





บทที่ 3

การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีนั้น ต้องมีการสร้างหรือกำหนดแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ถ้ามีการวางแผนที่ดีแล้วก็เปรียบเสมือนงานได้ผลไปแล้วในระดับหนึ่ง และเมื่อผู้บริหารสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยจะบรรลุเป้าหมายและประสพผลสำเร็จตามแผนที่ได้ตั้งไว้แต่ต้น รวมถึงเมื่อมีการประเมินคุณภาพการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการประเมินจากหน่วยงานภายในหรือการถูกประเมินจากหน่วยงานภายนอก ด้วยตัวชี้วัดต่างๆ ผลที่ออกมาสามารถวัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาในเรื่องของแผนที่สำคัญอย่างยิ่ง คือแผนที่กำหนดขึ้นนั้น ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี เพื่อให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมีทิศทางตามที่รัฐได้กำหนดไว้ให้เป็นแผนงานในระดับชาติ รวมทั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัยยังสามารถตอบคำถามของสังคมและหน่วยงานที่เป็นผู้สนับสนุนงบประมาณหลักซึ่งก็คือรัฐ ทั้งนี้ก่อนที่รัฐจะอนุมัติงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยนั้น ผู้บริหารต้องเสนอแผนงานในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเปรียบเหมือนสัญญาที่ได้ทำไว้กับรัฐว่าจะบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้ว รวมทั้งรัฐบาลเองก็มีความคาดหวังไว้อย่างมากว่าการที่ให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระจากระบบราชการแบบเดิมนั้น เป็นการส่งเสริมสถานะภาพของมหาวิทยาลัยให้มีการบริหารจัดการในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สามารถเอื้ออำนวยการดำเนินงาน



ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและเป็นการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการจัดการศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนเป็นการกระจายอำนาจ เพื่อสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ซึ่งประเด็นดังกล่าวที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีแผนการดำเนินการที่ดี สอดคล้องกับแผนงานอื่นๆ ในระดับชาติจะทำให้มหาวิทยาลัยไม่หลงทิศทางในการดำเนินงาน และรัฐยอมให้การสนับสนุนและส่งเสริมเนื่องจากเป็นไปตามทิศทางและอนาคตของชาติตามทิศทางที่รัฐบาลต้องการ ซึ่งก็คือแผนในการพัฒนาชาติในภาพรวมนั่นเอง สำหรับในเรื่องการกระจายอำนาจของส่วนงานในระดับมหาวิทยาลัยที่รัฐได้ยกอำนาจส่วนนี้ไปให้กับสภามหาวิทยาลัยช่วยกำกับดูแลแทนและกลั่นกรองงานรัฐในระดับหนึ่งไปแล้วนั้น สภามหาวิทยาลัยเองต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ ซึ่งรัฐได้มอบอำนาจไว้ให้ นั่นก็หมายถึงบทบาทของสภามหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนไป โดยสภามหาวิทยาลัยต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการที่รัฐได้มอบอำนาจในส่วนนี้เอาไว้ให้ สภามหาวิทยาลัยต้องมีการทบทวนบทบาทต่างๆ ของตนรวมถึงสร้างความตระหนักร่วมกันในแง่ของผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ที่สำคัญอย่างมากคือบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งก็คือฝ่ายบริหารโดยที่สภามหาวิทยาลัยต้องไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย แต่สภามหาวิทยาลัยควรมีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลและให้ข้อคิดเห็น คำเสนอแนะ ในลักษณะเป็นองค์คณะที่ให้คำปรึกษาที่ดี ซึ่งเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีบทบาทคือการสร้างแนวคิดให้ผู้บริหารคำนึงถึงเรื่องของการเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และสภามหาวิทยาลัยต้องมีการสร้างวัฒนธรรมสืบทอดหรือส่งผ่านแนวคิดและปรัชญาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง



(Citizen Trusteeship) เพื่อให้งานของมหาวิทยาลัยไม่ขาดตอนเป็นช่วงๆ หรือขาดหลักการที่พึงประสงค์ตามแนวคิดหลักที่ได้ดำเนินการมาแล้วก่อนหน้านี้ ซึ่งในต่างประเทศจะมีลักษณะเป็นการสืบทอดของกรรมการ

ดังนั้น ในสภามหาวิทยาลัยจะมีคณะทำงานหลักหรือคณะทำงานถาวร (Standing Committee) เพื่อทำหน้าที่พัฒนาการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและต้องทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยชุดใหม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ซึ่งถือได้ว่ารัฐได้มอบอำนาจให้กำกับดูแลและกลั่นกรองการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาแล้วในระดับหนึ่ง ก่อนที่จะรายงานให้รัฐบาลทราบถึงผลของการบริหารจัดการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระดับถัดไป

ประเด็นที่สำคัญเพื่อการพิจารณาให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ประสบผลสำเร็จได้ดังที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ หลากหลายประเด็น แต่ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ ต้องพิจารณาในประเด็นหลักๆ ดังนี้คือ

1. การบริหารจัดการด้านวิชาการและสนับสนุนวิชาการในระดับอุดมศึกษา
2. การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล
3. การบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุ
4. การบริหารจัดการด้านกิจการนักศึกษา
5. การประเมินและติดตามผล


การบริหารจัดการด้านวิชาการ และสนับสนุนวิชาการในระดับอุดมศึกษา

ในประเด็นนี้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก เพราะมหาวิทยาลัยจะมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของงานด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยเป็นหลัก บทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของงานด้านวิชาการมาเป็นอันดับแรก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในการจัดโครงสร้างองค์กรนั้น ลำดับความสำคัญที่รองลงมาจากตำแหน่งอธิการบดีซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยแล้วก็คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญรองลงมาเป็นอันดับที่สอง ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไม่ใช่รองอธิการบดีในฝ่ายหรือด้านอื่นๆ ซึ่งโดยทั่วๆ ไปก็จะมีรองอธิการบดีในฝ่ายหรือด้านอื่นๆ อีกสามถึงสี่คนแล้วแต่ความจำเป็นและปริมาณของงานในแต่ละมหาวิทยาลัย สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐแบบเดิมและส่งเสริมให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเกิดความเข้มแข็งทางวิชาการได้นั้น มาจากความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการนั้นเมื่อต้องการปรับเปลี่ยนหลักสูตรหรือปรับปรุงรายวิชา ตลอดจนการดำเนินการด้านวิชาการอื่นๆ จะเห็นได้ว่า ทำได้ลำบากมาก เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎระเบียบแบบราชการมีมากมาย และสายการบังคับบัญชาที่ยาวเป็นแนวดิ่ง ดังนั้นจึงขาดความคล่องตัว และเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ที่เป็นข้าราชการสายสนับสนุนที่มีเป็นจำนวนมากกว่าสายวิชาการหลายเท่า เมื่อนำมาเปรียบเทียบโดยสัดส่วน ซึ่งเป็นเหตุให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรหลักด้านต่างๆ มาให้การสนับสนุน



กับสายที่มีความสำคัญที่สุดในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยก็คือสายของอาจารย์ ได้อย่างเพียงพอ ซึ่งอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นถือว่าเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่เป็นหลักสำคัญที่จะสร้างชื่อเสียงและความเชื่อมั่นให้กับมหาวิทยาลัย ดังนั้นสิ่งที่เกิดตามมาก็คือสิ่งที่เรียกว่าสมองไหล คืออาจารย์ที่ดีและเก่งจะได้รับการทาบทามให้ไปทำงานในองค์กรเอกชนที่สามารถสนับสนุนทรัพยากรด้านต่างๆ ให้กับอาจารย์ในกลุ่มนี้ได้ ซึ่งถ้าพิจารณาแล้วไม่ใช่เป็นเพียงแค่เงินเดือนค่าจ้างเท่านั้น แต่รวมถึงการสนับสนุนและการเสนอโอกาสในด้านอื่นๆ เช่น การให้ทุนวิจัยและพัฒนา การจัดหาเครื่องมือเพื่อการสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัย การเปิดโอกาสให้เพิ่มพูนความรู้ในการเข้าร่วมการอบรมสัมมนาต่างๆ เป็นต้น

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในด้านวิชาการนี้ ในกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว สามารถช่วยแก้ไขปัญหาด้านสมองไหลได้ในระดับหนึ่ง โดยนำกระบวนการด้านการบริหารงานบุคคลเข้ามาแก้ไขปัญหา ซึ่งถ้าเป็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแบบที่มหาวิทยาลัยในระบบราชการเคยปฏิบัติมา จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาในลักษณะนี้ได้ หรือถ้าจะแก้ไขให้ได้ก็ต้องผ่านกระบวนการที่มีข้อจำกัดอย่างมาก คือมหาวิทยาลัยในระบบราชการนั้นส่วนมากจะใช้ความเหมือนใช้กฎระเบียบแบบเดียวกันใช้บัญชีเงินเดือนแบบเดียวกับข้าราชการสายงานอื่นๆ มหาวิทยาลัยแบบเดิม



ไม่ได้พิจารณาถึงความต่างของการให้ความสำคัญในแต่ละสายงานของบุคลากรหรือมองข้ามความต่างต่างๆ ที่อาจารย์หรือคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นมีความต้องการผู้ที่มีคุณวุฒิสูงและมีความสามารถสูงด้วย เพื่อจะได้นำเอาความรู้ความสามารถมาสอนและพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่งบุคลากรในกลุ่มนี้ควรได้รับค่าตอบแทนที่แข่งขันได้กับหน่วยงานเอกชน แต่ถ้ามหาวิทยาลัยเป็นราชการแบบเดิม อาจารย์ก็เป็นข้าราชการ ถ้าเป็นข้าราชการก็แตกต่างกับข้าราชการ พลเรือนสามัญไม่ได้ มหาวิทยาลัยจึงขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงและขาดคนที่มีความรู้ความสามารถ ระบบบริหารข้าราชการใช้ไม่ได้กับระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย สิ่งที่เป็นหลักสำคัญก็คือคณาจารย์ในระบบมหาวิทยาลัยต้องไม่เป็นข้าราชการเพราะถ้าเป็นข้าราชการต้องไปขึ้นต่อองค์กรกลาง ไปใช้กฎหมายกลาง ใช้ระเบียบข้อบังคับกลางโดยไม่มีข้อยกเว้น

เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถ้าจะสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้ได้ ก็มีความจำเป็นจะต้องสร้างระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นของตัวเองขึ้นก่อน เพื่อสร้างคุณธรรมและความคล่องตัวที่เกิดจากการมีระบบบริหารบุคคล เมื่อมีความคล่องตัวในเรื่องนี้แล้วความเข้มแข็งทางวิชาการย่อมเกิดตามขึ้นมาได้ นอกจากนี้ความคล่องตัวด้านการบริหารจัดการงานวิชาการต่างๆ ในระบบวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่จำเป็นต้องไปแบ่งส่วนงานเหมือนกับมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งมีการแบ่งเป็นภาควิชา เป็นคณะ มีศูนย์ มีสถาบัน มีสำนักวิชาต่างๆ มากมาย ต่างคนต่างมีงบประมาณ จะใช้หรือไม่ใช้ก็แล้วแต่หน่วยงานอื่นๆ มายุ่งไม่ได้ ซึ่งระบบแบบที่มีลักษณะการปกป้องกันเขตจะใช้ไม่ได้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อการประหยัดงบประมาณ


ในด้านที่ไม่จำเป็นออกไป และนำงบประมาณมาให้การสนับสนุนงานด้านการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการเป็นสำคัญ ต้องทุ่มเทพทรัพยากรในทุกๆ ด้านมาให้กับงานด้านการเรียนการสอนและการค้นคว้าวิจัย กฎเกณฑ์บางอย่างของราชการจะนำมาใช้ไม่ได้ เช่น อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา 1 : 10 ซึ่งต้องมีการพิจารณาว่ามีกิจกรรมทางวิชาการอะไรบ้าง และมีความจำเป็นอย่างไร ถึงจะต้องใช้ในอัตราส่วน 1 : 10 ในกรณีที่มีนักศึกษาในชั้นเรียน ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีนักศึกษา 10 คน หรือแม้แต่ในห้องปฏิบัติการยังมีการใช้อัตราส่วน 1 : 20 เป็นระบบการคิดเทียบอัตราส่วนแบบที่คิดเอาไว้ในสมัยที่อาจารย์ยังมีวุฒิส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จึงต้องเรียกบรรจ้อาจารย์เพื่อจะส่งให้ไปเรียนต่อและต้องคิดอัตราส่วนเผื่อกลุ่มอาจารย์กลุ่มนี้ที่ต้องใช้เวลาในการไปศึกษาต่อเป็นเวลาหลายปี แต่ในปัจจุบันมีบุคลากรที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่วนมากจะเป็นนักศึกษาที่เรียนดีและเรียนเก่งโดยศึกษาต่อเนื่องตั้งแต่ปริญญาตรีไปจนจบปริญญาเอก ถ้ามหาวิทยาลัยได้อาจารย์วุฒิปริญญาเอกมาทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การเปรียบเทียบอัตราส่วนก็ไม่ควรใช้ในอัตราส่วน 1 : 10 เพราะไม่ต้องเผื่อเอาไว้ให้กับอาจารย์ที่จะต้องลาไปศึกษาต่ออีกแล้ว เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีการใช้อัตราส่วน 1 : 30 มหาวิทยาลัยก็สามารถให้เงินเดือนกับอาจารย์ได้ในระดับ 3 เท่าจากระบบราชการแบบเดิม ซึ่งแก้ไขปัญหามองไกลได้มาก และได้อาจารย์ที่มีคุณวุฒิตั้งสูง รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาร่วมงานในมหาวิทยาลัยได้ทันที มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จึงกำหนดเงินเดือนเริ่มต้นของคณาจารย์วุฒิปริญญาเอกเดือนละ 30,000 บาท ซึ่งยังคงไว้ในหลักการเดิมก็คือเมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายเรื่องของเงินเดือนคณาจารย์ในภาพรวมแล้ว ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลก็ไม่มากไปกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้ทำมาเมื่อ 18 ปีที่แล้ว ก็คือ



มหาวิทยาลัยให้เงินเดือนกับคณาจารย์ได้ในระดับ 3 เท่าจากระบบมหาวิทยาลัยในราชการแบบเดิม และที่สำคัญมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใช้บุคลากรน้อยกว่าที่อื่นๆ 3 เท่า ในเมื่อมหาวิทยาลัยอื่นๆ ใช้บุคลากร 3 คน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใช้เพียง 1 คน

ปัจจุบันเห็นได้อย่างชัดเจนและพิสูจน์ได้ว่าการดำเนินการแบบนี้ทำได้จริง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัย อื่นๆ ในเรื่องนี้ ผลที่เห็นตามมาอีกเรื่องก็คือการประหยัดงบประมาณในเรื่องสวัสดิการต่างๆ อีกด้วย เพราะแต่เดิมมหาวิทยาลัยต้องเสียงบประมาณค่าใช้จ่ายในหมวดสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาลค่าเลี้ยงดูบุตร ค่าการศึกษาบุตร ซึ่งแต่เดิมต้องจัดตั้งงบประมาณในส่วนนี้ไว้เป็น 3 เท่า ก็สามารถตัดลดลงมาให้เหลือเพียง 1 เท่า และที่สำคัญในเรื่องของคุณภาพการศึกษาและความเข้มแข็งทางวิชาการก็ไม่ได้ย่ำแย่ลงไปจากระบบราชการเดิม รวมทั้งตอนนี้ก็เป็นที่ยอมรับแล้วจากผลการประเมินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีให้ได้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ 1 ใน 9 และการศึกษาด้านฟิสิกส์ได้อันดับ 1 ของประเทศ เป็นข้อพิสูจน์ว่าการบริหารจัดการด้านความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถทำได้ดีไม่น้อยไปกว่ามหาวิทยาลัยในระบบราชการแบบเดิมและเป็นการยืนยันว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถอาศัยความคล่องตัวและความมีอิสระในการบริหารงานของตนเองทำให้บรรลุความเป็นเลิศได้เร็วขึ้นอีกเรื่องที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องสร้างความเข้มแข็ง

ให้ได้ก็คือการจัดให้มีสภาวิชาการขึ้น ซึ่งบุคคลทั่วไปในระบบของมหาวิทยาลัยแบบเดิมก็ไม่เข้าใจเพราะในระบบราชการเดิมไม่มีสภาวิชาการส่วนมากในมหาวิทยาลัยในราชการแบบเดิมที่ประชุมที่จะตัดสินใจเรื่องทางวิชาการต่างๆ เหล่านี้ก็จะมีการประชุมคณะบดีดำเนินงานเกือบทุกเรื่อง อย่างมากก็อาจจะมีการประชุมวิชาการประจำคณะหนึ่งๆ ซึ่งองค์ประกอบก็ส่วนมากจะถูกคัดเลือกมาจากการครอบงำ (Dominate) โดยฝ่ายบริหารซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ดี เพราะจะขาดการตัดสินใจที่มีอิสระทางวิชาการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในรูปแบบใหม่ต้องมีสภาวิชาการและกรรมการที่ขึ้นอยู่กับสภาวิชาการต้องมีอิสระในการแสดงออก เพื่อให้ความคิดเห็นแก่มหาวิทยาลัยอย่างมีอิสระ ไม่เช่นนั้นงานวิชาการเดินต่อไปลำบาก และจะขาดความเข้มแข็งและความเป็นเลิศทางวิชาการจะเกิดได้ยาก สิ่งเหล่านี้ต้องให้อยู่ในความรับผิดชอบหลักของนักวิชาการเพราะฉะนั้นสภาวิชาการต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการที่เป็นตัวแทนมาจากสาขาวิชาการต่างๆ ที่มีความหลากหลายในศาสตร์และความคิดเห็นต้องหลากหลายด้วย ไม่ใช่ได้กรรมการจากแต่งตั้งโดยอธิการบดีแต่เพียงผู้เดียว ถึงแม้ว่าจะนำผู้บริหารก็นำอธิการบดีมาเป็นประธานก็ตาม ดังนั้น ตระหนักได้ว่ามหาวิทยาลัยได้ฝากอนาคตทางวิชาการไว้กับคณาจารย์และนักวิชาการจากที่มาซึ่งหลากหลายสาขาวิชาและหลากหลายความคิด มหาวิทยาลัยไม่ได้ฝากอนาคตไว้กับผู้ใดผู้หนึ่ง



