เหมาะสมก็ช่วยให้เขามีอนาคตอย่างอื่น ตรงนี้เรามี Turnover ไม่ใช่ไม่มี แต่น้อย ที่นี่ Turnover ของสายอาจารย์จริง ๆ แล้ว เกือบ 200 คน มี Turnover ไม่ถึง 10 คน ในช่วง 7 ปี จริง ๆ แล้วคือ 4 ปี เพราะว่า 3 ปีแรกไม่มีอาจารย์ แต่สายปฏิบัติการมี Turnover มากกว่าเพราะจำนวนมากกว่าแต่ดูเปอร์เซนต์ก็ไม่สูง ถามว่าเงินเดือนเป็นอย่างไร ที่บอกแข่งขันได้จริง ๆแข่งขันไม่ได้ เพราะเงินเดือนสายปฏิบัติการ ไม่ลดเงินเดือนก็บุญ ตอนนี้ตกงานกันแต่ราชการสบายกว่าเพื่อนเพราะเหตุว่าไม่มีมาตรการที่จะทำได้ ผมพึ่งฝากผ่านสภาฯ ไปเมื่อวานนี้ทำ 2 อย่าง เลื่อนขั้นต่ำให้สูงขึ้น เช่น แต่ก่อนปริญญาเอกผมบรรจุ 25,000 กว่าบาท บัดนี้ผมจะบรรจุ 30,000 บาท เพราะสองหมื่นกว่าต่ำกว่าเอกชนเยอะ และทำให้ยังไม่ดึงดูดเต็มที่

เพราะที่นี่จ้างชาวต่างประเทศ จ้างคนไทยจากนอกประเทศ ในประเทศ อย่างเดียวกันหมด ไม่ได้ปฏิบัติแตกต่าง เพราะฉะนั้นเราก็มองใน อินเตอร์แนชั่นแนล ด้วย ว่าถ้า Raise ไปเป็น 30,000 บาทสูงกว่าราชการ 3 เท่า แต่ระยะต้น ระยะปลายไม่ใช่ 3 เท่า จะเรียวลง ปริญญาโท 20,000 บาทปรับขึ้นแล้ว ขยายเพดานของเงินเดือนขั้นสูงไปอีก 15% ถามว่าทำไมผมทำได้ เพราะผมถือว่ามหาวิทยาลัยนั้น Great Teachers are the Beginning of the University Development ถ้ามหาวิทยาลัยไม่มีคนดีคนเก่งมาเป็นอาจารย์แล้วพัฒนาไม่ขึ้น เพราะฉะนั้นจะตัดทอนอย่างอื่น เอามาลงเรื่องบุคคล และผมตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรเรียบร้อยแล้ว ตั้งกองทุนวิจัยและพัฒนาเรียบร้อยแล้ว โถมมา ในเรื่องการสร้างขีดความสามารถของคน สร้างทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพย์สินทางปัญญาต้องสร้างที่คนก่อน เพราะปัญญาอยู่ที่ตัวคน แล้วใช้เทคโนโลยีเป็นตัวตามที่จะสนับสนุนเขา เพราะที่นี่ผมแจกคอมพิวเตอร์คนละเครื่อง ไปตั้งนานแล้วผมให้คอมพิวเตอร์ไปตั้งที่หอพักที่จุดต่าง ๆ นักศึกษา Access เข้าอินเตอร์เน็ตได้ตั้งหลายจุด เพราะถือว่านี่คือสิ่งที่จะช่วยเสริมคุณภาพ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้เรากำลังก้าวไปสู่ Competitiveness ทางด้านบุคคลกับตลาดเพราะตลาดเขาดึงคนออก คนเก่งคนดีเริ่มลังเลแล้ว จะไปภาคเอกชนดีไหม เพราะฉะนั้น จะเป็นนาทีทองที่ผมจะใช้ระบบที่ผมปรับนี้ไปดึงคนที่ลังเลกลับมาสู่มหาวิทยาลัย และผมเชื่อว่าตรงนี้เป็นก้าวสำคัญ ถ้าเราทำสวนทางได้เราจะชนะ ที่ผมพูดเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าทางนี้ขาดแคลนอาจารย์ เรายังมีอาจารย์ไม่พอ เพราะเราคุมคุณภาพไว้ และเราคิดว่ายังพอไปได้ งานหนักหน่อยค่อย ๆ เพิ่มเอา เพราะถ้าได้คนที่ไม่เหมาะ เข้ามา 1 คน เราต้องใช้เวลากับคนคนนั้นมากกว่าได้คนที่เหมาะ 10 คน สวัสดิการเป็นอย่างไร เราถือหลักว่าสวัสดิการนั้น ไม่ต่ำกว่าราชการแต่เปลี่ยนวิธีให้เช่นเราไม่มีบำเหน็จ บำนาญ เราใช้ระบบเงินสำรองเลี้ยงชีพมาก่อนราชการอีก และตอนนี้จดทะเบียนเรียบร้อย หักภาษีได้ ธนสยามเป็นผู้จัดการให้เรา เน้นสวัสดิการส่งเสริมวิชาการเป็นพิเศษ เรื่อง Sabbatical เรื่องการให้บริการวิชาการอย่างที่นี่การเพิ่มพูนความรู้ เราบอกเลยให้อาจารย์คนละหมื่นท่าน ไปประชุมสัมมนาฝึกอบรมที่ไหนในประเทศท่านเลือกเองไปได้ 2 ครั้งต่อปีไม่ต้องลา คือลาแต่ไม่ถือเป็นวันลา คือต้องบอกให้เรารู้ แต่วินิจฉัยการไปเป็นของท่าน เรามีเรื่องไปต่างประเทศอยู่พอสมควร แต่ว่าเมื่อมีมติ ครม. เราก็ต้องทำตาม ที่นี่บริการ Consultancy และส่งเสริมบนโต๊ะเลย สนับสนุนให้อาจารย์ไปทำ Consult และ ให้ไปหารายได้ด้วย ได้มาแล้วมาแบ่งให้มหาวิทยาลัย 25% เดี๋ยวนี้ก็มีหลายคนทำ ไม่ต้องไปซ่อนเร้นไม่ต้องหลบซ่อน เพราะเราถือว่าการไปทำ Consultancy นั้นก็คือเปิดประตูมหาวิทยาลัยไปสู่ชุมชน ประสบการณ์ที่ไปได้รับนำกลับ เข้ามาเป็นประโยชน์ อันนี้เป็น Enrichment on the Part of Faculty เราไม่ได้มองเรื่องนี้ทางลบ แต่ขอให้ทำเปิดเผย ตรงไปตรงมา อยู่ในกรอบและกติกา เราส่งเสริมเราเน้นการใช้บริการสวัสดิการจากสังคมมากกว่าจัดเอง เช่น นักศึกษาที่นี่เรามีประกันสุขภาพกันทุกคนฟรี ไม่ได้เก็บเงินนักศึกษา คนที่บอกว่าที่นี่แพงเข้าใจผิด เพราะท่านไปจับ หน่วยกิตเทียบ บอกที่นี่เก็บตั้ง 500 บาทต่อหน่วยกิต ก็เราไม่เก็บอย่างอื่นอีกเลย ที่อื่นเก็บค่าบำรุงห้องสมุด ค่าบำรุงสุขภาพ ค่าบำรุงห้องแอร์ ค่าบำรุงสารพัด ที่นี่ไม่มี ที่นี่เก็บอยู่ 2 รายการ ค่าบำรุงปีละ 5,000 บาท หน่วยกิตละ 500 บาท เมื่อรวมค่าใช้จ่าย 4 ปีแล้วเชื่อไหมครับว่าวิศวะที่นี่ถูกกว่า มศว. มศว.เก็บค่าธรรมเนียมพิเศษ ปี 10,000 ที่นั่น 120,000 ต่อ 4 ปี ที่นี่ 107,000 บาท เพราะฉะนั้นโปรดอย่าเอาหน่วยกิตต่อหน่วยกิต ไปเทียบ เพราะหน่วยกิตไม่ได้บอกค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้วแต่จะเก็บกี่รายการ ที่นี่เก็บ 2 รายการ คือ ค่าบำรุงกับค่า หน่วยกิตไม่มีอย่างอื่น แล้วทั้งหมดฟรี Internet ก็ฟรี ประกันสุขภาพก็ฟรี ไม่มีนักศึกษาที่นี่บ่นว่าแพง แต่คนที่ ไม่มาเรียนที่นี่บ่น ผมก็แปลกใจ แต่เมื่อทำอย่างนี้ ในเรื่องบุคลากรดูว่าผลเป็นอย่างไร ขึ้นเส้นทางไปสู่ความเป็นเลิศ หรือยัง พนักงานสายวิชาการถ้าดูโดยวุฒิขณะนี้เรามีเป็นปริญญาเอกอยู่ 66% ต่ำลงมานิดหนึ่งปีที่แล้ว 70% ปริญญาโท 34% ทีนี้ไปดูตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางวิชาการเรามีศาสตราจารย์อยู่ 6% มีรองศาสตราจารย์ อยู่ 21% มีผู้ช่วยศาสตราจารย์อยู่ 19% รวมแล้วเรามีผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอยู่เกือบครึ่งหนึ่งของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัย เพียง 4 ปีที่เปิดสอน เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะวัดจากคุณวุฒิหรือตำแหน่งทางวิชาการซึ่งแสดงว่า

มีผลงานเราเทียบได้แล้วกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ที่เป็นเช่นนี้เพราะที่นี่เราจ้างอาจารย์จากต่างประเทศ 15% แล้วจากทั่วโลก แล้วปฏิบัติเหมือนอาจารย์ไทย ถ้าเป็นศาสตราจารย์ ก็โปรดเกล้าฯด้วย เราใช้ 2 ภาษา ที่นี่ Lecture เป็นภาษาไทยก็ได้ อังกฤษก็ได้ เพราะนักศึกษาเราต้องเรียนภาษาอังกฤษถึง 15 หน่วยกิต แล้วมีการเสริมด้วย Open Access Center อะไรต่าง ๆ โดย Expect ว่า วันหนึ่งจะพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัย 2 ภาษา โดยให้คนไทยที่เรียนที่นี่มีความสามารถใช้ภาษาได้ 2 ภาษา คือ ไทยกับอังกฤษ อันนี้ชัดเจนเพราะฉะนั้นการจ้างชาวต่างประเทศก็มักจะจ้างคนที่เป็นศาสตราจารย์มาแล้ว คนมีผลงานอย่างยิ่งมาแล้วเป็นส่วนใหญ่ ก็มาเพิ่ม Strength ให้กับทางเรา ที่นี้ถ้าเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น นี่เป็นข้อมูลปี 38 เพราะทบวงฯเองขอปี 39 ไม่มี ขอปี 40 ก็ไม่มี ผมก็เลยต้องใช้ข้อมูลปี 38 ปี 38 นี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตอนนั้นมีปริญญาเอก 71% มีปริญญาโท 29% ปริญญาเอกตอนนี้มี 66% เอาข้อมูลตอนนี้ก็ได้ นิด้ารองลงไปมี 61% โท 39% มหิดล 35%, 58% เพราะมีปริญญาตรีอยู่ 7% เชียงใหม่ 35%, 49% มีปริญญาตรี 16% จุฬา 35%, 53% มีปริญญาตรี 12% ขณะนี้ผมยืนอยู่ที่ 1 โดยคุณวุฒิของอาจารย์ นี่คือกุญแจที่ว่าระบบมหาวิทยาลัยในกำกับแก้ปัญหาได้จริงในขณะที่ระบบทั้งระบบเผชิญปัญหากับการที่ไม่สามารถจะดึงดูดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงมีความสามารถสูงเข้าสู่ระบบ และมิหนำซ้ำรักษาไว้ไม่ได้ด้วย ระบบผมดึงดูดได้ รักษาได้ และตรงนี้คือกุญแจเพราะถ้าไม่มีตรงนี้เลิกพูดทั้งหมด เพราะฉะนั้น จากภาพอย่างนี้ผมไม่ต้องการที่จะมายกตนข่มท่าน แต่ว่าต้องเอาความจริงมาพูดกัน เพราะขณะนี้มีเสียงเล่าเสียงลือที่ไม่เข้าใจจริงอยู่เยอะ และผมทำสถิติอยู่ตลอดเวลาหน่วยวิจัยสถาบันของผมเคลื่อนไหวจนทบวงฯรำคาญ เพราะขอข้อมูลไปทบวงฯ ไม่มี อยากจะวิเคราะห์ข้อมูลนี้เปรียบเทียบไม่มี ถ้าไม่เปรียบเทียบเราก็ไม่รู้ว่าเรายืนอยู่ตรงไหน ถามว่าสัมฤทธิผล ที่คาดหวังเป็นอย่างไร ที่คาดหวังไว้ 5-6 ประการที่ฉายให้เห็นแล้วตั้งแต่ตอนแรก มาถึงวันนี้สัมฤทธิผล ตามความคาดหวังเป็นอย่างไร

อันที่ 1 คุณวุฒิของคณาจารย์สูงกว่าเกณฑ์ทบวงฯ เกณฑ์ทบวงฯกำหนดไว้ 30% ปริญญาเอก 55% ปริญญาโท และ 15% ปริญญาตรี ของเรา 66% ปริญญาเอกและ 34 % ปริญญาโทสูงกว่าใครหมด เป็นอันดับ 1 ของประเทศ

อันที่ 2 ขณะนี้เราเป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนวิศวกรรมศาสตร์เป็นที่ 1 ของประเทศ ไม่ว่าจะนับจำนวนสาขาหรือจำนวนนักศึกษา ปริญญาตรีนะครับ ยังไม่คิดถึงโท-เอก เพราะยังไม่เปิด เราเป็นแหล่งใหญ่สุดที่ผลิตวิศวะ

อันที่ 3 เราใช้คณาจารย์น้อยกว่าที่อื่น เพราะเราถือว่าสัดส่วน 1 : 20 ที่อื่น 1 : 8 ไม่คุ้ม และเดี๋ยวนี้เรื่อง Ratio ไม่น่าจะใช้ ถ้าอยากใช้ผมก็จะใช้ตัวนี้ เพราะผมถือว่าประสิทธิภาพการสอนไม่ได้อยู่ที่ Ratio เป็นหลักแต่อยู่ที่ว่าเรามีเทคโนโลยีไหม เรามีความพร้อมแค่ไหน อาจารย์มีประสิทธิภาพการสอนแค่ไหน เป็น Performance มากกว่า เรามุ่ง Performance ของอาจารย์และนักศึกษามากกว่า ขณะนี้เราอยู่ในระดับประมาณ 20 เพราะฉะนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยอื่นใช้ 1 ต่อ 8 หรือ 1 ต่อ 10 เป็นอย่างมาก ผมใช้อาจารย์น้อยกว่าครึ่งหนึ่ง ก็เท่ากับเอาเงินเดือน 100 คนมาให้ 50 คน Personnel Cost ของผมไม่ได้แพงกว่าที่อื่น เพราะผมใช้คนน้อยกว่า นี่คือหลักที่ใช้เปิดสอนหลักสูตรนานาชาติและระดับปริญญาโท-เอกได้ ในเวลา 3 ปีนับแต่เปิดสอน ถ้าย้อนไปดูมหาวิทยาลัยในบ้านเราที่อยู่ในระบบราชการไม่ว่าจะเป็นเชียงใหม่ ขอนแก่น สงขลา กว่าจะเปิดปริญญาเอกได้ใช้เวลาเกือบ 20 ปี ที่นี่เปิดปริญญาเอกมา 2 รุ่นแล้ว ถามว่าทำไมเปิดได้ ทำไมทบวงฯยอม ทบวงฯเขามีเกณฑ์ เสนอไปเขาก็จะบอกว่าจะเปิดเอกได้จะต้องมีปริญญาเอกไม่น้อยกว่า 3 คน อะไรต่าง ๆ ก็ในเมื่อ Math เรามีปริญญาเอก 8 คน ไม่มีอย่างอื่นเลยแล้วจะไม่ให้เราเปิดหรือ และในเมื่อวิทยาศาสตร์ของเราไม่ได้สอนในปริญญาตรี แต่สอนเป็นบริการ อาจารย์วิทยาศาสตร์ที่นี่ไม่ว่าเคมี ฟิสิกส์ ไบโอโลยี 94% ปริญญาเอก แล้วเอาอะไรมาบอกว่าเขาสอนไม่ได้ เกษตรที่นี่ 95%

ปริญญาเอก แล้วเอาอะไรมาบอกว่าเขาสอนไม่ได้ ที่นี่เราใช้เกณฑ์ว่าถ้าไม่พร้อมจะเปิดเอกไม่ให้เปิดโท เราไม่ทำงานแบบตรีทีหนึ่ง โททีหนึ่ง เอกทีหนึ่ง การพัฒนาหลักสูตรที่นี่พัฒนาหลักสูตรปริญญาเอกเป็นหลัก และบอกว่าถ้าจุดมุ่งหมายจะเอาแค่โท แค่ไหนคือโท จึงเป็นหลักสูตรกลืนกันอยู่ระหว่างโทกับเอก เพราะฉะนั้นทุกสาขาที่เปิดคือสาขาที่เปิดเอกและโท ไม่โทและเอก อันนี้เป็นเกณฑ์ของที่นี่แล้วเป็น Research ดีกรี 100% คือแผน ก.1 ก.2 เท่านั้น เพราะเราถือว่าถ้าจะสร้างให้เป็น Research University, Graduate Study ต้องเป็น Research Oriented เท่านั้นถึงจะเป็นอัตราเร่งของการสร้างความพร้อมทางวิจัยเพราะนักศึกษาปริญญาโท-เอกนั่นแหละคือผู้ที่จะเป็นกำลังเสริมคณาจารย์ เพราะฉะนั้นพอถึงปีหน้าเราจะเปิดทางวิศวะอีก สกว. ของท่านหมอวิจารณ์ ส่งคนมาประเมินที่นี่เนื่องจากเขามีทุนสร้างนักวิจัย แล้วคนที่มาประเมินก็ไปบอกผมโดยที่ผมก็ไม่รู้ว่าเขามาประเมิน เจอกันที่กรุงเทพฯเขาบอก "อาจารย์ทำได้อย่างไร ผมแปลกใจ" ขณะนี้จัดอันดับแล้วปริญญาเอกที่นี่อยู่ในอันดับ 4 ของประเทศโดยจำนวนโปรแกรมเท่ากับเชียงใหม่ นี่เป็นข้อมูลของ สกว. ไม่ใช่ข้อมูลของผมเอง ผมก็กลับมาดูก็จริง ปีหน้าอาจเลื่อนขั้นไปอยู่อันดับ 3 แล้ว เพราะปีหน้าจะเปิดอีกหลายสาขา เนื่องจากแม้ทางวิศวะเอง อาจารย์เรา 60% หรือ 50% เป็นอย่างน้อยที่เป็นปริญญาเอก และเวลาบรรจุอาจารย์เราบอกเลยว่า โทค่อยพูดกันที่หลังเมื่อไม่มีจริง ๆ แล้วเราจะพยายามบรรจุปริญญาเอกเป็นหลัก และถ้าโทเข้ามาต้องบอก 1. เกรดถึงจะเรียนปริญญาเอกหรือเปล่า 2. คุณจบโทในโปรแกรม Research หรือเปล่า 3. คุณจะเรียนปริญญาเอกไหม ถ้าบอกไม่เรียนไม่รับ นี่คือเกณฑ์ที่เราเข้ายาก เพราะฉะนั้นความคาดหวัง อันนี้เราทำได้เร็วมาก ที่ครบวงจรแรกเปิดสอนปริญญาเอกหมดแล้ว ท้ายที่สุดนี้เรากำลังทำโครงการประเมินแต่เห็นผลว่าการรวมบริการประสานภารกิจ การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำให้ใช้บุคลากรน้อย ลดปัญหาซ้ำซ้อนและประหยัด นี่คือสัมฤทธิผลตามความคาดหวังที่พอเห็นลาง ๆ แล้วหรือชัดเจนแล้ว ผมจะพิมพ์สมุดปกขาวในอีก 6 เดือนข้างหน้าที่คอมมิชชั่นคนให้วิจัยเป็นด้าน ๆ เป็นวิจัยสถาบันเพื่อติดตามดูว่าโครงการที่ตั้งเป็นประเด็นเป็นอย่างไร อันนี้ผมพูดจากการใช้ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลภายใน อีก 6 เดือนจะมีรายงานเป็นสมุดปกขาวเป็นเล่ม ๆ ออกไปให้ดูอีกที ท้ายที่สุดข้อควรคำนึงเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับและการปรับรื้อระบบ เรื่องแรกขจัดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับฐานะและรูปแบบ คนเข้าใจว่าที่นี่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนก็เยอะ คนเข้าใจว่าถ้าไม่เป็นเอกชนก็หมายความว่า Privatization ใช่ไหม บอกไม่ใช่ทั้งนั้น ที่นี่ทำอย่างเดียวคือ Organization Development (OD) เพื่อจะปรับ โดยหารูปแบบและวิธีการบริหารสถาบันของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มันไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนฐานะให้เป็นเอกชนแต่ประการใด อย่างที่ ศ.ดร.เกษมท่านพูด จริง ๆ เป็น Debureaucratization ไม่ใช่ Privatization ก็ยังเป็นของรัฐอยู่ แต่หาวิธีการที่จะลดละความไม่คล่องตัว ความงุ่มง่าม ความเชื่องช้าเย็นชาออกไป ผมเลยคิดว่าไทย ๆ ขอใช้คำว่า Develop Organization มากกว่า เป็นความพยายามในการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการจัดการเป็น Management Development อย่างที่ท่านอาจารย์ ดร.เกษมว่า เป็นการจัดระบบและจัดการบริหารเสียใหม่ ประการที่ 2 มีความเข้าใจผิดแล้วเป็นโทษมาก ผมต้องอธิบายเรื่องนี้ยืดยาวอยู่ทุกทีคือเรื่องการพึ่งตนเอง คนเข้าใจว่าถ้าออกมารูปนี้แล้วต้องหาเงินเอง คล้าย ๆ ว่าถูกตัดหางปล่อยวัด กัดก้อนเกลือกิน จริง ๆ ไม่ใช่ เราไม่เคยบอกเลย เราบอกว่าการที่เราออกมาเพื่อจะปฏิรูประบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล จะทำให้การลงทุนเท่าเดิมได้ผลดีกว่า สิ่งที่เราต้องการพิสูจน์เพียงเท่านี้ ท่านเสียเงินเท่าเดิม แต่ท่านจะได้คุณภาพการศึกษาที่ดีกว่า ท่านจะได้ระบบงานที่ให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพที่แข่งขันได้ เพราะฉะนั้นถ้าจะมาท้าทายผมต้องท้าท้ายว่า ออกมาแล้วคุณดีกว่าจริงหรือเปล่า คุณไม่แพงกว่าใช่ไหม ผมลงทุนให้คุณเท่ากันแล้วคุณพิสูจน์ให้ดูซิว่าคุณทำงานได้ดีกว่า อย่างไรก็ตามเราก็ถือเป็นหลักของเราด้วยว่าถ้าเราจะพึ่งเงินรัฐบาลและให้เกิดความเป็นเลิศคงยาก เพราะเราไม่ต้องการให้เลือกปฏิบัติที่จะมาให้ Favor กันเราแล้วได้เงินดีกว่าที่อื่น ผมไม่เคยไปขอใครให้ Favor มันก็มีอีกทางหนึ่งก็คือว่าในระบบการจัดการที่ดีที่คล่องตัว พยายามหาเงินเองให้มากขึ้นได้ไหม เพื่อเอาส่วนที่หาเองมาช่วยเร่งให้เกิดความเป็นเลิศเร็วขึ้น ตามแนวที่ ศ.ดร.เกษม พูดนั่นก็คือการพึ่งตนเองในแง่การเร่งให้เกิดความเป็นเลิศ โดยหวังว่าเงินที่จะเกิดความเป็นเลิศคงมาจากรัฐบาลอย่างเดียวไม่พอ เราถึงคิดว่าผู้รับโอกาสควรจะรับผิดชอบค่าใช้จ่าย ที่นี่คิดไว้ 40%

เท่านั้นของค่าใช้จ่ายที่เด็กควรจะเสียไม่ถึงครึ่งงบดำเนินการ รายได้ที่จะมาแต่เพียงจากเด็กไม่พอ เราถึงเล่น Joint Venture เล่นเรื่องการลงทุนและอีกไม่นานจะเล่นเรื่องการขายทรัพย์สินทางปัญญา ที่ผมตั้งบริษัท Hypermedia Publishing ก็ดี อะไรก็ดี เพราะเรารู้ตลาดแล้วว่าไม่นานเรื่องของการผลิต Nultimedia Courseware เพื่อไปใช้กับคอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะเป็นเรื่องที่มีความต้องการสูงและทำเงินทำทองได้เยอะ เราทุ่มตรงนี้ไปเยอะแล้ว และเราคิดว่าที่อื่นพิมพ์ตำราขาย ที่นี้จะทำ Courseware แต่เราจะไม่มุ่งขายเราจะใช้กับคนของเราเองก่อน ใช้กับศูนย์ที่เราจะตั้งเพิ่มแล้วพิสูจน์แล้วว่าดีก็ Commercialize เข้าสู่ Market เรามีกลไก Market อยู่แล้ว บริษัท Hypermedia Publishing นั่นคือกลไกที่จะทำการตลาด อีกเรื่องหนึ่ง คือ เรื่องการปรับรื้อระบบ คือ Re-engineering สำหรับเรื่อง Re-engineering นี้ไปใช้กับมหาวิทยาลัยเก่าที่จะออกจากระบบ มันไม่ใช่แต่เพียงเปลี่ยนสถานะ แต่สิ่งที่ท่านต้องทำคือการปรับโครงสร้าง การปรับกระบวนการ และสำคัญที่สุดการปรับพฤติกรรมของบุคลากร และยากที่สุดคือตรงนี้ แม้ผมเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ผมก็ยากตรงนี้ เพราะคนที่เคยอยู่ในระบบเดิมมาก็พยายามแบกระบบติดมาด้วย และหลายครั้งมาเจอว่าที่นี่แตกต่างก็มาเสนอว่าทำไมไม่ทำเหมือนเชียงใหม่ ทำไมไม่ทำเหมือนจุฬาฯ ทำไมไม่ทำเหมือนขอนแก่น สิ่งที่ผมต้องถามกลับว่า ทำไมต้องทำอย่างเชียงใหม่ ทำไมต้องทำอย่างขอนแก่น ทำไมต้องทำอย่างจุฬาฯ เพื่อที่จะให้เห็นว่าสิ่งดีของที่อื่นเราไม่ปฏิเสธ แต่การไปเอาระบบทั้งระบบแบกมายัดเยียดไม่ได้ เพราะเราบอกตั้งแต่ต้นแล้วว่าเราจะปฏิรังสรรค์แก้จุดอ่อนของระบบเดิม แล้วเอาระบบเดิมเข้ามามันจะแก้ตรงไหน ตรงนี้อาการจะหนักหนาขึ้นสำหรับมหาวิทยาลัยเก่า อาการเบาหน่อยสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่ เพราะตอนด่านเข้าสัมภาษณ์ก็พูดกันว่าถ้าไม่แน่ใจอย่ามา เมื่อคุณเลือกที่จะมาสู่ระบบนี้ คุณต้องยอมรับว่าเราจะทดลองระบบนี้ร่วมกัน ผมไม่ได้จ้างคุณมาเปลี่ยนระบบ คุณสมัครเข้ามาคุณก็บอกว่าระบบมันท้าทาย พอเข้ามาปั๊บคุณก็บอกว่า ขอใช้ระบบเดิมก็กลับไปอยู่ที่เดิม เพราะฉะนั้นตรงนี้ถ้าจะพูดกันถึง Re-engineering ไม่ใช่การเปลี่ยนสถานภาพ แต่การที่จะต้องปรับโครงสร้างปรับขบวนการและสำคัญที่สุดปรับพฤติกรรมของบุคลากร ผมก็มีเรื่องเสนอกรณีศึกษาของ มทส. เพียงเท่านี้ด้วยเวลาที่จำกัด ขอบคุณครับ ถ้าจะมีคำถามเชิญถามได้เลยครับ

คำถามที่ 1 ผศ.ดร.ปิติ ทฤษฎิคุณ จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอบคุณท่านอธิการบดีมากที่ทำให้เรามองเห็นภาพของมหาวิทยาลัยในระบบนี้ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่ผมเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่าการทำอะไรก็แล้วแต่จะมีปัญหาอย่างมากมาย อยากจะกราบเรียนถามท่านอธิการบดีว่าปัญหาที่หนักอกมากที่สุด และปัญหาที่รุนแรงมากที่สุดในการจัดทำมหาวิทยาลัยในระบบนี้คืออะไรที่พอจะนำมาเล่าให้พวกเราฟังได้ ขอบคุณครับ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตอบ ปัญหาที่หนักที่สุด ถ้าทำโครงการใหม่อย่างนี้ นอกจากจะต้องมี Vision และ Mission แล้ว ผมทำหน้าที่หนักมาก ตอนนี้เบาขึ้นแล้ว คือการขายความคิด เพราะเขาขายกันมา 20 กว่าปี ไม่ออก ผมขายความคิดกับคนที่จะตัดสินใจ ตรงนั้นหนักมาก ว่าจะขายความคิดให้เขายอมรับว่าอันนี้จะดี ผมผ่านปัญหานั้นไปแล้วในแง่ของการขายความคิด หนักที่สอง คือการแปลความคิดมาสู่การกระทำ ซึ่งมันทำคนเดียวไม่ได้ ปัญหาที่หนักคือการสร้างทีมที่ว่าทำอย่างไรถึงจะทำให้ผู้ที่เป็นบุคลากรรุ่นบุกเบิกเขาเข้าใจ ยอมรับ ศรัทธา และเขาเหล่านั้นคือผู้ที่ทำให้สำเร็จไม่ใช่ผม ตรงนี้เป็นเรื่องยาก เพราะเราไม่มีทางเลือกนอกจากไปเอาคนที่อยู่ในระบบมาแล้วเป็นหลัก เพราะฉะนั้นจะต้องทำพิธีถอดวิญญาณท่านซะก่อนว่าให้สวมวิญญาณใหม่ วิญญาณนอกระบบหรือในกำกับ ไล่ผีด้วยว่าสิ่งที่ติดตัวมานี้ขอให้หยุดอย่าเอามา ตรงนี้ผมเปรียบเทียบให้เห็นได้เลยว่าผมโชคดีตอนที่ตั้งสุรนารีเพราะเขาให้สิทธิผมในการเลือกคนเข้ามาเป็นกรรมการจัดตั้งผมก็เลือกโดยเล็งว่าคนที่เป็นกรรมการจัดตั้งนั่นแหละคือคนที่ต้องมาทำต่อ ถ้าคนหนึ่งตั้งคนหนึ่งทำต่อไม่ติด และความคิดที่จะหล่อหลอมกัน จนกระทั่งยอมรับมันจะเกิดขึ้นในกรรมการจัดตั้ง เพราะฉะนั้นที่นี่กรรมการจัดตั้งเมื่อตั้งเสร็จก็กลายมาเป็นผู้ดำเนินการเสียเป็นส่วนใหญ่ แม้แต่ปลัดทบวงฯคนปัจจุบันก็มาเป็นรองอธิการบดีที่นี่ อาจารย์เกษม

เป็นผู้บุกเบิก รุ่นที่ทำตั้งแต่เป็นโครงการเข้ามาสานต่อ ตรงนี้ถ้าเทียบกับวลัยลักษณ์ต่างกัน อาจารย์หมอบัญชาอยู่ที่นี่ ทีมวลัยลักษณ์อยู่ที่นี่ ผมตั้ง 2 แห่งประสบการณ์นี้ต่างโดยสิ้นเชิง เพราะของวลัยลักษณ์นั้นตอนตั้งกรรมการจัดตั้ง การตัดสินใจเชิงการเมืองสูงกว่าที่นี่ ก็จะมี ส.ส. ของนครศรีธรรมราชเกือบทุกคนมานั่งเป็นกรรมการจัดตั้ง คนที่จะเป็นคีย์สำหรับการทำต่อมีอยู่น้อยหรือไม่มีเลย ที่นั่งอยู่ในกรรมการชุดนั้น และในที่สุดพอตั้งมหาวิทยาลัยเสร็จ ผมก็ต้องไปขอหมอบัญชาซึ่งท่านก็ไม่ได้เป็นกรรมการจัดตั้งแต่ท่านไวท่านเอาโครงการไปอ่านดู คืนหนึ่ง แล้วก็ตัดสินใจมาอยู่กับผมได้ และทีนี้ก็ต้องไปหาอีก เพราะฉะนั้นการเชื่อมต่อความคิดและแปลไปสู่การกระทำวลัยลักษณ์ช้ากว่าที่นี่ ทั้ง ๆ ที่วลัยลักษณ์มีแต้มต่อ เพราะสามารถที่จะถ่ายโอนระบบที่นี่และให้ที่นี่บอกอะไรดีไม่ดี ไม่ดีอย่าเอาไป เอาแต่ของดีไป เรียนทางลัดได้เยอะ นี่พูดอย่างไม่เกรงใจวลัยลักษณ์ที่นั่งอยู่ที่นี่ด้วย ผมเปรียบประสบการณ์สองแห่งนี้ แม้แต่ตั้งใหม่ด้วยกันทั้งคู่ตรงนี้คือความยากของการที่ว่าทำอย่างไรจะสร้างทีมงานที่มีความคิดยอมรับ ศรัทธาในเรื่องนี้ แล้วก็ทุ่มเททำ เพราะถ้าบุคลากรเริ่มการ มีไม่พอแล้วทำไม่สำเร็จล้มแล้วครับ ตรงนี้เป็นกุญแจอันที่สองผมกำลังเผชิญกับกุญแจตัวนี้ที่วลัยลักษณ์ดอกนี้ แต่ที่นี่ไม่เผชิญเพราะผ่านไปแล้ว จนขณะนี้ผมเชื่อมั่นว่าที่นี่อย่างท่านรัฐมนตรีพูดเมื่อเช้าผมไม่ค่อยเห็นด้วยกับการเอาตัวบุคคล เช่นเพราะอาจารย์วิจิตร ไม่ใช่ ท่านควรจะพูดต่อว่าเพราะกลุ่มอาจารย์วิจิตรจัดระบบทำให้คนเขายอมรับ ไม่ใช่เพราะผมผมออกไปวันนี้ ผมก็เชื่อว่าที่นี่อยู่ได้เพราะทีมซึ่งเป็นทีมบุกเบิกเป็นคีย์อยู่นี้ เข้าใจความคิดตรงกัน จริงอยู่ปัญหามีที่ผมพูดทั้งหมดไม่ใช่ไม่มีปัญหา ปัจจุบันนี้ มทส.ก็ยังมีปัญหาถ้าใครฟังที่ผมพูดเมื่อวานเพราะที่นี่เป็นหน้าที่อธิการบดียังมีปัญหาแต่ปัญหาเหล่านั้น เป็นปัญหาที่แก้ไขได้ ไม่เหลือบ่ากว่าแรง แน่นอน อันนี้ก็เป็นปัญหาหนักปัญหาหนักประการที่สาม ก็คือที่ผมพูดไปบ้างแล้วแต่ไม่ได้เน้นชัด ก็คือว่าทำอย่างไรที่จะปรับพฤติกรรม ซึ่งเขายังเป็นตัวเขาอยู่ มีอิสระ มีความหลากหลาย มีความแตกต่างแต่อย่างน้อย ที่สุดให้เข้าใจและยอมรับระบบ เพราะมันเป็นของใหม่ เพราะผมเรียนแล้วเราไม่มีเจตนาเอาคนเข้ามาเพื่อไล่ออก ความพยายามในการพัฒนายังทำน้อยไปแล้วก็ด้วยเหตุผลที่พึ่งตั้งกองทุน เราจะทำเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้นในปีนี้เป็นต้นไป เข้าปีที่ 8 เพราะอนาคตของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ต้องฝากไว้กับบุคลากรที่อยู่ที่นี่ และที่อยู่ที่นี่แล้ว ซึ่งจะเป็นส่วนใหญ่ เพราะเราจะไม่บรรจุใครมากก็จะช่วยนำคนที่เข้ามาใหม่ทีหลังได้ ก็ขอเรียนปัญหาหลัก ๆ เพียงเท่านี้

คำถามที่ 2 สิ่งที่อาจารย์พูดในวันนี้ที่ตรงกัน ก็เป็นความคิดของอาจารย์ที่เสนอพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงฆ์เผอิญเมื่อวันพุธที่ผ่านมาก็มาตรานี้ที่ท่านพูด รัฐบาลออกจะกลัว ยังอยากจะไปคุมเหมือนเดิม ซึ่งเราเบื่อที่สุด อันนี้เป็นเรื่องที่ถ้าท่านเป็นกรรมการ อาตมาว่าวันนั้นอาจจะมีคนอธิบายไม่ชัดเจนในภาคปฏิบัติ เขาบอกว่าปฏิบัติได้อย่างไร แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติแล้วมันไม่คล่องจึงได้บัญญัติอย่างนั้น เพราะฉะนั้นถ้าอาจารย์ได้มีโอกาสได้เป็นกรรมาธิการในสายวุฒิอีก น่าจะอธิบายให้รัฐมนตรีชัด ๆ บางทีอาจจะเห็นใจ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตอบ กระผมพึ่งได้รับทราบจากท่านประธานกรรมาธิการของวุฒิคือท่าน ดร.เกษม ว่าได้ตั้งกรรมาธิการร่วมระหว่างวุฒิสภากับสภาผู้แทน แล้วท่านได้กรุณาเสนอให้ผมไปหาศัตรูเพิ่มกับท่านด้วย ก็จะทำเต็มที่และผมคงเอาประสบการณ์ไปพูดให้เขาฟังได้ เพราะว่าเรามีของจริง เราทำจริงเพื่อให้ที่ประชุมทราบว่ามันเกิดอะไรขึ้น ก็คือว่ามหาวิทยาลัยสงฆ์ 2 แห่ง มหามงกุฎ กับมหาจุฬา ได้เสนอพระราชบัญญัติผ่านสภาผู้แทนแล้วไปถึงวุฒิเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเต็มที่เลย ทางวุฒิก็ได้กรุณาแก้ไขในสิ่งที่คิดว่ามันจะเป็นอุปสรรคให้คล่องตัวขึ้น เช่น ตัดคำว่า มติรัฐมนตรีออก ตัดอะไร ปรุงแต่งให้ จริง ๆ เรามองว่าแก้นิดเดียว แต่ ส.ส. เขาบอกแก้มาก เมื่อแก้มากตามกระบวนการนิติบัญญัติก็ต้องตั้งกรรมาธิการร่วมสองฝ่ายเพื่อไปดูปัญหาที่แก้ไขในขั้นวุฒิแล้วถ้าตกลงกันได้ว่าอย่างไรก็จะผ่าน เพราะฉะนั้นก็จะพยายามที่จะช่วยกันดูให้ดีที่สุดครับ

คำถามที่ 3 รองศาสตราจารย์ ดร.อาบ นคะจัด จากมหาวิทยาลัยเกริก

ผมมานั่งฟังแล้ว กราบเรียนตั้งแต่ตอนต้นที่ว่า ที่ฟังท่านอดีตรัฐมนตรี เกษม ผมก็ยังให้ท่านเป็นเกียรตินิยมอยู่คือถ้ามีชื่อสองคนผมก็มา เพราะถ้าจะหาคนหนุ่มจากมหาวิทยาลัยเกริกมา เขาก็ไม่มีใครผมก็เลยมา มาก็ได้ประโยชน์จริงๆ แต่ว่าในเรื่องการให้สถาบันการศึกษาของชาติบ้านเมืองนี้บังเอิญกรรมเวรให้ผมออกไปอยู่ในเอกชน เมื่อผมอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 30 ปี ได้ร่วมกับท่าน ศ.ดร.เกษม ขอกราบเรียนว่าท่านเป็นคนหนึ่งที่พัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาอยู่ในระดับนี้ในขณะที่กู้เงินธนาคารโลก ท่านเป็นประธานผมเป็นเลขานุการท่านเป็นรัฐมนตรีมาสองสามเที่ยวถึงจะจบโดยไปกู้เงินเขามา อันนี้ต้องขอขอบคุณท่านด้วยและที่ท่านพูดที่ผมฟังท่านตลอดเวลา ถึงอย่างไรก็ยังเป็นเกียรตินิยมอยู่นะครับ ขอขอบคุณด้วย ผมอยากจะกราบเรียนว่ามหาวิทยาลัยเอกชนนี้ อยู่นอกจริงแต่อยู่ในกำกับค่อนข้างมากเหมือนกับที่ท่านว่า แต่เป็นกำกับที่ไม่ได้รับการอุดหนุนโดยเฉพาะ อย่างที่ท่าน ศ.ดร.เกษม พูดถึงว่า ความเป็น Excellent คือ 1 ในเรื่องสอน 2 ในทางวิจัยมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมหาวิทยาลัยเกริกที่ผมอยู่หรือมหาวิทยาลัยอื่นที่ผมเคยเป็นมา อันนี้ขอเรียนที่ประชุมว่าผมไม่เคยไปสมัครงานแต่เขามาตามผมไปให้เป็นรองอธิการบดี ม.เกริก และเป็นคณบดีเศรษฐศาสตร์ ทีนี้ผมว่างานที่จะเป็นเลิศทางวิจัยของเอกชน เป็นไปได้ยากมาก เพราะว่า Teaching นี้เป็นเรื่องใหญ่เงินเดือนทั้งหมดเป็นทางด้านนี้ ผมยังไม่มีทางขึ้นผมว่าผมมาฟังลิฟท์สวรรค์ไม่มีทางขึ้นต้องใช้เวลานานอยากเรียนถามท่านว่าถ้าจะให้มหาวิทยาลัยเอกชนมี Excellent อย่างที่พูดถึงกันในทางวิจัยด้วยยกเว้นมหาวิทยาลัยมหานครที่มีงานวิจัยทางวิศวะค่อนข้างดี ส่วนใหญ่จะเป็นทางสอนหนังสือนี้คือประเด็นปัญหา เพราะฉะนั้นอยากเรียนถามท่านด้วยผมไม่ทราบว่าพระราชบัญญัติสถาบันการศึกษาเอกชนเกิดขึ้นในยุคของท่านทั้งสองหรือเปล่าผมก็ไม่ทราบ เพราะ 2522 ขอฝากลูกติดคนที่เกิดมาแล้วเลี้ยงให้โตต่อไปอีกเถอะครับ ถ้ามิฉะนั้นบ้านเมืองนี้คงจะยังยากถ้าไม่มีท่านทั้งสอง ผมกำลังจะพูดท่านรัฐมนตรีเมื่อเช้าแต่ผมกำลังบอกทางสมาคมการศึกษาว่า ควรจะแก้พระราชบัญญัติใหม่เพิ่มเติมว่าจะมีทางให้รัฐเข้ามาช่วยบ้างเป็นเงินอุดหนุน อย่างที่ท่านว่า แต่อุดหนุนเฉพาะที่ประเมินแล้วอยู่ในเกณฑ์ดีขอให้มาอุดหนุนเงินเดือนข้าราชการ ที่ผมจ่ายจริงไปเพิ่มอีกสัก 30-40% ทำห้องสมุดวิจัยเพิ่มจะได้เอาเงินส่วนที่ท่านให้เอาวิจัยได้ อันนี้เป็นเรื่องที่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ความสนับสนุน ที่ถามท่านวันนี้คือที่ท่านบอกว่ามีคณะกรรมการในการบุคลากรคือ ฟังดูแล้วคล้าย ๆ กับคณบดีหรือผู้บริหารสำนักหรือว่าคณะของท่านไม่มีอำนาจอะไรเลย ท่านจะต้องให้คณบดีทำงานเหมือนกับผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอคือย้ายไปแล้วไปใช้ทรัพยากรนั่นเลย อย่างนี้ผมว่ามีข้อบกพร่องหรือเปล่า สมมติว่าท่านคณบดีเป็นคนดีท่านย้ายใครต่อใคร ซึ่งเดี๋ยวนี้ก็หมายความว่านักวิชาการเรามีน้อยลงเรื่อย ๆ แต่นักวิชากูมีมากขึ้น คณบดีปวดหัวเยอะมาก เป็นเรื่องที่ลำบากถ้าไม่ถูกกันแล้วห้องเดียวกันก็ไม่ค่อยนั่ง ย้ายไปนั่งห้องโน้น ห้องนี้อย่างนี้มีปัญหาเยอะ ขอถามว่าท่านแก้ปัญหานี้ได้อย่างไร ประเด็นที่ 2 ก็คือว่า งบประมาณที่รัฐบาลให้มาแล้วถ้าท่านประหยัด ใช้ได้ แต่ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ท่านตั้งเป้าไว้ได้ เงินส่วนเกินอันนี้ท่านเก็บเป็นเงินคงคลังได้ไหม ขอบคุณครับ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตอบ ผมได้ยินเงินคงคลังแล้วสะดุ้ง มันจะหมดแล้วไม่มีหรอกครับศัพท์คำนี้เราไม่ใช้เราถือว่าเงินเมื่อตั้งงบประมาณแล้วใช้ไม่หมด กลายเป็นเงินสำรองที่จะเรียกใช้อีกเมื่อไรก็ได้หรือถ้าเหลือมากเนื่องจากประหยัดแล้วไม่กระทบ เราอาจจะเอาเงินนี้ไปตั้งกองทุน เพราะระบบของเราเป็นระบบกองทุนซึ่งจะมีการตั้ง Endowment เป็นเรื่อง ๆ ซึ่งขณะนี้ผมมี Endowment สำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย สำหรับเรื่องวิจัย สำหรับเรื่องการพัฒนาบุคลากร เพื่อว่าลดค่าเงินบาทก็ไม่กระทบ เพราะขณะนี้ถ้ามหาวิทยาลัยไม่มี Endowment เกิดลดงบประมาณหรือเกิดผันผวน ไม่มีเงินอื่นจะมาทำอะไรเลย ตรงนี้ผมจะเป็นระบบนั้น เพราะเงินนี้ไม่ต้องส่งคืนคลัง เป็นเงินจ่ายขาด ตรงนี้ไม่ได้มีปัญหาเรื่องคงคลังไม่คงคลัง เรื่องที่ถามเกี่ยวกับคณบดีในโครงสร้างที่นี่เป็น

Participative Management คณบดีจะนั่งในสภาวิชาการ คณบดีบางคนได้รับเลือกให้ไปนั่งในสภามหาวิทยาลัย คณบดีจะมาอยู่ใน Selection Committee ที่คัดเลือกคนเข้าไปในสำนักเขา แต่งานที่นี่เนื่องจากงบประมาณมีจุดเดียว รวมบริการประสานภารกิจ คณบดีจะเข้าไปร่วมอยู่ในกลไกเกือบจะทุกกลไก แต่ในการบริหารของสำนักวิชานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นงานธุรการดูแลเรื่องหลักสูตร การเรียน การสอน ดูแลอาจารย์ ในเรื่องการปฏิบัติงานต่าง ๆ คณบดีที่นี่จะไม่ค่อยมีงานเชิงธุรการมากนัก เพราะว่าระบบกลางทำให้ซึ่งมันก็มีปัญหาอีกแบบหนึ่ง ผมพูดไปแล้วเมื่อวานว่า ระบบรวมบริการประสานภารกิจประหยัดจริง ลดความซ้ำซ้อนได้จริง แต่จะประสบความสำเร็จ หน่วยที่รวมบริการไว้ จะต้องมีความสำนึกในบริการสูง จะต้องมีความยุติธรรมในการจัดบริการให้กับทุกฝ่ายอย่างทั่วถึงเสมอหน้า จะต้องมีระบบการประสานงาน ประสานแผนที่ดี มิฉะนั้นคนจะดึงกลับไปทำเองเหมือนระบบเดิม ซึ่งอันนี้เราก็บอกกันเมื่อวานว่าเราต้องแก้ไขปัญหานี้อยู่บ้างแต่ยังไม่ใช่เป็นปัญหาที่หนักหนานักอย่างนี้เป็นต้น ส่วนเรื่องฝากผมรับฝากก็แล้วกันที่ว่าเอกชนอยากให้รัฐบาลช่วย เพราะครั้งหนึ่งเคยคุยกับเอกชน เพราะผมเป็นประธานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมาหลายปี เช่น เรื่องที่บอกว่าให้รัฐบาล Subsidize ผู้เรียนโดยตั้งกองทุนเงินยืมเสนอไปร้อยครั้งไม่เคยได้ ถึงที่จะได้ขึ้นมามันก็ได้เรียบร้อย สมัยหนึ่งผมไปคุมวิทยาลัยพัฒนา ไปคุมวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อกอบกู้บูรณะเขา ขอกระทรวงการคลัง ขอใคร ต่อใครว่า ขอเงินยืมเป็น Soft Loan มาช่วยไม่ได้ ไม่มีทางทำได้ บัดนี้เขาตั้งกองทุนให้ยืมไปสร้างอาคารเป็นกองทุนขยายไปพัฒนาบุคลากร และขณะนี้ก็ไม่มีข้อจำกัดว่าสถาบันเอกชน จะขอทุนจากหน่วยงานวิจัย ผมเชื่อว่าของสภาวิจัย สกว. ก็ขอได้ แหล่งทุนวิจัยมีอยู่แล้ว ขอให้ท่านไปสร้างความพร้อมในสถาบันเอกชนแล้วมาขอทุน ผมเองก็ไม่ได้รับทุนวิจัยจากรัฐบาล เชื่อไหมครับที่นี่ได้รับทุนวิจัยมาเท่าไร ไม่ถึงสองล้านบาท แต่ผมมีเงินวิจัย 30 กว่าล้านบาท ผมเอามาจากไหน ผมก็เอามาจาก สกว. บ้าง เอามาจากรับจ้างเขาบ้าง ถ้าเรามีขีดความสามารถจะทำผมเชื่อว่าแหล่งทุนวิจัยในประเทศขณะนี้ค่อนข้างจะ Liberal กว่าเดิม แม้แต่ สกว. แม้แต่สภาวิจัย เขาไม่จำกัดว่าจัดให้แต่เฉพาะส่วนราชการ เขามีทุนสนับสนุนนักวิจัยที่นักวิจัยเสนอโครงการแล้วพิจารณาแล้วเข้าเกณฑ์ก็สนับสนุนได้ อันนี้อยากจะฝากว่า เผอิญ สกว. ท่านก็นั่งอยู่นี้ สภาวิจัยไม่ได้มาก็ตาม แต่ผมเป็นกรรมการบริหารสภาวิจัย ก็คงจะพอพูดแทนได้ ขอขอบคุณครับ

การปาฐกถาหมู่
เรื่อง การบริหารองค์กร
ในกำกับของรัฐบาล

● ผู้ร่วมปาฐกถา

ศ.ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์

ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ(สวทช)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว)

น.พ. สมศักดิ์ ชุณหรัศมี

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข(สวรส)

● ผู้ดำเนินการปาฐกถา

รศ.ดร. สราวุฒิ สุจิตจร

เรื่อง "การบริหารองค์กรในกำกับของรัฐ"

ผู้ร่วมปาฐกถา : *ศ.ดร.ยงยุทธ ยุทธวงศ์*
ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

: *ศ. นายแพทย์วิจารณ์ พานิช*
ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย (สกว)

: *นพ.สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์*
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย
ระบบสาธารณสุข (สวรส)

ผู้ดำเนินการปาฐกถา : *รศ.ดร.สราวุฒิ สุจิตจร*

สวัสดีครับท่านวิทยากรและผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาที่เคารพ ก่อนอื่นผมต้องขออนุญาตแนะนำตนเองก่อน กระผม สราวุฒิ สุจิตจร ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้าที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีแห่งนี้เอง ในช่วงนี้ผมได้รับเกียรติให้เป็นผู้ดำเนินรายการปาฐกถาในหัวข้อ "การบริหารองค์กรในกำกับของรัฐ" ซึ่งมหาวิทยาลัยได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านด้วยกันที่เป็นวิทยากร ทั้ง 3 ท่านนี้ล้วนเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในกำกับของรัฐ ทั้งสิ้น หากแต่ว่าไม่ใช่สถาบันการศึกษา ท่านจะได้ถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริหารองค์กรในกำกับของรัฐให้พวกเราฟัง ซึ่งแต่ละท่านจะใช้เวลาบรรยายประมาณท่านละ 20-25 นาที และหลังจากนั้นจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ซักถามเป็นเวลา 5 นาทีท้ายการบรรยายของแต่ละท่าน ในอับดับแรกขอแนะนำวิทยากรท่านแรก ซึ่งโดยภูมิหลังทางการศึกษาของท่านก็เป็น นักวิทยาศาสตร์ สำเร็จการศึกษาปริญญาเอก สาขาเคมีอินทรีย์ จากมหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญทางชีวเคมี และเคมีบำบัดของมาลาเรีย ได้เคยดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาชีวเคมี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และได้รับรางวัลนักวิทยาศาสตร์ดีเด่นจากมูลนิธิส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เมื่อปี พ.ศ. 2527 ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ท่านคือ ศาสตราจารย์ ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์ ขอเรียนเชิญครับ

คำปาฐกถาของ ศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ ยุทธวงศ์

ขอบพระคุณครับ ผมมีความรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติที่ได้มาร่วมในการประชุมที่สำคัญในวันนี้ ผมอยากจะมาเล่าให้ฟังถึงประสบการณ์ของพวกเราที่สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติซึ่งก็เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความเป็นอิสระทำนองเดียวกันกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เข้าใจว่าเราเป็นน้องคนรอง เพราะสุรนารี 2533 ของเราประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อ 28 ธันวาคม 2534 ส่วนสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย 2535 ตามลำดับ ของสาธารณสุขก็ 2535 แล้วก็มีวลัยลักษณ์ตามมาอีก ก่อนอื่นผม ใคร่ขอเรียนให้ทราบถึงภูมิหลังขอบเขตงานของสำนักงานฯ ซึ่งถ้าหากว่าเราวาดแผนที่ให้งานในด้านต่าง ๆ ถ้าเผื่อวาดแผนที่ว่าเป็นงานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และแบ่งงานเป็นงานนโยบายสนับสนุนและงานด้านดำเนินการ ก็จะเห็นได้ว่า สวทช. ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานแนะนำรัฐบาลด้านนโยบาย

แต่ที่จะทำงานหนักกว่าเพื่อนก็คือ ด้านการสนับสนุนและงานด้านดำเนินการวิจัยพัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะเชื่อมระหว่างภาครัฐ ภาคมหาวิทยาลัย และภาคเอกชน มีอีก 2 - 3 หน่วยงานที่มีความใกล้เคียงกันแต่ในขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างพอสมควร ก็คือสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ซึ่งจะทำหน้าที่ในด้านการกำหนดนโยบายวิจัยและการให้การสนับสนุนเป็นหลัก แต่ว่าจะทำในทุกด้านไม่เฉพาะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเท่านั้น เป็นด้านสิ่งแวดล้อมพลังงาน สาธารณสุข หรือรวมไปถึงมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ส่วน สกว. ก็ทำหน้าที่สนับสนุน ในทุกด้านเช่นเดียวกัน ส่วนสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขก็เน้นทางด้านสาธารณสุข สำหรับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเดิมทีเดียวนั้นเหมือนกับแม่น้ำ 4 สายมารวมกันเดิมทีเดียวมีแม่น้ำ 3 สาย เป็นเหมือนกับหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาที่ไปฝากไว้กับสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ประมาณ 15-16 ปีมาแล้ว ก็เป็นศูนย์แห่งชาติด้านเทคโนโลยีชีวภาพ ด้านเทคโนโลยีโลหะและวัสดุและด้านอิเล็คทรอนิค และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สามศูนย์นั้นฝากอยู่โดยเป็นหน่วยงานซึ่งให้การสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนา ให้เป็นทุนสนับสนุนเป็นหลักในทั้ง 3 ด้านนี้ แต่ว่าหน่วยงานนั้นมีข้อจำกัดคือต้องอยู่ในระบบราชการอย่างมากที่สุดคือในตอนต้นต้องมีความพยายามใช้ระบบราชการใช้กระทรวงวิทยาศาสตร์ การเจรจาได้ความว่าอย่างมากที่สุดที่หน่วยงานนั้นจะเป็นก็คือระดับกอง ผู้อำนวยการอย่างมากที่สุดก็ซี 7 ซึ่งขณะนั้นผมได้มาร่วมงานอยู่แล้ว ตอนนั้นผมเป็นซี 10 แล้ว เป็นไปไม่ได้ที่ผมจะมาทำงานในระบบราชการเช่นนั้น แต่เราก็ติดอยู่ตรงนั้นเพราะเราก็ช่วยงานไปไม่คิดถึงซีอะไรทั้งสิ้น ต่อมามีโครงการร่วมกับสหรัฐที่เรียกว่า STDB (Science and Technology Development Board) ซึ่งตรงนี้เป็นโครงการของ USAID เป็นเงินกู้จำนวน 50 ล้านเหรียญ ซึ่งมันมีความรู้สึกว่ามากมายมหาศาล นึกว่าเป็นหัวรถจักรที่จะพาไปได้ แล้วก็ในช่วงประมาณ 10 ปี ที่แล้วก็มีความหมายมากเช่นเดียวกัน ทีนี้เงื่อนไขอันหนึ่งของ STDB ก็คือเมื่อโครงการจบภายใน 7 ปีนั้น รัฐบาลจะต้องดำเนินการต่อโดยให้มีระบบโครงสร้างที่มีความคล่องตัวตามที่ไทยกับสหรัฐได้ตกลงกันไว้

เพราะฉะนั้นแม่น้ำทั้ง 4 สายก็ได้มาบรรจบกันเมื่อประมาณ 6-7 ปีที่แล้ว โดยมีการคุยกันว่า ถ้าเช่นนั้นจำเป็นต้องมีพระราชบัญญัติเป็นพิเศษที่จะจัดตั้งหน่วยงานที่ เรียกว่า สวทช. ขึ้นมา โดยเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะมีความคล่องตัวเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ที่ไม่ใช่ราชการและไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ ก็ประจวบกันกับที่ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีก็ได้มีการพัฒนาการขึ้น เราก็ได้ตัวอย่างในการดำเนินการหรือหลักการบางประการจากทางพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีด้วย ประเด็นสำคัญที่จะแตกต่างจาก มทส ก็คือว่าหน่วยงานของเรามีคณะกรรมการที่กำกับอยู่ซึ่งอาจจะเทียบได้กับสภามหาวิทยาลัย แต่ว่าคณะกรรมการนี้เป็นคณะกรรมการซึ่งเชื่อมโยงระหว่างระดับนโยบายกับระดับการเมืองกับระดับการทำงาน เพราะฉะนั้นประธานกรรมการคือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ แต่คณะกรรมการก็เป็นกรรมการที่มาจากภาคเอกชนครึ่งหนึ่งและมาจากภาครัฐครึ่งหนึ่ง 11:11 โดยแต่งตั้งเป็นตัวบุคคล ไม่ได้ตั้งว่าเป็นผู้แทนของหน่วยงานใด หรือปลัดกระทรวงใด เพราะว่าตามสูตรการจัดตั้งเป็นผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ นั้น เราก็จะได้ผู้แทนของผู้แทนมาร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง การดำเนินงานด้านนโยบายก็คงไม่ได้ผล เพราะฉะนั้นตั้งตามคุณวุฒิ สำหรับพันธกิจของหน่วยงานนี้มีอยู่ 3 อันหลัก ๆ อันแรกทีเดียวก็เป็นพันธกิจเดิมคือให้การสนับสนุนการวิจัยพัฒนา ซึ่งรวมไปถึงวิศวกรรมคือลงไปถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในระบบการผลิตต่าง ๆ ของภาคเอกชนด้วย ดำเนินการเองซึ่งเป็นหน้าที่ใหม่ที่เกิดขึ้นเมื่อตั้งหน่วยงานนี้ แต่ก่อนเป็นผู้ให้การสนับสนุนอย่างเดียว แต่ พรบ. อนุมัติหรือบอกให้ชัดเจนว่าให้ดำเนินการเองด้วย และคณะกรรมการก็ได้มอบนโยบายว่าให้ทำครึ่งต่อครึ่ง โดยไม่ให้อะไรมากกว่าอีกอันหนึ่งมากนัก และให้มีการเสริม

กันได้ ซึ่งตอนนี้ได้มีการจัดตั้งเป็นอาคารวิจัยอยู่ในบริเวณกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ อยู่แล้ว แต่ว่าที่จะเป็นบริเวณหลักก็คือเรียกว่าอุทยานวิจัยพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ชื่อมันยาวและเราเรียกว่า อุทยานวิทยาศาสตร์ อยู่ตรงบริเวณ AIT เชื่อมต่อระหว่าง AIT กับ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะจำได้ง่ายอยู่ติดกับหมู่บ้านนักกีฬาเอเชียนเกมส์ เป็นที่ประมาณ 200 ไร่ ขณะนี้กำลังมีการก่อสร้างอาคารต่าง ๆ อยู่ หน้าที่อย่างที่ 3 หรือวิธีการอย่างที่ 3 ที่จะพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก็คือว่า สามารถใช้การลงทุนเป็นเครื่องมือในการจะพัฒนาได้ กล่าวง่าย ๆ สามารถออกลูกได้ ไปทำ Joint Venture หรือไปร่วมการลงทุนกับบริษัทเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐก็ได้ เพื่อที่จะพัฒนาวิทยาการโดยให้มีลักษณะที่เป็น การพัฒนาทางพานิชย์ ยกตัวอย่างเช่นเมื่อ 5 ปีที่แล้ว หลังจากตั้งหน่วยงานนี้ขึ้นมาใหม่ ๆ ก็ได้ไปจัดตั้งบริษัทอินเตอร์เน็ทประเทศไทยขึ้นมาเป็นบริษัทแรกที่ทำการด้านนี้ ซึ่งขณะนี้มีประมาณ 20 แห่ง แต่อินเตอร์เน็ทไทยแลนด์เจ้าเก่ายังดำเนินการอยู่ แต่ว่าขณะนี้ได้หลุดจาก สวทช. โดยสิ้นเชิง เป็นบริษัทที่ทำการเป็นอิสระ เราเน้นเทคโนโลยี 3 สาขาหลักอย่างที่เรียนเอาไว้แล้ว

สำหรับเรื่องที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตรงนี้เราทำงานร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาก เรามีการให้ทุนการศึกษาในประเทศโดยเน้นที่บัณฑิตศึกษา ปริญญาเอก ปริญญาโท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นในการที่จะรวมกลุ่มรวมพลังกันระหว่างมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่มีโครงการที่ดีและสามารถจะเสริมกันได้จัดเป็นกลุ่มๆ เราเรียกว่า Consortium เป็นต้น ส่วนการให้ทุนไปต่างประเทศนั้น เราช่วยจัดการเรื่องทุนการศึกษาจากกระทรวงวิทยาศาสตร์ ที่หลายคนรู้จักในนามของทุนกระทรวงวิทยาศาสตร์ ได้เริ่มดำเนินการก่อนจะมีการตั้ง สวทช. ทุนทั้งหมดมีประมาณ 2,000 ทุน และได้ดำเนินการไปพันกว่าแล้ว และเริ่มมีกลับมาบ้างแล้ว ส่งไปประมาณ 6-7 ปี และเริ่มกลับมาประมาณร้อยกว่าคน โดยกระจายไปยังมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ และมีบางส่วน (ประมาณ 20 %) กลับมา อยู่ที่ สวทช. การสร้างอาชีพนักวิจัย โครงการสมองไหลกลับ การสร้างความสามารถของสถาบัน การตั้งหน่วยบริการและหน่วยปฏิบัติการในสถาบัน เครือข่ายนี้ก็เป็นกิจการต่าง ๆ ที่เราได้ดำเนินการอยู่ อย่างโครงการสมองไหลกลับ ปีนี้เป็นปีแรกที่ได้รับงบประมาณจากรัฐบาลให้ดำเนินการที่จะดึงสมองโดยไม่จำเป็นที่จะเป็นสมองไทย สมองเทศก็ได้ เราสามารถที่จะดำเนินการหรือทำให้มีการเชื่อมโยง ไม่จำเป็นต้องให้คนต่างประเทศกลับมาอยู่ในเมืองไทยโดยถาวร ประเด็นสำคัญก็คือว่าเราต้องการได้เทคโนโลยีได้สมองหรือผลของสมองจากทั่วโลกที่ให้เข้ามาอยู่ในประเทศไทย สำหรับงานด้านการสนับสนุนภาคเอกชนนั้น ผมจะสรุปออกไปเป็น 3 ด้านด้วยกัน อันหนึ่งก็คือการสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งเรามีเงินให้เปล่า เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ และเงินที่จะร่วมลงทุนได้ ตรงนี้เราไม่ได้ทำหน้าที่เป็นธนาคาร เพราะเราไม่มีความชำนาญขนาดนั้น แต่เราร่วมมือกันกับธนาคารต่าง ๆ 5 แห่ง มีธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ IFCT บ้าง เราออกเงินให้ 2 ใน 3 ธนาคารออกให้ 1 ใน 3 ผู้ที่จะมากู้เงินในยอดไม่เกิน 20 ล้านบาท สามารถกู้ไปพัฒนาเทคโนโลยีได้ โดยดอกเบี้ยเราคิดเพียงครึ่งเดียว บวกกับค่าจัดการเล็กน้อย 1.125% ตรงนี้ครึ่งเดียวของดอกเบี้ยเงินฝากประจำก็ถือว่าเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ค่อนข้างต่ำ และก็สามารถจะใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีได้

สำหรับอีกด้านหนึ่ง ซึ่งเราทำควบคู่กันไป เพราะว่าในการสนับสนุนภาคเอกชนในส่วนการผลิตนั้น จะไปแค่เอาเรื่องเงินอย่างเดียวหรือเอาภาษีอย่างเดียวคงไม่พอ เราให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ยกตัวอย่างเช่น ด้านมาตรฐานทดสอบ เรามีโครงการที่ได้รับความนิยมมากทีเดียว ที่ด้าน ISO 9000 ทั้งให้การสนับสนุนเป็นเงินด้วย และจัดการบริการฝึกอบรมให้ข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลทางเทคนิคที่มีหน่วยงานที่เรียกว่า Technical

Information Aceess Center ที่จะสามารถไปดึงมาได้จากทั่วโลกให้บริการการปรึกษาอุตสาหกรรมหรือเรียกว่า Industrial Counsultancy ซึ่งตรงนี้เราเป็นบริการที่มีความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เมื่อบริษัทเอกชนมีปัญหาต่าง ๆ เราติดต่อหาที่ปรึกษาให้จากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานในประเทศ ถ้าหากว่าไม่มีที่ปรึกษาตรงนั้นเราติดต่อจากต่างประเทศให้ได้ การถ่ายทอดเทคโนโลยีระดับบริษัท อันนี้ก็หมายความว่าทำ Matching Service ให้ โดยได้ไปตั้งร่วมทุนกับธนาคารไทยพาณิชย์ ตั้งบริษัทเรียกว่า Science Commercial Link เพื่อที่จะช่วยจัดหาเทคโนโลยีให้ ถ้าเผื่อบริษัทต่าง ๆ มีความต้องการ แล้วก็สามารถรับจ้างวิจัยหรือทำงานวิจัยร่วมได้แล้วก็เรื่องของการนำผลงานวิจัยไปสู่การพานิชย์ก็ดำเนินการไปด้วย ด้านที่ 3 ที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ก็คือการสนับสนุนด้านสถานที่ อุปกรณ์และบุคลากร ซึ่งเราไปดำเนินการเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ ทั้ง 3 ด้านเป้าหมายก็เพื่อจะช่วยภาคเอกชนในการที่เขาจะเสาะหาแล้วก็ใช้ปรับปรุงเทคโนโลยีของเขา ตรงนี้จะเป็นบริเวณที่เราเรียกว่าอุทยานวิทยาศาสตร์ ซึ่ง AIT อยู่แถวนี้ หมู่บ้านนักกีฬาเอเชียนเกมส์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อยู่ด้านนี้ เนื้อที่ประมาณ 200 ไร่ ซึ่งขณะนี้ดำเนินการสร้างอยู่ อาคาร 4 หลังนี้ ก็กำลังดำเนินการสร้างอยู่ เรามีบริเวณซึ่งบริเวณนี้จะพัฒนาควบคู่กันไป เราจะเรียกว่า Industry-led Area เพราะเราจะให้ความสำคัญมากที่สุดกับภาคเอกชน ในการจะเข้ามาเช่าเนื้อที่ต่าง ๆ ในที่นี้ อุปกรณ์ แล้วก็ทำงานร่วมกันกับคนของเรา ตรงนี้เรียกว่าหน่วยบ่มเพาะเทคโนโลยี แล้วก็บริเวณตรงนี้อีกเช่นเดียวกัน ที่สามารถจะเข้ามาได้ ส่วนอาคาร 3 หลังนี้เป็นอาคารของศูนย์แห่งชาติ ซึ่งแต่ละศูนย์ก็จะมีเนื้อที่ที่จะให้เอกชนเข้ามาเช่าห้องปฏิบัติการ ทำงานร่วมกันกับเราได้เช่นกัน บริเวณนี้จองไว้ให้กับภาคเอกชนรายใหญ่ต้องการจะมาตั้งบริษัทหรือกิจการ ต้องเป็นกิจการด้านการพัฒนาเทคโนโลยี มาขายของเราคงไม่ยอม ส่วนใหญ่ต้องเป็นพัฒนาเทคโนโลยี มี Pilot Plant แล้วก็บริเวณต่อไปที่จะพัฒนาก็เป็นส่วนนี้ที่จะทำกิจการต่าง ๆ ไม่ใช่เฉพาะในแค่ของ 3 ศูนย์เท่านั้น แต่จะเน้นในการที่เป็นความต้องการของภาคเอกชน ยกตัวอย่างเช่น Clean Technology, Information Technology, Manufacturing Technology เป็นต้น

กลับมาถึงเรื่องโครงสร้างของการบริหารของหน่วยงานเช่น สวทช. เราได้ทำเป็นแผนภูมิทำนองนี้ ซึ่งดูอาจจะยุ่งยากไปบ้าง แต่ว่าจุดศูนย์กลางก็คือคณะกรรมการที่เรียนไว้แล้วเป็นคณะกรรมการที่คุมด้านนโยบาย แต่ว่าหน่วยงานหลัก ศูนย์แห่งชาติแต่ละแห่งนั้นแทบจะถือได้ว่ามีความเป็นอิสระในตัวของตัวเอง หลังจากรับนโยบายมาแล้วจะดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยผ่านคณะกรรมการบริหารของศูนย์แห่งชาติ ผมเองในฐานะผู้อำนวยการของ สวทช. เป็นกรรมการบริหารโดยตำแหน่งของทั้ง 3 ศูนย์ ศูนย์แห่งชาติก็จะมีกิจกรรมต่าง ๆ มาก ซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ อะไรที่อยู่รอบ เรื่องของศูนย์แห่งชาตินี้ก็มีหน่วยปฏิบัติการ In House หมายความว่าทำวิจัยที่ศูนย์นั้นเองหรือมีหน่วยปฏิบัติการเครือข่าย อยู่ตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ นอกจากนั้นเราให้การสนับสนุนโครงการของภาครัฐและเอกชน โครงการวิจัยต่าง ๆ ซึ่งในระยะหลังเราเน้นโครงการที่เป็นชุดโครงการที่มีทีมของตัวเองและเน้นการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น ร่วมกับ สกว. พัฒนาโครงการที่เรียกว่า ความหลากหลายชีวภาพ (Bio Diversity) ร่วมกันกับ สกว.และองค์การอนามัยโลก พัฒนาโครงการที่เรียกว่า Thailand Tropical Diseases Research เป็นต้น ส่วนเรื่องของโครงการและบริษัทร่วมลงทุนผมได้เรียนไว้แล้ว ทั้งหมดนี้เรานึกถึงผู้ใช้เป็นหลัก เพราะฉะนั้นแผนภูมิแบบนี้ดูไปแล้วต้องอธิบายมาก เพื่อนร่วมงานของผมคนหนึ่ง คือ อาจารย์ไพรัช ธัชยพงษ์ เป็นผู้อำนวยการศูนย์ NECTEC ท่านบอกตรงนี้ดูยากมากเอาแบบของท่านดีกว่า คิดว่าเป็นคล้าย ๆ ระบบสุริยะได้ไหม ง่ายดี คิดง่าย ๆ ก็คือ กวทช.

