

สรุปและขอเสนอแนะ

ในทางทฤษฎีแล้ว มหาวิทยาลัยควรจะเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความเป็นอิสระ (Autonomy) เพราะเหตุว่า มหาวิทยาลัยในอุดมคติจะต้องเป็นแหล่งซึ่งใช้สิทธิเสรีภาพในการศึกษาตนคว่า ในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น เผยแพร่วิทยาการและการสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเป็นอิสระในการวางนโยบายจัดการบริหารมหาวิทยาลัย คัดเลือกบุคคลผู้มีหน้าที่สอนและวิจัยและผู้บริหารรวมตลอดทั้งความเป็นอิสระในด้านการเงิน และการงบประมาณด้วย การบริหารงานบุคคลของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยก็ควรจะให้แต่ละแบบแตกต่างไปจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยงานประเภทอื่น ๆ ด้วย เพราะลักษณะงานของมหาวิทยาลัยย่อมไม่เหมือนกับการปฏิบัติงานอย่างอื่น แต่จากสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบันของระบบราชการไทย กล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยในประเทศไทยยังไม่มีความเป็นอิสระ ทั้งนี้ เพราะวาระรัฐบาลยังมีนโยบายที่จะให้มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นทบวงการเมืองเทียบกรม ในสำนักนายกรัฐมนตรีซึ่งยังต้องรายงานต่อกระทรวงเจ้าสังกัด ดัง เชนกรมหรือทบวงกรมในกระทรวงต่าง ๆ การปกครองบังคับบัญชา ก็ถือหลักเช่นเดียวกัน งบประมาณของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ด้าน ก็ยังต้องให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรให้ เช่นเดียวกับหน่วยราชการอื่น ๆ ความเป็นเอกเทศจึงไม่มี ข้าราชการฝ่ายธุรการในมหาวิทยาลัยทุก ๆ ด้านของการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยยังมีไม่เพียงพอทั้งในค่าปริมาณและคุณภาพ มหาวิทยาลัยจึงยังต้องแก้ปัญหาโดยการอาศัยอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ซึ่งตามปกติมีหน้าที่หลัก คือ สอนและวิจัย มาช่วยปฏิบัติงานทางธุรการอีกหน้าที่หนึ่ง ทั้งนี้ การปฏิบัติทำเองนี้ เป็นไปทั้งในระดับการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รอง ๆ ลงไปจากส่วนกลาง เช่น ระดับคณะหรือแผนกอิสระ แผนกวิชา สถาบันหรือศูนย์ทางวิชาการในมหาวิทยาลัย และทั้งในหน่วยงานบริหารส่วนกลางของมหาวิทยาลัยด้วย ทำให้มหาวิทยาลัยต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนอาจารย์หนักยิ่งขึ้นไปอีกจากที่เป็นอยู่เพราะการ

นำเอาอาจารย์มาช่วยปฏิบัติงานทางด้านธุรการก็จะต้องลดชั่วโมงการสอนตามปกติของเขาลงจะได้มีเวลาเจียจกรายมาให้เพื่อการปฏิบัติงานทางธุรการ จึงทำให้โอกาสที่จะทำการวิจัยของอาจารย์เหล่านี้ก็เกือบจะไม่มีเหลืออยู่เลย แต่ถึงอย่างไรก็ตามเนื่องจากที่มหาวิทยาลัย ชาคแคลเอาจารย์ประจำผู้ทรงคุณวุฒิในการสอนและการวิจัยอยู่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้ไม่อาจลดจำนวนชั่วโมงการสอนลงได้มากนัก

ปัญหาใหญ่ที่ติดตามมาจากการที่ฝ่ายวิชาการมาทำงานทางธุรการ ก็คือ ฝ่ายวิชาการต้องเข้าปฏิบัติหน้าที่สองด้าน (Dual Function) คือ ทั้งต้องทำงานทางธุรการด้วย ทั้งต้องสอนไปด้วย วิธีแก้ปัญหานี้เขาทำไม่เป็นผลคืออย่างไร ไม่เป็นการลงหลักปักเสาอันเป็นที่ราบฐานที่มั่นคงแข็งแรงไว้ให้แก่งานธุรการตลอดจนการบริหารที่ดีของมหาวิทยาลัย จริงอยู่มหาวิทยาลัยอาจดำเนินการไปได้ดีพอสมควร แต่ก็เป็นไปได้ในขณะที่ยังมีขนาดเล็ก ๆ เช่นในปัจจุบันนี้เท่านั้น ถ้าต่อไปภายภาคหน้ามหาวิทยาลัยขยายกิจการกว้างขวางออกไปจนมีขนาดใหญ่มา ๆ แล้ว การปฏิบัติงานของผู้มีหน้าที่การงานหลาย ๆ ด้าน ย่อมจะต้องประสบกับความขัดข้องเป็นอย่างมากโดยมีต้องสงสัย