หรือคณะผู้บริหารเพียงแค่นุคนุคนไม่ก็คน ลักษณะอย่างนี้ก็คือการวิเคราะห์ว่ามหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐที่เป็นมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่นั้นจะจัดองค์กรและการบริหารอย่างไร ถึงจะทำ
ให้มีระบบบริหารที่เป็นของมหาวิทยาลัยเองแล้วก็เหมาะสมกับการเป็นแบบใหม่ไม่ใช่เป็น
มหาวิทยาลัยที่ไปลอกแบบมหาวิทยาลัยแบบเดิมๆ มาใช้ ซึ่งขาดอิสระ ขาดความคล่องตัว
ขาดการมีส่วนร่วมและขาดการใช้การระดมความคิดจากกลุ่มนักวิชาการในศาสตร์สาขาต่างๆ
ที่มีความหลากหลาย

เพราะฉะนั้น การบรรลุผลความเป็นเลิศได้เร็วต้องมาจากความอิสระความคล่องตัว
ซึ่งต้องมาจากความสามารถในการสร้างปัจจัยคุณภาพ ถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความ
คล่องตัวเรื่องความสามารถในการพัฒนาระบบบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยเอง
ได้โดยเฉพาะในการจัดสรรงบประมาณ ต้องมีการสร้างกลไกที่มีลักษณะเฉพาะในรูปแบบของ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ใช่การจัดแบบงบประมาณแบบการจัดสรรให้ในหน่วยราชการ
ทั่วไปอื่นๆ สำนักงานงบประมาณต้องตระหนักในเรื่องนี้และมีการปรับตัวให้สามารถเอื้ออำนวยให้
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดำเนินการในเรื่องของลักษณะการจัดสรรงบประมาณดังกล่าว
ได้ด้วย การจัดสรรงบประมาณเดิมที่ผ่านมาคงใช้ไม่ได้กับกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐ สำนักงานงบประมาณจะต้องพัฒนาระบบขึ้นเป็นการเฉพาะเจาะจงสำหรับมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ และมีความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้นกว่าแต่เดิม

“เมื่อมีผู้แทนอธิการบดีมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐจำนวน 6 แห่ง ได้มาหารือกับ
ผมตอนที่เป็กรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
ศึกษาธิการว่าจะเชิญ ก.พ.ร. เข้ามาประเมิน
มหาวิทยาลัยผมจะว่าอย่างไร ผมบอกว่า
คิดดีแล้วหรือในเมื่อ ก.พ.ร. มีหน้าที่พัฒนา
ระบบราชการเราออกมาจากระบบราชการ



แล้ว จะไปเชิญองค์กรที่พัฒนาระบบราชการเข้ามาครอบงำอีกหรือผมก็ยังไม่
ขอให้คิดให้ดีกว่าก่อน หน่วยประเมินทั้งหลายน่าจะไปหารือร่วมกัน มาประเมินร่วมกันแล้ว
ใช้ผลร่วมกัน ไม่ใช่มาคนละทีสองที มาคนละเกณฑ์สองเกณฑ์ ทำให้เกิดภาระเพิ่มขึ้น
เกินความจำเป็น ซึ่งในที่สุดบางมหาวิทยาลัยต้องจัดตั้งหน่วยงานรองรับต้องแต่งตั้ง
รองอธิการบดีฝ่ายรับการประเมิน ผมก็ถามว่าจริง ๆ แล้วมีเหตุผลความจำเป็นอะไรที่
ต้องการเอา ก.พ.ร. มาประเมิน อยากได้โบนัสเหมือนส่วนราชการอื่น ตอนนั้นเขาก็คิดว่า
หน่วยงานราชการเมื่อ ก.พ.ร. ประเมินก็จะได้โบนัส เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัย
ในกำกับก็ควรได้โบนัส ก็จะต้องไปเชิญให้ ก.พ.ร. มาเป็นผู้ประเมิน ก.พ.ร.
ก็บอกว่าถ้าจะมาประเมินก็ได้ แต่ในปีไม่มีเงินโบนัสเพราะไม่ได้จัดงบประมาณไว้
ก็โชคดีที่เขาตอบอย่างนั้น”

“กลุ่มผู้ที่เข้ามาหารือกับผมก็เลยล้งเล ผมก็บอกว่าถ้าคุณจะประเมินเพื่อโบนัส ผมไม่เห็นด้วยเลยเพราะการประเมินจะต้องเอาผลมาใช้เพื่อการพัฒนา แต่ถ้าเป็น Financial Incentive เพื่อเงินมันก็เป็นอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่ ก.พ.ร. ไปให้ทริส (TRIS) ช่วยทำ แล้วผมก็ได้ไปช่วยประเมินหลายแห่ง สิ่งที่ต้องรองในการเจรจาก็คือ ทุกคนจะตั้ง เป้าหมายว่าจะต้องผ่านการประเมินซึ่งเขาใช้ 5 Points Rating Scale และ




เมื่อใดเขาไปบอกว่าเป้าหมายต้องสูงกว่านี้ เป้าหมายของคุณต่ำไปเขาก็จะไม่ยอมปรับ ดังนั้นผลประเมินของทุกหน่วยงานจะถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้และมักจะเอียงไปทาง 4 กว่าๆ ในที่สุดผมก็แนะนำให้มหาวิทยาลัย ทั้ง 6 แห่ง ไปคิดให้ดี เขาก็กลับไปคิดใหม่ สุดท้ายเขาก็ชะลอเรื่องไว้”



การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล

การบริหารงานในเรื่องของงานด้านวิชาการ ที่กล่าวถึงแล้วในประเด็นแรกมีความเชื่อมโยงต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลอย่างยิ่งและไม่สามารถแยกสองเรื่องนี้ออกจากกันได้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เนื่องจากประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารงานทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

จากแนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นมาจากการสังสมประสบการณ์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องของหลักการในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น โดยเฉพาะเรื่องของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จากการศึกษาพบว่า ในประเทศไทยมีแนวคิดด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยในรูปแบบที่ใกล้เคียงกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลาานพอสมควรแล้วแต่ยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติจนเป็นผลที่เป็นรูปธรรมจนในที่สุดศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นผู้นำแนวคิดเรื่องดังกล่าวที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งแรกๆ ในประเทศไทยมาขยายเป็นองค์ความรู้และแนวคิดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ตลอดจนนำมาพัฒนาให้เป็นรูปธรรม จนเป็นผลสำเร็จและยังใช้ความพยายามอย่างมากที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยเข้าสู่ระบบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพราะตระหนักดีว่าจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล




ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยของประเทศไทย จากการศึกษายังพบอีกว่าความพยายามสร้างระบบที่ดีให้แก่วิทยาลัย และมุ่งสร้างให้มหาวิทยาลัยไปสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยตั้งมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสมัยนั้นผู้ที่เป็นผู้รับผิดชอบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยมีการอภิปรายถึงข้อดีและข้อด้อยในเรื่องดังกล่าว โดยมีข้อหาหรือกันตั้งแต่สมัยนั้นว่าจะให้มหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ หรือจะให้มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานอิสระ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตอนจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นเสียงข้างมากเลือกที่จะเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงได้เกิดขึ้นในฐานะมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ แต่ความคิดที่ศึกษากันมา ตลอดจนประสบการณ์ของผู้บุกเบิกสมัยนั้นด้วยว่ามีความคิดแตกต่างออกเป็น 2 ฝ่าย แต่ในสมัยนั้นอิทธิพลของระบบราชการมีอยู่สูงมาก ทำให้คนส่วนใหญ่เลือกที่จะให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ ดังนั้นเมื่ออาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ได้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง ท่านอาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ซึ่งอยู่ฝ่ายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีอิสระจากระบบราชการ ท่านจึงได้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองให้มีรูปแบบที่ไม่ใช่ส่วนราชการและมีอิสระจากการครอบงำด้วยระบบราชการ ถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่มีการนำแนวคิดแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาใช้เป็นแห่งแรก ถึงแม้ว่าจะไม่เหมือนกับระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน แต่ก็ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ใกล้เคียงและเป็นต้นแบบที่น่าสนใจที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้มีประสิทธิภาพได้ในบริบทของสังคมและระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในสมัยปัจจุบันนี้ได้ ในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองนั้น อาจารย์ปรีดี พนมยงค์ ตั้งใจให้มหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยตลาดวิชาที่มีพระราชบัญญัติปกครองตนเอง และบุคลากรก็ไม่ได้มีสถานภาพเป็นข้าราชการ



“นี่แหละครับถ้าเราพูดในภาษาปัจจุบัน
กินอกระบบแห่งแรกของประเทศไทย เพราะ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไม่ได้มีฐานะเป็น
ส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยตลาดวิชา
ที่มีพระราชบัญญัติปกครองตนเองอยู่
บุคลากรก็ไม่ได้มีสถานภาพเป็น ข้าราชการ
จนกระทั่งการเมืองมาจับมหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ เข้าไปอยู่ในระบบราชการทีหลัง เพราะฉะนั้นผมไม่ขอรับเครดิต
ว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกในประเทศไทย
จริงๆ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมาก่อน แต่น่าเสียดายที่ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ได้รับอิทธิพลทางการเมืองสูงมากจนกระทั่งเขาเอานักการเมืองไปเป็นอธิการบดี ไปๆ มาๆ
ก็ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เข้ามาสู่ระบบราชการ”



จนกระทั่งเมื่อมีอิทธิพลทางการเมืองเข้ามาครอบงำการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
ในภายหลัง จึงได้มีการนำมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เข้าไปอยู่ในระบบราชการในภายหลัง
รวมทั้งเปลี่ยนชื่อเดิมของมหาวิทยาลัยด้วย โดยตัดคำว่าและการเมืองออกให้คงเหลือแต่ชื่อ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เท่านั้น เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจึงไม่ได้เป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกในประเทศไทย เพียงแต่ว่าได้มีการนำระบบของ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มาปรับเปลี่ยนและประยุกต์ใช้กับการจัดตั้งมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารี และเนื่องจากมีมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นหลังมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์




อีกมากมายหลายแห่ง ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการทำให้คนคิดไปว่ามีรูปแบบการบริหารงานมหาวิทยาลัยเพียงแค่แบบเดียวคือต้องเป็นระบบราชการ จนเมื่อมีการก่อตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีขึ้น ผู้คนจึงคิดว่าเป็นรูปแบบใหม่และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแห่งแรกของประเทศไทย การก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองในตอนต้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง และยังเป็นมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับยุคสมัยในช่วงนั้นอย่างมาก แต่น่าเสียดายที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับอิทธิพลทางการเมืองสูงมากจนกระทั่งมีการนำนักการเมืองมาเป็นอธิการบดี จนในที่สุดก็ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เข้ามาสู่ระบบราชการ เรื่องนี้คงต้องทบทวนกันในเชิงสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ก่อนที่จะมาเกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี บุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้มีการประชุมสัมมนา ปรึกษาหารือในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 จนถึงปี พ.ศ. 2513 ช่วงนั้นคำว่ามหาวิทยาลัยในกำกับมีการกล่าวถึงในที่ประชุมสัมมนาที่จัดขึ้นที่สถานตากอากาศสวางคินิวาส ที่บางปู เพราะในสมัยนั้นถือว่าเป็นที่ประชุมที่ดีที่สุดในโลกกรุงเทพมหานคร ในการประชุมสัมมนาในเวลานั้น มีผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยหลายแห่งเข้าร่วมการประชุม และผู้นำองค์กรระดับต่างๆ ในมหาวิทยาลัยได้ไปจัดการประชุมสัมมนาที่สวางคินิวาสอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ การประชุมสัมมนาในเวลานั้นหัวข้อที่ได้มีการหยิบยกขึ้นมาปรึกษาหารือได้แก่ประเด็นในเรื่องของการแสวงหาแนวทางที่จะพัฒนารูปแบบและระบบการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมายที่ต้องการจะให้มหาวิทยาลัยไทยบรรลุความเป็นเลิศตามอุดมการณ์ให้ได้




รวมถึงจะดำเนินการอย่างไรให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัว เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนาแล้ว และมีมหาวิทยาลัยดีๆ ในต่างประเทศที่เป็นต้นแบบหรือเป็นตัวอย่างให้แก่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้ในช่วงเวลาดังกล่าว จากการปรึกษาหารือและร่วมระดมความคิดเห็น ต่างก็ได้ข้อสรุปว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไทยในช่วงเวลานั้นมีปัญหาหลักอยู่ 4 ประการดังต่อไปนี้

ประการแรกคือมหาวิทยาลัย ในบริบทของช่วงเวลานั้นขาดความเป็นอิสระ และขาดเสรีภาพทางวิชาการ เพราะการเมืองการปกครองยุคนั้นส่วนมากจะเป็นยุค 2 เผด็จการ และในช่วงของยุคเผด็จการแน่นอนสิ่งที่ผู้มีอำนาจในรัฐบาลต้องจำกัดก่อนสิ่งอื่นทั้งหมดก็คือ ความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ เมื่อมีการสัมมนากันจะมีการปรึกษาหารือในเรื่องนี้มากกว่าประเด็นอื่นๆ โดยพยายามหาช่องทางว่าจะทำอย่างไร ถึงจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพทางวิชาการ เพราะถ้าไม่มีเรื่องของอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ แล้วการที่จะสร้างมหาวิทยาลัยให้เกิดความเป็นเลิศคงทำได้ยาก และในช่วงเวลานั้นองค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ได้ให้ความร่วมมือกับที่ประชุมอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศยุโรป เพื่อให้การสนับสนุนเชิงวิชาการแก่ที่ประชุมของผู้บริหาร ซึ่งมีการประชุมกันมาต่อเนื่องก็ยืนยันมาตลอดว่าหลักสำคัญของการบริหารของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย จากข้อสรุปในการประชุมนั้นสามารถสรุปได้ว่า **หลักสำคัญ** ของการบริหารมหาวิทยาลัยต้องมี 3 หลัก คือหลักความมีอิสระ หลักเสรีภาพทางวิชาการ




และหลักความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งจนถึงปัจจุบันนี้หลักการดังกล่าวทั้ง 3 หลักก็ยังเป็นที่ยอมรับกันและเป็นหลักที่เรียกได้ว่าเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกหรือเป็นสากลนิยมและในมหาวิทยาลัยต่างๆ ยังคงยึดถือและเชื่อมั่นเช่นนี้อยู่ แต่เมื่อได้มีการประเมินกันแล้วในช่วงนั้นว่ามหาวิทยาลัยไทยหลักการทั้ง 3 ประเด็นก็ไม่สามารถที่จะสร้างความเป็นเลิศให้กับมหาวิทยาลัยได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากขาดหลักการด้านการให้อิสระและมีเสรีภาพยิ่งจะสร้างปัญหาให้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ประการที่ 2 ขาดความคล่องตัวทางด้านบริหาร ที่ขาดความคล่องตัวเนื่องจากมหาวิทยาลัยไทยเป็นส่วนราชการ ซึ่งข้อเสียของการเป็นส่วนราชการก็คือการขาดความคล่องตัวเนื่องจากระบบราชการนั้นมีปัญหามากอยู่เดิมอยู่แล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบราชการคือเป็นระบบที่ 1) รวมศูนย์อำนาจ 2) เป็นระบบที่มีระเบียบ/ข้อบังคับ/กฎเกณฑ์กลางที่อยากจะให้ส่วนราชการปฏิบัติเหมือนกัน ซึ่งถ้าส่วนราชการใดต้องการจะมีอะไรพิเศษและแตกต่างทำได้ยาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำไม่ได้เลย เช่น กรณีมหาวิทยาลัยต้องการจะแตกต่างจากระบบราชการอื่นในเรื่องเกี่ยวกับการเงินการงบประมาณสิ่งที่ทำได้แตกต่างจากคนอื่นก็มีเรื่องเดียว คือถ้ามหาวิทยาลัยมีรายได้ที่เป็นของตนเองก็ยกเว้นไว้ ไม่ต้องไปส่งกระทรวงการคลังสามารถจะจัดสรรใช้จ่ายไปตามระเบียบ/ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งเป็นความคล่องตัวที่ระบบราชการไม่ได้ให้กับกระทรวง ทบวง กรมอื่นๆ ยกเว้นสถานศึกษา โรงพยาบาล อย่างนี้ เป็นต้น คือไม่ใช่ว่าระบบราชการจะสร้างกรอบให้เหมือนกันไปทั้งหมด

