

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีที่ ๘๒ แห่งการสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับที่ ๑

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บทสัมภาษณ์จากรายการเจาะข่าวเช้านี้
ทางสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระหว่างวันที่ ๓๐ มิ.ย. - ๒๗ ส.ค. ๘๒
ทุกวันพุธและศุกร์ เวลา ๗.๓๐ - ๗.๕๕ น.

จุฬาฯของเรา

"จุฬาฯของเรา" เป็นหนังสือชุด เพื่อบันทึกรวบรวม เนื้อหาสาระ แนวคิดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งกิจกรรมสำคัญๆ ที่เกิดขึ้นภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของเรา ซึ่งล้วนแล้วแต่แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการ ทางด้านต่างๆที่เกิดขึ้นภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ของเรา ในท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลง ปฏิรูป การอุดมศึกษา หน่วยงาน องค์กรทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยในขั้นต้นหนังสือนี้จะ เรียงลำดับตามความสำคัญ โดยอาจไม่เรียงตามวันเวลา ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหวังว่าคณะ หน่วยงานและ ท่านผู้อ่านที่ได้รับหนังสือนี้จะเก็บรวบรวมไว้เป็นชุดเพื่อ ความสมบูรณ์ของอรรถสาระจาก "จุฬาฯของเรา" ใน แต่ละลำดับซึ่งมีแตกต่างกันไป

บทสัมภาษณ์จากรายการเจาะข่าวเช้านี้

เรื่อง

"มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ"

ทางสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ระหว่างวันที่ ๓๐ มิ.ย.- ๒๗ ส.ค. ๕๒

ทุกวันพุธและศุกร์

เวลา ๗.๓๐ - ๗.๕๕ น.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาฯ ของเรา

ลำดับที่ ๑ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จุฬาฯ ของเราลำดับที่ ๑ นี้ ดำเนินการจัดพิมพ์โดยเรียงเรียงจากการสัมภาษณ์ ออกอากาศรายการเจาะข่าวเช้านี้ ช่วงวิเคราะห์เจาะลึก เรื่อง **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** ทางสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระหว่างวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๒ ถึงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๔๒ ทุกวันพุธและศุกร์ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น. โดยมี น.ส.ธีรารัตน์ พันทวี เป็น พิธีกรรายการ และวิทยากรคือศาสตราจารย์ ดร.เทียนฉาย กีระนันทน์ อธิการบดีจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

“**มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**” ประกอบไปด้วยเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ โดยแบ่งออกเป็น ๑๘ ตอนแต่ละตอนให้อรรถสาระที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน ผู้สนใจใคร่ศึกษาความเป็นมา องค์ประกอบ รูปแบบ ความต่อเนื่องเกี่ยวข้องต่างๆ กับการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะสามารถใช้ประโยชน์จากจุฬาฯ ของเราลำดับที่ ๑ นี้ได้ อย่างสมบูรณ์ที่สุด หวังว่าเนื้อหาสาระของจุฬาฯ ของเรา ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน ทุกท่าน



สารบัญ

หน้า

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ ๑	มารู้จักมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกันเถอะ วันพุธที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๑
ตอนที่ ๒	เมื่อจุฬายา จะ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วันศุกร์ที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๖
ตอนที่ ๓	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : สนองความต้องการของใคร วันพุธที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๑๓
ตอนที่ ๔	การเตรียมการและการสนับสนุนโดยรัฐบาล วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๒๑
ตอนที่ ๕	ประเด็นหลากหลายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วันพุธที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๒๙
ตอนที่ ๖	ระบบบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วันศุกร์ที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๓๗
ตอนที่ ๗	ธรรมาภิบาล : องค์กรบริหารวิชาการ วันพุธที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๔๕
ตอนที่ ๘	ธรรมาภิบาล : องค์กรบริหารวิชาการ วันศุกร์ที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๕๓
ตอนที่ ๙	การกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบ วันพุธที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๖๑
ตอนที่ ๑๐	การกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบ (ต่อ) วันศุกร์ที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	๗๐

ตอนที่ ๑๑	การประกันคุณภาพทางวิชาการ.....	๘๒
	วันพุธที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๒	หลักธรรมาภิบาลสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	๙๒
	วันศุกร์ที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๓	การเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	๑๐๔
	วันพุธที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๔	การเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	๑๑๗
	วันศุกร์ที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๕	การบริหารงานบุคคล.....	๑๒๙
	วันพุธที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๖	การบริหารงานบุคคล (ต่อ).....	๑๔๐
	วันศุกร์ที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๗	การเตรียมการในระยะเปลี่ยนผ่าน.....	๑๕๒
	วันพุธที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	
ตอนที่ ๑๘	สรุปความ.....	๑๖๒
	วันศุกร์ที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐-๐๗.๕๕ น.	

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ ๑

“มารู้จักมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกันเถอะ”

พุธที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- รายการเจาะข่าวเช้านี้ ได้รับเกียรติจาก ศ.ดร.เทียนฉาย กีระนันทน์ อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาอธิบายให้เราฟังถึงเรื่องสำคัญในแวดวงการศึกษา ซึ่งเราได้ยินได้ฟังจากสื่อมวลชนแขนงต่าง ๆ กล่าวถึง มหาวิทยาลัยอิสระบ้าง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือการออกนอกระบบราชการบ้าง จึงขอรับฟังคำอธิบายชัดๆ จากวิทยากรของเราในวันนี้

วิทยากร

- ยินดีครับ การใช้คำเรียกชื่อต่างๆ ดังที่กล่าวมา ต่างหมายถึงสิ่งเดียวกัน หลักการในเรื่องนี้มาจากต่างประเทศคือ autonomy ที่หลายท่านใช้ภาษาไทยว่า ‘อิสระ’ ซึ่งหมายถึงหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการ จัดระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติของตนเอง มีความเบ็ดเสร็จในตัวเอง ไม่ขึ้นกับใคร ซึ่งจริงๆ แล้วเป็นหลักการกว้างๆ องค์กรลักษณะดังกล่าวนี้ มีคุณสมบัติและคุณลักษณะไม่สอดคล้องกับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ จึงไม่เป็นทั้งส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ

พิธีกร

- คำว่ามหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ จึงตามมาใช่ไหมคะ

วิทยากร

- เป็นชื่อเรียกชื่อหนึ่งเป็นที่เข้าใจกันว่า เพราะมหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงเกิดปัญหานานัปการ จึงมีความคิดว่าถ้าอย่างนั้นความเป็นอิสระคือไม่ใช่ราชการ ก็มีผู้ตีความว่า ถ้าเช่นนั้นคำว่านอกระบบราชการนี้คือไม่มีระบบใช่ไหม หรืออิสระหมายถึงการประกาศอิสรภาพหรือไม่ ซึ่งการตีความทั้งสองนี้เป็นลบหมด แต่ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับความหมายเป็นสำคัญ

พิธีกร

- จึงมีคำเรียกมหาวิทยาลัยนอกระบบ ใช่ไหมคะ

วิทยากร - นั่นก็เป็นคำเรียกขานหนึ่ง การที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ ทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมาย มีลักษณะองค์กรและการจัดสายงาน มีกฎระเบียบ และกรอบวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ราชการกำหนด อย่างเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอีก ๑๙ มหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันก็เป็นส่วนราชการ จึงต้องปฏิบัติตามระบบราชการทุกประการ เป็นต้นว่า ระบบการบัญชี ระบบการพัสดุ ระบบบริหารงานบุคคล โดยมีสายงานการบังคับบัญชา เป็นลำดับ ส่วนรัฐวิสาหกิจนั้นคล้ายกับส่วนราชการ แต่มีระดับความเป็นอิสระมากขึ้น มีคณะกรรมการบริหารของตน เพื่อพิจารณาตัดสินใจ การตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารไม่ได้เบ็ดเสร็จ เพราะผลกระทบที่มีต่อสาธารณะ เช่น เรื่องราคาของสาธารณูปโภค สัมปทาน ฯลฯ

พิธีกร - อาจไปเกี่ยวพันกับระบบการเมืองด้วย

วิทยากร - ไม่ใช่ครับ เป็นระบบราชการแท้ๆ เรื่องโครงสร้างบัญชีเงินเดือน อัตราเงินเดือน การจัดสรรรายได้ส่งรัฐ โบนัส ซึ่งเป็นไปตามกฎระเบียบปฏิบัติของราชการ ดังนั้นแม้จะมีความคล่องตัวมากขึ้นระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่มากพอในการดำเนินกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง เราจึงมาพิจารณาคำนิยาม ‘autonomy’ ในองค์กรลักษณะใหม่ ที่มีความคล่องตัว มีความเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจนโยบาย ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่มหาวิทยาลัยของรัฐกำลังศึกษา เตรียมการ อยู่ในระหว่างการปรับตัวเข้าไปเป็นองค์กรลักษณะดังกล่าวนี้ ซึ่งมีคุณสมบัติ คุณลักษณะที่มีความเบ็ดเสร็จในตัวเอง ไม่สอดคล้องกับความเป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ และการเป็นส่วนราชการต่อไป หรือ เปลี่ยนไปเป็นรัฐวิสาหกิจ ก็จะไม่ได้อะไร ปัญหาที่ควรจะเป็น สำหรับองค์กรที่เป็นมหาวิทยาลัย

พิธีกร - มีคำต่าง ๆ ที่หมายถึงองค์กรต่าง ๆ เช่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ที่พูดถึงแล้ว หรือ เป็นเอกชน มหาชน เหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้างคะ

วิทยากร - คำว่า เอกชน กับ มหาชน ต่างกันค่อนข้างชัด เอกชน หมายถึง ตัวบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลซึ่งมีวัตถุประสงค์เฉพาะ เรามักจะมองภาพในลักษณะที่เป็นการทำ

ธุรกิจ หรือ กิจกรรมของธุรกิจแสวงหากำไร แต่ถ้าเป็นกิจการมหาชนแล้ว โดยทั่วไปจะมี ๒ พวก คือ แสวงหากำไรพวกหนึ่ง กับอีกพวกหนึ่ง เป็นกิจกรรมสาธารณะไม่แสวงหากำไร คำว่าองค์กรมหาชน ซึ่งมีมาเกือบ ๒ ปี มีการใช้คำว่า องค์กรมหาชนอิสระและต่อมาตัดคำว่า อิสระ ทิ้งไป สำหรับการจัดองค์กรทั่ว ๆ ไปในบ้านเรา มีอยู่ ๓ พวก

พิธีกร - มีอะไรบ้างคะ

วิทยากร - คือองค์กรของรัฐได้แก่ส่วนราชการกับรัฐวิสาหกิจ มีคุณสมบัติสำคัญคือ ทำกิจกรรมหรือให้บริการที่เป็นสาธารณะ โดยไม่แสวงหากำไร เพราะทำเพื่อสาธารณะแล้วจะหากำไรไม่ได้ แต่อาจยกเว้นบางองค์กรที่ตั้งขึ้นมาเพื่อหารายได้เข้ารัฐ

พิธีกร - ยกตัวอย่างได้ไหมคะ

วิทยากร - อาทิ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล โรงงานยาสูบ ซึ่งตั้งขึ้นมาเพื่อหารายได้ โดยเฉพาะ วัตถุประสงค์จะต่างกับองค์การขนส่งมวลชน ซึ่งตั้งขึ้นมาเพื่อให้บริการสาธารณะ อีกพวกคือ องค์กรเอกชนจะมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายเมื่อมีการจดทะเบียน เช่น บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็นองค์กรที่ทำกิจการหรือผลิต ขายสินค้า บริการทั่ว ๆ ไป โดยแสวงหากำไร ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานขององค์กรเอกชน องค์กรพวกที่ ๓ เป็นองค์กรสาธารณะสาธารณะในที่นี้แปลว่า ไม่ใช่ของรัฐบาล หรือไม่ใช่ของรัฐ แต่สาธารณชนร่วมกันจัดตั้งขึ้น มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยมีกฎหมายรองรับหรือเอื้อให้จัดตั้งขึ้น เช่น สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ จะพบว่าองค์กรสาธารณะพวกนี้โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ไม่แสวงหากำไร แต่ทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของคนหมู่มาก หรือของสาธารณชนทั่วไป และมักจะเป็นกิจกรรมสาธารณกุศลในบ้านเราแต่เดิมนามี ๓ พวกเท่านั้น แต่ในต่างประเทศมีอีกพวกหนึ่งที่เป็นองค์กรหรือหน่วยงานสาธารณะเหมือนกัน โดยไม่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือของรัฐ แต่ว่าจัดตั้งขึ้นโดยการจดทะเบียนทำให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล และ

มีกฎหมายแม่บทกำหนดฐานะที่มาและวิธีการไว้ชัดเจน เรียกได้ว่าคล้าย ๆ กับการจดทะเบียนจัดตั้งองค์กรธุรกิจเอกชนนั่นเอง เป็นแต่ว่าองค์กรนี้วัตถุประสงค์ทำกิจกรรมหรือให้บริการสาธารณะโดยไม่แสวงหากำไร และไม่ใช่องค์กรสาธารณกุศลเชิงสมาคมหรือมูลนิธิ เข้าใจว่าบางกรณีเรียกเป็น corporate หรือ corporation ซึ่งอาจแปลว่า ‘บริษัท’ เช่น ในกรณีตัวอย่างในสหรัฐอเมริกาที่มี Rand Corporation ในแคลิฟอร์เนีย หรือ Research Triangle Institute Incorporation ในนอร์ท แคโรไลนา องค์กรพวกนี้จัดตั้งขึ้นรองรับการทำกิจกรรมเกี่ยวกับการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง วิจัย หรือให้บริการเกี่ยวกับสินค้าสาธารณะหรือสินค้ากึ่งสาธารณะ คงจะด้วยเหตุผลว่ากิจกรรมการศึกษาค้นคว้า ทดลอง วิจัย เหล่านี้เป็นกิจกรรมที่มีคุณลักษณะพิเศษ แตกต่างไปจากกิจกรรมอื่น ๆ เพราะมีผลต่อการสร้างองค์ความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การรวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้ ซึ่งส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าทางปัญญาของมนุษย์ จึงมีลักษณะเป็นสาธารณะ และไม่สามารถใช้วิธีบริหารจัดการแบบราชการที่เป็นส่วนรัฐวิสาหกิจได้ และก็ไม่สามารถจะจัดให้เป็นธุรกิจแสวงหากำไรได้

คำว่า corporate ในภาษาอังกฤษนั้น จึงมี ๒ จำพวกๆ หนึ่งคือ private corporate แสวงหากำไร อีกพวกหนึ่งคือ public corporate ไม่แสวงหากำไร

พิธีกร - อาจารย์คะ แล้วองค์กรประเภทนี้ดูจะเป็นประโยชน์มาก ในบ้านเราขณะนี้ มีบ้างหรือยังคะ

วิทยากร - เมื่อก่อนไม่มี แต่เดี๋ยวนี้มีแล้วครับ
- เราเริ่มต้นจากเมื่อ ๔-๕ ปีก่อนโดยรัฐบาลเสนอจัดตั้งองค์กรประเภทนี้ เข้าใจว่าองค์กรแรกคือ “สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย” หรือ สกว. ต่อมาก็มี “สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข” หรือ สวรส. เป็นองค์กรจัดหาและจัดสรรทุนวิจัยทั้งคู่ และมีองค์การทางการศึกษาที่จัดตั้งไปแล้วโดยมีวัตถุประสงค์และคุณสมบัติเดียวกันนี้คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช-

วิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปลี่ยนแปลงสถานภาพมาจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นส่วนราชการเดิม จะเห็นว่าทั้งหมดจัดตั้งหรือกำเนิดขึ้นโดยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นการเฉพาะในระดับพระราชบัญญัติ ความแตกต่างจึงอยู่ที่กำเนิดนี้เอง

ในปัจจุบันคงมีการประกาศและบังคับใช้กฎหมาย องค์การมหาชนในไม่ช้า ซึ่งกฎหมายนี้เป็นพระราชบัญญัติ ที่ให้อำนาจและให้โอกาสในการจัดตั้งองค์การมหาชนที่เป็น public corporate ได้โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง เข้าใจว่าเมื่อกฎหมายนี้ใช้บังคับแล้วคงมีการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง องค์การมหาชนอีกจำนวนไม่น้อย โดยแปลงสภาพมาจากส่วนราชการเดิมที่ทำหน้าที่ทางด้านการศึกษา ค้นคว้า ทดลอง และวิจัย เป็นต้น

พิธีกร

- เนื่องจากมีเวลาจำกัด รายการนี้จะมีหลายตอนด้วยกัน สรุปที่เราได้ยินได้ฟัง มาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แท้จริงก็คือมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคลที่ไม่ใช่ส่วนราชการและไม่ใช่วิสาหกิจ เป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงหากำไร ที่เรียกว่า public corporate ในภาษาอังกฤษ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดวางระบบงานเอง มีการตัดสินใจเชิงนโยบายและเชิงการบริหารจัดการเอง มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเป็นของตัวเอง โดยมีความเป็นอิสระและเบ็ดเสร็จ และตัวอย่างกรณีดังกล่าวนี้ก็มียูบ่างแล้วในประเทศไทย

วิทยากร

- โดยหลักการถูกต้อง แต่กำเนิดขององค์กรคงต้องพูดกันอีกครั้งหนึ่งครับ

พิธีกร

- เชื่อว่าคุณผู้ฟังคงมีคำถามต่อเนื่อง เราจะได้มาพูดคุยเรื่องนี้ต่อในวันศุกร์ ซึ่งคงจะได้ขยายความชัดเจนยิ่งขึ้น และจะโยงไปถึงระบบการศึกษา โดยเฉพาะคำว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคืออะไร ขอขอบพระคุณท่านอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กิระนันท์ เป็นอย่างยิ่งค่ะ

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๒
“เมื่อจุฬาฯ จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”
ศุกร์ที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- เมื่อวันพุธที่ผ่านมา เราได้เจาะประเด็นข่าวเรื่อง “มารู้จักมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกันเถอะ” ทำให้ได้ข้อมูลชัดเจนขึ้นมากกว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ก็คือ มหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ และไม่ใช่วิชาศึกษา เป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงกำไร ที่เรียกว่า public corporate ในภาษาอังกฤษ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดวางระบบงานเอง มีการตัดสินใจเชิงนโยบายและเชิงการบริหารจัดการเอง มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเป็นของตัวเอง โดยมีความเป็นอิสระและเบ็ดเสร็จ และตัวอย่างกรณีดังกล่าวนั้นก็มียูบีเอ็มแล้วในประเทศไทย
- สำหรับเช้าวันนี้ ท่านอธิการบดีได้กรุณาให้เกียรติมาเป็นวิทยากรของรายการต่อเนื่องจากพุธที่แล้วอีกครั้งหนึ่ง และในเช้าวันนี้เราจะได้เจาะประเด็นที่ว่าทำไมมหาวิทยาลัยอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อะไรคือสาเหตุหลักๆ ที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนและใครเป็นผู้ผลักดันให้ปรับเปลี่ยน
- สวัสดิ์ค่ะ ท่านอธิการบดี ขอให้ดิฉันเรียนคำถามแรกก่อนอื่นเลยว่าทำไมมหาวิทยาลัยอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงต้องปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคะ

วิทยากร

- ขออนุญาตเริ่มต้นโดยจะยังไม่ตอบคำถามก่อนนะคะครับ ผมอยากจะขอให้ข้อมูลว่า ถ้าเราฟังข่าวเพียงผิวเผินจะเข้าใจได้ง่ายๆ ว่าการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้เป็นเรื่องใหม่ นอกจากนั้นยังทำให้สาธารณชนทั่วไปเข้าใจไปว่าเรื่องการปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัยนี้เป็นเพียงเรื่องของพวกที่อยู่ในมหาวิทยาลัย หากได้เป็นเรื่องของปากท้องประชาชนทั่วไป ผมเคยได้ยินคำพูดเช่นนี้มาแล้ว จึงอยากขอเรียนข้อมูลดังนี้

- แนวความคิดเรื่องการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา หรือมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระมากเพียงพอในระดับหนึ่งนั้น เป็นความเชื่อหรือเรียกได้ว่าเป็นหลักการสำคัญมาก ๆ ประการหนึ่งที่เดียวของความเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องมีหลักประกันพื้นฐานว่า มหาวิทยาลัยนั้นต้องปลอดจากอิทธิพลและการแทรกแซงทางการเมือง
- ทำไมจึงต้องมีหลักประกันเช่นนั้น คำตอบก็คือว่ามหาวิทยาลัยนั้นมิได้เป็นเพียงองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต แต่พันธกิจสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยคือการสร้างองค์ความรู้ที่เรียกในภาษาอังกฤษว่าเป็นการสร้าง body of knowledge การจะสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้นั้น จะต้องเริ่มจากการระดมรวบรวมความรู้ที่มี (ไม่ว่าใครจะคิดค้นไว้ก็ตาม) แสวงหาความรู้เพิ่มเติมประมวลความรู้ที่มีได้ขึ้นเป็นองค์ความรู้ วิเคราะห์จำแนกสถานภาพขององค์ความรู้แล้วเกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ วงจรต้องเป็นเช่นนี้ ต่อจากนั้นแล้วจึงนำองค์ความรู้ใหม่ที่สร้างขึ้นได้นี้ออกเผยแพร่ให้กระจายออกเป็นฐานกำลังและเพิ่มคุณภาพของประชากรในประเทศ การเผยแพร่ส่วนหนึ่งก็โดยการผลิตบัณฑิตหรือหลักสูตรระดับปริญญา อีกส่วนหนึ่งก็โดยการให้บริการทางวิชาการวิธีต่าง ๆ เช่น การอบรมสัมมนา ประชุมวิชาการ หรือแม้แต่การจัดหลักสูตรระยะสั้น จะเห็นชัดเจนว่า ในวงจรพันธกิจของมหาวิทยาลัยเช่นนี้ ต้องป้องกันให้ปลอดจากอิทธิพลและการแทรกแซงทางการเมืองให้ได้ เพราะหากมีอิทธิพลหรือการแทรกแซงทางการเมือง วงจรสร้างองค์ความรู้จะเป็นอคติ หรือเกิดจากเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง มหาวิทยาลัยที่ให้ความรู้ที่เป็นอคติ หรือความรู้ที่เบี่ยงเบนจากข้อเท็จจริงย่อมไม่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย อันที่จริงต้องหมายความรวมถึงไปถึงอิทธิพลและการแทรกแซงจากเหตุปัจจัยอื่นที่อาจก่อให้เกิดอคติ ความไม่เป็นกลางในความรู้ และการเบี่ยงเบนข้อเท็จจริง อันเป็นสังขธรรมของพันธกิจสร้างองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยด้วย

พิธีกร

- อาจารย์กรุณาขยายความส่วนนี้เพิ่มเติมอีกเล็กน้อยด้วยค่ะ ท่านผู้ฟังคงสงสัยว่าถ้าเช่นนั้นแล้วทำไมจึงจะเป็นส่วนราชการต่อไปไม่ได้

วิทยากร

- นั่นแหละครับ คือต้นตอของปัญหาหรืออุปสรรคใหญ่หลวงที่สุดประการหนึ่งของความเป็นมหาวิทยาลัย คือการเป็นส่วนราชการเพราะการเป็นส่วน ราชการ

การหรือในข้อเท็จจริงคือ หน่วยงานที่กฎหมายเทียบเคียงให้เป็น “กรม” ก็คือ การต้องอยู่ภายใต้ระบบการบริหารราชการ ตำแหน่งงานตามกรอบวิธีปฏิบัติ ระบบระเบียบแบบแผนกฎเกณฑ์กติกาของทางราชการไม่ว่าเรื่องใด ๆ มีสายการบังคับบัญชาในการสั่งการจนถึงระดับกระทรวง มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงเล็กน้อย ระบบระเบียบแบบแผนกฎเกณฑ์กติกาเกือบทั้งหมดเป็นชุดเดียวกันกับที่บังคับใช้กับทุกส่วนราชการทั่วประเทศ เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้เองที่ปรากฏชัดเจนว่าเป็นอุปสรรคสำคัญมากต่อการปฏิบัติพันธกิจของมหาวิทยาลัยในวงจการสร้างองค์ความรู้

- นอกจากอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากระบบราชการนั้นแล้ว มีไม่น้อยที่มหาวิทยาลัยต้องเผชิญการแทรกแซงหรืออิทธิพลทางการเมือง จะโดยรัฐมนตรี หรือนักการเมืองใด ๆ ในทางตรงหรือทางอ้อม อันอาจมีผลกระทบต่อแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรือการอนุมัติอัตรากำลัง หรือการขอสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน หรืออื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น คำขอให้มหาวิทยาลัยช่วยพิจารณาเปิดวิทยาเขตในพื้นที่ การขอให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติบางอย่างที่มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายว่าควรปฏิบัติ หรือการเลือกปฏิบัติในการให้การสนับสนุน หรือไม่ให้การสนับสนุน ทั้งนี้เพราะเส้นทางของการเป็นส่วนราชการนั่นเองที่ทำให้เกิดการแทรกแซงและใช้อิทธิพลทางการเมืองได้ ยิ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยของไทยเป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญในทางวิชาการ หรืออย่างน้อยที่สุดก็เป็นทางเลือกของแหล่งอ้างอิงนั้น จะเห็นได้จากตัวอย่างของกรณีเกิดปัญหาข้อขัดแย้งสาธารณะในปัญหามลภาวะ หรือปัญหาผลกระทบจากโครงการของรัฐต่าง ๆ จะต้องอาศัยการศึกษาวิจัยเพื่อตอบคำถามหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นกลาง เป็นธรรมต่อทุก ๆ ฝ่าย และชื่อตรงทางวิชาการจริง ๆ ยืนยันได้ว่ามหาวิทยาลัยของไทย โดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ปฏิบัติหน้าที่เช่นนี้มาโดยตลอดและต่อเนื่อง และมีภารกิจทำนองนี้มากขึ้นเรื่อย ๆ ในระยะปัจจุบัน จึงยังมีความสำคัญมากขึ้นไปอีก ที่ต้องชัดเจนสร้างกำแพง หากทางป้องกันไม่ให้เกิดอคติและเบี่ยงเบนจากอิทธิพลทางการเมืองและอื่น ๆ หรืออีกนัยหนึ่งคือ การที่ต้องจรรยาบรรณและทำทุกวิถีทางที่จะป้องกันให้เกิดเสรีภาพทางวิชาการและอิสระภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยให้ได้

พิธีกร

- อยากขอให้อาจารย์ยกตัวอย่างระบบระเบียบราชการที่เป็นอุปสรรคสำคัญของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการด้วยค่ะ

วิทยากร

- ตัวอย่างคงมีมากมายครับ เพราะอยู่ในชีวิตการทำงานทุกวัน ขอยกตัวอย่างเล็กๆ ในทางปฏิบัติในปัจจุบันเพื่อประกอบความเห็นดังนี้
- เมื่อรัฐบาลประสบปัญหาวิกฤติทางการเงิน และต้องการลดภาระการเงินของรัฐบาล ส่วนหนึ่งรัฐบาลก็พิจารณาว่าข้าราชการทั้งประเทศมีมากและนับวันจะเพิ่มมากขึ้น โดยเชื่อว่าในภาพรวมนั้นมีข้าราชการมากเกินไปกว่าภาระงานที่ต้องปฏิบัติอยู่ไม่น้อย จึงเริ่มมาตรการลดขนาดกำลังคนภาครัฐขึ้น ในขั้นต้นก็ให้ยุบเลิกอัตราร่างที่เกิดจากการเกษียณอายุราชการทั้งหมด ดังนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการก็เจอมาตรการที่ว่านี้ด้วย ตัวอย่างเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามที่เป็นมหาวิทยาลัยที่สถาปนามานาน จึงมีข้าราชการเกษียณอายุจำนวนมากปี ๒๕๕๑ ประมาณเกือบ ๘๐ ราย และที่จะถึง ๑ ตุลาคม ๒๕๕๒ นี้ก็เกือบ ๑๐๐ ราย ในนี้เกือบทั้งหมดเป็นอาจารย์ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเฉพาะสาขา เพราะท่านเหล่านี้สั่งสมความรู้อันยาวนานจากการค้นคว้าวิจัยของท่าน การยุบเลิกอัตราร่างโดยไม่มีการทดแทนคือการขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะสาขาทันทีจำนวนมาก โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ทั้งหมดประมาณ ๒,๗๐๐ คนเศษ ในกว่า ๒๐๐ สาขาวิชาเฉพาะที่มีอยู่ในจุฬาฯ
- เมื่อรัฐบาลเร่งนโยบายสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ก็ได้มีมติให้ยุบเลิกอัตราร่างที่มีอยู่ทั้งหมดโดยทันที ในขณะที่การจัดเงินทดแทนให้มาทำการจ้างเฉพาะกิจก็ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ด้วยกฎเกณฑ์กติกาไปขึ้นอยู่กับส่วนราชการอื่นๆ เป็นผู้กำหนดและยังไม่กำหนดจนบัดนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็สูญเสียกรอบอัตรากำลังไปทันทีอีกเกือบ ๕๐๐ อัตรารวมทั้งอัตรานักผูกพันบรรณิกเรียนทุนของรัฐบาลเอง หรือการบรรจุบุคคลที่รับโอนที่อยู่ระหว่างการขอรับโอน
- หรือแม้แต่กติการาชการที่ให้ข้าราชการเกษียณอายุเมื่ออายุ ๖๐ ปีบริบูรณ์ก็เป็นตัวอย่างที่ดี เพราะในทางวิชาการแล้วบุคคลเหล่านี้จำนวนมากมี

คุณค่ามหาศาลในทางวิชาการ และยังคงทำงานทางวิชาการได้เป็นอย่างดี นึกถึงประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญที่สั่งสมมาชั่วชีวิตที่ควรได้ ถ่ายทอดความรู้นั้นต่อไปได้อีกระยะหนึ่ง ก็จำเป็นต้องยุติลง เพราะระเบียบราชการ การยกเว้นจะทำได้เพราะทุกฝ่ายต่างเกรงว่าจะกลายเป็นแนวปฏิบัติของทุกส่วนราชการไปหมด ด้วยเหตุผลเพียงเท่านั้นเอง

พิธีกร

- อาจารย์คะ ปัญหาอุปสรรคทำนองนี้เหตุใดจึงเพิ่งจะค้นพบว่าเป็นปัญหาอุปสรรค ทำให้เพิ่งจะเริ่มตื่นตัวเตรียมการปรับสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยให้พ้นไปจากระบบราชการในระยะเวลาปีสองปีมานี้เอง

วิทยากร

- นั่นคือประเด็นสำคัญมากทีเดียวครับ แท้จริงแล้วมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้มีการศึกษาค้นคว้ารูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนี้มานานมาก ถ้าจำไม่ผิดเท่าที่มีเอกสารอ้างอิงประกอบก็ประมาณปี ๒๕๐๘ - ๒๕๐๙ ทั้งนี้อาจจะมิก่อนหน้านั้นด้วยซ้ำ มีการจัดสัมมนาพูดคุยกันเรื่องนี้ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ แล้วก็ไปสัมมนาที่สรวงคนิवास สมุทรปราการ ซึ่งในครั้งนั้นก็มีสถานที่จัดสัมมนาที่ทันสมัยและนิยมกันก็ที่สรวงคนิवास แห่งเดียวนี้เอง แต่จะด้วยเหตุผลกลใดก็ตาม ความพยายามเคลื่อนไหวให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีพลังสูงในขั้นต้นก็ได้คลายไป
- มีความพยายามต่อมาอีกเป็นระยะ ๆ โดยตลอดกว่า ๓๐ ปีที่ผ่านมา และเมื่อ ๖-๗ ปีที่แล้ว ในครั้งรัฐบาลที่มีคุณอนันท์ บันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ก็มีการดำเนินการเรื่องนี้ที่ได้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง แต่คราวนี้ดูจะเป็นเจตนาารมณห์และนโยบายจากทางรัฐบาลเอง มีการเตรียมการถึงขั้นร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เรียบร้อยและรอบรรจุเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภา แต่ก็ด้วยความเข้าใจไม่ตรงกันของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ไม่ได้เข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภาเลย และปิดสมัยประชุมรัฐสภาไปเสียก่อน
- โดยสรุปแล้ว จึงคิดว่าเรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ ความพยายามเช่นนี้มีมาก่อนหลายครั้งหลายหน แต่ก็อยากเรียนข้อสังเกตอีกสัก ๒ ประการเพื่อทุกท่านที่สนใจอาจค้นคว้าศึกษาต่อไปได้ ดังนี้ครับ
- ประการแรก ณ วันนี้มีมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

หลายแห่ง ทั้งนี้มีทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยกำเนิด และที่เป็น
โดยการปรับสถานภาพ

- ประการที่สอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นมิได้เริ่มต้นมาเป็นส่วนราชการ แต่มีสถานภาพเสมือนราชการพิเศษ ดังจะเห็นว่าไม่ได้ใช้ระเบียบกติกาดัง ๆ เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น เช่น มีการว่าจ้างอาจารย์ชาวต่างประเทศมาสอน หรือทำหน้าที่คณบดี หรือแม้แต่ทำหน้าที่อธิการบดีในบางวาระ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเป็นสากลสภาพมาแต่แรกสถาปนาด้วยซ้ำ ต่อมาในยุคสมัยหนึ่งรัฐบาลได้อ้างถึงการจัดระเบียบราชการให้เรียบง่าย จึงจัดการให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พร้อมกับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีอยู่ในขณะนั้นเข้าไปสังกัดกระทรวง และทำให้เป็นส่วนราชการตลอดมาตั้งแต่นั้น

พิธีกร

- ได้ฟังจากผู้รู้บางท่านพูดถึงว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้นแทบจะเป็นกระแสพระราชดำริของล้นเกล้าพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ด้วยที่ทรงเห็นว่ามหาวิทยาลัยไม่เป็นส่วนราชการ

วิทยากร

- ก็ได้มีการศึกษาค้นคว้ากันจากเอกสารก็ไม่ปรากฏข้อความต่าง ๆ โดยตรง แต่บันทึกและจดหมายปรึกษาหารือถึงเสนาบดีและข้าราชการบริพารระดับสูง กับที่ท่านเหล่านั้นได้กราบบังคมทูลพระเจ้าอยู่หัว บ่งบอกได้ว่าในระยะนั้น มีแนวความคิดและหลักการในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย แตกต่างไปจากการบริหารราชการแผ่นดินส่วนอื่น ๆ เป็นอย่างมาก แทบจะเรียกได้ว่าคนละแบบคนละเรื่อง
- ยกตัวอย่างแนวพระราชดำริที่จัดพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ซื้อที่ดินที่ตำบลวังใหม่ ปทุมวัน นี้ แล้วพระราชทานให้เป็นที่ตั้งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นั้นประการหนึ่ง เป็นการสะท้อนแนวความคิดเรื่องการให้ที่ดินหรือทรัพย์สินเป็นทุนประเดิม หรือที่ในอังกฤษและในยุโรปนิยมเรียกกันว่า land-granted หรือ property-granted ด้วยหลักการว่าที่ดินหรือทรัพย์สินนี้ส่วนหนึ่งให้นำไปหาประโยชน์เพื่อให้ได้ผลประโยชน์มาใช้ในกิจการมหาวิทยาลัย ซึ่งใช้เงินมากมีค่าใช้จ่ายสูง และรัฐบาลไม่สามารถจัดให้จากงบประมาณแผ่นดินได้เพียงพอ วิสัยทัศน์นี้มีมาตั้งแต่กว่า ๘๐ ปีแล้ว มิใช่ของใหม่ แนวความคิด

เช่นนี้ไม่มีปรากฏในการบริหารราชการแผ่นดินของส่วนราชการอื่น และที่น่าสังเกตก็คือ แนวความคิดนี้เป็นที่นิยมใช้ปฏิบัติกันในสากล โดยเฉพาะทั้งยุโรปและในอเมริกาเหนือ แม้จนปัจจุบัน ซึ่งเชื่อได้ว่าจะต่อไปในอนาคตด้วย ต่างกันก็แต่ว่านอกจากการให้ที่ดินเป็นทุนประเดิมแล้ว ยังมีการจัดให้ทรัพย์สินในรูปแบบอื่น ๆ อีก เช่น เป็นเงินฝากธนาคาร เป็นพันธบัตร หรือเป็นหุ้นลงทุนในกิจการต่าง ๆ เข้าใจว่าในปัจจุบันมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดน่าจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีกองทุนคงยอดเงินต้นเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลก เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ด้วยกัน

- เข้าใจว่าการเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยไปเป็นส่วนราชการ เมื่อหลายทศวรรษที่ผ่านมา นั้น น่าจะมีจุดประสงค์สำคัญที่ต้องการควบคุม “นิสิตนักศึกษา” ของมหาวิทยาลัย ด้วยการควบคุมมหาวิทยาลัยมิให้แสดงบทบาททางการเมือง แต่บทเรียนที่ผ่านมาก็พิสูจน์ชัดเจนแล้วว่าไม่มีทางควบคุมได้อย่างถาวร เพราะยามใดที่บ้านเมืองคับขันและต้องการความถูกต้องชอบธรรม ปัญหาไม่ได้แก้ได้โดยนักการเมือง แต่กลับแก้ไขโดยพลังของมหาวิทยาลัย และพลังของนิสิตนักศึกษาเสมอมา

พิธีกร

- น่าเสียดายที่เวลาของเราจำกัดมาก บทสรุปของวันนี้ น่าจะเป็นการปรับสถานภาพจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้น เป็นเจตนารมณ์ในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยเอง กับความเหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจในวงจรการสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งไม่สามารถไปได้ด้วยกันกับการเป็นราชการ และแนวความคิดดังกล่าวนี้ ก็เป็นหลักการสำคัญยิ่งตั้งแต่เริ่มต้นการสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เลยทีเดียว
- วันพรุ่งนี้เราจะได้เปิดประเด็นเพิ่มเติมในเรื่องนี้ว่าจริงหรือไม่ ที่มีผู้กล่าวกันว่า ทั้งหมดนี้เป็นเพราะมี “ใบสั่ง” จากรัฐบาล

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๓

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : สมองความต้องการของใคร”

พุธที่ ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สัปดาห์ที่แล้วเราเริ่มเจาะประเด็นข่าวเกี่ยวกับรายละเอียดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ทราบข้อมูลจากวิทยากรของเราว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสถานะเป็นนิติบุคคล แต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังเป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงกำไร แต่มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของตนเองและมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการอยู่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เพื่อให้มีความเป็นอิสระดังกล่าว และให้ปลอดพ้นจากการแทรกแซงทางการเมืองและการแทรกแซงอื่น ๆ ซึ่งกระทบกับการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในความเป็นมหาวิทยาลัยนั้นจำเป็นต้องแสวงหาสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยปราศจากอคติหรือความลำเอียงหรือการเลือกปฏิบัติ จึงจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้
- ในเช้าวันนี้เราจะได้เจาะประเด็นเดิมลึกกลงไปอีกจากคำถามที่ค้างไว้เมื่อวันศุกร์ก่อนว่า เคยมีข่าวคราวและข้อวิพากษ์วิจารณ์กันไม่น้อยในช่วงปีเศษ ๆ ที่ผ่านมาว่าการที่มหาวิทยาลัยของรัฐเตรียมการปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ก็เพราะรัฐบาลเป็นผู้ออก “ใบสั่ง” หาใช่เป็นเจตนารมณ์และความประสงค์ของมหาวิทยาลัยเองไม่ ท่านวิทยากรวันนี้เป็นท่านเดิมที่ให้เวลามาให้ข้อมูลต่อเนื่องเช่นเคย
- อาจารย์คะ ตกลงที่ว่ากันว่าเป็น “ใบสั่ง” ของรัฐบาลนั้นจริงหรือไม่คะ

วิทยากร

- ข้อนี้ก็คงต้องตอบตามข้อเท็จจริงว่าคงต้องตีความกันเอง ซึ่งอาจจะจริงก็ได้หรืออาจไม่จริงก็ได้ โดยพิจารณาจากสถานการณ์ที่ผ่านมาว่าได้เกิดอะไรขึ้นบ้าง

พิธีกร - อย่างนี้น่าสนใจจะต้องเจาะให้ลึกมาก ๆ แล้วละคะ อาจารย์ช่วยให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผ่านมาด้วยคะ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และตัวอาจารย์เองในฐานะอธิการบดีด้วยคะ

วิทยากร - ทุกท่านคงจำได้ดี เมื่อสามปีที่แล้ว คือในปี ๒๕๓๙ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจเรายังดีมาก ๆ อัตราการเติบโตสูงมาก เรียกว่าเศรษฐกิจขยายตัวชนิดที่ไม่น่าจะมีปัญหาใด ๆ เลย ช่วงนั้นไม่มีใครพูดถึงการปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คงจะเพราะเซ็ดชขาดจากความพยายามคราวท้ายสุดเมื่อ ๖-๗ ปีที่แล้ว ตามที่ได้เล่าไว้ในครั้งก่อน และก็อาจจะเพราะว่าเมื่อเศรษฐกิจเอื้ออำนวย รัฐบาลก็เรียกร้องให้ขยายการเพิ่มรับนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ล้วนเผชิญข้อวิจารณ์ว่าผลิตบัณฑิตไม่พอเพียงกับความต้องการของชาติ จึงเร่งรัดขยายงาน และมหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมดโดยเฉพาะในภูมิภาคและวิทยาเขตต่าง ๆ ในต่างจังหวัดต่างก็ได้รับงบประมาณอย่างทั่วถึง เรียกได้ว่าทุกคนต่างก้มหน้าก้มตาแก้ข้อวิจารณ์ด้วยการขยายงานและผลิตบัณฑิตกันอย่างเป็นล่ำเป็นสัน คงจะหมดเวลาไปกับสิ่งนั้นแล้วก็เลยผลัดเรื่องการปรับสถานภาพเอาไว้ก่อน

พิธีกร - อาจารย์ใช้คำว่า “เซ็ดชขาด” ฟังแล้วเห็นภาพทีเดียว

วิทยากร - จริงครับ ผมเองโดยส่วนตัวก็ไม่คาดการณ์ว่าจะต้องมีการปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัย แต่ผมเห็นว่ามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของเรานั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องจัดการปฏิรูปภายในกันขนานใหญ่ ซึ่งเหตุผลความจำเป็นและแนวทางปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการที่ผมได้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยในเดือนเมษายนและพฤษภาคม ๒๕๓๙ ได้รับการตอบสนองจากสภามหาวิทยาลัยเป็นอย่างดีมาก ก็คงจะเพราะว่าทุก ๆ ฝ่ายคงเห็นพ้องกันว่าถึงเวลาที่ต้องทำการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อพิจารณาตัวเองถึงจุดแข็งจุดอ่อนต่าง ๆ แล้วปรับปฏิรูปโดยเร็ว และดูเหมือนว่าจะเข้าไปบ้างแล้ว เอาเป็นว่าเรื่องปฏิรูปมหาวิทยาลัยนั้นเอาไว้มีเวลา ถ้าหากทางสถานวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะสนใจและจัดเวลาให้ก็ค่อยมาเล่าสู่กันฟังเป็นอุทาหรณ์ในวันข้างหน้าดีกว่า ผมอยากเรียนในขั้นนี้เท่านี้ว่าได้เสนอแผนปฏิรูปมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย และตั้งใจว่าจะทำหน้าที่ดูแล

การปฏิรูปนี้ระหว่างทำหน้าที่อธิการบดี ๔ ปีนี้ ซึ่งก็ยังคงเดาไม่ถูกว่าจะเสร็จครบสมบูรณ์ทันเวลาหรือไม่ แต่ไม่มีใจนึกถึงการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเลย

พิธีกร

- แล้วเกิดอะไรขึ้นคะ

วิทยากร

- หลังจากเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจแล้ว รัฐบาลได้ดำเนินมาตรการหลาย ๆ อย่างเพื่อยุติความรุนแรงของวิกฤติการณ์นั้น ทุกท่านคงจำได้ว่าเรามีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล มีการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีหลายท่านในช่วงเวลาสั้น ๆ ในราวปลายปี ๒๕๔๐ หรือก่อนหน้านั้นมีเหตุการณ์ที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยหลายประการ ซึ่งผมขอนำมาเล่าสรุปไว้ที่นี่

- เหตุการณ์แรก จำได้ว่าวันหนึ่งในการประชุมของที่ประชุมอธิการบดี ตอนนั้นท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นประธาน ทปอ. ได้ยกประเด็นซึ่งรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเสนอให้ลองพิจารณากัน เรื่องที่พิจารณาคือร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นความยาวหลายสิบมาตรา แต่สาระสำคัญคือ ร่างพระราชบัญญัตินั้นมีความในมาตราต้น ๆ ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนราชการอยู่แล้วทั้งหมด แล้วให้จัดมหาวิทยาลัยเหล่านั้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สาระในมาตราต่อ ๆ มาก็เป็นเรื่องการจัดองค์กรและโครงสร้าง มีสภามหาวิทยาลัย มีผู้ดำรงตำแหน่งบริหารต่าง ๆ มีคณะและสถาบันต่าง ๆ เรียกว่าออกพระราชบัญญัติฉบับเดียวได้ผลทันที คือ ทุกมหาวิทยาลัยฟื้นฟูสถานภาพความเป็นส่วนราชการในทันที ได้รับทราบในเวลาต่อมาว่าท่านรัฐมนตรีได้ขอให้อาจารย์ท่านหนึ่งเป็นผู้ลองยกร่างโดยอาศัยพื้นฐานจากวิทยานิพนธ์ปริญญาโทของอาจารย์ท่านนั้น ซึ่งศึกษาไว้ในทำนองเดียวกัน ข้อนี้เป็นคำบอกเล่าจะจริงเท็จไม่ยืนยัน อย่างไรก็ตามกฎหมายฉบับเดียวนี้ไปขัดกับหลักการสำคัญยิ่ง ซึ่งได้วิเคราะห์เจาะลึกไว้ในคราวก่อน โดยเฉพาะการทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีการจัดองค์กรโครงสร้างรูปแบบและวิธีการดำเนินงานเหมือนกันทุกประการนั้นยอมรับกันไม่ได้เลย เพราะขัดกับหลักอิสระทางวิชาการโดยสิ้นเชิง และขัดกับแนวความคิดเรื่องความหลากหลายทางวิชาการอีกด้วย จำได้ว่าที่ประชุมอธิการบดีพิจารณากัน

ละเอียดมาก ใช้เวลาถึง ๒-๓ คราวที่ประชุมกันแล้วมีมติเห็นพ้องกันว่าไม่เห็นชอบ เรื่องก็น่าจะยุติได้เท่านี้แล้ว แต่แท้จริงแล้วไม่เป็นเช่นนั้น เพราะก็ยังมีแนวความคิดทำนองคล้าย ๆ กันนั้นอยู่ตลอดมา และยังมี ความพยายามเช่นนั้นแม้แต่ในปัจจุบัน

พิธีกร - เหตุการณ์อื่น ๆ เล่าคะ

วิทยากร - เหตุการณ์ที่สอง บังเอิญว่าผมเป็นนักเศรษฐศาสตร์จึงสนใจแนวทางแก้ปัญหาวิกฤติของรัฐบาล ได้ติดตามอ่านเอกสารต่าง ๆ ก็ไปพบเข้าว่าในขั้นตอนที่สองของการแก้ไขวิกฤตินั้น เป็นขั้นตอนของการปรับโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม ซึ่งสืบเนื่องมาจากความเชื่อว่าวิกฤติที่เกิดขึ้นนั้น มาจากความอ่อนแอในโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมนับตั้งแต่การได้รับการศึกษา ภาวะสุขภาพอนามัย การมีงานทำ และสวัสดิการทางสังคม ขั้นตอนที่สองนี้ รัฐบาลได้จัดทำข้อเสนอยื่นขอรับการพิจารณาเงินกู้จากธนาคารโลกและธนาคารเพื่อการ พัฒนาเอเชีย และในข้อเสนอนี้เองได้เสนอจะกู้เงินเพื่อนำมาปรับโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมทุก ๆ สาขาดังกล่าวแล้วนั้น ในส่วนของอุดมศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจมาก ๆ ปรากฏในภาคผนวกของข้อเสนอ โดยจัดทำเป็นตารางปฏิบัติการ ตอนหนึ่งของตารางปฏิบัติการระบุว่าต้องเพิ่มศักยภาพของ มหาวิทยาลัยของรัฐให้มีอิสระ ซึ่งแปลมาจากคำว่า autonomy ซึ่งเชื่อว่าจะแก้ปัญหาความอ่อนแอของระบบอุดมศึกษาได้ ตารางระบุต่อไปว่าทั้งนี้ภายในปี ๒๕๔๑ จะต้องจัดให้อย่างน้อย ๑ มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยที่เหลือจะต้องออกนอกระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งหมดภายในปี ๒๕๔๕ หรือในปี ค.ศ. ๒๐๐๒ นอกจากนั้นในส่วนของโครงสร้างอื่น ๆ ก็มีการระบุถึงการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบเอาไว้ด้วย

พิธีกร - ดกลงชัดเจนว่ารัฐบาลเป็นผู้สั่งการเอง เพราะมีการเขียนไว้ในข้อเสนอขอเงิน มาดำเนินการ

วิทยากร - ผมก็เคยสรุปว่าเช่นนั้น แต่ต่อมามีข้อสงสัยว่าน่าแปลก เพราะระยะแรกมีข่าวหนาหูมาก หลังจากที่มีการเปิดเผยข้อมูลนี้ในช่วงปลายปี ๒๕๔๐ ว่าน่าสงสัย

ว่าทางพวกกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ IMF เป็นผู้บอกคำบอกให้เราเขียน หรือเรียกว่าเป็นผู้ออกไปสั่ง แต่ดูแล้วไม่น่าจะใช้ เพราะรัฐบาลไทยนำข้อเสนอขึ้นไปเจรจาต่อรองกับทางกองทุนฯ หรือ IMF เพราะถ้าทาง IMF เป็นผู้สั่งก็ไม่น่าจะต้องมีการเจรจาต่อรอง อีกอย่างหนึ่งผมไม่คิดว่าพวกฝรั่ง IMF ในตอนนั้นจะรู้เรื่องโครงสร้างทางสังคมของไทยได้มากมายละเอียดลึกซึ้งขนาดนั้น และน่าแปลกใจที่สุดสำหรับกรณีนี้ซึ่งผมเองโดยส่วนตัวพยายามสอบถามเพื่อน ๆ และผู้รู้หลาย ๆ คนว่าข้อความนั้นมาจากที่ใด ใครเขียน จนบัดนี้ก็ยังไม่ได้คำตอบที่ชัดเจนครับ แต่ว่า เมื่อใดที่มีการขึ้นชมว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีก้าวหน้าและแก้ปัญหาตรงจุด จะมีผู้พยายามแสดงตนว่าเป็นผู้เขียนกันหลายคน แต่ถ้าเมื่อใดมีการตำหนิว่ามองการณ์สั้น เพราะไม่น่าจะปฏิบัติได้ภายในเวลากระชั้นชิด จะมีแต่ผู้ปฏิเสธว่าไม่รู้ไม่เห็นกันทั้งนั้น เรื่องนี้โดยสรุปก็ยังลึกลับอยู่พอสมควร และที่หาข้อสรุปยากด้วยก็เพราะว่าช่วงเวลานั้น ๆ มีหลายรัฐบาลและหลายรัฐมนตรีเหลือเกินครับ

- เหตุการณ์ที่สาม เป็นแรงกดดันจากเหตุการณ์ต่าง ๆ หลายเหตุผลผสมผสานกัน นับตั้งแต่แรงกดดันด้านงบประมาณ ซึ่งก็เป็นผลมาจากวิกฤติทางเศรษฐกิจเองประการหนึ่ง นอกจากนี้รัฐบาลก็ได้ปรับนโยบายด้านกำลังคนภาคราชการ โดยทยอยออกมาตรการที่ชัดเจนและหนักมากขึ้นในการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ ในตอนนั้นที่หนักที่สุดเห็นจะเป็นการให้ยุบเลิกตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเมื่อข้าราชการและลูกจ้างนั้นครบเกษียณอายุราชการ มีข่าวหนาหูมากจากวงการรัฐบาลว่าจะปฏิรูประบบสวัสดิการ โดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่ให้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง ซึ่งใช้จ่ายสูงมากและมีท่าทีว่าจะต้องเลิกหรือลดขนาดลง รวมทั้งการปรับระบบบำเหน็จบำนาญไปใช้ระบบกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือ กบข. แรงกดดันต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ปรากฏอาการชัดเจน แต่ในทางบริหารแล้วจะรู้สึกได้ถึงผลกระทบว่าทำงานยากขึ้น นอกจากนั้นกระแสของการเร่งรัดปฏิรูปการศึกษาของชาติก็เริ่มชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งแน่ใจในขั้นนั้นนั้นว่าคงจะต้องกระทบต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาค่อนข้างแน่ชัด

พิธีกร

- แล้วอาจารย์ดำเนินการอย่างไรคะ

วิทยากร

- ในฐานะประธานที่ประชุมอธิการบดี ก็ได้แจ้งเรื่องนี้ต่อที่ประชุมอธิการบดี ได้ทราบและเพื่อให้ทุก ๆ มหาวิทยาลัยได้เตรียมการพิจารณากันว่าจะทำอย่างไรดี แต่ในฐานะของอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ได้นำเรื่องนี้เข้าเรียนสภามหาวิทยาลัยได้ทราบ ผมเข้าใจว่าเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญมากต่อมหาวิทยาลัยในระยะยาว การที่อธิการบดีรู้ข้อมูลแล้วไม่แจ้งให้สภามหาวิทยาลัยทราบคงไม่ถูกต้อง สภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมเดือนพฤศจิกายนและธันวาคม ๒๕๔๐ จึงได้พิจารณาเรื่องนี้และเห็นว่าน่าจะได้เตรียมการไว้เนิ่น ๆ จึงให้แต่งตั้งคณะกรรมการของสภามหาวิทยาลัยขึ้นคณะหนึ่ง ทำหน้าที่เตรียมการยกร่างพระราชบัญญัติ เพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะกรรมการคณะนั้นมีอธิการบดีเป็นประธาน มีกรรมการจากกรรมการสภาย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาย ประเภทผู้แทน คณาจารย์ และประเภทผู้แทนผู้บริหาร ต่อมา คณะกรรมการฯ คณะนั้นก็ให้แต่งตั้งคณะทำงานย่อยเป็น ๓ คณะเพื่อยกร่างพระราชบัญญัติคณะหนึ่ง เพื่อประชาสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็น คณะหนึ่ง และเพื่อศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องนำมาใช้ประโยชน์ในการยกร่างพระราชบัญญัติอีกคณะหนึ่ง ซึ่งต้องเรียนว่าสภาคณาจารย์ ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยต่างมีบทบาทและช่วยกัน แสดงความคิดเห็นทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเป็นอันมากครับ

พิธีกร

- ตกลงว่าเราพอสรุปได้หรือไม่คะว่าทั้งหมดนั้นเป็น “ใบสั่ง” ของรัฐบาล

วิทยากร

- คงสรุปชัด ๆ ได้ยากดังที่ผมได้เรียนไว้ในตอนต้นแล้วครับ ผมอยากขอเรียนเพิ่มเติมว่า ตลอดเวลาที่ผ่านมามาตั้งแต่บัดนั้นจนถึงปัจจุบัน คณะกรรมการฯ คณะนั้นก็ให้ยกร่างพระราชบัญญัติเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการนำร่างแรกไปเสนอเพื่อรับฟังความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ ก็ได้ดำเนินการไป ๗ ครั้ง แล้วก็นำมาปรับปรุงแก้ไขซึ่งได้รับข้อคิดเห็นดี ๆ มากมาย ต่อจากนั้นก็ได้นำออกเผยแพร่ และจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์อีกครั้งหนึ่งเป็นรอบสอง รวม ๑๑ ครั้ง ต่อจากนั้นก็ได้สรุปและนำเสนอสภามหาวิทยาลัยได้พิจารณา สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พิจารณาเมื่อ ๗ มกราคม ๒๕๔๒ นี้เอง และเห็นว่ามีบางประเด็นในบาง

มาตราที่น่าจะได้ขัดเกลาหรือทบทวนอีก อันที่จริงก่อนหน้าที่สภามหาวิทยาลัยก็ได้จัดการประชุมสัมมนาเรื่องร่างพระราชบัญญัตินี้เป็นเวลา ๒ วันไปแล้ว แต่บางประเด็นก็ยังไม่ได้ข้อยุติที่ชัดเจน สภามหาวิทยาลัยก็ได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นอีกคณะหนึ่งทำการปรับปรุงขัดเกลาและทบทวนบางประเด็นที่ยังค้างอยู่ โดยมีกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งเป็นประธาน บัดนี้คณะกรรมการนั้นได้ดำเนินการแล้วเสร็จและนำเสนอสภามหาวิทยาลัยรับหลักการไปเมื่อปลายเดือนมิถุนายน ๒๕๔๒ นี้เอง

พิธีกร

- แล้วสำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ละคะ

วิทยากร

- เท่าที่ผมทราบจากการหารือกันในการประชุมอธิการบดี ซึ่งพูดถึงเรื่องนี้อยู่เสมอ ก็ทราบว่าทุก ๆ มหาวิทยาลัยต่างก็เตรียมการร่างพระราชบัญญัติของตนอยู่ ทราบว่าของบางมหาวิทยาลัยก็ยกวางเสร็จแล้วเช่นกัน
- ขอย้อนกลับมาพูดถึงกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอีกเล็กน้อยครับ ผมได้เสนอสภามหาวิทยาลัยในระหว่างการประชุมในรอบปี ๒๕๔๑ ถึง ๒ ครั้ง เพื่อสอบถามเจตนาของสภามหาวิทยาลัยว่ายังยืนยันการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่หรือไม่ ซึ่งก็ได้รับคำยืนยันทั้ง ๒ ครั้ง ครั้งหลังที่ขอทราบและยืนยันเจตนาเรื่องนี้ก็เมื่อเดือนพฤศจิกายน และธันวาคม ๒๕๔๑ นี้เอง เพราะมีเหตุการณ์เพิ่มเติมขึ้นอีกว่าร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งปัจจุบันนี้ได้ผ่านการพิจารณาอนุมัติของรัฐสภาไปแล้วนั้น มีสาระสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาอยู่มาก โดยเฉพาะการจัดองค์การบริหารและกำหนดนโยบายเป็นกระทรวงศึกษาธิการแห่งชาติเพียงกระทรวงเดียว ซึ่งขอไม่แสดงความเห็นถึงผลกระทบกับมหาวิทยาลัยในที่นี้ แต่เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้น่าจะมีผลอย่างมากต่อกำหนดเวลาของการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย
- นอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยก็ได้อนุมัติตามข้อเสนอของอธิการบดีให้มีคณะกรรมการขึ้น ๓ คณะโดยเลือกตั้งจากผู้แทนบุคลากร ผู้แทนผู้บริหารคือคณบดีและผู้อำนวยการสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการยกวางระบบบริหารงานบุคคล

ยกเว้นการจ้างองค์กรและโครงสร้าง และยกเว้นข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการโดยทันทีเป็นการรองรับร่างพระราชบัญญัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ด้วย ภารกิจของทั้ง ๓ คณะกรรมการนั้นคงจะ ลุล่วงในไม่ช้านี้

พิธีกร

- วันนี้ได้ความรู้มากมาย แต่เสียดายที่เวลาหมดลงแล้ว ยังมีข้อที่น่าจะต้อง วิเคราะห์เจาะลึกเพิ่มเติมในประเด็นนี้อยู่ คือการสนับสนุนจากรัฐบาล เพราะ คราวนี้เราทราบว่าการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยคงจะไม่อาจ สรุไปได้ว่า เป็น “ใบสั่ง” ของรัฐบาล แต่ก็น่าจะได้ทราบว่ารัฐบาลได้มีบทบาท ส่งเสริม สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคประการใดบ้าง จะได้ติดตามประเด็นนี้ ในตอนต่อไปในวันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม นี้ค่ะ ขอขอบคุณท่านวิทยากรมากค่ะ สวัสดีค่ะ

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๔

“การเตรียมการและการสนับสนุนโดยรัฐบาล”

