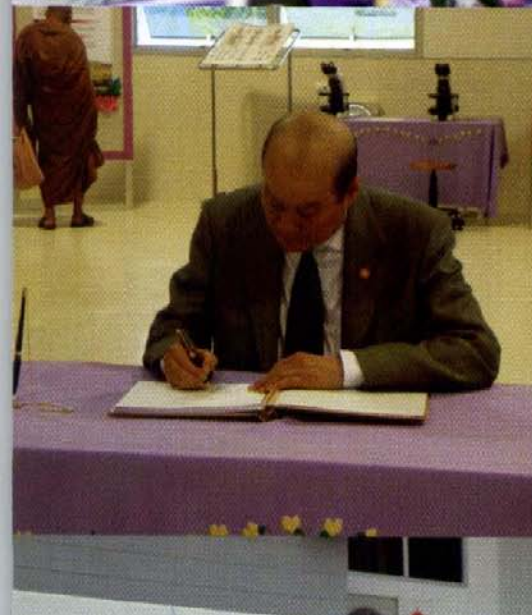


บทที่ 4

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ






บทที่ 4

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐ แต่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ (Autonomous University) แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อให้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางการศึกษา

แนวความคิดที่จะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการนั้น มีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2507 ซึ่งผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยได้ยื่นหลักการต่อจอมพลถนอม กิตติขจร นายกรัฐมนตรี ซึ่งก็ไม่ได้รับการเห็นชอบ เพียงแต่ได้มีการจัดตั้ง “ทบวงมหาวิทยาลัย” ขึ้นเพื่อดูแลมหาวิทยาลัยต่างๆ แทน “สำนักนายกรัฐมนตรี” ดังนั้น ในยุคนี้อุทยานมหาวิทยาลัยต่างๆ จึงได้ย้ายไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จากเดิมที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี แต่อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ยังคงอยู่ภายใต้กฎหมายระเบียบของระบบราชการเช่นเดิม ซึ่งทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน จึงได้มีความพยายามที่จะนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเรื่อยมา จนมีการออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขึ้นมา 2 แห่งแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และจนมาถึงในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2541 นโยบายการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยก็ได้เป็นข้อตกลงหนึ่งที่ถูกพันกับสัญญาการกู้ยืมเงินกับ IMF โดยความมุ่งหมายของรัฐบาล เพื่อลดงบประมาณในส่วนราชการที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ในระดับหนึ่งและบริหารงบประมาณเองได้ ในช่วงปี พ.ศ. 2542 เริ่มมีการเสนอให้มหาวิทยาลัยบางแห่งที่เป็นมหาวิทยาลัยแบบที่อยู่ในระบบราชการแบบเดิมออกนอกระบบราชการ และมีการหยุดรับข้าราชการพลเรือนเข้ามา



ในมหาวิทยาลัยของรัฐเดิมทั้งหมด ตำแหน่งที่บรรจุเข้ามาใหม่ เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” ซึ่งก็คือเป็นพนักงานของรัฐด้วย เพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ยังคงเป็นของรัฐบาล หรือเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันก็คือเป็นของชาติ เป็นของประชาชนชาวไทยทุกคน เหมือนกับมหาวิทยาลัยของรัฐบาลเช่นกัน เพียงแต่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถกำหนดกรอบอัตราเงินเดือนและสวัสดิการแตกต่างจากข้าราชการพลเรือนเดิม และหากในกรณีที่มีผู้ที่เกษียณอายุราชการออกไปก็ได้มีการกำหนดเอาไว้ว่าให้ตำแหน่งและเงินเดือนนั้นเปลี่ยนเป็นตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งที่จะเริ่มบรรจุใหม่เท่านั้น

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2552 ได้มีการประชุมสัมมนาทางวิชาการโดยได้รับเกียรติจาก ดร.สุเมธ แย้มมนุญ เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นประธานในการสัมมนาในโอกาสนี้ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสุอาน นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้บรรยายพิเศษเรื่อง “บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในกำกับของรัฐ” ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสที่ดีอย่างมากที่จะได้เปิดเวทีให้ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ปัจจุบัน (มีนาคม พ.ศ. 2552) มีอยู่จำนวน 13 สถาบัน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์จริง และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการและสนับสนุนวิชาการ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านงานทรัพยากรบุคคล และด้านการติดตามตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายแห่งได้เปลี่ยนสถานภาพการบริหารจัดการ มาเป็น “สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ” จากเดิมที่มีเพียง 6 สถาบัน แต่ปัจจุบันมีเพิ่มขึ้นเป็น




13 สถาบัน โดยแต่ละสถาบันได้ยึดหลักการของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเหมือนกัน คือ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ และเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยเป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ ได้เอง ภายใต้กรอบพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ดังนั้นแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีรายละเอียดในการบริหารจัดการแต่ละด้านแตกต่างกันออกไป และอาจจะประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี หรืออาจจะมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นบ้าง ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรหาแนวทางเพื่อการปรับและพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการรูปแบบสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สำหรับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะกล่าวถึงในบทนี้ จะรวมบทบาทหน้าที่ขององค์กรและองค์คณะที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยและกำกับติดตามดูแลการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยได้วางไว้โดยจะแบ่งเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) บทบาทและหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัย
- 2) บทบาทและหน้าที่ของอธิการบดี
- 3) บทบาทและหน้าที่ของการบริหารในรูปแบบของคณะบุคคล

บทบาทและหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัย

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ผ่านมาว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น อำนาจสูงสุดที่รัฐบาลได้มอบไว้ให้กับสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและติดตาม เพื่อกำกับและควบคุมให้เกิดผลตามที่ตั้งเป้าประสงค์ จึงเห็นได้ว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย จึงมีความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตของมหาวิทยาลัย การที่รัฐบาลมอบอำนาจในการกำกับดูแลให้กับสภามหาวิทยาลัย ก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความเป็นอิสระ คงไม่มีระบบราชการแบบอื่นๆ ที่รัฐบาลยอมมอบอำนาจให้มากขนาดนี้ และไม่มีหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ จะได้รับความคล่องตัวเท่ากับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถ้าพิจารณาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับปี พ.ศ. 2542 ซึ่งได้บัญญัติเรื่องของการศึกษาไว้หลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องของการสร้างระบบเพื่อเกิดความคล่องตัวเอาไว้ในหลายประเด็น เช่น ในประเด็นของความเป็นนิติบุคคล เรื่องนี้มีเหตุมาจากเพราะแต่เดิมมหาวิทยาลัยที่เป็นหน่วยราชการมีฐานะเทียบเท่ากับกรมซึ่งเป็นส่วนราชการหน่วยงานหนึ่งสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และในกรณีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการก็ยังเป็นนิติบุคคลอยู่ ความเป็นนิติบุคคลนี้สำคัญมากเพราะสามารถที่จะทำนิติกรรมได้ สามารถที่จะจัดการตนเองได้แบบเบ็ดเสร็จในระดับที่นิติบุคคลพึงกระทำ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ฐานะที่สองก็คือเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งก็หมายความว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติยังยอมรับสภาพของสถานะไว้ทั้งสองอย่าง คือยอมรับสภาพมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอยู่ว่า ถ้ามหาวิทยาลัยเลือกจะเป็นส่วนราชการก็เป็น ถ้าเลือกจะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็สามารถเลือกได้เช่นกัน แล้วแต่ว่ามหาวิทยาลัยแห่งใดจะมีศักยภาพและมีความพร้อม มหาวิทยาลัยใดมีความประสงค์จะพัฒนา

จากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ได้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติไม่ได้บังคับว่าจะเลือกไม่ได้หรือทำไม่ได้ ทั้งนี้โดยเป้าประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต้องการส่งเสริมให้เกิดความอิสระคล่องตัว และให้มีเสรีภาพทางวิชาการ นี่คือหลักการร่วมที่ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือว่าเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ล้วนแล้วแต่มีความต้องการความมีอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงาน รวมถึงต้องการให้มีเสรีภาพทางวิชาการอีกด้วย ดังนั้นถ้าสามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง อันนี้สำคัญที่สุดนะ ถ้าเป็นส่วนราชการ มหาวิทยาลัยไม่มีโอกาสพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองได้ เพราะผู้อนุมัติจัดตั้งส่วนงานคือองค์กรกลาง บางเรื่องนี่ต้องไปถึงคณะรัฐมนตรี บางเรื่องต้องออกกฎหมายมารองรับในรูปกฎหมาย ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว เรื่องการพัฒนาระบบบริหารจัดการหยุดอยู่เพียงแค่สภามหาวิทยาลัยของตนเองเท่านั้น เท่ากับว่าเรื่องของกรควบคุมและการใช้อำนาจของส่วนกลางได้ถ่ายโอนอำนาจจากคณะรัฐมนตรีมาให้กับสภามหาวิทยาลัย และได้ถ่ายโอนอำนาจจากองค์กรกลางในด้านการบริหารงานบุคคลมาไว้ที่สภามหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน รวมทั้งได้ถ่ายโอนอำนาจจากสำนักงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดงบประมาณบางขั้นตอนมาอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการถ่ายโอนอำนาจต่างๆ การบังคับบัญชาต่างๆ มาให้กับสภามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมดเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการได้ในรูปแบบที่เบ็ดเสร็จและสิ้นสุดในองค์กรสูงสุดของตนเอง คือสภามหาวิทยาลัย ตรงนี้เป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่ได้กล่าวมาแล้วแต่ต้น




ปัญหาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็คือว่าสามารถจะพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการซึ่งเป็นของแต่ละมหาวิทยาลัยได้เองรีเปล่า หรือมหาวิทยาลัยจะอยู่ใต้ อิทธิพลของระบบราชการ แบบที่เป็นมาในอดีตซึ่งเป็นแบบนี้มานานแล้ว ถึงแม้จะออก นอกกระบบราชการแล้วก็ยังอุดหนุนแบบระบบราชการตามมาด้วย แล้วก็มาปน ปนทำไม่ ตอนนี้อยู่ไม่มีสิทธิจะปน เพราะว่ารัฐบาลให้อำนาจมาพัฒนาได้เอง อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสภามหาวิทยาลัยนี่คือสาระสำคัญ เพราะการพัฒนาบริหารจัดการเพื่อความเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สภามหาวิทยาลัยต้องทำอะไรบ้าง ประการแรกคือต้องช่วย ให้ความเห็นในเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์กรและการจัดส่วนงานภายใน แต่ก่อนส่วน งานภายในบางระดับนี้ต้องไปถึงคณะรัฐมนตรีหรือต้องออกกฎหมายขึ้นมารองรับ แล้วส่วนใหญ่ จะถูกกำหนดให้จัดโครงสร้างองค์กรให้เหมือนๆ กัน มหาวิทยาลัยไหนจัดพิสดารก็ไม่ค่อย ยอมรับกันหรือไม่อนุมัติ และไม่ผ่านเรื่องบ้างก็มี ถ้าใครบอกว่าออกมาเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ไม่เห็นต้องทำอะไรเลย สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็ไม่ต้องทำอะไรมาก ซึ่งอันนี้ไม่จริงและไม่ถูกต้องเพราะอย่างที่ได้อธิบายมาตั้งแต่ต้นแล้ว จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยนั้นมีความสำคัญอย่างมาก โดยเฉพาะผู้ที่ ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยยิ่งต้องให้ความสำคัญอย่างที่สุด เพราะจะเป็นผู้ที่นำ ความรู้ความสามารถมาช่วยประคับประคองสภามหาวิทยาลัย ให้ดำเนินการตามที่รัฐบาลได้ ถ่ายโอนอำนาจในประเด็นต่างๆ มาให้ ซึ่งในแต่ละเรื่องนั้นถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากๆ

ต่ออนาคตของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อกฎหมายให้อำนาจสภามหาวิทยาลัย และให้อำนาจกับทางผู้บริหารให้ทำได้ก็ต้องทำให้ดีที่สุดให้เป็นตัวอย่างแก่มหาวิทยาลัยอื่นๆ และต้องให้ดีขึ้นไม่น้อยไปกว่ามหาวิทยาลัยในรูปแบบเดิมโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ที่มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เลือกแล้วที่จะไม่อยู่แบบเดิม และต้องการที่จะใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป



“ตอนที่ผมไปชี้แจงกับรัฐบาลยุคท่าน นายชาติชายที่จะให้เกิดมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐแห่งแรก จำได้อย่างแม่น เลยว่า ขณะนั้นคณะรัฐมนตรีไปประชุม สัญจรอยู่ที่จังหวัดขอนแก่น คณะรัฐมนตรี สัญจร ถามว่าเอ๊ะ ถ้าตั้งมหาวิทยาลัยแบบนี้ รัฐจะสู้ไหวหรือ คงต้องใช้งบประมาณ

เยอะแยะ ผมบอกว่าไม่ต้องใช้งบมากมายขนาดนั้น ผมสัญญาว่าถ้าเทียบกับมหาวิทยาลัย ที่เป็นส่วนราชการ ได้รับงบประมาณเท่ากัน ผมจะพิสูจน์ว่าผมทำได้ดีกว่าและมากกว่า เค้าก็ยอมที่จะอนุมัติให้เกิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรก เพราะให้เงิน เท่ากันและสามารถที่จะพิสูจน์ให้เห็นว่าทำได้มากกว่าและดีกว่า”



“แล้วผมก็พิสูจน์ได้เพราะว่าจริงๆ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีหรือมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ก็ไม่ได้มีงบประมาณพิเศษไปกว่าคนอื่น ผมหมายถึงรัฐบาลก็จัดสรรงบประมาณโดยมีการจัดให้ตามหลักเกณฑ์เดียวกันล่ะครับ แต่สิ่งที่ได้มานี้คือความคล่องตัว ท่านสามารถที่จะมาจัดงบประมาณตามความจำเป็นและความสำคัญที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมโดยสภามหาวิทยาลัย ท่านใช้จ่ายตามระเบียบของตนเอง สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินต้องมาตรวจสอบการใช้จ่ายตามระเบียบของเรา ถ้าเงินเหลือท่านก็เก็บไว้ได้ แล้วท่านก็สามารถนำเงินรายได้ของท่านไปหาประโยชน์ให้กับส่วนรวมของมหาวิทยาลัย ท่านลองเอาเงินงบประมาณไปหาประโยชน์เข้าตัวเองสิครับ มีหวังเข้าคุกแน่นอน และถ้าเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไม่สามารถทำแบบนี้ได้เลยเพราะเงินงบประมาณที่เหลือจ่ายแล้ว มหาวิทยาลัยเก็บไว้ก่อนจะส่งคลังเพื่อหารายได้ไม่ได้เลยแม้แต่บาทเดียว นี่คือปัญหา เพราะฉะนั้นเงินรายได้ที่ได้จากงบประมาณมาในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนของมหาวิทยาลัยในกำกับแบบนี้สามารถหาวิธีการให้เกิดประโยชน์และเกิดผลออกเงย และสามารถนำผลที่ได้เหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ เงินอุดหนุนแบบนี้ไม่เกี่ยวกันแล้ว เพราะถือว่าให้มาแบบให้ขาดแล้ว ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถบริหารจัดการงบประมาณได้ดี ก็จะมีเงินเหลือเพื่อจะใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยหรือพัฒนาอาจารย์ได้ แต่ถ้าบริหารจัดการไม่ดีก็จะเป็น กบข. ดังนั้นคิดจะใช้งบประมาณในลักษณะแบบนี้ต้องระมัดระวังในการใช้เพื่อจะได้มีงบประมาณเหลือไว้ใช้ในอนาคตได้”