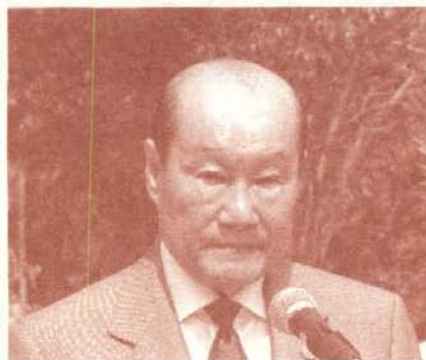


แต่ส่วนใหญ่ยังคงเป็นแบบนั้นคือต้องใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ แบบเดียวกัน ซึ่งจะเห็นว่า ถ้ามีข้อยกเว้นอยู่บ้างก็มีเพียงบางข้อเท่านั้นซึ่งก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้น ในที่สุดแล้วปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยก็เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบ ราชการมีการขออนุมัติทำเรื่องการเงินเป็น 2 ระบบ ก็คือถ้าเป็นระบบเงินรายได้มหาวิทยาลัย ก็สามารถออกระเบียบใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยเองได้ ถ้าเงินงบประมาณแผ่นดินก็ต้องใช้จ่าย ไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง และการบริหารเรื่องการเงินงบประมาณ 2 ระบบ ก็เป็นเรื่อง ที่สร้างความยุ่งยากสับสนต่อระบบบัญชีและการเงินอย่างมาก ในที่สุดก็เกิดแนวคิดให้สร้าง ระบบแบบนี้ให้เป็นระบบเดียวเพื่อให้เกิดความคล่องตัว เมื่อมีการพัฒนาให้เป็นระบบเดียวกัน ก็สามารถสร้างความคล่องตัวขึ้นมาได้และถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะถ้าเรื่องเงินและ งบประมาณไม่คล่องตัวเสียแล้วเรื่องอื่นๆ ก็ไม่สามารถดำเนินการให้คล่องตัวได้หรืออาจจะทำได้ แต่สร้างความคล่องได้อย่างลำบากยากเย็น เช่น เรื่องของการบริหารงานบุคคลก็จะเป็นปัญหา ที่เป็นผลพวงไปด้วย จากผลของการประชุมสัมมนาดังกล่าวในระยะเวลาประมาณวันที่ 6 ถึง 7 นั้น และจะเห็นได้ว่าสิ่งที่มีการประชุมปรึกษาหารือกันนั้นดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 แต่ สถานการณ์ดังกล่าวยังคงเป็นปัญหาสืบเนื่องตลอดมาจนถึงปี พ.ศ. 2548 ซึ่งถือว่าเป็นช่วงระยะเวลายาวนานถึง 35 ปี สิ่งที่มาวิทยาลัยต้องพบกับสภาพที่เป็นปัญหา คือระบบราชการเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัย แสดงว่าปัญหาที่มหาวิทยาลัยเผชิญมาตั้งแต่ต้น ปัจจุบัน ก็ยังเป็นปัญหาอยู่ โดยเฉพาะเรื่องขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่มากเพียงพอ



ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่เคยแก้ปัญหาได้เลย แล้วเวลาที่มีหน่วยงานจากภายนอกทั้งระดับประเทศและระดับนานาชาติเข้ามาประเมินจัดอันดับสิ่งที่พบก็คือมหาวิทยาลัยในประเทศไทยไม่ติดอันดับ ปัจจัยที่ทำให้ไม่ติดอันดับของการจัดอันดับนั้นประการแรกเลย คือคุณภาพของอาจารย์ เช่น ทั่วโลกแล้วในกติกาแบบสากลถือว่าบุคลากรที่จะมาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยควรจะเริ่มต้นจากผู้ที่จบปริญญาเอก และเมื่อมองไขการจัดอันดับจะระบุว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องมีปริญญาเอกร้อยละ 100 ตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกาถ้าบุคลากรจบไม่ถึงระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยยังไม่ให้สถานะภาพในการเป็นอาจารย์ประจำ ยกเว้นว่าได้ไปสร้างผลงานหรือไปสร้างประสบการณ์จนเป็นที่ปรากฏว่าไม่ด้อยไปกว่าปริญญาเอก โดยปกติมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาจะบรรจุบุคลากรที่จบปริญญาเอกแต่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยตั้งแต่เริ่มมีมหาวิทยาลัยมาจนถึงปัจจุบันนี้เฉลี่ยแล้วมีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอกโดยภาพรวมไม่ถึงร้อยละ 30 และในบางมหาวิทยาลัยยังมีการบรรจุอาจารย์ในคุณวุฒิระดับปริญญาตรีเป็นอาจารย์ประจำมากกว่าร้อยละ 10 ซึ่งในวงการด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นมีคำกล่าวที่นิยมนำมาใช้อ้างถึงเป็นประจำว่า “Great Teachers are the Beginning of the University Development” ซึ่งก็แปลได้ว่า “อาจารย์ที่เก่งกล้าสามารถคือจุดเริ่มต้นของการพัฒนามหาวิทยาลัย” แต่ถ้าการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยไม่เริ่มต้นจากการมีอาจารย์ที่เก่งกล้าและสามารถนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นไปพัฒนามหาวิทยาลัย จะมีความเป็นไปได้ยากที่มหาวิทยาลัยของไทยจะได้ขึ้นไปเทียบชั้นกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ หรือจะติดอันดับเมื่อมีการอันดับ

ได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นถ้าปล่อยให้สภาพของคณาจารย์ ผู้ที่ทำหน้าที่ในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย คือด้านการเรียนการสอนและการวิจัยเป็นไปในสภาพเช่นที่เป็นอยู่นี้ และองค์กรที่จัดอันดับใช้เกณฑ์ที่กล่าวถึงมาเป็นเกณฑ์ในการใช้เป็นตัวดัชนีชี้วัด ปัญหาที่เผชิญอยู่คงจะแก้ไขได้ยาก สิ่งที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเรียกร้องต่อรัฐบาลเพื่อให้ช่วยแก้ไขปัญหานี้ในเรื่องนี้มีหลายประการ เช่น การขอให้ข้าราชการที่สังกัดมหาวิทยาลัยมีบัญชีเงินเดือนแยกออก โดยเฉพาะเช่นเดียวกับตุลาการ เช่นเดียวกับทหาร แต่รัฐบาลปฏิเสธว่าทำไม่ได้คือยังคงต้องใช้บัญชีเงินเดือนเดียวกับข้าราชการพลเรือนแบบเดียวกับที่ใช้ในหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้ ที่ความต้องการบุคลากรเชิงคุณภาพระหว่างมหาวิทยาลัยกับกรม กองทั้งหลายทั่วไปนั้นไม่เหมือนกัน แต่เมื่อมหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะมีบัญชีเงินเดือนที่เป็นของมหาวิทยาลัยเองได้ มหาวิทยาลัยก็ต้องบรรจุตามราคาคุณวุฒิที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนกำหนดหรือตีราคาเอาไว้ ซึ่งนอกเสียจากไปใช้เงินรายได้ ซึ่งก็ไม่ได้สถานการณ์ของการเป็นข้าราชการอีกถ้าใช้เงินรายได้



“ตรงนี้ผมไม่เคยยอมเลย ผมอยู่ทบวงก็นำเสนอไม่รู้กี่หน เดียวนี้ก็ยังคงใช้เงินเดือนเดียวกับข้าราชการพลเรือน แล้วในที่สุดเมื่อเงินเดือนน้อย ในระบบแข่งขันใน

ตลาดการจ้างงานเดี่ยวนั้นมหาวิทยาลัยไม่ได้แข่งกับระบบราชการ มหาวิทยาลัยกำลังแข่งขันกับเอกชน เราต้องแข่งกับบริษัทข้ามชาติ เราแข่งกับองค์กรระหว่างประเทศเราแข่งกับประเทศที่ดึงคนไทยไปทำงานด้วย จะเรียกว่าสมองไหลหรือเปล่าก็ไม่รู้ เราแข่งไม่ได้หรอกครับ ด้วยเงินเดือนข้าราชการ

ในลักษณะแบบนี้ ด้วยเหตุผลนี้ระบบบริหารงานบุคคลของราชการจึงไม่สามารถดึงดูดรักษาคนดีคนเก่ง คนดีคนเก่งเขาก็ไม่มาหรือมาแล้วก็ออก แล้วเราก็อยู่เฉยๆ ปริญญาเอก 29 เปอร์เซ็นต์อยู่ เดียวนี้ ตั้งแต่ผมจำได้สัดส่วนก็อยู่ตรงนี้ไม่ได้ดีขึ้น เพราะฉะนั้นผมยกตัวอย่างเดี๋ยวกว่าปัญหาที่ราชการไม่เคยแก้ได้ด้วยระบบราชการ คือเรื่องการบริหารงานบุคคล ในแง่มหาวิทยาลัยนะครับผมไม่พูดถึงหน่วยงานอื่น ในที่สุดก็สรุปกันว่า ถ้าปล่อยให้สภาพเป็นอย่างนี้ การบรรลุความเป็นเลิศ เป็นไปได้ยาก



แล้ว เดียวนี้สิ่งที่เกิดขึ้นก็ฟ้องขึ้นมาให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วครับเรามีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมา 90 ปี ใครเขาจัดอันดับเราก็ไม่ติดแล้วพอเราไม่ติด ก็ไปบอกว่าเกณฑ์ไม่ดี นี่คือสิ่งที่เกิดขึ้นที่คนอื่นเขาทำเข้าซื้อแล้ว ก็ชัดเจนว่าอยู่ในภาวะที่คนอื่นเขาแข่งข้าม

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยหมด มาเลเซียยังมีมหาวิทยาลัยติดอันดับ 1 ใน 200 สิงคโปร์ก็มี เกาหลีก็มี ญี่ปุ่นก็มี ประวัติศาสตร์ของการอุดมศึกษาไทยมหาวิทยาลัยไทยเริ่มต้นขึ้นไม่ได้ ซ้ำกว่ามาเลเซีย ไม่ได้ซ้ำกว่าประเทศที่ผมเอ่ยชื่อ ยกเว้นญี่ปุ่น แต่เดี๋ยวนี้อะไรมหาวิทยาลัยไทยอยู่ตรงไหน เมื่อมีการประเมินวิเคราะห์เปรียบเทียบจุดอ่อนที่มากที่สุดคือจุดอ่อนตรงที่เราไม่มี 3-4 อย่างนี้ ผมไปญี่ปุ่นบ่อย แล้วก็ได้ไปพบกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยโตเกียว ชื่อ ศาสตราจารย์อาริม่า ท่านเป็นคนคัดค้านที่จะนำมหาวิทยาลัยญี่ปุ่นออกนอกระบบ”



“ต่อมาเมื่อท่านไปเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีการตั้งคำถามกันใน 2 คำถามว่าญี่ปุ่นก็ไม่ได้ยากจนกว่าประเทศอื่นๆ ทรัพยากรก็พร้อมที่จะจัดสรรให้



กับมหาวิทยาลัยทำไมญี่ปุ่นถึงไม่เป็นเลิศ หรือได้รับการจัดอันดับเทียบเท่ากับ มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือเทียบเท่ากับอังกฤษ หรือแม้แต่เมื่อเทียบกับประเทศออสเตรเลียก็ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ารัฐบาลต้องการทราบสาเหตุว่ามาจากอะไร ทางบุคคลผู้เกี่ยวข้องได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศ

เหล่านั้น รวมถึงตั้งทีมศึกษาวิเคราะห์สรุปออกมาได้มี 2 ข้อ คือ

1. มหาวิทยาลัยญี่ปุ่นที่เป็นของรัฐไม่ใช่เอกชนเป็นราชการจัดจนเกินไปก็คือเอา มหาวิทยาลัยไปไว้ในระบบราชการแบบนี้ไม่ถูกต้อง ทั้งๆ ที่เมื่อก่อนเขาเคยดำเนินงานเสร็จ เขาบอกใช่ มหาวิทยาลัยญี่ปุ่นเป็นราชการเกินไป ต้องลดความเป็นราชการลง
2. มหาวิทยาลัยญี่ปุ่นยังขาดความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ต้องมีความเป็นอิสระและเสรีภาพทางให้มากขึ้น”




“ซึ่งถ้าทำ 2 เรื่องนี้ได้ญี่ปุ่นสู้ใครได้หมดแล้วประเทศญี่ปุ่นทำอะไรต่อไปทราบไหมครับ เมื่อวันที่ 1 เมษายนซึ่งเป็นปีงบประมาณของญี่ปุ่นปีที่แล้วรัฐบาลญี่ปุ่นออกกฎหมายให้มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดออกนอกระบบพร้อมกันเลยไม่มีการให้เลือก ซึ่งเป็นเรื่องที่ฮือฮากันมากมีคนบอกว่าตายแล้วมหาวิทยาลัยจะทนไหวไหม จะคัดค้านเหมือนบ้านเราไหม จะต้องมีประชาพิจารณ์เพื่อการรับฟังกัน 3 รอบ 4 รอบไหม ปรากฏว่า ได้สอบถามมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปแล้วทั้งหมด บางแห่งถามว่า มันมีปัญหาอะไรไหม มหาวิทยาลัยทั้งหลายก็บอกว่าดีไม่เห็นมีปัญหาเลย”



สำหรับการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการในเอเชีย ซึ่งไม่ต้องรวมถึงมหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียเพราะเป็นระบบอิสระอยู่แล้ว และมหาวิทยาลัยของประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งก็เป็นอิสระอยู่แล้วเช่นเดียวกัน ส่วนมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียนั้น ได้ใช้แนวคิดในแบบที่ให้การบริหารมหาวิทยาลัยเป็นเสมือนหนึ่งเอกชน แต่ยังเป็นของรัฐก็เป็นแนวคิดแบบเดียวกันแต่กรณีของมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซียนั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ในขณะที่มหาวิทยาลัยในประเทศอินโดนีเซียได้ออกจากระบบราชการไปแล้ว 7 แห่ง ก็ยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จ แต่กรณีเหล่านี้เมื่อมองในภาพรวมแล้ว


น่าจะมีความโน้มที่ดีและควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงวิชาการและควรมีการศึกษาวิเคราะห์ทางลึกอีกด้วย เพื่อจะนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหามหาวิทยาลัยในประเทศไทยว่าสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการในประเทศไทยที่ประสบมาตลอดเวลา 35 ปี ควรจะมีทางออกอย่างไร แต่ทางออกที่เป็นหนทางที่ทำได้ในขณะนี้คือจากการที่มีมติมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 ก็คือการดำเนินการให้มหาวิทยาลัยของรัฐบาลออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งในแนวทางที่กล่าวถึงนี้ไม่ใช่แนวทางใหม่แต่คิดกันมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2513 ซึ่งในตอนนั้นที่ได้ชื่อนี้มาก็มีการประชุมกันหลายครั้ง โดยมีข้อเสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยไม่ใช่ Federation คือแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐเหมือนกับแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นกรณีที่มีผู้คัดค้านฟ้องร้องในศาลปกครองอย่างที่เห็นในปัจจุบัน แต่หลักการที่มหาวิทยาลัยต้องยึดถือคือมหาวิทยาลัยยังต้องเป็นของรัฐ แต่การบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐแต่เดิมจะมี 2 ลักษณะ ถ้าไม่ใช่เป็นส่วนราชการก็เป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหน่วยงานแบบมหาวิทยาลัยนั้นไม่เข้ากับทั้ง 2 รูปแบบ จึงได้แนวคิดที่ว่าควรเป็นรูปแบบใหม่คือ เลือกที่จะมีลักษณะในรูปแบบที่ 3 โดยได้มีการศึกษาจากบทความที่เขียนตีพิมพ์หลายข้อเขียน ข้อเขียนหนึ่งที่น่าสนใจคือข้อเขียนของศาสตราจารย์ ดร.สุพล นิธิไกรพนธ์ เขียนกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เมื่อตอนเพิ่งตั้งได้มีการวิเคราะห์เชิงกฎหมายว่า Public Independent Agency ที่ต่างประเทศมีการใช้กันอยู่หลายประเทศ น่าจะเหมาะที่จะมาเป็นรูปแบบของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และเมื่อนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยไทยแล้ว ภาครัฐจะชื่อภาษาไทยว่าอย่างไรซึ่งตอนแรกยังไม่มีชื่อที่เหมาะสมเพราะเมื่อตั้งแล้วฟังดูเหมือนว่าเป็นการปรับไปเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งไม่ใช่หลักการที่ต้องการ มีผู้ที่คิดในประเด็นเหล่านี้หลายท่านในสมัยนั้นก็ยังมี ศาสตราจารย์ ดร.ปวย อึ้งภากรณ์

และยังมีผู้หลักผู้ใหญ่ในประเทศไทยอีกหลายท่านบอกว่าต้องบอกไว้ว่ามหาวิทยาลัยนั้นยังต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เพื่อจะเน้นย้ำความเป็นของรัฐอยู่ ในขณะที่มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการจะใช้คำว่ามหาวิทยาลัยในสังกัด ซึ่งก็ต่างกันตรงนี้นั่นเอง มหาวิทยาลัยในสังกัดคือส่วนราชการ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ได้เป็นส่วนราชการ แต่ทั้ง 2 อย่างนี้เป็นของรัฐ ไม่ใช่เอกชน เพราะฉะนั้นผู้หลักผู้ใหญ่ในประเทศไทยของเราที่ท่านเลือกถ้อยคำท่านเลือกอย่างระมัดระวัง ไม่ให้สื่อความไปในทางที่ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำลังปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นเอกชน จึงได้มีคำนี้ แล้วคำนี้มาตัดคำว่า “บาล” ออกตอนที่ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพราะหลายคนบอกว่าไม่ใช่ของรัฐบาล แต่เป็นของรัฐ ก็ถึงเป็นที่เข้าใจตรงกันว่าจริงและเห็นด้วยกับการตัดคำว่า “บาล” ออกไป เพราะฉะนั้นในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะไม่มีคำว่าในกำกับของรัฐบาลเช่นในพระราชบัญญัติเก่า อย่างกรณีของพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นต้น แต่พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ก็ยังมีคำว่ากำกับของรัฐบาลอยู่ แต่พระราชบัญญัติที่ออกมาใหม่ไม่นานมานี้จะใช้คำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” แต่ปัญหาในเรื่องของการเรียกชื่อหรือรูปแบบของมหาวิทยาลัยนี้ จะเห็นว่ายังมีความไม่เป็นเอกภาพกันอยู่คือถ้าตั้งใหม่จะใช้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยเก่าซึ่งเป็นส่วนราชการอยู่แต่เดิมและจะปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการนำคำว่านอกระบบมาใช้แล้วก็เขียนคำเต็มคือ “นอกระบบราชการ” เพราะฉะนั้นกรณีของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ไม่ได้อยู่ในระบบราชการมาแต่เดิมจึงไม่ใช่คำว่า เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ และต้องเรียกอย่างเดี๋ยวนั้นว่า “ในกำกับของรัฐ” เพราะไม่เคยอยู่ในระบบ



