



มหาวิทยาลัยใหม่กับรัฐบาล : จุดเด่นและจุดด้อย

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร

ปาฐกถา ดร.สาโรช บัวศรี
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : จุดเด่นและจุดด้อย
ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร

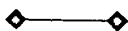
สงวนลิขสิทธิ์
พิมพ์จำนวน 1,000 เล่ม

ออกแบบ - จัดรูปเล่ม
อุษา บานเย็น
พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์เทคนิค 19
460/32,45 ถนนจรัลสนิทวงศ์ 75
เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทร. 433-1080, 424-0815
โทรสาร. 424-0815

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล : จุดเด่นและจุดด้อย

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.)



มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้น รัฐบาลจะดูแลแต่เรื่องของ input และ output ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีส่วนหลักๆ อยู่ 4 อย่างคือ ผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วนมหาวิทยาลัยจะรับผิดชอบในส่วนของการบริหาร เรื่องของการบริหาร เป็นเรื่องที่คุณทำงานตัดสินใจเอง ซึ่งจะต่างกับระบบราชการ เพราะว่าการบริหารไม่ค่อยดู output แต่จะพยายามดู input ให้มีต้นทุนต่ำ และถูกต้องตามระเบียบราชการเท่านั้น ไม่สนใจในเรื่องของการบริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เป็นการเอาความเป็นราชการออกไป (Debureaucratisation) หรือบางทีผมเรียกว่า corporatisation ดำเนินการให้เหมือนบริษัท ให้เบ็ดเสร็จสิ้นสุดในองค์กร ไม่ใช่เป็นการเอามหาวิทยาลัยไปขายทอดตลาดและไม่ใช่ Privatisation ถ้าเป็น Privatisation จะไม่เรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล แต่จะเป็นมหาวิทยาลัยของเอกชน มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลยังคงเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐต้องถือหุ้น รัฐธรรมนูญฉบับใหม่เขียนไว้ชัดเจนว่า การศึกษาเป็นหน้าที่ของรัฐ แต่อาจจะให้

เอกชนมาช่วย ซึ่งเป็นแนวคิดของยุโรป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรก ที่ออกจากระบบราชการ ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งแรกของประเทศไทย

ทำไมจึงเชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแล้วจะดีขึ้น

1. มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

การประเมินจะสร้างความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ระบบนี้จะทำให้คนเอาเปรียบราชการอยู่ไม่ได้

มีคนถามว่า "ระบบนี้ จะมีการไล่ออกหรือไม่" ผมตอบว่า "ไม่มีการไล่ออก แต่เมื่อถึงเวลาหมดสัญญาจะไม่จ้างต่อ"

2. ระบบการประกันคุณภาพไปได้เร็ว

3. สามารถปรับระบบระเบียบให้เหมาะกับการกิจของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว

4. ปรับตัวได้เร็วในเรื่องของการเปิด/ยุบหลักสูตรหรือหน่วยงานที่สอดคล้องกับโอกาส สถานการณ์และตลาด

เวลานี้ในระบบราชการในมหาวิทยาลัยเองมีหน่วยงานที่ผมเรียกว่า *หน่วยงานผีดิบ* ค่อนข้างเยอะ หมดภารกิจแล้วหน่วยงานนั้นๆ ก็ยังคงอยู่ เอาคนออกไม่ได้ ยุบไม่ได้ ยังกินเงินเดือนอยู่ งบประมาณแผ่นดินเป็นเงินเดือนถึง 60% เพราะมี *หน่วยงานผีดิบ* อยู่

ในสมัยก่อน การเปิดหลักสูตรใหม่ การจัดตั้งภาควิชาฯ หรือ คณะสอนข้างยาก แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะดำเนินการได้เร็วขึ้น

5. ทำให้มีสำนึกที่จะประหยัด พึ่งตัวเอง คิดเอง

เราจะมีสำนึกที่จะประหยัดมากขึ้น เพราะระบบนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เงินให้หมดในเดือนกันยายน ซึ่งเป็นสิ้นปีงบประมาณ เราจะพึ่งตนเองมากขึ้นและคิดเองมากขึ้น แต่ก่อนนี้เราไม่ค่อยคิดเอง และบ่นว่าสำนักงบประมาณไม่ให้ ทบวงมหาวิทยาลัยไม่ให้ ต่อไปนี้จะไม่มีการพูดเช่นนั้น

6. คนจะสร้างและทำการงานกับผู้ที่มีส่วนร่วม

(Stakeholder) มากขึ้น ระบบมหาวิทยาลัยไม่ค่อยคิดว่าใครเป็น Stakeholder ถึงปีก็มีคนเอาเงินให้ใช้ ถึงงวดก็มีคนเบิกเงินงวดมาให้ใช้ จะทำดีหรือไม่ดี ก็มีเงินงวดมาให้ใช้ทุกงวด เลยมองไม่เห็นว่าเป็น Stakeholder ของมหาวิทยาลัย ใครเป็นคนสนับสนุนมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นเราคิดว่า จะมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานกับผู้ที่มีส่วนร่วม (Stakeholder) และผู้สนับสนุน โดยเฉพาะภาคธุรกิจเอกชน หรือสังคม

7. เน้นผลงาน เมื่อเทียบกับค่าตอบแทนที่ดีขึ้น

ค่าตอบแทนจะดีขึ้น ผูกกับผลงาน ไม่ใช่ถึงเวลาก็ต้องขึ้นครึ่งขั้น หนึ่งขั้น ขึ้นครึ่ง สองขั้น ในระบบนี้ไม่มีขั้น

ความจริง เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องใหม่
เกิดมาพร้อมกับการมีมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ถ้าเราศึกษา
ประวัติศาสตร์ของการอุดมศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2459 สิบสอง
ปี หลังจากตั้งจุฬาย สมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอกรมหลวงสงขลา-
นครินทร์ ได้มีบันทึกเมื่อปี พ.ศ.2471 จำนวน 2 ฉบับ ฉบับที่
หนึ่ง ทรงวิเคราะห์ถึงสภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็น
มหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวขึ้นใหม่

ฉบับที่สองท่านมีพระราชดำริเกี่ยวกับการที่จะมีมหาวิทยาลัย
ในเมืองไทยดังนี้

บันทึกพระราชดำริเรื่องจัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของสมเด็จพระ
เจ้าพี่ยาเธอ กรมหลวงสงขลานครินทร์ (2471)

* อุดมศึกษานั้นก็ "...เพื่อตั้งตนเป็นผู้นำความคิดราษฎรและ
ทำกิจกรรมต่างๆ เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือรับตำแหน่งรับผิดชอบสูง"

" มหาวิทยาลัยอย่างที่นานาประเทศเข้าใจกันนั้นยังไม่มีใน
ประเทศไทย"

ท่านพันธังตั้งแต่ปี พ.ศ.2471 เลยว่า จุฬาย
ไม่ไ่มมหาวิทยาลัย

* "แต่ถ้ารัฐบาลจะถือว่า "มหาวิทยาลัย" นั้นมีอยู่
แล้วเป็น fait accompli เสียแล้ว จะเลิกก็เสียรัสมิ ในที่นี้จึงขอ
เสนอความเห็นว่าจะจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดได้บ้าง เพื่อให้
"มหาวิทยาลัย" นี้เป็นมหาวิทยาลัยจริง ๆ และให้มีกิจกรรมกว้าง
ขวางออกไปอีก"

* รัฐบาล หรือสังคมไทยควรต้องเข้าใจเรื่องหลักการ
มหาวิทยาลัยและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจากที่เป็นอยู่ขณะ
นั้น ให้เอื้อต่อหลักการของการจัดการมหาวิทยาลัยให้ส่งผลถึงการ
ที่

