

**ระบบบริหารงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัยภูมิภาค:  
กรณีศึกษาสถาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

**1. ความสำคัญของการวิจัย**

การขาดแคลนงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อให้ผลการวิจัยมีส่วนช่วยในการพัฒนาและแก้ปัญหาของสำคัญประเทศเป็นปัญหาใหญ่ในสังคมไทยมานาน เรื่องนี้เป็นปัญหาในวงการวิชาการไทยทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สาเหตุของปัญหามีการกล่าวไว้ในหลายที่โดยนักวิชาการไทยหลายคน ประเด็นที่กล่าวถึงมีหลายอย่าง แต่ที่สรุปเป็นสาระสำคัญได้ก็คือปัญหาที่มีหลายระดับ แต่แบ่งออกได้เป็นปัญหาทั้งในระดับนโยบายหรือโครงสร้างและปัญหาตัวบุคคลหรือบุคลากร ปัญหาในระดับโครงสร้างนั้นส่วนใหญ่ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนยังไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนในการวิจัยของสถาบันที่ชัดเจน มีเพียงแต่การกำหนดกรอบกว้างๆแต่ก็จะไม่เน้นเพื่อความเป็นเลิศเฉพาะทางที่เด่นชัด ดังนั้น โครงการวิจัยที่ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นการวิจัยประยุกต์ ส่วนของการวิจัยและพัฒนาที่มีจำนวนน้อย สิ่งที่น่าสนใจก็คือการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ยกเว้นสถาบันราชภัฏและสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสังกัดกรมการอุดมศึกษาของรัฐที่เน้นวิจัยสาขาสังคมศาสตร์ อีกประเด็นหนึ่งก็คือหน่วยงานที่ทำวิจัยส่วนใหญ่ยังคงเป็นหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ องค์กรวิจัยของภาคเอกชนมีจำนวนน้อยและภาคเอกชนส่วนใหญ่ยังคงนิยมวิธีการซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศ จึงมีความรู้สึกร่วมกันว่าปัญหาเชิงโครงสร้างทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถปฏิบัติการกิจด้านการวิจัยและพัฒนาได้อย่างเข้มแข็ง สิ่งที่ตามมาคือผลงานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ครบวงจรหรืออาจจะไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศได้ไม่ว่าทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ปัญหาเชิงโครงสร้างมีผลทำให้คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีโอกาสวิจัยซึ่งทำให้นักวิจัยชั้นดีมีอยู่น้อยมาก การผลิตบัณฑิตศึกษาก็มีคุณภาพต่ำทำให้นักวิจัยรุ่นใหม่ที่ได้คุณภาพมีอยู่น้อย ในประเด็นเรื่องโครงสร้างการสนับสนุนการวิจัยนั้น สิ่งที่ถูกเสนอขึ้นมาก็คือ “การบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา”<sup>1</sup> การบริหารงานวิจัยนี้ถูกมองว่าประสบความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่เพราะไม่สามารถกำหนดได้ว่าควรจะสร้างความแข็งแกร่งในการวิจัยในด้านใดและทำให้ไม่สามารถเชื่อมโยงงานวิจัยให้เข้ากับการพัฒนาประเทศและความต้องการของชุมชนได้ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าปัญหาในทางโครงสร้างมีอิทธิพลตามมาต่อปัญหาในทางปัจเจกบุคคล กล่าวคือการทำภาระงานมากทำให้ต้องมีการบริหารเวลา แต่อุปสรรคที่สำคัญในการบริหารเวลาของอาจารย์คือมีภาระงานเตรียมการ

---

<sup>1</sup> ดูรายละเอียดใน วิจารณ์ พานิช, การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2546 และอมรวิรัช นาคทรพรพ. ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ 2544. (Online) <http://www.once.go.th/publication/thai.pdf> (27July,2005).

สอนและงานบริหารรวมถึงงานธุรการมากซึ่งมีผลทำให้เสียเวลาไปและทำให้อาจารย์ส่วนมากต้องเลื่อนเวลาการทำวิจัยออกไปในที่สุด ประกอบกับลักษณะงานและบรรยากาศการทำงานที่มีความเป็นเอกเทศสูงจนขาดความเป็นประชาคมทางวิชาการ การขาดการสื่อสารแลกเปลี่ยนทางวิชาการและการไม่มีเวลาทำวิจัยอันเป็นผลมาจากการที่จำนวนคนในคณะหรือสถาบันมีน้อยแต่แบ่งเป็นสาขาย่อยมาก ปัจจัยทั้งหมดก็ทำให้เกิดภาวะที่นักวิชาการในมหาวิทยาลัยขาดแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้วิจัย ทำให้คนส่วนมากอยากได้ตำแหน่งทางวิชาการหรืออยากได้เงินเดือนอยากได้ชื่อเสียงและถือว่าการวิจัยเป็นเพียงหน้าที่ แต่มีนักวิชาการจำนวนน้อยมากที่คิดจะทำวิจัยเพราะ “..... รักในความรู้และต้องการแก้ปัญหาให้สังคม”<sup>2</sup>

