

ปาฐกถาพิเศษ

เรื่อง อุดมศึกษา: คุณภาพทางวิชาการและผลกระทบต่อประเทศชาติ

โดย ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน

อดีตนายกรัฐมนตรี

วันที่ ๒๘ - ๒๙ ตุลาคม ๒๕๓๓

สารจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยและท่านผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาในครั้งนี้ บ่อยครั้งที่ผมได้รับเชิญมาพูดในเรื่องของการศึกษาและโดยเฉพาะในวันนี้ได้รับเชิญมาให้พูดในหัวข้อเรื่อง การประกันคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งโดยความสัตย์จริงแล้วตัวผมไม่ถือว่าเป็นคนมีความเชี่ยวชาญหรือนักวิชาการทางการศึกษาแต่ถ้าเพียงด้านคุณวุฒิผมก็จบแค่ปริญญาตรี และถึงแม้ว่ามีคำตามหลังมาว่าปริญญาตรีเกียรตินิยมนั้นก็เป็นเกียรตินิยมขั้นต่ำ ๆ และตัวเองก็รู้ว่าถึงแม้จะเรียนไม่เลวนักในสมัยที่อยู่มัธยม แต่เมื่อไปถึงชั้นอุดมศึกษาแล้วนั้นความสนใจที่จะเรียนที่จะขวนขวายค่อนข้างจะน้อยและสิ่งบกพร่องในชีวิตของผมอันหนึ่งก็คือว่า ตอนที่เรียนนั้นก็รู้สึกว่าจะเรียนเพื่อให้ได้ปริญญาบัตรเท่านั้น เพื่อจะได้เข้าทำงานได้ แต่จากการทำงานในกระทรวงการต่างประเทศ ๒๓ ปี ภาคเอกชน ๑๕ ปี และก็เข้าไปพัวพันด้านการเมืองอยู่ ๒ ปีกว่านั้น ประสบการณ์นั้นทำให้รู้สึกว่า การศึกษาที่เราได้ร่ำเรียนมาและได้เห็นมานั้นโดยเฉพาะในต่างประเทศ และเมื่อมาเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาที่อยู่ในเมืองไทยก็ทำให้ผมรู้สึกมีความสะท้อนอยู่ในใจว่าอะไรคือข้อบกพร่องที่อยู่ในระบบการศึกษาของเมืองไทย ผมเคยไปพูดในที่ต่าง ๆ หลายครั้งและก็ได้ยกอุทาหรณ์ขึ้นมา ในสมัยหนึ่งที่เขาเรียกว่าสมัยเมืองไทยเริ่มเปิดสมัย ร. ๕ ซึ่งสอดคล้องกับสมัยเมจิของญี่ปุ่น สมัยเรอเนสซองส์ ตอนนั้นมีหลายคนโดยเฉพาะที่เรียกว่าเป็นผู้สังเกตการณ์ทางฝ่ายตะวันตกเขาได้พยากรณ์หรือคาดการณ์ไว้ว่า เมืองไทยจะไปได้เร็วกว่าญี่ปุ่นทางด้านพัฒนาที่ดี ในเรื่องความเจริญก็ดี เหตุผลง่าย ๆ ก็คือเมืองไทยเป็นประเทศที่เปิดให้กระแสลมจากข้างนอกอิทธิพลจากข้างนอกเข้ามาอยู่ในสังคมมากกว่าญี่ปุ่น ซึ่งเป็นประเทศที่สังคมยังปิดอยู่ ในระยะนั้นทั้งญี่ปุ่นและไทยก็ได้ส่งนักเรียนไปศึกษาต่างประเทศค่อนข้างจะมาก หลายคนในที่นี้อาจจะเคยมีคุณปู่ คุณตาที่เรียนต่างประเทศ หรือคุณพ่อคุณแม่ เพราะฉะนั้นเด็กนักเรียนไทยที่ไปอยู่หรือเรียนต่างประเทศนั้นมันผ่านมามากหลาย generation แล้ว

ญี่ปุ่นนั้นเมื่อก่อนส่งไปเรียนมากแต่ปัจจุบันค่อนข้างน้อย นอกจากจะไปทำปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือไปทำในสาขาที่ยังบกพร่องอยู่ในระบบการเรียนของเขา แต่ผมว่าเป็นที่น่าอนาคที่ทุกวันนี้ลูกผมยังอยากให้หลานไปเรียนต่างประเทศอยู่และผมแน่ใจว่าถ้าเกิดระบบการศึกษาของเมือง