- มหาวิทยาลัยจะมีความเป็นเลิศทางวิชาการ
- จะมีเสรีภาพทางวิชาการ
- อยู่ในระบบที่เป็นอิสระและสมบูรณ์ในตนเอง

ต้องจัดโครงสร้างในลักษณะพิเศษเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น "สมอง
ต้นความคิดของชาติ" ได้

* มหาวิทยาลัย จึงไม่ควรสังกัดกระทรวงธรรมการ
"มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระ ขึ้นแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้า
อยู่หัวโดยตรง หรือขึ้นแก่คณะอภิรัฐมนตรี"

- * "ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปข้างหน้า ก็ควรเป็นไปในทางที่มหาวิทยาลัย จะมีอิสรภาพมากขึ้นเท่านั้น"
- * อิสรภาพมากขึ้นได้ทุกทาง เมื่อมหาวิทยาลัย
 - มีศาสตราจารย์ชั้นสูง รวมเป็นคณะศาสตราจารย์ที่มั่นคงเป็นที่ไวใจได้
 - มีทุนรอนและผลประโยชน์รายได้ที่มากพอโดยไม่ต้องอาศัยงบประมาณจากรัฐบาลเท่านั้น

เพราะฉะนั้นจะเห็นว่า แนวคิดเรื่อง ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมีมา 70 ปีแล้ว

ต่อมาเมื่อ 30 ปีมาแล้ว ได้มีการสัมมนาการศึกษามหาวิทยาลัยในช่วง 2508 - 2513 เพื่อผลักดันและเสนอแนวทางและหลักการใหม่ในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ สภาการศึกษา สภาพัฒนาเศรษฐกิจ สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นครั้งแรกที่ศัพท์ "มหาวิทยาลัยในกำกับ" เกิดขึ้น บุคคลที่คิดเรื่องนี้ เป็นปุชนิยบุคคลของบ้านเมือง เช่น ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์, ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต, ดร.กำแหง พลางกูร, ดร.เกษม สุวรรณกุล, คุณหมอสวัสดิ์ สกลไทย

หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ในทัศนะปวย อึ้งภากรณ์ (2510) มีดังนี้

" มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาล มหาวิทยาลัยมีอิสระพอสมควร แต่ยังคงดำเนินการ ตามนโยบายการศึกษาของรัฐบาล และรัฐบาลมีสิทธิส่งคนมานั่งในสภามหาวิทยาลัย มีสิทธิที่จะตรวจสอบบัญชี ตรวจสอบงานของมหาวิทยาลัยได้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะมีลักษณะเดียวกับธนาคารชาติ ซึ่งอยู่ภายใต้กระทรวงการคลังเช่นกัน แต่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงการคลัง"

นี่เป็นครั้งแรกที่เขียนไว้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีหลักการอย่างไร เมื่อ 30 ปีมาแล้ว เป็นการยืนยันว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่เรื่องที่ ADB บอกให้เราทำ นอกจากนั้น ในการทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ.2533-2547) ก็ได้ระบุชัดเจนว่า ในแผนการศึกษาระยะยาว 15 ปี ต้องลดบทบาทกำกับควบคุมของรัฐลง ดังข้อความที่คัดลอกมาดังนี้

" 4.2 ควบคู่ไปกับการลดบทบาทกำกับควบคุมของรัฐลง สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด หรือส่วนใหญ่ ควรได้รับการแปลงฐานะมาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ..."

ซึ่งได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อรัฐบาลไว้ว่า

"ข้อเสนอที่ 2 รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐโดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว... เป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง"

นี่คือที่มาของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วลัยลักษณ์ และแม่ฟ้าหลวง ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ในแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี มีการถอดมาเป็นแผนทีละ 5 ปี โดยในปีสุดท้ายของแผน 7 ได้ตั้งเป้าหมายไว้ดังนี้

"6. เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญในช่วงแผนระยะที่ 7

(พ.ศ.2535-2539)

6.5 ภายในปีสุดท้ายของแผนฯ ให้มีการเปลี่ยนฐานะของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ตั้งขึ้นใหม่ให้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ..... มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในการเปลี่ยนฐานะของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เหลืออยู่ ให้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการทั้งหมด"

ซึ่งเริ่มดำเนินการได้ในปี 2541 นี้เอง
นอกจากนี้ในแผนอุดมศึกษาระยะยาว ได้ระบุชัดเจนว่า

"6.6 ภายในปีสุดท้ายของแผนฯ การจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ที่มีการปรับปรุงระบบการบริหารภายในรับรองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะอยู่ในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป (Block - Grant Budgetin) โดยมีการตรวจสอบภายหลังที่มีประสิทธิภาพ (Post Auditing และ Performance Auditing)" ระบบราชการไทยไม่ทำ Auditing เลย

เส้นทางสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

ในสมัยรัฐบาลนายกรัฐมนตรีนพคุณ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ มีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 29 กรกฎาคม 2533 และรับนักศึกษาในปี 2535 เป็นปีแรก นับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งแรก

ในสมัยรัฐบาลนายกรัฐมนตรีนพคุณ อานันท์ ปันยารชุน ในสมัยนี้มีสภาเดียว ได้มีความพยายามที่จะเอา 16 มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ

สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ทำหน้าที่รัฐสภา รับหลักการร่าง พ.ร.บ. 16 ฉบับของ 16 มหาวิทยาลัย (รวม มจร.) เปลี่ยนสภาพสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2535

และเข้าสู่การพิจารณาของกรรมาธิการการศึกษา และวัฒนธรรมของสภานิติบัญญัติ ซึ่งคณะกรรมการผ่านร่าง พ.ร.บ. ทั้ง 16 ฉบับ ต่อมาได้นำร่าง พ.ร.บ. ทั้ง 16 ฉบับเข้าสู่ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติอีกเมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2535 แต่พอร่าง พ.ร.บ. เข้าสู่สภานิติบัญญัติรอบ 2 ซึ่งสมัยนั้นมี ดร.อุกฤษณ์ มงคลนาวิ เป็นประธานสภาฯ ก็มีการปิดสภาฯ ทำให้ พ.ร.บ. ทั้ง 16 ฉบับ ตกไป ที่เป็นเช่นนั้น ก็เพราะเกิดจากแรงต่อต้านจากอาจารย์มหาวิทยาลัยเอง ผมวิเคราะห์ว่าเป็นเพราะความเขลาของฝ่ายต่างๆ บ้านเมืองก็อาจไม่พร้อม บุคลากรมหาวิทยาลัยเองก็ไม่เข้าใจ และซุงชนิดประเด็นเรื่องค่าตอบแทน ไปบอกว่าออกจากระบบราชการแล้ว จะได้เงินเดือนมากขึ้น ชำรชากรด้วยตนเองจึงเกิดความอิจฉาริษยา นอกจากนี้ก็ตอบประชาชนไม่ได้ว่าทำไมอยู่ดีๆ บุคลากรมหาวิทยาลัยจะได้เงินเดือนมากกว่าคนอื่น เลยถูกอัตรอบด้าน ความผิดพลาดเกิดจากความไม่เข้าใจจริงๆ แทนที่จะบอกว่า ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล บ้านเมืองจะได้อะไร จะเสียอะไร แต่กลับไปเอาตัวเองเป็นตัวตั้งว่า ตนเองจะได้อะไร จะเสียอะไร จุดนี้เป็นจุดที่ต้องทำความเข้าใจกันให้มาก

ในช่วงรัฐบาลนายกรัฐมนตรีนานันท์ ปันยารชุน มี พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา วันที่ 7 เมษายน 2535 แต่เพิ่งจะเริ่มรับนิสิตในปีการศึกษา 2541 นี้เอง ซึ่งถือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งที่สอง

