



ในปีการศึกษา 2526 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะได้เปิดหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตภาษาอังกฤษ เพื่อผลิตนักบริหารระดับกลางเพื่อสนองความต้องการของบริษัทอุตสาหกรรมใหญ่ในประเทศไทย โดยได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทิน และยังได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากธนาคาร สถาบันการเงินอุตสาหกรรม พาณิชยกรรมและบริการ รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนองค์การและมูลนิธิต่างประเทศ

โครงการนี้เป็นโครงการที่มีประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพผู้บริหารงานธุรกิจระดับกลาง และจะช่วยสนองความต้องการของสถาบันต่างๆ ทั้งด้านเอกชนและสาธารณชนเป็นอย่างมากในการพัฒนาธุรกิจของประเทศ ตามแผนพัฒนาของชาติฉบับที่ 5 ด้วย

บุคคลที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของโครงการนี้ท่านหนึ่งก็คือ ศาสตราจารย์เติมศักดิ์ กฤษณามระ ผู้ซึ่งมีความสามารถทั้งในด้านการบริหารและวิชาการท่านเป็นอดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อดีตประธานของสมาคมทีซอล (TESOL) สาขาประเทศไทย ประธานคณะกรรมการประสานงานเกี่ยวกับศูนย์ภาษาของ RELC ที่สิงคโปร์ อดีตสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และผู้อำนวยการคนแรกของสถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปัจจุบันนี้ท่านดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาปริทัศน์ฉบับนี้จะแนะนำให้ท่านผู้อ่านรู้จักกับ ศาสตราจารย์เติมศักดิ์ กฤษณามระ และสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ซึ่งกำลังเป็นที่น่าสนใจอยู่ปัจจุบันนี้

## ประวัติโดยย่อ

ชื่อ	ศาสตราจารย์เดวิด ค็อกซ์ กฤษณามระ
ที่อยู่	244 ถนนราชวิถี แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วัน เดือน ปีเกิด	12 กันยายน พ.ศ. 2470
การศึกษา	B.A. in Commerce (The Victoria University of Manchester, England) Associateship (The Institute of Chartered Accountants England)
ประสบการณ์	<p>คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี พ.ศ. 2514 และ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร</p> <p>พ.ศ. 2515 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา</p> <p>พ.ศ. 2516 รองอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สิน</p> <p>พ.ศ. 2518–2520 อธิการบดีจุฬา ฯ</p> <p>พ.ศ. 2521–2525 ผู้อำนวยการสถาบันภาษา</p> <p>พ.ศ. 2525 ผู้อำนวยการโครงการสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ (ระดับปริญญาโท)</p>

### อยากให้อ่านเล่าถึงเรื่องความเป็นมาของโครงการสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ

ประวัติความเป็นมาของโครงการนี้แรกเริ่มเป็นโครงการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวคือกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้หนึ่ง คือ คุณบัญชา ล่ำซำ เป็นผู้ริเริ่มเสนอให้มีการจัดสอน หลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต ทางสาขาบริหารธุรกิจที่เรียกว่า Master of Business Administration หรือ MBA โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการเรียนการสอน โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของสหรัฐ เพื่อนำชื่อเสียงมาให้จุฬา ฯ และเพื่อผลิตบุคลากรให้ธุรกิจไทยซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทั้งความสามารถในวิชาชีพขั้นสูงและมีความชำนาญในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อติดต่อกิจการกับนานาชาติหรือในต่างประเทศ ตอนแรกที่เริ่มทำมี รศ. ดร. กำจัด มงคลกุล