ไทยยังเป็นในรูปแบบนี้ การส่งลูกไปศึกษาในต่างประเทศจะไม่มีวันจบสิ้นไปได้และนับวันจะมากขึ้นเหตุ
ใจจึงเป็นเช่นนั้น เหตุใจนี้จึงสามารถปรับปรุงระบบอุดมศึกษา ระบบการศึกษาของเขาให้ทันสมัย
มีการพัฒนาไปถึงขั้นที่เป็นเลิศแล้ว เรียกว่าเทียบเท่ากับอเมริกาหรือยุโรป แต่ของเรายังล้าหลัง
อยู่มาก และไม่ใช่ว่าจะล้าหลัง ในแง่อเมริกาหรือยุโรปเท่านั้น แต่ขณะนี้ก็ล้าหลังแม้แต่ในระดับภูมิ
ภาค ไม่ว่าจะเป็ลลึงคโปร์ ได้หวั่นหรือฮองกง ในใจผมคิดว่ามันต้องมีข้อบกพร่องอย่างมาก และ
ในอดีตผมก็ไม่แน่ใจว่าข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะมีการปรับปรุงแก้ไขนั้น ได้มีการปรับปรุงแก้ไขใน
ลักษณะเป็นการปรับปรุงแก้ไขขั้นพื้นฐานหรือเปล่า หรือเป็นการปรับปรุงแก้ไขในลักษณะที่ฝรั่งเรียก
ว่า Cosmetic Changes หรือใช้แบบ Band-Aid เป็นแผลที่โหนกเลือดตกที่โหนกก็เอาพลาสติกปิดไว้
ชั่วคราวก่อน เพราะฉะนั้นถ้าจะเปรียบระบบการศึกษาของเมืองไทย ผมไม่ได้พูดถึงระบบของการ
ศึกษาระบบของเรา แต่จะเปรียบเทียบแล้วขณะนี้ ถ้าเปรียบเป็นรูปร่างหน้าตาของคนพลาสติกก็
คงจะเต็มไปด้วยหมัก มันอาจถึงเวลาที่ว่าศัพท์สมัยใหม่เขาใช้ว่า Re-engineering บางคนก็แปลว่ายกเครื่อง
บางคนก็บอกว่ายกเครื่องไม่ถูก แต่มันอาจถึงเวลาที่เรจะต้องเริ่มคิดตัวเองแล้วว่าระบบต่าง ๆ ตั้งแต่
ชั้นประถม มัธยม ไปจนถึงอุดมศึกษา มันช่วยให้คนไทยนั้นตามฝรั่งว่า Educated Person หรือเปล่า
หรือเป็นเพียงแต่ทำให้คนไทยนั้นมีความรู้ทางวิชาการ แต่ยังไม่เป็น Educated Person เพราะฉะนั้นใน
ลักษณะของคำว่า Educated Person คนนั้นไม่จำเป็นจะต้องได้ศึกษาหรือจะเรียนด้วยตัวเองจากการ
อ่านหนังสือ จากการฟัง จากการค้นคว้าเอกสารในมหาวิทยาลัย เรื่องคุณภาพเป็นเรื่องที่พูดง่ายแต่
ทำคงยาก ผมเคยเกิดมาในครอบครัวที่คุณพ่อคุณแม่เป็นครูใหญ่ และมีอาชีพเป็นครูตลอดมา
และผมก็รู้สึกว่าคุณพ่อคุณแม่ที่เป็นคนก่อนข้างจะมีความคิดเสรี เพราะฉะนั้นการ
อบรมที่ผมได้ภายในครอบครัวนั้นเป็นการอบรมที่ปล่อยให้ผมคิด ปล่อยให้ผมทำ ปล่อยให้ผมตัดสินใจ
แต่มีคุณพ่ออยู่เคียงข้างตลอดเวลาที่จะตอบคำถามถ้าเพื่อถามที่จะให้คำแนะนำในกรณีที่เหมาะสม
และที่จะรับฟังข้อคิดเห็น ข้อโต้แย้งและข้อวิจารณ์ของคุณ หรือคนที่อ่อนอายุกว่า สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่
เกิดกับตัวผมเอง ๕๐ - ๖๐ ปีมาแล้ว ผมคิดว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างพ่อลูกที่ทันสมัยมาก
หลายครั้งหลายคราเราได้รับการวิจารณ์จากต่างประเทศว่า ระบบการศึกษาของเมืองไทยนั้น
ปัญหาอุปสรรคใหญ่คือ ปัญหาคุณค่าทางสังคม หรือปัญหาทางด้านวัฒนธรรม ระบบวัฒนธรรมครู
จะต้องเป็นใหญ่ สิ่งอะไรที่ครูจะต้องถือว่าถูกต้อง ๆ ที่เห็นว่ามันไม่ถูก มันไม่จริง นักเรียนก็ไม่
กล้าที่จะขัดวัฒนธรรมบางอย่างเป็ลลวัฒนธรรมที่ดีที่ควรยึดถือต่อไป การให้ความเคารพต่อครูอาจารย์
ของนักเรียนไทยนั้นมีมาก และเป็นสิ่งที่น่าชื่นชม แต่ผมว่าเราจะต้องแบ่งกันให้ดีกว่า การเคารพ
ความเป็นครูของเขานั้นมันจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับการเคารพว่าเขาเป็นครูที่ดีหรือมีความรู้ที่ดีหรือเขามี
ความรู้ทางวิชาการที่ดีหรือเปล่า มีหลายสิ่งหลายอย่างที่ผมได้เคยพูดมาและอาจจะพูดในวันนี้ก็
เป็นสิ่งที่ผมคิดว่าเราต้องคิดตัวเองว่าคุณค่าทางสังคมของเรานั้นหรือวัฒนธรรมบางอย่างมันเป็นคุณค่าทาง
สังคม หรือวัฒนธรรมที่เราน่าจะยึดถือต่อไปหรือเปล่า เพราะว่าเราอยู่ในโลกหรือสังคมที่มันเปลี่ยนแปลง
ไปไปตามกาลเวลา โลกของเราในปี ๒๕๓๗ นั้นไม่เหมือนกับโลกของเราเมื่อ ๕๐ ปีที่แล้ว

หรือ ๑๐๐ ปีที่แล้ว เราจะต้องทำอะไรที่จะปรับตัวเราเองไม่ใช่เพื่ออยู่กับ ๒๕๓๗ แต่ต้องให้ทันสมัยปี ๒๕๔๐ - ๒๕๔๕ - ๒๕๕๐ ในสมัยที่ผมมีโอกาสอยู่ในรัฐบาลและมีอาจารย์เกษมร่วมเป็นรัฐมนตรีอยู่ด้วย เราไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปรับโครงสร้างต่าง ๆ ทางการศึกษา หรือมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทางการศึกษาอะไรบางอย่าง แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่ผมครุ่นคิดอยู่ตลอดเวลาว่า ปัญหาต่าง ๆ ของสังคมไทยนั้น ถ้าจะสืบสาวกันต่อไปแล้ว มันกลับมาจุดที่ว่าต้องแก้ไขที่จุดของการศึกษาก่อน ไม่ว่าจะเป็นระบบการปกครอง ระบบการเมือง ระบบสภา ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม การกระจายอำนาจ การกระจายรายได้สู่ชนบท การแก้ปัญหาคนยากจน Key answer ก็คือว่า ระดับการศึกษาของเมืองไทยและเราต้องเข้าใจว่าการศึกษาคืออะไร ถ้าเพื่อเราจะพูดถึงคุณภาพการประกันคุณภาพของการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแล้ว ผมก็อยากเริ่มต้นด้วยการพูดในทำนองที่ว่าคุณภาพอยู่ที่ไหน เราเคยได้ยินภาษาคอมพิวเตอร์บอกว่า Garbage in garbage out หรือถ้าผมมาจากธุรกิจ มาจากโรงงาน เรารู้ว่าถ้าวัตถุดิบมันไม่ดี ผลิตภัณฑ์ที่ออกมาจากเครื่องจักรหรือออกมาจากโรงงานมันก็จะไม่ดี เพราะฉะนั้นถ้าเพื่อ เราจะพูดถึงการศึกษาแล้วผมว่าเราจะต้องไปที่จุดเริ่มต้น และไม่ใช่ว่าเริ่มต้นตอนเข้าอุดมศึกษา แต่จะเป็นจุดเริ่มต้นตั้งแต่คลอดออกมา เข้าโรงเรียนชั้นอนุบาลก็ดี ประถมศึกษาก็ดี หรือมัธยมศึกษาที่ดี มันจะต้องมีการกลั่นกรอง มีการขัดเกลา จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของเด็กและของวัตถุดิบอันนั้น จนกระทั่งมาถึงชั้นอุดมศึกษา เรามาแก้ที่อุดมศึกษาไม่ได้ ผมคิดว่าข้อบกพร่องของระบบการศึกษาของเมืองไทยก็คือว่า