บทบาทและหน้าที่ของอธิการบดี

อธิการบดีถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุด ดังนั้นจึงเป็นบุคคลที่สำคัญมากที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ หรือไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ตามที่ได้ตั้งปณิธานไว้แต่ต้น ในการนำมหาวิทยาลัยมาอยู่ในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นการที่จะสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ต้องมีการพิจารณาให้รอบคอบอันดับแรกคือใครจะมาบริหารในระดับอธิการบดี หรือแม้แต่ว่าระดับคณบดี ถ้าเป็นการเปิดรับสมัครโดยทั่วไปอาจจะต้องใช้เวลาในการพิจารณาให้ดีและถี่ถ้วนแต่ถ้าสามารถไปทาบทามบุคคลที่เก่งและดี รวมทั้งเห็นว่าจะนำพามหาวิทยาลัยให้เจริญรุ่งเรืองไปได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรใช้วิธีไปทาบทามเชิญให้มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย สิ่งที่ต้องมีการซักซ้อมทำความเข้าใจกับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็คือเรื่องของหลักการบริหารงานแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่าท่านมีความรู้ความเข้าใจ รวมถึงมีความเชื่อมั่นว่าระบบนี้เป็นระบบที่ดีที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้ ถ้าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังไม่เข้าใจถึงหลักการ และที่น่ายกเว้นคือไม่เชื่อถือในหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วคงเป็นเรื่องลำบากที่จะบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้ดี เพราะจะเกิดความขัดแย้งกันเองในใจตลอดเวลาว่าทำไม่ได้ ทำไม่ถูก และที่จะแย่ไปกว่านี้ก็คือการนำเอาวัฒนธรรมเก่าๆ บทบาทหน้าที่เดิมๆ มาใช้ ยิ่งถ้ามาจากระบบมหาวิทยาลัยในราชการแล้วนำระบบราชการติดตัวมาด้วย จะยิ่งสร้างปัญหาหนักขึ้นไปอีก เพราะจะลากเอามหาวิทยาลัยที่ออกจากระบบราชการแล้วกลับเข้าไปสู่ระบบราชการเหมือนเดิม ซึ่งเป็นอันว่าล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

อีกเรื่องที่ต้องมีการพิจารณาและทำความเข้าใจกับผู้บริหารก็คือ เรื่องของธรรมาภิบาล เพราะเป็นหลักการหลักที่มหาวิทยาลัยในกำกับต้องถือเป็นหลักการในการทำงาน เพราะทุกอย่างที่ผู้บริหารทำต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดความคุ้มค่า ดังนั้น ถ้าจะเลือกใครมาเป็นอธิการบดี ต้องทำความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้ให้ดี ส่วนในเรื่องของการมีภาวะผู้นำเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาด้วย โดยสรุปแล้วบทบาทหน้าที่ของอธิการบดีในเรื่องแรก คือต้องสามารถบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้องตามหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและบริหารงานภายใต้กรอบของการมีธรรมาภิบาล เป็นตัวกำกับในกระบวนการทำงาน


“อันแรกเลยครับ ใครจะมาบริหารเวลา
เค้ารับสมัคร ในที่นี้ผมคงพุ่งไปที่ตัวอธิการบดี
เพราะจริงๆ ผู้บริหารมีตั้งแต่ระดับคณบดีขึ้นไป
อันไหนนำไปประยุกต์กับระดับไหนได้ ก็ไป
Apply กันเอาเอง แต่ว่าเวลาพูดถึงผู้บริหารนี้
พูดถึงผู้บริหารสูงสุด เข้าใจ เข้าถึงและพร้อม
จะดำเนินการตามอุดมการณ์และหลักการ
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและหลักธรรมาภิบาล”





“ถ้าผมจะไปเลือกใครมาเป็นอธิการบดี ผมจะช้เรื่องเหล่านี้มากที่สุด ถ้าเขาไม่เข้าใจ ไม่เข้าถึงและพร้อมจะดำเนินตามหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อเร็ว ๆ นี้มีมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งเลือกแล้วมีคนมาสมัครพูดกัน 3 วันแล้วยังไม่รู้เรื่องเลยว่ามีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคืออะไร ก็บอกว่าเสียเวลามาสัมภาษณ์กันหมด คือถ้าไม่เข้าใจองค์ที่เค้าจะมาทำงานด้วยแล้ว บางคนก็บอกว่าขอเวลาลองเข้ามาทำงานดูก่อน และเข้ามาศึกษางานดูก็กลับกลายเป็นว่าเสียเวลาว่าเข้ามาซะก่อน แล้วค่อยเข้าใจนี้ ผมว่าไม่น่าเอาแล้วโดยเฉพาะตอนนี้เรื่อง Good Governance คือหลักธรรมาภิบาล เป็นเรื่องที่เน้นจะต้องรู้ในเรื่องหลักของการบริหารจัดการที่ดี จะเป็นหลักกฎหมายจะเป็นหลักโปร่งใสตรวจสอบได้ ความคุ้มค่าอะไรก็แล้วแต่ พวกเราทราบกันดี อันนี้เป็นสมรรถนะเป็นภาวะผู้นำอันหนึ่งที่ต้องเป็นหนึ่ง”