ศักร์ที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ วันนี้ท่านวิทยากรคือ ท่านอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กรุณามาเล่ารายละเอียดเพิ่มเติมต่อจากประเด็นการวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับการเตรียมการในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ว่ารัฐบาลได้มีส่วนสนับสนุน ส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคประการใดบ้าง เพราะประเด็นนี้จะสำคัญมากต่อการวิเคราะห์สถานการณ์

วิทยากร

- ขออนุญาตเรียนในขั้นต้นสนับสนุนพิธีกรก่อนอื่นว่า ประเด็นเกี่ยวกับบทบาทของรัฐบาลนั้นสำคัญมาก ๆ อันที่จริงแล้วความคิดเห็นของบุคลากรในประชาคมของมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องสำคัญและเป็นหัวใจขององค์กร ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเองจะมีน้ำหนักสำคัญยิ่งใน ๒ ขั้นตอน ขั้นตอนแรกในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนสถานภาพขององค์กรไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และขั้นตอนที่สองในการตัดสินใจสำหรับตนเองว่าจะคงสถานภาพเป็นข้าราชการอยู่ต่อไป หรือจะเปลี่ยนสถานภาพเป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยที่มิใช่ข้าราชการ ความคิดเห็นว่าจะสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทของรัฐบาลในประเด็นนี้ว่ามีบทบาทเพียงใด รัฐบาลให้คำมั่นผูกพัน หรือให้ commitment ในภาษาอังกฤษประการใดบ้างและอย่างไร
- บังเอิญว่าจากข้อเสนอของรัฐบาลเองในคำขอกู้เงินจากธนาคารโลก และธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย ข้อหนึ่งที่ระบุว่าจะให้มหาวิทยาลัยอย่างน้อย ๑ แห่ง ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในปี ๒๕๕๑ นั้น ที่เรียกว่าบังเอิญนั้นก็เพราะผมไม่อยากจะคาดเดาว่ารัฐบาลก็รู้อยู่ก่อนแล้วว่าเรามีมหาวิทยาลัยเตรียมการเช่นนั้นอยู่แล้ว คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งปรับเปลี่ยนมาจากสถาบันเทคโนโลยี

พระจอมเกล้าธนบุรี ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ๑ ปี หลังจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีผลบังคับใช้ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วนั้น ปรากฏให้ผู้คนทั่วไปได้รู้ได้เห็นและเข้าใจเอาว่ารัฐบาลไม่ได้ให้การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างเต็มที่หรือเท่าที่พึงกระทำ โดยเฉพาะไม่ได้มีหรือไม่ได้แสดงถึงคำมั่นผูกพันหรือ commitment ให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสามารถปรับเปลี่ยนสถานภาพไปได้ตลอดรอดฝั่งเข้าสู่สถานภาพที่เป็นอุดมคติของความเป็นมหาวิทยาลัยที่ดี ตรงกันข้ามกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีนั้น กลับปรากฏว่าต้องเผชิญอุปสรรคจากการใช้กฎระเบียบของทางราชการอย่างรุนแรงในแทบทุกเรื่อง โดยเฉพาะในประเด็นของการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งโดยพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทนั้นทำให้รัฐบาลโดยสำนักงบประมาณไม่สามารถจัดสรรงบประมาณโดยตรงให้กับองค์กรหรือหน่วยงานที่ไม่เป็นส่วนราชการได้ และไม่สามารถจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างแก่ข้าราชการและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยได้ด้วยเหตุผลทำนองเดียวกัน ดังนั้นในระยะต้นจึงต้องอาศัยการตีความโดยอนุโลมให้มหาวิทยาลัยคงรับการจัดสรรงบประมาณต่อไปได้ แต่ปัญหาทางเทคนิคเกี่ยวกับข้าราชการและลูกจ้างนั้น ทำให้ต้องโอนบัญชีถือจ่าย เงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างทั้งหมดไปฝากสังกัดไว้กับสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เพียงเพื่อให้สามารถจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างให้ได้เท่านั้น แต่การปฏิบัติงานยังอยู่ที่มหาวิทยาลัยเหมือนเดิม ประเด็นนี้เองที่ทำให้ผู้คนทั่วไปเข้าใจไปว่าพอมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพ ก็ต้องโอนบุคลากรทั้งหมดไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งก็เป็นส่วนราชการในระบบ ก.พ. จึงร่ำลือกันมากไปแม้กระทั่งว่ามีโอกาสถูกส่งย้ายไปสังกัดกระทรวงหรือกรมอื่น ๆ ด้วยก็มี นอกจากนี้แม้แต่ว่าพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จะกำหนดให้จัดสรรงบประมาณเป็นลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป แต่ก็ยังเกิดคำถามทางเทคนิคอีกกว่าเป็นเงินเท่าใด ใครเป็นผู้วินิจฉัยขั้นต้น แน่หนอนว่าผู้อนุมัติขั้นสุดท้ายคือรัฐสภา ในประเด็นนี้ทราบวาเพิ่งได้ข้อยุติเป็นทางการเมื่อไม่นานนี้เอง

- ข้อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นแล้ว และไม่มีผู้ตัดสินใจโดยเร็ว การปล่อยให้คาราคาซังอยู่นาน ย่อมบ่อนทำลายให้เกิดความท้อแท้ใจแก่ ผู้ปฏิบัติ และข้อสำคัญได้กลายเป็นกรณีตัวอย่างในทางลบอย่างมากแก่ มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพติดตามมา เห็นได้ชัดว่ามีผล อย่างยิ่งต่อทัศนคติและความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เหลือ จนท้ายสุดอาจกลายเป็นแรงต่อต้านต่อหลักการที่ถูกต้องเสียด้วยซ้ำไป จึง เห็นว่าบทบาทของรัฐบาลนั้นสำคัญยิ่งในเรื่องนี้ ยิ่งถ้าจะเข้าใจว่าการปรับเปลี่ยน สถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นเจตนารมณ์ของรัฐบาลด้วยแล้ว ก็ยิ่งสร้าง ทัศนคติที่ไม่ดีมากขึ้นอีก เพราะสะท้อนความไม่จริงจังหรือไม่เอาจริงเอาจัง และไม่ต่อเนื่อง

- อย่างไรก็ตาม บทเรียนจากอุปสรรคเหล่านั้นกลับมีผลตามมา ๒ ประการ คือ
๑. เพิ่มบทเรียนว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรเตรียมตัวเตรียมการอะไรบ้างและ อย่างไร เพราะการดำเนินการทั้งหมดโดยการออกกฎหมายเป็นพระราช บัญญัตินั้นไม่เพียงพอต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน และ
 ๒. อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้รับการแก้ไข ติความและกำหนดแนวปฏิบัติไปแล้ว แม้จะใช้เวลานาน มาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่กำลังก้าวตามมาก็จะไม่ต้องตกอยู่ใน ภาวะอุปสรรคเช่นนั้นอีก

ซึ่งทั้ง ๒ ประการนี้เป็นคุณูปการสำคัญที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ได้รับ อานิสงส์ด้วยเช่นกัน

พิธีกร

- เมื่อเป็นดังที่ได้ฟังนี้แล้ว เหมือนกับว่าเป็นยาชูกำลังที่ทำให้คิดหาวิธีแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค ถ้าเราคิดว่าสิ่งที่เรากำลังจะทำหรือก้าวเดินไปนั้นเน้น จุดมการณ์ที่ถูกต้อง อาจารย์คะ แล้วที่นี้มีบ้างหรือไม่ที่รัฐบาลสนับสนุนหรือ ส่งเสริม

วิทยากร

- ก็ปรากฏชัดเจนอยู่ครับ แต่ต้องขอจำแนกเป็นช่วงระยะเวลาให้เห็นชัดเจน มากขึ้น ทุกท่านคงจะพอจำกันได้ว่าในระยะแรก ๆ เมื่อมีข่าวว่ารัฐบาลประสงค์

ให้มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในราวปลายปี ๒๕๔๐ ต่อต้นปี ๒๕๔๑ นั้น คงมีปรากฏเฉพาะในเอกสารผนวก หรือเอกสารแนบท้ายข้อเสนอขอรับความช่วยเหลือจากธนาคารโลกและธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชียเท่านั้น ผมจำได้ว่าเราเคยพูดคุยกันมากกว่ารัฐบาลเอาจริงเอาจังเรื่องนี้สักเพียงใด และมีแนวทางบ่งชี้การดำเนินงานในกระบวนการเหล่านี้อย่างไร แต่ก็ไม่มีคำตอบจากผู้ใดทั้งสิ้น

- จนต่อมาในประมาณไตรมาสที่ ๒ ของปี ๒๕๔๑ จึงเริ่มมีความเคลื่อนไหวของทบวงมหาวิทยาลัย โดยปลัดทบวงฯ ได้จัดการประชุมสัมมนาใหญ่ในทำนองตีฆ้องร้องป่าวให้รู้ทั่วกันว่าให้เตรียมตัวได้ว่าต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพแน่ ๆ พร้อมกันนั้นก็ได้สนับสนุนกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ให้เริ่มต้นวิพากษ์วิจารณ์เรื่องนี้ ก็มีทั้งที่ประชุมอธิการบดีหรือ ทปอ.เอง ที่ประชุมประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศหรือ ปอมท. และที่ประชุมประธานสภาข้าราชการมหาวิทยาลัยทั่วประเทศหรือ ปชมท. เป็นต้น ต่างก็จัดเวทีประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปีว่าด้วยเรื่องการปรับเปลี่ยนสถานภาพดังกล่าวนี้ ดังนั้นประเด็นเรื่องการรู้ตัว รับรู้ว่ามี การเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เป็นข้อน่าสงสัย สามารถตอบได้เลยว่าทุกคนหรือส่วนใหญ่น่าจะรู้เรื่องนี้ แต่เมื่อรู้แล้วก็มิขอสงสัยต่อไปว่าแล้วจะอย่างไรกัน เมื่อพ้นสถานภาพความเป็นข้าราชการแล้วจะได้เงินเดือนเท่าใด จะยังคงได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่อไปอย่างเดิมหรือไม่ และจะยังคงครองสิทธิที่จะได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์เช่นเดิมหรือไม่ ยังมีอีกมากมายหลายคำถามซึ่งบ่งชี้ถึงข้อกังวลของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็ไม่สามารถตอบข้อสงสัยเหล่านี้ให้ชัดเจนได้ครบทุกข้อ เพราะส่วนหนึ่งเป็นความตามนัยของกฎหมายที่ยังไม่มีการปรับแก้ไขใหม่ให้สอดคล้องกัน และบางส่วนก็เป็นเรื่องนโยบายของรัฐบาลเลยทีเดียว ซึ่งจะไม่มีการตอบแทนรัฐบาลได้ เช่นประเด็นเกี่ยวกับสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ หรือการคงสมาชิกภาพของ กบข. หรือกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น ความไม่ชัดเจนในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ สร้างความคลุมเครือและอึดอัดใจกับมหาวิทยาลัยรวมทั้งปฎิบัติการไม่สนองตอบจากบุคลากรด้วย

- ความพยายามของที่ประชุมอธิการบดีและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จะขอให้รัฐบาลทำประเด็นเหล่านี้ให้กระจ่างชัดเจนนั้นดูเหมือนไม่เป็นผลมากนัก เพราะกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก็ยังคงค้างคาอยู่ จนถึงเข้าไตรมาสที่ ๓ ของปี ๒๕๔๑ หลังจากผู้แทนมหาวิทยาลัยได้พยายามเสนอข้อมูลต่าง ๆ ผ่านทางทบวงมหาวิทยาลัย จนถึงได้เข้ารายงานและชี้แจงกับนายกรัฐมนตรีโดยตรง โดยเฉพาะข้อเสนอ ๓-๔ ประเด็น เริ่มชัดเจนขึ้นคือ
 ๑. รัฐบาลน่าจะกำหนดแนวนโยบายและมาตรการในการดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน โดยเฉพาะวิธีการและระยะเวลา
 ๒. รัฐบาลน่าจะได้รับหลักการให้ชัดเจนถึงความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คุณสมบัติและคุณลักษณะต่าง ๆ ตลอดจนเงื่อนไขในการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนในการร่างพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย
 ๓. รัฐบาลน่าจะต้องกำหนดนโยบายการเงินสำหรับอุดมศึกษาที่ชัดเจนได้แล้ว โดยเฉพาะการอุดหนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยจะรับผิดชอบดูแลตัวเองอย่างไร รัฐจะสนับสนุนทางการเงินอย่างไร
 ๔. รัฐบาลน่าจะต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจนโดยเฉพาะ ภายหลังจากมหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพแล้ว เพราะจะมีช่วงระยะเวลาในการเตรียมการเปลี่ยนผ่านอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง

พิธีกร

- อาจารย์พอสรุปประเด็นได้หรือไม่คะ ว่าจนถึงปัจจุบันนั้น มีนโยบายหรือมาตรการของรัฐบาลที่สนับสนุนเรื่องนี้อะไรบ้าง

วิทยากร

- ได้ครับ ขออนุญาตสรุปดังนี้
 ๑. ในเดือนกันยายน ๒๕๔๑ ได้มีมติคณะรัฐมนตรีระบุชัดเจนถึงแนวทางเตรียมการสำหรับมหาวิทยาลัยที่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพ คือให้มีการปรับระบบจัดสรรงบประมาณแผ่นดินตั้งแต่นี้ไปจนถึงวันออกนอกงบประมาณ คือให้จัดสรรงบประมาณหมวดต่าง ๆ ยกเว้นเงินเดือน ค่าจ้าง ครุภัณฑ์และที่ดินสิ่งก่อสร้าง ในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป และให้สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งรับผิดชอบรายการใช้จ่าย นอกจากนี้ยังกำหนดชัดเจนให้มหาวิทยาลัยเมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพ แล้วได้รับการ

จัดสรรงบประมาณแผ่นดินในรูปเงินอุดหนุนทั่วไปทั้งหมด รัฐบาลพร้อมสนับสนุนส่วนที่ขาดอยู่ตามเหตุผลและความจำเป็น และรัฐบาลอาจสนับสนุนประเดิมหรือสมทบกองทุนคงยอดเงินต้นของแต่ละมหาวิทยาลัยด้วย ประเด็นนี้ทำให้เกิดความแน่นอนและมั่นใจได้มากขึ้นว่ามหาวิทยาลัยจะไม่ต้องประสบปัญหาทางการเงินภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปแล้ว

๒. ระยะก่อนหน้านั้น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย หรือ ก.ม. ได้มีมติให้ศึกษาและเตรียมการมอบอำนาจให้ อ.ก.ม. ทำการแทน และในท้ายสุดก็ได้ทยอยมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติหรือวินิจฉัยเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมไปถึงการปรับปรุงองค์กรและการกำหนดอัตราค่าจ้าง โดยเพียงแต่กำหนดเงื่อนไขว่าต้องไม่เกินวงเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ได้รับ และไม่ต้องขยายกรอบอัตราค่าจ้างมากไปกว่าเดิม การมอบอำนาจนี้ได้มอบให้ อ.ก.ม. ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งดำเนินการแล้วแจ้ง ก.ม. ทราบ ทั้งนี้ก็เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้ทดลองวินิจฉัยหรือพิจารณาเรื่องเหล่านี้เอง เป็นคล้าย ๆ การทำแบบฝึกหัด จนถึงปัจจุบันได้มีการมอบอำนาจกว่า ๑๕ รายการ ทำเอา อ.ก.ม. บางคณะ เช่น อ.ก.ม. ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน เกือบจะไม่มีภารกิจต้องปฏิบัติอีกและอาจยกเลิกได้ในไม่ช้านี้
๓. ทบวงมหาวิทยาลัยเองแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นหลายคณะปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ กันในการหาทางสนับสนุนหรือกำหนดแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ รวมทั้งพยายามคลี่คลายข้อขัดแย้งกับหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย เช่น คณะกรรมการที่ศึกษาเตรียมการสนับสนุนการจัดระบบการเงินและการบัญชี คณะกรรมการเตรียมการสำหรับมหาวิทยาลัยที่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพ โดยมีผู้แทนจากส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมเป็นกรรมการ และได้ร่วมกันหาทางออกเกี่ยวกับงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในระยะต้นเมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพแล้ว เช่น การกำหนดให้เป็นประมาณร้อยละ ๑๗๐ ของอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของข้าราชการสาย ก. และร้อยละ ๑๕๐ ของอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของข้าราชการสาย ข. และ ค. โดยให้สภามหาวิทยาลัย

แต่ละแห่งมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดอัตราค่าจ้างและคำนวณการจ้างเอง

๔. รัฐบาลได้แต่งตั้งคณะกรรมการคณะหนึ่ง มีท่านรองนายกรัฐมนตรี (คุณพิชัย รัตตกุล) เป็นประธาน มีหน้าที่ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะกรรมการคณะนี้ได้มีมติสำคัญ ๆ หลายประการจนถึงปัจจุบัน เช่น ให้อยุบเลิกอัตราร่างที่มีอยู่ และที่จะมีขึ้นทุกระดับทุกประเภทอัตรา เพื่อมิให้เป็นปัญหาเพิ่มขึ้นเมื่อมหาวิทยาลัยปรับสถานภาพแล้ว และขณะเดียวกันให้สำนักงบประมาณจัดสรรเงินหมวดเงินเดือนค่าจ้างเดิมไปตั้งจ่ายในหมวดเงินอุดหนุนให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป โดยให้ตั้งตามเงินเดือนสุดท้ายสำหรับสาย ก. และตามอัตราขั้นต่ำสำหรับสาย ข. และ ค. รวมทั้งให้ใช้แนวทางนี้กับอัตราที่ว่างเพราะการเกษียณอายุที่ถูกยุบเลิกไปด้วย นอกจากนั้นยังมีมติให้ดำเนินการปรับแก้ไขกฎหมาย กบข. ให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถเป็นสมาชิก กบข. ด้วย (รวมทั้งต่อเนื่องจากความเป็นข้าราชการเดิม) และให้เตรียมการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อให้เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นกัน
๕. ก่อนหน้านั้นทบวงมหาวิทยาลัยก็ได้ให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จัดทำแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งข้อเสนอสำคัญ ๆ ที่เป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนนั้น ในที่สุดทบวงมหาวิทยาลัยก็ได้นำเสนอคณะรัฐมนตรีรับทราบและรับหลักการในแผนปฏิบัติการดังกล่าวนั้นแล้วเมื่อไม่นานมานี้

พิธีกร

- ปรากฏชัดเจนว่ารัฐบาลได้มีมาตรการสนับสนุนหลาย ๆ ประการนะคะ

วิทยากร

- ชัดเจนว่าเป็นเช่นนั้น แม้ว่าจะล่าช้าไปบ้าง แต่ในที่สุดก็ปรากฏชัด อย่่างไรก็ดีวิธีการที่กระตือรือร้นขึ้นมาเช่นนี้ก็อาจมีปัญหาในทางปฏิบัติได้บ้าง โดยเฉพาะการชี้แจงทำความเข้าใจให้สมาชิกในประชาคมและบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ทราบและเข้าใจตรงกัน แต่ก็เป็นที่ที่ที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จ

พิธีกร

- วันนี้ต้องขอขอบคุณวิทยากรของเราอีกครั้งหนึ่งค่ะ เวลาหมดลงแล้ว แต่เราก็ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย ในวันพุธหน้าเราคงได้เริ่มวิเคราะห์เจาะลึกถึงระบบบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป สวัสดีค่ะ

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๕

“ประเด็นหลากหลายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

พุธที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ วันนี้ท่านผู้ฟัง วันนี้เราได้กลับมาสนทนาเจาะลึกเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่เราได้นำเสนอสนทนาจากข่าวที่ปรากฏในสื่อมวลชนทั่วไปเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาแล้ว ๔ ครั้งกับท่านวิทยากร คือ อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์เทียบฉาย กิระนันท์ ได้มีท่านผู้ฟังหลายท่านสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมหลายประการ โดยท่านผู้ฟังประสงค์จะได้คำตอบหรือความเห็นของวิทยากรในเรื่องที่เกี่ยวข้องนี้ วันนี้จึงน่าจะถือเป็นโอกาสที่ดีจะได้ขอเชิญให้ท่านวิทยากรได้ช่วยกรุณาสรุปคำตอบหรือความคิดเห็นของท่านเข้าใจว่าบางประเด็นคงจะได้คำตอบที่ชัดเจน แต่บางประเด็นท่านวิทยากรคงจะให้ได้เฉพาะความคิดเห็นของท่านเท่านั้น และท่านคงจะได้พยายามค้นหาคำตอบให้ต่อไป และเป็นโอกาสที่ดีที่ท่านผู้ฟังอาจติดต่อสอบถามหรือสนทนาเพิ่มเติมกับท่านวิทยากรในวันนี้ได้ทางโทรศัพท์หมายเลข ๒๑๘-๓๙๗๕-๗ ซึ่งในตอนท้ายของรายการเราจะได้เปิดโอกาสนั้น
- ต้องขอขอบคุณท่านวิทยากรอีกครั้งหนึ่งค่ะ ที่กรุณาบรรยายรายการของเราอย่างต่อเนื่องตลอดมา ขอความกรุณาท่านวิทยากรในเบื้องต้นนี้ก่อนนะคะ จากคำถามที่มีท่านผู้ฟังสอบถามขอความกระจ่างชัดเพิ่มเติมเข้ามาก่อนหน้านี้
- ท่านผู้ฟังท่านหนึ่งสงสัยมากว่าเป็นเรื่องจริง หรือว่าจำเป็นจริง ๆ หรือไม่ที่ทุกมหาวิทยาลัยของรัฐในขณะนี้จะต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก่อนหรือภายในปี ๒๕๕๕

วิทยากร

- ขอขอบคุณมากครับสำหรับคำถามของท่านผู้ฟัง ผมขอแสดงความคิดเห็นเรื่องนี้เป็น ๒ ประเด็น
 ๑. ประเด็นแรก ดังที่ผมได้เรียนไว้ในวันก่อนหน้าว่า รัฐบาลมีนโยบายเรื่องนี้

ชัดเจนมาก เพราะนอกจากที่ระบุไว้ในเงื่อนไขคำขอรับการสนับสนุนทางการเงินมาปรับโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมจากธนาคารโลกและธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชียเมื่อประมาณ ๒๕๔๐ แล้ว ในระยะหลังมานี้รัฐบาลก็ได้แสดงข้อยืนยันเจตนารมณ์ดังกล่าวอีกหลายวาระหลายโอกาส รวมทั้งแนวนโยบายที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดและจัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่ก็ดี และมาตรการตามมติของคณะกรรมการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีท่านรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธานก็ดี และนอกจากการยืนยันเช่นนั้นแล้ว ก็ยังรวมถึงการที่รัฐบาลโดยหน่วยงานต่าง ๆ และคณะกรรมการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดมาตรการปฏิบัติเป็นพิเศษ ให้มหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในกรอบที่ต้องเร่งรัดดำเนินการให้ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเป็นพิเศษ ในการเตรียมตัวเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้แม้ว่ามาตรการบางอย่างอาจจะยังไม่ชัดเจนนักเพราะเพิ่งเริ่มต้นพิจารณาผลดีผลเสียอยู่ก็ตาม

๒. ประเด็นที่สอง ถ้าพิจารณาจากร่าง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ซึ่ง ณ วันนี้ได้ผ่านการพิจารณาของรัฐสภา คือทั้งวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎรไปแล้ว และอยู่ระหว่างการนำความขึ้นกราบบังคมทูลพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ลงพระปรมาภิไธย ประกาศใช้เป็นกฎหมายในขณะนี้ ข้อนี้ต้องถือเป็นเจตนารมณ์ของผู้แทนประชาชนทั้งประเทศ ในร่าง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาตินั้นได้แสดงเจตนารมณ์ให้มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหลายต้องปรับปรุงตัวเองอย่างมากกับสภาพแวดล้อมใหม่ โดยเฉพาะในสังคมประชาธิปไตยใหม่ตามนัยของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแนวทางการปฏิรูปการศึกษาทุกระดับทุกประเภท ในร่าง พ.ร.บ. นั้น แม้จะกำหนดเป็นทางเลือกให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ได้ หรือเป็นส่วนราชการก็ได้ แต่ก็เป็นที่เข้าใจในเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าประสงค์ให้มหาวิทยาลัยของรัฐปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่กระทรวงศึกษาธิการแห่งชาติที่จัดตั้งขึ้นใหม่ย่อมประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาตามนิยามใหม่ของ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าวถึงกว่า ๖๐๐ สถาบันอุดมศึกษา จึงต้องเปิดโอกาสให้มี

ความหลากหลายให้สถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่นยังต้องมีช่องทางปฏิบัติ ในทางเลือกเป็นส่วนราชการอยู่ต่อไปได้ ข้อนี้อาจจะเข้าใจยากสักหน่อย แต่ก็ต้องพิจารณาวิเคราะห์จากเงื่อนไขอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น หากจะยังคงเป็นส่วนราชการอยู่ต่อไป จะถูกผลกระทบจากมิติใหม่ของการปฏิรูป การศึกษานั้นหรือไม่ อย่างไรบ้าง

พิธีกร

- อาจารย์คะ ข้อนี้เป็นคำถามที่ท่านผู้ถามคงจะอยากทราบความคิดเห็นของ อาจารย์มากกว่าคำตอบชัด ๆ ท่านผู้ฟังถามว่าในการปรับสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีการเตรียมตัวอะไร และอย่างไรบ้าง

วิทยากร

- ในความเห็นของผมนั้น การเตรียมการในการปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัย น่าจะมีอย่างน้อยที่สุด ๓ ประการ
 ๑. การยกร่างพระราชบัญญัติ ข้อนี้ชัดเจนว่าแต่ละมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบันก่อตั้งและเป็นอยู่โดยพระราชบัญญัติ ดังนั้นการเปลี่ยนสถานภาพ ไปเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐก็ต้องทำการแก้ไขพระราชบัญญัตินั้นใหม่ แต่โดยส่วนตัวของผมแล้วเห็นว่าการจะยกร่างพระราชบัญญัตินั้นน่าจะ เป็นขั้นตอนท้ายสุดของกระบวนการนี้ เพราะความสำคัญจะอยู่ที่เนื้อหา สาระในร่าง พ.ร.บ. นั้นมากกว่า นับตั้งแต่ปณิธาน ปรัชญา วัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย การจัดองค์กรและโครงสร้างในภาพรวม ธรรมนูญใหม่มหาวิทยาลัย ระบบบริหารจัดการและผู้บริหาร การ บริหารงานบุคคล การเงินและการบัญชี การตรวจสอบ รวมทั้งสาระสำคัญ อื่น ๆ ที่ประชาคมในมหาวิทยาลัยคิดว่าน่าจะต้องระบุให้ชัดเจนไว้ในร่าง พ.ร.บ. ใหม่ นั้น สิ่งสำคัญที่สุดน่าจะเป็นบทเฉพาะกาลในร่าง พ.ร.บ. ที่ ต้องวิเคราะห์และเตรียมการให้มากกว่าในระยะเปลี่ยนผ่านนั้น คาดว่าจะ เกิดอะไรขึ้นบ้าง และจะเตรียมการแก้ไขรองรับอย่างไร นับไปตั้งแต่การ โอนถ่ายบุคลากรจากระบบเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ ระบบการเงินและบัญชี ระบบการตรวจสอบ ระบบการบริหารทางวิชาการ ทรัพย์สินและหนี้สิน เหล่านี้ต้องมีกฎหมายรองรับการถ่ายโอนไว้ด้วยทั้งสิ้น และมีข้อสังเกต ประการหนึ่งก็คือว่าโดยทั่วไปบุคลากรที่เป็นสมาชิกของประชาคม

มหาวิทยาลัยจะไม่มี ความมั่นใจมากนักในระบบใหม่ บางครั้งก็อภิปรายกันว่าจะอาจจะ “ไม่มั่นคง” ก็จะพยายามเขียนร่าง พ.ร.บ. ให้ละเอียดมาก ๆ ในทุกประเด็นทุกขั้นตอน ซึ่งผมเองได้เรียนรู้จากผู้สังเกตการณ์ว่ากฎหมายว่าวิธีนั้นจะดีมากเพราะทำให้ทุกคนรู้บทบาทและมีความมั่นคงสูง แต่ในทางปฏิบัติเมื่อมีเหตุจะต้องยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนแล้ว ก็จะทำไม่ได้เลยนอกจากทำการเสนอขอแก้ไข พ.ร.บ. ซึ่งขั้นตอนยาวและใช้เวลามากในการดำเนินการ ทางออกที่ดีจึงมักจะเป็นการทำข้อตกลงกันไว้เป็นการภายใน ส่วนร่าง พ.ร.บ. นั้นระบุเฉพาะประเด็นที่เป็นหลัก ๆ สำคัญ ๆ หรือเรียกว่าเป็นกรอบ แล้วระบุไว้ว่า การดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยที่จะออกมาตามหลัง ดังนั้นรายละเอียดต่าง ๆ ที่ต้องการก็ยกไประบุไว้ในข้อบังคับได้

๒. การวางระบบงานต่าง ๆ เพื่อรองรับสถานการณ์ใหม่กับการเตรียมการรองรับระบบนั้นในระยะเปลี่ยนผ่านข้อนี้คงมีอย่างน้อย 3 ระบบที่ต้องเตรียมการคือ ระบบการบริหารวิชาการโดยทั่วไป ระบบบริหารงานบุคคล และระบบบริหารการเงินและบัญชี เหตุผลก็เพราะว่าภายใต้ความเป็นราชการนั้น วิธีปฏิบัติต่าง ๆ ได้กำหนดไว้แล้วโดยกฎหมายหรือระเบียบนั้นขั้นตอนต่าง ๆ โดยไม่ต้องอาศัยพื้นฐานความคิดมากนัก แต่เมื่อปรับเปลี่ยนสถานการณ์แล้ว การตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ จะต้องมีเหตุมีผลตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และต้องทำเองและยุติเสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัยนั้น จึงปรากฏความรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้นเต็มที่ และอีกประการหนึ่งเราพูดกันเสมอว่าระบบราชการมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถตอบสนองการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยนั้นได้ คราวนี้เป็นจังหวะเวลาที่ดียิ่งที่จะออกแบบระบบงานเหล่านั้นเสียใหม่ให้พอเหมาะพอดีกับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย เพราะถ้าจะยังมีข้อผิดพลาดบกพร่องอีก คราวนี้ก็คงไม่มีทางจะโทษระบบราชการหรืออื่น ๆ ได้อีก

๓. การชี้แจงทำความเข้าใจ และการให้มีส่วนร่วมในความคิดและในการเตรียมการปรับสถานการณ์ ในประการนี้น่าจะเป็นสิ่งที่ง่ายในหลักการ แต่จะยากที่สุดอย่างหนึ่งในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิก

ในประชาคมในการคิดและเตรียมการต่าง ๆ นั้นเป็นกฎเกณฑ์สำคัญมากต่อการปรับสภาพขององค์กร ผมมีข้อสังเกตว่าการเตรียมการเพื่อเชื้อเชิญหรือเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมทางความคิด รวมถึงการยกวาง พ.ร.บ. นั้น แม้ใช้เวลาเพิ่มขึ้นมากก็เป็นวิธีที่จำเป็น แต่จะสลับซับซ้อนมากเกินไป จะต้องกลั่นกรองความหลากหลายแตกต่างทางความคิดของสมาชิกจำนวนมาก ๆ และอีกสิ่งหนึ่งที่น่าจะต้องพิจารณาคือ วิธีการที่จะร่วมกันคิด ร่วมกันทำนั่นเอง สถานการณ์ต่าง ๆ มักจะสะท้อนให้เกิดความระแวงแคลงใจ และขาดความไว้วางใจกันได้ง่าย ๆ ยิ่งถ้ามีแรงยุ และมี “การเมืองภายในมหาวิทยาลัย” มากเท่าใด เหตุการณ์ก็จะยิ่งซับซ้อนขึ้น แต่สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยแล้ว เรื่องนี้ต้องถือเป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติ จะทำการสำเร็จหรือไม่เป็นอีกเรื่องหนึ่ง และถ้าถึงที่สุดแล้วไม่สำเร็จคือไม่สามารถนำมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสภาพได้ ก็ให้รู้กันว่าได้มีการพยายามชี้แจงทำความเข้าใจและทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมกันคิดร่วมกันทำแล้ว และสิ่งสำคัญที่ต้องไม่ลืมก็คือว่าเป็นไปไม่ได้เลยที่จะทำให้ผู้คนทุกคนมีความคิดเห็นสอดคล้องต้องกันเหมือนกันหมดได้

พิธีกร

- อาจารย์คะ นี่เป็นอีกคำถามหนึ่งที่ท่านผู้ฟังสอบถามเข้ามาด้วยความสนใจอย่างมาก อาจารย์ได้เล่าให้ฟังในคราวก่อนว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมี ๒ ขั้นตอน คือ การปรับเปลี่ยนสภาพของมหาวิทยาลัยคือองค์กรนั้นเป็นขั้นตอนหนึ่ง และบุคลากรตัดสินใจเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยนั้นอีกขั้นตอนหนึ่ง ถ้ามหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสภาพแล้ว บุคลากรทุกคนจะต้องเปลี่ยนสภาพเป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยทั้งหมดใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- ขอให้ข้อมูลเป็นกรณีศึกษาเสียก่อนนะครับ คือตัวอย่างจากกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ภายหลังจาก พ.ร.บ. บังคับใช้และมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสภาพแล้ว พ.ร.บ. นั้นได้เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างเดิมได้เลือกที่จะคงสภาพเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างอยู่ต่อไป หรือจะสมัครเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย และถ้า

สมัครเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ก็จะต้องได้รับการประเมิน โดยมีคณะกรรมการประเมิน หากผ่านการประเมินก็เท่ากับได้รับเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยในสถานภาพใหม่ แต่ถ้าไม่ผ่านการประเมินหรือไม่สมัครเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ก็ยังคงสถานภาพเดิมคือเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างทางราชการต่อไป

- กรณีที่กำลังศึกษากันอยู่หรือเรียกได้ว่าอยู่ระหว่างการตัดสินใจก็คือ แนวความคิดของรัฐบาลโดยคณะกรรมการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งล่าสุดสะท้อนแนวความคิดว่าไม่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกมากนัก มิฉะนั้นแล้วน่าจะเป็นปัญหาในการบริหารงานอย่างมากก็ได้ เนื่องจากจะต้องมีผู้คงสถานภาพเดิมคือเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างทางราชการไปอีกนานเท่ากับอายุงานที่เหลืออยู่ ซึ่งอาจเป็นหลายสิบปีก็ได้ จึงสะท้อนแนวความคิดอีกแง่หนึ่งว่าน่าจะต้องกำหนดกรอบหรือเงื่อนไขเวลาให้ชัดเจนขึ้น เช่นให้บุคลากรทั้งหมดปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการหรือลูกจ้างทางราชการ เป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยให้หมดภายในระยะเวลา ๕ ปี เป็นต้น แต่ต้องเรียนท่านผู้ฟังให้ชัดเจนว่ากรณีแนวความคิดนี้ยังไม่ได้มีข้อยุติเป็นที่แน่นอน
- ในกรณีของร่าง พ.ร.บ. ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เลือกเต็มที่ โดยให้เวลาในการตัดสินใจเลือกดังกล่าวว่า จะต้องแสดงความจำนงไปเป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยภายใน ๒ ปี นับแต่วันที่ พ.ร.บ. มีผลบังคับใช้ น่าสังเกตว่า พ.ร.บ. ตามร่างนี้กำหนดให้มีผลบังคับใช้ใน ๙๐ วันนับแต่วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา มิใช่มีผลบังคับทันทีนับแต่วันประกาศ นอกจากนั้นการแสดงความจำนงดังกล่าว ก็มีใช้มีเงื่อนไขว่าหากสมัครแล้วจะต้องเข้ารับการประเมิน ตามร่าง พ.ร.บ. ฉบับนี้มีได้กำหนดให้มีการประเมิน แต่ได้ระบุให้บุคลากรเข้าสู่สถานภาพเป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยได้เลยหากแสดงความจำนง ทั้งนี้การแสดง ความจำนงไปแล้วจะเปลี่ยนแปลงอีกไม่ได้ และต่อเมื่อทำงานในสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยไปแล้วระยะหนึ่ง จึงต้องเข้าสู่ระบบการประเมิน ซึ่งเป็นระบบและวิธีการประเมินของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตาม

เกณฑ์ปกติ เช่น ถ้าเกณฑ์ระบุว่าเมื่อเป็นอาจารย์จะต้องรับการประเมินภายใน ๒ ปี บุคลากรที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพที่เป็นอาจารย์ก็จะต้องรับการประเมินภายใน ๒ ปีเช่นกัน เป็นต้น

- อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ใหม่ ๆ อีกบางอย่าง เช่น มาตรการให้ข้าราชการเกษียณอายุได้ก่อนกำหนด ที่กำลังเป็นข่าวว่าคณะรัฐมนตรีได้รับหลักการแล้ว ในขณะนั้น ก็อาจส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มากเช่นกัน และอาจมีบุคลากรไม่น้อยที่สมัครเข้าร่วมมาตรการนั้นก่อนที่มหาวิทยาลัยจะทันปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย
- ขอเพิ่มเติมว่า อาจมีท่านที่สงสัยเมื่อผมใช้คำว่า “ผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย” บ้าง “พนักงานมหาวิทยาลัยบ้าง” ก็ขอเรียนว่าโดยทั่วไปจะเรียกบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่าพนักงานมหาวิทยาลัย แต่โดยร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ใช้คำที่เป็นกลาง ๆ ใช้ว่า “ผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย” จึงแตกต่างกันอยู่เพียงเท่านั้นเองครับ

พิธีกร

- ขอดถามอาจารย์เพิ่มเติมว่าแล้วบุคลากรควรเตรียมตัวอย่างไรบ้างคะ

วิทยากร

- ขอเรียนสั้น ๆ เป็น ๒ ประการนะครับ
 ๑. พยายามเข้ามีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ อย่างน้อยที่สุดคือร่วมรับรู้ และแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย เนื่องจากระหว่างการศึกษาและเตรียมการนี้ จะมีข้อมูลต่าง ๆ มากมาย โดยเฉพาะที่เป็นแนวคิดของฝ่ายต่าง ๆ ก็ต้องช่วยกันคิดและจัดระบบไม่ให้เบี่ยงเบนไปจากที่คิดว่าควรจะเป็น ระบบต่าง ๆ นั้น แม้จะเกิดขึ้นใหม่ แต่ก็ยังเป็นของเราเองที่ต้องช่วยกันสร้างและจัดให้มีขึ้นทั้งนั้น
 ๒. พยายามรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ศึกษาทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ และพยายามสอบถามข้อมูลอื่น ๆ ที่ยังไม่รู้ให้กระจ่าง เพื่อให้พร้อมที่ตัวเองจะตัดสินใจ ทั้งนี้ต้องระวังไม่ได้รับข้อมูลเพียงด้านเดียว โดยเฉพาะรับจากผู้ที่ไม่เข้าใจถ่องแท้เช่นกัน ซึ่งก็จะพลอยให้เข้าใจไม่ถูกต้องมากเข้าไปอีก

พิธีกร

- คงต้องขอยุติรายการเจาะข่าวเช้านี้ไว้เพียงเท่านี้ก่อนค่ะ ทั้ง ๆ ที่ยังมีประเด็นต้องสนทนากันอีกมาก ท่านผู้ฟังที่ยังมีคำถามอยู่ก็กรุณาส่งเข้ามาทางสถานีวิทยุจุฬาฯ นี้ได้เลยค่ะ เราจะได้ขอให้ท่านวิทยากรทยอยตอบคำถามไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะหมด วันนี้ต้องขอขอบคุณท่านผู้ฟังและท่านวิทยากรเป็นอย่างมากค่ะ สวัสดีค่ะ

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๖

“ระบบบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ศักร์ที่ ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟัง ในวันนี้เราได้วิเคราะห์เจาะลึกเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อเนื่องจากคราวที่แล้ว ในครั้งนี้จะได้ขอความเห็นจากวิทยากรของเราในเรื่องการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ซึ่งประเด็นนี้จะเป็นประเด็นที่สำคัญมากเนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ แน่หนอนว่าคงจะไม่ได้หมายความว่าทำอะไรก็ได้ตามใจชอบหรือทำอะไรก็ได้ตามที่นึกอยากจะทำ
- อาจารย์คะ ขอเรียนถามเป็นประการแรกเลยว่ามีแนวความคิดอย่างไรกับการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิทยากร

- ขอเรียนในเบื้องต้นว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ต้องสร้าง หรือพัฒนาให้เกิดขึ้นเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั่นหมายความว่าหากมหาวิทยาลัยยังไม่พร้อม คือ ยังไม่สามารถพัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีมารองรับได้แล้ว การปรับสถานภาพของตนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ น่าจะมีปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย
- การบริหารจัดการที่ดีในสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จำเป็นต้องสร้างหรือพัฒนาขึ้นใหม่ เพราะเหตุว่าไม่สามารถจะนำระบบการบริหารจัดการในราชการมาใช้ต่อไปได้ ซึ่งน่าจะหมายถึงว่าระบบบริหารราชการในมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการนั้น นอกจากหยิบยกเอาระบบบริหารที่ใช้กับส่วนราชการอื่น ๆ มาใช้กับมหาวิทยาลัย ให้เหมือนกันหรือเป็นทำนองเดียวกันทั่วประเทศแล้ว ยังหมายถึงการกลับเข้าสู่ความไม่มีอิสระทางวิชาการ และขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติการจึงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

- ที่นี้คำว่าระบบการบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จึงต้องหมายถึงระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัว ในการกำหนดนโยบาย แนวทางและวิธีปฏิบัติงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง สามารถปรับแต่งวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและคุณลักษณะของภารกิจทางวิชาการ อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ดี สามารถสนองปณิธาน ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม เป็นระบบที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่อสังคมหรือสาธารณะ ซึ่งหมายถึงการสนองประโยชน์ของสาธารณะ และการที่จะต้องอธิบายได้อย่างมีเหตุผลถึงการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้เป็นที่เข้าใจได้และยอมรับกันได้ทั่วไป ดังนั้นจึงต้องเป็นระบบบริหารงานที่เปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้โดยสาธารณะ
- โดยย่อแล้วจะเห็นได้ว่าระบบการบริหารจัดการที่ดีนั้น จะต้องเป็นการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและภารกิจ ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อเจ้าของหน่วยงานนั้น ๆ และในที่นี้ก็คือสาธารณะ เพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นของสาธารณะ

พิธีกร

- ประเด็นเริ่มมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และฟังเผิน ๆ คล้ายกับว่าจะเข้าใจได้ง่าย แต่ในทางปฏิบัติแล้วน่าจะมีความยากอยู่มากใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- แน่แน่นอนว่าเข้าใจยากพอสมควรทีเดียว ทั้งนี้อาจจะเพราะเหตุผลอย่างน้อย ๒ ประการ กล่าวคือ
 ๑. ประเด็นที่เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีที่กล่าวแล้วเมื่อสักครู่ นั้น เรามักไม่ค่อยคุ้นเคยนักในทางปฏิบัติ แม้ว่าในทางหลักการแล้วจะเคยได้ยินอยู่บ้าง เพราะในความเป็นส่วนราชการแต่เดิมเราเกือบไม่ต้องกังวลถึงประเด็นเหล่านี้เท่าใดเลย เพียงแต่ระมัดระวังเรื่องกฎระเบียบราชการให้ทำให้ถูกต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบราชการที่มีอยู่ และบ่อยครั้งก็เป็นเพียงการ “เติมคำในช่องว่าง” ก็สามารถอยู่รอดได้โดยปลอดภัยแล้ว ซึ่งหลายครั้งงานและภารกิจจึงไม่สำเร็จทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรก็ได้ใช้หมดไปแล้ว การหันเข้าหาหลักการบริหารจัดการที่ดีในระบบที่กล่าวถึงนี้ จึงต้องทำความเข้าใจให้เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายและสาธารณชน

โดยทั่วไปด้วย และยังต้องยอมเสียเวลาระยะหนึ่งทีเดียวที่จะให้เรียนรู้ไปและปฏิบัติไปพร้อมกัน พุดง่าย ๆ ก็คืออาจจะมีการลองผิดลองถูกบ้างระยะหนึ่ง กว่าที่จะปรับเข้าสู่ระบบบริหารจัดการที่ดีนี้ได้โดยสมบูรณ์

๒. ประการที่สองที่น่าจะทำให้เรื่องนี้ยากมากก็คือ การที่มหาวิทยาลัยนั้นมีปรัชญาพื้นฐานรองรับและจำเป็นที่จะต้องทำให้มีขึ้นและรักษาไว้ให้ได้ คือ ปรัชญาเรื่องเสรีภาพทางวิชาการ หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า academic freedom อย่างไรก็ตามก็เห็นเหตุหนึ่งที่จะเป็นประโยชน์และเกื้อหนุนปรัชญาพื้นฐานนี้ได้มากก็คือ รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้ยืนยันเป็นหลักประกันของเสรีภาพทางวิชาการไว้อย่างแข็งแรง ทั้งในเสรีภาพในการคิด เสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเงื่อนไขของความเป็นมหาวิทยาลัยที่จะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้สำเร็จ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเดิมนั้นมักจะได้รับยกเว้นในทางปฏิบัติให้มีเสรีภาพทางวิชาการนั้นอยู่แล้วค่อนข้างมาก ต่างจากส่วนราชการอื่น ๆ เป็นอันมาก ตัวอย่างเช่นในส่วนราชการอื่นในปัจจุบันก็ยังมีระเบียบข้อบังคับกำกับให้เฉพาะหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้นที่เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานและเรื่องอื่น ๆ ได้ ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการที่ไม่ได้รับมอบหมาย หากแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานนั้นมักถูกกำกับด้วยวินัยของข้าราชการและอาจถูกลงโทษทางวินัย ซึ่งในมหาวิทยาลัยนั้นว่ากันว่าได้รับการยกเว้นมานานและมีการใช้เสรีภาพทางวิชาการนี้ล้ำไปกว่าขอบเขตที่ควรจะมีเพียงเป็น และบางครั้งก็กระทบถึงสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่นด้วย ประเด็นที่คิดว่ายากในข้อนี้ก็คือ การที่จะต้องจัดวางให้เกิดความสมดุลระหว่างระบบการบริหารจัดการที่ดีนั้นกับความมีเสรีภาพทางวิชาการซึ่งเป็นปรัชญาพื้นฐานของมหาวิทยาลัย ขอยกตัวอย่างความยากในการจัดวางสมดุลสักตัวอย่างหนึ่ง เช่น ระบบบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคงต้องวางแนวทางและมาตรการเกี่ยวกับภาระงานสอน ภาระงานวิชาการของบุคลากรทางวิชาการ รวมทั้งกรอบที่กำหนดในการประกันคุณภาพทางวิชาการ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องสมดุลกับการเอื้ออำนวยต่อการมีและรักษาไว้ซึ่ง

เสรีภาพทางวิชาการ ไม่ใช่การวางระบบบริหารจัดการเงินเป็นอุปสรรคต่อการมีเสรีภาพทางวิชาการ และไม่ใช้การใช้เสรีภาพทางวิชาการจนไม่สามารถบริหารจัดการให้เป็นผลดีต่อองค์กรได้

พิธีกร

- ทั้งหมดที่อาจารย์เล่ามานั้น ทำให้เข้าใจชัดเจนขึ้นว่าระบบบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จำเป็นต้องจัดให้มีขึ้น และยังคงรักษาปรัชญาพื้นฐานซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของมหาวิทยาลัยคือ การมีเสรีภาพทางวิชาการไว้ให้ได้ด้วย ให้เกิดสมดุลระหว่างสองส่วนนี้ให้พอเหมาะ
- อาจารย์คะ มาถึงตรงนี้ทำให้มีข้อสงสัยว่าถ้าเช่นนั้นแล้ว เราจะจัดระบบบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างไร หรือว่ามีแนวทางที่พอจะยึดเป็นหลักในการจัดได้บ้างหรือไม่

วิทยากร

- เราคงพอหาแนวทางได้ไม่ลำบากนักในปัจจุบัน คิดว่าจากความกระตือรือร้นของสังคมไทยในการปฏิรูปแนวความคิดพื้นฐานเข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตยในระยะ ๒-๓ ปีมานี้ ได้มีการกล่าวถึงประเด็นเหล่านี้บ่อยครั้ง และถ้าจะขอยกมาใช้อธิบายในตอนนี้อีกครั้งหนึ่ง ก็คงทำให้เข้าใจได้ไม่ยากนัก
- ประเด็นแรก ระบบบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคือ ความมีอิสระในการดำเนินงานเรียกได้ว่ามี autonomy ในภาษาอังกฤษนั้นประการหนึ่ง ซึ่งจะขอขยายความในโอกาสต่อไป
- อีกประการหนึ่งคือ ธรรมาภิบาลหรือที่เรียก ๆ กันว่า good governance ในภาษาอังกฤษ
- และอีกประการหนึ่งคือ หลักพื้นฐานของการบริหารจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

พิธีกร

- อาจารย์กรุณาขยายความให้ละเอียดมากขึ้นด้วยคะ

วิทยากร

- ขออนุญาตขยายความประการที่สองเสียก่อนนะครับ ที่เรียกว่า ธรรมาภิบาล อันน่าจะหมายถึงระบบการกำกับดูแลที่ดี องค์กรประกอบสำคัญ ๆ สำหรับธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐน่าจะประกอบด้วย
 ๑. การปกครอง หรือเรียกว่า governing ในภาษาอังกฤษ อันได้แก่ประเด็น

การบริหารจัดการที่ว่าใครเป็นผู้ปกครองดูแล เป็นหน่วยสูงสุดของมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยปกครองลดหลั่นลงเป็นลำดับตามการจัดองค์กรและโครงสร้าง การปกครองในความหมายนี้จึงคล้ายกับการบังคับบัญชา การกำกับดูแลและความรับผิดชอบในกิจการของมหาวิทยาลัยนั้นรวมกัน

๒. ความรับผิดชอบและพร้อมรับการตรวจสอบ หรือ accountability มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องแสดงชัดเจนว่าตอบสนองผลประโยชน์สาธารณะ ดังนั้นจึงต้องรับผิดชอบต่อสาธารณะและพร้อมรับการตรวจสอบจากสาธารณะ
 ๓. ความโปร่งใส หรือ transparency การปฏิบัติการกิจใด ๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องโปร่งใส สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุด้วยผล ให้เป็นที่เข้าใจ และยอมรับกันและก็ต้องพร้อมที่จะชี้แจง ให้ข้อมูลและการตรวจสอบให้ปรากฏความกระจ่างชัดขึ้น
 ๔. การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยประชาคมและสาธารณะ ซึ่งหมายความว่ารวมถึงการร่วมรับรู้ ร่วมคิดและร่วมทำภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายจนถึงการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงาน
- ประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบเหล่านี้คงต้องมีการขยายความเพิ่มเติมด้วยในโอกาสต่อไป เพื่อจะได้เห็นภาพที่ชัดเจนมากขึ้น
 - คราวนี้ขอขยายความประการที่สามที่เรียนไว้ว่าเป็นเรื่องของหลักพื้นฐานของการบริหารจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อสาธารณะ ก็จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักพื้นฐานดังนี้ คือ
๑. เป็นการบริหารจัดการโดยประหยัดค่าใช้จ่าย เรียกได้ว่าเป็น cost-minimization
 ๒. เป็นการบริหารจัดการโดยมุ่งให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๓. เป็นการบริหารจัดการโดยยึดหลักความเป็นธรรมหรือ equity ในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ

พิธีกร

- ขอความกรุณาอาจารย์ขยายความเรื่องความเป็นอิสระในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งอาจารย์ได้กล่าวถึงไว้เป็นประการแรกด้วยค่ะ

วิทยากร

- ผมต้องยกการขยายความประเด็นนี้มาไว้ท้ายสุดของตอนนี้ ก็เพราะเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมากเกือบจะเรียกว่าเป็นหัวใจของ “การออกนอกกรอบราชการ” ก็ว่าได้ เพราะถ้าไม่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานทั้ง ๓ ประการที่จะกล่าวถึงนี้แล้ว ก็ปวยการที่จะปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานอย่างน้อยที่สุด ๓ ด้าน ดังนี้คือ

๑. ความเป็นอิสระทางวิชาการ อันหมายถึงความเป็นอิสระเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจและวินิจฉัยเกี่ยวกับปรัชญาและนโยบายทางวิชาการ การเปิด-ปิดหลักสูตร การเปิด-ปิดรายวิชา การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดวิธีการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยี การวิจัยค้นคว้า การสร้างองค์ความรู้ด้วยกระบวนการต่าง ๆ การเผยแพร่องค์ความรู้ การอ้างอิงทางวิชาการตลอดจนการอนุมัติปริญญาและประกาศนียบัตร การรับ-ไม่รับเข้าศึกษา และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัพันธกิจทางวิชาการ

๒. ความเป็นอิสระทางการเงิน ได้แก่ ความเป็นอิสระเบ็ดเสร็จในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจ รวมทั้งการดำเนินงานเกี่ยวกับแหล่งที่มาของทรัพยากร การกระจายแหล่งที่มา นั้น และการแสวงหาทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากรที่มีให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย และการใช้ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรมานั้นอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุด ความในประเด็นนี้จึงรวมถึงการกำหนดวิธีการแสวงหาทรัพยากรต่าง ๆ การวางระบบการงบประมาณ ระบบการบริหารการเงิน การบัญชีและการตรวจสอบ และการวางระเบียบข้อบังคับว่าด้วยวิธีการใช้จ่ายและการรับทรัพยากรการเงิน

๓. ความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล หมายความว่าถึงความเป็นอิสระ เบ็ดเสร็จในการกำหนดและตัดสินใจเกี่ยวกับระบบการบริหารงาน บุคคลทั้งหมด อันได้แก่ การวางระบบบริหารงานบุคคล เงื่อนไขการจ้าง มาตรฐานตำแหน่ง กรอบอัตรากำลัง ภาระงาน ค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล การเลื่อนสูงขึ้นในตำแหน่งและ หน้าที่ รางวัลและการลงโทษ การออกจากงาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- ในความเป็นอิสระในการดำเนินงานทั้ง ๓ ด้านนี้เองที่จำเป็นต้องได้รับการ ประกันว่าต้องมีอิสระที่แท้จริงโดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ ไม่ว่าจะเป็น การแทรกแซงทางการเมือง หรือจากการบริหารราชการแผ่นดินก็ตาม แต่ความ เป็นอิสระนี้ก็ยังคงต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตของความเป็นองค์กรสาธารณะที่มี วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเพื่อสาธารณะภายใต้รัฐธรรมนูญและกฎหมาย แม่บท

พิธีกร

- ฟังดูแล้วในทางปฏิบัติก็คงจะมีอุปสรรคอีกอย่างเคย อาจารย์คิดอย่างไรใน เรื่องนี้คะ

วิทยากร

- ก็เป็นไปได้ครับ คงจะเป็นอย่างที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ก่อนหน้านี้อย่างแล้ว ว่า อุปสรรคของการปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีแน่ โดยเฉพาะข้อแรก ความรู้ความเข้าใจของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องกับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และบางที่แม้ว่าจะรู้และเข้าใจอย่างดี แต่ความ เคยชินในการปฏิบัติแบบราชการติดมานานมาก ก็ผลอลกลับเข้าเป็นราชการ ได้อีกเหมือนกันโดยไม่รู้ตัว เช่น ในบางขณะก็ปรากฏความคิดที่จะ กำหนดโครงสร้างอัตราเงินเดือนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่าง ๆ ให้ เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ซึ่งเพียงเท่านี้ก็สะท้อนความคิดของระบบราชการ เข้าไปแล้ว และอีกข้อหนึ่งก็คือ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของมหาวิทยาลัย เอง ยกตัวอย่างเช่นที่ปรากฏเสมอ ๆ กับคำพูดที่ว่า “ก็เคยทำมาอย่างนี้ หลายปีแล้วจะปรับปรุงทำไม” หรือ “ที่ทำ ๆ มากก็ไม่เห็นมีใครเดือดร้อน” ทั้ง ๆ ที่คนที่เดือดร้อนจริง ๆ ในอดีตที่ผ่านมาอันมีอยู่มากและเข้มข้น แต่เขา ไม่พูดกันเพราะพูดไปแล้วก็ไม่เกิดประโยชน์หรือไม่มีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น การที่ผู้รับบริการเขาอดทนไว้นั้นไม่ได้แปลว่าที่ทำอยู่นั้นดีแล้ว เหมาะสมแล้ว

หรือการที่เคยทำ ๆ มาอย่างนั้นชั่วนาตาปีก็ไม่ได้หมายความว่าเหมาะสมแล้ว เช่นกัน

- อุปสรรคเหล่านี้ในที่สุดคงแก้ไขให้หมดไปได้ แต่คงใช้เวลาบ้าง เป็นแต่ที่ว่าอย่า ท้อแท้กันไปก่อนจนเลิกไปเสียเลยเท่านั้น ข้อที่น่าจะเรียกได้น่ากังวลก็คือ ความเคยชินกับการที่ไม่ต้องรับผิดชอบมากนักกับงานที่ทำ เพราะว่าโดยทั่วไป ในราชการนี้ระบบงานเป็นตัวรองรับความรับผิดชอบไปเกือบหมด ความเป็น อิสระของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสัมฤทธิ์ผลได้นั้นจะต้องได้ผู้ปฏิบัติงาน ที่มีและรู้จักแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จากมหาวิทยาลัยด้วย

พิธีกร

- ต้องขอโทษอาจารย์อย่างมากค่ะ ในขณะที่การสนทนาวิเคราะห์เจาะลึกกำลัง ได้บรรลุผลนี้ เวลาหมดพอดี จำเป็นต้องยกไว้ต่อคราวหน้า ซึ่งจะขออนุญาต ให้วิทยากรของเราได้วิเคราะห์เจาะลึกถึงประเด็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลใน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยละเอียดมากขึ้นอีกครั้งหนึ่งค่ะ สวัสดีค่ะ

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๗

“ธรรมาภิบาล : องค์การบริหารวิชาการ”

พุธที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟัง วันนี้เรากลับมาวิเคราะห์เจาะลึกเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อจากเมื่อวันศุกร์ที่แล้ว เมื่อสัปดาห์ก่อนเราได้เจาะลึกในประเด็นเกี่ยวกับระบบบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งก็ได้ความรู้ว่าระบบบริหารจัดการที่ดี หมายถึงระบบการบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการกำหนดนโยบาย แนวทางและวิธีปฏิบัติงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง และเป็นระบบงานที่เปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้โดยสาธารณะ ส่วนแนวทางในการให้ได้มาซึ่งระบบบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นโดยสรุปแล้วเป็น ๓ องค์ประกอบ คือ (๑) ความเป็นอิสระ หรือ autonomy (๒) ธรรมาภิบาล หรือ good governance และ (๓) หลักพื้นฐานในการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก และในตอนท้ายเราได้พูดคุยถึงรายละเอียดของความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปแล้ว
- ดังนั้นในวันนี้เราจะได้เจาะลึกเรื่องธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยวิทยากรท่านเดิมค่ะ
- อาจารย์คะ ขอเริ่มต้นโดยขอความกรุณาอาจารย์ช่วยอธิบายประเด็นเรื่องธรรมาภิบาลด้วยค่ะ คราวนี้อาจต้องขอให้ลึกลงเป็นรายละเอียดด้วยค่ะ มีท่านผู้ฟังหลายท่านสอบถามไว้ด้วยค่ะ

วิทยากร

- ประเด็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมีหลายประการที่น่าจะนำมาสนทนากัน ขอยกประเด็นแรกเรื่ององค์การบริหารวิชาการมาวิเคราะห์ในวันนี้ครับ
- เมื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐถูกจัดเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการเป็น