เป็นดวงอาทิตย์ ส่วนงานกลางคล้าย ๆ เป็นงานข้างใน In House ของ กวทช. เอง ก็เป็นดาวเคราะห์ที่ใกล้หน่อย แล้วก็มีพระจันทร์ 2 ดวง ก็คือ Science Park แล้วก็หน่วย Technical Information Access Center ก็คือแต่ละดาวมีความเป็นตัวของตัวเอง มีรัฐบาลของตัวเองแต่ว่าก็ต้องวนรอบไม่ใช่ว่าหนีไปไหน จริงอยู่บางหน่วยอาจจะใช้ดาวหางอาจจะปลู๊ดออกไปโน่น แต่วันหนึ่งต้องกลับมา ส่วนศูนย์แห่งชาติทั้ง 3 ก็จะมีหน่วยงานหรือโครงการพิเศษของตัวเองที่จะอยู่รอบ ๆ ศูนย์แห่งชาตินั้น ๆ อันนี้แนวทางหลัก ๆ ก็คงพอเข้าใจจากระบบสุริยะนี้ ในช่วงสุดท้ายผมอยากจะกล่าวให้ฟังถึงเรื่องของคนเป็นหลัก เพราะผมเชื่อตามที่อาจารย์เกษมพูดว่า หน่วยงานที่จะได้รับความสำเร็จนั้นเรื่องของคนต้องให้ความสนใจอย่างมากที่สุด เพราะฉะนั้น สวทช. มีนโยบายที่สำคัญมากก็คือว่าเราให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคลากรหรือในการที่จะรับบุคลากรที่มีความเชื่อมั่นตรงกัน แน่นอนเรื่องค่าตอบแทนต้องมีความสำคัญ แต่ผมคิดว่าสิ่งที่จะเราอยากจะให้มีเกิดขึ้น ผมคิดว่าเกิดขึ้นบ้างแล้วในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา คือสิ่งที่เรียกว่าวัฒนธรรมของ สวทช. หรือวัฒนธรรมของเราซึ่งจะมีลักษณะทำนองนี้ คือต้องมีไฟอยู่ข้างใน ไม่ใช่แค่มีแรงล่ออยู่ข้างนอกมันต้องมีไฟอยู่ข้างใน คือคนที่มาทำงานกับเราเราอยากให้เขามีความเชื่อมั่นว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ๆ ในการพัฒนาประเทศ เราอยากให้เขาเชื่อว่าสวทช.เป็นองค์กรที่มีความสำคัญพิเศษ และทำสิ่งเหล่านี้ได้ในการจะดำเนินการให้เกิดการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแล้วก็การทำงานแบบมีไฟและมีแรงจูงใจให้ ตัวเองอยู่ตลอดเวลา คือ มีแรงจูงใจจากข้างในไม่ใช่มีจากข้างนอกเพียงอย่างเดียว แล้วก็แน่นอนต้องมีระบบ มีระเบียบ มีแบบแผน ถ้าจะถามว่ามีพลังงานอยู่ตรงไหนจะบอกได้ว่ามี 3 แหล่งด้วยกัน อันแรกคือพลังความรู้ คือพนักงานที่เรารับกันเข้ามาไม่ว่าจะในด้านเทคนิคหรือในด้านบริหารก็ตาม จะต้องมีความรู้ในงานที่ทำและไม่ใช่เพียงเท่านั้น เพราะความรู้มันเหือดหายไปได้อยู่ตลอดเวลาต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ด้วย เรียนรู้และใฝ่รู้ตลอดเวลาเหมือนที่ท่านอาจารย์เกษมได้ย้ำเอาไว้ พลังงานความชำนาญเพราะว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไม่ใช่เรื่องของความรู้และความคิดเท่านั้นแต่ต้องทำเป็นด้วยในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความชำนาญและใฝ่หาความชำนาญใหม่ ๆ และพลังสุดท้ายอาจจะสำคัญที่สุดคือ พลังความรักต้องมีใจรักในงานที่ทำแล้วต้องรักคนด้วย แน่นอนต้องรักองค์กรด้วย

ในเรื่องของการจัดโครงสร้างขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานนั้นเรามีลักษณะเป็นเครือข่ายมากกว่าเป็นปิรามิดหรือเป็นอะไรที่เป็นต้นไม้ ยกตัวอย่างเช่น พนักงานคนนี้เขาก็มีความสามารถหรือความสัมพันธ์ ถ้าหากเขาได้รับมอบหมายให้ทำงานชิ้นหนึ่ง ซึ่งเขาจะต้องทำในทีมนี้เขาก็ต้องทำได้นี่ก็หมายถึงเขามีความสัมพันธ์กับคนระดับต่ำลงมา คนสูงกว่าก็ทำได้ แน่นอนต้องมีความสัมพันธ์ต่อนายหรือต่อผู้ที่อยู่ในระดับงานที่สูงกว่าได้ด้วย ตรงนี้อธิบายได้ยาก ที่นี่ผมก็เลยอยากจะเอาตำราต่าง ๆ มาดู แล้วดูว่าเราอยู่ตรงไหนเพื่อจะให้ดูว่าตาม Traditional Organization ของหน่วยงานทั่วไปหน่วยราชการ เขาเรียกว่า Hieratical ก็คือเรียงตามลำดับการบังคับบัญชา อันนี้ชัดเจน ราชการของเรามีเช่นนี้ชัดมาก เขาเรียก Program Manager เรียกว่านายอธิบดี หรืออะไรก็แล้วแต่อยู่จุดสุดยอดนั้น แล้วมีคนระดับรองลงมา ถ้าเกิดเป็นบริษัทก็เป็น Project Manager ก็จะมีหน่วยงานที่เขารับผิดชอบอยู่ แต่ละหน่วยงานก็มีหน่วยงานย่อยที่รับผิดชอบอยู่ เช่นเดียวกัน อันนี้ทุกคนคงเข้าใจดี ที่จริงแล้วงานในมหาวิทยาลัยหรืองานใน สวทช. บ่อยครั้งที่ทำอย่างนั้นไม่ได้ มันต้องเละเทะแน่เพราะต้องทำงานแบบ Team Work เพราะฉะนั้นตรงนี้มันจะเป็น Cellular หรือ Unit Cell ต้องเป็น Cellular Structure ที่มีการเชื่อมโยงระหว่างคนในทีม เป็น Team Style Organization มีการ Share ความรับผิดชอบเรื่องใครเป็นนายใครเป็นลูกน้องมันชักเลือน ๆ ไป เป็นผู้ร่วมงานกันมากกว่า แล้วก็มีผู้ซึ่งเชี่ยวชาญในด้านใด

ด้านหนึ่งหรือเป็นผู้ที่รู้ด้านบริหารทั่ว ๆ ไปก็ได้ ตรงนี้ผมคิดว่ามันเหมาะสำหรับโปรแกรมใหญ่ ๆ อย่างเช่น โปรแกรมทางด้าน Bio Diversity ที่เราทำงานร่วมกับ สกว. เป็นต้น อันนี้ก็มีลักษณะเป็น Cellular Structure อีกอันหนึ่งจะเหมาะเป็น Research Project ก็คือลักษณะที่เรียกว่า Matrix Management Structure ก็หมายความว่า มีนักวิจัย หรือ Specialist ซึ่งคงจะได้รับมอบหมาย แต่ละคนก็จะได้รับมอบหมายให้ทำงานในโปรเจ็คต่าง ๆ นักวิจัยแต่ละคนไม่ได้ทำเฉพาะโปรเจ็คเดียว แต่ทำหลายโปรเจ็ค แล้วก็ในแต่ละโปรเจ็ค อย่างโปรเจ็ค A อาจจะมี Specialist 1 , 2 , 5 , 7 โปรเจ็ค B อาจจะมี Specialist คนอื่น จะเห็นได้ว่านักวิจัยแต่ละคนทีนี้ไม่ได้มีนายคนเดียว จะต้องมีนายหลายคนหรือหัวหน้าโปรเจ็คหลายคน เราจะต้องทำงานในลักษณะนี้ได้ด้วย More Than One Boss แล้วก็การตัดสินใจไม่ใช่นายตัดสินใจแต่ว่าส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม ผมดีใจเมื่อเช้าอาจารย์เกษมได้พูดถึง Collective มันเป็น Collective Decision และ Personnel ในกรณีนี้เนื่องจากเป็นโครงการวิจัย Personnel ก็จะต้องเป็น Specialist Personnel เป็นหลัก เพราะฉะนั้นตรงนี้เน้นความรับผิดชอบมากกว่าอำนาจ ผมมักจะพูดกับผู้ร่วมงานของผมว่า คุณอย่ามาถามผมว่าคุณมีอำนาจอะไร แต่ช่วยถามผมว่าคุณมีความรับผิดชอบอะไรแล้วผมจะตอบให้ และส่วนสุดท้ายก็เป็น Cost Functional Management Structure ตรงนี้อาจจะดูคล้าย ๆ กับแบบบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ที่จริงแล้ว หมายความว่าเป็น Team Style Organization ซึ่งจะมีการ Cross กันได้ระหว่างสาย เพราะฉะนั้นก็จะมี Team Leader ซึ่งก็อาจจะเปลี่ยนไปได้แล้วแต่กรณี เพราะฉะนั้นเราจะเรียกได้ว่าเป็น Situation Leadership ตรงนี้ก็เป็นเรื่องของตำรา ถ้าเผื่อจะนำมาใช้กับ สวทช. ถามว่าเราใช้ระบบไหน ผมคิดว่าก็คงต้องบอกว่าใช้ทุกระบบ แต่ว่าแล้วแต่สถานการณ์แล้วแต่ความเหมาะสม

ในสุดท้ายนี้ผมใคร่เรียนว่า ในการทำงานที่ผ่านมา เราผ่านมา 5 ปี กว่า ๆ เป็นอย่างไร ขอเรียนว่าเราได้มีการประเมิน คณะกรรมการนโยบายก็ได้จัดให้มีการประเมินโดยกลุ่มบุคคลภายนอก ทั้งในระดับรวมก็คือระดับ สวทช. ทั้งหมด และระดับศูนย์แห่งชาติแต่ละแห่งด้วย กล่าวโดยสรุปแล้วผมขอเรียนให้ทราบว่าเรายังมีปัญหาอยู่พอสมควร ในเรื่องที่เป็นจุดอ่อนที่ผู้ประเมินไม่ว่าจะเป็นในระดับศูนย์หรือในระดับรวมผมจะชี้ให้เห็น อันแรกก็คือว่าเรายังค่อนข้างติดอยู่ในระบบราชการอยู่ดี คล้าย ๆ นกที่อยู่กรงมานานมาก เปิดกรงก็ไม่ได้อยากออกไป ในกรงก็มีอาหาร มีน้ำ เพราะฉะนั้นหน่วยงานของเรามักจะบอกไม่รู้จะทำอะไร ร่างกฎ ร่างระเบียบก่อนดีไหม คือตรงนี้เป็นจุดที่พวกเราจะต้องเตือนกันเองอยู่ตลอดเวลาว่าอย่าเพิ่งทำอย่างนั้นพยายามที่จะตัดสินใจโดยต้องมีหลักเกณฑ์แน่นอน ใช้เป็น Collective Decision ดีที่สุดคือมีคณะกรรมการ มีคณะทำงานต้องตัดสินใจโดยคณะ อย่างน้อยมันไม่ได้มีใครผิดคนเดียว ผมหมายความว่าอย่างน้อยมีหลายหัวช่วยกัน ไม่ได้พูดในแง่จะเอาตัวรอด แต่ว่าที่จะต้องมาตัดสินใจโดยใช้อักษรซึ่งคณะผู้ประเมินบอกว่า พวกเราชักจะออกในแนวนั้นก็ต้องพยายามที่จะเลี่ยง อันที่สองก็คือว่าเรื่องประชาสัมพันธ์เราอ่อนมาก เขามีความเห็นว่าเราทำงานมาได้ผลมากมายแต่ไม่สามารถจะสื่อไปยังลูกค้าคือผู้ใช้ต่าง ๆ ในภาคเอกชนหรือประชาชนทั่วไปให้รู้จักหน่วยงานได้ดีนัก แต่ผมขอเรียนว่าที่จริงแล้วถ้าจะพูดอย่างกลาง สวทช. โดยเฉพาะบางหน่วย อย่างเช่น NECTEC ก็เป็นที่รู้จักกันมากพอสมควร ตรงนี้ก็คิดว่าเราก็ได้คะแนนกลาง ๆ อีกอันหนึ่งก็คือ เรื่องของการสนับสนุนเอกชนนั้น เขาก็คิดว่าเราน่าจะทำได้มากกว่านี้อีกเยอะ ส่วนในด้านแข็งทางผู้ประเมินได้บอกว่าเราแข็งมากและมีศักยภาพสูงมากในการที่จะเป็นจุดรวม แหล่งรวมของนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ นักเทคโนโลยี โดยเฉพาะในสาขาที่เรามีความชำนาญเป็นพิเศษอย่างเรื่อง Material and Metal เรายืนยันได้ว่าตรงจุดนี้ก็เป็นจุดศูนย์รวม อย่างน้อยถ้าไม่ได้

อยู่ในศูนย์เราก็มีความเชื่อมโยงไปได้ทั้งหมด ทางด้านอีเลคทรอนิค และคอมพิวเตอร์ก็เช่นเดียวกัน ทางด้านเทคโนโลยีชีวภาพก็เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นการที่เป็นจุดศูนย์รวมตรงนี้เรามีศักยภาพสูงมาก เราได้คะแนนดีในเรื่องการให้บริการกับภาครัฐ ซึ่งที่จริงแล้วกฎหมายไม่ได้เขียนไว้ทำนองนั้น แต่เราจะโดนภาครัฐมาขอให้ช่วยเหลือในด้าน ต่าง ๆ ตลอดเวลา เช่น กระทรวงแรงงานจะจัดระบบสารสนเทศ ก็ต้องมาขอ NECTEC และเราก็ทำให้หรือกระทรวงนั้นกระทรวงนี้มาขออะไรต่าง ๆ หรือแม้แต่เรื่องของระบบการที่จะให้ข้าราชการต่าง ๆ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ไม่พ้น NECTEC สวทช. ที่จะช่วยให้มีการจัดระบบการฝึกอบรมต่าง ๆ ตรงนี้เราได้คะแนนดี ทั้ง ๆ ที่จริงไม่ได้อยู่ในกฎหมายด้วยซ้ำ มันลามไปถึงด้านนโยบาย เช่น IT Agreement ซึ่งมีความสำคัญมากต่อประเทศไทย แต่ว่าเสร็จแล้วกระทรวงพาณิชย์เองก็ไม่รู้จะหาใครดีที่จะรู้เรื่องเหล่านี้ดีพอทางด้านเทคนิค ก็วนกลับมาที่สวทช.เพราะฉะนั้นตรงนี้จะเน้นแหล่งที่รวมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านเฉพาะทางที่เราคิดว่าทำบริการให้กับประเทศได้อย่างดี ถ้าถามโดยรวมตกลงคิดว่าตัวเองได้เกรดอะไร A B C หรือ F ผมคิดว่าคงไม่ A แต่ไม่ใช่ F แน่นอน อยากจะให้ B+ แต่ไม่ทราบคนทั่วไปให้เท่าไรไม่ทราบ ขอบคุณครับ

รศ.ดร. สราวุฒิ สุจิตจร

ถ้าท่านผู้ร่วมสัมมนามีคำถามเชิญครับ หากว่ายังไม่มีผมขอแนะนำวิทยากรท่านที่สองในวันนี้ โดยการศึกษาแล้วท่านเป็นนายแพทย์ ท่านสำเร็จการศึกษาแพทยศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และทาง Human Genetics จาก University of Michigan ท่านได้เคยรับราชการทั้งที่มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ซึ่งเวลาในการรับราชการส่วนใหญ่อยู่ที่ ม.สงขลานครินทร์ และเป็นที่ที่ท่านได้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีมาหลายฝ่ายหลายสมัย และยังเป็นศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชามนุษยพันธุศาสตร์ นอกจากมีภาระงานประจำแล้วยังมีงานพิเศษอีกมาก ทั้งในด้านการสร้างความก้าวหน้าให้กับงานวิชาการและปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรการกุศลต่าง ๆ ด้วย ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย ท่านศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ขอเชิญครับ

คำปาฐกถาของ ศ. นพ.วิจารณ์ พานิช

ขอบพระคุณท่านผู้ดำเนินการอภิปราย ท่านอธิการบดี ท่านวิทยากรทุกท่าน ใน 3 คน ที่เป็นวิทยากรที่จะพูดในช่วงนี้ สกว. เป็นหน่วยงานให้ทุนสนับสนุนการวิจัยหน่วยงานเดียวที่ไม่ทำวิจัยเอง 2 ท่านนี้ทำวิจัยเองได้ สกว. เราทำหน้าที่หลัก ๆ ที่คณะกรรมการและพรบ. กำหนด 4 ด้านก็คือ ระดมทุนเข้าสู่การวิจัยและให้ทุน สร้างความแข็งแกร่งให้แก่หน่วยงานวิจัยและเผยแพร่ และนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ หน้าที่หลักก็จะมีการสร้างนักวิจัยอาชีพ ก็จะคล้าย ๆ กับทาง สวทช. กับ สวรส. แต่ของ สกว. นั้นทุกด้านทุกสาขาวิชา สวทช. 3 สาขาหลัก สวรส. เฉพาะทางด้านระบบ สาธารณสุข สิ่งที่ สกว. ทำและขณะนี้ผลการประเมินออกมาค่อนข้างดี ก็คือการสร้างความตื่นตัวของการสร้างนักวิจัยอาชีพ แต่ผลสำเร็จยังไม่เห็น สิ่งที่เราทำที่สำคัญก็คือว่าพยายามจะเริ่มที่การให้การตอบแทนแก่นักวิจัยสูงตามคุณภาพของนักวิจัย ขอเน้นคำว่าตามคุณภาพของผลงานและของตัวนักวิจัย ตรงนี้เป็นจุดหนึ่งที่ สกว. เราพยายามทำและเป็นจุดของความลำบากด้วย คือในระบบที่เคยเป็นมาพอบอกว่าเป็นนักวิจัยก็มักจะมีแนวความคิดว่ามันต้องเสมอภาคกัน ต้องให้การตอบแทนเหมือนกัน หรือว่าเท่านั้นเท่านี้ 1.5 หรือ 1.25 เท่าของเงินเดือนคูณ % สัดส่วน ทั้งที่บางคนเงินเดือนสูงแต่ทำวิจัยไม่ได้เรื่อง แต่ก็ต้องให้อย่างนั้น คือสกว.เราพยายามปรับ Culture ใหม่ว่า เอาตามคุณภาพของ Track Record ของเขาหรือตามผลงานที่เราเห็น

ซึ่งตอนนี้ค่อนข้างยากแต่เราก็พยายามทำ คิดว่าทำได้ดีพอสมควรการที่เราพยายามสร้างนักวิจัยอาชีพโดยมีเครื่องล่อใจให้ผลตอบแทนสูงขนาดนี้ ผมคิดว่าเราทำได้ในระดับอัตราค่าตอบแทนประมาณครึ่งหนึ่งของอัตราที่อยากให้เป็น ท่านที่เคยได้รับทุนจาก สกว. ผมขอเรียนว่าอัตราค่าตอบแทนที่ได้นั้น เป็นอัตราที่เราชี้แจงและเสนอแนะให้คณะกรรมการนโยบายกำหนด โดยพิจารณาตามสถานการณ์ของการยอมรับในสังคม แล้วก็กล้าให้แค่นั้นแต่ใจเราอยากให้มากกว่านั้นสักเท่าตัว อีกอันหนึ่งก็คือการส่งเสริมการวิจัยพื้นฐานเพื่อสร้างรากฐานทางวิชาการ อันนี้ก็เช่นเดียวกันเป็นจุดที่ สกว. เราพยายามจะเปลี่ยน Culture ในเรื่องของการวิจัยก็ว่าได้ คือที่ผ่านมา 30 – 40 ปี ในวงการให้ทุนวิจัยของประเทศไทย มักจะถามว่าวิจัยแล้วเอาไปใช้ทำอะไร ซึ่งอันนั้นเป็น Apply Reserach หรือ R & D แต่ถ้าเป็นวิจัย Basic เพื่อที่จะสร้างรากฐานวิชาการที่แท้จริง ซึ่งหมายความว่าสร้างนักวิจัยที่เก่งด้วย ผลงานต้องมีคุณภาพในระดับที่เมื่อตรวจสอบโดย Peer ของตัวแล้วถือว่าใหม่ สร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ ซึ่งที่เป็นรูปธรรมก็คือว่าตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่มีการตรวจสอบต้นฉบับอย่างเอาจริงเอาจังได้ เราใช้คำว่าตีพิมพ์ใน International Journal ได้ เพราะฉะนั้นคำถามหลักสำหรับกรณีนี้ถามได้ว่า Publish ได้หรือเปล่า ไม่ใช่ถามว่าเอาไปใช้อะไร นี่เป็นสิ่งที่เราเอามาใช้แล้วก็คิดว่าทำให้นักวิจัยในสาขาที่ค่อนข้าง Basic เช่น ฟิสิกส์ Math ทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ ค่อนข้างพื้นฐานได้รับการสนับสนุนมากขึ้น ซึ่งในอดีตถูกละเลย หน้าที่ของเราอีกอย่างหนึ่งก็คือส่งเสริมการนำเอาผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์โดยตรง ตรงนี้ตรงกันข้ามกับอันที่ 2 อันที่ 2 คำถามหลักไม่ถามว่าใช้ประโยชน์อะไร เพราะนั่นเป็นทุนวิจัย Basic เพื่อ Publication แต่พอมาถึงทุน R & D (Research and Development) คำถามหลักของเราคือว่าใครเป็นผู้ใช้ และผู้ใช้ต้องการใช้จริงหรือเปล่า ผมคิดว่าอันนี้เป็น Innovation ที่เราพยายามริเริ่มนำเข้ามาภายในระบบการบริหารทุนสนับสนุนการวิจัยของประเทศเช่นเดียวกัน เมื่อเป็นอย่างนี้ทุนวิจัยชนิดที่เป็น R & D ของ สกว. ใครเสนอโครงการเข้ามาไม่สามารถจะ Review และนำไปดำเนินการวิจัยได้ทันที จะต้องมีการพูดคุยเจรจาไปเชิญผู้ใช้มาถามว่าอย่างนี้ใช้ได้ไหม ส่วนใหญ่จะตอบว่ายังใช้ไม่ได้ ไม่ครอบคลุมมันแคบไป ยังไม่ชัดเจนอะไรต่าง ๆ ต้องใช้เวลาในการพูดคุยและปรับปรุงเยอะ บางโครงการอาจจะเป็นปี หรือปีกว่า แต่ส่วนใหญ่เราไม่ให้เป็นโครงการเราให้เป็นชุดโครงการเป็น Package ใหญ่ ๆ Package หนึ่งอาจเป็นเงิน 30 ล้าน 50 ล้าน Package ใหญ่มากแต่ละเรื่อง สมมุติวิจัยข้าว ก็จะมีคนบอกว่าวิจัยมาเยอะแล้ว วิจัยซ้ำซ้อน เราต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าสิ่งที่ทำจะไม่ ซ้ำซ้อน เป้าหมายต้องชัดแล้วก็ไปตรวจสอบให้ชัดว่าเมื่อเป้าหมายชัดอย่างนั้นแล้วประเด็นวิจัยคืออะไร เป็น Package ที่ใหญ่มาก แล้วค่อย ๆ ใส่โครงการย่อยเป็น Sub Project เข้าไปใน Package เข้าไปในโปรแกรมนั้น อันนี้เป็นนวัตกรรมที่ทำให้ เมื่อมีการตรวจสอบว่างานการวิจัยประเภทนี้ ประเภท R & D ของ สกว. ชิ้นนี้ใช้ประโยชน์ได้หรือเปล่า เกือบจะเรียกได้ว่าประมาณ 80% ใช้ประโยชน์ได้ตั้งแต่การวิจัยยังไม่เสร็จ คือ ผู้ใช้จะเข้ามาดึงเอาความรู้ไปใช้เรื่อย ๆ ตลอดเวลา ศ. ดร.เกษม สุวรรณกุล ก็เป็นประธานคณะกรรมการชี้ทิศทางหรือกำกับโครงการวิจัยบางอันและท่านก็นำไปใช้หรือบางหน่วยงานนำเอาไปใช้ประโยชน์ระหว่างที่งานกำลังทำ ผมคิดว่าอันนี้เป็นลักษณะการจัดการอย่างหนึ่งเพื่อจะให้ทุนวิจัยก่อประโยชน์ให้แก่สังคมได้จริง ประเด็นที่ 4 การนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ การที่ สกว. เข้าไปหนุนการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะโครงการที่ สกว. ให้ทุน บางครั้งเราก็ไปเอาโครงการที่ สวทช. ให้มาตั้ง 8 ปี เอามาให้ทุนต่อนิดเดียวปีกว่า ๆ ก็มีผลิตภัณฑ์ออกจำหน่ายได้ เช่น เครื่องอบแห้งข้าวเปลือก แบบ Fluidized – bed ขายเครื่องหนึ่งตั้งแต่สี่แสนไปถึงล้านกว่า และส่งออกขายต่างประเทศได้ด้วย ขณะนี้ขายร้อยกว่าเครื่องแล้ว หรือบางโครงการสภาวิจัยก็ให้อยู่จนกระทั่งไปถึงไกลแล้วแต่ก็หยุด พอหยุดเราเห็นเข้าท่าเราก็รีบให้ต่อเลย ก็นำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้ หรือบางกรณีถ้าเราเก่งถึงขนาดต้องสามารถไปหยิบของเมืองนอกมาทำ R & D ใช้ประโยชน์ต่อได้เลย ซึ่งตรงนี้เราอาจจะยังไม่ค่อยเก่ง

เพราะฉะนั้น สกว. เราจะเรียกว่าเกี่ยวข้องกับระบบการวิจัยและพัฒนา โดยประเด็นของ สกว. คือว่า สกว. นั้นเป็นเพียงอนุนิดเดียวของระบบ โดย สกว. เข้าไปเป็นตัว Catalyst เข้าไปเป็นตัวเชื่อมโยงแค่นั้น แต่ไม่ใช่ผู้ทำ ถ้าเทียบกับ สวทช. ซึ่งทำอะไรได้เยอะแยะ ออกลูกได้ ลงทุนได้ ให้กู้ก็ได้ กู้เงินเขาได้สารพัด มีคนตั้งหลายร้อย สวรส. ก็ทำวิจัยเองได้ แต่คนอาจจะน้อยหน่อย สกว. ทำได้อย่างเดียวคือให้ทุนสนับสนุนการวิจัยให้ทุนอุดหนุน ให้กู้ไม่ได้ ให้ทุนได้ให้ได้ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ สิ่งที่ สกว. จะต้อง Identify หรือคิดให้ตกก็คือว่าในสภาพที่ตัวเองเล็กนิดเดียว เขากำหนดให้หน่วยงานก็ต้องเล็ก แล้วก็ดูแลงานวิจัยทุกด้านสารพัดด้าน พูดง่าย ๆ คือ เราเป็น Non Expert เราเป็นคนไม่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าจะรู้ก็พอรู้บ้างในเรื่อง Management ทำอย่างไรเราจะสามารถทำงานในลักษณะอย่างนี้ได้ โดยที่เราไม่ได้ทำเอง นี่เป็นจุดที่สำคัญที่สุดว่าเราต้องตีบทนี้ให้แตก ว่าในระบบทั้งหมดที่เราเกี่ยวข้องจะเห็นว่าเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ เกี่ยวข้องกับทุนวิจัย เรื่องทุนวิจัยเป็นเรื่องประหลาดในประเทศไทย ท่านที่มาจากมหาวิทยาลัยเอกชนอาจจะบ่นว่าท่านไม่ค่อยมีทุน แต่จริง ๆ แล้ว สภาพก็คือว่านักวิจัยจะสำลักทุนตาย ตอนนี้อาจจะเปลี่ยนไปเพราะรัฐบาลไม่ค่อยมีเงิน แต่ที่ผ่านมา 2-3 ปี นักวิจัยจะสำลักทุนตาย และปัญหาก็คือว่าเราทำอย่างไรในสภาพอย่างนั้นเราจะปรับตัวเข้าไปดึงนักวิจัยมาทำงานอยู่กับเรา ในบางกรณีถ้าบางหน่วยงานถ้าให้ทุนเราง่ายเขาก็ไปทำกับพวกหน่วยงานนั้นที่ให้ทุน สกว. ได้ชื่อว่าให้ทุนยาก ในช่วงทำงานใหม่ ๆ Michael Jackson ก็มาเต้นกุมเป้าพอดี ผมก็บอกว่า สกว. เราใช้ Operation Michael Jackson ก็คือว่าต้องหาเป้าให้เจอก่อนถึงจะให้ทุน ซึ่งหมายความว่า จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของการวิจัยให้ชัดเจนก่อน ประเด็นสำคัญคือว่าทำอย่างไรหน่วยงานลักษณะนี้จึงจะสามารถทำให้งานออกมาได้ โดยที่ตัวเองไม่เก่ง ไม่มีความรู้ แล้วทำเองก็ไม่ได้

สกว. ก็เป็นหน่วยงานที่กำกับโดยสำนักนายก การกำกับโดยสำนักนายกก็เป็นจุดได้เปรียบของ สกว. ก็คือสำนักนายกไม่รู้เรื่องทางการวิจัย จึงกำกับอยู่ห่าง ๆ ถ้าอยู่ใกล้กับผู้กำกับที่รู้เรื่องมาก กำกับใกล้จะทำงานยาก แล้วเราก็พยายาม Keep Distance จากสำนักนายก ท่านปลัดคนที่แล้วพยายามชวนผมว่า คุณหมอ เวลาประชุมอธิบดีคุณหมอก็มาบ้างจะได้รู้จักคน ผมมาคิดอยู่หลายตลบผมก็ไม่ไป ท่านบอกผม 2-3 ครั้ง ก็ไม่ไป ลงท้ายผมก็กราบเรียนตรง ๆ ว่าผมจงใจจะไม่ไป เพราะถ้าเข้าไปแรงโน้มถ่วงมันรุนแรง อาจกลืน สกว. เข้าสู่วัฒนธรรมราชการ ก็เลยพยายามห่าง ๆ ไว้ ก็เป็นทั้งข้อดีและข้อเสีย จุดที่เราค่อนข้างจะได้เปรียบทั้ง 4 องค์กรที่พูดกันวันนี้ก็คือเราเป็นกองทุน เรามีเงินกองทุนอยู่ ขณะนี้คนที่รัก สกว. และเป็นห่วงก็จะมาถามว่าปี 41 เงินรัฐบาลไม่มีเป็นยังไง สถานะการเงินของเรา เราก็ตอบว่าเราได้งบประมาณน้อยลงไปเยอะ แต่ไม่เดือดร้อนเพราะเราเป็นกองทุนเรามีเงินที่จะเอามาใช้จ่ายได้รองรับอยู่ค่อนข้างเยอะ นอกจากนั้นเรายังได้เงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายปีเสริมเข้าไปเรื่อย ๆ ยกตัวอย่างเช่นในปี 41 เราได้งบประมาณรายปี มาแค่ 200 ล้าน แต่เราจะมีเงินดอกผลเงินรายได้ทั้งหลายซึ่งเรามีรายได้บางส่วนเข้ามา รวมทั้งหมดได้ 400 กว่าล้าน เราจะใช้ Cash Flow ในปี 41 ประมาณ 600 กว่าล้าน หมายความว่าเราจะ Short เงินประมาณ 220 ล้าน แต่ไม่เป็นไร คณะกรรมการนโยบายบอกกินเนื้อไปเลย หมดก็ให้หมดไป แล้วก็ปิด สกว. ถ้ารัฐบาลจะให้เป็นอย่างนั้นก็ให้รู้ไป ซึ่งเราเชื่อว่าไม่เป็นอย่างนั้น จุดที่เราต่างจากที่อื่นคือเรามีกรรมการคุม 2 ชุด คนอื่นเขามีชุดเดียว แต่สกว. มี 2 ชุด ผู้ร่าง พ.ร.บ. ของสกว.คือท่านอาจารย์วิจิตรและอาจารย์ยงยุทธ ที่ทำให้มี 2 ชุด พูดง่าย ๆ คือ Accountability แรงที่สุดเลย ก็คือคณะกรรมการนโยบายคุมนโยบาย คณะกรรมการติดตามประเมินผล ตรวจสอบการให้ทุนสนับสนุนการวิจัย ทั้งตรวจภาพเล็กและภาพใหญ่ สกว.จะว่าดีก็ดี จะว่าลำบากก็ลำบาก คือต้องจัดประชุมบ่อยสลับเดือนกัน การจัดประชุมบอร์ดสมัยเริ่มงานใหม่ ๆ

ผมกลับถึงบ้านนอนแผ่เลย สมัยที่อาจารย์วิจิตรอยู่โดนรุกเยอะ แต่มีข้อดี ผมว่า Accountability สูงเท่าไร ก็ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานเท่านั้น เพราะตรงนี้เป็นจุดที่สำคัญที่สุด ท่านที่มาจากมหาวิทยาลัยแบบเก่า Accountability ของมหาวิทยาลัยเหล่านี้น้อยเกิน ทำให้ทำงานยากแล้วทำงานในลักษณะที่ต้องเสี่ยงก็ไม่ได้ เนื่องจาก Accountability ต่ำ ผมคิดว่าการที่ Accountability สูงทำให้เราทำงานที่เสี่ยงสูงได้และทำงานได้ผลดี จุดนี้สำคัญมาก เราเป็นองค์กรเล็กมีคนเพียง 37 คน ค่าใช้จ่ายในการบริหารสำนักงานรวมทั้งค่าเช่าที่เราต้องเช่า Office อยู่ด้วย ซึ่งแพงมาก รวมทั้งหมดแล้วในปี 41 จะประมาณ 5% กว่า ๆ จะเห็นว่าเราเล็กมาก แต่เราทำงานใหญ่ เมื่อเป็นอย่างนั้นหมายความว่างานส่วนใหญ่อยู่นอกองค์กรอันนี้เป็นจุดสำคัญมาก ไม่เหมือน สวทช. สวทช. ก็มีงานนอกองค์กรแต่เป็นส่วนน้อย มทส. ไม่มีงานนอกองค์กรเลย แต่ สกว.พูดได้ชัดเจนแล้วว่า 70-80% งานอยู่นอกองค์กร คนที่ทำให้งานสำเร็จหรือไม่สำเร็จเป็นคนนอกองค์กรทั้งสิ้น เพราะตัวเนื้องานแท้ ๆ อยู่ข้างนอกก็คืองานวิจัย คำถามของเราก็คือว่าเราจะ Manage เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานนี้ได้อย่างไร นี่คือจุดที่ลำบากมาก ขณะนี้ถือว่าเราตีบทแตกพอสมควร ลักษณะของเราอีกอันคือการตรวจสอบของเราเข้มงวดทั้งในเรื่องผลงานและการใช้เงิน ผลงานเราตรวจสอบโดยคณะกรรมการติดตามประเมินผล การใช้เงินสตง. เป็นผู้ตรวจสอบประจำปีและเรายังมี Internal Auditor ที่จะต้องตรวจสอบด้วย แต่ผมคิดว่าจริง ๆ แล้วต้องมากกว่านั้น ผมคิดว่าต้องเป็น Public Accountability ซึ่ง สกว. พยายามจะ Expose เพื่อจะให้เกิด Accountability แบบนี้อยู่ ในลักษณะของ Staff ของเรา คนที่จ้างงานยาวที่สุด สงสัยคือผมคือ 4 ปี คือ สัญญาผู้อำนวยการ สกว. 4 ปี พนักงานของเราที่ไม่ใช่สายวิชาการหรือผู้บริหาร ขณะที่เรามีอยู่ 7 คน แต่สายอื่นจะจ้างงานสัญญา 3 ปี ก่อนที่จะทำสัญญา 3 ปี จะทดลองงาน 6 เดือน และประเมินที่ 3 เดือน กับ 6 เดือน ถ้าไม่เหมาะก็ Goodbye ซึ่งก็มีบ้างไม่ใช่ไม่มีซะทีเดียว แล้วก็หลังจากนั้นทำสัญญา 3 ปี ก็ประเมินปีละ 2 ครั้ง 6 เดือนประเมินที ประเมินลักษณะช่วยเพื่อ Feedback เพื่อให้เขาปรับปรุงตัว ตรงนี้มีจุดอ่อนตรงที่ว่าพนักงานของเราไม่ค่อยชอบเท่าไร เขารู้สึกว่ามันไม่มั่นคง เขาอยากให้ได้เป็น Permanent Employment แต่หลุดง่าย คือใช้อย่างที่ มทส. ทำขณะนี้เรากำลังหาทางปรับปรุงตรงนี้อยู่ สายการบังคับบัญชาหน่วยงานเล็กอย่างนี้มันสั้นก็เป็นจุดอ่อน บางทีก็ทำให้แรงบีบคั้นมากเหมือนกัน คือพูดง่าย ๆ ว่าเกือบไม่มีการบังคับบัญชา จะเป็นการตัดสินใจ แล้วก็ตัดสินใจร่วมกันกับผู้อำนวยการฝ่ายเป็นส่วนใหญ่ แต่เราจะมีวิธีการเพื่อทำให้การตัดสินใจของเรามีความแม่นยำ ก็คือโดยใช้ Peer Review โดยใช้ความเห็นของ Expert เยอะมาก แต่สิ่งที่เราทำตรงจุดนี้สำคัญเหมือนกันก็คือว่า เราไม่ได้เอาความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปไว้ข้างนอก การรับผิดชอบในการตัดสินใจอยู่ข้างในหมดเลย พูดง่าย ๆ ว่าถ้ามีอะไรผิดพลาดให้ด่าผู้อำนวยการ สกว. ซึ่งมีผิดไม่ใช่ไม่มี และโดนด่าไปแล้วด้วย แต่เชื่อว่าผิดไม่มาก เรามีความเชื่อว่าโดยวิธีนี้ งานจะมีความแม่นยำและ Efficiency จะสูงมาก เพราะต้องระวังตัวตลอดเวลา และคนที่มาช่วยให้ความเห็นเราจะเห็นใจเรามาก จะช่วยบอกอะไรเราเยอะมาก เมื่อผิดจะจำทันทีเพราะจะออกมาชัดว่าผิด ถ้าตัดสินโดยคณะกรรมการเมื่อไรจะกระจายความรับผิดชอบไปแล้วเราจะเห็นเหมือนในราชการไม่รู้ว่าใครเป็นคนตัดสินแล้วเมื่อผิดพลาดก็ไม่มีคนรับผิดชอบ ตรงนี้เป็นจุดที่จะต้องถามดู ว่าจุดพอดีมาจากไหน จุดที่สำคัญอีกอันหนึ่งในแง่การทำงานของเจ้าหน้าที่ สกว. ก็คือ งานมักจะเสร็จอยู่ในพนักงานระดับกลางและระดับล่างอยู่ในเจ้าหน้าที่คนเดียวประมาณ 70-80% เวลาเรารับเจ้าหน้าที่ต้องถามว่าทำนี้ได้ไหม ทำโน้นได้ไหม คือไม่ต้องมีคนอื่นช่วยหนุนตัวเองก็ทำไปได้ นี่เป็นลักษณะการทำงานที่ สกว.เรา แต่ก็ไม่ใช่ว่าทั้งหมด เพราะแต่ละคน Job Description ชัดเจน แล้วก็ Job Description นั้นแสดงถึงว่าค่อนข้างเป็น One Stop Service อยู่ตรงนั้นพอสมควร แต่ว่างานที่จะต้องมีการตัดสินใจ จะต้องผ่านขั้นตอนค่อนข้างเยอะ เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ก็จะมีหน้าที่

ที่จะต้องส่งงานเข้าไปผ่านขั้นตอนต่าง ๆ แล้วก็ติดต่อประสานงาน โทรศัพท์ อะไรทั้งหลาย เพื่อให้งานขยับไปตรงจุดที่ให้เขาช่วยตรวจสอบและให้ความเห็นมารวบรวมอาจจะได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อมาเสนอผู้อำนวยการฝ่าย งานนี้เกือบจะเรียกว่าไปตัดสินใจอยู่ตรงผู้อำนวยการฝ่าย แต่ถ้ามีจุดที่ไม่แน่ใจก็มาปรึกษาผม แต่ตอนอนุมัติจะอยู่ที่ผู้อำนวยการ สกว. เป็นคนอนุมัติสุดท้าย อันนี้เราเคยหารือกันว่าจะกระจาย Decentralize ออกไปผู้อำนวยการฝ่ายบอกไม่เอา ไม่อยากให้มีอย่างนั้น ให้มีทางหนีทีไล่อยู่บ้าง เพราะว่าทำงานโดยคนข้างนอกหมด อันนี้เป็นจุดที่เราเรียนรู้จากการทำงาน มีอีกส่วนหนึ่งที่เป็นจุดสำคัญคือการแบ่งงาน งานที่ สกว. แบ่งเป็น 2 แบบ แบบหนึ่งคือ หน่วยรบ อีกหน่วยคือ หน่วยสนับสนุน หน่วยรบเรียกว่าฝ่าย ฝ่ายสนับสนุนการวิจัย ฝ่ายหนึ่ง สอง สาม สี่ Basic ฝ่ายกาญจนาภิเษก กำลังจะมีฝ่ายสนับสนุนในภาคอุตสาหกรรมเป็นฝ่ายห้า ผู้อำนวยการฝ่ายจะมีลูกน้องอยู่ 3-4 คน เป็นลักษณะดาวเคราะห์ งานจะอยู่ภายใน 3-4 คนนี้ที่จะติดต่ออะไรทั้งหลาย แต่ว่าภายในเจ้าหน้าที่ก็จะติดต่อกันเองระหว่างฝ่ายแล้วก็ติดต่อกับภายนอก บางทีต้องเช็คกับ สวทช.ว่าคนนี้มีงานอยู่ที่ สวทช. หรือเปล่า ปัญหาลำบากในเรื่องพวกนี้ แล้วก็ข้อมูลอีกอย่างหนึ่งก็คือนักวิจัยไทยคนที่มีความสามารถจะทำงานได้ 300% รวม ๆ กันแล้ว เนื่องจากเงินมันล้น ก็เสนอโครงการไปที่นั่นที่นี่เต็มไปหมด ซึ่งอย่างนี้เรารู้ว่าลงท้ายแล้วฆ่าตัวตายแกไม่รู้ตัวแต่เราต้องช่วยเตือนแกก่อน และเราก็ต้องคอยตรวจสอบหรือว่าคนไหนไม่ส่งผลงาน มีงานค้างก็จะไม่ให้งานใหม่ เราบอกว่างานคุณยังค้างให้ไม่ได้ เขาก็รีบทำเสร็จเลย หรือว่างานไม่ดีเราก็ขอตรวจสอบด้วยเหมือนกัน มันทำให้เกิดระบบของการทำงานร่วมกันระหว่าง Granting Agency กับนักวิจัยในลักษณะของ Peer ที่ช่วยกันในขณะเดียวกันก็มีการตรวจสอบกันด้วย แต่จริง ๆ แล้วนักวิจัยก็ตรวจสอบ สกว. ท่านคณบดี พรชัย นั่งอยู่ที่นี่ ท่านก็ตรวจสอบ สกว. ท่านบอกเราเซ่อ เช่นเราจะให้ 2 ล้าน เราไม่ได้ให้ 2 ล้าน เราให้ 2 ล้านสี่ อย่าง มทส. เราให้ 2 ล้าน 2 คือบวก 10-20% ก็คือเป็นเงินที่มาอุดหนุนมหาวิทยาลัยเพื่อให้นักวิจัยเป็นที่น่ารักของเพื่อนฝูงและผู้บริหาร เงินเหล่านี้เราเพิ่มให้ เราไม่ได้หัก เงินวิจัย สกว. จะส่งเข้าไปในบัญชีโครงการแล้วนักวิจัยเป็นผู้เซ็นจ่ายเงิน 2 คนใน 3 คน เพราะฉะนั้นผู้บริหารเงินคือนักวิจัย และมีระบบการบริหาร อาจารย์พรชัยบอกว่าเอาไปไว้บัญชีแยกอย่างนี้ดอกเบี้ยต่ำ คณะวิทยาศาสตร์เขาเก่งมาก เขาไป Pool กันแล้วดอกเบี้ยสูง ผมก็บอกผมต้องการ Empower นักวิจัยให้บริหารเงินเป็น ไม่อยู่ใต้อำนาจของผู้บริหาร เถียงกันมา 4 ปี ตอนนี้ผมยอมแพ้เพราะเขาเอาไปแล้วเขาจัดการได้ดี แต่บางมหาวิทยาลัยผมไม่ยอมให้เด็ดขาด เพราะเข้าไปแล้ว 3 เดือนยังไม่ออกเลยเป็นปีก็มี มหาวิทยาลัยตรงไหนที่เข้มแข็งแล้วทำงานคล่อง เราพยายาม Empower ให้ใจผมพยายาม Empower นักวิจัย นี่เป็น Mission อีกอันหนึ่ง การบริหารของเราต้อง Empower คนที่มีความสามารถและมี Record การทำงานที่ดี

รศ.ดร. สราวุฒิ สุจิตจร

วิทยากรทั้ง 2 ท่าน ท่านได้บรรยายได้ตื่นเต้นเร้าใจมาก ผมขออนุญาตแนะนำท่านวิทยากรท่านที่ 3 วิทยากรท่านที่ 3 ของเราปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ท่านเป็นนายแพทย์อีกเช่นกัน สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตร์บัณฑิตจากมหาวิทยาลัยมหิดล และสาธารณสุขศาสตร์จาก Royal Tropical Institute, Amsterdam ประเทศเนเธอแลนด์ นอกจากความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพของท่านแล้ว ท่านยังเป็นผู้เชี่ยวชาญทาง Health Financing และ Health Insurance System ด้วยท่านมีประสบการณ์ ในการบริหารโรงพยาบาลหลายแห่งหลายจังหวัดในประเทศไทย และยังเป็นอาจารย์พิเศษอยู่หลายแห่ง ท่านนายแพทย์สมศักดิ์ ชุณหรัศม์

คำปาฐกถาของ นพ. สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์

ผมได้รับเชิญจากที่นี่ผมรู้สึกเตรียมตัวว่าจะมาทำ 3 อย่าง 1. มาเรียนรู้ 2. มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 3. มาสร้างแนวร่วม เพราะว่าเป็นอาชีพหลักของผมในฐานะผอ.สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข คล้าย ๆ กับอาจารย์วิจารณ์ เพราะว่าสถาบันก็มีหน้าที่หลักในการให้ทุนเหมือนกัน แม้ว่าจะทำวิจัยเองได้เราก็จะพยายามไม่ทำมาก ๆ ผมย้อนหลังไปเมื่อปี 33 ตอนนั้นกระทรวงสาธารณสุขคิดจะปรับโครงสร้างของกระทรวงสาธารณสุข ก็มีคณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องของหน่วยงานวิจัย เรียกว่าคณะกรรมการระบาดวิทยาแห่งชาติ ซึ่งมีอาจารย์ประเวศ วะสี เป็นประธานคณะทำงาน จะมาเสนอว่ากระทรวงสาธารณสุขน่าจะปรับโครงสร้างเรื่องอะไรบ้าง เสนอให้ปรับโครงสร้างโดยปรับที่ 4 ส่วนใหญ่ ๆ 1 ใน 4 ส่วน คือว่า ให้ตั้งหน่วยงานส่งเสริมการวิจัยขึ้นมา แล้วให้เน้นเรื่องการวิจัยระบบสาธารณสุข คนก็ถามกันเยอะว่าทำไมต้องวิจัยระบบสาธารณสุขแปลว่าอะไร จริง ๆ แล้ว เพราะว่าช่วงนั้นเราเรียนรู้มากว่า ในประเทศตะวันตกซึ่งรวย ๆ มีระบบการบริการทางการแพทย์สาธารณสุขไม่ค่อยจะดี ทำให้สิ้นเปลืองเงินทองมากมาย อเมริกาเป็นประเทศที่ถูกยกเป็นตัวอย่างอยู่เสมอ ๆ เพราะใช้เงินเปลืองมาก แต่ว่าผลตอบแทนที่ได้มันต่ำ ศรีลังกาใช้เงินน้อยกว่าตั้งเยอะประโยชน์ที่ได้จะคุ้มค่ากว่า เราก็เป็นห่วงว่าประเทศไทยตามอเมริกาเปี๊ยะเลย ถ้าเราไม่ศึกษาวิจัยกำหนดทิศทางให้ถูกต้องเมืองไทยอาจไปผิดทิศผิดทางก็ได้ ผมเล่าตรงนี้เพื่อจะให้เห็นว่าสถาบันเกิดขึ้นมาเพราะความเป็นห่วงว่าระบบใหม่มันจะเป็นอย่างไร ในขณะเดียวกันก็เกิดขึ้นมาจากความเชื่อ เพราะถ้าจะกำกับระบบให้ดีมันต้องการความรู้ เพราะฉะนั้น Mission 2 อย่างนี้ คือ Mission ของการ Direct ระบบกับ Mission ของการสร้างความรู้เพื่อมาประกอบการ Direct ระบบ ก็เลยเป็น Mission 2 อันที่สถาบันเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยอย่างช่วยไม่ได้ เพราะฉะนั้นนัยนี้ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขก็เลยไม่ใช่หน่วยงานส่งเสริมการวิจัยแบบที่ใครต่อใครเข้าใจกันว่าเป็น เพราะฉะนั้นภารกิจของสถาบันมีอยู่ 3 ประการที่ผมคิดว่าเราได้พยายาม Conceptualize ตั้งแต่การเริ่มต้นสถาบันก็คือว่า 1. เราต้องสร้าง Decision – linked Research ย้ำคำว่า Decision – linked จะเรียกว่าเป็น R and D หรือไม่ก็แล้วแต่ แต่เอาไปใช้ประโยชน์ให้ได้เป็นประการหลัก ทำ ๆ ไปเราก็รู้ แค่ Decision – linked Research อย่างเดียวไม่พอ มี Basic Research เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย แต่ว่าถ้ามีเวลาถึงจะได้คุยกันตรงนั้น อันที่ 2 เราพบชัดเจนว่าทำตรงนั้นทำไม่ได้ง่าย ๆ ต้องพัฒนาศักยภาพการวิจัยระบบสาธารณสุขด้วย เพราะเรื่องนี้คนก็ยังเข้าใจกันไม่มาก ถ้าพูดถึงเรื่องวิจัยสาธารณสุขยังเข้าใจมากกว่าวิจัยระบบสาธารณสุข เพราะเป็นอีกคำหนึ่งซึ่งไม่ใช่เรื่องสาธารณสุข สาธารณสุขก็ไม่เหมือนกับแพทย์ ไม่เหมือนกับ Medical Research อันที่ 3 ที่คิดว่าสำคัญมากก็คือว่า ต้องการจะปรับระบบโดยการใช้ความรู้ก็ต้องสร้างวัฒนธรรมการใช้ความรู้มาปรับระบบ สร้างแต่ความรู้เฉย ๆ ก็ไม่พอ ก็ต้องไปสร้างวัฒนธรรมสร้างโครงสร้าง สร้างกลไกในการที่จะใช้ความรู้ด้วย เพราะฉะนั้นก็เป็นภารกิจซึ่งผสมผสานกันอยู่ในสถาบันระบบสาธารณสุขทำให้เราต้องทำงานหลายแนว พร้อม ๆ กัน เป้าหลักสุดท้ายก็แน่นอนเราก็จะสร้างระบบสาธารณสุข ซึ่งอยู่บนฐานการใช้ความรู้ ผมโฆษณาต่ออีกนิดว่ายุทธศาสตร์ในการทำงานของเรา พอมีกฎหมายออกมาในที่สุด พอตั้งใจว่าจะทำอย่างนี้ต้องบอกว่าหน่วยงานนี้ต้องเป็นหน่วยงานที่อิสระก็เลยมีการผลักดันกันให้เป็นกฎหมาย ตอนนั้น สวทช. เกิดเค้าโครงแล้ว มีกฎหมายออกมาแล้วตอนที่เราจะเริ่มร่างกฎหมาย ตอนเริ่มคิด สวทช. ยังไม่มีกฎหมายออกมาเข้าใจว่ายังเป็น STDB อยู่ แต่ทราบว่าเริ่มร่างกฎหมายแล้วก็ไปเรียนรู้จากกันและกัน สกว. ตอนนั้นเกือบจะออกชัดเจนแล้ว จะมี Endowment Fund ทางคณะผู้วิจัยตอนนั้นก็เลยไปเอากฎหมาย สวทช. มาดูและขอเป็นหน่วยงานอิสระแล้วพยายามจะไม่ทำวิจัยเอง คล้าย ๆ กับ สกว. เพราะฉะนั้น Strategy หลักของเราก็ต้องใช้วิธีการผดุงศักยภาพหมดทุกส่วน พยายามใช้ Office เล็กไม่ให้มี นักวิจัยเยอะ ไม่งั้นเราจะผูกขาดทางวิจัยอยู่คนเดียว

ซึ่งตรงนี้เราเรียนรู้ประสบการณ์ว่าถ้าจะใช้การวิจัยเพื่อปรับระบบและมีคนทำวิจัยไม่กี่คนเป็น Expert ของประเทศมันปรับระบบไม่ได้ ถ้าไม่สามารถทำให้ทุกคนที่มีความรู้ความเข้าใจมาช่วยกันสร้างความรู้ด้วย อันนี้ก็เลยเป็น Strategy หลักของสถาบันไปด้วย แล้วก็ต้องสร้างเครือข่าย เพราะฉะนั้นคนที่จะมาช่วยทำวิจัยต้องสามารถมี Communication กัน มีการ Interact กันอย่างใกล้ชิดเป็นระยะ ๆ ด้วย และสุดท้ายต้องคิดถึงวิธีการเผยแพร่ความรู้สู่ทุกส่วนในสังคมนั้นด้วย อันนี้ก็เป็น Strategy หลักที่เราพูดกันมาก ในส่วนนี้เราก็มีโครงสร้างที่กฎหมายบังคับมา และผมขออนุญาตพูดคร่าว ๆ เฉพาะเรื่องของคณะกรรมการสถาบันซึ่งเป็นประเด็นสำคัญซึ่งคิดว่าหลายองค์กรซึ่งเป็นองค์กรอิสระในกำกับของรัฐ รัฐก็ต้องถามว่าใครจะมาควบคุมแทนรัฐ คณะกรรมการก็กลายเป็นกลไกหลัก กรรมการสถาบัน Copy จาก สวทช. จะเห็นว่า สวทช. กับ สวรส. จะจัดเป็นแนวตั้งทั้งคู่ เขาไป Link กันเรื่องนโยบาย User ของนโยบายคือรัฐมนตรี เราก็มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขเป็นประธานบอร์ด อันนี้ก็มีการพูดคุยกันมากมาย ถ้าถามข้าราชการประจำแล้วเขาว่ามันแปลกว่าทำไมต้องเอารัฐมนตรี เพราะรัฐมนตรีมันเปลี่ยนบ่อยทำให้ทิศทางมันเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาได้ รัฐมนตรีเปลี่ยนมาก็จะคิดเป็นอีกแบบหนึ่ง เป็นต้น บางคนบอกว่าทำไมไม่เอาผู้ทรงคุณวุฒิ ทำไมต้องเป็นข้าราชการประจำ ผมเข้าใจว่าเป็นผลเนื่องมาจากความที่จะให้มี Decision-linked แล้วก็มีกรรมการโดยตำแหน่งเป็นปลัด 6 กระทรวง เลขาธิการ 2 แห่ง คือเลขาธิการ สภาวิจัยฯ และเลขาสภาพัฒน์ฯ มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ตั้งโดยคณะรัฐมนตรี ซึ่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลายเป็นกลไกสำคัญ ผมจะใช้เวลาที่เหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารงานวิจัย โดยเน้นเวลาเรามาบริหารงานอย่างนั้น ภายใต้ความเป็นองค์กรอิสระของรัฐ เรามีข้อได้เปรียบเสียเปรียบหรือ บทเรียนยังไงบ้าง

พรบ. สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ปี 35 เราเริ่มตั้งคำถามแรกว่าใครจะมาเป็นผู้อำนวยการสถาบันวิจัยตอนนั้นกระทรวงเป็นคนตั้งคำถามผมไม่เกี่ยวทางกระทรวงก็หาว่าจะมีข้าราชการคนไหนอยากออกมาทำบ้าง ผมเผอิญมีส่วนอยู่ในตอนร่างกฎหมายก็เลยทำใจกล้า บอกว่าออกก็ออกมาเป็นผู้อำนายการคนแรก หน้าที่แรกผมคือช่วยจัดการเพื่อให้มีการตั้งกรรมการสถาบัน โชคดีที่คณะกรรมการสถาบันตั้งโดยรัฐมนตรีซึ่งอดีตเป็นปลัดกระทรวงสาธารณสุขก็เลยเข้าใจ ไม่มีการ Interfere จากการเมืองที่จะเอาใครต่อใครที่คิดว่าอยากจะเป็นเกียรติยศแก่วงค์ตระกูล มาเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผมเล่าตรงนี้เพราะผมคิดว่าเป็นจุดสำคัญ ผมไม่ทราบว่า สวทช. เป็นอย่างไร สกว.เป็นอย่างไร แต่กรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดทิศทางสถาบันในรอบ 4 - 5 ปี ที่ผ่านมาโชคดีที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสร้างบทบาทตรงนั้นอย่างชัดเจนและเข้มแข็ง ขั้นที่ 2 คือ กรรมการต้องตั้งผู้อำนวยการ เพราะผมเป็นเพียงคนเชิญกรรมการเป็นคนทำคำสั่งให้กรรมการได้ประชุมกัน ตรงนี้น่าสนใจว่าหลังจากปลัดกระทรวงสาธารณสุขเสนอชื่อผมเป็นผู้อำนวยการ กรรมการบอกว่าใครจะเป็นผู้อำนวยการให้ไปเขียนแผนมาว่าจะทำอะไรบ้างกับสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขใน 3 ปีข้างหน้าในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการ ผมเข้าใจว่าเป็น Step ที่ดีและน่าจะเป็นมาตรฐานสำคัญในการเลือกผู้บริหาร คือผู้บริหารต้องทำแผนมาเหมือนกับเป็นสัญญาว่าตัวเองจะทำอะไรบ้าง ผมได้ใช้เวลา 3 เดือนเพื่อจะเขียนแผนฉบับนั้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนอีกจุดหนึ่งก็คือว่าเนื่องมาจากมันเริ่มต้นตรงนั้น ผมก็เขียนแผนด้วยตัวของตัวเอง โดยไม่มีทีม เพราะยังไม่รู้ว่าตัวเองจะได้เป็นผู้อำนวยการหรือเปล่าเลยไม่ได้เชิญมา ขอเปรียบเทียบกับประสบการณ์อาจารย์วิจิตรที่พูดเรื่อง มทส. ผมไม่ทราบว่าอาจารย์ใช้เวลาสร้างทีมนานเท่าไร ความจริงถ้าเปรียบเทียบตรงนี้กับ สวทช. จะเห็นว่าแตกต่างกัน สวทช. เกิดมาจาก STDB ซึ่งมีทีมมาสิบปี สิบปีของ STDB กว่าจะเป็น สวทช. เพราะฉะนั้นแม่น้ำ 4 สายมาเจอกันก็ไม่ค่อยวุ่นวายเท่าไร เพราะรู้ว่าจะไหลไปทางไหนกันพอสมควร

แม้ว่าจะเป็นรัฐอิสระโคจรอยู่รอบกรรมการก็ตามที สกว. อาจคล้าย ๆ สวรส. แต่ยังโชคดีกว่า เพราะว่ามีเงินอยู่ 1,200 ล้าน เพราะกฎหมายออกมาต้อง 1,200 ล้าน สวรส. เกิดขึ้นมามีแต่กฎหมาย ตอนผมเขียนแผนไม่มีเงิน ผมเขียนแผนแล้วบอกว่าผมต้องการเงินปีแรก 25 ล้านบาท และประสบชะตากรรมที่น่าสนใจมากก็คือว่า ผมได้เรียนรู้วิธีการ Lobby นักการเมือง Lobby ผู้มีอำนาจ เพื่อขอสตางค์ ถ้าพูดภาษาอาจารย์วิจารณ์จะบอกว่าตอนนั้นรู้สึกว่าตัวเองมาทำงานผิด องค์กรในกำกับของรัฐ อาจารย์วิจิตรคงจะพูดได้มาก ผมคงจะต้อง Echo คำพูดที่ผมฟังจากอาจารย์วิจิตรมาหลายครั้งก่อนที่จะมาทำงานนี้ และระหว่างทำงานนี้ก็จะคิดถึงคำพูดอาจารย์วิจิตรพูดทุกครั้งว่า "ไม่มีใครเขาอยากปล่อยอำนาจเขาไปหรอก แล้วการดิ้นรนหาเงินสำหรับองค์กรอิสระของรัฐเป็นขั้นตอนที่เจ็บปวดและแย่ที่สุด" อาจารย์วิจารณ์บอกว่า ถ้ารู้อย่างนี้อาจจะไม่รับเป็นผู้อำนวยการ สกว. เพราะตอนแรกอาจารย์วิจารณ์ก็ถูกจ้างมาผิดหน้าที่ นึกว่าเขาจะจ้างมาใช้เงิน กลายเป็นว่าเขาจ้างมาหาเงิน พอหาเงินไม่เป็นไม่รู้จะทำอย่างไร ผมก็มีความรู้สึกว่าผมหาเงินไม่เป็น ผมทำอย่างไรก็ไม่ทราบผมแต่งชุดที่ไม่มีเสื้อนอกไปหารองนายกสมัยนั้นก็มีผู้แนะนำผมว่าจะไปขอตังค์เขาทำไมแต่งตัวแบบนี้ ทำไมไม่ใส่เสื้อนอกไปด้วยผมเพิ่งเรียนรู้ด้วยว่าการที่ผมจะได้เงินต้องใส่เสื้อนอกไปด้วย จะได้เงินมากขึ้น ง่ายขึ้น นั่นเป็นส่วนที่ 2 ผมคิดว่าเป็นประสบการณ์ที่น่าสนใจมาก แต่ที่แน่ ๆ ก็คือว่า ถ้าหากว่าไม่มีนักการเมืองในสมัยนั้นนายกชวนก็ถูก Lobby หลายครั้งจากอาจารย์หมอประเวศโดยตรงด้วย ตอนนั้นแค่เงิน 25 ล้านบาท ผมไปหาผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ตอนนั้น ดร.โกวิทย์ ท่านก็ดีมากคุยเสร็จท่านบอกว่าไม่ต้องห่วง คุยกับผมเสร็จไม่เกินหนึ่งเดือนท่านก็ออกจาก ผอ.สำนักงบประมาณ ผมไปหาเลขาธิการ ครม. สมัยนั้นคือ คุณบดี จุลนานนท์ ก็กลับมาเป็นผู้อำนวยการสำนักงบประมาณในสมัยต่อมาก็ต้องไปหารองนายก อันนั้นก็เป็นประสบการณ์ที่น่าสนใจ อันที่ 3 ที่ผมคิดว่าน่าสนใจมากคือว่าผมต้องเขียนโครงสร้าง เขียนกฎระเบียบ ตรงนี้จุดที่ อ.ยงยุทธ พูดเข้ามาเปรียบเทียบชัดเจน ผมเป็นข้าราชการเก่าอย่างน้อย 13 - 14 ปีก่อนผมเป็นผู้อำนวยการสถาบัน ผมเขียนกฎระเบียบภายใต้วิธีคิดแบบราชการ ด้านหนึ่งก็อยากมีอิสระ ด้านหนึ่งก็กลัวว่าเขาจะหาว่าอิสระเกิน เขียนกฎระเบียบมาพอมาอ่านที่หลังกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิช่วยตรงนี้เยอะมาก พอท่านเห็นกฎที่ผมร่างก็บอกว่าจะร่างเยอะแยะไปทำไม ก็ไม่ได้ต้องการความคล่องตัวหรือสุดท้ายที่ผมร่างถูกโยนทิ้งไปตั้งหลายฉบับ ถูกแก้ให้ง่ายขึ้นกว่าตั้งเยอะ ซึ่งตรงนี้ผมคิดว่าเป็นส่วนที่ช่วยมากเพราะกฎระเบียบที่ออกมาภายใต้ความคิดที่เป็นข้าราชการเก่าเป็นความกลัวว่าเขาจะหาว่าเราไม่โปร่งใส ร่างไปร่างมาก็วุ่นวายซึ่งแรก ๆ ก็ไปอิงระเบียบสำนักนายก ว่าด้วยการพัสดุทำให้การซื้อของวุ่นวายไปหมด กว่าจะปลดล็อคตัวเองได้ก็ผ่านมานานปีหนึ่ง เรื่องอีกเรื่องที่สำคัญมากคือว่าผมไม่ค่อยแน่ใจที่จะเขียนความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการกับบอร์ดอย่างไร บอร์ดก็บอกว่าไม่ต้องเขียน เอาเป็นว่าบอร์ดให้อำนาจผู้อำนวยการทำทุกอย่างเราเป็นคนเลือกคนนั้นเข้ามาทำงานและให้อำนาจเต็มที่ แต่เขาตามตรวจ ระบบราชการไทยตามตรวจไม่เป็นก็เลยเอากฎมากัน เพราะฉะนั้นคนทำงานก็เลยถูกกรอบรัด แล้วก็ไม่มีโอกาสได้ทำอะไรเลย เพราะว่าตามตรวจไม่ได้ถ้าราชการไทยเปลี่ยนวิธีเป็นเลือกคนที่เก่งตามตรวจแล้วลดกฎ ก็คงไม่ต้องมานั่งพูดถึงองค์กรในกำกับของรัฐเป็นองค์กรในกำกับรัฐก็ได้เป็นหน่วยราชการก็ได้ก็ไม่เสียหายแต่ประการใด ผมเข้าใจว่านั่นเป็น Culture สำคัญที่ Contrast ให้เห็น ผมเขียนกฎระเบียบเขียนโครงสร้างก็เห็นชัดมาก อันที่ 4 ก็คือว่าหลังจากนั้นผมก็ไปทำงานและไปชวนคนมาทำวิจัย ตอนนั้นยังไม่ได้เงินเพราะยื่นเรื่องไปแล้ว ล็อบบี้ไปแล้วกว่าจะได้เงิน นักการเมืองที่ผมไปไหว้วานเจอผมทีไรก็จะแซวว่าได้เงินเดือนหรือยัง บอกไม่เป็นไรยังไม่ได้เลย ผมไปชวนคนทำงานผมได้บทเรียนที่สำคัญทำให้รู้สึกว่าการที่หน่วยงานนี้เกิดภายใต้ความเป็นองค์กรของรัฐมีส่วนช่วยมาก ทำให้งานสำเร็จ เราเริ่มต้นด้วยสมมติฐานว่า มีนักวิจัยในประเทศไทยอยู่จำนวนหนึ่ง อาจารย์ยงยุทธเคยพูดว่า ถ้านับ Field 2 Field ที่นักวิจัย

ถูก Quote บ่อยที่สุด คือ Field เรื่อง Medicine กับเกษตร อาจารย์อัมมา สยามวาลา ตอนผมไปคุยด้วยในครั้งแรก ๆ ที่ผมทำงาน บอกว่าของคุณหมอสบายมาก นักวิจัยทางด้านการแพทย์สาธารณสุขมีเยอะแยะไป ผมก็บอกว่ามีเยอะ แต่นักวิจัยระบบสาธารณสุขเข้าใจว่าไม่ค่อยมี ก็คงเป็นเรื่องจริง ตัวอย่าง Field หนึ่งที่เราต้องการมากคือ นักเศรษฐศาสตร์สาธารณสุข Field นี้เราไม่มีนักเศรษฐศาสตร์ที่จบเศรษฐศาสตร์สาธารณสุขเลย แม้จะเป็นนักวิจัยเศรษฐศาสาตร์สาธารณสุขที่มีชื่อเสียงขององค์การอนามัยโลกในประเทศไทย ก็ไม่ได้จบสายนี้มาโดยตรง ในสมัยที่เริ่มมีสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข เพราะฉะนั้นก็เห็นชัดว่าหายากมาก เพราะฉะนั้นสมมุติฐานที่เริ่มต้นด้วยการบอกว่า ก็ไปชวนคนมาทำงานแล้วให้สตางค์เขา แล้วเราบอก Staff เราทุกคนมาช่วยทำงานว่าทุกคนมาเป็นนักบริหารการให้ทุนวิจัย เราจะไม่ทำวิจัยเองก็เลยทำไม่ได้ ผมนั่งคิดว่าทำอย่างไร พรรคพวกก็ช่วยเยอะ หลังจากทำวิจัยเองได้ก็เลยลงมือทำวิจัยเอง ด้วยความเป็นห่วงว่าเราไปขอตังค์เขามา และขอเป็นปีด้วย เป็นรายปี เมื่อเป็นรายปีเราก็รู้ว่าเขามี Mentality อย่างไรในการมาตรวจเรา สิ่งแรกที่เขาจะตรวจก็คือว่า ขอมาเท่าไร ใช้หมดหรือเปล่า ถ้าใช้ไม่หมดปีหน้าก็ไม่ต้องเอาเพิ่ม เราเริ่มต้นด้วยเงิน 16 ล้าน เรากลัวมาก เพราะถ้า 16 ล้าน เราใช้ไม่หมดเราต้องตายแน่ ๆ ปีหน้าต้องเหลือ 10 ล้าน 5 ล้าน และถ้าเรา Start ด้วยการติดลบ อนาคตเราสั้นแน่ เพราะฉะนั้นยอมรับเลยนะครับ แม้เราจะปลอดจากราชการ ปีแรกก็มีแรงกดดันอย่างสูงในการใช้เงิน พรรคพวกที่เป็นนักวิจัยก็วิจัยกันใหญ่ เราก็ไปหาคนมาช่วยทำโครงการจำนวนไม่น้อย และได้เรียนรู้อย่างมากว่า Staff ของเราเองต้องพร้อมปรับเปลี่ยนบทบาท ผมนั่งนึกดูว่าถ้าโครงสร้างนี้เกิดขึ้นมาภายใต้ระบบราชการมันเป็นไปไม่ได้เลย สิ่งแรกที่จะต้องทำก็คือว่า เขาจะตั้งคำถามคุณมีคนกี่คน ชื่อตำแหน่งอะไร Background อะไร และทุกคนก็ลง Slot หมดเลย พอ Slot หมดปุ๊บทำงานไม่ได้ดังที่วิเคราะห์สถานการณ์เอาไว้ตั้งแต่แรก ถ้าวิเคราะห์แล้วเกิดไม่ใช่เราก็เสร็จ จะเปลี่ยนก็ต้องไปขอ ก.พ. อีก ขอเปลี่ยนชื่อบุคลากร ขอเปลี่ยนลักษณะการทำงาน ขอเปลี่ยน Staff, Suport Staff ต้องมากขึ้นอย่างนี้เป็นต้น แต่ในความที่เราคล่องตัวคนของเราแค่ 7 -8 คน เราก็ Flexible กันทำทุกอย่าง ไปชวนเขามาทำไม่สำเร็จก็เปลี่ยนตัวเป็นนักวิจัยเองเลย พอเสร็จแล้วก็ไปจ้างผู้ช่วยนักวิจัย นั่นก็เป็นข้อดีผมก็เลยมีข้อสรุปที่สำคัญมากว่า ความเสียเปรียบและความได้เปรียบในองค์กรอิสระของรัฐมีอะไรบ้าง

1. ปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างกระบวนการบริหารจัดการมุ่งสู่เป้าหมายได้เต็มที่ และเราบริหารการให้ทุน ทำไปทำมาเรามาเป็นนักวิจัยเอง ทำไปสักพักทำไม่ไหว ถ้าทำวิจัยเองเราต้องแย่ เพราะมีคนอยู่ไม่กี่คน เราต้องไปสร้างคนอื่นให้ทำวิจัยให้เป็น นักวิจัยก็ไม่ชำนาญในการทำ Decision-linked Research ก็มาขอให้สถาบันช่วยไป Coordinate เราก็ต้องไป Coordinate เขาพูดกับ User ไม่รู้เรื่อง เราก็ไปจัดประชุมให้เขาคุยกับ User สักพักพอนักวิจัยจะ Convince มาช่วยทำงานก็บอกว่าบริหารจัดการไม่เป็น ช่วยตั้ง Office ให้คนจัดการให้หน่อย พวกนี้ก็เป็นโอกาสที่เราได้ใช้ความยืดหยุ่นของความเป็นองค์กรอิสระ องค์กรของรัฐฯ ที่ไม่ต้องติดกับโครงสร้าง ไม่ต้องติดกับระบบการใช้เงินมาทำ ถ้าเราไปติดอยู่กับ rigid Job Description ไปติดกับ Culture ของการที่จะ Avoid Risk ไปติดกับความต้องการที่จะมี Output ออกมาทันทีทันใด ผมว่าตอนนั้นเราคงต้องปวดหัวมากและเราคงไม่สามารถจะตั้งตัวหรือว่าไม่สามารถจะมานั่งคิดแล้วก็ปรับเปลี่ยนได้ ถ้าความรู้สึกเรารู้สึกว่าถูก Constrain เรื่องวิธีคิด ผมว่าจะทำให้เราไม่สามารถ Innovate และสร้างองค์กรที่มีฐานมั่นคงได้ โชคดีที่เราไม่ได้เกิดภายใต้โครงสร้างอย่างนั้น

2. ในความคล่องตัวสามารถส่งเสริมคนดีมีความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไปได้ คนที่จะมาทำงานกับเราบางคนเราต้องคัดเลือกให้เหมาะสมกับศักยภาพที่เขามีอยู่ ค่าจ้างเราสามารถที่จะปรับได้ ผู้อำนวยการสามารถ Set

เงินเดือนกับคนที่มาทำงานได้ โดยมี Criteria อันหนึ่งเรามีโครงสร้างเงินเดือน ก่อนจะทำออกมาได้ก็ไปปรึกษาอยู่หลายหน่วยงาน ทั้งรัฐวิสาหกิจทั้งเอกชน โครงสร้างเงินเดือนของเราคล้ายกับเอกชนทั่วไป คือมีเริ่มต้นกับเพดานแล้วมีกลุ่ม ตรงกลางไม่มีขั้น จะได้ปรับขึ้นได้ตามความเหมาะสม

3. ความที่ Flexible เราสามารถปล่อยให้เขาทำงานได้เต็มที่ ให้เขามี Autonomy ในการที่จะตัดสินใจ โดยใช้หลักการเดียวกับที่กรรมการสถาบันใช้จ้างผู้อำนวยการก็คือว่าให้มีอิสระเต็มที่แต่ตามตรวจ ผมคิดว่าตรงนั้นเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญที่จะช่วยส่งเสริมคนดีให้ทำงานได้ ก็คือจ้างเขาเข้ามา ตอนจะจ้างต้องคุยให้เข้าใจว่าเขาจะเข้ามาทำอะไรกับเรา ให้เห็นตรงกันพอเห็นตรงกันแล้วปล่อยเขาเลย แต่ตามดูถ้าไม่ได้เรื่องต้องคอยบอก เพราะฉะนั้นก็ต้องมีการประเมิน มีการ Feedback ส่วนมากก็จะเป็น Formative Evaluation อันที่สามก็คือการปลอดจาก Pressure ในการใช้เงินให้หมด ผมคิดว่าสำคัญ Pressure ในการใช้เงินให้หมดจะปวดหัวมาก แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ เดี๋ยวนี้เราเก่งขึ้น ผมคิดว่าเรารู้วิธีการที่จะทำให้ใช้เงินหมด แต่ไม่เป็นการฟุ่มเฟือยและไม่เป็นการ Take Risk ก็ใช้หลักหมุนเงินแบบเอกชนหมุนเงิน แต่นี่หมุนเงินราชการเพื่อประโยชน์ของ Public โดยมี Contract มี Long Term Contract และมีโอกาสที่จะ Revise Contract ได้เป็นระยะหมายความว่าเรา Commit เงินได้ยาวแต่ในขณะที่ Commit เงินก็ไม่ตายตัวปรับได้ Project บาง Project ไปสักพัก ต้องปรับ Objective กันหมด เราสามารถ Revise Contract ได้ใหม่หมด เพราะว่าความยืดหยุ่น ความคล่องตัวของเรา ถ้าเป็นระบบราชการเก่า Revise Contract ก็ไม่ได้ ถ้าทำไม่ได้ก็ต้องไปคืนเงินก็ปวดหัวน่าดู อันนั้นก็เป็นข้อดี เดี๋ยวนี้เราไม่มีปัญหาเรื่อง Pressure ในการใช้เงิน สมมติว่าเราได้เงินน้อย ๆ แต่ได้งานเยอะ ๆ แล้วเราต้องตั้งงบประมาณขาดดุลส่วนหนึ่งเรารู้ว่าเราไม่ขาดสภาพคล่องแน่ ในทางบัญชีติดลบแต่ถ้าเรามั่นใจว่าเรามีงาน รัฐบาลคงไม่ลอยแพเราแน่ ๆ อีกเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นถึงแม้นเขาจะไม่ให้ Endowment fund ให้เงินเราเป็นช่วง 2 ปี หรือ 5 ปี อย่างที่เราต้องการเราก็คิดว่าจะสามารถใช้กลวิธีในการบริหารเงินแก้ปัญหาไปได้ในการที่เราคล่องตัวในการที่มีกองทุนช่วยตรงนี้ได้เยอะ

4. เรื่องประสิทธิภาพในการใช้เงินกับใช้คน จัดซื้อจัดจ้างก็ง่าย การจัดหาทรัพย์สินวัสดุอุปกรณ์ก็ง่าย เราตั้งงบประมาณคล้าย ๆ กัน สมมติว่าเราได้งบประมาณปีละ 50-60 ล้านบาท เราตั้งงบไว้ 1 ล้านบาท ให้ Staff ของเราไปประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศและกำหนดไว้ว่าไปต่างประเทศได้ไม่เกิน 4 อาทิตย์ต่อ 1 ปี เราสามารถให้เขาไปทำ Consultancy ได้เหมือนกัน แต่ของที่สถาบันกำหนดว่า Consultancy ปีหนึ่งไม่เกิน 4 อาทิตย์ เพราะว่าเราเป็นห่วงว่าถ้า Consultancy มากไปจะไม่มีเวลามา Manage การให้ทุน ผมขออนุญาตไปอีก 2 ประเด็นสุดท้ายก็แล้วกัน ถ้าถามผมว่าประเด็นสำคัญของการบริหารองค์กรอิสระของรัฐมีอะไร อันแรกคือการคัดเลือกการพัฒนาคน Evaluation and Contract เป็นสิ่งสำคัญ ทำให้คนเราตื่นตัวตลอดเวลา ที่สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขเรามี Contract 3 ประเภท คือ 1 ปี 3 ปี 5 ปี ส่วนใครจะอยู่กี่ปีขึ้นอยู่กับ Performance ของเขา ถ้าเป็น 5 ปี เมื่อไรเราจะมี Evolving Evaluation ทำให้มี Evolving Contract เพราะฉะนั้นถ้าเขาทำงานดีถูกประเมินทุกปี แล้วดีตลอดเวลาเขาจะไม่ต้องกลัว เขาจะเป็น Contract 5 ปี ตลอด และจะไม่มีวันหมด Contract เราคิดว่าตรงนี้ด้านหนึ่งก็เป็นการสร้าง Security แต่อีกด้านหนึ่งก็เป็นการสร้าง Insecurity เพราะถ้าเขาทำงานไม่ดีปีแรกไม่ดีเราก็ไม่ต่อ ปีหลังไม่ดีเราก็ไม่ต่อ เพราะฉะนั้นปีที่ 5 ก็ต้องรู้ตัวแล้วว่าสงสัยต้องไปแน่ อาจจะไม่ได้ต่อ Contract ต่อไปเลยก็ได้ อันนี้ก็เป็นทางที่คิดว่าน่าจะช่วยไปด้วยกันได้ อันที่ 2 ที่ผมจะพูดคือต้องมีการประเมิน ผมคิดว่าไม่มีการหลีกพ้น ใครจะว่าเป็นตัวคนเดียวตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับความพอใจไม่พอใจหรือถูกแกล้งหรือเปล่า

ผมว่าก็กลัวไปได้เรื่อย ๆ แต่ไม่มีทางหลีกพ้น Subjective Judgement กลายเป็นตัวสำคัญ เพราะถ้าจะประเมินงาน Public Service ไม่ว่าจะเป็นงานมหาวิทยาลัย งานศูนย์วิจัยที่ไม่มี Profit เป็น Bottom Line คิดว่าไม่ง่าย ไม่ง่ายที่จะมี Objective Indicator ปัญหาอยู่ที่ว่าทำอย่างไรจะทำ Subjective ให้เป็น Group Subjective Judgement คงหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทางเดียวที่จะใช้ Subjective Judgement มัน Reliable ก็คือ ใช้ Group ใช้ Collective อย่างที่อาจารย์เกษมพูดเมื่อเช้า แน่นอนที่สุดก็คือว่าให้ Appeal ได้ ถ้าเขามีปัญหาก็อุทธรณ์มา ก็มี Process มีกลไก ซึ่งระเบียบของสถาบันก็มีชัดเจน อันที่สามที่จะชัดเจนมากคือ องค์กรที่อิสระจะยืดหยุ่น พอยืดหยุ่นแล้ว Flexible มาก ๆ เข้า จะมีปัญหาอยู่เป็นระยะ ๆ เพราะคนทุกคนไม่รู้ใครกำลังไปทางไหน ยิ่งส่งเสริมการวิจัยที่มีคนน้อย และทุกคนเก่งหมด ถ้าไม่ Communicate ปวดหัว 4 - 5 ปี ที่ผ่านมาเราเห็นชัด เพราะถ้าสักพักหนึ่งบรรดานักวิชาการไม่ได้คุยกันก็ไม่รู้ว่าใครทำอะไร ทำถูกไหม เรามี E-mail System ซึ่งทุกคนจะได้รับ E-mail วันละประมาณ 20 ฉบับ จากเพื่อนฝูงต้องคอยบอก คอยคุย คอยปรึกษากันและมีการประชุมทุกอาทิตย์ในระหว่างทีมแกน 9 คน ที่เป็นนักวิชาการ มีปริญญาเอก 55% โท 45% ไม่มีปริญญาตรี สุดท้ายอยากขอฝากไว้เป็นบทเรียน ผมคิดว่าสำคัญมากต่อการบริหารองค์กรที่เป็นอิสระของรัฐ คงเป็นบทสรุปมากกว่า

1. เรื่อง Insecurity ของพนักงานคิดว่าหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ต้องมีระบบและสร้างวัฒนธรรม แรก ๆ อาจจะเป็นไปได้ว่าเจ้าหน้าที่เข้ามาจะถามเสมอว่า จะถูกแกล้งไหม จะตัดสินเราดีไหม ผมคิดว่าถ้าคนเลิกซุบซิบ เลิกถาม และเลิกคิด มันต้องทำให้ได้ คิดว่าไม่มีทางอื่นดีไปกว่าการทำให้เป็น Merit Base ไปซักระยะหนึ่ง คิดว่าใน 5 ปีแรกเป็นไปไม่ได้ที่จะมีคนหยุดถามหยุดซุบซิบได้ แต่ 10 ปีไปแล้วน่าจะหยุดซุบซิบได้ ทุกคนจะรู้ว่าถ้ามองตอนนี้ Expect อะไร ธรรมชาติมันคืออะไร ประสบการณ์ของผมเมื่อถามเพื่อนฝูง ถามพี่น้องของผมที่อยู่ภาคเอกชน ผมพบว่าเอกชนออกง่ายกว่าองค์กรแบบนี้ ออกง่ายกว่าเยอะแยะ เขายื่นซองขาวเมื่อไรก็ได้ เพราะฉะนั้นถ้าใครว่าอันนี้ไม่ Secure ต้องคิดใหม่

2. เรื่องกรรมการนโยบาย ผมเล่าให้เพื่อนชาวแอฟริกาใต้ฟังว่าโครงสร้างของกรรมการนโยบายของสถาบันเป็นอย่างไร องค์ประกอบเป็นอย่างไร ที่มาเป็นอย่างไร คำถามแรกที่เขาถามผมคือว่า คุณคิดว่าแบบนี้ถูกต้องแล้วหรือ เพราะทุกอย่างต้องให้ศูนย์อำนาจไปรวมอยู่ที่รัฐมนตรี อยู่ที่คณะรัฐมนตรีและแน่ใจได้อย่างไรว่าเขาจะมี Best Judgement นั่นเป็น คำถามที่สำคัญมาก ทางสถาบันพยายามจะแก้ไขรายละเอียดตรงนี้ วิธีได้มาของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 7 คน ที่ออกมาจากรัฐมนตรีมากเท่าที่จะเป็นไปได้ โดย ครม. อนุมัติมาแล้วให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเลือกกันเอง เรื่องกลไกการประเมินอาจารย์วิจารณ์พูดไปแล้ว สวรส. ยังไม่มีตรงนี้ที่ชัดเจน กลายเป็นเรื่อง Propose เป็นระยะ ๆ ตรงนี้ต้องเขียนกลไกให้ชัดเจนในองค์กรอิสระของรัฐ กลไกการประเมินองค์กร ผู้นำองค์กรที่เป็นระบบอย่างชัดเจน สุดท้ายที่เกี่ยวข้องกับหลายคนก็คือว่า ให้หน่วยงานสนับสนุนงบประมาณเข้าใจ ขออนุญาตสรุปเพียงแค่นี้ ขอบคุณ

รศ.ดร.สราวุฒิ สุจิตจร

ไม่ว่าทั้ง 3 องค์กร จะมีโครงสร้างในการบริหารที่แตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร แต่สิ่งที่เหมือนกันคือทั้ง 3 องค์กรเน้นไปที่คุณภาพของคน การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานและเน้นที่ Auditing ซึ่งพึ่งพิงความเห็นของกลุ่มคนเป็นหลัก

ศ. ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์

ผมขอบรรยายเพิ่มเติมใน 2 เรื่อง เรื่องระบบจ้างงานของ สวทช. นี้ สวทช. ไม่มีพนักงานประจำ ทุกคนเป็น Contract หมด ผมเองก็ได้ Contract จากคณะกรรมการฯ ทีละ 3 ปี แต่นอกนั้นถ้าเป็นพนักงานวิชาการทุกคน Contract 2 ปี แต่เราต่อให้ทุกปี ปีไหนพนักงานวิชาการไม่ได้รับการต่อ Contract ก็เป็นสัญญาณอย่างแรง บางท่านก็ Take Hint แล้วก็ออกไปเข้ามหาวิทยาลัยที่ท่านต้องการหรือไปทำงานอย่างอื่น แต่ว่าบางท่านก็ถ้าหากว่าแก้ตัวทันก็ยังมีโอกาสอีก 1 ปี อันนี้สำหรับพนักงานวิชาการ ถ้าพนักงานปฏิบัติการเราจะให้ 5 ปี แล้วก็เมื่ออีก 1 ปี จะครบ เราจะจัดการต่อให้ถ้าหากว่าเขาทำได้ดี นโยบายของการดึงคนให้อยู่นั้นเรามีทั้งอยากให้อยู่นานนะครับ แน่นอนเราอยากให้คนที่มีความสามารถอยู่กับเรานาน ๆ แต่ในขณะเดียวกันเรามองด้วยว่า สวทช. ทำหน้าที่เป็น Clearing House ให้ภาคเอกชนหรือมหาวิทยาลัยทั้งประเทศด้วย เพราะฉะนั้นเรา Encourage ด้วยนะครับในขณะเดียวกัน อยากให้อยู่กับเรานาน ๆ แต่ถ้าเขามีที่ไป เช่นมีบริษัทเอกชนมาจ้าง ที่จะมาจ้างไป เรา Encourage ให้ศีลให้พร และถ้าจะกลับมาก็มาได้ และถ้าท่านอยากไปเชิญเลยนะครับ เพราะเราถือว่าอันนี้ก็เป็น Service ต่อประเทศชาติเช่นเดียวกันในการที่จะให้มี Mobility ของคนซึ่งมีอยู่น้อยมากในประเทศ เรายินดีที่จะทำหน้าที่นั้นครับ

คำถามนายแพทย์วิทูร โอสถานนท์

อยากถามท่านอาจารย์วิจารณ์และอาจารย์สมศักดิ์ ในเดือนเมษายนปีที่แล้ว การประชุมแห่งชาติมีข้อสรุป อย่างหนึ่งเกี่ยวกับงานวิจัยว่า เราขาดนักวิจัย ต้องการประมาณ 40,000 คนใน 10 ปี แล้วก็ 1 ปีต่อมาได้ทราบว่า สกว. เป็นผู้ Contribute ในเรื่องนี้ เช่นให้ทุนการศึกษา ผมอยากฟังสัมฤทธิ์ผลในปัจจุบันและอนาคต อยากฟังท่านพูด สักนิดหน่อย อันที่ 2 ทางด้านอาจารย์สมศักดิ์ ทางกระทรวงสาธารณสุขได้รุกเงียบมา 5 ปีแล้วใน Health Reform Policy หลังจากคลินตันได้ตีฉิ่งแล้วก็ตีฉาบไปแล้ว ผมอยากทราบว่า Impact ของอันนี้ที่ท่านจะทำและท่านอาจารย์สงวนว่าอีก 5 ปี ผมอยากจะทราบว่าสัมฤทธิ์ผลของผลสำเร็จต่อการพัฒนา Health Reform Policy ทางด้าน Health Deliverly System และด้าน Health Financial System ขอบคุณครับ

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ตอบ

ในเรื่องการสร้างนักวิจัยที่ สกว. ทำมี 2 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนหนึ่งคือการไปดึงมาจากคนที่ทำงานอยู่แล้วหรือจะเข้าทำงานอยู่แล้ว คือคนที่เป็นอาจารย์อยู่มหาวิทยาลัยหรือทำงานวิจัยอยู่ในหน่วยราชการต่าง ๆ หรือบางคนอยู่ในภาคเอกชนด้วยซ้ำไปแต่ว่าน้อย ซึ่งเขาจะมีหน้าที่หลายอย่าง สอนบริการทางวิชาการหรือวิจัย ฯลฯ แต่จริง ๆ แล้วตัวระบบไม่ค่อยเอื้อ แรงจูงใจไม่ค่อยดี ฉะนั้นเขาก็จะไม่ค่อยทำวิจัย ที่ร้ายกว่านั้นคือว่าจริง ๆ แล้ววิธีที่จะจัดและทำวิจัยให้ได้มันผิดกัน ก็คือว่า Concept ของเราคิดว่าคนที่จบจากปริญญาเอกมา มาถึงก็ทำวิจัยได้ด้วยตัวเอง ซึ่งวิธีคิดอันนี้ผิด อาจจะถูกสำหรับคนสัก 10 - 20 % ที่เก่งถึงขนาด แล้วก็บรรยากาศในหน่วยงานนั้น อาจช่วยทำให้สำเร็จได้ แต่ในภาพรวมของประเทศคิดว่า 80 - 90 % ตั้งตัวไม่ได้ที่จบ Ph.D. มา สกว. ให้ทุน 100 ทุน ในปี 40 Incentive ก็คือว่า ให้เงินค่าครองชีพเดือนละหมื่น และให้ทุนวิจัยอีกนิดหน่อย รวมแล้ว 2 แสนต่อปี ข้อตกลงที่เป็น Output ที่ต้องการคือมี Publication เกิดขึ้นภายใน 1 - 3 ปีให้ได้ Publication และ International Journal ถามว่ามีสัมฤทธิ์ผลไหมก็บอกว่ายังไม่เห็น แต่ว่าได้ให้ทุนไปแล้ว 80 กว่าทุน เกือบ 90 ทุน เรามี 100 แต่คนผ่านแค่ 80 กว่า

เพราะ สกว. เราพิถีพิถัน นอกจากนั้นยังมีทุนส่งเสริมพัฒนานักวิจัย ซึ่งให้มา 3 รุ่น รุ่นที่ 4 กำลัง Review อยู่ อันนั้นสัมฤทธิ์ผลสูงมาก Publication ที่เกิดขึ้นมากกว่าที่เราคาดหวังประมาณ 3 เท่า แต่สิ่งที่น่าตกใจคือว่ารอบ 4 ที่จะสมัคร สมัครน้อยลง ผมกำลังเช็คดูว่ามันเกิดอะไรขึ้น ถ้าเขาสมัครตรงนี้น้อยลงเพื่อไปรับทุนวิจัยความรู้ใหม่ ซึ่งมัน 2 ล้านซึ่งเป็น Duble ของทุนและการตอบแทนก็ไม่ต่างกัน ถ้าเขาปีนตรงนั้นเข้าไปได้เราก็คิดว่าอันนั้นเป็นดัชนีบอกสัมฤทธิ์ผล แต่ถ้าหากว่าเขาทำแล้ว สกว. จู้จี้มาก เบื่อ อย่างนี้แปลว่าเราได้แต้มลบ อีกส่วนหนึ่งคือคนที่มีอยู่แล้ว ที่นี้คนที่ยังไม่มีเริ่มจากต้นยังไม่ได้เข้าสู่อาชีพนักวิจัยก็คือทุนปริญญาเอกกาญจนาภิเษก ซึ่งเราให้ในปี 41 อยู่ในระหว่างการดำเนินการ แต่มี Good Sign ที่ดี แต่พูดง่าย ๆ ในขณะนี้คือเรายังไม่พร้อมที่ทำเรื่องนี้ เราจะ Produce ถึง 25,000 คน Ph.D. ใน 25 ปี แต่ว่า Phase แรกที่ ครม. อนุมัติมาคือ 5,000 ทุน 5,000 คน ใน 10 ปี คือ 15 เพราะต้องใช้เวลา 5 ปี ในการ Produce ได้รุ่นหนึ่ง Good Sign ก็คือว่าคนมาเรียนท่าทางจะไม่ลำบากนัก เพราะตอนนี้ตกงาน เศรษฐกิจมันแย่ นี่คือ Good Sign แต่ Bad Sign ก็คือว่า ความพร้อมของมหาวิทยาลัยน้อยมาก นี่คือ Bad Sign ตรงนี้ยังไม่มีอะไรที่จะบอกได้ ขอบคุณครับ

นพ. สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ ตอบ

ผมอยากเรียนว่า คลินตัน ไม่ใช่คนแรกที่พูดเรื่อง Health Reform หลายปีที่แล้วคนของพรรคเดโมแครต คือ จอร์ท ยูคาคิส ก็ชูประเด็นนี้ แต่แพ้เลือกตั้ง นายลี ไออาคอกค่า เคยพูดถึงเรื่องนี้ว่าบริษัทฟอร์ดผลิตรถยนต์แล้วต้นทุนการผลิตจำนวนไม่น้อยไปตกอยู่ที่เรื่อง Health Insurance ของพนักงาน ผมพูดอย่างนี้เพื่อที่จะบอกว่าอเมริกามีการวิจัยเรื่องการใช้จ่ายระบบสาธารณสุขมาเป็นเวลานานหลายสิบปี กว่าคนอเมริกันจะมีความเห็นพ้องกันว่าควรเลือกประธานาธิบดี ชื่อ บิล คลินตัน พราะเขาจะมาแก้เรื่อง Health เมืองไทยไม่ได้สะสมความรู้อะไรไว้เลย แล้ววันดีคืนดีเราก็บอกว่าเราต้องปรับแล้ว เราต้องแก้ ตอนคลินตัน เสนอ Health Reform โดยภรรยาไปทำ Working group ใช้เวลา 1 ปี ในขณะนั้นมี Proposal โดยคนอเมริกันอย่างน้อย ๆ 42 กลุ่ม ซึ่งมี Creditability สูง มี Information Base อยู่มากมาย เมืองไทยไม่มีใครทำอะไรเลย แล้วจะมาทำ Health Reform ผมพูดตรงนี้เพื่อจะให้เห็นว่ามัน Need Information, Need Knowledge มากมาย และนี่คือสิ่งที่สถาบันคิดว่าถ้าเรามีภาระกิจที่สำคัญอันหนึ่งก็คือตรงนี้ ในขณะที่นักการเมืองอยากจะปรับ เราเห็นปัญหาอยู่ตามสมควร มากบ้าง น้อยบ้าง ถูกบ้าง ผิดบ้าง ตัวอย่างที่น่าจะพูดได้นิดนึงก็คือว่า ขณะนี้เราไปถามนักการเมืองคนไหนก็แล้วแต่ว่าท่านอยากมีนโยบายให้คนไทยมีประกันสุขภาพทุกคนไหม ผมเชื่อว่าเขาคงอยากมี รัฐมนตรีสาธารณสุขฟิลิปปินส์คนที่แล้วก่อนออกจากตำแหน่งมีนโยบายจะเปลี่ยนกฎหมายประกันสังคมของชาวฟิลิปปินส์เพื่อให้มีการครอบคลุมคนจน หรือคนงานให้หมด ออกกฎหมายมาฉบับหนึ่งออกมาแล้ว 2 ปี ตอนนี้กฎหมายฉบับนี้เป็นกฎหมายที่แย่มาก คือได้แต่เก็บตังค์ แต่ใช้ตังค์ไม่ถูก ประเด็นอยู่ที่ว่าเขาบริหารจัดการไม่เป็น เพราะไม่มีความรู้ว่าการบริหารการจัดการต้องมีฐานความรู้ด้านอะไรบ้าง เขาไม่รู้จุดอ่อนขณะนี้ แค่ศึกษาว่าระบบประกันสุขภาพของคนไทยมีจุดอ่อนอยู่ตรงไหนบ้าง เรายังศึกษาไม่ครบ ทางออกมีกี่ทางที่สังคมเราพอจะทำกันได้เรายังไม่รู้หมด ผมไม่ได้ว่าผมรู้หมด แต่อยากเรียนให้เห็นว่ามันเป็นการสะสมความรู้ที่สำคัญ คือบางทีเรารอไม่ได้ แต่ถ้ารอไม่ได้เราต้องมีความเข้าใจในการสร้างกลไกการสร้างความรู้คู่กับการพัฒนาระบบของเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าใครพูดเรื่อง Health Reform จะทำในประเทศไทยได้ภายใน 1 - 2 ปี ออกกฎหมายมา 1 - 2 ฉบับ มีเป้าหมายสวยหรู Objective ดี โดยที่ไม่มีการคิดถึงเรื่องการสะสมความรู้ ผมคิดว่าคงเป็นสิ่งที่ต้องตามแก้ไขระยะยาว ขอบคุณครับ

การอภิปราย

เรื่อง "มุมมองจากผู้กำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับ"

ผู้ร่วมอภิปราย : รศ.ดร.วันชัย ศิริชนะ
ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
: นายสมนึก พิมลเสถียร
ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณ
ด้านการศึกษา สำนักงบประมาณ
: นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์
ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ผู้ดำเนินการอภิปราย : รศ.ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ
อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาทั่วไป
สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ผู้ดำเนินการอภิปราย

กราบเรียนท่านอธิการบดี ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพทุกท่าน เนื่องจากว่าเวลาที่เรากำหนดไว้จะเริ่ม 08.30 น. แต่เราเริ่มเมื่อ 08.45 น. ทำให้เวลาเราเหลือน้อยไปอีก ด้วยเรื่องที่ใหญ่ ท้าทาย และพวกเราทั้งหลายอยากจะฟัง และเรามีเวลาพูดแค่ 1 ชั่วโมงกับ 15 นาที ผมคิดว่าต้องรีบรวบรัดเข้าสู่รายการให้ได้เร็วที่สุด จากที่เราฟังท่านวิทยากรและการอภิปราย มาเมื่อวานนี้ Concept ใหญ่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่า หน่วยงานทางการศึกษาอย่างมหาวิทยาลัย ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมนี้ ถ้าจะให้ดีแล้วน่าจะอยู่นอกระบบบริหารของทางราชการด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน อย่างที่ท่านทั้งหลายได้ฟังมาตั้งแต่เมื่อวานนี้ ในวันนี้กระผมได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการอภิปรายในเรื่อง "มุมมองจากผู้กำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับ" ปัญหามีอยู่นิดเดียวตรงที่ว่าท่านวิทยากรทั้ง 3 ท่านที่นั่งอยู่ตรงนี้ ทุกท่านต่างก็ปฏิเสธที่จะเป็นผู้กำกับ ท่านบอกว่าท่านไม่ได้เป็นผู้กำกับท่านเป็นผู้สนับสนุน ไม่เป็นไรถึงอย่างไรก็ตามพฤติกรรมการกำกับและสนับสนุนก็ไปด้วยกันในทางจิตวิทยา ผมอยากขอแนะนำทุกท่าน ท่านแรกคือ คุณสมนึก พิมลเสถียร ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา สำนักงบประมาณ ท่านที่ 2 คือ ท่านปลัดทบวงมหาวิทยาลัย รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ศิริชนะ และท่านที่นั่งติดกับผมคือ คุณธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เราจะอภิปรายกัน 3 รอบ รอบแรกผมจะเรียนถามถึงมุมมองของท่านจากมุมมองที่ท่านอยู่ว่าท่านมองอย่างไรต่อมหาวิทยาลัยในกำกับ ในรอบที่ 2 เราจะมามองว่า ถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับเกิดขึ้นมาใหม่ เช่น สุรนารี วลัยลักษณ์ แม่ฟ้าหลวง ดูเหมือนว่าจะมีวิธีการปฏิบัติที่ง่ายกว่า อย่างที่ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้พูดว่า Invention ง่ายกว่า Re-engineering แต่ว่ามหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานานแล้วที่อยู่ในระบบราชการ ถ้าจะเปลี่ยนแปลงไปอยู่นอกระบบ น่าจะมีข้อลำบากในเรื่องอะไรบ้าง

จะเชิญท่านแสดงทัศนะในเรื่องเหล่านั้น เราจะมีเวลาท่านละประมาณ 10 นาที และรอบสุดท้ายคือคำถามและข้อคิดเห็น จากท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

ประเด็นแรกผมขอกราบเรียนเชิญ คุณธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์ แสดงมุมมองว่า เพราะเหตุใดองค์กร อย่างมหาวิทยาลัย ถ้ามาอยู่นอกระบบราชการแล้ว น่าจะเป็นประโยชน์และเป็นไปได้สูงกว่าในการที่จะก้าวไปสู่จุดของความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาสังคม กราบเรียนเชิญครับ

คำอภิปรายของคุณธรรมรักษ์ การพิศิษฏ์

ขอบพระคุณมากครับ กราบเรียนท่านอธิการบดี ท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ ผมขอพูดไปตามที่ผมได้มองประการแรกผมไม่ชอบคำว่ากำกับ ความจริงแล้วคำว่ากำกับเป็นคำที่ล้าสมัยในระบบการบริหารงานปัจจุบัน เราน่าจะเปลี่ยนบทบาท เปลี่ยนทัศนคติ ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อแยกออกเป็นอิสระแล้วเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัว พึ่งตนเองได้ มีการบริหารงานนอกระบบที่ไม่ใช้ระบบราชการ ซึ่งระบบราชการคงไม่ใช่ระบบราชการไทย เป็นระบบราชการทั้งหลาย ซึ่งผมคิดว่ากำลังจะกลายเป็นระบบที่ไม่ทันโลกาภิวัตน์ ล้าสมัย ถ้าเรายังบริหารงานในระบบ เรายังกำกับกันในความคิดเดิม เราจะไม่สามารถทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 เพราะฉะนั้นผมจึงไม่ชอบคำว่ากำกับ เพราะการกำกับคือ รูปแบบของเราในการบริหารงานในอนาคตจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการบริหารผู้อื่นไปเป็นการชี้นำ การบริหารต้องเปลี่ยนจากการกำกับอำนวยการคนอื่นเป็นการชี้แนะพัฒนา ผมจึงชอบคำว่าสนับสนุนส่งเสริม ชี้แนะ พัฒนา เปลี่ยนจากการแข่งขันกันมาเป็นการร่วมมือร่วมใจกัน เปลี่ยนจากการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นมาเป็นการใช้ระบบเครือข่าย เปลี่ยนจากการซ้ำซากจำเจทำงานกันเป็นเรื่อง ๆ เป็นความหลากหลาย ความยืดหยุ่น เปลี่ยนจากการตัดสินใจช้ารอการอนุมัติ มาเป็นการตัดสินใจเร็วใช้ระบบลงความเห็น จากไม่กล้าเสี่ยงมาเป็นกล้าเสี่ยง จากทำงานเป็นรายบุคคลมาเป็นการทำงานเป็นกล้าเสี่ยง ทำงานเป็นทีม ทีมสำคัญ จากการถูกบริหาร จัดการมาเป็นบริหารตัวเอง จากทรัพยากรบุคคลคือค่าใช้จ่ายมาเป็นทรัพยากรบุคคลคือทรัพยากรที่มีค่า หลักการเหล่านี้คือสิ่งที่มหาวิทยาลัยที่แยกเป็นอิสระออกมาแล้ว 7 ปี ทำกันครบถ้วนหรือไม่ แต่หลักการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผมชื่นชมว่าพยายามที่จะทำเช่นนี้จากการถูกกำกับอำนวยการมาเป็นรับการชี้แนะพัฒนาร่วมกันร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม ใช้ระบบเครือข่ายหลากหลายมีความยืดหยุ่นและกล้าเสี่ยง ทั้งหมดนี้จำเป็นสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 เพราะอะไร โลกศตวรรษที่ 21 ความต้องการจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกมีอยู่ 3 อย่าง ความต้องการของกระแสการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ต้องการบัณฑิตลักษณะไหนที่เราจะผลิตออกมา ประการแรกต้องการบัณฑิตที่เป็นผู้นำที่เราบอกว่าทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรบุคคลคือทรัพยากรที่มีค่า เราต้องผลิตคนที่เป็นผู้นำ คนที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คนที่สามารถประกอบการประกอบอาชีพ คนที่รู้จักประสานงานกับคนอื่น ทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายโลกศตวรรษที่ 21 ต้องการผู้นำ ต้องการผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องการคนที่สามารถประสานงานกับคนอื่นได้นี่คือตัวอย่างของบัณฑิตที่ต้องการในศตวรรษที่ 21 ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นชัดเจนในเรื่องนี้ เช่น ผลงานวิจัยของ Harvard Business School พบว่าบัณฑิตสามารถประกอบอาชีพธุรกิจได้ มหาวิทยาลัยทุกแห่งของไทย ควรจะติดตาม

ประเมินผลบัณฑิตที่จบไปในยุคโลกาภิวัตน์ที่ผ่านมาว่าไปทำอะไร ลักษณะการประกอบอาชีพเป็นอย่างไร ผลงานวิจัยพบว่าคนที่จบจาก Havard Business School จำนวนมากแทนที่จะทำงานในบริษัทใหญ่กลับทำงานในบริษัทเล็ก ประกอบอาชีพเป็นผู้ประกอบการเอง ไม่ได้ทำงานในบริษัทใหญ่ เขามีความพอใจที่จะทำธุรกิจเองมากกว่า เพราะฉะนั้นโลกในอนาคตเป็นโลกของผู้ที่สามารถเห็นโอกาสมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงจะเป็นผู้ชนะและอยู่ได้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ แข่งขันเขาได้ คนคือทรัพยากรที่มีค่า ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ก็ได้เน้นเรื่องนี้ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าหากมหาวิทยาลัยคิดแบบราชการคิดแต่กำกับควบคุม ไม่สนับสนุนส่งเสริมหรือไม่เปลี่ยนทัศนคติ ทัศนคติสำคัญมากเพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้ไปสู่มหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเองได้ มีความยืดหยุ่น ทำงานอย่างที่ผมพูดในตอนต้น เปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ได้เต็มที่ จำเป็นที่จะต้องดูตัวเรา ว่าเราพร้อมหรือยัง เราทำมาได้แค่ไหน ที่จะเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิดก็ต้องเปลี่ยน วิธีคิดแบบ แยกส่วนต้องเปลี่ยน ต้องทำงานเป็นทีม วิธีคิดแบบตัวใครตัวมันก็ต้องเปลี่ยน วัฒนธรรมหลายอย่างต้องเปลี่ยน ผลงานวิจัยเรื่อง Asian Value ของ Dupont พบว่าทัศนคติของคนเอเชีย คือ Hard Work วัฒนธรรมของเอเชียคือทำงานหนัก วัฒนธรรมของอเมริกา และยุโรป คือ Freedom of Expression สิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของเอเชียมีความเคารพในการเรียนรู้ ของยุโรปคือ Personal Freedom ของเอเชียคือ Honesty ความซื่อสัตย์และรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของตะวันตกคือ Individualize ค่อนข้างจะเป็นปัจเจกบุคคล ของเอเชียค่อนข้างจะมีความซื่อสัตย์และรับความคิดใหม่ แต่ที่สำคัญคือ มีความแตกต่างกันในเอเชีย ญี่ปุ่นมี Value Harmony คือ การประสานกลมกลืนกัน ฮ่องกง มี Orderly Society คือ มีสังคมที่สงบ ประเทศไทยมีทัศนคติว่าเงินเป็นทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งขัดกันกับมหาวิทยาลัยพึ่งตนเองทำงานเป็นทีมที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เช่น ตะวันตก เกาหลีใต้ มี Thinking for One Self ส่วนจีน ไต้หวัน มี Self Reliance

ประเด็นสำคัญจึงมีอยู่ว่าเราจะต้องสร้างมหาวิทยาลัยให้สามารถเป็นอิสระ ลด เลิก พันธกิจ ผ่อนคลายพันธกิจที่รัดตัวเราออกมาให้ได้ เริ่มมีความมั่นใจที่จะสร้างทรัพยากรมนุษย์และในการสร้างทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมองไปที่ลูกค้า ต้องมองไปที่นักศึกษา ต้องมองโลก ต้องมองท้องถิ่น และในการปรับตัวเข้ากับกระแสโลกและท้องถิ่นจะต้องทำงานอย่างที่กล่าวมาแล้ว รัฐต้องเปลี่ยนจากการกำกับอำนวยการมาเป็นชี้แนะและพัฒนาร่วมกัน สร้างความร่วมมือใช้ระบบเครือข่าย หลากหลาย ยืดหยุ่น ตัดสินใจเร็ว กล้าเสี่ยงทำงานเป็นทีมบริหารตัวเอง และถือว่าคนคือทรัพยากรที่มีค่าเหล่านี้ผมคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญเราต้องการมืออาชีพ เราต้องการผู้นำมีวิสัยทัศน์เปลี่ยนจากการบริหารงานแบบระเบียบข้อบังคับมาเป็นการบริหารงานแบบมีวิสัยทัศน์ เราจะไปทางไหนกัน ไปกันอย่างไร ไปกันเป็นทีม เหล่านี้คือสิ่งที่เป็นคำตอบและระบบราชการไม่ใช่คำตอบ ไม่ว่าจะเป็นระบบราชการไทย ระบบราชการสหประชาชาติ ไม่ใช่คำตอบที่จะทำให้เราปรับตัวเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ถ้าเราไม่ปรับตัวในวันนี้เราก็จะกลายเป็นผู้เสียโอกาส โอกาสที่มีก็ไม่ได้ใช้ประโยชน์ กลายเป็นประเทศซึ่งตามกระแสโลกาภิวัตน์ไม่ทัน

รศ. ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ

ขอบพระคุณครับ คุณธรรมรักษ์ได้พูดไว้ชัดเจน สรุปเป็นประเด็นใหญ่ ๆ ได้ว่า ถ้าเราออกมานอกระบบราชการก็จะทำให้เกิดความคล่องตัว มีความยืดหยุ่นสามารถจะปรับเปลี่ยนให้ทันโลกได้ง่ายและสามารถ

ที่จะทำให้คนทำงานร่วมกันมากกว่าที่จะทำตามลำดับชั้น แต่ข้อที่ท่านบอกว่าค่อนข้างตกใจก็คือ ท่านไปพบในงานวิจัยของ Dupont ที่บอกว่าค่านิยมของไทยนั้นคือเงิน และในช่วงนี้ยิ่งแย่ใหญ่ เพราะเงินราคาถูก ในฐานะที่ท่านปลัดทบวงมหาวิทยาลัยท่านศึกษาดูงานในมหาวิทยาลัยมาตลอด และท่านก็เคยเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยนี้ จึงอยากจะเรียนถามว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยในฐานะที่ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่คอยสนับสนุนประสานงานหลักใหญ่ ก็คือเรื่องวิชาการกับเรื่องของการบริหารงานบุคคล ไม่ทราบว่าท่านมองว่าเมื่อออกมานอกระบบราชการแล้วมันจะช่วยส่งเสริมในประเด็นที่จะทำให้มหาวิทยาลัยนั้นบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้นอย่างไร ขอกราบเรียนเชิญครับ

คำอภิปรายของ รศ. ดร.วันชัย ศิริชนะ

กราบเรียนท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เคารพทุกท่าน ผมต้องขอบคุณทางมหาวิทยาลัยที่เชิญให้มาพูดในเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับในวันนี้ ในหัวข้อซึ่งผมเองมีความสนใจ และท่านทั้งหลายที่มาวันนี้ก็มีความสนใจเช่นเดียวกัน ท่านผู้ทรงคุณวุฒิจากสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ท่านธรรมรักษ์ได้พูดไว้มากมายถึงแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในอนาคตว่าจะดำเนินการต่อไปได้อย่างไรบ้างผมเห็นด้วยส่วนใหญ่ในหลักการทบวงมหาวิทยาลัยมองมหาวิทยาลัยในกำกับนั้นไม่ได้ต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้คือไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการก็ตามแต่นั้น ทบวงฯมีความคาดหวังอยู่ 4 –5 ประเด็น

ประเด็นแรก มีความคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยนั้นควรจะผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคมได้ตรงตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ มีการดำเนินการจัดการการศึกษาอย่างมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน นี่เป็นเป้าหมายหลักอันแรกที่ทบวงฯในฐานะที่ดูแลตรงกลางตรงนี้อยากจะมองเห็นทุกมหาวิทยาลัยเป็นอย่างนั้น

ประเด็นที่ 2 คือเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารภายใน ซึ่งในเรื่องนี้เป็นความมุ่งหวังที่อยากจะมองเห็นว่า ทุกมหาวิทยาลัยนั้นมีประสิทธิภาพในการบริหารภายในเป็นอย่างดี สามารถที่จะใช้เงินงบประมาณแผ่นดินอย่างคุ้มค่า กระทำการสิ่งใดก็มีประโยชน์สมดังเจตนาและนำไปสู่การประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต

ประเด็นที่ 3 ที่อยากจะมองเห็นคือความสามารถในการสนองตอบต่อนโยบายของทบวงฯ นโยบายของประเทศ เพราะในฐานะที่มหาวิทยาลัยนั้นยังเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่รัฐบาลยังเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการตรงนี้อยู่ด้วย เพราะฉะนั้นการสนองตอบต่อนโยบายนั้นยังเป็นสิ่งจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องมีอยู่ แต่การที่จะทำอะไรที่จะสนองตอบนโยบายแล้ว ที่เกินเลยไปกว่านั้นก็เน้นสิ่งมีอิสระที่แต่ละมหาวิทยาลัยทำได้อยู่แล้ว

ประเด็นที่ 4 ก็คือความสามารถในการสนองตอบต่อความต้องการของสังคมก็เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจำเป็นที่จะต้องรับผิดชอบตรงนี้อยู่ด้วยเช่นกัน ไม่ใช่สนองตอบต่อนโยบายของบ้านเมืองอย่างเดียว แต่สังคมแวดล้อมที่อยู่ด้วยนั้น มหาวิทยาลัยคงมีหน้าที่ที่จะดูแลตรงนี้อยู่ด้วย ความมุ่งหวังอีกประการหนึ่งก็คือ อยากมองเห็นว่า

มหาวิทยาลัยทุกแห่งเป็นที่พึ่งกับบ้านเมือง ที่พึ่งของประชาชนในยามที่มีปัญหา ในยามที่ต้องการการพัฒนา ในยามที่ต้องการความช่วยเหลือ ต่าง ๆ นั้น เราคงจำกันได้ว่าในอดีตไม่ว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นในบ้านเมืองก็ตามแต่คนก็มองที่มหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถช่วยได้หรือไม่ แต่เวลานี้เขายังมองอยู่หรือเปล่า นั่นเป็นสิ่งที่เราจะต้องถามตัวเราเองด้วย

อีกประเด็นหนึ่งซึ่งอยากจะชี้ก็คือเรื่องความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับทบวงมหาวิทยาลัย ในฐานะที่ทบวงฯ นั้นเป็นตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์ใกล้ชิดตรงนี้คิดว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นระหว่างมหาวิทยาลัยต่าง ๆ กับทบวงมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือสิ่งที่ทบวงฯมองว่า ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้ระบบราชการเต็มตัว 100% ก็ตามแต่นั้น ทบวงฯอยากมองเห็นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้น ทีนี้คำถามก็คือว่า ถ้าออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่ผมกราบเรียนมานี้ได้ดีขึ้นหรือเปล่า โดยหลักการน่าจะดีขึ้น ทำไมถึงดีขึ้น ก็เพราะว่าหลายคนเขาพูดว่าการอยู่ในระบบราชการนั้นมันมีข้อจำกัด ที่สำคัญก็คือเรื่องของความไม่อิสระ ความไม่อิสระในเรื่องอะไรบ้างที่เป็นตัวทำให้มหาวิทยาลัยไม่คล่องตัว หลักการของมหาวิทยาลัยอยากมี Academic Freedom อยากมี Autonomy ในการบริหารจัดการด้วยตัวเอง เวลานี้ในระบบราชการนั้นให้ Academic Freedom อยู่ค่อนข้างมากเกือบจะ 100% แต่ส่วนของ Autonomy ในการบริหารจัดการนั้น ยังยึดโยงอยู่กับระบบราชการ การยึดโยงเกิดความไม่สะดวกอย่างไร จะยกตัวอย่างเช่นเรื่องของการบริหารงานบุคคล ถ้าเผื่อว่าอยู่ภายใต้ระบบราชการนั้น ไปอยู่รวมกันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ กับหน่วยราชการอื่น ๆ ซึ่งธรรมชาติมันแตกต่างกัน ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าออกมานอกระบบราชการแล้วสิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนก็คือว่าความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยนั้นสามารถจะดำเนินการได้ ความเป็นอิสระที่อยากจะให้เป็นเพื่อสนองตอบต่อเจตนารมย์ของมหาวิทยาลัยนั้นทำได้ ในแง่ที่ว่าสามารถที่จะกำกับดูแลตัวเองได้อย่างเต็มที่มีความยืดหยุ่นพอสมควรในส่วนนี้ เพราะฉะนั้นอิสระในเรื่องการบริหารงานบุคคลนั้นน่าจะดีขึ้น อิสระในเรื่องของการบริหารการจัดการทางด้านการเงินการงบประมาณนั้นน่าจะดีขึ้น และสิ่งที่ผ่านมานั้นเราเชื่อว่าการบริหารจัดการทางด้านการเงินงบประมาณนั้น ถ้าเผื่อว่าปล่อยให้ลอยตัวและอยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยของตัวเองแล้ว มันจะสอดคล้องกับแนวคิดในการดำเนินการและตามนโยบายของมหาวิทยาลัยได้มากกว่า ซึ่งเรื่องนี้คงจะทำให้มองเห็นได้ว่าถ้าเผื่อมีอิสระอย่างน้อย 2 อย่าง ทางด้านการบริหารงานบุคคล ทางด้านการเงินการงบประมาณแล้ว ก็เชื่อได้ว่าน่าจะสนองตอบต่อเจตนารมย์หรือความมุ่งหวังของทบวงมหาวิทยาลัยได้ดีขึ้น ส่วนอิสระทางด้านวิชาการนั้นก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งถ้าหากว่ามีความคล่องตัว 100% แล้ว เรื่องตรงนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยคิดพัฒนาการทางด้านวิชาการได้เต็มที่มากยิ่งขึ้น นี่เป็นหลักการว่าถ้ามีเสรีภาพ มีอิสรภาพตรงนี้แล้วจะทำให้ดีขึ้น ปัญหามันอยู่ที่ว่าถ้าเผื่อให้ความเป็นอิสระให้เสรีภาพต่าง ๆ ออกไปแล้ว มหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ความเป็นอิสระตรงนี้ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ นำไปสู่ความสำเร็จนั้นได้อย่างไร ผมคิดว่าตรงนี้เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุด อิสระและเสรีภาพนั้นเป็นสิ่งที่ผมเชื่อว่ารัฐบาลให้ได้ และโดยเจตนารมย์โดยความมุ่งหวังของทบวงฯ ตอนนี้ก็คืออยากให้ทุกมหาวิทยาลัยออกไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับตั้งเป้าหมายไว้ว่าภายใน 5-10 ปี ทุกมหาวิทยาลัยน่าจะออกไปสู่การเป็นกำกับได้ แต่สิ่งที่ยังมองไม่เห็นชัดเจน

และยังมีความวิตกกังวลอยู่พอสมควรคือว่า ออกไปแล้วจะมีประสิทธิภาพ สมอย่างที่เรามุ่งหวังมากน้อยเพียงไร เพราะตรงนี้ขึ้นอยู่กับหลาย Factor ขึ้นอยู่กับ Leadership ของคนที่จะมาบริหารเป็นเรื่องสำคัญ ขึ้นอยู่กับระบบที่เราจะสร้างขึ้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจความเข้าใจของคนที่อยู่ภายในองค์กรนั้น เพราะว่าพอออกเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความอิสระแล้ว ผมอยากย้ำว่า เสรีภาพและความเป็นอิสระในการบริหารนั้นต้องมาควบคู่กันไปกับความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากภายนอกก็ได้ เรื่องของ Accountability เป็นเรื่องที่พูดกันมามาก ถ้าเมื่อออกไปแล้วไม่ใช่หมายความว่าออกไปแล้วถือว่าไปเป็นบริษัทใดบริษัทหนึ่งเสร็จแล้วก็ไปทำงานอิสระตรงนั้นมันไม่ใช่ แต่ในฐานะที่เป็นองค์กรของสังคม เป็นองค์กรที่ยังยึดโยงอยู่กับรัฐบาลเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติอย่างนี้ ความสำคัญตรงนี้ก็คือว่าต้องพร้อมที่จะให้ตรวจสอบจากภายนอกได้ ส่วนภายนอกนั้นจะเป็นใครเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้องพูดจากัน แต่อย่างไรก็ตามความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบตรงนี้เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จว่าเราพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่องบประมาณที่รัฐบาลได้จ่ายให้เรามากน้อยเพียงใด ผมขอตั้งประเด็นตรงนี้ไว้นะครับ

รศ. ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ

ขอขอบพระคุณท่านปลัดทบวงฯ ท่านได้ชี้ประเด็นว่าไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือมหาวิทยาลัยในระบบราชการเต็ม 100% ทางทบวงฯคาดหวังว่าแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นควรจะมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพการบริหารภายใน สามารถสนองตอบนโยบายของประเทศ สนองตอบความต้องการของสังคมและสามารถเป็นที่พึ่งของสังคมในเรื่องของการแก้ปัญหาและการพัฒนาสังคมได้ และไม่ว่าจะอยู่ในระบบหรือในกำกับท่านก็คาดหวังว่ามหาวิทยาลัยกับทบวงมหาวิทยาลัยน่าจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดในฐานะที่เป็นหน่วยสนับสนุนโดยตรง ท่านเชื่อว่าโดยหลักการโดยระบบมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น น่าจะช่วยหรือเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถสนองตอบวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ทางทบวงฯต้องการได้ดี ติดอยู่อย่างเดียวว่าเงื่อนไขที่สำคัญที่สุดก็คือลักษณะของคนในองค์กรทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ทั้งหลายว่าจะต้องมี Leadership มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถ้ามีคนอย่างนี้มากๆ มหาวิทยาลัยอย่างนี้ก็คงจะบรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับที่บุคลากรไม่ค่อยมี Leadership ไม่มีลักษณะประกอบการ และไม่มีลักษณะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และที่สำคัญที่สุดความเป็นห่วงก็คือว่า มหาวิทยาลัยในกำกับนั้นไม่ได้หมายความว่าเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ยังคงจะต้องถูกตรวจสอบได้จากหน่วยงานภายนอก เพราะฉะนั้นอันนี้ก็เป็นหลักการที่ท่านตั้งข้อสังเกตไว้ คราวนี้ก็มาถึงเรื่องสำคัญใน 2 เรื่องที่ท่านปลัดได้ชี้ประเด็นไว้ 1. คือการบริหารงานบุคคล 2. การเงินการงบประมาณ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของความคล่องตัวหรือไม่คล่องตัว ผมจะกราบเรียนขอความกรุณาให้ท่านผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษาจากสำนักงบประมาณคือ คุณสมนึก ได้ช่วยพูดถึงว่าการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับ ในลักษณะที่ให้เงินทุนอุดหนุนทั่วไปก้อนเดียว (Block Grant) แล้วทางมหาวิทยาลัยก็มาจัดสรรงบประมาณนั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ลักษณะการจัดสรรงบประมาณในแบบนี้มันจะก่อให้เกิดความคล่องตัวจริงหรือไม่ หรือมันจะก่อให้เกิดความไม่มั่นใจในเรื่องของการเงินการงบประมาณ

อย่างไร มันจะเป็นประโยชน์ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ ที่ต้องการจริง ๆ หรือไม่ ขอเรียนเชิญคุณสมนึก ท่านผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณช่วยอธิบายครับ ขอบคุณครับ

คำอภิปรายของ คุณสมนึก พิมลเสถียร

ก่อนอื่นผมต้องขอขอบพระคุณทางมหาวิทยาลัยที่ได้ให้เกียรติทางสำนักงบประมาณและได้เชิญตัวผมมาพูดคุยกัน อันแรกคงต้องบอกปรัชญาของสำนักงบประมาณว่า หน้าที่หลักของเราคือจัดสรรเงินงบประมาณของแผ่นดินให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลภายใต้เงื่อนไขของความคุ้มค่า นั่นคือปรัชญาขององค์การ ถ้ามองมหาวิทยาลัยที่ท่านอยากจะออกไปเป็นในกำกับของรัฐ ส่วนหนึ่งออกไปแล้วและทำงานได้ผลพอสมควร แต่ก็มีจำนวนหนึ่งที่กำลังคิดว่าจะออกดีหรือไม่ออกดี กำลังดูว่าทางทบวงฯว่าอย่างไร หรือพวกเพื่อน ๆ พี่ ๆ ที่ออกไปแล้วเขาเป็นอย่างไร ไม่ว่าจะออกหรือไม่ออกอย่างไรก็ตาม ถามว่ามหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบอยู่ขณะนี้ทุกครั้งที่ถูกถามจากส่วนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วยการ Operate หรือรับ Product ของเราไปหรือ Public ที่มีสื่อมวลชนถามอยู่ตลอดเวลา ถามคำถามว่าอะไรบ้าง คุณภาพกับประสิทธิภาพนั่นคือ 2 ตัวที่เขาอยากได้จากเรานั่นก็คือคำถาม บางอันท่านอยู่ในระหว่างที่ยังไม่มี Product ออกมา เพราะฉะนั้นในกระบวนการตัวนี้ยังไม่สมบูรณ์ทีเดียว แต่ก็ทราบว่าในปีนี้จะเริ่มมีตัวนี้จะเป็นตัวพิสูจน์ คงไม่ใช่กระบวนการผลิตของเรา ไม่ใช่กระบวนการจัดการในทุกอย่าง ผลสุดท้าย End Product ของเรา Production ของเราที่จะเป็นตัวที่ถูกตรวจสอบ ว่ามีประสิทธิภาพและคุณภาพหรือเปล่า ตรวจสอบเบื้องแรกคงจะเป็น Customer ของเรา นักศึกษาเราเข้ามาอยู่ในระบบเราเข้าใจหรือเปล่า 2. ผู้ดำเนินการผลิตทั้งหมด ครูบาอาจารย์ทั้งหลายพอใจในระบบกลไกการผลิตหรือเปล่า คงละเลยไม่ได้ เพราะเป็นกลไกที่ค่อนข้างสำคัญให้วางระบบไว้ดีอย่างไรก็ตาม Manager ของระบบทั้ง Sub Manager ทั้ง Operator ต่าง ๆ นี้ล้มเหลว ทุกอย่างก็ล้มเหลวหมด ต่อมาคือผู้ใช้ ผมว่าสิ่งเหล่านี้เองเมื่อออกไปแล้ว ตรงนี้คือผู้ตรวจสอบเบื้องต้น ต่อมาหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ทบวงฯก็ดี สำนักงบประมาณ สภาพัฒน์ฯ ต่อไปคลังอาจจะมีบทบาทน้อย ท่านรับมาทั้งก้อนท่านก็บริหารเอง แต่ต้องมีหน่วยงานติดตามประเภทหน่วยงานกลาง เช่น สตง.อาจจะมองในแง่ของ Performance Audit มากขึ้น สำนักงบประมาณก็จะดูความสำเร็จมากขึ้นดูตั้งแต่ต้น รองลงมาอันที่สอง คือ ฝ่ายบริหาร ในสายงานก็คงจะเป็นท่านรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีและครม.ทั้งคณะก็คงมองตรงนี้ว่าท่านจะทำอย่างไร ท่านจะตอบปัญหาด้านประสิทธิภาพ ด้านคุณภาพ ประสิทธิผล ความคุ้มค่าของแต่ละอันเป็นอย่างไรและนิติบัญญัติ งบประมาณทั้งหมดไม่ใช่อยู่ที่สำนักงบประมาณอย่างเดียว ไม่ได้อยู่ที่ฝ่ายบริหารอย่างเดียว จริง ๆ แล้วงบประมาณ ทั้งหมดมันอนุมัติโดยปวงชนโดยผ่านนิติบัญญัติ เพราะฉะนั้นท่านไม่ต้องแปลกใจว่า ทำไมรอแล้วรออีก กรรมาธิการท่านทำหน้าที่เป็น Representative เป็นคน Screen เบื้องต้น ถามคำถามตลอดเวลา คำถามเมื่อในอดีตเราเป็น Input Oriented ถามเรื่องที่ต้องใช้เพราะไว้ใจว่ากระบวนการ วิธีการ ระบบต่าง ๆ ท่านสมบูรณ์ ท่าน Accredit ตัวเอง ท่านไม่มีคนมาบอกว่าคุณภาพไม่ดี แต่ระยะหลังคำถามเริ่มเปลี่ยนไปถามเรื่องคุณภาพของนักศึกษาที่ออกไปมี Feedback กลับมาว่าบางส่วนไม่ดีว่าการที่เขามาอยู่กับเราไม่ดี Feedback ที่ผ่านครูบาอาจารย์ไปถึง

ฝ่ายนิติบัญญัติว่าเขาไม่ Happy ในเรื่องหลาย ๆ อย่าง ในหลาย ๆ ส่วนจากผู้ใช้ก็ออกมาที่เป็น Feedback ที่ออกมาจากส่วนนั้น ภาคเอกชนถามว่าทุกวันนี้ เขาพอใจเราหรือไม่ สัมมนาหลายครั้ง พวกเราหลายท่านตรงนี้ก็เคยเข้าร่วมสัมมนาด้วย เขากำลังข้องใจเรื่องคุณภาพของเรา อันแรกคือ Communication Ability แทบจะไม่มีเลยทุกวันนี้คือสิ่งที่ได้ฟังมาจริง ๆ พอขาดอันนี้แต่เบื้องต้น พอมีความรู้หรูขนาดไหน ตรงนี้ขาดก็ทำอะไรไม่ได้ อันที่สองคือ ความสามารถในการจัดการ อันต่อมาคือความสามารถในการพัฒนาตัวเอง นี่คือ Feedback กลับมาผมในฐานะที่เป็นหน่วยงานกลางคงต้องมอง Index ต่าง ๆ ผมจะสร้าง Judgement ด้วยตัวผมเองไม่ได้ แต่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผมประมวลได้ว่า ผมควรต้องออกแบบระบบอย่างไร ทำงานกับท่านอย่างไร แต่ถ้าเผื่อสิ่งที่ผมนำชี้เหล่านี้พอใจในผลผลิตของท่าน พอใจในค่าใช้จ่ายของท่าน มันง่ายสำหรับผมที่จะปรับระบบให้ง่ายให้คล่องตัว ทำทุกอย่างให้ ความไว้วางใจจะตกอยู่กับท่าน ท่านก็ถูกตรวจสอบโดยคนอื่นไม่ใช่ผม ผมมีหน้าที่ตอบคำถามว่า 1. ผมแน่ใจว่าสิ่งที่ท่านกำลังจะทำสามารถจะตอบคำถามเรื่องประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพ เรื่องความคุ้มค่าได้ ไม่มีปัญหาระบบอะไรก็ได้ เอาเงินไปให้ทั้งก้อนก็ได้ แต่จะคุยกันในรอบ 2 ว่าระหว่างที่ท่านจะต้องเดินทางจากวันนี้ไปวันนั้นมีอะไรบ้าง ที่น่าที่จะเป็นข้อแนะนำที่ท่านควรจะรับ แน่นอนภาคเอกชนรับ Product ของเราไปแล้วเขามี Complain ระดับหนึ่งเพราะผมว่าหนีไม่พ้น ท่านจะต้องไปเอาความต้องการตรงนั้นมาเป็นตัวชี้ในระดับหนึ่ง ทางสภาพัฒน์ฯ เองก็คงช่วยได้บ้างในการชี้ทางนำทาง ชี้ทิศทางความต้องการของประเทศ แผน 50 ปี ข้างหน้าประเทศไทยจะอยู่ตรงไหน 25 ปีอยู่ตรงไหน เพราะบุคลากรที่เราผลิต ถ้าวางแผนผิดก็เสียหาย เสียประโยชน์มหาศาล ทิศทางประเทศตรงนี้ผมว่าสภาพัฒน์ฯท่านก็คงจะกรุณาชี้ให้ชัด ซึ่งปัญหาที่แน่ๆ จากนี้ไป 25 ปี ปัญหาเรื่องอาหารการกินมีแน่ ปัญหาเรื่องสุขภาพพลานามัย ค่าใช้จ่ายตรงนี้ถ้าอยู่ภายใต้การรักษาพยาบาลแบบนี้หมดตัวแน่ ก็คงมาเน้นใน Preventive Program แต่ว่าประเทศถ้าที่อยู่อาศัยถ้าว่าง 300,000 ยูนิต แล้วคนจำนวนหนึ่งไม่มีที่อยู่ ผมว่าต้องทบทวน ตรงนี้ต้องชี้ให้ชัดเพราะเป็นหัวใจ ถ้าตรงนี้ชี้ไม่ชัดผลผลิตของท่านมันไปไม่ได้หรอกครับ เพราะถ้าเป็นผลผลิตส่วนหนึ่งที่จะไป Support ตัวนี้ แล้วก็เรื่องเครื่องนุ่งห่มและภาคบริการอีกเรื่องหนึ่ง 4 - 5 อันที่พูดมาต้องชัด ถ้าไม่ชัดให้ท่าน Design ระบบดีอย่างไร มีบุคลากรที่ดีอย่างไร Product ออกไปแล้วตรงนี้ล้มเหลวและต้อง Linkage ค่อนข้างชัดเจน กับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรมที่จะมารองรับตรงนี้ นี่คือสิ่งที่ทางผมกังวล ผมไม่กังวลเรื่องค่าใช้จ่ายจัดเท่าไรก็ได้ ถ้าจัดไปแล้ว Product นั้นเขาใช้แล้วเกิดประโยชน์ เพราะมันจะย้อนกลับมาและทุกวันนี้เรามีสื่อมวลชนที่มองเราอยู่ทำหน้าที่แทน Public ที่ดู Operation ของเราอยู่ตลอดเวลา มีข้อผิดพลาดตรงไหนในระบบและสื่อมวลชนในปัจจุบันนี้เก่ง มองเราในแง่ไหนบ้าง มองเราในแง่ Performance Management ดูได้ตั้งแต่การวางแผนการจัดการเรื่องบุคลากร ดูเรื่องกระบวนการผลิตของเรา ดูเรื่องเทคโนโลยีที่เรามาใช้เหมาะสมหรือไม่ เรื่องคอมพิวเตอร์ วิจารณ์กันเยอะแยะ บังเอิญไม่เป็นทบวงฯ เป็นกระทรวงศึกษา สื่อมวลชนมองเห็นว่าเหมาะสม ไม่เหมาะสมเป็นอย่างไร ความพร้อมตอนนี้เป็นอย่างไร บุคลากรที่มีอยู่ ผมว่าสื่อมวลชนเดี๋ยวนี้ไม่ใช่เมื่อก่อน เขามีข้อมูล มี Research เพราะฉะนั้นตรงนี้ท่านจะออกมานอกระบบ ท่านก็พึงสังวรณ์ว่าตรงนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแน่ สุดท้ายเรื่องอำนวยความสะดวกท่านต้องเลือกให้เหมาะสมกับบุคลากรที่ท่านมี เรื่องเทคโนโลยีเรื่องของกลไกและขบวนการผลิต สิ่งเหล่านี้ไม่ว่าครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง สิ่งเหล่านี้มันถูกตรวจสอบ ผมเองต้อง Follow

Item นี้หนีไม่พ้น ผมไม่มีทางอื่นเลือกในการจัดสรร ก็คือต้องไปดู Performance Management ของท่าน ในเรื่องของ Input Component ต่างๆ ส่วน Output ผมจะต้องดู Performance Evaluation System ในอนาคตข้างหน้า ถ้าเผื่อเราจัดประเภทของมหาวิทยาลัยเราจะต้องทำ ซึ่งผมกับทบวงฯกำลังวางแผนกัน เราอาจจะต้อง Re-classify มหาวิทยาลัยใหม่ กลุ่มที่มีศักยภาพที่จะเป็น Research Oriented University กลุ่มที่กำลังจะเข้าไปสู่ตรงนั้น และกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นใหม่ ตรงนี้ต้องมีมาตราฐานไม่ว่าจะในหรือนอกกำกับ ต้องมีมาตราฐานว่าสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานที่ทุกคนคงจะได้เท่าเทียมกัน ในกลุ่มประเภทเดียวกันและต่อมาเรื่องค่าใช้จ่ายซึ่งอนาคตข้างหน้ากำลังคุยกับท่านว่าถ้าเน้นเป็นรายวิชาเราแย่แน่ ๆ เอาบุคลากรเป็นที่ตั้งเราแย่แน่ เรากำลังคิดว่า อาจจะต้องทำภายใต้ Modula Program, Education Programming เพราะมันจะเป็น Block ใหญ่ ๆ และตรงนี้ถ้าใช้แล้วการ Rotation ค่อนข้างดี แต่สิ่งที่หนีไม่พ้นซึ่งผมกังวล ขออนุญาตพูดตรงนี้เลย เราอาจจะต้อง Maping เรื่องมหาวิทยาลัยกันใหม่ เราถูกแทรกแซงกันพอสมควร ท่านจะกำกับหรือไม่ก็แล้วแต่ ถ้าเกิดกำกับแล้วมหาวิทยาลัยใน 75 จังหวัด ลูก 1 คน ก็มีตัวหารอยู่เรื่อย ๆ เราอาจจะต้องใช้ระบบ Satellite กับมหาวิทยาลัยหนึ่ง ดูแลกัน 3 - 4 จังหวัด และคงไม่ให้เกิดขึ้นมาใหม่ ท่านพูดกับผมแล้วว่าส่วนนี้เรากำลังหนักใจ และยังมีจังหวัดอีกเยอะแยะที่รอคิว แต่ผมว่าเป็นไปไม่ได้ที่ให้เกิดกันแบบนี้ ประเทศไทยเล็กนิดเดียว ถ้าเทียบกับสหรัฐ State เดียว แต่เราไปเอารูปของมหาวิทยาลัยในอเมริกาทั้งประเทศมาใช้ ผมว่าตรงนี้เราอาจจะหลงทาง ในเรื่องค่าใช้จ่าย ใน Operation ก็เหมือนกัน คิดว่าควรต้องจัดให้ตามประเภทของทางมหาวิทยาลัย ตามภารกิจด้วยความทัดเทียม ตรงนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างสำคัญและระยะยาวท่านจะถูกตรวจสอบภายใต้ Ranking ตามประเภทของมหาวิทยาลัย และ Rating ท่านหนีไม่พ้นตรงนี้ ในระยะแรกคงไม่ใช่ในเรื่องของเบ็ดเสร็จ คงจะต้องแบ่งกลุ่มแบ่งก้อนและเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม เราคงไม่ประเมินท่านในจุดที่ท่านกำลังขึ้นไป จนกว่าท่านจะไปอยู่ในจุดที่ Optimization แต่ละแห่งเริ่มแบ่งกลุ่มแล้วสร้างมาตรฐานตรงนี้แล้วทุกคนก็จะได้ในสิ่งเหล่านี้ ตอนนี้ท่านจะสร้างระบบคนอย่างไร การจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของท่าน ทางทบวงฯกับผมเราจะช่วยกันกำหนดเกณฑ์ ปรัชญาของเราคือ 1. ต้องยุติธรรม 2. ต้องมีความพอเพียงระดับหนึ่งไม่พอต้องช่วยกันหาวิธีว่าจะต้องจัดให้มันพอ อันต่อมาคือรวดเร็วและสิ่งที่สำคัญคือตรวจสอบได้ สิ่งที่ตรวจสอบได้คือ เมื่อเรามอง Accountability กับปรัชญา 5 A กับ 3 E ถ้าทุกคน Follow ตามนี้ มีระบบ Performance Management เป็นเบื้องต้นเริ่มกันด้วย Input Element ในเรื่องของ Output เป็นเรื่องของ Performance Evaluation System อันนี้คิดว่าเป็นไปได้ อีกอันหนึ่งที่เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะบอกได้หรือไม่ได้คือเรื่องบุคลากร ผมว่าเชื่อว่าการปรับตัวตรงนี้เข้าไปสู่ระบบใหม่ ก็ดีใจที่ทางทบวงฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอดีตปลัดวิจิตรและอาจารย์หลาย ๆ ท่านที่นั่งอยู่ตรงนี้ ก็ได้ให้แนวคิดตรงนี้ เราอาจจะใช้ Performance เป็น Scale System เข้ามาจัด เพื่อจะให้เกิดความเป็นธรรมระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับกับมหาวิทยาลัยนอกกำกับ และเราก็จะใช้มาตรฐานเดียวกันตรงนี้ หลักการใหญ่ ๆ ก็คือ มี Basic Salary ซึ่งอาจจะอิงระบบที่มีอยู่เพื่อมิให้เกิดความแตกต่างมาก แต่ก็จะมีส่วนจ่ายอื่น ๆ เป็นค่าตอบแทน แบ่งเป็นประเภทการเพิ่มทางวิชาการ การเพิ่มทางวิชาชีพ การเพิ่มตามภาระงาน การเพิ่มในภาระบริหาร สิ่งเหล่านี้ก็จะเป็นตัว Weigh และมีตัว Index และมีการคิดตาม Performance ของแต่ละอัน คุณอยากได้มากคุณก็ได้มาก แต่คุณไม่

Perform คุณก็ถอยไป อยู่ที่ Minimum หรือถูกสังคมหรือถูกระบบ Take Out ออกไปเอง นี่เป็นเงื่อนไข คร่าว ๆ ย่อ ๆ และผมพร้อมจะตอบคำถามครับ