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
(มจธ.) ซึ่งมีความพยายามที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
ตั้งแต่ปี 2535 ซึ่งมีพัฒนาการ ดังนี้

- * ความพยายาม ครั้งที่ 1 ร่างพ.ร.บ.16 มหาวิทยาลัย
กุมภาพันธุ์/มีนาคม 2535
- * ความพยายาม ครั้งที่ 2 ร่างพ.ร.บ. มจธ.
กรม. รับหลักการร่าง พ.ร.บ. มจธ.
18 เมษายน 2538
- * ร่างพ.ร.บ. สู่ที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร
25 กันยายน 2539
- * พระราชกฤษฎีกายุบสภาผู้แทนราษฎร
27 กันยายน 2539
- * ความพยายามครั้งที่ 3 ร่าง พ.ร.บ. มจธ.
 - กรม.รับหลักการร่าง พ.ร.บ. มจธ.
4 กุมภาพันธ์ 2540
 - สภาผู้แทนราษฎรรับหลักการ
27 สิงหาคม 2540
 - วุฒิสภาผ่านการพิจารณา 26 ธันวาคม 2540
 - พ.ร.บ.ประกาศในราชกิจจานุเบกษา
6 มีนาคม 2541

ถ้ามองปัจจุบัน บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มี
ปัจจัยสภาพแวดล้อมเกื้อหนุนพอสมควร ดังนี้

- * แนวคิดความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรฯ 2471
- * แนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล 2508 - 2513
- * แผนอุดมศึกษาระยะยาว 2533 - 2547
- * เงื่อนไขของโครงการเงินกู้ ADB เพื่อปรับปรุงโครงสร้างทางสังคม 2540

ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี การดำเนินการ เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนภายนอก คือ *ความสนับสนุนทางการเมือง* อาจารย์ของมจร. ต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา อาจารย์ของมจร. lobby เก่งมาก ต้อง lobby กับทุกพรรค lobby ตั้งแต่ยังไม่เข้าสภาฯ และอยู่ในสภาฯ ตั้งแต่ทำงานมา เราผ่านรัฐมนตรีทบวงฯ มา 9 ท่าน ได้แก่ ศ.เกษมสุวรรณกุล, นายสุเทพ อัดถากร, นพ.กระแส ชนะวงศ์, นายถวิลไพโรสณฑ์, นายบุญชู ดรีทอง, นายมนตรี ด้านไพบูลย์, นายฉัตรชัย เอียสกุล, คุณหญิงนงเยาว์ ชัยเสรี, นายแพทย์เดชาสุขารมณฺ์ ไม่นับรัฐมนตรีรักษาการณ์อีก 4 ท่าน รวมทั้งหมด 13 ท่าน ซึ่งเราต้องชี้แจงให้ทุกท่านเข้าใจ ทุกท่านให้การสนับสนุนดี

ความสนับสนุนของรัฐมนตรีทบวงฯ มีความสำคัญ เราได้รับการสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย ปลัดทบวงฯ ที่ให้การสนับสนุนเริ่มตั้งแต่ ศ.วิจิตร ศรีสะอ้าน, นพ.เกษม วัฒนชัย และดร.วันชัย ศิริชนะ รองปลัดทบวงฯ และข้าราชการในทบวงฯ ก็ให้ความช่วยเหลือมาก เราได้รับความสนับสนุนอย่างดี จากหน่วยงานในกำกับรัฐบาล คือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและสวทช.

นอกจากนั้นก็ยังมีปัจจัยภายในที่เกื้อหนุน เรามีสภาสถาบัน/สภามหาวิทยาลัย/ผู้ทรงคุณวุฒิในสภาฯ จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทั้งสิ้น และเราไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ มีอาจารย์บุญเยี่ยม มีสุข เป็นนายกสภาฯ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมี ศ.พจน์ สะเพียรชัย, ดร.ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์, นายเชมทัต สุคนธสิทธิ์, ศ.ยงยุทธ ยุทธวงศ์ และ ศ.สง่า สรรพศรี ท่านเหล่านี้มีความเข้าใจเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นอย่างดี และให้ความช่วยเหลือมาก สภาคณาจารย์ก็ให้ความช่วยเหลือมาก สภาคณาจารย์เป็นกลไกสำคัญ ช่วยประสานงานสร้างความเข้าใจ และเข้าร่วมในการร่าง พ.ร.บ.กฏ ระเบียบต่าง ๆ

ปัจจัยภายในที่เกื้อหนุนอีกประการหนึ่ง ก็คือประสบการณ์ของอดีตอธิการบดี มจร.อาจารย์หริต สุตะบุตร ท่านมีประสบการณ์ในการร่างกฎหมายที่ยากมาก 3-4 ฉบับ ท่านร่างและผลักดัน 3 วิทยาลัยคือ วิทยาลัยเทคนิคธนบุรี ให้เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี วิทยาลัยเทคนิค ไทย-เยอรมัน ให้เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และ

วิทยาลัยโทรคมนาคม เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ให้เป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ในปี 2514 ซึ่งยากมาก แต่ท่านก็ร่างและผลักดันได้ แต่มีปัญหา เรื่องการบริหาร ท่านจึงได้ร่างและผลักดัน พ.ร.บ. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ทั้ง 3 แห่งในปี 2528 ท่านไปช่วยร่าง และผลักดัน พ.ร.บ. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติซึ่งเป็นหน่วยงานทางวิทยาศาสตร์แห่งแรกของเมืองไทย ที่เป็นหน่วยงานในกำกับรัฐบาลในปี 2534 และสุดท้ายท่านช่วยร่างและผลักดัน พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีในปี 2541 นี้

การเตรียมการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

1. การทำความเข้าใจกับประชาคมภายใน โดยความร่วมมือกับสภาคณาจารย์ ก่อนการเสนอร่าง พ.ร.บ. มจธ. (ความพยายามครั้งที่ 2) มีการชี้แจงเรื่อง พ.ร.บ. และการเสวนา 13 ครั้ง
2. การจัดตั้งกลุ่มทำงาน 3 กลุ่มคือ บริหารวิชาการ, บริหารการเงินและทรัพย์สิน, บริหารงานบุคคล ร่างระเบียบที่จะใช้ โดยศึกษาระบบงานและระเบียบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

- อาจารย์อาวุโสไปร่วมโครงการ Thai University Administrators Shadowing(TUAS) ของมหาวิทยาลัยอังกฤษ และออสเตรเลีย ซึ่งจัดโดยทบวงมหาวิทยาลัย
- อดีตอธิการบดี Michigan State University มาให้คำปรึกษา
- MIT ช่วยด้าน Institution Building โดยการสนับสนุนของมูลนิธิศึกษาพัฒนา

หลักการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระเจ้าเกอส์ถนบุรี

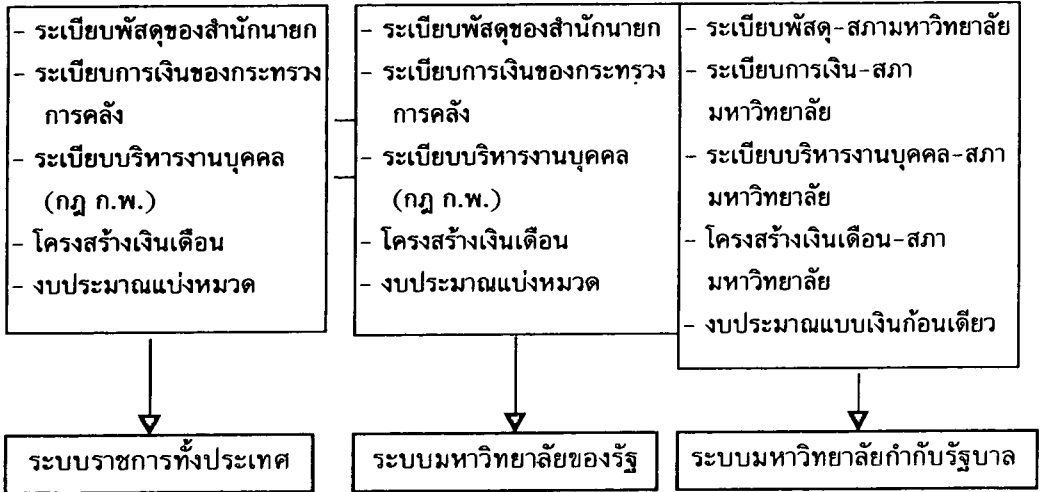
รัฐบาลจะไม่ดูภายในกล่อง จะดูแต่ Input คือเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้ และดู Output อัตราและคุณภาพการผลิต ดังแผนภาพ