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธานคณะกรรมการ คณะกรรมการได้มอบหมายให้ รศ. สุธี เอกะहितานนท์ คณะบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ออกเดินทางไปเยี่ยมและสำรวจมหาวิทยาลัยชั้นนำในสหรัฐ ประมาณ 10 มหาวิทยาลัยและได้รับรายงานจาก Northwestern University และ The University of Pennsylvania ไม่ขัดข้องที่จะมาร่วมงานนี้กับจุฬาฯ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบแล้ว ท่านอธิการบดีก็เชิญนักธุรกิจประมาณ 20 คนมาร่วมปรึกษาซึ่งก็ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่ง โดยที่บรรดานักธุรกิจไทยชั้นนำเหล่านี้รับรองที่จะเป็นผู้อุปถัมภ์โครงการด้านการเงินโดยสัญญาจะบริจาครายละ 1 ล้านบาท เมื่อมหาวิทยาลัยพิจารณาเห็นว่าโครงการนี้ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังเช่นนี้ ท่านอธิการบดีจึงได้ขอให้ผมเดินทางไปต่างประเทศเพื่อทำความเข้าใจความตกลงแทนตัวท่านเมื่อเดือนธันวาคม 2524 ในการนี้คุณบัญชา และ รศ. สุธี ก็ร่วมไปสมทบด้วย เมื่อกลับมาแล้วผมก็รายงานถึงท่าทีและผลของการเจรจา ท่านจึงสั่งให้ดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจังและเร่งรีบ และได้มีการส่ง รศ. สุธี, ศ. ดร. นราศรี, และ ผศ. เมธิณี จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ไปตกลงรายละเอียดเรื่องหลักสูตรอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งอาจารย์ทั้งสามท่านได้ใช้เวลาถึง 3-4 อาทิตย์ในการประสานงานและร่างรายละเอียดในเรื่องนี้

ระหว่างที่เรากำลังทำเรื่องนี้อยู่กัน ๆ พบว่า นายกรัฐมนตรีเปรม ได้ไปเยี่ยมเยียนสหรัฐอเมริกาและได้มีการตกลงถึงเรื่องความร่วมมือกับประธานาธิบดีเรแกน ทางฝ่ายสหรัฐจึงได้ส่งคนมาสำรวจเพื่อช่วยเหลือตามนโยบายใหม่ของประธานาธิบดีเรแกนที่จะไม่ช่วยแบบรัฐบาลต่อรัฐบาล แต่มุ่งจะช่วยเหลือเสริมหน่วยงานธุรกิจเอกชนที่ไม่ใช่ของรัฐบาลโดยตรง ดังนั้นโครงการของเราจึงได้เปลี่ยนรูปแบบ คือขยายงานให้กว้างขวางขึ้น และจะจัดในรูปแบบเป็นโครงการของประเทศมิใช่โครงการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแต่เพียงผู้เดียวเหมือนในขั้นต้น

#### ตกลงโครงการนี้เป็นหน่วยงานอิสระหรือคะ

จะเป็นหน่วยงานอิสระในรูปแบบของสถาบันสมทบกับจุฬาฯ เพื่อขอเอาปริญญาจุฬาฯ จึงจะมีบุคลากรจุฬาฯ ส่วนใหญ่ไปเป็นกรรมการควบคุมนโยบาย แต่ในด้านระดับบริหารจะมีอิสระภาพมาก หวังว่าจะมีความคล่องตัวโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการเงินในอันที่จะสามารถตั้งอัตราเงินเดือนอาจารย์สูงพอที่จะไม่ให้ถูกธุรกิจเอกชนประมูลตัวไป อย่างเงินเดือนศาสตราจารย์หวังกันไว้ว่าจะจ่ายได้ถึง 50,000-60,000 บาทต่อเดือน ซึ่งจะใกล้เคียงกับของ AIT