รศ. ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ

ขอบคุณครับ ฟังดูแล้วได้ความว่าเรื่องการจัดสรรงบประมาณในระบบที่จะออกไปเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปก้อนเดียว แล้วมหาวิทยาลัยไปบริหารกันเองทางสำนักงบประมาณก็ชอบ เพราะไม่มีความยุ่งยากสำหรับท่านที่จะต้องมาคอยติดตามรายละเอียดปรับแก้อะไรต่าง ๆ ท่านไม่ได้กังวลใจในเรื่องนั้น แต่ท่านตระหนักดีว่าการตรวจสอบมีอยู่โดยระบบไม่ว่าจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือว่าท่านรัฐมนตรีหรือ ครม. โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางสื่อมวลชน จากนักศึกษาหรือจากครูบาอาจารย์ที่อยู่ในระบบก็จะร่วมกันตรวจสอบเรื่องนี้อยู่แล้ว ท่านตั้งข้อสังเกตว่าสื่อมวลชนที่ได้พูดออกมาถึงบัณฑิตหรือผลิตผลของมหาวิทยาลัยว่ายังมีความอ่อนด้อย 3 เรื่อง คือ ทักษะการสื่อความหมาย ทักษะการจัดการ และทักษะการพัฒนาตน ก็อยากจะให้ทางมหาวิทยาลัยทั้งหลายได้คำนึงถึงเรื่องนี้ และที่สำคัญที่สุดก็คือการบริหารงานบุคคลว่าทำอย่างไรถึงจะได้คนดี ๆ มา ซึ่งสอดคล้องกับที่ท่านปลัดฯ ได้แสดงความกังวลใจไว้ และจะมีการติดตามประเมินกันอย่างไร ถึงจะให้ในระบบนี้มีคนที่มีความสามารถอยู่ ก็ไม่ทราบประเด็นนี้จะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับที่ศาสตราจารย์ ดร.เกษม ได้พูดไว้เมื่อวานนี้หรือไม่ว่า ถ้าคนดี ๆ เขาต้องอยากออก ผมก็ไม่ทราบว่า จะเกี่ยวโยงกันหรือเปล่า ข้อกังวลใจข้อสุดท้ายของท่านผู้อำนวยการ เรื่องมหาวิทยาลัยเกิดใหม่เยอะ ๆ เพราะคนในนี้คงไม่ได้มีอำนาจไปเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ผมจะย้อนกลับมาเพื่อให้ท่านผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้แสดงความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยในระบบราชการเต็มที่ที่อยู่ในปัจจุบันถ้าจะออกนอกระบบท่านมีความห่วงใยในเรื่องไหนที่จะทำให้เกิดความติดขัด และเชิญท่านปลัดทบวงฯด้วยในประเด็นเดียวกัน ขอกราบเรียนเชิญครับ

คำอภิปรายของ คุณธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์

ผมมองในแง่ของแนวคิด ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม แต่ในโลกปัจจุบันทั้งรูปธรรมและนามธรรมต้องไปด้วยกัน เพราะฉะนั้นในแง่ของผมการที่จะออกนอกระบบจะต้องเปลี่ยนวิธีคิด เราต้องถามตัวเองก่อนว่าเราออกนอกระบบไปเพื่อทำอะไร ถ้าออกนอกระบบเพื่อจะทำสิ่งที่ผิดให้คล่องตัวผมว่าวิธีคิดก็ผิดแล้ว การออกจากระบบก็เพื่อจะรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศ รับกับกระแสของโลกที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต พยายามสร้างความเลิศที่จะอยู่ในสังคมโลก สร้างพลเมืองไทยที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผมไม่อยากเห็นว่าเรากำลังกำกับแผน ผมจึงไม่ชอบคำว่ากำกับ ต้องเปลี่ยนวิธีคิด คิดร่วมกันว่าเราจะไปในทิศไหน ทิศของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ต้องสร้างคนที่มีความคิดริเริ่ม ปรับตัว ยืดหยุ่นได้ โลกในอนาคตไม่ใช่โลกของการผลิต แต่เป็นโลกของความรู้ เพราะฉะนั้นการรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต ต้องสร้างสังคมที่มีปัญญา ถ้าหากมหาวิทยาลัยนอกระบบอยากจะเข้ามาร่วมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวก็จะต้องมีภารกิจว่าจะทำอะไร ไม่ใช่ภารกิจที่จะต้องทำให้มีประสิทธิภาพซึ่งอาจจะผิดทิศจะต้องไปสู่สิ่งที่รับกับกระแสโลกที่เปลี่ยน และให้รับกับการเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่นในพื้นที่รับกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยในท้องถิ่นมีหน้าที่จะต้องร่วมกับประชาชนในพื้นที่ ทำงานร่วมกับ

ท้องถิ่น ดังนั้นการจะทำให้ได้ต้องปรับเปลี่ยนสองประการ ประการแรก ต้องเปลี่ยนทัศนคติ วิธีคิด เพราะการทำงานในลักษณะยืดหยุ่น ก็คือ การบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) ยืดหยุ่นคล่องตัว ต้องเปลี่ยนวิธีคิดจากวิธีเดิมซึ่งมักจะคิดแยกส่วน มาเป็นคิดแบบบูรณาการ เชื่อมโยง ประการที่สอง การทำงานเป็นทีม ต้องเปลี่ยนทัศนคติหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ต่อไปข้างหน้าอำนาจไม่ได้มาจากตำแหน่ง ท่านยอมเปลี่ยนความคิดนี้หรือไม่ ถ้าอยู่ในระบบท่านก็ยังอยากจะมีตำแหน่งแต่โลกในอนาคตความรู้คืออำนาจท่านต้องการออกนอกระบบทำงานร่วมกัน มีการเรียนรู้ด้วยกัน มีความรู้และมีอำนาจ นี่คือการสร้างศักยภาพของตัวเรา อีกประเด็นหนึ่งคือระบบแวดล้อม ผมคิดว่า สำนักงบประมาณ สภาพัฒน์ฯ เอง ระบบต้องพร้อมที่จะสนับสนุนชี้แนะ เพื่อให้เกิดวิธีการบริหารจัดการจากการถูกบริหาร จัดการมาเป็นการบริหารตัวเอง

รศ. ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ

หมายความว่าข้อกังวลใจของคุณธรรมรักษ์คือ มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบมาตลอด เมื่อจะออกนอกระบบไปอยู่ในกำกับ ข้อกังวลใจคือคน ต้องเปลี่ยนวิธีคิดของคน ต้องเปลี่ยนค่านิยมในการคิด และต้องมี Management Skill ขอบพระคุณครับ กราบเรียนเชิญท่านปลัดทบวงฯ ครับ

คำอภิปรายของ รศ. ดร.วันชัย ศิริชนะ

จริง ๆ แล้วการเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จริง ๆ แล้วเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงจากสถานะหนึ่งไปอีกสถานะหนึ่งซึ่งเหมือนกับการก้าวออกไปอีกโลกหนึ่ง ผมคิดว่าพวกเราคงจำได้ เราได้ประสบความล้มเหลวมาครั้งหนึ่ง เมื่อตอน รสช. ที่พยายามผลักดันให้ออกนอกระบบทุกมหาวิทยาลัย ในช่วงนั้นก็มีกระแสต่อต้าน มีทั้งเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ในที่สุดเมื่อลังเลก็เลยไม่ผ่าน ในช่วงนั้นความรู้สึกของคนที่ไม่เห็นด้วยจะมีความรู้สึกที่เหมือนคนที่เคยอยู่อีกโลกหนึ่งจะไปอีกโลกหนึ่งและไม่รู้ว่าโลกในอนาคตจะเป็นอย่างไร จะไปสวรรค์หรือลงนรก จึงกลัวไว้ก่อน ตราบใดที่ประตูสวรรค์ยังไม่เปิดก็ไม่ไปกัน เพราะฉะนั้นเงื่อนไขของการที่จะออกนอกระบบ ผมมองว่าถ้าคนที่ในระบบมองเห็นว่าไปแล้วไปดี ไม่ใช่ไปแล้วไปลำบาก อย่างนี้คนจะไปกันหมด แต่ความจริงแล้วมันไม่มีอะไรที่ดีโดยไม่ต้องเหนื่อยยาก เพราะฉะนั้นการที่จะออกไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือนอกระบบราชการก็คงไม่ใช่เป็นทางสวรรค์ที่ปูด้วยพรมอย่างเดียว แต่จะต้องเป็นทางซึ่งเต็มไปด้วยความเหนื่อยยากต้องเอาความรู้ ความคิด ความพยายามเข้าไปแลกอยู่เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไม่ใช่เส้นทางที่ปูด้วยกลีบกุหลาบ แต่ว่าเป็นเส้นทาง ซึ่งน่าจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอนาคตภายใต้เงื่อนไขหลายอย่าง จริงๆ แล้วการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่ออกมาแบบสุรนารีคือออกมาก็มานั่งเขียนวาดรายได้เป็นเรื่องง่าย แต่ท่านทั้งหลายที่กำลังอยู่ในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ขนาดเล็กๆ ของรัฐบาลที่เป็นอยู่เวลานี้กว่าจะก้าวออกมาได้ปัญหามันมีเยอะ ผมเรียนว่าขนาดของมหาวิทยาลัยจะเป็นเงื่อนไขที่จะออกไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้ง่ายหรือยาก ถ้าเล็กจะไปง่ายกว่า คนจำนวนน้อยพูดกันรู้เรื่องกว่า แต่อย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยมหิดล อย่างนี้ ผมเชื่อว่าคงจะต้องมีข้อตกลงหรือเงื่อนไขต่าง ๆ

อยู่ค่อนข้างเยอะ เพราะฉะนั้นขนาดของมหาวิทยาลัยจะเป็นประเด็นหนึ่งที่เป็นข้อจำกัดของการก้าวออกนอกระบบ อย่างไรก็ตามแต่ทุกอย่างเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยที่สามารถจะทำได้ อีกเงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้การออกนอกระบบทำได้ยาก ก็คือเรื่อง Attitude หรือเรื่องค่านิยม ทัศนคติ ของคนที่อยู่ภายใน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีคำถามว่าออกไปแล้วดีกว่าอย่างไร อยู่ตรงนี้มันเลวกว่าอย่างไร คนที่ถามแบบนี้ส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยแน่ใจกลัวถูกไล่ออก เพราะเราเขียนภาพตรงนี้เอาไว้ว่า ออกไปแล้วต้องมีการประเมิน ถ้าทำงานไม่ดีก็จะไม่จ้างต่อ ส่วนใหญ่คนที่กลัวจะมี 2 ประเภทคือ คนเก่งจริงกลัวจะได้รับการประเมินที่ไม่เป็นธรรม คนที่ไม่เก่งก็กลัวว่าจะถูกประเมินให้ออกรู้ตัวแน่ ๆ อยู่แล้ว พวกนี้จะมีแรงต่อต้าน กระแสตรงนี้ค่อนข้างแรง เพราะฉะนั้นเรื่องค่านิยมและทัศนคติของคนภายในผมคิดว่าจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงขัดเกลาให้มองเห็นภาพของการเดินออกไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบที่ชัดเจน ส่วนคนที่เห็นว่าถ้าประเมินแล้ว จะต้องออก ผมยังมองภาพว่าถ้าจำเป็นต้องออกก็ต้องให้ออก เพราะถ้าอยู่ไปแล้วจะเป็นตัวถ่วงคนที่เขาทำงาน แต่การให้ออกน่าจะมีวิธีการที่นุ่มนวล ที่ไม่ถึงกับเดือนร้อน เพราะผมเชื่อว่าในอนาคตคงไม่มีมหาวิทยาลัยใดจะอยู่ได้โดยการมีบุคลากรที่ไม่ทำงานหรือไม่มีประสิทธิภาพ ในโลกของการแข่งขันโลกของอนาคตโลกของการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพนั้น คนประเภทนี้อยู่ไม่ได้ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็จะเป็นเงื่อนไขว่าค่านิยมและทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิดของคนภายใน ตรงนี้เป็นเรื่องที่การเปลี่ยนแปลงจะต้องให้เกิดความชัดเจนว่าเขาจะไปสู่จุดไหน คนที่เก่งจะได้รับการส่งเสริมอย่างไร คนไม่เก่งจะได้รับการผ่องถ่ายออกไปอย่างไรตรงนี้ต้องพูดกันให้ชัด อีกประเด็นหนึ่งที่ท่านอาจารย์ธรรมรักษ์พูดก็คือ ความพร้อมด้านการบริหารผมมองอย่างนี้ มหาวิทยาลัยเก่า ๆ ที่เป็นมหาวิทยาลัยในราชการอยู่นั้น วันนี้บอกให้ออกนอกระบบราชการไปจะงงอยู่เป็นปี ทำอะไรไม่ถูกก็เพราะว่าคุ้นเคยกับระเบียบวิธีปฏิบัติของราชการ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบนั้นจะต้องใช้เวลาเตรียมการอย่างน้อย 2 ปี เพื่อที่จะเตรียมรูปแบบและระบบวิธีการบริหารจัดการ เพื่อที่ว่าเมื่อออกนอกระบบแล้วจะได้นำระบบใหม่เข้าไปสวมได้ทันที การเตรียมอยู่บนกระดาษอย่างเดียวบางทีไม่ทำให้เกิดผลทางปฏิบัติต้องทดลองใช้ในบางเรื่องบางราวไปก่อน แล้วค่อย ๆ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตรงนี้ เพราะฉะนั้นการที่อยู่ดี ๆ แล้วบอกให้ออกและมีบทเฉพาะกาลบอกว่าให้ใช้ระเบียบใหม่ตั้งแต่บัดนี้ภายใน 6 เดือน ไม่มีทางสำเร็จถ้าไม่เตรียมมาก่อน เพราะฉะนั้นกรณีของสุรนารีก็เป็นตัวอย่างกว่าที่จะร่างระเบียบต่าง ๆ เรียบร้อยทั้งหมดก็เป็นปี ๆ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยปกตินั้นยาก ออกไปแล้วไม่รู้จะทำอะไร นึกไม่ออก จะอนุมัติจะอะไรก็ไม่แน่ใจเพราะต้องย้อนกลับไปดูระเบียบของราชการก่อนเพื่อความปลอดภัยไว้ เมื่อวานซืนผมพูดกับท่านอัยการ บอกว่าระบบราชการเราทำให้คนไม่กล้า ออกไปแล้วต้องหาเงินใช้เองใช่ไหม มหาวิทยาลัยเล็ก ๆ ถ้าเขาออกไปคงหาเงินเองไม่ได้หรอก นี่เป็นภาพที่ผิดผมคิดว่าต้องทำความเข้าใจ เพราะฉะนั้นแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานบุคลากรและเรื่องของการบริหารวิชาการเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและผมคิดว่าการทำความเข้าใจตรงนี้คงมิใช่เป็นการทำความเข้าใจเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย เป็นหน้าที่ของทบวงฯ ที่จะต้องทำความเข้าใจเรื่องมหาวิทยาลัยนอกระบบ ในเรื่องของการบริหารการจัดการ ทางด้านบริหารการเงินการงบประมาณ วิชาการนั้นให้กับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจอยู่ด้วย เพื่อที่จะได้สอดคล้องกันและรับกันว่า การสนับสนุนและส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในกำกับสามารถดำเนินไปได้นั้น หน่วยงานราชการอื่น ๆ

ไม่ว่าจะเป็นสำนักงบประมาณ สตง.หรือหน่วยงานอื่นใดก็ตามแต่ ควรจะต้องมีความเข้าใจกับมหาวิทยาลัยในกำกับประเภทนี้อย่างไร ผมคิดว่าตรงนี้เป็นหน้าที่ของทบวงฯ แม้แต่กรรมาธิการงบประมาณเองก็ยังมีความเข้าใจไม่เหมือนกันตรงนี้เป็นหน้าที่ของทบวงฯที่จะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจให้ตรงกัน สุดท้ายก็คือ ความพร้อมที่จะตรวจสอบได้จากภายนอก ภายนอกเขาอยากตรวจสอบ ที่เห็นชัด ๆ ที่เป็นรูปธรรมก็คือเรื่องของคุณภาพของบัณฑิต คุณภาพของบัณฑิตเป็นรูปธรรมที่เห็นได้ง่ายจับต้องได้ง่ายที่สุด หน่วยงานภายนอกก็จะจับจ้องมองดูเลยว่าสถานภาพของการเป็นมหาวิทยาลัยในราชการกับมหาวิทยาลัยในกำกับนั้นอะไรมันดีขึ้น สิ่งที่ดีขึ้นที่มองเห็นชัดเจนคือ คุณภาพของบัณฑิต ดีขึ้นจริงหรือเปล่า ใครจะเป็นคนพิสูจน์ตรงนี้ แนวคิดนั้นก็คือว่าอย่างน้อยที่สุด ทบวงมหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น สภาการศึกษากำลังคิดอยากจะให้มีสถาบันพัฒนาเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาขึ้น หน่วยงานเหล่านี้จะเป็นผู้กำกับ ดูแลอยู่ส่วนหนึ่ง แต่คนที่จะบ่งชี้เรื่องของคุณภาพบัณฑิตจะเป็นหน่วยงานภายนอกโดยทั่ว ๆ ไป ในอนาคตเราหลีกเลี่ยงไม่พ้น ของการที่จะถูกจัดอันดับ ถูก Rating ถูก Ranking โดยหน่วยงานภายนอก เราห้ามเขาไม่ได้ เมื่อห้ามเขาไม่ได้นั้น ผมเชื่อว่าความเป็นมหาวิทยาลัยทุกแห่งจะต้องเตรียมพร้อมสำหรับรับการจัดอันดับ รับการตรวจสอบ รับการประเมินจากหน่วยงานซึ่งไม่ใช่ของรัฐด้วย ผมเชื่อว่าอันนี้เป็นสิ่งจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ในอนาคต ทีนี้เมื่อไปจัดอันดับกันโดยภาคเอกชนหรือใครก็ตามแต่ที่ทำซึ่งเราห้ามเขาไม่ได้ในตรงนี้ ถ้าเผื่อจัดอันดับแล้วดูมหาวิทยาลัยในระบบราชการยังดีกว่า ก็จะรู้สึกว่าออกไปก็ไม่ได้ดีกว่า เพราะฉะนั้นอันนี้ก็จะเป็น Turning Point อีกอันหนึ่ง ซึ่งจะกลายเป็นจุดบ่งชี้ว่าภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับในสายตาคนอื่นนั้นเป็นอย่างไร จุดนี้เป็นประเด็นที่คงจะต้องให้ความสนใจอยู่เช่นเดียวกัน แต่ถ้ามันออกมาว่ามหาวิทยาลัยในกำกับทั้งหลายแหล่ในอนาคตไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามแต่ทำออกไปแล้วประเมินว่าคุณภาพบัณฑิตดีกว่า แต่ดีกว่าต้องชี้ว่าดีกว่าในแง่ไหนบ้างไม่ใช่ดีกว่า Across the Board ที่บอกว่าโดยภาพรวมดีกว่า อาจจะมีรายละเอียดดีกว่าในเชิงวิชาการ ดีกว่าในเชิงบุคลิกภาพ ดีกว่าในเชิงของคุณธรรม จริยธรรม อาจจะต้อง Classify ออกไปอย่างนั้น ผมไม่เห็นด้วยกับการที่บอกว่าดีกว่าในภาพรวม เพราะมองภาพไม่ชัด แล้วแต่ละแห่งเขามีเอกลักษณ์มีลักษณะของบัณฑิตที่ไม่เหมือนกัน ผมอยากส่งเสริมและให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้กำหนดคุณลักษณะของบัณฑิต ที่พึงประสงค์เหมือนกับเป็น Specification เอาไว้ในเบื้องต้น ตั้งแต่ปี 1 ก่อนที่จะผลิตบัณฑิต แล้วลองมาเปรียบเทียบดูว่า หลังจากที่ดำเนินการเรียนการสอนไป 4 ปีแล้ว คุณสมบัติบัณฑิตที่ออกมานั้นตรงกับ Spec ที่กำหนดไว้ตอนแรกหรือไม่ ผมอยากใช้ตรงนี้เป็น Indicator ที่บ่งชี้ถึงความมีคุณภาพของการผลิตบัณฑิตอยู่เช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นถ้าเผื่อมี Spec แล้วทำได้ตาม Spec ถือว่ามีคุณภาพ ทำได้ตาม Spec ตรงนี้แล้วตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานถือว่ามีคุณภาพ กระบวนการของการผลิตบัณฑิตตลอดระยะเวลา 4 ปี ที่ดำเนินมานั้น มีการตรวจสอบควบคุม ทุกขั้นตอน ดูแลองค์ประกอบที่ใช้ในการผลิตมาเป็นลำดับ ถ้าทำได้อย่างนี้ผมถือว่ามีคุณภาพเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้น 3 อย่าง คุณภาพของบัณฑิตที่คงจะต้องมองกัน 1. ดูว่ามีคุณสมบัติตรงตามกับ Spec ที่กำหนดไว้หรือไม่ 2. ตรงกับความประสงค์ของผู้ใช้งานหรือไม่ ผู้ใช้งานได้แก่ผู้ใช้งานทั่วไป สมาคม วิชาชีพต่าง ๆ 3. ดูว่ากระบวนการของการผลิตบัณฑิตนั้น มีการควบคุมตรวจสอบติดตามมาเป็นระบบทุกระยะหรือไม่ ถ้าทำได้ 3 อย่างนี้น่าจะพูดได้ว่า บัณฑิตของเรานั้นมีคุณภาพ ผมเชื่อว่าเวลาเขามาตรวจสอบเขาคงจะดูสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

สิ่งที่จะต้องถูกตรวจสอบอีกอันหนึ่งในอนาคตนั่นคือเรื่องของประสิทธิภาพของการบริหาร มองกันได้ทั้งในเชิงของปริมาณและคุณภาพ ปริมาณคือว่านำเงินไปเท่านี้แล้วทำงานได้เป็นชิ้นเป็นอันเท่านี้ ผลิตบัณฑิตได้เท่านี้คน สมมติว่าในอนาคตสำนักงบประมาณหรือรัฐบาลอาจจะบอกว่าเอาเงินไปเท่านี้บาทต้องผลิตบัณฑิตให้ได้เท่านี้คน บนเงื่อนไขของ Spec อย่างนี้ อันนั้นเป็นเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพนั้นคงต้องไปมองกันในรายละเอียดอีกที คุณภาพของบัณฑิตส่วนใหญ่มองกันในเชิงเปรียบเทียบ ผมกล่าวแล้วว่ามองได้อย่างไรบ้าง อย่างไรก็ตามแต่ทั้งคุณภาพบัณฑิตและประสิทธิภาพการบริหารนั้นมันคงจะเป็นหัวข้อหลักในการที่มหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นในกำกับหรือในระบบราชการก็ตามแต่ ควรจะต้องให้ความสนใจ และพร้อมที่จะให้ใครต่อใครเขามาตรวจสอบได้ ถ้าเมื่อไรก็ตามแต่ที่ตรวจสอบแล้วพิสูจน์ได้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับนั้นทำทั้งสองประเด็นนี้คือทั้งคุณภาพบัณฑิตและก็ประสิทธิภาพการบริหารได้ดีกว่า อันนั้นจะเป็นตัวชี้ให้เห็นชัดถึงว่าความสำเร็จของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับนั้นเป็นอย่างไร ก็ขอฝากไว้เท่านี้ครับ ขอบคุณครับ

รศ. ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ

ขอบพระคุณครับ สรุปแล้วท่านปลัดทบวงฯได้แสดงความกังวลใจในเรื่องที่ว่าถ้าได้เป็นมหาวิทยาลัยใหญ่คงจะมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ก็อาจจะทำให้เกิดความเห็นที่แตกต่างกันไป ประเด็นที่ 2 คือ ทัศนคติ ค่านิยมของคน จะอย่างไรก็ตามถ้าหากว่ามหาวิทยาลัยมีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะออกไปสู่ในระบบมหาวิทยาลัยในกำกับนี้ก็จะต้องทำความเข้าใจกันในเรื่องของ Concept ของมหาวิทยาลัยแบบนี้และจะต้องเตรียมความพร้อมเรื่องการบริหาร และจะต้องตระหนักว่าสังคมจะต้องตรวจสอบได้ ในแง่ของคุณภาพบัณฑิตและประสิทธิภาพในการบริหาร พูดถึงประเด็นนี้ผมยังประทับใจในคำตอบของท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเมื่อท่านถูกถามโดยบุคลากร ในโอกาสที่มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ครั้งหนึ่งโดยบุคลากรได้แสดงความวิตกในเรื่องระบบประเมิน ท่านมีคำตอบสั้น ๆ แต่ทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ท่านบอกว่า “มหาวิทยาลัยเราคงไม่เสียเงินเสียทองเสียเวลา Recruit คนเข้ามาเพื่อที่จะเอาออก” เพราะฉะนั้นคำตอบนี้คงช่วยตอบได้สำหรับคนที่ยังไม่แน่ใจว่าการที่มหาวิทยาลัยจะเอาคนออกสักคน เขาคงเสียดายอยู่บ้างถ้ามีเรื่องควรแก่การเสียดาย มาถึงประเด็นสุดท้ายเรามีเวลาเหลืออยู่ 5 นาที ผมตั้งใจว่า อยากให้ท่านผู้มีเกียรติที่มีความสนใจในประเด็นนี้และท่านรอคอยที่จะได้รับคำอธิบายชี้แจง จากผู้เกี่ยวข้องโดยตรงสัก 3 ท่าน มีข้อคิดเห็นหรือข้อคำถามประการใด ขอเชิญครับ

คำถามของอาจารย์ ทวิช จิตรสมบูรณ์ อาจารย์ภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล มทส.

ผมมีคำถามเกี่ยวกับประเด็นที่พูดกันถึงคุณภาพบัณฑิต ว่ามันเป็น Indicator ที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในกำกับ ผมอยากจะแสดงความเห็นว่าการที่จะประเมินคุณภาพบัณฑิตแบบไม่เกี่ยงน้ำหนักนั้นเป็นการประเมินซึ่งอาจจะไม่ชอบธรรมนักอย่างที่ท่านปลัดทบวงฯได้พูดเมื่อตะกี้นี้การประเมินที่สำคัญที่สุดน่าจะเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในระบบ กระผมมีความเห็นว่าการเปรียบเทียบเฉพาะ Output อย่างเดียวนั้นเป็นการเปรียบเทียบที่ไม่เป็นธรรม เพราะว่าจะต้องคำนึงถึง Input ด้วยครับ เพื่อที่จะให้เห็นเป็นรูปธรรม กระผมนั่งคำนวณเขียนดูเมื่อตะกี้นี้ เอาเฉพาะคุณภาพของ Input ของเรา คะแนน

Entrance ของนักศึกษาเราที่ต่ำสุดที่เข้าคณะวิศวกรรมศาสตร์ในเกณฑ์ประมาณ 225 คะแนนจาก 600 คะแนน 225 คะแนนนี้ผมอยากเรียกว่าเป็นคะแนนสุกเพราะเป็น Multiple Choice ผมเอาคำนวณให้เป็นคะแนนดิบนักศึกษาของเราที่เข้ามาทำได้เพียง 100 คะแนนจาก 600 ในขณะที่จุฬาฯผมไม่ทราบว่าคะแนนต่ำสุดเท่าไร ผมประเมินคร่าว ๆ ว่าประมาณ 330 เป็นคะแนนสุก คะแนนดิบผมนั่งคำนวณดูได้ 240 เป็นคะแนนเดาเสีย 90 คะแนน ของเราคะแนนเดา 125 มากกว่าคะแนนที่ทำได้จริง เพราะฉะนั้น Ratio ของคุณภาพ เอาเป็นตัวเลขนักศึกษาจุฬาฯดีกว่าของเรา 2.4 เท่า เพราะฉะนั้นถ้าเราจะประเมินคุณภาพของนักศึกษาออก เราควรจะประเมินว่าคุณภาพของนักศึกษาของเราเมื่อเทียบกับจุฬาฯยัง Maintain Ratio 2.4 อยู่ หรือว่าต่ำกว่านี้ ผมเชื่อว่าอันนี้จะเป็น Indicator ที่เป็นธรรมมากกว่า โดยส่วนตัวผมมีเรื่องเล่านิดหนึ่ง บังเอิญผมได้พา นักศึกษาในความดูแลของผมไปดูงานที่โรงงานแห่งหนึ่ง เป็นโรงงานที่ใหญ่พอสมควร นักศึกษาปี 4 ซึ่งนักศึกษาของเรารุ่นแรกของเราที่เป็นบัณฑิตที่จบไปนี้ประมาณ 80% มาจากโรงเรียนบ้านนอกในภาคอีสานเป็นนักศึกษาที่ยากจน ซึ่ง Communication Skill ต่าง ๆ คุณภาพค่อนข้างต่ำเมื่อเริ่มเข้ามา พอไปดูงานหลังจากดูงานเสร็จก็เข้าห้องอภิปรายมาซักถามผู้บริหารของโรงงาน ปรากฏว่านักศึกษาของเราประมาณ 30 ท่าน ถามปัญหาซอกแซกต่าง ๆ มากมาย จนผมเองเบื่อ ผมดูนาฬิกาเมื่อไรจะเลิกถามซักทีจะได้ไปทานข้าว ถามปัญหาซึ่งเป็นคำถามที่ดี ๆ ทั้งนั้น ผู้บริหารได้เข้ามากระซิบกับผมหลังจากนั้นว่า โรงงานแห่งนี้มีนักศึกษาทุกมหาวิทยาลัยมาดูงานหมดแล้วนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์นะครับ เขาชมว่านักศึกษามหาวิทยาลัยแห่งนี้ถามปัญหามากที่สุดและถามคำถามดีที่สุด ซึ่งยังความแปลกประหลาดใจให้กับผมเป็นอย่างมากเพราะตัวผมเองขอบอกตรง ๆว่า ผมค่อนข้างมองนักศึกษาของกระผมเองในแง่ลบว่าเป็นนักศึกษาซึ่งบ้านนอก Communication Skill สู้เด็กกรุงเทพไม่ได้ เพราะเด็กพวกนี้เรียนมาโดยไม่ได้พบกับสื่อต่าง ๆ นี่เป็นสิ่งที่ผมประสบมาด้วยตัวเองไม่ใช่ว่าผมจะมาเชิดชูมหาวิทยาลัยตัวเอง

การตอบคำถามของรศ. ดร.วันชัย ศิริชนะ

ผมขอชมนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ถามปัญหาเก่งและชมท่านอาจารย์ที่ถาม ที่มีเรื่องเล่าให้ฟังที่น่าสนใจ เรื่องของ Input ผมไปมหาวิทยาลัยไหนก็จะมีประเด็นนี้ทุกมหาวิทยาลัยว่า Input ไม่เท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยเอกชนจะพูดมากกว่าเพื่อนว่า Input เขาไม่ดี แล้วจะมาบ่นอย่างไรว่า Output ดี ผมนั่งคิดเรื่องนี้อยู่พักใหญ่ บังเอิญมีผู้แทนมหาวิทยาลัยจากอิสราเอลมาคุยกับผม เขายกตัวอย่างให้ผมฟังอันหนึ่งว่า มหาวิทยาลัยเปิดของอิสราเอล ตอนนี้เลิกจำกัดวุฒิคนเข้า ไม่สนใจว่าใครจะเข้ามายังไง วุฒิแค่ไหนก็ได้ สนใจว่าตอนจบครั้นจบออกมาแล้ว สามารถสอบผ่านได้ก็ถือว่ามีคุณภาพตรงนั้น อันนี้สอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัยเปิดของไทย ที่ท่านอาจารย์วิจิตรวางไว้ เป็นใครมาจากไหนไม่สำคัญ สำคัญว่าผ่านตะแกรงออกไปได้หรือไม่ ถ้าผ่านตะแกรงออกไปได้ก็ถือว่าเก่ง งั้นประเด็นนี้ผมอยากเรียนว่าด้วยความเป็นมหาวิทยาลัย มันคงยังจำเป็นต้องรักษาคุณภาพและมาตรฐานของบัณฑิตเอาไว้ เพราะฉะนั้นเวลาที่เราจะวัดเปรียบเทียบกันเราจะวัดคุณภาพมาตรฐานของบัณฑิตต้องไปวัดกันตอนจบ ที่มีความยากลำบากคือว่า มหาวิทยาลัยที่รับเด็กซึ่งมีคุณภาพต่ำจะสอนยากกว่าเหนื่อยกว่า อันนี้ต้องยอมรับสภาพกันว่า เราได้รับในสิ่งซึ่งต้องเจียระไนมากหน่อย ต้องใช้มากขึ้นเท่านั้นเอง

ทีนี้เกือบจะเป็น No Choice สำหรับบ้านเราเวลานี้ว่าคุณภาพของนักเรียนมัธยมปลายไม่เท่าเทียมกัน เมื่อ 2-3 วันเพิ่งไปดู Drop Out Rate ที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดูแล้ว ค่อนข้างจะสูง ในคณะบริหารธุรกิจก็มีสูงในคณะวิศวะฯก็มี แต่ในคณะแพทย์ Drop Out Rate น้อย เราเริ่มมาวิเคราะห์รายละเอียด ผมยังทำไม่เสร็จตรงนี้ แต่สิ่งหนึ่งซึ่งน่าจะเป็นข้อเท็จจริงก็คือว่า เหตุแห่งการขยายปริมาณการรับนักศึกษาในหลายสาขาที่เพิ่มมากขึ้นนั้น มันเป็นเหตุหนึ่งซึ่งทำให้คุณภาพของนักเรียนซึ่งจะเข้ามาสู่วิชาการทางด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งมันเรียนยาก ๆ มันเกิดปัญหา ตัวอย่างสมัยก่อนที่เรารับน้อย Top Ten ของประเทศเรียนวิศวะฯ แต่พอขยายปริมาณการรับออกไป เดี๋ยวนี้มัน Top 25 ของประเทศ ที่ได้รับเข้ามาสู่กระบวนการของการเรียนด้านวิชาทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมากขึ้น มันอาจจะเป็นเหตุหนึ่งซึ่งอันนี้ไม่ยืนยันยังไม่สรุปว่าจะเป็นเหตุที่แท้จริงหรือไม่แต่มันน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งคือ ความสามารถในการเรียนนั้น ของเด็กที่รับเข้ามาลดน้อยลง เพราะฉะนั้นต้องมาเรียนในสาขาวิชาที่ยากจะมีสัมฤทธิผลทางการเรียนน้อยลง นั่นเป็นข้อบ่งชี้อีกอันหนึ่ง เพราฉะนั้นสิ่งที่ท่านอาจารย์ขอให้เปรียบเทียบนั้น ผมอยากเรียนว่าด้วยความเป็นมหาวิทยาลัยของเรานั้นเราคงต้องมีศักดิ์ศรีในการที่จะเปรียบเทียบว่าคุณภาพบัณฑิตของเราดี ไม่ว่าเราจะรับโคลนตมที่ไหนมาก็ตามแต่ เราต้องมาปั้นให้ได้และผมเชื่อว่า ผลิตผลของทุกมหาวิทยาลัยพยายามจะเอนไปที่จุดนี้ แต่เราจะเหนื่อยแค่นั้นเอง ก็ขอแสดงความเห็นใจต่อท่านอาจารย์ด้วย ที่เหนื่อยมากกว่าคนอื่นหน่อยหนึ่ง ตรงนี้ก็ต้องชมไว้ด้วยจบมารุ่นแรกแล้ว

การตอบคำถามของคุณสมนึก พิมลเสถียร ขออนุญาตเสริม จริงๆแล้วถ้าไปดูระบบประเมินผลไม่ว่าจะเป็นสถาบันไหนทั้งโลกทำอยู่ 3 ส่วน ส่วนแรกคือดู Output ดูที่ Customer Satisfaction ส่วนที่ 2 ดู Input หรือ Process Element ทั้งหมด ส่วนที่ 3 ดูตัว Input ทั้งหมดนี้จะย้อนกลับไปกลับมาตลอดเวลา และสิ่งที่แน่ ๆ ที่ทางทบวงฯกับสำนักงบประมาณที่พยายามจะทำก็คือ อย่างน้อยให้ส่วนที่เป็น Process กับ Input Element ใกล้เคียงกัน แต่ไม่ใช่ตัว Input ถ้าใกล้เคียงกันเมื่อไรจัดประเภทมา Rank ก็สามารถจะ Ranking และดู Performance ได้ แต่ว่าภายใต้เงื่อนไขตัวนี้ท่านคงต้องไป Review ว่า 1. กระบวนการวางแผนของท่าน ท่านต้องมี Corporate Plan ที่ชัดเจน ใช้ระบบการวางแผนแบบเก่าไม่ได้ 2. ต้องมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ 3. บุคลากรจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของประสิทธิภาพ 4. กระบวนการผลิตต้องมีประสิทธิภาพ ออกแบบให้เหมาะสมกับ Input ที่เข้ามา อันต่อมาเทคโนโลยีที่ใช้ควรจะต้องเป็นเรื่องที่เหมาะสมรองจากนั้นต้องเป็นเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งเป็นหน้าที่ของเรา แต่เงื่อนไขทั้งหมดถ้าเรา Review ตามนี้ ขาดตกบกพร่องตรงไหน คงต้องเป็นหน้าที่ของทบวงฯและสำนักงบประมาณจะต้องปรึกษากันว่าจะ Support ท่านอย่างไร Output เมื่อออกไปเรื่อย ๆ ก็จะเป็นตัวสะท้อนว่า Input ก็จะเป็นตัวเลือกทีหลัง แต่ในขณะเดียวกัน Input เขาก็รู้ ว่าความสามารถของเขา เขาควรจะเลือกอะไร ทุกคนในสังคมมีการจัด Grade ตัวมันเอง เพราะฉะนั้นทุกระบบออกมา 3 ส่วน และทุกส่วนจะมีส่วนที่ Relate กัน ทุกคนรู้อย่างผมผมก็รู้ตัวว่าผมเรียนได้แค่นี้ผมจะเลือกตรงไหนและในระบบข้างหน้าเป็นระบบเปิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในInput ข้างหน้าจะเป็น Input ที่ท่านมีโอกาสเลือก มีการจัดมาตรฐานถึงแม้โอกาสแรกไม่เท่ากัน เมื่อเข้ามาอยู่ในระบบแล้วเมื่อท่านมาเปิดโอกาสเท่ากัน การศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองมากขึ้นในระบบจัดโอกาสอย่างนี้ให้ แน่นอนครับ Output

ออกมาจะมีคุณภาพมากขึ้น และในอนาคตข้างหน้า Input ท่านจะมีสิทธิ์เลือก เพราะว่า Input ต่อไปโดยเฉพาะนักศึกษาจะมี Portfolio และตอนนี้เรากำลัง Suggest ส่งไปด้านล่างให้ทำ Portfolio ในแง่ของวิชาการ เรื่องของจริยธรรมทั้งเรื่องพลานามัย และภาคปฏิบัติ เราลงลึกไปตอนที่เราคุยกันเรื่องแผน ในอนาคตข้างหน้า Portfolio จะต้องเป็นตัวเลือกและจะมีโอกาสเลือกได้มากขึ้นผสมกับการสอบ Test มาตรฐานต่าง ๆ และเมื่อเข้าไปสู่ระบบแล้ว ถ้ามหาวิทยาลัยไหนขาด Support ตรงไหนต้องมาคุยกันและเราจะเกณฑ์ Group ที่เป็นไปได้ อีกอันหนึ่งที่เราพูดกันคือเรื่องวิจัย มหาวิทยาลัยทุกประเภทที่เรามองกันอยู่ในเรื่องวิจัยต่าง ๆ เท่าที่ผมทำงานตรงนี้ ผมน่าจะมี Authority ที่พอจะพูดได้บ้างเพราะอยู่ตรงนี้มา 20 กว่าปี ในการที่จะวิจัยผมว่านักวิจัยสำคัญถ้าในระบบไม่ได้สร้างนักวิจัยไว้และกลไกกระบวนการในการผลิตต่าง ๆ ไม่ได้ทำตรงนี้ไว้ ให้ท่านมีเงินขนาดไหนท่านก็วิจัยไม่ได้ และจะเป็นผิว ๆ ไม่ได้อะไร และไปดู ถ้าเขาทำ Report มาก็พบข้อเท็จจริงตรงนี้ ในอนาคตข้างหน้ามหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมแล้วต้อง Gear ตรงนี้ลงไปให้มาก ต้องลงไปในเรื่องของการวิจัยให้มาก และการวิจัยของบ้านเราคงไม่ใช่ R and D คงจะ P และห้อยด้วย D (Practical Development) Research Development และตามด้วย M (Marketing) และเป็นวงจรที่วนกันอยู่ตลอดเวลา ไม่งั้นคงไม่รอดครับ คงไม่มี Product ใหม่ ๆ ซื้อเขามาตลอดเวลา อาจเป็นเงื่อนไขพิเศษของประเทศไทย เราไม่จำเป็นต้องตามแบบใคร แต่ขอให้รู้ปัญหาว่าอยู่จุดไหน เหมือนรัฐธรรมนูญพยายามจะเอาของประเทศนั้นประเทศนี้ใส่ แต่ไม่รู้จริง ๆว่าของประเทศเราควรจะออกแบบแบบไหน สงสัยจะวุ่นแน่ขอให้ข้อมูลนิดหนึ่ง ระบบข้างหน้าการอุดหนุนจะเป็นอย่างไรบ้าง ถ้าเผื่อท่านออกนอกระบบ อันแรกคือ อุดหนุนการลงทุนก็คงจะต้องกำหนดมาตรฐานในมหาวิทยาลัยที่เป็นประเภทต่าง ๆ และมาดูว่า Input หรือ Process Element ต่าง ๆ หรือ Input Element ต่าง ๆ มีอะไรบ้างที่ทุกคนขาด และต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน อันนี้ทางทบวงฯกับสำนักงบประมาณคงต้องทำงานร่วมกัน และคงพยายามใส่ให้มันพอเพียง อันที่ 2 ในเรื่อง Operation จะมี 2 ส่วนในระยะแรก ๆ ระยะแรกจะต้อง Treat บุคคลแยกสำหรับมหาวิทยาลัยที่ Transit ออกไป เพราะตัวนี้เป็นเงื่อนไขที่ค่อนข้างสำคัญและเราคงจะเอา Performance Basis Scale System เข้ามาจับ เพื่อจะให้มหาวิทยาลัยทั้งที่อยู่นอกระบบแล้วกับที่กำลังจะออกอยู่บนฐานเดียวกัน เรากำลังพัฒนาอยู่ ออกมาเป็นรูปเป็นร่างแน่ สิ่งต่อมาคือค่าใช้จ่ายในเรื่องของ Operation ก็คงต้องจัดตามประเภทตามมาตรฐานของสิ่งที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สำหรับภารกิจพิเศษที่เป็น Project พิเศษของรัฐบาล เช่น บอกให้ผลิตสาขาขาดแคลนหรือ Project ประเภทที่เป็นเรื่องนำร่องที่รัฐบาลจัด อันนี้เป็น Full Program ในอนาคตข้างหน้าท่านคงต้อง Complete กัน เราคงไม่มีทางให้มหาวิทยาลัยใดมหาวิทยาลัยหนึ่งที่มีความพร้อมมารับ เมื่อเราจัดในเงื่อนไขแรกเรื่อง Process Element, Input Element ครบแล้วต่อไปเราต้องดูคุณภาพของท่านและท่านจะได้ Complete กับ Block ตรงนี้ เราคงต้องปรึกษากับทบวงฯ ที่สำคัญที่สุดในอนาคตข้างหน้า คงจะต้องมาวางกลไกต่าง ๆ ในเรื่องของการสร้าง Counter Part ในหลายส่วนและในเรื่องเงินลงทุนจะต้องมีรูปแบบหลายอย่างสำหรับคนที่จะออกไปหรืออยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยกลาง ๆ อาจจะเป็น Land Grant อาจจะเป็น Endowment อาจจะเป็น Grant บางส่วน เพราะฉะนั้นระบบตรงนี้จะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมซึ่งเป็นลักษณะ Line Item ผมคิดว่าตรงนี้คงเป็นประโยชน์ ขอบคุณครับ

คำถาม ศ.นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ขอขอบคุณที่กรุณาให้โอกาส ผมมีข้อสังเกตว่า การสนับสนุนมหาวิทยาลัยในช่วงประมาณ 5-10 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยอุดมศึกษาได้รับการสนับสนุนมากจากรัฐบาล เกิดมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ มหาวิทยาลัยที่ไม่ใหม่เท่าไร เช่น สงขลานครินทร์ เวลาผมกลับไปเดือนละครั้งวิ่งรอบมหาวิทยาลัยทุกครั้งที่ไป ตึกใหม่เยอะเหลือเกิน ผมไปที่มหาวิทยาลัยอุบลฯ เครื่องมือเยอะแยะ ตึกใหม่ก็เยอะ ไปที่มหาวิทยาลัยบูรพาตึกใหม่เยอะ เมื่อปีกว่า ๆ ผมไปคณะวิศวะฯ มี Shop อยู่ 5 ตึกใหญ่ ๆ มีอาจารย์ Ph.D. 4 คน คนละตึกยังไม่พอ ประเด็นก็คือว่าการลงทุนของรัฐบาลต่ออุดมศึกษาที่ผ่านมาลงทุนต่อตึกและเครื่องมือ สร้างตึก สร้างเครื่องมือ ผมเคยเรียนถามอาจารย์ผาสุข อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพาว่า ลงทุนสร้างตึกและเครื่องมือเยอะมาก ลงทุนสร้างคนมีไหม มีการเตรียมอาจารย์ไว้อย่างไรบ้าง บอกไม่มี ผมไปถามอาจารย์ไพโรจน์อธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณว่าที่กำลังเตรียมอยู่นี้ Plan เรื่องคนไว้อย่างไร เตรียมอาจารย์อย่างไร บอกไม่มี งั้นคำถามต่อท่านปลัดฯ และคุณสมนึกก็คือว่า เรามีวิธีที่จะเปลี่ยนวิธีคิดอันนี้ไหมว่า นอกจากจะสนับสนุนเรื่องตึกและเครื่องมือแล้ว สนับสนุนเรื่องคนให้มากกว่านั้น มากกว่า 2 อย่างนั้นซะอีกจากเกือบจะเรียกว่าศูนย์ กลายเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่กว่า 2 อย่าง นั้น ทำได้หรือไม่ ขอบพระคุณครับ

การตอบคำถามของ รศ.ดร.วันชัย ศิริชนะ

สิ่งที่คุณหมอวิจารณ์พูด ตรงกับใจมันก็ยังมีปัญหามีอุปสรรคอยู่บ้าง ความจริงแล้วรัฐบาลพยายามจะทำอยู่ตรงนี้ขนานกันไปทีนี้มันก็คำถามไก่เกิดก่อนไข่หรือไข่เกิดก่อนไก่ หลายมหาวิทยาลัยก็มองว่าถ้าเผื่อสร้างตึกสร้างอะไรไว้ก่อนก็จะทำให้เห็นความใหญ่โต แล้วพอมี Facility ตรงนี้แล้วมันจะดึงคนเข้ามาได้ อันนี้ในแง่ของกายภาพ แต่ในแง่ของข้อเท็จจริงนั้นก็คือว่ามันต้องสร้างไปพร้อม ๆ กัน ในขณะที่เราพัฒนาโครงสร้างทางกายภาพแผนการพัฒนาคนต้องพร้อมกันไปด้วย ถ้าดูสาขาขาดแคลนตั้งแต่เวลานี้จนถึงปี 2549 นั้น จะสร้างคนได้ 4,400 คน นับถึงวันนี้ส่งคนออกไปต่างประเทศ 1,900 คน ใน 15 และ 16 สาขา ตรงนี้เป็นแผนพัฒนาคน ที่ส่งไปตั้งแต่ปี 2533-2534 นับจนถึงวันนี้กลับมา 68 คน เพราะใช้เวลา 5-6 ปี คนหนึ่งกว่าที่จะเรียนจบ ถ้าเผื่อว่ากลับมาครบ 4,000 คน ในปี 2549 วันนั้นสถานการณ์อาจจะเปลี่ยนแปลงไปบ้าง แต่ความต้องการของกำลังคนอาจจะเพิ่มไปอีกเยอะเพราะมหาวิทยาลัยใหม่เกิดขึ้นอีกเยอะ แต่สิ่งที่ผมอยากจะให้เป็นนอกเหนือจากการพัฒนาสาขาขาดแคลนก็คือ ทำอย่างไรจะ Upgrade คนซึ่งอยู่ในสถาบันตรงนี้ ให้มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ทันต่อความรู้ให้ได้ ตรงนี้ผมคิดว่าเป็นมาตรการใหม่ให้มีเสริมเข้ามาในด้านระบบของการพัฒนาคนไปมุ่งที่ส่งคนไปเรียนนาน อีกอันหนึ่งซึ่งคิดแต่อาจจะทำไม่ได้ก็คือ ไปซื้อมาเลย คือเขาเรียนทุนส่วนตัวเขาใช้เวลา 6 ปี จ่ายค่าเรียน 6 ล้าน เมื่อจบเราจ่าย 6 ล้านให้เขาแล้วซื้อมาเลย ไม่ต้องคอยอีก 6 ปี และแทนที่จะจ่ายทีเดียว 6 ล้าน ขอผ่อนจ่าย 6 ปีทีละล้าน ก็กำลังคิดกันอยู่ว่าจะทำอย่างไร แต่ผมเห็นด้วยว่าการพัฒนาด้านกายภาพอย่างเดียวไม่ใช่กุญแจสู่ความสำเร็จของความเป็นมหาวิทยาลัย แต่การพัฒนาคนต้องทำควบคู่กันไปซึ่งเวลานี้พยายามทำกันอยู่ แต่แนวทางจะเริ่มชัดเจนขึ้นในเร็ว ๆ นี้นะครับ

การตอบคำถามของคุณสมนึก พิมลเสถียร

ย้อนหลัง 10 ปี เศรษฐกิจของเรา Boom มาก ภาคเอกชนได้ดึงคนจากระบบพวกเราออกไปเยอะแยะ อันหนึ่งก็คือ ค่าตอบแทน ใครว่าไม่เห็นแก่เงินผมว่าต้องยอมรับตรงนี้เป็นปัจจัย ถ้าจะแก้ตรงนี้คงต้องแก้ว่าทำอย่างไรถึงจะเอาคนดีเข้ามาในระบบได้ หลาย ๆ มาตรการผมค่อนข้างจะเห็นด้วยกับทบวงฯ บางครั้งบางคราวก็อาจจะเปิดระบบให้ได้รับคนเข้ามาภายใต้ Contract กันบ้าง การจัดการศึกษาเป็น Modular โปรแกรม ทำการสอนภายใต้โปรแกรมก็คงช่วยได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามเราจะต้องมีบุคลากรประจำ และการจะได้บุคลากรประจำก็มี 2 ประการ ประการแรกคือ ทำอย่างไรจะให้เขาเข้ามาก่อน และเมื่อเข้ามาแล้วทำอย่างไรจะอยู่ได้ แน่นอนสุดท้ายคงหนีไม่พ้นเรายินดีที่จะจัดค่าตอบแทนให้พอแต่ท่านต้องมีเงื่อนไขว่าถ้าเมื่อท่านได้ตรงนั้นแล้วท่านต้องPerformance งานให้ได้ ตรงนี้ต้องช่วยกันคิดช่วยกันทำตรงนี้ ทบวงฯจัดทีมงานขึ้นมาอันหนึ่งช่วยกันคิดในส่วนนี้ซึ่งผมคิดว่าคงจะออกมาเป็นรูปธรรมขึ้นแล้วก็สิ่งที่เป็นมาตรการเสริมก็คือเมื่อคนที่เราจะต้องเก็บเขาไว้เป็นประจำเป็นCore Staff ก็ต้อง Upgrade ตลอดเวลา Cost ตรงนี้ถ้าชัดเจนเราต้อง Support ให้ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราลงทุนไปทั้งหมดเราก็จะล้มเหลว ผมค่อนข้างจะเห็นด้วยภายใต้ระบบแต่ไม่ใช่ตามใจท่าน เพราะผมตามใจท่านมานานแล้ว ต่อไปนี้ขอตามใจระบบตามใจคนที่เกี่ยวข้องที่เขามีข้อวิพากษ์เยอะ ๆ คงต้องเอาตัวนี้มาเป็นตัวคิด ส่วนหนึ่งเกิดจากระบบการได้มาซึ่งผู้บริหาร เพราะท่านมี Commitment ที่ได้มาเป็นผู้บริหารและท่านก็เลยมี Commitment ว่าท่านจะต้องให้อะไรกลับคืน อนุสาวรีย์เหล่านี้หลาย ๆ ส่วนเกิดขึ้นจากตรงนี้ และคงไม่ใช่ความผิดของใครทั้งหมดเป็นความผิดของระบบ ท่านที่นั่งอยู่ตรงนี้หรือที่อยู่ข้างนอกจะบอกไม่เกี่ยว ตอนนี้ถ้าเราแก้เราต้องแก้ที่ระบบไม่ใช่แก้ที่คน

คำอภิปรายของ คุณธรรมรักษ์ การพิศิษฎ์

โดยสรุป การที่เราจะออกนอกระบบหรือไม่ออก ประเด็นสำคัญคือ ออกไปทำอะไร ต้องชัดเจน ภารกิจออกไปทำอะไร ถ้าออกไปแล้วคุณภาพยิ่งแย่กว่าไม่ออก แล้วจะออกไปทำไม เพราะฉะนั้นเราคงต้องให้ชัดว่าออกไปเพื่อทำอะไร ออกไปเพื่อคุณภาพ ออกไปเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ท่านออกไปแล้วท่านสร้างคุณภาพได้ดีก็ออกไป ท่านสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในประเทศไทยไม่ใช่ว่าเห็นคนเขาออกก็ออกไป และไม่ทราบว่าตัวเองทำอะไรได้ เพราะฉะนั้นวิธีคิดต้องเปลี่ยนไม่ใช่คิดถึงตัวเองเป็นหลักว่าออกไปแล้วข้าพเจ้าจะได้อะไร ข้าพเจ้าจะเสียอะไรออกไปแล้วเราจะร่วมกันทำภารกิจอะไรเป็นสิ่งที่เราพูดกัน ในเวลาเดียวกันการออกไปมีทั้งหน้าที่และสิทธิหน้าที่ท่านจะต้องมุ่งที่ผลลัพธ์ และจะต้องได้รับการตรวจสอบ เรื่องการมุ่งผลต้องมุ่งคุณภาพ ต้องให้เกิดประสิทธิภาพที่จะต้องได้รับการตรวจสอบอย่างเข้มข้น คือต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่ที่จะต้องมีการตรวจสอบจากตัวเองและสังคมในความโปร่งใสอย่างเข้มงวด ในเวลาเดียวกันการออกไปก็เพื่อจะมีพันธกิจที่ชัดเจนว่าออกไปทำอะไรและมีโครงสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ต้องเป็นมืออาชีพในด้านบริหารจัดการ ต้องมีความสามารถในการจัดการต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาต้องมีความคิดริเริ่ม ทั้งหมดนี้คือ การออกไปแล้วท่านมีทั้งสิทธิและหน้าที่ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยในกำกับ เพราะท่านอาจจะได้ความคล่องตัวสูงขึ้น ประเด็นสุดท้าย ปัญหาเรื่องอะไรคือ Capital Investment อะไรคือ Investment in Human Capital ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 กำหนดเป้าหมายให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ถ้าคนคือเป้าหมาย ก็หมายถึง การพัฒนาเพื่อให้คนสามารถกำหนดการพัฒนาได้

คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาได้ คนมีคุณภาพชีวิตได้ อะไรคือ การลงทุนไปสู่เป้าหมายนั้น การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่การลงทุนในเงินทุน การปรับปรุงการบริหารจัดการ การปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน เหล่านี้คือการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ความสามารถของคนแต่ไม่ใช่การสร้างแต่คนอย่างเดียว ไม่ใช่สร้างคนเพื่อไปสร้างคนต้องสร้างระบบด้วย เพราะฉะนั้นตรงนี้ต้องมีความชัดเจนในแนวคิดเพื่อสำนักงบประมาณจะได้สามารถจัดสรรให้ได้ว่า อะไรคือ Capital Investment อะไรคือ Investment in Human Capital

การบรรยาย
เรื่อง เส้นทางสู่มหาวิทยาลัย
ในกำกับ

โดย รศ.ดร.หริส สูตะบุตร
อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เรื่อง "เส้นทางสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ"
โดย : รองศาสตราจารย์ ดร.หริส สูตะบุตร
อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เรียนท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านวันนี้ผมขอพูด 4 หัวข้อด้วยกัน หัวข้อที่ 1 หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลในทัศนะของผม ข้อ 2 ความเป็นมาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งจะทำให้ท่านเห็นว่าจะเป็นสถาบันที่ปรับสภาพได้ง่ายสักหน่อย เพราะคุ้นอยู่กับการปรับสภาพมาบ้างแล้ว ข้อ 3 ความเป็นมาของพระราชบัญญัติ การร่างพระราชบัญญัติ และความเป็นมาตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งบัดนี้ และข้อที่ 4 คือการเตรียมตัวเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ในข้อ 1 หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ผมขอพูดเป็นลักษณะกว้าง ๆ ก่อนว่า มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลในทัศนะของผมเป็นเสมือนกล่อง 1 กล่อง ซึ่งรัฐบาลและทบวงมหาวิทยาลัยปล่อยให้กลไกในกล่องคือไม่เข้าไปตรวจดูมากนักในเรื่องกลไกในกล่อง จะออกแบบระบบ จะออกแบบระเบียบ ให้ทำเองได้ รัฐบาล ทบวงฯ สตง. และสำนักงบประมาณ จะดูว่าให้ Input ไปเท่าไร แล้ว Output ออกมาเท่าไร คือ Input ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเงิน และ Output คือจำนวนบัณฑิต ผลงานวิจัยและคุณภาพของบัณฑิต คุณภาพของงานวิจัย แล้วได้จริงหรือไม่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลคือมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้งบประมาณของรัฐใช้ระบบราชการในรูปแบบที่เหมาะสำหรับงานของมหาวิทยาลัย จริง ๆ เป็นราชการอีกระบบหนึ่งแต่เราปรับแต่งแก้ไขได้แล้ว แก้ไขได้เร็วด้วย เห็นอะไรที่ไม่ดีไม่เหมาะสมจะยกเลิกระเบียบเปลี่ยนระเบียบนี่ทำได้เร็ว เพราะไปสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยทั้งหมด สามารถปรับเปลี่ยนได้เกือบทั้งหมด เหตุสำคัญที่จำเป็นจะต้องมีระบบที่ปรับเปลี่ยนได้เร็วและต้องออกแบบใหม่แทนที่จะใช้ระเบียบและระบบของราชการ เพราะว่ามหาวิทยาลัยมีภารกิจที่สำคัญนอกเหนือจากการสอนก็คือเรื่องงานวิจัย และมีหลักการ 6 ข้อ 1. บุคลากรไม่เป็นข้าราชการแต่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่ได้ตกลงกันไว้เมื่อปี 2535 ที่ 16 มหาวิทยาลัยร่วมกันร่างพระราชบัญญัติเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ว่าผู้ที่ประสงค์จะเป็นข้าราชการต่อไปก็เป็นได้จนกระทั่งเกษียณ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลแล้วจะมีระบบการประเมินเพื่อจะกรองผู้ที่มีคุณสมบัติความสามารถเหมาะสมก็จะผ่านไปสู่การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับ ผู้ที่ไม่ผ่านก็จะได้รับการช่วยจากสถาบันให้พัฒนาตนเอง ในทัศนะของเรา เรามีระบบประเมินไม่ใช่ เพื่อจะเอาคนออกหรือการพยายามกันคนไม่ให้เข้าระบบ เรามีระบบประเมินเพื่อที่จะยกระดับความสามารถ ยกระดับคุณภาพของบุคลากร เมื่อพระราชบัญญัติใช้บังคับเราจะเชิญชวนทุกท่านให้แจ้งความจำนงขอเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน ให้ความสะดวกทุกอย่าง แล้วถ้าประเมินแล้วไม่ผ่านก็จะพยายามช่วยให้มีการพัฒนา ตนเอง และถ้ายังไม่ผ่านก็จะพยายามให้เข้าสู่การประเมินอีก 2-3 ครั้ง และถ้าใครไม่ยินดีหรือถ้าใครที่เข้าสู่การประเมินแล้วไม่ไหวก็สามารถเป็นข้าราชการต่อไปได้ จุดนี้อาจจะเห็นไม่ตรงกันในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แต่ของผมเปลี่ยนไม่ได้ในจุดนี้ เพราะตั้งแต่ปี 2535 เป็นที่ตกลงกันในหลักการแบบนี้ ต่อมาเมื่อมีผู้จะขอให้เปลี่ยนหลักการนี้ ผมก็บอกว่า เปลี่ยนไม่ได้ เพราะตอนที่ท่านเข้ามากันตอนนั้นท่านเป็นข้าราชการอยู่ เราเองไปเปลี่ยนระบบ ถ้าท่านอยากเป็นราชการต่อไปก็ต้องให้สิทธิ์ท่าน 2. ในเรื่องงบประมาณ ก็ได้งบประมาณเป็นก้อนเดียวล่ำซำ สามารถถัวจ่ายได้ใช้ได้ในหมวดต่าง ๆ 3. กำหนดหลักสูตร จัดตั้งและยุบรวมหน่วยงานได้โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยซึ่งจะสะดวกรวดเร็วขึ้นมาก ในสภาพปัจจุบันถ้าตัดสินใจเปิดคณะใหม่

หนึ่งคณะ ขั้นตอนจะยาวมากกว่าจะได้รับอนุมัติจากทบวงมหาวิทยาลัยต้องทำแผนแล้วจัดเข้าในแผนพัฒนาก่อน แล้วต้องดูว่าทบวงฯ ผ่านในรอบแรกหรือไม่ คือผ่านในหลักการก็จะอยู่ในแผนพัฒนา หลังจากนั้นก็จะต้องทำรายละเอียดเสนอทบวงมหาวิทยาลัยอีกครั้ง ในแผน 8 ที่ผ่านมาทุกท่านคงทราบแล้วว่าผ่านยากมากในการจัดตั้งคณะหนึ่งคณะนั้น เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วอำนาจทางกฎหมายอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าทำได้ตามอำเภอใจ จะต้องถูกจำกัดด้วยจำนวนเงินอีก แผน 8 แผน 9 มหาวิทยาลัยในกำกับยังคงต้องทำเหมือนมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป ในแง่ของสภาพัฒน์ฯ จะกำกับด้วยจำนวนเงินที่จะใช้ในแผน 8 แต่มันมีความคล่องตัวว่าถ้าเราไม่จัดตั้งคณะ ก. เราอาจตั้งคณะ ข. อะไรอย่างนั้น มีความยืดหยุ่นตรงนั้น และทำให้เราเปลี่ยนตามสภาพตลาดได้คล่องขึ้นไวขึ้น 4. สามารถกำหนดระเบียบการเงิน และระเบียบพัสดุได้โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย การใช้เงินจะได้รับการตรวจสอบโดย สตง. ระเบียบการเงินทั้งหลายขณะนี้เราใช้ของกระทรวงการคลัง ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสมก็สามารถเปลี่ยนได้ ระเบียบพัสดุก็เหมือนกัน อย่างสุรนารีก็มีระเบียบพัสดุของสุรนารี ซึ่งปรับตามสภาพเศรษฐกิจได้ไวกว่าระเบียบพัสดุของส่วนรวมซึ่งจะเปลี่ยนทีก็ลำบาก แต่ระยะหลังก็เปลี่ยนบ่อยขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็ยังยาก แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้ว ถ้าระเบียบพัสดุ เช่น กำหนดว่าซื้อด้วยวิธีตกลงเดี๋ยวนี้ 100,000 บาท ถ้าจะกำหนดเพิ่มเป็น 300,000 บาท ก็ทำได้ ถ้าสภามหาวิทยาลัยเห็นด้วยสามารถปรับได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนขั้นตอนการจัดซื้อ สำหรับสภามหาวิทยาลัยก็มีกรรมการที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดจำนวนหนึ่ง อย่างของร่างปัจจุบันก็มีกรรมการสภามหาวิทยาลัย 23 คน โดยมีภายใน 8 นอกนั้นอีก 15 คนก็เป็นจากภายนอก

ข้อ 2 ความเป็นมาของสถาบันพระจอมเกล้าธนบุรีจะแสดงให้เห็นว่าพระจอมเกล้าธนบุรี เริ่มมาจากการเป็นวิทยาลัยเทคนิคธนบุรีได้ผ่านการปรับสภาพมาอย่างน้อย 2 ครั้งแล้ว ครั้งแรกเป็นขั้นตอนที่ใหญ่ที่ต้องเปลี่ยนสภาพจากวิทยาลัยเทคนิคเป็นสถาบันเทคนิคพระจอมเกล้าวิทยาเขตธนบุรี คือตอนนั้น 3 แห่ง มีพระราชบัญญัติอันเดียว นิติบุคคลเดียวคือสถาบันเทคนิคพระจอมเกล้า ส่วนแต่ละแห่งก็เป็นวิทยาเขต ตอนนั้นก็เป็นการปรับสภาพ ที่มากเพราะว่าตอนนั้นเรารับอาจารย์มาก็เป็นอาจารย์วิทยาลัยเทคนิคจะเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยก็มีการปรับสภาพกัน ซึ่งต้องเป็นขั้นตอนที่ลำบากเหมือนกัน ต่อมาก็มีการปรับสภาพอีกครั้งหนึ่ง การที่พบว่ามีวิทยาเขต 3 วิทยาเขต มีคณะวิศวะซ้ำกัน 3 อัน และสภามหาวิทยาลัย สภาสถาบันอันเดียวเป็นการทำงานที่มีคอขวดและชักช้ามาก ก็เลยขอแยกออกมาแต่ละแห่งแยกเป็นนิติบุคคล เช่น พระจอมเกล้าธนบุรี พระนครเหนือ เจ้าคุณทหารลาดกระบัง แต่ละแห่งเป็นนิติบุคคล กฎหมายเป็นฉบับเดียวก็จริงอันนี้ก็ต้องมีการปรับสภาพเหมือนกัน ขั้นตอนตรงนั้นท่านดูเป็นเรื่องเล็ก ๆ แต่จริงแล้วเป็นเรื่องใหญ่มาก กว่าที่จะทำสำเร็จแปรสภาพจากวิทยาเขตมาเป็นเทคนิคพระจอมเกล้าธนบุรีที่เป็นนิติบุคคลผ่านขั้นตอนยากมาก ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านราชการ ค่อนข้างจะต่อต้านมาก ทางด้าน ส.ส. กลับให้การสนับสนุนมากทีเดียวและในที่สุดกฎหมายก็ผ่านสภาผู้แทนราษฎรได้เรียบร้อย แต่ไปเข้าวุฒิสภาแล้วทั้ง ๆ ที่เป็นกฎหมายที่คณะรัฐมนตรีเสนอแพ้อย่างยับเยินในวุฒิสภา ท่านรัฐมนตรีก็ไม่เชื่อว่ามันเกิดอย่างนั้นขึ้นได้ว่าแพ้อย่างยับเยินก็ต้องกลับมาสภาผู้แทนราษฎร สภาผู้แทนราษฎรก็ให้ความช่วยเหลือให้มติ Override วุฒิสภาไปเลย ผมพูดตรงนี้ก็เพื่อจะให้เห็นว่าได้ผ่านการปรับสภาพมา 2 ครั้งแล้ว เพราะฉะนั้นในการปรับสภาพครั้งที่ 3 ซึ่งหวังว่าจะเกิดขึ้นในไม่ช้า ก็เป็นการที่ไม่ใช่ของใหม่นักสำหรับบุคลากรในสถาบันเทคนิคพระจอมเกล้าธนบุรีที่ได้มีการปรับสภาพมา 2 ครั้งแล้ว

ข้อ 3 ในเรื่องความเป็นมาของร่างพระราชบัญญัติ เพื่อทำให้สถาบันเทคนิคพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลซึ่งท่านได้ยินมาแล้ว เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2535 ร่างพระราชบัญญัติ 16 ฉบับ ของ 16 มหาวิทยาลัย ซึ่งมีหลักการเดียวกับพระราชบัญญัติปัจจุบันได้ผ่านการรับหลักการของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งทำหน้าที่รัฐสภา ตอนนั้นทบวงฯก็เชิญอธิการบดีทั้งหมดประชุมโดยท่านอาจารย์วิจิตร ท่านเป็นครูของพวกเราท่านเป็นคนคิดหลักการนี้ขึ้นมา แล้วที่เกิด สวทช. สวรส. สกว. ขึ้นมาก็ตามหลักใหญ่ ๆ ของท่านอาจารย์วิจิตร ตอนนั้น ทบวงฯเชิญอธิการบดีทั้งหมดประชุมแล้วก็สามารถทำให้อธิการบดีทั้งหมดตกลงในหลักการใหญ่ ๆ ได้ เห็นพ้องกันว่าหลักการใหญ่ ๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับจะเป็นอย่างไร ทบวงฯก็โดยท่านรองปราโมทย์เป็นแรงสำคัญในการร่างพระราชบัญญัติมาให้ โดยให้เติมคำในช่องว่างคือเขียนโครงให้หมดแล้วว่างเอาไว้ให้ใครที่ต้องการใส่อะไรที่แตกต่างกันไปหน่อยให้เติมคำในช่องว่าง ต่างคนก็ต่างเติมคำในช่องว่างมาก็เรียบร้อยดี ก็ส่งไปที่สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ตอนนั้นก็ผ่านโดยเรียบร้อย ต่อมาเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2535 คณะกรรมาธิการศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งท่านอาจารย์วิจิตร ท่านเป็นประธานก็ให้ความเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับ ตอนนั้นทำงานเร็วมากเดือนเดียวอยู่ในกรรมาธิการเดือนเดียวก็ผ่านแล้ว แล้วก็เข้าไปประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติวันนั้นเป็นวันสุดท้ายแล้ววาระของพระราชบัญญัติ 16 ฉบับ เป็นวาระสุดท้าย ก็อาจจะรู้กันแล้วตั้งแต่ตอนเช้าว่าไม่ผ่าน แต่ผมไม่ทราบ ผมก็ไปเฝ้าแล้วพยายามล็อบบี้ตั้งแต่เช้า ก็มาถึง ตอนที่วาระของพระราชบัญญัติ 16 ฉบับนี้ท่านก็อ่าน 16 ฉบับแล้ว ท่านประธานสภาท่านก็บอกว่าพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับนั้นมีความสำคัญมาก แล้ววันนี้มีเวลาเหลือน้อย เพราะฉะนั้นก็ขอเลยไม่พิจารณาก็ตกไปอย่างที่ว่าต้องไปเริ่มใหม่หมดเลย นั่นคือภาษาทางราชการบอกว่ามีความสำคัญมากเกินไปมีเวลาน้อยไม่พิจารณาจริง ๆ ก็คือการเตะลูกออก ที่เตะลูกออกมันก็ไม่ใช่ความผิดของผู้อื่น แต่เป็นความผิดของพวกเราเอง เพราะว่าทาง รสช. ก็ตาม สภานิติบัญญัติแห่งชาติก็ตาม ท่านได้รับใบปลิวเป็นปึก ๆ จากท่านอาจารย์ทั้งหลายไม่เห็นด้วยกับการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ผมก็ส่งใบปลิวเหมือนกันอีกด้านหนึ่งว่าเห็นด้วยตั้งแต่เช้าก็ไปหาท่านสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ท่านก็บอกว่าลำบากปึกของคุณนิดเดียวอีกปึกมันใหญ่ แล้วผมก็คิดว่า รสช. ตอนนั้นก็คงกังวลอยู่เหมือนกันว่าบ้านเมืองอยู่ในหัวเลี้ยวหัวต่อ รสช. อาจจะคิดว่ากำลังจะเข้ามาบริหาร ท่านสุจินดา ก็คิดว่ากำลังจะเข้ามาบริหาร ถ้าเกิดว่าเปลี่ยนระบบทันที แล้วก็อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวนมากไม่เห็นด้วย ก็อาจจะเกิดความไม่สงบขึ้นได้ แล้วพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับก็ตกไป ทีนี้ตอนที่ตกไปตอนนั้นพระจอมเกล้าธนบุรีก็ไม่ได้หยุดเลย คิดว่าไม่อยากจะหยุด คิดว่าอยากจะทำต่อ ก็ได้ไปทบทวนแก้ไขพระราชบัญญัติที่ร่างไว้เดิม แล้วก็ทำความเข้าใจกับบุคลากรก็มีพันธมิตรที่สำคัญคือ สภาคณาจารย์ อันนี้เป็นหลักที่สำคัญมากเลยว่าสภาคณาจารย์ต้องเห็นด้วย ตลอดมาตั้งแต่ปี 2535 สภาคณาจารย์ทุกชุดเห็นด้วยตลอด และช่วยกันมาตลอด แล้วเราก็จูงมือไปด้วยกันไปชี้แจงที่คณะอื่น ๆ 12 ครั้ง ให้ทราบถึงหลักการถึงพระราชบัญญัติ ตอบคำถาม ทุกอย่างรวมทั้งหมด 12 ครั้ง ครั้งหลังเขาก็จัดเป็นเสวนาขึ้นมาแล้วก็มีคนฟังเยอะพอสมควร มีการซาวเสียงก็ปรากฏว่าคนที่เห็นด้วยประมาณ 85% ของผู้เข้าฟังการเสวนา แสดงว่านานแค่ไหนที่การดำเนินการตั้งแต่วันนั้นถึงวันนี้ มีท่านรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย 6 ท่าน ตั้งแต่ท่านเกษม สุวรรณกุล ท่านสุเทพ อรรถากร ท่านกระแส ชนะวงษ์ ท่านถวิล ไพรสนธิ์ ท่านบุญชู ตรีทอง และท่านมนตรี ด่านไพบูลย์ ทุกท่านเข้าใจให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ทุกครั้งที่ท่านเข้ารับตำแหน่งใหม่ผมต้องรีบเข้าไปชี้แจงว่าถ้าเป็นอย่างนี้ท่านให้การสนับสนุนไหม ทุกครั้งทุกท่านก็ให้การสนับสนุนทั้งหมด อยากขอเรียนด้วยว่าอีก

