

บทที่ 5

วิเคราะห์ตัวแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิจัย

การนำเสนอในบทที่ผ่านมา จะเห็นได้จากบทสรุปวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่า ประเทศไทยมีปัญหาในเรื่องการวิจัยซึ่งกลายเป็นได้กลายเป็นปัญหาหลักของการพัฒนาประเทศ ประเด็นปัญหาในการทำวิจัยเกิดขึ้นกับระบบมหาวิทยาลัยของไทยทั้งในสายวิทยาศาสตร์และมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้วิจัยแยกปัญหาออกเป็นสองระดับ คือปัญหาในระดับนโยบายหรือโครงสร้าง และปัญหาในระดับตัวบุคคลหรือบุคลากร ปัญหาในระดับโครงสร้างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนยังไม่มีกำหนดนโยบายและแผนในการวิจัยของสถาบันที่ชัดเจน ไม่นั้นเพื่อความเป็นเลิศในการวิจัยเฉพาะทางที่เด่นชัด โครงการวิจัยที่ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นการวิจัยประยุกต์ ส่วนของการวิจัยและพัฒนาที่มีจำนวนน้อย การวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ยกเว้นสถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย ที่เน้นวิจัยสาขาสังคมศาสตร์ หน่วยงานที่ทำวิจัยส่วนใหญ่ยังคงเป็นหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ องค์กรวิจัยของภาคเอกชนมีจำนวนน้อย มีความรู้สึกร่วมกันบางอย่างว่าปัญหาเชิงโครงสร้างทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถปฏิบัติการกิจด้านการวิจัยและพัฒนาได้อย่างเข้มแข็ง สิ่งที่ตามมาคือ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐานไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ว่าปัญหาโครงสร้างมีผลทำให้คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสวิจัยซึ่งทำให้นักวิจัยชั้นดีมีอยู่น้อยมาก การผลิตบัณฑิตศึกษาก็มีคุณภาพต่ำ ประเด็นที่ถูกเสนอขึ้นมาคือ “การบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา” ซึ่งถูกมองว่าประสบความสำเร็จเป็นส่วนหนึ่งเพราะไม่สามารถกำหนดแนวทางสร้างความแข็งแกร่งในการวิจัย ระบบการบริหารที่ล้มเหลวยังทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงงานวิจัยให้เข้ากับการพัฒนาประเทศ รวมทั้งความต้องการของชุมชน

ปัญหาในทางโครงสร้างมีผลต่อปัญหาในระดับปัจเจกบุคคล การที่อาจารย์มีภาระงานมากทำให้ต้องมีการบริหารเวลา อาจารย์คือมีภาระงานเตรียมการสอนและงานบริหารรวมถึงงานธุรการมาก ทำให้เสียเวลาและทำให้ต้องเลื่อนเวลาการทำวิจัยออกไปในที่สุด นอกจากนี้ปัญหายังเกิดจาก สภาพการทำงานที่มีความเป็นเอกเทศสูงทำให้ขาดความเป็นประชาคมทางวิชาการ ปัญหายังเกิดจากอาจารย์ขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนทางวิชาการ การไม่มีเวลาทำวิจัยเป็นผลมาจากการที่จำนวนคนในคณะหรือสถาบันมีน้อยแต่แบ่งเป็นสาขาย่อยมาก ปัญหาทั้งหมดนี้ทำให้นักวิชาการในมหาวิทยาลัยขาดแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้ทำวิจัย คนส่วนมากอยากได้ตำแหน่งทางวิชาการหรืออยากได้เงินชื่อเสียง และถือว่าการวิจัยเป็นเพียงหน้าที่แต่มีคนจำนวนน้อยที่คิดจะทำวิจัยเพราะรักในความรู้ และต้องการแก้ปัญหามาให้สังคมหรือชุมชน

กล่าวโดยรวม ปัญหาโครงสร้างทำให้มหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้ผลงานวิจัยมากกว่าจะเป็นผู้ผลิตผลงานเพราะความเชื่อว่าค่าใช้จ่ายในโครงการวิจัยและพัฒนาใหม่ๆมีปริมาณมากเกินไป กำลังประเทศกำลังพัฒนา จึงควรจะเป็นภาระของประเทศที่พัฒนาแล้วที่จะแบกรับภาระในการลงทุนด้านการค้นคว้าวิจัยใหม่ๆ นอกจากนี้ ประเด็นปัญหายังเกิดจากโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยระบบราชการในมหาวิทยาลัยที่ไม่คล่องตัว สิ่งที่สำคัญก็คือการกำหนดตำแหน่งภาระและเงื่อนไขการจ้างงานอาจารย์ที่ไม่เอื้อต่อการวิจัยเลย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังขาดระบบการสนับสนุนการวิจัย บุคลากรไม่มีคุณภาพหรือขาดความแข็งแกร่งทางวิชาการในการทำวิจัย อาจารย์ชอบแต่งานสอน ขาดแรงจูงใจ ขาดกลไกที่จะช่วยพัฒนาและประกันคุณภาพของการวิจัย นักวิจัยถูกปล่อยให้ทำการบริหารงานวิจัยเองเมื่อครบกำหนดจึงค่อยกลับมาและส่งผลงาน

เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวมีข้อเสนอหลายอย่างทั้งการเพิ่มแรงจูงใจแก่อาจารย์ การสนับสนุนการวิจัยในเชิงโครงสร้างสถาบัน ส่งเสริมการสร้างแนวร่วมหรือสร้างพันธมิตรในการวิจัยของมหาวิทยาลัย การสร้างแผนการวิจัยร่วมกัน มีการระดมทรัพยากรเพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยร่วมกันและการติดตามและประเมินผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ การลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างสรรค์องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ ระบบการวิจัยและพัฒนาของประเทศไทยอยู่ในสภาพที่อ่อนแอมาก มีปริมาณงานวิจัยน้อยกว่าที่ควรจะเป็นถึง 10 เท่า

สรุปจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงานวิจัยในรอบหลายปีที่ผ่านมา ก็คืออุดมศึกษาของเรามีปัญหาทั้งเชิงปรัชญาพื้นฐาน ระดับ โครงสร้างและตัวบุคคลซึ่งทำให้ระบบการสร้างและพัฒนา นักวิจัยไทยยังไม่มีแนวคิด ตัวแบบและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งทำให้ขาดบรรยากาศแห่งการวิจัยหรือการสร้างองค์ความรู้ และยังทำให้คุณภาพงานวิจัยอยู่ในระดับต่ำด้วย กล่าวโดยภาพรวม สิ่งที่มีมองเห็นได้ชัดก็คือความจำเป็นที่จะต้องสร้างระบบการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้ นโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงและทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยมีแรงจูงใจที่จะทำวิจัยมากขึ้น กล่าวในอีกแง่หนึ่ง เราต้องการตัวแบบการบริหารจัดการที่ทำให้สามารถแก้ปัญหาการบริหารกระบวนการวิจัยให้ได้ทั้งในระดับ โครงสร้างและระดับบุคคล ข้อสังเกตก็คือ ตัวแบบนี้จะต้องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง โครงสร้างและบุคคลให้ได้อย่างมีพลังจึงจะสามารถขับเคลื่อนกระบวนการทั้งหมด ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญน่าจะอยู่ที่การสร้างแนวคิดในเชิงยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และการผลักดันระดับนโยบาย มาตรการ และกระบวนการ และระดับองค์กร ตัวแบบดังกล่าวจะต้องเป็นแบบเชิงบูรณาการที่สามารถเชื่อมโยงปัญหาได้ทั้งในระดับแนวคิด โครงสร้าง กลไก กระบวนการและตัวบุคคล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการใช้วิธีศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้ได้แนวคิดหลักและทฤษฎีในการสร้างตัวแบบขึ้นมา และในขั้นต่อมาได้ทำ SWOT Analysis เพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามแนวทางการพัฒนาการวิจัยในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยพิจารณาจากประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จากนั้นก็ใช้ข้อมูลดังกล่าวเปรียบเทียบกับการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อประเมินค่าความเป็นจริงและความคาดหวังในการบริหารงานวิจัยและการพัฒนานักวิจัยจากประสบการณ์ที่เป็นจริงของผู้บริหารและนักวิจัย ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเก็บมาจากทุกวิทยาเขต ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จะนำมาทำการวิเคราะห์ Factor Analysis

ผลจากการวิเคราะห์ Factor Analysis ผู้วิจัยค้นพบสามองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาการวิจัยและนักวิจัย คือ

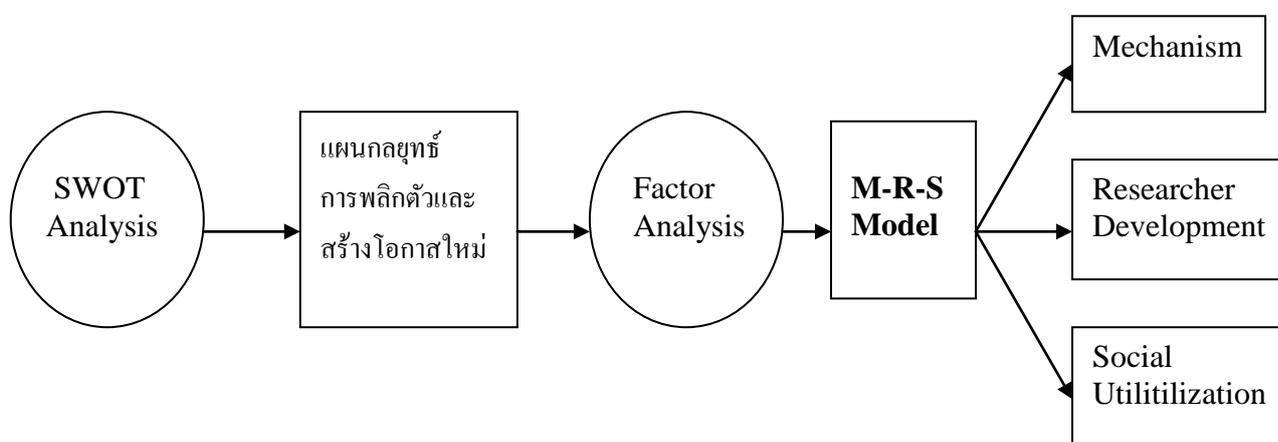
1. กลไกการพัฒนาการบริหารงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัย (Mechanism for Research Management) ซึ่งประกอบด้วยกลไกหลักๆคือ การจัดเวทีเสวนานักวิจัย การร่วมมือกันทำงานวิจัย การมีนักวิจัยที่ปรึกษา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การมีแหล่งทุน และระบบสารสนเทศ ฯลฯ
2. การพัฒนานักวิจัย (Researcher Development) ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญคือ การลดภาระงานสอนของนักวิจัย การแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัย การมีห้องปฏิบัติการวิจัย และการจัดอบรมนักวิจัย
3. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์กับสังคม (Utilization of Research Products and Social Impacts) มีสาระสำคัญคือมีแลกเปลี่ยนทรัพยากร การประชุมวิชาการ การเชื่อมโยงข้อมูลระบบเครือข่าย และการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (และทางสังคม การเมือง) เพิ่มขึ้น