อิสระจากระบบราชการ จึงจำเป็นต้องออกแบบองค์กรให้มีผู้รับผิดชอบและเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านวิชาการ ด้านบริหารจัดการทั่วไปด้านบริหารบุคคล ด้านบริหารการเงินและด้านอื่น ๆ ทางเลือกในการออกแบบองค์กรนั้นมีอยู่ ๒ ทางเลือกคือ ให้ผู้หนึ่งรับผิดชอบสูงสุดเป็นตัวบุคคล กับอีกทางเลือกหนึ่งเป็นองค์คณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การที่มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสร้างรวบรวมและเผยแพร่ความรู้ เป็นที่รวมของบุคลากรระดับมัธยมนองของชาติ การออกแบบให้มีผู้รับผิดชอบองค์กรเป็นองค์คณะบุคคล น่าจะเหมาะสมกว่าบุคคลคนเดียว และโดยทั่วไปในสากลก็เป็นเช่นนั้น อีกทั้งที่ผ่านมามีสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยก็เป็นเช่นนั้น

- องค์คณะบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและตัดสินใจกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในโลกนั้นได้รับการออกแบบเป็นหลายลักษณะ เป็นต้นว่า board of trustees หรือ board of regents ซึ่งขออนุญาตไม่แปลเป็นภาษาไทย เนื่องจากไม่สามารถจะแปลได้ หรือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งอาจแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า university council นอกจากนั้นก็อาจมีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นอีกด้วย อย่างไรก็ดี การเรียกชื่อองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยว่าอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมหรือความนิยมประการหนึ่ง กับอีกประการหนึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบ และยังอาจทำควมถึงประวัติความเป็นมาอีกด้วย เช่น มหาวิทยาลัยบางแห่งในสหรัฐอเมริกา ได้รับการก่อตั้งหรือสนับสนุนการก่อตั้งจากบุคคลหรือนิติบุคคลหลายฝ่าย รวมสมทบเป็นทุนก่อตั้งเป็นทรัพย์สิน ที่ดิน หรือเงินสดหรือหลักทรัพย์ลักษณะอื่นๆ นำมาจัดหาผลประโยชน์ให้เกิดรายได้ เพื่อนำรายได้นั้นมาเป็นค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยในแต่ละปี ทุนที่รวมสมทบกันนั้นมักเป็นรูปของกองทุนคงยอดเงินต้นหรือ endowment ในภาษาอังกฤษ ส่วนการบริหารจัดการกองทุนนั้นจัดเป็น trust fund ด้วยเหตุนี้เอง บุคคลหรือนิติบุคคลจึงมีตัวแทนเข้ามาร่วมรับผิดชอบการบริหาร trust fund นั้นรวมไปถึงกำหนดนโยบายการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งก็คือการกำหนดงบประมาณและการประเมินจากรายงานผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยนั่นเอง ตัวแทนเหล่านั้นจึงเรียกว่า trustees ซึ่งก็คือเจ้าของ trust fund นั้นเอง ดังนั้นโดยหลักการ

แล้วก็คือเจ้าของทุนเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารทุนและมหาวิทยาลัยผู้ใช้จ่ายรายได้จากทุนนั้นด้วย จึงเรียกคณะบุคคลนั้นว่า board of trustees

- รูปแบบและองค์ประกอบของ board of trustees ในระยะหลัง ๆ ได้รับการปรับปรุงและขยายเพิ่มเติมออกไปอีกบ้าง เช่น มีผู้แทนของคณาจารย์ หรือผู้แทนของนักศึกษาเข้ามาร่วมอยู่ใน board of trustees ด้วยก็มี แต่ก็น่าสังเกตว่าในกรณีของ board of trustees นั้นอธิการบดีจะไม่มีฐานะเป็นกรรมการ แต่อธิการบดีจะต้องเข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานและรับนโยบายไปปฏิบัติ และข้อสำคัญคือ board of trustees เป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี

พิธีกร

- อาจารย์คะ ฟังแล้วน่าสนใจมาก แต่ก็ดูเหมือนว่าในประเทศไทยเราคงจะไม่ใช่คล้ายอย่างนั้น เพราะว่ายังไม่มีการจัด trust fund อย่างชัดเจนใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- ก็เป็นข้อสังเกตที่ถูกต้องแล้วครับ แต่ว่าผมอยากให้ข้อมูลที่สำคัญมากอีกข้อหนึ่ง หลายท่านอาจไม่ทราบหรือมองข้ามไป มหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้นเกือบทั้งหมดตั้งขึ้นโดยรัฐบาล จากอดีตที่ผ่านมาขึ้นก่อตั้งโดยออกกฎหมายตราเป็นพระราชบัญญัติ แล้วมหาวิทยาลัยนั้นก็ใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน โดยตั้งประมาณการรายจ่ายประจำปีทุกปีเสนอรัฐบาล ทำให้มหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นส่วนราชการไป ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยนั้นมีที่มาจากธุรกิจเอกชนก็ดี หรือมูลนิธิสาธารณะก็ดี แต่จัดตั้งขึ้นโดยการจดทะเบียนตามนัยของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และขึ้นทะเบียนเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- ดูจะยกเว้นอยู่แห่งเดียวจากทั้งหมดที่มีนั่นคือ ยกเว้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีกำเนิดจากพระราชดำริของพระมหากษัตริย์ ปณิธานและหน้าที่วัตถุประสงค์ได้ทรงมีพระราชปณิธานกำหนดไว้ และเงินทุนคงยอดเงินต้นที่เรียกว่าทุนประเดิมนั้นได้รับพระราชทานจากส่วนที่เหลือของเงินบริจาคร่วมสมทบการก่อสร้างพระบรมราชานุสาวรีย์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ยิ่งกว่านั้น พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวผู้ทรง

สถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์
ซื้อที่ดินปทุมวันจำนวน ๑,๑๕๐ ไร่เศษ แล้วพระราชทานที่ดินนั้นให้เป็น
ที่ตั้งและที่สำหรับจัดหาผลประโยชน์ให้เกิดรายได้มาเพิ่มเติมค่าใช้จ่ายของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้อนี้ตรงกับหลักการที่ได้เรียนท่านผู้ฟังเมื่อสักครู่นี้
ว่าเป็นลักษณะของ land-granted หรือ property-granted นั่นเอง
ผมเลยขออนุญาตเล่าประวัติมหาวิทยาลัยให้ละเอียดขึ้น ณ ที่นี้ด้วย

- แต่เจตนาในตอนนี้คือจะขอชี้ให้เห็นว่า จะด้วยเหตุนี้เองที่การออกแบบ
องค์กรบริหารสูงสุดสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น คงต้องเป็นรูปของ
สภามหาวิทยาลัย หรือ university council ส่วนที่มาของกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยนั้น เนื่องจากทุนประเดิมได้รับพระราชทานจากพระมหากษัตริย์
จึงต้องได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมแต่งตั้ง และ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนนี้ก็ต้องมาจากสาธารณชน หรืออีกนัยหนึ่ง
ผู้ทรงคุณวุฒิในวงกว้าง และน่าจะต้องเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสภา
มหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามที่มหาวิทยาลัยยังต้องรับการสนับสนุนจาก
งบประมาณแผ่นดินของรัฐบาลด้วยตามนโยบายของรัฐ ดังนั้นกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งก็ต้องมาจากการแต่งตั้งของรัฐบาล เสมือนหนึ่ง
เป็นตัวแทนของรัฐบาลในการกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วน
ลักษณะของการบริหารงานและการจัดองค์กรแบบที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม
ของไทยนั้น ในขั้นนี้อาจจำเป็นต้องมีผู้แทนของผู้ปฏิบัติงานร่วมเป็นกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยอยู่บ้าง แต่ก็ไม่ควรมากคนนัก เพราะเหตุว่า ธรรมเนียมบาล
จะเหมาะสมก็จะต้องให้โปร่งใสและรับการกำกับตรวจสอบจากสาธารณะ
มากกว่าที่จะ “ทำเอง กำกับตรวจสอบเอง” ในประเด็นท้ายนี้จึงอาจรวม
ให้อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ด้วย

พิธีกร

- ข้อนี้ก็น่าสนใจค่ะ อาจารย์เล่าว่าในต่างประเทศหลายแห่งเขาไม่ให้อธิการบดี
เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่เป็นผู้เข้าร่วมประชุมที่ต้องรายงานผล
การปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และนำนโยบายไปปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง แล้วที่นี้ของ
เราจะเป็นไปได้หรือคะ

วิทยากร - ก็น่าจะเป็นไปได้แหละครับ อย่างในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่กล่าวถึงนั้น ก็ได้มีการยกประเด็นนี้มาพิจารณากันอย่างละเอียด และในร่างหนึ่งก่อนหน้านี้ก็ได้ทดลองออกแบบให้อธิการบดีเป็นผู้เข้าร่วมประชุม โดยไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามก็ทั้งหมดนี้จะออกแบบในประเด็นนี้ อย่างไรก็ดีต้องขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและค่านิยมของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ดังที่ได้กล่าวแล้วก่อนหน้านี้ ก็มีหลายท่านอภิปรายว่ายังฝืนความรู้สึกอยู่มาก ถ้าจะให้ให้อธิการบดีเข้ามานั่งเฉย ๆ ในสภามหาวิทยาลัย ผมขอเรียนเพิ่มเติมว่ามีบางมหาวิทยาลัยในต่างประเทศอีกเหมือนกันที่ให้อธิการบดีและผู้แทนผู้ปฏิบัติงานเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในญัตติเชิงนโยบาย เรียกว่าเป็น non-voting member ทั้งหมดนั้นต่างก็มีคำอธิบายในรายละเอียดเป็นรายกรณี ๆ ไปครับ

พิธีกร - อาจารย์คะ แล้วสำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ละคะ

วิทยากร - สำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในประเทศไทย ก็คงต้องขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและค่านิยมของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ว่าวิเคราะห์เหตุและผลในประเด็นนี้อย่างไร แต่อย่างน้อยที่สุดก็น่าจะต้องมีเหตุมีผล ไม่ใช่เพียงแค่ให้มีสภามหาวิทยาลัย มีกรรมการสภาเท่านั้นเท่านั้นคนมาจากกลุ่มนั้นกลุ่มนี้โดยที่อธิบายที่มาที่ไปไม่ได้ เพราะว่าจะไม่สามารถอธิบายหรือชี้แจงให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณะได้

พิธีกร - ขอย้อนกลับมาในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในร่างที่เตรียมการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ มีองค์ประกอบอย่างไรคะ

วิทยากร - ขอท้าวความเล็กน้อยก่อนครับว่า สภามหาวิทยาลัยนั้นในอดีต มีองค์ประกอบมาจากผู้บริหารภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองทั้งหมด ได้แก่แก่อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี คงมีแต่นายกสภามหาวิทยาลัยที่รัฐบาลสั่งการหรือแต่งตั้งให้ จนถึงพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๒๒ ซึ่งยังบังคับใช้จนถึงปัจจุบัน สภามหาวิทยาลัย

ประกอบด้วยกรรมการสภาฯ ๒๘ ท่าน มาจากบุคคลภายนอกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีใช้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ๑๔ ท่าน และมาจากผู้แทนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ๑๔ ท่าน ในจำนวนนี้เป็นผู้แทนผู้บริหาร ๗ ท่าน และผู้แทนคณาจารย์ ๗ ท่าน ทั้งนี้ไม่รวมถึงนายกสภามหาวิทยาลัย

- ทั้งนี้ในร่างกฎหมายใหม่นี้มีกรรมการสภามหาวิทยาลัย ๒๘ ท่านตามเดิม ไม่รวมนายกสภามหาวิทยาลัย มาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ๑๔ ท่าน จำแนกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๖ ท่าน ผู้ที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งตามคำแนะนำของคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย ๒ ท่าน และนายกสภาคมนิสิตเก่าฯ ๑ ท่าน และมาจากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ๙ ท่าน โดยที่อธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้แทนผู้บริหารคือ คณบดีหรือผู้อำนวยการ ๓ ท่าน ผู้แทนคณาจารย์ ๓ ท่าน และผู้แทนผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้คณาจารย์ ๑ ท่าน
- ผมขอถือโอกาสยกตัวอย่างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้วในวันนี้โดยละเอียด เพื่อชี้แจงหลักการเหตุผล และที่มาที่ไปให้ชัดเจน
- และนอกจากนี้ยังมีข้อสำคัญที่น่าสนใจอีกมากข้อหนึ่งคือ การกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภาฯ ท่านใดท่านหนึ่งเป็นอุปนายก ไม่ใช่ให้อธิการบดีเป็นอุปนายกสภาฯ อย่างที่เคยเป็น และเลือกอีกท่านหนึ่งเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์และกำหนดให้จัดตั้งสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยขึ้นเป็นอิสระต่างหากจากสำนักงานอธิการบดี ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการกำกับและทานอำนาจการบริหารของอธิการบดี และเป็น การวางสมดุลทางการบริหารด้วย สำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยนี้จะปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบเป็นเลขานุการกิจของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ ซึ่งในปัจจุบันนี้มอบให้รองอธิการบดีคนหนึ่งทำหน้าที่อยู่

พิธีกร

- วันนี้เราได้วิเคราะห์เจาะลึกอย่างมากในเรื่องขององค์กรที่รับผิดชอบการบริหารและการตัดสินใจเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งสรุปความว่าองค์กรสูงสุดคือสภามหาวิทยาลัย อาจารย์คะ การที่มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นหมายความว่าสภามหาวิทยาลัยนี้จะมีความสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยแต่ละ

แห่ง ถูกต้องหรือไม่คะ แล้วอย่างนั้นเราจะพอสรุปถึงบทบาทหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยว่าอย่างไรบ้างคะ

วิทยากร

- ถูกต้องแล้วครับว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย โดยสรุปแล้วสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบทุกเรื่องของ มหาวิทยาลัย กล่าวคือ

๑. รับผิดชอบและกำหนดนโยบายแผนและมาตรการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
๒. กำหนดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารงานบุคคล รวมทั้งอนุมัติแต่งตั้ง ตำแหน่งทางวิชาการ
๓. กำหนดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารการเงิน รวมถึงการจัดการ ทรัพย์สิน การลงทุนและการบริหารทรัพย์สินทางปัญญา
๔. กำหนดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารวิชาการ รวมทั้งการอนุมัติ หลักสูตรและการอนุมัติปริญญาและประกาศนียบัตรต่าง ๆ
๕. ออกข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ และกำกับทำให้เป็นไปตามข้อบังคับ และระเบียบนั้น นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดต่าง ๆ อีกมาก ซึ่งถ้าจะ เขียนให้ละเอียดคงจะมีความยาวมาก เรียกได้ว่า อำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ซึ่งเดิมภายใต้ระบบราชการจะมีหน่วยงาน ต่าง ๆ รับผิดชอบ แต่เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ทุกด้าน จะต้องสิ้นสุดหรือยุติลงภายในมหาวิทยาลัยนั่นเอง โดยสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดและกำกับทั้งหมด

พิธีกร

- แล้วอธิการบดีล่ะคะ ดูเหมือนว่าอธิการบดีแทบจะไม่มีอำนาจหน้าที่และ บทบาทอะไรเลย หรือว่ามีน้อยมาก

วิทยากร

- คงจะไม่น้อยไปกว่าเดิมครับ เป็นแต่ปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบไปจากเดิมค่อนข้างมาก ผมสนใจคำกล่าวของอดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยหนึ่งในสหรัฐอเมริกาที่อธิบายสั้น ๆ แต่ทำให้เข้าใจความหมาย ทั้งหมดว่า “The Board of Trustees governs and the President manages” ซึ่งก็น่าจะหมายความว่าสภามหาวิทยาลัยนั้นปกครองทั้งหมดให้

เกิดธรรมาภิบาลที่ดี ส่วนอธิการบดีนั้นเป็นผู้รับผิดชอบฝ่ายบริหารจัดการ เรียกว่าเป็น CEO หรือ chief executive officer ขององค์กร ถ้าจะเทียบกับ องค์กรในภาคเอกชนก็ได้ครับ

พิธีกร

- ท่านผู้ฟังคะ เสียตายนานที่เวลาของเราในวันนี้ต้องจบลงอีกแล้ว คราวหน้า คงต้องคุยเรื่องธรรมาภิบาลกันต่อ วันนี้เราได้ประโยชน์และความรู้มากจริง ๆ ต้องขอขอบคุณท่านวิทยากรด้วยค่ะ แล้วพบกันคราวหน้าค่ะ สวัสดีค่ะ

“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตอนที่ ๘

“ธรรมาภิบาล : องค์กรบริหารวิชาการ”

ศุกร์ที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟังทุกท่าน เจาะข่าวเช้านี้ขอนำท่านผู้ฟังไปทำความเข้าใจกับเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อจากเมื่อวันพุธก่อน คราวที่แล้วเราได้เจาะลึกในประเด็นของธรรมาภิบาลเกี่ยวกับองค์กรบริหารวิชาการ โดยได้สนทนากันเรื่ององค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยคือ สภามหาวิทยาลัย
- วันนี้เราจะเจาะลึกต่อในประเด็นเดิมคือ เกี่ยวกับองค์กรบริหารวิชาการ ตามคุณลักษณะที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจารย์คะ ขออนุญาตเริ่มเปิดประเด็นโดยขอเรียนถามเกี่ยวกับการจัดองค์กรประการหนึ่ง และผู้บริหารอีกประการหนึ่งค่ะ

วิทยากร

- ขอเล่าสู่กันฟังเรื่องเกี่ยวกับการจัดองค์กรเสียก่อนนะคะ การจัดองค์กรนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้าง และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยไปพร้อมกันด้วย
- ประการแรก ถ้าต้องการเห็นมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ คล่องตัว และเป็นอิสระในการทำงาน โดยเฉพาะการตัดสินใจในเชิงนโยบายและการแก้ปัญหา เป็นลำดับหรือโดยลำดับชั้นของหน่วยงานในองค์กร ถ้าเช่นนั้นก็ควรออกแบบองค์กรให้แบนราบ เรียกว่าเป็น flat organization เพื่อขั้นตอนในการทำงาน หรือ “การบังคับบัญชา” จะได้สั้นลง กรณีเช่นนั้นแล้วก็ต้องยึดหลักการให้จัดแบ่งหน่วยงานภายในเป็น ๒ พวก ๆ หนึ่งคือ สำนักงานบริหารกลางซึ่งมักเรียกกันว่าสำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ กับอีกพวกหนึ่งคือหน่วยงานทางวิชาการ ซึ่งอาจเป็นคณะวิชา สถาบันวิจัย วิทยาลัย หรืออาจเรียกชื่ออย่างอื่น ๆ แต่ทั้งนี้ภารกิจหลักของหน่วยงานพวกนี้คือ ผลิตบัณฑิต วิจัย และให้บริการทางวิชาการ และข้อสำคัญมากที่จะลดขั้นตอน และความยืดยาวของสายงานก็คือหน่วยงานย่อยหรือรองลงไปจาก

คณะวิชา สถาบันวิจัยหรือวิทยาลัยเหล่านั้น เพราะเมื่อเน้นประสิทธิภาพก็จะต้องจัดหน่วยงานเหล่านั้นให้กระชับมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น

พิธีกร

- ตรงนี้ใช้หรือไม่คะ ที่มีผู้อธิบายว่าหมายถึงการที่จะต้องยุบ รวม หรือยกเลิกหน่วยงานบางหน่วยงานด้วย

วิทยากร

- กล่าวเช่นนั้นก็อาจจะได้ แต่ไม่น่าจะถูกต้องทั้งหมดครับ ขอเล่าว่าเมื่อเป็นส่วนราชการอยู่นั้น มหาวิทยาลัยก็เดินตามวัฒนธรรมของราชการ คือ ขยายหน่วยงานเพื่อให้ได้งบประมาณและอัตรากำลังสนับสนุน เพราะการจัดงบประมาณก็ดี การจัดอัตรากำลังก็ดีจะได้รับก็ต่อเมื่อมีหน่วยงานใหม่หรือขยายงานเดิม และด้วยเหตุนี้ราชการจึงขยายเติบโตมาเรื่อยโดยไม่มีการวิเคราะห์เหตุผลและความจำเป็นประกอบให้ชัดเจน ดังนั้น ด้วยเหตุด้วยผลและตรรกของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงต้องวิเคราะห์ ความจำเป็นและเหตุผลให้ชัดเจนถึงการมีหน่วยงานและการจัดองค์กรนั้น ๆ การปรับเล็กลงหน่วยงานและภารกิจบางอย่างที่หมดความจำเป็นแล้วอาจต้องทำ ซึ่งต้องรวมถึงหลักสูตรบางหลักสูตรและวิชาบางวิชาด้วย รวมทั้งการผสมผสานกิจกรรมบางอย่างเข้าหากัน เช่น ระหว่างบัณฑิตศึกษากับการวิจัย เป็นต้น
- นอกจากนั้นแล้วยังเป็นโอกาสดีมาก ๆ ที่จะได้วิเคราะห์ถึงความซ้ำซ้อนของภารกิจ และความซ้ำซ้อนของขอบเขตของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ได้คำตอบว่าจะปล่อยให้คงอยู่ต่อไปเช่นนั้นหรือจะยุบรวมเข้าหากัน หรือปรับโอนทั้งหมดเข้ารวมกับหน่วยงานอื่นที่มีขอบเขตภารกิจใกล้เคียงกัน การปรับองค์กรในแนวทางนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารองค์กรในขณะที่ยังคงสามารถปฏิบัติภารกิจได้เหมือนเดิม แต่จะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ข้อนี้เองที่ย้ำว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องกำกับดูแลตนเองในเรื่องค่าใช้จ่าย เพราะทรัพยากรมีจำกัด จำเป็นต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เคยมีตัวอย่างเช่นกันที่เป็นกรณีตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาคือ การตั้งหน่วยงานใหม่ ซึ่งถ้าจะมีกรณีเช่นนั้นก็น่าจะทำได้ ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลว่ามหาวิทยาลัยได้เห็นเหตุผลและความจำเป็นของการที่ต้องมีหน่วยงานนั้น ๆ มาก่อนหน้านั้นแล้ว แต่ไม่สามารถดำเนินการจัดตั้งได้ด้วยเหตุใดก็ตาม เมื่อปรับสภาพเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วก็จะง่ายขึ้นที่จะจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ภารกิจทั้งหมดนั้นก็จะต้องทำด้วยเหตุผลและความจำเป็นแท้จริง

พิธีกร

- อย่างนั้นก็แสดงว่าไม่จำเป็นต้องยุบรวมหน่วยงานเพียงด้านเดียว แต่เป็นการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการจัดองค์กรและโครงสร้างวิธีการทำงานทั้งระบบไปในคราวเดียวกัน

วิทยากร

- น่าจะถูกต้องแล้วครับ ผมอยากขอเรียนเพิ่มเติมว่าทั้งหมดนี้ก็เพราะเหตุว่าเมื่อมีการประกาศใช้ พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยเพื่อปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ผลทางกฎหมายจะต้องยกเลิก พ.ร.บ. ฉบับเดิม ซึ่งมีผลต่อเนื่องให้กฎหมายอื่น ๆ ที่ออกตามความของ พ.ร.บ. ฉบับเดิมต้องถูกยกเลิกไปด้วยทั้งหมด จำเป็นต้องออกกฎหมายนั้นๆ เสียใหม่ตามอำนาจของ พ.ร.บ. ฉบับใหม่ ประเด็นนี้เองที่ชี้ช่องทางว่าจะให้มีหน่วยงานใดบ้างมีขอบเขตภารกิจและอำนาจหน้าที่ประการใด ก็ออกกฎหมายซึ่งอาจเป็นข้อบังคับหรือระเบียบจัดตั้งให้สมบูรณ์เสียในคราวนี้ หน่วยงานใดสมควรถูกยกเลิกไป เมื่อไม่ออกกฎหมายจัดตั้งขึ้นใหม่ก็จะมีผลเท่ากับยกเลิกไปโดยปริยาย
- อีกอย่างหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์เพื่อวาดภาพหรือสร้างองค์กรและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยในอุดมการณ์หรือในอุดมคติขึ้นใหม่ เพราะโอกาสนี้สามารถทำได้ดี อาจสร้างให้ได้ตามที่เคยวิพากษ์วิจารณ์กันไว้ รวมทั้งอาจสร้างให้หลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ของระบบราชการที่เคยตำหนิกันไว้ และเอาข้อดีหรือประโยชน์ของระบบราชการที่มีอยู่มาใส่ไว้ได้ทั้งหมด มหาวิทยาลัยในอุดมคตินี้จะวาดให้เกิดขึ้นภายในระยะเวลาอันเท่าใดก็ได้ตามประสงค์ แล้วค่อยๆ ถอดออกเป็นขั้นตอน โดยนับถอยหลังมาจนถึงวันประกาศใช้ พ.ร.บ. ฉบับใหม่ ซึ่งถ้าทำเช่นนั้นก็จะได้แผนปฏิบัติงานระยะยาวไปในตัวด้วย
- ที่เรียนเช่นนี้ฟังดูแล้วน่าจะง่ายมากเพราะเพียงแค่ว่า ในทางปฏิบัติจริงอาจยากมาก ๆ เพราะจะต้องผสมผสานความคิดของหลาย ๆ คนในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมคิดร่วมทำเข้าหากัน ก็ขอเรียนไว้เป็นข้อสังเกตครับ

- พิธีกร** - อาจารย์คะ หากพูดถึงองค์กรและโครงสร้างดังที่กล่าวมานั้น ก็เท่ากับ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลด้วยใช่หรือไม่คะ
- วิทยากร** - เป็นไปตามแนวทางนั้น แต่จะยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ครับ เพราะธรรมาภิบาล ยังน่าจะหมายรวมถึงองค์กรและโครงสร้างของหน่วยงานที่มีระบบงานที่ โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ข้อนี้จึงต้องออกแบบโครงสร้างขององค์กร ที่เอื้อต่อการวางระบบงานที่มีขั้นตอนของการรายงานการปฏิบัติงาน การ ทำงานโดยเปิดเผย และขั้นตอนของความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ รวมทั้ง การกำกับติดตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ประเด็นนี้จะขอ ยกไปกล่าวถึงในรายละเอียดเมื่อเล่าถึงเรื่องการตรวจสอบนะครับ
- พิธีกร** - อยากขอความกรุณาอาจารย์ให้ความเห็นถึงหน่วยงานหนึ่งที่เข้าใจกันว่า เป็นหัวใจของมหาวิทยาลัยที่ถือว่าเป็นแก่นของศาสตร์ คือ “ภาควิชา” ด้วยค่ะ
- วิทยากร** - ผมคิดว่า “ภาควิชา” คือฐานรากหรือหัวใจของมหาวิทยาลัยจริง ๆ ที่นี้ปัญหา มีอยู่ว่าที่ผ่าน ๆ มานั้นมหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะวิชา แล้วในคณะวิชา ก็แบ่งออกเป็นภาควิชาจัดเป็นหน่วยงานบริหารวิชาการระดับย่อย โดยถือเป็นการ แบ่งด้วยความจำเป็นทางกฎหมายและความคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุน ด้านงบประมาณและกำลังคน ในหลายกรณีไม่ได้จัดตั้งภาควิชาด้วยเหตุผล ทางวิชาการคือ การเป็นฐานรากของศาสตร์ หรืออนุศาสตร์ บางกรณีเป็น เพียงศูนย์รวมของกลุ่มวิชาบางวิชาเท่านั้น และอาจจะด้วยเหตุผลนี้ด้วย ประการหนึ่งที่ทำให้ภาควิชาในมหาวิทยาลัยของไทยมีความอ่อนแอในหลาย กรณีที่ปรากฏอยู่ บางภาควิชาเป็นฐานรากของศาสตร์หลักแต่ได้รับความสำคัญ น้อยมาก ข้อนี้เองที่ทำให้ระบบมหาวิทยาลัยอ่อนแอตามไปด้วย
- ดังนั้น ผมคิดว่าน่าจะจะต้องถือเป็นโอกาสปฏิรูปแนวความคิดเรื่องการบริหาร จัดการภาควิชาในคราวนี้ด้วย อาจต้องรวมถึงการจัดองค์กรและโครงสร้างของ ภาควิชาเสียใหม่ให้สอดคล้องกับเหตุผลความจำเป็นและความเหมาะสมของ แต่ละศาสตร์ ซึ่งไม่จำเป็นว่าจะต้องเหมือนกันหรือทำในรูปแบบเดียวกันใน ทุกคณะวิชา บางคณะวิชาอาจไม่จำเป็นต้องมีหน่วยฐานรากของศาสตร์เป็น

ภาควิชาก็ได้ อย่างในกรณีเช่นนี้นั้นร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคราวนี้จึงจำแนกเรียกคณะวิชาที่ไม่มีการแบ่งเป็นภาควิชาที่ว่า “สำนักวิชา” ทั้งนี้ก็เพียงเพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจเท่านั้น

- ด้วยความคิดทำนองคล้าย ๆ กันนี้ ผู้สันทัดกรณีบางท่านเคยปรารภว่าก็น่าจะถือโอกาสนี้จัดปฏิรูปแนวความคิดในการจัดตั้งคณะวิชาเสียด้วยเลย เพราะคณะวิชาที่เป็นอยู่ในบางกรณีในบางมหาวิทยาลัยนั้นไม่น่าจะเป็นคณะวิชาด้วยซ้ำ แต่ก็คงจะยากมากเพราะเราได้ปล่อยให้ล่วงเลยมานานมากจนมีเพลงเชียร์ มีสีประจำคณะ และมีสมาคมศิษย์เก่าของคณะนั้น ๆ เสียแล้ว

พิธีกร

- เป็นอันว่าน่าจะต้องวิเคราะห์เจาะลึกแล้วปฏิรูปทั้งระบบนะคะ

วิทยากร

- ควรทำเช่นนั้นถ้าทำได้ แต่ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องทำจริง ๆ ทั้งหมดในคราวเดียวกัน หรือในวันเดียวกัน ความคิดที่วิเคราะห์ไว้นั้นอาจแบ่งเป็นขั้นตอนเป็นรายปีแล้วค่อยทำเป็นรายปีไปได้ตามความพร้อม แต่เท่ากับว่าเรามีแผนระยะยาวเรื่ององค์กรและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยจากที่ไม่เคยมีมาก่อน ก็จะต้องรอบคอบขึ้นครับ
- ผมจะขอให้ข้อมูลเพิ่มเติมเล็กน้อย จากที่ค้นคว้ามานั้นทำให้เข้าใจเพิ่มขึ้นว่า “ภาควิชา” ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมักจะจัดวางระบบบริหารเป็น ๒ แบบใหญ่ ๆ แบบหนึ่งเป็น “ภาควิชา” ที่บริหารโดยบุคคลเรียกว่า department head หรือ head of department อีกแบบหนึ่งเป็น “ภาควิชา” ที่บริหารโดยคณะบุคคลคือเป็นคณะกรรมการภาควิชา หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นประธานของคณะกรรมการภาควิชา นั้น จึงเรียกว่า department chairman บังเอิญทั้ง head และ chairman ในภาษาอังกฤษนั้นเราเรียกในภาษาไทยว่าหัวหน้าภาควิชาทั้งคู่ ทำให้จำแนกไม่ออก คราวนี้ถ้าเรารับหลักการนี้ได้ บางภาควิชาก็อาจจัดรูปแบบบริหารเป็นคณะกรรมการบริหารภาควิชาได้ โดยเฉพาะภาควิชาที่มีขนาดใหญ่ มีอาจารย์ประจำมากคน หรือครอบคลุมอนุศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกันไว้หลายอนุศาสตร์ เป็นต้น ส่วนบางภาควิชาที่มีขนาดเล็ก มีอาจารย์ไม่มากนักหรือครอบคลุมศาสตร์เดียว ก็อาจไม่จำเป็นต้องมีคณะกรรมการบริหารภาควิชาได้เรียกได้ว่าสามารถวางระบบบริหาร

ภาควิชาให้แตกต่างหลากหลายได้ แม้ว่าอยู่ในมหาวิทยาลัยเดียวกันหรือ แม้แต่ในคณะวิชาเดียวกัน

- ผมอยากเน้นเรื่องความแตกต่างหลากหลายในระบบบริหารคณะวิชา และภาควิชาให้มาก เพราะจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้ทันความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีทางความคิดได้ดี แทนที่จะต้องตรึงรูปแบบให้ทุกคณะวิชาทุกภาควิชาเป็นเหมือน ๆ กันทั้งหมด และด้วยแนวคิดเช่นนี้จึงทำให้การกำหนดรายละเอียดของขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดรูปองค์กรและระบบการบริหารของคณะวิชา และภาควิชา จึงไม่ควรระบุไว้ใน พ.ร.บ. ที่ร่างขึ้น แต่ให้ พ.ร.บ. ที่ร่างขึ้นนั้นให้อำนาจสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดรายละเอียดเหล่านั้นเป็นข้อบังคับหรือระเบียบ เพื่อให้มีความหลากหลายได้ และยืดหยุ่นปรับปรุงแก้ไขได้ ซึ่งจะเหมาะกับอุดมการณ์ของความเป็นมหาวิทยาลัยมากกว่าโดยเปรียบเทียบ

พิธีกร

- คราวนี้ขออนุญาตกลับมาพูดถึงอีกประเด็นหนึ่ง คือผู้บริหารของมหาวิทยาลัย อาจารย์กรุณาให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยค่ะ

วิทยากร

- ก่อนอื่นขอเรียนว่าผมเข้าใจว่าผู้บริหารสูงสุดที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย คงจะเรียกชื่อตำแหน่งนั้นเหมือนเดิมคืออธิการบดี ส่วนในระดับคณะคงจะเรียกว่าคณบดี สถาบันเรียกว่าผู้อำนวยการ และภาควิชาเรียกว่าหัวหน้าภาควิชา คำเหล่านี้น่าจะเป็นที่เข้าใจและยอมรับกันโดยทั่วไปแล้ว แต่ที่สำคัญก็คือตำแหน่งบริหารเหล่านี้จะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันค่อนข้างมาก
- โดยหลักการแล้ว ผู้บริหารในตำแหน่งเหล่านี้จะมีฐานะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า chief executive officer หรือ CEO เป็นฝ่ายบริหารจัดการขององค์กรซึ่งรับนโยบายมาจากสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารเหล่านี้จะกำหนดนโยบายขององค์กรเองไม่ได้ แต่การออกแบบองค์กรสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่และขอบข่ายความรับผิดชอบกว้างขวางอย่างที่ เป็นอยู่ในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนั้น คงไม่สามารถจัดในรูปแบบเดียวกับ

ระบบราชการคือ ให้ผู้บริหารรับผิดชอบตัดสินใจทั้งหมดแต่ผู้เดียวได้ กรณีเช่นนี้ก็ควรจัดแบ่งภารกิจขององค์กรออกเป็นส่วนๆ ตามเหตุผลและความจำเป็น เช่น ส่วนวิชาการที่มีภารกิจในการผลิตบัณฑิตและวิจัยเป็นหลัก ส่วนสนับสนุนงานวิชาการที่อาจจำแนกเป็นสายตรงเลยทีเดียว เช่น ภารกิจด้านการทะเบียนประวัติ ภารกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและห้องสมุด ภารกิจด้านอุปกรณ์เครื่องมือปฏิบัติการ และท้ายสุดได้แก่ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ การเงิน การบริหารงานบุคคล การพัสดุ การสารนิเทศและวิรัชกิจ เป็นต้น ในส่วนวิชาการแท้ ๆ นั้น ในต่างประเทศอาจจัดให้มีผู้บริหารรับผิดชอบโดยตรงอาจเรียกว่า provost ซึ่งบางกรณีก็ให้รับผิดชอบรวมไปถึงส่วนสนับสนุนงานวิชาการด้วย โดยที่ในส่วนสนับสนุนงานวิชาการนั้นก็ต้องพัฒนาคนขึ้นมารับผิดชอบดูแลเป็นวิชาชีพเฉพาะสายตรงและเต็มเวลา แทนที่จะใช้บุคลากรทางวิชาการหรืออาจารย์เข้ามาบริหารเป็นวาระดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารระดับนี้อาจได้แก่ นายทะเบียนใหญ่ หรือ registrar บรรณารักษ์ใหญ่หรือ chief librarian เป็นต้น และในทำนองคล้าย ๆ กันในส่วนบริหารจัดการทั่วไป ๆ ก็ต้องพัฒนาคนทางวิชาชีพเฉพาะขึ้นมารับผิดชอบดูแล เช่น อาจต้องมีผู้บริหารระดับที่เป็นหัวหน้าการเงินหรือ burzar เหนือฎีกของสภามหาวิทยาลัย หรือ treasurer หรือส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินและลงทุนอาจต้องเป็นผู้จัดการทรัพย์สินและลงทุนหรือ property manager เป็นต้น

- อย่างไรก็ตาม การจัดผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นไปตามโครงสร้างองค์กรที่คิดว่าควรจะเป็น แต่ข้อสำคัญคือ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย เช่น อธิการบดีจะต้องเสนอแผนปฏิบัติงานรายปี ร่วมกับแผนเงิน คือ งบประมาณและแผนกำลังคน เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้อนุมัติ และเมื่อสิ้นปีก็ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานเป็น performance report พร้อมทั้งรับการตรวจสอบผลงานที่เป็น performance audit ด้วย ก่อนที่จะได้รับอนุมัติแผนปฏิบัติงานปีต่อไป
- และด้วยเหตุผลที่หน่วยบริหารที่รับผิดชอบสูงสุดและเป็นผู้กำหนดนโยบายด้วยนั้นคือ สภามหาวิทยาลัย สนับสนุนการทำงานของเลขาธิการสภาฯ

อย่างเต็มที่ ในกรณีเช่นนี้ก็ไม่ควรให้อธิการบดีหรือเจ้าหน้าที่ของอธิการบดี เช่น รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีไปทำหน้าที่เลขานุการสภาฯ อีก มิฉะนั้นแล้วการตรวจสอบและคานอำนาจจะทำได้ยาก หรือทำไม่ได้เลย จะเห็นว่าในปัจจุบันให้รองอธิการบดีคนหนึ่งทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และก็ไม่เป็นปัญหานักเพราะเหตุว่าเป็นอยู่ในระบบราชการ ซึ่งการบริหารงานทั่วไป การงบประมาณ อัตราค่าจ้าง และอื่นๆ หลายประการนั้นเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเพียงให้อนุมัติผ่านเรื่องต่อไปทบวงฯ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงบประมาณ ทำให้ในระบบราชการแล้วการออกแบบองค์กรไว้เช่นนั้นจึงไม่เป็นปัญหา

พิธีกร - แล้วการบริหารในระดับคณะหรือสถาบัน ซึ่งผู้บริหารคือ คณบดีหรือผู้อำนวยการล่ะคะ

วิทยากร - ก็จำลองหลักการหรือแนวความคิดเดียวกันนี้ลงไป แต่เป็นข้อสังเกตว่า คณะหรือสถาบันน่าจะรับผิดชอบเฉพาะเนื้อหาทางวิชาการแท้ๆ เท่านั้น น่าจะแตกต่างจากปัจจุบันซึ่งไปกำหนดขอบเขตพื้นที่ไว้แต่แรก ทำให้ต้องบริหารจัดการทุกเรื่องรวมไปถึงอาคาร สถานที่ การเงิน บุคลากร และอื่นๆ เสมือนหนึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในระดับที่เล็กลง ค่าใช้จ่ายจึงสูงและมักจะขาดประสิทธิภาพ ที่เห็นได้ชัดก็อย่างเช่น การที่ต้องมีห้องสมุดของคณะเสียเอง ดูแลที่จอดรถในพื้นที่ของตนเอง เป็นต้น เรื่องเหล่านี้คงต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยน แต่ก็น่าจะต้องคิดและวาดภาพวางแผนไว้ล่วงหน้าเสียในคราวนี้

พิธีกร - ขอบคุณอาจารย์มากค่ะ เสียเวลาที่เวลาของรายการในวันนี้หมดลงอีกแล้ว ต้องขอลาท่านผู้ฟังไปก่อน เราจะมาติดตามเรื่องราวของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกในวันพุธหน้าค่ะ สวัสดีค่ะ

“การกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบ”

พุธที่ ๒๘ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟัง วันนี้เป็นการสนทนาเรื่องของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อจากเมื่อวันศุกร์ที่แล้ว คราวนี้เป็นตอนที่ ๙ ซึ่งจะได้สนทนาเจาะลึกเกี่ยวกับการกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบ วิทยากรวันนี้ยังคงเป็นท่านเดิม ซึ่งได้ให้เวลากับรายการของเราโดยตลอด
- เมื่อมหาวิทยาลัยของรัฐปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วก็จะมีความเป็นอิสระเบ็ดเสร็จในระบบการบริหารจัดการ ซึ่งก็จะต้องอิงระบบบริหารราชการอีก เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานวิชาการ ในประเด็นนี้เอง การกำกับ การประเมิน และการตรวจสอบจึงเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างมาก เพราะถือเสมือนหนึ่งเป็นการให้หลักประกันแก่สาธารณะถึงหลักของธรรมาภิบาลคือความโปร่งใส และความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบสาธารณะ
- ในขั้นตอนนี้จึงอยากเรียนขอความกรุณาท่านวิทยากรได้ให้ความกระจ่างแก่ท่านผู้ฟังเพิ่มขึ้น ใน ๓ ประเด็นย่อย คือ การกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบนี้เสียก่อนค่ะ

วิทยากร

- ผมขอเริ่มต้นอธิบายความหมายของ ๓ ประเด็นย่อยนี้เสียก่อนนะคะ แล้วเราค่อยสนทนากันถึงเหตุผลและวิธีการเป็นลำดับถัดไป
- อย่างแรกคือการกำกับดูแล ซึ่งน่าจะตรงกับศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า monitoring ซึ่งน่าจะหมายถึงการดูแลให้กิจการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้อาจรวมถึงการดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการไปตามแผนนโยบายแห่งรัฐหรือเพื่อประโยชน์แห่งสาธารณะด้วย
- ประเด็นที่สองคือการประเมิน น่าจะตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษว่า evaluation เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการไปอย่างไร ในแต่ละช่วงเวลาดำเนินงานประสบผลสำเร็จเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคประการใด ผลการ

ดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละแผนงานหรือโครงการอย่างไรบ้าง และถ้าแม้มีปัญหาอุปสรรคบ้าง ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นหรือไม่ และได้ผลเป็นประการใด

- ส่วนประเด็นที่สามคือ การตรวจสอบ น่าจะตรงกับภาษาอังกฤษว่า audit ความหมายของการตรวจสอบนั้นน่าจะตรงตัวกับคำที่ใช้คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ได้ทำไปแล้วช่วงระยะเวลาหนึ่ง

พิธีกร

- อาจารย์คะ จำเป็นอย่างไรและเพียงใดคะที่จะต้องจัดให้มีการกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบ เมื่อมหาวิทยาลัยปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ในขณะที่ยังเป็นส่วนราชการอยู่นี้ไม่ต้องมีประเด็นเหล่านี้หรือคะ เพราะไม่เห็นค่อยได้พูดถึงกัน

วิทยากร

- ขอทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนนะครับว่า เมื่อมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นส่วนราชการนั้น ความเป็นส่วนราชการเองมีสายการบังคับบัญชาของระบบงานราชการเองที่ปรากฏชัด เช่นดังที่เคยเรียนแล้วว่า มีกฎหมายที่เทียบเท่าให้มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นกรม คล้ายกับกรมต่าง ๆ ในกระทรวงอื่น ๆ ทำให้ปรากฏสายการบังคับบัญชาภายใต้ระบบงานราชการชัดเจนว่า กรมนั้นขึ้นอยู่กับกระทรวงหรือทบวง ในกรณีของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับทบวงมหาวิทยาลัย สายการบังคับบัญชาก็ขึ้นอยู่กับปลัดทบวงมหาวิทยาลัย และต่อรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยตามลำดับ ภายใต้สายการบังคับบัญชาในระบบงานราชการนั้นในทางข้างขึ้นก็มีระบบการรายงาน ส่วนในทางข้างลงก็มีระบบการสั่งการ เมื่อเป็นดังนี้ก็ไม่จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลเพิ่มขึ้นไปอีก จึงเป็นความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัยโดยตรงที่จะต้องบังคับบัญชามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เรียนมานี้เป็นเรื่องของหลักการ แต่ว่าในทางปฏิบัติที่ใช้กันอยู่นั้น ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยก็มักจะไม่นิยมใช้วิธีสั่งการตามสายการบังคับบัญชาโดยหันไปใช้วิธีการประชุมปรึกษาหรือประสานงาน เมื่อได้ข้อตกลงประการใด ทุกฝ่ายก็ถือปฏิบัติตามนั้น และวิธีนี้ซึ่งขอย้ำว่าเป็นวิธีการไม่ใช่ระบบนั้นปรากฏว่าได้ผลดี ทั้งนี้ก็อาจจะเป็นเพราะว่าทบวงมหาวิทยาลัยนั้นดูจะเป็นหน่วยงานระดับกระทรวงเพียงหน่วยเดียวที่มีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เป็นฐานะเทียบเท่ากรมอยู่ในสังกัดเกือบ ๒๐ กรม และทุกกรมทำหน้าที่และวัตถุประสงค์เดียวกันหมด จะสังเกตว่าไม่มีกระทรวงใดที่มีหลายกรมที่

ทำหน้าที่และวัตถุประสงค์เหมือนกันหมดเช่นนี้ อย่างไรก็ตามก็ดี ประเด็นสำคัญที่จะชี้ในที่นี้ก็คือว่าเมื่อยังเป็นส่วนราชการอยู่ ก็ไม่จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลตามความหมายนั้น

- ต่อเมื่อปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จะไม่มีสายการบังคับบัญชาอีกต่อไป การสั่งการตามสายงานก็ทำไม่ได้โดยหลักการ แต่เมื่อหน่วยงานคือมหาวิทยาลัยนั้นมีฐานะเป็นหน่วยงานสาธารณะและเป็นของรัฐอยู่ รัฐก็ต้องแน่ใจว่าการปฏิบัติการกิจตามหน้าที่และวัตถุประสงค์นั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะนั้นประการหนึ่ง ขณะเดียวกันรัฐคงต้องให้แน่ใจได้ว่านโยบายและเป้าหมายของรัฐนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ รวมทั้งการนำทรัพยากรที่รัฐจัดสรรให้ไปปฏิบัติการกิจตามนโยบายและเป้าหมายนั้นอย่างมีประสิทธิภาพและไม่รั่วไหลด้วยนั้นอีกประการหนึ่ง รัฐก็ต้องมีกลไกใหม่เกิดขึ้นเรียกว่าการกำกับดูแล เพื่อให้สามารถจัดการตามวัตถุประสงค์หลักทั้งสองประการนั้นได้ นอกจากนี้ในการปฏิบัติการกิจ ถ้าบังเอิญมีอุปสรรคข้อขัดข้องเกิดขึ้นและอาจเสียหายต่อสาธารณะ รัฐก็ต้องรับผิดชอบในความเสียหายนั้นอยู่ดี รัฐก็ต้องมีกลไกกำกับดูแลเพื่อทราบอุปสรรคข้อขัดข้อง รวมทั้งจัดให้มีการแก้ไขบรรเทาอุปสรรคข้อขัดข้องที่อาจเกิดขึ้นได้นั้นเสียแต่ต้นทาง มิให้บานปลายไปมากจนเกินกว่าจะแก้ไขได้

พิธีกร

- อาจารย์คะ ในประเด็นของการกำกับดูแลนี้ พอจะเล่าได้หรือไม่คะว่ามีวิธีดำเนินการอย่างไรบ้าง

วิทยากร

- เข้าใจว่าน่าจะมีหลายวิธีสำหรับการกำกับดูแล แต่ทั้งนี้จะต้องให้มหาวิทยาลัยยังคงมีอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยตนเองอยู่ ซึ่งข้อนี้เป็นหลักการสำคัญมาก
- วิธีแรก คือการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร วิธีนี้อย่างไรเสียก็ต้องทำหรือบังคับให้ทำ มหาวิทยาลัยเองก็ต้องยอมรับว่าการรายงานเป็นกลไกสำคัญที่ต้องทำเป็นระยะ ๆ ตามที่กำหนดว่าพอเหมาะ คือไม่เนิ่นนานเกินไปจนทุกคนลืม หรือทำให้แก้ไขอะไรไม่ทันการณ์ และไม่ถี่มากเกินไปจนไม่สามารถดำเนินการอะไรได้มากนอกจากการเขียนรายงานเพียงอย่างเดียว การรายงาน

ที่ว่านี้ สำหรับมหาวิทยาลัยแล้วอาจจะเหมาะที่จะกำหนดให้รายงานทุกปีเป็นรายปีให้สอดคล้องกับปีการศึกษา หรือปีงบประมาณ จะสังเกตว่าปีการศึกษา อาจจะเหมาะกว่ามาก เพราะสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานหรือผลงานทั้งในแง่ของการรับบุคคลเข้าศึกษาและการสำเร็จการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยไทย การรายงานนี้จะแตกต่างไปจากการรายงานในระบบงานราชการที่เน้นรูปแบบและวิธีการเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งก็คือการกรอกแบบฟอร์มรายงาน หรือ “เติมคำในช่องว่าง” นั่นเอง และบางแบบฟอร์มก็ไม่พอเหมาะกับการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเลย ทำให้การรายงานตามระบบงานราชการไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางบริหารงานมากนัก ดังนั้นการรายงานในความหมายนี้จะต้องชี้ถึงผลการปฏิบัติงานประการหนึ่ง ผลงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นประการหนึ่ง กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานเป็นอีกประการหนึ่ง และในข้อหลังนี้คือ การที่ต้องรายงานวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานหรือผลลัพธ์กับทรัพยากรที่ใช้ไปด้วย

- อีกวิธีหนึ่งซึ่งอาจใช้ควบคู่ไปกับการรายงานด้วยก็คือการเข้ามีส่วนรับฟังข้อมูลความเป็นไป มีส่วนในการกำหนดนโยบายและทางปฏิบัติ มีส่วนในการตัดสินใจสำคัญ ๆ เช่น การอนุมัติงบประมาณ หรือการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น วิธีปฏิบัติที่น่าจะสอดคล้องได้ดีตามหลักการนี้คือการให้มีผู้แทนของฝ่ายรัฐจำนวนหนึ่งในสภามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่นั้น วิธีนี้มีข้อดีหลายประการ นับตั้งแต่การรับรู้และมีส่วนในการตัดสินใจใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะด้านการเงิน การร่วมตัดสินใจ และการรับรู้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีขึ้นกับการร่วมแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องระลึกว่าการกำกับดูแลไม่ใช่การควบคุม ซึ่งน่าจะหมายความว่าในภาษาอังกฤษว่า control ดังนั้นประเด็นของความพอเหมาะจึงน่าจะอยู่ที่ (๑) จำนวนผู้แทนฝ่ายรัฐ และ (๒) ที่มาของผู้แทนของฝ่ายรัฐนั่นเอง

พิธีกร

- ขอความกรุณาอาจารย์ขยายความเพิ่มเติมด้วยค่ะ

วิทยากร

- ประเด็นแรก จำนวนผู้แทนฝ่ายรัฐที่จะเข้ามากำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นควรมีจำนวนเท่าใด ถ้ามากนั้นก็ทำให้มหาวิทยาลัยขาดความอิสระ

ถ้าน้อยไปหรือไม่มีเลยก็ไม่ใช่ประโยชน์ตามหลักการกำกับดูแล จำนวนนี้จึงขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมา คุณลักษณะ และการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ซึ่งไม่น่าจะต้องให้เหมือนกัน หรือเป็นจำนวนที่เท่ากัน เช่นในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นกำหนดไว้เป็น ๒ คน

- ประเด็นที่สอง เกี่ยวกับที่มาของผู้แทนฝ่ายรัฐ ข้อสำคัญที่ต้องระวังให้มากคือจะต้องไม่ใช่ และต้องพยายามหาทางไม่ให้เป็นผู้แทนของนักการเมืองหรือพรรคการเมือง เพราะอันตรายที่สุดของมหาวิทยาลัยคือการถูกเข้าแทรกแซงทางการเมือง ข้อนี้มีตัวอย่างที่เกิดขึ้นในระยะประมาณ ๑๐ ปีที่ผ่านมาในมหาวิทยาลัยหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาซึ่งเรื่องนี้เป็นข้อเขียนแสดงความเห็นของผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยเองในการสัมมนาครั้งหนึ่งว่าคณะกรรมการหรือ board of trustees มีบทบาทมากเกินไป ในการสั่งให้เปิดสอนบางหลักสูตร ปิดบางหลักสูตร การรับบุคคลเข้าทำงาน หรือการเปิดวิทยาเขตแห่งใหม่ เป็นต้น เราคงไม่อยากให้เหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยไทย ดังนั้น การกำหนดที่มาของผู้แทนฝ่ายรัฐจึงต้องทำให้รอบคอบอย่างมาก แม้ว่าจะไม่สามารถทำให้ปลอดการเมืองได้ทั้งหมดก็ตาม การกำหนดให้เป็นข้อเสนอของกลุ่มหรือคณะบุคคลก็อาจดีกว่าจะให้ข้อเสนอของบุคคลคนเดียว เป็นอาทิ ในกรณีตัวอย่างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง ผู้แทนฝ่ายรัฐบาลเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยแต่งตั้งตามข้อเสนอของคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย (หรืออาจเป็นคณะกรรมการอุดมศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติฉบับใหม่ก็ได้)

พิธีกร

- คราวนี้ขออนุญาตกลับมาสู่ประเด็นเกี่ยวกับการประเมิน ขอความกรุณาอาจารย์ได้ให้รายละเอียดในประเด็นเกี่ยวกับการประเมินด้วยค่ะ

วิทยากร

- การประเมินเป็นกลไกสำคัญยิ่งที่เดียวที่จะทำให้เป็นหลักประกันของความโปร่งใสและความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ขอเรียนเป็นเบื้องต้นว่าอาจออกแบบกลไกการประเมินนี้ได้เป็น ๒ กลไก คือ (๑) การประเมินโดยไม่มีกำหนดช่วงเวลา เงื่อนไข และวิธีการไว้ชัดเจน กับ (๒) การประเมินโดยกำหนดช่วงเวลา เงื่อนไข และวิธีการไว้ชัดเจน ขออธิบายดังนี้ครับ

- การประเมินโดยไม่มีกำหนดช่วงเวลา เงื่อนไข และวิธีการไว้ล่วงหน้า ก็ได้แก่การที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าให้มีการประเมินได้ เช่นกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยอาจจัดให้มีการประเมินหน่วยงานใด ๆ ได้ตามที่เห็นสมควรเรียกว่าเป็นการเปิดโอกาสให้มีการประเมิน ประเด็นนี้จะดีและเหมาะสมกับกรณีต่าง ๆ ที่อาจมีปัญหาหรือข้อสงสัยที่ไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ และควรเปิดโอกาสให้มีการประเมินเช่นนี้ ควบคู่ไปกับการประเมินที่ได้มีการกำหนดชัดเจนไว้แล้ว
- อีกกลไกหนึ่งคือการประเมินโดยการกำหนดช่วงเวลา เงื่อนไข และวิธีการไว้ชัดเจน โดยการกำหนดไว้ในกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน โดยกลไกนี้แล้วจึงเท่ากับวางหลักประกันแน่นอนว่าทุกขั้นตอน ทุกช่วงเวลาของการปฏิบัติงานจะต้องให้เป็นที่โปร่งใสและเป็นธรรม รวมทั้งจะต้องให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประเมินเช่นนี้จึงต้องออกแบบให้พอเหมาะว่าจะต้องการประเมินสิ่งใดหรือประเมินอะไรบ้าง จึงจะให้ผลเป็นหลักประกันตามที่ต้องการได้ ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่าการประเมินนั้นอาจเป็นการประเมินระหว่างการทำงานก็ได้ หรืออาจเป็นการประเมินเมื่อการปฏิบัติการกิจหนึ่ง ๆ แล้วเสร็จแล้วก็ได้
- ในแง่นี้มีหลายแนวคิดที่ต้องพิจารณานะครับ แนวคิดที่หนึ่งคือการประเมินหน่วยงาน แนวคิดที่สองคือ การประเมินกิจกรรมหรือการปฏิบัติการกิจ และแนวคิดที่สามคือ การประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ จะขออนุญาตขยายความทีละแนวคิดดังนี้ครับ
- แนวคิดแรก เป็นการประเมินหน่วยงาน ซึ่งก็ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินหน่วยงานให้ชัดเจนตั้งแต่ขั้นนี้ว่าต้องการประเมินไปทำไม โดยทั่วไปเราจะกำหนดการประเมินหน่วยงานเพื่อให้ได้คำตอบเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคเพียงใด ยิ่งถ้ามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้การปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยจะต้องให้มีประสิทธิภาพด้วยแล้ว กลไกตามแนวคิดนี้ก็ยิ่งจำเป็นมากขึ้นอีก ตัวอย่างที่พอจะยกมากล่าวถึงได้ก็เช่นในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ร่างกฎหมายกำหนดให้มีการประเมินหน่วยงานระดับคณะวิชาหรือสถาบัน

วิจัยทุก ๆ ๔ ปี และเริ่มการประเมินครั้งแรกเมื่อจัดตั้งหน่วยงานนั้น ๆ ครบ ๔ ปีแล้ว ซึ่งจะเห็นได้ว่กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องประเมินหน่วยงานทุก ๆ ๔ ปี

- แนวคิดที่สอง เป็นการประเมินกิจกรรม หรือการปฏิบัติการกิจหรืออาจเรียกว่า การประเมินกระบวนการก็ได้ โดยทั่วไปเราจะกำหนดการประเมินกิจกรรม หรือกระบวนการนี้ในลักษณะของการประเมินผลงาน หรือ performance ในภารกิจของมหาวิทยาลัยนั้นการประเมินตามแนวคิดนี้อาจแตกย่อยลงไปถึง การประเมินกระบวนการเรียนการสอน หรือกระบวนการวิจัยเป็นอาทิก็ได้ หรืออาจประเมินกิจกรรมหรือกระบวนการในระดับที่สูง ซึ่งก็จะครอบคลุม การประเมินรายย่อยไว้ด้วยก็ได้ เช่นในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ได้กำหนดให้มีการประเมินการดำเนินงานโดยรวมของมหาวิทยาลัยประการ หนึ่ง ซึ่งก็หมายรวมถึงการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน นอกจากนั้นยังกำหนดให้มีการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน และการวัดผลตามหลักสูตรหนึ่ง ๆ เมื่อครบ ๑ ปีหลังจากครบกำหนดเวลาการศึกษาตามหลักสูตรนั้น ๆ และ ต่อจากนั้นให้มีการประเมินทุก ๆ ๕ ปีหรือเร็วกว่านั้นด้วย
- แนวคิดที่สาม เป็นการประเมินผลผลิตหรือผลลัพธ์ หรืออีกนัยหนึ่งผลการ ปฏิบัติงาน ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ ของสภาคณาจารย์และคณะวุฒยาจารย์ในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น

พิธีกร

- อาจารย์คะ คงต้องมีคำถามจากท่านผู้ฟังและท่านผู้สนใจในประเด็นนี้แน่ ๆ เลยว่าใครคือผู้ประเมิน และระบบการประเมินนั้นจะแน่ใจกันได้อย่างไรว่า บริสุทธิ์ยุติธรรม

วิทยากร

- คำถามว่าใครคือผู้ประเมินนั้นคือหลักการที่ต้องพิจารณาให้รอบคอบ ถ้าตั้ง บุคลากรภายในขึ้นทำการประเมิน ก็จะทำให้เกิดการประเมินตัวเองแล้ววิก็ ประเมินเอง แม้ว่าอาจจะเป็นไปได้โดยยุติธรรมและโปร่งใส แต่ก็ล่อใจให้ผู้คน ทั่วไปไม่แน่ใจในผลการประเมินได้ ดังนั้น บุคลากรภายนอกอาจทำหน้าที่ ผู้ประเมินได้เหมาะสมกว่า แต่ข้อสำคัญที่ต้องตอบด้วยก็คือว่าจำนวนเท่าใด บุคคลคนเดียวคงไม่เหมาะสมโดยเฉพาะในยามที่ต้องการวางระบบให้เกิด