Input คือเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้ → มหาวิทยาลัย (รับผิดชอบเอง) → Output คือ อัตราและคุณภาพการผลิต

ซึ่งรัฐบาลตรวจได้ว่าโปร่งใสหรือไม่ โดยดูที่ Output เทียบกับ Input

หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะมีระบบ แตกต่างจากระบบราชการทั้งประเทศและระบบมหาวิทยาลัยของรัฐดังนี้

หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล สถานภาพมหาวิทยาลัยทั่วไป



ซึ่งในระบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ระเบียบพัสดุ ระเบียบการเงิน ระเบียบบริหารงานบุคคล โครงสร้างเงินเดือน สภามหาวิทยาลัยจะออกเอง ส่วนงบประมาณจะเป็นแบบก้อนเดียว และปรับได้ตลอดทั้งปี ทั้งหมดอยู่ที่ภาควิชา สำนักงานอธิการบดีกับคณะจะไม่เป็นผู้อนุมัติ เมื่อใช้เอกสารถูกต้องเสนอขึ้นไปทำงานพัสดุและการเงิน ก็จะเบิกเงินได้เลย แต่เราจะตรวจทุกรายการในภายหลัง การตัดสินใจใช้เงินเป็นเรื่องของภาควิชา เราเชื่อว่า คนที่ทำงานคือคนที่รู้ดีที่สุดว่าควรอนุมัติ หรือไม่ควรอนุมัติอะไร

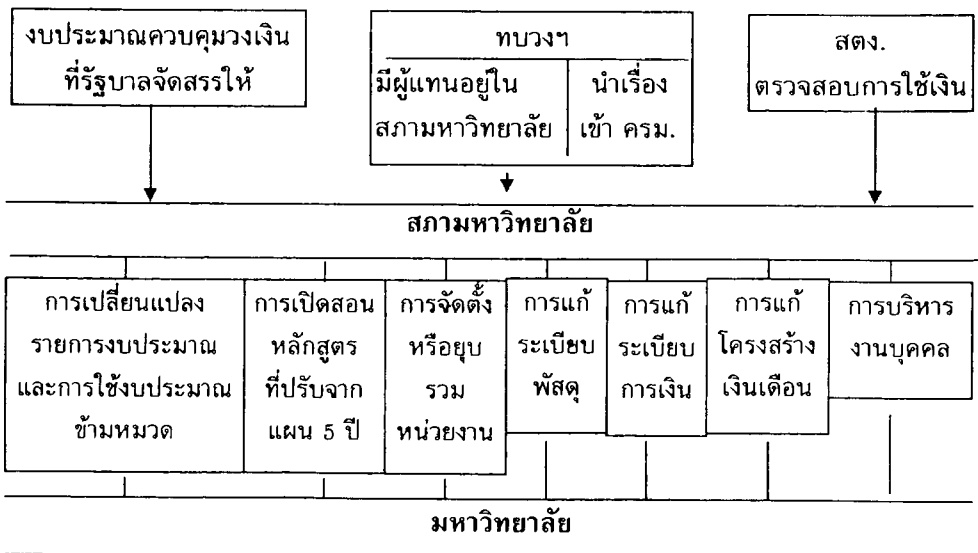
ในสมัยที่ผมเป็นคนบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งมีนักศึกษาประมาณ 4,000 คน ประมาณ 90% ของงานที่ผมเซ็น จะเป็นงานธุรการ ผมแทบจะหลับตาแล้วเซ็นชื่อด้วยมือซ้ายได้ ผู้บริหารแทนที่จะเป็นผู้นำ กลับต้องทำหน้าที่ธุรการ ผู้บริหารเป็น Manager มากกว่าจะเป็น Leader ระบบราชการที่เป็นอยู่ไม่ปลดปล่อยให้ผู้บริหารเก่ง ๆ ได้แสดงฝีมือ

รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่พึงประสงค์จะเป็นไปตามแผนผังดังนี้

หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

สถานภาพพึงประสงค์ตามรูปแบบของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยของรัฐในอเมริกา อังกฤษ มาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย



- การเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณและการใช้เงินงบประมาณข้ามหมวด เป็นเรื่องของมหาวิทยาลัย การอนุมัติบางเรื่องไปถึงแค่คณบดี บางเรื่องไปแค่อธิการ บางเรื่องไปถึงสภามหาวิทยาลัย

- การเปิดสอนหลักสูตร ที่ปรับปรุงจากแผน 5 ปี อนุมัติได้โดยสภามหาวิทยาลัย ไม่ต้องไปถึงทบวงมหาวิทยาลัย

- การจัดตั้งหรือยุบรวมหน่วยงาน การแก้ระเบียบพัสดุ การแก้ระเบียบการเงิน การแก้โครงสร้างเงินเดือน การบริหารงานบุคคล ทุกอย่างทำในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจัดการเอง

โดยสำนักงบประมาณจะควบคุมวงเงินตามที่รัฐบาลจัดสรรให้ มีผู้แทนจากทบวงมหาวิทยาลัย 2 คนอยู่ในสภามหาวิทยาลัย (ตาม พ.ร.บ. ของมจธ.) การมีผู้แทนจากทบวงมหาวิทยาลัยเป็นวิธีหนึ่งที่รัฐควบคุมมหาวิทยาลัย ถ้ามีเรื่องต้องเข้า ครม. รัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้นำเข้าให้ สดง. ยังเป็นฝ่ายตรวจสอบการใช้เงินอยู่ เพราะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ (Public University) ถึงแม้จะหาเงินได้ แต่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลยังเป็นของรัฐ เพราะฉะนั้น สดง. ต้องตรวจสอบได้

หลักการพื้นฐานและกลไกที่สำคัญของมจธ.

สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นทั้งก.ม.,ก.พ., คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงบประมาณ, สำนักนายกรัฐมนตรี

(การพัสดุ), กระทรวงการคลัง (สิทธิประโยชน์) จะเห็นว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกที่สำคัญต้องดูเรื่องนี้ให้ได้หมด เพราะฉะนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นคนเก่งเรื่องต่างๆ และมาจากคนภายนอกมากกว่าคนภายในมหาวิทยาลัยเอง ถ้ายิ่งหวงอำนาจ โดยต้องมีผู้แทนข้าราชการ ต้องมีผู้แทนพนักงาน ต้องมีผู้แทนต่างๆ มหาวิทยาลัยจะไปไม่รอด ต้องเอาคนข้างนอกเข้ามาดูแล ของมจร. มีกรรมการ 23 คน เป็นคนข้างนอก 15 คน (2ใน3)พ.ร.บ.ของมจร.จะใกล้เคียงกับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และวลัยลักษณ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็กำลังร่าง พ.ร.บ.อยู่ ส่วนใหญ่จะเป็นคนข้างนอกเช่นกัน เป็นคนข้างในเพียง 1-2 คน ของมจร.มีคนข้างใน 8 คน ที่เป็นโดยตำแหน่งมี 3 คน คือ อธิการบดี ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย และประธานสภาคณาจารย์ที่เหลืออีก 5 คนเป็นผู้แทนศาสตราจารย์ผู้แทนคณบดี และผู้แทนผู้อำนวยการ