### ตอนนี้องค์กรงานดำเนินถึงไหนแล้วคะ

ยังดำเนินไม่เร็วเท่าที่ควร เพราะเมื่อต้องทบทวนและขยายงานของโครงการให้กว้างขวางขึ้นแล้ว ความต้องการกำลังเงินได้เพิ่มขึ้นอีกหลายเท่าตัว ตอนนี้จะเปิดชั้นเรียนขนาด 40-50 คน จะไม่เป็นชั้นเล็กเหมือนที่วางแผนไว้แต่แรก นอกจากนั้นจะทำการอบรมหลักสูตรระยะสั้นๆ ควบคู่ไปด้วย ซึ่งทางมหาวิทยาลัยสหรัฐแนะนำว่าหลักสูตรสั้นๆ จะเสริมงานด้าน MBA เป็นอย่างยิ่ง เมื่อโครงการนี้เป็นโครงการระดับชาติแล้ว ขั้นตอนการเสนอเรื่องราวจึงมีมากขึ้น จะต้องทำไปที่ละชั้นทีละตอน โดยจะต้องประสานงานกับหน่วยงานของรัฐหลายหน่วยด้วยกัน

ค่าเล่าเรียนล่ะคะ ได้ยินมาว่า credit ละ 2,000 บาท ใหม่มะ

ครับ หน่วยกิตละ 2,000 บาท คិតตกประมาณบิลละ US\$ 3,500 ซึ่งนับว่าแพงกว่าอัตราค่าเล่าเรียนที่เราคุ้นเคยกันในมหาวิทยาลัยไทยมาก ในขณะที่เดียวกันในสหรัฐเก็บค่าเล่าเรียนบิลละ US\$ 8,500. เมื่อเราใช้อาจารย์คนเดียวกับเขาและสอนหลักสูตรเดียวกันเปรียบเทียบกันแล้วของเราจึงถูกกว่า ๕ ในคุณภาพที่ทัดเทียมกัน

คาดว่าจะมีคนไทยมาเรียนใหม่มะ

ก็คงจะมีกระมังครับ เพราะขณะนี้ก็มีผู้แสดงความสนใจมาขอข้อมูลถึงร้อยกว่ารายแล้ว คือ .... ค่าเล่าเรียนแพง

แพงสำหรับใคร ? ถ้าเราจะเรียนในมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนั้นในสหรัฐก็ต้องเสียค่าเล่าเรียนมากกว่าถึง 3 เท่า นอกนั้นยังจะต้องเสียค่ากินอยู่ ค่าเดินทางและอื่น ๆ อีกอีกปีละ และสิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งก็คือ มินิสิตของ Pennsylvania คนหนึ่งแสดงความสนใจจะมาเรียนที่เมืองไทยเป็นแบบ cross registration คือ แทนที่เรียนทางโน้นจะมาเรียนที่เมืองไทย ดังนั้นแทนที่จะเสียค่าเล่าเรียน US\$ 8,500 ก็เสียค่าเล่าเรียนเพียง US\$ 3,500 ที่เมืองเราเพราะฉะนั้นค่าเล่าเรียนไม่แพงแน่ ผมว่าถูกไปเสียอีก

หมายถึงจะรับคนทั่วไปหรือคะ

เราจรับคนที่เข้าแบบ cross registration จาก Northwestern University และ University of Pennsylvania เท่านั้นครับ คือจะอนุญาตให้มาเรียนเป็นรายวิชาแล้วกลับไปเรียน

ส่วนใหญ่ในสหรัฐ ผมคิดว่าคนไทยที่เรียนในหลักสูตรของเราจะทำเช่นนี้กับมหาวิทยาลัยสองแห่งในบางรายวิชาก็ได้ครับ

### อยากทราบ Requirement ในการรับเข้าเรียนค่ะ

มีอยู่ 4 ประการคือ 1. ใ้ปริญญตรี หรือเทียบเท่าของไทย 2. GMAT 3. TOEFL ข้อ 2, 3 ต้องอยู่ในอัตราที่เขาเห็นสมควร และ 4. สัมภาษณ์ คนที่จะสัมภาษณ์คือ Dean of Admission จากเมืองนอกจะเดินทางมาสัมภาษณ์เอง

### ปริญญาตรีเมืองไทยแผนกไหน

ทุกแผนกครับ

### มีทุนให้ไหมคะ

มีครับ กะว่ามีประมาณ 20 ทุน

### มีการกำหนดหลักสูตรเรียนร้อยหรือยังคะ

เรียนร้อยแล้วครับ ทั้งหลักสูตรมี 24 วิชา ๆ ละ 3 หน่วยกิต แต่เป็นหน่วยกิตแบบ Quarter credit ไม่ใช่แบบ Semester credit คือปีการศึกษาหนึ่งมี 3 ภาค ไม่ใช่ 2 ภาค.