ความเชื่อมั่น ศรัทธา และมั่นใจในระบบที่วาง ดังนั้นก็คงต้องเป็นคณะบุคคล หรือในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคลมากกว่า ๑ คน ปัญหาที่มีอยู่ ว่าแต่ละกรณีที่ต้องประเมินนั้น มีอยู่มากมายจะหาบุคลากรที่โตจากภายนอก มาเป็นผู้ประเมิน หรือเป็นคณะผู้ประเมิน เพราะจะต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก คำตอบก็อาจเป็นไปได้ว่าให้มีหลาย ๆ คณะผู้ประเมินโดยแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบการประเมินแยกต่าง ๆ กันตามความเหมาะสมได้ เรียกได้ว่ามีหลายคณะผู้ประเมิน แต่ก็ต้องให้แน่ใจว่าใช้มาตรฐานการประเมินเดียวกัน

- อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเรื่องการประเมินนี้ ก็เคยมีการตั้งคำถามอยู่เสมอว่า ถ้าหากต้องอาศัยบุคลากรภายนอกมาเป็นผู้ประเมินแล้ว อาจมีจุดอ่อนได้ว่า ผู้ประเมินจากภายนอกนั้น อาจไม่รู้รายละเอียดของหน่วยงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ มากนัก และด้วยเหตุนี้เองก็อาจส่งผลให้การประเมินมีอคติหรือไม่ให้ผลการประเมินที่แท้จริงก็ได้ ในบางกรณีก็อาจต้องจัดให้มีบุคลากรภายในร่วมอยู่ในคณะผู้ประเมินบ้างเพื่อแก้ไขข้อปัญหาและให้เป็นประโยชน์ในแง่นี้

พิธีกร

- อาจารย์คะ แล้วผู้ประเมินและคณะผู้ประเมินเหล่านี้จะมีที่มาอย่างไรได้คะ

วิทยากร

- ผู้ที่จะทำหน้าที่กำหนดที่มาของผู้ประเมินและคณะผู้ประเมินได้เหมาะสมที่สุด น่าจะเป็นสภามหาวิทยาลัย แต่ก็เพื่อสร้างสมดุลในระบบการบริหารมหาวิทยาลัย ก็จำเป็นต้องกำหนดระบบการประเมินและกรอบหลักการและวิธีการไว้ให้ชัดเจนในระดับหนึ่ง ไม่ใช่การปล่อยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดได้เองเป็นคราว ๆ ไป เพราะในระบบที่ดีนั้น สภามหาวิทยาลัยก็ต้องได้รับการกำกับและประเมินเช่นเดียวกัน

พิธีกร

- ข้อสงสัยที่มีผู้เรียนถามเข้ามา ก็คือจะมีอะไรเกิดขึ้นภายหลังการประเมินเหล่านี้บ้างหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งประเมินไปทำอะไร

วิทยากร

- ข้อนี้ก็เป็นเรื่องสำคัญมากเช่นเดียวกันครับ เพราะถ้าประเมินแล้วไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อะไรเลยก็ป่วยการเสียเวลาเสียเงินไปทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องแน่ใจว่าได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในหลาย ๆ ด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เช่น (๑) นำไปใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น (๒) นำไปใช้ในการปรับปรุงหรือ

พัฒนาเช่น ในการพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น (๓) ใช้ในการวางแผนปฏิบัติการ และ (๔) ใช้ประโยชน์อื่น

- อยากขอยกตัวอย่างการนำไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ ไว้ในที่นี้ด้วยครับ เช่น ในการประเมินเฉพาะกรณีหรือเฉพาะกิจที่ผ่านๆ มาได้มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรไปปฏิบัติการจัดองค์กรและโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ซึ่งอาจมีผลถึงกับยุติการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นอีกต่อไปก็ได้ ด้วยเหตุดังนี้ จึงต้องยืนยันว่าจำเป็นต้องเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบจัดให้มีการประเมินต่าง ๆ รวมทั้งจัดผู้ประเมินหรือคณะผู้ประเมินด้วย

พิธีกร

- อาจารย์ได้เล่าถึงว่ามีการกำหนดวิธีการให้ชัดเจนด้วยใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- ความยากลำบากอยู่ตรงนี้ละครับ ถ้ามีการออกแบบวิธีการประเมินแต่ละกลไกแต่ละกรณีไว้เลยแล้วเขียนไว้ชัดเจนในกฎหมายนั้นอาจเป็นข้อดีมากอย่างหนึ่งว่าโปร่งใสและทำให้ทุกคนได้ทราบล่วงหน้า แต่เมื่อหน่วยงานมีวิวัฒนาการผ่านไปอีก อาจมีการเปลี่ยนแปลงปัจจัยและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยบางอย่างที่กลับไปมีผลให้วิธีการประเมินที่กำหนดไว้เป็นกฎหมายนั้นไม่สามารถจะปฏิบัติได้หรือไม่เหมาะสมจะปฏิบัติก็จะต้องยุ่งยากลำบากถึงขั้นแก้ไข พ.ร.บ. ถ้าเป็นเหตุดังนั้นก็กำหนดเพียงกรอบแนวทางแล้วให้สภามหาวิทยาลัยไปกำหนดวิธีการประเมินในรายละเอียดเป็นข้อบังคับก็อาจจะเหมาะสมกว่า ข้อสำคัญคือการมีส่วนร่วมในการคิดหาวิธีการประเมินในชั้นรายละเอียดนั้นจากบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายจะจำเป็นมาก

พิธีกร

- ในกรณีของร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดวิธีใดคะ

วิทยากร

- ระบุไว้ให้หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินต้องกำหนดเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัยครับ

พิธีกร

- ท่านผู้ฟังคะ วันนี้เวลาหมดลงอีกแล้ว การสนทนาเจาะลึกเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลของการกำกับ การประเมินและการตรวจสอบยังไม่จบ คงค้างประเด็นสำคัญ ๆ ไว้อีกหลายประเด็นโดยเฉพาะเรื่องการตรวจสอบ ซึ่งต้องขออนุญาตนำมาวิเคราะห์เจาะลึกต่ออีกครั้งหนึ่งในวันศุกร์หน้า วันนี้คงต้องค้างไว้เพียงเท่านี้ก่อนค่ะ ขอขอบคุณท่านวิทยากรและสวัสดีค่ะ

“การกำกับดูแล การประเมิน และการตรวจสอบ (ต่อ)”

ศุกร์ที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟัง เช้าวันนี้สนทนาวิเคราะห์เจาะลึกเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อจากคราวก่อนนะคะ เมื่อวันพุธที่ผ่านมาเราได้สนทนาเจาะลึกค่อนข้างมากและเป็นประเด็นสำคัญมากอย่างยิ่งเกี่ยวกับการกำกับดูแลกับการประเมิน การสนทนากับวิทยากรทำให้จับประเด็นได้ว่า การกำกับดูแลและการประเมินนั้นสำคัญต่อความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กล่าวคือเมื่อมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ การบริหารการเงิน และการบริหารงานบุคคลแล้ว ก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อรัฐและสาธารณะ อย่างน้อยที่สุดก็ต้องแสดงหลักประกันถึงธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การกำกับดูแลและการประเมินเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หลักประกันนั้น และในการสนทนาของเราเมื่อวันพุธ ก็ได้วิเคราะห์รายละเอียดเกี่ยวกับการกำกับดูแลและการประเมินโดยท่านวิทยากร
- ในวันนี้เราจะได้วิเคราะห์เจาะลึกประเด็นเดิมที่ยังคงค้างอยู่คือ การกำกับดูแล การประเมินและการตรวจสอบ โดยวิทยากรท่านเดิมที่ได้กรุณาให้เวลากับรายการมาโดยตลอด
- สวัสดีค่ะ หลังจากรายการเมื่อวันพุธที่แล้ว มีท่านผู้ฟังสอบถามประเด็นที่น่าสนใจมากทีเดียวค่ะ ท่านผู้ฟังถามว่า ถ้าให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดทุก ๆ เรื่อง เช่น ในการประเมินตามที่วิทยากรเล่าคราวที่แล้ว ก็ให้น่าสงสัยว่าทำให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจมากเกินไปหรือไม่ จะทำให้มีโอกาสที่สภามหาวิทยาลัยอยู่เหนืออื่นใด และอาจมีมิติในทางที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมได้หรือไม่ ถ้าไม่มีสิ่งใดหรือระบบใดจะสร้างสมดุลในแง่นี้ ขออนุญาตเรียนถามท่านวิทยากรเป็นประเด็นแรกด้วยค่ะ

วิทยากร

- คำถามของท่านผู้ฟังนี้ดีมากทีเดียวครับ ผมจำได้ว่าในการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องนี้ในหลายๆ เวที แม้แต่ในต่างประเทศ ผู้คนต่างให้ความสนใจกับประเด็นนี้ และบางกรณีก็เคยเล่าถึงประสบการณ์ที่ไม่ค่อยรื่นรมย์กับบทบาทอำนาจของสภามหาวิทยาลัยให้ได้ยินได้ฟังกันมาแล้ว ดังนั้น จำเป็นมากทีเดียวครับที่การออกแบบองค์กรนั้นจะต้องไม่ปล่อยให้หน่วยงานใด หรือบุคคลใดในองค์กรมีอำนาจบทบาทที่เบ็ดเสร็จเด็ดขาดสูงสุด ข้อนี้ตรงข้ามกับหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งมีหน่วยงานหรือบุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุดได้ แต่ในเรื่องบทบาทและอำนาจแล้วจะต้องให้มีการคานและสมดุลไว้
- ข้อที่ยากกว่าก็คือ จะคานบทบาทอำนาจของสภามหาวิทยาลัยอย่างไร และสร้างสมดุลของอำนาจได้อย่างไร
- ผมนึกว่าน่าจะมีหลายวิธีที่น่าจะพิจารณาได้ แต่อย่างน้อยต้องเป็นหลักประกันที่แสดงความรับผิดชอบในบทบาทอำนาจที่แสดงหรือใช้ไปด้วย อยากรจะขอยกตัวอย่างจากกรณีของร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่า ผมเข้าใจว่ามี ๒ ตอนที่เป็นการสร้างสมดุลตอนหนึ่ง กับอีกตอนหนึ่งเป็นการกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยต้องแสดงความรับผิดชอบต่อบทบาทอำนาจของตน
- สมดุลของบทบาทอำนาจนั้นปรากฏชัดเจนในการที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทมีที่มาและมีวาระการปฏิบัติหน้าที่กำกับอยู่ การมีวาระ ๔ ปีก็ดี และการที่ระบุให้อาจได้รับเลือก หรือได้รับคัดสรร หรือได้รับแต่งตั้งใหม่ในวาระต่อไปได้อีกก็ดี แสดงเจตนาของระบบองค์กรที่ชัดเจนว่าต้องการให้มีการหยุดทบทวนเชิงประเมินว่าที่ผ่านมานั้นกรรมการแต่ละคนที่เป็นองค์คณะบุคคลคือสภามหาวิทยาลัยนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพและตามพันธกิจของตนอย่างไร เพียงใด ผู้ที่ทำหน้าที่เลือก หรือคัดสรร หรือแต่งตั้งจะต้องคิดวิเคราะห์ให้มากๆ ก่อนที่จะเลือก หรือคัดสรร หรือแต่งตั้งบุคคลนั้นๆ เข้ามาทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ดังนั้น การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละคนก็เข้าสู่สมดุล
- ในอีกตอนหนึ่งที่กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยต้องแสดงความรับผิดชอบใน

- ส่วนคำว่า การคัดสรรนั้นหมายถึง วิธีการเฉพาะในการที่คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายคณะหนึ่ง จะแสวงหารายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งแล้วทำการคัดกรองชื่อต่าง ๆ นั้นให้แน่ใจว่ามีคุณลักษณะและเงื่อนไขต่าง ๆ ครบถ้วนสมบูรณ์ แล้วจึงนำรายชื่อที่ได้รับการคัดสรรแล้วนั้นเสนอให้ดำเนินการเลือกตั้งต่อไป ข้อนี้เป็นวิธีที่นำมาใช้ในการให้ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ และผู้แทนบุคลากร โดยให้มีคณะกรรมการคัดสรรรายชื่อแทนการเปิดให้สมัคร ซึ่งผู้ที่มีคุณสมบัติสูงและเหมาะสมมาก ๆ อาจไม่สนใจจะสมัคร และก็เพื่อหลีกเลี่ยงกรรมวิธีทางการเมือง หากมีการสมัครรับเลือกตั้งและการเลือกตั้ง เป็นต้น

พิธีกร

- ขอบคุณาจารย์คะ เลยได้มีโอกาสเรียนถามในประเด็นอื่นไปด้วยเป็นความรู้ใหม่ค่ะ
- คราวนี้ขออนุญาตเจาะลึกอีกประเด็นหนึ่งนะคะ ท่านผู้ฟังสอบถามมาว่าอีกข้อหนึ่งที่เกิดความสงสัยและใคร่ขอความกระจ่างก็คือ ยังไม่ได้ฟังว่าท่านวิทยากรกล่าวถึงการประเมินบุคคลเลยไม่ทราบว่าจะจัดให้มีการประเมินบุคคลด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใดคะ

วิทยากร

- ขอเรียนเกี่ยวกับประเด็นนี้ว่า โดยหลักการแล้วการประเมินบุคคลเป็นไปได้ และก็มีการถือปฏิบัติกันในบางกรณี แต่ว่าการประเมินบุคคลนั้นมีข้อจำกัดและจุดอ่อนอันอาจสร้างปัญหาใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้ด้วย ประการแรก การประเมินบุคคลนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ประการที่สอง จะมีความยุ่งยากซับซ้อนระหว่างการประเมินบุคคลกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างมากแทบจะแยกไม่ออก และประการที่สาม ซึ่งน่าจะสำคัญที่สุดก็คือโดยวัตถุประสงค์แล้วเราน่าจะให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน หรือผลงานมากกว่าตัวบุคคล โดยเฉพาะเมื่อเรารู้ว่าบุคคลได้รับการคัดเลือกเข้ามา ก็เพราะมีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งไปก็เป็นอันพ้นจากหน้าที่นั้นอยู่แล้วตามกฎหมาย การเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ดี การดำรงตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ก็ดี มีกฎหมายกำหนดเรื่องคุณสมบัติไว้ทั้งสิ้น ทั้งที่เป็นคุณสมบัติเมื่อแรกเข้าและคุณสมบัติที่จำเป็น

ต้องมีระหว่างการดำรงตำแหน่ง ดังนั้นหากขาดคุณสมบัติเมื่อใด เพราะเหตุใด ก็ตาม ก็ต้องเป็นอันพ้นจากตำแหน่งไปตามข้อกำหนดทางกฎหมาย

- คราวนี้ลองมาดูองค์กรมหาวิทยาลัยที่มีการออกแบบขึ้นไว้ สมมติว่าออกแบบให้มีการประเมินหน่วยงานระดับคณะวิชา เพื่อวิเคราะห์ว่าคณะวิชาได้ปฏิบัติงานไปอย่างไร ในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นยังได้ระบุไว้ด้วยว่า ในการประเมินต้องระบุว่าคณะวิชานั้นควรปรับปรุงการดำเนินการใด หรือควรมีคณะวิชานั้นหรือหน่วยงานในคณะวิชานั้นๆ ต่อไปหรือไม่ด้วย ทำให้เห็นได้ชัดเจนว่าการประเมินคณะวิชาในช่วงระยะเวลาใดก็ตาม ก็สะท้อนถึงศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการคณะวิชานั้นๆ ของคนบดีด้วยนั่นเอง การกำหนดให้มีการประเมินบุคคลคือ คนบดีซ้อนขึ้นอีกในกรณีนี้ จึงไม่น่าจะมีความจำเป็น
- เหตุผลในทำนองเดียวกันสำหรับการประเมินอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา ประธานสภาคณาจารย์จึงไม่มีความจำเป็นต้องดำเนินการซ้ำซ้อนอีก โดยเฉพาะเมื่อมีการกำหนดให้ต้องทำการประเมินมหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย ภาควิชา และสภาคณาจารย์อยู่แล้ว
- อยากขอเรียนขยายความเพิ่มเติมอีกประการหนึ่งว่าผู้ดำรงตำแหน่งบริหารต่างๆ เหล่านี้ โดยหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ได้ออกแบบให้ดำรงตำแหน่งเป็นวาระ และดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน ๒ วาระ เว้นแต่ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยซึ่งยังมีได้มีการกำหนดและหัวหน้าภาควิชาซึ่งอาจดำรงตำแหน่งมากกว่า ๒ วาระติดต่อกันก็ได้ นั่น ะหว่างวาระก็จะต้องมีการสรรหาหรือการคัดสรรกันใหม่ จึงแทบจะเรียกได้ว่าจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้คำตอบนั่นเองว่าควรสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งต่อไป หรือควรเสนอให้ดำรงตำแหน่งหรือไม่
- ดังนั้นโดยรวมแล้ว จึงเท่ากับว่าถ้าจะมีการประเมินหน่วยงานแล้ว ก็ไม่น่าจะจำเป็นต้องประเมินบุคคลซ้อนเข้าไปอีก
- ข้อนี้ดูจะแตกต่างกับการประเมินบุคคลเข้าทำงาน หรือประเมินเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการใช้หรือไม่คะ

พิธีกร

วิทยาการ

- ขอตั้งเป็นข้อสังเกตแทนคำอธิบายดีกว่านะคะ การประเมินบุคคลเข้าทำงาน โดยทั่วไป คือการประเมินคุณสมบัติ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ หรือความชำนาญงานของบุคคลผู้นั้น ในบางกรณีอาจต้องให้มีการทดสอบสมรรถนะทางร่างกายหรือทางจิต หรือการทดสอบด้านอื่น ๆ เข้าไปด้วย ก็ขอเรียนข้อสังเกตว่าการประเมินใด ๆ จะกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ชัดเจนแล้วประเมินตามนั้น หรือให้ได้ผลการประเมินตามกรอบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น
- ส่วนการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นการประเมินคุณสมบัติของบุคคลส่วนหนึ่ง เช่น มีชั่วโมงสอนในระดับอุดมศึกษาหรือไม่ เป็นอาจารย์มาแล้วนานเท่าใด เป็นต้น กับการประเมินคุณภาพของผลงานทางวิชาการ อีกส่วนหนึ่ง ข้อนี้ชี้ชัดว่าไม่ใช่การประเมินบุคคล เพราะผลงานทางวิชาการหลายกรณีทำขึ้นโดยบุคคลหลายคนร่วมกัน การประเมินจึงประเมินคุณภาพของผลงานวิชาการนั้น ๆ ตามเกณฑ์ที่กำหนด

พิธีกร

- ขอบคุณท่านอาจารย์คะ คราวนี้คงชัดเจนมากขึ้นแล้วนะคะ สำหรับท่านผู้ฟังที่สอบถามเข้ามา อาจารย์คะ ดูเหมือนว่าเรายังค้างประเด็นสำคัญมากอีกประเด็นหนึ่งที่ยังไม่ได้วิเคราะห์ในรายละเอียดคือ ประเด็นของการตรวจสอบอาจารย์ช่วยให้รายละเอียดด้วยค่ะ

วิทยาการ

- การตรวจสอบนั้นแตกต่างไปจากการกำกับดูแลและการประเมินค่อนข้างมาก เดิมทีนั้น การตรวจสอบจะมีความหมายถึง การตรวจสอบทางการเงิน หรือ การตรวจสอบทางบัญชี เรียกว่า financial audit หรือ accounting audit และด้วยเหตุนี้เองต้องมีการกำหนดให้มีการจัดวางระบบบัญชี และจัดทำรายงานการเงินตามระบบและรูปแบบที่กำหนด กฎหมายจึงกำหนดให้ต้องมีการตรวจสอบบัญชีภายในเป็นประจำ ประโยชน์ของการตรวจสอบทางการเงินและการบัญชีนี้ก็เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานที่ผ่านมานั้นได้ใช้จ่ายเงินไปตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยถูกต้องหรือไม่ การใช้จ่ายนั้นเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย หรือหลักการเหตุผลอื่นหรือไม่ และรายการรับรายการจ่ายแสดงผลสุทธิประการใด วิธีปฏิบัติในการดำเนินงานนั้นจึงเป็นไปโดยสอดคล้องกัน

คือ เน้นหนักที่การดำเนินงานให้ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่ได้มีการกำหนดไว้

พิธีกร - อาจารย์พูดไว้หน่อยหนึ่ง เรื่องการใช้จ่ายเป็นไปโดยชอบด้วยหลักการและเหตุผล อาจารย์หมายความว่ายังไงคะ

วิทยากร - ผมขอเรียนจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นนะครับ ในราชการนั้นการใช้จ่ายบางครั้งก็ถูกต้องตามกฎระเบียบราชการ แต่ไม่ชอบด้วยหลักการและเหตุผล ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนั้นก็เคยมีการทักท้วงโดยผู้สอบบัญชีว่าปฏิบัติไม่ได้มาแล้ว ยกตัวอย่างในส่วนราชการแห่งหนึ่ง งานบางอย่างต้องทำงานต่อเนื่อง ๒๔ ชั่วโมง เช่นงานพิมพ์ในโรงพิมพ์ เมื่อมีงานเข้ามามากอาจหยุดเดินเครื่องไม่ได้เลย จึงจัดให้บุคลากรที่ทำงานปฏิบัติงานล่วงเวลา จึงขอเบิกเงินค่าล่วงเวลาซึ่งได้รับอนุญาตให้จ่ายได้เป็นกะ ๆ ละ ๔ ชั่วโมง ระหว่าง ๑๖.๓๐ น. จนถึง ๐๘.๓๐ น. ของวันรุ่งขึ้น ส่วนราชการนั้นได้อนุมัติให้เบิกค่าล่วงเวลาแก่เจ้าหน้าที่จำนวนหนึ่งเป็นกะต่อเนื่องกันโดยตลอด ๓ วัน ผู้สอบบัญชีจึงทักท้วงว่าการเบิกจ่ายนี้ถูกต้องตามระเบียบ แต่ไม่ชอบด้วยหลักการและเหตุผล เพราะคนเหล่านั้นไม่ได้นอนเลยกว่า ๔ วันเต็ม และยังทำงานตลอด ๒๔ ชั่วโมงทั้ง ๔ วันด้วย ซึ่งเป็นไปไม่ได้ นี่ขอเรียนอธิบายด้วยตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้นจริงในส่วนราชการแห่งหนึ่งครับ

พิธีกร - อาจารย์คะ คราวนี้ขอความกรุณาอาจารย์ขยายความเรื่องผู้สอบบัญชีด้วยค่ะ

วิทยากร - การตรวจสอบทางการเงินหรือการตรวจสอบทางบัญชีนั้นก็ยังคงมีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินอยู่ดีจะเลิกนั้นคงไม่ได้ ทั้งนี้ไม่ว่าจะทั้งในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรเอกชนก็ตาม ผมขออธิบายว่าดังนี้ครับ

- ประการแรก องค์กรต้องออกแบบให้มีระบบการตรวจสอบภายใน เรียกในภาษาอังกฤษว่า internal audit โดยมีบุคลากรจำนวนหนึ่งทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน หรือเป็น internal auditor ผู้ตรวจสอบภายในนี้โดยทั่วไปจะออกแบบให้มีสายบังคับบัญชาและการจัดองค์กรขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด ในกรณีของมหาวิทยาลัยคืออธิการบดี ซึ่งจะไม่มีการอนุโลม

ให้จัดสายงานผ่านรองอธิการบดีเลย ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจะใช้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบความถูกต้องของการปฏิบัติงานหรือในปัจจุบันอาจใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานไปด้วยในตัว ผลดีจากการตรวจสอบภายในมีอยู่มากประการด้วยกัน ที่สำคัญที่สุดคือการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มาจากการตรวจสอบภายในนั้นได้แต่ต้นมือ ปัญหาความบกพร่องผิดพลาดจะไม่บานปลายออกไปมากจนเกินแก้ไข ในข้อนี้ก็คงยืนยันว่าทุกองค์กรยังจำเป็นต้องมีหน่วยตรวจสอบภายในอยู่ ส่วนจะให้มีความหมายขนาดของหน่วยและบทบาทหน้าที่ประการใดก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั้น

- ประการที่สอง การสอบบัญชีขององค์กรซึ่งต้องดำเนินการโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเท่านั้น ในกรณีขององค์กรของรัฐ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ทำหน้าที่ดังกล่าว แต่เนื่องจากภารกิจของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมีอยู่มาก กฎหมายก็เปิดโอกาสให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ให้ความเห็นชอบให้บุคคลภายนอกเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยได้ โดยที่สภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้แต่งตั้ง การสอบบัญชีนี้อาจทำการตรวจสอบรับรองบัญชีและการเงินทุกประเภทของมหาวิทยาลัย มีข้อสังเกตสำคัญมากกว่าในกรณีของร่าง พ.ร.บ. ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ได้กำหนดให้ผู้สอบบัญชียังต้องมีอำนาจสอบถามอธิการบดีและผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเรียกให้ส่งสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นการเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น ขณะเดียวกันผู้สอบบัญชีก็มีพันธะว่าต้องทำรายงานผลการสอบบัญชีและการเงินเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยภายใน ๑๒๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีบัญชี

พิธีกร

- แสดงให้เห็นชัดเจนว่า ระบบบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้มีการออกแบบองค์กรไว้อย่างรัดกุมและสะท้อนความรับผิดชอบต่อรัฐและสาธารณะอย่างชัดเจนมากนะคะ

วิทยากร

- ครับ คราวนี้ในประการท้ายสุดของเรื่องซึ่งผมเห็นว่าสำคัญมากในกระบวนการตรวจสอบทั้งหมดและเป็นเรื่องใดคือประเด็นของการจัดให้มี “คณะกรรมการตรวจสอบ” หรือที่เรียกกันในภาษาอังกฤษว่า audit committee

พิธีกร

- ขอความกรุณาท่านอาจารย์ได้วิเคราะห์เจาะลึกด้วยค่ะ เพราะเป็นที่น่าสนใจอย่างมากทีเดียวค่ะ

วิทยากร

- เรื่องของคณะกรรมการตรวจสอบนี้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ที่พัฒนาขึ้นตามหลักวิชาโดยปรับแนวคิดของการตรวจสอบเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบทางการเงินและการบัญชีค่อนข้างมากหรือทั้งหมด ในปัจจุบันได้หันมาเน้นการตรวจสอบผลงานเรียกว่าเป็น performance audit โดยรวมถึงการตรวจสอบทางการเงินและบัญชีเข้าไปด้วย ดังนั้น โดยหลักการแล้วจึงเท่ากับลดความสำคัญของระเบียบและกฎเกณฑ์ลง แต่หันไปเน้นสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นหลัก
- ประเด็นนี้คงต้องขอทำความเข้าใจเช่นกันว่า การปรับแนวความคิดเช่นนี้มีได้ปรับเฉพาะในเรื่องการตรวจสอบเท่านั้น แต่ได้มีการปรับกันมาตั้งแต่แนวความคิดเรื่องการจัดการการเงินและการบริหารการเงิน ที่ลดความสำคัญของระเบียบการใช้จ่ายว่าต้องกำหนดละเอียดทุกประเภทรายการใช้จ่ายไปเป็นการให้ความสำคัญอย่างมากกับผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน โดยถือหลักการว่างานต้องเสร็จและมีผลงาน ส่วนวิธีทำงานหรือวิธีการที่จะได้ผลงานนั้นสำเร็จเป็นประเด็นรอง ดังนั้น ในหลายๆ กรณี แม้แต่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองที่ผ่านมาก็ได้ทยอยปรับปรุงโดยวิเคราะห์ประเมินค่าใช้จ่ายรายผลงาน แล้วกำหนดวิธีใช้จ่ายแทนการออกระเบียบกำหนดวิธีทำงาน เช่น กำหนดว่าถ้าจำเป็นต้องปฏิบัติงานต่างจังหวัด จะเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายให้วันละเท่าใด ก็เบิกจ่ายตามนั้น โดยเน้นให้ทำผลงานให้เสร็จและ**ไม่**ให้ความสำคัญกับการแสดงใบสำคัญรับเงินค่าที่พัก ค่าอาหาร ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะใดๆ อื่นเลย ด้วยผลการปรับแนวความคิด และระบบบริหารการเงินทำนองนี้เองจึงสอดคล้องกับการตรวจสอบผลงานด้วย
- คราวนี้ลองกลับมาพิจารณาเรื่องการตรวจสอบผลงานซึ่งรวมเอาการตรวจสอบผลงานหรือผลการปฏิบัติงานทุกเรื่องเข้าไว้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ที่รู้และผ่านงานทางด้าน การสอบบัญชีเท่านั้นจึงไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีมของผู้ชำนาญการหลายๆ ด้านประกอบกัน เช่น ทาง

ด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม การจัดการและการสอบบัญชี ทั้งนี้อาจต้องรวมผู้ชำนาญการทางกฎหมายด้วย จึงทำให้แน่ใจว่าการตรวจสอบผลงานนี้จะให้ผลดีแก่ระบบการบริหารงานขององค์กรมากกว่าการตรวจสอบการเงินหรือการบัญชีเพียงอย่างเดียว

พิธีกร

- อย่างนี้คือ ที่มาของคณะกรรมการตรวจสอบใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- พื้นฐานแนวความคิดที่มานั้นใช่แล้วครับ แต่ว่าเรื่องที่สำคัญที่สุดในส่วนของระบบการตรวจสอบคือ ที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งโดยหลักการแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบนี้ต้องแต่งตั้งโดยผู้รับผิดชอบกำหนดนโยบายสูงสุดซึ่งก็คือสภามหาวิทยาลัย ส่วนองค์ประกอบนั้นต้องมีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นองค์ประกอบหลัก ร่วมกับกรรมการของสภามหาวิทยาลัยเองจำนวนหนึ่ง อย่างเช่นในกรณีของร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นกำหนดให้ต้องมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ด้วยไม่น้อยกว่า ๓ คน
- ประเด็นหลักคือ คณะกรรมการตรวจสอบนี้ทำการตรวจสอบการดำเนินงานของอธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าส่วนงานเรียกชื่ออย่างอื่นในมหาวิทยาลัยซึ่งนี่ก็คือ คำตอบหรือคำอธิบายอีกส่วนหนึ่งว่าเหตุใดจึงไม่มีการประเมินบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหารเหล่านี้ เพราะว่าผู้ดำรงตำแหน่งบริหารเหล่านี้ถูกตรวจสอบโดยคณะกรรมการตรวจสอบของสภามหาวิทยาลัยอยู่แล้ว
- การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบนั้นทำงานเป็นรูปองค์กรบุคคล จึงต้องกำหนดให้มีวิธีพิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอ และเรื่องอื่นๆ ที่ต้องเป็นมติของคณะกรรมการ ไม่ใช่ความเห็นของกรรมการเป็นรายบุคคล
- ผมอยากขอชี้ประเด็นที่น่าสนใจมากที่สุดที่เกี่ยวกับการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบนี้เพิ่มเติมเล็กน้อย ความที่ยังเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่มากกับมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการอยู่เดิม เพราะเมื่อเป็นส่วนราชการนั้นไม่มีสิ่งนี้เลย กล่าวคือโดยหลักการแล้วจะต้องจัดให้มีหลักประกันว่าคณะ

กรรมการตรวจสอบนั้นจะต้องสามารถทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ได้โดยอิสระอย่างแท้จริงจะต้องมีการรวบรวมเอกสารข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นรวมทั้งเอกสารหลักฐานโดยต้องทำทั้งหมดเอง หรือสั่งการให้หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีอยู่จัดทำให้ ในกรณีเช่นนั้นก็อาจมีข้อสงสัยอีกว่าหน่วยงานอื่น ๆ นั้นอยู่ใต้การบังคับบัญชาของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารที่กำลังต้องการตรวจสอบนั้นอยู่ อาจทำให้ไม่เป็นธรรมและไม่บริสุทธิ์ได้ จึงจำเป็นต้องมีสำนักงานและบุคลากรของตนเองไว้เป็นเครื่องมือ เพื่อประกันความเป็นอิสระและความเป็นกลางนั้น

- ยกตัวอย่างในร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คราวนี้ก็ได้ออกแบบไว้เช่นนั้น กล่าวคือให้มีสำนักงานคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่หน่วยธุรการของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการมอบหมาย โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะสังเกตได้ว่าไม่ได้ออกแบบให้ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ให้ไปขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ก็เพื่อป้องกันมิให้เกิดการผูกขาดอำนาจด้วย

พิธีกร

- อาจารย์คะ อย่างนี้แสดงว่าหน่วยตรวจสอบภายในก็หมดความจำเป็นแล้วใช่หรือไม่คะ หรือว่าก็คือหน่วยงานเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการตรวจสอบที่กล่าวถึงนี่เอง

วิทยากร

- ขอขอบคุณพิธีกรที่ถามประเด็นนี้ครับ คำตอบจะอยู่ที่ว่าโดยหลักการแล้วคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของอธิการบดี คณบดี ประธานสภาคณาจารย์ และผู้บริหารอื่นๆ ส่วนผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการเงินและการบัญชีของหน่วยงานตามที่อธิการบดีสั่งการ ดังนั้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าหน่วยงานทั้งสองหน่วย คือ สำนักงานงานคณะกรรมการตรวจสอบ กับสำนักงานตรวจสอบภายในนั้น ปฏิบัติงานคนละส่วนกัน สำนักงานแรกเป็นเครื่องมือของสภามหาวิทยาลัย อีกสำนักงานหนึ่งเป็นเครื่องมือของอธิการบดี และด้วยเหตุนี้จึงมีเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีทั้งสองหน่วยงานนี้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

พิธีกร - เวลาของเรากำลังจะหมดแล้วสำหรับวันนี้ อาจารย์มีอะไรเพิ่มเติมอีกหรือไม่คะ

วิทยากร - ขออนุญาตเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารระดับต่างๆ ของส่วนราชการนั้นมีหน้าที่จัดทำและยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน ตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ จึงมีข้อพิจารณาว่าเมื่อมหาวิทยาลัยปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จะยังอยู่ในขอบข่ายของกฎหมายว่าด้วยการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการต่อไปหรือไม่

- ผมอยากให้ความเห็นของผมว่าน่าจะดีมาก ๆ ถ้ายึดหลักการของความโปร่งใสและความพร้อมรับการตรวจสอบ และถ้าเป็นเช่นนั้นแล้วก็ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการเสียเลย โดยให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจัดทำและยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินเสียด้วย ในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็มีแนวคิดทำนองเดียวกันนี้ครับ

พิธีกร - ต้องขอขอบคุณอาจารย์มากค่ะ เป็นอันว่ารายการเจาะข่าวเช้านี้ สำหรับวันนี้ การเจาะลึกเรื่องของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องขอยุติด้วยเวลาเพียงเท่านี้ค่ะ แต่ประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจยังไม่จบ ดังนั้นก็ขอเจาะลึกเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไปวันพุธหน้าค่ะ สวัสดีค่ะ

“การประกันคุณภาพทางวิชาการ”

พุธที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดิ์ศ๊ะ ท่านผู้ฟัง ในรายการ “เจาะข่าวเช้า” ในช่วง “วิเคราะห์เจาะลึก” ขอพาท่านผู้ฟังร่วมวิเคราะห์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อเนื่องจากเมื่อวันศุกร์ก่อน วันนี้จะขอนำวิเคราะห์เจาะลึกเรื่องการประกันคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งจัดว่าเป็นประเด็นสำคัญมากประเด็นหนึ่งที่มีการกล่าวถึงค่อนข้างมากในระยะ ๒-๓ ปีที่ผ่านมา วิชยากรของรายการในเช้าวันนี้ยังที่ท่านเดิมค่ะ คือท่านอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ในระยะ ๒-๓ ปีมานี้ มีการกล่าวถึงคำอยู่คำหนึ่งค่อนข้างบ่อยคือคำว่า “การประกันคุณภาพ” โดยเฉพาะที่มีข่าวคราวเกี่ยวกับนิตยสารเอเชียวิค ที่แสดงผลการวิเคราะห์จัดอันดับเปรียบเทียบสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในเอเชีย บางมหาวิทยาลัยในประเทศไทย รวมทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับค่อนข้างดีสูงกว่ามหาวิทยาลัยอีกบางแห่งของเอเชีย ทำให้ประชาชนทั่วไปหลายคนก็เกิดความไม่เข้าใจเรื่องสถานภาพและคุณภาพของการอุดมศึกษาของไทย และเกิดความสับสนกับคำว่า “การประกันคุณภาพ” ของการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จึงเห็นว่าเช้าวันนี้ น่าจะเป็นโอกาสดีที่จะหยิบยกประเด็นนี้ขึ้นมาสนทนาวิเคราะห์เจาะลึกกันอีกครั้งหนึ่ง โดยเฉพาะการที่มหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษาเพียงใด และต้องดำเนินการอย่างไรหรือไม่ในการรักษาระดับคุณภาพหรือพัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
- อาจารย์คะ ขออนุญาตเริ่มเปิดประเด็นแรกก่อนนะคะว่า คำว่า “การประกันคุณภาพ” นั้น มีความหมายอย่างไร และมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด

วิทยาการ

- สวัสดีครับ การสนทนาเรื่องการประกันคุณภาพในเช้าวันนี้ น่าจะเหมาะสมมากครับ อย่างน้อยๆ ก็เป็นโอกาสให้ผมได้เล่าสู่กันฟังอีกครั้งหนึ่งถึงสิ่งที่ควรเป็น และควรทำในเรื่องนี้ เพราะดูเหมือนว่าหลาย ๆ ท่านออกจะสับสนในเรื่องนี้อยู่ไม่น้อย
- ความหมายโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การประกันคุณภาพหมายถึง ระบบ วิธีการ หรือกระบวนการที่ใช้บังคับหรือกำกับกับการดำเนินงานใด ๆ ให้ได้ผลงานหรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ เป็นไปโดยมีมาตรฐาน มีระดับคุณภาพที่คงเส้นคงวา เป็นมาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกัน
- จะเห็นว่าการนิยามเช่นนี้ การประกันคุณภาพจะมีความหมายกว้าง ๆ คราวนี้ลองมาดูสัก ๆ ถึงกิจการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยนั้นมีพันธกิจต้องดำเนินการหลายประการและได้สร้างผลผลิตเป็นหลายประเภทด้วย เป็นต้นว่า ผลการศึกษาวิจัยประการหนึ่ง บัณฑิตทุก ๆ ระดับอีกประการหนึ่ง หรือการให้บริการทางวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ กระบวนการ การสัมมนาการฝึกปฏิบัติต่าง ๆ เหล่านี้ก็เป็นผลผลิตของมหาวิทยาลัยเช่นกัน ดังนั้นหากรวมความถึงการประกันคุณภาพในกรณีของมหาวิทยาลัยแล้ว ก็คือการประกันคุณภาพทางวิชาการ ว่าผลผลิตหรือผลงานต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นผลงานวิจัยก็ดี บัณฑิตทุก ๆ ระดับก็ดี การฝึกอบรมหรือสัมมนาที่ดี รวมทั้งผลผลิตอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย ต้องมีระบบหรือกระบวนการเป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเข้าใจทั่วกันว่าผลผลิตเหล่านั้นมีมาตรฐาน มีระดับคุณภาพที่คงเส้นคงวา เป็นมาตรฐานที่สามารถวัดได้
- และแน่นอนที่สุดว่า เมื่อเรากล่าวถึงมาตรฐานที่สามารถวัดได้นี้ เราก็ต้องเข้าใจด้วยว่าเรากำลังอ้างอิงถึงในขณะใดขณะหนึ่งเป็นการเฉพาะ เช่นมาตรฐานที่วัดได้ในขณะนี้ เพราะเหตุว่าเมื่อเวลาผ่านไป เช่นอีก ๑ ปีข้างหน้า มาตรฐานดังกล่าวนี้ก็อาจเปลี่ยนความหมายหรือเปลี่ยนคุณค่าไปได้ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจเปลี่ยนไปมากจนไม่เหมือนเดิม หรือเปลี่ยนไปน้อยมากจนเกือบเหมือนเดิมได้ทั้งนั้น

พิธีกร

- พออาจารย์พูดถึงคำว่า มาตรฐาน ทำให้เกิดเป็นข้อสงสัยทันทีเลยคะ ใครเป็นผู้กำหนดมาตรฐานที่ว่านี้ และใช้เกณฑ์หรือใช้หลักการเหตุผลใดในการกำหนด

วิทยากร

- ขอเรียนว่าเรากำลังสนทนากันในเรื่องที่ค่อนข้างยาก อาจจะเพราะว่าเรายังไม่ค่อยคุ้นเคยกับเรื่องนี้นัก เป็นของใหม่มากทีเดียวก็ว่าได้
- มาตรฐานในความหมายนี้อาจพิจารณาได้เป็น 2 กรณี
 - (1) กรณีแรก เป็นมาตรฐานของตนที่ตัวเองกำหนดขึ้น เช่นมาตรฐานทางวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น ในกรณีนี้มหาวิทยาลัยอาจให้เปลี่ยนแปลงไปทุก ๆ ปี เช่นปรับมาตรฐานให้สูงขึ้นทุก ๆ ปี ก็ได้
 - (2) กรณีที่สอง เป็นมาตรฐานสากลที่มีผู้ร่วมกันกำหนด หรือมีสถาบันที่เป็นกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด การกำหนดนี้อาจกำหนดขึ้นเป็นคราวๆ หรือเป็นเฉพาะการใช้ประโยชน์ในกรณีใดกรณีหนึ่งก็ได้ บางครั้งเรียกว่าเป็นมาตรฐานกลาง หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษ benchmark
- ข้อสังเกตหลัก ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ก็คือ ประเด็นที่เรากำลังสนทนาวิเคราะห์อยู่นี้ จะมีสาระในเชิงเปรียบเทียบอยู่ด้วยเสมอ เช่นการเปรียบเทียบมาตรฐานที่ตนเองกำหนดระหว่างปีที่แล้วมากับในปัจจุบันว่าดีขึ้นหรือแย่ลงกว่าเดิม เรียกว่าเป็นการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา กับการเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลอย่างหนึ่งว่ามหาวิทยาลัยหนึ่งมีสถานภาพมาตรฐานเพียงใดเมื่อเทียบกับอีกมหาวิทยาลัยหนึ่ง เรียกว่าเป็นการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในช่วงเวลาเดียวกัน หรือยิ่งกว่านั้นโดยนำเอาผลดังกล่าวนี้ไปเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาเข้าไปด้วย ยกตัวอย่างเช่นกรณีที่อ้างถึงผลการจัดอันดับว่ามหาวิทยาลัยหนึ่งอยู่ในลำดับที่ ๑๐ เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เมื่อปีที่แล้ว ครั้นมาปีนี้มหาวิทยาลัยนั้นถูกจัดอยู่ในลำดับที่ ๒๐ ดังนั้น เป็นต้น
- ประเด็นที่สำคัญและยุ่งยากมากพอสมควรที่เดียวกันก็คือประเด็นของหลักเกณฑ์และเหตุผลในการกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัดนั้น ความซับซ้อนมีที่มาจาก

เหตุดังนี้ครับ ประการแรกเราต้องเข้าใจก่อนอื่นเลยว่า เรากำลังพยายามวัดค่าของผลผลิตบางอย่างที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นเชิงปริมาณได้โดยตรง จะเห็นว่าวัดคุณภาพของบัณฑิตจะไม่สามารถวัดได้ง่ายๆ เหมือนกับการวัดอุณหภูมิเป็นองศา นะครับ ประการที่สอง เรื่องจะยุ่งยากมากขึ้น เพราะในการวัดนั้นอาจไม่เป็นกลางจริงๆ อาจมีอคติจากความรู้สึกหรือประสบการณ์หรืออื่นๆ เข้ามาแอบแฝงปะปนอยู่ เช่นผู้วัดอาจมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับมหาวิทยาลัยอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้นจึงมีแนวโน้มที่จะสรุปว่าบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยนี้มีปัญหา หรือเพียงแค่ว่า “รู้สึกเอวว่ามีปัญหา” และประการที่สาม บางครั้งก็เป็นปัญหาในทางวิชาการด้วยเพราะเป็นการวัดสิ่งที่วัดไม่ได้ หรือเมื่อวัดแล้วก็นำไปเปรียบเทียบทั้ง ๆ ที่ด้วยหลักการและเหตุผลแล้วไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้ ยกตัวอย่างเช่น ความสนใจสมัครเข้าเรียนกับศักยภาพในการรับเข้าเรียน ระหว่างมหาวิทยาลัยที่อิงใช้ระบบการสอบคัดเลือกรวมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ไม่มีการสอบคัดเลือกเลยนั้น ย่อมไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

พิธีกร

- อาจารย์คะ ถ้าเช่นนี้แล้วก็เท่ากับว่ายังเป็นที่ยกเถียงกัน หรือไม่เป็นที่ชัดเจนแน่นอน

วิทยากร

- ไม่ชัดเจนแน่นอนครับ และด้วยเหตุนี้ในกรณีการจัดอันดับของเอเชียวิตกีตี หรือกรณีที่มีผู้ดำริจะทำการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยก็ดี ผมจึงไม่เห็นเหตุผลและหลักการที่ดีว่าจะทำไปทำไม
- ข้อนี้ต้องเรียนให้ชัดเจนว่าการจัดอันดับ ไม่ใช่การประกันคุณภาพนะครับ การประกันคุณภาพเป็นประเด็นหลักที่มหาวิทยาลัยต้องทำ ต้องให้มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานในระดับที่ตนเองต้องการ ต้องให้มีการพัฒนาปรับปรุงมาตรฐานนั้น ต้องให้ไต่ระดับมาตรฐานเข้าไปเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ทั้งนี้ต้องมีการวัดระดับมาตรฐานที่ถูกต้องและยอมรับกัน
- แต่การจัดอันดับเป็นเพียงการสร้างดัชนีวัดบางอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับดัชนีนั้น ๆ แล้วเอามาวางเรียงกันตามลำดับมากน้อยหรือสูงต่ำ ซึ่งจะ

ไม่สะท้อนเรื่องการประกันคุณภาพเลย ยกตัวอย่างว่าถ้าในกลุ่มนั้นด้อยไปทั้งหมดแล้ว การจัดอันดับก็ยังคงแสดงลำดับที่ ๑-๒-๓ เรื่อย ๆ ไปอยู่ดี แต่ไม่ได้หมายความว่าลำดับที่ ๑ นั้นดีมากนะครับ แต่อาจจะหมายความว่าดีที่สุดในบรรดาที่แย่มาก ๆ และที่ดีที่ลุดนั้นก็แย่น้อยกว่าที่อื่น ๆ อยู่หน่อยหนึ่ง

พิธีกร

- วันนี้เราได้เกร็ดความรู้มากทีเดียว คราวนี้ขอย้อนกลับมาวิเคราะห์เจาะลึกในประเด็นเรื่องการประกันคุณภาพโดยตรงนะคะ มหาวิทยาลัยได้ทำอะไรเกี่ยวกับการประกันคุณภาพบ้างในระหว่างที่เป็นส่วนราชการคะ

วิทยากร

- ต้องเรียนว่ามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนราชการนั้นได้ดำเนินการระมัดระวังเรื่องคุณภาพมาโดยตลอด แต่อาจจะมากน้อยพิถีพิถันแตกต่างกันไป และโดยทั่วไปก็มักจะเน้นเฉพาะด้านคุณภาพของบัณฑิต และที่เน้นมากที่สุดก็คือบัณฑิตปริญญาตรี
- อย่างไรก็ตาม จะพบเห็นกันว่าไม่มีมหาวิทยาลัยที่เคร่งครัดกับเรื่องการประกันคุณภาพทางวิชาการทั้งระบบคือ ทั้งการวิจัย การผลิตบัณฑิต และการบริการทางวิชาการเลยก็ว่าได้ เช่นจะได้ยินข่าวในบางครั้งว่าผลงานวิจัยบางเรื่องมีข้อโต้แย้งในความถูกต้องของวิธีวิทยาการวิจัย ผลงานวิจัยหลายเรื่องไม่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ บัณฑิตจบแล้วหางานทำไม่ได้ บัณฑิตทำงานไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียนมา เข้ารับการอบรมแล้วไม่ได้ความรู้หรือประสบการณ์ใดเพิ่มขึ้นนอกจากได้พบผู้คนที่ไม่เคยรู้จักมาก่อน ดังนั้นเป็นต้น
- กล่าวง่าย ๆ โดยสรุปก็คือ ยังไม่ได้มีการดำเนินการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง และเป็นเรื่องเป็นราวเป็นระบบ

พิธีกร

- น่าสงสัยค่ะว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

วิทยากร

- น่าจะสืบเนื่องมาจากหลายสาเหตุด้วยกันนะครับ
- สาเหตุประการแรกคือความเป็นระบบราชการเอง ที่ปกป้องการดำเนินการใด ๆ ในทางที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสำคัญ ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการ

ประกันคุณภาพทางวิชาการ กล่าวง่าย ๆ ก็คือทำให้เกิดการขาดความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เป็นอยู่ได้แก่ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้แม้ว่าจะมีความพยายามบางอย่างที่เกิดขึ้นบ้าง แต่ก็ได้ผลน้อยมาก

- ประการที่สอง น่าจะได้แก่สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานทางวิชาการเอง ซึ่งมีระบบที่ค่อนข้างจะยึดติดกับสิ่งที่ปฏิบัติแล้ว ๆ มาและค่อนข้างแข็งตัว ข้อนี้อาจรวมถึงวัฒนธรรมทางวิชาการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น ในข้อนี้ผมอยากจะคิดว่าระบบที่เป็นอยู่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างช้า ๆ บางครั้งช้ามากจนแทบจะไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงเลย ซึ่งตรงข้ามกับธรรมชาติของงานวิชาการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้ทันกับการปรับตัวทางเทคโนโลยีและวิชาการของโลก
- ประการที่สาม อาจสืบเนื่องมาจากตัวบุคคลเองที่เป็นข้าราชการและมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่สูงมาก จนถึงกับไม่ปรารถนาให้มีความเสี่ยงใดๆ ต้องไม่ลืมว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะในเรื่องอะไรทั้งนั้นจะทำให้มีความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนด้วยเสมอ
- นอกจากนั้นแล้ว เงื่อนไขอื่นๆ ก็ไม่ค่อยเอื้ออำนวยต่อการจัดให้มีการประกันคุณภาพเท่าใดนัก ยกตัวอย่างว่า ระบบการประกันคุณภาพที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการยอมรับให้มีการประเมินเป็นเบื้องต้น นับตั้งแต่การประเมินหลักสูตร ทุกๆ ระยะเวลาเช่นทุกๆ ๕ ปี การประเมินกระบวนการเรียนและการสอน ซึ่งควรทำอยู่เสมอๆ ทุกภาคการศึกษา เป็นต้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เคยจัดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง และมีหลักสูตรให้ไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับการประกันคุณภาพในยุโรป ท่านที่ได้ไปศึกษาดูงานได้พบเห็นวิธีการให้ได้มาซึ่งการประกันคุณภาพที่ดีบางประการ แต่พบว่าการนำมาประยุกต์ใช้ในบ้านเราคงต้องใช้เวลาอีกนานหรือนานมาก เช่นในบางมหาวิทยาลัยในยุโรปจะไม่ยินยอมให้อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้ออกข้อสอบเพื่อวัดผลการเรียนในวิชานั้น ในบางแห่งต้องมอบหมายให้มีผู้สอนมากกว่า ๑ คนเพื่อประกันไม่ให้เกิดการผูกขาดทางความคิด และในบางแห่งการออกข้อสอบเพื่อวัดผลต้องมี

คณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการ เป็นต้น ลองนึกถึงว่าถ้าจะนำจุดเด่นต่าง ๆ เหล่านี้มาใช้ ในเบื้องต้นจะพบข้อจำกัดด้านประเพณีปฏิบัติซึ่งเราไม่เคยทำกัน เช่นนี้

- โดยความเห็นส่วนตัวแล้วยังคิดว่าวิธีต่าง ๆ เหล่านี้ก็อาจจะดีแต่ก็สุดกุ่มากเกินไป ลักวันหนึ่งในอนาคตอาจจะจำเป็นมาก ๆ แต่ในขณะนี้คงต้องเริ่มต้นด้วยวิธีการที่นุ่มนวลกว่านั้น

พิธีกร

- แล้วถ้าเป็นอย่างนั้น เมื่อปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ควรจะทำอย่างไรคะ

วิทยากร

- ผมยังอยากเสนอว่าโดยหลักการและเหตุผลแล้ว เมื่อมหาวิทยาลัยปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยจะต้องเผชิญการแข่งขันทางวิชาการสูงมาก รวมทั้งต้องเผชิญการทำนายใหม่ๆ ในทางเทคโนโลยีและวิชาการที่พัฒนาก้าวไปอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยจะต้องพิสูจน์ตัวเองว่ามีศักยภาพสูงพอ และมีมาตรฐานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ ยิ่งกว่านั้นมหาวิทยาลัยจะต้องคืนพัฒนามาตรฐานทางวิชาการนั้นให้ทันยุคของวิชาการและยืนหยัดมาตรฐานทางวิชาการของตนให้อยู่ในระดับสูง เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล ในประเด็นนี้เองที่ต้องยอมรับว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ดี ๆ และมีมาตรฐานสูง ๆ ในโลกต่างก็ต้องคืนปรับปรุ่งตัวเอง อยู่เสมอๆ เช่นกัน ดังนั้น ผมจึงเชื่อว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ จะมองข้ามระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการไปไม่ได้เลย และถ้ายังไม่ได้เริ่มต้นก็ต้องเริ่มต้นเสียแต่บัดนี้ คงจะรอจนถึงวันที่ปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วเสร็จคงจะไม่ทันกาล
- คราวนี้คงมีคำถามว่าแล้วจะอย่างไรกัน ผมได้ตั้งข้อสังเกตจากความเคลื่อนไหวในระยะหลังของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทยว่าเริ่มมีการตื่นตัวในการประกันคุณภาพแล้ว แม้ว่าบางครั้งจะยังเข้าใจผิดว่าการจัดลำดับมหาวิทยาลัยนั้นคือ ส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพอยู่ก็ตาม
- สิ่งแรกที่ต้องทำก็คือ การคิดหาระบบการประกันคุณภาพที่พอเหมาะกับมหาวิทยาลัยของตน ซึ่งผมเชื่อว่าแต่ละมหาวิทยาลัยมีกำเนิด มีที่มาและ

วิวัฒนาการ ตลอดจนวัฒนธรรมทางวิชาการที่แตกต่างกัน จึงไม่ควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดวางระบบการประกันคุณภาพงานทางวิชาการให้เหมือนกัน รวมทั้งไม่ควรอย่างยิ่งที่จะให้ใครเช่น ทบวงมหาวิทยาลัยมาเป็นผู้สั่งการให้ใช้ระบบการประกันคุณภาพที่ทบวงมหาวิทยาลัยออกแบบมาให้ เพราะจากนี้ไปจะต้องหาคุศลมัยของการที่ต้องทำอะไรต่างๆ ให้เหมือนกันหมดคิดเหมือนกันหมดได้แล้ว

- ข้อที่สองคือ เร่งรีบจัดวางและทดสอบระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการนั้น โดยเฉพาะการเริ่มและนำระบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคณาจารย์ได้ทราบและเข้าใจ วิธีหนึ่งที่ดีมากๆ คือ การแนะนำให้ใช้ระบบการประกันคุณภาพเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของอาจารย์ การประเมินการสอนก็ดี การประเมินการเรียนก็ดี น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีที่ให้ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาให้ดีขึ้นในการสอนในภาคการศึกษาต่อไปได้ ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะใช้การประกันคุณภาพนี้เป็นการประเมินเพื่อลงโทษ หรือแม้แต่ใช้เป็นส่วนในการประเมินความดีความชอบ การเริ่มต้นในทำนองนี้จะได้ผลเป็นที่ยอมรับแล้วค่อยๆ ขยายวงขึ้น
- ข้อที่สาม ระบบการประกันคุณภาพ จำเป็นต้องให้มีรากฐานที่การประเมินตนเอง ทั้งผู้สอนและผู้เรียน แต่ก็ต้องมีการควบคุมและกำกับจากองค์กรที่เหนือขึ้นไป เช่นเป็นระดับภาควิชาหรือระดับคณะ จนถึงระดับมหาวิทยาลัย ส่วนการประเมินจากภายนอกเป็นอีกเรื่องหนึ่งต่างหาก ในข้อนี้ผมยังเชื่อว่าระบบที่ดีต้องเป็นระบบที่สมาชิกในประชาคมจัดทำเอง และวัฒนธรรมทางวิชาการที่ดีน่าจะเป็นวัฒนธรรมที่สร้างให้ประชาคมมีความรับผิดชอบต่อระบบและสังคมด้วย

พิธีกร

- อาจารย์คะ อย่างที่เราเคยได้ยินเรื่องการสร้างดัชนีบางอย่างมาเป็นตัวกำกับหรือเป็นเครื่องวัดว่ามีคุณภาพดีมาน้อยเพียงใด ดัชนีเหล่านั้นจะมีประโยชน์เพียงใดในระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการนี้คะ

วิทยากร

- ผมเรียนไว้ก่อนหน้านี้นี้เล็กน้อยว่า ดัชนีต่างๆ ที่สร้างขึ้นเป็นความพยายามที่

จะหาทางวัดอะไรบางอย่าง เช่นคุณภาพของการศึกษาซึ่งจะไม่สามารถวัดได้โดยตรง เช่นถ้าเชื่อว่าคุณภาพของงานวิทยานิพนธ์ของนิสิตปริญญาโทจะดี ถ้าอาจารย์แต่ละคนเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไม่มากรายนัก ในปัจจุบันมีเกณฑ์กลางกำหนดว่าอาจารย์ ๑ คนเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในขณะที่เดียวกันได้ไม่เกิน ๕ ราย ดังนั้นถ้าเชื่อเช่นนั้นแสดงว่าอัตราเฉลี่ยของการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นั้น ถ้ามีค่าต่ำต่ออาจารย์ ๑ คนก็น่าจะสะท้อนคุณภาพได้ดีกว่าในกรณีที่มีค่าดัชนีนั้นสูง ในที่สุดจะพบว่าไม่เป็นจริงเสมอไป เพราะคุณภาพของวิทยานิพนธ์น่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน รวมไปถึงความเอาใจใส่ของนิสิตผู้ทำวิทยานิพนธ์เองด้วย

- ผมจะยังไม่ขออภิปรายลึกกลงไปในประเด็นเหล่านี้ แต่อยากจะชี้แจงเป็นข้อสังเกตว่าโดยพื้นฐานแล้วระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการต้องเริ่มต้นและดำเนินการโดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงเอง แต่จะเป็นเรื่องแปลกมากถ้าอาจารย์หรือหน่วยงานคือคณะหรือมหาวิทยาลัย จะกล่าวว่าตนหรือมหาวิทยาลัยของตนมีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานสากลแล้ว เพราะผู้ที่จะกล่าวเช่นนั้นน่าจะเป็นบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นผู้ใช้ผลผลิตของมหาวิทยาลัยนั่นเอง ว่าพอใจอย่างไรในการใช้ผลผลิตนั้น
- นอกจากนั้นแล้ว ยังมีอีกบางสถานการณ์ที่อาจบ่งชี้ถึงระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัยได้ดี แต่ก็ต้องเข้าใจว่าเป็นเรื่องของสถานการณ์แท้ๆ เช่นการได้รับการยอมรับจากสถาบันอุดมศึกษาที่ทุกคนเชื่อและยอมรับว่ามีมาตรฐานดีมาก ๆ ของโลก เช่นว่าการยอมรับให้เข้าร่วมในกิจกรรมทางวิชาการอยู่เสมอๆ การยอมรับให้เข้าร่วมในกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เช่นสมาคมวิชาชีพ ผมอยากขอยกตัวอย่างเช่น การได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยชั้นนำในโลกให้เป็นผู้จัดการประชุมทางวิชาการในศาสตร์ต่างๆ หรือในการประชุมทางวิชาการของศาสตร์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับเชิญให้มีส่วนร่วมสำคัญ ๆ อาทิ การเสนอผลงานวิจัย การวิจารณ์ผลงานวิจัย การแสดงปาฐกถาพิเศษ การประชุมทางวิชาการเช่นนั้นก็มีผู้รู้ในศาสตร์นั้นๆ ในระดับผู้นำทางความคิดของโลกมาร่วมชุมนุมกันหลาย ๆ คนก็ยิ่งแสดงถึงการยอมรับได้มากขึ้น