จุดที่ ๑ มีหลายกระทรวง ทบวง กรมและหลายหน่วยงานทำเรื่องเดียวกันและคิดว่าการศึกษาอันนี้จะสามารถจำแนกประเภทออกไปได้ว่า ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อุดมศึกษา หรือการศึกษาพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือการศึกษาทางด้านเทคนิค ถ้าเพื่อเราจับได้ว่าการศึกษาอันนี้ไม่อาจแบ่งชั้นตอนได้ การแบ่งชั้นตอนเป็นแต่ผลสะท้อนของ

๑. อายุ

๒. การผลิตบุคคลที่จะไปทำงานตามประเภทต่าง ๆ

แต่ทั้งหมดนี้ อยู่ภายใต้วงกรอบเดียวกัน ผมไม่เคยเห็นประเทศไหนที่จะมีกระทรวง ทบวง กรม ดูแลเรื่องการศึกษาถึงขั้นนั้น และผมคิดว่าอันนี้มีผลกระทบต่อถึงคุณภาพของทั้งครูและนักเรียน มีผลกระทบต่อถึงคุณภาพของการบริหารด้วย ทำไมเราถึงจะมีหน่วยงานหน่วยหนึ่งที่จะมาดูแลทั้งการศึกษาทุกรูปแบบได้หรือไม่ แทนที่จะเป็นกระทรวงศึกษาตราบหนึ่ง และมีกระทรวง ทบวง มหาวิทยาลัย และมีกระทรวงมหาดไทย กรมแรงงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำอย่างไรจะสามารถดูว่าทุกอย่างเป็นทรัพยากรมนุษย์ และเราจะต้องจับว่าปัญหานี้ คือปัญหาทรัพยากรมนุษย์ ถ้าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น ส่วนใหญ่ส่วนหนึ่งคือ การศึกษาเท่านั้น แต่การพัฒนาอันนี้