การนำเอาอาจารย์ ศาสตราจารย์เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ธุรการ ย่อมทำให้คนที่มีความประสิทธิภาพดี ๆ ในทางวิชาการคือการสอนและการวิจัยอันเป็นสิ่งที่มีค่ามากสำหรับมหาวิทยาลัยไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติทางด้านวิจัย แต่งตำราทศวรรษ หรือเตรียมการสอนได้โดยสะดวกเพราะต้องยุ่งอยู่กับงานธุรการและบริหารซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก งานด้านการสอนและการวิจัยก็ถึงงานด้านบริหารหรืองานธุรการที่ดี ที่จะทำให้ได้ผลดีเต็มที่จริง ๆ แต่ละอย่างนั้น ไม่ใช่เป็นงานเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ใคร ๆ ก็สามารถทำได้ นอกจากจะต้องศึกษาเล่าเรียนฝึกฝนมาโดยเฉพาะอย่างแล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความชำนาญและมีประสบการณ์มาอย่างเพียงพออีกด้วย การสูญเสียในด้านการสอนและวิจัยที่นับว่าเป็นผลเสียอย่างมหัศจรรย์ของมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยจะดีได้ก็อยู่ที่อาจารย์ที่มีฝีมือชื่อเสียงทางด้านการสอน และการวิจัย ยิ่งทำการวิจัยก้าวหน้าไปมากและได้ผลดีเพียงใด มหาวิทยาลัยก็จะมีชื่อเสียงเกียรติคุณลือชานปรากฏไปเพียงนั้น และไม่แคระคับมหาวิทยาลัยเท่านั้น

ในระดับประเทศชาติก็ไม่ว่าจะได้ประโยชน์จากการวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็นอันมาก เพราะฉะนั้น การสูญเสียกำลังคนในค่านี้ไป จึงเป็นการขาดทุนอย่างมากของมหาวิทยาลัย และของประเทศชาติอีกด้วย

การจัดหาคนที่มีฝีมือ เข้ามาปฏิบัติงานตามบริหารของมหาวิทยาลัยนั้น จากการ ศึกษาในแบบที่แล้ว ๆ มาได้พบว่าต้องประสบปัญหาสำคัญ คือ ถึงแม้จะหาผู้มีความรู้สูง ๆ สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ เข้ามาปฏิบัติงานได้ก็ตาม แต่ก็ไม่มีใครอยากจะอยู่กับ มหาวิทยาลัยเพื่อปฏิบัติงานตามนี้เพียงด้านเดียวไปได้นาน เพราะวาทามกฎกระทรวง ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการฝ่ายตุลาการของมหาวิทยาลัยมีบท บัญญัติจำกัดความก้าวหน้าของฝ่ายตุลาการไว้ไม่ไหว เทียบกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างของฝ่ายวิชาการ เท่าที่เห็นกันอยู่ในทุกวันนี้ ฝ่ายตุลาการแท้ ๆ ยังไม่เคยมีผู้ใดก้าวหน้า ขึ้นถึงตำแหน่งชั้นพิเศษกันเลย เป็นเวลาช้านานหลายสิบปีมาแล้วทุก ๆ มหาวิทยาลัย เมื่อ หนทางก้าวหน้ามอง เห็นเปิดตั้อยู่เช่นนี้ จึงเป็นเหตุให้ขวัญของผู้ที่ทำงานในฝ่ายตุลาการเสื่อม ลงไปทุกที

อีกเรื่องหนึ่งก็คือ ฝ่ายวิชาการผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ทางบริหารและทางตุลาการ ในปัจจุบันนี้ นั้น เป็นผู้ที่ต้องรับภาระอันหนักเพราะต้องปฏิบัติงานหลายด้านในเรื่องความดี ความชอบที่ทำไว้จึงมีผลทำให้ได้รับการตอบแทนมากในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งข้อนี้ก็เป็นเรื่องธรรมดา ผู้ใดทำงานหนักและเหนื่อยมากก็สมควรที่จะได้ รับผลตอบแทนให้ได้ส่วนสัมพันธ์กันกับงานที่เขาทำตามสมควร แต่ตามความเป็นจริงที่ปรากฏ ใคร ๆ ก็ยากที่จะได้เข้ามาทำหน้าที่หลายด้านอย่างนี้ด้วยกันทั้งนั้น เพราะเห็นว่าเป็นการได้รับความ ก้าวหน้ารวดเร็ว เนื่องจากการพิจารณาว่าเห็นความชอบงานบริหารและงานตุลาการเป็น ผลงานที่ได้รับการบวกเข้ากันงานทางฝ่ายวิชาการ ฉะนั้น มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นใหม่ ๆ จึง คางก็นำเอาการปฏิบัติเช่นนี้ไปใช้ด้วยกันทั้งสิ้น เพราะเป็นหนทางที่จะทำให้ได้รับความ ก้าวหน้าในงานของตนได้อย่างรวดเร็วยิ่งกว่าการทำงานแต่เพียงด้านเดียว

อันการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนั้น โดยเหตุผลและข้อเท็จจริงแล้ว แตกต่างกับงานที่เป็นราชการโดยสิ้นเชิงที่เกี่ยว ถึงความเจริญก้าวหน้าในทางวิชาการเป็นไปอย่างรวดเร็วเพียงใด งานธุรการจำต้องก้าวตามไปให้เร็วยิ่งขึ้นเพียงนั้น จึงจะทันกับยิ่งมหาวิทยาลัยขยายกิจการใหญ่ขึ้นทุกที งานธุรการจำต้องรวดเร็วและประกอบด้วยประสิทธิภาพที่เยี่ยมเป็นเงาตามตัว

ลักษณะขององค์การบริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้น แตกต่างกับกับลักษณะขององค์การบริหารงานของทางราชการ การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยนั้น หากจำต้องขึ้นอยู่กับระเบียบปฏิบัติราชการอันหม่อมหม่อมมัตถ์ยึดอยู่เรื่อยไปแล้ว มหาวิทยาลัยจะเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วไม่ได้ดังตัวอย่างที่จะยกมาให้เห็นสักเรื่องหนึ่ง ในบรรดาเรื่องทั้งหลายในทำนองนี้ที่เกิดขึ้น คือ ในปัจจุบันจำนวนนิสิตหรือนักศึกษาในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีเพิ่มมากขึ้นทุก ๆ ปี เพราะมหาวิทยาลัยจำต้องรับนิสิต หรือนักศึกษาเข้าเรียนเป็นจำนวนมากตามนโยบายของรัฐบาลที่ตองการให้รับผู้สำเร็จการศึกษาชั้น ม.ศ.๕ ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยเองมีอาจารย์ผู้มีคุณวุฒิ ความสามารถและเชี่ยวชาญในการสอนและวิจัยที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ ไม่เพียงพอไม่ได้ส่วนสัมพันธ์กับนิสิตหรือนักศึกษาที่ต้องรับเข้ามาเป็นจำนวนมีละมมาก ๆ เป็นเวลาหลายปีติดต่อกัน อันที่จริงมหาวิทยาลัยต่างก็ได้พยายามคิดค้นหาทุกการศึกษารากแหล่งทุนต่าง ๆ มาให้อาจารย์ของตนอยู่เสมอ ตลอดจนตัวอาจารย์เองก็ได้พยายามชวนหาหาสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกจากแหล่งทุนการศึกษาต่าง ๆ ที่ประกาศให้ทุนโดยสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกเอาเอง ทุนรัฐบาลก็ให้มาแต่ก็น้อยเหลือเกิน กระนั้นก็ยังไมพอดและแม้เมื่อหาทุนมาได้เองแล้วก็ยังต้องมาติดขัดต่ออุปสรรค คือระเบียบของทางราชการที่ห้ามข้าราชการไปศึกษาคอ ณ ต่างประเทศ ถ้ารับราชการยังไม่ครบหนึ่งปี ซึ่งในเรื่องนี้ก็จะไม่สมเหตุผลสัก เพราะมหาวิทยาลัยนี้ขยายเร็วมาก จำต้องได้อาจารย์ที่มีวุฒิสูง ๆ เข้ามาทำการสอนโดยเร็ว วุฒิปริญญาตรีในประเทศจะเปรียบการสอนกับผู้สำเร็จปริญญาตรีจากต่างประเทศแล้ว ก็อับจะเทียบกันไม่ได้เลย ในเรื่องการค้นคว้างานตำราภาษาอังกฤษ หรือทำการวิจัยเพราะของเขาทันสมัย และ

