

## บทสัมภาษณ์



ในช่วงนี้เป็นช่วงที่สถาบันต้องเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในอนาคตอันใกล้เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นภายใต้ทบวงมหาวิทยาลัย ทางกองบรรณาธิการ จึงถือเป็นโอกาสเหมาะที่จะได้นำประวัติโดยย่อของท่านอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์คนปัจจุบัน รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา จรุงกิจอนันต์ พร้อมบทสัมภาษณ์เรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและสู่ความเป็นสากล” มาลงไว้

### **ประวัติอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์คนปัจจุบัน**

#### **รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา จรุงกิจอนันต์**

ท่านอธิการบดีเป็นชาวสุพรรณบุรีโดยกำเนิด ตอนที่สอบเข้ามหาวิทยาลัย ท่านสอบติดสองแห่ง แต่เพราะต้องรับผิดชอบต่อครอบครัวจึงเลือกเรียนที่โรงเรียนศุภการักษ์ เพราะจบได้ภายใน 2 ปี เมื่อทำงานมีเงินเดือนแล้วจึงมาสอบเข้าคณะเศรษฐศาสตร์ภาคค่ำ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

### **ประวัติการศึกษาของท่าน ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอกมีดังนี้**

1. ค.บ. (เศรษฐศาสตร์การธนาคาร) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2516
2. M.A. (ECONOMICS: PUBLIC FINANCE) พ.ศ. 2520  
CALIFORNIA STATE UNIVERSITY, LONG BEACH, U.S.A.
3. Ph.D. (ECONOMICS: MONETARY THEORY) พ.ศ. 2526  
UNIVERSITY OF MISSOURI-COLUMBIA, U.S.A.

### **เกียรติประวัติ**

- เหรียญเงิน จากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อาจารย์ผู้ช่วยสอนยอดเยี่ยมของ University of Missouri-Columbia, U.S.A.

### **ประสบการณ์การทำงานของท่านโดยสรุปมีดังนี้**

- อาจารย์ผู้ช่วยสอน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิสซูรี โคลัมเบีย สหรัฐอเมริกา พ.ศ. 2522-2526
- อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เดือนตุลาคม 2526-ตุลาคม 2535
- คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2 สมัย) เดือนเมษายน 2528-เมษายน 2532
- EXECUTIVE DIRECTOR คนแรกของโครงการปริญาเอกทางด้านบริหารธุรกิจร่วม ASEAN-CANADA เดือนธันวาคม 2533-กรกฎาคม 2534
- รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) เดือนเมษายน 2534-ตุลาคม 2535
- ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและวางแผน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เดือนตุลาคม 2535-มีนาคม 2538
- รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์เจ้าพระยา จำกัด เดือนเมษายน 2538-ธันวาคม 2540
- ผู้เชี่ยวชาญประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) 16 กุมภาพันธ์ 2541-11 มีนาคม 2544

## บทสัมภาษณ์ท่านอธิการบดีนิดาปัจจุบัน เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับเพื่อ มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และสู่ความเป็นสากล

สัมภาษณ์โดย

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐชา เฉลยทรัพย์

ดร.วันเพ็ญ วอกกลาง

**ถาม:** หลังจากที่ท่านอธิการบดีได้รับตำแหน่งมาประมาณ 7 เดือนเศษ คงจะคุ้นเคยกับระบบของนิดาปัจจุบัน ซึ่งท่านได้ห่างเหินไประยะหนึ่ง ท่านรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับระบบการทำงานหรือวัฒนธรรมองค์กรของนิดาปัจจุบัน

**ตอบ:** ก็รู้สึกสบาย ถึงแม้ผมจะห่างจากนิดาไปนาน แต่การทำงานในนิดาไม่ได้มีอะไรเปลี่ยน เหมือนเดิม เพียงแต่ว่าคนเปลี่ยนไปบ้าง ที่เปลี่ยนนี้แปลว่าตัวคนนะไม่ใช่ความเป็นอยู่หรือนิสัยของคน มีบางคนที่ไม่ค่อยคุ้นเคย ไม่ค่อยรู้จัก แต่ว่าส่วนใหญ่ก็ยิ่งรู้จัก คนที่รู้จักชอบพอใกล้ชิดกันก็ยิ่งอยู่ เพราะฉะนั้นเรื่องการปรับตัวในการทำงานที่นิดาจึงไม่ต้องปรับเพราะเหมือนเดิม

**ถาม:** การเหมือนเดิมนี้อาจดีหรือไม่ดี

**ตอบ:** ก็มีทั้งดีและไม่ดี ข้อดีก็คือ เมื่อเจอปัญหาอะไรก็พูดกัน คุยกันง่ายมีอะไรก็พูดกันตรงไปตรงมาแบบเพื่อนฝูง แบบพี่น้องกันเอง ปัญหาคือว่า พูดถึงแนวการทำงานก็ยิ่งเหมือนเดิม บางทีมันจะเขื่องเข้าไปหน่อย เป็นนโยบายของบอร์ด (สภาสถาบัน) ที่อยากเห็นนิดา move ไปในทิศทางที่น่าจะก้าวหน้ากว่านี้ ลักษณะในการทำงานนั้นถ้ามองในแง่ของบอร์ด มีการเปลี่ยนแปลง บอร์ดจะเป็น strong board คือ เข้มแข็งจะ active มากขึ้น โดยเฉพาะบอร์ดชุดใหม่ ต้องการจะ active มากขึ้นในเรื่องของการกำหนดนโยบายในเรื่องของการติดตามว่าทำตามนโยบายหรือเปล่า อยากให้ผู้บริหารรับนโยบายมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยเร็วและมีประสิทธิภาพ นี่คือสิ่งที่แตกต่าง ก็มีหลายคนพูดว่า ไม่อยากให้ที่ประชุมคณะดีและผู้อำนวยการสำนัก (ทคอ.) เป็นที่สำหรับสร้างความปลอดภัยให้ผู้บริหาร เรื่องอะไรที่ผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจก็นำเข้า ทคอ. หลาย ๆ ครั้ง ในอดีตเป็นอย่างนั้น ที่ผมทำไม่เป็นอย่างนั้น เรื่องไหนที่

ต้องตัดสินใจผมตัดสินใจ บางเรื่องไม่ควรถองเข้า ทคอ. ก็ไม่เข้า เว้นแต่เรื่องที่ต้อง  
 ทำความเข้าใจร่วมกัน เรื่องที่จะต้องตัดสินใจร่วมกัน เรื่องที่เป็นงานบริหารทั่วไปที่  
 เป็นหน้าที่ของผู้บริหารอยู่แล้วก็ไม่ได้เอาเข้าที่ประชุม ทคอ.