### เวลาเรียนเรียนเป็น full time หรือ part time ค่ะ ?

Part time ทำไม่ได้ครับ เมื่อต้องเรียนทั้งเนื้อหาวิชาและเรียนเป็นภาษาอังกฤษด้วย คงต้องเรียกว่า Over full time กระจ่างครับ

### อยากถามเรื่องแหล่งค้นคว้าค่ะ คือ สงสัยว่าแหล่งค้นคว้าของเราจะมีพอไหม ?

คงจะต้องใช้เวลาในการจัดหาและสะสมตำรา วารสาร และเอกสารอ้างอิงสำหรับห้องสมุดของเราบ้าง ซึ่งทาง Northwestern และองค์การมูลนิธิต่าง ๆ คงจะให้ความช่วยเหลือ แต่เอกสารที่นิสิตแต่ละคนจำเป็นต้องใช้นั้นคงจะอดสำเนาหรือถ่ายสำเนาให้แต่ละคนเป็นรายตัว รู้สึกว่าทาง Northwestern เขามีวิธีการในเรื่องนี้อยู่ เมื่อไปเยี่ยมชมกิจการที่โน่นเห็นแต่ละคนแบก sheet เป็นตัง ๆ ที่เดียว

### เรียนจบแล้วได้ปริญญาอะไรคะ ?

MBA เป็นปริญญาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของ Northwestern & Pennsylvania โดยคุณบัตินนามร่วมกันทั้ง 3 มหาวิทยาลัย

**แล้วไปต่อปริญญาเอกเมืองนอกได้ทุกมหาวิทยาลัยไหมคะ ?**

ผมไม่ทราบว่า ทุกมหาวิทยาลัยจะยอมรับไหม มหาวิทยาลัยทุกแห่งเขาอาจยังไม่รู้ว่าเราทำอะไร แต่ถ้าทำออกมาแล้วดีก็ไม่มีปัญหา คงจะเป็นที่ยอมรับแน่ แต่สำหรับ 2 มหาวิทยาลัยที่ร่วมกับเรานี้คงรับแน่ถ้าได้คะแนนดีตามมาตรฐานของเขา

**จะเริ่มเปิด course เมื่อไหร่คะ ?**

ปีหน้าครับ โดยเราจะส่งนิสิตที่จะรับเข้าในชั้นปีที่ 1 ไปเรียนภาษาอังกฤษที่สถาบันภาษาก่อนประมาณวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2526

**หมายถึง คนที่สอบเข้าได้หรือคะ ?**

ใช่ครับ

**ถึงแม้จะสอบผ่านภาษาอังกฤษหรือคะ**

คนที่รับเข้านั้นจะต้องมีพื้นฐานความรู้ภาษาอังกฤษดี นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องเรียนภาษาอังกฤษแบบเข้มเพื่อให้สามารถเข้าเรียนในชั้นที่สอนและมีกิจกรรมทุกอย่างเป็นภาษาอังกฤษได้เสมือนเรียนในมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

**ที่ว่าส่งไปเรียนที่สถาบันภาษา จะเรียนนานเท่าไรคะ และเรียนอะไรบ้าง**

เรียนนาน 3 อาทิตย์ เรียนทุกทักษะ แต่เริ่มทักษะ listening ก่อน ตามมาด้วย note-taking, speaking, writing และ reading หลังสุด หลักสูตรภาษาอังกฤษนี้ทางสถาบันจะเป็นผู้จัดให้ ทางโครงการเพียงแต่แจ้งความต้องการไปยังสถาบัน แต่ทางเรามี model อยู่และกำลังติดตามประเมินผลงานแบบเดียวกันนี้ของ AIT ที่ทำที่บริษัทปูนซิเมนต์ไทย