ราชการเมื่อก่อตั้งมาตั้งแต่ต้นก็เกิดมาในรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเคยอยู่ในระบบราชการมาก่อนจึงมีการนำคำว่า ออกนอกระบบมาใช้ ดังนั้นคำว่า “นอกระบบ” ก็เลยกลายเป็นคำซึ่งพูดถึงกันมากในภายหลัง


“ผมไม่ชอบคำว่า “นอกระบบ” เพราะผมถือว่าทุกอย่างมีระบบหมด ระบบในตัวของมหาวิทยาลัยเองจะเป็นอย่างไรก็อีกเรื่องหนึ่ง คำว่านอกระบบหรือในระบบ ผมไม่เห็นด้วย แต่ว่าเขาเถอะเขาจะเรียกก็เรียกกันไป เพื่อการสื่อความว่า เราอยู่ในสถานภาพหนึ่ง กำลังจะปรับเปลี่ยนไปสู่อีกสถานภาพหนึ่ง ไม่รู้จะเรียกยังไงก็เรียกในระบบหรือนอกระบบ แต่จริงๆ ชื่อที่เป็นทางการมีกฎหมายรองรับไว้แล้วด้วย คือ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ที่นี้หลักสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับที่เขาคิดกันไว้แล้วผมก็สืบต่อมาจากความคิดของบรรพบุรุษ เพราะหลายคนท่านได้เสียชีวิตไปแล้วท่านเหล่านั้นท่านได้คิดเรื่องนี้เอาไว้ ก็คือการกระจายอำนาจให้การบริหารจัดการ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ซึ่งตรงนี้ก็ตรงกับคำว่า “Self Governance” หรือ “Autonomy” คือ มหาวิทยาลัยที่บริหารโดยคณะบุคคล องค์การสูงสุดก็คือ “สภามหาวิทยาลัย” ถ้าเมื่อไหร่เรื่องภายในมหาวิทยาลัยต้องนำออกไปนอกเหนือมหาวิทยาลัยหรือนำออกไปนอกเหนือสภามหาวิทยาลัยไปมากเกินไปจนควรที่จะไม่มี Autonomy และไม่ใช่ Self Governance ซึ่งหมายถึงการปกครองตัวเอง”



ดังนั้น หลักการในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ต้องให้การดำเนินการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัยของตนเองให้มากที่สุด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีการชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเรื่องที่ต้องนำเสนอไปเหนือกว่าสภามหาวิทยาลัยและไม่ได้หยุดแค่สภามหาวิทยาลัย ควรจะมีประเด็นในเรื่องอะไรบ้าง การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตีจริงไม่ควรมีเรื่องที่ต้องนำเสนอออกไปจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งก็คือไม่จำเป็นต้องให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจของตนเอง เรื่องที่พ้นไปจากอำนาจของ สภามหาวิทยาลัยอาจจะมีอยู่บ้างก็ได้ แต่ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาล เช่น เมื่อมหาวิทยาลัยจะของบประมาณจากรัฐบาลก็ต้องไปเข้ากระบวนการงบประมาณ ทำคำขอไปที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ต้องไปผ่านการกลั่นกรองของ สภามหาวิทยาลัยเหมือนกับปกติ อันนี้หยุดอยู่แค่สภามหาวิทยาลัยไม่ได้ เพราะถ้าเราขอเงิน งบประมาณแผ่นดินก็ต้องเข้ากระบวนการ หรือเรื่องการแต่งตั้งต่างๆ ที่ต้องเข้าสู่ระบบเพื่อ ขอพระราชทานในการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม เช่น ในกรณีการแต่งตั้งประธานสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ศาสตราจารย์ เป็นต้น ซึ่งก็ต้องมีการนำเรื่องส่งให้นำ เสนอในที่ประชุมคณะรัฐมนตรี และเมื่อเห็นชอบแล้วก็จะนำขึ้นสู่กระบวนการโปรดเกล้าฯ ต่อไป




เรื่องที่ต้องนำเสนอออกนอกเหนือจากสภามหาวิทยาลัยอีกเรื่องก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรต่างๆ ทั้งๆ ที่หลักสูตรเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ยุตได้แค่สภามหาวิทยาลัย แต่เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องการตีราคาคุณวุฒิ ซึ่งสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ไปทำความเข้าใจกับสำนักงานการอุดมศึกษา (สกอ.) ว่าจะไม่ตีราคาถ้าหากว่า หลักสูตรนั้นไม่ผ่านความเห็นชอบของสำนักงานการอุดมศึกษา ถ้ามหาวิทยาลัยไม่ต้องการตีราคาก็สามารถหยุดเรื่องไว้เพียงแค่ว่าสภามหาวิทยาลัยได้ แต่บัณฑิตที่จบไปจากมหาวิทยาลัยก็จะทำงานลำบาก เพราะเอกชนก็ยังใช้หลักเกณฑ์ของ ก.พ. ทั้งๆ ที่ ก.พ. ได้ตีราคาเพื่อประโยชน์ของการบรรจุคนเข้ารับราชการเท่านั้น แต่เอกชนยังไปใช้เป็นหลักในการบรรจุแต่งตั้งคนของเอกชนด้วย ซึ่งถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว ก.พ. ไม่ได้มีหน้าที่มากไปกว่านั้น แต่สิ่งเหล่านี้ได้มีการถือปฏิบัติมานาน เพราะฉะนั้นเรื่องที่จะไปเหนือสภามหาวิทยาลัยก็เหลืออยู่เพียงไม่กี่เรื่องดังกล่าว ซึ่งเมื่อเทียบความเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการแล้วมีเรื่องที่ต้องออกไปนอกเหนือจากอำนาจของสภามหาวิทยาลัยมากกว่านี้มาก จนกระทั่งเมื่อใครที่ได้เคยดำรงตำแหน่งเป็นอธิการบดี ในมหาวิทยาลัยในกำกับก็จะเห็นอย่างชัดเจนว่าในบางเดือนไม่มีหนังสือออกหรือจดหมายออกจากมหาวิทยาลัยไปถึง สกอ. เพราะไม่มีเรื่องที่จะต้องเขียนขอความเห็นหรือขออนุญาตใดๆ แต่ในทางตรงกันข้ามจะเห็นได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



จะเขียนหนังสือมาให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสารพัดเรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องที่เสียกระดาษเปล่าๆ เพราะไม่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อทำหนังสือแจ้งกลับไปยังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ว่าไม่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ก็เวียนกลับมาใหม่ว่าไม่เกี่ยวไม่เป็นไรแต่ต้องการบอกหรือแจ้งให้ทราบ และข้อความในบันทึกหรือจดหมายเหล่านั้นไม่ใช่เรื่องแจ้งเพื่อทราบ แต่เป็นเรื่องที่เพื่อให้ถือปฏิบัติ แล้วไปๆ มาๆ ในที่สุดมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บางแห่งก็เข้าใจผิดไปถือปฏิบัติตามอีก ซึ่งไม่ใช่หลักการที่ถูกต้องที่จะไปทำตามเช่นนั้น ในเมื่ออำนาจในการตัดสินใจต่างๆ สูงสุดอยู่ที่สภามหาวิทยาลัยเรื่องจึงกลับกลายเป็นว่า ในปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกำลังเดินกลับเข้าไปสู่ระบบราชการทั้งที่กลับเข้าไปโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม ดังนั้นสิ่งที่ควรพิจารณาและยึดเป็นหลักสำคัญไว้ให้ได้ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจะต้องดำเนินการในเรื่องที่สำคัญดังนี้




- 1) ต้องมีมาตรการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่หวนกลับไปเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งจะเป็นเรื่องที่น่าเศร้าใจสำหรับวงการการอุดมศึกษาของประเทศไทย
- 2) ต้องมีมาตรการในการพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองเพื่อความคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ คือ ให้ความสำคัญว่ามหาวิทยาลัยเป็นพหุกิจ มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำภารกิจที่หลากหลายด้าน ถ้าจะทำให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถบรรลุความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่ดีได้ ก็ต้องให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เป็นของตนเองซึ่งถ้าเป็นส่วนราชการไม่มีทางที่จะดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการเป็นของตนเองได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดในประเด็นต่างๆ อยู่มากแล้วในที่สุดก็ต้องไปยึดติดกับกรอบกฎเกณฑ์ของราชการ โดยไปนำมาใช้เพราะเห็นว่าสะดวก รวดเร็วเข้ามียุติแล้ว ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ผิดหลักการและไม่ถูกต้องถ้าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ลักษณะอย่างนี้ก็ชัดว่าถ้าให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดระบบบริหารจัดการที่เป็นของตนเองได้ ก็จะได้ระบบบริหารที่เหมาะสมกับธรรมชาติและภารกิจของมหาวิทยาลัย

- 
- 3) ต้องยึดหลักบริหารจัดการที่ดีคือ Good Governance ซึ่งเป็นที่ทราบแล้วหลักบริหารจัดการที่ดีมีหลายประการคือ เรื่องเกี่ยวกับหลักกฎหมายเกี่ยวกับความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม เป็นต้น เรื่องของ Good Governance หรือ บางทีแปลว่าธรรมาภิบาลนี้ เอกชนบางแห่งเรียกว่าบรรษัทภิบาลซึ่งก็หมายถึงต้องดูแลให้บริษัทไม่ล้มคล้ายๆ กับที่พระราชบัญญัติของสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งมีมาตรฐานหนึ่งที่ว่าด้วยคณะกรรมการติดตามตรวจสอบประเมินผล เพราะว่าถ้าไม่มีเครื่องมือนี้ จะรู้ได้ไงว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุตามยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์ได้อย่างไร

ดังนั้น เวลาที่กล่าวถึงเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องยึดหลักการ 3 ข้อนี้

การปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องปรับเปลี่ยนต้องพิจารณาในเรื่อง 4 เรื่องดังนี้ซึ่งเป็นเรื่องที่ยึดถือกันมาแต่เดิมตั้งแต่ในสมัยที่คิดเรื่องของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในยุคแรกๆ เมื่อ ปี พ.ศ. 2513 สรุปได้ว่า 4 เรื่องคือที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนคือการบริหารจัดการที่เป็นของตัวเองเพื่อที่จะได้ระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่คิดว่าถูกต้อง เหมาะสมแล้วจะบรรลุความเป็นเลิศได้ง่ายขึ้น

ข้อแรกคือปรับความสัมพันธ์ภายนอก ที่จริงความสัมพันธ์ภายนอก ก็คือความสัมพันธ์กับรัฐบาล แล้วก็ให้หน่วยขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นๆ ไม่ใช่เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตามสายงานปกติ ดังนั้นในฐานะอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรทำหนังสือหรือจดหมายถึงรัฐมนตรี ก็เพราะว่ารัฐมนตรีเป็นผู้กำกับ ไม่ใช่ปลัดกระทรวงเป็นผู้กำกับ ส่วนรัฐมนตรีจะดำเนินการอย่างไรต่อไปก็สุดแล้วแต่ความเห็นของท่าน เช่น รัฐมนตรีจะไปตั้งใครกลั่นกรองก็เป็นเรื่องของรัฐมนตรี แต่ถ้าเมื่อไรที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปอยู่ในโครงสร้างปกติ ข้าราชการประจำต่างๆ ก็จะไปปฏิบัติต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเหมือนมหาวิทยาลัยในระบบราชการอื่นๆ และการพิจารณาเรื่องก็จะต้องไปวิเคราะห์เหมือนมหาวิทยาลัยในระบบราชการอื่นๆ ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ถูกต้องและนี่คือเรื่องของความสัมพันธ์ภายนอกที่เปลี่ยนไปจากคำว่ามหาวิทยาลัยในสังกัดมาเป็นในกำกับ นั้นหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เป็นเชิงนโยบาย แล้วก็สัมพันธ์กับผู้กำกับนโยบายโดยตรงก็คือจากรัฐมนตรี การจัดองค์กรและการบริหารภายในได้มีการคิดกันมาตั้งแต่สมัยเริ่มต้นว่ามหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นราชการ แล้วมหาวิทยาลัยควรจะทำทบทวนการจัดองค์กรและการบริหารงานภายในเสียใหม่ด้วย เพราะแต่ก่อนมหาวิทยาลัยต้องแบ่งส่วนเพื่อเทียบให้ได้สิทธิ์ ถ้าหน่วยเทียบเท่ากรมก็จะมีสิทธิ์อีกอย่างหนึ่ง เพราะฉะนั้น จะเห็นว่าการแบ่งส่วนราชการในสมัยก่อนจะถูกเทียบเสมอ เช่น การนำหน่วยงานที่เป็นคณะไปเทียบกับกอง



หรือการนำหน่วยงานบริการบางอย่างไปเทียบแผนก แล้วในที่สุดระดับชั้นทางราชการของบุคคลที่เป็นหัวหน้าก็จะเป็นไปตามฐานะของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งก็คือระบบราชการนั่นเอง แต่ในปัจจุบันนี้ก็ยังเป็นอย่างนั้นอยู่ มหาวิทยาลัยคือยังยึดติดกับการเทียบตำแหน่งของระดับหน่วยงานแบบระบบราชการ ซึ่งถ้าคิดแบบนี้ไม่ถูกต้องและไม่ใช่หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถ้าจะออกจากระบบราชการยังคิดถึงโครงสร้างเหมือนเดิม อย่าออกนอกระบบมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะดีกว่า เพราะจะไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ทั้งสิ้น การที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ใช่เพียงแค่เปลี่ยนพระราชบัญญัติแต่คงไว้ซึ่งโครงสร้างแบบเดิมและฐานะโครงสร้างเช่นเดิม ความจริงความสำคัญอยู่ที่การจัดองค์กรและการบริหารงานภายใน เมื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการแล้ว อำนาจในการตัดสินใจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยแล้ว ตรงนี้ต่างหากที่ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ



“ด้วยการที่ผมเห็นปัญหาตรงนี้เป็นพิเศษ
วิธีที่ผมทำอย่างที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารี และรวมทั้งที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ก็คือ ประการแรกเลยออกแบบใหม่ให้มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง
เน้นวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีมหาวิทยาลัย
วลัยลักษณ์เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ
ในการออกแบบมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งนี้
ไม่เหมือนกันและเหมือนกันไม่ได้ด้วย

เพราะมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารีนั้นเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ก็เพราะว่าเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง
มหาวิทยาลัยจะต้องใช้งบประมาณเพื่อการดำเนินการที่ค่อนข้างสูงมากถ้านำระบบ
มหาวิทยาลัยในระบบราชการแบบเดิมมาใช้ เช่น ในแต่ละภาควิชาต้องมีห้อง Lab
เอง ต้องมีเครื่องมือเอง คณะต้องมีอาคารสถานที่เองเบ็ดเสร็จหมด ไม่มีรัฐบาลไหน ๆ
กล้าลงทุนให้หรอกครับ ดังนั้นจึงต้องชี้แจง
ให้เป็นที่เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยที่จะเปิดใหม่
ซึ่งก็คือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ต้อง
ออกแบบโดยใช้หลักรวมบริการประสาน
ภารกิจอะไรที่ใช้งานร่วมกันได้ก็ควรใช้ร่วม
กันทั้งหมดเป็นสมบัตากลาง”




“เพราะฉะนั้นที่นั่นจนถึงบัดนี้ก็ยังเป็นอย่างนั้นมีลักษณะการรวมบริการประสาน
ภารกิจอยู่ เช่น ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีรวมหมดอยู่ในที่เดียวกัน แล้ว
ทุกสำนักทุกสาขามาร่วมใช้อาคารเรียนก็เป็นอาคารเรียนรวมไม่มีอาคารแยก ด้วยเหตุผล
ว่าถ้าแยกจะลงทุนมากกว่านี้หลายเท่าและเมื่อเปิดการเรียนการสอนก็มีการ
ใช้ที่ไม่คุ้มค่างบประมาณที่ลงทุนไป
การออกแบบโดยวิเคราะห์อย่างนี้เป็นเรื่อง
สำคัญ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควร
ออกแบบที่ไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัย
โดยทั่วไปคือ ที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่มี
ลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีการกันเขตหรือปักปันเขตแดนของตัวเองใน
แต่ละคณะ ซึ่งในมหาวิทยาลัยแบบเดิมนิยมสร้างอาณาจักรของตนเอง แต่ละ
คณะก็มีรั้วของตัวเอง มีเงินมีทรัพย์สินของตัวเอง เขาไปซุกตุ่มไว้ก็ไม่มีใครรู้ อะไรก็
ทำเบ็ดเสร็จ ของทุกอย่างเป็นของฉันทห้ามคนอื่นไม่ให้มาใช้ของฉันทฉันทก็ไม่ไป
ใช้ของคนอื่น แต่มหาวิทยาลัยในกำกับแบบใหม่ที่ผมออกแบบนั้นจะมีการใช้
ทรัพยากรร่วมกัน ใช้บุคลากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งเหล่านี้จะทำได้
อย่างไร”