ในระเบียบจะระบุว่า คนข้างนอกที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา สังคม การบริหาร การพัฒนาองค์กร กฎหมาย การเงินการบัญชี การเกษตร การอุตสาหกรรม การวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้มีผู้แทนที่ทบวงมหาวิทยาลัยแต่งตั้งอีก 2 คน

ระเบียบนี้ไม่ได้เขียนในพ.ร.บ. แต่เขียนในระเบียบลูก

เรามีกลไกการสรรหานายกสภา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการจากผู้บริหารและผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ กรรมการจาก

คณาจารย์และพนักงานประจำ ที่มีขั้นตอนต่างกันมาก และซับซ้อนพอสมควร เราใช้เวลาหาอยู่นาน ตอนนี้เรียบร้อยแล้ว อยู่ระหว่างรอโปรดเกล้าแต่งตั้ง

สรุปว่า เรามีกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นโดยตำแหน่ง 3 คน คือ อธิการบดี ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน แต่งตั้งโดยทบวงมหาวิทยาลัย

นอกจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว เรามี สภาวิชาการ ที่ค่อนข้าง powerful ซึ่งไม่ใช่ที่ประชุมคณบดี ความจริง มจร. ร่างระเบียบสภาวิชาการตั้งแต่ปี 2528 แต่นักกฎหมายไทยไม่เข้าใจ จึงไม่เกิด

สภาวิชาการ ทำหน้าที่ :

- ให้ความเห็นขอรับการแต่งตั้ง และถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่รองศาสตราจารย์ลงมา ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หรือหน่วยงานเทียบเท่าลงมา

- เสนอการจัดตั้ง รวม ยุบเลิก คณะ สำนัก สถาบัน รวมถึงการแบ่งส่วนราชการในหน่วยงานดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัย

- เนื่องจากเป็นสภาวิชาการจึงมีผู้แทนศาสตราจารย์ และผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการเป็นกรรมการจำนวนมาก ของมจร. ไม่ต่ำกว่าครึ่งหนึ่ง

เพราะเราบอกชัดว่า มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางวิชาการ เราจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยเพราะฉะนั้นต้องเอาคนเก่งทางวิชาการ มาอยู่ในสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล ในร่าง พ.ร.บ. เรียกสภา วิชาการว่า *สภาศาสตราจารย์* ศาสตราจารย์ 150 คนอยู่ในสภา นี้หมด เพราะฉะนั้นใครอยากเป็นกรรมการในสภาศาสตราจารย์ ต้องเป็นศาสตราจารย์ก่อน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในร่าง พ.ร.บ. เรียก *สภา วิชาจารย์* ทุกแห่งมีแนวคิดเหมือนกัน คือต้องมีศาสตราจารย์มาก นอกจากนี้ก็มีคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ที่จะช่วย ดูแล ซึ่งเป็นคนภายนอกทั้งหมด

การบริหารเงินและทรัพย์สิน

เนื่องจากต้องดูแลเรื่องการเงินเองทั้งหมด จึงต้องมีคณะกรรมการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน จำนวน 7 คน โดยมี อธิการบดีเป็นประธาน และมีกรรมการภายนอก 4 คนใน 7 คน และใน 4 คนนี้ จะต้องมีการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบัญชีและการเงินเป็นกรรมการ อีก 3 คน คืออธิการบดี และรองอธิการบดี 2 คน

- ระเบียบการเงิน จะดูของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารีเป็นหลัก

- หัวหน้าหน่วยงานระดับคณะเปลี่ยนแปลงรายการ ในหมวดได้หมด ถ้าไม่เพิ่มวงเงินงบประมาณ อนุมัติในคณะได้เลย แล้วแจ้งให้มหาวิทยาลัยทราบ
- สดง.เป็นผู้ตรวจสอบบัญชี แต่มหาวิทยาลัยจะตั้งผู้ตรวจสอบบัญชี/พัสดุภายนอกอีกที เพราะว่าสดง.จะตรวจได้ค่อนข้างช้า

ผู้บริหาร

ในระบบบริหาร ผู้บริหารค่อนข้างสำคัญและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้น ระบบการสรรหาผู้บริหารจะไม่ใช้ระบบประกวดนางสาวไทย หรือระบบชกมวย แล้วทำให้คนเก่งท้อแท้ไปหมด แล้วออกไปจากระบบมหาวิทยาลัยหรือไม่ทำอะไรเลย เราไม่เชื่อในระบบนั้นและคิดว่าระบบนั้นไม่น่าใช้ได้ในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่จะพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยทางวิชาการ ความจริงเราก็รู้กันว่าระบบการเมืองในมหาวิทยาลัยเป็นระบบที่ค่อนข้างชั่วร้าย และทำลายมหาวิทยาลัยมาในช่วง 20 ปี ซึ่งควรจะหมดไปแล้ว ระบบใหม่นี้จะเป็นการหยังเสีย ตั้งแต่หัวหน้าภาค คณบดี อธิการบดีมากกว่าระบบ Popular Vote ซึ่งผลการหยังเสียจะไม่เป็นคะแนนนิยม อำนาจคณะกรรมการสรรหาจะค่อนข้างสูง และเป็น search committee จริงๆ โดยที่ดุลยพินิจจะขึ้นกับสภาวิชาการ และสภามหาวิทยาลัย

การบริหารงานบุคคล

เป็นระบบบริหารงานบุคคลแบบคู่ขนาน ที่มีข้าราชการ และพนักงานอยู่ในที่เดียวกัน ทันสมัยมาก แต่ทำได้ค่อนข้างยาก ระบบข้าราชการจะหมดไป ก็ต่อเมื่อข้าราชการคนปัจจุบันเกษียณ อาจใช้เวลาประมาณ 30 ปี

กำลังมองกันที่จุดนี้ว่า มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ที่จะออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ควรจะมีบทบาทเฉพาะกาลตรงนี้ โดยกำหนดจำนวนปีที่จะทำให้เข้าสู่ระบบเดียวโดยเร็ว ต้องมองว่าต้องใช้ช่วงของการเปลี่ยนแปลงกี่ปี ไม่ควรเป็นแบบเปิด ซึ่งแนวคิดตรงนี้อาจมีฝ่ายการเมืองเข้ามาแทรกได้

เราจะคำนึงถึงการจูงใจข้าราชการให้เข้าสู่ระบบใหม่ ที่วางแผนไว้ก็คือ ระยะ 5 ปีแรกจะให้สมัครเข้าสู่ระบบใหม่ได้ 3 ครั้ง ครั้งแรกถ้าประเมินผ่าน ก็เป็นพนักงาน อยู่ด้วยสัญญา ถ้าไม่ผ่านก็สมัครได้อีก ในกรณีที่ไม่ว่านมหาวิทยาลัยจะช่วยพัฒนาให้เข้าสู่ระบบใหม่ให้ได้

หลักการของเราก็คือ แทนที่จะคัดคนออก

เราจะพยายามพัฒนาคนเข้า

เรามีมาตรฐานการทำงานมาตรฐานเดียว เราใช้เกณฑ์การประเมินเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ หรือพนักงาน เพราะฉะนั้นข้าราชการ และพนักงานมีความเสมอภาคในหน้าที่ และเสรีภาพในกฎเกณฑ์ นอกจากนี้ก็มี คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเทียบเท่า อกม. มีคณะกรรมการอุทธรณ์ และร้องทุกข์

ทุกอย่างสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

หลักการพื้นฐานและกลไกสำคัญอีกเรื่องคือเรื่องงบประมาณ
โครงสร้างงบประมาณ จะมีลักษณะเหมือนมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารี

ปีงบประมาณปีหน้า (2542)เงินทั้งหมดยังไม่เป็นเงินอุดหนุน
ทั่วไปอย่างที่เรากำลังต้องการ

- ค่าใช้จ่ายดำเนินการเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป
- ค่าใช้จ่ายลงทุน ยังเป็นเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ ซึ่ง
ความจริงต้องเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป

ได้มีการประชุมร่วมกัน ระหว่างทบวงมหาวิทยาลัย สำนัก
งบประมาณ กรมบัญชีกลาง ที่ประชุมอธิการบดี และมจร. เรื่อง
กลไกการจัดสรรงบประมาณ ใหม่มหาวิทยาลัย ซึ่งมี 2 ระยะ

ระยะแรก คือระยะที่ยังไม่เปลี่ยนสภาพ เป็นระยะที่อยู่
ระหว่างการเตรียมการเปลี่ยนสภาพช่วงปี พ.ศ.2542-2544 ช่วงนี้
เป็นไปได้ทั้งงบประมาณเป็น Block Grant แต่ต้องปรับระบบการ
บริหารการจัดการภายในใหม่

ระยะที่ 2 คือระยะที่เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
รัฐบาลแล้ว ซึ่งยังต้องพัฒนากันไป

ระบบบริหาร มีหลายเรื่องที่ต้องทำ

1. ระเบียบการสรรหา

ไม่ต่างจากเดิม แต่อยู่ที่ว่าจะเขียนให้สะท้อนเจตนารมณ์และ
ปณิธานของมหาวิทยาลัยได้แค่ไหน ในเรื่อง

- กรรมการสภา
- อธิการบดี
- คณบดี
- หัวหน้าภาค

2. การประกันคุณภาพ

- มีโครงการประกันคุณภาพ ประมาณ 23
โครงการ
- มีเกณฑ์การประเมินด้านวิชาการ สำหรับ
บุคลากรสายวิชาการ
- มีเกณฑ์การประเมินด้านไม่ใช่วิชาการ

ต่อไปนี่เงินเดือนจะต่างกัน ไม่มีซี ไม่มีขั้นเงินเดือน แต่จะ
เป็นการพัฒนาคนที่เข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัยว่าจะมีกี่สาย เงิน
เดือนเป็นเท่าใด ต่อไปนี้คนที่วุฒิเดียวกัน ทำงานในหน้าที่ต่าง
กันเงินเดือนจะต่างกัน คนที่วุฒิเดียวกัน มาจากมหาวิทยาลัย
ต่างกันทำงานในหน้าที่เดียวกัน เงินเดือนก็อาจจะต่างกันได้ที่
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีกำลังพิจารณาเรื่องนี้อยู่

- มีเกณฑ์การรับบุคลากรที่ชัดเจน มทส. รับเฉพาะอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป ตั้งแต่บัดนี้ต่อไป มจร. ก็จะรับอาจารย์วุฒิปริญญาโทขึ้นไป

การมีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิเข้าเกณฑ์ ทำให้มทส. สามารถเริ่มรับปริญญาโท และปริญญาเอกได้ภายใน 3 ปี หลังจากที่เปิดโปรแกรมสาขาใดสาขาหนึ่งแล้ว

3. ระบบสารสนเทศ

- มีการสร้าง backbone ทางด่วนข้อมูลที่จะใช้ในการบริหารการจัดการและเพื่อการเรียนการสอน

- มี software เพื่อการให้บริการ

- มีการใช้ software ทางวิชาการร่วมกัน

- มีการพัฒนาห้องสมุดให้เป็นระบบห้องสมุด

สมัยใหม่

4. การเงินและพัสดุ

เขียนระเบียบใหม่หมดทั้งด้านพัสดุ การเงิน และทรัพย์สิน และระบบการเงิน บัญชีและ MIS

5. งานบุคคล

เขียนระเบียบใหม่หมด ทั้งการบริหารงานบุคคล โครงสร้างเงินเดือนและระบบสวัสดิการ

6. ระบบบริหาร

มีการจัดองค์กรใหม่ ปรับองค์กรใหม่ มีการจัดทำ job description ของทุกตำแหน่ง

โครงสร้างใหม่ นอกจากมีรองอธิการบดี ยังมีรองอธิการบดีอาวุโสที่เรียกว่า Provos จะเซ็นเรื่องแทนอธิการบดีหมด อธิการบดีเกือบจะไม่เซ็นหนังสือเลย อธิการบดีไม่มีหน้าที่อยู่ในมหาวิทยาลัย แต่มีหน้าที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย ไปทำมหาวิทยาลัยให้คนภายนอกรู้จักและหาทรัพยากรเข้ามา อธิการบดีไม่ใช่ Manager ไม่ใช่ Super cleark

มจร.เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแล้ว แต่เรื่องยังไม่สิ้นสุด ต้องมีการทำต่อไปว่าเมื่อระเบียบ พ.ร.บ. มีระเบียบหลักๆ 3 - 4 ระเบียบแล้ว ก็ต้องออกระเบียบแนวปฏิบัติอีกมาก ซึ่งเดิม cover ด้วยกติการราชการหมด

การเตรียมการและการดำเนินงานเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

เรามีคณะกรรมการ 7 ชุดเพื่อดำเนินการ ได้แก่

- 1) กลุ่มแผนงานและบริหารงานบุคคล
- 2) กลุ่มการเงิน ทรัพย์สินและพัสดุ
- 3) กลุ่มเชิงบริหาร
- 4) กลุ่มเชิงวิชาการ
- 5) กลุ่มสวัสดิการ
- 6) กลุ่มกิจการนักศึกษา
- 7) กลุ่มบริการสารสนเทศ

ตัวอย่างการเตรียมการและการดำเนินงานของคณะทำงานทั้ง

1. กลุ่มบริหารงานบุคคล

- ระบบการรับพนักงานใหม่ที่มีใช้อาจารย์ และที่เป็นอาจารย์

- โครงสร้างเงินเดือน

- ระบบการปรับเงินเดือน เมื่อเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการเป็นพนักงาน

- การกำหนดระดับของตำแหน่งต่างๆ โครงสร้างการบริหาร (เน้นสำนักงานอธิการบดี)

- มีการทำ Job Description ของตำแหน่งที่ไม่ใช้อาจารย์ซึ่งต้องชัดเจนมากกว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

- มีการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่ง ผศ. รศ. กับ ศ. กับตำแหน่งที่ไม่ใช้อาจารย์ (เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.)

2. กลุ่มการเงิน ทรัพย์สินและพัสดุ

- ต้องมีระเบียบพัสดุ - คู่มือเรื่องการพัสดุ ซึ่งต้องทำเอง ไม่ใช่ไปรอสำนักนายกรัฐมนตรีออกระเบียบมา

- มีระเบียบลูกของข้อบังคับการบริหารการเงิน และทรัพย์สินมากมาย

- มีระบบบัญชีต้นทุน ต่อไปนี้ต้องรู้ และคิด costing เป็น ต้องทำบัญชีเป็น อ่านบัญชีเป็น ซึ่งเดิมไม่ต้องเลย มีแต่เซ็นเบิกอนุมัติ ถ้าไม่พอดันปังงบประมาณ ก็ทยอยเบิกใหม่