เมื่อนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น เทียบกับผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อยโดยเทคนิค SWOT ผู้วิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยกำลังอยู่ในสถานการณ์ที่ 3 คือ จุดอ่อน-โอกาส จึงตกอยู่ในส่วนของสถานะมีค่าเป็นลบ นั่นคือ ผู้บริหารต้องการกลยุทธ์ในการบริหารแบบยุทธการพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้ต่อไป เพราะสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นั้นมีปัจจัยภายในที่ไม่เอื้อต่อการทำวิจัย แต่มีปัจจัยภายนอกดี หรือปัจจัยภายในเป็นเชิงลบ แต่ปัจจัยภายนอกเป็นเชิงบวก หรือภายในด้อยแต่ภายนอกเอื้อ ในกรณีนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารที่จะกำหนดขึ้นก็คือ ยุทธศาสตร์พลิกตัว สถานการณ์ที่ยังมีคำถามหรือสงสัยอยู่ ซึ่งสามารถนำไปกำหนดกรอบแนวทางได้ก็คือ มีการปรับปรุง เพิ่มช่องทาง การพัฒนาสร้างเครือข่าย การเร่งรัด หาแนวร่วมหรือความร่วมมือ เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ที่มีอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิด สำหรับกรอบแนวทางที่กำหนดไว้นี้จะนำไปใช้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์การบริหารที่จะสร้างขึ้นมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวยังมีสถานการณ์ที่เป็นคำถามหรือข้อสงสัยอยู่ซึ่งสามารถนำไปกำหนดกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น องค์ประกอบนี้ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าเป็นตัวแบบทั่วไปหรือ General Model ในการจัดการบริหารงานวิจัยทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ในแต่ละองค์ประกอบ

จะต้องมีวิธีในการปรับตัวและพลิกแพลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เพิ่มช่องทาง พัฒนา สร้างเครือข่าย เร่งรัด หาแนวร่วมและสร้างความร่วมมือในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถ พัฒนางานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและกลับมาเป็นผู้นำในการวิจัย ด้านนี้ได้ในขั้นต่อไป

ตัวแบบที่สร้างขึ้นมามีสองส่วนประกอบคือ ตัวแบบทั่วไปและตัวแบบเฉพาะ ตัวแบบ ทั่วไปคือทำให้เกิดภาพรวมของแนวคิด แนวทาง โครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการพัฒนาการ วิจัยและพัฒนาตัวนักวิจัยของมหาวิทยาลัย ในทางสังคมและการเมืองนั้น Aristotle อธิบายว่าการที่เรา จะสร้างคนที่ดีได้สังคมและระบบที่ดีจะต้องเกิดขึ้นก่อน ในที่นี้ระบบที่ดีคืออะไร ? ระบบที่ดีหมายถึง เรามีแนวคิดพื้นฐานที่ดี เพื่อที่จะสร้างศักยภาพสูงสุดของคนให้เกิดขึ้น (human potentialities) หลังจากได้ระบบที่ดีและมีเหตุผลรองรับที่ดี ระบบก็จะช่วยผลักดันศักยภาพที่ดีของคนในระบบ เรา ไม่ใช่สร้างมหาวิทยาลัยที่มีนักวิจัยอย่างเดียวแต่สร้างนักวิจัยที่ดีและมีคุณค่าด้วย ดังนั้นมหาวิทยาลัย ต้องมีทั้งแนวคิดปรัชญา ทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยรองรับการพัฒนาการวิจัยและการวิจัย นี่คือการมา ของระบบย่อยที่มารองรับการขับเคลื่อนไปสู่บุคคลอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างปรัชญาแนวคิดในการ วิจัยของมหาวิทยาลัย สร้างระบบซึ่งประกอบด้วยทั้งระบบทั่วไปและระบบย่อยมารองรับ ซึ่งระบบ ทั้งหมดนี้จะเป็นแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่ากลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อให้ขจัด หรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ได้มีความพร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดที่ใช้ในการพลิกตัว สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัย



Strategic Model ข้างต้นเกิดจากระบวนการสองขั้นตอนคือการวิเคราะห์ SWOT ด้วยการ ระดมความคิดเห็นของนักวิจัยและผู้บริหารระดับคณะและวิทยาเขต ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพแต่ ได้นำมาสังเคราะห์ด้วยการให้น้ำหนักคะแนน SWOT ในแต่ละด้านจนได้ข้อสรุปเป็นกลยุทธ์หลักใน การพลิกตัว ในอีกด้านหนึ่งข้อมูลการสำรวจความคิดเห็น (Survey Research) จากนักวิจัยทั้งหน้าใหม่ และหน้าเก่า รวมทั้งผู้บริหารการวิจัย แบบสอบถามในขั้นนี้เป็นการทดสอบรายละเอียดในทุกมิติ อัน ประกอบด้วยชุดคำถาม 101 ข้อ แยกเป็นกลุ่มองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ ผลจากการทดสอบ ทศนคติจากแบบสอบถามทั้งหมดทำให้เราได้ข้อมูลเชิงประจักษ์โดยละเอียด เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจน

มากขึ้น ข้อมูลชุดนี้ถูกนำมาสังเคราะห์อีกชั้นด้วยการวิเคราะห์ทางสถิติคือ Factor Analysis มติคำถาม ทั้ง 101 ข้อจึงถูกยุบรวมเป็น 3 องค์ประกอบหลักในการบริหารงานวิจัยหรือ M-R-S Model ดังแสดง ให้เห็นข้างต้น

ตัวแบบดังกล่าวมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

General Model

1. กลไกการพัฒนาการบริหารงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัย

(Mechanism of Research Management)

ประเด็นเชิงกลยุทธ์	ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนวทางกลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา
1.ปรับปรุง	ต่างคนต่างทำไม่สนใจผู้อื่น	สร้างกลุ่มและเครือข่ายวิจัยทั้งในและนอกสถาบัน โดยสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรชุมชนและ NGOs
	ขาดระบบสารสนเทศ	สร้างระบบสารสนเทศการวิจัยสนับสนุน การวิจัยโดยตรง
	ขาดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน	มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายวิจัยด้าน สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่ชัดเจน เน้นความเป็นเลิศเฉพาะด้าน เฉพาะพื้นที่ ให้การสนับสนุนงบประมาณและ โครงสร้างที่เป็นรูปธรรม เช่น จัดตั้ง สถาบันวิจัยเฉพาะทางในด้าน สังคมศาสตร์ในพื้นที่ภาคใต้
	ขาดนักวิจัยที่ปรึกษา นักวิจัยพี่เลี้ยง	สร้างระบบบริหารงานวิจัย ระบบ Mentor
	มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	ตั้งกรรมการปรับปรุงระเบียบการเงินและ การบริหารวิจัยให้ยืดหยุ่นทั้งในระดับ มหาวิทยาลัยและระดับคณะ
	ไม่มีการสนับสนุนการสืบค้นข้อมูล เช่น ไม่มีคอมพิวเตอร์ เพียงพอ	สนับสนุนการสร้างห้องปฏิบัติการวิจัย ของคณะและภาควิชา
	ไม่มีผู้รับผิดชอบจัดทำระบบสารสนเทศ ไม่มีเวลาในการ ปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย	ขยายรับบุคลากรด้านระบบสารสนเทศ การวิจัย
	จำนวนผลงานที่ตีพิมพ์เพิ่มขึ้น	วารสารทางวิชาการของคณะและ มหาวิทยาลัย การจัดประชุมวิชาการเพื่อ เสนอผลงานวิจัย
	ไม่มีฐานข้อมูลสืบค้น	พัฒนาระบบสารสนเทศการวิจัยฯ
	มีการช่วยเหลือนักวิจัยในการแสวงหาแหล่งทุน	สร้างสถาบันเครือข่ายการวิจัยระดับ สถาบันและองค์กรภาครัฐ เอกชน