## 2. ระเบียบวิธีการวิจัย

จากปัญหาดังกล่าวคณะผู้วิจัยจากคณะต่างๆ ในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จึงได้ร่วมกันทำการวิจัยเชิงสถาบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบบริหารงานวิจัยสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ศึกษาแนวทางการบริหารงานวิจัยสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อศึกษานวัตกรรมและกลวิธีสนับสนุนการบริหารงานวิจัยสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาได้ข้อเสนอแนะในด้านโครงสร้าง และข้อเสนอแนะตัวแบบเชิงบูรณาการเพื่อจัดการวิจัยในสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นแบบสหสาขาวิชาโดยเน้นวิธีวิจัยในทางสังคมศาสตร์ การออกแบบการวิจัยใช้การวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการโดยสรุปก็คือนวัตกรรมและกลวิธีสนับสนุนการบริหารงานวิจัยสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยและการออกแบบวิจัย โดยกำหนดให้หน่วยของการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ โครงสร้างสถาบัน กระบวนการสถาบันและพฤติกรรมในการวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ในแง่วิธีวิจัย เนื่องจากหน่วยการวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล หน่วยทางสังคมและกระบวนการทางสถาบัน ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบถามซัก (Probe Interview) การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสนทนากลุ่มแบบ Focus Group Discussion ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Survey)

<sup>2</sup>

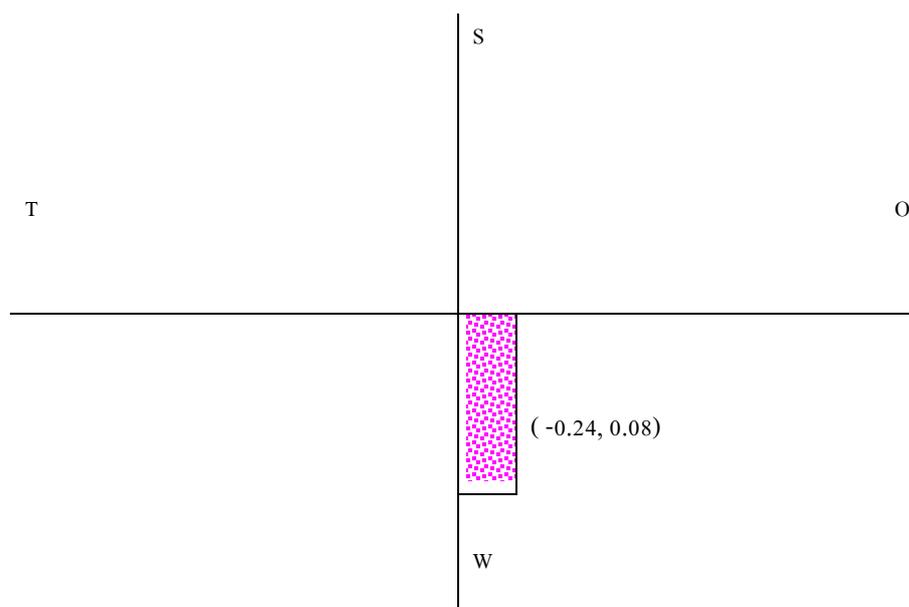
อุทัย คุลเกษม, สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและการพัฒนา, กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2544