ก้าวหน้าอย่างมาก การที่ข้าราชการได้ทุนการศึกษามาด้วยตนเองแล้วจะต้องมารออยู่เพราะ
 ชักตอระเบียบราชการของเราเอง เช่นนี้ ก็เท่ากับกฎหมายของเราเองออกมาไข่มงกับ
 เพื่อให้ชักตอผลประโยชน์ของประเทศเราเอง การได้ทุนไปเรียนต่างประเทศนั้นไม่ใช่ของ
 ง่าย ๆ ต้องสอบแข่งขันกันอย่างยากเย็นกว่าจะได้มาซึ่ง เป็นการ แสดงอยู่แล้วว่า ผู้ที่สอบได้
 ต้องมีความสามารถผู้มีใจน้อยเลยที่เดียว และเจ้าของทุนเขาก็ออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งสิ้น
 ทางราชการเพียงแต่จ่ายเงินเคื้อนระหว่างลาไปศึกษาให้ และยังมีสัญญาผูกมัดอีกอย่าง
 แทนหนาวาจะต้องกลับมารับราชการชดใช้เป็น ๒ เท่าของเวลาที่ลาไปศึกษา ซึ่งเมื่อเทียบ
 กับผลประโยชน์ที่ประเทศชาติจะได้รับ คือ ได้คนที่มีความรู้สูง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานที่มีค่า
 มหาศาลจนเทียบกับทุนที่ลงไปไม่ได้ พุคใดเลยว่ เราเกือบจะไม่ได้เสียอะไรไป เพราะ
 ฉะนั้น จึงเห็นสมควรจะไดยกเว้นให้สำหรับข้าราชการในมหาวิทยาลัย สำหรับเรื่องโควต้า
 ข้าราชการลาไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ ก็เช่นเดียวกัน ถ้าไม่มีโควต้า คือโควต้าตาม
 จำนวนในกรมหนึ่ง ๆ หรือในมหาวิทยาลัยหนึ่ง ๆ เต็มแล้ว ข้าราชการก็ลาไปศึกษาไม่ได้
 ต้องรอให้โควต้าว่างเสียก่อน โควตาก็ดี อายุราชการก็ดี เป็นสิ่งที่ชักตอระบบการปฏิบัติงาน
 ของมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
 ถ้าเราพิจารณาลักษณะงานสอนหรือวิจัยแล้ว การส่งคนออกไปศึกษาหาความรู้ในประเทศที่
 วิชาการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วที่ถึงส่งคนออกไปเร็วเท่าใดก็จะเป็นการดียิ่งขึ้นเท่านั้น

ดังนั้น ผู้มีหน้าที่บริหารงานมหาวิทยาลัยในระดับสูง ๆ ควรจะได้มีความเข้าใจ
 ในรายละเอียด และขอเท็จจริงถึงรูปลักษณะของงานบริหารมหาวิทยาลัยโดยละเอียดและ
 ถ่องแท้ควย อันงานสอนและงานวิจัย นั้น มีลักษณะและวิธีปฏิบัติผิดแผกแตกต่างไปจากการ
 ปฏิบัติราชการโดยทั่ว ๆ ไปอยู่มาก หากมันมาไข่มงระเบียบปฏิบัติราชการทั่ว ๆ ไปแล้ว การ
 บริหารที่จะให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วก็เป็นสิ่งที่เป็นไปได้เป็นอันขาด
 งานราชการนั้นถ้าจะเปรียบก็เป็นเสมือนหนึ่งงานตรวจสอบที่แทบจะไม่ต้องทำอะไรก็มากเลย
 เพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีกฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ บัญญัติ ไว้ชัดแจ้งตายตัวอยู่
 แล้วทั้งนี้ว่าเรื่องให้ปฏิบัติไปอย่างนั้น ๆ เช่นนั้น ๆ ที่เดียว ฝ่ายผู้บริหารที่เป็นผู้ตรวจ