ถาม: ท่านคิดว่าเรื่องใดที่มีปัญหามากที่สุด ในบรรดาเรื่องที่เขาทำให้ต้องพิจารณาหรือ  
 ตัดสินใจ

ตอบ: ไม่เห็นมีเรื่องอะไรที่เป็นปัญหามาก ๆ ไม่มีอะไรหนักใจ มีอะไรก็คุยกัน นี่พูดไม่ใช่  
 เล่นลิ้นนะ

ถาม: ท่านอธิการบดีเคยบริหารบริษัทเอกชนมาก่อน คิดว่าจะสามารถนำประสบการณ์ใน  
 การบริหารงานบริษัทเอกชนมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างไรบ้าง

ตอบ: ก็ได้ระดับหนึ่ง ยกตัวอย่างเรื่อง พ.ร.บ. ถ้าไปตั้งคณะกรรมการชุดใหญ่มาร่าง พ.ร.บ.  
 ผมว่าไม่เสร็จ วิธีการของเอกชนคือ ให้ใครคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความรู้  
 และประสบการณ์รับผิดชอบ โดยผู้บริหารจะอธิบายให้เข้าใจถึงนโยบายของสถาบัน  
 ให้ทราบ แล้วให้ร่างมาดูกันว่าเป็นอย่างไร ผมได้ให้คุณประทม คุณวิรัชพร และคุณ  
 พิณิจ 3 คน ไปช่วยกันร่าง พ.ร.บ. มาแล้วก็มาดูกัน รู้สึกว่ามันก็ไปได้ค่อนข้างดี และ  
 เร็วกว่า ถ้าทำงานในแบบเก่าคือ ตั้งคณะกรรมการชุดใหญ่มาร่าง คนนั้นว่ายังงั้น  
 คนนี้ว่าอย่างนี้ กว่าจะเสร็จนาน การทำงานของเอกชนมุ่งเน้นผลสำเร็จโดยให้  
 ลั่นเป็ลืองทรัพยากรน้อย การทำงานโดยตั้งคณะกรรมการเยอะเกินไปใหญ่เกินไป  
 บางทีไม่ได้ผล

ถาม: ถ้าจะบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับจะใช้วิธีการทำนองนี้หรือไม่

ตอบ: ไม่เหมือนกัน วิธีการจะเปลี่ยน การตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับพูดตรง ๆ ก็คือน่าจะถือ  
 เอาเวลานี้เป็นจุดเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน เราอาจจะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการ  
 ทำงานของคนในสถาบัน เน้นองการออกนอกระบบ โดยเนื้อหาของมันจะต้อง  
 เปลี่ยนอยู่แล้ว การทำงานจะต้องเป็นเอกภาพมากขึ้น บอร์ดสั่งอะไรมา อธิการบดี  
 รองอธิการบดี ก็ต้องรับนโยบายจากบอร์ดมาแล้วมาคุยกับคณบดีให้ทำตามนโยบาย  
 ของบอร์ด ไม่ใช่ว่าส่วนกลางก็อยู่ไป แล้วคณะจะทำอะไรก็ทำตามใจ เป็นลักษณะ  
 การบริหารแบบ top-down ที่นี่ในอดีตการบริหารแบบ top-down นั้นการบังคับ  
 บัญชาทำได้ยาก เช่น บอร์ดจะไปบังคับอธิการบดีที่ยาก โดยประเพณีของนิติปฏิบัติ  
 ผู้บริหารมีอำนาจ แต่ไม่ได้ใช้อำนาจ คือไม่ได้ใช้อำนาจที่มีอยู่ อธิการบดีจะไปบังคับ

คณะก็ยาก คณะดีจะไปบังคับอาจารย์ในคณะก็ยากอีกเหมือนกัน ที่เป็นอย่างนี้ก็เพราะเราบอกว่าสถาบันการศึกษาต้องมีเสรีภาพใช้ใหม่ แต่เสรีภาพที่พูดถึงหมายถึงเสรีภาพทางวิชาการ แต่คนทั่วไปมักจะคิดว่า เป็นเสรีภาพทางการบริหารด้วย ซึ่งเป็นไปไม่ได้ องค์กรไหนก็ตามจะไปมีเสรีภาพในการบริหารเกินไปไม่ได้ ถ้าจะมีแค่ระดับหนึ่ง อันนี้ชัดเจนว่า ต่อไปการทำงานต้องเป็นทีมเดียวกัน พุดง่าย ๆ ถ้าเป็นนักดนตรีอยู่ในวงเดียวกัน ก็ต้องเล่นเพลงเดียวกัน ไม่ใช่แต่ละคนเล่นคนละเพลง ถูกไหม ทั้งนี้เมื่อออกนอกกรอบ สิ่งนี้จะสำคัญมากขึ้น เราจะต้องสร้างความ เป็นเอกลักษณ์ของเรา การตัดสินใจในการบริหารจะต้องมีประสิทธิภาพ การที่จะปล่อยให้ทำตามอำเภอใจคงไม่ได้ คงต้องมาคุยกัน ไม่ได้แปลว่าจะต้องบังคับ แต่หมายความว่าต้องมาคุยกันให้มากขึ้นว่าเวลานี้เป้าหมายอยู่ตรงไหนนะ เราจะต้องทำอย่างนี้ แล้วก็ทำร่วมกัน

ถาม: แล้วเป้าหมายของเราจะเน้นพัฒนบริหารศาสตร์หรือเปล่า เวลานี้อ่านหนังสือพิมพ์ ก็พบว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทำอะไรก็ทำเหมือนกันไปหมด ที่ไหนมีคณะอะไร ที่อื่น ๆ ก็เปิดขึ้นมาบ้าง เราจะจำกัดเฉพาะพัฒนบริหารศาสตร์หรือเปล่า

ตอบ: ถูกต้อง เรื่องนี้ชัดเจนอยู่แล้ว เพราะเป้าหมายดั้งเดิมของสถาบันก็คือ การสร้างนักบริหาร ฉะนั้นเป้าหมายนี้คงไม่เปลี่ยน ที่คนเขาวิจารณ์ว่ามหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่งเหมือนกันก็ถูก อันนี้เป็นสิ่งที่ทำลายเรา เพราะนิตัวเราจะต้องไม่เหมือนคนอื่น เรา จะสร้างเอกลักษณ์ของเรา อันแรกคือเราสอนระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้น ไม่มีปริญญาตรี อันนี้แน่นอน อันที่สองเราจะสอนเฉพาะพัฒนบริหารศาสตร์เท่านั้น อันนี้ก็แน่นอนเป็นโครงสร้างหลักใช้ใหม่ ที่อื่นเขาก็สอนพัฒนบริหารศาสตร์ เขาสอนบริหารธุรกิจ เขาสอนรัฐประศาสนศาสตร์ เราจะต่างกับเขาอย่างไร เราต้องสร้างความแตกต่าง สร้างอย่างไร ถ้าพูดกันในด้านโครงสร้างใหญ่ก่อน คือ (1) ต้องเป็นพัฒนบริหารศาสตร์เท่านั้น (2) ต้องไม่สอนปริญญาตรี (3) แนวทางการบริหารเราจะสอนพัฒนบริหารศาสตร์ที่ไม่อยู่ในเฉพาะประเทศไทย อย่างน้อยที่สุดก็ต้อง กึ่งๆ International ถ้าเป็นไปได้ก็อยาก go International หมายถึงมีนักศึกษาต่างชาติ เข้ามาเรียนกับเรา มีโครงการแลกเปลี่ยนกับต่างประเทศ แต่ก็ต้องค่อยเป็นค่อยไป จากปัจจุบัน อาจจะเป็นระดับภูมิภาคก่อน คือ มีคนในรอบ ๆ บ้านเมืองเรามาเรียน กับเรา ตอนนี้มีต่างประเทศมาเรียนกับเราบ้าง แต่ในระยะยาวเราจะเป็นสถาบัน ระดับ international institute นี้สมควรเปิดสอนในระดับปริญญาเอกมากขึ้น และพยายามทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของเราเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของเรา

ถาม: *international institute* ที่ว่านี้จะเหมือนกับมหาวิทยาลัยเอกชนที่ไปร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศหรือไม่

ตอบ: นั่นก็ส่วนหนึ่ง แต่ที่เป็นไปได้คือจะมีโครงการที่เป็นภาคภาษาอังกฤษของเราเอง โดยพยายามส่งเสริมให้ทุกคนทำ ทั้งนี้ถามว่าถ้าเป็นแล้วเราจะต่างจากคนอื่นอย่างไร? วิธีที่จะแตกต่างกับคนอื่นก็คือโดยทั่วไปเวลาที่เราจะสอนหนังสือ ตำราที่เล่มเดียวกัน สอนก็เนื้อหาเหมือนกัน แต่ทำไมมหาวิทยาลัยใหญ่/มหาวิทยาลัยดัง ๆ เขาก็ใช้ตำราเล่มเดียวกับเราใช้ แต่ทำไมเขาดี? ทำไมเขาเด่นกว่าที่อื่น ก็เพราะเขามีงานวิจัย เช่น Harvard, Standford, Burkley, Chicago อาจารย์เขาจะทำวิจัยมาก งานวิจัยนั้นเขานำมาใช้สอนนักศึกษา ฉะนั้นแปลว่าต่อไปในนี้ตำราในทัศนะของผมนะ หันมาทำวิจัยมากขึ้น ทำกรณีศึกษา (case study) เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้มากขึ้น พยายามสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการของเราเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของเราให้มากขึ้น

ถาม: งานวิจัยจะเน้นที่งานวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) หรือไม่

ตอบ: จะเป็น Basic Research หรือ Commercial Research ก็แล้วแต่ แต่องค์ความรู้อันนั้น จะมาใช้สอนนักศึกษา อีกอย่างก็คือ วิธีการสอน วิธีการสอนของนิสิตส่วนใหญ่เป็น teacher centered แปลว่าอาจารย์มาบรรยาย นักศึกษาก็จดไป จากผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้ที่จะให้ประโยชน์โดยเฉพาะให้คนเกิดมีความคิดมันจะต้องเป็นลักษณะ student centered ซึ่งคณะ/สถาบันเราไม่เน้นการสอนแบบนี้ บางคนบอกว่าง่าย แต่ความจริงแล้วไม่ง่าย อาจารย์ต้องอ่านหนังสือมาเยอะ นักศึกษาก็ต้องอ่านหนังสือมาก่อน มาถึงก็ต้องมาคุยกับอาจารย์ก็ต้องมีวิธีการกระตุ้นให้นักศึกษาถาม ให้นักศึกษาตอบ ให้นักศึกษามาโต้แย้ง เขาเชื่อว่าการที่เราสอนไปเฉย ๆ นักศึกษาจะจำได้สัก 20% ถ้าเราให้เด็ก debate กัน มีการโต้แย้งกัน มีการเถียงกัน นักศึกษาจะรู้และเข้าใจถึง 60-70% อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่น่าจะสนับสนุนให้คณาจารย์ทำ สรุปแล้วก็คือ (1) เราจะเป็นพัฒนาบริหารศาสตร์ (2) go international (3) พยายามก้าวไปในแนวตั้งมากขึ้น คือจะต้องมีโครงการปริญญาเอกในสาขาต่างๆ มากขึ้น (4) จะต้องพัฒนาองค์ความรู้ของเราเอง สิ่งนี้จะเป็นเอกลักษณ์ของเราเอง ผลงานวิจัยของอาจารย์ก็จะออกมากขึ้น แต่ปัญหาทุกวันนี้ของเราคือ อาจารย์สอนมากเกินไป ในทัศนคติของผมนะบรรยายมากเกินไป จะไม่มีเวลาวิจัย ซึ่งในการสอนเยอะจะไม่พาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่การทำวิจัยเยอะแล้วผลงานมาเผยแพร่ สิ่งนี้ต่างหากที่เป็นตัวนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ถ้าเราต้องการความเป็นเลิศ อาจารย์ต้องทำวิจัยมากขึ้น

ถาม: ปัจจุบันคณะมีทั้งการเรียน การสอน การวิจัย และการฝึกอบรม ภายในคณะมีทุกอย่างครบวงจรภายในแต่ละคณะเอง ในอนาคตจะมีหน่วยงานกลางที่จะจัดบริการด้านการเรียนการสอนเสริมพื้นฐานหรือจัดบริการด้านการฝึกอบรมเป็นหลักหรือไม่

ตอบ: เรื่องนี้ก็พูดถึงกันเยอะว่าสำนักฝึกอบรม สำนักวิจัย ศูนย์บริการวิชาการน่าจะรวมเป็น service center ใหม่ เมื่อวานก็คุยกัน ก็คิดอยู่ว่าจะทำอย่างไร

ถาม: สำนักต่าง ๆ ก็เปิดปริญญาโทกันมีแต่สำนักวิจัยยังไม่ได้เปิด ถ้าจะเปิดจะทำได้ไหม

ตอบ: ปัญหาหน้าตาและในองค์กรธุรกิจก็เหมือนกัน หน่วยงานบางหน่วยงานเป็นหน่วยงาน staff หน่วยที่ support หน่วยงานบางหน่วยเป็นแนวหน้าอยู่ใน line ที่ผ่านมาการบริหารเป็นแบบเกรงใจกัน ใครเสนออะไรมากก็เกรงใจ ก็ take passive role ก็ปล่อยให้ผ่านกันไปจึงเกิดโครงการนั้นโครงการนี้ ซึ่งบางโครงการก็โตไม่ได้ สำนักวิจัยนี้จะไปเปิดสอนได้อย่างไร มิฉะนั้นทุกคณะ/สำนักจะเปิดสอนหมด เพราะมันเป็นการสร้างรายได้ ดังนั้นไม่ใช่เป้าหมาย สำนักวิจัยควรจะมุ่งพัฒนางานวิจัยให้ก้าวหน้าและมีรายได้จากการทำวิจัยเป็นหลัก พยายามทำวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และความเป็นเลิศให้แก่สถาบัน