	อุปกรณ์เครื่องมือการทำงานวิจัย ไม่พร้อม ไม่มีแรงจูงใจให้ทำงาน	หน่วยวิจัยเฉพาะทางและหน่วยสนับสนุนการวิจัยในระดับคณะ เช่น ศูนย์บริหารงานวิจัย โดยมีห้องประชุมปฏิบัติการเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
2. เร่งด่วน	ขาดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน	มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน เน้นความเป็นเลิศเฉพาะด้านและการสนับสนุนงบประมาณที่เป็นรูปธรรม จัดตั้งสถาบันวิจัยเฉพาะทางในด้านสังคมศาสตร์ในพื้นที่ภาคใต้
	ขาดนักวิจัยที่ปรึกษา นักวิจัยที่เลี้ยง	สร้างระบบบริหารงานวิจัย ระบบ Mentor
	การส่งเสริมให้นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชุมชน เอกชน สังคม	สร้างองค์กรเครือข่ายวิจัยชุมชนกับนักวิชาการด้านชุมชน หน่วยงานรัฐในพื้นที่ องค์กรปกครองท้องถิ่น NGOs ผู้นำชุมชนและภาคเอกชนสนับสนุน
	สร้างกลไกความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะ หน่วยงาน นักวิจัยกับชุมชน สังคม ต่างคนต่างทำ	
	มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	มีกรรมการปรับปรุงระเบียบการเงินและการบริหารวิจัยให้ยืดหยุ่นทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ
3. พัฒนา	ขาดนักวิจัยที่ปรึกษา นักวิจัยที่เลี้ยง	มีการประกาศนโยบาย และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยในการจัดตั้งสถาบันวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ในภาคใต้
	ขาดระบบสารสนเทศ	สร้างหน่วยวิจัยเฉพาะทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สร้างสถาบันสนับสนุนการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยที่มีอุปกรณ์ มีระบบ
	มีกฎเกณฑ์ระเบียบที่เข้มงวดเกินไป	สารสนเทศ และองค์กรเครือข่ายวิจัยรองรับทั้งด้านวิจัยชุมชน และการวิจัยด้านนโยบายสาธารณะ วิจัยการประเมินผล
	การส่งเสริมให้นำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชุมชน เอกชน สังคม	นโยบายหรือโครงการทั้งในภาครัฐบาล และองค์กรการปกครองท้องถิ่น พร้อมทั้ง
	ไม่มีห้องสำหรับปฏิบัติการวิจัยโดยเฉพาะ	มีทุนสนับสนุนการทำวิจัยชุมชน และวิจัยทางสังคมศาสตร์ภาคใต้ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ
	จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ (Computer Hardware Software)	
	ไม่มีแหล่งข้อมูลเพียงพอต่อความต้องการ	
	สร้างกลไกความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะ หน่วยงาน นักวิจัยกับชุมชน สังคม	
ไม่มีทุนสนับสนุนสำหรับนักวิจัยใหม่		

4. เครือข่าย	สร้างกลไกความสัมพันธ์ที่ีระหว่างคณะ หน่วยงาน นักวิจัยกับชุมชน สังคม	สร้างองค์กรเครือข่ายวิจัยรองรับ เพื่อ สนับสนุนทั้งด้านวิจัยชุมชน และการวิจัย ด้านนโยบายสาธารณะ วิจัยการ ประเมินผลนโยบายหรือโครงการทั้งใน ภาครัฐบาลและองค์กรการปกครอง ท้องถิ่น พร้อมทั้งมีทุนสนับสนุนการทำ วิจัยชุมชน และวิจัยทางสังคมศาสตร์ ภาคใต้ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพใน การดำเนินการ
	จัดเวทีเสวนาให้นักวิจัย User Keyman Stakeholder ได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้	องค์กรเครือข่ายวิจัยและวิชาการมี แผนปฏิบัติการจัดประชุมปฏิบัติการและ ประชุมวิชาการประจำปีเพื่อสนับสนุนการ สร้างหัวข้อวิจัย พบปะกับ stakeholders และนำเสนอผลงาน วิชาการเป็นประจำ
5. ช่องทาง	การให้รางวัลเผยแพร่ผลงาน	ให้ทุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานทาง วิชาการประจำปีในจำนวนที่มากพอ
	จัดเวทีเสวนาให้นักวิจัย User Keyman Stakeholder ได้พบปะแลกเปลี่ยนความรู้	องค์กรเครือข่ายวิจัยและวิชาการจัด ประชุมปฏิบัติการและประชุมวิชาการ ประจำปีเพื่อสนับสนุนการสร้างหัวข้อวิจัย พบปะกับ และนำเสนอผลงานวิชาการเป็น ประจำปีละหนึ่งครั้งหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการปีละสองครั้ง

2. การพัฒนานักวิจัย

(Researcher Development)

ประเด็นเชิงกลยุทธ์	ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนวทางกลยุทธ์ ในการแก้ปัญหา
1.. ปรับปรุง	มีการจัดสรร/ให้ภาระงาน (Load) ด้านการวิจัยชัดเจน	ปรับปรุงแนวทางการวิเคราะห์ภาระงาน ในการเพิ่มอัตรากำลังพนักงานของ มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอัตราส่วนระหว่าง อาจารย์กับจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา และ เกณฑ์ภาระการสอนของอาจารย์ (teaching load) โดยให้มหาวิทยาลัยเพิ่มเกณฑ์ภาระ การวิจัย (researching load) ประกอบการ พิจารณาด้วย เพื่อเร่งกระตุ้น (jump start) ปริมาณและคุณภาพการวิจัยในสาย วิชาการสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
	มีระบบสืบค้นข้อมูลภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต	พัฒนาประสิทธิภาพ เพิ่มการซื้อลิขสิทธิ์ และขยายระบบเครือข่ายเพื่อการสืบค้น ผลงานทางวิชาการ วารสารและ
	ระบบสารสนเทศที่รวดเร็วและมีการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศให้ทันสมัย	