3. กลุ่มเชิงบริหาร

1) ทุกระบบบริหารระดับ คณะ/ภาควิชา/สายวิชา/สาขาวิชา ให้อำนาจอนุมัติลงไปถึงภาควิชา

นอกจากนั้น กำลังจะทำระบบ Multi appointment อาจารย์คนหนึ่งอยู่ได้มากกว่า 1 ภาควิชา ในคณะเดียวกันหรือคนละคณะก็ได้ เพราะถือว่าเป็นพนักงานในมหาวิทยาลัยเดียวกันตกลงในสัญญาว่าปีนี้อยู่คณะ ก. 30% อยู่สำนักช.70% แล้วเขียนว่าอยู่คณะ ก.ทำอะไร อยู่คณะ ข. ทำอะไร สิ้นปีก็มีการประเมินหรือเป็นพนักงาน parttime ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเอาคนมาอยู่กับเรา 100% เราอยากเอาคนเก่งมาอยู่กับเรา แต่เขามาอยู่กับเรา 100% ไม่ได้ ก็จ้างเขาได้ ทุกคนอยู่ด้วยสัญญา เราก็จะมีพนักงาน parttime ที่คุยกันไว้อาจเป็นสัปดาห์ละ 1-2 วัน มา 20%, 40%, 60%, 80%, 100% เราอาจมีคนอุตสาหกรรมเก่งๆ มาอยู่กับเรา สัปดาห์ละ 1-2 วัน มีนักธุรกิจ, หมอ, นักกฎหมายเก่งๆ ฯลฯ จะได้ใช้คนให้เป็นประโยชน์ เอาคนที่มีความสามารถเข้ามาได้ ซึ่งระบบราชการทำไม่ได้

ต่อไปนี่ คณะและสำนักงานใหม่ ๆ จะไม่แบ่งเป็นภาควิชา เราเรียกว่าสายวิชา อยู่กันอย่างหลวมๆ มีบางคณะที่มีแต่ Academic Program ซึ่งมี 10 Program และมี Research Lab เพราะฉะนั้น อาจารย์ท่านหนึ่งๆ อาจระบุว่าจะอยู่ Academic Program ไหน อยู่กับ Research Lab ไหน หรือ Teaching Lab ไหน แต่ปัญหาก็คือต้องคิดระบบบัญชีให้ได้ด้วย

- 2) มีระบบประกันคุณภาพ
- 3) มีระบบบริหารงานวิจัยในคณะ

ซึ่งจะต้องมีกลไกการบริหารงานวิจัย ใช้งานวิจัย งานพัฒนา เป็นกลไกหนึ่งที่จะหารายได้เข้ามามหาวิทยาลัยได้มากขึ้น รายได้ มหาวิทยาลัย จะต้องมาจากการทำงานด้วยตนเองมากขึ้นเรื่อยๆ แต่รัฐยังต้องสนับสนุนอยู่ โดยมีสำนักวิจัย และบริการวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีรับผิดชอบการปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัยสำหรับ ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย

4. กลุ่มเชิงวิชาการ

เรื่องการรับอาจารย์ใหม่ การบริหารงานวิจัยในคณะ เกณฑ์ เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เราเขียนเองได้หมด ไม่ต้องรอ กม.

5. กลุ่มสวัสดิการ

- ดูระเบียบว่าด้วยการรักษาพยาบาล
- ฌาปนกิจสงเคราะห์
- ระเบียบสวัสดิการการศึกษาสงเคราะห์บุตร

ต้องคิดเองหมด ระบบนี้เหมาะสำหรับคนที่ชอบคิดเอง

6. กลุ่มกิจการนักศึกษา

- ระบบการจัดการของกิจการนักศึกษา
- ระบบนักศึกษาเก่า
- ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา
- ระบบบัณฑิตในอุดมคติ

7. กลุ่มบริการสารสนเทศ พัฒนาไปมากพอสมควร การลงทุนค่อนข้างสูง

- ให้บริการคอมพิวเตอร์ เพื่อการเรียนการสอน และคอมพิวเตอร์ระดับสูงเพื่องานวิจัย
- ระบบประมวลผล และระบบสารสนเทศเพื่อการบริการ
- สร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัย (backbone) และบริการ internet
- จะมีวิทยาเขตใหม่อยู่ที่บางขุนเทียน ซึ่งเป็นวิทยาเขต Research เพราะฉะนั้นจึงต้องคำนึงถึงระบบโทรทัศน์ และระบบโทรคมนาคมระหว่างวิทยาเขต และระหว่างมหาวิทยาลัย และกำลังสร้างวิทยาเขตใหม่ที่ราชบุรี
- ให้บริการอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอน
- จัดสร้างเนื้อหาบทเรียนแบบ Multimedia

ในเรื่องบริการสารสนเทศผมได้ให้ความสำคัญ และติดตามอย่างใกล้ชิดพอสมควร

มจร. : ประสพการณ์ในการเตรียมการ พบว่า

1. การสร้างความเข้าใจกับนักการเมือง ข้าราชการ หน่วยงานต่าง ๆ ค่อนข้างสำคัญ
2. การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่สำคัญ การสร้างระบบบริหารและจัดการเป็นกระบวนการที่

ยาก และ ยาวนาน ต้องมีความ *หนักแน่น* และ *อดทน* สูง ระบบบริหารและจัดการต้องสอดคล้องกับ พ.ร.บ.ผมบอกไม่ได้ว่าพ.ร.บ. ของมศว จะเป็นอย่างไร ซึ่งจะต่างกันในเรื่องประวัติศาสตร์ขององค์กร วุฒิปริญญา วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ ปณิธาน มศว ต้องบอกก่อนว่า จะเป็นมหาวิทยาลัยอะไร จะเป็นมหาวิทยาลัยแบบไหน แล้ว design ทุกอย่างออกมาจากตรงนั้น มจร.บอกว่า จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของโลก แต่ไม่ใหญ่ แล้ว design ให้ไปสู่จุดนั้นให้ได้ เพราะว่ากลไกของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นมรรค เป็น ways and means แต่ไม่ใช่เป็นนิพพาน ไม่ใช่ผล มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่ end ในตัวของมัน เป็นกลไกที่จะนำไปสู่อะไรก็แล้วแต่ แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งมีโอกาสที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น แล้วมีปณิธานว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยอย่างนั้นๆ ก็เป็นเรื่องที่น่าเสียดาย ซึ่งผมคิดว่าไม่ควรเป็นเช่นนั้น

จากประสบการณ์ของผม จะเห็นว่า ยังมีอวิชา (ความไม่รู้) ในเรื่องนี้ค่อนข้างมาก ซึ่งจะต้องพยายามทำอวิชาเหล่านี้ให้หมดไป

อวิชา (ความไม่รู้) เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมีดังนี้

1. เป็นการปล่อยให้มหาวิทยาลัยเลี้ยงตัวเอง

ความจริงแล้วไม่ใช่ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยังเข้าใจผิดอยู่ หลักการไม่ใช่เอามหาวิทยาลัยไปขายทอดตลาด ไม่ใช่ Privatisation แต่เป็นกระบวนการเอาความเป็นราชการออกไปต่างหาก ที่เรียกว่า Debureaucratisation

2. นักศึกษาต้องเสียค่าเล่าเรียนเพิ่ม

นโยบายของรัฐ และการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ที่บ่งว่านักศึกษาอุดมศึกษาควรรับค่าใช้จ่ายเพิ่ม ไม่ว่าจะป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

หลักการ Users Pays ต้องพูดกัน ใครได้ประโยชน์ต้องจ่าย คำถามคือใครจ่าย ผลจากการวิเคราะห์ ขณะนี้นักศึกษาในมหาวิทยาลัยปิดจ่ายเพียง 10% ของ Operating cost ถามว่าอีก 90% ใครจ่าย แล้ว Investment cost ใครจ่าย ถามว่าคนที่อยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาลซึ่งจ่ายไม่เท่ากัน แล้วแต่หลักสูตร แล้วแต่มหาวิทยาลัย ถามว่าพ่อแม่ที่ส่งลูกเข้าเรียนสถาบันราชภัฏซึ่งคุณภาพการศึกษาอาจไม่สูงพอ ถามว่าพ่อแม่ที่มีลูกอยู่ในสถาบันราชภัฏเสียภาษีต่างจากพ่อแม่ที่มีลูกอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือไม่ พ่อแม่ของคนที่ต้องไปเข้ามหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งต้องจ่ายค่าเล่าเรียนแพงกว่า 5-10 เท่า เสียภาษีน้อยกว่าพ่อแม่ที่มีลูกอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือไม่ คำตอบคือไม่ใช่ เพราะฉะนั้น logic ก็ไม่ให้เกิดการวิเคราะห์ทางเศรษฐศาสตร์ก็ไม่ให้ ที่จะเก็บค่าเล่าเรียนในลักษณะตลกเช่นนี้ต่อไป เพียงแต่ว่าจะปรับค่าเล่าเรียนอย่างไร รัฐ