ถาม: ในอนาคตจะมีการ restructure อย่างไร

ตอบ: หน่วยที่มีการสอนก็สอน หน่วยไหนที่เราทำได้ดีก็ทำ แต่ก็ต้องชัดเจนว่าเป็นคณะหรือสำนักที่มีหน้าที่สอน ขณะนี้ปัญหาก็คือ โครงการเล็กโครงการน้อย ซึ่งเติบโตยากและก็ซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้นมา มีปัญหาคือจะทำอย่างไรให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ถ้าเราออกนอกระบบก็ต้องค่อยๆ แก่ขยับขยายไป มันอาจมีการยุบการรวมก็ได้ เพื่อให้มันเข้มแข็งไปได้ตลอด ทุกวันนี้หลายคณะพยายาม operate ให้มาทางบริหารธุรกิจมากขึ้น เพราะเป็นจุดขายได้ดี ผมกังวลว่าอาจจะทำให้วิชาหลักของคณะไม่เข้มแข็งเปิดมาทางบริหารธุรกิจก็ไม่สามารถทำให้ดีได้ คณะนั้นอาจจะไม่เข้มแข็งอะไรสักอย่าง อันนี้ก็อาจจะเป็นปัญหาได้ในอนาคต เราต้องมาคุยกันทั้งหมดไม่ใช่ผมจะตัดสินใจคนเดียวได้ เพราะเราบริหารแบบมีส่วนร่วม เมื่อออกนอกระบบนอกจากจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นสถาบันระดับนานาชาติ สร้างเอกลักษณ์ของตัวเองแล้ว อีกอย่างที่สำคัญคือ ต้องมีประสิทธิภาพ แปลว่า เราจะต้องมี cost conscious มากขึ้น ถ้าทำอะไรแบบทุกวันนี้อยู่กับอย่างสบาย ๆ ทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้ เข้าขามเย็นขาม อันนี้ไปไม่รอดหรอก เพราะถ้าต้นทุนสูงขาดประสิทธิภาพ ก็ทำให้การบริหารจัดการทำได้ลำบากเพราะมีภาระต้นทุนมากเกินไป

- ถาม:** จะมีการจัดระบบข้าราชการ โดยแบ่งเป็นสายวิชาการ กับสายสนับสนุนหรือเปล่า
- ตอบ:** ยุคใหม่จะเป็นอย่างนี้ เวลาที่เราออกนอกระบบจะต้องมีสายอาจารย์กับสายสนับสนุน จะไม่มี ก ข ค อะไร เท่าที่คุยกันในคณะกรรมการก็จะมีแค่สองสาย คือสายที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและสายที่เป็นสายงานสนับสนุน
- ถาม:** แต่ถ้าแบ่ง 2 สาย สายอาจารย์ และสายสนับสนุน สายอาจารย์จะไม่แคบไปหรือ
- ตอบ:** สายอาจารย์ก็มีนักวิจัยอยู่ด้วย
- ถาม:** อาจารย์ทำทั้งสอน วิจัย ฝึกอบรม ใน พ.ร.บ. ถ้าเราแบ่งเป็นสายสอน (teaching) กับไม่สอน (non-teaching) คิดว่ามันแคบไป น่าจะเป็นสายวิชาการ กับ สายสนับสนุนวิชาการ
- ตอบ:** ตอนนี้ก็เปลี่ยนได้ ไม่มีปัญหา หลักการก็คือ มี line กับ staff ในโรงพยาบาลก็มี หมอกับที่ไม่ใช่หมอ แล้วก็ยังมีอีกสาย คือสายบริหาร สายบริหารนี้ ถ้าเป็นหมอก็ไม่จำเป็นต้องมาบริหาร แต่ถ้าหมอบริหารดี ๆ ก็ OK แต่ส่วนใหญ่เราจะเสียหมอดี ๆ แล้วได้ผู้บริหารที่ไม่ค่อยจะดี 1 คน จะเป็นอย่างนี้
- ถาม:** แนวโน้มนักวิจัยจะถูกยุบตำแหน่งใหม่
- ตอบ:** รายละเอียดยังไม่ได้คิด จะต้องดูกว้าง ๆ ก่อน ที่นี้หน่วยงานใหม่นี้เมื่อออกนอกระบบ จะต้อง effecient ส่วนจะแบ่งองค์กรอย่างไร ยังไม่ได้ทำต้องรอ พ.ร.บ. เสร็จก่อน
- ถาม:** อย่างสำนักฝึกอบรมเขาดั้งมานานแล้วก็ทำชื่อเสียงให้มันมาตั้งแต่อดีต ขณะนี้ทุกคณะ ก็มีฝึกอบรมเหมือนกัน สำนักฝึกอบรมจะเป็นหน่วยงานกลางหรือว่าจะเป็นสำนักที่อนุรักษ์ไว้ในอดีต หรือมีการปรับเพราะขณะนี้สำนักฝึกอบรมก็เปิดปริญญาโท
- ตอบ:** ตอนนี่ยังไม่ได้คุยกัน ต้องยอมรับว่าอบรมในปัจจุบันกับในอดีตนั้นในอดีตมีบทบาทสำคัญมาก วิจัยก็มีบทบาทสำคัญ ขณะนี้ฝึกอบรมแผ่ลงเพราะสภาพแวดล้อมในด้านฝึกอบรมในอดีตเปลี่ยนไป วิจัยทุกวันนี้เวลาให้ขอทุนแต่ละปียังไม่ค่อยมีใครเขียน proposal เพราะทุกคณะคณาจารย์ต้องใช้เวลาในการสอนมากขึ้นกว่าอดีต ท่านรองสภากลางต้องไปกระตุ้นให้เขียน ปัจจุบันการเขียนข้อเสนอโครงการของเราหลายครั้งไม่ได้ศึกษาว่าผู้จ้างต้องการอะไรถ้าจะทำวิจัยก็ต้องศึกษา เราจะเอาเงินจากเขาต้องศึกษาว่าหน่วยงานนี้มีเกณฑ์อย่างไร จะต้องทำอย่างไร อูริกก็เหมือนกัน เมื่อต้องการประมวลผลงานจากเขา ต้องรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร เราก็ต้องเขียนให้



ตรงกับความต้องการของลูกค้า ถ้าเราตื่นตัวเราก็มีโอกาสได้มาก แต่ทุกวันนี้ ให้เขียนก็เขียนไปแต่เราไม่ได้ไปศึกษาว่าเขามีเกณฑ์อะไร ใครตัดสินใจ คนนี้ชอบอะไร เราไม่ active อย่างนั้น แต่บางสาขาทำวิจัยได้ยาก เช่น สาขาภาษาหากกลุ่มตัวอย่างได้ยาก โดยสรุปแล้ว ถ้าจะหาข้อแก้ตัว ก็หาได้ 100 อย่าง เราต้องทำในสิ่งที่เราทำได้ ถ้ากังวลอยู่กับข้อจำกัดก็จอด ผมว่าคนถ้าคิดจะทำ ทำได้ตลอด ในสมัยสงครามมันยากลำบากที่สุด แต่ในยุคสงครามยังมีเศรษฐกิจเกิดขึ้น hero เกิดขึ้น แต่เราจะเป็นอะไร จะเป็นเหยื่อของสงคราม หรือจะเป็นวีรบุรุษในสงคราม ส่วนหนึ่งมันขึ้นอยู่กับคนถูกไหม ถ้าคนเราพยายามก็จะหาช่องทาง และช่องทางก็จะมีอยู่เสมอ คนที่มีลักษณะเป็นผู้นำจริงๆ ในกระแสดังกล่าวไม่ว่ามันจะเชี่ยวชาญอย่างไรมันก็มีคนที่ผู้นำออกมาได้ นิตาก็ต้องสร้างคนอย่างนั้น