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองได้รับคำเชิญให้เข้าร่วมกับอีก ๓๓ มหาวิทยาลัย ในการจัดตั้งสมาคมมหาวิทยาลัยวิจัยริมแปซิฟิก หรือ Association of Pacific Rim Universities หรือ APRU ถ้าพิจารณารายชื่อมหาวิทยาลัย ทั้ง ๓๓ แห่งก็แสดงชัดเจนว่าได้รับการยอมรับอย่างสูง ยิ่งถ้าพิจารณาละเอียด เกี่ยวกับ APRU เช่น ในการประชุมผู้เข้าประชุมจะต้องเป็นหัวหน้าผู้บริหาร หรือ CEO เท่านั้น ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยเรียกต่าง ๆ กันออกไป จะไม่มีผู้แทนเข้าประชุม ถ้าเข้าประชุมไม่ได้ก็ขาดไปเลย จะไม่มีการรับสมาชิกเพิ่มใหม่อีก ดังนั้นยิ่งแสดงถึงความเป็นที่ยอมรับกันมากยิ่งขึ้น ผมเห็นว่าเรื่อง บ่งชี้เหล่านี้มีความสำคัญมากกว่าดัชนีบ่งชี้เชิงปริมาณ ซึ่งไม่สะท้อนคุณภาพ ได้มากนัก

พิธีกร

- อาจารย์ช่วยกรุณาสรุปด้วยค่ะว่าการประกันคุณภาพทางวิชาการจำเป็น เพียงใด

วิทยากร

- การประกันคุณภาพทางวิชาการสำคัญ และจำเป็นกับมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐเป็นอย่างยิ่งครับ แนนอนว่า จำเป็นเสียจนกระทั่งน่าจะต้องระบุไว้ในกฎหมายแม่บทในการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ว่า เป็นเงื่อนไขที่ต้องจัดให้มีขึ้น และทางที่ดีก็คือการพัฒนาให้มีขึ้นเสียตั้งแต่ บัดนี้ เพราะจะต้องใช้เวลาพัฒนาระบบนานพอสมควร ผมไม่เชื่อว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะดำเนินการไปได้ดีถ้าปราศจากระบบการประกัน คุณภาพทางวิชาการในทางที่ให้สังคมสาธารณะโดยทั่วไป และผู้ใช้ผลผลิตของ มหาวิทยาลัยมั่นใจได้ว่าผลิตภัณฑ์ที่ใช้อยู่ที่นั่นคงมีมาตรฐานทางวิชาการใน ระดับสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้ และได้ใช้ระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการ นั้น ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นและคงอยู่ในมาตรฐานสูงตลอดไป

พิธีกร

- ขอขอบคุณวิทยากรของเรามากค่ะ สันทนาวิเคราะห์เจาะลึก เรื่องการประกัน คุณภาพทางวิชาการในวันนี้ได้รับประโยชน์อย่างมาก และทำให้ชัดเจนว่าการ ประกันคุณภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเตรียมตัวพ้นไปจาก ระบบราชการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ด้วยค่ะ
- ขอเชิญท่านผู้ฟังติดตามรายการนี้ได้ใหม่ต่อเนื่องจากคราวนี้ ในวันศุกร์ที่จะถึง นี้ค่ะ สวัสดีค่ะ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ ๑๒

“หลักธรรมาภิบาลสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

ศุกร์ที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

- พิธีกร** - สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟัง เช้าวันนี้รายการเจาะข่าวเช้านี้ ในช่วงวิเคราะห์เจาะลึก ขอนำท่านผู้ฟังร่วมวิเคราะห์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อเนื่องจากเมื่อวันพุธก่อน วันนี้เราจะได้ประมวลหลักการธรรมาภิบาลที่สำคัญๆ ตามที่ปรากฏในกรณีศึกษาคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์สรุปอีกชั้นหนึ่ง หลังจากที่ได้สนทนาประเด็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลนี้มาหลายครั้งต่อเนื่องแล้ว วิทยากรเช้าวันนี้ก็คงเป็นอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเช่นเคย สวัสดีค่ะ
- วิทยากร** - สวัสดีครับ
- พิธีกร** - อาจารย์คะ สมมติว่าเราขอใช้ร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรืออย่างน้อยที่สุดในแนวความคิดของสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักธรรมาภิบาล หรือนำแนวความคิดตามหลักธรรมาภิบาลมาเป็นรากฐานประการใดบ้างคะ
- วิทยากร** - โดยสรุปแล้วขออนุญาตอ้างถึงคณะกรรมการร่าง พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลไว้ ๖ ประการ ดังนี้ครับ
๑. ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา
 ๒. ความเป็นเลิศทางวิชาการคู่ไปกับความมีคุณธรรม
 ๓. มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
 ๔. ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม
 ๕. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
 ๖. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
- หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ประการนี้ได้กำหนดไว้เป็นจุดมุ่งหมายของการบริหารงานมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องยึดมั่น
ในจุดมุ่งหมายทั้ง ๖ ประการนี้ตลอดเวลาและตลอดไป

พิธีกร

- บทสรุปเรื่องธรรมาภิบาลสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในวันนี้ น่าจะได้
ให้ท่านผู้ฟังเข้าใจชัดเจน เป็นภาพรวมว่า โดยแนวความคิดของคณะกรรมการ
ยกร่างกฎหมายก็ดี หรือโดยนัยในทางปฏิบัติสำหรับอนาคตของจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยก็ดี มหาวิทยาลัยมีแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติตามธรรมา-
ภิบาลทั้ง ๖ ประการนี้อย่างไรบ้าง
- ขอความกรุณาท่านวิทยากรได้ขยายความหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวนี้ ที่ละ
ประเด็นนะคะ เริ่มต้นจากหลักความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

วิทยากร

- หลักเรื่องความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษานี้ เป็นแนวพระราชปณิธาน
ของล้นเกล้า รัชกาลที่ ๕ และรัชกาลที่ ๖ ตั้งแต่เมื่อเริ่มต้นโรงเรียนข้าราชการ
พลเรือน จนถึงสถาปนาเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ทรงเล็งเห็นว่า
การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศและระบบการศึกษา กับ
การศึกษาต้องจัดให้โอกาสทางการศึกษาแก่คนไทยทุกคนโดยเสมอภาคกัน
- ในการพิจารณาหลักนี้ในปัจจุบัน สำหรับแนวปฏิบัติแล้วคงต้องอาศัยรัฐ-
ธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยมาเป็นกรอบหลัก ว่าความเสมอภาคในโอกาส
ทางการศึกษานั้นต้องหมายถึงโอกาสที่เท่าเทียมกัน ไม่ว่าบุคคลนั้นๆ จะมี
ความแตกต่างกันในทางเพศ ศาสนา ภาษา ความเชื่อถือ หรือแม้แต่อายุ หรือ
ความแตกต่างด้านอื่นๆ และที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องไม่จำกัดด้วยความ
แตกต่างในฐานะทางเศรษฐกิจ
- ประเด็นที่น่าจะเป็นที่กังวลมากที่สุดคือ ประเด็นของความแตกต่างในฐานะ
ทางเศรษฐกิจ กล่าวคือ ตามที่เชื่อกันว่านิสิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
จำนวนหนึ่งที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่อำนวยให้ในขณะหนึ่งๆ จะไม่สามารถ
ศึกษาจนสำเร็จได้ ทั้งในแง่ที่ไม่สามารถชำระค่าเล่าเรียนได้ หรือไม่สามารถ
เลี้ยงดูตัวเอง รวมทั้งรับภาระค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกิดจากการเรียนของตนได้
ประเด็นนี้จึงได้มีการระบุกำหนดไว้ในร่างกฎหมายฉบับนี้ว่า “มหาวิทยาลัย

ต้องจัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ” ทั้งนี้เพื่อยืนยันหลักประกันว่านิสิตทุกคนเมื่อเข้าสู่ระบบการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้ว จะไม่ต้องกังวลกับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียนที่จะมีขึ้น

พิธีกร

- หมายความว่ามหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีทุนการศึกษาให้มากพอใช้หรือไม่คะ

วิทยากร

- ถูกต้องครับ และระบบการบริหารทุนการศึกษาที่ได้ปฏิรูปไว้เมื่อ ๒ ปีที่แล้วก็น่าจะสามารถรองรับประเด็นนี้ได้เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคต ขออนุญาตสรุปย่อ ๆ ว่าระบบการบริหารทุนการศึกษาในปัจจุบันนั้น จัดเป็นกองทุนคงยอดเงินต้นโดยบริหารรวมทั้งจำนวนจากที่มีผู้บริจาคจำนวนมา และจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยที่จัดสรรเข้าสมทบเพิ่มขึ้นทุกปี การจัดการทุนมีทั้งที่ให้ทั้งค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายรายเดือน กับที่แยกให้เฉพาะค่าเล่าเรียน เฉพาะค่าใช้จ่ายรายเดือน หรือเฉพาะค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ตามความต้องการเฉพาะตัวนิสิต และยังมีทุนทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผู้ช่วยสอน ผู้ช่วยวิจัย และผู้ช่วยในกิจการอื่น ๆ เป็นต้น จำนวนเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละทุนที่มอบให้นิสิตก็ได้รับการปรับตามสภาพค่าครองชีพให้เพียงพอใช้ตามความจำเป็น อาจยังมีปัญหาบ้างที่ต้องปรับปรุงคือ การจัดระบบข้อมูลฐานะ เศรษฐกิจ และความจำเป็นของนิสิตรายบุคคล ซึ่งอาจยังมีกรณีรั่วไหลอยู่บ้าง แต่ข้อสำคัญที่สุดคือ มหาวิทยาลัยยืนยันว่าสำหรับนิสิตที่จำเป็นต้องรับการอุดหนุนแล้วเป็นหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยต้องจัดให้ทุกคน และขณะนี้ก็สามารถดำเนินการไปได้ดี รวมทั้งการจัดการให้ทุนตลอดทั้งปีไม่ว่าภาวะความจำเป็นนั้นจะเกิดขึ้นในช่วงใดก็ตาม
- ส่วนที่ยังขาดอยู่ขณะนี้ก็คือ การจัดการสำหรับระบบบัณฑิตศึกษา ซึ่งจัดให้เฉพาะทุนผู้ช่วยสอนกับผู้ช่วยวิจัยเท่านั้น และยังไม่เพียงพอครับ
- ดังนั้นถ้าเราเริ่มต้นจากรากฐานของระบบนี้ ก็เชื่อว่ามหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการรองรับหลักการนี้ได้ดีครับ

พิธีกร

- ส่วนประเด็นของความแตกต่างด้านอื่น ๆ ล่ะคะ

วิทยากร – นั่นคือสิ่งที่อาจจะต้องปรับปรุงอย่างมากในบางประเด็น ในด้านความแตกต่างทางเพศ ศาสนาหรือภาษา คงจะไม่ใช้ปัญหาสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่ผมยังเห็นว่ามหาวิทยาลัยก็ต้องสามารถให้โอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้พิการ ด้านใดด้านหนึ่งให้สมบูรณ์ด้วย และขณะนี้ยังทำได้ไม่เต็มที่ครับ เช่น อาคารบางหลังจะต้องปรับปรุง (ถ้าทำได้) ให้มีทางลาดชันขึ้น-ลง สำหรับผู้ใช้รถเข็น ซึ่งขณะนี้มีแต่บันไดขึ้น-ลง เป็นต้น ซึ่งก็อาจต้องหลีกเลี่ยงไปใช้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการที่ผู้พิการเหล่านี้เข้าถึงได้โดยไม่เป็นอุปสรรคมากนักก็ได้

พิธีกร – คราวนี้หลักที่สอง คือความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับความมีคุณธรรม อาจารย์ช่วยขยายความด้วยค่ะ

วิทยากร – กล่าวถึงความ เป็นเลิศทางวิชาการเสียก่อนนะครับ ซึ่งเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย เลยทีเดียว ดังนั้นในการร่างกฎหมายจึงกำหนดแนวปฏิบัติไว้หลายประการ เพื่อให้แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยต้องรักษาให้มาตรฐานเป็นเลิศทางวิชาการไว้ตลอดไป ขอยกตัวอย่างที่สำคัญ ๆ บางประการเช่น

– การประกันคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งได้สนทนารายละเอียดไปเมื่อคราวก่อน ในร่างกฎหมายนั้นได้กำหนด (ในมาตรา ๔๗) ว่า “มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา และการวิจัยตามที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย” นั่นเป็นมาตรการบังคับว่ามหาวิทยาลัยต้องทำ ส่วนที่ว่าจะทำอย่างไรนั้น ให้ระบุเป็นข้อบังคับให้ชัดเจน

– อีกประการหนึ่งที่พอจะยกมาสนทนากันได้ ถ้าถือว่างานวิชาการนั้นเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและรวดเร็ว ดังที่เราได้คุ้นเคยกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นก็จำเป็นต้องให้มีการประเมินหลักสูตร ประเมินการเรียนการสอนและประเมินการวัดผลตามหลักสูตรนั้น ทุก ๆ ๕ ปีหรือเร็วกว่านั้น (ตามร่างมาตรา ๕๐) ยิ่งกว่านั้นการประเมินดังกล่าวให้ดำเนินการโดยบุคคลภายนอกซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง และผลการประเมินก็ให้มีการประกาศให้ทราบกันทั่วไปด้วย ข้อนี้ น่าจะมีผลให้หลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลเป็นไปอย่างทันสมัย ดิ้นตัวและได้รับการ

พัฒนาปรับปรุงอยู่แล้ว และกรรมการที่กำหนดก็ยังเป็นการประกันความ
โปร่งใสในวิธีการปฏิบัตินี้ด้วย

- ในด้านองค์กรเอง โดยเฉพาะส่วนงานทางวิชาการได้แก่ คณะ วิทยาลัย
สำนักวิชาหรือสถาบัน ที่จัดตั้งขึ้นก็ต้องได้รับการประเมิน (ตามร่างมาตรา ๔๘)
ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้ประเมินจากภายนอกที่ต้องไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงาน
ของมหาวิทยาลัย ข้อนี้ก็เช่นกันว่าจะต้องมีผลงานทันสมัยและปรับปรุงพัฒนา
หน่วยงานอยู่เสมอ มีข้อสังเกตด้วยว่าในตอนท้ายของร่างกฎหมายในมาตรา
นั้น ระบุด้วยว่าการประเมินให้แสดงว่าหน่วยงานนั้นควรปรับปรุงอะไรบ้าง
และควรมีอยู่ต่อไปหรือไม่
- อันที่จริงการจัดตั้งรวมหรือเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการยกเลิกส่วนงานทาง
วิชาการนั้นเป็นความจำเป็นมากสำหรับอนาคต เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง
พัฒนาส่วนงานโดยตรง ร่างกฎหมายนี้เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้ แต่ประเด็น
สำคัญคือระบุนว่าการจัดตั้ง รวมเปลี่ยนแปลงหรือยุบเลิกส่วนงานนั้นต้องคำนึง
ถึงคุณภาพทางวิชาการเป็นหลักด้วย สะท้อนแนวความคิดว่าให้ยึดประเด็น
คุณภาพทางวิชาการเป็นสำคัญ
- ในส่วนของความมีคุณธรรมนั้นปรากฏในหลายตอนของร่างกฎหมายที่ยืนยัน
เจตนารมณ์ของคณะกรรมการผู้ร่างนี้ว่าเป็นหลักการสำคัญ ตอนที่จะยกเป็น
ตัวอย่างได้ดีที่สุดตอนหนึ่งก็คือ การกำหนดให้มีจรรยาบรรณของบุคลากร
ของมหาวิทยาลัย คำว่าบุคลากรในที่นี้น่าจะหมายรวมถึงผู้ปฏิบัติงานของ
มหาวิทยาลัยที่จะมีขึ้นใหม่กับข้าราชการและลูกจ้างเดิมที่มีอยู่ทั้งสองกลุ่ม
จรรยาบรรณนี้สภาคณาจารย์เป็นผู้ร่างเสนอให้สภามหาวิทยาลัยกำหนด และ
ในร่างกฎหมาย (มาตรา ๒๔) เมื่อกำหนดจรรยาบรรณแล้วให้สภาคณาจารย์
ดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวนั้นด้วย ข้อนี้ผมเข้าใจว่าไม่เคย
ปรากฏเช่นนี้ในกฎหมายอื่นมาก่อน และจะมีผลสำคัญในการกำกับความมี
คุณธรรมให้ผสมกลมกลืนในความเป็นเลิศทางวิชาการได้ดี

พิธีกร

- คราวนี้ขอความกระจำในหลักที่ ๓ คือ มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ
อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติด้วยค่ะ

วิทยากร

- ขอเรียนว่าในประเด็นเกี่ยวกับมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการโดยทั่วไปนั้น คงอ้างอิงได้จากหลาย ๆ ประการที่ได้กล่าวถึงแล้วก่อนหน้านี้ อันที่จริงเมื่อวิเคราะห์ดูจะเห็นว่าคณะกรรมการร่างกฎหมายนั้นได้สอดแทรกเข้าไปเกือบทุกตอนที่มีโอกาสทำได้ แต่ประเด็นที่เป็นหลักในกรณีนี้คือ มาตรฐานและคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ นี่ก็เป็นประเด็นใหม่ในเชิงของการร่างกฎหมาย เพราะสะท้อนแนวความคิดของการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพของสากลและต้องจัดมาตรฐานคุณภาพของตนเข้าสู่ระดับสากลที่ว่ามันให้ได้
- มีบางข้อในร่างกฎหมายที่บ่งชี้ถึงความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย ยกตัวอย่างเช่น ในบทที่ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย (มาตรา ๑๔) “มหาวิทยาลัยอาจร่วมมือกับหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นของรัฐ หรือเอกชน หรือองค์กร หรือหน่วยงานต่างประเทศหรือระหว่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์”
- หรือในอีกร่างมาตราหนึ่ง (มาตรา ๑๑) ที่ให้มหาวิทยาลัย “... จะจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาชั้นสูงอื่นในประเทศหรือต่างประเทศ หรือขององค์กรระหว่างประเทศก็ได้ และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรร่วมกับสถานศึกษาชั้นสูงนั้นแก่ผู้สำเร็จการศึกษาได้”
- ทั้งสองข้อที่ยกมาเป็นตัวอย่างนี้ ชัดเจนว่าเป็นข้อที่ระบุถึงการก้าวเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพระดับนานาชาติที่เป็นที่ยอมรับกัน อย่างไรก็ตามทั้งหมดนั้นต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน และร่างกฎหมายกำหนดให้จัดทำเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัยด้วย
- ยังมีอีกร่างมาตราหนึ่ง (มาตรา ๖๗) ที่ยืนยันหลักการนี้ว่ามหาวิทยาลัย “... ร่วมให้ปริญญาในสาขาที่มีการจัดการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาชั้นสูงอื่นในประเทศหรือต่างประเทศหรือขององค์กรระหว่างประเทศ” ได้

พิธีกร

- อาจารย์คะ ประเด็นหลักเกี่ยวกับธรรมาภิบาลข้อที่ ๔ เรื่องความโปร่งใสและ

ตรวจสอบได้รวมทั้งความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ประเด็นนี้ น่าจะสำคัญมากเช่นเดียวกันใช่ไหมคะ

วิทยากร

- สำหรับประเด็นนี้ ผมเข้าใจว่าเราได้วิเคราะห์เจาะลึกลงไปค่อนข้างมากในการสนทนาก่อนหน้านี้แล้ว ในตอนสรุปเรื่องธรรมาภิบาลนี้ จึงใคร่ชี้เพียงโดยย่อเกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ที่ว่าคณะกรรมการร่างกฎหมายได้ยึดหลักการของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบันเป็นแม่บท และด้วยเหตุนี้เองจึงออกแบบร่างกฎหมายนี้ ให้สะท้อนถึงความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน
- แนวปฏิบัติสำคัญมากในประเด็นความโปร่งใสนี้จะเห็นได้จากการกำหนดให้การดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆ ต้องเป็นไปโดยเปิดเผย ให้เป็นที่ทราบและเข้าใจโดยทั่วกัน นับตั้งแต่การที่จะต้องนำข้อบังคับสำคัญ ๆ ทั้งหมดประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งจะมีผลให้ไม่เพียงแต่ทราบกันเฉพาะในประชาคมมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ยังเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในสาธารณะด้วย
- ระบบการบริหารมหาวิทยาลัย ที่ออกแบบให้แยกแยะระหว่างส่วนที่ปกครองและกำหนดนโยบายคือสภามหาวิทยาลัย กับส่วนที่ทำหน้าที่บริหารจัดการตามนโยบายที่กำหนด คือ อธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าแสดงเจตนารมณ์ของระบบที่โปร่งใส และป้องกันการผูกขาดอำนาจเบ็ดเสร็จไว้ที่ใดที่หนึ่ง
- ระบบการกำกับดูแลและการประเมิน ดังที่ได้กล่าวถึงโดยละเอียดในคราวก่อนนั้นแสดงถึงความพยายามที่จะให้เกิดสมดุลในการบริหาร ติดตามดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนด และยังเป็นเจตนารมณ์ที่ต้องการให้ทุกๆ เรื่องเป็นไปโดยโปร่งใส โดยเฉพาะการประเมินและการตรวจสอบที่จะต้องกระทำโดยเปิดเผย และผลการประเมินและตรวจสอบก็ต้องเปิดเผยด้วย
- ข้อกำหนดที่ให้สภามหาวิทยาลัย (ตามร่างมาตรา ๒๒) “แถลงให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทราบถึงผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปี

ที่ผ่านมา และนโยบายในการดำเนินงานสำหรับช่วงต่อไป ภายในเดือน มิถุนายนของทุกปี” นั่นก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่ย้ำเจตนารมณ์ของความโปร่งใส

- ผมอยากชี้ถึงประเด็นสำคัญอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้คือ (ตามร่าง มาตรา ๒๔) ที่กำหนดให้สภาคณาจารย์มีผู้แทนในคณะกรรมการหรือคณะ อนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งด้วยนั้น น่าจะสะท้อนถึงเจตนารมณ์ ของการที่ให้ผู้แทนคณาจารย์ได้รับรู้ในความเป็นไปต่างๆ เกี่ยวกับนโยบาย ของมหาวิทยาลัยโดยใกล้ชิด

พิธีกร

- ประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบนั้นคงเป็นที่ชัดเจนมากตั้งแต่สนทนา คราวที่แล้วนะคะ จึงอยากขอความกรุณาอาจารย์ขยายความ เรื่องความ รับผิดชอบต่อรัฐและสังคม เพราะว่าในประเด็นนี้เองที่ยังสะท้อนความผูกพัน ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นเป็นองค์กรสาธารณะและแสวงกำไรไม่ได้ และแน่นอนว่ามหาวิทยาลัยยังคงเป็นของรัฐอยู่

วิทยากร

- สาระสำคัญของประเด็นนี้อยู่ที่คณะกรรมการร่างกฎหมาย ได้ออกแบบ ไว้ให้
- ประการแรก กรรมการสภามหาวิทยาลัย ๑๙ คนจาก ๒๘ คนเป็นบุคคล ภายนอกที่ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และในจำนวนนี้ ๒ คนคณะ รัฐมนตรีแต่งตั้งตามคำแนะนำของคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย (หรือ อาจเป็นคณะกรรมการอุดมศึกษาตามกฎหมายใหม่) ข้อนี้แสดงความผูกพัน ชัดเจน โดยเฉพาะบทบาทที่รัฐพึงเข้ามากำกับดูแลมหาวิทยาลัย
- ประการที่สอง รัฐบาลยังพึงรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย ทั้งในแง่ของการจัด เงินอุดหนุนทั่วไปให้เป็นรายปีก็ดี หรืออาจจัดตั้งสมทบกองทุนคงยอดเงินต้น ก็ดี หรือแม้แต่ในรายละเอียดว่ารัฐบาลพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง เป็นจำนวนที่เพียงพอในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และ ในการพัฒนาการอุดมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย และ จัดสรรให้เพิ่มเติมในกรณีที่เป็น (ตามร่างมาตรา ๑๕)
- ประการที่สาม ปรากฏชัดเจนในร่างมาตรา ๕๘ ให้ “รัฐมนตรีมีอำนาจและ

หน้าที่กำกับและดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ ... และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล หรือมติคณะ รัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ” กับอีกข้อหนึ่งในร่างมาตรา ๕๙ “บรรดาเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องเสนอไปยังคณะรัฐมนตรีตามความใน พระราชบัญญัตินี้ ให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอ” ข้อความนี้คือ บทกำหนดความ สัมพันธ์กับรัฐและรัฐบาลชัดเจนมาก

พิธีกร

- ข้อสงสัยประการหนึ่งจากท่านผู้ฟังในส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นนี้ ท่านสงสัยว่า เมื่อมหาวิทยาลัยเป็นอิสระตามทีออกแบบไว้แล้ว คราวนี้สมควรที่รัฐบาล เกิดมีนโยบายบางอย่างที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น รับ บุคคลเข้าเรียนเพิ่มมากขึ้นอีกร้อยละ ๕๐ เช่นนี้แล้วมหาวิทยาลัยอาจขัดข้อง ได้หรือไม่ และรัฐบาลจะอย่างไร หรือกลับกันว่าถ้าหากรัฐบาลบังคับใน ทางที่ไม่ชอบด้วยหลักการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำประการใด ได้บ้างหรือไม่

วิทยากร

- ข้อสงสัยนี้เป็นเรื่องใหญ่ทีเดียวครับ และอาจเกิดขึ้นได้เสมอๆ ด้วย เพราะ เราเปลี่ยนรัฐบาลหรือผู้รับผิดชอบกระทรวงต่างๆ ค่อนข้างบ่อย ผมอยาก เรียนว่าดังนี้ครับ ประเด็นสำคัญๆ เช่นนโยบายนี้ต้องเข้าใจว่าเป็นเรื่องระยะ ยาว อย่างเช่นการรับเข้าเรียน เรื่องเช่นนี้ไม่ใช่การกำหนดกันเป็นคราวๆ หรือ เป็นปีๆ ไป แต่ต้องเป็นแผนระยะยาว ดังนั้นใครหรือสถาบันใดจะต้องมีภาระ หน้าที่ในด้านใดอย่างใดก็ต้องรู้กันก่อนเพื่อทำแผนปฏิบัติการ ผมขอย้ำว่า ไม่ใช่กำหนดกันทีละปี ดังนั้นปัญหาเช่นที่ว่านี้ไม่ควรเกิดขึ้นเลย ยกตัวอย่างว่า ในกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นเป็นที่ทราบกันว่าจะไม่ขยายจำนวนรับ เข้าใหม่ระดับปริญญาตรีมากไปกว่าที่รับในปี ๒๕๔๐ ซึ่งจะทำให้จำนวน นิสิตปริญญาตรี รวมทั้งหมดแล้วในแต่ละปีจะเป็นประมาณ ๑๘,๐๐๐- ๒๐,๐๐๐ คนในที่สุด และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะขยายรับบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะปริญญาเอกและหลังปริญญาเอก ซึ่งจะมีผลให้จำนวนนิสิตระดับ บัณฑิตศึกษาในที่สุดแล้วเท่าๆ กับนิสิตปริญญาตรี การกำหนดเช่นนี้เป็น ระยะยาวจำเป็นมากเพราะต้องวางแผนการเรียนการสอน เครื่องมืออุปกรณ์

และอื่น ๆ จึงเห็นว่าโดยหลักการและเหตุผลแล้ว ความขัดแย้งระหว่างรัฐบาล กับมหาวิทยาลัยไม่น่าจะเกิดขึ้นเลย

พิธีกร

- อาจารย์คะ ประเด็นหลักของธรรมาภิบาล เรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล น่าจะสำคัญมากจริง ๆ สำคัญมากใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- ในแง่ของการบริหารจัดการแล้ว ประเด็นเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะสำคัญมากจริง ๆ ยิ่งถ้าพิจารณาจากเนื้อหาของความเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐแล้ว อิสระในการบริหารการเงินจะเป็นกรอบในการบ่งบอกว่า จะต้องจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในจำนวนเงินและทรัพยากรที่มี ส่วน ที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินนั้นจะขอยกไปสนทนากันในรายละเอียดในโอกาส ต่อ ๆ ไปนะครับ ในชั้นนี้ขอทำความเข้าใจประเด็นประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเสียก่อนครับ
- ขอยกตัวอย่างที่ปรากฏในร่างกฎหมาย โดยหยิบยกมาสนทนากันสัก ๒ กรณี ครับ
- กรณีแรก ตั้งที่ทราบกันว่าในระบบราชการนั้นการจัดตั้งและขยายหน่วยงาน เป็นกิจกรรมหลักเพื่อให้ได้ทรัพยากรคนและเงิน ทำให้การปฏิบัติงานไม่มี ประสิทธิภาพและแน่นอนว่าขาดประสิทธิผลด้วย คณะกรรมการร่างกฎหมาย จึงกำหนดชัดเจน (ในร่างมาตรา ๙) เป็นต้นว่า “การจัดตั้ง รวม เปลี่ยนแปลง และยุบเลิกส่วนงาน ... ต้องคำนึงถึงคุณภาพทางวิชาการ ความประหยัด การลดความซ้ำซ้อน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารนั้นสำคัญ ข้อนี้ ใครอธิบายเพิ่มเติมว่าเน้นมากเป็นพิเศษ ถึงการลดความสูญเสีย และการเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กร
- อีกกรณีตัวอย่างหนึ่ง ปรากฏว่าในร่างมาตรา ๙๖ ระบุว่า “... เพื่อประโยชน์ใน การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และประหยัด มหาวิทยาลัย อาจมีคำสั่งให้ส่วนงานของมหาวิทยาลัยตามความเห็นสมควร ร่วมกันจัดการศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ หรือดำเนินการอื่นตามที่จำเป็นและสมควร ก็ได้ ...” กรณีตัวอย่างนี้ก็ชี้ชัดว่าจะต้องเน้นเรื่องประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการเป็นสำคัญ

- พิธีกร** - อาจารย์คะ คราวนี้ในหลักธรรมมาภิบาลข้อท้ายสุด เรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร
- วิทยากร** - ดั่งที่ผมเคยเรียนไว้ก่อนหน้านี้ว่าข้อนี้ก็สำคัญมากเช่นกัน เพราะจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้ดี มีที่ระบุไว้ในร่างกฎหมายคราวนี้หลายตอนที่เดียวครับ ขอยกที่สำคัญ ๆ ดังนี้ครับ
- กรณีแรกจะเห็นได้จากองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งที่มา (ตามร่างมาตรา ๒๐) ซึ่งมีทั้งผู้แทนนิสิตเก่าคือนายกสมาคมฯ ผู้แทนผู้บริหารคือ คณบดี และผู้อำนวยการ ผู้แทนคณาจารย์ และผู้แทนผู้ปฏิบัติงานที่มีชื่ออาจารย์ ทั้งหมดคือการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรวมทั้งประเมินและตรวจสอบการปฏิบัติงานของทั้งหน่วยงานและผู้ดำรงตำแหน่งทางบริหาร
 - กรณีที่สอง คือ สภาคณาจารย์ ซึ่งจะแตกต่างไปจากสภาคณาจารย์ในวันนี้อย่างมากมาย สภาคณาจารย์ตามที่ยกวาง (มาตรา ๒๔) นั้นไม่ใช่เพียงแค่ที่ปรึกษาของอธิการบดี แต่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบตรง ๆ หลายประการ โดยเฉพาะการออกแบบและดูแลปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณประมวลและประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการ และผดุงเกียรติของคณาจารย์ เป็นต้น นอกจากนี้คณะวุฒยาจารย์ (ตามร่างมาตรา ๒๕) ก็เป็นผู้พิจารณาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการทั้งประจำและพิเศษ จะเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
- พิธีกร** - อาจารย์คะ ที่ยกมากล่าวถึงนั้นคงเป็นเพียงกรณีตัวอย่างไม่ใช่ทั้งหมดที่มี มีท่านผู้ฟังคะ คาดเดาว่าจะเป็นนิสิต ถามมาว่าแล้วนิสิตไม่มีส่วนร่วมเลยหรือ ทั้ง ๆ ที่นิสิตต้องรับเคราะห์กรรมหรือโชคจากหลักสูตร วิธีการสอนและการวัดผลที่อาจารย์ของคณะหรือมหาวิทยาลัยกำหนด นิสิตจะมีส่วนได้รับรู้หรือให้ความคิดเห็นบ้างหรือไม่คะ
- วิทยากร** - เมื่อวันก่อนมีการพบปะกัน ก็มีนิสิตถามคำถามนี้เช่นกัน และทราบว่ามีเขียนวิจารณ์กันในหนังสือพิมพ์เสียงนิสิตด้วย ผมคิดว่าคงจะเข้าใจคลาดเคลื่อนกันไปบ้างครับ

- ประการแรก ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้น นิสิตอยู่ในฐานะของผู้รับบริการ ซึ่งเข้ามาใช้บริการเป็นช่วงสั้น ดังนั้นในหลายประเด็นจึงไม่อาจให้นิสิตร่วมตัดสินใจได้ และโดยวัฒนธรรมประเพณีแล้วก็คงจะยังไม่เหมาะสมไม่ควรด้วย ยกตัวอย่างว่ามีผู้เสนอว่าน่าจะให้มีผู้แทนนิสิตเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย ข้อนี้ก็จะต้องคิดให้รอบคอบเพราะสภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่หลาย ๆ ประการในการตัดสินใจนโยบาย รวมทั้งการแต่งตั้งอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ดังนั้นถ้านิสิตจะเข้าไปมีส่วนในเรื่องนี้ก็คงจะไม่สมควรกระมังครับ
- ประการที่สอง ข้อนี้ต้องยกให้คณะกรรมการร่างกฎหมาย และขอชี้แจงข้อเท็จจริงในคราวเดียวกันนี้ ขอแนะนำให้ดูร่าง (มาตรา ๔๘) กำหนดให้มีการประเมินส่วนงานทั้งคณะ วิทยาลัย สำนักวิชาและสถาบันทุก ๔ ปี โดยคณะกรรมการอิสระที่มาจากบุคคลภายนอกและบังคับให้หาข้อมูลจากนิสิตและนิสิตเก่าด้วย ในร่าง (มาตรา ๔๙) กำหนดให้ประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุก ๔ ปี และอีกข้อหนึ่ง (มาตรา ๕๐) กำหนดให้ประเมินหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดผลทุก ๆ ๕ ปี ทั้งหมดนี้ ร่างกฎหมายบังคับให้หาข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง โดยเฉพาะจากนิสิตและนิสิตเก่าด้วย ผมจึงอยากจะทำให้ว่านิสิตปัจจุบันก็ดี และแม้แต่เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็ดียังมีบทบาทนี้อยู่ และเป็นบทบาทที่สำคัญมาก ๆ ในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบมหาวิทยาลัย ส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หลักสูตร การเรียนการสอนและการวัดผลครับ

พิธีกร

- น่าเสียดายว่าเวลาของเรารวันนี้นั้นจบลงแล้ว ต้องขอไว้สนทนาเจาะลึกต่อ คราวหน้าจะเป็นประเด็นเรื่องการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วันนี้ต้องขอลาไปก่อนค่ะ ขอบคุณท่านวิทยากรค่ะ สวัสดีค่ะ

“การเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

พุธที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๔๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ พบกันอีกครั้งหนึ่งกับการสนทนาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งต่อเนื่องมา วันนี้เป็นตอนที่ ๑๓ เราจะสนทนาเจาะลึกกันเกี่ยวกับการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐค่ะ ท่านผู้ฟังที่สนใจมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคงจะมีคำถามที่เรียกได้ว่าเป็นคำถามพื้นฐานที่เกี่ยวกับเรื่องการเงินนี้ อยู่ไม่ใช่น้อย เพราะเหตุว่าเมื่อเริ่มมีการพูดกันถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะได้ยินคำพูดเชิงสงสัยหนาหูเลยว่าจะเป็นไปได้อย่างไร จะเอาเงินที่ไหนมาใช้ คงต้องขึ้นค่าเล่าเรียนแพงลิบเลยนะสิ หรืออีกหน่อยคนจนคงไม่มีทางได้เรียนแน่ เพราะจะกลายเป็นมหาวิทยาลัยของพวกเศรษฐีไปแล้ว วันนี้เราจะได้มาทำความจริงให้ปรากฏอย่างกระจ่างชัดเสียทีค่ะว่าเป็นเช่นนั้นใช่หรือไม่ เพราะเหตุใดและเราจะจัดการเรื่องการเงินกันอย่างไร
- วิทยากรของรายการในวันนี้คงเป็นท่านอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เช่นเคยค่ะ อาจารย์คะ ขอเริ่มต้นให้อาจารย์ช่วยเล่าปูพื้นฐานก่อนนะคะว่า การเงินที่ว่านี้คงจะหมายถึง รายได้กับรายจ่าย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้นมีรายได้อะไร และมีรายจ่ายอะไรบ้างคะ

วิทยากร

- เรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ นี้คงจะได้คุยกันสนุกกว่าเรื่องอื่น ๆ นะครับ โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงการเงินก็ตรงไปตรงมาครับว่าหมายถึงรายได้กับรายจ่ายนั่นเอง
- ผมอยากขอเรียนพื้นฐานสำหรับมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเสียก่อนนะครับ เล่าให้ฟังจากสภาพปัจจุบันนี้เลยว่ามีรายได้รายจ่ายอะไรบ้าง
- รายได้ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันที่เป็นส่วนราชการจะประกอบด้วย
 ๑. งบประมาณแผ่นดินซึ่งรัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี
 ๒. เงินเรียกเก็บจากนิสิตและผู้ใช้บริการ เป็นค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียม ค่าหน่วยกิต หรือค่าบำรุงการศึกษา รวมทั้งค่าปรับต่าง ๆ

๓. เงินรายได้จากการจัดการทรัพย์สิน
 ๔. เงินบริจาค รวมทั้งเงินช่วยเหลืออื่นๆ เช่น เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ เป็นต้น
 ๕. ดอกเบี้ย และ
 ๖. รายได้อื่นๆ โดยเฉพาะที่ได้จากการดำเนินการที่เกี่ยวกับกรอวัตถุ-ประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- ส่วนรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ก็จะประกอบด้วย
๑. รายจ่ายเพื่อการจัดการศึกษา รวมทั้งห้องสมุดและบริการการศึกษาต่างๆ รวมทั้งทุนการศึกษาและวิจัยของนิสิต
 ๒. รายจ่ายสำหรับบุคลากรที่เป็นเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่น ในส่วนที่มหาวิทยาลัยจ้าง
 ๓. รายจ่ายเสริมสำหรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ทั้งที่เป็นข้าราชการและเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นไปตามนโยบายเฉพาะ และมีรายละเอียดค่อนข้างมาก เช่น สวัสดิการการศึกษาของบุตร รวมทั้งโรงเรียนสาธิตฯ หรือค่ารักษาพยาบาลเสริมเพิ่มเติมจากสิทธิพื้นฐานที่ได้รับจากรัฐบาล เป็นต้น
 ๔. รายจ่ายเพื่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ทุนประเภทต่างๆ ของบุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ นับตั้งแต่ทุนปริญญาชั้นสูง ทุนระยะสั้นเพื่อไปเสนอผลงานทางวิชาการในต่างประเทศ รวมทั้งทุนวิจัยและการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ
 ๕. รายจ่ายเพื่อการบริหาร โดยเฉพาะในส่วนที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินซึ่งมีอยู่มากทีเดียว อย่างเช่นในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ได้แก่ หอพักนิสิต อาจารย์ และบุคลากร ทั้งหมดนั้นเป็นค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น นับตั้งแต่ค่าก่อสร้างเป็นต้นมา รวมทั้งถนนหนทาง การรักษาความสะอาด ภูมิทัศน์ และแม้แต่ในอาคารบางอาคารขณะนี้ก็ต้องรับผิดชอบดำเนินการด้วย
 ๖. รายจ่ายในการจัดการทรัพย์สิน ทั้งนี้ก็ต้องไม่ลืมว่าการที่ทำให้ทรัพย์สิน

เกิดรายได้ก็ต้องมีรายจ่ายด้วย ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงสยามสแควร์
มานูญครอง หรือตลาดสามย่าน รายจ่ายทั้งหมดนั้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รับภาระอยู่เต็ม ๆ ครับ

พิธีกร

- ขอความกรุณาท่านอาจารย์ให้กระจ่างชัดเจนขึ้นอีกนะคะว่า เราจำแนกราย
รายได้และรายจ่ายจากส่วนงบประมาณแผ่นดิน กับที่ไม่ได้มาจากงบประมาณ
แผ่นดินกันอย่างไรคะ

วิทยากร

- ข้อนี้แต่ละมหาวิทยาลัยจะแตกต่างกันมาก ขอนำมาวิเคราะห์เฉพาะกรณี
ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็แล้วกัน เพื่อให้ง่ายแก่การเข้าใจข้อมูล และ
ง่ายแก่การวิเคราะห์ด้วยครับ

- ประมาณคร่าว ๆ ในปัจจุบันว่า รายได้ของมหาวิทยาลัยจากงบประมาณแผ่นดิน
กับนอกงบประมาณแผ่นดินนั้นเกือบ ๆ จะเท่ากัน ขณะนี้จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยเองใช้ระบบปีการเงินมี ๑๒ เดือน เริ่มต้นจาก ๑ เมษายนของปี
หนึ่งไปจบเอา ๓๑ มีนาคมอีกปีหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรมหลักของ
มหาวิทยาลัยคือ การจัดการศึกษา ดังนั้น การเปรียบเทียบवलบตัวเลข
โดยตรงอาจจะทำไม่ได้ เพราะจะไม่ตรงกับปีงบประมาณ สำหรับงบประมาณ
แผ่นดิน คือเหลื่อมกันอยู่ครึ่งปีพอดี

- ที่นี้ในการจัดงบประมาณแผ่นดินนั้น มีรายการจ่ายหลัก ๆ อยู่ ๒ รายการคือ
(๑) เป็นเงินเดือนและค่าจ้างของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว
ขณะนี้ไม่มีแล้ว และ (๒) เป็นรายการลงทุนโดยเฉพาะก่อสร้างและครุภัณฑ์
นอกจากนั้นจัดสนับสนุนค่าใช้จ่ายดำเนินการอื่น ๆ อีกบ้างเพียงเล็กน้อย
เท่านั้น ลองดูข้อมูลจริง ๆ จากปีงบประมาณ ๒๕๔๓ ที่จะเริ่มต้น ๑ ตุลาคม
๒๕๔๒ นี้ครับ งบประมาณค่าก่อสร้างเหลือน้อยมากเพราะอาคารที่ระหว่าง
ก่อสร้างเริ่มแล้วเสร็จหมด ซึ่งมีของคณะวิทยาศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ ๒
อาคาร คณะนิติศาสตร์ อาคารนิติศาสตร์-นิเทศศาสตร์ อาคารสัตวแพทยศาสตร์
และคณะเภสัชศาสตร์ ดังนั้นประมาณร้อยละ ๘๐ เป็นเงินเดือนและค่าจ้าง
ประมาณร้อยละ ๑๐ เป็นค่าก่อสร้างและครุภัณฑ์ และประมาณร้อยละ ๑๐
เป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการอื่น ๆ รวมทั้งค่าสาธารณูปโภค

พิธีกร

- แสดงว่าถ้าไม่รวมเอาเงินเดือนและค่าจ้างมาพิจารณาแล้ว มหาวิทยาลัยก็รับผิดชอบค่าใช้จ่ายดำเนินการเองเกือบทั้งนั้นสิคะ

วิทยากร

- ประมาณนั้นล่ะครับ แต่ก็ต้องยอมรับด้วยว่า ด้านกำลังคนของมหาวิทยาลัยของเรานั้นจำแนกได้ดังนี้

๑. ส่วนที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน เน้นข้าราชการและลูกจ้างประจำประมาณ ๕,๐๐๐ คน ในจำนวนนี้เป็นอาจารย์อยู่ ๒,๘๐๐ อัตราโดยประมาณ ผมต้องให้ข้อสังเกตในขั้นนี้ด้วยว่า อัตราและจำนวนคนนี้ก็กำลังลดลงเรื่อยๆ ตามมาตรการลดขนาดกำลังคนของรัฐบาล เรากำลังพยายามให้ได้ข้อมูลล่าสุดอยู่ครับ สำหรับอาจารย์ที่มีตัวบุคคลอยู่จริงๆ คงจะประมาณ ๒,๓๐๐ - ๒,๔๐๐ คนเท่านั้น นอกนั้นเป็นอัตราที่ไม่มีคนครองหรืออยู่ระหว่างการสรรหา

๒. ส่วนที่ไม่ใช่งบประมาณแผ่นดินนั้นมี ๒ กลุ่ม ๆ หนึ่งเป็นกลุ่มเดิมที่เรียกว่า ลูกจ้างประจำเงินนอกงบประมาณ ซึ่งคงค้างอยู่ประมาณ ๓๐๐ กว่าอัตรา ซึ่งสภามหาวิทยาลัยให้ยุติการจ้างใหม่ตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ ดังนั้นขณะนี้ก็ลดลงเรื่อยๆ กับกลุ่มที่สองเรียกว่า พนักงานมหาวิทยาลัย เป็นการจ้างตามสัญญาจ้างและมีการประเมิน ขณะนี้เข้าใจว่ามีอยู่ประมาณ ๘๐๐ อัตราทั้งมหาวิทยาลัย รวมทั้งที่ทำหน้าที่อาจารย์ในหลายคณะด้วย

- จะเห็นว่าส่วนที่สองนี้ทั้งหมดได้ใช้เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว
- ต้องขอเรียนไว้ในขั้นนี้ก่อนว่า สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวนโยบายไว้ตั้งแต่ปี ๒๕๓๙ แล้วว่า ให้ดำเนินการปรับสัดส่วนรายได้ระหว่างส่วนที่เป็นงบประมาณแผ่นดินกับเงินนอกงบประมาณแผ่นดินให้เป็น ๕๐:๕๐ โดยเร็วที่สุด และให้พยายามเพิ่มสัดส่วนเงินนอกงบประมาณมากขึ้นเป็นลำดับ โดยกำหนดให้มีมาตรการ

๑. เพิ่มรายได้จากเงินนอกงบประมาณทุกแหล่งที่เป็นไปได้

๒. กระจายความหลากหลายของแหล่งเงินรายได้ให้กว้างขวาง

๓. พัฒนาและจัดหาแหล่งรายได้ใหม่ๆ ให้เป็นหลักของมหาวิทยาลัยใน

อนาคตทำให้คิดว่าเรื่องนี้สำคัญมากเพราะเป็นการวางแผนการเงินระยะยาว
ไม่ใช้การทำงานวันต่อวันอีกต่อไป

- พิธีกร** - ข้อนี้น่าสนใจมากค่ะ ขออนุญาตเรียนถามว่าก่อนปี ๒๕๓๙ สัดส่วนนี้เป็น
อย่างไรคะ
- วิทยากร** - ตอนนั้นคงจะเป็นประมาณ ๖๕:๓๕ คืองบประมาณแผ่นดินร้อยละ ๖๕ และ
เงินรายได้จากนอกงบประมาณแผ่นดินอีกประมาณร้อยละ ๓๕
- พิธีกร** - อยากขอสนทนากับอาจารย์ตรงประเด็นนี้อีกสักหน่อยนะคะ เพราะคิดว่า
น่าสนใจมาก ในขณะที่ยังเป็นส่วนราชการอยู่เนือง แสดงว่าจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยได้ปรับสถานภาพด้านการเงินของมหาวิทยาลัยไปแล้วอย่าง
มาก ๆ ใช่ไหมคะ
- วิทยากร** - ต้องเรียกว่าปรับไปแล้วโดยสิ้นเชิงนะคะ และต้องยกผลงานทั้งหมดนี้ให้
กับสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีมติรับหลักการและกำหนดแนวนโยบาย
ปฏิรูประบบบริหารวิชาการเมื่อกลางปี ๒๕๓๙ และการปฏิรูปการเงินมหาวิทยาลัย
ก็เป็น ๑ ใน ๖ รายการปฏิรูปใหญ่คราวนั้น พวกผมเองทั้งอธิการบดี รอง
อธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ เราเป็นพวกทำ
ตามมติและนโยบายเท่านั้น
- ผมเองอยากชี้ให้เห็นความสำคัญของแนวนโยบายปฏิรูปการเงิน ๓ ข้อ ดังที่
เล่าไว้ นั้นเป็นอย่างมากทีเดียว และอยากชี้ว่ามหาวิทยาลัยนั้นในที่สุดจะต้อง
พึ่งพาตนเองที่เรียกว่าความเป็นอิสระทางการเงินหรือ financial autonomy
ในภาษาอังกฤษ ซึ่งก็ต้องทำความเข้าใจอีกมากกว่าไม่ได้แปลว่าต้องหารายได้
เองทั้งหมด ซึ่งผมจะขยายความต่อไปครับ
- ขอย้อนมาชี้เรื่องปฏิรูปการเงินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่า สภามหาวิทยาลัย
ให้จัดการถึง ๓ ประเด็นดังนี้ครับ
- ประเด็นแรก เรื่องแหล่งที่มาของรายได้หรือการจัดหา ซึ่งกำหนดมาตรการ
๓ ข้อหลัก ๆ ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น

- ประเด็นที่สอง เรื่องการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะการเงิน ซึ่งข้อนี้ได้แก่ การที่ต้องปฏิรูประบบการวางแผน จากเดิมไปเป็นการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวกับการปฏิรูปการงบประมาณ จากแบบแสดงรายการไปเป็นงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน ซึ่งข้อนี้ก็จะเป็นเรื่องทางเทคนิคค่อนข้างมาก แต่โดยย่อๆ แล้วก็คือ วิธีการที่ต้องมีการวิเคราะห์ให้เห็นว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ สำคัญและจำเป็นจริง เน้นที่ผลงานหรือผลสำเร็จของงานมากกว่ากระบวนการหรือวิธีทำ ซึ่งทั้งหมดนี้ในส่วนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นได้ดำเนินการไปเกือบครบถ้วนแล้ว
- ประเด็นที่สาม เรื่องการใช้ทรัพยากรหรือเงิน โดยเฉพาะมาตรการให้เน้นเรื่องประสิทธิภาพ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและไม่สมเหตุผล การปรับปรุงกฎระเบียบทางการเงิน ให้กระจายอำนาจให้มากเพื่อลดค่าใช้จ่าย และสร้างความแข็งแกร่งในระบบบริหารคณะและภาควิชา และให้กฎระเบียบเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เป็นอุปสรรค ให้กฎระเบียบสนับสนุนให้เกิดผลงาน โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติให้น้อยลงและเน้นสัมฤทธิ์ผลของงานมากขึ้นเป็นลำดับ รวมทั้งที่สำคัญที่สุดคือการจัดระบบการเงินกองทุนเป็นระบบที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า fund management เพื่อรองรับกับการงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน นอกจากนั้นระบบการรายงานการเงินหรือบัญชี ก็ให้ปรับเปลี่ยนจากเกณฑ์การเงินสดไปเป็นเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย และใช้ระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรมแทนระบบบัญชีราชการที่ใช้อยู่เดิม และท้ายสุดคือ ปรับระบบการติดตามตรวจสอบเป็นการตรวจสอบผลงาน หรือที่เรียกว่า performance audit
- ซึ่งขอเรียนว่าทั้งหมดนี้ในส่วนเงินนอกงบประมาณแผ่นดินแล้ว ได้ดำเนินการไปเกือบครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว

พิธีกร

- อาจารย์คะ ขอกลับมาลงรายละเอียดในส่วนของแหล่งรายได้อีกสักหน่อยนะคะ เพราะส่วนอื่นเป็นประเด็นทางเทคนิคค่อนข้างมาก แม้ว่าเป็นผลดีต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยเฉพาะในแง่ของการเพิ่ม

ประสิทธิภาพและการปรับลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นลงไปมาก ที่นี้น่าสนใจมาก
คะว่าเราได้ดำเนินการไปอย่างไรในแง่ของแหล่งรายได้คะ

วิทยากร

- ส่วนแรกในแง่ของการเพิ่มรายได้จากแต่ละแหล่ง เราก็ได้พยายามทำทั้งหมด
ก็ดูประสบความสำเร็จดีมาก ๆ ยกเว้นรายได้จากการจัดการทรัพย์สินที่ไม่
สามารถเพิ่มได้ดังที่วางแผนไว้ เพราะว่าเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเข้ามา
พอดี และมีผลกระทบทั่วไปหมด เราต้องปรับแผนการเรื่องนี้หลายครั้ง
รวมทั้งชะลอการลงทุนใหม่ในเขตพาณิชย์ด้านตะวันตกทั้ง ๆ ที่แผนแม่บทของ
การลงทุนนั้นเสร็จแล้ว โครงการลงทุนในหมอน ๒๐ ที่สามย่านก็ชะลอไปบ้าง
อย่างไรก็ดี ต้องขอยกให้เป็นความสามารถของทีมงานจัดการทรัพย์สินของ
มหาวิทยาลัยที่ได้ทำหน้าที่อย่างดีมาก ๆ ต้องเรียนว่าดีที่สุดในสถานการณ์
เช่นนี้ที่ยังคงสามารถรักษาระดับรายได้จากการทรัพย์สินไว้ได้โดยไม่ให้ลดลง
กว่าเดิม
- มาตรการของสภามหาวิทยาลัยที่กระจายความหลากหลายของแหล่งรายได้
หลัก อย่างเช่น งบประมาณแผ่นดินเพียงแหล่งเดียวคงจะไม่ได้แน่ ๆ อย่างน้อย
ที่สุดก็จะเห็นชัดเจนว่า งบประมาณแผ่นดินนั้นจัดสรรเป็นรายปี เรียกว่าเป็น
ปี ๆ ไป นโยบายการจัดสรรแต่ละปีก็ไม่เหมือนกัน แม้แต่การเปลี่ยนตัวบุคคล
ผู้รับผิดชอบการจัดสรรก็มีผลกระทบ ภาระงานของมหาวิทยาลัยจะไปขึ้นอยู่
กับความผันผวนเช่นนั้นไม่ได้ เพราะเมื่อรับนิสิตเข้าสู่ระบบการเรียนแล้ว เรา
ต้องดำเนินการต่อจนสำเร็จการศึกษา ดังนั้น ความมั่นคงหรือเสถียรภาพ
ทางการเงินเป็นระยะยาวของมหาวิทยาลัยนั้นจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างที่สุด
จะปล่อยให้ไปเป็นไปในทำนองได้ปีก็ใช้ปีอย่างนั้นอีกไม่ได้
- ดังนั้น ถ้าอุปมาอุปไมยก็คงจะคล้าย ๆ กับเมื่อประมาณแผนพัฒนาฯ ฉบับที่
๓-๔ ที่ประเทศไทยตัดสินใจว่าจะพึ่งพาข้าวเป็นสินค้าออกหลักเพียงอย่าง
เดียวต่อไปในอนาคตนั้นไม่ได้แน่ ๆ จึงตัดสินใจสร้างความหลากหลายของ
การผลิตเพื่อส่งออกและทำให้ประเทศไทยมีสินค้าออกมากขึ้นขึ้น แม้แต่การ
ท่องเที่ยว ทำให้ผลกระทบจากความผันผวนในราคาและปริมาณส่งออกของ
สินค้าใดสินค้าหนึ่งไม่กระทบมากนัก

- ขอเรียนว่ารายได้หลัก ๆ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขณะนี้ก็มีอยู่แล้ว ๔ ฐาน ไม่ใช่ฐานเดียวเหมือนเดิม ทั้ง ๔ ฐานนี้ก็คือ งบประมาณแผ่นดิน การจัดการทรัพย์สิน ค่าเล่าเรียน การวิจัยและบริการทางวิชาการ
- ส่วนในอนาคตนั้นถ้าพิจารณาจากขณะนี้ ก็ยังมีช่องทางพัฒนาขึ้นใหม่ได้อีกหลายฐานจากนิสิตเก่าเป็นต้น และจากการลงทุนเป็นต้น

พิธีกร

- อาจารย์พูดถึง ๔ ฐานรายได้หลักในปัจจุบัน นอกจากงบประมาณแผ่นดินแล้ว อีก ๓ ฐานนั้น ฐานรายได้เป็นอย่างไรบ้างคะ

วิทยากร

- ขณะนี้ประมาณใกล้เคียงกันมาก ๆ ครับ แหล่งรายได้ลำดับสองคือค่าเล่าเรียน แหล่งรายได้ลำดับสามคือการวิจัยและบริการทางวิชาการ และแหล่งรายได้ลำดับที่สี่คือการจัดการทรัพย์สินครับ

พิธีกร

- อาจารย์คะ ขออนุญาตจะลึกมาก ๆ ในส่วนของรายได้ของมหาวิทยาลัยนี้ ลึกหน่อยนะคะ เชื่อว่าเป็นประเด็นที่สนใจกันอย่างมากทีเดียว คือมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ยังเป็นส่วนราชการอยู่นั้นมีสภาพ และศักยภาพในการหารายได้ในทำนองเดียวกันนี้หรือไม่คะ แล้วถ้าไม่เหมือนกันจะทำอย่างไรต่อไปคะ

วิทยากร

- คงต้องตอบตามตรงว่า ทุกมหาวิทยาลัยมีสภาพทางการเงิน และมีศักยภาพในการหารายได้แตกต่างกัน อันที่จริงมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน แม้แต่ขนาดของมหาวิทยาลัยเมื่อวัดจากจำนวนนิสิตนักศึกษา เป็นต้น
- ต้องขอให้ช่วยกันพิจารณาให้ถ่องแท้ครับว่าความแตกต่างในสภาพทางการเงิน และศักยภาพในการหารายได้นั้นเกิดมาจากสาเหตุใด คำตอบที่คงมีผู้ตอบในทันทีก็คือ เพราะว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีที่ดินที่ได้พระราชทานไว้ให้จัดหาประโยชน์มาดูแลมหาวิทยาลัย โดยส่วนตัวผมคงยอมรับได้ว่ามีส่วนถูกต้องอยู่ แต่ไม่น่าจะถูกต้องไปทั้งหมด เพราะปัจจัยเรื่องความสามารถในการบริหารจัดการก็มีความสำคัญมาก ผมได้ประสบการณ์จากการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเปิดแห่งหนึ่ง ตั้งแต่คราวเริ่มต้นว่า สามารถหารายได้

สะสมซึ่งอาจจัดเป็นกองทุนคงยอดเงินต้นได้อย่างสบายๆ เท่าๆ กับที่จุฬายหาได้ในขณะนั้น โดยใช้เวลาเพียง ๒ ปีเศษๆ เท่านั้น รายได้ทุกอย่างเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมายและเหตุผล ผมได้เห็นกรณีของมหาวิทยาลัยที่มีโรงพยาบาลของคณะแพทยศาสตร์ที่สามารถจัดการหารายได้เข้ามาวิทยาลัยเป็นรายได้หลักได้มากกว่าที่จุฬาย สามารถหาได้ปีต่อปีโดยเปรียบเทียบ การมีทรัพย์สินแข็งที่ทำให้เปลี่ยนเป็นรายได้ได้ยากขึ้น บางครั้งก็บริหารจัดการได้ยากมากเหมือนกัน

- ดังนั้นโดยสรุปแล้ว ผมเห็นว่าศักยภาพและความสามารถในการหารายได้นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น เงื่อนไขสำคัญน่าจะอยู่ที่แนวทางในการใช้ศักยภาพนั้นคงต้องไม่เป็นแนวทางของระบบราชการหรือใช้แนวความคิดทางราชการ มิฉะนั้นแล้วก็จะไม่มีความแตกต่างกันเลยทั้งสิ้น โดยทัศนะของผมยังเห็นว่าทุก ๆ มหาวิทยาลัยในขณะนี้มีความสามารถจะจัดพัฒนาแหล่งรายได้ และจัดหารายได้ที่ชอบด้วยกฎหมาย และชอบด้วยหลักการและเหตุผลเป็นอย่างดีทั้งสิ้น
- อีกข้อหนึ่งที่ขอเรียนย้ำให้เข้าใจตรงกันก็คือว่า การหารายได้ได้มากหรือน้อยนั้น แม้ว่าจะสำคัญต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเมื่อปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วก็ตาม แต่ที่สำคัญไม่น้อยไปกว่านั้นก็คือ มหาวิทยาลัยนั้นมีแผนการใช้เงินรายได้ที่ดี และมีวิธีใช้เงินรายได้นั้นอย่างที่เราเรียกว่า “มีเงินแล้วใช้เป็นหรือไม่” ในทำนองนั้นด้วย