“ผมก็ออกแบบว่าถ้าอย่างนั้นคงต้องบูรณาการ สิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกันเสียก่อน
อย่าไปแยกเป็นหน่วยย่อย สาขาย่อยมากเกินไป ด้วยเหตุผลนี้ก็เลยบอกต้อง
ไม่เรียกคณะ ถ้าปล่อยให้ไปเรียกคณะรูปแบบเดิมๆ ก็จะมา ก็เอาชื่อและ
ลักษณะของหน่วยงานเขามาก็เอาแบบ
เขามาด้วย เราบอกไม่เรียกแบบเดิมให้
เรียกคณะเป็นสำนักให้เป็นหนังสือไปเพราะ
ผมไม่ต้องการให้เรียกเป็นคณะ ในความหมาย
เดิม พอเมื่อเรียกคณะสิ่งที่จะตามมาก็คือ
ต้องมีภาควิชาและเมื่อมีภาควิชาก็ต้องมีการ
แบ่งพรรคแบ่งพวกแบ่งภาคก็แบ่งพวกกันครับ



แล้วจะทำงานเป็นทีมกันไม่ได้รวมถึงจะบูรณาการได้อย่างไรเมื่อคิดเรื่องโครงสร้าง
เสร็จแล้ว ก็มาถึงกระบวนการบริหาร เมื่อเรื่องของการบริหารจัดการเปิดเสร็จ
ที่สภามหาวิทยาลัยเอง ก็ต้องมาจำแนกแยกแยะว่าตรงไหนต้องทำร่วมกัน ตรงไหน
ทำแยกกัน ทำอย่างไรที่จะทำให้ขั้นตอนการดำเนินการสั้นและกระชับอย่างมีประสิทธิภาพ
ก็เลือกเลยว่าต้องใช้ Flat Organization ไม่ใช่ Tall Organization ใช้ในลักษณะ
ทรงแบน ให้ขั้นตอนสั้นลง อะไรที่ทำงานกันต้องให้มีส่วนร่วมกันในทุกๆ ฝ่ายได้ข้ามกัน
ไปมาได้ (Participation) ซึ่งก็เท่ากับทุกฝ่ายเข้ามาร่วมตัดสินใจในงานของมหาวิทยาลัยได้
อะไรทำแยกแต่ละหน่วยก็ทำไป”



ประเด็นสุดท้ายซึ่งเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล คือเรื่องที่ถูกหมาย
แรงงานจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย การสร้างแนวปฏิบัติเพื่อ
รองรับเรื่องนี้จะทำอย่างไร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่วนใหญ่ ต้องมีนักกฎหมายซึ่ง
รู้กฎหมายดี แต่เจตนารมณ์และที่มาของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่งแรก
คือกฎหมายฉบับแรก คือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และ ฉบับที่ 2 คือมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
เจตนารมณ์ในกฎหมายทั้ง 2 ฉบับนั้น คือต้องการยกเว้นไม่ต้องใช้กฎหมายแรงงานที่ต้องการ
ยกเว้นไม่ต้องใช้กฎหมายแรงงานนี้เอง จึงได้มีบทบัญญัติในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย
ทั้ง 2 แห่งที่จะไม่ใช้กฎหมายแรงงาน โดยได้มีการระบุไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องนี้ไว้ทั้ง
2 ด้านคือ ด้านระบบการตอบแทนก็ไม่ใช้ และด้านวิธีการทางแรงงานก็ไม่ใช้ ที่มหาวิทยาลัย
ต้องระวังเป็นอย่างมาก คือวิธีการทางแรงงาน เช่น วิธีที่จะมาต่อรองทางแรงงานเพราะจะ
เห็นตัวอย่างมาบ้างแล้วในหลายองค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นมหาวิทยาลัยเมื่อตกลงกัน
ไม่ได้อาจจะมีวิธีประท้วงต่างๆ เช่น การนัดหยุดงานและอาจจะมีการถือป้ายประท้วงอยู่ที่
หน้ามหาวิทยาลัย ซึ่งวิธีการทำแบบนี้ไม่ถูกมีแต่ นำความเสียชื่อเสียงและเสื่อมเสียมาสู่มหาวิทยาลัย
วิธีการทางแรงงานโดยหลักของวิชาชีพทางด้านครูและอาจารย์ทั่วโลก ก็ยังถือว่าไม่ควรจะใช้วิธี
แรงงานเพราะถ้าทำแบบนี้จะไปมีผลต่อเด็กหรือนักศึกษา เช่น อยู่ๆ อาจารย์หยุดสอนประท้วง
เด็กไม่ได้เรียน แล้วพฤติกรรมโดยเฉพาะสังคมไทย ถ้าอาจารย์ไปออกไปถือป้ายประท้วงคงไม่
เหมาะกับสถานะของการเป็นปुरुชนียบุคคล หรือบุคคลที่เป็นชั้นมันสมองของชาติซึ่งควรหาทาง

แก้ไขด้วยวิธีการทางปัญญา จะไปใช้วิธีแบบผู้ที่ใช้แรงงานเหมือนกระบวนการแรงงาน คงไม่น่าดูและเป็นเรื่องเสื่อมเสียมากกว่า และในสังคมไทยคงไม่ค่อยยอมรับในเรื่องแบบนี้ มองภาพแล้วก็คล้ายๆ พระที่ออกมาประท้วงหรือเดินขบวน ซึ่งดูแล้วก็มีแต่จะเสื่อมศรัทธา หรือแม้แต่ครูที่โกนหัว ครูกรีดเลือด ก็คงจะมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์กันมากทั้งๆ ที่โดยวิธีการ ก็เป็นวิธีการที่จะประท้วงเพื่อให้เห็นความจริงจังซึ่งองค์กรอื่นๆ ทำได้แต่องค์กรครูอาจารย์ ทำไม่เหมาะสมๆ ถ้าอย่างนั้นในตอนที่ทำกฎหมายทั้ง 2 ฉบับนี้ ก็เห็นว่าเมื่อส่วนราชการได้ ยกเว้นอยู่แล้ว คือส่วนราชการไม่ได้ใช้กฎหมายแรงงานอยู่แล้ว เมื่อสร้างมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐโดยแยกออกมาเป็นหน่วยงานภาครัฐประเภทนี้ เกรงว่ารัฐบาลหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจะจัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปเข้าพวกหรือมองว่าเป็นเหมือนรัฐวิสาหกิจ เพราะรัฐวิสาหกิจใช้กฎหมายแรงงาน ดังนั้นจึงมีการเขียนเอาไว้อย่างชัดเจนในกฎหมาย เลยว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นไม่ใช่ส่วนราชการและไม่ต้องเอากฎหมายแรงงาน มาครอบด้วยหลักในการเขียนกฎหมาย ก็คือ ถ้าต้องการยกเว้นอะไรก็เขียนในกฎหมายไว้ จะได้เกิดความชัดเจน เหมือนกับที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยกเว้นว่าเงินรายได้ไม่ต้อง ส่งคลัง ซึ่งเรื่องของกฎหมายแรงงานนี้ก็มึลักษณะแบบเดียวกัน ต้องการยกเว้นอะไรก็เขียน ในกฎหมายของมหาวิทยาลัยไว้ได้เลย ดังนั้น จึงเขียนเข้าไปเลยว่าไม่อยู่ภายใต้บังคับ ของกฎหมายแรงงานอะไรก็ระบุไปให้ชัดเจน ตอนนั้นผู้นำทางแรงงานก็มีอยู่ในสถานิติบัญญัติ เพราะปี พ.ศ. 2533 ยังเป็นปีที่สมาชิกสภา มาจากการปฏิวัติและยังไม่ได้เป็นสภาที่มาจาก เลือกตั้ง

“ตอนนั้นผมเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติ เป็นประธานกรรมาธิการด้วย เขาก็บอกว่า อาจารย์เขียนยกเว้นอย่างนี้ไม่ได้ อีกหน่อย ใครๆ ก็มาเขียนยกเว้นหมด ผมบอกอ้าว ก็ถ้าเขาไม่ควรจะได้รับการยกเว้น คุณก็อย่า ไปยกเว้นให้สิไม่ใช่ว่าเขาเสนออะไรมาก็



ให้หมด แต่กรณีมหาวิทยาลัยนี้ชัดเจน เขาก็ยอม เขาก็ต่อรองอีกถ้าอย่างนั้นให้หลักประกันหน่อยได้ไหม เขียนเติมอีกวรรคหนึ่งในเรื่องการให้คำตอบแทนทั้งหลาย ต้องไม่ต่ำกว่ากฎหมายแรงงาน ผมบอกถ้าใส่ตรงนั้นลงไปก็ไม่ได้ยกเว้นก็ผมต้องการ ยกเว้น 2 อย่าง แล้วผมการันตีเลยผมทำได้ดีกว่า กฎหมายแรงงานก็ออกมาจากระบบพัฒนาได้เองแล้วไปให้น้อยกว่ากฎหมายแรงงานก็รู้สึกว่าจะสติไม่ค่อยดี เจตนาของเราต้องการทำเหมือนราชการ เขาบอกนะว่าราชการให้อยู่ในระดับที่ดีกว่า กฎหมายแรงงาน เพราะกฎหมายแรงงานมันขั้นต่ำทั้งนั้น มันไม่ใช่ขั้นสูง แล้วถ้าเราจะ Meet กฎหมายแรงงาน Meet ได้ไม่ยากเลย แต่ถ้าเขียนก็เท่ากับเพิ่มภาระมหาวิทยาลัยว่าในการบริหารนี้คุณต้องศึกษากฎหมายแรงงานตามให้ทันทุกเรื่อง เพราะถ้าไปพลาดทำ เข้าทำแล้วไม่ได้ตามนั้น”



“เกิดฟ้องร้องขึ้นมหาวิทยาลัยแพ้อย่างที่แพ้ม้าแล้ว ไปเขียนทำไมให้เป็นภาระก็เขียนยกเว้นไว้เฉยๆ ซึ่งก็คือการไม่มีความจะต้องมานั่งตีความแล้วยังมานั่งตีความกันอีก ก็ความมันไม่มีอะไรจะตีก็เขียนไว้ชัดเจนอยู่แล้ว ยกเว้นแต่พอไปเต็มวรรคนี้เข้ามาครับ นั่นละครับเกิดเรื่องเพราะเท่ากับ

ว่าข้อยกเว้นข้างหน้ามาถูกกำกับด้วยวรรคหลัง ทั้งนี้จะต้องไม่น้อยกว่ากฎหมายแรงงานนี่คือปัญหา ตอนที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเสนอกฎหมายนี้เข้าไปบอกทำไมไม่เอาอย่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สภาผ่านให้โดยไม่ตีใจแล้ว อธิบายกันจนเข้าใจแล้วก็บอกว่า คนทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีไม่มั่นใจ อยากได้หลักประกันเพราะคนของ มจร. ยังไม่แน่ใจแล้วก็อาจจะเป็นสาเหตุถึงขั้นไม่ออกนอกระบบ จึงต้องเขียนตรงนี้ให้เป็นหลักประกันไว้ นอกจากนี้ให้หลักประกัน 2 ระบบ ที่ยังเป็นข้าราชการต่อไปได้ ให้หลักประกันตรงนี้เราก็เข้าใจ”

“เข้าใจว่าอันนี้เป็นเหตุผลความจำเป็นของทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เอาก็เอาแต่ผมก็ Warning ไว้ไปเปิดเทปฟังก็ได้ในกรณีการบอกว่า เนียบบริหารไปแล้วเท่ากับคุณต้องดูกฎหมาย 2 ด้าน คือด้านของคุณเอง แล้วก็ดูกฎหมาย แรงงานด้วย แล้วถ้าเมื่อไหร่ปฏิบัติไม่เป็นไปตามกฎหมายแรงงานนะมาตรงนี้ก็ช่วย คุณไม่ได้ เพราะคุณไปเขียนไว้เองกลายเป็น เจื่อนโซที่เพิ่มปัญหาการบริหารให้กับทาง มหาวิทยาลัย แต่ถ้าไม่เขียนแบบมหาวิทยาลัย



เทคโนโลยีสุรนารีกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์แล้วใครจะมาตีความว่าเพราะกฎหมายอื่นเขียนไว้ซึ่งต้องมาคลุมด้วย ไม่ละครับ กฎหมายจัดตั้งหน่วยงานของใครก็ของคน นั้นครับจะเอากฎหมายมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มาคลุมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ไม่ได้ เพราะว่าของใครก็ของคนนั้น แต่เมื่อเขียนอย่างนี้แล้วก็ว่าไปตามกฎหมาย ของตัวเดี่ยวนี่กลายเป็นว่าพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เสนอเข้าไปใส่อันนี้หมดเลย คือใส่ตามมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีครับ ก็ยังเหลือ 2 ฉบับ ที่ยื่นอยู่โดยไม่มีการคืน แล้วผมก็บอกอย่าไปแก้ เพราะถ้าก็คือการหา เรื่องใส่ตัว แล้วถ้าเขาจะตีความว่ากฎหมายอื่นครอบคลุมได้ก็ต่อสู้กันไปผมไม่เชื่อว่าการตีความ”



“กฎหมายว่ากฎหมายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจะมาคลุมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผมไม่เชื่อว่าเป็นไปได้หรอกเพราะว่าการที่มีเจตนาชัดเจนว่าต้องการวันจริงๆ ไม่ใช่เป็นความพลั้งเผลอที่ไม่ใส่แต่คนที่ใส่ก็มีเจตนาจริงๆ ว่าต้องการจะใส่เพื่อให้หลักประกันกับบุคลากร แต่ว่าง่ายที่สุดนี้ไม่มีเรื่องหรอก เราจัดระบบบริหารให้ดีกว่ากฎหมายแรงงานก็จบ เขียนไม่เขียนก็ได้ไม่มีปัญหา ถ้าจะไปฟ้องร้องบอกว่าทำดีเกินไปก็อีกเรื่องหนึ่ง แต่ส่วนมากเขาจะฟ้องร้องกันต่อเมื่อเขาไปเปิดกฎหมายแล้ว เราไม่ทำให้ได้ตามกฎหมายแรงงานนั่นคือปัญหา ซึ่งอันนี้ก็แล้วแต่นะครับ แล้วแต่จะคิดแต่เพียงว่าผมเล่าให้ฟังได้ในฐานะเป็นคนเก่าเล่าเรื่องราวเรื่องนี้มีที่มาที่ไปเขียนด้วยความตั้งใจที่จะไม่ให้มี ยืนยันได้เลยครับ เพราะฉะนั้นเมื่อความตั้งใจของทีโหนดเขาไม่ต้องการให้มีเขาก็เขียนกฎหมายไว้ ทีโหนดต้องการให้มีก็ใส่เข้าไป ท่านก็มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย”



“นี่แหละครับ ถ้าเราพูดในภาษาปัจจุบันก็นอกระบบแห่งแรกของประเทศไทย เพราะมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไม่ได้มีฐานะเป็นส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัย ตลาดวิชาที่มีพระราชบัญญัติปกครองตนเองอยู่ บุคลากรก็ไม่ได้มีสถานภาพเป็นข้าราชการจนกระทั่งการเมืองมาจับมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์เข้าไปอยู่ในระบบราชการทีหลัง เพราะฉะนั้นผมไม่ขอรับเครดิตว่ามหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกในประเทศไทยจริงๆ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมาก่อน แต่น่าเสียดายที่ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับอิทธิพลทางการเมืองสูงมากจนกระทั่งเขาเอานักการเมืองไปเป็นอธิการบดี ไปๆ มาๆ ก็ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เข้ามาสู่ระบบราชการ”




การบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุ

สำหรับการบริหารจัดการในเรื่องนี้ต้องมีการวิเคราะห์ ตัวอย่างของการวิเคราะห์เพื่อจะดูว่าองค์กรและการบริหารงานภายในควรจะเป็นอย่างไร โดยเฉพาะองค์กรภายในที่บริหารงบประมาณและการเงินรวมถึงระบบพัสดุ แล้วด้วยความที่ต้องมีการให้บริการและการบริหารงานเป็นแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง งานด้านนี้จึงถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุด ต้องให้มีการดำเนินงานที่เอื้อให้เกิดความคล่องตัวสูงและในขณะเดียวกันก็ต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วย ถ้าไม่มีหน่วยงานสนับสนุนซึ่งเป็นฝ่ายช่วยเหลือสนับสนุนสายวิชาการที่เข้มแข็งแล้วองค์กรทางวิชาการก็ยากที่จะเข้มแข็งได้และความเป็นเลิศก็เกิดไม่ได้ ลักษณะการบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุอย่างนี้ต้องนำมาวิเคราะห์ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะจัดองค์กรและการบริหารอย่างไร ถึงจะทำให้มีระบบบริหารที่เป็นของแต่ละมหาวิทยาลัยเอง แล้วก็เหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ใช่ไปลอกแบบมหาวิทยาลัยในรูปแบบเดิมๆ ในระบบราชการมาใช้ ซึ่งแน่นอนว่านำมาใช้ไม่ได้และถ้านำมาใช้ถือว่าเป็นข้อผิดพลาดอย่างมาก เพราะจะนำระบบของมหาวิทยาลัยกลับเข้าไปสู่ห่วงโซ่พันธนาการที่ต้องการจะปลดออกและก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรกลายเป็นว่ากลับเข้าไปสู่วงจรที่มีปัญหาแบบเดิมนั่นเอง เรื่องงบประมาณการเงินนี้ถือว่าเป็นกุญแจที่สำคัญมาก ความเป็นอิสระความคล่องตัวจะมีหรือไม่ อยู่ตรงที่การสร้างระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุนี้อย่างไร