ประเด็นที่เรามั่นใจได้ ก็คือ ข้าราชการประจำทบวงฯ เอง ตั้งแต่ท่านปลัดฯ ลงมา ท่านรองปลัดฯ เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ให้การช่วยเหลือมาตลอดตั้งแต่ 16 ฉบับนั้นและจนกระทั่งปัจจุบันนี้ ก็เป็นเรื่องน่ายินดี เพราะกฎหมายออกมาหมายความว่าทบวงฯอำนาจลดลง กม. ก็ไม่กำกับควบคุมแล้ว เรื่องต่าง ๆ เกือบไม่ต้องผ่านทบวงฯ นอกจากเรื่องจะต้องเข้า ครม. ท่านรัฐมนตรีจะต้องนำเข้า ครม. ก็ต้องผ่านทบวงฯ แต่อย่างไรก็ตามทางทบวงฯ ทุกท่านให้ความช่วยเหลืออย่างจริงใจอย่างดีมาตลอด

ในแผ่นต่อไป ก็มาดูว่าผมมาวันที่ 18 เมษายน 2538 ครม.มีมติรับหลักการร่างพระราชบัญญัติและส่งให้สำนักงานกฤษฎีกาตรวจพิจารณาแก้ไขเพิ่มเติม จะเห็นว่าขั้นตอนค่อนข้างยาวตั้งแต่ปี 2535 มาก็มีการร่างปรับปรุงร่างทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถาบันและเสนอเรื่องเข้าทบวงฯและเสนอเข้าครม. ทีนี้ขั้นตอนมันยาว ส่วนหนึ่งคือมันยาวเพราะเราเองที่ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรต้องปรับปรุงร่างและให้ทุกฝ่ายในสถาบันพอยอมรับได้ ซึ่งต้องใช้เวลานานอยู่แล้วนั่นเป็นส่วนที่เราทำยาว ส่วนอีกหนึ่งที่ยาวก็คือ ต้องตอบคำถามของ กพ. ของทางสำนักงบประมาณและของกระทรวงการคลัง ผมถูกซักแรก ๆ ก็แปลกใจ เพราะ 16 พระราชบัญญัตินั้นเคยผ่านไปถึงรัฐสภาเกือบจะโอเค ถ้าท่านยอมอ่านอีกสักครึ่งชั่วโมง 16 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไปแล้ว แต่ท่านไม่อ่านตรงนั้นเองมันไม่เป็นก็คือบ้านเมืองน่าจะยอมรับแล้ว หลักการของมหาวิทยาลัยกำกับ แต่ท่านก็ซักคำถามหลัก ๆ ว่าทำไมถึงต้องทำตัวอย่างนั้น ทำไมถึงต้องเป็นอย่างนี้ ผมก็เรียนว่าหลักการก็เคยผ่านมาแล้ว ทำไมท่านจึงถามผมอีก ท่านก็บอกว่าสมัยที่ผ่านตอนนั้นคือผ่านระดับท่านเลขาธิการ ท่านอธิบดี คือข้ามหัวระดับทำงานหมดเลยไม่ได้มีส่วนรู้ส่วนเห็น คือ เหมือนพ่อจูงมือเราเดินก็ท่านนายกอนันต์เอาด้วยเต็มที่ ท่านรองนายกเกษม สุวรรณกุลเอาด้วยเต็มที่ ท่านรัฐมนตรีเกษม สุวรรณกุลอีก และท่านปลัดวิจิตร ท่านรองปลัดฯ ทุกคนเอาด้วยเต็มที่มันก็ผ่านไปเลย เขาก็บอกว่าเขาไม่เคยได้มีโอกาสได้ซัก นี่เป็นครั้งแรกที่มีโอกาสได้ซัก มันก็เลยต้องใช้เวลานาน จนกว่าที่ ครม. จะมีมติรับหลักการและส่งที่สำนักงานกฤษฎีกา ก็ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องใช้เวลา 1 ปี ตั้งแต่ออกจาก ครม. ก็อยู่ในกฤษฎีกา 1 ปี ตรงนี้เองก็ต้องชี้แจงกับส่วนราชการอีก เพราะว่ากฤษฎีกาพิจารณาก็ต้องเชิญหน่วยราชการที่ว่า กพ. สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลังเข้ามาให้ข้อคิดเห็นก็มีการโต้แย้งกัน มีการตกลงกัน มีการแก้ไขกัน ใช้เวลา 1 ปี ตรงนั้น ทีนี้เมื่อผ่านกฤษฎีกาแล้วก็กลับไปที่ ครม. อีกหน ครม. มีมติให้ส่งร่างพระราชบัญญัติที่สำนักงานกฤษฎีกาเสนอให้รัฐสภาพิจารณาต่อไป หลังจากนั้นก็เข้าคณะกรรมการประสานงานสภาผู้แทนราษฎรก็ผ่านได้โดยเรียบร้อย ก็เข้าสภาในวันที่ 25 กันยายน 2539 เขาก็จัดวาระเข้าไปแล้วก็บอกว่าต้องเตรียมที่จะไปชี้แจงถ้าเผื่อเข้า แต่ต่อมาอีก 2 วัน คือวันที่ 27 กันยายน ก็ยุบสภา ยุบสภาก็ต้องถอยหลังมาตั้งต้นใหม่ที่สถาบันและสถาบันก็ยืนยันกลับไปที่ทบวงฯว่าต้องการที่จะดำเนินการต่อ ทบวงฯก็ให้ความสะดวกอยู่แล้ว ก็ไปถึงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2540 ก็ต้องเข้า ครม. อีกหนหนึ่ง ครม. ก็ให้ความเห็นชอบด้วย และก็ให้นำเสนอต่อรัฐสภาต่อไป วันที่ 31 มีนาคม คณะกรรมการประสานงาน สภาผู้แทนราษฎรก็ผ่านให้ ในตอนหลังคือในวันที่ 31 มีนาคม 2540 คณะกรรมการประสานงานเที่ยวนี้ ท่านซักละเอียดมากในครั้งแรกที่ผ่านไปท่านเกือบไม่ซักถามอะไรเลย ผ่าน ๆ ไปเลยครั้งหลังนี้ซักถามเป็นชั่วโมง ส.ส. ประมาณ 30 ท่าน แล้วซักลงไปละเอียดด้วย คือ บางท่านรู้เลยว่ามาตรา 61 เป็นอย่างไร 62 เป็นอย่างไร ท่านซักละเอียดเลย เช่นว่าตอนที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้ว อธิการบดีไม่ใช่ข้าราชการแล้ว ตามกฎหมายเป็นพนักงานแล้ว ในขณะเดียวกันก็ยังมีข้าราชการอยู่จำนวนมากอยู่ในจำนวนนั้น แล้วอธิการบดีที่เป็นพนักงานสามารถไปบังคับบัญชาบุคลากรในสถาบันซึ่ง

เป็นข้าราชการได้อย่างไร แต่ที่จริงเราก็รอบคอบทางทบวงฯและกฤษฎีกาก็เตรียมไว้แล้ว มีมาตรา 62 ให้อธิการบดีที่เป็นพนักงานนี้บังคับบัญชาบุคลากรที่เป็นข้าราชการได้ ลงไปละเอียดมากใช้เวลาตอบเป็นชั่วโมง และก็ฝากมาว่าให้ไปเรียนท่านรัฐมนตรีไว้ว่าเวลากฎหมายเข้าต้องเตรียมไปตอบคำถามนี้ให้ได้ จะมีคำถามหลาย ๆ คำถาม แต่จริง ๆ ก็มีข้อซึ่งเป็นห่วงน้อยหน่อยตรงที่ว่า อย่างท่านถวิล ไพรสนธิ์ ท่านเคยเป็นรัฐมนตรีทบวงฯแล้ว แล้วท่านก็ยินดีที่จะสนับสนุนในขณะนี้ท่านอยู่พรรคประชาธิปัตย์ ซึ่งเป็นฝ่ายค้านท่านก็ยินดีสนับสนุน และนอกจากนั้นท่านก็ยังเสนอพระราชบัญญัติเหมือนกันเลยฉบับหนึ่งไปไว้ด้วย เพราะฉะนั้นพรรคฝ่ายค้านก็อาจจะไม่ตีหนักนัก

ข้อ 4. เรื่องการเตรียมตัวเป็นมหาวิทยาลัยกำกับในรัฐบาล หัวข้อแรกก็คือสถาบันก็เป็นสถาบันขนาดเล็กและจัดสอนในวิชาคล้าย ๆ กันด้วย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการทำความเข้าใจกันไม่ยากเท่าไร ก็พยายามพูดกันรู้เรื่องไม่ยากเท่าไรนอกจากนั้นเนื่องจากว่าสอนในสาขาที่ขาดแคลนเพราะฉะนั้นจะถูกบังคับให้ทำงานเกินกำลังอยู่เสมอ เพราะต้องการให้ผลิตให้มาก เพราะฉะนั้นทั้งบุคลากรทั้งผู้สอนและทางด้านธุรการ บริหารต้องทำงานเกินกำลังกันอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นก็มีความมั่นใจกันอยู่ว่าเนื่องจากเขาทำงานหนักอยู่เป็นประจำแล้ว กระทั่งจนเป็นวัฒนธรรมแล้วว่าเราทำงานหนักตั้งแต่หัวแถวยันท้ายแถว ฉะนั้นไม่ว่าจะมีระบบมาประเมินมันก็คงจะผ่าน แล้วหลักนี้ผมก็พูดอยู่ตลอดเวลาว่าอย่างอันหนึ่งผมเห็นว่าน่าจะทำสำเร็จ ก็เพราะว่าผมเองเห็นอยู่ว่าบุคลากรทำงานขยันกันเกือบทั้งหมด ก็คิดว่าเมื่อมีระบบประเมินมาก็น่าจะผ่านได้ก็บอกบุคลากรว่าผมขออย่างเดียวขอให้ทำอย่างเต็มที่ ทำงานหนักเต็มที่ อย่าเบี้ยว ถ้าใครเบี้ยวก็ช่วยไม่ได้ก็ต้องหลุดไป อีกอย่างหนึ่งก็คือการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสภาคณาจารย์ในการทำความเข้าใจกับบุคลากรของสถาบันอย่างที่เรียนแล้ว ผมคิดว่าเป็น Key Factor อันหนึ่งสำหรับท่านที่คิดจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ผมคิดว่าคณาจารย์เป็นพันธมิตรที่ดี ถ้ามีสภาคณาจารย์เป็นพันธมิตรก็ช่วยไปได้เยอะ

แผ่นต่อมาก็เรื่องสถาบันได้ดำเนินการเตรียมตัวอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2535 โดยตั้งคณะกลุ่มทำงานขึ้น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารการเงินและทรัพย์สิน และกลุ่มบริหารงานบุคคล พระราชบัญญัติเอง กำหนดแล้วว่าอะไรต้องเสร็จเมื่อไร การตั้งกรรมการสภาสถาบันต้องเสร็จภายใน 150 วัน ระเบียบต้องเสร็จภายใน 3 ปี มี check list อยู่แล้วก็แจกการบ้านไประหว่าง 3 กลุ่มนี้ เพื่อจะสร้างระบบระเบียบต่าง ๆ ขึ้นมา อันนี้เราก็ตามท่านอาจารย์วิจิตรเรื่องระบบงานและระเบียบของ มทส. และ สวทช. ซึ่งก็ตามของสุรนารีเหมือนกัน ซึ่งเราก็ดูระเบียบของ มทส. และของ สวทช. สวทช. ลอกสุรนารีแต่ก็ไปปรับปรุงบ้าง และก็ร่างระเบียบต่าง ๆ ขึ้นมาเป็นลำดับยังไม่เสร็จทั้งหมด

แผ่นต่อไป ก็คือเรื่องอาจารย์อาวุโสหลายคนของพระจอมเกล้าธนบุรีมีส่วนร่วมในการตั้ง สวทช. หลายคนแล้วก็มีส่วนร่วมตั้งแต่ผลักดันให้พระราชบัญญัติของ สวทช. ผ่าน แล้วก็ร่วมกันในการวางระเบียบและใช้ระเบียบก็เลยมีความคุ้นอยู่พอสมควร ในระบบงานของหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่หน่วยราชการ ก็มีความมั่นใจว่าถ้าเผื่อว่าเรามีโอกาสได้ใช้พระราชบัญญัติเมื่อไร เราก็พอที่จะทำเป็น เพราะว่าเราก็พอจะทำอยู่แล้วบ้าง ไม่ใช่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดก็ตาม แต่ว่าเราได้ทดลองใช้ระบบมาแล้วบ้าง ต่อไปการสร้างระบบประเมินอาจารย์และพนักงานที่ไม่ใช่อาจารย์ ในเรื่องระบบประเมินอาจารย์นั้น เราได้สร้างระบบขึ้นมาเอง ซึ่งขณะนี้อยู่ในระหว่างที่ได้กระจาย

ให้บุคลากร อาจารย์ในวงกว้างขึ้นได้ทราบ ขณะนี้กำลังฟังความคิดเห็นอยู่ แล้วกำลังปรับเปลี่ยนให้เป็นที่ยอมรับได้ และพยายามที่จะใช้ระบบซึ่งจะค่อนข้าง Quantitative ก็ลำบากอยู่เหมือนกัน ตอนนี้ก็อยู่ในระหว่างที่ปรับอยู่ สำหรับพนักงานที่ไม่ใช่อาจารย์นี้มีระบบประเมิน ซึ่งดูจาก AIT และของสวทช. อันนี้ง่ายกว่าไม่ใช่ Quantitative และก็ได้ทดลองเลือกทดลองใช้ไปบ้างแล้วสัก 2 ปีแล้วก็คิดว่าพอใช้ได้

ในแผ่นต่อไป เรื่องการสร้างระบบสรรหาผู้บริหาร เราก็ยังใช้วิธีหยั่งเสียงอยู่ แต่ว่าใช้วิธีอย่างนี้คือในที่ร่างใหม่ยังไม่ได้ใช้ ร่างใหม่รวมการสรรหา เราจะให้ผู้ให้คะแนน ให้ความเห็น ไม่เลือกแค่นาย ก. นาย ข. นาย ค. ต้องบอกว่านาย ก. เก่งในทางวิชาการ ไม่เก่งทางด้านบริหาร ดีทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ไม่ดีทางด้านการติดต่อภายนอกคือว่า ค่อนข้างจะต้องดูละเอียดว่านาย ก. ดีตรงไหนไม่ดีตรงไหน นาย ข. ดีตรงไหน ไม่ดีตรงไหน ถ้ามันออกมาเป็น Profile คือจะเลี่ยงไม่ให้ออกมาเป็นคะแนน แล้วก็เพื่อจะให้สิทธิกับกรรมการสรรหามาก ๆ คือเมื่อสรุปรวม ๆ แล้วว่านาย ก. ได้กี่คะแนน นาย ข. ได้กี่คะแนนแต่ว่าบอกว่านาย ก. โดยรวมแล้ว Profile เป็นอย่างนี้ นาย ข. เป็นอย่างนี้ นาย ค. เป็นอย่างนี้ และก็ให้ทางคณะกรรมการสรรหาไปดูในขั้นละเอียดและก็จะได้มีอำนาจในการตัดสินมากขึ้น จะได้ไม่พึ่งคะแนนเลือกตั้งและนอกจากนั้น พระราชบัญญัติก็มีมาตราหนึ่งที่ระบุว่าการคัดเลือกบุคคลเป็นอธิการบดีเป็นอำนาจของสภาสถาบันโดยเฉพาะ เขียนไว้ค่อนข้างจะเน้นเรื่องนี้ให้สภาฯ รับผิดชอบเรื่องนี้โดยเฉพาะ จะมอบให้ใครก็ได้แต่ในที่สุดสภาฯ จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ จริง ๆ มันเป็นอย่างนั้นอยู่แล้ว แต่ว่ากฎหมายอันนี้เน้นให้ชัดขึ้น ในอีกส่วนหนึ่งเราก็ได้ทำการตกลงกับ MIT การทำผังการบริหารขององค์กร การเตรียมพื้นฐาน ส่วนหนึ่งที่เราทำ คือเราได้เชิญอดีต President of Michigan State University มาอยู่กับเรา 1 เดือน เพื่อจะถ่ายทอดวิชา คือ สนใจ State University เพราะฟอร์มมันคล้าย ๆ กัน เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเหมือนกัน เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยก็ต้องหาเงินเข้าตนเองด้วย ก็ได้ข้อมูลค่อนข้างเยอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง Organization Chart และ Job Description และเรื่องของตำแหน่งต่าง ๆ

แผ่นต่อไป อีกส่วนหนึ่งของการเตรียมตัวก็ได้รับความช่วยเหลือจากทบวงมหาวิทยาลัยที่จัดโปรแกรม TUAS (Thai University Administrator Shadowing) ขึ้น อันนี้เราพบว่ามีประโยชน์มาก เพราะว่าเรากำลังทำอยู่สำหรับมหาวิทยาลัยอื่นอาจจะไม่เห็น อาจจะไม่รู้สึกสำคัญเท่า แต่เรากำลังทำอยู่ก็ถือโอกาสเลยและก็ส่งคนที่รู้เรื่อง แล้วมีส่วนร่วมในการทำระบบมหาวิทยาลัยในกำกับไปประมาณ 3 เดือน คนหนึ่งไปอังกฤษ คนหนึ่งไปออสเตรเลีย แล้วก็ไปทำรายงานมาอย่างละเอียด เพราะผมให้การบ้านไปชัดเจนว่าไปดูอะไรบ้าง เยอะเลย กลับมาก็จะทำรายงานเหมือนตำราเป็นปึกหนา ๆ แล้วก็จะมาบรรยายให้บุคลากรฟังสัก 2-3 ครั้ง แต่ละคนก็คิดว่าได้ประโยชน์เยอะ เพราะทำให้รู้สึกว่าของจริงของต่างประเทศเขาทำกันอย่างไร ขณะนี้กำลังจะส่งไปที่อังกฤษอีกคนหนึ่งใน รุ่นใหม่ของ TUAS TUAS เขาให้โอกาส Shadowing จริง ๆ คือสามารถเข้าร่วมประชุม ฟังการประชุมดูว่าอธิการบดีทำงานอย่างไรที่มหาวิทยาลัยเขา ร่วมทำการประชุมทุกระดับ พบว่ามีอะไรที่น่าสนใจ มีอะไรที่เรานำมาใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง

หน้าต่อไปก็เกี่ยวกับเรื่อง MIT คือมีมูลนิธิศึกษาพัฒน์ ซึ่งตั้งขึ้นโดยเอกชน โดยศิษย์เก่าของ MIT ก็ได้รับ Donation จากหน่วยงาน เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ทางกรุงเทพ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยและก็ ปตท. การไฟฟ้าฝ่ายผลิต

เป็นต้น ก็สนับสนุนในการให้เราได้ทำความร่วมมือกับ MIT ก็ถือโอกาสได้ประโยชน์หลายอย่าง เมื่อวานนี้ก็ได้คุยกับคนที่ผ่านมาในเรื่องระบบการทำ Contract Research Management ซึ่ง MIT ทำได้ผลมาก เป็นโอกาสที่เรียนรู้ว่าเขาทำอย่างไร ประเด็นของผมก็คือว่าได้สังเกตว่า MIT อยู่ใน Top Ranking เป็นเวลาสิบ ๆ ปี เขาอยู่อย่างนั้นได้อย่างไร ก็ศึกษาระบบเขา ก็ได้ให้เขาทำหลายอย่าง วางแผนแม่บทที่ราชบุรีก็ให้ทำระบบบริหารก็เรียนรู้ การร่วมกันจัดสอนระดับปริญญาโทกำลังทำอยู่ นี่คือ Chemical Engineering Practice Shcool ซึ่งเป็นตำราของ MIT เขาทำมา 80 ปีแล้ว แล้วก็ขอทำคล้าย Licensing อาจารย์เข้ามาช่วยสอนอยู่บ้างแต่ว่าหลัก ๆ ก็คือ อาจารย์ของเราเป็นคนสอน เราก็ต้องร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับอุตสาหกรรมในกรณีนี้ก็ร่วมมือกับไทยออยส์ และก็บริษัทไทยโพลีสลีนทีพีอี และจะร่วมกับ NPC. ด้วย คือนักศึกษานอกจากจะเรียนและทำวิจัยที่มหาวิทยาลัยแล้วจะต้องไปทำวิจัยครึ่งปีที่ไทยออยส์หรือ TPE โดยมีอาจารย์ของเราประจำที่ Research Station ที่อุตสาหกรรมเต็มเวลา นักศึกษาต้องไปอยู่ที่นั่นครึ่งปีและอุตสาหกรรมต้องจัดคนมาร่วมด้วยอย่างจริงจัง และโจทย์ที่ตั้งต้องเป็นประโยชน์แก่อุตสาหกรรมจริง ๆ และเราก็สามารถได้เด็กระดับ Top ที่จบปีที่แล้ว Top 10 % ของที่จบวิศวกรรมเคมีของทุกมหาวิทยาลัยเข้ามาเรียนโปรแกรมนี้ ก็คิดว่าประสบความสำเร็จพอสมควร นอกจากนั้นก็มีร่วมกันในเรื่องพัฒนาหลักสูตรในเรื่อง การร่วมวิจัยและจัด Short Course ร่วมกัน อันนี้เป็นวิธีการที่พยายามจะเรียนรู้จากผู้ที่ทำสำเร็จมาค่อนข้างมากว่าเขาทำอย่างไร ก็ไม่ต้องว่าเราจะลอกเลียนแบบเขาได้ เราก็ดูว่าเขาทำอย่างไร เราก็มาปรับใช้ว่าของเราทำได้แค่ไหน

แผ่นต่อไป ในเรื่องการสร้างผังการบริหารองค์กร เราก็มองดูว่าเราน่าจะจัดแบบรวมศูนย์หรือ Centralized ซึ่งที่ส่งอาจารย์ไปดูอยู่ประจำมหาวิทยาลัยที่อังกฤษแล้ว จะเน้นทางด้านวิชาการ ตรงกลางทำให้เกือบหมด แต่คณะได้รับความสะดวกเต็มที่เราก็จะเล็งไปทางนั้น คิดว่าสุรนารีก็เน้นไปทางนั้น อันนี้ก็แบ่งงานคณะก็เน้นไปทางบริหารวิชาการ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ส่วนกลางก็ให้ความสะดวกทั้งหมดเลย แล้วก็จะได้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากขึ้น ทีนี้บังเอิญ สวท. ก็เป็นขนาดเล็กและเราก็ไม่ค่อยได้เคยปล่อยให้คณะเป็นรัฐอิสระอยู่แล้วค่อนข้างจะปรับสู่ระบบนี้ไม่ยากนัก

แผ่นต่อไป เรื่องการทำ Job Description นี้ก็ได้ทำไปแล้วสำหรับอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาค หัวหน้า Lab และหัวหน้า Workshop ใช้ของ Michigan State University เป็นเกณฑ์ การสร้างระบบการเงินบัญชี และระบบรายงานด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร ก็ได้จ้างบริษัท Consultant บริษัทหนึ่งทำ โดยบริษัทนี้เคยทำให้ สวทช. การทำโครงสร้างเงินเดือนก็กำลังทำอยู่โดยบริษัทที่ปรึกษาเหมือนกันและบริษัทนี้ก็เคยทำให้ สวทช. มาเหมือนกัน ก็อย่างที่เรียนเราพยายามศึกษาจากบริษัทเอกชนที่มีระบบที่ดีอย่างปูนซีเมนต์ไทย ก็เริ่มศึกษาสมัยที่ทำ สวทช. เริ่มทำโครงสร้างเงินเดือนของ สวทช. ก็ไปดูของปูนซีเมนต์ไทยได้รับคำแนะนำจากปูนซีเมนต์ไทยดี ๆ หลาย ๆ อย่าง เขาจะขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ ไม่ขึ้นเป็นขั้น เราก็กะว่าจะทำแบบนั้น คือขึ้นเป็นเปอร์เซนต์ไม่ขึ้นเป็นขั้น ปูนซีเมนต์เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรมาก สามารถเรียนรู้จากเขาได้เยอะมาก

แผ่นต่อไป ส่วนนี้ก็เป็นลักษณะค่อนข้างจะ Software คือได้รับงบประมาณมาสร้าง Backbone ใช้สายใยแก้วนำแสงเพื่อโยงทุกอาคาร ตอนนี้ก็โยงเสร็จแล้ว และก็สร้างระบบ MIS เพื่อให้ผู้บริหารใช้สะดวกก็จะเสร็จอยู่วันสองวันนี้ แล้วก็ได้รับงบประมาณสร้างระบบห้องสมุดระบบคอมพิวเตอร์ห้องสมุดก็เกือบจะเสร็จแล้ว

เหมือนกัน และตรงนี้ MIT ก็มีอดีตบรรณารักษ์ซึ่งมีชื่อเสียงมากเราก็จะเชิญมาทำ Workshop สัก 5 วัน ก็จะเชิญมามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ด้วย ร่วมฟังวิธีการวางแผนและจัดห้องสมุด เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

หัวข้อต่อไปพูดถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างคณะ นำไปสู่การใช้ทรัพยากรร่วมกัน คือ ค่อนข้างโชคดีที่คณะต่าง ๆ พูดกันรู้เรื่องด้วยดีแล้วก็ร่วมมือกันด้วยดี เพราะฉะนั้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำได้พอสมควร

แผ่นต่อไปเป็นเรื่องที่สำคัญไม่น้อยคือเรื่องศักยภาพในการหารายได้คือชัดเจนว่าตราบใดยังต้องใช้เงินหลวงความที่เป็นอิสระจริง ๆ ย่อมไม่มี คนที่คุมกระเป๋าสตางค์คุมได้ทั้งหมด จะบีบอย่างไรก็บีบได้ถ้าหากคุมกระเป๋าสตางค์อยู่ เพราะฉะนั้นถ้าเผื่อว่าเรามีโอกาสหาเงินรายได้ได้มากขึ้นก็จะเป็นอิสระมากขึ้น แต่ว่าที่ดูจาก MIT เขาเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน เขาไม่ได้รับเงิน Subsidize จากรัฐบาลเลย ก็ถามเขาว่าเงินที่เขาได้จากอุตสาหกรรมนี้เท่าไร คือกิจกรรมสำคัญของ MIT คือการวิจัยก็ปรากฏว่าเงินส่วนใหญ่เขาได้จากรัฐบาล คือไม่ได้ให้เป็นลักษณะ Subsidy คือรับจ้างรัฐบาลทำงาน การรับจ้างรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่เลยสัก 70 % สักประมาณ 30 % เท่านั้นที่ได้จากรับทำงานจากอุตสาหกรรม จะได้จากการรับทำงานจากรัฐบาลเยอะ ถึงอย่างนั้นก็ยังดีที่ได้จากรัฐบาล แต่ไม่ใช่รัฐบาลจัดงบประมาณให้แต่เป็นเงินเขาจ้างทำงาน ถ้าเราทำอย่างนั้นเราหาเงินได้เองเราก็มีความอิสระมากขึ้น เพื่อการนี้เราได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนามาเป็นเวลา 14 - 15 ปี เป็นหน่วยงานเล็ก ๆ เป็นจุดรับงานจากภายนอก เราก็มีระเบียบรับงานเข้ามาแล้วจะให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเท่าไร หักเข้าสถาบันเท่าไร ให้คณะเท่าไร ให้ภาควิชาเท่าไร จัดเป็นระบบขึ้นมา แล้วก็ไม่บังคับ ภาควิชาหรือคณะจะไปรับงานโดยตรงก็ได้ เป็นการท้าทายว่าคุณอยากรับโดยตรงรับไป แต่ถ้ารับผ่านศูนย์ฯ สะดวกกว่าเราทวงเงินให้ เราทำงานกระดาษให้เอาไหม แล้วอันนี้ก็เป็นส่วนดีอีกอย่างหนึ่ง คือ ผมจะพยายามให้เงินแก่ผู้ทำงานค่อนข้างมาก เขาจะได้ไม่แอบไปรับงาน เรื่องอะไรไปแอบรับงาน ถ้าเผื่อผ่านอันนี้คุณก็ถูกหักไม่เท่าไร คือ Legalize คือ ทำงานแบบไม่ไปแอบทำ โดยสถาบันรับรู้ว่าคุณทำ แล้วก็ต้องรับผิดชอบในคุณภาพและคุณก็ไม่ต้องไปทวงเงินเอง เราทวงเงินให้แล้วก็นำเงินมาให้คุณก็ได้รับความสำเร็จมาค่อนข้างดี ก็มีคนใช้บริการโดยไม่ได้บังคับค่อนข้างมาก จากนั้นมาจากจุดต้น ขณะนี้ก็ได้ขยายออกเป็น 3 หน่วยงานใหญ่ ๆ

หน่วยงานที่ 1 คือ สำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวท.) อันนี้เป็นหน่วยงานระดับคณะซึ่งเพิ่งได้รับอนุมัติให้ตั้งได้ไม่กี่เดือน แต่เรามีเชื้อมาจากศูนย์ปฏิบัติการวิจัยและพัฒนาแล้ว ซึ่งศูนย์นั้นก็ยุบไปแล้วกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของสำนัก สวท. นี้ ทั้งสำนักนี้จะเป็นศูนย์ Multi-disciplinary ศูนย์วิจัย Multi-disciplinary ทั้ง 7 - 8 ศูนย์ ทบวงฯบอกว่าไม่กำหนดให้ว่ามีกี่ศูนย์คุณไปจัดการเอาเอง ทบวงฯให้แต่สำนักงานของสำนักเท่านั้นเอง ส่วนศูนย์อื่น ๆ คุณไปจัดการเอาเอง ซึ่งมีประมาณ 10 ศูนย์ อย่างที่เรียนเป็นจุดติดต่อ เป็น Real Office ที่ใครต้องการบริการจากสถาบันมาติดต่อตรงนี้แล้วเขาก็จัดทีมทำงานให้ได้หมด นี่ก็เพิ่งเริ่มจัดตั้ง

อันที่ 2 อันที่ทำมา 6 - 7 ปีแล้วคือ (สรบ.) หรือ สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมโรงงานต้นแบบ อันนี้เกิดจากการที่ให้นักศึกษาลองทำ Pilot Plant ขึ้นมาแล้วก็ทำสำเร็จแล้ว ดูแล้วมันดี เพราะวิศวกรไทยไม่ได้มีชั่วโมงบินในการออกแบบโรงงานก็ไม่กล้า แต่ถ้าเผื่อบอกว่าให้ออกแบบ Pilot Plant ซึ่งใช้เงินแค่ประมาณ ล้านหนึ่ง ตรงนี้กล้าทำและก็กล้าสร้างขึ้นมาแล้วเมื่อสร้างขึ้นมาก็ใช้อุปกรณ์ควบคุมเหมือนกับอุตสาหกรรมใช้เลย คือไม่ใช่ Lab

มันโตกว่า Lab และอุปกรณ์ควบคุมก็ใช้อุปกรณ์ของอุตสาหกรรมหมด สามารถ Optimize Parameter ได้ มันก็พร้อมที่จะเอาไปใช้ทำให้วิศวกรมีความมั่นใจขึ้นที่จะสร้างออกแบบโรงงานขนาดจริงได้ อันนี้ทำมา 7 ปีแล้ว

อันที่ 3 สำนักสวนอุตสาหกรรม อันนี้ก็เพิ่งตั้ง ทบวงฯเห็นด้วย แต่บอกว่าคุณอย่ากำหนดเป็นสำนักเลย คุณไปตั้งเอาเองก็แล้วกัน เราไปตั้งเอาเองแล้ว ตรงนี้ก็งง ๆ เหมือนกัน ผมไปขอตั้งแล้วท่านบอกดีมากเลยเห็นด้วย แต่ผมไม่ให้คุณเป็นสำนักสวนอุตสาหกรรมก็งงเหมือนกัน ท่านบอกอธิบายดีมากเห็นด้วยทุกอย่าง ถามจนไม่รู้จะถามอะไรแล้วไม่รู้จะปฏิเสธอย่างไรแต่ก็ปฏิเสธ ท่านอาจจะหวังดีไม่อยากให้เป็นลักษณะคล้าย ๆ ราชการเราเอาอย่างท่านว่าเราก็ไปตั้งของเราเองอันนี้ก็เป็น Concept เดียวกันกับสวนอุตสาหกรรมทั้งหลายในโลก ก็คือเราจะเน้นเรื่อง Incubator เป็นหน่วยบ่มเพาะเทคโนโลยี บ่มเพาะขบวนการคือหลักเป้าตลาด คือคนที่ทำงานมาแล้วสักพักหนึ่งอายุประมาณ 35 - 40 ปี แล้วอยากเป็น Entrepreneur อยากลงทุนเอง มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการยังใช้ได้ มี Drive เราก็จะให้เช่าในราคาที่ไม่แพง จะเป็น Incubator เขาเช่าได้เป็นห้องขนาดที่เขาต้องการ เขาก็ลงทุนน้อยอุปกรณ์ต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ ห้องสมุดใช้ของเราได้หมด จ้างนักศึกษาเราไปช่วยทำก็ได้ อันนี้ต้องการจะเพาะคนไทยที่ไม่รวยแต่ว่าเก่ง และมีความต้องการจะสร้างธุรกิจของตนเอง เราจะให้การสนับสนุนข้อมูลเรื่องการตลาด จะช่วยเรื่องการหา Funding โดยสถาบันจะรับรองไปว่าโครงการเหล่านี้ Feasible ก็หวังว่าจะเพาะธุรกิจอุตสาหกรรมขึ้นมาใหม่ ๆ โดย Entrepreneur ที่ไม่ค่อยมีสตางค์ได้ อันนี้ก็เริ่มทำในขนาดเล็ก ๆ อยู่แล้ว แต่จะขยายมากขึ้นเป็นลำดับ เมื่อทางที่กำลังสร้างใหม่ที่บางขุนเทียนเสร็จ แล้วก็จะไปขยายใหญ่ขึ้นที่ราชบุรีอีกทีหนึ่ง

แผ่นสุดท้ายข้อสรุป การที่มีพระราชบัญญัติใหม่จะต้องทำอะไร ก็คือต้องสร้างความเข้าใจของบุคลากร อันนั้นคือเรื่องยากที่สุดและสำคัญที่สุด ต้องสร้างระบบบริหารและจัดการเตรียมไว้ ต้องชี้แจงต่อหน่วยราชการต่าง ๆ ซึ่งอันนี้ถ้าเผื่อท่านทำตามหลังมานี่คงไม่ยาก เพราะมีการชี้แจงไปแล้วคงมีการย่นย่อขั้นตอนตรงนี้ไปได้เยอะ แต่อย่างไรก็ตามที่สถาบันทำมาก็เป็นขบวนการที่ยากและยาวนานจำเป็นต้องมีความบากบั่นและอดทนสูง เพราะมันหลายปีมาก ๆ นอกจากนั้นอยากจะพูดอีกหน่อยสอดคล้องกับท่านที่มาพูดเมื่อเช้านี้ คือ ต้องเน้นเรื่อง Output Management มากขึ้น ที่แล้วมาเราเป็น Input Management เราต้องคิดว่าต้องการอะไร ขอเงินเท่าไร เพราะได้มาแล้วเราก็เฉย ๆ ซื้อของก็ช้า เอาไปใช้ประโยชน์ก็ช้า จะต้องเน้นเรื่อง Output Management มากขึ้น อย่างที่ผมเรียนแต่ต้นว่า มหาวิทยาลัยในกำกับนั้นก็คือกล่องซึ่งรัฐบาลวางใจ ในกล่องคุณไปจัดเอาเอง คุณไปทำเอาเอง แต่ผมดู Input ผมให้คุณไปทำเท่านี้ คุณให้ Output ได้เท่าไร คุณให้ Output มาไม่ได้ตามที่สัญญาหรือคุณภาพไม่ดี ก็จะต้องถูกลงโทษสักอย่าง เช่น ตัดงบประมาณลงมา ซึ่งทำให้ผู้บริหารจะต้อง Manage Output มากขึ้นเยอะ สิ่งจูงใจที่บากบั่นต่าง ๆ ทำไปทำไม เพื่อที่จะให้ระบบบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนา ทำให้มหาวิทยาลัยสู้ได้ในโลกคือจริง ๆ แล้วแต่เดิมผมคิดว่าถ้าแค่บอก คำเดียวว่าพระราชบัญญัติออกมามหาวิทยาลัยคุณไปคิดเองได้ ออกแบบระบบเองได้ ผมคิดว่าทุกคนไชโย แต่จริง ๆ แล้วไม่ไชโย พอจะได้อย่างนี้แล้วท่านก็กลัวอย่างนั้น กลัวอย่างนี้ ก็แปลกเหมือนกัน แต่จริง ๆ แล้วน่าจะบอกว่ามหาวิทยาลัยมีสติปัญญา คนมีความสามารถเยอะแยะ ถ้ารัฐบาลบอกคุณไปจัดระบบคุณเอง ผมดูแค่ Input กับ Output แค่นั้น ทำไมถึงไม่เอาจริง ๆ ความจริงน่าเอาแต่ก็มีความลำบากในการชี้แจงมาก ก็ขอจบตรงสุดท้ายว่าสถาบันเทคนิคพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับมอบหมายให้ไปเป็นเหมือนหนูตะเภาผ่านขั้นตอนมากและก็ยาวนาน และก็หวังว่าอีกไม่นานจะสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับท่านรัฐมนตรี

ขึ้นอยู่กับท่านอาจารย์วิจิตร ที่จะมาช่วยเป็นกรรมาธิการ มาช่วยเป็นวุฒิสภาด้วย นี่ก็เป็นการเดินทางตามรอยของท่านอาจารย์วิจิตร ตลอดมา ก็หวังว่าเมื่อสำเร็จก็จะต้องทำเต็มที่ เพราะจะต้องพิสูจน์ตัวเองว่าได้ผลจริง และก็มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ตามมาขั้นตอนจะสั้นอีกเยอะ ก็หวังว่าอยากเห็นอย่างนั้น เพราะเราจำเป็นต้องสู้และเราก็รู้ดีว่าบ้านเมืองเราอยู่ในสภาพนี้ เพราะเราสู้เขาไม่ได้ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ถ้าเราร่วมใจกันเราต้องสู้ได้ เรารู้อยู่แล้วว่าคนไทยเก่ง ส่งคนไปเรียนเยอะแยะก็รู้ว่าเก่งมาก หัวสมองก็ดี เราจัดระบบไม่ค่อยเป็นเท่านั้นเอง ถ้าเราจัดระบบเป็นและออกแรงเต็มที่เราก็สู้ได้

คำถาม ผมขอสนับสนุนภาวนาให้การที่ท่านริเริ่มนี้ให้สำเร็จนะครับ ในการนี้ก็มีท่านอาจารย์เกษม อาจารย์ดร.วิจิตร ที่เป็นผู้ริเริ่ม ที่ฟังมาทั้งหมดนี้เป็นความคิดฝันมานาน เดิมที่สุดที่มีปัญหามากที่เราคุยกันในยุคนั้น คือ ปัญหาเรื่องเงินที่จะเอามาบริหารมาให้ เพราะเรื่องงบประมาณแผ่นดินมีกฎหมายกำหนดไว้มากมาย สมัยนั้นพวกผมกับท่านอาจารย์ป๋วย ซึ่งท่านเคยเป็นอาจารย์ผมสอนวิชา Money and Banking สมัยที่ผมเรียนปริญญาโทที่ธรรมศาสตร์ ท่านก็คิดอยากจะตั้งธนาคารเพื่อการศึกษาขึ้นมาเป็นยอดต่างหาก ผมว่าในปัจจุบันนี้ก็ยังไม่ล้าสมัย ผมเห็นว่าเมื่อท่านทั้งหลายออกมาสู่โลกภายนอกอย่างที่ผมออกมาอยู่มหาวิทยาลัยเอกชน ปัญหาคือการหาทุนมาดำเนินการเพื่อพัฒนา เพื่อรักษาความเป็นเลิศเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำตลอด เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยแล้วท่านจะไปกู้เงินสถาบันการเงินมาพัฒนาเป็นเรื่องยากมาก ผมมาอยู่มหาวิทยาลัยเล็ก ๆ แห่งหนึ่งคือมหาวิทยาลัยเกริก ซึ่งอาจารย์วิจิตรท่านมีบารมีช่วยเหลือมาตลอด ปัญหาก็คือว่าถ้าเราจะพัฒนา เงินไม่มี เก็บมาจากนักศึกษาแท้ ๆ 100% ไม่เหมือนของรัฐถ้าท่านเอามาจากรัฐแล้วการที่จะได้เงินก้อนมาทำอะไรที่มันก้าวหน้าไปเป็นเรื่องยาก การจะเอาที่ของมหาวิทยาลัยไปจำนองนั้นธนาคารเขาไม่เอา เพราะฉะนั้นเมื่อออกมาแล้ว อย่าหวังพึ่งทางการเงินแต่ของรัฐอย่างเดียว ทำอย่างไรที่จะมีสถาบันการเงินของพวกเราทั้งหลาย ผมเห็นว่าแม้แต่มหาวิทยาลัยเอกชนก็จะร่วมในการมีสถาบันการเงินกลางเพื่อส่งเสริมการศึกษา ถ้าท่านมีสถาบันการเงินกลาง เงินของมหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยเอาไปไว้ตรงนั้นดอกผลจะเกิดขึ้น แล้วเราจะได้ดอกผลเพื่อนำมาพัฒนา อย่างที่ท่านพูดในเรื่องศักยภาพในการหารายได้ ผมเห็นชอบที่ท่านจะมีการรับงานที่คนภายนอกมาจ้างทำ แต่ท่านมีนักเศรษฐศาสตร์การเงินหรือผู้บริหารการเงินอยู่ในสถาบันนั้นรึเปล่า ผมอยู่มหาวิทยาลัยเอกชน แต่ก่อนนั้นไม่เคยมีความคิดว่าจะหาเงินมากจากไหน แต่พอมาอยู่มหาวิทยาลัยเอกชนคิดเสมอว่าเราจะทำอย่างไร เพราะฉะนั้นท่านต้องบริหารการเงินนะครับ ท่านต้องหาเงินจากเงินที่ท่านมีอยู่ว่าจะให้ทำอย่างไร ท่านรู้ภาวะตลาดการเงินไหม การลงทุนระยะสั้นทำอย่างไร ถ้าเป็นเอกชนถ้าเรามีเงินเหลืออยู่ก้อนพอสมควร ต้องร่างระเบียบขึ้นมาให้ทางสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบว่า ให้อธิการบดีมีอำนาจในการกระทำการ Manage เงินที่มีอยู่ในการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่ายได้ ถ้าท่านไปเขียนบอกให้เสนอสภาฯ เหมือนสมัยที่อยู่ภายในท่านจะเป็นปัญหามาก เพราะว่าท่านจะต้องเอาเงินนี้ไปฝากที่โน่นที่นี่ ขอเรียนท่านอาจารย์วิจิตรไว้ด้วยว่า ขอให้ท่านคิดไว้หน่อย เพราะท่านเคยอยู่ราชการตลอด แต่ผมมาอยู่ข้างนอกผมรู้ว่าเงินแต่ละบาทที่ได้มาจากนักศึกษาจากอะไรนี้เป็นเรื่องใหญ่ เพราะฉะนั้น ผมขอเสนอว่าเห็นชอบทุกอย่างกับที่พูดมาทั้งหมดถึงสองวันนี้ในเรื่องที่จะออกมาแต่ออกมาแล้วอย่าไปหวังว่ามันเป็นสวรรค์ที่ดีที่สุด มันเป็นเรื่องความทุกข์ที่ตามมาเหมือนกัน แม้แต่เรื่อง Output Management ของท่าน ผมก็เห็นชอบ ตรงนี้ผมเห็นชอบมากอย่างยิ่งว่ามหาวิทยาลัยเอกชน Input ของเรามีไม่ดีอย่างที่ท่านพูดเมื่อเช้านี้ แม้แต่ของสุรนารีซึ่งใหญ่ดีมาก ท่านก็ยังได้นักศึกษาระดับเกรด 2 เกรด 3 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่ผมอยู่ 30 ปี ผมก็ได้เกรด 3 มาเรียนเศรษฐศาสตร์เกษตร แต่เราสร้างขึ้นมาได้ แต่สำคัญที่สุดจะ

Manage อย่างไรเรื่องรายได้ของท่าน ผมว่าแม้แต่สำนักงบประมาณมาพูดผมก็ไม่รู้ว่าท่านจะให้เราอย่างไร ถ้าเป็นเงินของหลวง แต่ได้มาแล้วเป็นอย่างไร เมื่อวานผมก็แอบถามท่านวิจิตรแล้วว่า เงินที่เหลือจ่ายท่านเอาเก็บไว้ได้ไหม เป็นเงินคงคลัง ท่านบอกว่าท่านไม่ชอบคำว่าเงินคงคลัง ท่านชอบว่าเงินสำรอง ผมก็ดีใจ แต่นั่นขอฝากท่านว่าทำอย่างไรถึงจะมีสถาบันการเงินกลางของมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไป เพียงแต่มี โรงพิมพ์ขึ้นมาแห่งหนึ่ง มีเอกสารขายทั่วมหาวิทยาลัยทุกแห่ง มหาวิทยาลัยทั่วประเทศทั้งของรัฐและของเอกชน ผมว่าใช้เงินปีหนึ่งเป็นแสน ๆ ล้าน แต่ว่าเราหาผลประโยชน์จากเงินที่เรามีได้รึเปล่า ถ้าต่างคนต่างไปฝากบริหารเองก็จะยากมาก ขอเสนอว่าต้องมีสถาบันการเงินกลางของมหาวิทยาลัย อย่างที่อาจารย์ป๋วยเคยคิดหรือที่ท่านจะคิดก็แล้วแต่นะครับผมขอขอบคุณครับ

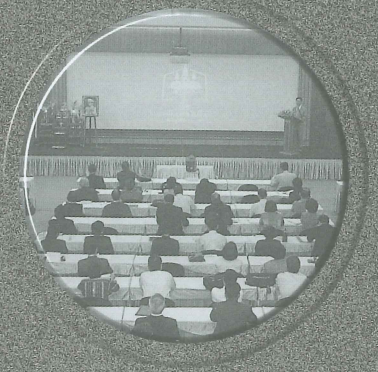
คำตอบ ขอบคุณท่านที่ทั้งให้กำลังใจและทั้งให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ในเรื่องการตั้งสถาบันการเงิน ผมขอรับไปปรึกษาผู้ที่รู้ เพราะผมไม่รู้พอที่จะตัดสินใจได้ว่าเป็นเรื่องที่ทำได้หรือควรทำหรือไม่ก็ขอรับไปปรึกษาผู้รู้ผู้มีความสามารถนะครับ ส่วนอีกเรื่องให้หาคนที่มีความสามารถในด้านการเงินมานั้นส่วนนี้เป็นเรื่องจำเป็นที่ควรจะต้องมี เช่น การลงทุนระยะสั้น และระยะนี้ก็คงไม่ยากนักที่จะหาคนที่มีความสามารถทางด้านการเงิน ขอบพระคุณครับ

คำถาม ผมขอแสดงความคิดเห็น ประการแรกขอแสดงความขอบคุณที่กรุณาเป็นผู้บุกเบิกสำหรับการปรับ Re-engineering ขอให้ประสบความสำเร็จยิ่ง ๆ ขึ้น แต่ข้อที่อยากถามและยังกังวลก็คือ สำหรับคนที่อยู่เดิมนั้นเราจะปรับกันอย่างไรท่านอธิการบดีหริสก็บอกว่าคนส่วนใหญ่นอกจากสมัครใจจะอยู่ต่อจะปรับเข้าระบบทันทีแล้วค่อยประเมินทีหลังนั้น ตรงนี้น่าหนักใจ เพราะว่าถ้าเผื่อปรับออกมาแล้ว และถ้าประเมินรอบแรกไม่ผ่านจะช่วยให้ประเมินอีก 2-3 รอบ และถ้าเผื่อ 2-3 รอบแล้วไม่ผ่านจะกลับเข้าสู่ระบบเดิมคงไม่ได้ สิ่งนี้เราเป็นกังวลมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันที่มีคนเยอะ ๆ อย่างมหาวิทยาลัยมหิดล ในช่วงปรับคงจะเจ็บปวดพอสมควรสำหรับคนที่อยู่มานาน เพราะฉะนั้นเราคงไม่อยากให้เขาเสี่ยงมากนัก เราควรให้เขามีทางเลือกว่าถ้าจะอยู่ระบบเดิมจะอยู่ได้นานแค่ไหน ถ้าเผื่อจะเข้าสู่ระบบใหม่ ถ้าเข้าได้ ประเมินได้ก็คงเข้าไปเลย แต่ถ้าเข้าไปแล้วประเมินทีหลังค่อยหลุดออกมาก็คงจะเจ็บพอสมควร มีอีกทางหนึ่งคนที่สมัครใจจะอยู่ต่อและเผอิญอายุน้อยอีก 20-30 ปีจึงจะเกษียณ เราคงให้เป็นระบบคู่ขนานยาวขนาดนั้นคงยาก และจะไปกดดันให้เขาออกหรืออย่างไร คงจะต้องคิดให้ดี เผอิญ 2-3 วันนี้ผมได้คุยกับท่านอาจารย์วิจิตร ท่านคิดว่าอาจจะจำเป็นต้องขอให้มีเงินส่วนหนึ่งที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลที่อาจจะไม่อยู่คู่ขนาน แต่อาจจะเลือกที่จะเป็น Optional Retirement ก่อน ในลักษณะบางลักษณะที่สบายใจทั้งคู่ เพราะถ้าเผื่อรับ ๆ ไป โดยรับเงินไปคนที่อยู่ก็จะไม่มีตัวถ่วงและคนที่ออกไปแล้วก็ออกไปด้วยความสบายใจก็มีอะไรบางอย่างไป ผมไม่ทราบว่าอาจารย์หริสได้เตรียมหมากนี้ไว้อย่างไร ขอบคุณครับ

คำตอบ ในเรื่องปรับสภาพ ผมคงพูดไม่ชัดเจน กลุ่มที่ออกทันทีไม่กี่ประชากรทั้งหมด กลุ่มที่ออกทันทีคืออธิการบดี คณบดี ระดับบริหาร เพราะต้องการให้คนที่บริหารเป็นพนักงานไม่เป็นข้าราชการแล้ว แต่ว่าไม่ได้สิทธิ์ที่จะเป็นพนักงานถาวรของมหาวิทยาลัย เมื่อหมดวาระแล้วเขาจะกลับสภาพเป็นข้าราชการจะเหมือนกับเวลาที่สั่งให้เขาไปสอน AIT หรือไปที่ไหนสักพักตามกฤษฎีกานั้นตามมติครม. จะถือคล้าย ๆ อย่างนั้น ช่วงที่เขาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยระหว่างที่ทำงานบริหารที่ยังไม่หมดวาระ เขาเป็นพนักงานอยู่ พอหมดวาระแล้วเขาจะกลับเป็นข้าราชการ โดยในช่วงนั้นถ้าไป 2 ปี ก็ได้เงินเดือนเพิ่ม 2 ขั้น จะกลับมาเป็นข้าราชการแล้วก็ต้องผ่านการประเมิน

ถึงจะปรับสภาพเป็นพนักงานได้ ของทุก ๆ คนก็เหมือนกัน เมื่อเป็นพระราชบัญญัติออกมาแล้วจะยังไม่มีใครนอกจากผู้บริหารที่จะเป็นพนักงานเลย จะต้องผ่านตะแกรงก่อน ผ่านแล้วถึงจะปรับสภาพเป็นพนักงาน ผมพยายามจัดตะแกรงพนักงานขึ้นมา ไม่ได้มีจิตที่จะบอกว่าให้คุณออกไป แต่ตั้งตะแกรงขึ้นมาเพื่อบอกว่าการที่จะเป็นพนักงานนั้นจะต้องเข้มข้นขึ้น เพราะฉะนั้นคุณต้องปรับตัวขึ้นมา แล้วถ้าเผื่อว่าไม่ผ่านในรอบแรกก็จะมีมาตรการช่วยให้เขาปรับปรุงตัวเองเพื่อจะให้มาพยายามอีกแต่เท่าที่เรียนถ้าท่านไม่ประสงค์จะพยายามต่อก็ยังให้เป็นข้าราชการต่อไปได้ ส่วนมาตรการ Golden Hand Shake ที่ท่านอาจารย์วิจิตรได้พูดไว้ ผมก็ว่าเป็นวิธีการที่ดี คือเราไม่ได้บังคับเป็น Option หนึ่งให้ท่าน ถ้าเผื่อท่านสนใจที่จะใช้วิธีนี้ก็ได้ผมถือว่าผมไม่ได้ผิดคำมั่นที่ให้ไว้ คำมั่นที่ให้ไว้คือเขาอยู่จนเกษียณก็อยู่ได้ แต่ถ้าเผื่อมีช่องทางนี้ให้ก็เป็น Option เพิ่มขึ้นมา ที่ท่านถามว่ามีหมากอย่างไร หนทางนี้เห็นด้วยน่าจะหาทางเปิดไว้ ซึ่งจะต้องใช้เงินจำนวนหนึ่งครับ

การอภิปราย
เรื่อง การบริหารมหาวิทยาลัย
สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ



● ผู้ร่วมอภิปราย

ภราดาประทีป ม.โกมลมาศ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา

● ผู้ดำเนินการอภิปราย

ผศ.ดร. เรืองเดช วงศ์หล้า

การอภิปราย

เรื่อง "การบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ"

ผู้ร่วมอภิปราย : ภราดา ประทีป ม.โกมลมาศ
(อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ)
: ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
(อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)
: ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์
(ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา)

ผู้ดำเนินการอภิปราย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า
(ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ครับท่านผู้มีเกียรติที่เคารพอย่างสูง รายการต่อไปก็คงจะเป็นการอภิปรายในหัวข้อการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และในวันนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับเกียรติอย่างสูงที่ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีประสบการณ์ทางด้านการบริหารและนำสถาบันสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการมาร่วมอภิปรายในหัวข้อดังกล่าว เนื่องจากว่าผู้มีเกียรติทุกท่านส่วนใหญ่ก็ทำงานอยู่ในสถาบันการศึกษา ซึ่งเราตระหนักอยู่อย่างดีแล้วว่า ปณิธานและจุดมุ่งหมายอันสูงส่งที่สุดของสถาบันก็คือ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตบัณฑิต ในด้านของการสร้างความเป็นเลิศในทางวิจัยเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ที่จะนำไปถ่ายทอดให้แก่ชุมชนหรือแม้กระทั่งการปรับแปลงทางเทคโนโลยี ตลอดรวมทั้งการสร้างสิ่งที่ดีงามให้แก่สังคม เราก็ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าการที่จะสร้างสถาบันให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการนั้นมีองค์ประกอบหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นบุคลากรหรือว่านักศึกษา วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ งบประมาณ หรือแม้กระทั่งการบริหารการจัดการ และ เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดก็คงจะเป็นการบริหารการจัดการ เพราะถ้ามีสิ่งนี้ดีแล้วก็คงจะเป็นสิ่งที่รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นให้มาเป็นสิ่งที่เอื้อให้เป็นประโยชน์ต่อสถาบันที่จะก้าวเข้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เพราะฉะนั้นวันนี้น่าจะเป็นโอกาสดีของผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านที่จะได้มีโอกาสได้ร่วมอภิปรายกับผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีชื่อเสียง ซึ่งทุกท่านคงรู้จักกันอย่างดี คงไม่ต้องแนะนำกันยาวนัก ครับท่านผู้ทรงคุณวุฒิท่านแรก ท่านเป็นผู้บริหารที่มีชื่อเสียง ท่านได้บริหารสถาบันจากโรงเรียนพาณิชยการก้าวสู่เป็นวิทยาลัยและพัฒนาสู่เป็นมหาวิทยาลัยที่พูดได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ไม่ใช่เฉพาะประเทศไทยอย่างเดียว อาจจะรวมถึงนานาชาติด้วย เป็นสถาบันที่เยาวชนต่าง ๆ ได้ใฝ่ฝันที่จะเข้าไปศึกษาได้สัมผัสและใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยแห่งนั้น หลายสิ่งหลายอย่างที่เป็นตัวชี้ว่าสถาบันแห่งนี้ได้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เช่น นักศึกษาที่จบทางสายศิลปศาสตร์ บริหารธุรกิจ เมื่อจบเป็นบัณฑิตแล้วเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานได้รับการจ้างงานด้วยค่าจ้างที่ไม่ต่ำกว่าบัณฑิตทางวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย ๆ เลย นอกจากนี้ทางสถาบันของท่านยังมี Journal เป็นของมหาวิทยาลัย

ที่เป็นอินเตอร์เนชั่นแนล มีนักวิชาการต่างประเทศได้ส่งสิ่งต่าง ๆ นั้นทางวิชาการส่งมาตีพิมพ์เป็นจำนวนมาก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะเป็นตัวชี้ว่าสถาบันของท่านนั้นได้พัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ก็จะขอแนะนำท่านผู้ทรงคุณวุฒิท่านแรก ท่านอธิการบดี ภราดา ประทีป ม.โกมลมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 นั้น หลายท่านคงจะได้ยินชื่อได้ยินเกียรติศักดิ์ของท่านมานาน ไม่ว่าจะเป็นบทความทางวิชาการในนิตยสาร หรือแม้กระทั่งคอลัมนิสต์ต่าง ๆ ของหนังสือพิมพ์ หรือแม้กระทั่งรายการทีวีที่เกี่ยวกับการส่งเสริมทัศนะของคนไทย หลายท่านก็บอกว่าอยากเห็นตัวจริงนะครับ วันนี้ท่านก็ได้เห็นตัวจริง ตัวของท่านมีประสบการณ์ในเชิงบริหารในมหาวิทยาลัยต่างประเทศมานานนะครับ ท่านได้รับทุนการศึกษาจากรัฐบาล สำเร็จปริญญาตรีเกียรตินิยมอันดับหนึ่งและปริญญาเอกทางเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยมอแนช จากประเทศออสเตรเลีย หลังจากสำเร็จแล้วท่านก็เป็นอาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ท่านเคยทำงานในศูนย์วิจัยทางเศรษฐศาสตร์ อิมแพคท์รีเสิร์ช ที่มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น และท่านเคยทำงานองค์การโทรคมนาคมของออสเตรเลีย นอกจากนี้ท่านยังเคยดำรงตำแหน่งประจำคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ท่านมีผลงานทางวิชาการมากมายที่ตีพิมพ์ในเอกสารต่าง ๆ รวมทั้ง บทความทางหนังสือพิมพ์ ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาคงจะทราบเป็นอย่างดี ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา ท่านคงจะมาให้แนวคิดอีกมุมมองหนึ่งในการอภิปรายในวันนี้ ผมขออนุญาตแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 ท่าน ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ครับ สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 นี้ท่านก็คงรู้จักกันเป็นอย่างดีแล้วเพราะขึ้นเวทีมา 2 ครั้งแล้วในโปรแกรมนี้ ผมก็ได้อ่านประวัติแล้วผมว่าขาดอยู่อันหนึ่ง ผมขอเสริมในสิ่งที่ขาดก็คือในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีแห่งนี้ ถ้าทุกคนถามว่าท่านรู้จักชื่อไหม ถามนักศึกษา นักศึกษาจะรู้จักทุกคน แต่ถ้าถามว่าท่านเป็นใคร นักศึกษาจะตอบว่าคือพ่อใหญ่ของเขา เขาไม่เรียกว่าอธิการบดีเขาเรียกว่าพ่อใหญ่ มีปัญหาอะไรมีสิ่งอะไรที่มีปัญหาเขาจะวิ่งมาหาพ่อใหญ่ของเขา ก็อาจจะเป็นตำแหน่งหนึ่งที่นอกเหนือจากตำแหน่งที่ได้กล่าวมา 4 หน้ากระดาษนี้ ครับก็เป็นสิ่งหนึ่งที่จะขอเรียนให้ทราบนะครับ ก็ขออนุญาตแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านสุดท้ายก็คือ ท่านศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี นะครับ ครับในการอภิปรายครั้งนี้ผมได้เรียนปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านแล้วก็จะใช้วิธีการแบบทั่ว ๆ ไป ก็คือจะขอให้แต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็น ทัศนะ ในเชิงบริหารของแต่ละท่าน และหลังจากนั้นก็อาจจะมีลักษณะแสดงความคิดเห็นตรงข้ามหรือร่วมกัน และในช่วงท้ายก็จะเปิดให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานั้นได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ในช่วงแรกเพื่อมิให้เป็นการเสียเวลาเราได้รับฟังการบริหารงานเกี่ยวกับเรื่องของมหาวิทยาลัยมาเกือบ 2 วันเต็มแล้ว เราลองมาเปลี่ยนบรรยากาศก่อน ฟังระบบการบริหารงานของหน่วยงานที่อาจจะไม่เป็นมหาวิทยาลัยนักศึกษาโดยตรง แต่เป็นสถาบันที่เสริมสร้างมีส่วนที่เสริมสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในทางอ้อมหรืออย่างไรก็แล้วแต่ ในช่วงแรกผมขอเรียนเชิญท่าน ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ขอกราบเรียนเชิญครับ

ศ. ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

กราบขอบพระคุณท่าน อ.เรืองเดช ผมรู้สึกเป็นเกียรติจริง ๆ ที่มีโอกาสได้มาอยู่ที่นี่ แห่งนี้ ผมคาดหวังมานานที่จะมาดูด้วยตา เพราะว่าอยู่บนเวทีร่วมกับท่านอาจารย์วิจิตรหลายต่อหลายครั้งแล้ว เมื่อท่านได้กรุณาให้

เกียรติผม ชวนผมมาที่นี่นั้นผมถือว่าต้องทิ้งทุกอย่างมาให้ได้ อย่างไรก็ต้องมาเพราะความรักความศรัทธาที่มีต่อท่าน ผมนับว่าท่านเป็นปรมาจารย์ชั้นพิเศษในสังคมไทยด้วยความศรัทธาที่แท้จริง ความจริงแล้วสังคมไทยจะหาคนซึ่งทุ่มเทชีวิตทั้งชีวิตเพื่อช่วยงานหลายด้านในสังคมอย่างท่านหายาก ท่านเป็นทั้งนักบุกเบิก เป็นทั้งผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง เป็นทั้งผู้สามารถบริหาร เป็นทั้งนักวิชาการตัวยง และได้สร้างสรรค์งานไว้อย่างมากมาย และผมถือว่าเป็นเกียรติยศมากทีเดียวที่ได้นั่งใกล้ ๆ ท่าน พอนั่งจนเวทีนี้ก็จะมีความรู้เปล่งมาถึงผมเพิ่มขึ้นอีก โดยที่ไม่สามารถออสโมซิสดูดเข้ามานะครับ ผมเคารพท่านจริง ๆ ท่านกรุณาจริง ๆ ที่ได้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบันของผมนะครับ ที่ทำให้สถาบันนั้นรู้สึกว่าอบอุ่น มีผู้ที่มีประสบการณ์มีความรู้มาก ๆ อย่างท่านนะครับ ตำแหน่งของท่านที่บอกว่าเป็นพ่อใหญ่นั้นถ้าแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Big Father ฉะนั้นวันนี้ได้มีโอกาสมี บิ๊กจิ๋ว บิ๊กจ๊อต บิ๊กอะไรเยอะแยะวันนี้ก็ขอให้บิ๊กวิจิตร มาอยู่ที่นี่ ก็มีความรู้สึกเป็นความสุขมากจริง ๆ ที่ได้มีโอกาสขึ้นเวทีนี้ ความจริงสิ่งที่ผมจะพูดในวันนี้นั้นภาษาอังกฤษมีคำหนึ่งว่า embodiment ซึ่งหมายความว่า สิ่งที่จะบริหารมหาวิทยาลัยหรือให้ดีเลิศอยู่ในตัวท่านอยู่แล้วคือสะท้อนออกมาจากสิ่งที่ท่านทำ ฉะนั้นเมื่อมาดูสุรนารี จนเมื่อคืนนั่งคุยกัน ผมก็ใช้คำภาษาอังกฤษว่า Unspeakable คือหมายความว่า เหนือคำบรรยาย เมื่อฟังถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สุรนารีได้ผ่านมา ผมไม่ได้มาชมเชยกันเกินความเป็นจริง แต่ผมเองก็ไม่พูดเกินความจริง และไม่พูดต่ำกว่าความเป็นจริง พูดพอดีความเป็นจริงก็คือมีความรู้สึกจริง ๆ ว่านาน ๆ จะมีประสบการณ์อยู่ในภวังค์สักครั้งหนึ่ง ได้ยินที่ท่านบรรยายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่นี่ ผมก็เกิดความรู้สึกว่า unspeakable ผมไม่รู้ว่าจะอธิบายอย่างไรถูก ว่าชื่นใจจริง ๆ ที่เห็นความตั้งใจมหาวิทยาลัยทำสิ่งที่หลายสิ่งที่ผมเขียนไว้ใน paper ที่แจกท่านในวันนี้คือทำในที่นี่หมดแล้วจำนวนมากมาย ฉะนั้นก็เป็นความชื่นชมมาก ๆ ที่มีโอกาสมาที่นี่

สำหรับท่านอธิการบดี ภราดา ประทีป ม.โกมลมาศ ท่านก็เป็นปูชนียบุคคลอีกท่านหนึ่งที่อุทิศตัวเองเสียสละตัวเองไม่รับผลตอบแทนใด ๆ ให้ตัวเองทั้งชีวิตกับส่วนรวม ผมพูดด้วยความจริงใจว่าเป็นเกียรติสำหรับผมเหลือเกินที่มานั่งกับคนดี ๆ ผมเป็นคนเคารพคนดีและเคารพคนที่ให้ตัวเองกับส่วนรวม ฉะนั้นขอกราบขอบพระคุณอีกครั้งหนึ่งครับ ผมอยากจะใช้เวลาสักครู่หนึ่งในการที่จะพูดย่อ ๆ ความจริงรายละเอียดอยู่ในเอกสารผมหมดแล้ว 31 หน้าที่เขียนมาให้นะครับ แต่สิ่งที่จะใช้เวลาพูดก็คงจะแตะโดนประเด็นว่าจะพูดตัวอย่าง 14 ประการของอุปสรรคที่ทำให้เราไม่สามารถได้มหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศทางวิชาการ แล้วก็จะพูดถึงภาพพึงประสงค์สัก 5 ประการ แล้วก็จะไปสู่การบริหารสู่ความเป็นเลิศ 5 ด้าน แต่ละด้านก็มีองค์ประกอบย่อยอยู่หลายองค์ประกอบ คงไม่จำเป็นต้องพูดหมดนะครับ เพราะถ้าพูดหมดก็คงจะใช้เวลาถึงพรุ่งนี้เช้า ฉะนั้นผมเพียงจะพูดบางประเด็นหรือพูดแตะโดนบางประเด็นเท่านั้น คงจะพอเป็นประโยชน์บ้าง ถ้าจะแบ่งปันความคิดกันตอนท้ายด้วย เพื่อจะเกิดปฏิสัมพันธ์ทางความคิดนะครับ

คำว่ามหาวิทยาลัยผมก็อดไม่ได้ที่จะคิดถึงคำว่า ยูนิเวอร์ซิตี้ หรือมหาวิทยาลัยที่มีความเกี่ยวโยงกับ Universal Truth ก็คือการที่มีภารกิจที่ในการจะค้นหาสากลสัจจะ เราจะค้นพบว่าสัจจะเป็นจริงเสมอ ไม่ว่าจะข้ามมิติเวลา มิติสถานที่ หรือกลุ่มคน กลุ่มวัฒนธรรมก็ดี ฉะนั้น Mission หลักของมหาวิทยาลัยก็คือการพยายามที่จะค้นพบความจริงแท้ที่ปรากฏนี้ ฉะนั้นเมื่อเรามองสิ่งนี้กลับไปสู่รากฐานของมันจะพบว่าเนื้อหาของมหาวิทยาลัยอยู่ในคำนี้ คำนี้ก็บอกเราในความหมายในภาษาเดิมอยู่แล้ว หมายถึงการรวมทุกอย่างเข้าหากันในลักษณะองค์รวม