พิธีกร

- สรุปว่าศักยภาพในการพัฒนาแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยนั้นมียุ่ไม่น้อย แต่ละมหาวิทยาลัยต้องสร้างความสามารถส่วนนี้ขึ้นบนพื้นฐานของโอกาสที่แตกต่างกัน แต่ทั้งหมดก็ยังคงต้องอยู่ในกรอบปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยนะคะ
- อาจารย์คะ ขอย้อนกลับมาเรียนถามประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน ในฐานะที่เป็นแหล่งรายได้หลักของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และอาจเป็นต่อ ๆ ไปในอนาคตมีความมั่นคงแน่นอนเพียงใด

วิทยากร

- ประเด็นนี้เป็นทั้งหลักวิชาการส่วนหนึ่ง กับเป็นนโยบายของรัฐบาลอีกส่วนหนึ่งนะครับ
- ขอเรียนในทางหลักวิชาการเสียก่อน ผมคิดว่าต้องเข้าใจว่าในปัจจุบันที่เป็นส่วนราชการนี้ มหาวิทยาลัยก็ดำเนินการปฏิบัติเหมือนส่วนราชการอื่น ๆ โดยทั่วไป คือการจัดทำคำขอของงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อรัฐบาลผ่านทางสำนักงบประมาณ คำขอดังกล่าวนี้ก็จะนำไปรวมกันกับคำขอของส่วนราชการอื่น ๆ จำแนกเป็นแผนงานและหมวดรายจ่าย รวมทั้งหมดเรียกในทางวิชาการคลังว่าเป็นรายจ่ายของรัฐบาล โดยวิธีการงบประมาณเหมือนกันหมด การวิเคราะห์ทั้งงบประมาณรายจ่ายและการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายนี้ มีฐานความคิดในการวิเคราะห์ต่าง ๆ กันไปในแต่ละปี ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในขณะนั้น ๆ เป็นสำคัญ เช่น อาจกำหนดไม่ให้มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือกำหนดไม่ให้อัตราจ้างใหม่ หรือกำหนดไม่สนับสนุนอาคารสิ่งก่อสร้างใหม่ดังนี้ เป็นต้น ซึ่งวิธีนี้มีทั้งข้อดีข้อเสีย ข้อเสียที่ชัดเจนคือ จะไม่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยเลย เพราะการแก่งตัวหรือปรับขึ้นลงของงบประมาณรายจ่ายที่จัดสรรให้แต่ละปี จะกระทบถึงคุณภาพของการผลิตบัณฑิต เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับจำนวนรับนิสิตนักศึกษาเพิ่มขึ้นลดลงได้ง่ายตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรนั้น และที่ผ่าน ๆ มาโดยเฉพาะเมื่อกิจการอุดมศึกษาได้รับความสำคัญในลำดับต่ำมาก ๆ นั้น ปัญหาจึงไปสะท้อนอยู่ที่ความล้มเหลวของอุปกรณ์เครื่องมือบ้าง ความทรุดโทรมของอาคารสถานที่บ้าง การขาดแคลนหนังสือ วารสาร และวัสดุทัศนูปกรณ์สำคัญ ๆ บ้าง เป็นต้น
- การปรับสภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ในทางหลักวิชาการคลังแล้ว ก็ต้องปรับแนวความคิดในการสนับสนุนการเงินในการอุดมศึกษานี้เสียใหม่ด้วยว่าไม่ใช่จะเป็นรายจ่ายของรัฐบาลตามแผนงานและหมวดรายจ่ายของส่วนราชการอีกต่อไป แต่จะต้องวางแนวความคิดใหม่ว่าเป็นรายจ่ายที่รัฐบาลหรือรัฐจ่ายอุดหนุนแก่ประชาชนคนไทยเป็นรายคนที่เข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนั้น ฐานของการจ่ายจะเปลี่ยนไปจากส่วนราชการเป็นตัวประชาชนที่เป็นนิสิตนักศึกษา

- การจ่ายอุดหนุนในลักษณะนี้จึงไม่จำเป็นต้องกำกับด้วยแผนงานและหมวดรายจ่ายอีกต่อไป เพราะเป็นรายจ่ายที่เรียกว่า “เงินอุดหนุน” โดยกำหนดให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป
- คำถามที่จะเกิดขึ้นตามมาคือจะอุดหนุนเท่าใด หลักวิชาการให้คำตอบได้ว่าขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายรายหัวในการผลิตบัณฑิตนั้นๆ ซึ่งแน่นอนว่า ๑. ค่าใช้จ่ายนี้จะแตกต่างกันระหว่างผู้เรียนในสาขาวิชาการต่างๆ และ ๒. ค่าใช้จ่ายนี้น่าจะแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามก็ก็ต้องหาวิธีในการประมาณการค่าใช้จ่ายรายหัวให้ได้ ซึ่งก็มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายรายหัวนี้อยู่มากพอสมควรในระยะ ๓๐-๔๐ ปีที่ผ่านมาในประเทศไทย ซึ่งผมเห็นว่าเพียงพอที่จะนำมาประยุกต์ประมาณการใช้เป็นฐานในการประมาณค่าจำลองใช้ในขั้นเริ่มแรกที่ได้ดีพอสมควรทีเดียว

พิธีกร

- คำถามที่จะเป็นประเด็นสำคัญถัดมาก็คือ รัฐบาลหรือรัฐจะอุดหนุนทั้งหมดหรืออุดหนุนเพียงบางส่วนด้วยหลักการและเหตุผลใด มีหลักวิชาการในการคิดอย่างไรคะ

วิทยากร

- หลักวิชาการคลั่งนั้น คิดเปรียบเทียบสัดส่วนได้จากการประมาณค่าอัตราผลตอบแทนภายในส่วนบุคคลกับส่วนสังคม ซึ่งผมขออนุญาตไม่กล่าวถึงรายละเอียดเพราะจะเป็นวิชาการและเทคนิคที่อยู่ยากมากไป แต่โดยสรุปก็คือ เทคนิควิธีการคำนวณนั้นเราอาจหาค่าสัดส่วนนั้นได้ โดยทั่วไปก็คงจะอยู่ที่ประมาณร้อยละ ๕๐ ซึ่งคำอธิบายก็คือการเรียนอุดมศึกษานั้น ผู้เรียนก็ได้ประโยชน์ และสังคมสาธารณะก็ได้ประโยชน์ การคำนวณที่ผ่านๆ มาประมาณคร่าว ๆ ว่าได้ประโยชน์คนละครึ่งโดยเปรียบเทียบ
- ดังนั้นถ้ายกด้วยหลักการว่า “ใครได้ประโยชน์ ก็พึงรับภาระค่าใช้จ่ายในการให้ได้มาซึ่งประโยชน์นั้น” ก็ชัดเจนว่าจากค่าใช้จ่ายรายหัวนั้น รัฐออกครึ่งหนึ่ง ผู้เรียนรับภาระครึ่งหนึ่ง ดังนั้นถ้าจะยึดหลักวิชาการเช่นนี้ และรัฐกำหนดเป็นนโยบายเรื่องสัดส่วนภาระรับผิดชอบค่าใช้จ่ายเช่นที่กล่าวมานั้น ก็สรุปได้ว่ารัฐจะอุดหนุนเท่าใด ผู้เรียนจะต้องรับผิดชอบเป็นค่าเล่าเรียนเท่าใด

- นโยบายของรัฐบาลอาจให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตบางสาขาเป็นพิเศษ ก็อาจกำหนดสัดส่วนรับภาระของรัฐบาลให้สูงมากขึ้นก็ได้

พิธีกร

- แล้วนโยบายรัฐบาลปัจจุบันในเรื่องนี้เป็นอย่างไรคะ

วิทยากร

- ขณะนี้ที่ชัดเจนมากก็คือ มติคณะรัฐมนตรีเมื่อ ๑ กันยายน ๒๕๔๑ ยืนยันการกำหนดให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป เมื่อมหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสถานภาพแล้ว และก่อนจะปรับเปลี่ยนสถานภาพก็ให้จัดเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปเพื่อทดลองปฏิบัติ แต่ว่ารายละเอียดของแนวความคิดเรื่องค่าใช้จ่ายรายหัวนั้น ยังจะต้องทำความเข้าใจกับหน่วยงานผู้ปฏิบัติอีกมากครับ

พิธีกร

- ที่อาจารย์พูดถึงนั้นดูจะเป็นเรื่องการผลิตบัณฑิต ที่งานวิจัย งานบริการ วิชาการ และงานอื่น ๆ จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือไม่คะ และด้วยวิธีใดคะ

วิทยากร

- ตรงนี้ครับที่จะเปลี่ยนแปลงไปมาก โดยหลักวิชาการอีกเช่นกัน การสนับสนุนรายการอื่น ๆ นอกไปจากการผลิตบัณฑิตแล้ว ก็น่าจะต้องใช้กลไกตลาดและการเปิดเสรีในการแข่งขันประกวดข้อเสนอโครงการวิจัยหรือข้อเสนออื่น ๆ แล้วตัดสินกันด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม การสนับสนุนเงินทุนวิจัยในทำนองที่ผ่าน ๆ มาน่าจะต้องยุติได้เพราะเหตุที่ไม่สามารถติดตามประเมินสัมฤทธิ์ผลและประสิทธิภาพได้มากนัก หรือมิฉะนั้นก็ต้องลดลงให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เท่าที่รัฐบาลจะต้องการให้ศึกษาวิจัยประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่จะใช้ประโยชน์ต่อรัฐบาลโดยตรงในการใช้กำหนดนโยบายหรือแก้ปัญหาเฉพาะบางอย่างเท่านั้น
- ส่วนค่าใช้จ่ายลงทุนอันได้แก่ ครุภัณฑ์และอาคารสิ่งก่อสร้างนั้นคงจะต้องจัดทำ เป็นข้อเสนอด้วยเหตุผลและความจำเป็นที่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างโปร่งใส และรัฐบาลก็พิจารณาจัดสรรงบประมาณสนับสนุนไปตามโครงการที่จัดลำดับความสำคัญจากการวิเคราะห์นั้น ๆ เป็นรายการณีไป ทั้งนี้โดยมติคณะรัฐมนตรีแล้วในส่วนนี้ก็จัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปด้วยเช่นกัน

พิธีกร

- ประเด็นเรื่องการเงินคงยังไม่จบแน่ค่ะ เพราะสำคัญมาก แต่เวลาของวันนี้หมดแล้วค่ะ คงต้องขอยกไว้สนทนาต่อในวันศุกร์ ต้องขอขอบคุณท่านวิทยากรเป็นอย่างสูงค่ะ สวัสดีค่ะ

“การเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ศุกร์ที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ รายการเจาะข่าวเช้านี้สำหรับวันนี้ ขอเสนอการสนทนาเกี่ยวกับการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อเนื่องเป็นครั้งที่สองนะคะ เมื่อวันพุธที่ผ่านมาเราได้เจาะลึกไว้หลายข้อที่สำคัญๆ อย่างมาก โดยเฉพาะเรื่องแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ลู่ทางศักยภาพ และความสามารถในการจัดหาทรัพยากรจากแหล่งอื่น ๆ นอกไปจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งจากสนทนาแล้วพอสรุปได้ว่าเพิ่มไปได้สูงพอสมควร แต่ต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการ และความฉลาดในการใช้ทรัพยากรที่หามาได้นั้นด้วย นอกจากนี้เรายังได้เจาะลึกไปในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วยว่ามีรายได้จากแหล่งใดบ้างอย่างไร และโอกาสในการปรับขยายความหลากหลายของแหล่งรายได้นี้มีมากน้อยเพียงใด จบลงในท้ายรายการครวก่อนด้วยการวิเคราะห์ เจาะลึกถึงรายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มาจากงบประมาณแผ่นดินว่าต้องปรับแนวความคิดไปเป็นเงินอุดหนุนผู้เรียนโดยประมาณจากค่าใช้จ่ายรายหัวในแต่ละสาขาวิชา และรัฐบาลต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เกี่ยวกับสัดส่วนการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายระหว่างรัฐบาลกับผู้เรียน ซึ่งในขั้นต้นประมาณว่าน่าจะเป็นฝ่ายละครึ่งหนึ่ง ส่วนการอุดหนุนการวิจัย บริการวิชาการและกิจกรรมอื่น ๆ นั้นน่าจะต้องอาศัยกลไกตลาด และการแข่งขันทางวิชาการเข้ามาเป็นกลไกในการจัดสรรทรัพยากรการเงินของรัฐในส่วนนี้แทนวิธีการจัดสรรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- ในรายการวันนี้ ขออนุญาตสนทนาเจาะลึกต่อเนื่องจากครวก่อนนะคะ ก่อนอื่น ขอต่อเรื่องในประเด็นค่าใช้จ่ายรายหัวก่อนค่ะ

วิทยากร

- ผมคาดเดาได้ว่าคงมีคำถามจากท่านผู้ฟังในประเด็นนี้แน่นอนนะคะ เพราะข้อสงสัยที่มีอยู่นั้นไกลกว่าการพูดกันจากแนวความคิดทางวิชาการเท่านั้น

กล่าวคือคำถามจะมีอยู่ว่าจะต้องขึ้นค่าเล่าเรียนใช่หรือไม่ และถ้าใช่จะต้องขึ้นอีกกี่บาท อย่างนี้ถูกต้องหรือไม่ครับ

- ขอเคลียร์ประเด็นนี้เสียเลยก็แล้วกันนะครับ สมมติว่าจากข้อมูลที่ใช้จ่ายอยู่ในปัจจุบันพบว่าค่าใช้จ่ายรายหัวตกประมาณ ๑๐๐,๐๐๐ บาทโดยเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยนี้หมายความว่า การประมาณเฉลี่ยของทุกๆ สาขาวิชานะครับ ซึ่งแน่นอนว่าบางสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีคงจะสูงกว่านี้ แต่บางสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ก็คงจะต่ำกว่านี้
- คราวนี้สมมติว่ารัฐบาลสามารถกำหนดเป็นนโยบายชัดเจนได้ (ซึ่งน่าจะต้องกำหนดได้ในไม่ช้า) ว่าในสัดส่วนความรับผิดชอบการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายนี้ ในส่วนของรัฐบาลจะเป็นร้อยละ ๖๐ ในระดับปริญญาตรี และร้อยละ ๕๐ ในระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งนี้ในระยะแรก ๕ ปีนับแต่วันปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อจากนั้นจะปรับให้เป็นสัดส่วนแท้จริงคือ ร้อยละ ๕๐ ในระดับปริญญาตรี และร้อยละ ๔๐ ในระดับบัณฑิตศึกษา คงมีท่านผู้ฟังสงสัยว่าผมใช้ตัวเลขจากที่ใด ก็ขอเรียนว่าเป็นข้อสมมติที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดครับ
- จากตัวเลขสมมตินั้น ก็เท่ากับว่ารัฐบาลอุดหนุนค่าใช้จ่ายของนิสิตปริญญาตรี หัวละ ๖๐,๐๐๐ บาท และนิสิตบัณฑิตศึกษาหัวละ ๕๐,๐๐๐ บาท ดังนั้น นิสิตปริญญาตรีก็ต้องชำระค่าเล่าเรียนเฉลี่ย ๔๐,๐๐๐ บาทต่อปีหรือภาค การศึกษาละ ๒๐,๐๐๐ บาท ส่วนนิสิตบัณฑิตศึกษาก็ต้องชำระค่าเล่าเรียนเฉลี่ย ๕๐,๐๐๐ บาทต่อปีหรือภาคการศึกษาละ ๒๕,๐๐๐ บาท ต้องขอเรียนย้ำว่าตัวเลขนี้เป็นค่าเฉลี่ยของทุกๆ สาขาวิชา ดังนั้นถ้าจะเปรียบเทียบกับ อัตราค่าเล่าเรียนที่เรียกเก็บในปัจจุบันในแต่ละมหาวิทยาลัยแล้ว ก็จะปรากฏ การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าเล่าเรียนเพียงไม่มากนัก

พิธีกร

- จากตัวเลขสมมติที่ใกล้เคียงนี้ ก็แสดงว่ายังจะต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในมหาวิทยาลัย เอกชนลิคะ

วิทยากร - ก็น่าจะต้องเป็นเช่นนั้นครับ และสมเหตุสมผลมากๆ ด้วย เนื่องจากรัฐได้จัดการรายจ่ายลงทุนส่วนใหญ่ไว้ให้แล้วเมื่อเริ่มต้น (และต่อๆ ไป) ดังนั้นตัวค่าใช้จ่ายดำเนินการเองจึงน่าจะใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม ก็ต้องเข้าใจว่ากระบวนการขอแถมใช้ทรัพยากรในลักษณะข้างเป็นอาจารย์พิเศษบางเวลาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นคงจะต้องน้อยลงมาก ๆ หรือหมดไปด้วย เพราะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเองก็ต้องแข่งวัดกับการใช้ทรัพยากรของตนมากขึ้น เนื่องจากได้ตอบแทนการใช้ทรัพยากรนั้นด้วยอัตราเงินเดือน หรือค่าจ้างที่สูงขึ้นเป็นอันมากแล้วเช่นกัน

พิธีกร - ดังนั้นแล้วที่ได้ยินหนามูมาว่าทางรัฐบาลเอง หรือจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาล เช่น อาจเป็นสำนักงบประมาณประสงค์จะลดรายจ่าย หรือตัดรายจ่ายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในอนาคตจึงต้องหาทางบีบให้ปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อว่าในอนาคตแล้วจะได้ยุติการอุดหนุนเสียเลย อาจารย์ว่าจะเป็นอย่างนั้นหรือไม่คะ

วิทยากร - ข้อนี้ก็ตอบยากมากนะครับ เพราะผมเองก็ไม่สามารถหยั่งรู้อนาคต แต่ด้วยหลักการและเหตุผล และตรรกของวิชาการที่ร่ำเรียนมา ตลอดจนข้อเท็จจริงจากผลงานศึกษาวิจัยที่ปรากฏแล้ว ยังเชื่อว่ารัฐบาลหรือหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะสำนักงบประมาณเป็นผู้มีหลักการและเหตุผล คงไม่ทำอะไรที่ไร้เหตุไร้ผลขนาดนั้น ผมยังยืนยันว่ามหาวิทยาลัยยังเป็นของรัฐและอยู่ในกำกับของรัฐ และรัฐก็ยังได้ผลประโยชน์จากการที่ผู้คนสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาอยู่ ผมจึงไม่เชื่อว่าจะเป็นไปตามที่พูดกันนั้นง่ายนัก

พิธีกร - อาจารย์คะ คำถามอีกข้อหนึ่งที่ท่านผู้ฟังอยากทราบจริงๆ ก็คือ ถ้าสถานการณ์การเงินเป็นอย่างที่อาจารย์ได้ตั้งข้อสมมติที่น่าจะเป็นไปได้เช่นนี้แล้ว มหาวิทยาลัยจะรอดหรือไม่คะ หมายถึงว่าจะเป็นปัญหาทางการเงินหรือไม่คะ

วิทยากร - ผมคงไม่สามารถตอบคำถามนี้ตรงๆ ได้ ยกเว้นแต่ถ้าผมอธิบายว่าทุกอย่างดีหมด และเป็นไปอย่างที่คาดการณ์นี้ มหาวิทยาลัยไปได้แน่นอน

ส่วนการที่จะมีปัญหาทางการเงินหรือไม่ ในส่วนที่จะสืบเนื่องจากงบประมาณแผ่นดินนั้นก็ไม่น่าจะมีครับ ถ้าบังเอิญจะมีปัญหาการเงิน ก็น่าจะต้องสืบเนื่องจากเหตุอื่น ๆ ละครับ และมีความเป็นไปได้ด้วยครับ

พิธีกร

- เช่นอะไรบ้างคะ

วิทยากร

- ประการแรก ศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการครับ ประการที่สอง หลักการและเหตุผลในการจัดสรรทรัพยากรการเงิน รวมทั้งระเบียบวิธีการใช้ทรัพยากรการเงินนี้ด้วยครับ (ดังที่ได้เรียนไว้แล้วว่า แม้หาได้มากแต่ใช้ไม่เป็น ก็ไม่เหลือและไม่ได้ผลอะไรเลยครับ) ประการที่สาม อย่างน้อยที่สุดก็ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้จ่ายทั้งระบบทั้งหมด รวมทั้งการปรับองค์กรและโครงสร้างที่ไม่ก่อให้เกิดผลงานทางวิชาการให้กระชับและรัดกุมซึ่งน่าจะลดค่าใช้จ่ายได้มากด้วย ดังนั้นโดยรวมแล้วก็แสดงว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินการไปได้ดี ไม่มีปัญหาทางการเงินก็ต่อเมื่อต้องปรับแก้เงื่อนไขเดิมจากสภาพที่เป็นส่วนราชการออกไปให้หมดด้วย หรืออีกนัยหนึ่งถ้าจะยกองค์กรมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในขณะนี้ออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งหมดทุกส่วนทั้งระบบ ก็ตอบได้เลยว่าโอกาสสำเร็จมีน้อยมาก ๆ ครับ

พิธีกร

- อาจารย์คิดว่ามีเงื่อนไข หรือมีระบบวิธีการอะไรบ้างหรือไม่คะ ที่จะพอเป็นแนวทางสร้างหลักประการในเรื่องความมั่นคงทางการเงิน อย่างน้อยที่สุดก็คือ ลดความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จผลในการบริหารการเงินอย่างที่อาจารย์ได้คาดการณ์ไว้นั้น

วิทยากร

- ผมทำหน้าที่อยู่นี่ ขณะเดียวกันผมก็เรียนไปด้วย ผมรู้ว่ากระบวนการทางการเมืองในวงกรมหาวิทยาลัยนั่นเองที่จะทำให้ลายหรือทำร้ายมหาวิทยาลัยของตน และปัญหานี้เป็นปัญหาภายในไม่ได้มาจากภายนอก เพราะเพียงแค่การพูดบางส่วน ปิดบังไว้บางส่วนก็ดี การไม่สืบสานต่อข่าวสารโดยตรงประเด็นก็ดี หรือแม้แต่การสร้างสถานการณ์ในทางตรงกันข้ามกับข้อเท็จจริงก็ดี จะไม่เป็นการดีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยเลย ข้อสำคัญคือพื้นฐานของมหาวิทยาลัยก็สลายไปด้วย เพราะผู้กระทำก็ขาดจรรยาบรรณของนักวิชาการเสียแล้ว

- ขอแสดงทัศนคติว่า หลักประกันความมั่นคงทางการเงินนั้นพอสร้างได้ และ น่าจะมีทางเลือกที่ดี ๆ พอสมควรทีเดียว แต่ว่าสถานการณ์แวดล้อมในประเทศไทยในระยะปัจจุบันนี้ วิธีจัดระบบบริหารการเงินในรูปของกองทุน หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า fund โดยเฉพาะกองทุนคงยอดเงินต้นหรือที่เรียกว่า endowment fund กับกองทุนหมุนเวียนหรือที่เรียกว่า revolving fund นั้นจะเป็นวิธีที่น่าจะเหมาะสมกับการลดความเสี่ยงได้ในระดับหนึ่งทีเดียว
- อย่างไรก็ดี เราเคยถกเถียงกันในประเด็นนี้เหมือนกันครับ มีอาจารย์ท่านหนึ่งที่เชื่อว่าการจัดบริหารการเงินเป็นระบบกองทุน โดยเฉพาะกองทุนคงยอดเงินต้นนั้นไม่ถูกต้อง เพราะเหตุที่จะมีค่าเสียโอกาสสูง น่าจะมีเท่าใดก็จ่ายใช้ให้หมด เป็นลักษณะของ cash flow management น่าจะดีกว่า เช่นถ้ามีเงินอยู่ ๑๐๐ ล้านบาทวันนี้ น่าจะหาทางใช้เสียเลยเพราะจะเกิดผลได้จากการใช้เงิน ๑๐๐ ล้านบาทนี้ลงทุน ถ้าการตัดสินใจลงทุนนั้นถูกต้อง ตรงกันข้ามถ้าไม่ใช้ลงทุนดอกเบี้ยจากเงิน ๑๐๐ ล้านบาทที่จัดเป็นเงินทุนคงยอดนั้นก็คงจะเป็นเพียง ๓-๔ ล้านบาทต่อปีจากอัตราดอกเบี้ยปัจจุบัน ซึ่งผมเองก็ยังไม่เห็นด้วย เพราะมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในฐานะจะก้าวไปลงทุนที่คาดหวังผลตอบแทนสูง (โดยเฉพาะในยามนี้) เพราะผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้สูงนั้น ก็มาจากการลงทุนที่มีอัตราความเสี่ยงสูงมากด้วยเช่นกัน

พิธีกร

- ขอความกรุณาอาจารย์ให้รายละเอียด เรื่องระบบการบริหารการเงินกองทุนด้วยนะคะ จะช่วยให้ท่านผู้ฟังเข้าใจกระจ่างชัดมากขึ้นค่ะ

วิทยากร

- ประเด็นที่เป็นหลักการของเรื่องทั้งหมดนี้ ผมได้อาร์มภบทไว้แล้วตั้งแต่การสนทนาเจาะลึกในครั้งแรกๆ ว่าการปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นก็คือ การที่กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่จะต้องปรับไปใช้วิธีการบริหารบริษัทด้วย เพราะกระบวนการนี้เป็น public corporatization จะยังคงใช้วิธีการบริหารราชการอยู่ต่อไปไม่ได้ ดังนั้น ระบบและกระบวนการบริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเงินนี้จะเชื่อมโยงมาตั้งแต่

การวางแผนจนถึงการตรวจสอบ ก็จำเป็นต้องอาศัยวิธีการบริหารบริษัท ด้วยเช่นกัน ดังนี้ครับ

- การวางแผน ซึ่งจะเป็นกระบวนการขั้นต้นที่สำคัญมาก และจะต้องเป็นระบบ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพอยู่มาก สามารถคัดกรองโครงการและกิจกรรม ที่มีลำดับสำคัญสูงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้ และสามารถนำไปปฏิบัติ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องยึดกรอบของแผนและ ระบบวางแผนเป็นหลัก จะปฏิบัติงานตามวิธีราชการคือ แม้จะมีการวางแผน แต่ก็ได้ไม่ได้เข้มงวดกับการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ และกระบวนการวางแผนเอง ก็ไม่ได้ก่อให้เกิดศรัทธาในการใช้แผน ดังนั้นการวางแผนในระบบที่เป็น corporate planning นั้นจึงจะนำมาเข้ามาเป็นกลไกที่ตีมาก ๆ และต้อง ทำความเข้าใจว่าการวางแผนในระบบนี้ ใช้วิธีวางแผนกลยุทธ์ หรือ strategic planning มีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายจนถึงโครงการและกิจกรรมที่ต้องทำ ด้วยเหตุนี้ระบบวางแผนนี้ จึงบังคับให้ต้องจัดทำเป็นโครงการเพื่อให้สามารถวิเคราะห์โครงการแต่ละ โครงการได้ ก่อนที่จะบรรจุเข้าไปในแผน นอกจากนั้น ระบบการวางแผนยัง ต้องเป็นระบบเชิงซ้อน หรือให้หมุนเวียนได้เรียกว่า เป็น rolling plan เพื่อให้ได้มีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ ๆ ทุก ๆ ระยะ เช่นทุก ๆ ๓ ปี หรือทุก ๆ ๕ ปี เป็นต้น
- จะเข้าใจได้ว่าระบบการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาวนั้น จะสามารถถอดออก เป็นแผนปฏิบัติการระยะสั้นลง และให้มีการปรับปรุงได้เสมอๆ ในระบบ เชิงซ้อนหรือหมุนเวียนนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เริ่มแนะนำระบบด้วย การอบรมฝึกปฏิบัติการกันมาหลายสิบรุ่น ตั้งแต่ประมาณ ๖-๗ ปีที่แล้ว และขณะนี้ในมหาวิทยาลัยเองก็ได้นำมาปฏิบัติแล้ว แม้ว่าจะยังเป็นราชการ อยู่ก็ตาม อย่างน้อยที่สุดนี้ การวางแผนระบบนี้ก็ใช้ได้ดีในการบริหารเงิน นอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งก็เป็นไปได้มากกว่าในที่สุดแล้ว ก็จะสามารถใช้ได้ ทั้งระบบการเงินเมื่อปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว
- ระบบการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะกำกับในขั้นตอนท้ายสุดด้วยโครงสร้าง

แผนงาน หรือ program structure ซึ่งแผนงานต่างๆ ที่ออกแบบนั้นจะสะท้อนพันธกิจหลัก ๆ ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด

พิธีกร

- การสนทนาวັນนี้คงเป็นประเด็นทางวิชาการ และค่อนข้างเป็นเทคนิคมาก ๆ คงต้องขอให้อาจารย์เล่าช้าลงสักหน่อยค่ะ โครงสร้างแผนงานที่ออกแบบนั้น จะมีความหมายอย่างไรคะ

วิทยากร

- ก็จะประสานสืบเนื่องกับระบบที่สองคือ ระบบการงบประมาณ เพราะแผนงานต่าง ๆ ในโครงสร้างที่ออกแบบนั้นจะประกอบด้วย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายจึงจะปฏิบัติได้และเกิดสัมฤทธิ์ผล ดังนั้นเพื่อให้โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปโดยสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนด และเพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้งมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ระบบการงบประมาณก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน หรือ planning-programming budgeting system หรือที่เรียก ๆ กันคุ้นหูว่า PPBS ระบบงบประมาณแบบวางแผน-แผนงานนี้จะประยุกต์การวางแผนกลยุทธ์มาใช้ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการออกแบบโครงสร้างแผนงานที่สอดคล้องกัน ทำให้การวิเคราะห์เชิงตรรก หรือเชิงเหตุเชิงผลของแผนก็สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยวิธีนี้เรียกว่า logical framework analysis ดังนั้นทำให้แน่ใจได้มากขึ้นอีกว่า โครงการหรือกิจกรรมที่ผ่านการวิเคราะห์มานี้สมควรได้รับการสนับสนุนทางการเงิน ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณโดยลำดับสำคัญก็สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องใช้วิธีการวิ่งเต้นต่อรอง ทำให้เกิดการสร้างฐานอำนาจ และจุดอ่อนอื่น ๆ เช่นเดียวกับที่ปรากฏในระบบการงบประมาณของทางราชการ ข้อสำคัญก็คือไม่สามารถวิเคราะห์ผลงาน หรือผลสัมฤทธิ์ของงานได้เลย

พิธีกร

- ต่อจากนั้นละคะ ตรงนี้จะเชื่อมโยงกับการเงินแล้วใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- นั่นล่ะครับ จึงเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบที่สามคือ ระบบการเงินกองทุน ซึ่งได้เรียนไว้คร่าว ๆ ในเบื้องต้นไปแล้ว เมื่อโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ได้รับการบรรจุเข้าแผนกลยุทธ์ และได้รับการวิเคราะห์จัดลำดับสำคัญแสดงเป็นแผน

งบประมาณประจำปีแล้ว ก็จะต้องจัดสรรทรัพยากรการเงินลงไปกำกับเพื่อให้สามารถใช้จ่ายได้ ในตอนนี้เองที่เห็นได้ชัดว่าโครงสร้างแผนงานในระบบแผนกลยุทธ์จัดไว้อย่างใด ก็สอดคล้องกับที่ปรากฏในระบบงบประมาณ ดังนั้นระบบการเงินกองทุนก็ต้องจัดออกแบบกองทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างแผนงานที่ออกแบบไว้ก่อนแล้วนั้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การกำกับทั้งเงินและกำกับทั้งพันธกิจ สามารถนำไปสู่การประเมินผลและการตรวจสอบได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพสูง

- อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตให้เห็นชัดเจนว่า ในขั้นตอนต่อไปจะเชื่อมโยงกับระบบการรายงานการเงินซึ่งก็คือระบบการบัญชี ดังนั้น ถ้าออกแบบระบบไว้แต่แรกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องมีระบบบริหารค่าใช้จ่ายรายหัวหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยอย่างมีประสิทธิภาพ เหมือนกับระบบบริหารที่ใช้ใน public corporate ต่างๆ นั้นก็ต้องพิจารณาออกแบบทุกระบบเป็นระดับมหภาคไปเลยในคราวเดียวกัน เพราะเหตุว่า การเงินกองทุนจะจัดเงินเข้ากองทุนสอดคล้องกับโครงการ และกิจกรรมในแผนงานแต่ละแผนงานซึ่งมีกองทุนมารองรับ ก็จะทำให้สามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อกิจกรรมหรือต่อโครงการนั้น ๆ ได้โดยระบบรายงานการเงินที่สอดคล้องกัน
- ขอใช้เวลาอธิบายเพิ่มเติมกับการบริหารจัดการระบบการเงินกองทุนอีกเล็กน้อย นะครับ เพราะโดยปกติก็จะมีผู้สงสัยอยู่มากว่า ทำไมจะต้องทำให้ยุ่งยากขนาดนี้ ก็เอามารวมๆ ไว้แล้วจะใช้ส่วนใดก็หยิบเอาไป เหลือเท่าใดก็เป็นยอดคงเหลือของมหาวิทยาลัย อาจจะไม่เสียค่าใช้จ่ายในการจัดต่ำกว่ามากด้วยซ้ำ ข้อวิจารณ์ดังกล่าวนี้ถูกต้องอย่างมากในกรณีที่มั่งเงินไม่มาก และถ้าเป็นธุรกิจส่วนตัวที่ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยแสดงรายการใช้จ่าย แต่เมื่อมั่งเงินมากมีรายการใช้จ่ายเป็นหลายหมื่นรายการ จากโครงการและกิจกรรมหลายร้อยโครงการและกิจกรรมด้วยกัน ยิ่งกว่านั้นกิจการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นกิจการสาธารณะที่ต้องโปร่งใส เปิดเผย พร้อมรับการตรวจสอบและพร้อมที่จะอธิบายแก่สาธารณะ ดังนั้นการจัดการเงินเป็นก้อนเดียวจึงไม่ถูกต้อง การจัดการเงินเป็นหลายก้อนหลายกองตามวัตถุประสงค์ที่จะใช้จะทำให้โปร่งใสขึ้นอย่างยิ่ง ส่วนการจัดให้แต่ละก้อนหรือแต่ละกองเป็น

กองทุนประเภทใด เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับเหตุผลและข้อวินิจฉัยของสภามหาวิทยาลัยด้วยว่า จัดเป็นประเภทใดจึงจะเหมาะสมกว่ากัน

พิธีกร

- อาจารย์หมายถึงว่าจะมีกองทุนกี่ประเภทคะ

วิทยากร

- ในการจัดการ ก็จะมี ๒ ประเภทครับคือ กองทุนคงยอดเงินต้น ที่มีข้อจำกัดว่าใช้เงินต้นไม่ได้จะใช้ได้ก็แต่ดอกเบี๋ย ส่วนกองทุนหมุนเวียนนั้น จะนำมาใช้ได้ทั้งเงินต้นและดอกเบี๋ย ที่ต้องเน้นเรื่องนี้ก็เพราะหลักประกันความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นระยะยาว ก็จะต้องอยู่ที่กองทุนคงยอดเงินต้นนี้เอง

- ตัวอย่างเช่น สมมติว่าต้องการสนับสนุนให้มีงานวิจัย และต้องการให้มีความมั่นคงว่าจะมีเงินสนับสนุนให้ดำเนินการวิจัยโครงการต่าง ๆ ได้อย่างน้อยที่สุดมูลค่า ๑๐๐ ล้านบาทต่อปี ถ้าจะบริหารจัดการกองทุนที่มีความเสี่ยงต่ำที่สุดก็คือ ออมทรัพย์โดยฝากธนาคารพาณิชย์ จากดอกเบี๋ยในอัตราปัจจุบันสมมติว่าร้อยละ ๕ ต่อปี ก็แสดงว่าจะต้องจัดให้มีเงินต้นในกองทุนคงยอดเงินต้นนั้นอย่างน้อย ๒,๐๐๐ ล้านบาท

พิธีกร

- ถ้าอาจารย์วิเคราะห์เช่นนี้ จะต้องมีส่วนผู้ฟังตั้งคำถามแน่ ๆ เลยคะว่าแล้วจะเอาเงินที่ไหนมาตั้งกองทุนจำนวนมากขนาดนั้น

วิทยากร

- นั่นก็เพราะว่า (๑) เราอยู่ในระบบราชการมาตลอด ของบประมาณเป็นปี ๆ ได้เท่าใดก็ใช้เท่านั้น ใช้น้อยก็ไม่ขบใจก็ต่อว่ากันไป ได้มากก็ฟุ่มเฟือยเรียกว่าได้ปีใช้ปีหรือเป็น cash flow ไม่มีเก็บและเก็บไม่ได้เพราะผิดระเบียบ (๒) เรากำลังอยากเนรมิตสิ่งที่ผมวิเคราะห์ให้ฟังว่าคืนนี้ภายในพรบิตา จึงมีคำถามว่าจะเอามาจากไหน คำตอบก็คือไม่มีทางใด ๆ เลยครับที่จะได้มาในพรบิตา ดังนั้นจึงต้องมิกติกาคครับว่า ต้องทำอย่างน้อย ๓ ประการคือ

๑. จะต้องมีวินัยทางการเงินโดยทันทีครับ ดูแลรักษาใช้และเก็บ รวมทั้งทำให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดคล้ายกับที่เราห่วงและระวังรักษาเงินของเราเอง

ช่วงนี้ทำได้จากเงินนอกงบประมาณ และเมื่อปรับสถานภาพแล้วก็ทำได้ทั้งหมดไม่ผิดระเบียบครับ

๒. ก็ต้องเริ่มงานระดมทุน ดังที่ผมเรียนไว้เมื่อวันพุธก่อน รวมทั้งมีแผนดำเนินการระยะยาวด้วยเพื่อให้เกิดการสืบทอดเจตนารมณ์นี้เป็นไปได้อย่างดี
๓. ทำแผนการใช้จ่ายรายปี และต้องเริ่มการประหยัดทุกวิถีทาง โดยเฉพาะการเร่งรัดดำเนินการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ค่าใช้จ่ายที่ลดได้มากคือ เรื่องกำลังคน

พิธีกร

- อาจารย์คะ เมื่อครูนี้อาจารย์กำลังจะนำเสนอไปถึงการรายงานการเงิน ใช่หรือไม่คะ

วิทยากร

- ขอบคุณที่ช่วยให้ผมไม่หลงประเด็นครับ การออกแบบระบบการรายงานการเงินหรือระบบบัญชีนั้นกลายเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญมาก ๆ ที่เดียว เพราะเหตุว่าระบบที่ราชการใช้อยู่เป็นเกณฑ์เงินสดและใช้รูปแบบบัญชีราชการ ซึ่งหมายถึงว่าต้องมีการรับจริงเกิดขึ้นแล้ว หรือจ่ายจริงเกิดขึ้นแล้วจึงลงรายการบัญชี ซึ่งในข้อเท็จจริงนั้นมีรายรับและรายจ่ายผูกพันจำนวนมากในการปฏิบัติงาน เช่น การสั่งซื้อครุภัณฑ์ชิ้นหนึ่ง เมื่อตกลงทำสัญญาซื้อขายแล้วถือว่าผูกพันต้องจ่ายแน่ ๆ แต่จะจ่ายจริงก็ต่อเมื่อได้รับของ ซึ่งบริษัทต้องสั่งจากต่างประเทศและใช้เวลาอีกราว ๆ ๖ เดือน ดังนั้นถ้าพิจารณาจากรายงานการเงินราชการที่เสมือนหนึ่งการใช้งบประมาณล่าช้า เพราะไม่มีบันทึกแสดงว่าได้ทำอะไรเลย และในบางกรณีก็ปล่อยให้เข้าใจผิดไปว่ายังไม่ได้ดำเนินการก็ใช้เงินงบประมาณนั้นไปทำอย่างอื่นเสียก่อน เมื่อบริษัทนำของมาส่งใน ๖ เดือนต่อมา จึงพบว่าไม่มีงบประมาณเหลือเสียแล้ว ในทางการเงินของบรรษัทจะใช้เกณฑ์พึงรับพึงจ่าย หรือ accrual basis ในการลงรายงานการเงิน ซึ่งก็คือรายรับที่คาดว่าจะรับ เช่น มีการลงนามนิติกรรมแล้ว ก็จะมีบันทึกรายการเป็นรายรับค้างรับไปเลย ในทำนองเดียวกัน รายจ่ายที่คาดว่าจะจ่ายก็จะบันทึกรายการเป็นรายจ่ายค้างจ่ายไปเลย เมื่อมีนิติกรรมผูกพันแล้ว วิธีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่ายนี้จะสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ได้ครบถ้วนทั้งหมด

- นอกจากนั้นระบบบัญชีเองก็ต้องปรับไปใช้บัญชีต้นทุน หรือที่เรียกว่า cost accounting บัญชีต้นทุนในชั้นออกแบบก็ควรจัดให้สอดคล้องกับโครงสร้างแผนงาน และกองทุนที่วางแบบไว้แล้ว ซึ่งก็จะพบว่าสอดคล้องเป็นแนวเดียวกันตลอด จะทำให้การรายงานค่าใช้จ่ายต่อหน่วยสามารถทำได้ง่าย และสะดวกจากระบบการรายงานการเงินโดยตรง และสามารถจะหาข้อมูลส่วนนี้ได้ตลอดเวลาตามที่ต้องการ
- และในท้ายสุดของระบบที่เกี่ยวข้องสืบเนื่องนี้ก็คือ ระบบการตรวจสอบ ซึ่งในราชการเป็นการตรวจสอบทางการเงินและบัญชีตามปกติ แต่ระบบการบริหารจัดการบริษัทที่นำมาใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้จะมีประสิทธิภาพสูง ถ้าการตรวจสอบเป็นการตรวจสอบผลงาน หรือผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า เป็น performance audit ซึ่งผมได้ให้รายละเอียดไปแล้วในการสนทนาก่อนหน้านี้ครับ

พิธีกร

- อาจารย์คะ คงต้องขอเรียนอาจารย์ตามตรงว่าเรื่องนี้ไม่ง่ายเลย เพราะดูจะสืบเนื่องโยงใยหลายระบบไปพร้อม ๆ กัน อยากขอให้อาจารย์ช่วยสรุปภาพลัคน้อยค่ะ

วิทยากร

- ถูกต้องแล้วครับ เรื่องมันยุ่งยากพอสมควร แต่พอเข้าใจแล้วจะเห็นตรรกและเหตุผลที่ทุกระบบผูกโยงกันอยู่ นับตั้งแต่
 ๑. การปรับระบบการวางแผนแบบราชการไทย ไปใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ และให้มีแผนเชิงซ้อน
 ๒. การปรับระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ ไปเป็นระบบงบประมาณแบบวางแผน-แผนงาน
 ๓. การปรับระบบบริหารจัดการเงินสด ไปเป็นระบบบริหารจัดการการเงินกองทุน
 ๔. การปรับระบบการรายงานการเงิน จากการบันทึกเกณฑ์เงินสด และระบบบัญชีราชการ ไปเป็นการบันทึกตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย และระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม
 ๕. การปรับระบบการตรวจสอบจากการตรวจการเงินและบัญชี ไปเป็นการตรวจสอบผลงาน

- พิธีกร** - โดยสรุปแล้วนี้ทั้งหมดนี้เป็นเงื่อนไขของการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือคะ
- วิทยากร** - เรียกว่าเป็นเงื่อนไขก็ได้ครับ อย่างน้อยก็ควรเตรียมตัววางระบบให้พร้อม เพราะจะใช้เวลาวางระบบมากพอสมควร และยังจะต้องใช้เวลาในการฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่อีกมาก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น สภามหาวิทยาลัยอนุมัติในหลักการให้ดำเนินการตามแผนปฏิรูปงานบริหารวิชาการ โดยเฉพาะในส่วนการเงินนี้ตั้งแต่กลางปี ๒๕๓๙ ได้วางระบบแล้วเสร็จและลงมือปฏิบัติในส่วนสำนักงานอธิการบดีเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๔๐ และทั้งมหาวิทยาลัยเมื่อ ๑ เมษายน ๒๕๔๑ ครบถ้วนทั้ง ๕ ระบบในส่วนเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ยังรอในส่วนงบประมาณแผ่นดินที่ยังทำตามระบบราชการอยู่ครับ เรียกว่าได้ทำแบบฝึกหัดไว้แล้วก็คงจะได้ และคาดว่าจะการวางระบบทั้งหมดให้ทำงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์จะแล้วเสร็จก่อน ๑ เมษายน ๒๕๔๓ ครับ
- ขอเรียนย้ำว่าทั้งหมดที่ปฏิรูประบบไปนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องในเจตนารมณ์กับการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเลย แต่เป็นส่วนของการปฏิรูปเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารเท่านั้น บังเอิญว่าได้มีผู้ศึกษาแล้วยืนยันว่าการปรับทั้ง ๕ ระบบนี้ พอเหมาะกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากต้องหันมาใช้ระบบบริหารจัดการบริษัท หรือ corporate management นั่นเอง
- พิธีกร** - วันนี้ได้เรียนรู้มากเลยคะ และดูจะเป็นวิเคราะห์เจาะลึกจริง ๆ หวังว่าท่านผู้ฟังคงจะติดตามทันทั้งหมดนะคะ สำหรับท่านผู้ฟังที่สนใจรายการนี้อีก ได้ข้อมูล ขอเรียนว่าสำนักงานสารนิเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำลังเรียบเรียงบทสัมภาษณ์นี้และจัดพิมพ์เป็นเล่ม พร้อมจะจัดส่งให้โดยไม่คิดมูลค่า ผู้สนใจอาจส่งคำขอของท่านมาที่สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้คะ
- สำหรับวันนี้เวลาหมดลงแล้ว พบกันอีกครั้งในรายการต่อไปคะ สวัสดีคะ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ ๑๕

“การบริหารงานบุคคล”

พุธที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะ ท่านผู้ฟัง พบกันอีกครั้งหนึ่งในรายการเจาะข่าวเช้านี้ ในช่วงที่สอง ช่วงวิเคราะห์เจาะลึก และเป็นอีกวาระหนึ่งที่จะได้นำท่านผู้ฟังไปวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านวิทยากรที่รับเชิญมาร่วมการวิเคราะห์เจาะลึกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเข้าวันนี้ยังเป็นที่เดิมคือท่านอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ท่านผู้ฟังคะ เราได้สนทนาวเคราะห์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมามากมายหลายประเด็นแล้ว และประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่ยังไม่ได้วิเคราะห์ไว้ และจะนำมาวิเคราะห์เจาะลึกในวันนี้คือ ประเด็นของการบริหารงานบุคคล ซึ่งเชื่อว่าเป็นที่สนใจของท่านผู้ฟังทั่วไปด้วย เพราะเหตุว่าในส่วนลึกของประเด็นนี้ก็คือ การเปลี่ยนแปลงระบบงานอย่างสำคัญมากนั่นเอง
- ขอเริ่มการวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ปรัชญาหรือแนวความคิดพื้นฐานเลยนะคะ อาจารย์คะ ทำไมเราจึงต้องจัดระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเสียใหม่ด้วยล่ะคะ เราจะให้คงความเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำเอาไว้ ทั้ง ๆ ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วไม่ได้หรือคะ

วิทยากร

- แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลนี้คือคำตอบของข้อสงสัยนี้เลยที่เดียวครับ ดูเหมือนว่าข้าราชการนั้นเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระบบราชการหรือระบบการดำเนินงานที่เป็นระบบราชการ และคงจะเป็นเท่านั้นเอง เพราะบุคลากรที่ปฏิบัติงานของรัฐที่ไม่อยู่ในระบบบริหารงานราชการแล้ว ก็จะเป็นบุคลากรประเภทอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ข้าราชการเสียทั้งนั้น แนวความคิดที่เป็นอยู่นี้คงทำให้เกิดข้อสงสัยแก่ผู้คนจำนวนมากทีเดียวครับ แม้แต่ผมเองก็ค่อนข้าง

แปลกใจเพราะเหตุว่าเป็นการนิยามขึ้นโดยกฎหมาย ทั้งนี้ต้องไม่ลืมว่ากฎหมายนั้นแก้ไขได้ เพราะเมื่อเขียนและกำหนดขึ้นได้ก็ต้องแก้ไขได้ แต่เมื่อถึงคราวที่จะพูดถึงการแก้ไขให้มีข้าราชการอีกบางประเภทที่ไม่ใช่ข้าราชการอย่างที่มีอยู่ในปัจจุบัน ก็จะได้คำตอบว่าทำไม่ได้ ผู้ที่ตอบก็คือผู้ที่เกี่ยวข้องกับหลายนั่นเอง เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานประมาทหรือกระทรวงการคลัง เป็นต้น

พิธีกร

- แต่ว่าอาจารย์คะ ข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันก็มีหลายประเภทไม่ใช่หรือคะ

วิทยากร

- นั่นสิครับ ในปัจจุบันนี้ก็มีข้าราชการมากมายหลายประเภทโดยการจำแนกตามที่เขียนในกฎหมายเอง แต่ละประเภทก็มีระบบการบริหารงานบุคคลรวมทั้งบัญชีเงินเดือนค่าตอบแทนแตกต่างกันออกไป โดยมีการจำแนกแยกแยะองค์กรบริหารงานบุคคลต่างกันไป เรียกว่า “คณะกรรมการ” หรือที่เราเรียกและเข้าใจกันอย่างย่อ ๆ ว่า “ก.” ต่าง ๆ นั่นเอง

- เช่น ข้าราชการพลเรือนสามัญโดยทั่วไป ก็เรียกว่าข้าราชการ ก.พ. ข้าราชการตุลาการ ก็เรียกว่า ก.ต. ข้าราชการอัยการก็เรียกว่า ก.อ. ข้าราชการทหารก็เรียกว่า ก.ช.ท. ข้าราชการรัฐสภาก็เรียกว่า ก.ร. ข้าราชการครูก็เรียกว่า ก.ค. นอกจากนี้ก็ยังมีอีกหลาย “ก.” รวมทั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยที่เรียกว่า “ก.ม.” ด้วยครับ

- จะเห็นได้ว่าระบบบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปที่เกี่ยวกับการเข้าสู่ระบบ การทดลองปฏิบัติงาน วินัย สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการออกจากงาน โดยทั่วไปแล้วกำหนดไว้เหมือน ๆ กัน แต่การจัดประเภทตำแหน่ง การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น อัตราเงินเดือนเริ่มต้นของตำแหน่งและบัญชีเงินเดือน และข้อกำหนดเฉพาะอีกบางอย่างก็แตกต่างกัน เช่นของข้าราชการตุลาการก็จะแตกต่างออกไปมาก

พิธีกร

- ข้อนี้เองนะคะ ที่ท่านผู้ฟังหลายท่านยังสงสัยและข้องใจมากกว่าทำไม เราจึงไม่สามารถวางระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

ให้แตกต่างออกไปจากข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอื่น ๆ ในทำนองที่ข้าราชการฝ่ายตุลาการหรือข้าราชการฝ่ายอัยการดำเนินการอยู่ เพราะถ้าหากทำอย่างนั้นได้แล้ว ปัญหาที่เป็นข้อขัดข้องบางประการอาจแก้ไขลุกลงไปได้ และการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็คงง่ายขึ้นอีกมาก เป็นไปได้หรือไม่คะ

วิทยากร

- ผมต้องตอบตรงตามความคิดเห็นของผมในเรื่องนี้ว่าน่าจะเป็นไปได้ ทั้งนี้ ในหลักการแล้ว ผมยังไม่เห็นว่าทำไมจึงได้มีอุปสรรคมากมายนักในการที่จะจัดวางระบบบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบที่แตกต่างไปจากของข้าราชการพลเรือนประเภทอื่น ๆ
- แต่เมื่อมีการเสนอความคิดเห็นในทำนองนี้ เช่นเสนอให้แยกบัญชีเงินเดือนและสวัสดิการออกต่างหาก ก็จะได้รับคำคัดค้านอย่างรุนแรงมากจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวถึงแล้ว โดยเฉพาะในประเด็นที่เกรงกลัวกันมากกว่าจะมีผู้อื่นทำตามแบบอย่างนี้บ้าง ดูเหมือนว่าจะเกรงกลัวข้าราชการครูและข้าราชการทหารค่อนข้างมากกว่า ถ้ามหาวิทยาลัยทำได้ก็จะทำตามเช่นนั้นบ้าง และจะทำให้ล้มเหลวไปทั้งระบบใหญ่ซึ่งหลายท่านก็คงจะรับเหตุผลข้อนี้ได้ง่าย

พิธีกร

- อาจารย์คะ ถ้าอย่างนั้นแล้ว ทำไมจึงไม่มีผู้ที่ลองฟันฝ่าเอาชนะเหตุผลที่ไม่น่าจะเป็นเหตุผลที่ดีนั้นบ้างล่ะคะ

วิทยากร

- ก็มีนะครับ เท่าที่ผมทราบ แต่เราต้องไม่ลืมว่าโดยทั่วไปที่พยายามคิดและดำเนินการเช่นนั้น มักจะติดกันในประเด็นหรือแง่มุมเดียว คือการแยกบัญชีเงินเดือนออกมา เรียกว่า “ขอจำแนกให้แตกต่างที่เงินเดือนเท่านั้น อย่างอื่น ๆ นอกนั้นเหมือนกันก็ได้” นั่นเอง และก็อาจจะด้วยเหตุนี้ล่ะครับ น้ำหนักหรือความสมเหตุสมผลก็ด้อยลงไปมาก
- ผมอยากเสนอให้ลองพิจารณาจุดอ่อนอีกหลาย ๆ ประการของระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นข้าราชการมากกว่า เพราะระบบข้าราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้มีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน เราไม่ได้วิเคราะห์โดยละเอียดว่าจุดอ่อนที่

ไม่พอเหมาะกับการทำงานในมหาวิทยาลัย หรือเรียกว่าไม่พอเหมาะ กับลักษณะงานทางวิชาการนั้นมีหรือไม่ คืออะไร ด้วยเหตุนี้แหละครับ ผมจึงคิดว่า ถ้าเราวิเคราะห์หาจุดอ่อนเหล่านี้ได้ เราก็คงแก้ไขได้แน่ ๆ ครับ

พิธีกร

- หมายความว่า ระบบบริหารงานบุคคลของราชการที่เป็นระบบข้าราชการนั้นมีจุดอ่อนหลายประการที่ไม่เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยใช่ไหมคะ ถ้าอย่างนั้นแล้วปัญหาก็คงไม่ได้อยู่ที่อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนเท่านั้น

วิทยากร

- ถูกต้องแล้วครับ ด้วยเหตุและผลดังกล่าวนี้เอง ผมจึงเห็นว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐน่าจะต้องมีระบบบริหารงานบุคคลเป็นของตนเอง ต่างหากไปจากระบบบริหารงานบุคคลของทางราชการตามปกติ และระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ก็น่าจะเป็นระบบที่ได้รับการออกแบบมาอย่างดี ซึ่งสามารถแก้ไขจุดอ่อนของระบบราชการได้ครบถ้วนด้วย

พิธีกร

- ถ้าเช่นนั้นแล้ว คงต้องขอฟังความเห็นของท่านอาจารย์ว่า เราจะมีแนวความคิดอย่างไรได้บ้างเกี่ยวกับจุดอ่อนของระบบข้าราชการไทยคะ

วิทยากร

- ผมจะขออนุญาตลองวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้นะครับ
- ประเด็นแรก ระบบข้าราชการนั้นเริ่มต้นจัดบุคคลเข้าสู่ระบบงานด้วยการสอบแข่งขันสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกแล้วแต่กรณี กติกาและระเบียบปฏิบัติบางประการ มักไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานทางวิชาการ เช่น การกำหนดให้ต้องประกาศรับสมัครไม่น้อยกว่า ๑๕ วัน และต้องปิดประกาศรายชื่อผู้สมัครโดยเปิดเผยไม่น้อยกว่า ๑๕ วันจึงจะดำเนินการได้ ซึ่งการดำเนินการให้ได้บุคลากรทางวิชาการ จำเป็นต้องแข่งขันในการสรรหา โดยอาจต้องแข่งขันกับธุรกิจภาคเอกชน หรือแม้แต่การที่จะต้องเจรจาผูกพันล่วงหน้าสำหรับผู้ที่ศึกษาในระดับปริญญาชั้นสูงในต่างประเทศ เป็นต้น วิธีการคัดเลือกทางราชการอาจช่วยได้บ้างในการทำให้ขั้นตอนสั้นลง แต่การที่ต้องกลับมาขออนุมัติดำเนินการต่อ อ.ก.ม. กว่าที่จะผ่านการอนุมัติตามขั้นตอน ก็ใช้เวลามากพอที่จะทำให้การแข่งขันและการเจรจาผูกพันไม่บังเกิดผล

- ลองดูประการที่สอง อัตราเงินเดือนแรกบรรจุในระบบราชการนั้นกำหนดพื้นฐานสำคัญอยู่ที่คุณวุฒิทางการศึกษาเพียงประการเดียว ในระยะหลังนี้ ก.ม. เปิดให้มีการนำประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทางวิชาการเข้ามาพิจารณาได้อีกไม่เกินปีละ ๑ ชั้น แต่จะพบว่าประเด็นแรกนั้นเป็นอัตราเงินเดือนที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับมาตรฐานค่าจ้างในตลาดโดยรวม โดยเฉพาะในบางสาขาวิชาที่มีความขาดแคลนและหายาก ประเด็นที่สองที่สำคัญมากคือระบบข้าราชการเป็นระบบที่วางมาตรฐานเดียวใช้เหมือนกันหมดทั้งประเทศ กล่าวคือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจะได้รับเงินเดือนเหมือนกันเท่ากันหมด ไม่ว่าทำงานในจังหวัดใด จะสะท้อนความขาดแคลนกำลังคนในสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคโดยทันที ประเด็นที่สาม การใช้มาตรฐานเดียวกันเหมือนกันหมดทำให้ไม่สามารถจำแนกสาขาขาดแคลนออกจากสาขาที่มีกำลังคนส่วนเกินได้ การสรรหาบุคลากรทางวิชาการในสาขาขาดแคลนจึงทำได้ยาก และอัตราเงินเดือนจึงต่างจากในภาคธุรกิจเอกชนค่อนข้างมาก แม้แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน
- เหตุการณ์ทำนองดังที่กล่าวนี้ไม่ปรากฏว่าเป็นประเด็นปัญหาที่ชัดเจนนักเมื่อ ๓๐-๔๐ ปีที่แล้ว เนื่องจากในอดีตนั้นเศรษฐกิจเติบโตจากฐานของภาครัฐเพียงด้านเดียว ต่อเมื่อระยะหลังนี้เศรษฐกิจที่ไม่ใช่ภาครัฐได้ขยายตัวขึ้นมาก จุดอ่อนจึงสะท้อนที่การบริหารงานบุคคลภาครัฐซึ่งปรับตัวช้ามาก นอกจากนั้นถ้าหากจะพิจารณาผลตอบแทนอื่นๆ ประกอบด้วย โดยเฉพาะที่เรียกว่าสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลนั้น ก็ยังเป็นระบบที่ไม่เป็นระบบและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดูตัวอย่างเช่น สวัสดิการการรักษาพยาบาลที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันไว้หลายกรณีและได้พบจุดอ่อนของปัญหาดังกล่าวนั้น และรัฐก็ยังไม่แก้ไขไม่ได้
- ประการที่สาม การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ ต่างผูกโยงเป็นระบบและแนวทางเดียวกับระบบข้าราชการทั่วไป ทำให้การพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรทางวิชาการในมหาวิทยาลัย จึงต้องเผชิญการผูกยึดตำแหน่งทางวิชาการเข้ากับระดับ หรือ ซี และอัตราเงินเดือนยิ่งนานวันเข้ามาในระยะหลังยังมีการกำหนดค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ คล้ายๆ กับ