### 3. ผลการศึกษาเชิงประจักษ์

การวิจัยเอกสารทำให้ผู้วิจัยได้ฐานของความรู้ปัญหาที่หลากหลายดังที่กล่าวไปแล้ว ในขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยได้พยายามหาข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุน โดยทำ SWOT Analysis จากกลุ่มนักบริหารและนักวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ระดับคณะเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามแนวทางการพัฒนาการวิจัยในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยพิจารณาจากประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์<sup>3</sup> จากผลการศึกษาที่ประกอบกับกรอบความคิดในการวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ เมื่อนำผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อยโดยเทคนิค SWOT ผู้วิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยกำลังอยู่ในสถานการณ์ จุดอ่อน-โอกาส กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยรวมของจุดจุดแข็ง-จุดอ่อน มีค่าเท่ากับ-0.24 แต่ค่าเฉลี่ยรวมของโอกาส-อุปสรรค มีค่าเท่ากับ 0.08 จึงตกอยู่ในส่วนของ Quadrant ที่มีค่าเป็นลบ นั่นคือผู้บริหารต้องหากกลยุทธ์ในการบริหารแบบยุทธการพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้ต่อไปเพราะสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นั้นมีปัจจัยภายในไม่ดี แต่มีปัจจัยภายนอกดี หรือปัจจัยภายในเป็นเชิงลบ แต่ปัจจัยภายนอกเป็นเชิงบวก หรือภายในด้อยแต่ภายนอกเอื้อ ในกรณีนี้ยุทธศาสตร์การบริหารที่จะกำหนดขึ้นก็คือยุทธศาสตร์พลิกตัว<sup>4</sup>

<sup>3</sup> คณะผู้วิจัยได้จัดการประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ swot ครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2548 ณ ห้องประชุม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ โดยมีตัวแทนอาจารย์และข้าราชการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าร่วมประชุมจำนวน 28 คน และในวันที่ 22 สิงหาคม 2548 ได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ ณ อาคารศูนย์บริการวิชาการและอาคารเรียนรวมเขตการศึกษาสุราษฎร์ธานี มีผู้เข้าร่วมจำนวน 14 คน

<sup>4</sup> คณะผู้วิจัยได้มีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) อีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำผลการประชุมเชิงปฏิบัติการมาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ของเทคนิคการวิเคราะห์ swot 1 หลากต้องอีกครั้งหนึ่ง และให้คงไว้เฉพาะประเด็นที่สำคัญที่สุดและครอบคลุมสาระของการประชุมเชิงปฏิบัติการทั้งหมด เพียงสิ่งแวดล้อมละ 5 ประเด็น โดยจัดลำดับความสำคัญจากมากที่สุดเรียงลดหลั่นลงไปจนถึงลำดับที่ 5 แล้วให้ผู้ช่วยสนทนากลุ่มทั้ง 10 คน พิจารณาให้ค่าแต่ละแบบเป็นสัญลักษณ์ คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละข้อทั้ง 4 ด้านแล้วก็คำนวณหาค่าคะแนนโดยประยุกต์ตามแนวทางของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักปลัดกระทรวงยุติธรรม



จากนั้นก็ใช้ข้อมูลดังกล่าวเปรียบเทียบกับกรวิจัยเชิงสำรวจเพื่อประเมินความเป็นจริงและความคาดหวังในการบริหารงานวิจัยและการพัฒนานักวิจัยจากประสบการณ์ของผู้บริหารและนักวิจัยดังกล่าว ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเก็บมาจากทุกวิทยาเขต ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ถูกนำมาทำการวิเคราะห์ Factor Analysis<sup>5</sup> ผลจากการวิเคราะห์ Factor Analysis ทำให้ผู้วิจัยค้นพบสามองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาการวิจัยและนักวิจัย 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 และการนำวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้นมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มย่อยโดยเทคนิค SWOT จากการสังเคราะห์ข้อมูลเราพบว่ามหาวิทยาลัยกำลังอยู่ใน

<sup>5</sup> คณะผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 290 ฉบับ ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารคณะ บุคลากรผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุนในคณะทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และสามารถเก็บข้อมูลได้ 231 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80 จากนั้นได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SPSS/window เพื่อหาค่าความถี่ในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยประกอบอื่น ๆ (factor analysis) ในส่วนของแบบสอบถามเพื่อหาว่าปัจจัยใดหรือองค์ประกอบใดเหมาะสมในการสร้างรูปแบบการบริหารงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัย

สถานการณ์ที่ 3 คือ จุดอ่อน-โอกาส ข้อมูลจึงตกอยู่ในส่วนของสถานะมีค่าเป็นลบ ทำให้ผู้บริหารต้องการกลยุทธ์ในการบริหารแบบยุทธการพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้ต่อไป เพราะสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์นั้นมีปัจจัยภายในที่ไม่เอื้อต่อการทำวิจัยแต่มีปัจจัยภายนอกดี กล่าวอีกแง่หนึ่งปัจจัยภายในเป็นเชิงลบแต่ปัจจัยภายนอกเป็นเชิงบวก ภายในคือยแต่ภายนอกเอื้อ ในกรณีนี้ ยุทธศาสตร์การบริหารที่จะกำหนดขึ้นก็คือ ยุทธศาสตร์พลิกตัว สถานการณ์ที่ยังมีคำถามหรือสงสัยอยู่ซึ่งสามารถนำไปกำหนดกรอบแนวทาง ได้ก็คือ ต้องมีการปรับปรุง เพิ่มช่องทาง การพัฒนาสร้างเครือข่าย การเร่งรัด หาแนวร่วมหรือความร่วมมือ เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดกว้างอยู่ กรอบแนวทางที่กำหนดไว้นี้จะนำไปใช้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์<sup>6</sup>

#### 4. ผลการศึกษาเชิงโครงสร้างและปัจเจกบุคคล

ลักษณะสำคัญของตัวแบบแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารงานวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ก็คือการปรับโครงสร้างการบริหารในระดับ Macro-structure พร้อมกับสร้างแรงจูงใจในการทำวิจัยของอาจารย์ในระดับ Micro-unit เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ในประเด็นการปรับตัวเชิงโครงสร้าง มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการสร้างองค์กรสนับสนุนการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่เน้นการวิจัยเฉพาะด้านหรือเฉพาะพื้นที่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในพื้นที่ มีขั้นตอนในการประกาศนโยบายวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ที่ชัดเจน เน้นความเป็นเลิศเฉพาะด้านเฉพาะพื้นที่ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งโครงสร้างที่เป็นรูปธรรมเพื่อดำเนินการสนับสนุนการวิจัยดังกล่าว เช่น จัดตั้งสถาบันวิจัย หรือสถานวิจัยเฉพาะทางด้านสังคมศาสตร์ในพื้นที่ภาคใต้หรือจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. นอกจากสร้างหน่วยวิจัยหรือสถานวิจัยเฉพาะทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์แล้วมหาวิทยาลัยยังต้องสร้างสถาบันสนับสนุนการบริหารงานวิจัยในมหาวิทยาลัยที่มีอุปสรรค ที่มีบุคลากร ระบบสารสนเทศ และองค์กรเครือข่ายวิจัยรองรับทั้งด้านการวิจัยชุมชน การวิจัยด้านนโยบายสาธารณะทั้งในด้านความมั่นคง การจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และการวิจัยการประเมินผลนโยบายหรือโครงการทั้งในภาครัฐบาลและองค์กรการปกครองท้องถิ่น การจัดตั้งสถาบันดังกล่าว ต้องมีทุนสนับสนุนการทำวิจัย เช่นการวิจัยชุมชน การวิจัยนโยบายภาคใต้ การวิจัย

<sup>6</sup> ตัวแบบดังกล่าวได้ประยุกต์จากแนวคิดเบื้องต้นจากการวิจัยของ พงษ์พัชรินทร์ พุทรวัดนะ, กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ, วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545

เพื่อจัดการความขัดแย้ง วิจัยทางสังคมศาสตร์ วัฒนธรรมและภาษาศาสตร์ในภาคใต้ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ มีระบบการจัดการสนับสนุนรองรับ

3. จัดตั้งองค์กรภาคร่วมกันในลักษณะแบบองค์กรเครือข่ายทั้งทางด้านวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรสื่อมวลชน เช่น สื่ออิสระทางเว็บไซต์ หนังสือพิมพ์และโทรทัศน์เพื่อส่งเสริมการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัยหรือโครงการวิจัยของอาจารย์ไปสู่สาธารณะ องค์กรวิชาการ และเครือข่ายนี้จะมีการพัฒนางานวิจัยร่วมกัน มีการสร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในปัญหาภาคใต้เพื่อการวิจัยทางนโยบาย และจัดประชุมวิชาการทางด้านงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ประเด็นที่จะต้องพิจารณาเป็นพิเศษคือการประสานพลังจากหลายฝ่ายจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือศักยภาพการวิจัยภายใน (capacity-building) พร้อมกันนี้ก็จะเปิดโอกาสให้นักวิชาการทั้งของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และสถาบันอื่นๆที่มีความพร้อมมาช่วยกันพัฒนาการวิจัยและองค์กรวิจัยเฉพาะทางของมหาวิทยาลัย (โดยเน้นประเด็นเฉพาะในภาคใต้) การดำเนินการดังกล่าวยังเปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพด้านบัณฑิตศึกษาทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ยังค่อนข้างอ่อนแออยู่ด้วย เพราะบัณฑิตศึกษาต้องการฐานการวิจัยที่เข้มแข็งรวมทั้งชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ การระดมทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอกจากภายนอกจะช่วยสร้างความเข้มแข็งและชื่อเสียงให้มหาวิทยาลัยในขั้นแรกของการพัฒนาการ

4. ตัวแบบการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคในการสร้างแผนกลยุทธ์คือ เปิดโครงสร้างการวิจัยที่ติดตันอยู่ภายในด้วยการปรับปรุงแนวทางการวิเคราะห์ภาระงานในการเพิ่มอัตราค่าจ้างพนักงาน โดยฝ่ายแผนของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอัตราส่วนระหว่างอาจารย์กับจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา และเกณฑ์ภาระการสอนของอาจารย์ (teaching load) โดยให้มหาวิทยาลัยเพิ่มเกณฑ์ภาระการวิจัย (researching load) ประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อเร่งกระตุ้น (jump start) ปริมาณและคุณภาพการวิจัยในสายวิชาการสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ การที่มหาวิทยาลัยเน้นการเพิ่มอัตราค่าจ้างโดยคิดแค่ภาระงานสอนเท่านั้นทำให้คณะในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ต้องเร่งสร้างภาระงานสอนให้นักขึ้นเพื่อให้ได้อัตราค่าจ้างใหม่ ด้วยการเปิดหลักสูตรใหม่ๆทั้งปริญญาโทและปริญญาโทต่างๆที่ตนเองยังไม่พร้อมด้านบุคลากรซึ่งก็ยิ่งไปเพิ่มภาระงานสอนให้มากขึ้นไปอีกจนเป็นวัฏจักรที่แก้ไม่ตก

5. ปัจจัยชี้ขาดการพัฒนาการวิจัยด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไม่ใช่เพียงแค่โครงสร้าง แต่อยู่ที่ปัจจัยระดับปัจเจกด้วย ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ก็คือ แผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยโดยเริ่มตั้งแต่การรับสมัครคนเข้าทำงานอาศัยฐานประสบการณ์วิจัย การพัฒนาบุคลากรทั้งในแง่ฝึกอบรมพัฒนาและให้การสนับสนุนเป็นทุนศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกที่เน้นงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ บุคลากรต้องมี career plan ของตนเองที่จะพัฒนาตนเองในการทำวิจัยในสาขาของตนเอง นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุน

เป็นพิเศษต่อสาขาเฉพาะทางที่มหาวิทยาลัยสนับสนุน เช่นทางด้านวัฒนธรรมศึกษา มลายูศึกษา  
อิสลามศึกษา การจัดการความขัดแย้งหรือสันติศึกษา

6. พัฒนากลไกสนับสนุนสารสนเทศและพัฒนาประสิทธิภาพ ระบบสารสนเทศและสถาบัน  
วิทยบริหารต้องเพิ่มการซื้อลิขสิทธิ์และขยายระบบเครือข่ายเพื่อการสืบค้นผลงานทางวิชาการ วารสาร  
และผลงานวิจัยแบบ Full-Text ในห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของ  
ห้องสมุดกลางโดยมีระบบเครือข่ายที่เชื่อมต่อเข้าสำนักวิจัย หน่วยงานวิจัยเฉพาะทางและคณะต่างๆ

7. ปัจจัยทางสถาบันที่สำคัญมากก็คือกลไกสนับสนุนในการพัฒนาการวิจัย สิ่งที่มีมหาวิทยาลัย  
ควรทำเป็นการเร่งด่วนก็คือการสร้างองค์กรแบบสถาบันเพื่อการบริหารงานวิจัย (University Research  
Administration- URA) สถาบันนี้ควรมีทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและคณะ กลยุทธ์ด้านนี้เป็นสิ่งที่  
ได้มาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ องค์กรดังกล่าวมีหน้าที่สนับสนุนช่วยเหลือและเอื้อ  
ประโยชน์ให้นักวิจัย หน่วยงานรับผิดชอบการบริหารงานวิจัยจะกำหนดทิศทางอันเป็นเอกลักษณ์ของ  
มหาวิทยาลัยกระตุ้นการเรียนการสอนให้เสริมการวิจัยและให้บริการเพื่อผลักดันให้มีการร่วมมือการ  
วิจัยกับหน่วยงานอื่นๆทั้งภายนอกมหาวิทยาลัยและในต่างประเทศ ให้ความช่วยเหลือในงานวิจัยของ  
นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