ก็แทบจะไม่ต้องทำอะไรมาก คอยแต่เฝ้าตรวจดูว่าที่ขอมานั้นถูกต้องตามระเบียบการที่วางไว้หรือไม่ ถ้าไม่ถูกระเบียบก็ไม่อนุมัติว่าแท้จริง ๆ ไม่ต้องทำอะไรมาก คอยเฝ้าเอาไม้เท้าตีควักกันไปทีละขี้ทีละขี้บ้าง ๆ ไป ถ้าตรงเบ่งก็เป็นอันใช้ได้ สิ่งนี้ว่ามาอย่างนี้ใช้ไม่ได้เพราะไม่ถูกระเบียบ สิ่งที่ใช้ได้เพราะถูกระเบียบ เพราะฉะนั้นการเป็นข้าราชการไทย ที่จะก้าวหน้าได้จึงจำต้องเป็นนักทอปาฏิโมกษ์ให้เก่ง ๆ เข้าไว้ต้องจำระเบียบกฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็เงาธุระการค้ำไค ๆ ด้มีมากมายเหลือที่จะคณานับได้ ยิ่งจำได้มากก็ยิ่งดี การปฏิบัติงานทำนองนี้จึงเปรียบเสมือนมีกาแพสำเร็จรูปไว้รับประทาน ชงรับประทานได้โดยสะดวก บรรดาผู้ที่ทำหน้าที่ทาง การบริหารงานบุคคลของราชการไทยเราเห็น ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้คอยพิจารณาตามระเบียบหาได้นำเอาวิชาการบริหารงานบุคคลแต่ใหม่มาใช้กันไม่ สิ่งนี้แหละที่เป็นการบ่อนทำลายประสิทธิภาพของทางราชการ เรามักจะไคยกันอยู่เสมอ ๆ ว่าข้าราชการที่มั่งคั่งจะเป็นผู้ชอบอ้างระเบียบข้อนั้นข้อนี้ อยู่แทบจะทุกลมหายใจเขา - ออก และผู้ที่เคร่งหรือกระเบียบนั้นมักจะกลายเป็นผู้ที่มีใจคำอำมหิตไปโดยไม่รู้ตัว คนเราถ้าหากถูกบังคับให้อยู่ภายใต้กำหนัดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากไปแล้วก็มักจะไม่เป็นตัวของตัวเอง ความคิดต่าง ๆ ความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวเองก็อาจไม่ปรากฏออกมา ทั้งนี้เพราะความที่ขยอชยอยู่กับกฎและระเบียบต่าง ๆ อันมากมายจำเจอยู่ทุกวัน ๆ โดยแท้โดยไม่คอยมีใครคำเิงกันนักวบางทีระเบียบกฎหมายหรือข้อบังคับต่าง ๆ นั้น ออกมาขัดกับผลประโยชน์ของเราเอง ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้วข้างต้น อีกประการหนึ่งการที่ทางราชการวางระเบียบไว้หุ่มหยมมากเกินไปเช่นนี้ เป็นลักษณะของการป้องกัน (Negative) ฝ่ายเดียวมิใช่เป็นการเสริมสร้าง (Positive) ในทางการบริหารงานบุคคลแต่อย่างใดไม่

ดังนั้น การบริหารมหาวิทยาลัยในรูปของราชการโดยแท้จริงนั้น นับว่าขัดกับ ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการเป็นอย่างมาก เห็นสมควรให้มีการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

๑. เริ่มเพาะนักบริหารมหาวิทยาลัยที่แท้จริงโดยหาตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เช่น มีวุฒิสำเร็จการศึกษาชั้นสูงจากต่างประเทศเข้ามาปฏิบัติงานธุระการโดยตรง

ตามสาขาของงานเก่าแก่ ๆ แล้วค่อย ๆ ให้ฝ่ายวิชาการที่เข้ามาปฏิบัติงานธุรการ ค่อย ๆ ถอนตัวออกไปจนหมดสิ้น ทั้งนี้ อาจยกเว้นงานบางอย่างที่จำเป็นต้องนำเอาฝ่ายวิชาการเข้ามาปฏิบัติงานร่วมอยู่ด้วย หรือในทางกลับกันให้ฝ่ายวิชาการที่ปฏิบัติงานบริหารอยู่แล้ว ปฏิบัติงานเพียงด้านเดียวทางฝ่ายบริหาร

๒. พยายามหาทางยกเลิกกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็นเครื่องกีดกันความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของฝ่ายธุรการเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้เสีย เพื่อให้ขวัญในการทำงานของฝ่ายธุรการดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ตามสมควร จะได้หมดความกังวลและความท้อถอยในเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าหากมีการให้สิทธิพิเศษหรือผลประโยชน์ในทางความก้าวหน้าแก่ฝ่ายหนึ่งดีกว่าอีกฝ่ายหนึ่งอย่างมากจนไม่ได้สัดส่วนสัมพันธ์กันบ้างในสถานที่ทำงานเดียวกันแล้ว จะทำให้เกิดขวัญเสีย การปฏิบัติงานจะประสานกันไปด้วยดีไม่ได้ และการไม่กล้าพูดจาชี้แจงแสดงความเห็นหรือความระแวงสงสัยหรืออิจฉาริษยาซึ่งกันและกันในระหว่างผู้ปฏิบัติงานนั้น เป็นยาพิษอย่างร้ายแรงในวงการบริหาร