คำตอบแทนตำแหน่งทางบริหารเข้าไปอีก ยิ่งทำให้จำแนกไม่ออกเพราะทั้งหมดนั้นไม่ใช่เงินเดือน นอกจากนี้ระบบข้าราชการนี้เอง ก็ยังนำไปผูกโยงกับเรื่องอื่นๆ เช่น การพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบประจำปี ซึ่งกำหนดโควตาของแต่ละกลุ่มระดับกำกับเอาไว้ด้วย หรือการพิจารณาเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น

พิธีกร

- พูดถึงเรื่องความดีความชอบประจำปี กับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ก็คงมีคำถามเพิ่มเติมล่ะคะ ขอความกรุณาท่านอาจารย์ขยายความด้วยค่ะ

วิทยากร

- เรื่องการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเสียก่อนนะครับ ในระบบข้าราชการนั้นกำหนดให้มีการพิจารณาความดีความชอบ เรียกว่าการขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็น ๒ ชั้น ๑ ชั้นครึ่ง ๑ ชั้นหรือครึ่งชั้น โดยกำหนดเป็นโควตาหรือเป็นร้อยละของแต่ละกลุ่มระดับ เช่น กลุ่มระดับ ๖-๘ ให้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้นได้ไม่เกินร้อยละ ๑๕ ของข้าราชการในกลุ่มระดับนั้น กรณีนี้ก็แปลว่าถ้าบังเอิญหน่วยงานนั้นมีข้าราชการที่ตีมาก ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่จนเป็นสัมฤทธิ์สูงหมดทั้งหน่วย ก็จะมีผู้ได้รับการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้นได้เพียงไม่เกินร้อยละ ๑๕ หรือตรงกันข้าม ถ้าบังเอิญในหน่วยงานนั้นมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในระดับดีพอใช้ก็จะได้รับการพิจารณาให้ขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้นได้ถึงร้อยละ ๑๕ เช่นเดียวกัน ทั้งนี้แม้ว่าจะเป็นการพิจารณาของผู้นับบัญชา แต่ก็เป็นผู้บัญชาของหน่วยงานนั่นเอง ข้อนี้เห็นได้ชัดเจนว่าไม่เป็นธรรมนัก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน
- เรื่องการพิจารณาเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ที่คล้ายกัน กล่าวคือ เป็นไปตามระเบียบที่ได้กำหนดเงื่อนไขเรื่องระยะเวลาการทำงานเป็นหลัก แม้จะกำกับด้วยเกณฑ์ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นผลดีเยี่ยมก็ตาม แต่มักจะไม่ได้นำมาประกอบการพิจารณาอย่างมีนัยสำคัญเท่าใดนัก อาจจะเพราะมีความสลับซับซ้อนยุ่งยากมากพอสมควรในการพิจารณาผลงานในเชิงคุณภาพ ทำให้ในทางปฏิบัติแล้วก็มักจะปล่อยเลยผ่านไป

พิธีกร

- ท่านผู้ฟังคงจะสนใจประเด็นที่เป็นจุดอ่อนหรือปัญหาอื่นๆ ของความเป็นข้าราชการเพิ่มเติมอีกค่ะ

วิทยากร

- ผมเห็นว่าแม้แต่เรื่องระเบียบการลาประเภทต่างๆ หรือกำหนดเวลาทำงานตามปกติ ก็ดูจะพันวิสัยที่นักวิชาการ หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะปฏิบัติได้ ยกตัวอย่างเรื่องวันเวลาราชการที่นิยามประกาศกันเป็นวันจันทร์ถึงวันศุกร์ เวลา ๘.๓๐ น. ถึง ๑๖.๓๐ น. ยกเว้นวันเสาร์ วันอาทิตย์ และวันที่ราชการประกาศให้เป็นวันหยุดราชการ แม้ว่าระเบียบจะอนุโลมให้แต่ละหน่วยงานประกาศกำหนดเวลาทำงานที่เหมาะสมได้ และก็มีบางหน่วยปรับเปลี่ยนเวลาไปบ้าง เช่นในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกาศกำหนดให้เวลาทำงานของวันราชการปกติเป็น ๘.๐๐ น. ถึง ๑๖.๐๐ น. ก็ตาม แต่ลักษณะของการปฏิบัติงานของนักวิชาการหรืออาจารย์จะไม่สามารถเป็นเช่นนั้นได้ ยกตัวอย่างในภาระงานสอน ขณะนี้จากสภาพการณ์ในทางปฏิบัติที่มีลิตนักศึกษามากขึ้น หลักสูตรมากขึ้น วิชาต่างๆ มีมากขึ้น ทำให้การกำหนดตารางเรียน - ตารางสอนตามวันเวลาราชการนั้นไม่เพียงพอที่จะจัดลงได้ บางวิชาบางหลักสูตรก็ต้องทำการสอนในช่วงเย็นหรือค่ำ หรือแม้แต่ในวันเสาร์ และวันอาทิตย์ การจัดสอนก็ต้องดำเนินไปแม้ว่าจะวันหยุดราชการ เรียกว่าต้องกระจายใช้ทุกวันและทุกเวลาเท่าที่จะเป็นไปได้ ส่วนที่สนับสนุนการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุดหรือศูนย์คอมพิวเตอร์ ก็ต้องอำนวยความสะดวกการเรียนการสอน ซึ่งต้องเปิดให้บริการมากวันมากชั่วโมงขึ้นกว่าวันเวลาราชการปกติ ยิ่งถ้าจะพิจารณาถึงงานวิจัยและงานบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะในสาขาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแล้ว ห้องปฏิบัติการต่างๆ จะมีกำหนดเปิด-ปิดตามวันเวลาราชการไม่ได้เลย เพราะจะขัดกับธรรมชาติและลักษณะของงานวิจัยโดยสิ้นเชิง ดังนั้นทั้งอาจารย์ นักวิชาการและบุคลากรอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยจึงต้องอาศัยการปรับวันเวลาทำงานให้เหมาะสมกับภารกิจที่ปฏิบัติ
- บางครั้งจึงปรากฏเป็นปัญหาขึ้นเมื่อมีการยึดกฎระเบียบทางราชการอย่างเคร่งครัด เช่น เคยมีการตรวจสอบการลงชื่อมาปฏิบัติงาน ในทำนองเดียวกับ

ที่ใช้กับข้าราชการในกระทรวงทบวงกรมอื่นๆ ที่กำหนดวันเวลาปฏิบัติงานตามทางราชการ ปรากฏว่าอาจารย์ทุกคนทำผิดระเบียบหมด ทั้งๆ ที่ทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างดี และการสอน การวิจัยนอกวันเวลาราชการปกติก็ไม่เคยปรากฏว่ามีอาจารย์คนใดเบิกจ่ายค่าอาหารทำการนอกเวลาตามระเบียบของทางราชการ ทางแก้ไขก็ต้องหันมาใช้ระบบภาระงานขั้นต่ำหรือ minimum workload แทนการกำหนดวันเวลาทำงานปกติ ซึ่งก็เหมาะกับการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก

พิธีกร

- ปัญหาจุดอ่อนของการลาประเภทต่างๆ ละคะ

วิทยากร

- ก็อยู่ในทำนองเดียวกันครับ เพราะธรรมชาติและลักษณะของการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยนั้นมีการกำหนดเปิด-ปิดภาคการศึกษาที่ชัดเจน ในอดีตมักมีเพียง ๒ ภาคการศึกษาปกติกับ ๑ ภาคฤดูร้อน โดยทั่วไปในภาคปกติจากต้นมิถุนายนถึงต้นตุลาคม และจากต้นพฤศจิกายนถึงต้นมีนาคม ส่วนภาคฤดูร้อนก็เปิดระหว่างปลายมีนาคมถึงปลายพฤษภาคม เหตุตั้งนี้เองที่ทำให้หลายท่านที่ไม่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงานมหาวิทยาลัย เข้าใจไปว่าอาจารย์หรือแม้แต่บุคลากรอื่นของมหาวิทยาลัย มีเวลาหยุดพักผ่อนอย่างสบายๆ ๒-๓ ครั้งต่อปี ครั้งละราวๆ ๒-๓ สัปดาห์ ผมเองเคยได้รับคำถามอยู่เสมอในเดือนเมษายน-พฤษภาคม ว่ามหาวิทยาลัยหยุดเรียนหยุดสอน คงจะได้พักผ่อนสบายละสิ ทำนองนั้น อันที่จริงช่วงหยุดพักระหว่างภาคการศึกษาของนิสิตนักศึกษา คือช่วงเวลาที่อาจารย์ต้องตรวจข้อสอบ ตรวจวิทยานิพนธ์ และเตรียมการสอนในภาคถัดไป บุคลากรอื่นๆ ก็คงทำงานกันปกติ เช่น ห้องสมุดก็ยังคงเปิดบริการปกติ เป็นต้น
- ยิ่งในปัจจุบันระบบการศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนไปมาก เช่นที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระดับบัณฑิตศึกษาขณะนี้มีการจัดการเรียนการสอนเป็นทั้งระบบทวิภาค คือ ๒ ภาคการศึกษาต่อปีก็มี หรือระบบไตรภาค คือ ๓ ภาคการศึกษาต่อปีก็มี ซึ่งการจัดระบบไตรภาคนี้เหมาะมากกับปริญญาโทบางหลักสูตรที่ผู้เรียนรีบเรียนให้สำเร็จแทนที่จะปล่อยทรัพยากรให้สูญไปหลายสัปดาห์ต่อปี การจัดเช่นนี้ทำให้ผู้เรียนจำนวนหนึ่งสามารถสำเร็จการศึกษา

ระดับปริญญาโทได้ภายในปีปฏิทินเดียว แต่ต้องเรียนอย่างหนักเพราะจะไม่มีวันหยุดพักระหว่างภาคการศึกษาเลย กรณีเช่นนี้ยิ่งเห็นได้ชัดว่าต้องใช้ชีวิตจัดการการสอนให้อาจารย์ได้สลับการสอน โดยกำกับด้วยเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำ แทนการกำหนดวันเวลาปฏิบัติงาน

- ด้วยเหตุทำนองนี้เอง การลาของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงแตกต่างไปจากการลาของข้าราชการอื่น ๆ
- อยากทดลองยกตัวอย่างที่เป็นสากล และมหาวิทยาลัยของไทยก็ได้นำมาใช้ปฏิบัติแล้ว คือการลาที่เรียกว่า การลาเพื่อไปเพิ่มพูนประสิทธิภาพทางวิชาการ หรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า sabbatical leave ที่อนุญาตให้ลาได้ ๑ ปี ทุกๆ ๗ ปีเพื่อไปปฏิบัติงานทางวิชาการ อันได้แก่ การเขียนหนังสือตำรา หรืองานวิจัยหรืองานประดิษฐ์คิดค้นด้านอื่น ๆ แนวความคิดเช่นนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับอาจารย์และนักวิชาการในมหาวิทยาลัย แต่คงจะไม่เหมาะสมเลยกับข้าราชการประเภทอื่น ๆ

พิธีกร

- ข้อนี้ได้ความรู้มากทีเดียวค่ะ เราคงไม่มีเวลาพอเจาะลึกลงไปพูดถึงการลาแต่ละประเภท เป็นรายประเภทได้ค่ะ ขออนุญาตท่านอาจารย์ข้ามไปประเด็นสำคัญอื่น ๆ นะคะ

วิทยากร

- ประการสำคัญมากที่ผมอยากยกขึ้นมาเปรียบเทียบในที่นี้คือ เรื่องการลาศึกษาต่อ การลาไปเสนอผลงานในต่างประเทศ หรือประชุมทางวิชาการในต่างประเทศ
- การลาประเภทเหล่านี้เป็นหัวใจของอาจารย์และนักวิชาการในมหาวิทยาลัย เราเรียกว่า เป็นหน้าที่ด้วยซ้ำไปนะครับ ไม่ใช่แต่สวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์เกื้อกูล เพราะการที่จะต้องปรับสถานภาพของความรู้และประสบการณ์ในศาสตร์เฉพาะทางของอาจารย์และนักวิชาการเป็นหัวใจสำคัญที่สุดที่จะทำให้มหาวิทยาลัยคงความเป็นเลิศอยู่ได้ เมื่อมีภาวะวิกฤติคราวใด รัฐบาลสั่งห้ามข้าราชการเดินทางไปต่างประเทศคราวใด กระทบถึงพันธะผูกพันทางวิชาการ

และความก้าวหน้าทางวิชาการทันทีทุกครั้งไป อาจารย์และนักวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ไปศึกษาต่อ โดยเฉพาะในระดับหลังปริญญาเอก หรือได้ไปเสนอผลงานทางวิชาการในการประชุมทางวิชาการในต่างประเทศ ถือเป็นความสำเร็จของมหาวิทยาลัยด้วยครับ

- ประการท้ายสุดนี้ ผมขอหยิบยกเรื่องการออกจากราชการเพราะเกษียณอายุมาพิจารณา เพราะประการนี้เป็นปัญหาจุดอ่อนร้ายแรงที่เกี่ยวกับงานของมหาวิทยาลัย ผมเห็นว่ากำลังคนทางวิชาการนั้นเป็นกำลังคนที่มีศักยภาพสูง และศักยภาพนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญงานเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์ในการสอนก็ดี องค์ความรู้ที่สั่งสมได้จากการวิจัยก็ดี หรือการประดิษฐ์คิดค้นก็ดี ดังนั้นยังมีอายุการปฏิบัติงานสูง ก็ยิ่งทวีคุณค่าทางวิชาการมากขึ้นเท่านั้น แน่หนอนว่าอาจจะมีกรณียกเว้นบ้าง อาจารย์และนักวิชาการเหล่านี้อาจเป็นปัญหาสุขภาพบ้าง ซึ่งจากการศึกษาวิจัยก็ยืนยันข้อมูลเช่นนั้นโดยเฉพาะเมื่ออายุมากขึ้น แต่สถิติปัญหาและองค์ความรู้ทางวิชาการที่สั่งสมนั้นก็มิได้ถดถอยลง ดังนั้นระเบียบราชการที่กำหนดอายุเกษียณเป็น ๖๐ ปีก็ดี หรือมาตรการให้เกษียณอายุก่อนกำหนดก็ดี จึงไม่มีความพอเหมาะที่จะใช้กับงานทางวิชาการในมหาวิทยาลัยเลย ระเบียบสำหรับข้าราชการทั่วไปข้อนี้กลับเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่องานของมหาวิทยาลัย ยิ่งพิจารณาลงไปในรายละเอียดมากขึ้นด้วยแล้วก็ยิ่งน่ากังวล เช่น กำลังคนเหล่านี้กว่าจะลงทุนให้ฝึกฝนจนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ในการวิจัยจนถึงขั้นเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในวงวิชาการนั้นๆ ก็มักจะใช้เวลาานมาก เป็นต้นว่า จนถึงอายุประมาณ ๔๐ ปีขึ้นไป ข้อนี้ยิ่งยืนยันว่าการเลิกใช้กำลังคนนั้นเร็วขึ้นเท่าใด ก็นับเป็นความสูญเสียของมหาวิทยาลัยและของประเทศชาติด้วยเท่านั้น
- ข้อนี้เห็นชัดเลยครับว่าธรรมชาติและลักษณะงานของมหาวิทยาลัยไม่เหมาะเลยที่จะนำระบบข้าราชการเข้ามาใช้ ครอบงำที่ระบบข้าราชการนั้นไม่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวหรือให้ปรับเปลี่ยนได้
- แม้แต่ประเด็นที่หลายท่านเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กๆ เช่น การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่เป็นดัชนีชี้ว่าบุคคลนั้นๆ มีศักยภาพและประสบการณ์ตลอดจน

ผลงานสมควรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น เป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือ รองศาสตราจารย์นั้นๆ แล้ว ในทางวิชาการถือว่าเป็นแล้วเหมาะสมแล้ว และ คงให้เหมาะสมตลอดไป แต่ในทางราชการกลับไปผูกพันกับตำแหน่งและ อัตราเงินเดือน ทำให้เมื่อพ้นจากราชการไปด้วยเหตุใดๆ โดยเฉพาะเกษียณอายุราชการนั้น ก็ต้องพ้นจากการดำรงตำแหน่งทางวิชาการนั้นด้วย

พิธีกร

- อาจารย์คะ เสียหายอย่างยิ่งที่เวลาเราหมดลงเสียอีกแล้ว คงขอให้ท่านอาจารย์ ได้กรุณาสรุปท้ายสั้นๆ แล้วประเด็นอื่นคงต้องยกไปวันศุกร์อีกครั้งหนึ่งค่ะ

วิทยากร

- ก็ขอสรุปเพียงสั้นๆ นะครับว่า เมื่อจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอิสระหรือ autonomy ในการวางระบบบริหารงานบุคคล ก็ควรวางระบบบริหารบุคคลเสียใหม่ที่ไม่ใช่การดึงหรือโยกเอาระบบข้าราชการไปใช้ต่อไปอีก และต้องให้ระบบบริหารงานบุคคลนั้นแก้ไขจุดอ่อนและปัญหาของระบบ ข้าราชการเสียให้หมดด้วย มิฉะนั้นก็ป่วยการปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐครับ

พิธีกร

- และสำหรับท่านที่ประสงค์จะได้บทวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐนี้ ขอเรียนว่าสำนักงานสวนitech จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังจัดพิมพ์เพื่อเผยแพร่ ท่านที่สนใจจะแจ้งคำขอรับมาได้ที่สถานีวิทยุแห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแห่งนี้ค่ะ สวัสดีค่ะ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ ๑๖

“การบริหารงานบุคคล (ต่อ)”

ศุกร์ที่ ๒๐ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- สวัสดีค่ะท่านผู้ฟัง เช้านี้ในช่วงวิเคราะห์เจาะลึก จะขออนุญาตนำท่านผู้ฟังไปสนทนาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเด็นเรื่องการบริหารงานบุคคล ต่อเนื่องจากที่ได้วิเคราะห์เจาะลึกไว้เมื่อวันพุธที่ผ่านมา นะคะ วิทยากรวันนี้คือ วิทยากรท่านเดิมค่ะท่านอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยค่ะ
- เมื่อวันพุธที่แล้ว เราได้วิเคราะห์เจาะลึกถึงประเด็นที่ท่านวิทยากรได้กรุณาสรุปไว้ว่าควรอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอิสระในการบริหารงานบุคคล ได้จัดวางระบบการบริหารงานบุคคลของตนเอง หรือจัดวางระบบเสียใหม่ โดยปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ของระบบบริหารงานบุคคลของทางราชการหรือระบบราชการ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า เป็นปัญหาอุปสรรคหรือไม่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ในหลายๆ กรณีที่ผ่านมา เมื่อครั้งยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นต่างก็ได้เผชิญปัญหาอุปสรรคหรือจุดอ่อนต่างๆ นั้นมาแล้ว
- วันนี้จึงขอนำท่านผู้ฟังมาวิเคราะห์เจาะลึกต่อจากคราวที่แล้ว ขอเรียนถามท่านวิทยากรก่อนอื่นนะคะว่า หลักการสำคัญๆ ที่ควรคำนึงถึงในการจัดวางระบบบริหารงานบุคคล สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นควรมีอะไรบ้างคะ

วิทยากร

- ขอเรียนถึงหลักที่สำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับที่ได้วิเคราะห์เจาะลึกไว้ก่อนหน้านี ในเรื่องของการปรับองค์กรและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเสียใหม่ ทั้งนี้ จากการที่เมื่อเป็นส่วนราชการอยู่นั้น การขยายหน่วยงานและการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ๆ เสมือนหนึ่งเป็นเงื่อนไขของการที่จะได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน งบประมาณและอัตรากำลัง ด้วยตรรกในทำนองนั้นเองที่ทำให้มีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานต่างๆ อยู่บ้าง หรือมีกำลังคน

ส่วนเกิน อันเนื่องมาจากวิธีการจัดองค์กรและโครงสร้างทางราชการเองบ้าง หรืออาจพบว่าหมดความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจนั้นๆ แล้วบ้าง ดังนั้น การปรับองค์กรและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยเสียใหม่แล้ว อาจส่งผลถึงการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลไปถึงขนาดของ อัตรากำลังที่ใช้ในหน่วยงานด้วย

- หรือถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เมื่อทำการปรับปรุงให้องค์กรมีความกระชับขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงแล้ว ขนาดขององค์กรก็จะปรับตัวลดลง โดยทั่วไปแล้วมหาวิทยาลัยสามารถปรับขนาดลดลงได้ในระดับหนึ่ง จากการปรับองค์กร และโครงสร้างดังกล่าวนี้ และก็จะสื่อความหมายด้วยว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนด้วย

พิธีกร

- ข้อนี้หมายความว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องทำงานหนักขึ้นใช้หรือไม่คะ

วิทยากร

- อาจจะไม่ได้หมายความว่าอย่างนั้นไปทั้งหมดนะครับ เพราะการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น รวมถึงการปรับลดและยุติภาระงานที่ไม่จำเป็นออกไป และการจัดระบบงานที่ดี ที่ทำให้แต่ละคนได้มีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ด้วย
- ผมอยากตั้งข้อสังเกตจากความเห็นส่วนตัวในกรณีนี้เพิ่มเติมว่า ในการปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น บุคลากรจะได้รับการปรับปรุงอัตราเงินเดือน ค่าจ้างและค่าตอบแทนด้วย ซึ่งเรียกว่าปรับทั้งทางด้านอุปสงค์และด้านอุปทานไปพร้อมกัน

พิธีกร

- อาจารย์คงหมายถึงว่าผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ จะมีเงินเดือนสูงขึ้นกว่าเดิม

วิทยากร

- สรุปความเช่นนั้นอาจจะเร็วไปสักนิดหนึ่งครับ ผมขออธิบายอย่างนี้ว่าคงจำจากที่ผมได้แสดงความเห็นไว้ในคราวที่แล้วว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ต้องจัดวางระบบการบริหารงานบุคคลเสียใหม่ให้เป็นของตนเองและพอเหมาะกับลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นบริษัท หรือในรูปของ corporate management ดังนั้นหลักการของการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

- ในระบบข้าราชการที่เป็นอยู่ขณะนี้ หรือรวมทั้งที่ผ่านมา นั้น เป็นวิธีจ่ายค่าตอบแทนต่ำ สำหรับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทันที แปลว่าจ่ายเงินเดือนน้อย ค่าจ้างน้อย เช่น ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกมาทำหน้าที่อาจารย์ผู้สอน ก็มีอัตราเงินเดือนเพียง ๑๐,๖๐๐ บาทเท่านั้น ซึ่งถ้าจะลองเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานในคุณวุฒิเดียวกันในภาคที่ไม่ใช่ราชการ ก็จะพบความแตกต่างเรื่องเงินเดือนนี้หลายเท่าตัว แต่ในระบบข้าราชการนั้น จะมีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ถือฤตามมาอีกค่อนข้างมากมีผู้เคยวิจารณ์ว่าอาจจะมากกว่าเงินเดือนที่จ่ายเสียด้วยซ้ำไป ยกตัวอย่างเช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ซึ่งดูแลทั้งหมดหรือบางส่วนแล้วแต่กรณี ซึ่งเป็นรายละเอียด แต่ก็ครอบคลุมการเจ็บป่วยของผู้ปฏิบัติงานเอง รวมไปถึงคู่สมรส บุพการี และบุตรโดยชอบด้วยกฎหมาย เรียกว่าคุ้มครองทั้งหมดก็ว่าได้ แต่ก็จะมีผู้ถามว่า ถ้าผู้ปฏิบัติงานเป็นคนโสดและบุพการีได้จากไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นก็จะได้รับสิทธิประโยชน์จากสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลนั้นเลย บางทีถึงกับพูดกันว่าราชการนั้นมักจะอุดหนุนคนไข้โรคให้อยู่ทำงานนานๆ แนวความคิดและหลักการเรื่องสวัสดิการนี้ก็กำลังเปลี่ยนแปลงไปนะครับ อีกไม่นานเราอาจได้เห็นการปฏิรูปเรื่องนี้กันอย่างขนานใหญ่ก็ได้
- แต่ว่าประเด็นที่ผมขอเน้นในที่นี้ก็คือ ข้าราชการได้รับค่าจ้างเงินเดือนต่ำ แต่มีสวัสดิการมากเป็นทำนองที่ว่า “น้ำซึมบ่อทราย” แต่การจัดการในรูปบริษัทที่ จะต้องปรับเปลี่ยนไปนั้นจะให้ความสำคัญและน้ำหนักแก่ผลงานปัจจุบัน กล่าวคือ จ่ายเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ ในอัตราสูงหรือใช้อัตราตลาดตามผลงานหรือตามประสิทธิภาพของงานที่ผู้นั้นปฏิบัติ และผู้ปฏิบัติงานก็ต้องจัดการกับชีวิตในอนาคตของตนเอง โดยผู้ว่าจ้างอาจจัดระบบช่วยเหลือ แต่จะไม่เป็นการให้สวัสดิการแบบให้เปล่าเหมือนอย่างที่ยังเป็นข้าราชการต่อไปอีก

- เช่นการจัดให้กองทุนบำเหน็จ หรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

พิธีกร

- ขอความกรุณาท่านอาจารย์ให้รายละเอียดประเด็นนี้ลึก ๆ ด้วยค่ะ

วิทยากร

- หลักการของกองทุนต่างๆ ทำนองนี้มีขึ้นเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานช่วยเหลือตัวเองได้ ไม่ใช่หลักการของการให้เปล่า ดังนั้นกฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบันจะระบุนกรอบหรือขอบเขตของการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ทำนองนี้ เพื่อคุ้มครองผู้ปฏิบัติงานทุกคนทั้งในระหว่างทำงานและนอกเวลาทำงาน รวมไปถึงถึงอนาคตหลังจากพ้นไปจากหน้าที่การงานแล้ว โดยที่ผู้ปฏิบัติงานเองจ่ายสมทบจากเงินเดือนของตนเองนั้นส่วนหนึ่ง ผู้ว่าจ้างในกรณีนี้คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จ่ายสมทบอีกส่วนหนึ่ง เข้าสมทบไว้ในกองทุนดังกล่าวนี้ทุกเดือน เงินต้นและผลได้จากกองทุนจะตกเป็นของผู้ปฏิบัติงานในที่สุดตามเงื่อนไขและคุณสมบัติที่ตกลงกัน เช่นถ้าทำงานไปแล้วกว่า ๑๕ ปีจะได้รับทั้งเงินต้นและดอกผล ทั้งส่วนของตนและส่วนที่ผู้ว่าจ้างสมทบ และอาจคูณด้วย ๒ แปลว่าให้เพิ่มเป็นโบนัสอีก ๑ เท่าตัว
- มาตรการส่วนนี้เป็นเสมือนแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ทำงานนาน ๆ ด้วยประสิทธิภาพสูง
- แต่ทั้งหมดนี้จะเป็นอย่างไรในรายละเอียด จะขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบระบบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ เอง ส่วนหลักการของกองทุนในทำนองนี้ก็จะต้องมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้รู้เป็นผู้ให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการกองทุนให้มันคงมีเสถียรภาพ และเกิดผลตอบแทนที่ดี ก็เป็นเรื่องของการบริหารกองทุน ซึ่งผมได้กล่าวไว้แล้วเมื่อหลายสัปดาห์ก่อนตอนที่กล่าวถึงเรื่องการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั่นเอง
- ดังนั้นในส่วนของเงินเดือนค่าจ้าง ซึ่งโดยหลักวิชาการถือว่าเป็นการจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานโดยตรงนั้นก็จำเป็นต้องปรับให้สูงขึ้น ให้เป็นไปตามกลไกราคา หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือ เป็นไปโดยสอดคล้องกับภาวะแรงงานของประเทศในระบบเศรษฐกิจเสรี หรืออีกนัยหนึ่งก็คือจ่ายในอัตราที่เทียบเคียงได้กับอัตราตลาด

- หลักการและเหตุผลสำคัญในประเด็นนี้น่าจะมี ๒ ประการคือ ประการแรก เป็นการจ่ายตามสภาพที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งในระบบการผลิตก็จะสะท้อนต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ในขณะที่หนึ่งๆ ไม่ใช่การกตรราคาให้ต่ำ ซึ่งจะไม่สะท้อนต้นทุนแท้จริงของการผลิตในขณะนั้น และประการที่สอง อัตราการจ่ายก็ต้องปรับให้อย่างน้อยที่สุดเสมอ หรือเทียบเคียงได้กับที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นพึงได้รับอยู่เดิม เพียงแต่ว่าเดิมนั้นได้รับทีละเล็กทีละน้อยเป็นระยะยาว และไม่เท่าเทียมกัน ปรับมาเป็นการรวมจ่ายเสียในขณะปัจจุบัน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานพึงเก็บออมหรือจัดระบบการใช้จ่ายในชีวิตของตนเองด้วยตนเอง ซึ่งเท่ากับการวางหลักประกันว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนไม่ต่ำกว่าเดิมนั่นเอง

พิธีกร

- ในแง่มุมของการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีหลายประเด็นด้วยกันที่มักจะถูกถามและก็เชื่อว่่าก็คงมีการพูดกันพอสมควรทีเดียวว่าในการปรับเปลี่ยนแต่ละอย่างจะกระทบอย่างไรบ้าง อย่างแรกที่มีการถามกันเสมอว่าปกติทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ ก็ทำงานและมีเวลาไปปฏิบัติงานพิเศษข้างนอก ถ้าปรับสถานภาพแล้วบุคลากรของเราจะมีโอกาสได้ไปปฏิบัติงานพิเศษได้อีกไหมคะ

วิทยากร

- โอกาสนั้นมีแน่ แต่ว่าจะไม่ใช่โอกาสที่นึกอยากจะทำก็ได้เป็นอย่างดีที่เคยทำ แต่จะเป็นระบบ ทุกอย่างจะจัดเป็นระบบงานที่ชัดเจน และทุกคนต้องจัดระบบงานเองอย่างชัดเจนเหมือนระบบบริษัทที่ผมเรียนว่าเป็น corporate management การที่ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทไปช่วยเหลืองานอื่นขององค์กรอื่น เช่นของสาธารณกุศลหรือของราชการอื่นนั้น ทำได้ แต่จะต้องมีการบอกกล่าวและนับเป็นภาระงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทราบดี จะเป็นระบบงานเช่นนั้นข้อนี้ ระบบนี้มหาวิทยาลัยจะมีความเป็นอิสระในการจัดการต่างไป หรือแปลกไปจากระบบราชการ แต่ผู้ปฏิบัติงานจะมีอิสระน้อยกว่าเดิม อิสระในความหมายของเดิมก็คือทำอะไรก็ได้ตามใจซึ่งคงทำอย่างนั้นไม่ได้อีกแล้ว แต่ไม่ได้แปลว่าทำไม่ได้ ระบบทั้งหมดจะเข้าไปสู่การคำนวณหรือการคิดภาระงานขั้นต่ำ ด้วยเหตุตั้งนี้วิธีทำงาน วิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงต้องปรับเปลี่ยนไป การปรับเปลี่ยนที่ว่าผมใช้คำว่าระบบ

คือความชัดเจนมากขึ้น ในการจัดวางระบบการบริหารงานบุคคลก็จะต้องกำกับไว้ชัดเจน เป็นเงื่อนไขที่เรียกกันว่ารายละเอียดของงาน (Job Description) ตรงนี้จะต้องบอกเลยว่าหน้าที่ของท่านต้องทำอะไร โดยลงเพิ่มรายละเอียด เช่น มอบหมายให้สอนหนึ่งวิชา การสอนหนึ่งวิชาแปลว่าอะไรบ้าง การเตรียมการสอนทำอะไร จะต้องส่งสิ่งที่เรียกว่าประมวลรายวิชา ประมวลรายวิชาแปลว่าเนื้อหาการสอนทั้งหมดครอบคลุมหัวข้ออะไร สัปดาห์แรกจะสอนอะไร ประเด็นเนื้อหาเป็นอย่างไร และเมื่อจบสัปดาห์แรกแล้วจะมีการบ้านหรือไม่ หนังสือมอบให้นิสิตได้อ่านประกอบเป็นหนังสืออะไร อันที่จริงแล้วจุฬาย ได้ปฏิบัติอยู่บ้างแล้ว โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพ ด้วยเหตุดังนี้เราจึงไม่ค่อยลำบากใจนักกับเรื่องนี้ เพราะจะต้องมีมาตรฐานงานนี้ปรากฏอยู่ในเงื่อนไขการว่าจ้างเรียบร้อย รวมไปถึงการออกข้อสอบ คุมสอบด้วย ตรวจสอบข้อสอบ นี้หมายถึงภาระงานทั้งสิ้น เพราะว่าปัจจุบันนี้นิยามว่าการสอนไม่ได้หมายรวมถึงการคุมสอบ ก็มีการพูดกันว่าทำไมสอนแล้วต้องคุมสอบด้วยหรือ อันนี้คือภาระงานจริง ๆ ที่เป็นระบบโดยมีรายละเอียดกำหนดลงไปซึ่งเป็นเรื่องเทคนิคที่จะต้องกำหนดในเรื่องระบบการจ้าง

พิธีกร

- เมื่อสักครู่อำจารย์พูดถึงภาระงานขั้นต่ำ เดิมเคยมีการกำหนดตรงนี้ไหมคะ และต่อไป เราจะต้องกำหนดอย่างไร

วิทยากร

- เคยมีการพูดกัน แต่ว่าไม่ได้เอามาใช้เป็นกิจลักษณะเพราะไม่มีผลกระทบกับวิธีทำงานในราชการ แต่จากนี้ไปเมื่อระบบมหาวิทยาลัยนั้นเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วงานที่พูดถึงเมื่อสักครู่ว่าภาระงานที่เป็นระบบทั้งหลายจะไม่ใช้ลักษณะที่เมื่อเริ่มเข้าสู่ระบบแล้วจะอยู่ไปจนถึงอายุสุดท้ายคือ ๖๐ อีก แม้แต่ ๖๐ ก็เป็นคำถาม เพราะผมยืนยันเสมอว่าอายุ ๖๐ ปีนั้น สำหรับวิชาการแล้วเร็วเกินไป ไม่ใช่อายุเกษียณทางวิชาการแล้วยิ่งอายุมากยิ่งขึ้นสะสมความรู้ไว้มากและเป็นของดี เหตุทั้งหมดนี้เองจึงควรจัดการจ้างเป็นลักษณะของสัญญาจ้างที่เรียกว่าเป็น contract employment

ตรงนี้สัญญาเริ่มต้นอาจจะเป็นแค่ปีเดียว ซึ่งก็คงเทียบเคียงได้กับการทดลองปฏิบัติงานที่เป็นราชการ ดังนั้นก็อาจจะประเมินผ่านแล้วก็อาจเป็นสัญญาสามปี ห้าปี เจ็ดปี สุดท้ายอาจเป็นสัญญาต่อยาวถึงวันสุดท้ายที่เราทำงานเลย ด้วยเหตุตั้งนี้การกำหนดภาระงานขั้นต่ำจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญประกอบระบบการจ้างที่จะเข้ามาถึง ดังนั้นจากนี้ไปก็จะพูดถึงเรื่องภาระงานขั้นต่ำ และต้องสร้างเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำขึ้น เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำนี้ในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีความหลากหลายมากในแต่ละศาสตร์ เช่น ภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ในคณะแพทยศาสตร์ กับภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ในคณะนิติศาสตร์อาจต่างกัน อย่างนี้จะเห็นได้ชัดว่ามีความหลากหลาย แต่ในทุกสาขาวิชาที่จะว่าจ้างกันจะต้องมีการกำหนดภาระงานขั้นต่ำซึ่งเป็นเงื่อนไขประกอบการจ้าง แล้วก็เงื่อนไขที่ว่าบุคลากรแต่ละคน แม้นักการภารโรงหรือใครก็ตามก็ต้องทำงานให้ได้ครบตามภาระงานขั้นต่ำนี้เป็นอย่างน้อย

พิธีกร

- กำลังจะไปถึงเรื่องของการประเมินผล พออาจารย์พูดถึงเกณฑ์นึกถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานมีไหมคะอาจารย์ ถ้ามีแล้วจะเป็นอย่างไร จะยุติธรรมกับคนที่ถูกประเมินแค่ไหน อะไรจะรับประกันได้

วิทยากร

- คำถามนี้มีเยอะมาก และเป็นที่ยกวลของบุคลากรที่เป็นข้าราชการปัจจุบันโดยเฉพาะทั้งประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยที่ผ่านไปแล้ว และประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยที่กำลังจะเข้ามาปรับสถานภาพของตัวเอง อย่างไรก็ตามที่ทุกคนกังวลมากในเรื่องการประเมิน ผมรับได้ว่าต้องมีการประเมินและเป็นระบบที่ดีเพราะว่าจะช่วยให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและมีการพัฒนาคุณภาพวิชาการขึ้นชัดเจน แต่คำถามที่เขาห่วงมากคือใครเป็นคนประเมิน ประเมินแล้วยุติธรรมไหม รู้ได้อย่างไรว่ายุติธรรม ยุติธรรมกับตัวเขา และยุติธรรมกับหน่วยงานด้วย ยุติธรรมกับมหาวิทยาลัยกับสังคมด้วย ข้อนี้เองที่เป็นประเด็นหลักกล่าวคือ เมื่อรับว่าเป็นระบบที่ถูกต้องและดีแล้ว ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการก็ดี ไม่ว่าจะเป็นการประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้างก็ดี หรือเป็นการประเมินเพื่อประการใดก็ดี จะต้องมีการวางระบบที่ชัดเจน

ระบบที่ชัดเจนแปลว่าอะไร ต้องรู้ล่วงหน้าชัดเจน ว่าหนึ่งประเมินอะไร สองประเมินโดยใคร ใครที่ว่านี่จะต้องเป็นหลายคน เรียกว่าเป็นคณะกรรมการ ไม่ใช่ส่งใครสักคนไปประเมินใครคนใดคนหนึ่ง ซึ่งโอกาสจะมีอคติมีมาก ดังนั้นจะต้องมีกรรมการ ขณะเดียวกันผลการประเมินนั้นที่ออกมาจะต้องมีแนวทางวิธีการประเมินที่ชัด คงไม่ใช่ที่คนคิดส่วนตัวไปประเมิน และสุดท้ายที่สำคัญที่สุดก็คือว่าผลการประเมินนี้จะปรากฏเปิดเผยอย่างไร จะต้องโปร่งใสเปิดเผย ให้มีการทักท้วงได้ถ้าพบว่ามีคุณธรรม ใครเป็นคนทักท้วงได้บ้าง กล่าวคือ เจ้าตัวหรือคนอื่น ถ้าทั้งหมดเป็นระบบเช่นนี้แล้ว ในที่สุดเราจะพัฒนาระบบการประเมินที่แข็งแกร่งได้

พิธีกร

- ประเด็นเรื่องของการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าทางวิชาการ เรื่องเงินเดือน มีระบบ มีหลักประกันอย่างไรถึงจะทำให้คนทำงานรู้สึกมั่นคงได้อีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องสวัสดิการ

วิทยากร

- รายละเอียดเรื่องชั้นเรื่องตำแหน่ง เรื่องเงินเดือนที่ว่านี้ ระบบมันจะเปลี่ยนไปจากเดิม โดยสรุปคือเปลี่ยนแน่ ข้าราชการเองเป็นระบบที่เข้าไปแล้วก็เลื่อนไหลไปเรื่อยๆ แต่เมื่อเป็นระบบสัญญาจ้างแล้วมันไม่เลื่อนและไม่ไหลโดยอัตโนมัติ เพราะขึ้นอยู่กับการพัฒนาตัวเอง ทุกครั้งเมื่อจะสิ้นสัญญาจะต้องมีการประเมิน อาจจะมีการประเมินก่อนหน้านั้นอีกถ้าสัญญายาวมาก ๆ ดังนั้นเมื่อมีการประเมินแล้วจึงเป็นตัวตอบว่าจะมีการต่อสัญญาหรือไม่ การต่อสัญญาแต่ละครั้งก็คือการปรับตำแหน่งหรือการเลื่อนสิ่งที่เป็นเงินเดือนหรือค่าตอบแทนตามสัญญาจ้าง เพราะทั้งหมดขึ้นอยู่กับผู้ออกแบบระบบ แต่ว่าจะไม่ได้เลื่อนไหลเหมือนขึ้นลิฟท์อย่างที่เคยเป็นว่าอย่างไรก็ผ่านไปเรื่อยๆ คงไม่ใช่เช่นนั้นแน่ ส่วนเรื่องสวัสดิการสิทธิประโยชน์ โดยหลักการแล้วจะต้องมีเพิ่มเติมอีกมากทีเดียว เพราะว่าการทำงานในมหาวิทยาลัยจะมีอะไรอีกบางอย่างซึ่งไม่เหมือนกับการทำงานอื่นและผู้คนไม่ได้คิดกันไว้ล่วงหน้า เช่น ผมเองกำลังคิดเตรียมอยู่ว่าจะเสนอให้มีบางอย่าง เช่น ผมคิดว่าเรื่องความเสี่ยงในการทำหน้าที่อาจารย์ในหลายสาขาวิชาจะมีความเสี่ยงสูง อาจารย์ที่จะต้องทำงานในห้องปฏิบัติการเคมี อาจารย์ในคณะวิชาหรือสาขาวิชาที่จะต้อง

ทำการทดลองที่มีความเสี่ยงกับการติดเชื้อ ผมคิดว่าข้อมูลอย่างนี้จะต้องเป็น
ตัวสำคัญที่จะจัดสวัสดิการอีกบางอย่างเพิ่มขึ้นใหม่ มีผู้ถามครับว่าสำหรับ
กรณีสุขภาพโดยเฉพาะ ก็คือว่าแล้วลูกจะมีสิทธิ์เข้าโรงเรียนสาธิตฯ ต่อไปหรือไม่
เป็นเรื่องใหญ่มากสำหรับข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็ยืนยันว่าใน
ที่สุดแล้วระบบเรื่องของสวัสดิการสิทธิประโยชน์ที่ผูกกับมหาวิทยาลัยจะจัด
ให้บุคลากรมหาวิทยาลัยนั้น รับประกันได้ว่าจะไม่ต่ำกว่าเดิม ดังนั้นเรื่อง
การเรียนของบุตรข้าราชการของมหาวิทยาลัยในอนาคตนั้นก็ยืนยันเป็น
หลักประกันอยู่

พิธีกร

- แสดงว่ายังเข้าได้เหมือนเดิมด้วยสิทธิ์ที่ได้เท่าเดิม อย่างน้อยเท่าเดิม

วิทยากร

- ใช่ครับ อย่างน้อยเท่าเดิม ต้องไม่ต่ำกว่าเดิม ก็รองรับประกันด้วยกฎหมาย
จะขอเพิ่มนิดหน่อย เพราะว่าเป็นหัวใจอยู่และก็มีคนถามมาเยอะเกินไปเรื่อง
กบข. ว่าหลายคนที่เป็นข้าราชการ เป็นสมาชิก กบข. อยู่ ที่เรียกว่ากองทุน
ข้าราชการบำนาญบำนาญข้าราชการ ซึ่งตกใจและกลัวกันว่าเมื่อมหาวิทยาลัย
ใดๆ จะปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จะต้องสิ้นสภาพ
สมาชิกภาพของ กบข. ซึ่งตรงนี้แปลว่าเพิ่งเข้าเป็นสมาชิก กบข. ได้ไม่นาน
ความจริงก็คาดหวังว่าจะอยู่ถึงอายุ ๖๐ และจะได้เงินก้อนโต ทำให้เกิดการ
เสียประโยชน์ ก็ขอเรียนเลยนะครับว่าในมหาวิทยาลัยเองต้องพิจารณา กรณี
ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ยืนยันว่าในร่างกฎหมายที่เสนอไปยังรัฐบาล
ขณะนี้ เป็นร่างกฎหมายที่ยืนยันให้สมาชิกภาพของ กบข. นั้นต่อเนื่องไปครับ
แม้ว่าจะไม่ได้เป็นข้าราชการก็ตาม ขณะเดียวกันในระดับรัฐบาลที่เป็นเชิง
นโยบายนั้น คณะกรรมการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ ซึ่ง ฯพณฯ นายพิชัย รัตตกุล รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานนั้น
มีมติชัดเจนแล้วว่าให้ส่งเรื่องให้ กบข. ดำเนินการแก้ไข พรบ. ของ กบข. เอง
ให้รวมถึงบุคลากรที่ไม่ใช่ข้าราชการที่ไปจากมหาวิทยาลัย คงสมาชิกภาพของ
กบข. ได้ด้วย

พิธีกร

- ที่นี่สำหรับกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเอง ในส่วนที่เกี่ยวกับสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ โดยส่วนตัวของอาจารย์มีความเห็นเพิ่มเติมอะไรหรือไม่คะ

วิทยากร

- ผมอยากแสดงความคิดเห็นว่าเท่าที่ผ่านมาเนี่ย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดให้มีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกือบทุกเพิ่มเติมกว่าที่ทางราชการได้จัดให้แก่ข้าราชการโดยทั่วไปอยู่มากพอสมควร สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกือบทุกต่าง ๆ เหล่านี้นั้นน่าจะยังควบคู่ต่อไป อย่างน้อยที่สุดผมเห็นว่าดีมาก ๆ และประโยชน์จริง ๆ แต่การปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็อาจจะจำเป็น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้รวมถึงสวัสดิการเคหะสงเคราะห์ ทั้งกรณีปลูกบ้านและซ่อมแซมต่อเติมบ้าน ซึ่งต่อเนื่องพัฒนามากว่า ๓๐ ปีแล้ว สวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร โดยเฉพาะในกรณีที่มีได้นำบุตรเข้าศึกษาในโรงเรียนสาธิตฯ การจัดสวัสดิการที่พัก วิทยานิเวศน์ และจุฬานิเวศน์ ให้กับคณาจารย์และจุฬานิเวศน์ ให้กับบุคลากรอื่น ๆ เป็นลักษณะที่พักอาศัยชั่วคราวในกรณีที่มีความจำเป็นต่าง ๆ กัน สวัสดิการตรวจร่างกายประจำปีและการรักษาพยาบาลโดยหน่วยอนามัย

นอกจากนั้นสิ่งที่ได้เริ่มต้นไว้แล้วกับการทำงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เช่น กองทุนเงินสะสม ก็น่าจะเป็นประโยชน์อย่างมาก และน่าจะดำเนินการต่อไปได้ดี โดยเฉพาะความต่อเนื่องเข้ารองรับบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย เมื่อมหาวิทยาลัยปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

พิธีกร

- อาจารย์คะ มีท่านผู้ฟังสนใจอยากขอทราบเกี่ยวกับสหกรณ์ออมทรัพย์และการเป็นสมาชิกภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยเฉพาะเมื่อข้าราชการปรับสถานภาพไปเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแล้ว จะยังคงสมาชิกภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ และจะสามารถคงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่พึงได้รับจากสหกรณ์ออมทรัพย์หรือไม่คะ เข้าใจว่าน่าจะหมายถึงการฝากเงิน การกู้เงิน โดยเฉพาะ

วิทยากร

- ประเด็นนี้ผมคงตอบคำถามทั้งหมดนี้ไม่ได้ แต่เป็นประเด็นสำคัญที่น่าสนใจมากที่สุดและกระทบกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งหมดด้วยครับ

ผมอยากแสดงความเห็นในเบื้องต้นว่าการเป็นสมาชิกภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์นั้นไม่น่าจะเป็นปัญหาเลย แต่จะขึ้นอยู่กับข้อบังคับของสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งนั้นๆ ว่ากำหนดไว้อย่างไร ซึ่งขอเรียนว่าข้อบังคับนั้นแก้ไขได้ โดยถ้ายังปิดกั้นอยู่ก็สามารถดำเนินการแก้ไขข้อบังคับให้เปิดโอกาสให้เป็นสมาชิกภาพได้ แต่ต้องแก้ไขตามวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับและตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย

ในกรณีของสหกรณ์ออมทรัพย์สำหรับบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะนั้น ผมจำได้ว่าได้มีการแก้ไขข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ไปนานพอสมควรแล้วให้เปิดโอกาสให้บุคลากรประเภทอื่นๆ ที่ไม่ใช่ราชการและลูกจ้างประจำสามารถสมัครเข้าเป็นสมาชิกได้ เพราะเหตุว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดินและพนักงานมหาวิทยาลัยมานานมากแล้ว และมีจำนวนไม่น้อยด้วย ดังนั้นโดยข้อบังคับแล้วได้เปิดโอกาสไว้เรียบร้อยแล้ว แม้แต่ชื่อของสหกรณ์เองก็ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมคือ “สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการจุฬาลงกรณ์ฯ” ซึ่งครอบคลุมกว้างขึ้นเป็น “สหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยฯ”

อย่างไรก็ดี ข้อที่ผมไม่สามารถตอบได้ในขณะนี้คือเรื่องสิทธิประโยชน์ โดยเฉพาะการฝากเงิน การกู้เงิน และการรับสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่สหกรณ์ออมทรัพย์จัดขึ้น ในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น ผมจะติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติมและเผยแพร่ต่อไป ทั้งนี้ต้องเข้าใจว่าเป็นธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งเป็นนิติบุคคลต่างหาก ที่มีการบริหารจัดการโดยคณะกรรมการฯ เลือกโดยสมาชิก และมีสมาชิกของสหกรณ์เป็นเจ้าของ มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถบังคับบัญชาหรือสั่งการใดๆ ได้ แต่อาจดำเนินงานประสานงานกันได้ ข้อที่ผมต้องเสนอให้สหกรณ์ออมทรัพย์ได้พิจารณาเป็นพิเศษคือ การกู้เงิน เพราะการฝากเงินคงไม่มีปัญหานัก ตรงกันข้ามกับการกู้เงินซึ่งจะต้องอาศัยข้อผูกพันกับมหาวิทยาลัย หรือสถานภาพการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการ

พิจารณาให้ถี่ หรือในบางกรณีที่ใช้เป็นส่วนสำคัญกว่านี้คือ ใช้เป็นหลักประกัน หรือใช้แทนหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ด้วย ซึ่งเมื่อบุคลากรที่เข้าทำงานระยะแรกมีสัญญาจ้างเพียงระยะสั้นต้องขาดสิทธิ์นี้ไป ต่อเมื่อผ่านระยะทดลองปฏิบัติงานและทำงานไปแล้วระยะหนึ่ง มีสัญญาจ้างที่มีระยะเวลายาวขึ้น หรือตลอดชีพที่เรียกว่า tenure แล้ว ก็คงไม่เป็นปัญหาในการได้สิทธิ์กู้เงิน จากสหกรณ์ออมทรัพย์นี้ อย่างไรก็ตามผมขอประสานงานให้ได้ข้อมูล รายละเอียดเพิ่มขึ้นและจะเรียนให้ทราบต่อไปครับ

พิธีกร

- เสียตายมากเกินไปคะ ที่เวลาของเราในวันนี้หมดลงแล้ว คงต้องยกประเด็นที่ค้างอยู่ไปครวหน้า สำหรับท่านที่ประสงค์จะได้เอกสารเรียงเรียงคำสัมภาษณ์ เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ กรุณาส่งชื่อที่อยู่ของท่านมาที่สถานีวิจัย แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐ นะคะ ทางสำนักงาน สารนิเทศ กำลังดำเนินการจัดพิมพ์และจะส่งให้ท่านโดยไม่คิดมูลค่าคะ

สำหรับวันนี้ต้องขอขอบคุณท่านอธิการบดีคะ สวัสดีคะ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ ๑๗

“การเตรียมการในระยะเปลี่ยนผ่าน”

พุธที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- กลับเข้าสู่รายการเจาะข่าวเช้าอีกครั้งหนึ่ง ในช่วงวิเคราะห์เจาะลึกนะคะ วันนี้เราจะวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อเนื่องจากเมื่อวันศุกร์ที่แล้วค่ะ ประเด็นของการวิเคราะห์เจาะลึกวันนี้จะเกี่ยวข้องกับการเตรียมการในระยะเปลี่ยนผ่าน ซึ่งหมายถึงช่วงเวลาในการเตรียมการหรือตั้งแต่บัดนี้ไปจนถึงการดำเนินการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วเสร็จสมบูรณ์ โดยหลักการแล้วการดำเนินการต่าง ๆ ในช่วงระยะเปลี่ยนผ่านนี้ น่าจะมีความสำคัญไม่น้อยเลย เราจะได้ฟังข้อคิดเห็นในประเด็นนี้จากท่านวิทยากรท่านเดิมคือ ท่านอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยค่ะ
- สวัสดีค่ะ อาจารย์คะ ขอความกรุณาท่านอาจารย์ได้ให้ความกระจ่างเกี่ยวกับการดำเนินการในช่วงระยะเปลี่ยนผ่านนี้ด้วยค่ะ

วิทยากร

- อันที่จริงแล้วผมเข้าใจว่าประเด็นนี้ก็เป็นเรื่องสำคัญมากอีกประเด็นหนึ่งเช่นกัน เมื่อมหาวิทยาลัยของรัฐปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วจะก้าวหน้าต่อไปรอดหรือไม่ก็อยู่ตรงระยะเปลี่ยนผ่าน ซึ่งหมายความว่าช่วงเวลาที่จะปรับสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับระยะเปลี่ยนผ่านนี้จะต้องมีคุณสมบัติมีองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ ที่สำคัญมีประเด็นหลัก ๆ อยู่ ๓-๔ ประเด็นดังนี้
- ประเด็นแรก ก็คือการเตรียมการ คงจะต้องให้มีการเตรียมการเป็นอย่างดี การที่ต้องมองปัญหาต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า รวมทั้งการเตรียมการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้าด้วย ข้อนี้ยากเพราะว่าการมองปัญหาไปข้างหน้าเราอาจคาดได้ยากว่าอาจจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง และปกติที่จะมีปัญหาเกิดขึ้น ก็คือปัญหาที่เราไม่ได้คาดการณ์ไว้นั่นเอง

- ประเด็นที่สอง เรื่องการดำเนินการทางกฎหมาย หมายถึงการดำเนินการจัดร่าง พ.ร.บ. ซึ่งข้อนี้ก็ต่อระวังอีกเช่นกัน เพราะว่าจะต้องมีกระบวนการภายในมหาวิทยาลัยที่เราจัดร่าง พ.ร.บ. ขึ้นมานั้นเป็นขั้นต้น และเมื่อผ่านกระบวนการภายในแล้ว กล่าวคือเมื่อสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบร่าง พ.ร.บ. และให้ดำเนินการทางนิติบัญญัติต่อไปได้แล้ว ก็ดำเนินการตามกระบวนการนิติบัญญัติต่อไปกล่าวคือว่า เราก็จัดส่งร่าง พ.ร.บ. ไปที่ทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาแล้วก็ส่งไปยังเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เพื่อเตรียมนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีรับหลักการ โดยจะต้องสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่ามีความคิดเห็นอย่างไรเสียก่อนด้วย เมื่อคณะรัฐมนตรีรับหลักการแล้วถ้าไม่มีอะไรแก้ไขเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งไปคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อตรวจร่างกฎหมายโดยอาจมีการปรับแก้แล้วถึงจะกลับมาเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาเพื่อไปสู่การพิจารณาของรัฐสภาในขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะมีการปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงถ้อยคำแม้แต่หลักการสาระสำคัญของกฎหมายอีกก็ได้ อาจจะเป็นเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ครั้งก็ได้เปลี่ยนไปแล้วเปลี่ยนกลับอีกก็ได้ในแต่ละขั้นตอน
- ประเด็นที่สาม เรื่องของการออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศทั้งหมดตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด ซึ่งถ้ามีเวลาพอในเช้าวันนี้จะลองคุยดูว่าในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น เราคงต้องเตรียมอะไรกันบ้าง
- ประเด็นที่สี่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำตามพันธกิจต้องดำเนินการต่อไปอย่างราบรื่น เช่น การผลิตบัณฑิต นิสิตที่มีอยู่ในระบบวิจัยที่ต้องทำอยู่และทำต่อไปอย่างต่อเนื่อง ในระยะเปลี่ยนผ่านนั้นจะหยุดกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้ อย่างไรก็ตามก็ต้องทำ เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำให้ระยะเปลี่ยนผ่านราบรื่น ให้คนที่เรียนหนังสืออยู่ไม่รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงงานวิจัยที่ทำอยู่ก็ต้องราบรื่น ข้อนี้คือประเด็นสำคัญที่สุด กล่าวคือ จะต้องไม่ให้มีอุปสรรค และก็ต้องไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ “จวบวาบ”
- โดยรวมแล้วผมคิดว่าระยะเวลาของการเปลี่ยนผ่านนี้ น่าจะรวมถึงตั้งแต่การเตรียมขั้นต้นไปจนถึงการปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วเสร็จ โดยประมาณแล้ว ผมคิดว่าหลายปี อาจจะเป็น ๑๐ ปี อย่างกรณีของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขณะนี้นับจากการเริ่มต้นร่าง พ.ร.บ. ก็เป็นเวลาปีเศษแล้ว แต่ถ้าวรรวมไปถึงการออกแบบระบบซึ่งทำมาก่อนหน้านั้นก็กว่า ๓ ปีแล้ว กระบวนการทางนิติบัญญัติผ่านไปคงประมาณ ๑ ปีเศษ มาดำเนินการตามกฎหมายอีก ๕-๖ ปีไม่เร็วกว่านั้น จะพบว่าเกือบ ๑๐ ปีแล้วที่สำคัญคือการปรับความรู้สึก ปรับความคิด ปรับพฤติกรรม ตรงนั้นอาจใช้เวลากว่า ๑๐ ปี จึงต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงนี้อาศัยเวลา ที่สำคัญที่สุดที่ผมตั้งข้อสังเกตตอนท้ายของประเด็นนี้คือเรื่องระยะเปลี่ยนผ่านที่เป็นระยะวิกฤติที่สุดที่ใช้ภาษาอังกฤษว่า critical period น่าจะอยู่ตรงจุดที่วันที่ พ.ร.บ. ฉบับใหม่มีผลบังคับ แล้วเริ่มบังคับให้เป็นไปตามสาระของ พ.ร.บ. ใหม่ คือเป็นจุดเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนจริง ๆ ขณะนี้แม้กระทั่งว่าเราดำเนินแก้ไขหรือร่าง พ.ร.บ. แล้ว ก็ยังคงเป็นสถานการณ์สมมติอยู่ดี เพราะฉะนั้นเมื่อวันที่ พ.ร.บ. มีผลบังคับใช้จริงแล้ว จึงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงจริง ถ้าจะเปรียบเทียบก็คืออย่าง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติขณะนี้ปัจจุบันมีผลบังคับใช้แล้ว แต่ว่ากระบวนการของการปรับเปลี่ยนก็จะเริ่มต้น ผมคิดว่าหลายท่านอาจจะไม่รู้สึกละเลยว่าจะขณะนี้เข้าสู่กระบวนการที่แท้จริงแล้ว ไม่ใช่สถานการณ์สมมติที่เคยคิดกันอีกต่อไปแล้ว ทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องหายไปภายในสามปีตามกฎหมายใหม่ กระทรวงศึกษาธิการก็ต้องหายไปภายในสามปีตามกฎหมายใหม่ที่ว่านี้ ซึ่งขณะนี้ก็เหลือไม่ครบสามปีแล้ว เพราะผ่านมาหลายวันเต็มที จากนั้นไปจะเกิดอะไรขึ้น จะจัดองค์กรกันอย่างไร อย่างนี้เรียกว่าเป็นระยะวิกฤติ

พิธีกร

- อาจารย์พูดเมื่อสักครู่นี้ที่มีการเปลี่ยนผ่านแล้วไม่ใช่หยุดเพื่อรอให้เกิดอะไรขึ้น แต่เป็นการเปลี่ยนแบบราบรื่น คือทำงานไปต่อเนื่องโดยที่ไม่ให้นิสิตและผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกตัวเองที่กำลังเปลี่ยนสถานภาพ ถ้าเราจะป้องกันโอกาสที่จะเกิดภาวะที่หยุดชะงักหรือภาวะสูญญากาศ ขาดผู้ปฏิบัติงานในแง่ของกฎหมาย มีการมองตรงนี้ว่าอย่างไรบ้างคะ