ถาม: ท่านอธิการบดี คิดว่าปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่คนมากกว่าระบบงาน ใช่ไหม

ตอบ: เรื่องนี้ก็ชัดเจน คนมันสร้างระบบ ทุกอย่างในโลกนี้ ปัญหามันมาจากคน ถ้าระบบไม่ดีเอาคนดี ๆ เข้าไป มันก็สร้างระบบที่ดีขึ้นมาได้

ถาม: เขาบอกว่า ระบบประชาธิปไตย ทำไปทำมาบางครั้งมันอยู่ที่ว่าเสียงข้างมากชนะ ผลที่ออกมาจึงมีลักษณะปานกลาง ไม่โดดเด่น บางคนมีเสียงข้างน้อย แต่มีความคิดโดดเด่น แต่เมื่อมาเข้ากลุ่มก็เลยกลายเป็นว่าเสียงส่วนใหญ่ชนะ ซึ่งจะทำให้ก้าวหน้าได้ยาก ก็เลยไปไม่ได้ไกล

ตอบ: การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ได้แปลว่าเป็นประชาธิปไตย เราจะต้องบริหารแบบมีส่วนร่วม ทุกคนมาร่วมกันแสดงความคิดเห็นกัน แต่ผู้บริหารต้องตัดสินใจนะ การตัดสินใจ ไม่จำเป็นต้องไปฟังเสียงส่วนใหญ่เสมอ เสนอไปแต่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ถ้าคิดว่าทำอย่างนั้นไม่ถูก ปล่อยให้เสียงส่วนมากลากไป ก็ไม่ถูกต้อง ผู้บริหารต้องกล้าลุกขึ้นมาทวนกระแส มาอธิบายทำความเข้าใจกัน ผมไม่เห็นด้วยกับพวกมากลากไป อย่างนั้นก็สบาย ถึงเวลาที่ vote ส่วนใหญ่เอาอย่างนี้ ผมก็เอาอย่างนี้ ไม่ได้หรอก จันก็แปลว่าเอาใครมาเป็นผู้บริหารก็ได้ ถึงเวลาที่บอกให้ vote ถึงเวลาที่บอกว่าเสียงส่วนใหญ่จะเอาอย่างนี้ ผมก็เอาอย่างนี้ ผมปลอดภัย มีอะไรก็เอาเข้า ทคอ. ปลอดภัย ถูกไหม มติ ทคอ. คุ่มกันผู้บริหารอยู่แล้ว ถ้าทำอย่างนี้

ถาม: ในเรื่องโครงสร้างการทำงาน การทำงานของอธิการบดี หรือบอร์ด ใครจะเป็นผู้ตรวจสอบ

ตอบ: ถ้าอธิการบดีทำงานไม่ดี ผู้บริหารทำงานไม่ดี สภาสถาบัน คณาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา ก็จะเป็นผู้ตรวจสอบ

ถาม: ถ้าท่านอธิการบดีทำดี แต่ไม่ถูกใจคนส่วนใหญ่ล่ะคะ ท่านอธิการบดีอาจจะอยู่ไม่ได้

ตอบ: ผมไม่แคร์เรื่องจะอยู่ ก็ถ้า community เป็นอย่างนั้นก็ช่วยไม่ได้ เขาบอกว่า “The community gets the leader it deserves.” ชุมชนก็มีผู้นำที่เหมาะสมกับเขา ลักษณะชุมชนจะเป็นตัวกำหนดลักษณะผู้นำ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับ community

ถาม: ถ้าท่านอธิการบดีทำอะไรที่เลยเถิดไป ใครจะตรวจสอบ

ตอบ: เขามีสภาคณาจารย์อยู่แล้ว และยังมีสภาสถาบันและนักศึกษาอีก

ถาม: แต่สภาคณาจารย์ของนิด้าไม่ได้มุ่งในเรื่องนี้เหมือนสภาคณาจารย์ที่อื่น

ตอบ: เพราะอะไร

ถาม: เพราะกลัว conflict เพราะต้องอยู่ภายใต้งบประมาณที่ท่านอธิการบดีจัดสรรให้

ตอบ: ไม่จริง ความจริงก็คืออาจารย์ไม่ค่อยให้ความสำคัญใช้ไหม ปัญหาของอาจารย์นิด้าคือ ไม่ค่อย participate ยกตัวอย่างประชุม พ.ร.บ. มีอาจารย์มาเข้าฟังไม่กี่คน อย่างไรก็ตาม เมื่อมีเรื่องใหญ่และสำคัญผมเชื่อว่าคณาจารย์จะเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

ถาม: ในสภาอาจารย์วัฒนธรรมองค์กรของนิด้าก็คือ มักจะส่งอาจารย์ที่เพิ่งเข้าใหม่ทำงานให้สภา ซึ่งก็ยังไม่ค่อยรู้อะไรเกี่ยวกับนิด้า

ตอบ: community ต้องการอย่างนั้นถูกไหม แต่ต่อไปบทบาทของสภาคณาจารย์คงต้องเปลี่ยนไป ต่อไปสภาคณาจารย์จะมีบทบาทมากขึ้น ถ้าเป็น พ.ร.บ. ใหม่ สภาคณาจารย์จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ community ทั้งหมด สภาคณาจารย์เขามีไว้ตรวจสอบ แต่เท่าที่ผ่านมานิด้าไม่ได้มีอะไรเลวร้าย แต่ถ้าหากมันมีขึ้นมาที่สภาคณาจารย์ก็จะมีบทบาท ที่นี้สังคม นิด้ามันยังถ้อยทีถ้อยอาศัย ประกอบกับไม่มีเหตุการณ์อะไรที่คณาจารย์เขาเห็นว่ามีความสำคัญพอที่จะต้องทำให้เป็นเรื่องใหญ่ได้

**ถาม:** ถ้าเราจะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่จะต้องลดผลประโยชน์ที่คนในองค์กรเคยได้ เรามีทางหารายได้อื่นมาชดเชยในส่วนนี้ได้ไหม

**ตอบ:** ก็คงต้องพิจารณากัน เช่น ถ้าสอนน้อยลงต้องทำวิจัยมากขึ้น ตอนนี้อย่างไรก็มีกองทุน ถ้าผลงานวิจัยเราออกไปเยอะๆ เราก็จะมีชื่อเสียง ก็จะมีคนมาจ้างเราทำวิจัยมากขึ้น แทนที่อาจารย์จะไปเดินรณสอนหนังสือ ก็ไปเดินรณทำวิจัยเขียนตำรามากขึ้น ซึ่งผมคิดว่าน่าจะเป็นทิศทางที่ดีกว่าสำหรับคณาจารย์และส่วนรวมในระยะยาว