๓. หาทางส่งเสริมให้ข้าราชการฝ่ายธุรการที่มีความรู้ความสามารถ ได้ทุนไปรับการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือปริญญาโท ในต่างประเทศเพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้กลับมาปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

น่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งว่าในประวัติอันยาวนานของมหาวิทยาลัยที่แพะจะไม่ มีฝ่ายธุรการผู้ใดได้รับทุนของมหาวิทยาลัยหรือของแหล่งทุนที่มหาวิทยาลัยจัดหาให้อย่างเป็นทางการไปศึกษาวิชาเพิ่มเติมหรือมีโครงการจัดการในเรื่องนี้แต่อย่างใด ฉะนั้น ควรที่จะได้เริ่มคิดถึงเรื่องนี้ก็ได้อีกแล้ว แม้จะเป็นจำนวนเล็กน้อยก็ยังดีแทนที่จะนำเอาทุนทุกประเภทไปให้ฝ่ายวิชาการเสียหมดสิ้น ดังที่ปรากฏอยู่มาช้านานแล้วจนกระทั่งบัดนี้

๔. จัดให้มีการฝึกอบรมในฝ่ายธุรการขึ้นให้มากเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในวิชาการใหม่ ๆ ให้ และควรจัดอบรมให้มีความเข้าใจในจุดประสงค์ และความมุ่งหมายหรือนโยบายของงานฝ่ายวิชาการให้ดีพอสมควร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการประสานงาน

ซึ่งกันและกัน วิธีการนี้อาจกระทำได้โดยง่ายและรวดเร็ว เพราะมหาวิทยาลัยให้เป็นที่แห่ง
 ที่ชุมนุมผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการอยู่แล้ว อาจให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการมาทำการอบรมตั้งแต
 ระดับเสมียนเพื่อกิจงาน เป็นรุ่น ๆ ขึ้นมาจนถึงระดับชั้นหัวหน้าทางธุรการ ผู้ปฏิบัติงานธุรการ
 ในมหาวิทยาลัยให้ไปปฏิบัติงานมางานพอสมควรแล้ว ย่อมจะมีความรู้เป็นพื้นฐานในงานของ
 ตนอยู่บ้างแล้ว การฝึกอบรมทำเองนี้ย่อมจะทำให้ได้ผลดีในเวลาอันรวดเร็วดีกว่าที่จะปล่อยให้
 ให้เขาไปอย่างตามบุญตามกรรม เช่นที่เป็นอยู่อย่างทุกวันนี้ ข้อที่ควรคำนึงก็คือการที่มีคนมา
 นั่งทำงานในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นที่แห่งวิชาการแห่งใหญ่ทีเดียว แต่กลับปรากฏว่าเป็นผู้ไม่
 คอยจะมีความรู้ (Unqualified) เช่นนี้ เป็นเรื่องที่น่าคิดอย่างยิ่ง

เท่าที่ได้สังเกตมา เวลามหาวิทยาลัยรับคนเข้าทำงานทางธุรการมักจะไม่มี
 การฝึกอบรมปฐมนิเทศก่อน คงปล่อยให้เรียนรู้งานเชิงใดคอยเป็นคอยไปเอาเอง ซึ่งนับว่า
 เสียเวลาไปเป็นอันมากกว่าจะมีความรู้เพียงแค่งานไปมาได้เท่านั้น แนวโน้มเท่าที่ปรากฏ
 เป็นเพราะหัวหน้างานใช้วิธีทำเสียเอง แทบจะทุกสิ่งทุกอย่าง อันเป็นแบบของการทำงาน
 แบบโบราณเพราะต้องการรู้อะไร ๆ เพียงคนเดียว ไม่ยอมสนนิบาตร คนจะโตมีความสำคัญ
 ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะต้องเรียกขานวานใจคนแต่คนเดียว หากปล่อยให้ผู้อื่นรู้งานดี คนจะหมด
 ความสำคัญลงไป

สำหรับในเรื่องการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายธุรการนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ
 และจำเป็นมากแก่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายธุรการ ของมหาวิทยาลัย แต่ในปัจจุบัณ จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัยยังไม่มีแผนการหรือโครงการที่แน่นอนในเรื่องนี้แต่อย่างใด อีกทั้งยังไม่ปรากฏ
 เป็นที่ชัดแจ้งว่ามีหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ คำเห็นการในเรื่องนี้โดย
 เฉพาะอีกด้วย การฝึกอบรมที่มหาวิทยาลัยจัดทำอยู่บ้างในปัจจุบัณ กระทำไปในลักษณะของ
 งานฝากให้หน่วย ภาควิชาหนึ่ง หรือคณะกรรมการทำและเป็นการชั่วคราว เมื่อการฝึกอบรม
 เสร็จสิ้นลงครั้งหนึ่ง ๆ แล้ว คณะกรรมการหรือผู้ที่มาทำงานในเรื่องนี้ก็สลายตัวไป การที่
 ไม่มีหน่วยงานประจำทำหน้าที่ฝึกอบรมโดยตรง ทำให้ไม่สามารถที่จะติดจัดการแก้ไขปรับปรุง