จะเป็นในรูปแบบของการศึกษาที่เรียกว่า Formal Training หรือจะเป็นการพัฒนาในรูปแบบนอกระบบก็ได้ เราจะต้องมองว่าการศึกษานั้นจริง ๆ แล้วเป็นสิทธิมนุษยชนพื้นฐาน เป็นสิ่งที่ต้องทำให้ประชาชนไทย เด็กไทย มีโอกาสเข้าไปถึง เป็นหน้าที่ของรัฐแต่ที่เราต้องระวังก็คือ อย่าไปทำให้เป็นแบบของซีลอนหรือศรีลังกา ที่ไปเริ่มต้นในทางที่ถูกที่ว่า เด็กทุกคนต้องได้รับการศึกษา เพราะฉะนั้นทุกอย่างฟรีหมด อันนั้นเป็นการก้าวข้ามของรัฐที่เริ่มต้นได้ดี แต่พอถึงระยะหนึ่ง จะปรากฏว่ารัฐไม่สามารถที่จะมีทรัพยากรแบ่งปันให้โครงการนี้เป็นโครงการที่สมบูรณ์ และต่อเนื่องได้ เหมือนกับโครงการ Social Security ต่าง ๆ เมืองไทยกำลังเริ่มต้นตัวแต่ต้นตัวเข้าไป ๔๐-๕๐ ปี เมื่อหลายประเทศกำลังเริ่มตั้งคำถามแล้วว่า โครงการ หรือ โปรแกรม Security ต่าง ๆ นั้นจริง ๆ แล้ว มันไปช่วยคนจริง ๆ หรือช่วยให้คนงอมืองอเท้า ระบบ Social Security ในสวีเดนก็ดี นิวซีแลนด์ก็ดี คนก็เริ่มตั้งคำถาม เพราะนับวัน ๆ รัฐรับภาระนี้ไม่ไหวเพราะงบไม่พอ ในนิวยอร์กก็เช่นกัน เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ ก็มาถึงจุดที่ ๒ ที่ผมอยากจะพูดหรือมองว่า Education หรือการศึกษาทั้งหมดต้อง Take Integrated Approach ไม่ใช่ Fragmented จะทำอย่างไรที่เราจะสามารถ Rationalize ของระบบนี้ให้ได้ทำไม่ถึงความจำเป็น มันมีความจำเป็นก็เพราะว่าการบริหารจัดการงานทุกอย่างคืออะไร ก็คือเราจะสามารถจัดสรรทรัพยากรของเราเท่าที่มีอยู่จำกัด ภายในเวลาจำกัดเราจะจัดสรรอย่างไร Allocation Resources นั้นแหละคือการจัดการ นั้นแหละคือการบริหาร ไม่มีสถาบันไหนไม่มีระบบการศึกษาไหนที่จะบอกว่าเงินไม่จำกัดเวลาไม่จำกัด เพราะฉะนั้นภายใต้ทรัพยากรที่เรามีอยู่ภายใต้งบประมาณที่เรามีอยู่แต่ละปีของรัฐ ก็จะต้องแบ่งสรรให้ถูกต้อง แต่ถ้าเราไม่มีระบบการจัดการ ระบบการบริหารที่เป็น Integrated Approach แล้วทรัพยากรเหล่านั้นก็จะแตกกระจายไป แล้วมันจะไม่ได้ผลตอบแทนที่ควรจะเป็น จะไม่ Optimal Use จะไม่มี Optimization เพราะฉะนั้นถ้าเราพูดถึงการศึกษา ผมไม่มีความรู้ทางวิชาการที่จะได้ไปบอกว่า ปัจจุบันนี้คุณภาพของอาจารย์ดีหรือไม่ แต่ผมก็เป็นห่วง ผมได้ยืมมหาวิทยาลัยหลายมหาวิทยาลัยแล้วบอกว่าขณะนี้ คณะบางคณะในมหาวิทยาลัยบางแห่งของประเทศไทยเริ่มรับอาจารย์ ที่เกรด ๒ กว่า ๆ แล้ว ผมฟังแล้วรู้สึกเศร้าทำไมคนไทยไม่ว่าจะเป็นอาจารย์หรือนักเรียนโดยเฉพาะอาจารย์ถึงเริ่ม ผมไม่เชื่อคำที่เรียกว่า สมองไหล ผมไม่เชื่อว่ามันเป็นเรื่องของเงินเดือนอย่างเดียว แต่ผมเชื่อว่าความศรัทธาความนิยมนิยมชมชอบความนับถือวิชาชีพครูของเรานั้น ค่อนข้างจะเสื่อมคลายไปมาก วันก่อนผมไปพูดที่เชียงใหม่ หรือขอนแก่นผมจำไม่ได้ ผมบอกว่ากลุ่มครูบาอาจารย์เป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาส และกลุ่มยากจน ผมว่าถึงเวลาแล้วที่สังคม โดยเฉพาะสังคมไทยต้องเริ่มฟังเสียงให้ความเอาใจใส่กับเรื่องการศึกษาของเมืองไทยมากกว่าในอดีต ผมเคยเรียนรัฐบาลชุดนี้ว่า Agenda ของรัฐบาลชุดนี้ผมว่า Priority อยู่ที่การศึกษา ผมไม่เคยห่วงเรื่องของเศรษฐกิจหรือเรื่องอะไรต่าง ๆ ระบบเศรษฐกิจที่รัฐบาลเข้าไปเกี่ยวข้องมากประเทศยิ่งเจริญช้า ปลอ่ยให้เอกชนทำไป รัฐบาลช่วยกำกับดูแลเท่านั้น แต่ถ้าเราคิดว่าเอกชนสามารถทำได้โดยที่รัฐไม่ต้องควบคุม เพราะถ้ารัฐบาลควบคุมเมื่อไร มันจะทำให้การเติบโตหรือความเจริญล่าช้าไปฉับใดฉับนั้น ทางด้านการศึกษา รัฐบาลซึ่งไม่มีความสามารถในการจัดการในการ

บริหาร ก็ควรจะเปลี่ยนสภาพตัวเอง จากผู้ควบคุมมาเป็นผู้กำกับดูแล ปัจจุบันยังอยู่ในสภาพควบคุม อยู่เสมอ พูดกันอย่างตรงไปตรงมา ระบบราชการไทยนั้นเป็นระบบที่สร้างอำนาจให้กับตนเอง คุณ เป็นข้าราชการเมื่อไร คุณเริ่มออกกฎก่อนถ้าเพื่อออกกฎแล้ว เราก็เป็นคนตีความของกฎนั้นด้วยใครที่ ไม่รู้ความหมาย ก็ต้องมาถาม เรามีความภูมิใจว่ามีโอกาสหรือมีสิทธิครอบงำคนอื่นได้บ่อเกิดของ คอร์รัปชัน ทุกอย่างเกิดขึ้นจากสังคม ที่มีกฎเกณฑ์มากเกินไป สังคมไหนมีกฎเกณฑ์มากรัฐเข้าไป เกี่ยวข้องมาก สังคมนั้นจะมีคอร์รัปชันมาก ถ้าสังคมไหนเริ่มคลี่คลายไปในทางที่เรียกว่า Deregulating หรือ Decontrol โอกาสเรื่องน้่อราชบังหลวงก็จะน้อยลง เมื่อพูดถึงเรื่องคุณภาพแล้ว ผมให้ความสำคัญ ในเรื่องของการบริหาร ผมไม่ได้มีความสนใจที่จะเอามหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการเพื่อ ความมั่น แต่ผมมองว่าตราบใดที่สถาบันการศึกษายังอยู่ภายใต้ขอบเขตหรือกฎเกณฑ์ของราชการ โอกาสที่จะรักษาคุณภาพหรือความพยายามที่จะเป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศทางวิชาการจะไม่มีทางเกิด ขึ้นได้เพราะว่ากฎเกณฑ์ของราชการนั้น อย่างผมมีโอกากระยะ ๑๕ ปีที่ผ่านมาเป็นกรรมการผู้ทรง คุณวุฒิอยู่ที่นิด้า นั่งอยู่ ๘ - ๑๐ ปี ขณะนี้อยู่ที่สศินทร์ และจุฬาลงกรณ์ฯ และเคยอยู่ที่ทบวง มหาวิทยาลัย อาจารย์เกษมรัฐดี เพราะตอนนั้นท่านเป็นนายกฯ คณะกรรมการของนิด้า ผมต้องยอม รับว่าตอนที่ร่างพระราชบัญญัติเหล่านี้ขึ้นมา ให้มีคณะผู้ทรงคุณวุฒิจากข้างนอกเข้ามานั่งอยู่เป็น กรรมการด้วยนั้น ผมคิดว่าเป็นความตั้งใจที่ดีว่า ต้องเอาคนข้างนอกเข้ามา แต่ก็แบบไทย ๆ ที่ชอบ ทำตามแต่แบบฟอร์ม ระบบบอกว่าเอาคนข้างนอกเข้ามาจะได้เป็นประโยชน์ แต่เมื่อเอาเข้ามาแล้วก็ ไปเน้นกฎเกณฑ์ จนกระทั่งว่าคนข้างนอกเข้ามาแล้วไม่รู้จะเอาเขาเข้ามาเพื่อทำอะไร ผมไปนั่งเป็น คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแล้วตอนที่ผมออกจากการเป็นนายกฯ หลายสถาบันเชิญให้ผมไปเป็น นายกสภามหาวิทยาลัย ผมไม่มีเวลาแต่ส่วนหนึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่า ผมไปแล้วทำประโยชน์ อะไรให้กับสถาบันนั้นบ้าง เพราะว่าคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เมื่อเข้าไปนั่งแล้วให้ทำอะไร โดยเฉพาะจากคนข้างนอก ให้ไปนั่งเพื่ออนุมัติรายชื่อบุคคลจบปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก ซึ่งเราไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสอนเลย ก็ไปเป็น Rubber Stamp ให้ไปอนุมัติกฎระเบียบพัสดุ การจัดตั้งคณะนั้นคณะนี้ ซึ่งเขาทำมาเป็นเวลา ๒ ปี เมื่อมาถึงแล้วเสนอเป็นปั้ง ๆ แบบนั้นนัก ธุรกิจคนข้างนอกเข้าไปแล้วเขารู้สึกว่าเสียเวลา อันเป็นข้อบกพร่องของสังคมไทยที่ชอบทำตามรูปแบบ แต่ไม่รู้เหตุผลหรือจุดประสงค์เป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้ผมไม่อยากพูดว่าเป็นการบกพร่องของการ ศึกษา แต่ส่วนหนึ่งเป็นการบกพร่องที่ว่าคนไทยเราชอบทำอะไรฉาบฉวย ชอบทำตามรูปแบบแต่ไม่ นึกไม่เข้าถึงประเด็นสาระ แม้แต่ระบบการเมืองขณะนี้ ระบบพรรคการเมือง ระบบสถาบันรัฐสภา หลายสิ่งหลายอย่างเอาแต่รูปแบบไม่ไปถึงสาระ