	ห้องปฏิบัติการวิจัยในคณะ หรือหน่วยงานที่สามารถ สืบค้นข้อมูลได้ (Manual, Electronic)	ผลงานวิจัยแบบ full text ในห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ในด้านมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์ของห้องสมุดกลาง สำนัก วิทยบริการ โดยมีระบบที่เชื่อมต่อเข้า สำนักวิจัย หน่วยงานวิจัยเฉพาะทางและ คณะต่างๆ
	มีนักวิจัยที่เลี้ยง/ที่ปรึกษา	สร้างระบบบริหารงานวิจัย ระบบ Mentor ในระดับคณะและหน่วย งานวิจัยเฉพาะทาง
	ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับภาค/หัวหน้า	โครงการพัฒนาการบริหารงานวิจัย (Research Administration Development Project) มีอบรมปฏิบัติการเพื่อพัฒนา ศักยภาพในการบริหารงานวิจัยในระดับ หัวหน้าภาคและผู้บริหารในระดับคณะ
	จัดอบรม ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบสารสนเทศ อย่างสม่ำเสมอ	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัย มีอบรมปฏิบัติการและพัฒนาเทคนิคการ สร้างสารสนเทศการวิจัยให้บุคลากรด้าน สนับสนุนอย่างเป็นระบบ
2. เร่งรัด	บุคลากรมีความกระตือรือร้นและสนใจในการทำวิจัย	แผนการพัฒนามูลสารของมหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย โดยเริ่มตั้งแต่การ recruitment ที่อาศัยฐานประสบการณ์วิจัย การพัฒนา บุคลากรทั้งในแง่ฝึกอบรมพัฒนาและให้ การสนับสนุนเป็นทุนศึกษาต่อในระดับ ปริญญาเอกที่เน้นงานวิจัยทาง สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์จาก มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ บุคลากรต้อง มี career plan ของตนเองที่จะพัฒนาตนเอง ในการทำวิจัยสาขาเฉพาะทางที่ มหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่นทางด้าน วัฒนธรรมศึกษา มลาฮูศึกษา อิสลามศึกษา การจัดการความขัดแย้งหรือสันติศึกษา
	มีการจัดสรร/ให้ภาระงาน (Load) ด้านการวิจัยชัดเจน	ปรับปรุงแนวทางการวิเคราะห์ภาระงาน ในการเพิ่มอัตราค่าจ้างพนักงานของ มหาวิทยาลัยฯ
	มีนักวิจัยที่เลี้ยง ที่ปรึกษา	สร้างระบบบริหารงานวิจัย ระบบ Mentor ในระดับคณะและหน่วย งานวิจัยเฉพาะทาง
3. พัฒนา	จัดอบรม/ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบสารสนเทศ อย่างสม่ำเสมอ	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศงานวิจัย มีอบรมปฏิบัติการและพัฒนาเทคนิคการ สร้างสารสนเทศการวิจัยให้บุคลากรด้าน สนับสนุนอย่างเป็นระบบ

	มอบหมายผู้รับผิดชอบทำงานเต็มเวลาและทำหน้าที่ในการจัดหาแหล่งทุนให้นักวิจัยที่มีหัวข้อวิจัย	พัฒนาองค์กรแบบศูนย์บริหารงานวิจัย (University Research Administration-URA) ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ
	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการวิจัยและมีการทำวิจัยร่วมกัน	องค์กรเครือข่ายวิชาการและงานวิจัยฯ
	มีระบบสืบค้นข้อมูลภายนอก เช่น อินเทอร์เน็ต	พัฒนาประสิทธิภาพ เพิ่มการซื้อลิขสิทธิ์และขยายระบบเครือข่ายเพื่อการสืบค้นผลงานทางวิชาการ วารสารและผลงานวิจัยแบบ full text ฯลฯ
4. เครือข่าย	มีการทำวิจัยร่วมกับสถาบันอื่น (ภายในมหาวิทยาลัยภายในประเทศ และต่างประเทศ)	สร้างองค์กรเครือข่ายวิจัยรองรับ เพื่อสนับสนุนด้านการวิจัย ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
5. ช่องทาง	ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงาน	สร้างองค์กรสนับสนุนการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่เน้นการวิจัยเฉพาะด้านหรือเฉพาะพื้นที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ องค์กรที่มีภาคีร่วมกันแบบองค์กรเครือข่ายทั้งทางด้านวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และโทรทัศน์เพื่อส่งเสริมการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของอาจารย์ไปสู่สาธารณะ องค์กรวิชาการและเครือข่ายนี้จะมีการจัดประชุมวิชาการทางด้านงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ
	บุคลากรมีความกระตือรือร้นและสนใจในการทำวิจัย	แผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยฯ
	การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานวิจัยแก่ชุมชน โดยวิธีการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	องค์กรเครือข่ายวิชาการและงานวิจัยฯ ร่วมกับชุมชน
	มีวิธีการให้ทุนวิจัย ระเบียบ วิธีการจัดสรรทุนวิจัยอย่างเหมาะสม	พัฒนาองค์กรแบบศูนย์บริหารงานวิจัย (University Research Administration-URA) ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ เพื่อเร่งรัด ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรทุนวิจัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์กับสังคม

(Social Utilization of Research Outputs)

ประเด็นเชิงกลยุทธ์	ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น	ข้อเสนอแนวทางกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา
1. ปรับปรุง	การกำหนดประเด็นศึกษาหรือประเด็นในการจัดเวทีเสวนางานวิจัย	สร้างองค์กรสนับสนุนการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่เน้นการ