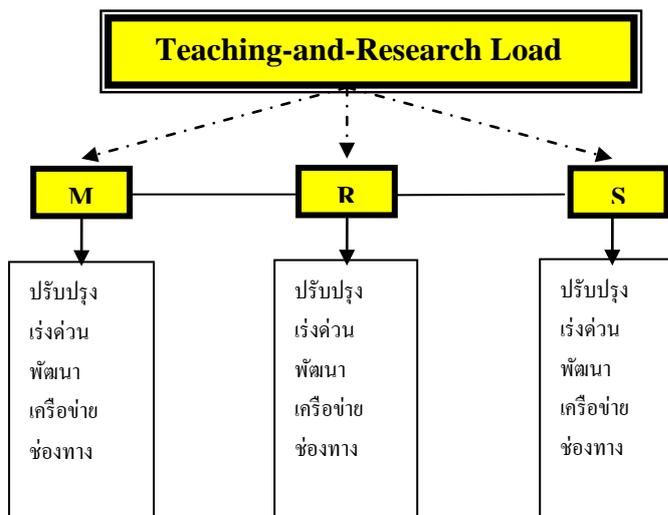
## 5. ข้อเสนอตัวแบบเชิงบูรณาการ

1. เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว ตัวแบบแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการวิจัยด้านมนุษยศาสตร์  
และสังคมศาสตร์ควรมีองค์ประกอบสามด้านคือกลไกการพัฒนาการบริหารงานวิจัยสำหรับ  
มหาวิทยาลัย กลไกการพัฒนานักวิจัย และกลไกการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์กับสังคม “จุด  
เชื่อมต่อ” ระหว่างสามองค์ประกอบนี้ก็คือการแก้ปัญหาภาระงานสอนของอาจารย์เพื่อให้มีเวลาการ  
พัฒนาผลงานวิจัย องค์กรมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องลดภาระงานด้านการสอนให้อยู่ในระดับ  
ที่สอดคล้องกับภาระในการสร้างผลงานวิจัยของบุคลากร และจะต้องมีการคิดภาระงานเพื่อขยาย  
อัตรากำลัง โดยอาศัยการวิเคราะห์ภาระงานการวิจัยด้วย ไม่ใช่การคำนวณจากการสอนอย่างเดียว จึง  
จะทำให้ ตัวแบบ M-R-S Model เคลื่อนตัวไปได้ทั้งระบบ ปัญหาการกำหนดภาระงานนี้เป็นประเด็นที่  
ถูกสะท้อนออกมามากที่สุดจากทุกคณะและวิทยาเขต

2. ประเด็นที่เป็นแกนกลางของปัญหาคือนักวิจัยไม่สามารถจะทำงานวิจัยได้ถึงแม้ว่า  
มหาวิทยาลัยจะพยายามพัฒนาโครงสร้างสนับสนุนด้านอื่นๆ ไปแล้วก็ตาม ความช่วยเหลือในด้านต่าง  
ๆแม้จะมีความพร้อมเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถทำให้นักวิจัยทำวิจัยได้เพราะนโยบายของ  
มหาวิทยาลัยกำหนดโหลดภาระการสอน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์อัตรากำลังอยู่ในอัตราที่สูงเกินไป  
การขออัตรากำลังของคณะ ขึ้นอยู่กับการคำนวณภาระงานสอนของอาจารย์ของคณะ ถ้างานสอนน้อย  
แสดงว่าอัตรากำลังเพียงพอ สูตรการคำนวณอัตรากำลัง FTES จึงไม่เอื้อต่อการทำวิจัย นอกจากนี้  
ระบบการช่วยเหลือการวิจัยควรมีระบบผู้ช่วยสอนเพื่อช่วยลดภาระการสอนแต่  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์สงขลานครินทร์ ผู้ช่วยสอนได้ค่าตอบแทนต่ำ แต่ไม่รับการยกเว้น

ทุนการศึกษา ทำให้ไม่มีแรงจูงใจที่จะมาทำหน้าที่ช่วยสอน นโยบายการจัดระบบการจัดหาผู้ช่วยสอน เพื่อลดโหลดการสอนของนักวิจัย

ดังนั้น แนวทางในการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปสู่การประยุกต์ใช้ คือกลไกการพัฒนาการบริหารงานวิจัย การนำ M-R-S Model ไปใช้กับทุกวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รูปแบบระบบการบริหารจัดการงานวิจัยในมหาวิทยาลัยดังรูปแบบนี้



**Inclusive M-R-S Model**