อย่างบริบูรณ์ไปสู่สัจจะที่เป็นจริง เมื่อไหร่ก็ตามเราไม่เข้าใจจุดมุ่งหมายดั้งเดิมที่เราตั้งมหาวิทยาลัยกันมา จะไปเป็นเลิศน่ะยาก เมื่อไหร่ก็ตามเราไม่เข้าใจปรัชญาเบื้องหลังสิ่งที่เราพยายามจะสร้าง เราก็มักจะพากันไปในทิศทางต่าง ๆ ที่หลงทางบ้างไม่หลงทางบ้าง ผมจึงเป็นคนเชื่ออย่างนี้ครับว่า ต้องเริ่มที่นามธรรม แต่นามธรรมอยู่ที่นั่นไม่ได้ เพราะนามธรรมเป็นที่หยั่งรากของรูปธรรม นามธรรมกับรูปธรรมต้องไปด้วยกัน แต่นามธรรมสำคัญ เมื่อเช้าผมได้ยินคุณธรรมรักษ์พูดในเรื่องเกี่ยวกับ conceptual ผมเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าถ้าเราไปที่รูปธรรมก่อนในที่สุดแล้ว โดยไม่มีรากปรัชญาของนามธรรมที่เชื่อมโยง เราก็จะตุปัดตุเป๋หลงไป ถ้าจะอนุญาตให้ผมพูดตามความเป็นจริงผมก็สังเกตว่ามหาวิทยาลัยในโลกปัจจุบันไม่ใช่เฉพาะเมืองไทย เป็น trend ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีอาการตุปัดตุเป๋บ้าง เนื่องจากตัดตัวเองถอนรากถอนโคนออกจากรากฐานของเบื้องหลังความหมายของมหาวิทยาลัย มันกลายเป็นการที่เราเองนั้นจับคนมาฝึกเครื่องมือทำมาหากิน บางชิ้นจับยัดใส่กระเป๋าเขา ขอประทานโทษพูดภาษาไทย ใช้เท้าถีบเขาออกจากมหาวิทยาลัยไปเพื่อไปเผชิญโลกที่ทำมาหากินกันต่อไป ถ้ามหาวิทยาลัยกลายเป็นโรงเรียนฝึกวิชาชีพอย่างเดียวนั้นไม่ควรเป็นมหาวิทยาลัย เราควรเปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยเป็นโรงเรียนฝึกอาชีพนะครับ มันจะต้องมีมากกว่าการฝึกวิชาชีพ ไม่ใช่ตีเส้นบัญชีเป็น ขันน็อตเป็น แล้วก็ส่งเขาออกไปข้างนอก จริงอยู่เราจะต้องฝึกอาชีพด้วย และต้องมีความเชื่อมโยงกับการตลาด จะต้องสามารถที่จะทำให้ผลิตสิ่งที่ตลาดรองรับได้ และตลาดต้องการอันนั้นเป็นข้อสมมุติมีอยู่แล้ว แต่มันต้องไกลกว่านั้น เมื่อไรมหาวิทยาลัยย่อส่วนตัวเองลงมาเหลือเป็นเพียงแต่การฝึกอาชีพหรือตอบสนองกลไกลตลาด มหาวิทยาลัยหมดความหมายของการเป็นมหาวิทยาลัย เป็นเลิศไม่ได้จนกว่ากลับไปที่ปรัชญาเบื้องหลัง ขออนุญาตพูดตัวอย่างหนึ่งในใจของผมว่า ในการเรียนปริญญาเอกเรียกว่า Ph.D. คือ Doctor of Philosophy ผมเองก็ตั้งคำถามและตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ถ้าเป็นอย่างนั้นหมายความว่า การเรียนของเราระดับสูงได้ปริญญาสูง ๆ กันน่ะหมายความว่าเราเรียนจนกลับไปถึงแก่นของวิชา จนรู้ว่าแก่นของวิชานั้นคือการเข้าใจปรัชญาเบื้องหลังสารัตถะที่แท้ของวิชาการจนเราให้ปริญญากันว่า Doctor of Philosophy เพียงแต่แยกสาขา In Education, In Economics, In Engineering แต่หมายถึงทุกสาขาต้องผูกโยงกับปรัชญาของเบื้องหลัง แต่เมื่อไรเราหลุดขั้วออกไปจากสิ่งเหล่านี้เราย่อมนุษย์ให้กลายเป็นน็อตในเครื่องจักรของสังคม เขาปราศจากความเข้าใจที่แท้ เราสอนคนให้กลายเป็นเพียงแต่อุปกรณ์ส่วนหนึ่งที่ไร้วิญญาณ และนี่คือต้นตอของปัญหาที่สำคัญยิ่ง ที่ทำให้มหาวิทยาลัยหลงทิศ ในปัจจุบันเกิดเป็น Educational Enterprise อย่างเดียว ในตัวมันเอง Educational Enterprise ไม่ผิดแต่กลายเป็นสิ่งที่ผิดเมื่อมันหยุดแค่นั้น แม้ในอังกฤษ ในออสเตรเลีย ในอเมริกา หลายแห่ง ปัจจุบันต้องตั้งทีมใหญ่มาพยายามทำการตลาดดูดคนเพื่อพยุงค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย เนื่องจากนโยบายของรัฐของเขาเปลี่ยนแปลง บางคนจบปริญญาโทมาพูดภาษาอังกฤษยังไม่กระดิกเลย แต่จบมาจากอังกฤษได้มาระยะหลัง ๆ ในมหาวิทยาลัยบางแห่งผมตกใจ ในความเป็นเลิศทางวิชาการ ผมกลัวเหลือเกินถ้าเราตามก้นมหาวิทยาลัยหลายแห่งในโลกนี้โดยไม่กลับมาที่รากปรัชญาในความเป็นมหาวิทยาลัย ในที่สุดเราก็จะตุปัดตุเป๋ตามเขาไป และอาการมันก็ออกในยุคสมัยของเราอยู่เหมือนกันที่ปัจจุบันนี้เราจะเห็นอาการการแข่งขันกันเพื่อที่จะสามารถผลิตบัณฑิตออกมา โดยที่บางครั้งบัณฑิตจบมาก็ไม่รู้ว่าเขามาเรียนเพื่ออะไรกัน เราต้องกลับมาที่จุดรากฐานของมันจริง ๆ เพื่อจะสอนคนให้เข้าใจ เพื่อจะสามารถทำให้เขานั้นค้นพบตัวเขาเอง การศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทำคนให้เป็นคน การศึกษาเพื่ออัตตานั้นหลงทาง เพราะว่ามันเป็นเพียงบรรทัดฐานประถมอนุบาลเบื้องต้นของการศึกษาเท่านั้น การศึกษาเพื่ออัตตาคือการศึกษาเพื่อผลิตปริญญาชนไม่ใช่ปัญญาชน การผลิตคนซึ่งไปทำอาชีพ

การผลิตคนเพื่อให้ได้ปริญญาเพื่อเกียรติยศ เพื่อเขาเองนั้นจะสามารถเลื่อนขั้นตำแหน่ง อันนั้นเป็นผลพลอยได้ ต่างหากในการจัดระเบียบสังคม เพื่อช่วยทำให้เรารู้ว่าใครเรียนอะไรมา จะได้ match งานกับคนได้ดี แต่เมื่อไรก็ตาม เราเองลืมการศึกษาเพื่อชีวา ซึ่งจะต้องทำคนให้เข้าใจความหมายของความเป็นมนุษย์ เมื่อนั้นเรา dehumanize คนเรียบร้อยแล้วและน่ากลัวเหมือนกัน ไม่เพียงแต่เท่านั้น มันยังพาไปอีกมิติหนึ่งคือการศึกษาเพื่อปวงประชา ที่จะทำให้คนนั้นเกิดเป็นคนซึ่งมี public mind มีจิตสาธารณะ มี social consciousness มีความสำนึกต่อส่วนรวม มิติต่าง ๆ เหล่านี้นั้นเป็นการกล่อมเกลา เหมือนกับเอาก้อนแร่วัตถุชนิดหนึ่งมาขัดเงาให้มันดี มหาวิทยาลัยจะต้อง มาปั้นคน มาสร้างคนที่เต็มไปด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะที่ทำให้เขาออกไปสามารถที่จะเข้าใจตัวเขา เข้าใจสังคม เข้าใจจักรวาลแห่งความรู้ ความจริง ถ้ามหาวิทยาลัยพ้นจากความเข้าใจเบื้องหลังที่เชื่อมโยงเหล่านี้ เราก็จะพาตัวเอง ไปทางรูปธรรมที่หลงทางเพราะนามธรรมเราในทาง conceptual นั่นหลงไปด้วย แต่ผมคงจะไม่ไปไกลกว่านั้น ในการกล่าวนำเพียงเท่านั้น หรือจะพานำไปสู่ว่าพอเราหลุดขั้วจากความเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยมีหน้าที่อะไร เราจึงเป็นเลิศไม่ได้ มันก็เกิดอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย ผมอยากเพียงแต่จะ mention หัวข้อต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค 14 อย่าง ประการแรกที่ผมคิดว่าอุปสรรคที่ทำให้เราพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยไทย ไม่ได้ก็เพราะ

<u>ประการที่ 1. ขาดวิสัยทัศน์</u> อันนี้ตัวร้ายเลย ระดับชาติเมื่อขาดวิสัยทัศน์ก็หลงทางกัน ทำไมไทยแพ้มาเลเซีย ทั้ง ๆ ที่คนไทยไม่ได้โง่กว่ามาเลเซียเลย ในช่วงที่ผ่านมาทำไมเราแพ้สิงคโปร์ทั้ง ๆ ที่เป็นเกาะนิดเดียว ไม่มีแร่ธาตุ มีเกาะที่ไม่มีน้ำของตัวเองต้องไปพึ่งมาเลเซีย ต้องไปพึ่งน้ำจากอินโดนีเซีย ไม่มีอะไรเลย แต่เขาสามารถทำได้เพราะ ว่าเขามีวิสัยทัศน์ ประเทศหลายประเทศนั้นมีวิสัยทัศน์ บ้านเมืองเขาก็เคลื่อนที่ไปได้ ระดับชาติต้องมีวิสัยทัศน์ ระดับองค์กรใด ๆ ก็ต้องมีวิสัยทัศน์ ทำไมอุดมศึกษาไทยมหาวิทยาลัยไทยไม่ไปไหน ถ้าพูดตรงไปตรงมาไม่อ้อมค้อม ก็คือ เรากำลังย่ำอยู่กับที่ และถ้าไม่ระวังถ้าย่ำไปนานเข้าอาจจะย่ำถอยหลังไปเรื่อย ๆ มันเกิดปัญหาขึ้นมาเพราะว่า เราใช้ระบบ ทำให้เกิดการทำไปเรื่อย ๆ ตามธรรมชาติปกติของมันแต่ไม่มีวิสัยทัศน์ การขาดวิสัยทัศน์เป็นการร้ายแรง มาก ซึ่งเป็นเหตุทำให้เราเองเสียโอกาสไปในช่วงที่ผ่านมา ผมคิดว่าการมีวิสัยทัศน์เป็นเรื่องหลักอันที่ 1 ที่จะเป็นการ แก้อุปสรรค แต่อุปสรรคเกิดขึ้นเพราะขาดวิสัยทัศน์ไปเรื่อย ๆ ทีนี้พอมีคนแหวกวง กล้าทำอะไรอย่างเช่น สุรนารี ทำเป็นการแหวกวงที่ผมชื่นชมมาก อาจจะเพราะนิสัยส่วนตัวชอบคนที่กล้าทำอะไรที่ดีแหวกแนว แปลกใหม่ และแหวกจากวงล้อมออกไป วิสัยทัศน์เหล่านี้ต้องฟันฝ่า ต้องต่อสู้ แต่เราจะเป็นเลิศไม่ได้ครับ ถ้าเรายังอยู่ใน ระบบแบบเดิม เราจะเป็นเลิศทางวิชาการได้จะต้องมีวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ ที่ทำให้เราเป็นเลิศได้ ทางหนึ่งก็คือ ที่เราได้ยินมากันนะครับ วันนี้ผมได้มานั่งฟังก็ได้ยินเห็นชัดเจน ได้ยินความเป็นอิสระจากการที่จะต้องติดอยู่กับ ระบบราชการที่ยากลำบากนี้ก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ไม่มีทางเลือก ถ้าจะเป็นเลิศ มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นทั้งโลกนี้ ก็เห็นอยู่ว่า เขาจะต้องมีความเป็นอิสระจากระบบราชการ มหาวิทยาลัยที่เคลื่อนที่ไปอย่างเข้มข้นที่เรายอมรับกัน ในประเทศที่เจริญกว่าเราที่เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยหลายแห่งนั้น ก็เป็นมหาวิทยาลัยอิสระทั้งนั้น ฉะนั้นถ้าไม่ เดินมาทางนี้ ทางเก่าก็คงเป็นความมั่นคงเป็น Security Blanket เป็นผ้าห่มแห่งความมั่นคงแต่คงพาเราไปไม่ได้ไกล แต่ว่าถ้าเราต้องการทำให้เมืองไทยเจริญก้าวหน้า ภูมิปัญญาเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในยุคต่อไปในการแข่งขัน มหาวิทยาลัยนั้นคือคำตอบที่ผมอยากจะใช้คำว่าเราต้องสร้างเรือนเพาะชำทางปัญญา ไม่ใช่เรือนจำทางปัญญา

ถ้าเราสามารถสร้างเรือนเพาะชำทางปัญญาได้บ้านเมืองก็จะอุดมมั่งคั่งไปด้วยทรัพยากรคนที่มีคุณภาพ การแข่งขันในระดับโลกต้องพึ่งคุณภาพคน สถาบันการศึกษาในระบบจำเป็นอย่างยิ่งต้องเสริมจุดที่การสร้างชาติบ้านเมืองของเรา ฉะนั้นมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ จะเป็นพระเอกในระบบที่จะเกิดขึ้นในโลกอนาคต ฉะนั้นถ้าเราไม่กล้าที่จะมีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวเดินออกไปในสิ่งที่ไปสู่อนาคตที่เรามองไปไกล แล้วเห็นอนาคตแล้วพาการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยไป คนรุ่นหลังก็อาจจะมาว่าเราได้บอกว่า ทำไมเราทิ้งระบบอันนี้เอาไว้ วิสัยทัศน์จึงสำคัญมาก ผมคิดว่าเรามีปัญหาเพราะเราขาดวิสัยทัศน์ประการแรก

ประการที่ 2 เพราะว่าขาดอุดมการณ์การเรียนที่แท้จริงให้เป็นเลิศ มันสะท้อนออกมาในการสอน มันสะท้อนออกมาในการที่นักเรียนไปเรียนเราจะสังเกตเห็นชัดเจนเลยว่า เด็กของเราที่เรียนหนังสือนั้นไม่ใช่เด็กซึ่งไปเรียนหนังสือเพื่อเรียน แต่เรียนเพื่อให้สอบผ่าน เรียนเพื่อให้ได้จบมีใบประกาศนียบัตรออกมา มันจึงมีปัญหาเป็นเลิศไม่ได้ เพราะว่ากระบวนการที่เด็กเข้ามาไม่ถูกสร้างวัฒนธรรมการเรียน ขาดอุดมการณ์การเรียนรู้ เพราะว่า Socialization Process ของเรานั้นก็ไม่ได้ช่วยอยู่แล้ว ระบบครอบครัวของเราก็ไม่ได้เอื้อในสิ่งนั้นจริง ๆ เราเห็นชัดเจนว่าในหลายที่ในหลาย ๆ แห่งในโลกนี้ พอคนนั่งบนเครื่องบินก็เปิดหนังสืออ่าน บางทีนั่งบนรถรางก็กางหนังสืออ่าน แต่ของเราเด็กไทยเยาวชนไทย คนไทยโดยทั่วไปนั้น ส่วนใหญ่ท่านลองดูซิครับ ผมพูดด้วยตัวอย่างให้ฟังว่าตั้งแต่ต้นซอยยันท้ายซอยทุกบ้านในสังคมไทย หลังข่าวจะเปิดดูละครน้ำเน่าวันละ 2-3 ช.ม. ท่านลองคูณปริมาณคนกี่ล้านในประเทศไทยแล้วคิดว่าภูมิปัญญาไทยจะเป็นอย่างไรในระยะยาว เราไม่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ เราไม่มีวัฒนธรรมอุดมคติในการปรารถนาจะเรียนรู้ ที่อยากจะค้นคว้าอยากจะเข้าใจ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างที่เห็นชัดเจนว่าทำไมความเป็นเลิศเกิดไม่ได้ เพราะ input ของเราไม่มีความเอื้อต่อการจะเป็นเลิศ การแก้ปัญหาต้องไปวงกว้างมาก แล้วดึงลงมาแก้สู่เฉพาะจุด จะมองเฉพาะด้านอย่างเดียวไม่ได้ อุดมการณ์การเรียนรู้นี้ขาด

ประการที่ 3 คือขาดคุณสมบัติ/ความพร้อมในความเป็นเลิศทางวิชาการ เราขาดความพร้อม คนของเราคุ้นเคยครูหกแสนคนมาจากระบบการท่องจำ สอนคนก็ให้ท่องจำ เราขาดวัฒนธรรมวิพากษ์ วัฒนธรรมความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คนของเราไม่สามารถกล้าในการที่จะแหวกวงออกมาจากสภาพเดิมเพราะว่าระบบนั้นเอาฝาปิดเราไว้เรารู้สึกว่าการที่เราเองนั้นจะทำอะไรที่เกินไปกว่าสภาพที่เราคุ้นเคยมาเป็นเรื่องที่ยากลำบากมาก เราไม่สามารถให้คนหลุดไป เพราะฉะนั้นการเรียนการสอนเป็นการป้อนข้อมูล เป็นการให้ท่องจำ ผมจำคำหนึ่งได้ที่นักศึกษาปริญญาโทผมสอนประมาณเกือบ 20 รุ่นได้ ใน 20 ปีสังเกตได้ว่ามีนักศึกษาพูดคำหนึ่งว่าอาจารย์ผมต้องไปท่องหนังสือสอบ คำว่าท่องหนังสือสอบทำให้ผมคิดขึ้นมาในใจขึ้นมาทันที ผมบอกกับนักศึกษาว่าถ้าวิชาของผมท่องตกแน่นอน ท่องเอาไม่ได้ ต้องคิดเอา แม้แต่คำว่าท่องหนังสือตั้งแต่สมัยเป็นนักเรียนมัธยม ประถม มันก็บอกแล้วว่าการเรียนแบบของเราคือการคิดว่าถ้าท่องมาก ๆ เราจะสามารถได้คะแนนดีต้องขย้อนคืนครูในห้องสอบได้มาก วิธีการออกข้อสอบ วิธีการเรียนการสอนต่าง ๆ มันเป็นความไม่พร้อมที่ทำให้สร้างคนของเราให้เป็นเลิศ พอส่งเข้ามาทางมหาวิทยาลัยก็ยังเหมือนเดิมเป็นมัธยมต่อเนื่อง พอเราจะทำให้เกิดสภาพพร้อมที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ คนของเราไม่พร้อมเพราะว่าทั้งระบบไม่พร้อมน่าเป็นห่วงมากถ้าหากว่าเราเองนั้นในช่วงที่ผ่านมาผมใช้คำว่า เมื่อก่อนเราขังคนไว้ 6 ปีในระบบการศึกษา เสร็จแล้วเราขังเขาไว้ 9 ทีนี้เราจะขังไว้ 12 ถ้าสถาบันการศึกษาทุกระดับเป็นเพียงเรือนจำทางปัญญา

เราแย่แล้ว ถ้าไม่ใช่เรือนเพาะชำที่ทำให้เขางอกเงยความคิดความอ่านได้ เรานึกว่าเราเพียงจับจำนวนคนมาใส่ก็พอ บรรยากาศของคนของเราไม่พร้อมต่าง ๆ เหล่านี้นะครับที่ทำให้เราเป็นเลิศไม่ได้

ประการที่ 4 เราขาดความเป็นเลิศทางวิชาการครบถ้วนทุกสาขาวิชาโดยกระจายให้ทั่วทุกด้าน ขอตั้งข้อสังเกตแบบนี้ครับว่าทำไมเป็นเลิศไม่ได้ มันเป็นเลิศได้บางด้าน เพราะว่าระบบค่านิยมเราผิดตรงที่คนเก่งของเราเกือบทั้งหมดจะลงไปอยู่ไม่กี่คณะครับ เวลาเรียนหนังสือจะเข้าคณะแพทย์ วิศวะฯ คณะอะไรไม่กี่คณะ แล้วที่เหลือไม่กี่ประเภทก็จะเป็นหางกะทินะครับ เมื่อสมัยก่อนการสอบนั้นก็ห้อยเป็นคณะที่เผื่อเลือกไว้ แล้วไปห้อยอันดับ 6 นะครับ ห้อยอันดับต่าง ๆ ไว้ ฉะนั้นคนที่เป็นหางกะทิจำนวนมากก็จะกระจายไปอยู่สาขาต่าง ๆ ผมขอเปรียบเทียบแบบนี้ว่าการจะสร้างชาติจะต้องให้คนที่มีความเก่งกาจสามารถไปปักเป็นเหมือนเสาค้ำจุนตึก เสาทุกเสาต้องอ้วนพอ ๆ กัน ถ้าเสาบางเสาอ้วนเทอะทะหรือบางเสาเป็นเหมือนกับไม้จิ้มฟันที่วางไว้ตึกมันสร้างไม่ได้ ในระบบของเราในปัจจุบันเราไม่ได้กระจายคนเก่งลงทุกสาขาวิชา พอไม่กระจายคนเก่งลงครบสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือบ้านที่เราสร้างชาติที่เราพยายามสร้างนั้นก็จะมีคนมาชุมนุมอยู่บางที่ เพราะกลไกการตลาดเป็นตัวดึง เงิน ผลตอบแทนเป็นตัวดึงตรงนี้ต้องแก้ไม่ใช่ด้วยการวิงวอน แต่ต้องสร้างเงื่อนไขเพื่อทำให้กระจายคนเก่งไปทั่วทุกสาขาวิชาให้ได้ นี่เป็นแนวคิดเราเป็นเลิศไม่ได้จึงต้องสร้างกลไกเงื่อนไขให้คนที่เก่งที่สุดเป็นครู แต่ตอนนี้คนเก่งที่สุดนั้นไหลไปอยู่ที่อื่นหมด คนที่ไม่มีทางขี่หลังเสือแล้วลงไม่ได้ก็ต้องจำใจหรืออาจเป็นเพราะว่าเหลือคนในระบบไม่ใช่คนเก่งที่สุด เพราะบางสาขาวิชาคนเก่งไม่ไปเรามีปัญหา และผมมีความรู้สึกส่วนตัวว่าคนเก่งที่สุดควรเป็นครูของทุกสาขาวิชาที่เรียน เราอาจจะมีความรู้สึกว่าบางครั้งเราพบว่า คนที่เหลืออยู่ในระบบนั้น บางจำนวนไม่ใช่คนซึ่งมีประสิทธิภาพที่สุด เป็นเลิศไม่ได้เมื่อไม่สามารถเฉลี่ยคนเก่งไปลงในที่ต่าง ๆ ผมวิเคราะห์ว่าความเป็นเลิศนั้นมันจะต้องสร้างกลไกในการทำให้กระจายคนที่มีความรู้ความสามารถ ที่มีทักษะและมีโอกาสที่เป็นไปได้ดี มี potential ศักยภาพไปให้ทั่ว ถ้าตรงนี้เกิดขึ้นได้ เป็นไปได้ที่เราจะสามารถสร้างความเป็นเลิศในภาพกว้างนะครับ

ประการที่ 5 เราขาดอาจารย์ที่สามารถจะอุทิศตัวเองลงมาเพื่อความเป็นเลิศ เพราะเราสร้างเงื่อนไขให้อาจารย์เป็นเลิศไม่ได้ อาจารย์ไม่ใช่ไม่เก่ง แต่อาจารย์เป็นเลิศไม่ได้เพราะว่าเราไม่ให้โอกาสสร้างแรงจูงใจให้เขา อัตราเงินเดือนต่าง ๆ เพราะว่ามันเป็นไปไม่ได้ที่จะได้คนเป็นเลิศมาอยู่ในระบบการศึกษา เพราะว่าเราให้เขาอยู่อย่าง unrealistic เป็นไปไม่ได้ เขาต้องหาวิธีการเอาตัวเองให้รอด ทำมาหากิน จะต้องหาวิธีการ supplement income ให้พอ อาจารย์จะเอาเวลาที่ไหนในการที่จะทำตัวเองให้เป็นเลิศทางวิชาการ ทำงานวิจัย ทำงานค้นคว้า ทุ่มเทการสอนให้เวลากับนักศึกษา มันเป็นไปเกือบไม่ได้เลยในระบบในปัจจุบัน เมื่อยังเป็นอยู่อย่างนี้ต่อไป อาจารย์เป็นเลิศไม่มีทางได้ อาจารย์ไม่มีแรงจูงใจ ไม่สามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ที่เขาอยากจะทำหลายครั้ง หรือเราไม่ได้สามารถจะสร้างเงื่อนไขให้คนที่เป็นต้นแบบความเป็นเลิศนั้นรักษาอยู่ในระบบได้ แต่ drain ออกไปหมดสิ้น สภาพต่าง ๆ อันนี้เป็นตัวอย่างที่เกิดขึ้นทำให้เป็นเลิศลำบากในสภาพนี้เราไม่มีที่ที่ทำให้เกิดการเสียบเข้าเสียบออกระหว่างภาครัฐและเอกชน ผมยังมีความรู้สึกว่า ถ้าใครอยากเป็นอาจารย์ในภาครัฐจะต้องมาตั้งแต่ตอนยังเป็นสามเณร ไม่เช่นนั้นพอเป็นสมภารแล้วไม่ยอม ไม่มีทางเข้ามาแล้ว อย่างนั้นต้องขึ้นมาตั้งแต่ข้างล่างตลอดไหลขึ้นมาเป็นชั้น ๆ ขึ้นมา ทีนี้พอคนที่อยู่ตรงกลางก็จะมาเสียบในระบบ เขาเข้าไม่ได้เพราะเขาต้องมาไต่ใหม่ใช่ไหมครับ ผมคิดว่ามัน unrealistic เกินไป

ที่เราจะสามารถผสมเกสรทางความคิด มันไม่มีที่ผสมเกสรทางความคิด คือไม่สามารถถ่ายเทกันระหว่างที่ต่าง ๆ ที่มีความเป็นเลิศในหลาย ๆ ด้าน เอามาผสมแต่มันต้องค่อย ๆ ไหลขึ้นมาจากข้างล่างตลอดอย่างเดียว อันนี้ทางเชิงการบริหารสร้างปัญหาแน่ที่เป็นเลิศไม่ได้ ถ้าเกิดไม่มีระบบที่ทำให้คนนั้นสามารถถูกสกัดชำระล้างออกจากระบบเมื่อไม่มีประสิทธิภาพ แล้วเอาคนมีประสิทธิภาพเสียบเข้ามาในระบบ เพื่อทำให้เกิดขึ้นได้จริง เอาคนมีความรู้ความสามารถต่าง ๆ ดึงเข้ามาอยู่ร่วมกันได้ก็จะเป็นเลิศไม่ได้ในสิ่งนี้

ประการที่ 6 ผมคิดว่าเราขาดแบบอย่างและต้นแบบผู้นำความเป็นเลิศทางวิชาการมากพอ เรามีไม่พอ เมื่อวานนี้ผมได้ข้อสรุปหนึ่งประการจากหลายประการจากการนั่งสังเกตสุรนารีผ่านบุคลากรที่เดินผ่านผมเห็นจากการคุยกับท่านอธิการบดี จากสิ่งต่าง ๆ ผมคิดว่าสิ่งหนึ่งที่เป็นเหตุทำให้มหาวิทยาลัยเป็นอย่างนี้ได้ ก็เพราะว่าต้นแบบและความเป็นแบบอย่าง ผมประทับใจหลายสิ่งที่เกิดขึ้นที่นี่ได้เพราะมีแบบให้ดู แบบนี้สำคัญยิ่ง เราจำเป็นต้องไม่ใช่เป็นเพียงบอกให้คนทำอะไรหรือชี้ให้คนทำอะไร แต่ต้องทำให้เขาดูและจูงมือเขาไปทำ ความเป็นเลิศทางวิชาการเกิดได้เมื่อเราเองนั้นมีต้นแบบ มีแบบอย่าง มีผู้นำทางวิชาการที่เป็นเลิศได้จริง ๆ ซึ่งทำให้คนอื่นนั้นสามารถที่จะเลียนแบบได้

ประการที่ 7 ผมคิดว่าเราขาดบรรยากาศการเรียนที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่เราขาดในมหาวิทยาลัยจำนวนมาก จากการที่ผมสัมภาษณ์ครั้งหนึ่งเป็นข้อคิดที่เป็นประโยชน์มาก มหาวิทยาลัยชั้นดีในเมืองไทยนี่มีนักศึกษาต่างชาติ นักเรียนแลกเปลี่ยนมาเรียนอยู่ด้วยปีสุดท้าย และ 2 สัปดาห์ก่อนเขาจะกลับบ้านผมก็ถามว่าคุณคิดอย่างไรอยู่ 1 ปีในมหาวิทยาลัยไทย เขามาจากต่างประเทศ เขาก็ตอบด้วยความจริงใจ เขาบอกว่าเขาผิดหวังมากเลย พอถามว่าผิดหวังเรื่องอะไร เขาบอกว่ามหาวิทยาลัยไทยนั้นบรรยากาศการเรียนรู้ไม่มี เขารู้สึกว่าคนเรียน เรียนเพื่อให้สอบเพื่อผ่าน ๆ ไป นักศึกษาส่วนใหญ่ ก็เพียงแต่ชอบที่จะไปเดิน shopping แต่งเนื้อแต่งตัว เข้าห้องน้ำจัดผมให้เรียบร้อย อาจารย์ก็สอนความรู้ที่เป็นพื้นฐาน ที่เป็นความรู้พื้นฐานที่อยู่ใน Textbook เท่านั้น ไม่มีอะไรน่าตื่นเต้นในการที่จะทำให้พวกเขาเกิดความกระตือรือร้นกระตุ้นเร้าเขาได้ไม่สามารถที่จะเอาความรู้ที่พูดในห้องไปใช้ประยุกต์ได้ ความตื่นเต้นทางวิชาการไม่มี บรรยากาศซึมเซา นี่คือภาพที่นักศึกษาชาวต่างชาติพูดให้ผมฟัง ซึ่งผมคิดว่ามีส่วนจริงจากประสบการณ์ที่พวกเราสัมผัสกันอยู่ บรรยากาศการเรียนถ้าเผื่อเราจะสามารถทำให้เป็นเลิศได้มันต้องมีบรรยากาศที่สามารถสร้างความเป็นเลิศได้ ถ้าเป็นเพียงการเรียนแบบในสภาพเดิมนะครับ อาจารย์มาก็เป็นเพียงแต่ผู้ป้อนข้อมูลมาให้ นักศึกษาก็เป็นผู้รับข้อมูล บรรยากาศอภิปรายการถกเถียงในชั้นต่าง ๆ ไม่มี ไม่มีช่องทางในการที่จะเรียนรู้อย่างมีบรรยากาศก็เป็นเลิศลำบาก

ประการที่ 8 ขาดเนื้อหาวิชาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ดู Publications ของนักวิชาการไทยเทียบกับหลาย ๆ ที่ในโลกนี้เบาบางมาก อันนี้เป็นความจริงที่สถิติก็คงบอกกับเรา เราไม่ได้ทำงานทางวิชาการมากพอ เราไม่ได้เขียนตำรามากพอ ไม่ได้เขียนลง Journal ทางวิชาการ เด็กไม่มีอะไรอ่าน แถมเด็กของเราอ่านภาษาอังกฤษไม่ได้ด้วย ฉะนั้นเมื่อเขาจะพยายามเพิ่มพูนความรู้ต่าง ๆ เมื่อไม่มีอะไรจะอ่านมากพอเป็นไปได้ยากมากที่เราจะสามารถสร้างความเป็นเลิศ ผมจำได้สมัยเรียนหนังสืออยู่ในต่างประเทศพวกเราก็คงจะเห็นด้วยกันกับผมนะครับ แต่ละวิชาโดน assign ให้อ่านหนังสือ อ่านบทความ อ่านมากมายมโหฬารจนอ่านไม่หวาดไม่ไหว แต่ที่นี่เราไม่มีพอให้เด็กจะอ่าน

ในทางปริมาณไม่มีเพียงพอที่มีบทความในเชิงคุณภาพที่สามารถที่ทำให้นักศึกษาของเรานั้นได้รับการกระตุ้นความคิดต่าง ๆ และแถมพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ อ่านภาษาอังกฤษไม่ค่อยได้ดี จะเข้าไปหาความรู้จากแหล่งต้นตอของภาษาอื่นของเขาก็ไม่ค่อยได้ เนื้อหาต่าง ๆ นั้นเรามีไม่พอที่จะให้กับเด็กจริง ๆ ก็กลายเป็นเพียงแต่เราสอนจาก Text สักจำนวนหนึ่งหลาย ๆ เล่มหน่อย แต่เราไม่มีตัวที่จะช่วยเขาจริง ๆ ตรงนี้ก็เป็นอุปสรรค

ประการที่ 9 ขาดทักษะความสามารถในการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ทักษะที่ผมอ้างอิงถึงก็มีหลายอย่าง เช่น ยกตัวอย่างแล้ว ภาษาอังกฤษเป็นต้น ถ้าเราไม่รู้ภาษาอังกฤษในขณะที่โลกวิทยาการเขียนเป็นภาษาอังกฤษเป็นจำนวนมาก เราเสียเปรียบประเทศอื่นแน่ เด็กของเรานั้นอ่านภาษาอังกฤษไม่ได้ไม่เข้าใจ นี้ก็เป็นปัญหาทำให้เราไม่สามารถได้หรือไม่เข้าสู่การใช้วิทยาการที่นำเราไปสู่ความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้น เราก็ไม่สามารถที่จะเป็นเลิศได้

ประการที่ 10 ขาดการปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การปรับหลักสูตร การปรับเนื้อหาของเราเป็นไปด้วยความเชื่องช้า เป็นไปด้วยความยากลำบาก การบริหารงานของเรานั้นรวมศูนย์จำนวนมาก ฉะนั้นการที่เราจะปลดปล่อยตัวเองให้เป็นอิสระเพิ่มขึ้นในสภาพที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคงจะทำให้ดีขึ้น ทำให้มี autonomy ทำให้มีอิสรภาพทางวิชาการทำให้มีอิสรภาพในการบริหาร สามารถที่จะทำอะไรได้ดีขึ้น แต่ถ้าเผื่อทุกอย่าง centralize อยู่ตรงกลางเป็นเลิศยากแน่ ๆ เพราะว่าไม่มีใครสามารถจะตัดเสื้อแล้วเป็นเสื้อโหลให้ทุกคนใส่ทั้งประเทศได้เหมือนกันหมด ผู้ใช้รู้ดี ท้องถิ่นรู้ดี ต้องอนุญาตให้เกิดความสามารถที่เขาเองนั้นจะปรับตัวเองได้ด้วย การยอมปล่อยสิ่งเหล่านี้คงน่าที่จะช่วยทำให้ความเป็นเลิศเป็นไปได้ด้วยดียิ่งขึ้น

ประการที่ 11 ขาดการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาที่เรียนเก่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผมว่าเราไม่มีที่ในการเพาะบ่มคนเหล่านี้ คนเหล่านี้ถูกโยนไปในระบบเดียวกันกับคนทั่ว ๆ ไป ถ้าดูตาม Normal Bell Curve ของเรา คนเก่งพิเศษมันอยู่ปลาย curve ก้อนหนึ่ง แล้วอาจจะแยกพิเศษอยู่ที่ปลาย คนส่วนใหญ่เก้าสิบกว่าเปอร์เซ็นต์อยู่ตรงกลาง ตรงพิเศษยังไม่มีระบบที่จะมารองรับคนก้อนนี้ คนก้อนนี้จะเป็นก้อนที่เราปั๊มให้เขาขึ้นมาเป็นเลิศได้สำหรับในอนาคต ถ้าตรงนี้ไม่มีอะไรที่เราสามารถจัดพิเศษเพื่อช่วยคนเหล่านี้ให้เขาเป็นไปตามศักยภาพที่เขาพึงเป็น โอกาสที่เราจะช่วยให้เขาจะพัฒนาเต็มศักยภาพก็เป็นได้ยาก ควรจะต้องหาวิธีการสิ่งเหล่านี้

ประการที่ 12 ผมว่าขาดบรรยากาศการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ อุปสรรคที่ทำให้เราเป็นเลิศยากก็เพราะว่าเราไม่มีโอกาสในการสร้างการแข่งขัน สัจจะที่เห็นชัดเจนในโลกเศรษฐกิจก็คือ เมื่อไม่มีการแข่งขันที่นั่นเฉื่อยชา คนเยอรมันตะวันออกหลังจากอยู่ใต้ค่ายคอมมิวนิสต์มาหลายสิบปี ออกมาเฉื่อยชาเมื่อเทียบกับเยอรมันตะวันตก ระบบทำให้คนเป็นเช่นนั้น เราไม่มีที่ท้าทาย มหาวิทยาลัยไทยนี่เราสามารถอยู่กันไปได้เรื่อย ๆ โดยไม่มีการกระตุ้นท้าทายเรา บรรยากาศแห่งการแข่งขันมีไม่เพียงพอที่จะทำให้เราเกิดความเป็นเลิศได้

ประการที่ 13 อุปกรณ์/เครื่องมือต่าง ๆ ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ นั้นก็อาจจะยังไม่เต็มที่ในทุกที่ในทุกหนทุกแห่งอย่างเพียงพอ ความพร้อมต่าง ๆ ไม่เพียงพอ ผมยังนึกอยู่เลยนะครับทำไม 7-Eleven เปิด 24 ชั่วโมงได้ แต่ห้องสมุดไทยทำไมจะเปิด 24 ชั่วโมงไม่ได้ ก็ในเมื่อเวลาที่นักศึกษาจะอ่านหนังสือต่าง ๆ นั้น เขาไม่ได้อ่านเฉพาะในเวลาเรียนเท่านั้น หรือเปิดไปอย่างมากไปถึงเวลาอาหารเย็นหน่อยหนึ่ง ก็คนมีตารางไม่เหมือนกันทำไมเราไม่

สามารถเปิดบริการที่เป็นที่ให้ความสะดวก และเดี๋ยวเราจะกลับมาดูเรื่องเหล่านี้ถ้าผมมีเวลา และมีเรื่องอื่น ๆ อีก บริการต่าง ๆ บรรณารักษ์จะทำอย่างไรเพื่อช่วย อุปกรณ์เครื่องมือในมหาวิทยาลัยเราจะทำอย่างไร เพื่อเอื้อต่อการเรียน ไม่ใช่คนกว่าจะได้อะไรมาสักอย่างต้องใช้ความพยายามสูงเหลือเกิน เพื่อที่จะสามารถพัฒนาตัวเองจะเป็นเลิศจะต้องทำทุกอย่างให้พร้อมให้เป็นเลิศ

ประการที่ 14 ผมว่าเราขาดบริบทที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ เรายังขาดบริบทที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเราเองนั้นเกิดอิสรภาพในการที่อยากจะเป็นเลิศได้เต็มที่ สังคมไทยมีสิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่าเป็นประเด็นที่น่าคิด มีคำหนึ่งที่บอกว่า "จงทำดีแต่อย่าเด่นจะเป็นภัย ไม่มีใครอยากเห็นเราเด่นเกิน" คำนี้เป็นคำที่สอนให้เราถ่อมตัวที่ดีมาก แต่มีอุปสรรคอันหนึ่งคือบอกว่า สังคมไทยโดยที่นั้นไม่อนุญาตให้คนดีเลิศเป็นพิเศษ ผลิตคนที่ดีพอ ๆ ประมาณโดยเฉลี่ยเท่า ๆกัน ถ้าหากว่าเรามีบรรยากาศที่ไม่อนุญาตให้คนเป็นเลิศโดดเด่น เราไม่มีค่านิยม ไม่มีวัฒนธรรม hero worship ไม่มีวัฒนธรรมในการที่จะให้กำลังใจคนทำดีเลิศ บรรยากาศที่ไม่เกิดเช่นนี้จะทำให้เราได้คนที่ excellence ยากมาก ในบางวัฒนธรรมนั้นเขามีบริบทที่ง่ายกว่าเรา เขามีจุดอ่อนกว่าเราในบางเรื่อง แต่ก็มีจุดดีกว่าเราในบางเรื่อง ในสหรัฐอเมริกามีวัฒนธรรมในการแทงม้าตัวชนะ คือ เขามีวัฒนธรรมค่อนข้างนิยมส่งเสริมคนเก่งกาจสามารถและให้โอกาส ฉะนั้น Nobel Prize Winner โผล่มาจากอเมริกาเป็นส่วนใหญ่ ญี่ปุ่นไม่สามารถมี Nobel Prize Winner เท่าเขา ชัดเจนมากหรือหลายวัฒนธรรมมีไม่ได้ เขามีจุดเสียหลายเรื่องที่เราไม่ต้องไปเอาเหมือนเขา แต่จุดดีมันมีบริบทในการที่จะยกชูคนที่ตั้งใจทำดี สังคมไทยมีบริบทฉุดรั้ง คนเขาเรียกมีคำว่าหมั่นไส้ที่สังคมฝรั่งนั้นแปลหาศัพท์ไม่ได้ เมื่อเป็นอย่างนี้ไม่มีใครกล้าทำดีเลิศ ทำดีเลิศก็ต้องพยายามกระมิดกระเมี้ยนมันไม่มีบรรยากาศที่ทำให้คนดีเลิศ ผมถึงบอกว่าเรามี Nobel Prize Winner ไม่ได้ในสังคมไทย แม้เราควรตั้งวิสัยทัศน์ไว้เพื่อปรับปรุงทุกอย่าง แต่มันไม่เกิดจนกว่ามีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางการศึกษา กระบวนการทางสังคม กระบวนการทางครอบครัว กระบวนการทางการเมือง กระบวนการทั้งหลายที่ฉุดรั้งคนไทยไว้ ที่ทำให้เรานั้นไม่สามารถเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศ ตรงนี้เป็นตัวอย่างที่ผมคิดว่าวิเคราะห์ 14 ประการ เป็นข้อคิดตัวอย่างนะครับทำไมเราเป็นเลิศไม่ได้ ผมรู้สึกว่าผมใช้เวลาขณะที่ผมพูดไม่กี่คำในแต่ละประเด็นไม่ได้ลงรายละเอียดก็ใช้เวลาไปมากจนผมเกรงใจเหลือเกิน ผมขอหยุดไว้ตรงนี้ก่อนถ้ามีโอกาสจะกลับมา อาจจะไม่ต้องพูดในเนื้อหา Paper ก็ได้นะครับ interact กับท่านก็ได้นะครับ เชิญครับ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ขอบคุณท่านอาจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ มากครับ ผมก็ฟังเพลินจนลืมกดกริ่งไปเลย ไม่ต้องกังวลนะครับมาสัมมนาที่ มทส. เพราะว่าถ้าจะนั่งเครื่องบินก็ต้องรอถึง 2 ทุ่มครึ่งอยู่ดี เราจะอยู่สัมมนาถึงเย็นก็ไม่มีใครว่าอะไร ถ้าท่านมารถส่วนตัวจะกลับเมื่อไรก็ได้ ถ้าจะกลับรถยนต์ก็มีทุก ๆ 15 นาที ไม่ต้องกลัวว่าจะต้องนอนค้างอีกคืนหนึ่ง เราก็เห็นเป็นสิ่งที่ดีนะครับผมก็คิดว่าน่าจะเป็นโอกาสที่เราจะได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ครับท่านก็ได้ให้แนวคิดให้ความหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนว่ามันคงไม่ได้เป็นโรงเรียนฝึกอาชีพอย่างเดียว มันจะให้ความเป็นคนด้วย ท่านยังให้บัญญัติ 14 ประการ ไม่ใช่บัญญัติที่เขาเอาอุปสรรค 14 ประการ ที่อาจจะเป็นตัวปัญหาที่ทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการนั้นน้อยลง พวกเราอาจจะเอาตัวนี้มาเป็นดัชนีในทางกลับกันว่า จากอุปสรรค 14

ข้อนี้มาเป็นดัชนีเสียก็มาวัดตัวของเรา เราอาจจะนำสิ่งเหล่านี้คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ที่จะสร้างความเป็นเลิศให้แก่วิชาการของเรา อย่างน้อยก็ปรับตัวของเราเองก่อน 2 ทุ่มคืนนี้ใครที่จะดูคุณพ่อจอมซ่าก็จะต้องงดเสียหน่อยนะครับ เดี๋ยวต้องอ่านต้องดูหนังสือเสียบ้าง อย่างน้อยอาจารย์ก็ต้องเป็นตัวอย่างไว้ก่อน เราฟังความคิดเห็นของนักวิชาการที่มีมุมมองจากข้างนอกมองมหาวิทยาลัยของเรามาอย่างดีแล้วว่าเขามองเห็นอะไรเป็นอุปสรรค เราลองมามองดูว่าสำหรับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการพามหาวิทยาลัยของท่านนั้นเข้าไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการท่านมีวิธีการบริหารอย่างไรนะครับ มหาวิทยาลัยของท่านจึงเป็นเลิศทางวิชาการอย่างนี้ ในโอกาสนี้ผมขอกราบเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิท่าน ภราดา ประทีป ม. โกมลมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ขอกราบเรียนเชิญครับ

ภราดา ประทีป ม. โกมลมาศ

ขอบคุณครับ สวัสดีท่านอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นคุณพ่อใหญ่หรือ Big Daddy ของเรา ท่านเคยอยู่ทบวงมหาวิทยาลัยมาก่อน ท่านวิทยากร และท่านรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งนั่งอยู่ ณ ที่นี้ด้วย รวมทั้งคณาจารย์ที่เคารพทุกท่านและขอนมัสการพระคุณเจ้าที่ได้มาร่วมสัมมนากับพวกเราในครั้งนี้

ผมรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้รับเชิญมาร่วมแบ่งปันความคิดเห็น เรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผมอยากพูดในแง่ของคนปฏิบัติ เมื่อสักครู่นี้เราได้ฟังท่าน ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ซึ่งดูเหมือนเป็นบุคคลที่อยู่ภายนอกรั้วมหาวิทยาลัยได้อธิบายเรื่องของวิชาการไว้อย่างดีมาก ซึ่งเป็นบทเรียนสอนพวกเราที่อยู่ภายในรั้วมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สำนึกถึงความรับผิดชอบ มีหลายประเด็นที่พูดถึงนั้นผมชอบมาก ทั้งในด้านการปฏิบัติผมมักถามตนเองเสมอว่า ความดีเลิศทางวิชาการนั้นเราหมายความว่ากระไรกันแน่ ทั้งนี้ก็เพราะว่าไปที่ไหนต่างก็พูดต่างก็เขียนกันไว้ว่า สถาบันของฉันมี Academic Excellence แต่จริง ๆ แล้ว แต่ละสถาบันมี Academic Excellence อย่างที่พูดที่เขียนไว้หรือเปล่า และได้ทำอะไรกันไปบ้าง เพื่อจะให้บรรลุถึง Academic Excellences? หรือว่าเขียนกันไว้โก้ ๆ ผมจำได้ว่าเมื่อประมาณ 20 กว่าปีมาแล้ว มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในนครนิวยอร์ก คือ FORDHAM UNIVERSITY ได้ทำการวิจัยด้วยเรื่องบัณฑิตที่พึงปรารถนาของมหาวิทยาลัย เขาถามตนเองว่าบัณฑิตของเขาที่จบออกไปมีหน้าตาและบุคลิกภาพเป็นอย่างไร? What is a desirable profile of Fordham graduate? เขาถามคำถามนี้ไปยังผู้บริหารทุกระดับ และยังถามอีกว่าอะไรเป็น characteristics ของบัณฑิตที่สะท้อนถึงปรัชญาการศึกษาของเขา ผู้บริหารพอใจกับผลผลิตของเขาหรือไม่? เขาถามอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และคณาจารย์ ในแผนกต่าง ๆ สิ่งที่เขาค้นพบก็คือว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ให้คำตอบไม่ตรงกันเลย ต่างคนต่างให้ความเห็นไปคนละทางสองทางตามทรรศนะของตน Take it for granted ว่าเมื่อผู้บริหารแต่ละคนแต่ละระดับ รวมทั้งคณาจารย์คงเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และปรัชญาการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดีแล้ว ทุกคนต่างลงทุนลงแรงที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อที่จะให้การศึกษา ช่วยให้นักศึกษากลายเป็นบัณฑิตตามวัตถุประสงค์และบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว

แต่คณะผู้วิจัยมิได้หยุดแค่นั้นยังได้ขยายการทำวิจัยในทำนองเดียวกันไปยังกลุ่มมหาวิทยาลัย และโรงเรียนมัธยม 30 กว่าแห่ง และพบว่าไม่มีผู้บริหารแห่งใดเลยเข้าใจปรัชญาการศึกษาของสถาบันตนเองตรงกัน ซึ่งเป็นปรัชญา

การศึกษาที่เขียนกันไว้หลายทศวรรษมาแล้ว และยังไม่มีการศึกษากันอย่างจริงจัง ดังนั้นถ้าคนในระดับบริหารมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกี่ยวกับเรื่องปรัชญาการศึกษาของสถาบันที่เขียนไว้แล้ว จึงเป็นผลให้ต่างคนต่างทำกันไปคนละทิศคนละทาง แล้วสถาบันจะบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างไร? ซึ่งเปรียบเสมือนเรือที่ปราศจากหางเสือจะแล่นไปตามยะถากรรม ไร้จุดหมายปลายทางจึงไม่ถึงฝั่งตามเป้าหมาย

ผมเองมีความเห็นว่า เมื่อสถาบันใดมีนโยบายที่จะทำให้สถาบันของตนบรรลุถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ สถาบันนั้นควรเขียนแนวปฏิบัติไว้ด้วย เช่น เวลาเราพูดถึง Academic Standards เราหมายถึงอะไร มีอะไรบ้าง หมายถึงตัวอาจารย์ต้องทำอย่างไร นักศึกษาต้องเป็นอย่างไร โปรแกรมการเรียนต้องเป็นอย่างไร กระบวนการเรียนการสอนควรเป็นอย่างไร เป็นต้น แล้วก็มีการติดตามผลว่ามีกลยุทธอะไรที่จะช่วยทำให้เกิดผลตามที่ความมุ่งหมายไว้ ถ้าเราเขียนว่าบัณฑิตของเราจะต้องเป็น Intellectually Competent ในเชิงปัญญานั้น เราจะวัดอย่างไรว่าบัณฑิตของเรามี competent จริง เขาสามารถเรียนต่อปริญญาโทในสถาบันดี ๆ ชั้นยอดได้ไหม เช่น มหาวิทยาลัย Top Ten เป็นต้น ในการประกอบอาชีพก็เช่นกัน บัณฑิตของเราประสบความสำเร็จแค่ไหน? ไม่ใช่ได้เกรดเฉลี่ยสูง ๆ ได้เกียรตินิยมแต่ทำงานไม่เป็น ใครจะเป็นผู้ประเมิน ผู้ประกอบการธุรกิจน่าจะเป็นผู้ประเมินใช่ไหม หรือมีคนสำคัญคนหนึ่งทำหน้าที่ประเมินผลผลิตของเรา feedback ที่ได้มาจากผู้ประกอบการ หรือ USERS จะช่วยให้เราปรับนโยบายปรับและแผนและระบบการผลิตบัณฑิตของเราได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของการศึกษาทั้งสิ้น ผมจำได้ว่าปีนี้ได้มีโอกาสไปประชุมที่นครโตเกียว ซึ่งจัดโดยองค์การ UNESCO ในที่ประชุม UNESCO ได้พูดถึงเรื่องคุณภาพของการอุดมศึกษา และให้คำอธิบายเรื่องคุณภาพว่า หมายถึง มาตรฐานของการจัดสรรทรัพยากร หมายถึงผลสัมฤทธิ์ หมายถึงการผลิตบัณฑิตของสถาบัน คุณภาพเป็น Concept ที่มีหลายมิติ จึงไม่สามารถมีมาตรฐานเดียวกันและนำมาใช้ในการจัดคุณภาพของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ทั่วโลก เพราะสังคมแต่ละสังคมมีวัฒนธรรมแตกต่างกันและคุณภาพของสถาบันยังรวมถึง Function ใหญ่ ๆ ของสถาบันเอง เช่น โปรแกรมการเรียนการสอน การวิจัย อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา บรรยากาศของการเรียนการสอนและการให้บริการทางวิชาการในมหาวิทยาลัย และรวมทั้ง Infrastructure ต่าง ๆ ทั้งหมดนี้เป็นความหมายของคำว่า คุณภาพที่ UNESCO ให้มา และต้องรวมถึงสิ่งที่เรียกว่า Internal Self Evaluation การประเมินภายในของเรา ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยกำลังพยายามชี้แนะเรื่องนี้อยู่ ส่วนการประเมินจากองค์กรภายนอก External Evaluation ต้องมี ซึ่งเป็น Component ใหญ่ ๆ ในการตรวจสอบและการพัฒนารวมทั้งเรื่อง Accountability ทั้งหมดเป็นเรื่องของคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพทางฝ่ายวิชาการต้องสอดคล้องกับสิ่งเหล่านี้ ถ้าผู้บริหารแต่ละระดับไม่เข้าใจปรัชญาการศึกษาของสถาบันหรือไม่มี Vision รวม หรือวิสัยทัศน์ของสถาบันแล้ว เขาก็จะไม่สามารถนำนักศึกษาหรือคณาจารย์ในฝ่ายให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ เมื่อสักครู่นี้ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ได้พูดถึงการถามนักศึกษาจากต่างประเทศที่มาเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ว่ามีความพอใจอย่างไรเขาก็ตอบอย่างนั้น เช่นเดียวกันผมก็ถามศิษย์เก่าว่าเมื่อเป็นนักศึกษาอยู่พอใจอะไร และไม่พอใจอะไร สิ่งเหล่านี้เป็น Feedback ที่ดีเพื่อช่วยในการปรับปรุงการดำเนินงานของเราอยู่ตลอดเวลา ผมอยากเชิญท่านทั้งหลายมาช่วยพิจารณาว่าจะบริหารอย่างไรให้เกิดความเจริญทางวิชาการในสถาบัน ผมอยากพิจารณาเป็น 2 ประเด็น คือ 1. Leadership ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 2. ศาสตร์การจัดการและการเงิน ภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องสำคัญ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเห็นได้ชัดเจนว่าท่านอธิการบดีมี

ภาวะผู้นำดีเลิศ ท่านเป็นผู้ตั้งสมาคม Association of Universities of Asia and the Pacific เป็นผู้นำทางวิชาการภาคพื้นเอเชียทั้งหมด นับว่าเป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมเช่นนี้เป็นต้น ภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแสดงออกมาได้หลายรูปหลายแบบ ผู้นำทางวิชาการที่ท่าน ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ได้พูดไปแล้ว เป็นต้น เช่น สามารถชักนำฝ่ายการเมืองให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นเรื่องยาก แต่เป็นเรื่องของสถาบันการศึกษาของรัฐ ส่วนสถาบันการศึกษาของเอกชนมีอิสรภาพในการจัดการพอสมควรและมีความต่อเนื่อง แต่มหาวิทยาลัยของรัฐจะค่อนข้างยาก เพราะมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยจึงขาดความต่อเนื่อง ยิ่งกว่านั้นบางคณะเสนออะไรไปก็ถูกผู้บริหารเก็บใส่ลิ้นชักเป็นปี ๆ ซึ่งก็เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องความไม่คล่องตัวในการบริหารการจัดการอย่างมาก กล่าวถึงเรื่องศาสตร์ของการจัดการเราต้องยอมรับปรัชญาที่ว่า Great Teacher Makes Great University ถ้าขาดคณาจารย์ชั้นปรมาจารย์แล้ว จะพัฒนาสถาบันให้มีความดีเลิศทางวิชาการนั้นทำได้ยาก ถ้าสถาบันยึดหลักปรัชญาข้อนี้ไว้ก็ต้องขวนขวายหาคณาจารย์ชั้นยอดมา เวลานี้สถาบันการศึกษาของเอกชนมองมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีด้วยความอิจฉาและชื่นชมว่ามีการสรรหาคณาจารย์มาชั้นยอดอยู่ที่นี่ ยิ่งกว่านั้นไม่ใช่สรรหาอย่างเดียวยังมีการประเมิน Performance ของอาจารย์ตามหลักการสมัยใหม่อีกด้วย ซึ่งเราควรเอาเยี่ยงอย่าง เพราะผมเห็นว่าในมหาวิทยาลัยของเรานั้นการจะกระตุ้นให้เกิดความคิดอย่าง ศ.ดร. เกรียงศักดิ์พูดคงไม่ได้ ถ้าไม่มีปรมาจารย์อยู่ท่ามกลางเราอย่างในต่างประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา อาจารย์หลายคนได้รับรางวัล Nobel แม้จะสอนไม่เก่งแต่ท่านได้ทำงานวิจัย และเสนอ Paper การค้นคว้า ซึ่งพบว่าเป็นแรงจูงใจช่วยกระตุ้นนักศึกษาและอาจารย์อีกด้วย การที่ได้มีโอกาสคุยกับเขาเหล่านั้น ในตัวของเราเองก็กระตุ้นให้เราคิดอยากทำโน่นอยากทำนี่ โดยปกติผมสังเกตดูพวกได้รับรางวัล Nobel Prize นี่ไม่ถือตัวเลย เวลาเราเข้าไปคุยกับเขา ถามคำถามท่านก็ตอบ เขาตอบแบบถ่อมตัวมาก ๆ ปีที่แล้วผมมีโอกาสไปประชุมที่ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ พบ Professor ชาวจีนที่ได้รางวัล Nobel Prize ท่านหนึ่ง ท่านถามคำถามพวกเรา และขอให้พวกเราช่วยบอกหน่อยว่า Anti Matter World หน้าตาเป็นอย่างไร เราพูดถึงโลกที่มีสสาร โลกที่แตะต้องได้ซึ่งเป็น Positive แต่มีโลกอีกโลกหนึ่งที่เป็น Negative คำถามดังกล่าวนั้นกระตุ้นให้เราคิด บรรยากาศนี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีคนอย่างปรมาจารย์อยู่ท่ามกลางเรา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นตัวอย่างที่ดีในการขวนขวายหาปรมาจารย์มาอยู่มาสอนอย่างนี้เป็นต้น อีกเรื่องหนึ่งก็คือเรื่อง Commitment ของอาจารย์ ซึ่งสำคัญมาก อาจารย์ในประเทศอังกฤษและออสเตรเลียมี Commitment สูงมากเรื่องการจะติดตามนักศึกษาและติดตามผลงานของอาจารย์ในระบบของอังกฤษน่าเอาตัวอย่าง เช่นที่ Oxford ระบบ Tutorial ยังมีอยู่ คือ Tutor พยายามเข้าฟัง Lecture กับนักศึกษาด้วย เมื่อฟังเสร็จแล้วมีการสอบถามนักศึกษาว่าฟังแล้วได้อะไร เข้าใจอะไร แล้วให้มาอภิปรายกันใหม่ ซักซ้อมใหม่กระตุ้นให้คิดให้เข้าใจ เพราะ Tutor ถือว่าถ้านักศึกษาในความรับผิดชอบของตนสอบตก เขาเสียชื่อ ผมว่าจุดนี้ดี ฟัง Professor แล้ว Tutor ช่วยแนะภาวะแวดล้อมเช่นนี้กระตุ้นให้เกิดความคิดทำให้ด้านวิชาการเข้มแข็งและอาจารย์เองก็เกิดความกระตือรือร้นอยากทำวิจัยขึ้นนี่เป็น Commitment ที่อาจารย์ของเราควรมี นอกจากนี้แล้วก็มีอีกหลายอย่างหลายประการที่ไม่เกี่ยวกับเรื่อง Commitment ซึ่งไม่ขอกล่าวในที่นี้ ส่วนในเรื่องของการจัดการนั้น สถาบันการศึกษาของเอกชนคิดว่าทุกมหาวิทยาลัยต้องมีอิสรภาพของการจัดการ ถ้าไม่มีอิสรภาพในการจัดการพร้อมบริบูรณ์การบริหารสถาบันให้เกิดความดีเลิศทางวิชาการคงจะประสบความลำบากมาก การกำกับการควบคุมมาตรฐานเป็นสิ่งที่ดี แต่คนที่กำกับได้ต้องเข้าใจปรัชญาการศึกษาก่อน คือ จุดมุ่งหมายแท้จริงคืออะไร ผมไม่เป็นด้วยกับระบบการวัดผลในปัจจุบันหลาย

ประการ เช่น นักศึกษาที่เพิ่งจบมาจากชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยในปีแรกนั้น มีจำนวนมากที่ไม่พร้อมที่จะเรียนระบบอุดมศึกษาเพราะปรับตัวไม่ได้ ดังนั้นในระยะแรก ๆ จะสอบตกกันมาก ถ้าเรายึดหลักที่เข้ม คือ ได้ F เก็บไว้ลงทะเบียนเรียนอีก ถ้าได้ F อีก เก็บไว้อีก นักศึกษาคนนี้จะ Discourage มาก ๆ จะไปไม่ไกลเกี่ยวกับการเรียน ส่วนเรื่อง Advising จะเกิดผลถ้ามหาวิทยาลัยมีอิสรภาพในการจัดการ คณบดี หัวหน้าภาคก็จะมี Academic freedom ที่จะแนะนำว่าจะทำอย่างไรกับนักศึกษากลุ่มนี้ เพราะเขายังเรียนไม่เป็น เรื่องอย่างนี้ยังไม่เป็นที่ลงเอยในระดับอุดมศึกษาของเอกชน ผมอ่านหลักการและเหตุผลของการจัดสัมมนาครั้งนี้ ผมชอบอยู่ 3 คำ และชอบมาก ๆ ที่เขียนไว้คือ มหาวิทยาลัยเราใฝ่ผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทางผู้กำกับมาตราฐานต้องเชื่อว่ามหาวิทยาลัยมี Commitment ต่อสิ่งเหล่านี้ ใครทุกคนก็ปรารถนาสิ่งเหล่านี้ แต่การที่จะเอื้อให้เกิดการพัฒนาด้านวิชาการ Advising ต้องดี และ Advising จะดีได้ก็ต่อเมื่ออาจารย์มีอิสรภาพของการจัดการ รู้จักใช้เสรีภาพทางวิชาการ การตัดสินใจ การปรึกษาหารือกับคณบดี แต่ถ้าถือกฎบางอย่างที่เคร่งเกินขอบเขตแล้ว ผมเชื่อว่าการพัฒนาคนนี้ยาก ในการพัฒนาเด็กของเราจะต้องมาดูปรัชญาการศึกษาที่เขียนไว้เขียนอย่างไร เป็นต้น มีบางแห่งเขียนไว้ดีมากกว่า นอกจากเป็น Intellectually Competent แล้วยัง Open to Further Growth เปิดรับที่จะพัฒนาต่อไป อันนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องนักศึกษาต้องเข้าใจว่าตัวเองต้องพร้อมที่จะเปิดรับการพัฒนาต่อไป เรื่องการบริหารอย่างไรถึงสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ สิ่งสำคัญก็คือกระบวนการเรียนการสอน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน ผมหมายถึงด้าน Physical ด้านกายภาพด้วย เมื่อเดินเข้ามาในบริเวณมหาวิทยาลัยแล้วมีบรรยากาศที่น่าเรียนหรือไม่ น่าอยู่หรือเปล่า Environment แบบนี้สำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยมาก ๆ ผู้บริหารต้องสร้างอย่างไรที่จะให้เกิดบรรยากาศอย่างนั้น บรรยากาศที่ชวนเข้าห้องสมุด ที่พูดถึงเป็นอย่างไร แน่นอนมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะเปิด 24 ชั่วโมงอย่างที่ ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ พูดถึงคงลำบากมาก เพราะหมายถึงงบประมาณเพิ่มขึ้น แต่ถ้าเป็น Residential University ก็น่าจะทำได้ เพราะนักศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัย เพราะมันถูกต้องแล้วที่เรียนตลอดเวลา เราง่วงเราก็พัก พักแล้วก็ลุกขึ้นมาเรียนต่อไปอย่างนี้ เป็นต้น อย่างน้อยห้องสมุดเปิดถึงเที่ยงคืนก็ยังดี เมื่อพูดถึงความดีเลิศทางวิชาการเราก็ไม่ลืมวิชาพื้นฐาน ซึ่ง UNESCO ได้เสนอแนะสถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายควรให้ความสำคัญกับวิชาพื้นฐานในเรื่อง Anthropology ปรัชญา ประวัติศาสตร์และจิตวิทยาของมนุษยชาติว่ามาจากไหน การวิวัฒนาการของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร ความรู้พื้นฐานเหล่านี้สำคัญ มหาวิทยาลัยระดับชั้นนำในสหรัฐอเมริกาหลายแห่งได้พัฒนาหลักสูตรนี้ไปไกลมาก ผมคิดว่าเขาคิดถูก เพราะว่าคนที่จะมีพื้นฐานที่ดีต้องรู้สภาพความเป็นมาของมนุษยชาติจึงสามารถพัฒนาตนต่อไปได้ ทางวิชาการก็สามารถเสริมได้ มีอีกสิ่งหนึ่งที่ผมอยากจะฝากลองพิจารณาดู ซึ่งผมคิดมานานแล้ว เมื่อไปประชุมคราวนี้ที่ประเทศญี่ปุ่น ก็บังเอิญไปอยู่ในกลุ่มที่มีอาจารย์ญี่ปุ่นคนหนึ่งเสนอ Paper จึงนำมาเล่าสู่กันฟัง อาจารย์ท่านนี้มาจากมหาวิทยาลัยโตเกียวเดนกิ อาจารย์เล่าให้ฟังว่าเวลาสอบ Entrance เข้ามหาวิทยาลัย นักเรียนขวนขวายกันเต็มที่ พอเข้าไปแล้วรู้สึกว่ามีกิจกรรมที่เสริมปัญญาไม่เท่าใดนัก อาจารย์บอกว่าปัจจุบันนักเรียนสมัครเรียนต่อคณะวิศวกรรมศาสตร์ drop ลงมาก คณะวิศวกรรมศาสตร์ในประเทศญี่ปุ่นโดยทั่วไปประสบกับปัญหาดังนี้ 1) คนที่สมัครเรียนน้อยลง 2) เยาวชนอายุ 19-21 ปี ไม่ค่อยสนใจด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอีกแล้ว และ 3) เป็นสิ่งที่ยาก ที่สอบเข้ามหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทุกคนทราบกันดีว่าการสอบเข้ายากมาก เพราะว่าทุกคนอยากเข้า National University ของโตเกียวให้ได้ ถ้าพลาดพ่อแม่ก็ว่ากล่าวลูกก็คิดมาก บางรายถึงกับฆ่าตัวตาย ความเครียดนี้ทำให้เกิด Violence

ในระหว่างวัยรุ่นของชั้นมัธยมศึกษาหลายครั้ง อาจารย์ยังรายงานต่อไปอีกว่าไม่มี Correlation ระหว่างการสอบ Entrance กับ Scholastic Achievement เมื่อตอนสอบเข้ามหาวิทยาลัยสอบได้คะแนน Top แต่เมื่อเข้าเรียนมหาวิทยาลัยแล้วใช่ว่าจะเรียนเก่งซึ่งผลการสอบเข้าปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการเรียนเก่งเลยต่อไปเขาบอกว่าไม่มี Correlation กันเลยระหว่างคนสอบเก่งคะแนนดีในมหาวิทยาลัยกับความสำเร็จในการทำงาน ความดีเลิศทางวิชาการหรือความสำเร็จดีเลิศในการเรียนไม่สามารถ Predict ความสำเร็จใน Professional Success เมื่อประชุมเสร็จแล้ว เขาก็บอกว่าใครอยากไปดูมหาวิทยาลัยโตเกียว ผมก็อยากไปดู เพราะได้ทราบว่ามหาวิทยาลัยโตเกียวเป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่นและชั้นหนึ่งของเอเชียก็ว่าได้ เมื่อไปถึง Campus ได้มีโอกาสสัมภาษณ์กลุ่มนักศึกษาแลกเปลี่ยนของมหาวิทยาลัยโตเกียวที่มาจากประเทศภาคพื้นเอเชียและแปซิฟิกจำนวน 20 กว่าคน มีชาวออสเตรเลียอยู่ 3-4 คน เด็กไทยรู้สึกไม่มีเลย แต่มีนักศึกษาคนหนึ่งที่มาช่วยพาเราไป เป็นนักศึกษาทุนจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสอบได้คะแนนดีทาง Biotechnology จึงได้ทุนมาเรียน ผมก็คุยกับนักศึกษาเหล่านี้และสัมภาษณ์นักศึกษาชาวออสเตรเลีย ถามถึงความรู้สึกที่เขาได้มาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่นว่าเป็นอย่างไรบ้าง เขาตอบว่า ที่นี่นะนักศึกษาไม่ค่อยเรียนหนังสือกันเลย เข้าก็ยาก พอเข้ามาแล้วก็มีแต่ Socializing รื่นเริง สนุกสนาน หนังสือไม่เรียน เขาผิดหวังมาก ๆ ที่มาที่นี่ เหมือนกับที่ ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ พูดคล้าย ๆ ทำนองนี้เกี่ยวกับเมืองไทย และผมก็ถามอาจารย์ญี่ปุ่น Professor หลายท่านที่มาประชุมด้วยกันว่าเป็นความจริงแค่ไหนที่ว่านักศึกษาไม่ Serious กับการเรียน เขาบอกว่าเป็นความจริง เป็นความรู้สึกของพวกเรามานานแล้ว และเราคิดว่าจะต้องทำการอะไรสักอย่างหนึ่ง มิฉะนั้นแล้วก็อาจจะถึงจุดเสื่อมของระดับอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่นก็เลยยกตัวอย่างนี้มาเล่าสู่กันฟัง เรื่องอย่างนี้มันอาจจะเกิดขึ้นได้ไหม ในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย เพราะเราสอบ Entrance เข้มงวดกันมาก แต่พอเข้าไปแล้วกระบวนการเรียนการสอนเป็นอย่างไร อาจารย์มี Commitment จริงหรือเปล่า อย่างระดับปริญญาโท-เอกของเรา ผมได้เคยสัมภาษณ์นักศึกษาบางคน ไม่ขอเอ่ยชื่อมหาวิทยาลัยนะครับว่าทำไมคุณเรียนหนังสืออย่างไรนานถึง 7 ปี ยังเรียนไม่จบ ผมทำ Proposal ให้อาจารย์ดูแต่ไม่เคยพบอาจารย์ปีหนึ่งหนเดียวก็ยังดี อาจารย์อยู่ไหนก็ไม่รู้ พบเพียง 5 นาทีก็บอกให้ไปเขียนใหม่ใช้ไม่ได้ ผมก็งงหมดเลย เหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้นบ่อย เพื่อนของผมคนหนึ่งเป็นอาจารย์อยู่ที่มหาวิทยาลัยแห่งนั้น เตือนผมว่าจำไว้นะถ้าจะมีอาจารย์มาเรียนปริญญาเอก อย่าเอา Proposal มาที่นี่นะ จะเรียนไม่จบ ผมว่ามันถึงเวลาแล้วที่เราต้องพูดกันว่า Commitment หมายความว่าอย่างไร ขณะเดียวกันก็มาคิดถึงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีว่า Big Daddy ของเรายึดหลักการสรรหาอาจารย์ชั้นยอดมาแล้วก็ต้องมีการประเมินกันเต็มที่ทุกปี ผมว่าอันนี้อาจจะช่วยให้ Strengthen วิชาการของเราอย่างมาก เพราะมันจำเป็นครับ สิ่งที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยโตเกียว เป็นบทเรียนที่ดีของเรา ผมเข้าใจว่าในภาคที่สองก่อนจบจะมีการเปิดอภิปราย ท่านอาจจะมาร่วมถกเถียงกันดีกว่าในรอบสอง ผมขอจบเพียงแค่นี้ก่อนครับ ขอบคุณครับ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ขอบคุณท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญครับ ท่านได้ให้แนวคิดที่ดี ทั้งประสบการณ์และตัวอย่างที่สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งนิยามของคำว่าความเป็นเลิศทางวิชาการต้องให้เข้าใจตรงกันในเรื่องการบริหารเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเน้นอยู่ 2 ประเด็น ก็ในแง่ของ Leadership ของผู้บริหาร และศาสตร์ของการ

จัดการโดยมุ่งเน้นทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นตัวอาจารย์ นักศึกษา บรรยากาศของการเรียน ซึ่งคงจะเป็นตัวอย่างแก่ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เป็นอย่างดีว่า สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คงจะมีส่วนที่จะเสริมสร้างให้สถาบันของท่านนั้นได้มีโอกาสความเป็นเลิศทางวิชาการ ท่านผู้ร่วมสัมมนาครับ เราก็ได้ฟังผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองท่านทั้งในเชิงของนักวิชาการภายนอก และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นของรัฐบาล หรือของเอกชนนะครับ ก็มาลองฟังความเห็นของผู้บริหารที่อาจจะพูดได้ว่าทุกอนูของการศึกษาของเมืองไทยนั้นท่านได้เข้าไปสัมผัสได้มีส่วนร่วมและไปสร้างสรรค์ท่านเป็นผู้พลิกประวัติศาสตร์ของวงการศึกษาเมืองไทยที่สร้างมหาวิทยาลัยเปิดที่องค์การ UNESCO ได้ให้การเสนอแนะว่าเป็นตัวอย่างของการบริหารงานในด้านการเรียนและการสื่อสาร ท่านเป็นผู้ที่นำสถาบันอุดมศึกษาเข้าสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านมีวิธีการบริหารอย่างไร ผมขอกราบเรียนเชิญท่านศาสตราจารย์ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครับขอกราบเรียนเชิญครับ

ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

ท่านวิทยากรที่เคารพ ท่านผู้เข้าสัมมนาทุกท่าน ขอขอบคุณผู้ดำเนินการอภิปรายที่ให้ตำแหน่งที่ผมมีความภาคภูมิใจมากกว่าตำแหน่งอื่นทั้งหมดคือความเป็นพ่อใหญ่ เพราะในชีวิตผมนั้นผมต้องการเป็นครูและบังเอิญผมไปประกาศว่าที่นี่เป็นมหาวิทยาลัยกินนอน เราจะอยู่ด้วยกันแบบครอบครัว นี่คือที่มาของคำนี้และผมก็บอกว่าอยู่แบบครอบครัวนั้นอยู่อย่างไร ก็บอกว่าใครแก่มาก ๆ ก็เป็นพ่อเป็นแม่ไป เป็นลุง เป็นป้า เป็นน้า เป็นอา แล้วก็ขอให้นักศึกษาอยู่กันฉันท์พี่น้องและเมื่อเราจะอยู่กันแบบนี้ เราก็จะไม่อยู่แบบแบ่งแยก ยกเว้นบางเรื่องมันต้องแบ่งแยก เช่นว่าห้องน้ำ ไม่มีห้องน้ำอาจารย์ ไม่มีห้องน้ำนักศึกษา โรงอาหารก็ไม่แยกว่านี่โรงอาหารอาจารย์นี่โรงอาหารนักศึกษา ทุกคนไปกินข้าวด้วยกัน ทุกคนต้องไปเข้าคิวซื้อของ และทุกคนต้องเอาถาดไปเก็บเหมือนกันหมด เล่นกีฬาก็ไม่แยก สถานกีฬานั้นต่างคนต่างไปเล่นด้วยกัน เมื่อลักษณะมันเป็นอย่างนี้ ความรู้สึกที่เรามีต่อกันเราอยากจะรู้สึกว่าเราเป็นครอบครัว ก็แน่นอนครับ ผมเป็นหัวหน้าครอบครัว เขาเลยเรียกพ่อใหญ่ ผมกำลังลำบากกับตำแหน่งนี้ เพราะเมื่อทางวลัยลักษณ์ทราบเข้าว่านักศึกษาที่นี่เขาเรียกพ่อใหญ่ ก็เลยต้องคิดหาคำเรียกผมตอนนี้ยังคิดคำที่เหมาะสมไม่ได้เลยกลายเป็นโจทย์ปัญหาที่ยังแก้ไม่ได้ ทั้งหมดนี้มากับแนวคิดของเราที่นี่ว่าเมื่อเราเป็นมหาวิทยาลัยกินนอน นักศึกษา 85% อยู่หอพัก อาจารย์เกือบ 100% อยู่หอพัก เราอยู่กันเห็นกัน 24 ชั่วโมง เราจะทำอย่างไรกับชุมชนนี้ที่เป็นเสมือนครอบครัวใหญ่ อันนี้คือที่มา ทีนี้ท่านก็ได้ฟังมาแล้วนะครับว่าปรัชญาของมหาวิทยาลัย Universal Truth ก็ดี ความเป็นเลิศคืออะไร UNESCO เขาก็ไปพูดกันชัดเจน และปัจจัยที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศมีอะไรบ้างนั้น ผมจะขอเสริมประเด็นที่มองในเชิงการบริหารอย่างเดียวแล้วก็ไม่เป็นทฤษฎีอะไรครับแต่เป็นหลักปฏิบัติที่ผมเองใช้เป็นหลักในการบริหารการศึกษา ผมคิดว่าเรื่องของการเดินไปบนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศในประการแรก เราคงจะต้องแสวงหาปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นเลิศและเราจะต้องวิเคราะห์ตีบทให้แตก ว่าอะไรคือปัจจัยส่งเสริมความเป็นเลิศ และถ้าเราไม่มีปัจจัยเหล่านี้ เราเป็นเลิศไม่ได้ ผมมีความชื่นชมอย่างยิ่งที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ท่านใช้คำว่า Great Teachers Make Great University ผมเคยใช้อีกคำหนึ่งว่า Great Scholars are the Beginning of the University Development จุดเริ่มต้นของการพัฒนามหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่อยู่ที่เงิน 3,000 ล้าน แต่อยู่ที่ว่าเราจะสามารถแสวงหากลุ่มเริ่มการ ที่เป็น Scholars ได้หรือไม่ แล้วเงินก็ซื้อไม่ได้ เรื่องเหล่านี้ทำกันด้วยใจ เพราะฉะนั้นปัจจัยแรกที่สถาบันอุดมศึกษาที่เรียกตัวเองว่ามหาวิทยาลัยจะต้อง

แสวงหาแล้วต้องหาให้ได้ก็คือคน คนในที่นี้หมายถึงนักวิชาการที่เก่งกล้าสามารถ ผมเคยพูดว่าถ้าไม่มีคณาจารย์ก็ไม่มีมหาวิทยาลัย แต่เดี๋ยวนี้พูดไม่ได้ คงต้องเติมอีกคำว่า ถ้าไม่มีคณาจารย์และไม่มีนักศึกษาก็คงไม่เป็นมหาวิทยาลัย แต่เดี๋ยวนี้มีมหาวิทยาลัยที่ไม่มีนักศึกษาและเป็นขององค์การสหประชาชาติ ก็คือมหาวิทยาลัยสหประชาชาติที่ตั้งอยู่ที่โตเกียว เรียกตัวเองว่า United Nations University เป็นสุขมาก มหาวิทยาลัยที่ไม่มีนักศึกษา ผมก็ยังสงสัยว่าอาจารย์ที่นั่นเขาทำงานอะไรกัน เมื่อคนเป็นปัจจัย เพียงแต่คนพอไหมปัจจัยของความเป็นเลิศ ถ้าให้ผมเลือกได้ผมไม่เลือกเยอะแยะอย่างที่แจกแจงกันมา เพราะบอกว่าต้องมีคน ต้องมีเงิน ต้องมีเทคโนโลยี ต้องมีอาคารสถานที่ ต้องมีสารพัดครับ List ไปเกือบ 1 หน้ากระดาษบอกว่าถ้ามีอย่างนี้ครบแล้วก็นี่เป็นปัจจัยของความเป็นเลิศ รัฐบาลที่เขาใช้ให้ผมตั้งมหาวิทยาลัยเวลาเขาถามผมว่าอาจารย์ต้องการอะไร ผมจะบอกเขา 4 อย่างเท่านั้น อันแรกที่สุดต้องเปิดโอกาสให้ผมแสวงหาคนที่จะมาเริ่มการ และมาทำงานที่มีคุณภาพ ในปริมาณที่มากพอ ตรงนี้ผมให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง ถ้าตรงนี้รวมไม่ได้ก็ตั้งไม่ได้ทำไม่ได้ 2. ขอโอกาสให้ผมได้จัดระบบอย่างเต็มที่ อย่าเอาข้อจำกัดอะไรมาขวาง เพราะถ้าไม่ให้โอกาสผมจัดระบบอย่างเต็มที่ที่คิดว่าเหมาะสมกับหน่วยงานที่จะตั้ง จะไม่มีปัจจัยไปสู่ความเป็นเลิศ จากประสบการณ์ผมเองทั้งที่ตั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่นี่ และวลัยลักษณ์ ผมเน้น 2 เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องสำคัญ ถึงได้ตั้งแล้วไม่ค่อยเหมือนใคร ผมต้องวิเคราะห์ต้องศึกษาว่าที่เหมาะสมกับประเทศไทยเป็นอย่างไร ส่วนมากคนจะถามผมว่าที่ตั้งสุโขทัยธรรมาธิราชก็ดี อาจารย์ไปลอกแบบใครมา ใช้ใครเป็นต้นแบบ พอผมบอกไม่มี คนไทยไม่เชื่อ แต่ UNESCO มาดูแล้วเชื่อบอกจริงไม่ได้ลอกแบบใคร UNESCO เลยประกาศให้เป็นสถาบันนำของประเทศกำลังพัฒนา มหาวิทยาลัยเปิดที่อังกฤษมาดูจริงก็ไม่ได้ลอกอังกฤษ อังกฤษเลยให้กิตติมศักดิ์ผม แต่คนไทยยังไม่เชื่อจนทุกวันนี้ เพราะคิดว่าผมไปลอกแบบใครมา เมื่อมาทำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ก็มีคนถามว่าเอาที่ไหนเป็นต้นแบบ บอกไม่มีครับ ต้นแบบมหาวิทยาลัยแบบนี้ยังไม่มีในโลก แต่มหาวิทยาลัยที่ร่วมหลักการเดียวกัน Autonomy, Academic Freedom, Academic Excellence ใช่มีแต่วิธีการจัดระบบไม่เหมือนกัน ต้องมาคิดว่าอย่างไรถึงจะเหมาะถึงจะอยู่ได้ในระบบของเรา แล้วในที่สุดก็ไม่เหมือนใครอีก แล้วก็ไม่รู้จะบอกว่ามันเหมือนใคร กว่าจะยอมรับและคิดว่ามันใช่ก็คงจะต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง แต่อันนี้ไม่ใช่สาระสำคัญสำหรับผม เพราะผมไม่ต้องการมาสร้างระบบงานไปไว้อวดชาวบ้าน ผมต้องการสร้างระบบงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติ สร้างระบบมาเพื่อเอาไว้ใช้ครับ ใช้ไม่ได้ก็ต้องปรับต้องเปลี่ยน อันนี้ผมขอผมได้อิสรภาพอันนี้ ในขณะที่คนอื่นไม่ค่อยได้หรือคนอื่นไม่ค่อยรับโอกาส เช่น 5 แห่ง ที่ตั้งพร้อมกันถามว่ารีบไปทำไม มาใช้เวลาในการจัดระบบกันสัก 2 - 3 ปี เพราะถ้ารีบไปก็ไปลอกแบบคนอื่นแล้วระบบเหมือนเดิม เกือบจะว่าเปลี่ยนแต่ชื่อก็ว่าได้ ส่วนผมตั้งใจเย็น ๆ ถ้าอยากได้มหาวิทยาลัยดี ๆ ผมไปคุยกับทางเมืองนครศรีธรรมราชเป็นเมืองที่มีศักดิ์ศรี ต้องได้มหาวิทยาลัยชั้นหนึ่ง ที่นี่ก็เช่นกันท่านชาติชายเป็นนายก อยากให้มหาวิทยาลัยเกิดเร็ว ผมบอกให้เอาคนอื่นเปิด ผมไม่ทำ ถ้าเป็นอย่างนั้นท่านไม่ได้มหาวิทยาลัยชั้นดี ไม่ได้มหาวิทยาลัยที่มาตอบสนองความต้องการของประเทศ ท่านเป็นคนหัวแถวจะมาตั้งมหาวิทยาลัยหางแถวทำไม ผมก็อธิบายให้ท่านฟัง ท่านยอมรับ และท่านเป็นบุคคลหมายเลข 1 ก็ต้องมีมหาวิทยาลัยชั้น 1 และมีวลัยลักษณ์มาต่อเป็น 2 ของอาจารย์ หริส ก็เป็นหนึ่งเดียวที่ยืนเคียงข้างกับผม และท่านเป็น Re - engineering ท่านไม่ใช่ Re-inventing ท่านทำยากกว่าผมเยอะ แต่ท่านอดทน พรบ. ตกกี่หนท่านก็ทน นี่คือสิ่งที่ผมได้โอกาสที่คนเขาให้โอกาส

นี่คือสิ่งที่เราต้องการมีการศึกษาวิเคราะห์จัดระบบ เพราะผมถือว่าระบบเป็นเรื่องสำคัญถ้าระบบดีเราจะมี

จุดเริ่มต้นที่มั่นใจและมีทิศทางที่ชัดเจน ส่วนไม่ดีปรับได้ **เรื่องที่ 3** ที่ผมขอก็คือขอให้มีสถานที่และอาคารที่เหมาะสม เพราะผมถือว่าสถาบันเช่นมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันถาวรของสังคมตั้งขึ้นแล้วจะอยู่ไปชั่วลูกชั่วหลานไม่เล็กลงมีแต่จะใหญ่ขึ้น แล้วมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งที่ผมถือว่าเป็นสถาบันทางอารยธรรม เป็นสถาบันทางวัฒนธรรม จะต้องเป็นสังคมที่สร้างรูปแบบของวิถีชีวิตที่ดีที่เป็นแบบได้ และเมื่อนักศึกษาผ่านเข้ามาจนจบออกไประยะ 4 ปี ที่เขาอยู่ที่นี่ เขาควรจะซึมซับหลายอย่างที่เป็นคุณภาพชีวิตออกไป เมื่อเป็นเช่นนี้ผมต่อรองกับทุกแห่งขอเลือกที่เอง และที่ที่จะมีต้องใหญ่โตพอที่ผมไม่ต้องการมีมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตผมยืนยันขอเป็นวิทยาเขตเดียวอยู่ได้ตลอดไป แต่ก่อนที่นี่ไม่มีทางเข้าต้องใช้รถขับเคลื่อน 4 ล้อ ขึ้นมาดูและบางช่วงต้องเดิน Survey ที่นครศรีธรรมราชวลัยลักษณ์เขามีที่สาธารณประโยชน์อยู่ 13,000 ไร่โดยประมาณ เขาถามผมว่าเอา 300 ไร่ พอไหม ผมบอกไม่ได้ต้องเอาหมด พอผมเอาหมดคนก็ไม่เชื่อถามว่าเอาไปทำอะไร ไม่มีใครเชื่อว่าจะใช้ที่ได้เต็มพื้นที่ผมบอกว่าส่วนหนึ่งกันไว้ตั้งชุมชนใหม่เพื่อจะย้ายคนออกไปเขาจะได้ไม่เดือดร้อน เคลียร์พื้นที่ 9,000 ไร่ มาสร้าง เดี๋ยวนี้ยังไม่ทันเปิดทำการปรากฏว่าเต็มพื้นที่แล้ว ก็ไร่ฝึกอย่างเดียวก็ 3,000 ไร่แล้ว แล้วยังต้องขุดอ่างน้ำอีก เพราะต้องทำประปาเอง สารพัด สารพันเหมือนการตั้งชุมชนใหม่เดี๋ยวนี้ทุกคนบอกว่าน้อยไปรีปล่าว ผมถือว่าการสร้างมหาวิทยาลัยเป็นการแสดงถึงอารยธรรมวัฒนธรรม ทุกแห่งที่ผมสร้าง ผมจะบอกว่าขอเวลาทำ Master Plan และออกแบบไม่มีแบบสำเร็จรูป ขอให้สะท้อนศิลปกรรมของภาคนั้น ๆ อยู่บ้าง พิถีพิถันพอสมควรในเรื่องอาคารสถานที่ และผมเรียกของผมว่าเมืองมหาวิทยาลัย ตอนนี้ผมทำหน้าที่นายกเทศมนตรี ผมดูน้ำ ดูไฟ ดูเก็บขยะ ดูความสะอาด ดูการรักษาความปลอดภัยเองหมด เพราะมหาวิทยาลัยอยู่นอกเขตเทศบาล และเป็นหัวหน้าหมู่บ้านด้วย ที่นี่หมายเลข 111 เพราะฉะนั้นผมจึงต่อรองเรื่องนี้มาก วันนี้มีปัญหากับบุรีรัมย์ไปให้พระจอมเกล้าลาดกระบังตั้งวิทยาเขตเอาไปปีหนึ่งแล้ว ท่านบอกท่านไม่ทำแล้ว ทบวงฯก็ขอให้ทางผมไปตั้งวิทยาเขต ผมขอรับหลักการ จังหวัดเป็นคนไปหาที่มา แล้วจะไปดูถ้าที่ไม่เหมาะไม่ทำ ปรากฏว่าเกิดแย่งกัน 2 อำเภอเสนอ 2 พื้นที่ แล้วบอกให้ผม เอาทั้ง 2 แห่ง ผมไม่เอา ถ้าคุณตัดสินไม่ได้ว่าจะให้ผมลงที่ไหนก็ไม่ต้องตั้ง **ประการที่ 4** สิ่งที่มหาวิทยาลัยสมัยใหม่และผมขอและผมจะต่อรองกับใครในเรื่องนี้มากเลยก็คือปัจจัยคุณภาพนั้นอยู่ที่เทคโนโลยีครับ 4 อย่างเท่านี้ ถ้าเมื่อไหร่เรามีคนที่เก่งกล้าสามารถ เมื่อไหร่เรามีระบบที่ดี เมื่อไหร่เรามีสถานที่ที่เหมาะที่สร้างบรรยากาศและสร้างวัฒนธรรมองค์การได้ และเมื่อไหร่เรามีเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่จะไปเสริมงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นงานบริหาร งานการเรียนการสอน การวิจัย ฯลฯ เพราะเราอยู่ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งหมดสรุปรวมแล้วไปอยู่ที่เรื่องของแผนอยู่มาก แล้วทุกครั้งผมจะเสียเวลาทำแผนทุกแห่งที่ตั้งผมจะทำแผน 10 ปีเสมอ และสู้กันด้วยแผน เมื่อแผนผ่านเท่ากับงานเสร็จไปครึ่งหนึ่ง และมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งเดินตามแผน โตตามแผน โตเต็มแผน ผมเกือบจะไม่มานั่งทำแผนใหม่ในแต่ละช่วง ยกเว้นรัฐบาลเขาจะเปลี่ยน จากแผนก็ทำให้ขายความคิดได้ เพราะฉะนั้นแต่ละแห่งใช้เวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ในการทำแผนสำหรับโครงการจัดตั้ง ส่วนปัจจัยอื่นที่พูดกันมาผมเห็นด้วยทั้งหมด แต่ผมคิดว่าเป็นปัจจัยเสริมเท่านั้น ขอมี 4 อย่างที่เน้น ถ้าเกิดมีปัจจัยจำกัด เช่น ค่าเงินบาทลอยตัวแล้วเงินจะไม่พอถามว่าผมจะโถมอะไร ผมโถมคน ผมโถมเทคโนโลยี ผมปรับระบบ เพราะระบบที่นี่ครบวงจรแรกปรับแล้วนะครับ ระบบการศึกษา 14 สัปดาห์ เหลือ 13 สัปดาห์ กำลังปรับระบบ กำลังรื้อระเบียบอะไรที่ไม่ดี เรารู้แล้วปรับทันทีเลย ไม่ต้องไปขออนุมัติใครครับ นอกจากสภาฯ ผม ตอนนี้อาคารสถานที่ไม่ต้องทำอะไรเพิ่ม เพราะที่สร้างไว้ใช้ 10 ปี จะให้สร้างทีละหลังใช้กันทีละปี ผมไม่ทำ ทำทีเดียวลงทุนถูกกว่าและใช้ประโยชน์ได้คุ้ม เพราะฉะนั้นขณะนี้ที่ผมจะเติมให้เต็มก็คือคน ในแง่ของอาจารย์ต้องเพิ่มเติมและอาจารย์ที่อยู่แล้ว

ต้องพัฒนากันสุดเหวี่ยง ต่อให้มีปริญญาเอก 70% ถ้าท่านไม่เอาปริญญาของท่านถ่ายทอดไปสู่ Performance ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อเด็ก ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อภารกิจจะมีประโยชน์อะไร เพราะฉะนั้นจริง ๆ ดัชนีที่บอกคุณภาพปริญญาเอกเป็นดัชนีที่ดี แต่ปริญญาเอกหลายคนที่ชื่นชมกับใบปริญญาแล้วไม่เคยทำอะไรอีกเลยแม้แต่วิจัย เพราะฉะนั้นคนมีโอกาสในการพัฒนาเสมอ ผมพึ่งจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรไป 50 ล้านบาท เมื่ออาทิตย์ที่แล้ว เพราะถือว่าถ้าไม่มีกองทุนค่าเงินบาทมัน Float ก็เสร็จเลย เดี๋ยวไม่มีเงินไปพัฒนาคน แล้วยังไม่พอผมต้องการกองทุนพัฒนาคน 300 ล้านบาท ปีหนึ่งมีดอกผล 30 ล้าน แล้วเราจะไม่เดือดร้อนถ้ามีการเปลี่ยนแปลงค่าเงินบาท เขาสั่งให้งดสัมมนา หรือให้งดไปต่างประเทศจะได้ไม่เดือดร้อน เพราะเราใช้เงินของเราเองนี่คือข้อแรกครับ ข้อที่ 2 เมื่อเราได้ปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นเลิศแล้วเราจะพัฒนาปัจจัยเหล่านี้เพื่อเพิ่มคุณภาพเพิ่มสมรรถภาพและเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างไร ประการที่ 3 เราจะใช้ปัจจัยส่งเสริมความเป็นเลิศให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร ประการที่ 4 เราจะบำรุงรักษาปัจจัยส่งเสริมความเป็นเลิศให้ดำรงอยู่ได้อย่างไร ตอนนี้ผม Concern 2R คือ Recruitment เพื่อให้ได้คนเก่ง ทำอย่างไร Retaining เมื่อได้เขามาแล้วรักษาเขาไว้ได้จะทำอย่างไร เพราะฉะนั้นเรื่องการบำรุงรักษาปัจจัยส่งเสริมความเป็นเลิศให้ดำรงอยู่แม้แต่ปัจจัยเรื่องเทคโนโลยี ปีแรกที่เราทำ Backbone เสร็จ เราคุยได้เต็มปากกว่าเรานำเพื่อนในประเทศไทยอยู่ ด้วยความจำเป็นอยู่กลางป่า จะติดต่อไปทั่วโลกได้ไม่มีทางอื่นแล้ว มีเงินเท่าใดก็กระเหม็ดกระแหม่ ทุ่มมันลงไป ไม่ได้เงินงบประมาณสักบาท ผมเสียไป 21 ล้าน สร้าง Backbone ด้วย Fiber Optic, Link ตึกต่าง ๆ เราอยู่กลางป่า เดินลงดินก็ไม่ได้ สายดินไม่มี มีทางเดียวขึ้นดาวเทียม มิฉะนั้นใครจะมาอยู่ติดต่อกับโลกภายนอกไม่ได้ โทรศัพท์ก็ไม่มี เต็มที่ต้องใช้กระเป๋าหิ้ว ด้วยความจำเป็นจึงลงไปที่ Backbone ใช้ระบบ FDDI นำหน้าเพื่อน เดี๋ยวนี้ไม่ทันเขาแล้วครับ เขาไประบบ ATM แล้ว เพียง 3-4 ปี เท่านั้นครับ Library Automation คุยนักคุยหนาสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยล้ำหน้า เอามาก่อนคนอื่นอีก มาดูตอนนี้ไม่ทันสมัยเสียแล้วต้องมาปรับระบบ Library Automation กันใหม่ เพราะฉะนั้นในเรื่องปัจจัยเหล่านี้ทำอย่างไรที่จะบำรุงรักษาส่งเสริมความเป็นเลิศให้ดำรงอยู่ นี่คือการมองเชิงบริหาร แล้วในใจผมก็มองอยู่อย่างนี้ว่า ทำอย่างไรจึงจะแสวงหาปัจจัยความเป็นเลิศได้ Define เสียให้ชัดว่า ปัจจัยแห่งความเป็นเลิศตามลำดับความสำคัญของเราคืออะไร ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาปัจจัยความเป็นเลิศเหล่านี้ให้เพิ่มคุณภาพ ให้มีประสิทธิภาพ ให้มีสมรรถภาพ ทำอย่างไรจะใช้ปัจจัยเหล่านี้ให้คุ้ม ทำอย่างไรจะบำรุงรักษาเขาไว้ให้ได้ เพราะฉะนั้นคาถาที่ผมใช้อยู่ทุกวันนี้ถ้าถามผมว่าเรื่องคนกับระบบจะเลือกอะไร ผมเลือกคน ถ้าได้คนดี คนเก่ง ระบบไม่ดีก็พออยู่ได้ ถ้าระบบดี แต่คนไม่ดีก็พัง ถ้าโชคดีได้ทั้งคนดีและมีระบบดี นั่นคือความเป็นเลิศ สิ่งที่ผมต้องการขณะนี้ จะต้องพัฒนาระบบงานที่นี่ให้ดีที่สุด ตามสติปัญญาที่จะมี แล้วให้คนดีที่สุดเขาอยู่ได้ แล้วเอาคนดี ระบบดีเป็นพาหนะที่จะนำเราไปสู่ความเป็นเลิศ ผมถือเอางานเป็นตัวตั้ง เอาเงินเป็นตัวตาม ผมไม่เคยไปต่อรองเรื่องเงินกับใคร เวลาทำ Project ผมไม่เคยคิดว่าใช้เงินกี่บาท แต่เมื่อ Project เสร็จ ผมจะบอกได้ว่าใช้เงินเท่าไร ผมถือว่าถ้างานดี ความสนับสนุนก็จะตามมา หลายเรื่องนั่งเฉย ๆ ก็มีคนเอาเงินมาให้ เพราะฉะนั้นที่บอกว่าอธิการบดีเป็นหัวหน้าคณะขอทานเป็นจริงในบางเรื่อง แต่ในบางเรื่องเขามาบริจาคให้ด้วยความเต็มใจ เพราะเขาเชื่อว่าผลงานที่เราจะทำจะเป็นประโยชน์กับลูกหลานเขาเอง อย่างที่นี่คิดตั้งกองทุนเพื่อช่วยเด็กยากจนเพราะที่นี่ไปเก็บเด็กจนมาทั้งนั้น ไปรับเด็กโควตาโรงเรียน โดยไม่ต้องสอบ โรงเรียนหนึ่งต้องได้ 1 คน ผมเอาดินมาปั้นเป็นดาวและไม่แคร์ที่จะเอาดาวมาปั้นเป็นดาว แต่ผมกลัวมหาวิทยาลัยบางแห่งเอาดาวปั้นเป็นดิน และผมภูมิใจมาก เด็กรุ่นแรกจบ 244 คน เกียรตินิยมอันดับ 1 วิศวะไฟฟ้ามีคนเดียวในรุ่น

เป็นเด็กโควตามาจากโรงเรียนโนนสูง ทำไมเด็กสอบคัดเลือกหรือเด็กอื่น ๆ ไม่มีทางเฉียดและเด็กคนนี้ถ้าสอบคัดเลือกอาจไม่ติด เพราะคุณภาพโรงเรียนสู้เขาไม่ได้ นี่ละครับปั้นดินให้เป็นดาวและเป็นแล้วด้วย และเด็กคนนี้เราคัดไว้เป็นอาจารย์ส่งให้ไปเรียนอังกฤษสมัครไปอังกฤษ อังกฤษรับเลยไม่มีปัญหาเลย เพราะฉะนั้นในลักษณะนี้ต้องถือว่ามีเด็กจนเยอะ ชาวโคราชบอกต้องหาเงินช่วย 30 ล้าน หลวงพ่อคูณท่านช่วยมา 8 ล้านบาท ผมไม่ต้องเหนื่อยมากก็ได้เงิน 30 ล้านมา เขาบอกว่าต้องให้อาจารย์วิจิตร เพราะนำโอกาสมาให้กับลูกหลานเขา ถ้าเขาไม่ช่วยลูกหลานเขาก็จะไม่ได้ประโยชน์ เพราะฉะนั้นถือว่าถ้าแผนงานดีเท่ากับงานเสร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ถ้ามีปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นเลิศดี ก็เท่ากับไม่ต้องวิ่งทางเกวียนไประยะหนึ่ง เราเริ่มขึ้น Super Highway จะถึงเป้าหมายคือความเป็นเลิศ ช้าหรือเร็วอีกเรื่องหนึ่ง แต่เราค่อนข้างจะมั่นใจว่าเราพ้นสภาพการอยู่ในทางเกวียนแล้ว แต่จะวิ่งไปถึงความเป็นเลิศได้เมื่อไหร่นั้นคงจะต้องเป็นเรื่องที่พูดกันในรอบที่สอง ผมก็ขออนุญาตนำเสนอเชิงบริหารครับว่าการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการนั้นในแนวความคิดและประสบการณ์ที่พอมีอยู่บ้างก็เป็นอย่างนี้ละครับ ขอบคุณครับ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

กราบขอบคุณท่านอธิการบดีมากนะครับ ท่านได้กล่าวถึงหลักการและแนวปฏิบัติของท่านที่ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมีทั้งหมด 4 ข้อ ในเรื่องของคน ของระบบ สถานที่และเทคโนโลยี รวมทั้งปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยส่งเสริมคุณภาพการใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษา ซึ่งจะเป็นตัวอย่างได้อย่างดี ในรอบต่อไปทางคณะผู้อภิปรายจะใช้เวลาประมาณ 10 นาที เพื่อจะขอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา และท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ได้สรุปให้แนวคิด จะใช้เวลาท่านละ 5 นาที หลังจากนั้นจะเสร็จสิ้นการอภิปรายในหัวข้อนี้ และท่านอธิการบดีจะได้เป็นผู้นำการอภิปรายทั่วไป สำหรับการอภิปรายทั่วไปนั้น เราจะให้ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายตั้งแต่โปรแกรมแรกของเมื่อวานนี้ ท่านจะมีข้อร่วมอภิปรายหรือมีความคิดเห็นอย่างไรก็จะเปิดกว้างทุกเรื่องเลย ไม่ใช่เฉพาะในช่วงโปรแกรมนี้ ครับเพื่อไม่ให้เสียเวลาในช่วงนี้ผมอยากจะขอกราบเรียนเชิญ ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ครับ

ศ.ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

ขอบพระคุณมากครับ ผมจะขอพูดถึงภาพพึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย ว่าเราเห็นปัญหา เห็นอุปสรรคแล้ว 14 ประการ ภาพพึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร และเรื่องบริหารการจัดการซึ่งก็คงจะสอดคล้องกับสิ่งที่พูดไปแล้วคือเรื่องปัญหาซึ่งผมจะไม่พูดอีก แต่ผมจะขอพูดตามใจของผมภายในเวลา 5 นาที แต่จะพูดถึงข้อคำนึงที่เราจะทิ้งไว้เล็ก ๆ น้อย ๆ อยากจะพูดว่าความจริงแล้วมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้นำความคิดทางสังคม ความเป็นเลิศไม่มีประโยชน์ ถ้าหากว่าเราเป็นหอคอยงาช้าง ซึ่งงาถูกขโมยไปแล้ว หรือเป็นป้อมปราการที่หนาทึบที่ไม่มีใครสามารถทะลุทะลวงไปถึงก็จะกลายเป็นบรรยากาศที่นักวิชาการก็จะคุยกันรู้เรื่องแค่ตัวเอง คนอื่นฟังแล้วไม่รู้เรื่องสักอย่าง ไม่สามารถเข้าไปมีส่วนช่วยจูงสังคมได้ อันนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่ง ผมสังเกตในด้านเศรษฐศาสตร์ในยุคหลัง ๆ ที่ผมสังเกตในต่างประเทศที่ผมคุ้นเคย ฐานเศรษฐศาสตร์ดีมากบังคับให้เราคิดแบบผู้มีวินัยทางความคิด

ใช้คณิตศาสตร์อย่างวิลิศมาหรามากเลย คือเศรษฐศาสตร์ที่สไตล์ของพวกเราที่เรียนคือนักคณิตศาสตร์ย่อม ๆ นี้คือคณิตศาสตร์แบบหนักแน่นเหลือเกิน แต่มันลงเอยว่ากำลังไปพิสูจน์จุดเล็ก ๆ บางจุดที่ วิลิศมาหรา ในเชิงใช้คณิตศาสตร์ที่ sophisticated มาก แต่ไร้ประโยชน์ในภาคปฏิบัติ ผมเห็นบางคนน่าจะได้ Nobel Prize แต่ไม่ได้เพราะตายก่อน แต่คนที่ได้ Nobel Prize บางครั้งนั้นสิ่งที่เขียนมีประโยชน์ในเชิงวิชาการแต่การใช้ประโยชน์เบาบาง จะไร้ประโยชน์มากถ้าวิชาการไม่พาไปสู่การที่เราสามารถพาสังคมไปในทิศที่เป็นประโยชน์แก่ปวงชนจริง ๆ ผมอยากเห็นมหาวิทยาลัยเกิดยุค ยูนิเวอร์ซิตี้ เรนาซองส์ (University Renaissanee) สร้างบรรยากาศของมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ป่าช้าทางปัญญา ไม่ใช่เป็นที่วังเวงทางความคิด อยากให้นักวิชาการ เล่นบทบาทที่สังคมมอบให้จริง ๆ คือนักวิชาการที่เป็นผู้นำความคิดทางสังคม ช่วยจูงขบวนสังคมไปในทิศที่ดีและสร้างสรรค์ ตรงนี้เป็นบทบาทที่ผมขอเน้น ณ เวลานี้ เราไม่ได้ทำบทบาทนี้เพียงพอ ขอตั้งข้อสังเกตว่าอะไรที่เราทำการคิดในมหาวิทยาลัย จะไปเดินถนนในชีวิตงอกเงย 15 ปีให้หลัง ผมไม่ได้พูดโดยไม่มีหลักฐานท่านลองตรวจดู concept ที่ originate จากมหาวิทยาลัยดัง ๆ หรือมหาวิทยาลัยที่เป็นขุมปัญญาในโลก ไม่เกิดทันทีครับมี lapse period แล้วมันไปเดินถนนในชีวิตคน 15 ปีให้หลัง ผมจึงให้น้ำหนักกับมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรงว่าคือที่ในการสร้างสังคมที่มีคุณภาพที่สุด แต่บังเอิญเราไม่รู้ตัวมหาวิทยาลัยเล่นบทบาทน้อยไปกว่าที่พึงจะเล่น เมื่อก่อนโลกสามารถที่จะเจริญมั่งคั่งร่ำรวยอันเกิดมาจากเรามีที่ดินมาก มีแร่ธาตุมาก มีทุนมาก แต่ยุคต่อไปความมั่งคั่งของประเทศชาตินั้นอยู่ที่คน และคุณภาพของคน คุณภาพของคนเกิดจากสิ่งที่เกิดในระบบการศึกษาและนอกระบบการศึกษา ในระบบจัดอย่างเป็นระเบียบอยู่แล้ว ซึ่งถ้าทำให้มีคุณภาพสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ เราสามารถสร้างขุมพลังของประเทศชาติของเรา เราคนไทยไม่ได้ด้อยกว่าผู้ใดในโลกนี้ เหตุไฉนคนไทยจึงไม่ถึงจุดสุดยอดความเป็นเลิศ ปัญญาเราไม่ได้น้อยกว่าเขา แต่ทำไมมาอยู่ในระบบแล้วไม่แตกฉานไม่เลิศขึ้นมา ผมคิดว่ามีบางอย่างที่ฉุดเราได้ และเราต้องแก้ไขให้ครบทุกจุด ที่ผมเพียรพยายามที่จะพูดในข้อเขียนต่าง ๆ ที่เขียนมาเรื่อย ๆ ฉะนั้นการที่จะกลับมาให้น้ำหนักกับมหาวิทยาลัยไทยนั้นสำคัญยิ่ง นักวิชาการเป็นที่พึ่งสุดท้ายของสังคมไทยในลักษณะกลุ่มก้อนที่สามารถพอจะฝากฝังไว้ได้นักการเมืองก็อย่างที่ทราบนักธุรกิจก็อย่างที่รู้ นักวิชาการสามารถเป็นที่พึ่ง ผมอยากเห็นมหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศ แต่เป็นเลิศไม่ใช่เพื่อตัวเขาเอง แต่เป็นเลิศแล้วพากลับไปสู่การที่ทำให้ประเทศชาตินั้นเจริญรุ่งโรจน์เพราะเราเป็นที่ผลิตขุมปัญญาทางสังคม ผมอยากให้เราเลื่อนไปจากการที่เราคิดว่าสังคมยุคนี้เป็นยุคของข้อมูลข่าวสารให้เลยไปสู่เป็นยุคของการเรียนรู้ เพราะข้อมูลที่ลืม classified หรือจัดระเบียบคือขยะข้อมูลที่ไร้ประโยชน์ ข้อมูลข่าวสารต้องจัดอย่างเป็นระเบียบและต้องตีความเมื่อตีความข้อมูลก็เกิดเป็นความรู้ สังคมต้องเลื่อนจากสังคมของข้อมูลข่าวสารเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้แต่ไม่พอครับเราต้องเลื่อนจากสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นไปเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา เพราะความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอดก็มีมากจำเป็นอย่างยิ่งต้องรู้จักเอาความรู้ไปใช้ให้ถูกที่ ถูกเวลา ถูกจังหวะ ถูกโอกาส และการรู้จักใช้อย่างถูกต้องนั้นเรียกว่าปัญญา ถ้าสังคมไทยตั้งอยู่บนฐานของภูมิปัญญาและเป็นสังคมแห่งอุดมคติที่รักปัญญา ใช้ปัญญา และเราสามารถทำมหาวิทยาลัยให้เป็นที่สร้าง ไม่ใช่ปั๊มข้อมูลความรู้เท่านั้น ไม่ใช่เพียงแต่ให้ความรู้เท่านั้น แต่สร้างปัญญาด้วย

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ขอบคุณท่านอาจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์มากนะครับ ผมก็คงไม่ต้องสรุปอะไร แต่อยากจะขอฝากอะไรนิดเดียวว่าแนวความคิดของท่านอาจารย์นั้น ท่านได้เขียนเป็นหนังสือไว้หลายเล่ม และท่านได้มอบหนังสือเหล่านั้นให้

มูลนิธิที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้ที่ติดโรคเอดส์ของมารดาที่ติดโรคเอดส์ นอกจากท่านจะได้หนังสือที่มีความรู้แล้ว ท่านยังจะได้รับส่วนกุศลที่ได้ร่วมทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน หลังจากเลิกประชุมแล้วถ้าท่านสนใจหนังสือจะอยู่ด้านนอก ซึ่งท่านได้เขียนแนวคิดต่าง ๆ ของท่านไว้มากมายครับ ต่อไปขอกราบเรียนเชิญท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ครับ

ภราดา ประทีป ม.โกมลมาศ

ขอบคุณครับ ในช่วงแรกผมจบด้วยคำถามจากมหาวิทยาลัยโตเกียว ในช่วงที่ 2 นี้ขอพูดต่อเรื่องกระบวนการเรียนการสอน และการประเมินคุณภาพของบัณฑิตระดับปริญญาตรี เรื่องมีอยู่ว่า เมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้ว รัฐบาล คลินตันคอมมิชชั่นคณะกรรมการชุดหนึ่งศึกษาผลผลิตของบัณฑิตมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการดังกล่าวได้ Classified บัณฑิตส่วนใหญ่ว่าเป็น The Uneducated Graduate บัณฑิตที่ไร้การศึกษา แล้วเขาก็อธิบายเหตุผลว่าทำไมจึงขนานนามบัณฑิตส่วนใหญ่ของเขาเป็นอย่างนั้น เขาบอกว่าบัณฑิตเหล่านั้นไม่มีความรู้ประวัติศาสตร์ คณิตศาสตร์ขั้นพื้นฐาน ไม่เคยศึกษาวรรณคดีอังกฤษหรืออเมริกัน เป็นต้น แล้วเขาก็เสนอว่าบัณฑิตในอนาคตของอเมริกาจะต้องมีทักษะพื้นฐาน 3 ประการ กล่าวคือ ทักษะประการแรก การอ่าน การเขียน คณิตศาสตร์ การฟัง การพูด ทักษะขั้นพื้นฐานระดับบัณฑิตไม่ใช่ของง่าย การอ่านแบบบัณฑิตอ่านอย่างไร คนที่เป็นบัณฑิตต้องสามารถ Locate ได้ว่าสิ่งที่ตนอ่านนั้นมาจากไหน เช่น อ่านแล้วก็รู้ว่าอ๋อนี่อริสโตเติลเคยเขียนไว้ อ๋อนี่พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ อันนี้มาจากสุนทรภู่เคยเขียนไว้ อ่านอย่างนั้น อ่านแล้วตีความเข้าใจได้ อ่าน Document ต่าง ๆ ที่เขียนเป็นกราฟ สถิติ บัณฑิตต้องสามารถอ่านอย่างนั้น การเขียนก็เหมือนกัน บัณฑิตต้องมีความสามารถสื่อความคิด ไอเดีย ข้อมูล ในการเขียนต้องถูกหลักตรรกวิทยา สามารถสร้างเอกสาร คู่มือ รายงานเขียนเป็นกราฟและ Flow charts และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งไม่ขอสาธยายในที่นี้เพราะยาวไปนะครับ นี่คือทักษะประการที่ 1. คือ Reading, Writing, Mathematics, Listening, Speaking แค่นี้ และทักษะประการที่ 2 Thinking skill ทักษะการคิด คิดอย่างไร คิดแบบ Decision Making คิดอย่างไร คิดแบบ Problem Solving คิดอย่างไรคิดแบบ Creatively คิดอย่างไรคิดแบบ Visualizing Seeing Things with the Minds Eye คิดแบบไหนคิดแบบ How to Learn คิดแบบไหนคิดแบบ Reasoning ในยุคใหม่ผมเข้าใจว่าบัณฑิตของเราระดับปริญญาตรีควรได้รับการฝึกให้คิดเป็น ผมเคยเปิด Internet ดูแล้ว พบว่ามีมหาวิทยาลัยบางแห่งในสหรัฐอเมริกาเริ่มเปิดหลักสูตร Thinking Skill กันแล้ว ซึ่งทำให้นึกถึง ลีกวนยูแห่งสิงคโปร์ เราคงจำกันได้ว่าเมื่อ 3 เดือนที่แล้วตามรายงานของหนังสือพิมพ์ Bangkok Post ว่าหลังจากลีกวนยูเห็นนักเรียนสิงคโปร์ชนะการแข่งขันคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ระดับมัธยมของโลกมาหลายหน แกได้ใจมากจึงประกาศตั้งกองทุน 2 พันล้านเหรียญสิงคโปร์ เพื่อพัฒนานักศึกษานักเรียนในเรื่องทักษะการคิด คิดอย่างไร คิดแบบ Decision Making และอื่น ๆ อีกมากมาย และทักษะประการที่ 3 ซึ่งเด็กของเราควรจะมีด้วย คือ Personal Qualities คุณสมบัติส่วนตัวเช่นอะไรบ้าง มีหลายอย่าง เช่น Responsibility, Self Esteem, Social Ability, Self Management, Integrity Honesty ผมจะอธิบายเพียงเรื่องเดียว คือ Responsibility ทุกคนอาจคิดว่ามันเป็นสิ่งง่ายใคร ๆ ก็เข้าใจหมดแล้ว ความรับผิดชอบที่เราหมายถึงนี้ มันหมายความว่าบัณฑิตคนนี้เมื่อได้รับมอบหมายงานจาก Boss ไปแล้วต้องทำงานชิ้นนั้นให้บรรลุถึงเป้าหมาย ไม่ใช่บอกว่าผมไปแล้วปรากฏว่า คนนี้ก็ไม่ร่วมมือคนนั้นก็ไม่ร่วมมือ ขอข้อมูลอะไรก็ไม่ให้ผมเลยเลิกทำ อย่างนี้ไม่เรียกว่าความรับผิดชอบ

ถ้าเขาไม่ร่วมมือกับคุณ ๆ ต้องหาวิธีการยังไงให้เขาร่วมมือกับคุณ เขาไม่ยอมทำตามคุณไม่ยอมให้ข้อมูลกับคุณ คุณก็พูดจาอย่างไรให้เขายอมคล้อยตามคุณ Responsibility ในที่นี้ หมายความว่าบัณฑิตต้องสามารถหาวิถีทางเอาชนะอุปสรรค สามารถแก้ปัญหาได้ สามารถทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย ผมเข้าใจว่าถ้าบัณฑิตของเรามีทักษะ 3 ประการดังกล่าว ความดีเลิศทางวิชาการย่อมเกิดขึ้นได้ในคณะในสถาบัน ขอฝากข้อคิดไว้หนึ่งข้อก่อนจะจบวันนี้ คิดถึงคำพูดของไอน์สไตน์ท่านบอกอย่างนี้ The Most Important Thing is Never Stop Thinking สิ่งสำคัญที่สุดก็คืออย่าหยุดคิด ผมว่าท่านพูดถูก เด็กของเราอย่างน้อยจบออกไปแล้ว อย่าหยุดคิด การ Questioning ตลอดเวลาเป็นวิสัยของบัณฑิต ผมก็เปิด Internet อีกนั่นแหละ คือนึกถึง Professor John Henry Newman ของ Oxford เมื่อ 150 ปีเขียนบทความเรื่อง The Idea of a University จำว่าได้อ่านตอนเป็นนักศึกษาอยู่ปี 1 ผมอ่านแล้วรู้สึกชอบมาก แต่จะหาบทความนี้ได้ที่ไหนต้องหันไปพึ่ง Internet ดีกว่า ไป Search ดูบทความของท่านซึ่งมหาวิทยาลัยเยล กับ ฮาวาร์ด ได้ตีพิมพ์ใหม่ในปีนี้ ในบทความดังกล่าว Prof. Newman พูดถึงเรื่อง Freedom of Inquiry / Freedom of Investigation อิสรภาพการแสวงหาสัจธรรม เพราะฉะนั้น Never Stop Thinking ของไอน์สไตน์ เป็นหลักการที่บัณฑิตทั้งหลายควรยึดไว้ปฏิบัติ ขอบคุณมากครับ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ขอบคุณท่านมากครับ ท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาครับเป็นโปรแกรมที่เป็นรายการที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง แต่เนื่องจากเวลาของเรามีจำกัด ถึงแม้เวลาจะเป็นของเรา เราจะเป็นเจ้านายของเวลา แต่ก็มีบางสิ่งบางอย่างที่เป็นเจ้านายเรานะครับ เราอาจจะต้องยอมในสิ่งนั้น ผมคิดว่าการอภิปรายครั้งนี้ก็คงจะยุติเพียงเท่านี้ แต่อย่างไรก็แล้วแต่หลังจากการยุติการอภิปรายครั้งนี้แล้ว ท่านวิทยากรทั้ง 2 ก็ยังอยู่กับเราอยู่เผื่อมีผู้เข้าร่วมสัมมนามีความสงสัยหรือจะมีคำถามอะไรที่จะถามท่านก็จะคอยตอบปัญหาอยู่ข้างล่าง ในนามของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ต้องขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ที่มาร่วมเป็นผู้อภิปรายในหัวข้อการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และต้องขอขอบคุณผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมในการสัมมนาการอภิปรายในครั้งนี้ ครับก็กราบขอบพระคุณและยุติเพียงเท่านี้ครับ

ผู้เข้าร่วมสัมมนา รศ.ดร. อาบ นาคะจัด

ต้องขอบคุณทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและโดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอธิการบดี ผมมานั่งฟังอยู่ 2 วันแล้ว เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากอย่างยิ่ง แต่วันนี้มีสิ่งสะเทือนใจที่อยากจะพูดว่า ท่านทั้ง 3 มาพูดทำให้ผมรู้สึกเป็นหนุ่มขึ้นเยอะ แต่สิ่งที่จะพูดวันนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอธิการบดีนะครับ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ถึงแม้ท่านจะถูกพระสยามเทวาธิราชให้มาจากจุฬาฯ มาอยู่ทบวงฯ มาทำกิจการที่เป็นประโยชน์ต่อบ้านเมืองอย่างนี้ ผมคิด จะทำอย่างที่ท่านมาทำนี้ แต่ผมไม่มีโอกาส เห็นท่านแล้วมีความปลาบปลื้ม ท่านสามารถทำในสิ่งที่บ้านเมืองเรามันไม่มีระบบที่เปิดช่องให้คนยากคนจนได้มีโอกาสมาเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวอย่างที่ท่านชี้ว่า 1. ที่เป็นคนได้คะแนนสูงสุดมาจากโรงเรียนบ้านนอก ผมก็เป็นเด็กลูกชาวนาเหมือนกัน บังเอิญผมโชคดี เพราะฉะนั้นที่ท่านฟังบางอย่างที่ท่านอธิการบดีบอกว่า บังเอิญต้องมาพูดเพราะเขาลืมวงเล็บ อันนี้เป็นโชคดีของเรา ที่มีวงเล็บคงใช้ไม่ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ท่านพูด บางท่านที่ฟังคนหนุ่มสาวคนอื่นคิดอย่างไรผมไม่ทราบ บางอย่างฟังที่ท่านเล่า

เสมือนว่าท่านอยากจะพูดถึงเรื่องความสำเร็จของท่านเป็นส่วนตัว บอกว่าทำอะไรสำเร็จ ทำอย่างไร คิดอย่างไร อดทน ขันติ มีความอดทน ขันติอย่างไร บางคนอาจจะคิดว่าท่านพูดเพื่อที่จะแสดงอะไรของท่าน อันนี้ผมขอในฐานะผมเป็นคนมีความอาวุโสตรงนี้ อย่าได้คิดอย่างนั้นนะครับ เป็นกุศลที่สุดนะครับ ที่ท่านพูดให้เราฟัง ที่ท่านพูด พูดเพื่อต้องการที่เราเสียเวลามาประชุม ได้อะไรที่มา แล้วมีโอกาสได้ฟัง ผมว่าไม่มีโอกาสอีกแล้ว เพราะฉะนั้นก่อนที่จะมีอย่างอื่นไป ในฐานะผมเป็นราษฎรอาวุโส ใคร่ขอเชิญทุกท่านยืนขึ้นเพื่อให้เกียรติแก่ท่านอธิการบดีในวาระที่ท่านมีมหาวิทยาลัยครบ 7 ปี และท่านทำประโยชน์แก่บ้านเมือง ขอเรียนเชิญครับและขอปรบมือให้ท่าน ขอบคุณมาก ถ้าผมได้ทำบุญกุศลอะไรมาก็ขอให้ทุกคนได้ส่วนบุญด้วย ขอให้ท่านอธิการบดีมีสุขภาพดีมีกำลังกาย กำลังใจเป็นประโยชน์แก่บ้านเมืองโดยเฉพาะที่ท่านทำมาและเป็นพ่อใหญ่ ขอบคุณมากครับ

การบรรยายสรุป

ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การอภิปรายทั่วไปและสรุปผล

อภิปรายทั่วไปและสรุปผลการสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล"
โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การสรุปผลการสัมมนาและอภิปรายทั่วไป โดยมีศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นผู้นำในการอภิปรายทั่วไปและสรุปผลการสัมมนาทั้งหมด สรุปได้ดังนี้

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้เรียนเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยได้เกริ่นนำด้วยการเสนอประเด็นการสัมมนาตั้งแต่วันแรก เริ่มด้วย ฯพณฯท่านรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยได้พูดถึงนโยบาย และศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล ได้พูดถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ยังได้เสนอกรณีศึกษา 3 องค์กรที่บริหารในกำกับของรัฐบาล จากที่ได้ร่วมสัมมนาจนถึงรายการสุดท้าย อยากเรียนเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่านได้เสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอภิปรายในประเด็นบางประเด็นที่ไม่ชัดเจน เพื่ออย่างน้อยที่สุดเมื่อกลับไปสู่สถาบันตนเองแล้วจะได้ไม่มีปัญหาค้างใจ จะได้จากกันไปด้วยจิตผ่องใสไร้กังวล

อาจารย์ปราโมทย์ โชติมงคล รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

ได้กล่าวถึงคุณความดีและประโยชน์ที่ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ทำไว้ให้กับวงการอุดมศึกษา ซึ่งทุกคนที่อยู่ในวงการศึกษาได้ตระหนักอยู่ตลอดเวลา อาจารย์ได้แสดงความคิดเห็นว่าตลอดเวลาที่ได้ทำงานที่ทบวงฯ มามากกว่า 20 ปี คิดว่าขณะนี้มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ตระหนักชัดเจนว่ามันเกิดวิกฤตแล้ว ถ้ามหาวิทยาลัยยังอยู่ในสภาพอย่างนี้หมายถึงยังอยู่ในกรอบกติกาที่รัดตัวมากเกินไป ถึงแม้ระบบราชการไทยไม่ได้เป็นสิ่งเลวร้ายที่ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ระบบราชการอาจจะเหมาะสมกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย ซึ่งเราได้เรียกร้องระบบการบริหารในกำกับของรัฐมาเกือบ 30 กว่าปีแล้ว

ในความเห็นส่วนตัว การออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นวิธีทางหนึ่งที่น่าจะเป็นภาพที่ชัด ซึ่งก็มีตัวอย่างให้เห็นคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีซึ่งดำเนินการมาแล้ว 7 ปี อย่างไรก็ตามอาจจะมีทางอื่นที่เรากำลังคิดกันเช่นพูดกันว่าน่าจะมีระบบราชการที่เป็นเฉพาะมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นระบบราชการที่อาจไม่เหมือนระบบราชการทั่วไป ทั้งนี้เพราะคนส่วนมากอยากเป็นข้าราชการ อยากรับบำนาญ อยากมีสายสะพายเหมือนข้าราชการทั่ว ๆ ไป ซึ่งการจัดระบบพิเศษดังกล่าวอาจเป็นหนทางหนึ่งซึ่งเรายังมองไม่เห็น ดังนั้นที่อยากจะฝากและเรียนผู้เกี่ยวข้องในวงการมหาวิทยาลัยในระบบราชการทั้งหลายควรรีบ อย่าคิดนานนักเลย เพราะเราคิดกันมานานแล้ว ซึ่งในขณะนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้พิสูจน์ให้เห็นค่อนข้างชัดเจนในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานอื่น เช่น สกว. สวทช. หรือวิจัยระบบสาธารณสุข ก็ออกนอกระบบราชการ และทุกครั้งที่ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบของหน่วยงานเหล่านี้ ก็ได้นำเอาระบบของสุรนารีไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นจึงอยากเสนอซึ่งอาจจะออกนอกระบบทั้งหมดหรืออาจจะออกบางส่วน ก็ได้ น่าจะรีบคิดเพราะถ้าช้าไปกว่านี้และ

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังถูกพันธนาการด้วยระเบียบต่าง ๆ ก็จะเหมือนอย่างที่อาจารย์เกรียงศักดิ์ว่าในอนาคตข้างหน้าลูกหลานจะไปไม่รอด เราก็จะได้บัณฑิตที่ได้กระดาษไปแผ่นเดียวหรือได้ปริมาณบัณฑิตเท่านั้นเอง ในความเห็นส่วนตัวแม้จะอยู่ทบวงมหาวิทยาลัยมานาน ถ้ามหาวิทยาลัยออกนอกระบบอย่างสมบูรณ์แล้ว แม้จะยุบทบวงมหาวิทยาลัยก็ยินดี หรือทบวงฯจะเหลืออยู่น้อยนิดเพื่อเป็นหน่วยประสานงานให้กับมหาวิทยาลัยนอกระบบกับรัฐบาลก็ยินดี ในส่วนของทบวงฯก็อยากเห็นสิ่งนี้ ในเร็ว ๆ นี้ ทบวงฯต้องไปรายงานรัฐบาลถึงการตั้งมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ซึ่งในเรื่องนี้ก็โชคดีที่ท่านอาจารย์วิจิตรมีส่วนร่วมในการเริ่มคิด แต่ก็รู้สึกหวั่น ๆ ว่าเมื่อมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีแบบอย่างที่ท่านคิดไว้ ไม่แน่ใจว่าผู้ที่จะไปวางรากฐานจะมีความชัดเจนในเรื่องนี้มากน้อยเพียงใด เพราะการทำตามอุดมการณ์นี้จะต้องทุ่มเท มุ่งมั่นจึงจะสำเร็จ เพราะต้องพบอุปสรรคกับคนทั่วไปมาก ซึ่งชอบคำที่อาจารย์วิจิตรใช้คือก่อนอื่นต้องไล่วิญญาณชั่วร้ายของคนที่เข้าสู่ระบบใหม่ออกไปก่อน ท้ายนี้ในนามของ ทบวงมหาวิทยาลัยก็ฝากทุกท่านที่เข้าร่วมสัมมนาและฝากต่อ ๆ กันไปว่าอย่าคิดช้านัก สิ่งที่อยากได้ก็ไม่เกิดสักทีอยากฝากไว้

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขอเสริมอีกประเด็น คือ อย่าคิดว่าแนวคิดแนวปฏิบัติที่ใช้ที่นี่เป็นสมบัติเฉพาะของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ความจริงแล้วมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเป็นสมบัติของสาธารณะ (Intellectual Property) ไม่มีใครสามารถจดเป็นสิทธิบัตรหรือสงวนลิขสิทธิ์ได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากสมองคนไทย ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่ตั้งแต่ พ.ศ. 2507 ผมเป็นแต่เพียงประยุกต์เอาเรื่องที่ผู้นำทางวิชาการเหล่านั้นคิดไว้ ช่วงที่ร่วมคิดกับเขาผมเพิ่งสำเร็จปริญญาเอกและกลับจากนอกได้ 3 ปี ดังนั้นผมเป็นเพียงคนสืบทอดเจตนารมย์ เพราะฉะนั้นไม่ต้องไปพะวงว่าทำไมต้องไปลอกแบบสุรนารี ถ้าท่านคิดว่าแนวคิดแนวปฏิบัติแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลน่าจะเป็นทางออกที่ดีก็ถือแนวคิดนี้เป็นสมบัติกลางและไม่ต้องเอ่ยถึง สุรนารีเลย ทั้งนี้เพราะได้ตั้งชื่อไว้แล้วว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” และเมื่อเช้านี้ท่านธรรมรักษ์จากสภาพัฒน์ฯ ก็บอกไว้ว่าไม่ชอบคำว่า “กำกับ” จริง ๆ แล้วเราไม่มีทางเลือกเพราะถ้าเรายังเป็นหน่วยงานของรัฐบาลอยู่จะไปใช้คำอื่น เช่น มหาวิทยาลัยอิสระก็คงไม่ได้ เพราะว่าหน่วยงานของรัฐที่ไม่มีใครกำกับคงไม่มีในแผ่นดินไทย เพียงแต่ว่าท่านกำกับอะไร คำว่ากำกับในที่นี้หมายถึงกำกับในแง่ของนโยบาย แผนงบประมาณและมาตรฐานเท่านั้น ท่านไม่มีส่วนในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามท่านมีส่วนในการสนับสนุน เพราะฉะนั้นผมจึงใช้ 2 คำคือ กำกับและสนับสนุน อย่างเช่นการอภิปรายเมื่อเช้าผมตั้งหัวข้อว่า มุมมองของผู้กำกับและสนับสนุน ผมเคยถูกถามจากเพื่อนชาวทบวงฯว่า ถ้ามหาวิทยาลัยออกนอกระบบไปหมดแล้วทบวงฯจะเหลืออะไร คำตอบก็คือ ทำงานที่สำคัญอย่ามาทำงานจุกจิกไม่สำคัญ เพราะถึงอย่างไรถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐต้องมีหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของรัฐบาลทำหน้าที่ประสาน กำกับและสนับสนุน เราไม่สามารถไปพูดโดยตรงกับ ครม. ได้ ในระบบบริหารแผ่นดินต้องพูดผ่านตัวแทนของรัฐบาลในระดับรัฐมนตรี เพียงแต่ว่าขมวดบทบาทเป็นผู้กำกับ เพราะฉะนั้นมาตรการที่เรามาชวนกันเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับคงไม่ใช่เพื่อจะยุบทบวงฯ ถ้าทบวงฯจะยุบก็คงยุบเพราะบทบาทของทบวงฯเอง

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

ก่อนอื่นดิฉันขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่จัดสัมมนาครั้งนี้ เพราะทำให้เราได้ทราบมุมมองที่ต่าง ๆ กัน อยากจะขออนุญาตเรียนอีกประเด็นหนึ่งว่า พวกเราอยู่ในมหาวิทยาลัยในระบบ เราคิดว่าถ้าเราออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วทุกอย่างจะดีหรือว่าจะดีขึ้น แต่ในความคิดของดิฉันคิดว่าเมื่อออกนอกระบบแล้วลูกศิษย์หรือผลผลิตของเราต้องไม่เลวร้ายกว่านี้ ไม่เจอสภาพต่าง ๆ ที่แย่ลงไปกว่านี้ การที่จะออกนอกระบบก็คิดว่าเป็นสิ่งที่ควรจะใฝ่ฝัน อย่างไรก็ตามการออกนอกระบบไม่ใช่แต่เฉพาะเราอยากได้เท่านั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมี

ส่วนร่วมด้วย เช่นทบวงฯจะมีบทบาทอย่างไร อย่างเช่น ท่านรองปลัดทบวงฯได้กล่าวไว้ว่าเราคิดกันจนสมองฝ่อ ซึ่งดิฉันก็ได้ยินตั้งแต่เริ่มทำงาน ส่วนรัฐบาลท่านเข้าใจหรือยังว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลคืออะไร ท่านเข้าใจความรับผิดชอบหรือข้อผูกพันที่ท่านจะต้องให้เรา สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องใช้หลักและแนวปฏิบัติให้ทุกฝ่ายทั้งพวกเราเองและคนทั่ว ๆ ไปได้เข้าใจ ภาพที่ดิฉันไม่ค่อยสบายใจในตอนนี้ก็คือคนทั่วไปวิจารณ์อาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งมีทั้งที่ดีและบกพร่อง แต่ส่วนใหญ่อาจารย์ ดี ๆ มักจะไม่ได้ประชาสัมพันธ์ ตรงนี้ถ้าคิดว่าออกไปนอกระบบแล้วจะทำให้อาจารย์ทุ่มกับงานวิชาการอย่างเต็มที่ ซึ่งก็อาจมีปัจจัยหลายอย่าง ปัจจุบันอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็ทุ่มเททางวิชาการอย่างเต็มที่แล้ว เราอยากเห็นว่าถ้าเราออกไปแล้วระบบการศึกษาจะดีขึ้น อยากให้มีความมั่นใจว่าลูกศิษย์เรามีที่เรียนที่รัฐต้องเข้าใจว่ารัฐมีหน้าที่สนับสนุนด้านการศึกษาให้กับประชาชนทุกระดับ ลูกศิษย์เราไม่ต้องไปจ่ายเงินมากขึ้น

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ขอเสริมประเด็นหนึ่งว่า การที่มีการสัมมนาที่พูดถึงเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่หลาย ๆ ท่านได้แสดงทัศนะ คงไม่ใช่รูปแบบที่จะนำไปใช้ได้เลย เวลาที่ผมเสนอผมเรียกว่ากรณีศึกษา เพราะเหตุว่าแม้แต่วลัยลักษณ์ที่เกิดตามหลัง มทส. ก็ให้มองจุดอ่อน ข้อจำกัดของ มทส.เมื่อพบแล้วก็ให้เลี่ยง ในความคิดของผม อุดมศึกษาจะต้องมีความหลากหลาย ความหลากหลายความแตกต่างคือความงอกงามของอุดมศึกษา เพราะฉะนั้นเมื่อเข้ามาร่วมหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วก็ยังมีความหลากหลายอยู่ เช่นสถาบันเฉพาะทางอาจจะบริหารแบบหนึ่ง สถาบันที่สมบูรณ์แบบก็อาจจะบริหารอีกแบบหนึ่ง แต่ต้องมาร่วมหลักการเพราะถ้าไม่ร่วมหลักการเลยจะอธิบายให้ชาวบ้านฟังไม่ได้ ในเรื่องความเข้าใจของกลุ่มภายนอก ในระยะต้นจะยากมากที่จะทำให้คนเข้าใจ แต่มาระยะนี้ไม่เคยมีปัญหา หน้าที่ของเราจะต้องชี้แจงให้คนอื่นเข้าใจ เราสร้างความเข้าใจผิดให้กับบุคคลอื่นมามาก เราต้องมีวิธีการที่จะทำให้คนเชื่อถือได้ ถ้าทำไม่สำเร็จย่อมเป็นปัญหาทุกระบบทั้งราชการและในกำกับ ในขณะนี้มีคำอยู่หนึ่งคำที่คนจะพูดติดปากคือคำว่ามหาวิทยาลัยแบบนี้ต้องพึ่งตนเอง จริง ๆ แล้วมหาวิทยาลัยทุกระบบต้องพึ่งตนเองหมด อีกประการหนึ่ง ค่าใช้จ่ายของนักศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับในระบบหรือนอกระบบ ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการเรียนที่ มทส. จะถูกกว่าที่อื่น เรื่องค่าใช้จ่ายเป็นนโยบายของรัฐบาลแล้วแต่รัฐบาลจะกำหนดแนวโดยวิธีใด ถ้าบอกให้สุรนารีเก็บเงินนักศึกษาเองหมด โดยรัฐบาลไม่มีเงินอุดหนุนเลยก็ย่อมทำได้ และอยากบอกว่ารัฐบาลเป็นคนจัดตั้งมหาวิทยาลัยให้กับประชาชน อาจพูดไม่ได้เพราะถ้ารัฐทำแบบนี้เท่ากับผลักดันให้สุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ขณะนี้รัฐบาลเองยังกำกวมมากคือจะเป็นแบบฟรีหรือแบบเก็บเงินซึ่งยังไม่ชัดเจน ในเรื่องนี้ขอยกไว้เป็นประเด็น

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

การนำมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องพิจารณาให้ดี ไม่ใช่ว่าออกมาเพราะมีข้ออ้างว่าเนื่องจากกฎระเบียบ ควรจะออกมาด้วยความพร้อม ไม่เช่นนั้นแล้วจะทำให้เกิดปัญหามากขึ้น การเปลี่ยนระบบจากมหาวิทยาลัยระบบเก่าเข้าสู่นอกระบบ สิ่งที่สำคัญคือการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ต้องมีการซักซ้อมกันอย่างดี อีกประเด็นหนึ่งการออกนอกระบบอาจไม่จำเป็นต้องออกทั้งระบบ อาจจะออกเป็นบางหน่วยงานย่อยที่มีความพร้อม และมีความคล่องตัว มีระเบียบภายในที่สามารถดำเนินการได้อย่างดี อย่างไรก็ตาม การออกมาบางคณะอาจมีปัญหาในเชิงบริหาร

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้เสริมประเด็นนี้ว่า น่าจะมีการสัมมนากันในกรณีที่มหาวิทยาลัยจะเลือกเอาบางหน่วยงานเป็นระบบในกำกับ ซึ่งความจริงในเรื่องนี้หลายมหาวิทยาลัยได้ทำมาบ้างแล้ว

และน่าจะมีการศึกษาสัมมนาอย่างละเอียดต่อไป และถ้ามหาวิทยาลัยเหล่านี้ทำได้น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีที่สามารถบริหารได้หลายระบบในสถาบันเดียวกัน

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

มีความเห็นว่ากรณีที่มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งออกจากระบบแล้วล้มเหลว ไม่ได้หมายความว่าการออกนอกระบบจะเลวร้ายเสมอไปและไม่อยากให้ทุกมหาวิทยาลัยตื่นตระหนก ควรจะคิดถึงที่ภราดาประทีปที่ได้กล่าวถึงคำพูดของ ไอน์สไตน์ที่กล่าวไว้ว่า "อย่าหยุดคิด" ทำให้คิดถึงคำกล่าวของผู้รู้ที่ว่า "คิดเท่าไรก็ไม่รู้ เมื่อหยุดคิดจึงรู้" จึงอยากจะเสริมว่าหลังจากรู้แนวทางแล้วอยากให้คิดต่อไปว่าความเป็นเลิศทางวิชาการจะนำเราไปรู้อะไร ความเป็นเลิศจะนำไปสู่ความ ทัดเทียมกับอารยประเทศ ซึ่งทุกคนก็คงจะเห็นพ้องต้องกันว่าเราจะทัดเทียมไปเพื่ออะไร อย่างเช่นประเทศสหรัฐอเมริกาเขามีความเป็นเลิศทางวิชาการสูง ความเป็นเลิศทางวิชาการทำให้คนอเมริกันมีชีวิตความเป็นอยู่โดยเฉลี่ยสูงที่สุดในโลก แต่ก็ไม่ได้แสดงว่าคนของเขามีความสุข นี่คือปลายทางแห่งความเป็นเลิศทางวิชาการของเขา และถ้าสิ่งนี้คือปลายทางของความเป็นเลิศแล้วเราน่าจะเป็นแบบเขาหรือไม่ ดังนั้นน่าจะสรุปได้ว่าเป้าหมายแห่งความเห็นเลิศทางวิชาการนั้นน่าจะเป็นความสุข ถ้านำไปสู่ความทุกข์แล้วเราก็ไม่ควรไปสู่ความเป็นเลิศ ก่อนที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศเราควรมาตีความหมายของความสุขให้แตกก่อน

ผู้เข้าร่วมสัมมนา

ในฐานะสถาบันการศึกษาชั้นสูงเป็นหน่วยงานที่เสนอและให้ความรู้แก่คนทั่วไป เป็นหน่วยงานที่นำความเปลี่ยนแปลงสู่สังคมในสิ่งที่ดีงาม ความเป็นเลิศทางวิชาการจะต้องนำมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละยุคแต่ละสมัย ในขณะเดียวกันจะต้องอนุรักษ์สิ่งดีงามของสังคมไทยให้คงอยู่ ปัญหามีว่าเมื่อขยายมหาวิทยาลัยสู่ภูมิภาคนั้นจะต้องคิดว่าทำอย่างไรจึงจะนำความเปลี่ยนแปลงนั้นมารับใช้ภูมิภาคนั้น ๆ จนป่านนี้ยังไม่เห็นภาพที่ชัดหรือเห็นไม่เต็มที่ รู้สึกดีใจที่สุรนารีได้ทำขึ้นแล้วและเอาเด็กจากภูมิภาคมาเรียนและเริ่มมองเห็นประโยชน์ในบางส่วน แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จะต้องกำหนดปัญหาของภูมิภาคนี้และจะนำเทคโนโลยีแก้ปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นได้อย่างไร โดยเฉพาะสังคมที่ยากจนและอาจจะรวมการนำไปใช้กับประเทศเพื่อนบ้านด้วย เคยมีตัวอย่างมหาวิทยาลัยเกษตรเคยเชิญอธิการบดีมหาวิทยาลัยออริกอนมาเป็นที่ปรึกษา โดยกู้เงินจากธนาคารโลกมา 800 ล้านบาท ที่ปรึกษาได้ถามผู้บริหารว่าหลังจากที่เป็นมหาวิทยาลัยแล้วจะมีแผนอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

อธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ถ้าจะให้ผมสรุปว่าใน 2 วันที่เราสัมมนากันนั้น ประเด็นที่พอจะสรุปได้ มีอะไรบ้าง ผมคิดว่า

ประเด็นที่ 1 นโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งแทนรัฐบาลชัดเจนว่าถ้าใครพร้อมและเลือกแนวทางและหลักการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้รับไฟเขียวเต็มที่ เพราะฉะนั้นความรับผิดชอบการตัดสินใจที่จะพัฒนาสู่ระบบนี้เป็นของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ทบวงฯ เป็นผู้สนับสนุน ท่านรองปลัดปราโมทย์ได้ยืนยันในที่ประชุมอีกครั้งหนึ่งด้วยตรงนี้คงสรุปได้

ประเด็นที่ 2 เรื่องการประยุกต์หลักการของหน่วยงานเป็นของรัฐ ประเภทที่ 3 โดยไม่เป็นส่วนราชการไม่เป็นรัฐวิสาหกิจนั้น จริง ๆ แล้วประยุกต์ใช้ ไม่ใช่เฉพาะมหาวิทยาลัยเท่านั้น เราได้เชิญคนที่ประยุกต์ไปใช้ในสังกัด