	จำนวนของอาจารย์ที่จะมาเข้าร่วมเสวนาหรือร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	วิจัยเฉพาะด้านหรือเฉพาะพื้นที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ องค์กรที่มีภาคร่วมกันแบบองค์กรเครือข่ายทั้งทางด้านวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และโทรทัศน์เพื่อส่งเสริมการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของอาจารย์ไปสู่สาธารณะ มีการจัดประชุมวิชาการทางด้านงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ องค์กรเครือข่ายวิจัยและวิชาการจัดประชุมปฏิบัติการและประชุมวิชาการประจำปีเพื่อสนับสนุนการสร้างหัวข้อวิจัย พบปะกับ และนำเสนอผลงานวิชาการเป็นประจำปีละหนึ่งครั้งหรือประชุมเชิงปฏิบัติการปีละสองครั้ง	
	เวลาที่กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมนำเสนอผลงานวิจัย		
	กลยุทธ์ในการโน้มน้าวหรือจูงใจให้อาจารย์สนใจเข้าร่วมเวทีวิจัย		
	การกำหนดภาระงานวิจัยให้มีความชัดเจน		ปรับปรุงแนวทางการวิเคราะห์ภาระงานในการเพิ่มอัตรากำลังพนักงานของมหาวิทยาลัยฯ
	วิธีการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ		สร้างองค์กรเครือข่ายวิจัยชุมชนกับนักวิชาการด้านชุมชน หน่วยงานรัฐในพื้นที่ องค์กรปกครองท้องถิ่น NGOs ผู้นำชุมชนและภาคเอกชนสนับสนุน
	การสร้างการรับรู้ทางสังคมว่าเราเป็นที่พึงให้สังคมในเรื่องนั้นๆ ได้		
	การสร้างระบบที่เลี้ยงนักวิจัยรุ่นเก่าสู่รุ่นใหม่		Research mentor system
2. เร่งรัด	การแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และบุคลากร	สร้างองค์กรเครือข่ายวิจัยและวิชาการทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ในด้านต่างๆที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ	
3. พัฒนา	สื่อประชาสัมพันธ์ทั้งกิจกรรมนำเสนองานวิจัยและเนื้อหางานวิจัย	ประสานงานกับนักวิชาการ หน่วยงานรัฐในพื้นที่ องค์กรปกครองท้องถิ่น NGOs ผู้นำชุมชนและภาคเอกชนสนับสนุนสร้างองค์กรสนับสนุนการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่เน้นการวิจัยเฉพาะด้านหรือเฉพาะพื้นที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ มี องค์กรที่มีภาคร่วมกันแบบองค์กรเครือข่ายทั้งทางด้านวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และโทรทัศน์เพื่อส่งเสริมการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ผลงานวิจัยของอาจารย์ไปสู่สาธารณะ องค์กรวิชาการและเครือข่ายนี้จะมีการจัดประชุมวิชาการทางด้านงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ	

	การเผยแพร่งานวิจัยในวารสาร	พัฒนาและยกระดับวารสารทางวิชาการด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐานสูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับจริงๆ ในชุมชนวิชาการด้านนี้
	ฐานข้อมูลงานวิจัยที่เปิดให้เข้ามาสืบค้นข้อมูลได้	พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการวิจัย
4. สร้างเครือข่าย	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิจัย	องค์กรเครือข่ายวิจัยและวิชาการทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ในด้านที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ ประสานงานกับนักวิชาการ หน่วยงานรัฐในพื้นที่ องค์กรปกครองท้องถิ่น NGOs ผู้นำชุมชนและภาคเอกชน พร้อมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพ เพิ่มการซื้อลิขสิทธิ์และขยายระบบเครือข่ายเพื่อการสืบค้นผลงานทางวิชาการ วารสารและผลงานวิจัย
	มีฐานข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับงานวิจัย	
	มีโอกาสได้พบนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ	พัฒนาองค์กรแบบศูนย์บริหารงานวิจัย (University Research Administration-URA) เพื่อแสวงหาความร่วมมือกับแหล่งทุนการวิจัยและนักวิจัยทั้งในและต่างประเทศ
5. เพิ่มช่องทาง	การประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอ	คณะ และศูนย์วิจัยเฉพาะทางมีแผนการจัดประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอ องค์กรเครือข่ายวิจัยร่วมกันจัดประชุมวิชาการทั้งในระดับชาติและภูมิภาค
	เวทีเสวนาผลงานวิจัยระหว่างสถาบันการศึกษา	

จุดเด่นของตัวแบบแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ได้แสดงรายละเอียดไปแล้วข้างต้นก็คือเป็นแผนที่มีทั้งรากฐานทางความคิด และกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างการบริหาร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัยของอาจารย์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว มหาวิทยาลัยต้องประกาศนโยบายวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่ชัดเจน เน้นความเป็นเลิศเฉพาะด้านเฉพาะพื้นที่ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนงบประมาณและโครงสร้างที่เป็นรูปธรรม เช่น จัดตั้งสถาบันวิจัยเฉพาะทางในด้านสังคมศาสตร์ในพื้นที่ภาคใต้