กลับมาเรื่องคุณภาพ พูดถึงการจัดการหรือการบริหารงานมหาวิทยาลัยนั้น ถ้าเพื่อต้องการ ทำตามแบบราชการแล้ว ผมว่าไปไม่รอด ยกตัวอย่างบางครั้งที่เราบอกว่าเราทำตามรูปแบบ สมัยหลัง จาก ๑๔ ตุลา เราก็บอกว่าประชาธิปไตยเบิกบาน เหตุเรื่องการเลือกตั้งการบริหารงานใน

มหาวิทยาลัยในตอนนั้น จนถึงวันนี้ต้องมาจากการเลือกตั้งเท่านั้น อธิการบดี คณบดี แต่ละแห่งที่ใช้ระบบการเลือกตั้งผู้บริหารปวศหัวทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นขอนแก่น เชียงใหม่ รามคำแหง หรือที่ไหน ๆ ไม่ถึงกับยกพวกตีกัน แต่อาจารย์แบ่งเป็น ๒ พวก ๒ ฝ่าย ตั้งชื่อพรรค ฝ่ายไหนชนะอีกฝ่ายแพ้ก็บอกว่า ฉันแพ้ ฉันไม่ให้ความร่วมมือ มันสร้างความแตกแยกโดยไม่เข้าเรื่อง ผมก็ไม่เคยเห็นที่ไหนว่าระบอบประชาธิปไตยจะต้องไปใช้ในการบริหารสถาบันการศึกษา และคุณภาพจะอยู่ที่ไหน ถ้าเพื่ออาจารย์คนไหนที่ไม่มีศิลปะหรือวาทะศิลป์ที่จะทำให้เขาชนะการเลือกตั้งได้ เขาอาจจะเป็นอาจารย์ที่ดีมีคุณภาพ มีความรู้ทางวิชาการ แต่ก็ไม่สามารถมีอำนาจทำการบริหารได้ มันสร้างความแตกแยกไม่เป็นเอกภาพ สร้างความอิจฉาริษยา ส่วนใหญ่ทั่วโลกนั้นการเลือกอธิการบดี คณบดี เขาใช้วิธีการที่เรียกว่า Search Committee คนไม่ต้องสมัครด้วยซ้ำ แต่ค้นหา Search Committee ที่ประกอบด้วยคนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ไปเลือกใครมาก็ได้ ของฝรั่งไปเลือกมหาวิทยาลัยอื่นมาด้วยซ้ำ เพราะเขาคิดว่า เรื่องของคุณภาพของคนนั้นไม่ได้อยู่ที่เรื่องปริญญาอย่างเดียว แต่มีเรื่องของประสบการณ์และประสบการณ์ที่ได้มาจากหลาย ๆ แห่ง มันจะดีกว่าที่คุณเจริญเติบโตมาในสถาบันเดียว เพราะฉะนั้นจะเห็นเสมอว่านักวิชาการ Professor Lecturer ของมหาวิทยาลัยต่างประเทศนั้นเขาเรียนที่นี้ปริญญาตรี ปริญญาเอกไปจบที่นั่น ๕ ปีแรก เขาสอนที่นี้ อีก ๑๐ ปีต่อมาสอนอีกแห่งหนึ่ง วนไปเวียนมาจนกระทั่งอาจจะกลับมาที่เก่าก็ได้ การที่ประสบการณ์ตามสถาบันต่าง ๆ การที่ได้เห็นโลกกว้างขึ้น ไปเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของที่ต่าง ๆ จะช่วยให้คนเรามีวิสัยทัศน์ จะช่วยทำให้เราเป็น All-rounder จะทำให้คนคนนั้น เมื่ออยู่ในตำแหน่งคณบดีหรืออธิการบดีของมหาวิทยาลัยแห่งใดแห่งหนึ่งแล้วจะใช้ประสบการณ์ที่ตัวเองผ่านมาแก้ปัญหาของสถาบันนั้นได้มาแต่ดั้งเดิมปรับปรุง แต่ของเรา ผมมีความรู้สึกว่าเป็นลักษณะที่คุณอยู่ กระทรวงไหนคุณก็อยู่กระทรวงนั้น คุณอยู่มหาวิทยาลัยไหน คุณก็อยู่มหาวิทยาลัยนั้น หลายแห่งที่ประชุมทางด้านการศึกษา หรือทางด้านอื่น ๆ คุยกันเอง คุยกับครู นักวิชาการกับนักวิชาการ ผู้บริหารกับผู้บริหารคุยกันเอง ไม่มีการเปิดหน้าต่างให้ลมหรืออากาศข้างนอกเข้ามาสัมผัสกับพวกคุณเลยน้อยามมาก ผมไม่ใช่เป็นครั้งแรก ขอบคุณที่เชิญผมมา ผมไม่มีความรู้ทางวิชาการ ผมอาจจะพูดนอกประเด็น แต่ผมจะให้ความเห็นบางอย่างเป็นความเห็นที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ถ้าเพื่อความเห็นหรือข้อคิดเห็นของผมไปสามารถกระตุ้นพวกคุณหรือนักวิชาการหรือผู้มาประชุมทั้งหลายสามารถไปคิดต่อในประเด็นที่กำลังศึกษาหรือกันอยู่ ผมถือว่าผมทำหน้าที่แล้วมันมีความจำเป็นที่เราจะต้องตรวจสอบตัวเองนั้นอย่าตรวจด้วยตัวเองจะต้องตรวจสอบโดยคนอื่น ที่ไม่มีผลได้และผลเสีย เพราะถ้าตรวจสอบตัวเอง คุณภาพของตัวเอง โดยบุคคลที่มีทั้งส่วนได้และส่วนเสีย การตรวจสอบนั้นจะไม่ Objective การตรวจสอบจะต้องทำจากบุคคลคณะอื่นข้างนอกที่ไม่มีส่วนได้เสีย และมีความอิสระการบริหารสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอุดมศึกษาที่ภาษาสมัยใหม่ว่าอยู่ในกำกับของทางราชการ แต่ไม่เป็นของราชนั้น เป็นการเล่นคำพูด ซึ่งผมก็ยินดีซึ่งใช้คำว่า อยู่ในกำกับของทางราชการ จะสามารถทำให้สถาบันมหาวิทยาลัยนั้นได้รับการปลดปล่อยจากการเป็นทาสให้สามารถบริหารเรื่อง