อันเป็นเหตุการพัฒนาการฝึกอบรมให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป และไม่สามารถติดตามผลการฝึกอบรมแต่ละคราวได้ว่าได้ผลดีเลวอย่างไร สมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยสมควรเร่งรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องการฝึกอบรมข้าราชการตุลาการ ดังนี้

๔.๑ ควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมข้าราชการฝ่ายตุลาการขึ้น โดยเฉพาะเป็นสัดส่วนแน่เป็ ๆ ไป

๔.๒ ควรมีแผนการและโครงการตลอดจนหลักสูตรการฝึกอบรมแต่ละระดับของฝ่ายตุลาการขึ้นไว้ใช้ปฏิบัติโดยเฉพาะ

๔.๓ ควรจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมขึ้น โดยเฉพาะเป็นกรมถาวร

๔.๔ ควรมีการหาความจำเป็นและต้องการ (Training Needs) อยู่เสมอ ๆ จากหน่วยงานต่าง ๆ ว่าต้องการให้จัดการฝึกอบรมในตำแหน่งใดในบาง

๔.๕ ควรขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย คัดเลือกผู้เข้ารับกรฝึกอบรมที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับไปใช้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสมความมุ่งหมาย

๔.๖ ควรจัดทำเอกสารเผยแพร่โดยแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานในตำแหน่งการฝึกอบรมให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยทราบ เพื่อให้ความร่วมมือจัดส่งคนมาเข้ารับกรฝึกอบรม ตลอดจนการให้ความร่วมมือในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม

๔.๗ ควรจัดการฝึกอบรมในทุกระดับโดยรีบด่วน เพราะเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นมากโดยเฉพาะในเรื่องทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายตุลาการในมหาวิทยาลัยที่มีต่อมหาวิทยาลัยในเรื่องความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการปฏิบัติงานของฝ่ายตุลาการ

๕. สำหรับในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลากรในฝ่ายตุลาการของมหาวิทยาลัยนั้น ควรปรับปรุงเสียใหม่ ดังนี้

๕.๑ ควรให้มีหลักการจำแนกตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความเบ้ธรรมดาในการบรรจุแต่งตั้ง (แม้ว่าการจำแนกตำแหน่งจะไม่เหมาะสมกับฝ่ายวิชาการ เช่น ตำแหน่งอาจารย์ อย่างในยุโรปหรือสหรัฐอเมริกาไม่ใช้การจำแนกตำแหน่งกับศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยก็ตาม แต่ฝ่ายธุรการของมหาวิทยาลัยแม้ว่าใช้ได้ดี) แต่ต้องให้เป็นไปในแบบที่เหมาะสมกับลักษณะงานในมหาวิทยาลัย กล่าวคือ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงในเรื่องการจัดแบ่งตำแหน่งงานต่าง ๆ ทางฝ่ายธุรการเสียใหม่เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะในการจัดระเบียบงานของมหาวิทยาลัยไม่ควรจัดตามแบบของกระทรวงทบวงกรมที่แบ่งออกเป็นกองและแผนกจนเกินไปนัก ควรจะได้จัดแบ่งตามลักษณะความสำคัญของงาน ดังเช่น มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาหรือในยุโรปจัดทำกัน เช่น งานบางอย่างควรจะรวมไว้ในส่วนกลาง (Centralize) ได้ เป็นตำแหน่งนายทะเบียน (Registrar) หรืองานด้านเกี่ยวกับการเงิน (Bursar) หรืองานด้านการจัดการผลประโยชน์และธุรกิจของมหาวิทยาลัยอันเป็นงานที่มีช่องทางทางด้านวิชาการ ควรจัดให้เป็นตำแหน่งงานที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับตำแหน่งศาสตราจารย์หรือรองอธิการบดีฝ่ายธุรกิจตามลำดับ อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายธุรการแท้ ๆ มีโอกาสจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นไปได้ ทั้งนี้ จักเป็นเครื่องจูงใจให้คนหนุ่มสาวที่มีคุณวุฒิและความสามารถสูง เข้ามารับงานทางฝ่ายธุรการแต่เพียงด้านเดียวให้แก่มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่เวลาเมื่อเขามารับงานทางฝ่ายธุรการแล้วต้องมาติดตันอยู่แต่ตำแหน่งประจำแผนก หรือหัวหน้าแผนกเท่านั้น