นอกจากนี้ยังต้องสร้างหน่วยวิจัยเฉพาะทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สร้างสถาบันสนับสนุนการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยที่มีอุปกรณ์ มีระบบสารสนเทศ และองค์กรเครือข่ายวิจัยรองรับทั้งด้านวิจัยชุมชน และการวิจัยด้านนโยบายสาธารณะ วิจัยการประเมินผลนโยบายหรือโครงการทั้งในภาครัฐบาลและองค์กรการปกครองท้องถิ่น พร้อมทั้งมีทุนสนับสนุนการทำวิจัยชุมชนและวิจัยทางสังคมศาสตร์ภาคใต้ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ

ในการดำเนินการสร้างองค์กรสนับสนุนการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่เน้นการวิจัยเฉพาะด้านหรือเฉพาะพื้นที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีภาคีร่วมกันแบบองค์กรเครือข่ายทั้งทางด้านวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรสื่อมวลชน

หนังสือพิมพ์และโทรทัศน์เพื่อส่งเสริมการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยของอาจารย์ไปสู่สาธารณชน องค์กรวิชาการและเครือข่ายนี้จะมีการเผยแพร่งานวิจัยและจัดประชุมวิชาการทางด้านงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ

ในด้านโครงสร้างภายในนั้น มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงแนวทางการวิเคราะห์ภาระงานในการเพิ่มอัตรากำลังพนักงานของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอัตราส่วนระหว่างอาจารย์กับจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา และเกณฑ์ภาระการสอนของอาจารย์ (teaching load) โดยให้มหาวิทยาลัยเพิ่มเกณฑ์ภาระการวิจัย (researching load) ประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อเร่งกระตุ้น (jump start) ปริมาณและคุณภาพการวิจัยในสายวิชาการสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

แต่ตัวชี้ขาดการพัฒนาการวิจัยไม่ใช่เพียงแต่โครงสร้างแต่อยู่ที่คนหรือการพัฒนาศักยภาพของคนในมหาวิทยาลัยให้สูงสุด ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่ควรสนใจก็คือ แผนการพัฒนามูลค่าการของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยโดยเริ่มตั้งแต่การรับสมัครคนเข้าทำงานอาศัยฐานประสบการณ์วิจัย การพัฒนามูลค่าการทั้งในแง่ฝึกอบรมพัฒนาและให้การสนับสนุนเป็นทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกที่เน้นงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ บุคลากรต้องมี career plan ของตนเองที่จะพัฒนาตนเองในการทำวิจัยสาขาเฉพาะทางที่มหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่นทางด้านวัฒนธรรมศึกษา มลาญศึกษา อิสลามศึกษา การจัดการความขัดแย้งในพื้นที่พิเศษทางอัตลักษณ์ และสันติศึกษา

การพัฒนาในด้านโครงสร้างนั้น ยังต้องมีพัฒนาประสิทธิภาพ เพิ่มการซื้อลิขสิทธิ์และขยายระบบเครือข่ายเพื่อการสืบค้นผลงานทางวิชาการ วารสารและผลงานวิจัยแบบ full text ในห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของห้องสมุดกลาง สำนักวิทยบริการ โดยมีระบบที่เชื่อมต่อเข้าสำนักวิจัย หน่วยงานวิจัยเฉพาะทางและคณะต่างๆ พัฒนางค์กรแบบศูนย์บริหารงานวิจัย (University Research Administration- URA) ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยในด้านลึก จากการระดมความคิดเห็นและสัมภาษณ์ลึกยังพบว่า นอกจากตัวแบบที่มีองค์ประกอบสามด้านคือกลไกการพัฒนาการบริหารงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัย การพัฒนานักวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์กับสังคม จุดเชื่อมต่อระหว่างสามองค์ประกอบนี้ก็คือการแก้ปัญหาภาระงานสอนของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาการพัฒนาผลงานวิจัย องค์กรมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องลดภาระงานด้านการสอนให้อยู่ในระดับที่สอดคล้องกับภาระในการสร้างผลงานวิจัยของบุคลากร และจะต้องมีการคิดภาระงานเพื่อขยายอัตรากำลัง โดยอาศัยการวิเคราะห์ภาระงานการวิจัยด้วย ไม่ใช่การคำนวณจากการสอนอย่างเดียว จึงจะทำให้ ตัวแบบ MRS Model เคลื่อนตัวไปได้ทั้งระบบ

กล่าวโดยสรุป แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการวิจัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ก็คือ การนำกลยุทธ์และแนวทางไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ด้วยการสร้างกลไกการพัฒนาการบริหารงานมหาวิทยาลัย ปรับโครงสร้างงานบุคลากรเพื่อสนับสนุนงานวิจัย เพื่อผลักดันระบบใหญ่และระบบย่อยไปพร้อมๆกัน นอกจากนี้ ควรสนใจด้วยว่าปัจจัยชี้ขาดการพัฒนาก็คือการนำ MRS

Model ไปใช้กับทุกวิทยาเขตและทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ไม่ใช่ที่ใดที่หนึ่ง รูปแบบระบบการบริหารจัดการงานวิจัยในมหาวิทยาลัยจึงจะสมบูรณ์ดังรูปแบบต่อไปนี้