ของบุคคล การเงิน งบประมาณ แต่ผมอยากจะพูดว่านับวันต่อไปก็คงเป็นเรื่องของหลักสูตรด้วย ผมไม่ค่อยแน่ใจว่าการควบคุมหลักสูตรของกระทรวงศึกษาก็ดี หรือของทบวงมหาวิทยาลัยก็ดีเป็นวิธีการที่ถูกต้อง มันอาจจะถึงเวลาที่เราจะต้องนั่งคิดว่ามันเป็นไปได้ไหม และมันจะดีกว่าไหมที่จะให้ท้องถิ่นนั้น โรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยนั้น เขาดูแลเรื่องนี้ด้วยตัวของเขาเอง เพราะผู้บริหารของท้องถิ่น สถาบันในท้องถิ่น หรือผู้บริหารของสถาบัน ในสาขาต่าง ๆ ก็สามารถรู้ถึงความต้องการ รู้ถึง Needs และ Aspiration ของคนมากกว่า มากกว่าคนที่อยู่ในส่วนกลาง ปัจจุบันนี้การพยายามจะสร้างระบบที่เรียกว่า Community College ซึ่งผมก็คิดว่าเป็นทางที่ดี ไม่ใช่ทำให้คนมาหาสถาบันการศึกษาแล้ว แต่สถาบันการศึกษาจะต้องวิ่งไปหาคน แต่ถ้าวิ่งไปหาคนในท้องถิ่นเราจะต้องรู้ด้วยว่าเขาต้องการอะไร ตลาดต้องการอะไร ผมคิดว่าเรื่องหลักสูตรเป็นจุดอ่อนค่อนข้างจะใหญ่อ่อนหนึ่งของระบบการศึกษาไทย ผมเห็นหลานผมเรียน ป. ๓ ป. ๔ หรือมัธยม ๑ ผมสงสัยมากกว่าวัน ๆ ใช้เวลาในเรื่องของการทำการบ้าน การเรียนพิเศษ และได้ไม่คุ้มค่า ผมเคยยกตัวอย่างสมัยอยู่อังกฤษใหม่ ๆ เข้าเรียนโรงเรียนมัธยม ผมจบ ม. ๑ ไปเป็นนักเรียนที่เรียนดีสอบได้ที่ ๑ - ๒ อยู่เสมอ และครึ่งหนึ่งตอนอยู่ ม. ๑ นั้นไม่ทราบจะเรียนอะไร เลยไปเข้า ม. ๑ ด้านอักษรศาสตร์และตั้งแต่นั้น เด็ก ๆ ผมเกลียดไวยากรณ์ไทย อีกวิชาคือการย่อภาษาไทย แต่วิธีการสอนหรือหลักสูตรขณะนั้น คะแนนที่ให้กับไวยากรณ์ไทยก็ดี หรือย่อไทยก็ดีเป็นคะแนนที่ค่อนข้างต่ำ เพราะฉะนั้นถ้าเราได้คะแนนดีทางด้านคณิตศาสตร์ หรืออะไรอย่างอื่นแล้วนั้น ความด้อยของเราในเรื่องไวยากรณ์ก็ดี หรือการย่อภาษาไทยนั้นมันไม่กระทบกระเทือนถึงคะแนนขั้นสุดท้าย ผมไปถึงอังกฤษเมื่ออายุ ๑๖ ปี ภาษาอังกฤษในระดับเด็กไทยนั้นผมดีพอประมาณ แต่พอถึงอังกฤษแล้วไปเทียบเท่ากับมัธยม ๖ เราก็อ่านในทันทีว่าเรียนมาทางภาษาอังกฤษนั้นใช้ไม่ได้เลย ซึ่งอันนี้ก็ไม่ใช่ความผิดอะไร เพราะผมไปเมื่อค่อนข้างจะโตแล้ว เพราะฉะนั้นสิ่งแรกที่ต้องทนทุกข์ทรมานมาก คือการเรียนภาษาอังกฤษค่อนข้างมากทีเดียว ต้องเรียนพิเศษเสาร์ อาทิตย์ อะไรต่าง ๆ เพราะตามเด็กของเขาไม่ทัน แต่ก็มีวิชาหนึ่งที่เวลาสอบ ที่อังกฤษสมัยก่อนเขาเรียกว่า G.C.E. คือ General Certification Education เวลาสอบภาษาอังกฤษเขามีวิชาที่มีการเรียนในชั้นเวลาสอบถือว่าเป็นแขนงของการสอบที่สำคัญมาก ซึ่งเรียกว่า Precise Writing คือการย่อความผมก็ไม่เข้าใจว่าทำไมโรงเรียนอังกฤษถึงให้ความสำคัญกับวิชานี้มาก ในเมื่อเรารู้อยู่แล้วว่าวิชาย่อภาษาไทย เราเขียนช่วย ๆ ไป ใน ๑๐ คะแนนเขาให้ ๕ คะแนน มันก็ผ่านไปได้ ผมไม่เคยเห็นว่าทำไม จนกระทั่ง พอเรียนอยู่ได้สักปีภาษาอังกฤษดีขึ้น ก็เริ่มมองเห็นว่าที่อังกฤษเขาทำอะไรเขามีเหตุผลและเหตุผลของการให้ความสำคัญของ Precise Writing หรือการย่อความนี้ เพราะอะไร เพราะการย่อความนั้นเขาจะให้เอกสารหรือหนังสือมา ๕ หน้า และหลักของการย่อความคือเราจะต้องสรุปสาระของกระดาษ ๕ หน้าหรือ ๑๐ หน้า นั้น โดยไม่ใช่คำที่ปรากฏอยู่ในข้อความเดิม เราต้องหาคำใหม่ขึ้นมาและเขียนในภาษาของเรา ทำไมถึงมีความสำคัญมากเพราะจากลักษณะง่าย ๆ ที่เราย่อความภาษาอังกฤษนั้น คุณสามารถทดสอบนักเรียนได้ถึง ๓ อย่างคือ หนึ่ง เด็กอ่านแล้ว Vocabulary ในหัวมีพอที่เข้าใจสิ่งที่อ่านนั้น เพราะถ้าเพื่อ