ประการที่สอง คืออธิการบดีต้องสามารถบริหารงานภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ซึ่งในวงการมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยยะสำคัญหลากหลายประการ ที่สำคัญที่สุดและมีผลกระทบมากที่สุด คือการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งก็คือสิ่งที่ผู้บริหารหรืออธิการบดีต้องเผชิญหน้าอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันนั่นเอง เพราะฉะนั้นเมื่อสิ่งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ แล้วมีผลกระทบเยอะ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องหาตัวบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารที่สามารถเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้ และเข้าใจหลักการเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี และในกรณีที่เป็นบุคคลที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือกลัวการเปลี่ยนแปลงก็ไม่สมควรมารับตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย



ในกำกับของรัฐ และไม่ควรจะมาเป็นผู้บริหารในทุกๆ ระดับเพราะในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ต้องการบุคคลที่กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน เพราะภารกิจของท่านก็คือการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยไม่ได้จ้างท่านมาเพื่อให้อยู่กับที่ มหาวิทยาลัยจ้างท่านมานำการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมากในยุคสมัยนี้ เพราะในโลกยุคปัจจุบันมีคำ 3 คำที่เสี่ยงไม่ได้คือ ปัจจุบันโลกเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง แล้วคำที่ 2 ก็คือว่า การแข่งขันที่สูง ในยุคนี้เป็นยุคแห่งการแข่งขันที่เข้มข้น ถ้ามหาวิทยาลัยแข่งขันกับใครไม่ได้มหาวิทยาลัยก็ยากที่จะประสบความสำเร็จและอยู่ในโลกของแวดวงวิชาการนี้ได้อย่างลำบาก แล้วคำที่ 3 คือคำว่าคุณภาพ เพราะไม่ว่าจะทำอะไร ต้องคำนึงถึงคุณภาพอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลง การแข่งขันที่เข้มข้น และคุณภาพเป็นเรื่องสำคัญที่มากับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อีกเรื่องที่เป็นเรื่องที่สำคัญอีกเหมือนกันคือ ผู้บริหารจะต้องมีความฉันทัด จัดเจนในเรื่องการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ไม่ว่าจะเป็นการจัดระบบงานวิชาการ การเงิน การบริหารงานบุคคลและการจัดการทั่วไป ผู้บริหารในระดับอธิการบดีต้องเป็นผู้นำที่เข้าใจ เข้าถึงและนำสิ่งเหล่านั้นที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วมาพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมให้ได้ แล้วต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอีกด้วย ไม่ใช่พัฒนาเพียงครั้งเดียวแล้วใช้ไปเช่นนั้นเป็น 10 ปีแล้ว บอกว่าคืออยู่แล้วตลอดเวลา ไม่ต้องเปลี่ยน ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นเรื่อง

ที่ไม่ถูกเพราะต้องมีการพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีความ
ลึ้นทัดชัดเจนในเรื่องการพัฒนาองค์กรแล้วเข้าใจในการพัฒนาระบบงานอีกด้วย ผู้บริหาร
ที่น่ากลัวที่สุดในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ นักจัดระเบียบ ผู้บริหารบางคน
เข้ามาถึงก็เข้ามาสร้างระเบียบใหญ่เลย บางมหาวิทยาลัยมีระเบียบเฉพาะเรื่องของการเงิน
อย่างเดียวมี มากถึง 156 ระเบียบ ซึ่งกลายมาเป็นข้อจำกัดในการสร้างความคล่องตัวในการ
ทำงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และแทนที่จะเป็นความน่าภาคภูมิใจ กลับเป็นเรื่อง
ที่สร้างความลำบากใจให้กับคนทำงานมากกว่า ดังนั้น นักบริหารที่ดีต้องเป็นนักจัดระบบ
และเน้นอนการจักระบบต้องมีระเบียบรองรับ แต่ควรจะมีระเบียบแต่น้อยเท่าที่จำเป็น
ถ้าระบบดีแล้วระเบียบก็ไม่จำเป็นจะต้องมีให้กลายมาเป็นห่วงผูกคอผู้ปฏิบัติงาน