**ถาม:** แต่ทำวิจัยเหนื่อยกว่า สอนหนังสือได้เงินมากกว่าและง่ายกว่า

**ตอบ:** นี่เป็นจุดตาย สมัยก่อนตอนเจ๊งก็สข่านออกรบใหม่ๆ เขามีความรู้สึกรู้ว่าทำไมทุกครั้งรบชนะก็จริง แต่เสียไพร่พลไปเยอะ การรบทำไมมันรบชนะยากเย็น ก็มาค้นพบว่าขณะที่รบนี้ทหารที่เก่ง พอฆ่าข้าศึกตายแล้ว ก็ยังมาเสียเวลาปลดทรัพย์สินจากตัวศพ ทำให้เสียเวลาในการเคลื่อนทัพ ในขณะที่ปลดสมบัติจากศพ บางทีก็ถูกแทงตายในระหว่างปลดทรัพย์สินก็เยอะ ฉะนั้นในการที่จะทำกองทัพให้เกรียงไกร ต้องออกข้อบังคับใหม่ ในขณะที่รบจะต้องไม่เห็นแก่ทรัพย์สินต่างๆ มิฉะนั้นจะไปถึงจุดหมายปลายทางช้า ก็เหมือนกับเราทุกวันนี้ ถ้าเรารู้ว่าความเป็นเลิศทางวิชาการต้องมีการวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ แล้วเราก็มุ่งสอนอย่างเดียว การสู่ความเป็นเลิศก็เป็นไปได้ช้าหรือไม่ก็เป็นไปไม่ได้ เราจะรบแบบไหน มันก็ต้องคุยกัน ผมเข้าใจว่า อาจารย์แต่ละคนก็มีภาระมีครอบครัวต้องดูแล เราก็ต้องมาดูว่าแคไหนจึงจะเหมาะสม ควรสอนเท่าไร ควรทำวิจัยแคไหน จะให้เดินทัพโดยไม่มีเสบียงเพียงพอก็คงจะรบชนะยากเหมือนกัน แต่ถ้าหวังรายได้จากการสอนภาคพิเศษมากเกินไป ก็ไปไม่ถึงดวงดาวของความเป็นเลิศทางวิชาการ

**ถาม:** ถ้ามีการต่อรองว่าขอไม่ทำวิจัย แต่ขอสอนชั่วโมงเพิ่มขึ้นจะได้ไหม

**ตอบ:** เรื่องนี้ก็ต้องคุยกัน ถ้านโยบายเป็นอย่างนี้คุณก็ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ผมคิดว่างานวิจัยน่าจะอยู่ในภาคบังคับสำหรับคณาจารย์ อย่างน้อยก็ระดับหนึ่ง

**ถาม:** หลายคนบอกสอนมากไม่ว่า แต่ขอไม่ทำวิจัย จะว่าอย่างไร

**ตอบ:** การให้ความดีความชอบในการออกนอกระบบจะมีระเบียบบังคับว่าจะต้องสอนเท่านั้นเท่านี้ ทำวิจัยเท่านั้นเท่านี้ เรื่องกฎระเบียบก็ต้องคุยกันอยู่แล้ว

- ถาม: ในอนาคตจะมีคนอยู่ใน 2 ระบบ คือ ระบบราชการกับระบบพนักงานสถาบัน กฎใหม่ที่ออกจะใช้บังคับทั้งคู่เหมือน ๆ กันหรือเปล่า
- ตอบ: บางอย่างคงต้องใช้บังคับทั้งคู่ ไม่ใช่ว่าเป็นข้าราชการละก็เป็นยังงี้ก็ได้ตามใจฉัน ผมเชื่อว่าคนที่อยู่ในระบบราชการนั้นฝ่ายบริหารก็ต้องดูว่าทำงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายหรือเปล่า เพียงแต่ว่าผู้ที่อยู่ในระบบราชการจะได้เงินเดือนน้อยกว่า มีสิทธิประโยชน์แบบหน่วยราชการ แต่การบังคับบัญชาให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ก็ต้องเหมือนกัน เพียงแต่ระเบียบวิธีการประเมินให้ความดีความชอบอาจจะต่างกันบ้าง
- ถาม: แต่ security ของการเป็นข้าราชการมีมากกว่าพนักงานสถาบันไม่ใช่หรือ
- ตอบ: ถ้ามันก็อยู่ในระบบราชการไป ชอบยังงี้ก็อยู่อย่างนั้น แต่ก็ต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่ทำตามอำเภอใจ มันเป็นไปได้ เช่น ให้สอนหนังสือ X ชั่วโมง ต้องมีวิจัย Y ชิ้น แล้วบอกว่าบังคับเฉพาะคนในระบบหนึ่ง แต่ไม่ใช่บังคับกับคนในอีกระบบหนึ่ง เป็นไปไม่ได้ แต่ไม่เคยทำวิจัยก็ต้องทำ ถ้าไม่ทำ promotion ก็น้อย
- ถาม: ถ้ามีคนบอกว่าเงินเดือนน้อยไม่เป็นไร ขออยู่อย่างนี้
- ตอบ: แต่ละคนก็ควรพิจารณาระหว่างสิทธิกับหน้าที่ รวมทั้งการเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร
- ถาม: ถ้ามีคนอย่างนี้มาก ๆ องค์กรก็ก้าวหน้าต่อไปไม่ได้
- ตอบ: ก็ชัดเจน ถ้ามีคนไม่มีประสิทธิภาพอยู่มาก องค์กรก็พัง ก็ไม่ใช่เรื่องแปลกนี่
- ถาม: แล้วจะบริหารอย่างไรที่จะไม่ให้เกิดเรื่องอย่างนี้ขึ้น
- ตอบ: ก็ต้องพูดกัน ขอร้องกัน ถ้าไม่ได้ผลก็ต้องบังคับกัน
- ถาม: พวกที่เป็นข้าราชการเขาก็บอกว่าเขาทำงานของเขาไป
- ตอบ: ราชการนี้ไม่ได้หมายความว่า อยู่ได้ตลอดไปนะ ถ้าไม่ทำตามกฎกติกา ก็มีความผิด เพียงแต่ว่าโดย culture ไม่ค่อยทำกัน การที่จะดีอยู่แบบว่าดีอยู่โดยไม่สร้างอะไร มันทำได้ เฉพาะในกรณีที่ผู้บริหารไม่ใช่อำนาจที่มีอยู่ องค์กรก็จะตกต่ำ เราจะมาอ้างวัฒนธรรมไม่ได้ วัฒนธรรมประเภทไม่ตีนี้ต้องยกเลิก ถ้าใครทำตามนโยบายไม่ได้ก็ควรพิจารณาตัวเอง