อ่านแล้วปรากฏว่าคำนั้นก็ไมู้คำนี้ก็ไม่รู้ และไม่มี Dictionary เปิดนั้น ก็หมายความว่า Vocabulary ของเด็กที่สอบนั้นไม่พอเพียงนั่นเทศต์ข้อแรก ข้อที่สองเด็กคนนั้นอาจจะรู้ Vocabulary แต่อ่านแล้วจะเข้าใจหรือเปล่า เพราะถ้าเมื่ออ่านไม่เข้าใจก็ไม่สามารถย่อได้ เทศต์ข้อสาม เด็กคนนั้นอ่าน Vocabulary แล้วถ่ายทอดได้หรือเปล่าในภาษาของตัวเอง เพราะฉะนั้นการเรียนในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยอังกฤษนั้น มันทำให้เรื่อง Precise Writing เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะต้องใช้จัด Lecture เพราะถ้าไม่เข้าใจจะจัดไม่ได้ คุณต้องจัดตามความเข้าใจของคุณเอง หรือคุณไปทำ Paper Work คุณต้องไปค้นคว้าจากหนังสือแล้วต้องไปเขียนให้เป็นภาษาของคุณเอง ทุกอย่างมันกลับมาที่ Precise Writing หหมด แต่ผมไม่ทราบว่า ที่อเมริกาเขาทำกันอย่างไร ที่อเมริกาเขาอาจจะใช้ Tick มากกว่า แต่อันนี้เป็นรากฐานของการเรียนระดับอุดมศึกษาของอังกฤษคุณจะต้องเก่ง Precise Writing เพราะว่าคุณต้องจัด Lecture หรือทำรายงานต่าง ๆ