บทบาทหน้าที่ของอธิการบดีที่ต้องมีอีกประการคือมีความเป็นนักวิชาการและนักบริหาร
มืออาชีพ ไม่ว่าจะมหาวิทยาลัยไหนๆ ในโลก เขาก็ต้องถือว่าการบริหารมหาวิทยาลัย
ต้องเป็นทั้งมืออาชีพและมีความเป็นนักวิชาการด้วยถึงแม้ว่าในต่างประเทศมหาวิทยาลัย
จะมีการเปิดกว้าง เลือกรใครๆ มาทำหน้าที่อธิการบดีก็ได้ แต่การเปิดกว้างก็ยังยึดถือว่า
มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการและวิชาชีพ บุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารจะต้องเข้าใจ
และเข้าถึงเรื่องวิชาการ อย่างน้อยต้องสามารถระลึกได้อยู่เสมอว่าสิ่งที่ตัวเข้ามาบริหารนั้นก็เพื่อ
ความเป็นเลิศทางวิชาการ ถึงแม้ตัวเขาเองจะไม่ใช่ นักวิชาการเต็มที แต่ความเป็นนักบริหาร
มืออาชีพเป็นเรื่องที่สำคัญ ในปัจจุบันนี้ก็มีความพยายามที่จะช่วยกันสร้างนักบริหาร
มืออาชีพ



“มีความเป็นนักวิชาการและนักบริหารมืออาชีพ ที่ไหนในโลกเขาก็ต้องถือว่าการบริหารมหาวิทยาลัยแบบนี้เป็น Academic และก็มีการเปิดกว้าง เลือกใครๆ มาทำหน้าที่ก็ได้ แต่การเปิดกว้างก็ยังมีคิดว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการและวิชาชีพ คนที่จะเข้ามาบริหารจะต้องเข้าใจ เข้าถึงเรื่องวิชาการ

อย่างน้อย Appreciate ว่าสิ่งที่ตัวเข้ามาบริหารก็เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการถึงแม้ตัวจะไม่ใช่นักวิชาการเต็มที แต่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพนี้สำคัญแล้วเดี๋ยวนี้ ก็พยายามที่จะช่วยกันสร้างนักบริหารมืออาชีพ สมัครง่รงไม่ได้ครบตอนนี้ เพราะโลกแห่งการแข่งขัน”

ประการสุดท้ายที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรืออธิการบดีต้องมีคือการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เจนจัดวางแผน วางแผนเก่ง หนักแน่น กล้าตัดสินใจ และสามารถบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การจะทำหน้าที่อธิการบดีไม่หนักแน่นไม่ได้เนื่องจากในองค์กรขนาดใหญ่อย่างมหาวิทยาลัยนั้น มีคนช่างยุ่มากและคนช่างป่นก็มาก นอกจากนั้น



อธิการบดีต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในการแก้ไขปัญหา เพราะว่าปัญหาก็จะมีมากตามมากับขนาดขององค์กร โดยเฉพาะในระยะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดปัญหาใหม่ๆ ขึ้นทุกวัน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งต้องเป็นนักพัฒนาคนและงาน แล้วที่สำคัญก็คือว่ามีประสบการณ์แห่งความสำเร็จมาบ้าง เพื่อที่จะได้มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถทำได้และทำได้ดีด้วย ดังนั้นเมื่อจะต้องเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้นำที่สมควรได้รับการพิจารณาคือก็ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เจนจัด วางแผน หนักแน่น กล้าตัดสินใจ เข้าใจแก้ปัญหา พัฒนาคนและงาน และมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จ ทั้งหมดก็คือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

“ดังนั้นเวลาที่จะเลือกผู้นำ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผมก็ใช้วิชาอักษรศาสตร์ให้จางๆ ในฐานะเรียนทางอักษรศาสตร์มา ก็ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เจนจัด วางแผน หนักแน่น กล้าตัดสินใจ เข้าใจแก้ปัญหาพัฒนาคนและงาน และมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จ อย่างน้อยก็มีผลของความสำเร็จนำเอาให้ฟังได้ ทั้งหมดนี้ นะครับ ก็คือบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐครับ”



บทบาทและหน้าที่ของการบริหารในรูปแบบองค์กรคณะบุคคล

ดังที่ได้กล่าวถึงไปบ้างแล้วว่าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมาให้กับมหาวิทยาลัย เพื่อการจัดการกับตัวเองให้มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยช่องทางของความเป็นอิสระและเสรีภาพในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ จึงต้องมีรูปแบบที่จะช่วยกันเพื่อการระดมความคิดและระดมสมอง รวมถึงเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรของมหาวิทยาลัยในทุกๆ ระดับ จะเห็นได้ว่าในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการจะมีรูปแบบขององค์กรคณะในการช่วยให้ความเห็นตั้งแต่ระดับสำนักวิชาหรือที่เราคุ้นกันในชื่อหน่วยงานเดิมก็คือคณะนั่นเอง ในระดับสำนักวิชานั้นก็จะมีคณะกรรมการประจำสำนักวิชา ซึ่งในพระราชบัญญัติได้กำหนดบทบาทหน้าที่เอาไว้อย่างชัดเจนว่า ให้เป็นผู้ดูแลด้านนโยบายและการดำเนินงานของสำนักวิชา ประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 5 ถึง 9 คน โดยมีคณบดีเป็นประธานโดยตำแหน่ง และสูงขึ้นมาก็จะมีสภาวิชาการที่มีองค์ประกอบมาจากผู้แทนคณาจารย์จากหลากหลายสาขาและมีคณบดีสำนักวิชาต่างๆ เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง รวมถึงในมหาวิทยาลัยบางแห่งยังให้ผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ เข้ามานั่งในสภาวิชาการด้วย เพราะเห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้จะนำเอาความรู้ความสามารถที่มีมาช่วยร่วมคิดร่วมทำ ให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปข้างหน้าได้ โดยที่ประชุมสภาวิชาการนั้นก็ถือสิทธิการดีเป็นประธาน และมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการนั่งอยู่ในสภาแห่งนี้ด้วย ดังนั้นจะเห็นว่าตั้งแต่หน่วยงานระดับล่างถึงหน่วยงานสูงสุดคือสภามหาวิทยาลัย ล้วนแต่ใช้รูปแบบขององค์กรคณะเข้ามาช่วยกันคิด

และตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับมหาวิทยาลัย หรือแม้แต่เรื่องของการเงินของมหาวิทยาลัยเอง ในเมื่อมหาวิทยาลัยได้รับเงินรายได้ในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ในทุกปี เมื่อมาจัดสรรแล้วก็เป็นเงินรายได้ซึ่งเราเอามารวมกับรายได้อื่น แล้วในที่สุดสภามหาวิทยาลัยก็จะเป็นผู้จัดสรรงบประมาณให้ในแต่ละปี โดยเอาทรัพยากรทั้งหมดไม่ว่าจะมาจากแหล่งไหนมาจัดให้ตามนโยบายและแผนที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ แต่ต้องตอบสนองนโยบายและความต้องการของรัฐด้วยความคล่องตัว และยังมีเพิ่มเติมอีกคือ แล้วให้ใช้จ่ายไปตามระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการเงินและทรัพย์สินที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เราไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ระเบียบของราชการ เพราะไม่คล่องตัว สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินก็จะตรวจสอบตามระเบียบของมหาวิทยาลัย อันนี้เป็นความคล่องตัวที่สำคัญมาก เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้ความคล่องตัวทางการเงิน ก็คือเมื่อมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐบาลจะกลายเป็นรายได้ เราสามารถที่จะออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการใช้จ่ายของเราได้เอง เพียงแต่ว่าเป็นเงินภาษีอากรของประชาชน หน่วยระดับชาติที่มีหน้าที่ตรวจสอบคือสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ก็จะตรวจสอบตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งอยากจะใช้เงินแบบไหนก็ได้ ก็ให้มีคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินเป็นผู้ที่ควบคุมและกำกับดูแลอีกด้วย ลักษณะเช่นนี้ก็ใช้รูปแบบขององค์คณะเข้ามาทำงานด้วยเช่นกัน ในเรื่องของการบริหารจัดการด้านบุคคลเพื่อให้นักศึกษามีความเป็นอิสระและเกิดความคล่องตัวที่เกิดจากการมีระบบบริหารบุคคลเองก็กลายเป็นเรื่อง

ที่สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดระบบการบริหารงานบุคคล แม้เงินเดือนก็ไม่จำเป็นต้องเท่ากัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมจำเป็น ขึ้นอยู่กับว่าจะทำอะไรให้ได้คนที่เหมาะสมเข้ามาทำภารกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุความเป็นเลิศ ถ้ามีความคล่องตัวอย่างนี้ มีอิสระอย่างนี้ มหาวิทยาลัยจะมีความเป็นเลิศได้เร็วขึ้น แต่เพื่อให้มีความโปร่งใสในเรื่องของการจ้างคนและการบริหารงานบุคคล ก็จัดให้มีองค์คณะอีกคณะหนึ่งมาช่วยดูแล เรียกว่าคณะกรรมการบริหารงานบุคคล หรืออาจจะเรียกว่ากรรมการบุคคลก็ได้ โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าในทุกๆ เรื่องที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องดำเนินการเชิงนโยบายต้องอาศัยความคิดความเห็นจากรูปแบบขององค์คณะเข้ามาช่วย เพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินงาน

“สิ่งที่ผมขัดข้องมากๆ อ่านดูแล้วไม่เป็นเหตุเป็นผลเลยก็คือ ร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการประเมินผลและการจัดสรรงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ถ้าเมื่อใดการจัดสรรงบประมาณอาศัยระบบการประเมินผลจะสมบูรณ์ไม่ได้”