- ถาม:** จำนวนบุคลากรของนิต้าขณะนี้พอเพียงไหมที่จะทำงาน
- ตอบ:** ยังไม่รู้ว่าจะงานมีเท่าไร ออกนอกระบบจะมี 2 หน่วย คือ ระบบราชการและระบบพนักงานสถาบัน ถ้าไม่พอก็รับคนเข้ามาใหม่ ผมคิดว่าเราต้องการอาจารย์ที่มีคุณวุฒิการศึกษาดีมาทดแทนอาจารย์รุ่นเก่าที่กำลังจะเกษียณไปเป็นจำนวนมากในอนาคตอันใกล้
- ถาม:** ทราบมาว่าจะมีการ pool พนักงานธุรการไว้ที่ส่วนกลาง
- ตอบ:** คิดว่าจะอะไรที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นก็ควรจะทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของสถาบัน ที่แน่นอนก็คือไม่มีการให้พนักงานออกเพราะการปรับโครงสร้างแล้วคนล้นงาน
- ถาม:** ตอนนี้ใคร ๆ ก็อยากอยู่คณะ เพราะมีรายได้พิเศษ มีผลประโยชน์ แต่ถ้าอยู่ส่วนกลางผลประโยชน์น้อยหรือไม่มี มีแต่เงินเดือน ท่านอธิการบดีมีวิธีการกระจายผลประโยชน์อย่างไรให้ทุกคนพอจะได้เท่า ๆ กัน
- ตอบ:** จะทำให้ทุกคนพอใจในหมู่คนจำนวนมากคงทำได้ยาก แต่จะพยายามทำให้ดีที่สุด
- ถาม:** แต่บางคนไม่มีโอกาส
- ตอบ:** โอกาสนะมี แต่ถ้าดูในโลกแห่งความเป็นจริงนะ มันเป็นไปได้ที่ทุกคนจะได้เท่ากันหมด เพียงแต่ทำให้ความแตกต่าง แตกต่างกันตาม contribution คนที่ไม่มีโอกาสก็ต้องดิ้นรนไปหาโอกาส นี่เป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่ฟ้าบันดาลให้ ก็ต้องสร้างที่คุณสมบัติของตัวเองให้เป็นที่ต้องการ ถ้าเป็นที่ต้องการก็มีโอกาสเอง แต่ถ้างานก็ไม่ทำ แต่อยากไปอยู่ที่ที่มีโอกาสดีก็ไปยาก อย่างไรก็ตามก็ตีพิมพ์ผู้บริหารก็พิจารณาเรื่องเหล่านี้อยู่ ส่วนกลางก็มีพนักงานที่ทำงานดีเป็นจำนวนมาก โอกาสทางการเงินกลับมีน้อย เรื่องนี้ผู้บริหารระดับสภาสถาบันก็สนใจที่จะช่วยแก้ไข
- ถาม:** ในเรื่องการบริหารการเงินทราบมาว่าจะมีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน นี่เป็นอย่างไร
- ตอบ:** ถ้าออกนอกระบบมันจะเป็นอย่างนั้น เขายังคับมาเลยว่าการออกนอกระบบนี้ต้องจัดงบประมาณแบบนั้น ไม่ใช่เราอยากจะทำหรืออะไรอย่างนั้น แต่เป็นระเบียบข้อบังคับของรัฐบาล แต่ก็ไม่ใช่เป็นปัญหาเกี่ยวกับเราหรอก ของนิต้าเล็กปรับได้ง่าย

- ถาม: เงินของคุณจะมา pool ไว้ที่ส่วนกลางไหม เนื่องจากทราบมาว่าส่วนกลางได้รับส่วนแบ่งมาน้อย แต่ละคนจะนำเงินไปจัดการภายในตนเอง
- ตอบ: ไม่ใช่หรอก เงินที่คนมีนั้นก็เงินของสถาบันเหมือนกัน เพียงแต่ว่าสถาบันมอบอำนาจส่วนหนึ่งให้คนไปจัดการ แต่ว่าในอนาคตจะจัดการอย่างไรก็แล้วแต่บอร์ด การที่ให้คนมีอำนาจในการบริหารเงินส่วนหนึ่งไม่ใช่ของเหลว ผมว่าเป็นการสร้างสิ่งจูงใจ (incentive) ถ้าคนเอาเงินไปบริหารได้ตรงจุด คือเงินที่บริหารนี้ทำไปเพื่อส่วนรวม บริหารเพื่อสร้างความเป็นเลิศ และบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้ก็ต้องหารือกันว่าเมื่อออกนอกระบบแล้วจะจัดการกันอย่างไร
- ถาม: ท่านอธิการบดีเน้นผลงานอันดับหนึ่ง คนอันดับรองหรือ
- ตอบ: เน้นคนมากกว่า ทำอย่างไรให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่เรื่องง่ายต้องคุยกัน ต้องใช้เวลา ถ้าได้คนดีมีประสิทธิภาพคนก็จะสร้างระบบที่ดี
- ถาม: แต่ระบบขณะนี้ยังไม่มีการปรับสักเท่าไร ใช่ไหม
- ตอบ: บอร์ดทำไปเยอะแล้ว กำหนดนโยบายตอนนี้นำมาคุยกันเรื่องคุณภาพของบัณฑิตที่จบไป บอร์ดอยากให้ไปวิเคราะห์นักศึกษาที่จบไปว่าควรจะมีคุณสมบัติอย่างไร ถ้าต้องการคุณสมบัติของบัณฑิตอย่างนี้ การเรียนการสอนจะต้องเป็นอย่างไร การ recruit คนจะต้องเป็นอย่างไร อันนี้บอร์ดตั้งใจให้มา แต่ละคนต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอด จริง ๆ ไม่ใช่ส่วนกลางไปปรับเปลี่ยน แต่ละคนจะต้องปรับเปลี่ยน เปลี่ยนหลักสูตร เปลี่ยนวิธีการสอน วิธีการต่าง ๆ ก็ต้องเปลี่ยน ๆ อยู่ตลอด เพราะโลกทุกวันนี้เคลื่อนไปข้างหน้าตลอด (dynamic) จะไปอยู่กับที่ไม่ได้หรอก ปัญหาหน้าคือปัญหาอย่างเดียว ปรับใจคนนิดๆ
- ถาม: จะปรับได้อย่างไร ในเมื่อมันสะสมมานาน
- ตอบ: ต้องพยายาม ต้องทำความเข้าใจกัน แต่แน่นอนจะให้ทุกคนปรับใจพร้อมกันปรับเดียวไม่ได้เวลานี้ที่บอกว่าปรับเปลี่ยนไม่ใช่เพราะผมเข้ามาจะต้องปรับเปลี่ยน แต่สถานการณ์มันบังคับที่จะต้องเปลี่ยน สถานการณ์บังคับให้เราต้องทำงานเพื่อส่วนรวมมากขึ้น สถานการณ์บังคับให้เราต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะเข้าซามเย็นซามอย่างเก่าไม่ได้ ต้องทำงานโดยมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพ

**ถาม:** ในอนาคตชั่วโมงสอนจะไม่สนใจว่าเป็นกลางวันกลางคืน ขอให้ครบตามที่กำหนดไว้เท่านั้น

**ตอบ:** เป็นมติของบอร์ด ต่อไปทุกเวลาคงจะถือเป็นภาคปกติหมด ไม่ว่าจะสอนที่ไหน เวลาไหน ก็ต้องคิดกันอยู่ และใน ทคอ. ก็คุยกันอยู่ ไม่ใช่ความคิดของผมคนเดียวนะ เรามันเป็น graduate school การสอนนี้บางคนมาเรียนกลางวันได้ก็มา บางคนก็มาได้กลางคืน ก็ถือเป็นภาคปกติหมด เราจะไม่มีภาคพิเศษ

**ถาม:** บอร์ดนี้ถ้าบอกหรือเปล่าว่าคนที่จบจากนิต้าควรจะมีคุณลักษณะอย่างไร

**ตอบ:** สภา discuss ว่าเราควรที่จะกำหนดว่า คนที่จบจากนิต้าจะต้องเอากลักษณะอะไร ถ้าจบนิต้าจะต้องมีคุณสมบัติ 1, 2, 3, 4 เช่น