ดังนั้น จึงได้มีการนำเสนอว่าเรื่องงบประมาณการเงิน ขอให้ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นเรื่อง
ของเงินหรือทรัพย์สินต่างๆ พัสดุต่างๆ ที่เข้ามาสู่มหาวิทยาลัย ให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย
ทั้งหมด ถ้าพิจารณาจากกฎหมายหรือพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยให้ดีแล้วจะพบว่า
รายได้ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย รายได้หลักถึงงบประมาณแผ่นดิน และหลักในการใช้
งบประมาณนั้น คือมหาวิทยาลัยต้องการทำให้ทรัพยากรทุกอย่างที่เข้ามาสู่มหาวิทยาลัย
เป็นรายได้ เมื่อจะทำให้ทุกอย่างที่เข้ามาสู่มหาวิทยาลัยเป็นรายได้ งบประมาณส่วนที่มาจากรัฐ
ก็ต้องทำให้เป็นระบบงบประมาณในลักษณะที่เป็นงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป คือ
ปรับเปลี่ยนจากเดิมที่เป็นงบประมาณแบบแจกแจงรายการหรือที่เป็นแบบ One Line Item
ให้มีลักษณะใหม่ โดยให้มีลักษณะเป็นแบบ Block Grant ในความหมายที่พูดกันก็คือ
เมื่อรัฐบาลให้งบประมาณมาแล้ว ก็ให้มาเป็นก้อนเสมือนรายได้ของมหาวิทยาลัยจากแหล่งอื่น
แล้วมหาวิทยาลัยก็มาจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เป็นงบประมาณของมหาวิทยาลัยเอง
และต้องไม่เหลือค่าว่างงบประมาณแผ่นดินค้างอยู่ หรือไม่มีค่าว่างงบประมาณแผ่นดินติดมา
ด้วย จะคงเหลือแต่ค่าว่างอุดหนุนทั่วไปหรือมีแต่เงินอุดหนุนทั่วไปที่ปัจจุบันมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐได้รับอยู่ และเมื่อเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปแล้ว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จะ
ลดภาระข้อผูกพันลงไปได้มาก แต่ถ้ายังใช้งบประมาณในลักษณะของมหาวิทยาลัยของรัฐ
แบบเดิม หรือถ้าเป็นงบประมาณปกติก็จะมีรายการที่มหาวิทยาลัยต้องใช้ไปตามรายการที่ตั้งไว้

ซึ่งขาดอิสระและความคล่องตัวในการใช้งบประมาณ รวมทั้งยังต้องใช้ไปตามกฎและระเบียบของกระทรวงการคลังอย่างเคร่งครัด ซึ่งเป็นปัจจัยที่บั่นทอนความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นอย่างยิ่ง แล้วในที่สุดเมื่อความคล่องตัวไม่เกิดทุกอย่างที่ตั้งใจไว้ว่าจะออกจากระบบที่ผูกมัดแบบราชการ ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องทำให้ทรัพยากรด้านงบประมาณที่เข้ามาให้เป็นเงินรายได้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ต้องเขียนให้เป็นเงินรายได้ เพราะฉะนั้นงบประมาณแผ่นดินต้องจัดสรรให้กับมหาวิทยาลัยในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป กฎหมายจะเขียนไว้ว่าต้องเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สิ่งที่ต้องพิจารณาและปรับเปลี่ยนซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญและต้องดำเนินการยกเลิกให้ได้ก็คือระบบงบประมาณการเงินในแบบ 2 ระบบ ที่ระบบหนึ่งเป็นงบประมาณแผ่นดิน และอีกระบบหนึ่งก็เป็นงบรายได้ ซึ่งถ้าใช้กันในรูปแบบ 2 ระบบแบบนี้จะเกิดความสับสนวุ่นวายไปหมดทั้งกระบวนการของระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุ เพราะเมื่อใช้กันในรูปแบบ 2 ระบบ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ต้องมีกฎระเบียบที่ใช้กัน 2 แบบ เมื่อแต่ละใช้แต่ระเบียบความคล่องตัวหมดไป ทำให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจัดระบบการเงินงบประมาณที่เป็นเอกภาพในลักษณะที่เป็นระบบเดียวไม่ได้ ดังนั้นถ้าปรับเปลี่ยนงบประมาณที่เข้ามาในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เป็นเงินรายได้ทั้งหมด และเมื่อเป็นเงินรายได้ทั้งหมดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ก็ถือใช้เพียงแค่อบบเดียว รวมทั้งเมื่อใช้เงินรายได้เหล่านี้ไม่หมดก็ไม่ต้องคืน



กระทรวงการคลัง ตรงนี้คือสาระที่สำคัญมากเพราะตามวิธีการงบประมาณตามระบบราชการแบบปกติ เพราะกระทรวงการคลังจะไม่ยอมให้ใครนำเงินงบประมาณไปเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปง่ายๆ เว้นแต่การให้ช้อยกเว้นให้กับรัฐบาล เพื่อการตั้งเงินงบประมาณประเภทอย่างนี้ไว้เป็นจำนวนมาก โดยการนำไปตั้งไว้ในหมวดที่เรียกว่างบประมาณฉุกเฉินบ้าง หรือเอาไปไว้ที่งบกลางบ้าง ซึ่งวงเงินที่ตั้งไว้ไม่ใช่งบประมาณเพียงเล็กน้อย แต่บางครั้งมีการตั้งไว้เป็นวงเงินที่สูงมาก หรือเพื่อการนำไปลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ (Megaproject) เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็ย่อมสามารถดำเนินการด้านงบประมาณในลักษณะเช่นนี้ได้เช่นเดียวกัน และหวังว่าคงไม่มีใครมาเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ดีนี้ไปเป็นรูปแบบอื่น เพราะเมื่อไรก็ตามที่เปลี่ยนเป็นรูปแบบอื่น หรือเปลี่ยนแปลงกลับไปสู่รูปแบบเดิม ย่อมนำมาซึ่งข้อจำกัดและปัญหาที่เกิดกับมหาวิทยาลัยของรัฐในรูปแบบเดิม เพราะในขณะนี้มีความพยายามที่จะเข้าครอบงำโดยนำเอาแนวคิดแบบเดิมกลับมาใช้และพยายามจะเข้ามาควบคุม ถ้าไม่ควบคุมในวิธีงบประมาณ ก็ควบคุมในวิธีการเบิกจ่ายอะไรที่กระทรวงการคลังควบคุมได้ จะมีความพยายามดึงกลับไปสู่ระบบราชการ สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือการเข้ามาก้าวก่ายในงานของมหาวิทยาลัยให้ทำแบบนี้บ้าง ให้ทำแบบนี้บ้าง บางทีก็ผ่านสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) บางทีก็ผ่านกรมบัญชีกลาง ในเมื่อสำนักงานงบประมาณทำอะไรไม่ได้ เพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีกฎหมายเป็นของตนเอง ก็มีความพยายามจะใช้ช่องทางอื่นๆ เข้ามาบีบบังคับให้กลับเข้าไปสู่ระบบราชการแบบเดิมที่ไม่เหมาะที่จะใช้กับระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย แต่เรื่องนี้ไม่ต้องไปสนใจ เนื่องจากกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เขียนไว้อย่างชัดเจนและมีผลบังคับใช้แล้ว ซึ่งในกฎ

หมายได้บังคับให้สำนักงานประมาณต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือความพยายามที่จะทำให้การเบิกจ่ายทำได้ยากๆ หรือกำหนดให้มีการเบิกจ่ายเป็นงวดเงิน ซึ่งแต่เดิมการดำเนินการไม่ได้ทำแบบนี้แต่จะทำแบบเป็นการวางฎีกาเพื่อการเบิกเงินปีละ 3 ครั้ง ปัจจุบันนี้เริ่มจะมีการให้วางฎีกาเพื่อการเบิกเงินในลักษณะที่มีงวดมากขึ้นกว่าเดิม เพราะเริ่มจะมีการควบคุมในรูปแบบนี้แทน สำหรับงบก่อสร้างก็ให้เหตุผลว่าไม่น่าจะเป็นงบอุดหนุนทั่วไปแต่น่าจะเป็นอุดหนุนเฉพาะกิจ ซึ่งถ้าพิจารณาจากข้อเท็จจริงตามกฎหมายแล้ว ก็ผิดกฎหมายทั้งนั้นเพราะไม่มีคำว่า “งบอุดหนุนเฉพาะกิจ” อยู่ในกฎหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ถ้าในเรื่องเหล่านี้ชาวมหาวิทยาลัยไม่ต่อสู้และนิ่งเฉย รวมทั้งปล่อยปละละเลยให้หน่วยงานด้านงบประมาณแผ่นดินทำผิดกฎหมายอยู่โดยไม่ทักท้วงวันหนึ่งคนทั่วไปหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจจะเข้าใจไขว้เขวหรือคิดว่าเรื่องที่ทำกันผิดๆ กลายเป็นเรื่องที่ทำกันมาถูกต้องแล้ว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องยืนยันว่ากฎหมายเขียนไว้ว่าเงินอุดหนุนทั่วไปเพื่อให้รับกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณในเรื่องของการบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุนั้น มีความสัมพันธ์กับเรื่องของการบริหารงานบุคคลด้วย ซึ่งถือเป็นกฎแจเพื่อแก้ไขปัญหาที่สำคัญเป็นดอกที่สอง เพราะปัญหาเดียวที่ไม่มีทางแก้ไขในระบบราชการคือเรื่องการบริหารงานบุคคล เมื่อศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้งซึ่งจะพบว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ถ้าเมื่อไรที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดระบบการบริหารงานบุคคลให้เป็นของมหาวิทยาลัยในกำกับเองได้ มหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่ดีและเก่งให้มาร่วมงานด้วยได้ และก็ไม่สามารถที่จะพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ในทุกประเภทให้อยู่ในระดับที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทำภารกิจบรรลุความเป็นเลิศได้ ถ้าปัญหาตรงจุดนี้แก้ไขไม่ได้ เรื่องอื่นไม่ต้องคิดว่าจะทำต่อไปได้ แนวคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลที่ได้ศึกษาและที่สั่งสมมาและต้องแก้ไขได้ ก็คือต้องแก้ปัญหาการขาดแคลนคณาจารย์ ที่มีคุณภาพให้ได้ปริมาณที่มากพอ ซึ่งปัจจุบันนี้ก็ได้มีแนวคิดเพื่อการแก้ไขปัญหาไปบ้างแล้ว เช่น การเสนอกฎหมายเรื่องการต่ออายุอาจารย์ที่มีความขาดแคลน โดยเฉพาะอาจารย์ที่จบในระดับปริญญาเอก หรือเป็นศาสตราจารย์ หรือรองศาสตราจารย์ แล้วยิ่งถ้าจบปริญญาเอกก็ให้ขยายอายุไปจนถึงอายุ 65 ปีได้ ที่ทำแบบนี้เพราะมหาวิทยาลัยไม่สามารถไปแสวงหาอาจารย์จากที่อื่นๆ ได้แล้ว ซึ่งคนส่วนใหญ่ก็เห็นดีเห็นงามไปด้วย เพราะว่าในกลุ่มของนักวิชาการที่สอนหนังสือนี้คงไม่เหมาะที่จะไปใช้อายุแบบงานอื่น ในทางปฏิบัติมีบางองค์กรได้บุกเบิกและดำเนินการล่วงหน้าไปบ้างแล้ว เช่น วงการตุลาการก็ยังใช้บุคลากรที่มีอายุสูงทำหน้าที่ได้ อันนี้ไม่ใช่เรื่องที่น่ารังเกียจหรือผิดแต่อย่างใดแต่พิจารณาดูให้ดีจะเห็นว่าอาจจะเป็นข้อดีด้วยซ้ำไป เพราะการที่ต้องขยายอายุอาจารย์เพราะขาดแคลนอาจารย์ ซึ่งถ้าดูแล้วอาจารย์บางท่านมหาวิทยาลัยได้ลงทุนไป เพื่อการพัฒนาด้วยงบประมาณเป็นเงินค่อนข้างสูงและอุตสาหกรรมสั่งสมประสบการณ์มาจนได้เป็นรองศาสตราจารย์ หรือบางท่านเป็นถึงศาสตราจารย์ เพราะฉะนั้นยังงี้ก็ควรจะเก็บมันสมอมงของมหาวิทยาลัยในสวนนี้เอาไว้ก่อน ดังนั้นการขยายเวลาออกไปอีก 5 ปี เป็น 65 ปี แต่การดำเนินการในลักษณะนี้เป็นการแก้ไขปัญหาที่ไม่ค่อยตรงจุดหรือแก้ไขไม่ถูกจุด การแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ที่ถูกจุดที่สุดก็คือการจัดระบบให้สามารถรักษาอาจารย์ที่ดีและเก่งไว้ให้ได้ เพราะฉะนั้นเวลามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะจัดระบบบริหารงานบุคคล เรื่องแรกที่ต้องพิจารณาคือการจัดอย่างไรที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ แล้วการแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์แบบนั้นสามารถจะแข่งขันกับองค์กรเอกชนอื่นๆ ได้หรือไม่ โดยเฉพาะต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับการทำงานในตลาด

แรงงาน ถ้าสามารถจัดระบบที่ดีได้ก็จะสามารถดึงดูดและรักษาคนดีคนเก่งไว้ได้แล้วก็ต้องให้ความมั่นใจ มั่นคง และความก้าวหน้ากับบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งสมัยหนึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะกล่าวว่า “เข้ายาก ออกง่าย” เลยไม่มีใครสนใจเข้ามาร่วมงานด้วยเลย

“เพราะคำว่าออกง่ายและเมื่อออกง่ายเข้าก็ยาก แล้วเมื่อทำงานไปทำงานมากก็จะถูกออกง่ายอีก คำพูดแบบนี้ควรเลิกใช้เพราะมันไปขู่คนเขา แต่ในหลักการที่ถูกต้องก็คือว่าจะต้องพยายามคัดสรรคนที่เหมาะสมจริงๆ แล้วถ้าเขาไม่เหมาะสมและเรามาพบ

ภายหลังก็ควรยุติการจ้างได้แต่พอมีการพูดให้เข้าใจกันไปว่า “เข้ายาก ออกง่าย” เท่านั้นก็พอหมดเลย ก็ต้องใช้ระบบบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยแบบใหม่ที่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ และมีการจัดระบบให้ตีมีแรงดึงดูดใจให้คนที่ดีและเก่งอยากเข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย”



ดังนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ 1) เรื่องที่จะต้องได้ระบบบริหารงานบุคคลที่ทำให้สามารถระดมคนดีและคนเก่งมาอยู่กับมหาวิทยาลัยให้ได้มากที่สุด 2) ต้องมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข 3) ต้องมีอาคารสถานที่ที่ให้ความสะดวกและพร้อมที่จะขยายงานที่นับวันจะเติบโตขึ้นได้ เพราะฉะนั้นจากหลักง่ายๆ นี้ก็จะเห็นว่าทำไมที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์จึงต้องจัดเตรียม

พื้นที่ไว้ถึง 9,000 ไร่ และทำไมที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ต้องจัดเตรียมพื้นที่ไว้ถึง 7,000 ไร่ ที่ของมหาวิทยาลัยที่มีขนาดพื้นที่เล็กๆ ไม่เหมาะสมที่จะนำมาตั้งเป็นมหาวิทยาลัย เพราะวันหนึ่งเมื่อมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องขยายตัวจะต้องแยกพื้นที่ออกจากกันและจะกลายเป็นมหาวิทยาลัยแยกแแตก เมื่อไปตั้งในที่ซึ่งมีพื้นที่ขนาดเล็กแล้วในที่สุดก็ต้องไปมีวิทยาเขตที่นั่นบ้างที่นี่บ้าง กว่าจะย้ายกันได้อย่างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก็มีปัญหายาวนานพอสมควร มหาวิทยาลัยเมื่อตั้งขึ้นที่ไหนก็ย่อมจะต้องเป็นสถาบันถาวรของสังคมอยู่ตลอดไป โดยเฉพาะเป็นของรัฐ คงไม่มีโอกาสได้ปิดไปกลางคัน และมหาวิทยาลัยก็มีแต่ขยายตัวไม่มีหดตัว แล้วถ้าไม่หาพื้นที่ที่ของมหาวิทยาลัยไว้ให้มากพอ วันหนึ่งจะเป็นปัญหาได้ แล้วเมืองไทยก็ยังมีพื้นที่มากพอไม่จำเป็นต้องไปอยู่ในพื้นที่จำกัด

“ ผมมาที่นี่ นักการเมือง เขาก็บอกว่าอาจารย์จะเอาทำไม ที่ตั้งมากมายเอาแค่ 300 ไร่ ก็พอแล้ว ผมก็บอกคุณจะทำโรงเรียนมัธยมหรือ ผมจะสร้างมหาวิทยาลัย คนละเรื่องกันเดี๋ยวนี้คนที่พูดคนนั้นบอก อาจารย์คิดถูก ไม่เท่าไรนี่เกือบเต็มพื้นที่แล้ว เพราะที่นี้เพียงแค่ฟาร์มมหาวิทยาลัย อย่างเดียวก็ใช้พื้นที่เข้าไปตั้ง 2,500 ไร่ ถึงจะได้ฟาร์มที่ดีของมหาวิทยาลัยถ้ามีระบบหอพักต้องใช้ที่อีก แล้วก็ที่นี่ก็ต้องมีหอพักทั้งนั้น เด็ก 90 เปอร์เซ็นต์อยู่ในหอพักมหาวิทยาลัย ถ้าเด็กไม่ต้องการมาอยู่ในระบบหอพักเด็กก็สามารถไปเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ไหนก็ได้ เหมือนที่โคราชไปสร้างมหาวิทยาลัยกลางป่า แต่เดี๋ยวนี้ไม่ใช่ป่าแล้ว มันเจริญเร็ว ”