วิทยากร

- ข้อนี้สำคัญมากเพราะว่ามีตัวอย่างที่ผ่านมาโดยอาจไม่ต้องระบุชื่อมหาวิทยาลัยปรากฏว่าเกิดภาวะสูญญากาศขึ้นในบางขณะ หมายความว่า การบังคับใช้กฎหมายใหม่ออกมาแล้ว ขณะเดียวกันก็มีผลให้ยกเลิกกฎหมายเก่าไป

ก็แสดงว่าของเดิมที่บังคับอยู่ไม่ว่าจะเป็นกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ
ทั้งหลายซึ่งออกตามความของกฎหมายเดิมก็ต้องถูกยกเลิกไปหมด กล่าวคือ
เมื่อกฎหมายแม่บทถูกยกเลิกหรือเรียกแบบภาษาราชการว่า ตายแล้วลูก ๆ
ก็จะตายตามหมด ด้วยเหตุนี้ก็ต้องไล่ดำเนินการออกประกาศข้อบังคับนี้
ใหม่หมด ผมยังคงเปรียบเทียบคล้าย ๆ กับว่า ณ วันที่กฎหมายใหม่มีผลบังคับ
ใช้ เราคงต้องกำหนดแม้กระทั่งสี่เสือครูย แม้แต่ชื่อย่อปริญญา กำหนดชื่อ
สาขาวิชา ประกาศกำหนดกันใหม่ว่าจะมีกี่คณะ ชื่อคณะอะไรบ้าง ดังนี้
เป็นต้น ข้อนี้ในตัวกฎหมายเองเมื่อร่างใหม่ก็ต้องระวังไม่ให้เกิดจุดที่เป็น
สุญญากาศนี้ เพราะถ้าหากให้มีผลบังคับใช้และยกเลิกกฎหมายเก่าโดยทันที
ก็จะเกิดช่องว่างได้ทันทีเช่นกัน เนื่องจากจะประกาศใหม่ไม่ทัน เหตุสุญญากาศ
นี้อาจจะเกิดช่วงขณะหนึ่งหรืออาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ที่ไม่มีอะไรเหลืออยู่
เลยมีแต่ความว่างเปล่า ตรงนี้เวลาดำเนินการตามกฎหมายจึงจะต้องมีข้อความ
ส่วนหนึ่งมาตราหนึ่ง เพราะว่าข้อนี้ในเรื่องความต่อเนื่องของงานกิติ ในเรื่อง
ของการทำทุกอย่างให้ราบรื่นกิติ ให้มีระยะเวลาปรับตัวก่อนที่ออกของใหม่
ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศใหม่ให้เกิดความต่อเนื่อง ผมอยากจะเรียน
ขยายความตรงนี้ว่าเคยมีท่านที่สงสัยและก็ตั้งคำถามว่าเมื่อวันที่ พ.ร.บ.
ฉบับใหม่ประกาศใช้แล้วมีผลบังคับใช้นั้นจะมีผลยกเลิกกฎหมายฉบับเดิม
อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบันยังอยู่หรือเปล่า ซึ่งจะตอบโดยหลักการ
คือว่ายังอยู่และจะอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีข้อความเขียนไว้ว่า ให้ทำหน้าที่อยู่ต่อไป
จนกว่าจะดำเนินการตามกฎหมายใหม่ พอกฎหมายใหม่ออกมาแล้ว ก็ต้อง
มาร่างข้อบังคับในการสรรหาที่มาของอธิการบดี เมื่อข้อบังคับเสร็จแล้วจึง
ดำเนินการสรรหาคณบดี ถ้าหากไม่ทอดให้คนเดิมทำหน้าที่อยู่เดิมดำเนินการ
ต่อเนื่อง ก็เกิดช่วงเวลาที่เราเรียกว่าสุญญากาศ คือจะไม่มีอธิการบดี คณบดี
ผู้อำนวยการสถาบัน เรื่องบางอย่างที่สำคัญ อย่างเรื่องการเรียนของนิสิต
เรื่องการวิจัยของอาจารย์ที่ค้างอยู่เกิดสุญญากาศนี้ไม่ได้ ดังนั้นก็ต้องรวม
ไปครอบคลุมถึงผู้ที่เป็นอาจารย์อยู่ตาม พ.ร.บ. ของเดิมให้ยังคงเป็นอาจารย์
อยู่ใน พ.ร.บ. ฉบับใหม่นี้ด้วยเช่นกัน แม้แต่นิสิตเองก็ยิ่งถือว่าต้องเป็นนิสิต
ตามกฎหมายใหม่ มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาว่าเสียค่าเล่าเรียนของมหาวิทยาลัย
เดิมแต่มาถูกยกเลิกไปแล้ว จะต้องเสียอีกไหมอย่างนี้ เป็นต้น เพราะเคยมีนิสิต

ตั้งคำถามอย่างนี้ แต่ว่าประเด็นอย่างนี้ก็คลี่คลายได้เพราะว่าเป็นเรื่องของ การเขียนสาระของกฎหมาย เพียงแต่จะต้องระวังว่าจะจะมีประเด็นเล็ก ๆ ที่ ทำให้เกิดสัญญาภาคขึ้น ซึ่งต้องเตรียมการแก้ไขเหมือนกันถ้าบังเอิญเกิดขึ้นได้

พิธีกร

- มีประเด็นว่าโดยกฎหมายแล้ววันที่กฎหมายประกาศใช้กับวันที่กฎหมายมีผลบังคับใช้ อาจารย์ขยายความให้เราเห็นชัดเจนได้ไหมคะ ว่ามีข้อแตกต่างอย่างไร และมีอะไรให้ต้องระมัดระวังบ้าง

วิทยากร

- มีประเด็นว่าโดยกฎหมายข้อหนึ่ง ขณะเดียวกันก็เรียกได้ว่าเป็นวิธีปกติกฎหมาย คือ วันที่กฎหมายประกาศใช้ก็คือวันที่ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา หลังจากที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงลงพระปรมาภิไธยแล้ว โดยทั่วไปกฎหมายก็จะเขียนว่าให้มีผลบังคับใช้นับจากวันถัดจากวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือวันรุ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีก็เป็นเช่นนั้น ด้วยเหตุดังนี้จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงทันทีในวันรุ่งขึ้น จากวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่กฎหมายประกาศใช้คือ วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่กฎหมายมีผลบังคับใช้คือ วันรุ่งขึ้น ตรงนี้จะเร็วไปและกลับตัวกันไม่ทัน ดังนั้นกรณีของการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่มีองค์กรและโครงสร้างขนาดใหญ่ที่เรากำลังทำอยู่คือเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น อาจจะต้องทำให้ช่วงเวลานี้ให้กว้างขึ้น เช่น วันที่กฎหมายประกาศใช้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาวันใดก็ตามแล้วอาจจะต้องทอดเวลาไปอีกสัก ระยะเวลาหนึ่งก่อนที่จะให้กฎหมายนี้มีผลบังคับใช้ อย่างเช่นกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรานับจากวันประกาศราชกิจจานุเบกษาไปแล้วอีก ๙๐ วัน ถึงจะให้ผลบังคับใช้ ดังนั้นเมื่อกฎหมายประกาศแล้ว สาธารณชนก็ดี ทุกคนในมหาวิทยาลัย หรือในที่ไหนก็ตามก็ก็จะเห็นสาระในกฎหมายที่ประกาศนั้นโดยมีเวลาศึกษาได้ ๙๐ วัน จะได้เตรียมข้อบังคับระเบียบประกาศต่าง ๆ ได้ทันการ เพราะบางส่วนต้องประกาศในราชกิจจานุเบกษา เรียกว่ากฎหมายลูกจะต้องประกาศตาม ดังนั้นถ้ามีการเตรียมการเช่นนี้พอ ก็จะทำให้ทุกอย่างราบรื่นได้ คำถามจึงมีอยู่ว่าจะกำหนดวันที่มีผลบังคับใช้ กับวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาห่างกันเพียงใด ข้อนี้จึงเป็นกลยุทธกัลวิธี

ที่เราจะต้องคิดกันว่าพอใหม่สำหรับระยะเวลาหนึ่ง ๆ อย่างกรณีของ พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดให้เป็น ๙๐ วันนั้นบางท่านก็บอกว่ายาวเกินไป ถ้าถามความเห็นส่วนตัวของผม ผมคิดว่าสั้น เพราะว่า ๙๐ วันก็อาจเตรียมตัวกันไม่ทัน เพราะแม้ว่าเราทราบจากการประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วนำมาศึกษารายละเอียดทั้ง ๆ ที่เราจะเตรียมอะไร ๆ ก่อนหน้านั้นไปแล้ว แต่ก็ต้องมาปรับ โดยเฉพาะถ้าบังเอิญจะมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดนั้นในขั้นตอนของกระบวนการนิติบัญญัติ กว่าจะเตรียมการทั้งหมดเสร็จทัน ข้อบังคับหลัก ๆ ทั้งหลายจะต้องประกาศให้ทันตามไปข้อนี้ผมคิดว่าจะเป็นประเด็นสำคัญมาก ระหว่างวันที่กฎหมายประกาศใช้ กับวันที่กฎหมายมีผลบังคับใช้ ถ้าสั้นนักจะเป็นปัญหาใหญ่ตามมาได้

พิธีกร

- เมื่อเรามีกฎหมายใหม่มาใช้แล้วมีผลบังคับใช้แล้ว การดำเนินการตามกฎหมายใหม่ จะทราบได้อย่างไรว่าจะทำอะไรก่อนหลังอย่างไรคะ

วิทยากร

- ตรงนี้เองที่ผมคิดว่าเป็นเรื่องต้องพิจารณาด้วยเช่นกัน สำหรับกลุ่มคณะที่ทำการหรือมีส่วนในการร่าง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ น่าจะต้องเตรียมตารางเวลาทำงานเอาไว้ด้วย เพื่อให้การทำงานในระยะเตรียมการที่ผ่านมา นั้นกับระหว่างที่ดำเนินการเข้าสู่กระบวนการนิติบัญญัติมีเวลาทำเหล่านี้ได้มากพอ เพราะจะมีหลายเรื่อง ผมยกตัวอย่างว่าขณะนี้ อยู่ในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เราก็ทำแผนภูมิสั้น ๆ โดยสรุปเพื่อให้รู้ว่า ถ้านับจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาไปแล้ว ๙๐ วัน กฎหมายจะมีผลบังคับใช้ เมื่อบังคับใช้แล้ว ณ วันนั้น กฎหมายร่างมาตรา ๘๐ จะบอกว่าจะให้อธิการบดีพ้นจากความเป็นข้าราชการในวันนั้นคนเดียวโดยให้ได้รับเงินเดือน สิทธิประโยชน์ตามเดิมซึ่งระบุอยู่ในมาตรา ๘๒ ดังนั้นก็ต้องเตรียมการภายใน ๙๐ วันนั้นว่า เมื่ออธิการบดีพ้นแล้วจากความเป็นข้าราชการแล้วจากนี้จะเป็นอะไร สมมติว่าเป็นลูกจ้างมหาวิทยาลัย คงจะต้องมีอะไรบางอย่างรองรับ ก็จะต้องมีคนที่จะสั่งการตรงนั้น ดังนั้นเป็นต้น จากนั้นก็จะมีการออกข้อบังคับระเบียบต่าง ๆ ที่ผมใช้คำว่ากฎหมายลูก ที่ต้องใช้บังคับที่ถูยกยกเลิกไปจาก พ.ร.บ. ฉบับเดิมให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน ประเด็นนี้ก็จะมีข้อบังคับต่าง ๆ เช่น บังคับว่าด้วยการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย

ข้อบังคับว่าด้วยการได้มาซึ่งสมาชิกสภาคณาจารย์ ข้อบังคับว่าด้วยการจัดตั้ง
หน่วยงาน ข้อบังคับที่ว่าด้วยการจัดระเบียบ เช่น ระเบียบการเงิน ระเบียบ
บริหารงานบุคคล อยู่ตรงนี้หมด และบางอย่างต้องประกาศในราชกิจจา
นุเบกษาด้วย จากนั้นก็จะเป็นช่วงเวลาให้ รองอธิการบดี ผู้อำนวยการสถาบัน
คณบดี หัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ท่านเหล่านี้ต้องตัดสินใจว่าจะเลือกเป็นผู้
ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือยังอยากเป็นข้าราชการอยู่ต่อไป ภายใน
๖๐ วัน กฎหมายก็จะบอกในรายละเอียดว่าถ้าประสงค์จะเป็นข้าราชการอยู่
ต่อไป ก็ให้พ้นจากหน้าที่เหล่านี้ให้หมด ขณะเดียวกันจะพบว่าจะต้องมี
สภามหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ. ฉบับนี้ภายใน ๒๔๐ วัน ก็หมายความว่าต้องมี
ข้อบังคับว่าด้วยการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เสร็จก่อน แล้วจึง
ดำเนินการสรรหาให้ได้กรรมการสภาตาม พ.ร.บ. นี้ใน ๒๔๐ วัน หรือเมื่อ
กฎหมายเรียบร้อยมีสภามหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้วจะต้องดำเนินการให้มี
อธิการบดีตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่ภายใน ๑ ปี ซึ่งหมายความว่าต้องมีข้อ
บังคับว่าด้วยการสรรหาอธิการบดีให้แล้วเสร็จก่อนหน้านั้นเพื่อให้ดำเนินการ
สรรหาได้ อย่างนี้เป็นตารางกำหนดเวลาปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องดำเนินการใน
รายละเอียดมาก ๆ

พิธีกร

- ถ้ามีประเด็นที่เรียกว่าจะต้องตีความช่องว่างที่เกิดขึ้น หรือถ้ามีปัญหา
จะต้องตีความวินิจฉัยกันตรงนี้จะมีความหมายอย่างไรบ้างคะ

วิทยากร

- ประเด็นอยู่ตรงที่ว่าเราไม่มีทางรู้เลยว่าจะมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นหรือไม่ ทั้งที่
เราคิดว่า เราเตรียมการทุกอย่างได้รอบคอบรัดกุมแล้วไม่น่าจะมีปัญหาหลุด
ไปเลย แต่ถ้าบังเอิญมีข้อที่ต้องตีความ คำถามก็คือว่าใครจะเป็นผู้ตีความ
ดังนั้นเพื่อให้ปลอดภัยกฎหมาย ควรจะเขียนไว้เสียด้วยว่าควรจะให้ใครเป็น
ผู้ตีความ หรือให้ใครเป็นผู้วินิจฉัย กรณีบางกรณีก็คิดว่าน่าจะเป็นคณะบุคคล
เพราะว่าการตีความ หรือการวินิจฉัยอาจจะทำให้เกิดผลดีผลเสียกับใครบางคน
ได้ในเวลาที่เป็นรอยต่อ นั้น องค์คณะบุคคลบางทีก็ต้องใช้คนที่ เป็นกลาง
อาจจะต้องอาศัยคนที่ไม่ได้อยู่ในมหาวิทยาลัย มาร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย
อย่างนี้ เป็นต้น ก็แล้วแต่กรณี

พิธีกร

- อาจารย์คะ ขอเรียนถามประเด็นใหญ่เรื่องการปรับถ่ายเข้าสู่ระบบงานใหม่ ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยของรัฐปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ประเด็นนี้ที่ท่านผู้สนใจสอบถามเข้ามาไม่น้อยเลยคะ เข้าใจว่าอาจเป็นประเด็นที่ยังไม่เข้าใจตรงกันนัก

วิทยากร

- ผมขออธิบายขยายความเพิ่มเติมดังนี้ละครับ อันที่จริงประเด็นทำนองนี้ ได้วิเคราะห์ไว้บ้างแล้วเมื่อหลาย ๆ ตอนก่อนหน้านี้นี้ แต่ว่าอาจจะยังไม่ชัดเจนนัก หัวใจของเรื่องนี้น่าจะอยู่ที่ว่าการปรับสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นไม่ได้ทำเพียงแค่การดำเนินการนิติบัญญัติโดยแก้ไข พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย แล้วดำเนินการปรับแก้ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ เพียงเท่านั้น เพราะเหตุว่าที่สำคัญยิ่งเช่นกัน ก็คือ การปรับปรุงหรือการ “ปฏิรูป” ระบบงานต่าง ๆ หาไม่แล้วการปรับเพียงแต่ด้วยกฎหมาย ก็จะไม่ทำให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ดีไปได้
- ดังนั้นการปรับปรุงหรือ “ปฏิรูป” ระบบงานต่าง ๆ ดังกล่าวถึงนั้นเป็นสิ่งที่ต้องวิเคราะห์และเตรียมการด้วยเช่นกัน วัตถุประสงค์สำคัญของการปฏิรูประบบงานต่าง ๆ นั้นก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และการปรับลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดให้มีการประกันคุณภาพของผลผลิตทุก ๆ ประเภทของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป
- มีหลายท่านที่เคยตั้งข้อสังเกตให้ผมได้ทราบ และผมเห็นว่าเป็นข้อสังเกตที่ดีมาก ๆ จึงอยากขออนุญาตถ่ายทอดสู่กันฟังด้วยว่า มีประเด็นหนึ่งซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะมองข้ามไปหมด แต่น่าจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหรือเงื่อนไขที่สำคัญไม่น้อยเลย คือ การปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมและความคิด ซึ่งจะรวมผลถึงพฤติกรรมของสมาชิกในประชาคมมหาวิทยาลัยด้วย ในประเด็นนี้มีข้อสังเกตอยู่ว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและอื่น ๆ ภายในประเทศของเราได้เปลี่ยนแปลงไปมากและรวดเร็วเหลือเกิน ทำให้ประชาชนโดยทั่วไปมีความคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยมากกว่าเดิมและในลักษณะที่ต่างไปจากเดิมด้วย เช่น ความคาดหวังที่อยากเห็นมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำทางความคิดและปัญญา โดยเฉพาะในยามที่ประเทศชาติเผชิญวิกฤติ

ด้านต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างในปัจจุบันนี้ประชาชนต่างมุ่งหวังที่จะได้รับข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ที่เป็นเหตุเป็นผล และเป็นคำตอบสำหรับแก้ไขปัญหาหรือทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ ที่ประชาชนมีความสับสนอยู่เป็นอันมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถครองตนเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงเพียงด้านเดียวอย่างที่เคยได้ มหาวิทยาลัยน่าจะต้องสัมผัสกับปัญหาต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงมากกว่าความเข้าใจและการนำเสนอทางทฤษฎี ในแง่มุมทางวิชาการซึ่งอาจประยุกต์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นจริงได้ไม่มากนัก ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็ต้องพร้อมรับการตรวจสอบและคำท้าทายต่าง ๆ มหาวิทยาลัยจึงต้องพิสูจน์ตัวเองได้ตามความคาดหวังใหม่ ๆ ของสังคมไทยนั้น ด้วยเหตุนี้พฤติกรรมของสมาชิกในประชาคมมหาวิทยาลัยก็ต้องปรับเปลี่ยนไปในทางที่รับความคาดหวังนั้นและเปิดเผยมากขึ้น พฤติกรรมดังกล่าวนี้จะปรับได้ดีก็ต่อเมื่อวัฒนธรรม ค่านิยม และความคิดของสมาชิกในประชาคมมหาวิทยาลัยได้รับการปรับไปด้วย ซึ่งน่าจะหมายถึง “การปฏิรูปวัฒนธรรมทางวิชาการ” เลย์ทีเดียว

- ยกตัวอย่างว่าในระบบบริหารใหม่นั้น สภาคณาจารย์จะมีบทบาทหน้าที่ภารกิจและความรับผิดชอบแตกต่างไปจากปัจจุบันมาก ทำให้มีองค์ประกอบและจำนวนสมาชิกเปลี่ยนแปลงไป สิ่งหนึ่งซึ่งเป็นความรับผิดชอบใหม่ของสภาคณาจารย์คือ การเสนอกำหนดจรรยาบรรณของนักวิชาการ และการทำหน้าที่กำกับดูแลให้เป็นไปตามจรรยาบรรณนั้น ประเด็นทำนองนี้จะไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยเพียงแต่เขียนกฎหมายหรือออกข้อบังคับเท่านั้น แต่ต้องปรับวัฒนธรรม ความเชื่อ และความคิดของสมาชิกในประชาคมด้วยว่าทุกอย่างได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว เช่น บทบาทของสภาคณาจารย์ไม่ได้มีเพียงแต่เป็นที่ปรึกษาของอธิการบดีอีกต่อไปแล้ว จรรยาบรรณทางวิชาชีพหรือ ethical code of conduct เป็นกติกาใหม่ของสังคมที่จะเกิดขึ้น จะมีการกำกับให้สมาชิกดำเนินการในกรอบจรรยาบรรณที่กำหนดนั้น และข้อสำคัญคือจรรยาบรรณนั้นร่วมกันร่างหรือกำหนดขึ้นโดยสมาชิกเอง เป็นต้น

พิธีกร

- จะะข่าวเข้านี้ได้ความรู้เพิ่มเติมอีกมากเลยทีเดียวกะ วันนี้เวลาของรายการหมดลงแล้ว ต้องขอขอบคุณท่านวิทยากร ท่านอธิการบดีเป็นอย่างสูง ที่

กรุณาสละเวลามาร่วมรายการ และสำหรับท่านผู้ฟังที่สนใจบันทึกเรียบเรียง
จากคำสัมภาษณ์ เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ กรุณาส่งชื่อและที่อยู่
ของท่านมาที่สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อที่สำนักงานสารนิเทศ
จะได้จัดส่งให้ท่านโดยไม่คิดมูลค่าต่อไป

- สำหรับวันนี้ สวัสดีค่ะ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่ ๑๘

“สรุปความ”

ศุกรีที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๒ เวลา ๐๗.๓๐ - ๐๗.๕๕ น.

พิธีกร

- กลับมาพบกันอีกครั้งในช่วงสุดท้ายของรายการเจาะข่าวเช้านี้ คือช่วงวิเคราะห์เจาะลึก ตามที่ได้เรียนท่านผู้ฟังไปตั้งแต่ช่วงแรกของรายการ และได้เรียนไว้ตั้งแต่เมื่อวานนี้ว่า วันนี้จะเป็นวันที่เราจะรวบรวมประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่ยังไม่ได้มีการพูดถึง เป็นการเก็บตกประเด็นสำคัญ รวมทั้งเพิ่มประเด็นที่เรียกว่า น่าจะเป็นจุดสนใจและเป็นความสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนะคะ ซึ่งวันนี้วิทยากรที่มาร่วมรายการกับเรายังเป็นท่านเดิม ท่านอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ ดร.เทียนฉาย กีระนันทน์ วันนี้เรียกว่าเราจะมาเก็บตกประเด็นสำคัญ ๆ ไซ้ไหมคะ

วิทยากร

- ครับ ซึ่งเราได้คุยเรื่องนี้ต่อเนื่องกันมายาวนานถึง ๒ เดือนเศษจนถึงวันนี้ คราวนี้คงมาถึงตอนที่สรุปความครับ

พิธีกร

- วันนี้จะเป็นวันที่เรารวบรวมประเด็นที่คิดว่าน่าจะเป็นหัวใจสำคัญ ๆ และเป็นเรื่องที่ยังไม่ได้พูดถึงมาก่อน หรืออาจจะเพิ่มเติมใหม่ในวันนี้ด้วยนะคะ นอกจากนั้นแล้ววันนี้เราจะคุยกันหลายเรื่อง รวมทั้งเรื่องของข่าวที่เกิดขึ้นตามหน้า ๑ หนังสือพิมพ์ นับตั้งแต่ที่มีปัญหาจากการลาออกจากตำแหน่งประธานที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นข่าวคราวมา และล่าสุดที่มีข่าวรายงานเมื่อวานนี้เกี่ยวกับการชี้แจงของรองเลขาธิการ ก.พ. คือคุณธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ ชี้แจงถึงประเด็นต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นประเด็นต่อเนื่องหรือตอบโต้กัน เดี่ยวเราจะได้คุยเรื่องนี้ แต่ก่อนอื่นเรามาคูยถึงประเด็นที่เรา ยังไม่ได้พูดถึงในเรื่องนี้เลย นั่นคือการเปลี่ยนถ่ายเข้าสู่ระบบใหม่ ในประเด็นแรก คงพูดถึงเรื่องของลักษณะองค์กรโครงสร้างก่อนว่า การเปลี่ยนถ่ายจะมีลักษณะอย่างไรบ้าง รวมถึงประเด็นอื่น ๆ ด้วยคะ

วิทยากร - ครับ ขออนุญาตเรียนสั้น ๆ นะครับ เพราะว่าในเรื่องของการเปลี่ยนถ่ายระบบนี้ หัวใจอยู่ตรงที่ว่า จะเปลี่ยนถ่ายได้ต่อเมื่อระบบใหม่ออกแบบแล้วเสร็จ

พิธีกร - ค่ะ มิฉะนั้นก็จะมีตัวถ่ายเข้า

วิทยากร - คำถามตรงนี้เป็นเรื่องสำคัญมากเลย เพราะว่า ผมได้เรียนในครั้งก่อนหน้านี้แล้วว่า การออกแบบระบบงานนี้จะต้องออกแบบไว้ก่อนแล้ว ถ้าจะเป็นทางที่ดีมาก ๆ ก็คือว่า จะได้มีโอกาสซ้อมหรือทดลองปฏิบัติ ข้อนี้ที่จะยากมากกว่าการจะซ้อม หรือปฏิบัติ จะทำอย่างไรในขณะที่ปฏิบัติในระบบราชการอยู่ ดังนั้น อย่างที่ผมอยากจะทำตัวอย่าง กรณีของเราที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สิ่งที่เราทดลองทำก็คือ ทดลองทำในที่เราสามารถทำได้ หรือในกำกับของเราเอง ก็คือส่วนที่เป็นเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งผมได้เรียนแล้วว่าองค์ประกอบ ๓ เรื่อง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับรายได้ของมหาวิทยาลัยที่มาจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ก็คือ ค่าเล่าเรียน รายได้ของการจัดการทรัพย์สิน และ รายได้จากการวิจัยและบริการทางวิชาการอื่น ๆ รวมแล้วเบ็ดเสร็จนี้มีกำลังพอที่ทำให้เราลองได้ นะครับ ซึ่งการลองนี้ก็คือ นับตั้งแต่เรื่องออกแบบระบบงาน องค์กรและโครงสร้างเสียก่อน ขณะนี้กำลังถึงขั้นสุดท้ายแล้ว และสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งประชุมเมื่อวานนี้เอง (๒๖ ส.ค. ๕๒) ในช่วงบ่าย และเย็นได้รับทราบในหลักการซึ่งสภาฯ เองได้อนุมัติไว้เมื่อ ๓ ปีเศษที่แล้วคือ เมื่อปี ๒๕๓๙ ให้เตรียมการวางระบบและทดลองได้ ขณะนี้แบบองค์กรและโครงสร้างของสำนักงานอธิการบดี ซึ่งจะเปลี่ยนไปเป็นสำนักงานมหาวิทยาลัย ในไม่ช้านี้ ในการทดลองนี้ก็จะแล้วเสร็จ ซึ่งก็ต้องเรียนด้วยว่าเรื่องนี้ดำเนินการทดลองย่อยไปในระดับหนึ่งแล้ว แต่ว่าที่จะปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบใหม่ เป็นการทดลองทั้งระบบของสำนักงานมหาวิทยาลัยเลยนี้ คงประมาณไม่ช้ากว่าต้นเดือนตุลาคมที่จะถึงนี้ ซึ่งก็คิดว่าทำให้มีเวลาพอ

- อย่างที่สอง คงเป็นเรื่องระบบงาน อันนี้ก็เช่นเดียวกัน ระบบงานหลายอย่างที่มีความซับซ้อนมากในความหมายของระบบราชการนี้ ถ้าเราสามารถจะเตรียมการทดลองหรือวางระบบใหม่ในสิ่งที่เราสามารถจะทำได้แล้วก็ค่อย ๆ ปรับไป เมื่อถึงวันที่ต้องปรับจริง คือวันที่พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น มีผลบังคับใช้ สิ่งนี้จะง่ายขึ้น

- ดัดไปขออีกเรื่องหนึ่งก็คือ ข้อบังคับ เรื่องระเบียบ เรื่องประกาศ ตรงนี้จะยากมาก เพราะว่าข้อบังคับก็ดี ระเบียบก็ดี ประกาศก็ดีเท่าที่จะทำได้ปัจจุบันที่จะต้องออกจากฐานพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ดังนั้นอย่างไรเสียก็ต้องอิงราชการอยู่ดี เพราะฉะนั้นขึ้นอยู่กับแนวความคิดของสภามหาวิทยาลัยที่เดี๋ยวละครับว่า มีความคิดเรื่องนี้อย่างไร ผมลองยกตัวอย่างเล็กๆ ลักเรื่องหนึ่ง ความจริงเป็นเรื่องใหญ่แต่ว่าในแง่ของระบบงานทั้งหมดแล้ว ระเบียบอย่างนี้จะกลายเป็นเรื่องเล็กไป เช่น ระเบียบเรื่องการเงิน ซึ่งแนวความคิดในราชการที่เป็นอยู่นี้ เป็นแนวความคิดเรื่องของการมอบอำนาจนะครับ ดังนั้นจะมีทางเป็นไปได้หรือไม่ ในการเตรียมแบบฝึกหัดของตัวเองก่อนเปลี่ยนถ่ายระบบนี้ว่า จะทดลองในระบบการกระจายอำนาจแทนการมอบอำนาจ อย่างในกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เราทดลองประเด็นนี้มาตั้งแต่ปลายปี ๒๕๓๙ ทดลองด้วยการที่ค่อยๆ ดัดแปลงจากระบบการมอบอำนาจ ซึ่งถือว่าเดิมอธิการบดีเป็นผู้เดียวที่มีอำนาจสูงสุดในการอนุมัติเงิน ส่วนจะมอบให้ใครบ้าง มอบให้เท่าใด ในเงื่อนไขอย่างไร ก็ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ที่เราทำที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขณะนี้ให้ถือว่าเป็นโดยระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยให้ทดลองถือเป็นการกระจายอำนาจไปเลยไม่ใช่มอบอำนาจอีก ยกตัวอย่าง ถ้ารายได้มันได้ผันเข้าไปสู่รายได้ของคณะเป็นต้นว่า ค่าเล่าเรียนของนิสิตคณะรัฐศาสตร์ เมื่อจัดเก็บแล้วก็จัดส่งให้คณะรัฐศาสตร์ก็จะเป็นรายได้ของคณะรัฐศาสตร์ อำนาจในการใช้จ่ายหรืออนุมัตินั้นไปอยู่ที่คณะรัฐศาสตร์เรียบร้อย ไม่ได้อยู่ที่อธิการบดี แล้วมอบอำนาจให้คณบดีคณะรัฐศาสตร์อีก ปัจจุบันเป็นอำนาจของคณบดีคณะรัฐศาสตร์ร่วมกับกรรมการประจำคณะรัฐศาสตร์ อันนี้เป็นตัวอย่างก็จะเป็นอย่างนี้ในทุกคณะ ที่ผ่านมานี้ ๒ ปีเศษก็ราบรื่นในระดับหนึ่ง ซึ่งเราเชื่อว่าถ้าถึงขั้นต้องเปลี่ยนถ่ายระบบจริงไม่น่าจะมีปัญหามากนัก ข้อนี้ผมอยากจะเรียนว่าเป็นแบบฝึกหัดที่สำคัญมากเลย ถ้าจะได้มีโอกาสได้ลองทำด้วยก่อนจะถึงวันที่เปลี่ยนถ่ายระบบจริงเมื่อพระราชบัญญัติมีผลใช้บังคับแล้วจะทำให้ง่ายและสะดวกขึ้น
- นอกจากนั้นก็คงมีเรื่องการบริหารวิชาการมีเรื่องการเงิน มีเรื่องบุคลากร ซึ่งผมก็ขออนุญาตเรียนรวมๆ ไว้ก็แล้วกันว่า ในประเด็นเหล่านี้ก็เช่นกัน ถ้าเรา

จะมีโอกาสได้ฝึกซ้อมในลักษณะที่เรียกว่า ความเป็นอิสระทางความคิดที่เป็นปรัชญาสำคัญของมหาวิทยาลัย เมื่อถึงเวลาจะต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพก็คือเรื่อง autonomy นั้นก็จะทำได้ดีมาก เรื่องการเงิน ผมยกตัวอย่างเป็นเรื่องหนึ่งไปแล้ว เมื่อสักครู่ แต่ว่าในเรื่องของการบริหารวิชาการกับบุคลากรนั้นก็พอมีตัวอย่างเล็กๆ อย่างเช่นเรื่องการบริหารวิชาการก็เหมือนกัน แนวความคิดเรื่องประกันคุณภาพที่อย่างไรเสียก็ต้องทำ โดยเฉพาะเมื่อจะมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ยิ่งต้องประกัน การประกันนั้นถ้าจะให้มันเป็นระบบประกันคุณภาพด้วยตนเองแล้ว การทดลองตรงนี้ก็คือการฝึกให้ตัวเองรู้จักที่จะคิด และประเมินตัวเองในขั้นต้น รวมไปถึงนิสิต รวมไปถึงผู้สอน รวมไปถึงบุคลากรที่สนับสนุนงานทางวิชาการ ซึ่งหมายถึงห้องสมุดก็ดี ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ก็ดี เรื่อยมาจนกระทั่งถึงหลักสูตร จนกระทั่งถึงภาควิชาและคณะ ระบบเหล่านี้กำลังเริ่มต้นมาแล้วด้วยดีพอสมควร อย่างเฉพาะกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เราทดลองเรื่องนี้มาถึงระดับที่ค่อนข้างที่น่าพอใจนะครับ ดังนั้นขอให้มันเป็นข้อมูลที่ผมอยากจะเรียนสรุปในตอนท้ายของเรื่องการเปลี่ยนถ่าย หรือการเตรียมตัวเข้าสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็คือว่า น่าจะมีการเตรียมการวางระบบให้ดี และข้อสำคัญคือทดลองได้ด้วยจะดีมากครับ

พิธีกร

- ตอนนี้มาถึงประเด็นใหญ่ ประเด็นสำคัญที่เป็นเรื่องเป็นราว มีการชี้แจงและมีความเห็นหลาย ๆ ฝ่ายแสดงออกมา ในเรื่องของนโยบายและมาตรการรัฐบาลเกี่ยวกับเรื่องกำลังคนของมหาวิทยาลัยก่อนการปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เรื่องนี้ อยากให้อาจารย์พูดถึง เนื่องจากว่าในช่วงที่ผ่านมามีข่าวก็คือ กรณีที่เกิดขึ้นจากการที่อาจารย์ขอลาออกจากการเป็นประธานที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ในข่าวนั้นทราบว่าอาจารย์ให้เหตุผลว่า มีสาเหตุสำคัญสืบเนื่องมาจากที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ หรือ คปร. มีมติให้ยุบอัตราเกษียณ และอัตราว่างที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยทุกแห่ง มหาวิทยาลัยได้ขอผ่อนผันเนื่องจากตั้งตัวไม่ทัน แต่ก็ยังไม่ได้รับอนุมัติ รวมทั้งได้รับผลกระทบจากโครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนดเหล่านั้นด้วย ซึ่งไม่แน่ใจว่านี่คือเหตุผล

ทั้งหมดหรือเปล่า ขอเรียนถามอาจารย์วันนี้ว่าจริง ๆ แล้ว เบื้องหลังของเรื่องนี้คืออะไรคะ

วิทยากร

- คุณธีรารัตน์ และท่านผู้ฟังครับ ก่อนจะตอบคำถามประเด็นนั้น ผมอยากจะขอพูดถึงหลักการสักนิดหนึ่ง หลักการของการเตรียมการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเรื่องใหญ่ เป็นเรื่องใหญ่มากอย่างที่ผมได้เสนอความคิด และได้พูดคุยกันมาโดยตลอด พอถึงขั้นสุดท้ายแล้ว องค์กรประกอบและเงื่อนไขสำคัญที่จะเกื้อหนุนหรือไม่เกื้อหนุนให้มหาวิทยาลัยปรับสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลายเป็นหัวใจคือ ทั้งหมดจากที่เราได้วิเคราะห์กันมาแล้ว แม้จะมีการเตรียมการวางระบบ เตรียมร่างพระราชบัญญัติ อะไรก็ตามที่ สุดท้ายมีองค์กรประกอบและเงื่อนไขบางอย่างที่จะบอกได้ว่าเกื้อหรือไม่เกื้อ และจะหนุนหรือไม่หนุน กรณีอย่างนี้จะมององค์กรประกอบหลาย ๆ อย่างด้วยกัน

พิธีกร

- อะไรบ้างคะ

วิทยากร

- นโยบายของรัฐบาลเป็นประการหนึ่งนะครับที่สำคัญมากเลย นโยบายที่ว่านี้จะรวมไปถึงมาตรการด้วย ข้อสำคัญตรงนี้ผมต้องย้ำว่านโยบายนั้นจะพูดง่าย เขียนง่าย แสดงง่าย แล้วถอดออกมาเป็นมาตรการ แต่ที่เราต้องทำความเข้าใจขณะนี้ก็คือว่า นโยบายและมาตรการเหล่านั้นสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ สามารถนำไปใช้จริงให้บังเกิดผลได้หรือไม่ เราจะพบว่านโยบายและมาตรการหลาย ๆ อย่างโดยเฉพาะนโยบายหลาย ๆ อย่างซึ่งไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ จะด้วยเหตุผลใดก็ตาม อาจจะเป็นเพราะว่าคนที่กำหนดนโยบายแล้วนั้นได้ถือว่าทำหน้าที่แล้วก็จบไว้แค่นั้น

พิธีกร

- ไม่ได้มองถึงผลที่เกิดขึ้นใช่ไหมคะ

วิทยากร

- ส่วนคนที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติกลับทำไม่ได้ด้วยข้อเท็จจริงบางอย่าง

พิธีกร

- ขออนุญาตอาจารย์พูดถึงประเด็นนั้นชัด ๆ เลยได้ไหมคะ นโยบายไหน

วิทยากร

- ตัวอย่างขณะนี้ที่เป็นองค์ประกอบเงื่อนไขสำคัญอันหนึ่งที่มหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ก็คือ สิ่งที่เราเรียกว่า “คำมั่นผูกพัน” หรือ commitment ของรัฐบาลเอง อันที่จริงเรื่องนี้ได้พูดในตอนต้นเมื่อหลาย

ลัปดาห์ก่อน แล้วว่ารัฐบาลไทยมีเจตนารมณ์ มีนโยบายที่แน่วแน่ในเรื่องนี้
มาก แต่มาช้า จำได้ไหมครับว่า เรารอมาตั้งแต่เริ่มต้นเมื่อรู้เรื่องที่ว่าจะเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จากเอกสารภาคผนวกที่ยื่นคำขอกู้เงินจาก
ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย หรือ ADB และธนาคารโลกซึ่งเป็นส่วนที่สอง
เพื่อแก้วิกฤติเศรษฐกิจซึ่งเป็นมาตรการที่ปรับพื้นฐานโครงสร้างทางสังคม

พิธีกร

- สัญญาแรก

วิทยากร

- อย่างเดียวเลย จากนั้นเราก็ถามตลอดมาว่ารัฐบาลเอาจริงหรือ อีกปีเศษ ๆ
ต่อมา ถึงได้เริ่มมีการกระตุ่นในเรื่องนี้ขึ้น โดยเริ่มจากทบวงมหาวิทยาลัย
แล้วจากนั้น สุดท้ายคณะรัฐมนตรีก็มีมติแต่งตั้งกรรมการชุดหนึ่งเรียกว่า
กรรมการส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ ซึ่งท่านรองนายกรัฐมนตรี คุณพิชัย รัตตกุล เป็นประธาน
แต่ขณะเดียวกันบังเอิญมีมาตรการอื่นของรัฐบาลตามนโยบายรัฐบาลที่บังเอิญ
เข้ามากระทบกับการปรับสถานภาพมหาวิทยาลัยด้วยก็คือที่คุณธีรารัตน์
พูดถึง คปร. เมื่อสักครู๋ อันที่จริงกรรมการชุดนี้เป็นกรรมการที่ดำเนินการ
เพื่อเตรียมการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินในด้านกำลังคนโดยทั่วไป

พิธีกร

- ไม่เกี่ยวกับการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยโดยตรง

วิทยากร

- ไม่เกี่ยวโดยตรง แต่ว่าหนึ่งในนั้นคือเรื่องกำลังคนภาครัฐ แล้วนโยบายที่ดี
มาก ๆ ที่เรารู้กันก็คือความพยายามลดขนาดกำลังคนภาครัฐ ซึ่งมีอยู่มาก
และเกินความต้องการ

พิธีกร

- ชื่อนี้อาจารย์เห็นด้วย

วิทยากร

- เห็นด้วยชัดเจนครับ และผมยืนยันเรื่องนี้มาโดยตลอดว่า เรื่องการลดขนาด
กำลังคนภาครัฐนั้นจำเป็น แต่การลดนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จะต้องคู่กับการ
ปรับระบบงาน ลดอย่างเดียวไม่ได้ เพราะระบบงานมันเพื่อไปแล้วด้วย แม้
กระทั่ง การปรับองค์กรและโครงสร้าง คงต้องลดองค์กรบางส่วนที่ไม่จำเป็น
ลงด้วยเข้าไปเป็นการคู่ขนานกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ทาง คปร. ทำให้ได้ดีมาก ๆ เลย
- ยกตัวอย่างอันหนึ่งที่กระทบมหาวิทยาลัยด้วยโดยไม่ได้เกี่ยวกับเรื่องการ
สนับสนุนให้ออกนอกระบบราชการเลยในขั้นต้นก็คือ การขอยุบอัตราเกษียณ

อายุ ผู้ที่เกษียณแล้วให้ยุบอัตราที่เกษียณนั้นลง หมายถึงยุบทุกกรม ทุก
กระทรวงที่มีข้าราชการเกษียณ มหาวิทยาลัยก็มีข้าราชการเกษียณก็ถูกยุบไป
นะครับ มาตรการนี้เริ่มมาตั้งแต่ก่อนปี ๒๕๔๐ มหาวิทยาลัยในชั้นนั้น
ก็ขอทบทุนว่ารัฐบาลเตรียมขยายเรื่องอุดมศึกษา ดังนั้นก็ขออัตรากำลัง
คืน เนื่องจากการยุบนี้ให้ยุบร้อยละ ๘๐ ไปทันที อีกร้อยละ ๒๐ ที่เหลือให้
นำไปรวมไว้ตรงกลางให้ คปร. เป็นผู้จัดสรร เมื่อขอทบทุนใน ๑ ตุลาคม
๒๕๔๐ ก็ได้อัตราคืนมาด้วยความเข้าใจกัน พอถึง ๒๕๔๑ ก็มีอัตราเกษียณ
เพิ่มขึ้นมาอีกเมื่อ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๑ คราวนั้นนโยบายเรื่องลดขนาดกำลังคน
ภาครัฐเข้มขึ้นขึ้น คณะกรรมการได้พิจารณาว่ารัฐบาลก็ชัดเจนขึ้นแล้วจะให้
มหาวิทยาลัยปรับสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นจะไม่ให้อัตรา
ข้าราชการคืนอีก แต่จะให้เงินเดือนของอัตราที่ยุบไปนั้นคืนมา แต่เอากลับมา
เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อให้เอามาจ้างลูกจ้างก็ดี พนักงานก็ดี ใครก็ได้ที่ไม่
สถานภาพเป็นข้าราชการ เป็นการชั่วคราว เมื่อออกนอกระบบราชการไปแล้ว
จะไม่มีภาระมากนัก ว่ามีข้าราชการใหม่ ๆ เด็ก ๆ ตามมาอีก ซึ่งจะอยู่ไปอีก
นานถึง ๓๐-๔๐ ปี ข้อนี้เจตนาดีจริง ๆ เลย มหาวิทยาลัยทั้งหลายขอรับ
ผมคิดว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองซึ่งผมเองพูดในที่ประชุมคณะบดีและใน
ที่อื่น ๆ ตลอดมาว่าพวกเรารับรู้เรื่องนี้แล้ว ดีมาก ๆ แต่ว่าตั้งแต่ ๑ ตุลาคม
๒๕๔๑ ที่ตกลงหลักการเช่นนั้นโดย คปร. มีมติ จนถึงวันนี้ก็ยังไม่ได้เงิน
อุดหนุนทั่วไปนั้นมา นี่คือการถามว่ามาตรการนั้นปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
หรือไม่

พิธีกร - มีแต่นโยบายที่ชัดเจน

วิทยากร - นี้อย่างไรครับ ที่ผมเรียนว่าจนถึงวันนี้ก็ยังไม่มีส่วนคำถามว่ามาตรการชัดหรือไม่ในเรื่องเงิน ขอตอบว่าชัดตั้งแต่วันที่มมีมติ เพราะบอกด้วยว่าถ้าเป็นอัตรา
อาจารย์ให้เอาเงินเดือนเต็มนั้น ในขณะที่เขาเกษียณคืนมาเป็นอุดหนุนทั่วไป
ถ้าเป็นข้าราชการสาย ข และ สาย ค ให้รับลงมาเป็นเงินเดือนขั้นต่ำเมื่อแรก
บรรจุ แล้วส่งคืนมหาวิทยาลัยเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป มติชัดมากเลยครับ แต่
จนขณะนี้ยังไม่เห็นเงินนั้นจริง ๆ

- มาถึงตอนที่สอง คปร. อีกเช่นกัน และด้วยเจตนาที่ตีที่ประสานสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลโดยคณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั่นเอง ประสานกับ คปร. โดยมีมติอีกครั้งหนึ่ง เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๔๒ ว่าเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยไม่มีภาระเรื่องข้าราชการบรรจุใหม่อีกด้วย เกรงว่าถ้ามีข้าราชการใหม่เข้าไปนี้ เวลาพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนั้น ๆ มีผลบังคับใช้แล้วก็จะมีข้าราชการใหม่ซึ่งจะติดอยู่ในระบบ ซึ่งก็จะเป็นข้าราชการติดไปอีก ๓๐-๔๐ ปี ดังนั้นจึงมีมติว่าอัตราว่างที่มีอยู่ทั้งหมดขอให้ยุบเสียด้วย ยุบทิ้งไปเลย

พิธีกร

- ไม่เกี่ยวกับเกษียณแล้วใช่ไหมคะ

วิทยากร

- ไม่เกี่ยวกับเกษียณแล้วครับ และมาตรการนี้ใช้บังคับเฉพาะมหาวิทยาลัยเท่านั้นครับ หน่วยราชการอื่นไม่ได้ใช้บังคับนะครับ เรียกว่าเป็นมาตรการเฉพาะของมหาวิทยาลัยในอัตราว่างที่ได้ยุบไปแล้วนี้ ก็มีมติเช่นกันจะคืนเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้มาจ้างลูกจ้างหรือพนักงานเหมือนกัน

พิธีกร

- สัญญาอีกแล้วหรือคะ

วิทยากร

- เป็นนโยบายและมาตรการที่ระบุดัดเจเน แล้วก็ให้ไปทำความเข้าใจกับสำนักงานประมาณทั้งไว้แค่นั้น ซึ่งจนบัดนี้ก็ยังไม่ได้เงินอุดหนุนทั่วไปที่มาจ้างลูกจ้างนั้น อัตราาก็ถูกยุบไปแล้ว พอมหาวิทยาลัยทราบเรื่อง ที่ผมใช้คำนี้ก็เพราะวันที่เขาประชุมกัน ๕ เมษายน ไม่มีใครทราบเรื่องเลย ยกตัวอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองมาทราบเรื่องจากหนังสือเป็นทางการเมื่อ ๒๘ เมษายน ห่างกัน ๒๓ วัน บางมหาวิทยาลัยก็ได้รับเรื่องช้ากว่านั้น โดยความไม่ทราบเรื่องนี้เองก็มีบางมหาวิทยาลัยบรรจุคนเข้าไประหว่างนั้น จึงเกิดปัญหาว่าเมื่อทำเรื่องวางฎีกาเบิกเงินเดือนไป ทางกรมบัญชีกลางก็ตอบว่าไม่ให้ เพราะไม่มีอัตรานี้อยู่ ก็ระส่ำกันอยู่พักหนึ่ง จึงทำเรื่องขอทบทวนไปที่ คปร. ว่ามาตรการเช่นนี้คงไม่ถูกต้องเพราะเหตุผลว่า เมื่อมติมีผลไปแล้วทำให้ยุบอัตรานั้น ไม่ได้บอกเราเลย เราไม่รู้เรื่อง และมีปัญหาเกี่ยวกับอัตราที่อยู่ระหว่างการสรรหาบุคลากรและเงื่อนไขผูกพันกับนักเรียนทุนบ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ คัดเลือกไว้แล้วรอการดำเนินการเป็นทางการบ้าง

พิธีกร

- คปร. ตอบอย่างไรคะ

วิทยากร

- คปร. ได้ตอบว่าก็ผ่อนผันให้ เอาเป็นวันที่ได้รับเรื่อง ก็คือให้มีผลยุบอัตราวันที่รับเรื่อง อย่างของจุฬาฯ รับเรื่องเมื่อ ๒๘ เมษายน ก็ไปยุบอัตราวันนั้น ดังนั้นประเด็นสำคัญอยู่ตรงที่ว่า ยุบอัตราไปแล้วทำให้เกิดปัญหาว่านักเรียนทุนผูกพันจะทำอย่างไร เพราะนักเรียนทุนผูกพันเป็นร้อยคนสำหรับจุฬาฯ ที่มหาวิทยาลัยอื่นมีรวมกันเป็นพันคน รวมเบ็ดเสร็จทั้งหมดแล้ว เพราะมีทั้งทุน ก.พ. ทุนกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ ทุนทบวงฯ เป็นต้นนะครับ รวมทั้งข้าราชการที่ยังค้างดำเนินการ เช่น ประกาศรับสมัครสอบสัมภาษณ์เข้าไปแล้วอย่างนี้จะทำอย่างไร เพราะอัตราถูกยุบ คปร. ก็ผ่อนผันว่า ถ้าเผื่อยังค้างอยู่นี้ให้ทำต่อไปให้แล้วเสร็จ แต่ต้องเสร็จก่อน ๑ ตุลาคม ๒๕๔๐ ซึ่ง คปร. ไม่ได้สนใจว่าการสรรหาบุคลากรทางวิชาการนี้โดยเฉพาะระดับปริญญาเอกไม่ใช่สรรหาแบบราชการปกติ โดยเฉพาะในหลายกรณีเราต้องไปสัมภาษณ์เขาก่อนก่อนดำเนินการขออนุมัติเปิดสอบเป็นทางการ ดังนั้นก็ค้างลอยเลย ขณะเดียวกันเรื่องอัตราที่จะคืนให้มาเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปก็ยังไม่ได้ มหาวิทยาลัยก็ขอผ่อนผันขอให้ไปยุบเอา ๑ ตุลาคม ๒๕๔๑ ได้หรือไม่ โดยระหว่างนี้มีเวลาจะได้ตกลงกับสำนักงบประมาณได้ว่า จะคืนกันเท่าใดและอย่างไร แต่สุดท้ายขณะนี้ก็คือ คปร. ไม่อนุมัติให้เลื่อนนะครับ แปลว่าอัตราทั้งหมดยุบไปแล้วและยังไม่ได้เงินคืนมา

พิธีกร

- ก็ยังคงอยู่ที่ตุลาคมนี้

วิทยากร

- ยังอยู่ที่ ๒๘ เมษายนอยู่ครับ คือยุบไปตั้งแต่ ๒๘ เมษายน ครับ

- ใช่ครับ นั่นคือประเด็นนะครับ ที่นี้พอมาเจอปัญหา คือต้องเรียกว่าจุดวิกฤติที่ ๓ นี้ ก็คือ โครงการเปลี่ยนทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ผมก็ขอเรียนอีกครั้งหนึ่งว่า การเกษียณก่อนกำหนดนี้ไม่ได้เป็นปัญหากับมหาวิทยาลัยมากนัก โดยตัวของโครงการเอง แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยถูกวิกฤติมาแล้ว ๒ รอบ และยังแก้ปัญหามาไม่ได้ เรื่องนี้จึงเป็นการเข้าสู่วิกฤติรอบ ๓ ก็เท่านั้นเอง ดังนั้นโดยแต่ละนโยบายเป็นนโยบายที่ตื้ออย่างยิ่งเลย แต่พอมาเจอ ๓ มาตรการซ้อนและแก้ปัญหามาไม่ได้ก็เลยวิกฤติมากที่สุด

- ทีนี้ผมจะเรียนต่อไปว่า ๑ ตุลาคม ๒๕๔๒ นั้นะครับ เดือนหน้าที่จะถึงนี้ ก็จะมีรอบเกษียณใหม่อีกแล้วนะครับ เป็นต้นว่าเข้าสู่วิกฤติเป็นวงจรที่ ๒ ซ้อนเข้ามาครับ
- คราวนี้คงเข้าใจนะครับว่าเรากำลังพูดถึงอะไร ทีนี้ที่ท่านรองเลขาธิการ ก.พ. ได้ออกมาให้ข้อมูลนั้น ผมต้องขอบคุณมาก ๆ เนื่องจากเราไม่ทราบเรื่องนี้เลย หนังสือตอบของรองเลขาธิการ ก.พ. ในฐานะเลขานุการของ คปร. นั้น มาถึงผมโดยทางโทรสาร เมื่อ ๒๔ สิงหาคม เวลา ๑๗.๐๕ น.

พิธีกร

- เมื่อ ๓ วันที่ผ่านมาเนืองหรือคะ

วิทยากร

- หนังสือนั้นก็ลงวันที่ ๒๔ สิงหาคมครับ เพราะฉะนั้นจริง ๆ แล้วที่ผมได้ดำเนินการขอทบทวนเรื่องนี้จนกระทั่งสุดท้ายต้องตัดสินใจลาออกจากประธานที่ประชุมอธิการบดีนั้น ผมลาออกวันที่ ๒๑ สิงหาคมครับ สื่อมวลชนหนังสือพิมพ์บางฉบับในวันที่ ๒๕ สิงหาคม เช่น สยามรัฐ บอกว่า “เทียนฉาย ม้วนี่ม” ความจริงผมไม่ได้ม้วนี่ม เพราะเมื่อ ๒๑ สิงหาคม ผมไม่รู้เรื่องมติ คปร. นี้เลย แล้วอธิการบดีทั้งหลายก็ไม่รู้เรื่องเหมือนกัน เพราะเราประชุมอยู่ที่ขอนแก่นด้วยกัน ดังนั้นขอพูดให้ชัดเจนว่า คปร. ประชุมมีมติเมื่อ ๑๑ สิงหาคม แต่มีหนังสือแจ้งมติลงวันที่ ๒๔ สิงหาคม รวม ๑๓ วันหลังจากที่มีมติไปแล้วครับ
- คำชี้แจงนั้นระบุว่าได้แก้ไข้ปัญหาทั้งหมดให้มหาวิทยาลัยแล้ว ก็ขอระบุอีกครั้งหนึ่งให้ชัด ๆ คือ หนึ่งไม่ให้เลื่อนไปยุบอัตราในวันที่ ๑ ตุลาคม สองให้ยุบอัตราเมื่อ ๒๘ เมษายน ที่แก้ไข้ให้เป็นข้อสามก็คือว่าได้ตกลงให้เสร็จแล้วว่าจะให้เงินอุดหนุนทั่วไปคืนมา โดยคิดเป็น ๑.๗ เท่าของเงินเดือน สำหรับข้าราชการสาย ก. และ ๑.๕ เท่าของสาย ข. สาย ค. ปัญหาคือ ๑.๗ เท่า แล้วบอกว่ามาก ความจริงไม่มาก เพราะลูกจ้างไม่มีสวัสดิการ ดังนั้น ๐.๗ นั้นก็คือสวัสดิการทั้งหมดที่ชดเชยกัน ความจริงเงินเดือนราชการนั้นเอง เพราะฉะนั้นตรงจุดนี้ละครับที่ไม่พูดให้ชัดเจนออกมา ขณะเดียวกันคำถามสำหรับเราก็คือ แล้วเมื่อไรจะได้เงินอุดหนุนทั่วไป จะได้จ้างคนเสียที ก็ยังเป็นคำถามนั้นอยู่นะครับ ยังไม่มีคำตอบ อันที่จริงยังมีคำถามอีกหลายประเด็นที่ทำให้ประชาคมมหาวิทยาลัยค่อนข้างแน่ใจว่าคงต้องรออีกนานมากกว่าที่จะต้องตีความถ้อยคำสำนวนต่าง ๆ แล้วเสร็จ และเบิกจ่ายเงินอุดหนุนทั่วไป นั้นได้

เสียที่ ผมยังอยากให้บทวนความจำด้วยซ้ำว่า มติคณะรัฐมนตรีนั้นให้เบิกจ่าย เป็นอุดหนุนทั่วไปทั้งหมดแล้วด้วยซ้ำใช่หรือไม่ครับ

พิธีกร

- เรียกว่าเป็นความในใจจริง ๆ ยังมีเรื่องประเด็นการเมืองในการศึกษาอยากจะให้อาจารย์ตอบ เพราะว่าในข่าวก็มีอาจารย์พูดถึงเรื่องการเมือง แต่เสียดายคิดว่าโอกาสดี ๆ น่าจะได้รับการเรียนเชิญอาจารย์มานั่งตรงนี้มาคุยกันแบบ เปิดใจแบบนี้อีกนะคะ

วิทยากร

- ยินดีครับ ยินดีมาก ๆ เลย ผมขอสรุปข้อคิดในส่วนท้ายนี้ด้วยนะครับว่า องค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญมากประการหนึ่ง คือ คำมั่นผูกพัน หรือ commitment ของรัฐบาลเอง ที่จะแสดงด้วยนโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่เข้มแข็ง ชัดเจน และต้องปฏิบัติได้ ถ้ายังมีอุปสรรคดังตัวอย่างที่เกิดขึ้น และรัฐบาล ก็ไม่สามารถสั่งการให้ปฏิบัติได้จริงแล้ว นอกจากจะไม่สนับสนุนให้ปรับ สถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ยังเป็นการลดศรัทธาและความเชื่อมั่นที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีต่อรัฐบาล ในเรื่องการปรับ สถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นด้วย

พิธีกร

- เรื่องราวของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ข้อมูลทั้งหมดที่คุณผู้ฟังได้ฟังมา ตั้งแต่ต้น เมื่อปลายเดือนมิถุนายนจนถึงวันนี้ ถ้าท่านใดสนใจนะคะ ส่งชื่อ และที่อยู่ของท่านมาทางไปรษณีย์ที่สถานวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาคารวิทยพัฒนา ชั้น ๗ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท ปทุมวัน กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐ ส่งมาทางโทรสารก็ได้ค่ะ เบอร์ ๒๑๕-๓๓๒๑ เพื่อจะได้จัดส่งเอกสารให้ค่ะ วันนี้การสนทนาวิเคราะห์เรื่องราวของมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐก็คงปิดฉากลง ณ เวลานี้เพียงเท่านี้ แต่จริง ๆ แล้วการทำงาน ก็ยังคงเดินหน้าต่อไป ประเด็นปัญหาสำคัญ ๆ อาจจะผุดขึ้นมาเมื่อไรก็ได้ ตอนนี้ก็ยังมี การแก้ไขกันอยู่หรือมีการดำเนินการกันอยู่ เพราะฉะนั้นโอกาส ดี ๆ เราจะได้เรียนเชิญท่านอธิการบดีมาสัมภาษณ์วิเคราะห์เจาะลึกกันอีกก็คง เป็นไปได้

วิทยากร

- แล้วเราจะได้คุยกันด้วยว่าสุดท้ายมหาวิทยาลัยจะได้เป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐจริง ๆ หรือไม่

พิธีกร

- ต้องขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งสำหรับท่านอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ ดร. เทียนฉาย กีระนันทน์ ที่ให้เกียรติมาพูดคุยกับเราจนถึงวันนี้ ขอขอบคุณอาจารย์มากค่ะ

วิทยากร

- ขอขอบคุณครับ สวัสดีครับ

เนื้อหา : จากบทสัมภาษณ์ รายการเจาะข่าวเช้า เรื่อง “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ทางสถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ ๓๐ มิถุนายน-๒๗ สิงหาคม ๒๕๔๒

รวบรวมจัดพิมพ์ : สำนักงานสารนิเทศ

พิมพ์ที่โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. ๒๑๘๓๕๖๓-๔, ๒๑๕๓๖๑๒

นายประเสริฐ ศิลพิพัฒน์ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา กันยายน ๒๕๔๒