1. Skill ในการใช้ภาษา ต้องดีพอสมควร
2. Skill ในการใช้ technology ต้องใช้ได้ ปฏิบัติงานได้
3. ต้องสามารถทำงานเป็น team ทำงานร่วมกันได้ดี
4. ต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหา หรือ problem solving

**ถาม:** คุณภาพของงานวิจัย จะมีการกำหนดหรือไม่อย่างไร

**ตอบ:** ต้องมี เวลานั้นบอร์ดก็กำหนดมาแล้ว ยกตัวอย่าง ในคณะ/สำนักต่าง ๆ จะมีทุนทำวิจัย โดยนำเงินที่ได้จากภาคพิเศษมาทำวิจัย จะมีกรรมการชุดหนึ่งขึ้นมากลั่นกรอง ในหลักการการกลั่นกรองจะไม่เข้มข้น เพียงแต่อย่าถึงกับให้ไม่มีคุณภาพเลย กรรมการชุดนี้ไม่เกี่ยวกับคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัยที่มีอยู่แล้วที่สำนักวิจัย คือฝึกให้อาจารย์ทำวิจัย ส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยจากเงินทุนของคณะ บอร์ดกำหนดมาว่า ให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่งคอยดูแลกลั่นกรอง แต่ไม่เข้มงวด แต่ละคณะส่งงานวิจัย งานวิจัยเหล่านี้ก็จะมาเข้ากรรมการชุดนี้

**ถาม:** สถานภาพนักวิจัยยังคงทำวิจัยได้ต่อไป หรือเป็นฝ่ายสนับสนุน

**ตอบ:** ทุกวันนี้ก็ทำไม่ใช้หรือ ใครทำวิจัยได้ก็ทำ เราส่งเสริมให้คนทำวิจัยอยู่แล้ว ปัญหาก็คือ ทำวิจัยให้มีคุณภาพออกมาเถอะ ถ้านักวิจัยไม่ชอบระบบใหม่ก็สามารถอยู่ในระบบเก่าต่อไปได้

- ถาม:** ผู้บริหารทุกคนต้องออกนอกกรอบใช่ไหม?
- ตอบ:** ออกนอกกรอบเฉพาะตอนที่เป็นผู้บริหาร แต่สามารถกลับไปสู่ระบบราชการได้ ยังไม่รู้ว่าคำว่าผู้บริหาร จะไปถึงระดับไหน
- ถาม:** เมื่อไรจะได้ทราบชัดเจน
- ตอบ:** เร็ว ๆ นี้จะพยายามให้ออกทันปี 45 เพราะขณะนี้มหาวิทยาลัย 4-5 แห่งส่ง พ.ร.บ. ไปให้ทบทวนแล้ว ถ้าออกไม่ทันก็ไปใช้ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการกับระเบียบของเราเอง เราต้องเลือกเอา ที่นี้คนทั่วไป ก็กลัว กลัวเรื่องความปลอดภัย [ความมั่นคงในการทำงาน] ที่จริงแล้วไม่ว่าอยู่ที่ไหน ก็เหมือนกัน ความปลอดภัยก็อยู่ที่ตัวเรา มันไม่ใช่อยู่ที่ระบบไหนทั้งนั้น ถ้าเราเป็นคนดีมีวิชาชั้นทำงาน ไม่ใช่เป็น trouble maker ก็ปลอดภัย ถ้าไม่ใช่คนดีมีวิชาอยู่ที่ไหนก็ไม่ปลอดภัย ฉะนั้นในการสร้างความปลอดภัยให้ชีวิตอยู่ที่ตัวเรา ออกนอกกรอบไม่มีอะไรต่างจากเก่ามากนัก สถาบันต้องการคน ถ้าเป็นคนดีมีวิชา ทำไมจะไม่ผ่านการประเมิน ระบบเล่นพวกมีทุกที่ มันเป็นเรื่องไม่ดี แต่ต้องยอมรับว่ามันมีเราอยู่ที่ไหนก็เหมือนกัน ถ้าจะให้ใจเป็นสุขก็ต้องรับความจริงว่า โลกนี้ไม่มีอะไร perfect เราต้องทำใจและเรียนรู้ที่จะอยู่ในโลกที่ไม่ perfect อย่างเข้าใจและทำใจให้ได้
- ถาม:** พอออกไปแล้ว เงินเดือนขึ้นอีก 1.6 เท่า แล้วจะเอาเงินมาจากไหน
- ตอบ:** รัฐบาลเป็นคนจ่าย 1.6 เท่า รวมค่าสวัสดิการต่าง ๆ เวลาจริง ๆ ไม่ใช่ 1.6 เท่า แต่มีการหักเข้าสวัสดิการอาจารย์เองด้วย
- ถาม:** การเป็นเลิศทางวิชาการกับการควบคุมปริมาณการสอน การมุ่งสอนเพื่อหาเงินชดกันใหม่
- ตอบ:** ไม่ขัดกันหรอก ทุกอย่างต้องบริหารภายใต้ข้อจำกัด (constraints) ทั้งนี้ โลกของความเป็นจริงเป็นอย่างนั้น ธุรกิจก็เป็นอย่างนี้ เราต้องพิจารณาว่าจุดที่ลงตัวคือจุดไหน จะสอนเท่าไร จะทำวิจัยเท่าไร
- ถาม:** กฎหมายลูกของสถาบันที่จะล้ากับ พ.ร.บ. ดำเนินการไปถึงไหนแล้ว
- ตอบ:** ต้องค่อย ๆ หยอยออกมา ตอนนี้มีแต่ก็ยังไม่มิกิจกรรม มีแต่ตั้งไว้ค่อยทำ ต้องรอ พ.ร.บ. เสร็จก่อน เหมือนกฎหมายรัฐธรรมนูญต้องออกก่อน กฎหมายลูกจึงจะออก นี่กฎหมายรัฐธรรมนูญยังไม่ออกเลย ไม่รู้หน้าตาเป็นอย่างไร กฎหมายลูกจึงออกไม่ได้ ถ้า พ.ร.บ. ไม่เสร็จจะร่างโครงสร้างได้ลำบาก



- ถาม: ได้ยินว่า จะมีการแบ่งการทำงานเป็นกลุ่มวิชาการ จะมีไหมคะ เช่น กลุ่ม computer
- ตอบ: ที่คุยกันคือจะทำยังไงให้คณะใช้ทรัพยากรร่วมกัน (share resource) ตัวอย่างเช่น ถ้าคณะใดต้องการอาจารย์มาสอนวิชาเศรษฐศาสตร์ก็ไม่ต้องไปจ้างนักเศรษฐศาสตร์ อาจเชิญอาจารย์จากคณะพัฒนาการเศรษฐกิจไปสอน ถ้าต้องการด้านคอมพิวเตอร์ ก็เชิญคนของคอมพิวเตอร์ไปสอน

ท่านอธิการบดีของสถาบันคนปัจจุบัน เป็นความหวังที่จะนำพานาวา NIDA ได้คลี่คลายเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและการปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