ดังนั้นการจัดการระบบบริหารงานบุคคล มีระบบหลักอยู่ 3 ระบบ

1) ระบบสถานภาพประจำ ที่เรียกว่า Tenure System ก็คือระบบการจ้างบุคลากร ด้วยการทดลองงานระยะหนึ่ง แล้วเมื่อมีการประเมินและมีความแน่ใจแล้วว่าเหมาะสม ก็ให้สถานภาพประจำแล้ว เมื่อได้สถานภาพประจำแล้ว ก็ยังคงมีการประเมินไปเรื่อยๆ อย่างสม่ำเสมอ ในระบบนี้เป็นระบบที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เลือกนำมาใช้ ก็คือบุคลากรทุกประเภทจะผ่านสัญญาจ้างที่เป็นสถานภาพทดลองงานสั้นหรือยาวแล้วแต่ประเภทบุคลากร สำหรับในตำแหน่งอาจารย์จะต้องใช้เวลาในการทดลองงานกว่าบุคลากรในสายงานอื่นๆ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะได้อาจารย์ที่ดีและเก่งจริงๆ ก็คือต้องทดลองงานนานถึง 5 ปี เมื่อผ่านการประเมินหรือได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ หรือมีผลงานเข้าเกณฑ์ก็จะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ แล้วก็หมายความว่าได้อยู่ไปจนถึงอายุ 60 ปี และในระหว่างนั้นก็ยังคงมีการประเมินเป็นระยะเพื่อจะมีการพัฒนาตนเองอย่างไรบ้าง ไม่ใช่เป็นการประเมินเพื่อการไล่ออก อันนี้เรียกว่าเป็นระบบ Tenure System มหาวิทยาลัยทั่วโลกก็นิยมใช้ระบบนี้เช่นเดียวกัน


2) ระบบสัญญาจ้าง เป็น Contract System ก็คือ ระบบที่ไม่มีใครที่มหาวิทยาลัยจ้างไว้เป็นประจำ บุคลากรทุกคนขึ้นอยู่กับสัญญาจ้างจะเป็น 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี แล้วแต่ความเหมาะสม เมื่อหมดสัญญาแล้วจะต่อสัญญาหรือไม่ต่อก็ได้ ตอนนี้อยู่ที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ใช้ระบบนี้อยู่ และระบบสัญญาจ้างกำลังเป็นระบบที่มหาวิทยาลัยทั่วโลกหันกลับมาพิจารณาด้วยความสนใจ เพราะจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการไม่พัฒนาตนเองของบุคลากรได้หรือที่เรียกว่า Deadwood ก็คือบุคลากรประเภทที่เข้ามาแล้วอยู่ไประยะหนึ่งมันเสื่อม เสื่อมสภาพ เป็นบุคคลเสื่อมสภาพ ถ้าเป็น Tenure System และบุคลากรเหล่านั้นก็ยังปฏิบัติงานอยู่ได้

แต่ไม่มีการพัฒนาตนเองอยู่อย่างคงที่ และไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องความก้าวหน้าที่อาจจะไม่ทัดเทียมกันได้ เพราะมันเป็นไปตามสัญญาจ้าง ปัจจุบันนี้จึงมีผู้ที่นิยมเอาเรื่อง Contract System เข้ามาใช้ สิ่งที่พึงระวังก็คือการนำระบบ Contract System มาใช้ ให้พึงสังวรณไว้ว่า ถ้าเป็นประเทศที่มีคนที่พัฒนาแล้ว มีผู้คนที่มีความรู้และมีคุณภาพพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก ก็ให้เลือกระบบแบบ Contract System ได้ แต่ถ้าเป็นประเทศไทยที่ยังขาดแคลนบุคลากรที่จะเข้ามาสู่ตำแหน่งอาจารย์เพียงแค่ว่าใช้ระบบ Contract System ยังหาคนมาสมัครร่วมงานได้ยากมาก แล้วก็ยังเป็นมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดแล้ว มหาวิทยาลัยจะกลายเป็นแหล่งฝึกงานให้อาจารย์ เมื่อเขามีความพร้อมก็จะลาออกไปอยู่ในมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร หรือในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงกว่าและมีขนาดใหญ่กว่า เป็นต้น เช่น สมัครงานเป็นอาจารย์สัก 5 ปีในระบบ Contract เมื่อหมดสัญญาก็ย้ายไปมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งอาจจะเสนอเงื่อนไขให้ในเงื่อนไขที่ดีกว่า บางที่อาจจะซื้อตัวไปเลย

3) ระบบผสมระหว่างระบบ Tenure - Contract Track ก็คือเมื่อเข้ามาให้เลือกคุณก็จะเลือก Track ทางด้าน Tenure หรือไม่หรือคุณจะไปทางด้าน Contract Track คือ 2 คู่ คู่หนึ่งไป Tenure ก็จะได้รับการปฏิบัติแบบหนึ่ง คู่หนึ่งไปทางด้าน Contract เมื่อเลือกแล้วสถาบันจะดูและวิเคราะห์ ว่าระบบแบบไหนถึงจะเหมาะสม คนไหนจะเป็น Contract ได้ คนไหนจะต้องเป็น Tenure หรือคนไหนจะใช้รูปแบบผสมอย่างนี้ เป็นต้น ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการถกเถียงกันมากในเรื่องนี้ แล้วก็พบว่าในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกาจะใช้ระบบผสมค่อนข้างมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สามารถจะจัดระบบได้เอง ก็ควรจะเลือกวิธีการที่ดีที่สุด หรือเลือกตามแต่ความเหมาะสมของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง แต่ที่ไม่ควรเลือกเลย ก็คือการนำระบบแบบราชการมาใช้แบบไม่ปรับ ซึ่งก็แปลว่ากลับเข้าไปสู่ระบบราชการแบบเดิม แล้วถ้าทำอย่างนั้นก็กลับไปเป็นมหาวิทยาลัยในแบบราชการเสียดีกว่า



ไม่ต้องมาคิดระบบให้เปลืองสมอง และไม่ต้องเสียเวลาต้องมาพัฒนาระบบหรือออกแบบระบบที่เป็นของตนเอง สิ่งที่มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพึงระวังที่สุด คือเรื่องของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะหันหลังกลับไปสู่ระบบราชการแบบเดิม เช่น มหาวิทยาลัยในแบบราชการให้เงินประจำตำแหน่งเป็น 2 เท่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับก็ถูกขึ้นมาเรียกห้องบ้าง และเมื่อมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นเงินเดือนเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 5 ก็เรียกห้องจะทำแบบเขาบ้างแล้วเมื่อถูกย้อนถามว่าแล้วที่คุณได้เงินเดือนมากกว่ามีใครคิดจะคืนบ้างหรือไม่ ดังนั้น เมื่อต้องพิจารณาอะไรต้องดูในภาพรวมทั้งหมด แล้วก็นำมาพิจารณาว่าจะจัดระบบอย่างไรถึงจะเหมาะสมที่สุด ซึ่งไม่ได้หมายความว่าให้อยู่หยุดนิ่ง แต่จะต้องปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ และระบบการบริหารจัดการด้านบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลายแห่ง สามารถทำได้อย่างคล่องตัวและปรับได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป เพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถนำระบบการขึ้นเงินเดือนในรูปแบบที่เป็นระบบบัญชีเงินเดือนแบบเปอร์เซ็นต์มาใช้ได้ การขึ้นเงินเดือนก็ขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ง่าย ซึ่งตอนนั้นหลายคนกล่าวว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นราชการขึ้นเงินเดือนมหาวิทยาลัยเอกชนขึ้นเงินเดือน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็สามารถนำมาปรับใช้ในรูปแบบที่เป็นของตนเองได้ไม่จำเป็นต้องทำให้เหมือนระบบมหาวิทยาลัยในแบบราชการ เคยมีเมื่อครั้งที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนต้องการปรับเงินเดือน เพราะไม่ได้ปรับมา 16 ปี เมื่อปี พ.ศ. 2535 แต่แล้วถ้าจะปรับเงินเดือนให้แข่งขันได้ ในระบบราชการซึ่งต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก และสิ่งที่จะตามมาก็คือเรื่องของภาระบำเหน็จบำนาญ ราชการก็เลยต้องเลือกทางที่บอกว่าให้ขึ้นเงินเดือนไป 15 เปอร์เซ็นต์ จากการที่ไม่ได้ขึ้นมาหลายปี ซึ่งก็คือการปรับฐานเงินเดือนและเป็นการปรับโครงสร้างเงินเดือน จะเห็นว่าราชการต้องแบกภาระของข้าราชการมากถึง 2 ล้านคน ซึ่งเป็นจำนวนมากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรในสมัยนั้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ควรเดินตามรอยของระบบราชการ แล้วก็ไม่มีเหตุผลอะไรที่จะต้องไปเดินตามระบบราชการ เพราะจนถึงในขณะนี้ข้าราชการในบางตำแหน่งเงินประจำตำแหน่งเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าและเป็น



จำนวนมากขึ้นไปเกือบจะเท่ากับเงินเดือน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดปกติในการบริหารด้านการเงินและงบประมาณ และถ้าเมื่อไหร่ระบบไหนในโลกให้ค่าตอบแทนเงินประจำตำแหน่งหรือเงินรายได้อื่นๆ มากกว่าเงินเดือนประจำ หน่วยงานนั้นๆ หรือระบบนั้นๆ ก็ไปไม่รอด เพราะรายจ่ายอื่นๆ ที่ไม่ใช่เงินเดือนเป็นค่าใช้จ่ายหลัก แล้วระบบนั้นๆ ก็พังอย่างแน่นอน แต่สิ่งที่มีการเรียกร้องในปัจจุบันทำให้รัฐบาลไม่กล้าปรับโครงสร้างเงินเดือน เพราะถ้าปรับโครงสร้างเงินเดือน ต้องนำเรื่องเข้าสู่รัฐสภาหรือต้องผ่านสภาผู้แทนราษฎร รัฐบาลจึงเล็งมาใช่วิธีปรับในเปอร์เซ็นต์เท่ากันทุกระดับและทุกชั้น แล้วเลี้ยงออกเป็นพระราชกฤษฎีกาแทน เพราะเรื่องนี้เป็นหลักเกณฑ์ของทางระบบราชการ เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่าระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างแน่นอน และถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระบบการจ้างที่ดี และมีระบบเงินเดือนค่าจ้างที่ยุติธรรมเป็นหลักใช้ในการบริหารจัดการได้ และในทางปฏิบัติควรนำแนวคิดในเรื่องนี้ไปเทียบวัด (Benchmarking) กับหน่วยงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และที่สามารถเทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ เพราะผลที่จะเกิดจากการเทียบวัดนี้จะเป็นประโยชน์ในการแข่งขันกันได้ โดยสรุปก็คือ ระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุต้องดีถูกต้องคนและสามารถรักษาคนดีและคนเก่งไว้ให้ได้ หน่วยงานที่จำเป็นจะต้องใช้คนที่มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอกมากที่สุดคือมหาวิทยาลัยเพราะภารกิจของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้คนระดับนี้มาก เพราะฉะนั้นถ้ามหาวิทยาลัยจะมีการเทียบวัดมหาวิทยาลัย ก็มีหน่วยงานให้เลือกเพื่อการเทียบวัดได้ 4 ประเภท คือ ประเภทแรกคือกับส่วนราชการ ประเภทที่สองคือกับรัฐวิสาหกิจ ประเภทที่สามคือกับองค์การมหาชน และประเภทที่สี่คือกับหน่วยงานเอกชน



“ผมเพิ่งได้วินิจฉัยการปรับค่าตอบแทนเงินเดือนของสถาบันพระปกเกล้าโดยมีการจ้างบริษัทแห่งหนึ่งทำ แต่ผม เป็นคน Review ผมก็ให้ไปหาตัวเลขหมดเลยว่าในบุคลากรคุณวุฒิเดียวกัน ระดับเดียวกันที่จ้างกันอยู่ในหน่วยงานเหล่านี้เป็นอย่างไร เมื่อมาดูแล้ว เห็นได้ว่าสถาบันพระปกเกล้า อยู่เส้นต่ำของหน่วยงานประเภทเดียวกัน ก็บอกได้เลยว่าอันนี้คือเหตุผลที่ว่ามหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐจะเขยิบไปอยู่ตรงกลางหรืออาจจะเขยิบไปอยู่เส้นสูงในที่สุดมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ก็บอกว่าควรเดินสายกลางก็แล้วกันก็เอาไปไว้ตรงกลางเมื่อไปไว้ตรงกลางก็สามารถบอกได้ว่าแข่งได้แล้ว เพราะเหตุว่าในกลุ่มอื่นๆ เช่น องค์การมหาชน ก็มีการแบ่งบุคลากรออกเป็นประเภท ก ข ค ถ้าเป็น ประเภท ก ก็เงินเดือนสูง ถ้าประเภท ข ก็เงินเดือนปานกลาง ถ้าเป็นประเภท ค ก็มีเงินเดือนสูงกว่าราชการ แต่ก็ยังไม่สูงมาก มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เลือกควรจะอยู่ตรงไหน”



“ผมมีความรู้สึกว่าตอนนี้ถ้าเราจะ Benchmark ตัวเราในระบบเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เราควรจะ Benchmark กับองค์การมหาชน เพราะองค์การมหาชน กพร. เขา ดูแลค่อนข้าง จะมีหลักเกณฑ์และกรอบที่ดีพอสมควร แล้วก็สูงพอสมควร

เพราะฉะนั้น นี่ในประเทศนะถ้าจะ Benchmark ออกไปนอกประเทศในระดับของประเทศที่มีการพัฒนาการใกล้เคียงกันเพื่อจะดูว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย หรือในประเทศสิงคโปร์ เขาให้เงินเดือนยังไรก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดีเอามาดูด้วยก็ดี แต่ว่าอย่างน้อยที่สุดการ Benchmark ตรงนี้ต้องทำ แต่ขณะนี้ Benchmark ก็ไม่ทำกัน แต่จะมีแนวโน้มเดินตามระบบของราชการตลอดเวลาซึ่งไม่ถูกใช้ไม่ได้”

“และเมื่อราชการมีการ Double เงินประจำตำแหน่งให้ ก็บอกว่าต้องเอามาให้มหาวิทยาลัยในกำกับด้วย เขาขึ้น 5 เปอร์เซ็นต์ ก็ต้องเอาเงินมาให้มหาวิทยาลัยในกำกับด้วย แล้วมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้มามากแล้วแต่ต้น ทั้งที่เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป ก็บอกอ้าวก็ Double ขึ้นไปด้วย ผมว่ามันชักจะไม่เป็นตัวของตัวเองแล้ว ถ้าเป็นผม ผมจะเอา Benchmark ดูแล้วเมื่อได้ตัวเลขที่ถูกต้องมีหลักการแล้วก็บอกกับรัฐว่าตกลงรัฐต้องให้เงินเพิ่มมาแน่นอน ตามตัวเลขที่ได้ศึกษามา เงินส่วนนี้จะทำยังไงที่จะทำให้ระบบบริหารงานบุคคลของเรา Competitive และ Attractive ซึ่งไม่จำเป็น ต้องไปเติมแบบระบบราชการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีวิธีเติมได้อีกร้อยอย่างที่จะทำให้เกิดผลดีกับบุคลากร ผมเกรงว่าถ้าทำตามระบบราชการไปมาก ๆ เข้า วันหนึ่งรัฐบาลจะบอกว่าคุณก็ทำตามราชการไปแล้วผมจะจัดงบประมาณให้คุณตามราชการด้วย จบกันเลขที่นี้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลเราเคยวางหลักนะครั้นจะเปรียบกับองค์กรต่าง ๆ แล้วเราควรมีระบบที่ไม่ต่ำกว่าราชการ”



“และเมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วค่อนข้างจะมีระบบสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ดีกว่าระบบอื่น ยกเว้นรัฐวิสาหกิจซึ่งเขามีโบนัส เราก็เลยบอกว่าสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไม่ควรจะต่ำกว่าราชการแต่วิธีให้ไม่จำเป็นต้องให้เป็นวิธีเดียวกัน เช่น ราชการ



เรามีบำเหน็จบำนาญเราก็บอกเราไม่เอาบำเหน็จบำนาญบริหารยากสิ้นสุดการจ้างแล้วยังต้องตามไปเลี้ยงดูจนแก่เฒ่า ตายแล้วยังมีตกทอดไปถึงทายาทอีกมหาวิทยาลัยบริหารไม่ได้หรอก เราเอาเรื่อง Provident Fund มาใช้ก่อนที่รัฐบาลจะประกาศใช้อีก ระบบเงินแบบนี้เดิมเรียกว่าสะสมสมทบตอนหลังมาเป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำมาก่อนที่รัฐบาลจะทำครับ ที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีทำมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 และเมื่อมีการไปทำ survey กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย นักศึกษาที่ไปทำการศึกษาคำรวจที่ทำเป็นวิทยานิพนธ์เขาก็บอกตัวนี้เป็นจุดแข็ง บุคลากรส่วนใหญ่พอใจและชอบใจ เขาสะสม 4 เปอร์เซ็นต์และมหาวิทยาลัยสมทบให้อีก 8 เปอร์เซ็นต์ ตอนหลังก็อาจจะเปลี่ยนได้ตรงนี้ให้มีความน่าสนใจดึงดูดใจ Attractive มากยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นเรื่องของการให้ที่สิทธิประโยชน์และสวัสดิการโดยรวมไม่น้อยกว่าระบบราชการอย่างแน่นอน แต่วิธีให้ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกแห่ง แล้วแต่จะนำมาประยุกต์ใช้แต่ให้อยู่ภายใต้หลักการเดียวกัน”