“การจัดสรรงบประมาณเบื้องต้นที่สุดจะต้องจัดตามนโยบายและแผนงาน และ
สิ่งที่เป็นภารกิจที่หน่วยงานเขาจะทำตามนโยบายของรัฐบาลเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่เอา
ผลประโยชน์มาเป็นตัวตั้ง ถ้าเอาผลประโยชน์เป็นตัวตั้งก็หมายความว่าถ้าหากหน่วย
งานไหนมีสัมฤทธิ์ผลสูงและตั้งมานาน จะได้งบประมาณมากแล้วหน่วยงานไหนมี
สัมฤทธิ์ผลต่ำหรือเป็นหน่วยงานใหม่ จะได้งบประมาณน้อย มันคงไม่ถูกต้องผม
ก็ได้บอกแล้วว่า ก.พ.ร. เขามีหน้าที่ประเมินผล เขาต้องเอาหน้าที่เขามาเป็นตัวตั้ง
ที่จริงแล้วสิ่งที่เราต้องการคือตั้งแต่ปี พ.ศ.2506 เราไปดูงานกันทั่วโลก เราเรียกร้อง
มาตลอดว่าสิ่งที่เราต้องการสำหรับมหาวิทยาลัย ถ้าจะให้อิสระบรรลุความเป็นเลิศ
ระบบการจัดสรรงบประมาณตอบสนองนโยบายและแผนของรัฐ ควรมีองค์กรพิเศษ
แล้วองค์กรพิเศษนั้นในภาษาอังกฤษ เรียกว่า UGC (University Grant Committee)
แต่ตอนนี้เปลี่ยนแล้ว จะเป็น University Funding Agency for ... อะไรก็ว่าไป แต่ก็หลักการ
เดิม ก็หมายความว่ารัฐบาลจะใช้องค์กรชำนาญการอย่างนี้ ซึ่งเป็นคนกลาง ทำหน้าที่
ศึกษาวิเคราะห์และเสนอต่อรัฐบาลว่าในแต่ละช่วง 5 ปี (เขาไม่ได้ชี้งบประมาณรายปี)
ผมก็สงสัยว่าถ้าจะทำอันนี้กับงบประมาณรายปี จะทำได้หรือไม่ ถ้างบประมาณรายปี
พอกฎหมายงบประมาณ ประกาศใช้ 1 ตุลาคม อีก 2 เดือนต่อไป จะต้องทำ
งบประมาณปีต่อไปแล้ว มันจะต้องเป็น Multi Years ประเทศอังกฤษเขาให้ทำ 5 ปี
โดยมีกระทรวงการคลังรับผิดชอบ เขาไม่มีสำนักงานงบประมาณ ”

“ดังนั้น คณะกรรมการผู้ชำนาญการพิเศษ ก็จะบอกไปยังรัฐบาลว่าเงินที่ควรจัดสรรให้กับมหาวิทยาลัยควรเป็นวงเงินเท่าใด ซึ่งเป็น Block Grant เสร็จแล้วเขาก็จะจัดสรรให้กับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยถือว่าภารกิจที่จะทำตามนโยบายของรัฐบาล และการตอบสนองต่อความต้องการเป็นอย่างไร เรื่องผลการประเมินนั้นเขามีแน่นอน แต่ไม่ใช่เป็นตัวตั้งผลการประเมินจะเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้”



“เมื่อปี 2542 สกอ. นั้นแหละคือ UGC เพราะเหตุผลว่า เราไม่ให้ สกอ. เป็น
ทบวง เราอยากให้ สกอ. เปลี่ยนบทบาทมาทำหน้าที่เป็น Funding Agency จึงเขียน
อำนาจหน้าที่ของ สกอ. ให้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายแผน มาตรฐาน สนับสนุนทรัพยากร
และติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล ครบถ้วนเลย แต่ สกอ. ยังไม่ได้ทำหน้าที่นี้อย่าง
เต็มที่และยังไม่ได้สร้างขีดความสามารถในการจะทำ ผมคิดว่าข้อเสนออันนี้น่าจะเป็น
ว่า รัฐบาลควรจะไปส่งเสริมให้ 3 หน่วยงาน คือ สกอ. สำนักงานประมาณและ
มหาวิทยาลัยในกำกับ ร่วมกันพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัย
ในกำกับหรือมหาวิทยาลัยทั้งหมด ส่วนเรื่องของการประเมินผลนั้นไม่ควรนำมาเป็น
ตัวตั้ง เคยเสนอแต่เรื่องระบบการจัดสรรงบประมาณ เราไม่ต้องการจะบอกเอาเงิน
มากๆ มาให้เรา เราอยากจะให้มัน fair โปร่งใส และตรวจสอบได้ อยากให้มี Unit Cost
ที่ไม่เหลือมลัลลั๊กันมากจนเกินไป ประเภทมือใครยาวสาวได้สาวเอา เราไม่อยากจะเห็น
เพราะฉะนั้นข้อเสนอจริงๆ ผมคิดว่าเราน่าจะเสนอเป็นทางบวกไปที่รัฐบาล ว่าการที่
รัฐบาลเองคิดอยากจะมีหน่วยงานที่จะทำหน้าที่เสนอแนะต่อรัฐบาลในการจัดสรร
งบประมาณให้กับมหาวิทยาลัย เพื่อให้ตอบสนองนโยบายของรัฐบาล และทำภารกิจ
ให้บรรลุความเป็นเลิศได้ดีขึ้น ว่าควรจะเป็นอย่างไร ผมคิดว่าข้อเสนอที่น่าจะมีน้ำหนัก
คือ ให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายที่มีอยู่ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นความรับผิดชอบร่วมกัน
ระหว่าง สำนักงานประมาณ สกอ. และมหาวิทยาลัยในกำกับ แล้วให้ 3 หน่วยงานนี้ไปร่วมคิด
ทำตามกฎหมายได้เต็มที่ และให้ได้ระบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้นจะเสนอรัฐบาล”