**มีเรื่องส่วนตัวจะถามท่านคะ.....ว่า ทำไมท่านจึงสนใจภาษาอังกฤษ**

ไม่ได้มีความสนใจอะไรเป็นพิเศษครับ อ่านหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษบ้าง ฟังวิทยุบ้างและจำเป็นต้องคุยกับฝรั่งบ้าง เกี่ยวข้องในเรื่องงานและสังคม

**ก็.....ท่านเป็นผู้อำนวยความสะดวกสถาบันภาษามาก่อน**

เรื่องที่มาทำที่สถาบันภาษาก็เพราะ อาจารย์ ดร. พรรณินี ขอให้มาทำก็มา ไม่ใช่เพราะมีความเก่งหรือความสามารถทางภาษา เมื่อมีส่วนร่วมในการวางโครงการนี้ขึ้นจึงเห็นว่าภูมิหลังของงานเดิมของผมเกี่ยวกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี และสถาบันภาษา น่าจะ

ประสานงานระหว่างบุคลากรทั้งสองหน่วยงานนี้ได้ดี เพราะงาน MBA ต้องใช้บุคลากรจากทั้ง คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชีและสถาบันภาษา หน้าที่ของผมน่าจะเป็นหน้าที่ประสานงาน เป็นส่วนใหญ่

**คือ ท่านคิดว่าต้องการช่วยเหลือ 2 ทาง**

ก็คือว่าเป็นทางที่จะเอื้อให้อาจารย์ในสองหน่วยงานนี้ ได้มีประสบการณ์นอกเหนือหน้าที่ งานปกติ

**เคยทราบว่า ท่านเคยไป Present paper ภาษาอังกฤษที่ต่างประเทศ**

อ้อ.....เคยไปพูดถึงเรื่องงานของสถาบันภาษาครึ่งหนึ่ง

**ที่ไหนคะ**

ที่อังกฤษ ที่ English Speaking Union of the Commonwealth Conference บรรยาย เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อเป็นสื่อการติดต่อสำหรับนานาชาติ ซึ่งการประชุมครั้งนี้ เป็นคำริของ ดยุคแห่งเอดินเบอเร็อ British Council ต้องการให้มีหลาย ๆ ประเทศไปร่วมให้ ข้อคิดเห็น จึงได้ติดต่อเรามาทั้ง ๆ ที่เราไม่ได้อยู่ใน Commonwealth เมื่อเราไปขอความช่วยเหลือจากเขา เขาก็ให้ความช่วยเหลือในรูปของผู้เชี่ยวชาญ คำรา และทุนดำเนินงานเป็นจำนวนมากมาย ผมจึงปฏิเสธไม่ได้ ครั้นจะให้คนอื่นไปแทนก็จะกลัวเขาน้อยใจว่า เราไม่ให้เกียรติเจ้าหน้าที่ของเขาในงานสำคัญเรียกว่าการไปในครั้งนี้ไปโดยตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันภาษาจะเหมาะกว่า ไม่ใช่เพราะความสามารถส่วนตัว

**ท่านไปเรียนที่อังกฤษทั้งหมดกี่ปีคะ**

7 ปี

**ท่านแบ่งเวลาอย่างไรคะ ในการทำงาน (เพราะท่านมีความสามารถทำงานหลาย ๆ ด้านในขณะ เดียวกัน)**

แบ่งไม่ถี่เลย เวลางานส่วนตัวของผมมาก งานทางนี้ก็กำลังเข้าซ้ายเข้าขวาในเรื่อง การติดต่อก็เลยต้องวิ่งเข้าวิ่งออกวันละหลายครั้ง แต่งานทางนี้ผมก็มีคนช่วยดูแลดี ทั้ง ๆ ที่ผมเอง ไม่มีเวลา ส่วนใหญ่ รศ. สุธี, ศ. ดร. นราศรี, ผศ. มาลี และเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้ทำทุกสิ่งทุกอย่าง ให้ผมเป็นเพียงผู้ตรวจทานเท่านั้น