๕.๒ ควรให้มีคณะกรรมการกลางจัดคำเก็บเงินงานด้านการบริหารบุคคลากรฝ่ายธุรการ และคำเก็บการค้ำบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขึ้น โดยเฉพาะและทำงานเต็มเวลาแต่เพียงด้านเดียว เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่แก่งานด้านนี้ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการนี้ควรมีผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะ คณะกรรมการนี้ควรเป็นผู้คนคิดจัดการในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องการสำรวจและกำหนดอัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานธุรการในหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

โดยรวมมือกับคณะแผนกอิสระ สถาบัน หรือศูนย์ทางวิชาการ หรือหน่วยบริหารส่วนกลาง
ของมหาวิทยาลัยโดยใกล้ชิดให้มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่ง เช่น อาจจะ
จำแนกตำแหน่งงานของฝ่ายธุรการออกเป็นปฏิบัติทางวิชาการ เช่น นักวิจัย พนักงาน
ห้องปฏิบัติการ นักวิเคราะห์ เป็นต้น หรือ เจ้าหน้าที่บริการทางวิชาการ เช่น บรรณารักษ์
หัวหน้าโรงครัว แม่บ้าน หัวหน้าหน่วยซ่อมเครื่องจักรกล เป็นต้น หรือเจ้าหน้าที่ทางธุรการ
เช่น หัวหน้ากองคลัง หัวหน้าพัสดุ หัวหน้าแผนก เสมียน พนักงานพิมพ์ นักการภารโรง
เป็นต้น นอกจากนี้ให้มีหน้าที่ในการวางหลักเกณฑ์ และวิธีการทางการจัดการงานด้าน
บริหารงานบุคคล โดยให้จัดข้อบกพร่องต่าง ๆ ในระบบราชการออกไปให้หมดสิ้น คือไม่
ใช้แบบของทางราชการ

๖. เรื่องการเลื่อนขั้น ควรมีคณะกรรมการกลางพิจารณาการเลื่อนขั้นเป็น
ผู้รับผิดชอบดำเนินการโดยจะต้องวัดจากการประเมินผลงานตามหลักวิชาการบริหารงาน
บุคคล ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานตลอดไปด้วย ซึ่งการประเมินผลงานนี้จะเน้นเครื่องชี้
ให้เห็นว่าผู้ใดมีความสามารถ และผู้ใดหย่อนความสามารถ ซึ่งเป็นเหตุให้ต้องออกจาก
ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ เพื่อแต่งตั้งไปดำรงตำแหน่งอื่นที่เหมาะสม หรืออาจให้ออกจากงานไป
เลยก็ได้ ในกรณีที่ผลงานปฏิบัติงานเลวกวาระดับที่กำหนดไว้มาก

๗. ในเรื่องสังคม และสวัสดิการของข้าราชการฝ่ายธุรการนั้น ควรจัดให้
มีการพบปะสังสรรค์บ้างระหว่างทุก ๆ ฝ่ายรวมตลอดทั้งการบันเทิง และหย่อนใจ การ
เล่นกีฬาต่าง ๆ มีที่พบปะสังสรรค์เป็นส่วนรวมสำหรับเป็นที่ชุมนุมพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการจัดประชุมร่วมกันเป็นครั้งคราวเพื่อประโยชน์แก่การ
ประสานงานที่ดีภายในมหาวิทยาลัย และไม่ควรให้การจัดสวัสดิการโน้มเอียงไปทางฝ่ายใด
ฝ่ายหนึ่งมากกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง จนเป็นเหตุให้เกิดความน้อยใจตำใจขึ้นได้เป็นอันขาด

ในที่สุดนี้ ใครขอให้ข้อสังเกตว่าความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยจะดำเนินกิจการ
ไปได้ด้วยดีก็โดยอาศัยการปฏิบัติงานของบรรดาคณาจารย์แต่เพียงฝ่ายเดียวก็เห็นเป็นความคิด
ที่อาจไม่ถูกต้องทีเดียวนัก เมื่อใดจึงจะมีการแก้ไขปรับปรุงงานทางธุรการของมหาวิทยาลัย
ให้เจริญก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อผลประโยชน์อันสูงสุดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.