พอมาถึงเมืองไทยผมไม่ทราบว่าแบบนี้ในเรื่องย่อความ ภาษาไทยนั้นในโรงเรียนประถมหรือมัธยมยังให้ความสำคัญหรือเปล่า และคะแนนจะเป็นแค่ไหนผมก็ไม่ทราบ แต่ผมคิดว่าเราจะต้องมาในเรื่องของ Curriculum ในเรื่องของหลักสูตรว่าหลักสูตรที่เราให้ ๆ กันไว้นั้น หนึ่งจะเป็นการเพิ่มภาระให้นักเรียนเกินไปหรือเปล่า และสิ่งที่เราบังคับให้เขาเรียน สิ่งที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาก็ดี หรือทบวงมหาวิทยาลัยก็ดี สอดคล้องกับความเป็นจริง สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของสังคมหรือไม่ เพราะอันนี้ก็ย้อนกลับมาถึงเรื่องการจัดสรรทรัพยากร ซึ่งทรัพยากรในที่นี้ผมไม่ได้หมายถึงทรัพยากรในเรื่องงบประมาณอย่างเดียว แต่หมายถึง Allocation of Time ด้วยโลกเราเปลี่ยนแปลงแต่สิ่งที่ไม่เปลี่ยนแปลง คือเวลาที่มีอยู่ คือวันหนึ่งมี ๒๔ ชั่วโมง ไม่มีวันไหนที่จะมี ๒๕ ชั่วโมงหรือ ๒๓ ชั่วโมง เพราะฉะนั้นเราจะทำอย่างไร แบ่งเวลาอย่างไร ให้เวลาที่เด็กเรียนวันละ ๕-๖ ชั่วโมงก็ดี หรือสิ่งที่เด็กกลับไปบ้าน ทำการบ้านวันละ ๑ หรือ ๒ ชั่วโมงก็ดี ให้ผลตอบแทนในทางที่ดีที่สุด ผมเคยถามเจ้านายพระองค์หนึ่งว่าทำไมเรียนหนังสือกันมาก ทำไมต้องทำการบ้านถึงค่าคืน เสาร์-อาทิตย์ต้องเรียนพิเศษ พระองค์ท่านก็ตอบว่า หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเขา ผมก็ถามนักวิชาการพวกอาจารย์หลายคนก็ให้คำตอบซึ่งผมก็ยังไม่เข้าใจนักว่าเขาบอกว่าจะไปโทษกระทรวงศึกษาฯ ก็ไม่ได้ เพราะหลักสูตรที่ให้ไว้ต้องการเตรียมให้คนเข้ามหาวิทยาลัยได้ ผมก็เลยไมู้ว่ามันผิดตรงไหน มันมีจุดบกพร่องตรงไหน ทางนี้ก็อ้างว่าถ้าไม่มีหลักสูตรประถมหรือมัธยม หลักสูตรมัธยมที่เป็นอย่างนี้ ก็เพราะมันจำเป็นต้องให้เป็นอย่างนี้ เพราะถ้าไม่เช่นนั้นจะไม่เป็นการเตรียมให้เด็กเข้ามหาวิทยาลัยนั้นของทบวงมหาวิทยาลัยได้ ก็ต้องกลับมาที่หลักสูตรของมหาวิทยาลัยว่า หลักสูตรของมหาวิทยาลัยนั้นเหมาะสมหรือเปล่า ผมคิดว่าระบบการศึกษาทุกแห่งเขาได้กำหนดไว้ว่าหลักสูตรนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก วิชาที่เรียน ลักษณะการเรียน ลักษณะ Contents ของวิชาต่าง ๆ นั้น แต่ไหนแต่ไรเรารู้สึกว่าระบบการศึกษาของอังกฤษ อเมริกา ญี่ปุ่นก็ดี เป็นระบบการศึกษาที่ดีที่สุด แต่ปรากฏว่าในระยะ ๒๐ ปีที่ผ่านมาทั้ง ๓ ประเทศจนกระทั่งทุกวันนี้ ต่างมีการ

ตรวจสอบตัวอย่างว่า ที่ว่าของเราดีนั้นดีจริงหรือ และหลังจากตรวจสอบเรื่องความเป็นธรรมโดย Objectivity แล้วทุกประเทศก็ลงความเห็น ว่าของตัวเองไม่ดีจริง อย่างที่คิดและอย่างที่คนอื่นคิด หรืออย่างต่างชาติคิด ดังนั้นเขาจึงมีการปรับปรุงตลอดเวลา อย่างเมืองไทยผมแน่ใจระบบการศึกษาไม่ดีเท่าไหน และผมได้พูดสนุก ๆ อยู่เสมอว่า เมืองไทยยังโหดดี คงมีคนฉลาด ๆ มากนะ ระบบการศึกษา หรือวงการแพทย์เราก็ยังมีหมอที่เก่งอยู่ เรายังมีคนเก่งกาจมากมายทีเดียว แต่ถ้าระบบการศึกษาดีกว่านี้ ผมว่าเมืองไทยมีโอกาที่จะทัดเทียมประเทศเพื่อนบ้านอย่างสิงคโปร์ ได้ห้วน และฮ่องกง ผมไปเกาหลีเมื่ออาทิตย์ที่แล้ว ซึ่งผมคิดว่า ผมไม่รู้ระบบการศึกษาของเขาดีเท่าไหน ไม่รู้เขาจัดการอย่างไร แต่ผมคิดว่าของเขาดีกว่าเมืองไทยแน่ ผมคุยกับรัฐมนตรีช่วยกระทรวง Planning เขากล่าวว่าระบบการศึกษาของเขายังไม่ดีนัก คงจะต้องมีการตรวจสอบใหม่ ซึ่งผมยังไม่เคยเห็นกระแสคลื่นนี้ในการศึกษาของไทย หรือแม้แต่ในมหาวิทยาลัยของไทย ผมเห็นมีการประชุมหลายครั้ง เป็นการประชุมวิชาการ และผมได้เอกสารมาดู แต่ละคนจะส่งให้ผมเป็นปั้ง ๆ สิ่งที่ผมอยากจะถามคือว่า ประชุมเสร็จแล้วมีข้อเสนออะไรหรือเปล่า อันนี้ไม่ใช่โจมตีรัฐบาลนี้ ผมคิดว่ารัฐบาลตั้งแต่ ๖๐ ปีที่ผ่านมาก็เป็นเช่นนี้

ดังนั้นอาจจะถึงเวลาที่ไม่ใช่ว่าเป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเท่านั้น แต่จะต้องมี Action Plan แล้วและ Action Plan ต้องเขียนให้ชัดด้วยว่าจะต้องมีมาตรการอย่างไร ผมว่าไม่ใช่ Action Plan มันเป็นเพียง Objective ซึ่งดูได้ง่าย ผมคิดว่าถึงเวลาแล้วว่าจะใช้ Re-engineering หรือไม่ผมไม่ทราบ แต่ผมว่า Community ของสถาบันมหาวิทยาลัยก็ดี หรือของระบบการศึกษาไทยก็ดี มองเห็นว่ามันมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เมื่อนั้นแหละความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ เพราะสังคมไทยเป็นสังคมที่ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงไม่กล้าเผชิญความจริง และไม่กล้าที่จะทำอะไรที่ไม่มีการประกันที่แน่นอน คนไทยจะทำอะไรต้องแน่ ๒ บวก ๒ ต้องเป็น ๔ ถ้ามีข้อสงสัยว่า ๒ บวก ๒ แล้วไม่ใช่ ๔ อาจเป็น ๕ ก็ไม่กล้าตัดสินใจ แต่ผมว่านับวัน ๆ จะซ้าลงไป และนับวัน ๆ นั้น ถ้าเกิดไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะ ด้านการบริหารของสถาบันแล้ว จะมีผลกระทบใหญ่หลวงต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และการแก้ไขปัญหาของสังคมไทยด้วย