อยากทราบเคล็ดลับความสำเร็จของท่านคะ (ท่านเป็นบุคคลที่ได้รับความสำเร็จในงานต่าง ๆ ที่ท่านทำ)

ไม่มี.....เพราะว่าผมยังทำไม่สำเร็จ เพียงแต่ริเริ่มขึ้นมาเท่านั้น

ท่านเป็นถึงอธิการบดี.....ผู้ริเริ่มต่าง ๆ

ผมคิดว่าหลักการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ถ้าเรามุ่งมั่นในหลักการแล้ว ทุกอย่างจะเดินเอง และประสบผลสำเร็จในที่สุด ที่เป็นตั้งนี้อาจเป็นเพราะงานที่ผมเคยผ่านมาเป็นงานวิชาการเกือบทั้งสิ้นถ้าหากว่าหลักการไม่เสียแล้วเราก็ยืดหยุ่นได้บ้าง ถ้าหลักการได้และคนพอใจด้วยก็ดี แต่ถ้าทำได้สำเร็จแล้ว มีคนพอใจบ้าง ไม่พอใจบ้างก็ไม่สำคัญ เพราะจะให้ทุกคนพอใจในทุกเรื่อง ย่อมเป็นไปไม่ได้

อยากเรียนถามท่านเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าใคร ๆ คงสนใจอยากทราบ คือ

ท่านเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๑๖ ถึง พ.ศ. ๒๕๒๓

ผมเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ 2 ครั้งด้วยกันคือ

พ.ศ. 2516-2518 และ

พ.ศ. 2520-2523

ขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งอธิการบดี จุฬาฯ ท่านมีผลงานอะไรที่ดีเด่นคะ

ผลงานที่เด่นในสมัยดำรงตำแหน่งอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ผมเองก็คิดไม่ออกเพราะงานของมหาวิทยาลัยนั้นมีปริมาณมากและหลายด้าน แต่สิ่งที่ประทับใจในสมัยเป็นอธิการบดีนั้นมีอยู่ 2 เรื่องด้วยกัน คือ การที่ที่ประชุมคณะบดีไปเยี่ยมเยียนคณะต่าง ๆ เพื่อฟังการบรรยายสรุปงานวิชาการของแต่ละคณะ และพบปะสังสรรค์กับกรรมการประจำคณะและอาจารย์อาวุโสในแต่ละคณะ ทำให้ผมเข้าใจปัญหาและความต้องการของแต่ละคณะได้ดีขึ้น อีกงานหนึ่งคืองานฉลองครบ 5 รอบนักษัตรของการสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในวันที่ 26 มีนาคม 2520 ซึ่งเราได้เตรียมการอย่างมโหฬารล่วงหน้าไว้เกือบ 2 ปี งานพิธีสงฆ์และพิธีเปิดตึกบริหารของมหาวิทยาลัยเสร็จเรียบร้อยไปได้ แต่เสียดายว่างานฉลองในตอนค่ำต้องงดโดยกระทันหัน เนื่องจากมีการประกาศกฎอัยการศึกในตอนบ่ายวันนั้น

เหตุการณ์ที่น่าระทึกใจในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งอธิการบดีก็คือ เหตุการณ์ที่เกิดความไม่สงบที่ท้องสนามหลวงและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในวันที่ 6 ตุลาคม 2519 ซึ่งเราได้ดำเนินการอย่างฉับพลัน และสามารถรักษาความสงบเรียบร้อยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไว้ได้



ท่านเป็น President ของ Thai TESOL โดยได้รับการเลือกตั้งจากใคร และท่านทำอะไรให้ TESOL บ้างที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศไทย

TESOL นั้นเป็นสมาคมที่จัดตั้งขึ้นในสหรัฐอเมริกาเพื่อส่งเสริมการสอนภาษาอังกฤษแก่ผู้พูดภาษาอื่น ทาง AUA ในฐานะสถาบันสอนภาษาอังกฤษในประเทศไทยอยากส่งเสริมงานด้านนี้เพื่อให้เกื้อหนุนงานด้านสอนภาษาของเขา จึงได้มาชวนให้ไปช่วยร่างข้อบังคับของสาขาสมาคมขึ้น ผมได้พิจารณาว่างานหนักเป็นงานเกี่ยวกับด้านภาษาอังกฤษอันจะเป็นการเสริมงานของสถาบันภาษา จึงได้ตกลงรับไปช่วยงานของเขา ครั้นเมื่อได้ร่างระเบียบการเสร็จเรียบร้อยแล้ว มีการประกาศรับสมัครสมาชิกรุ่นแรกได้ลงมติออกเสียงเลือกตั้งผมเป็นประธานคนแรก ผมเองไม่ใช่นักภาษาที่แท้จึงได้ปฏิเสธไปอย่างแข็งขัน แต่ทางที่ประชุมอ้อนวอนให้ช่วยบริหารงานในระยะเริ่มแรกเพื่อให้งานเดิน ครั้นเมื่อครบวาระ 1 ปี ผู้ที่จะเป็นประธานคนต่อไปคือ ดร. พรรณินี เกิดถึงแก่กรรมโดยกระทันหัน ที่ประชุมเลยขอให้ผมรับเป็นประธานคนต่อไปอีก 1 ปี ผมเลยเป็นประธาน Thai TESOL 2 วาระติดต่อกันหรือ 3 ปี ถ้านับระยะการก่อตั้งด้วย ซึ่งค่อนข้างจะยาว Thai TESOL ขณะนี้จัดบรรยายวิชาการแก่สมาชิกในกรุงเทพมหานครเดือนละครั้งเป็นประจำ และมีสมาชิกกว่า 1,000 คนแล้ว

งานที่เกี่ยวข้องกับ SEAMEO ท่านต้องทำอะไรบ้างคะ

ในองค์กรซีมีโอมีมีสถาบันการศึกษาอันหนึ่งคือ ศูนย์ภาษาที่สิงคโปร์ (RELC) ซึ่งแต่ละประเทศสมาชิกแต่งตั้งผู้แทนเป็นกรรมการบริหาร ผมได้รับเกียรติแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นผู้แทนประเทศไทยในคณะกรรมการบริหารนี้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2522 จึงเป็นประธานคณะกรรมการประสานงาน RELC ในประเทศไทยด้วย

ท่านทำให้สถาบันภาษาตั้งอยู่ได้อย่างมั่นคงอยากเรียนถามว่า ท่านหาทุนให้สถาบันได้มากเท่าไร จากที่ใดบ้าง

ผมไม่ได้หาทุนให้สถาบันภาษาอะไรเป็นพิเศษเลย โครงการความช่วยเหลือของ British Council ด้านวิชาการนั้นได้มีมาตั้งแต่สมัยผมเป็นรองอธิการบดีและอธิการบดีแล้วเพียงแต่ติดขัดที่ว่าทางฝ่ายเขายังหาผู้ที่เชี่ยวชาญที่เหมาะสมแก่งานไม่ได้ เมื่อเขามาเริ่มงานแล้วเขาได้พิจารณาส่งผู้เชี่ยวชาญมาสมทบให้อีกเท่าตัวเพื่อเร่งให้งานที่ค้างอยู่เสร็จตามกำหนดเวลาเดิม ส่วนทุนกองทุน