สำนักนายก เช่น สกว. ที่ประยุกต์ไปใช้ในกระทรวงสาธารณสุข เช่น สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ประยุกต์ไปใช้ในกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เช่น สวทช. มาพูดให้เราฟัง เมื่อท่านประยุกต์ไปใช้ในหน่วยงานนั้น ๆ ในต่างกระทรวงที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัย ท่านประยุกต์อย่างไร จัดอย่างไร เจอปัญหาอุปสรรคอะไรไหม ท่านแก้ของท่านอย่างไร เพราะฉะนั้นตรงนี้สรุปได้อีกเหมือนกันว่าหลักการของการจัดส่วนงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจตามหลักการและแนวคิดที่เราคิดกันมาหลายปี มันเริ่มจากวงการมหาวิทยาลัย บัดนี้ขยายผลแล้ว ที่ขอเติมก็คือที่ไม่ได้พูดกันในที่ประชุมนี้ เพราะผมเชิญเฉพาะหน่วยงานที่ปฏิบัติงานมาแล้วครบวงจร ความจริงแล้วมีอีก 2 หน่วยในกระทรวงการคลังนะครับ แปลกแต่จริงคือกระทรวงการคลังตั้งสำนักงานกองทุนบำเหน็จบำนาญเป็นแบบนี้ ตั้งสำนักงานกองทุนเงินยืมเพื่อการศึกษาเป็นแบบนี้ กระทรวงวิทย์ฯ ตั้งสำนักงานมาตรวิทยาเป็นแบบนี้ และที่ก้าวหน้าที่สุดก็คือมหาวิทยาลัยสงฆ์ 2 แห่ง ได้เลือกที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแต่ว่าคงจะอยู่ในกำกับกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกฎหมายผ่านสภาผู้แทนแล้ว 3 วาระไปถึงวุฒิสภาแล้ว เพราะฉะนั้นอันนี้จะเห็นว่าการประยุกต์เอาหลักการและรูปแบบแบบนี้ไปใช้ไม่ใช่รูปแบบที่ตายตัว ประยุกต์ไปให้เหมาะสมกับหน่วยงานแต่ละหน่วยนั้น มันขยายวงจนกระทั่งไม่ใช่จำกัดอยู่ในมหาวิทยาลัยแล้ว แล้วขณะนี้มันกลายเป็นว่าแม้ ก.พ. เองก็มองรูปนี้อยู่ แล้วก็โดยที่ตั้งใหม่ทั้งหลาย พยายามมาเลือกรูปแบบแบบนี้ อันนี้ข้อสรุปที่สรุปได้อีกอันหนึ่ง และจากข้อสรุปครั้งนี้เองก็พอจะบันทึกไว้ได้ว่า ครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่ได้เอาหน่วยงานที่ร่วมหลักการอันนี้เลือกแล้วประยุกต์ไปสู่หน่วยงานหลาย ๆ ประเภทนี้มาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งจะเรียกว่าเป็นการสร้างแนวร่วมก็ได้ เพราะคำว่าแนวร่วมไม่เสียหายและจะเกิดกลุ่มที่มีประสบการณ์และชำนาญการขึ้นกลุ่มหนึ่งที่เอาประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนกัน แล้ววันหนึ่งขยายวงโตขึ้นโตขึ้นและก็อาจมีการประชุมกันว่าการที่เราทำกันแบบนี้แล้วมันเจอปัญหาอะไร ท่านแก้ปัญหาอย่างไร เอามาก่อให้เกิดความงอกงามขึ้นอีกระดับหนึ่งแล้วก็แล้วแต่ใครจะไปประยุกต์ใช้ แต่การแลกเปลี่ยนอย่างนี้มันไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน อันนี้จึงเป็นปรากฏการณ์ที่ประชุมสัมมนานี้นำไปสู่ความร่วมมืออีกระดับหนึ่ง คนที่มาทุกคนพอใจหมดทุกคนบอกว่าดี และบอกว่าวันนี้เราอย่าหยุด เรามาประชุมแลกเปลี่ยนกันอีกและในหมู่ผู้ที่เป็นแล้ว และในหมู่ผู้ที่ยังไม่เป็นก็จะสามารถมาใช้ผลการสัมมนานี้ ซึ่งไม่ใช่ รูปแบบตายตัว (Blue Print) และผลการสัมมนานี้มีให้ดูหลายแบบ แล้วก็ให้เห็นว่าวิธีประยุกต์มันเป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 3 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ได้สะท้อนจากการประชุมสัมมนานี้ว่าในเชิงหลักการก็ ดูมันจะชัดขึ้น ในเชิงเอาประสบการณ์มาตีแผ่กันก็เริ่มจะมองเห็นแต่ปัญหาที่พอจะสรุปได้ก็คือว่า สถาบันตั้งใหม่ ดูจะง่ายกว่าสถาบันที่เป็นอยู่แล้วในระบบ การที่จะพัฒนามาสู่อันนี้ดูจะมีเชิงซ้อนมากกว่าเยอะ แล้วก็คงจะต้องสรุปได้ว่าถ้าจะพัฒนามาสู่จุดนี้

1. รูปแบบมันก็คงจะหลากหลายภายในรูปแบบเดียวกัน และ
2. ความพร้อมของแต่ละแห่งไม่เท่ากัน เพราะฉะนั้นก็คงจะให้แต่ละแห่งเป็นผู้ตัดสินว่าถ้าใครพร้อมทำความเข้าใจกันได้ หาความเห็นพ้องได้ก็คงจะออกได้

ประเด็นที่ 4 ว่าด้วยเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศนี้อันนี้เราไม่ค่อยมีข้อแย้ง เราเห็นตรงกันว่า บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศเราต้องสร้างปัจจัยอะไร เราต้องส่งเสริมปัจจัยอะไร เราต้องทำอะไร ถึงจะไปสู่ความเป็นเลิศนั้นได้ ตรงนี้รู้สึกนะไม่มีข้อขัดแย้งเลยและทุกคนก็คงจะเห็นพ้องกันว่าเราเริ่มจะพูดถึงความเป็นเลิศในภาพที่ชัดขึ้น แล้วก็เมื่อเราพูดได้ชัดขึ้นแล้วรู้ว่าอะไรคือความเป็นเลิศ ลู่ทางที่จะนำมาไปสู่ความเป็นเลิศก็คงจะไม่

ไกลเกินรอไม่ว่าจะอยู่ในระบบราชการหรือออกนอกระบบ เพียงแต่ระบบหนึ่งอาจจะไปถึงได้ง่ายกว่าอีกระบบหนึ่ง หรืออาจจะมีคนอื่นเข้ามาดึงไว้ไม่ใช่แต่มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่ดึงตัวเอง ขณะนี้สภาพที่คนอื่น ๆ เขาดึงไว้มากกว่ามหาวิทยาลัยดึงตัวเองบางทีเขาดึงจนเราล้าเลยขี้เกียจ หยุดดีกว่า เพราะฉะนั้นจากผลสรุปอย่างนี้ผมก็ดีใจ เพราะว่านับแต่วันนี้เป็นต้นไป สิ่งที่วงการมหาวิทยาลัยให้ฉายาผมว่า อาจารย์วิจิตรนี่เป็นเหมือนหมาหางด้วนไปติดหางแล้วก็เที่ยวมาชวนคนอื่นเขาไปติดหางด้วย บัดนี้ต้องเลื่อนไปเป็นอาจารย์ ดร. หริส เพราะผมเกิดมานี้พันธุ์ผมไม่มีหาง เพราะถ้าใครตัดหางแล้วเจ็บปวดนึกถึง ดร.หริส ครับ ขอขอบคุณวิทยากรที่เป็นครั้งแรกที่ผมจัดสัมมนา ที่เชิญใครแล้วไม่ปฏิเสธเลยสักคนเดียว เมื่อไม่ปฏิเสธแล้วนี้ แม้มีมติคณะรัฐมนตรีมาทำให้เกิดความสับสน ทุกคนทุกท่านมาหมดเลยครับไม่มีใครขาดเลย และผมก็เชื่อว่าทุกท่านเห็นด้วยกับผมว่าวิทยากรทั้งหลายยกเว้นผมท่านพูดเข้าประเด็น ท่านนำสาระมาสู่เราเหมือนกับเรียงความตรงหัวข้อเรื่องทุกท่านเลย ขอเราได้กรุณาขอบคุณร่วมกันให้กับวิทยากรครับ ขอบคุณผู้เข้าร่วมการสัมมนาที่การสัมมนาครั้งนี้ก็มีปรากฏการณ์เหมือนกันเราไม่เคยเลิกได้ตามเวลา แม้ว่าเราจะเริ่มตามเวลาแต่ก็ไม่มีใครถอย 6 โมงก็ 6 โมง ทุ่มก็ทุ่ม แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับปัญหาแล้วก็ความสนใจในเรื่องนี้ที่เราร่วมกัน ซึ่งอันนี้ก็เป็นเครดิตของท่านผู้เข้าสัมมนาก็ขอปรบมือให้กับตัวเองด้วยครับ ที่สำคัญที่สุดอีกกลุ่มหนึ่งก็คือว่าบุคคลที่อยู่เบื้องหลังที่เรามานั่งสัมมนากันได้ได้รับความสะดวกสบายพอสมควร ก็ด้วยอาศัยบริการจากคนอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเขาไม่ได้อยู่ในที่ประชุมนี้หรืออยู่เขาก็อยู่เบื้องหลัง ถ้าปราศจาคบุคคลกลุ่มนี้ซึ่งก็มีทั้งเจ้าหน้าที่ของ มทส.เอง และเจ้าหน้าที่จากของคนอื่นด้วย การสัมมนาครั้งนี้คงไม่ราบรื่นเท่านี้ ก็ขอปรบมือให้กับคนกลุ่มนี้ด้วยครับ ท้ายที่สุดก็ขอปรารถนาว่าในเรื่องนี้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศในเรื่องที่เราตั้งประเด็นไว้ว่าแล้วเรายังอยากจะสัมมนาอีก มทส. ยินดีจะเป็นเวทีกลางและเป็นเวทีให้กับท่านทั้งหลายเมื่อต้องการ และก็ขอให้เดินทางกลับโดยสวัสดิภาพ พบกันใหม่ครับเมื่อมหาวิทยาลัยกำกับต้องการ

ภาคผนวก

โครงการจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการ

เนื่องในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 7 ปี
เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
วันที่ 25-26 กรกฎาคม 2540
ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
จังหวัดนครราชสีมา

1. หลักการและเหตุผล

การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศนั้นมีหลักการสำคัญยิ่งคือ ความเป็นอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูงโดยยึดหลักการปกครองตนเอง ให้การดำเนินการต่าง ๆ สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจสูงสุด มีการจัดระบบที่เป็นของตนเองไม่จำเป็นต้องใช้ระบบของราชการ อาทิเช่น มีการจัดระบบและวางระเบียบการเงินและทรัพย์สิน มีการจัดระบบและวางระเบียบการบริหารงานบุคคล มีการจัดระบบงานทางวิชาการ มีการจัดระบบและวางระเบียบการบริหารงานทั่วไป เหล่านี้เป็นหลักการการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสภาสูงสุดและมีสภาวิชาการดูแลงานทางด้านวิชาการซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้อาศัยหลักการบริหาร ดังกล่าว เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศในทุกภารกิจภายใต้นโยบายร่วมคิด ร่วมทำ โดยยึดการรวมบริการประสานภารกิจ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งประสิทธิภาพ มุ่งประสิทธิผลโดยยึดหลักงานได้ผล คนพอใจ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพคน และคุณภาพงานควบคู่กันไป

ในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีครบ 7 ปี มหาวิทยาลัยจึงเห็นสมควรจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่องการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เพื่อให้นักวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนระดมความคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ

2. วัตถุประสงค์

การจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ

2.1 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้มีความเข้าใจในเรื่องแนวคิด และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐบาล รวมทั้งหลักการและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

2.2 เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศแล้วนำหลักการแนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่ได้จากการประชุมสัมมนาในครั้งนี้ ไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐอย่างไม่ขัดแย้งกัน

3. วิธีดำเนินการ

การประชุมสัมมนาจะเป็นการบรรยาย อภิปราย ปาฐกถาหมู่ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาโดยการเปิดอภิปรายทั่วไป

4. ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา

ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศรวม 250 คน

5. วัน เวลา และสถานที่

กำหนดการประชุมสัมมนา ระหว่างวันที่ 25 - 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 เวลา 08.30 น.-17.00 น. ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เลขที่ 111 ถนนมหาวิทยาลัย ตำบลสุรนารี อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา รหัสไปรษณีย์ 30000

6. ผู้จัดการประชุม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

7. ค่าลงทะเบียน

ค่าลงทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาเป็นค่าเอกสาร อาหารกลางวัน อาหารว่างและเครื่องดื่ม รวมเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้

1. ค่าลงทะเบียน 2,500 บาท สำหรับผู้ลงทะเบียนล่วงหน้า ภายในวันที่ 15 กรกฎาคม 2540
2. ค่าลงทะเบียน 2,800 บาท สำหรับผู้ลงทะเบียนหลังวันที่ 15 กรกฎาคม 2540

8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนามีโอกาสได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวคิด ปัญหา อุปสรรค และทิศทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

8.2 ผลจากการประชุมสัมมนาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการกำหนด ทบทวน ปรับแผน และเตรียมการพัฒนาการบริหารองค์กรของตนต่อไป

9. การประเมินผล

- แบบสอบถาม
- การสังเกตและการสัมภาษณ์

กำหนดการสัมมนาทางวิชาการ

เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
วันที่ 25-26 กรกฎาคม 2540
ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วันศุกร์ที่ 25 กรกฎาคม 2540

08.30 – 09.30 น.	ลงทะเบียน
09.30 – 09.45 น.	พิธีเปิดสัมมนา **รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย** **ประธาน** อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผู้กล่าวรายงาน
09.45 – 10.15 น.	บรรยายพิเศษ “นโยบายการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ” **รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย**
10.15 – 10.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.30 – 12.00 น.	บรรยายนำ “ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ” **ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล** ประธานคณะกรรมาธิการการศึกษาและวัฒนธรรม วุฒิสภา
12.00 – 13.30 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.30 – 15.00 น.	บรรยาย “แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” **ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน** อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
15.00 – 15.15 น.	สไลด์มัลติวิชั่น
15.15 – 15.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
15.30 – 17.00 น.	ปาฐกถาหมู่ “การบริหารองค์กรในกำกับของรัฐ” **วิทยากร** - **ศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ ยุทธวงศ์** ผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช) - **ศาสตราจารย์ น.พ.วิจารณ์ พานิช** ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว) - **นายแพทย์สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์** ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข **ผู้ดำเนินการปาฐกถา** - **รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุฒิ สุจิตจร**
18.30 – 21.30 น.	รับประทานอาหารเย็น

วันเสาร์ที่ 26 กรกฎาคม 2540

07.00 – 08.30 น. รับประทานอาหารเช้า

08.30 – 10.00 น. อภิปราย "มุมมองจากผู้กำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับ"

วิทยากร

- **รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ศิริชนะ** ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
- **นายสมนึก พิมลเสถียร** ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา สำนักงบประมาณ
- **นายธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์** ผู้ทรงคุณวุฒิสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

- **รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ**

10.00 – 10.30 น. พักรับประทานอาหารว่าง

10.30 – 12.00 น. บรรยาย "เส้นทางสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ"

รองศาสตราจารย์ ดร.หริส สูตะบุตร

อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

12.00 – 13.30 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน

13.30 – 15.00 น. อภิปราย "การบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ"

วิทยากร

- **ภราดา ประทีป ม.โกมลมาศ**
  อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
- **ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน**
  อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- **ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์**
  ผู้อำนายการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา

ผู้ดำเนินการอภิปราย

- **ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า**

15.00 – 15.30 น. พักรับประทานอาหารว่าง

15.30 – 16.30 น. อภิปรายทั่วไป สรุปผลการสัมมนา

คำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ที่ 271/2540
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ
เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

เพื่อให้การเตรียมการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เนื่องในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ 7 ปี เรื่อง "การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ : แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล" บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 24(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามเอกสารที่แนบ คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย

1)	อธิการบดี	ประธานกรรมการ
2)	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองประธานกรรมการ
3)	รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ	กรรมการ
4)	คณบดีทุกสำนักวิชา	กรรมการ
5)	ผู้อำนวยการทุกศูนย์/สถาบัน	กรรมการ
6)	ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย	กรรมการ
7)	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการและเลขานุการ
8)	นางพรรณทิพา ศิริอาภากุล	ผู้ช่วยเลขานุการ
9)	นางสาวสุภาภรณ์ สุวรรณบุรี	ผู้ช่วยเลขานุการ

2. คณะกรรมการดำเนินการ ประกอบด้วย

1)	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	ประธานกรรมการ
2)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการและเลขานุการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี เลิศปัญญาวิทย์)	กรรมการ
3)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายพิธีการ ประชาสัมพันธ์และต้อนรับ (รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท สืบค้า)	กรรมการ
4)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายเอกสาร สื่อ และโสตทัศนูปกรณ์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดา โกรดิ)	กรรมการ
5)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายการเงิน (รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท สืบค้า)	กรรมการ

6)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายลงทะเบียน (รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ชาญ ณ ลำปาง)	กรรมการ
7)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายอาหาร สถานที่และยานพาหนะ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรพันธ์ ศรีบุญลือ)	กรรมการ
8)	ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายประเมินผล (รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล)	กรรมการ
9)	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการและเลขานุการ
10)	หัวหน้าส่วนอำนวยการ	ผู้ช่วยเลขานุการ
11)	นางนันทนา วรรณคำ	ผู้ช่วยเลขานุการ
12)	นางสาวจริยาพร ศรีวิไลลักษณ์	ผู้ช่วยเลขานุการ

2.1 คณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการและเลขานุการ

1)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวี เลิศปัญญาวิทย์	ประธานอนุกรรมการ
2)	รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ สุโกศล	อนุกรรมการ
3)	รองศาสตราจารย์ ดร.สราวุฒิ สุจิตจร	อนุกรรมการ
4)	รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ ตั้งสถิตย์กุลชัย	อนุกรรมการ
5)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ อรรถจารุสิทธิ์	อนุกรรมการ
6)	อาจารย์ ดร.วุฒิ ด่านกิตติกุล	อนุกรรมการ
7)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชลี วงศ์หล้า	อนุกรรมการ
8)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวดี มานะเกษม	อนุกรรมการ
9)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภาศรี อัศวกุล	อนุกรรมการ
10)	อาจารย์ ดร.ขวัญกมล กลิ่นศรีสุข	อนุกรรมการ
11)	อาจารย์ ดร.ธนพร กมลรัตนโยธิน	อนุกรรมการ
12)	อาจารย์ ณัฏฐญา เผือกผ่อง	อนุกรรมการ
13)	หัวหน้าส่วนสารบรรณ	อนุกรรมการ
14)	นายสถาพร ซ้อนสุข	อนุกรรมการ
15)	นางนันทนา วรรณคำ	อนุกรรมการ
16)	นางสาวพรรณพิมล สุวรรณพงศ์	อนุกรรมการ
17)	นางสาวบรรจินต์ แววจะบก	อนุกรรมการ
18)	หัวหน้าส่วนอำนวยการ	อนุกรรมการและเลขานุการ
19)	นางบุหลัน เหล่าสุวรรณ	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
20)	นางสาวจิรายุ ลิ้มสุวัฒน์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.2 คณะอนุกรรมการฝ่ายพิธีการ ประชาสัมพันธ์ และต้อนรับ ประกอบด้วย

1)	รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท สืบค้า	ประธานอนุกรรมการ
2)	หัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์	อนุกรรมการ
3)	หัวหน้าส่วนอำนวยการ	อนุกรรมการ
4)	พนักงานในส่วนประชาสัมพันธ์	อนุกรรมการ
5)	พนักงานในส่วนอำนวยการ	อนุกรรมการ

6)	นางศิริวรรณ ดุมกลาง	อนุกรรมการและเลขานุการ
7)	นางสาวทิพย์สุดา ไชยพฤกษ์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
8)	นางสาวอรนุช อวิรุทธไพบูลย์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.3 คณะอนุกรรมการฝ่ายเอกสาร สื่อ และโสตทัศนูปกรณ์ ประกอบด้วย

1)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัดดา โกรดิ	ประธานอนุกรรมการ
2)	นายประพันธ์ พันธุ์อนุกูล	อนุกรรมการ
3)	นายพงษ์ศักดิ์ วิทยเกียรติ	อนุกรรมการ
4)	นายณรงค์ สุบงกช	อนุกรรมการ
5)	นางสาวพจนีย์ รัตนจารุ	อนุกรรมการและเลขานุการ
6)	นางสาวสุภาภรณ์ ทนสันเทียะ	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.4 คณะอนุกรรมการฝ่ายการเงิน ประกอบด้วย

1)	รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท สืบค้า	ประธานอนุกรรมการ
2)	อาจารย์ ดร.ขวัญกมล กลิ่นศรีสุข	อนุกรรมการ
3)	นางสาวนวลอนงค์ ศิริโรจน์	อนุกรรมการ
4)	นางวารี เชื้อปรุง	อนุกรรมการ
5)	นายมนู อัศวเสนา	อนุกรรมการ
6)	นางสาวประวีณา บุญคุ้ม	อนุกรรมการ
7)	นางสาวมัณฑนา สายบำรุง	อนุกรรมการและเลขานุการ
8)	นางสมมาตร กาลอินทร์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
9)	นางชนิดา วันดอนแดง	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.5 คณะอนุกรรมการฝ่ายลงทะเบียน ประกอบด้วย

1)	รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ชาญ ณ ลำปาง	ประธานอนุกรรมการ
2)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวดี มานะเกษม	อนุกรรมการ
3)	อาจารย์ ดร.ขวัญกมล กลิ่นศรีสุข	อนุกรรมการ
4)	อาจารย์ ดร.วิศิษฐิพร สุขสมบัติ	อนุกรรมการ
5)	อาจารย์วิทธวัช โมฬี	อนุกรรมการ
6)	อาจารย์สมร ขวัญทอง	อนุกรรมการ
7)	อาจารย์สุรินทร บุญอนันธนสาร	อนุกรรมการและเลขานุการ
8)	อาจารย์ นายสัตวแพทย์ภคนิจ คุปพิทยานันท์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.6 คณะอนุกรรมการฝ่ายอาหาร สถานที่และยานพาหนะ ประกอบด้วย

ฝ่ายอาหาร

1)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรพันธ์ ศรีบุญลือ	ประธานอนุกรรมการ
2)	ผู้อำนวยการเทคโนธานี	รองประธานอนุกรรมการ
3)	นางนันทนา วรรณคำ	อนุกรรมการ
4)	นางสุกัญญา สุจิตจร	อนุกรรมกรร
5)	นางนพคุณ กสานติกุล	อนุกรรมการ

6)	ผู้จัดการสุรสัมมนาคาร	อนุกรรมการและเลขานุการ
7)	นางสาววีณา น้อยหมื่นไวย	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
8)	นางสาวประภาศรี จอนพุทรา	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ฝ่ายสถานที่และยานพาหนะ

1)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรพันธ์ ศรีบุญลือ	ประธานอนุกรรมการ
2)	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา	รองประธาน
3)	นายภาณุ เอกพงศ์เมธี	อนุกรรมการ
4)	นายสมศักดิ์ ศิริจานุสรณ์	อนุกรรมการ
5)	นายอุดม บุญแย้ม	อนุกรรมการ
6)	หัวหน้าส่วนอาคารสถานที่	อนุกรรมการและเลขานุการ
7)	นายอุดม สอดส่องกฤษ	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
8)	นางสาวทิพวรรณ ไพฑูรย์	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.7 คณะอนุกรรมการฝ่ายประเมินผล ประกอบด้วย

1)	ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา	ประธานอนุกรรมการ
2)	นายบรรพต ชื่นสว่าง	อนุกรรมการ
3)	นายพิรุณ กล้าหาญ	อนุกรรมการ
4)	นางสาวจันทนา พรหมศิริ	อนุกรรมการ
5)	นางนภาพร อุณวงศ์	อนุกรรมการ
6)	นางสาวจินตนา สินใหม่	อนุกรรมการ
7)	นางสาวบุษบา หล่อเงิน	อนุกรรมการและเลขานุการ
8)	นางสาวรัตนา แจ่มจำรูญ	อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเหล่านี้ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการจัดการประชุมสัมมนาทางวิชาการระดับชาติ เรื่อง แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 23 พฤษภาคม 2540 เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 23 พฤษภาคม 2540

(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน)
อธิการบดี

รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน
1	นายปราโมทย์ โชติมงคล	สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
2	นายสุเมธ แย้มนุ่น	สำนักงานนโยบายและแผนอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
3	นางอุไร พานิชอัตรา	สำนักงานนโยบายและแผนอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
4	นางสาวมุกดา ญาณฐิตวัฒนา	สำนักงานนโยบายและแผนอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
5	นางนันทนา เกาไศยพงษ์	สำนักงานนโยบายและแผนอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย
6	นางสาวนงลักษณ์ พหลเวชช์	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
7	นางสาวเจือจันทร์ จงสถิตอยู่	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
8	นางฟ้ามุ้ย เรืองเลิศบุญ	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
9	นางสาวพวงเพชร สารคุณ	สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
10	ดร.อนันต์ จันทร์กวี	สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
11	รศ.ดร.เบญจา ยอดดำเนิน-แอ็คติกจ์	สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
12	รศ.ดร.จรรยา เศรษฐบุตร	สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
13	ผศ.ดร.วรชัย ทองไทย	สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล
14	ผศ.สมชาย วงศ์เกษม	สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
15	ผศ.มาณพ ภาษิตวิไลธรรม	สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์
16	รศ.ดร.สุพล วุฒิเสน	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
17	ผศ.อำนวย ถาวร	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
18	ผศ.นภดล เชนะโยธิน	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
19	อาจารย์ยุทธนา โพนน้อย	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
20	อาจารย์อุทิน รวยอารี	สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา
21	รศ.นรีวรรณ จินตกานนท์	สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
22	อาจารย์ชินปกรณ์ เทพวงษ์	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตศาลายา
23	อาจารย์จาตุรนต์ ธนะสมบูรณ์	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตศาลายา
24	อาจารย์เกษรา วามะศิริ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
25	อาจารย์ปูมยศ วัลลิกุล	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
26	รศ.ดร.องค์การ อินทรัมพรรย์	สถาบันการบินพลเรือน
27	รศ.คุณหญิงไขศรี ศรีอรุณ	ศูนย์มานุษยวิทยา สิรินธร
28	ศ.จริยา บรอคเคลเมน	วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
29	นางสมลักษณ์ ลันสุชีพ	วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
30	นายศิริพงษ์ คุณากรพันธุ์	วิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี
31	นายทวี บีมุข	วิทยาลัยเทคนิคอุทัยธานี
32	นายวิจิตร ติจันทึก	วิทยาลัยช่างกลปทุมวัน
33	ศ.สมจิต หนูเจริญกุล	โรงพยาบาลรามาธิบดี
34	นายเกษมศักดิ์ แสนโภชน์	รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน
35	นายวรพจน์ นวลสกุล	มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
36	อาจารย์ประสาทศิลป์ บุญท้าว	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
37	ผศ.ระวีวรรณ ชอุ่มพฤกษ์	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
38	ผศ.ดร.เมธี สรรพานิช	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
39	ผศ.ดร.ปิติ ทฤษฎิคุณ	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
40	นพ.สุธรรม ปิ่นเจริญ	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
41	ดร.ไพรัตน์ สงวนไทร	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
42	ดร.พิชิต เรืองแสงวัฒนา	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
43	ศ.ดร.ทัศนีย์ อัตกะนันทน์	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
44	รศ.ดร.คณิต ไข่มุกด์	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
45	ผศ.อรรจน์ บัณฑิตย์	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
46	ดร.ทิพย์วัลย์ สุทิน	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
47	อาจารย์รัชฎา ภิรมย์รัตน์	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
48	อาจารย์บัญชา พงษ์พานิช	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
49	นายสิทธิชัย พนิตอังกูร	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
50	นายวีระพงศ์ โชติช่วย	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
51	นางสาวรำพรรณ ภัทรนิตย์	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
52	นางสาวจิตตนา หนูณะ	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
53	นางจินตนา ศรีวัฒนาโชค	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
54	อาจารย์ปราณี วงษ์ชวลิตกุล	มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
55	นายกิติพงษ์ วุฒิจำนงค์	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
56	ศ.พรชัย มาตังคสมบัติ	มหาวิทยาลัยมหิดล
57	นายชัยยุทธ บุญญานิตย์	มหาวิทยาลัยมหิดล
58	นางสาววัลลภา ชุณหวุฒิยานนท์	มหาวิทยาลัยมหิดล
59	นางสาววันทนา พงษ์ศิริรัชกุล	มหาวิทยาลัยมหิดล
60	นางวงเดือน ปริปุณณะ	มหาวิทยาลัยมหิดล
61	นางรัตนา เพ็ชรอุไร	มหาวิทยาลัยมหิดล
62	นางบุญทิวา บุณยะประภัศร	มหาวิทยาลัยมหิดล
63	อาจารย์ไพบูลย์ ลิ้มมณี	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
64	อาจารย์ประถม ใจจิตร	มหาวิทยาลัยบูรพา
65	นายสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี	มหาวิทยาลัยบูรพา
66	อาจารย์วาสุเทพ ธะประสพ	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
67	อาจารย์ฉัตรโชติ ทิตาราม	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
68	อาจารย์ขวัญชาย เครือสุคนธ์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
69	รศ.วิจิตร รัตรพานี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
70	รศ.นิโลบล นิ่มกิ่งรัตน์	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน
71	รศ.จรัสพรรณ สงวนเสริมศรี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
72	ผศ.อรวรรณ ทิตย์วรรณ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
73	ผศ.ดร.ประสิทธิ์ ม้าลำพอง	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
74	นางสาวจรัสพันธ์ โพธิ์ศรี	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
75	รศ.สนั่น จอกลอย	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
76	รศ.รังสรรค์ เนียมสนิท	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
77	ผศ.วิสุทธิ์ กังวานตระกูล	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
78	ผศ.วิฑูรย์ ประสงค์วัฒนา	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
79	นายวีระกุล ชายผา	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
80	นายวิฑูรย์ อร่างพงษ์พันธ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
81	นายบุญมา ทวิภักดิ์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
82	นายเกริกพงษ์ บุษราคัม	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
83	รศ.ดร.อาบ นคะจัด	มหาวิทยาลัยเกริก
84	ผศ.โอม หุวะนันทน์	มหาวทิยาลัยมหิดล
85	อาจารย์เที่ยง นันโท	มหามกุฏราชวิทยาลัย
86	พระมหาสุรพล สุจริโต	มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
87	พระมหาประสิทธิ์ พุรหฺมรำสี	มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
88	พระครูปลัดสุวัฒนพรหมคุณ	มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
89	อาจารย์อุดมชัย จินะดิษฐ์	มศว.องครักษ์
90	อาจารย์ณรงค์ อาจฤทธิ์	มศว.องครักษ์

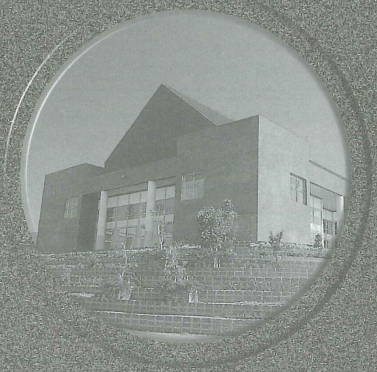
รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน
1	ผศ.ดร.ทวี เลิศปัญญาวิทย์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
2	รศ.ดร.ประสาท สืบค้า	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
3	รศ.ดร.พงษ์ชาญ ณ ลำปาง	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน
4	ผศ.ดร.เอมอร ทัศนศร	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา
5	ผศ.ดร.วีรพันธ์ ศรีบุญลือ	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา
6	อ.น.สพ.ดร.บัญชร ลิขิตเดชาโรจน์	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร
7	ผศ.ดร.เรืองเดช วงศ์หล้า	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
8	รศ.ดร.ประภาวดี สืบสนธ์	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน
9	ผศ.วิทวัส ยมจินดา	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา
10	อ.รัชฎาพร วิสุทธากร	ผู้ช่วยอธิการบดี
11	รศ.ดร.ทัศนีย์ สุโกศล	คณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์
12	ผศ.ดร.ตริตราภรณ์ ชูศรี	รองคณบดีสำนักวิชาวิทยาศาสตร์
13	รศ.ดร.ไพโรจน์ สัตรยธรรม	รักษาการแทนหัวหน้าสาขาวิชาคณิตศาสตร์
14	รศ.ดร.อรรณพ วราอัศวปติ	หัวหน้าสาขาวิชาชีววิทยา
15	ผศ.ดร.พรรณี วราอัศวปติ	หัวหน้าสาขาวิชาการรับรู้จากระยะไกล
16	นางสาวจันทนา พรหมศิริ	ศูนย์บริการการศึกษา
17	รศ.ดร.เทอด เจริญวัฒนา	คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
18	รศ.ดร.กนก ผลารักษ์	หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์
19	ผศ.ดร.สุเวทย์ นิงสานนท์	หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีอาหาร
20	อ.สุริยา สมุทคุปต์	หัวหน้าสาขาวิชาการการศึกษาทั่วไป
21	รศ.ดร.เกษม ปราบริปูตลุง	คณบดีสำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร
22	รศ.ดร.ชัยยศ ตั้งสถิตย์กุลชัย	หัวหน้าสาขาวิชาวิศวกรรมเคมี
23	อ.ดร.จงพันธ์ จงลักษมณี	หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีธรณี
24	อ.ดร.วีระยุทธ์ ลอประยูร	หัวหน้าสาขาวิชวิศวกรรมเซรามิก
25	อ.ศาสน์ สุขประเสริฐ	รักษาการแทนหัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีการขนส่ง
26	อ.ดร.ทวิช จิตรสมบูรณ์	รักษาการแทนหัวหน้าสถาบันวิจัย สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
27	ศ.นพ.วิทูร โอสถานนท์	คณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์
28	รศ.พญ.อาภรณ์ ปราบริปูตลุง	รองคณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์
29	ศ.ดร.รูเบ็นซี อุมาลี	ผู้อำนวยการศูนย์กิจการนานาชาติ
30	อ.ดร.ธีรวิทย์ ภิญโญณัฐกานต์	รองผู้อำนวยการศูนย์กิจการนานาชาติ
31	ผศ.ดร.ลัดดา โกรดิ	รักษาการแทนผู้อำนวยการศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา
32	นางนันทนา ศรีบุญลือ	หัวหน้าส่วนอำนวยการ
33	นางนันทนา วรรณคำ	เทคโนธานี
34	อ.ดร.ธวัชชัย ทีฆชุณหเถียร	หัวหน้าโครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน
35	นางสาวจุฑามาศ สวัสดี	รักษาการแทนหัวหน้าส่วนการเจ้าหน้าที่
36	นายธานี คล่องณรงค์	หัวหน้าส่วนอาคารสถานที่
37	นางเพ็ญศรี ทิพย์สุวรรณกุล	หัวหน้าส่วนแผนงาน
38	นางอมรา อุปจันทร์	หัวหน้าส่วนประชาสัมพันธ์
39	นางเยาวดี สายอร่าม	หัวหน้าส่วนสารบรรณ
40	นายมนู อัศวเสนา	หัวหน้าส่วนการเงินและบัญชี
41	นางสาวนวลอนงค์ ศิริโรจน์	หัวหน้าส่วนพัสดุ
42	นางเพ็ญพรรณ ปิยารมย์	หัวหน้าส่วนกิจการนักศึกษา
43	นางวารี เชื้อปรุง	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน
44	นายวีรวัชร์ ทองยอดดี	หัวหน้าสถานกีฬาและสุขภาพ
45	นางสาวสมทรง คันธนที	รักษาการแทนผู้จัดการสุรสัมนาคาร
46	ผศ.ดร.หนึ่ง เตียอำรุง	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
47	ศ.ดร.บัญชา อุไรกุล	ผู้เชี่ยวชาญ สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
48	นายประพันธ์ พันธุ์อนุกูล	ศูนย์บรรณสารฯ
49	ผศ.ดร.อัญชลี วงศ์หล้า	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
50	ผศ.ดร.จุฑารตน์ อรรถจารุสิทธิ์	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
51	อ.แสงอาทิตย์ เชื้อวิโรจน์	สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร
52	อ.ดร.อรชุน ไชยเสนะ	สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
53	อ.ชนิศา สุกแสงปัญญา	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
54	รศ.ดร.สุวรรณ ถังมณี	สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
55	นางสาวปถมาภรณ์ สุขกิตติ	ศูนย์บริการการศึกษา
56	นางสาวบุษบา หล่อเงิน	ศูนย์บริการการศึกษา
57	อ.เกรียงไกร ไตรสาร	สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร
58	รศ.ดร.ชาญชัย อินทรประวัติ	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
59	ผศ.ดร.พวงเพ็ญ อินทรประวัติ	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
60	รศ.ดร.สวนิต ยมาภัย	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
61	อ.ดร.เบญจมาศ จิตรสมบูรณ์	สำนักวิทยาศาสตร์
62	อ.ประพันธ์ แม่นยำ	สำนักวิทยาศาสตร์
63	ผศ.ศิริลักษณ์ อุสาหะ	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
64	ผศ.สุเทพ อุสาหะ	สำนักวิทยาศาสตร์
65	ผศ.ดร.กนกอร อินทราพิเชฐ	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
66	อ.ดร.จีรวัฒน์ ยงสวัสดิกุล	สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากร
67	นางสาวพจนีย์ รัตนจารุ	ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา
68	อ.สฤษดิ์ ศรีขาว	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
69	อ.อรรณพ ประวัติวงศ์	สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
70	อ.ดร.เอกชัย จันทสาโร	สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

ลำดับที่	ชื่อ - สกุล	หน่วยงาน
71	อ.วิโรจน์ วงศ์ธัญลักษณ์	สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
72	รศ.ดร.อารีย์ วรัญญูวัฒก์	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
73	อ.ยุวดี มานะเกษม	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
74	อ.นิธิวดี ทาเวียง	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
75	อ.ศศิวรรณ ปริญญาตร	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
76	อ.สุรินทร บุญอนันธนสาร	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
77	อ.วิทธวัช โมฬี	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
78	อ.สมร ขวัญทอง	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
79	อ.ภคนิจ คุปพิทยานันท์	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
80	อ.ดร.มารินา เกตุทัต-คาร์นส์	สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
81	อ.ดร.วิศิษฐ์พร วัฒนวาทิน	สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

สรุปการบรรยาย
ของการประชุมสัมมนาฯ



ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สรุปการบรรยาย

เรื่อง การพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ :
แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
โดย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
วันที่ 25 - 26 กรกฎาคม 2540
ณ สุรสัมมนาคาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ในการบรรยายครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐสู่ความเป็นเลิศ
2. ยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับของรัฐบาล
3. ข้อคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับและการปรับรื้อระบบ

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐสู่ความเป็นเลิศ มีทางเลือก 2 แนวทาง คือ

1. **การปฏิรูปมหาวิทยาลัยในระบบราชการ**
   - 1.1 การกระจายอำนาจจากทบวงฯ สู่มหาวิทยาลัย
   - 1.2 การปรับปรุงกฎหมายคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
   - 1.3 การจัดสรรงบประมาณในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป
2. **การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ**
   - 2.1 การจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ หรือการรังสรรค์ (Re- inventing)
   - 2.2 การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่เดิมให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หรือการปรับรื้อระบบ (Re-engineering)

ยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับของรัฐบาล

ความเป็นมา

การก่อตั้งมหาวิทยาลัยไทย แนวความคิดของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย คือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มี 2 แนวความคิด คือ จัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยแบบยุโรปที่อิสระมีกฎบัตร (Charter) หรือเป็นส่วนราชการ และผลคือมหาวิทยาลัยแห่งแรกของไทยเป็นส่วนราชการมีฐานะเทียบเท่ากรม

ความเคลื่อนไหวในยุคเร่งรัดพัฒนาประเทศ เป็นยุคของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ซึ่งได้มีการเร่งรัดพัฒนาประเทศ มีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ในยุคนี้ได้มีการก่อตั้งมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดเป็นครั้งแรก ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยมีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่บนเส้นทางของความเป็นเลิศ

กำเนิดมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งแรก ในสมัย ฯพณฯ สัญญา ธรรมศักดิ์ ได้มีการนำเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับบรรจุไว้ในการปฏิรูประบบอุดมศึกษา ต่อมาได้มีการขยายสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคครั้งที่ 2 อีก 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และ

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัย 3 แห่งแรกยังคงเป็นส่วนราชการ เนื่องจากเดิมเคยเป็นวิทยาเขตมาก่อน ส่วนมหาวิทยาลัย 2 แห่งหลังจัดตั้งขึ้นใหม่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้รับความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรในสมัย ฯพณฯ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ และพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2533

การผลักดันในยุค รสช. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลแห่งที่ 2 คือมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้เกิดขึ้นในสมัย รสช. โดยร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้รับความเห็นชอบในสมัยนี้

นโยบายและมาตรการปัจจุบัน รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่ชัดเจนที่พยายามผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ในระบบราชการออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลให้แล้วเสร็จภายใน 5 ปี

แนวคิดและแนวปฏิบัติ มีแนวคิดและแนวปฏิบัติ 2 วิธี คือ

กรณีตั้งใหม่ หรือการปฏิรังสรรค์ (RE-INVENTING) เป็นการสร้างระบบใหม่ สามารถสร้างรูปแบบ กำหนดกระบวนการ และวิธีการอย่างไรก็ได้

กรณีปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเก่า หรือการปรับรื้อระบบ (RE-ENGINEERING) เป็นการปรับรื้อระบบเดิมใหม่ทั้งหมด เปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนกระบวนการ เปลี่ยนวิธีการ รวมทั้งการเปลี่ยนสถานภาพ

กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่ตั้งใหม่ "มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี"

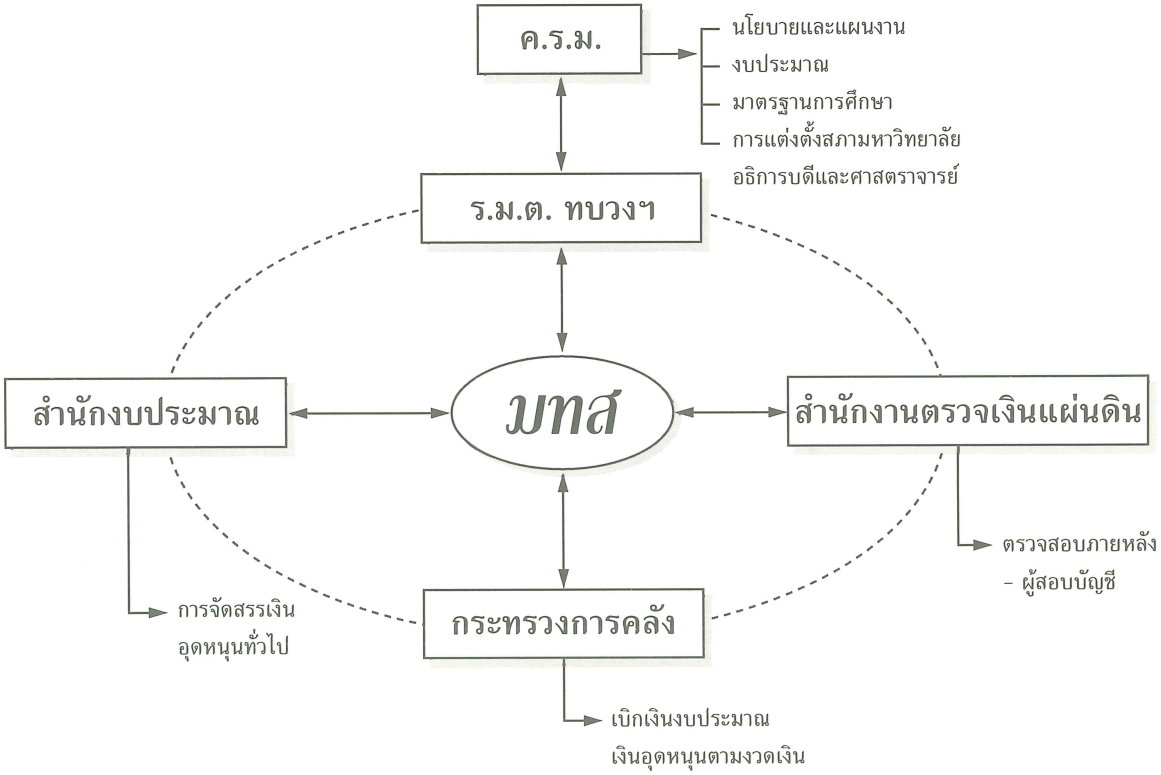
สถานภาพ

- จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ มีผลบังคับเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2533
- ถือเอาวันที่ 27 กรกฎาคม 2533 เป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นวันที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาลงพระปรมาภิไธยใน พ.ร.บ.
- เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ
- เป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ
- เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเป็นแห่งแรกของประเทศไทย

หลักการ

- อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
- มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง
- ยึดหลักการปกครองตนเอง (Self Governance) ภายใต้กรอบกฎหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย
- ให้การดำเนินการต่าง ๆ สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยมากที่สุด และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น
- เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจสูงสุด
- ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant)
- ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาจากทบวงมหาวิทยาลัยและสถาบันวิชาชีพ
- ดำเนินงานตามนโยบายและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ

ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก แสดงได้ดังแผนภูมิ



จากแผนภูมิดังกล่าวมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มิได้สังกัดหน่วยงานใด แต่มีผู้กำกับคือรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลแทนรัฐบาล แทนคณะรัฐมนตรี ในด้านนโยบายและแผนงบประมาณ มาตรฐานการศึกษา การแต่งตั้งสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และศาสตราจารย์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีการทำแผนเหมือนมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยทบวงมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กลั่นกรองว่าจะบรรจุอะไรเข้าแผนหรือไม่อย่างไร สิ่งที่มหาวิทยาลัยเสนอไปอยู่ในนโยบายหรือไม่

ในด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นหน่วยงานของรัฐที่ให้บริการประชาชน รัฐมีหน้าที่สนับสนุนงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจึงเสนอของบประมาณผ่านรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงฯ กลั่นกรองแล้วส่งต่อไปให้สำนักงบประมาณ สำนักงบประมาณจะวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัย และไปตั้งเบิกที่กระทรวงการคลัง ในระยะหลังได้โอนให้มาเบิกที่คลังจังหวัดเพื่อความสะดวก แต่เมื่อสิ้นปีมหาวิทยาลัยจะต้องส่งรายงานการเงินให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เมื่อสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบรับรองแล้ว จะต้องส่งรายงานการเงินให้แก่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะมีกำหนดไว้ว่าจะต้องส่งรายงานการเงินภายในกี่วัน ส่งให้ใครบ้าง จึงเป็นระบบที่ประกันความโปร่งใส เป็นระบบที่ตรวจสอบได้

แม้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลแต่ในด้านมาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะต้องจัดการศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่ทบวงมหาวิทยาลัย/สถาบัน

วิชาชีพกำหนด อย่างไรก็ตามการกำกับดูแลเหล่านี้ก็เป็นการกำกับดูแลในเชิงผ่านเรื่องเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีต่อไป

เมื่อระบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกเป็นเช่นนี้ สิ่งที่ได้คือ หลายเรื่องสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี การทำงานลดขั้นตอน และก่อให้เกิดความคล่องตัว

ระบบบริหารงาน

การที่มหาวิทยาลัยจะมีความคล่องตัว มีอิสระ จะต้องมีระบบบริหารที่เหมาะสมเป็นฐาน การสร้างความเป็นเลิศต้องสามารถจัดระบบและวางระเบียบใน 4 เรื่อง ต่อไปนี้

- *ระบบและระเบียบการเงินและทรัพย์สิน* มหาวิทยาลัยมีระบบการเงินและทรัพย์สินที่สมบูรณ์เป็นของตัวเอง ไม่ได้ใช้ระบบราชการ ระบบนี้ผ่านการตรวจสอบใช้งานมาแล้ว 7 ปี โดยไม่มีปัญหา
- *ระบบบริหารงานบุคคล* มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารงานบุคคลเป็นของตัวเอง มีการปรับระบบให้เหมาะสมแล้ว 2 ครั้ง ไม่มีระบบบริหารงานบุคคลที่ใดที่จะสมบูรณ์ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอตามสภาพการณ์
- *ระบบงานวิชาการ* มหาวิทยาลัยมีระบบงานวิชาการที่แตกต่างจากที่อื่น เช่น ระบบการศึกษาเป็นแบบไตรภาค ปฏิทินการศึกษา มี 14 สัปดาห์ต่อภาคการศึกษา และกำลังปรับเปลี่ยนให้เป็น 13 สัปดาห์ต่อภาคการศึกษา
- *ระบบและระเบียบการบริหารทั่วไป* มหาวิทยาลัยได้จัดระบบและวางระเบียบการบริหารทั่วไป โดยผลที่คาดหวัง คือ (1) สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย (2) ลดระเบียบข้อบังคับที่ผูกมัดรัดตัวไม่เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัย (3) ลดขั้นตอนการทำงาน (4) สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัด (5) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดคุณภาพและช่วยให้มหาวิทยาลัยกระทำภารกิจบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการให้สะดวกขึ้น

การดำเนินการดังกล่าวถือเป็นการปฏิรังสรรค์ (RE-INVENTING) คือ การสร้างสิ่งใหม่ให้กับระบบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารียังมิได้เป็นเลิศแต่ได้สร้างฐานของการก้าวสู่ความเป็นเลิศ สิ่งที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้สร้างไปแล้ว ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างทางวิชาการ

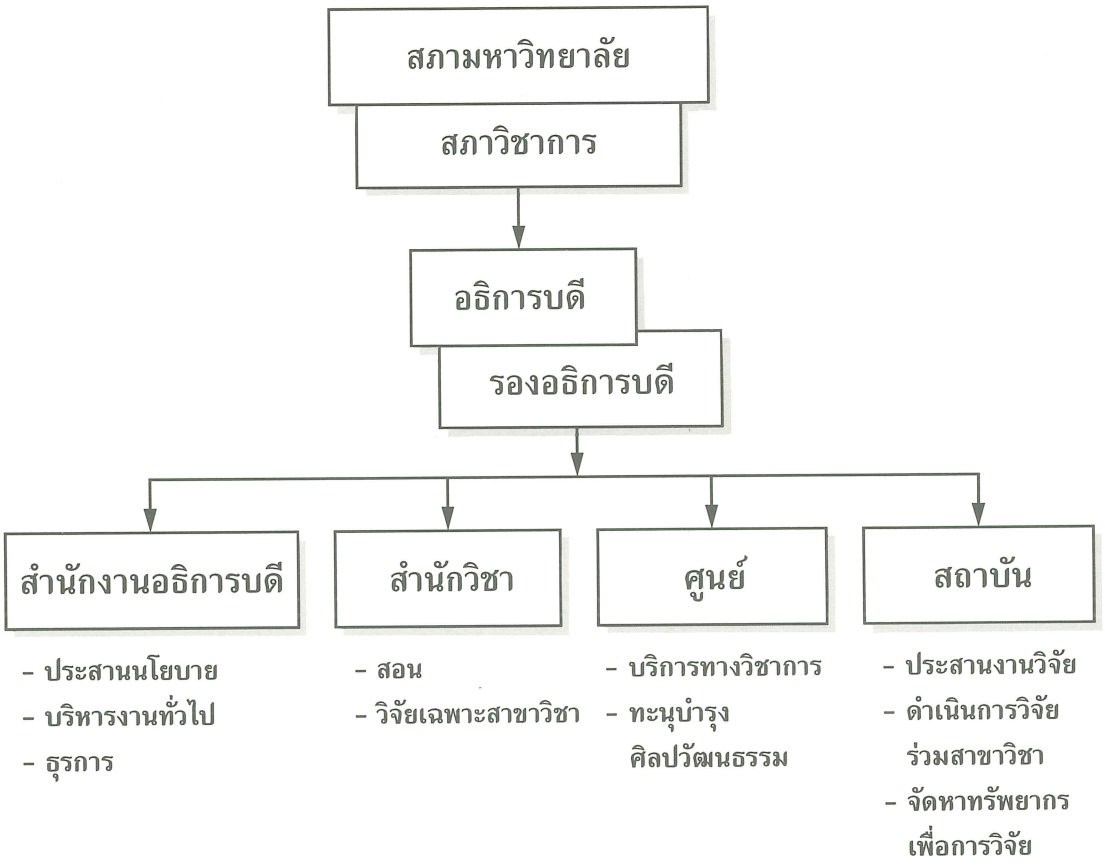
โครงสร้างการบริหาร มีหลักการจัดโครงสร้างองค์กร ดังนี้

- กะทัดรัด มีประสิทธิภาพสูง
- ยึดหลักบริหารโดยองค์คณะบุคคล โดยมีสภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการเป็นองค์กรสูงสุด มีการแบ่งอำนาจ
- ยึดหลักรวมบริการประสานภารกิจ เพื่อให้เกิดการร่วมใช้ทรัพยากรและความชำนาญการ และไม่มีความซ้ำซ้อนในองค์กร
- ยึดหลักถ่ายโอนงานและร่วมทุนกับภาคเอกชน (Privatization and Joint Venture) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถมุ่งปฏิบัติงานด้านวิชาการได้เต็มที่ มิต้องพะวงกับการบริหารงานปลีกย่อย

โครงสร้างทางวิชาการ จัดในลักษณะ Flat Organization มีการจัดส่วนงานที่ชัดเจน ไม่สลับซับซ้อน คือ

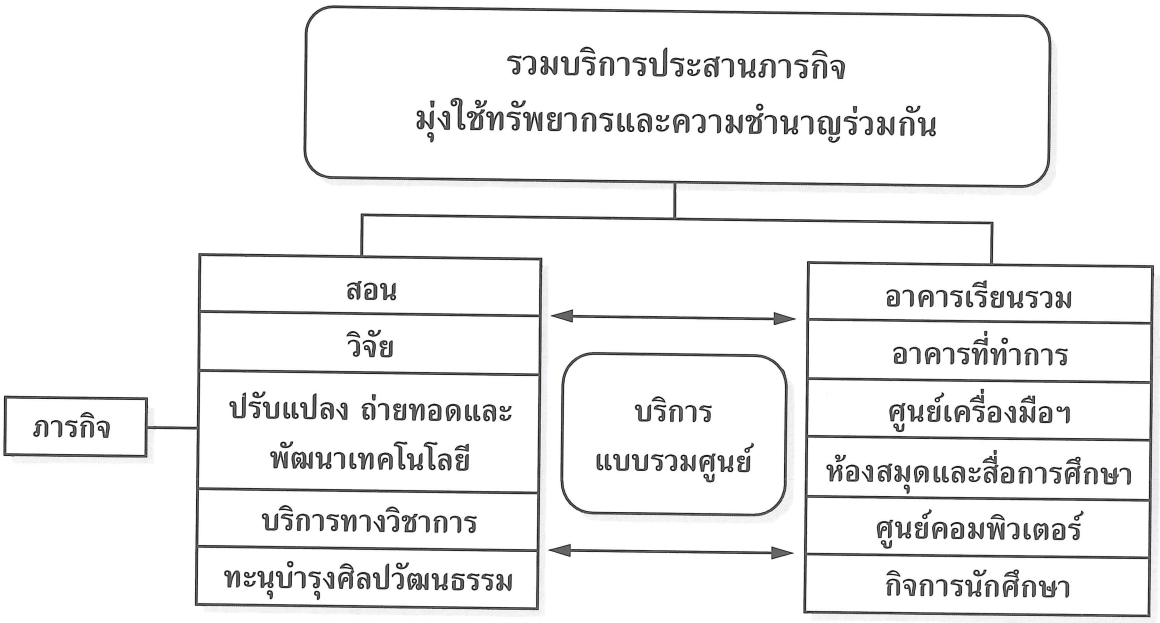
- จัดส่วนงานวิชาการ เป็น สำนักวิชา สาขาวิชา และสถานวิจัย
- จัดส่วนงานส่งเสริมวิชาการ เป็น สถาบัน และศูนย์ (ดังแผนภูมิ)

แผนภูมิการจัดองค์กร



การบริหารงาน

การรวมบริการประสานภารกิจ มหาวิทยาลัยมีภารกิจหลัก 5 ประการ คือ (1) ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2) การวิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการและนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาประเทศ (3) ปรับแปลง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้ประเทศไทยพึ่งพาตนเองทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาได้มากขึ้น (4) ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และ (5) ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศิลปะและวัฒนธรรมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจทั้ง 5 ประการ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงได้มีการใช้หลักรวมบริการประสานภารกิจในการจัดการ ดังนี้



อาคารเรียน มีอาคารเรียนรวมเป็นของมหาวิทยาลัยไม่มีอาคารเรียนของคณะ/สำนักวิชา สาขาวิชา/ภาควิชา อาคารเรียนรวม มีห้องเรียนขนาดความจุตั้งแต่ 30 – 1,500 ที่นั่ง พร้อมทั้งโสตทัศนูปกรณ์ นักศึกษาสามารถเรียนได้พร้อมกันถึง 7,000 คน ห้องทุกห้องสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดความซ้ำซ้อน นอกจากนี้ยังได้ผลทางจิตวิทยา คือ ทำให้นักศึกษามีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวมากขึ้น เพราะต้องเรียนร่วมชั้นเรียนเดียวกันมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น การบริหารงานมีอยู่จุดเดียว คือ ศูนย์บริการการศึกษา

อาคารที่ทำการ อาคารที่ทำการจะเป็นอาคารที่ทำการรวม อาจารย์ทุกคน สำนักวิชาทุกสำนักรวมอยู่จุดเดียวกัน คือ อาคารวิชาการ สะดวกแก่การประสานงาน ร่วมงานระหว่างสำนักวิชา

ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นแหล่งรวมของห้องปฏิบัติการ ลักษณะการจัดห้องปฏิบัติการจะแบ่งเป็นห้องปฏิบัติการพื้นฐาน ห้องปฏิบัติการเฉพาะสาขา ห้องปฏิบัติการเพื่อการวิจัย สำนักวิชาหรือสาขาวิชาใดสามารถใช้ห้องปฏิบัติการร่วมกันได้ก็จะใช้ร่วมกัน ทำให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประหยัดงบประมาณ

ห้องสมุดและสื่อการศึกษา เป็นลักษณะห้องสมุดอัตโนมัติ มีอยู่แห่งเดียวในมหาวิทยาลัย นักศึกษาทุกคนจะมาใช้บริการที่เดียวกันไม่มีแยกตามคณะเหมือนมหาวิทยาลัย/สถาบันอื่น

ศูนย์คอมพิวเตอร์ มีอยู่แห่งเดียวและให้บริการทั้งมหาวิทยาลัย

กิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมีองค์การนักศึกษาระดับเดียว ไม่แยกสำนักวิชา ทำกิจกรรมร่วมกันทั้งหมดทั้งมหาวิทยาลัย ระบบกิจการนักศึกษาจึงแตกต่างจากมหาวิทยาลัย/สถาบันอื่น

การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน (PRIVATIZATION) มหาวิทยาลัยถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนในหลายลักษณะ เช่น การจ้างเหมาบริการ การให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ และการร่วมทุนกับเอกชน ซึ่งมีบริการต่าง ๆ ได้แก่

การงบประมาณและการเงิน

รายได้ของมหาวิทยาลัย มีแหล่งที่มา ดังนี้

- เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
- เงินอุดหนุนและทรัพย์สิน ซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
- ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการต่าง ๆ
- รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน และจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ
- รายได้อื่น ๆ

เงินอุดหนุนจากรัฐบาล เงินอุดหนุนจากรัฐบาลที่มหาวิทยาลัยได้รับ มีขั้นตอนดังนี้

- จัดทำคำขอโดยมีรายละเอียดตามโครงสร้างงบประมาณแบบแผนงาน
- เมื่อผ่านการพิจารณาแล้ว จะได้รับจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่ไม่มีรายละเอียด (One Line Item) ซึ่งจะมีการตรวจสอบภายหลัง (Post Auditing)

การบริหารงบประมาณ มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรโดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ แต่มหาวิทยาลัยจะมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณ ซึ่งมีกระบวนการบริหารงบประมาณ ดังนี้

- นำเงินอุดหนุนที่ได้รับรวมกับรายได้อื่น จัดทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ

- ใช้จ่ายได้ตามระเบียบการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย
- สามารถนำเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายหรือเงินสะสมไปลงทุนหรือหาผลประโยชน์ได้ (ตามระเบียบการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)

รายได้หลักของมหาวิทยาลัยอยู่ที่เงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล ประมาณร้อยละ 81 ของงบประมาณของมหาวิทยาลัย และค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงการศึกษา ประมาณร้อยละ 19 ของงบประมาณของมหาวิทยาลัย

การได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารียังคงจัดทำคำของบประมาณ โดยมีรายละเอียดตามโครงสร้างงบประมาณแบบแผนงานเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป การวิเคราะห์ของสำนักงบประมาณก็มิได้แตกต่าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการปฏิบัติในการจัดสรรงบประมาณเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐ

สิ่งที่ได้จากการได้รับจัดสรรแบบเงินอุดหนุนทั่วไป คือ การบริหารงบประมาณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะนำเงินอุดหนุนที่ได้รับ รวมกับรายได้อื่น แล้วจัดทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย เสนอขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย การใช้จ่ายเงินก็ใช้จ่ายตามระเบียบการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นงบประมาณแบบระบุรายการ จะต้องใช้งบประมาณตามรายการ ตามหมวด ตามแผน ถ้าผิดไปจากที่ระบุต้องไปตกลงใหม่กับสำนักงบประมาณ ซึ่งใช้เวลาและกระบวนการมาก

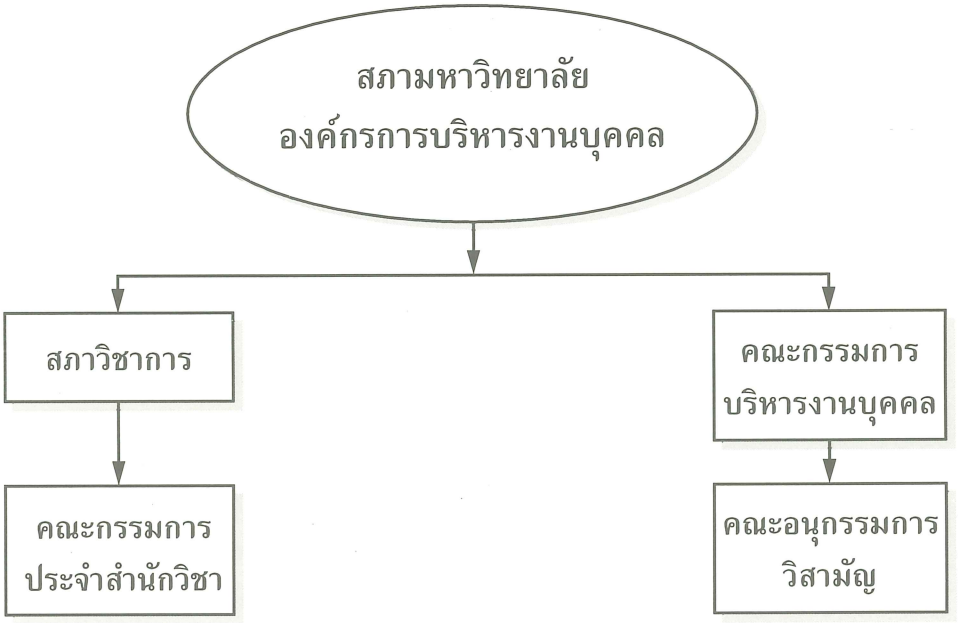
การตรวจสอบ

- มีหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- ต้องส่งรายงานการเงินให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบและรับรองภายใน 3 เดือนนับแต่สิ้นปีงบประมาณ

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยได้สร้างระบบการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลัก 4 ประการในการพัฒนาระบบ คือ

- สอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้ออำนวยต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
- ยึดระบบคุณธรรม (Merit System)
- เข้ายาก ออกง่าย
- แข่งขันกับการจ้างในตลาดแรงงานได้

องค์กรและกลไกการบริหารงานบุคคล



การบริหารงานบุคคล มทส

การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นการบริหารโดยองค์คณะบุคคล สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรการบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่กำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็น Standing Committee ของสภามหาวิทยาลัย โดยมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ อธิการบดีเป็นรองประธาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งอีก 4 คน เป็นกรรมการ ผู้แทนสภาวิชาการ 1 คน ผู้แทนคณาจารย์ประจำ 2 คน ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา 1 คน ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกส่วนใหญ่มาจากภาคเอกชน เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทุกเรื่อง อธิการบดีจะต้องนำเสนอคณะกรรมการบุคคลเพื่อพิจารณา ไม่สามารถแต่งตั้งได้เองตามลำพัง หรือจะให้เงินเดือนบุคลากรเท่าไรก็ต้องเป็นไปตามที่คณะกรรมการชุดนี้อนุมัติ

สถานภาพของบุคลากร

- บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงานของรัฐไม่เป็นข้าราชการ และไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานและประกันสังคม
- มีระบบบริหารบุคคลที่เป็นของตนเอง โดยอาศัยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533

การสรรหาคัดเลือกและทดลองปฏิบัติงาน

- ใช้กระบวนการที่เป็นระบบเปิดและพิถีพิถัน
- ใช้ระบบสัญญาจ้างก่อนได้สถานภาพการเป็นพนักงานประจำ
  - สายวิชาการ (อาจารย์และนักวิจัย) มีระบบสัญญาจ้าง 2 ระบบ คือ

สัญญาแรก 3 ปี หากเกิดผลงานทางวิชาการในระหว่าง 3 ปีแรก ถึงขั้นต้องเปลี่ยนตำแหน่ง เช่น จากอาจารย์เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ก็จะได้สถานภาพเป็นพนักงานประจำ โดยไม่ต้องทำสัญญาที่สอง

สัญญาที่สอง 2 ปี ในกรณีที่ไม่มีการเปลี่ยนตำแหน่งต้องต่อสัญญาอีก 2 ปี และมีการประเมินทุกปี และมีการประเมินการสอนทุกภาคการศึกษา

- สายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป สัญญา 2 ปี

- กำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานให้ยาวพอที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริงจัง
- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน

การออกจากงาน พนักงานพ้นสภาพเมื่อตาย ลาออก สิ้นสุดสัญญา ทำผิดวินัยร้ายแรง ได้รับโทษจำคุก และครบเกษียณอายุ หรือให้ออกจากงานโดยไม่ถือเป็นความผิด ได้แก่

- ยุบเลิกตำแหน่งหรือยุบหน่วยงาน
- ป่วยจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้
- บกพร่องหรือประพฤติตนไม่เหมาะสม
- ไม่ได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีติดต่อกัน 3 ปี (ยกเว้นเงินเดือนเต็มขั้น)
- ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

เงินเดือน

- สายปฏิบัติการ ประมาณ 1.5 เท่าของราชการ
- สายวิชาการ ประมาณ 2 เท่าของราชการ

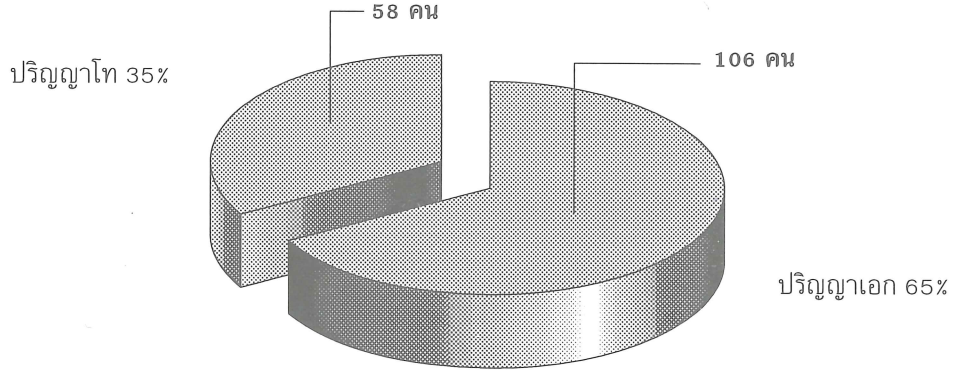
สวัสดิการ ไม่ต่ำกว่าราชการ แต่เปลี่ยนวิธีการจัดให้เหมาะสม

- ใช้ระบบเงินสำรองเลี้ยงชีพแทนบำเหน็จ-บำนาญ
- เน้นสวัสดิการเสริมงานวิชาการเป็นพิเศษ เช่น
  - การเพิ่มพูนความรู้ (Sabbatical)
  - การให้บริการวิชาการ (Consultancy)
- เน้นการใช้บริการสวัสดิการจากสังคมมากกว่าการจัดเอง

ข้อมูลบุคลากรสายวิชาการ (ข้อมูล ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2540)

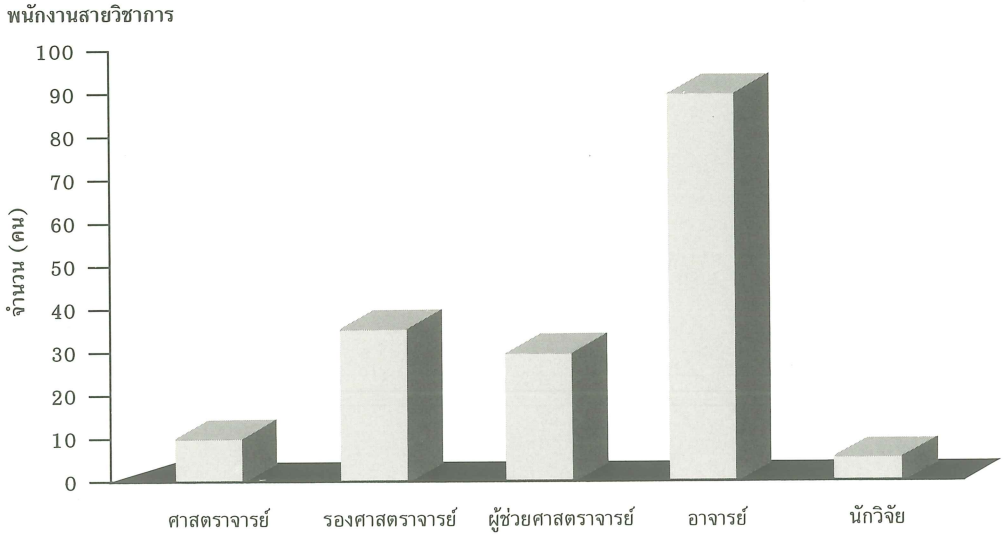
- วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก 106 คน 65%
  ปริญญาโท 58 คน 35%

พนักงานสายวิชาการจำแนกตามวุฒิการศึกษา



● ตำแหน่งทางวิชาการ	ศาสตราจารย์	8 คน	5%
	รองศาสตราจารย์	33 คน	20%
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	31 คน	19%
	อาจารย์	91 คน	55%
	นักวิจัย	1 คน	1%

จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ



ตำแหน่งทางวิชาการ

เปรียบเทียบจำนวนบุคลากรสายวิชาการกับมหาวิทยาลัยอื่น ข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบได้กับทุกมหาวิทยาลัย/สถาบัน เป็นข้อมูลของปี 2538 ซึ่งในปีนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีอาจารย์ระดับปริญญาเอกสูงที่สุด 71% ปริญญาโท 29% รองลงมาคือ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปริญญาเอก 61% ปริญญาโท 39%

สัมฤทธิผลตามความคาดหวัง

- คุณวุฒิของคณาจารย์สูงกว่าเกณฑ์ทบวงฯ และมีคณาจารย์วุฒิปริญญาเอกสูงสุดเป็นอันดับ 1 ของประเทศ (65%)
- รับนักศึกษาสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ ระดับปริญญาตรี จำนวนมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของประเทศ
- อัตราส่วนคณาจารย์ต่อนักศึกษาสูงสุดของประเทศ (1 : 20)
- เปิดสอนหลักสูตรนานาชาติและรับปริญญาโท-เอก ได้ในเวลา 3 ปี นับแต่เปิดสอน
- การรวมบริการประสานภารกิจ การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมทำให้ใช้บุคลากรน้อย ลดปัญหาซ้ำซ้อนและประหยัด

ข้อคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับและการปรับรื้อระบบ

1. ขจัดความเข้าใจผิดในฐานะและรูปแบบ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเป็น DEBUREAU

CRATIZATION ไม่ใช่ PRIVATIZATION ยังเป็นหน่วยงานของรัฐ ประเภทองค์การบริการ NON - PROFIT เป็นการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและความเป็นเลิศ

2. ขจัดความเข้าใจผิดในเรื่องการพึ่งตนเอง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จะต้องหารายได้เลี้ยงตัว เมื่อยังเป็นหน่วยงานของรัฐ บริการประชาชนและประเทศชาติ รัฐต้องจัดสรรเงินอุดหนุน เพียงแต่ต้องพิสูจน์ว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนั้น ไม่แพงกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการรัฐอุดหนุนเท่ากัน แต่จะต้องทำงานได้มากกว่าและดีกว่า ด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประหยัด

3. การนำมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ เป็นการปรับรื้อระบบ (RE-ENGINEERING) ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนฐานะ แต่ยังมีโครงสร้าง และกระบวนการบริหารเหมือนเดิม การปรับรื้อระบบ จะต้องมีการปรับโครงสร้าง ปรับกระบวนการ และปรับพฤติกรรมของบุคลากร