การบริหารจัดการด้านกิจการนักศึกษา

สำหรับการบริหารจัดการในด้านนี้นั้น ต้องพิจารณาถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งก็คือการผลิตบัณฑิตที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่ง ซึ่งในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์นิยมใช้คำว่า “ศึกษิต” จากผลของการประชุมคณะกรรมการสมาคมสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกชื่อเป็นตัวย่อว่า AGB ซึ่งมาจากคำว่า Association of Governing Boards of Universities and Colleges ซึ่งเป็นองค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการศึกษาสูงสุด ประเด็นสำคัญในการประชุมครั้งนี้ คือ เรื่องบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความสนใจในผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางการเงินแล้วโยงถึงวิกฤตทางเศรษฐกิจ ขณะเดียวกันรัฐบาลนายบารัค โอบามา ของสหรัฐอเมริกาก็ให้ถือวิกฤตการณ์ดังกล่าวเป็นวาระแห่งชาติด้วย ซึ่งผลจากวิกฤตทางการเงินและเศรษฐกิจได้ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง ดังนั้นประเด็นที่น่าสนใจในเรื่องของผลกระทบเหล่านี้จะมีผลต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะเรื่องของกิจการนักศึกษาและการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย ผลกระทบที่กล่าวถึง มี 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1) ผลกระทบด้านจำนวนนักศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีแนวโน้มลดลง

จากการศึกษาในภาพรวม พบว่าจำนวนของนักศึกษาที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาจะลดลง ซึ่งในระบบการจัดการศึกษาของสหรัฐอเมริกา โดยปกติแล้วผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจะไม่ค่อยเรียนต่อในทันที แต่จะทำงานก่อนหรือทำงานไปด้วยเรียนไปด้วย ทั้งนี้เพราะนักศึกษาในสหรัฐอเมริกามีโอกาสที่จะกลับมาเรียนเมื่อไหร่ก็ได้ ซึ่งสิ่งที่น่าสนใจและเป็นประเด็นสำคัญโยงถึงการศึกษาในประเทศไทย

ก็คือ จำนวนปีที่นักศึกษาเรียนซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วหลักสูตร 4 ปี จะใช้เวลาเรียนเฉลี่ย 4 ปี และสามารถขยายเวลาเรียนได้ถึง 2 เท่าของระยะเวลาตามหลักสูตร ซึ่งต่างจากในสหรัฐอเมริกาที่หลักสูตร 4 ปี จะใช้เวลาเรียนเฉลี่ยรวม 7 ปี ซึ่งการใช้เวลาในการเรียนนานจะส่งผลทำให้นักศึกษาเป็นผู้มีประสบการณ์ สามารถสร้างวุฒิภาวะก่อนออกสู่ตลาดแรงงาน เป็นผู้ใหญ่ รู้จักตนเองมากขึ้นและรู้จักสังคมได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจะไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเรียนของนักศึกษา ซึ่งมีแนวโน้มที่จะขยายเวลาเรียนจาก 7 ปี เป็น 8 ปี และอาจจะมากขึ้นโดยถือเป็นเรื่องปกติ แต่สิ่งที่น่าวิตกกังวลก็คือผลจากการที่จำนวนนักศึกษาลดลงส่งผลกระทบต่องบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ต้องอาศัยงบประมาณจากค่าเล่าเรียนของนักศึกษาจำนวน 1 ใน 3 ส่วน สำหรับ 2 ส่วนที่เหลือส่วนหนึ่งมหาวิทยาลัยต้องจัดหาเองในรูปเงินอุดหนุนต่างๆ เช่น จากการจัดวิจัย หรือโครงการพิเศษ และอีกส่วนหนึ่งจะได้รับการสนับสนุนจากรัฐ ซึ่งรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกาเองจะไม่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา แต่จะเป็นหน้าที่ของรัฐแต่ละรัฐที่จะสนับสนุน และการสนับสนุนก็จะได้สนับสนุนทั้งร้อยละ 100 แต่จะสนับสนุนเพียง 1 ใน 3 ส่วนเท่านั้น ซึ่งเมื่อจำนวนนักศึกษาลดลงจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย ว่าจะมีผลกระทบมากน้อยเพียงใด สำหรับในระบบการศึกษาของประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน จะเห็นได้ว่าจำนวนนักศึกษาที่เข้าสู่ระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีจำนวนลดลง แต่ในทางตรงกันข้าม ก็คือสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีเพิ่มมากขึ้น ถ้าลองคำนวณดูคร่าวๆ จะพบว่า มีสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยทั้งหมด ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี



และสถาบันอื่นๆ อีกรวมกันแล้วไม่ต่ำกว่า 200 แห่งทั่วประเทศ และมีที่นั่งให้นักศึกษาอยู่ไม่น้อยกว่า 400,000 ที่นั่ง แต่ในขณะที่เดียวกันเมื่อมาสำรวจจำนวนผู้ที่จบออกมาจากโรงเรียนมัธยมศึกษาและมีความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีแค่เพียง 350,000 คน เพราะฉะนั้นก็จะเหลือที่ว่างมากถึง 50,000 ที่นั่ง ซึ่งจำนวนนี้ประมาณการรวมถึงที่ว่างในมหาวิทยาลัยเปิดที่รับแบบไม่จำกัดจำนวนด้วย และปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาและเห็นชัดขึ้นในทุกๆ มหาวิทยาลัยก็คือไม่สามารถรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อไม่ได้ตามจำนวนที่ตั้งไว้ ผลก็คือเงินรายได้ที่ควรจะได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยก็จะลดลงไปตามลำดับ และคุณภาพของนักศึกษาที่แต่เดิมเคยเลือกได้แต่เด็กที่เก่งและมีแว้วว่าจะพัฒนาให้เก่งและดีได้ ก็จะต้องปรับลดเกณฑ์เหล่านี้ลงด้วย ไม่เช่นนั้นจำนวนนักศึกษาตามที่ตั้งไว้จะยิ่งตกลงจากเป้าหมายไปอย่างมาก

2) ผลกระทบด้านรายได้ของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลงในปัจจุบันนี้ มีการพูดถึงเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่เป็นเงินบริจาคจากบุคคลและองค์กร หรือที่เรียกว่า Contribution Fund ซึ่งมีลักษณะเป็นกอบเป็นกำ และเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบต่อทุนแรงต่อมหาวิทยาลัยมากกว่าผลกระทบจากค่าเล่าเรียนของนักศึกษาที่ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง โดยสาเหตุนี้เกิดจากผลกระทบของวิกฤตทางการเงินและเศรษฐกิจซึ่งทำให้บุคคลหรือองค์กรต่างๆ ที่เคยบริจาคเงินสนับสนุนได้รับผลกระทบตามไปด้วย และไม่สามารถสนับสนุนเงินบริจาคได้เหมือนเดิม หรือมีการยกเลิกการบริจาคโดยการถอนสัญญาที่ทำได้ ซึ่งผลเหล่านี้ประเทศไทยเองก็มีผลกระทบเช่นเดียวกัน ด้วยหลักการเดิมที่เคยจะนำเงินบริจาคหรือเงินรายได้บางส่วนที่มาจากนักศึกษาที่พอจะมีเงินจ่ายได้มาจัดสรรให้

กับนักศึกษาที่เรียนดีแต่ขาดโอกาสและขาดทุนทรัพย์ในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยคาดหวังว่านักศึกษาที่เรียนดีและเก่งเหล่านี้จะเป็นผู้สร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย แต่ก็จะถูกผลกระทบจากเรื่องดังกล่าวด้วย

3) ผลกระทบของ Endowment Fund หรือกองทุนคงยอดเงินต้นของมหาวิทยาลัยที่ลดลง โดยเงินกองทุนดังกล่าวนี้ เป็นเงินที่มาจากการลงทุนของมหาวิทยาลัยและนำส่วนแบ่งที่ได้รับมาใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งผลกระทบจากเงินกองทุนที่ลดลงอันเนื่องมาจากวิกฤตทางการเงินและเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ประสบปัญหาไม่สามารถสนับสนุนเงินเข้ากองทุนได้ ส่งผลทำให้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดตามไปด้วย

ซึ่งจากผลกระทบข้างต้นทำให้สมาคมสมาคมมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับการประชุมในครั้งนี้ และพูดถึงแนวทางการแก้ไขผลกระทบดังกล่าวที่เกิดขึ้น ส่วนประเด็นที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้นมี 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1) ผลกระทบด้านนักศึกษา ซึ่งควรจะมีการขยายกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) และเพื่อสร้างคุณภาพคนไทยในภาพรวม โดยเฉพาะการยกระดับค่าเฉลี่ยของการจบการศึกษาของคนในประเทศ

2) ผลกระทบด้านการหางานทำของบัณฑิต ซึ่งมีแนวโน้มที่จะหางานทำได้ยากขึ้น แต่สิ่งที่จะช่วยได้คือการให้เงินช่วยเหลือผู้ที่ศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา และการสนับสนุนบัณฑิตที่ว่างงานให้สามารถทำในสิ่งที่มีคุณค่า



3) ผลกระทบจากปัญหาการขาดแคลนครู โดยมีวิธีการคือการนำครูที่ศึกษาทางด้านนี้ไปสอนในที่ที่ขาดแคลนครู และให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นผู้ดำเนินการสำรวจและอำนวยความสะดวกแก่ครูเหล่านั้นโดยรัฐสนับสนุนเบี้ยเลี้ยง

นอกจากนี้ประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมมีอีก 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

ประเด็นแรก เรื่องแนวทางการประเมินคุณภาพการศึกษา รอบ 3 ซึ่งประเด็นหลักที่มีการปรึกษาหารือกันว่าควรดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ทั้งในด้านการสร้างความเป็นเลิศ การใช้อำนาจการดำเนินงานตามภารกิจ การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการจัดการศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการกระจายอำนาจเพื่อสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ซึ่งประเด็นดังกล่าวเหล่านี้จะทำให้ทราบทิศทางการดำเนินงานในปัจจุบัน

ประเด็นที่สอง เรื่องการกระจายอำนาจของส่วนงานไปอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้บทบาทของสภามหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยน โดยมีการทบทวนบทบาทในแง่การเปลี่ยนแปลงและการเกิดผลกระทบ รวมถึงบทบาทความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหารโดยที่ไม่เข้าไปแทรกแซงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยยุคใหม่พูดถึงคือ

เรื่อง “Good Governance” หรือการเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และความเป็นมาของคำว่า “Citizen Trusteeship” ซึ่งในต่างประเทศจะมีลักษณะเป็นการ สืบทอดของกรรมการ ดังนั้น ในสภามหาวิทยาลัยจะต้องมี Standing Committee ทำหน้าที่ พัฒนาการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และต้องทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ชุดใหม่เข้าใจบทบาทของสภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

โดยสรุป ในเรื่องของการบริหารจัดการด้านกิจการนักศึกษานั้น คงจะต้องมีการตั้ง รับผิดชอบการลดจำนวนของนักศึกษาและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังคงต้องรักษา ไว้ซึ่งหลักการในเรื่องของการผลิตบัณฑิตที่ดีและเก่ง มีคุณภาพ พร้อมทั้งออกมาทำงาน ในตลาดแรงงานได้ทันทีด้วยความมั่นใจในศักยภาพของตน ซึ่งแน่นอนว่าตลอดเวลาที่ศึกษา อยู่ในมหาวิทยาลัยต้องมีกระบวนการบ่มเพาะนักศึกษาเหล่านี้ ให้ออกมาเป็นผลผลิตที่ดี ตามความต้องการของสังคมให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมกิจกรรมต่างๆ การออกค่ายอาสาพัฒนา การผ่านระบบสหกิจศึกษา หรือเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ เพื่อการสร้างคนที่ดีและเก่ง เข้าสู่สังคมไทยและร่วมกันพัฒนาชาติไทยให้เจริญรุ่งเรืองต่อไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

การประเมินและติดตามผล

จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่เป็นของตนเองเพื่อการติดตามและประเมินผลด้วย เช่น ในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ก็จะมีหน่วยตรวจสอบภายในที่รายงานผลของการติดตามและประเมินผล ต่อสภามหาวิทยาลัย และในเรื่องของงานด้านวิชาการนั้น ก็จะมีสภาวิชาการตั้งที่กล่าวไปแล้วในตอนต้น เป็นองค์คณะที่คอยสอดส่องดูแลและติดตามประเมินผล หรือถ้าพิจารณาลงไปถึงในระดับสำนักวิชาก็จะมีคณะกรรมการประจำสำนักวิชาเป็นผู้ที่คอยกำกับดูแลและติดตามประเมินผลการทำงานของผู้บริหารของสำนักวิชา ซึ่งก็คือคณบดีและรองคณบดี ทั้งนี้ก็ต้องมีการติดตามและประเมินผลเป็นระยะๆ และเป็นขั้นตอนตามลำดับของการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และสามารถตรวจสอบได้ในทุกๆ ระดับของช่วงชั้นในการทำงานตามโครงสร้างใหญ่ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เป็นเพราะว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ไม่มีระบบหน่วยงานภาครัฐไหนที่รัฐบาลจะให้ความคล่องตัวเท่ากับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกแล้ว ในเมื่อรัฐบาลได้ให้ความไว้วางใจยอมให้มีการบริหารจัดการที่คล่องตัว เช่นนี้ในฐานะผู้ที่รับเอาอำนาจมาดำเนินการเอง ก็ต้องสร้างระบบเพื่อการติดตามตรวจสอบ และเพื่อการประเมินผลงานที่ตนเองได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย แล้วในฐานะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ได้เป็นส่วนราชการแต่ยังคงเป็นนิติบุคคลอยู่ ความเป็นนิติบุคคลนี้ก็สามารถทำนิติกรรมได้ สามารถที่จะจัดการตนเองได้เบ็ดเสร็จตามระดับที่นิติบุคคลพึงจะทำได้ ในเมื่อมีโอกาสพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง โดยที่อำนาจเกือบจะทั้งหมดไปสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นเมื่อตั้งเรื่องต่างที่สภามหาวิทยาลัยก็ต้องมาจบโดยการตรวจสอบและประเมินผล เรื่องที่ตั้งไว้ที่สภามหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบบริหารจัดการหยุดอยู่เพียงแค่สภามหาวิทยาลัยของตนเองเท่านั้น เท่ากับว่าเรื่องทั้งหลายรวมถึงเรื่องตรวจสอบและติดตามประเมินผลนั้นได้ถ่ายโอนอำนาจจากคณะรัฐมนตรีมาแล้ว หรือได้ถ่ายโอนอำนาจจากองค์กรกลางบริหารงานบุคคลมาไว้ที่สภามหาวิทยาลัย ได้ถ่ายโอนอำนาจจากสำนักงานประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดงบประมาณขั้นตอนมาอยู่ที่สภามหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน รวมแล้วเป็นการถ่ายโอนอำนาจมาแล้วเกือบจะทั้งหมดเลยเพื่อให้เบ็ดเสร็จสิ้นสุดในองค์กรสูงสุดของตนเองคือสภามหาวิทยาลัย ตรงนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สุด ที่สภามหาวิทยาลัย

ต้องมีความเข้มแข็งและสามารถเป็นองค์กรที่จะตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ด้วย

“ปัญหาของเราก็คือว่า เราสามารถจะพัฒนาระบบบริหารและการจัดการซึ่งเป็นของเราเองริเปล่า หรือเราอยู่ใต้อิทธิพลระบบราชการมานาน ถึงแม้จะออกนอกระบบแล้วก็ยังอุทิศสำหรับแบบระบบตามมาด้วย แล้วก็มาบ่น บ่นทำไมตอนนี้ไม่มีสิทธิจะบ่น



เพราะว่าเค้าให้อำนาจมาพัฒนาได้เองอยู่ ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย นี่คือสาระสำคัญ ก็มีคำถามว่าถ้าเป็นส่วนราชการนี้ หลักการเดียวกันนี้ท่านทำไมได้เต็มที่ แต่พอเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หลักการเดียวกันเนี่ย มหาวิทยาลัยในกำกับทำได้เต็มที่ การพัฒนาระบบบริหารเพื่อความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ท่านต้องทำอะไรบ้าง อันแรกเลย การจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดส่วนงานภายใน แต่ก่อนส่วนงานภายในบางระดับนี้ต้องไปถึงคณะรัฐมนตรีนะ ต้องออกกฎหมายรองรับนะ ครั้นแล้วก็มักจะถูกกำหนดให้จัดเหมือน ๆ กัน ใครจัดพิศดารนี้ไม่ค่อยยอมกัน ถ้าใครบอกว่าออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ไม่เห็นต้องทำอะไรเลยก็ใช้โครงสร้างเดิม อันนี้ไม่ควรออก ผมว่าโครงสร้างขององค์กรและการจัดส่วนงานภายใน เนี่ยเป็นเรื่องสำคัญมาก ๆ ของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และเมื่อกฎหมายให้อำนาจกับสภามหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยก็ได้มอบอำนาจในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้กับทางทีมผู้บริหารที่สามารถทำได้ ตรงนี้คือส่วนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนามหาวิทยาลัยที่สำคัญมาก ๆ เพราะจะเกิดความคล่องตัวความมีอิสระ ในด้านการบริหารจัดการและด้านวิชาการที่เป็นเลิศก็จะตามมาได้ในที่สุด”