ต่าง ๆ ที่อาจารย์ในสถาบันภาษาได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานและร่วมประชุมวิชาการนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของทุนที่ทาง British Council ให้แก่สถาบันภาษาทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างคณาจารย์ให้เข้มแข็งสำหรับที่จะดำเนินการต่อไปเมื่อผู้เชี่ยวชาญครบ วาระการทำงานตามโครงการนี้แล้วสำหรับมหาวิทยาลัยเองก็ให้ความกรุณาสถาบันภาษามากด้วยการให้เป็นเงินทุนสำหรับสถาบันไว้ใช้สอย และยังให้ทุนปริญญาเอกอีกถึง 4 คน และคณะวิศวกรรมศาสตร์ยังโอนทุนสำหรับหน่วยภาษาอังกฤษมาให้อีก 1 ทุน จึงดูเหมือนว่าผมเป็นผู้หาเงินหาทุนให้สถาบันภาษาแต่ผู้เดียว ความจริงแล้วต้องนับว่าเป็นโชคของสถาบันภาษาเองที่มีผู้อุปถุ หรือเอื้อเฟื้อสถาบันมาตั้งแต่สมัยเป็นโครงการจนกระทั่งปัจจุบัน ผมขอให้สถาบันภาษาโชคดีเช่นนี้ตลอดไป

**ท่านมีวิธีปกครองคนกลุ่มใหญ่อย่างไร ที่จะทำให้เกิดความยุติธรรมและความสามัคคีคะ**

ผมไม่มีวิธีการปกครองแบบพิเศษอะไรหรอกครับ แต่ผมมีความเชื่อว่าคนทุกคนต้องการทำดี ถ้าทุกคนทราบว่าความดีหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานนั้นคืออะไรโดยชัดเจนแล้ว ทุกคนก็จะพยายามบรรลุได้ถึงเป้าหมายและความพึงพอใจโดยถ้วนหน้า

เคยมีนักการเมืองมีชื่อของสหรัฐคนหนึ่ง ภายหลังได้เป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่ใหญ่มาก ได้บอกว่าเป็นนักการเมืองกับอธิการบดีมีความเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ หน้าที่การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานซึ่งแต่ละหน่วยงานมักจะขอมากเกินไปถึงงบประมาณ หน้าที่ของนักการเมืองหรือหัวหน้าหน่วยในมหาวิทยาลัยก็คือ ต้องพยายามจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสมมิให้หน่วยหนึ่งหน่วยใดน้อยใจ หรือไม่เพียงพอแก่งานของเขาได้

**ท่านทำอย่างไร จึงเป็นที่รักและเคารพของผู้อยู่ใต้การปกครอง (เพราะทราบว่าใคร ๆ ก็รักและเคารพท่านมาก มีแต่คนพูดถึงท่านในแง่ดีเท่านั้น)**

เรื่องนี้ผมเองก็ไม่ทราบ ผมหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อยู่ใต้อับบัญชาทุกคน อาจเป็นเพราะความจริงใจของผมกระมังที่ทำให้มีผู้เกลียดชังน้อย

**ผลงานที่ท่านภูมิใจที่สุดในชีวิตคะ**

ผมค่อนข้างจะโชคที่งานทุกงานที่ผมผ่านมานั้นเป็นงานที่ผมอยากจะทำทั้งสิ้น ดังนั้นจึงยากที่จะพูดว่างานอะไรผมภูมิใจที่สุด พยายามทำทุกอย่างให้ดีที่สุดส่วนงานใดจะสำเร็จมากน้อยเพียงใดคนอื่นวินิจฉัยเอาจะยุติธรรมกว่า

### สิ่งที่ท่านชอบทำที่สุดค่ะ

งาน...เพราะเกรงว่าถ้าไม่สามารถทำอะไรได้แล้วก็จะเป็นการแก่คนอื่น

จากการสัมภาษณ์ศาสตราจารย์เติมศักดิ์ ท่านผู้อ่านก็คงทราบถึงความรู้ความสามารถของท่านทั้งในด้านบริหารและวิชาการ จากคำตอบบางข้อได้แสดงให้เห็นว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความสุภาพ และถ่อมตัวซึ่งผู้สัมภาษณ์มีความรู้สึกยิ่งไปกว่านั้นว่า ท่านยังเป็นผู้ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความเมตตากรุณา และเป็นกันเองต่อผู้พบเห็นจึงไม่แปลกใจเลยว่าท่านได้ประสบความสำเร็จในงานทั้งที่ได้บรรยายไว้ตอนต้น

บงอร สว่างวิโรต

วัฒนวรรณ สงวนเรื่อง