ต้องมีกลไกที่จะประกันเรื่องคนที่มีสติปัญญาดี แต่ฐานะไม่ดี ซึ่งตอนนี้เริ่มมีโครงการเรื่องเงินยืมมา 2 ปีแล้ว ซึ่งต้องทำต่อไป แต่ต้องมีรายละเอียดของการให้เงินยืมมากขึ้น เงินกู้ยืมต้องขยายวงเงิน ถ้าไม่สามารถที่จะปรับขยายวงเงินกู้ยืมได้ ไม่สามารถปรับขยาย ceiling ได้ โอกาสที่จะให้ผู้เรียนจ่ายค่าเล่าเรียนเป็นไปได้อย่าง

รัฐต้องประกันเรื่องโอกาสของคน หลักของ Users Pay ต้องพูดให้ชัดเจนในมหาวิทยาลัยว่า ค่าเล่าเรียนในขณะนี้คนเรียนไม่ได้จ่าย แล้วใครจะเป็นคนจ่าย ต้องตอบให้ชัดเจนว่าใครจ่ายและจะทำอย่างไรให้คนเรียนจ่ายมากขึ้น

3. กลัวว่าจะมีการรังแกกันในการประเมิน

ปัญหานี้แก้ไขได้โดยต้องมีสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารที่ดี มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่ดี กลไกการพัฒนาคนให้เข้าสู่ระบบพนักงานต้องดี พัฒนาคคนเข้าสู่ระบบ ไม่ใช่เชิญคนออกไปจากระบบ เราต้องดึงคนเข้ามาอยู่ในระบบ ต้องมีหลักการประเมินที่โปร่งใส

4. พนักงานจะได้เงินเดือนสูงขึ้น

ต้องพูดให้ชัดว่า ประเด็นนี้ไม่ใช่วัตถุประสงค์และไม่ใชเป้าหมาย เป้าหมายคือจะต้องทำมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น มหาวิทยาลัยจะดีขึ้นได้ต้องมีคนที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่ดี คนต้องมีค่าตอบแทนที่ดี อุทิศตัวให้กับงาน ไม่ต้องหารายได้เพิ่มโดยออกไปจาก

มหาวิทยาลัย เงินเดือนสูงขึ้นเป็นสิ่งที่ตามมา ไม่ใช่วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ต้องเข้าใจให้ชัด

SWOT Analysis

STRENGTH มีนโยบายและความสนับสนุนทางการเมืองและจากทบวงฯ

ทบวงฯ สนับสนุนชัดเจน นักการเมืองเริ่มเข้าใจมากขึ้น แต่ยังไม่ลึกซึ้งมากนัก

WEAKNESSES การยึดถืออำนาจของระบบราชการยังมีอยู่ ทำให้เกิดปัญหาความไม่รู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัยยังมีอยู่ ซึ่งต้องกำจัดให้ได้

OPPORTUNITY เป็นโอกาสที่จะสร้างมหาวิทยาลัยให้แข่งขันได้ในโลก และวิเคราะห์กันขณะนี้บ้านเมืองเราพังพินาศ เราแข่งกับเขาไม่ได้ คนของเราซึ่งออกมาจากระบบการศึกษา รู้ไม่ทันเขา ถ้าเราจะฟื้นตัว จะแข่งขันได้ คนที่ออกจากมหาวิทยาลัยของเราต้องแข่งได้ในระดับโลก มหาวิทยาลัยแบบนี้ ถ้าเราไม่พัฒนาก็จะแข่งไม่ได้ในโลก นี่คือเหตุผลที่บอกว่าต้องเอาบ้านเมืองเป็นตัวตั้ง เอามหาวิทยาลัยเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่เอาตัวเองเป็นตัวตั้ง

THREATS การเสื่อมของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพแล้วไม่ดีขึ้นอาจจะเป็น **THREATS** ถ้ายังมีการยึดถืออำนาจอยู่ ไม่ให้ของใหม่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ **THREATS** ที่น่าเป็นห่วงคือเราจะไม่มีโอกาสพัฒนาระบบอุดมศึกษา ให้ประเทศไทยแข่งขันได้ในโลก

สรุปเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

1. การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเพิ่งเริ่มต้น

ของมจร.บทเฉพาะกาลหมดไปเมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมาเอง เริ่มมีการประเมินคนเข้าสู่ระบบใหม่โดยให้สมัคร มีคนสมัคร 15% และผู้บริหารที่ต้องออกจากตำแหน่งอีก 5% รวมเป็น 20% ที่สมัครเข้าสู่ระบบใหม่

2. จะเป็นอะไรขึ้นอยู่กับ ประวัติศาสตร์องค์กร วุฒิปากะ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม และปณิธาน

มศว คล้ายมจร. คือเริ่มจากวิทยาลัยเหมือนกัน วุฒิปากะพอๆ กัน คือมีอายุประมาณ 40 ปี วิสัยทัศน์แล้วแต่คนในองค์กร, วัฒนธรรมและปณิธานต่างกัน

3. ไม่มีสูตรสำเร็จเหมือนกาแฟสำเร็จรูป

ต้องบอกว่ายากเป็นอะไร และอยากทำอะไรก่อน หลังจากนั้นก็ค่อยคิดต่อไป

ทุกวันนี้ผม และรองอธิการบางท่านได้พยายามลงไปสื่อเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลกับทุกคณะ ทุกสำนัก พูดถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลง เรื่องทิศทางที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย ต้องให้กรรมการคณะ/สำนักเข้าใจว่าเรากำลังจะไปทางไหน ผมจะพูดถึง State of University report ซึ่งเป็นรายงานที่จะสื่อให้ทุกคนรู้ถึงสภาพที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยไม่ใช่รายงานแต่ข่าวดี โดยจะทำ Report นี้ปีละครั้งและเป็น public document วิเคราะห์ปัญหาและ

แนวโน้มต่าง ๆ ให้เห็นถึงงบประมาณอยู่เท่าใด จะใช้เงินทำอะไรได้บ้าง มีเงินพอเพียงหรือไม่

เรื่องหลักการประเมินก็ต้องชัดเจน และชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจ ขณะนี้มีบุคลากรสมัคร 20% คนที่รื้อก็เพราะเห็นว่านโยบายรัฐบาลยังไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจว่ารัฐบาลจะลดยแพหรือไม่ ผมได้เชิญอดีตประธานสภาคณาจารย์เป็นผู้ตอบคำถามเรื่องนี้ ซึ่งเป็นรายละเอียดในเรื่องของเงินเดือน บำนาญ บำเหน็จ ระบบใหม่ได้เท่าใด ซึ่งเป็นจุดของ Micro แล้ว และผมย้ำเสมอว่าเราจะประเมินเพื่อพัฒนาคนเข้าระบบไม่ใช่เชิญคนออกไป



ขอขอบคุณ

มูลนิธิสาโรช บัณฑิต

ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร วิทยากร

รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

รศ.ชูศรี วงศ์รัตน์ะ ถอดคำบรรยาย

คุณชำนาญ แสงแก้ว ประสานงานการผลิต