

# บทปริทัศน์บทความเรื่อง รูปแบบการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในอนาคต

ธีระพร วีระถาวร

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางวิชาการที่มีหน้าที่สำคัญในการชี้นำสังคม การผลิตความรู้ใหม่และการสร้างคนที่ดีและมีคุณภาพให้กับสังคม ดังนั้นการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจดังกล่าวจึงต้องตั้งบนพื้นฐานของการปกครองตนเอง กล่าวคือการดำเนินกิจการภายในต้องมีความเป็นอิสระโดยไม่มีการควบคุมหรือการแทรกแซงจากอิทธิพลภายนอก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังเป็นชุมชนของปัญญาชนซึ่งมีความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ การบริหารงานจึงไม่ควรเน้นเรื่องการบังคับบัญชา แต่ควรเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดความร่วมมือเพื่อผนึกกำลังสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้กับสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่และเป็นแห่งแรกของประเทศ ซึ่งมีต้นกำเนิดอาจจะแตกต่างจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพราะมีรากฐานในการผลิตข้าราชการให้กับองค์กรของรัฐ การบริหารมหาวิทยาลัยจึงอิงระบบราชการมานานถึง 86 ปี อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยได้มีความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีความเป็นอิสระในเชิงวิชาการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 แต่การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อออกนอกกระบวนราชการไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐยังมีความเป็นข้าราชการโดยสายเลือด ประเด็นสำคัญที่ปัญญาชนจะต้องตระหนัก คือ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติถดถอยลงตามผลการจัดอันดับความสามารถดังกล่าวของสถาบันที่มีชื่อเสียง และมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ในการผลิตบุคคลชั้นมัธยมของประเทศตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อแข่งขันกับนานาชาติจึงเป็นสาเหตุหนึ่งของความจำเป็นที่ต้องมีการวิจัยในหัวข้อดังกล่าว ซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้จะประโยชน์ในการพัฒนาประเทศชาติ ผู้ปริทัศน์ขอเสนอลำดับของการปริทัศน์เป็น 4 ประเด็นคือ 1. สาระสำคัญของผลการวิจัยในส่วนที่ผู้ปริทัศน์เห็นด้วยและส่วนที่ขอสงวน 2. ข้อพึงระวังในการใช้วิธีวิเคราะห์เชิงสถิติ 3. (ร่าง) โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์ตาม พ.ร.บ.จุฬาฯ ฉบับใหม่ และ 4. ข้อเสนอแนะในเรื่องการวิจัย

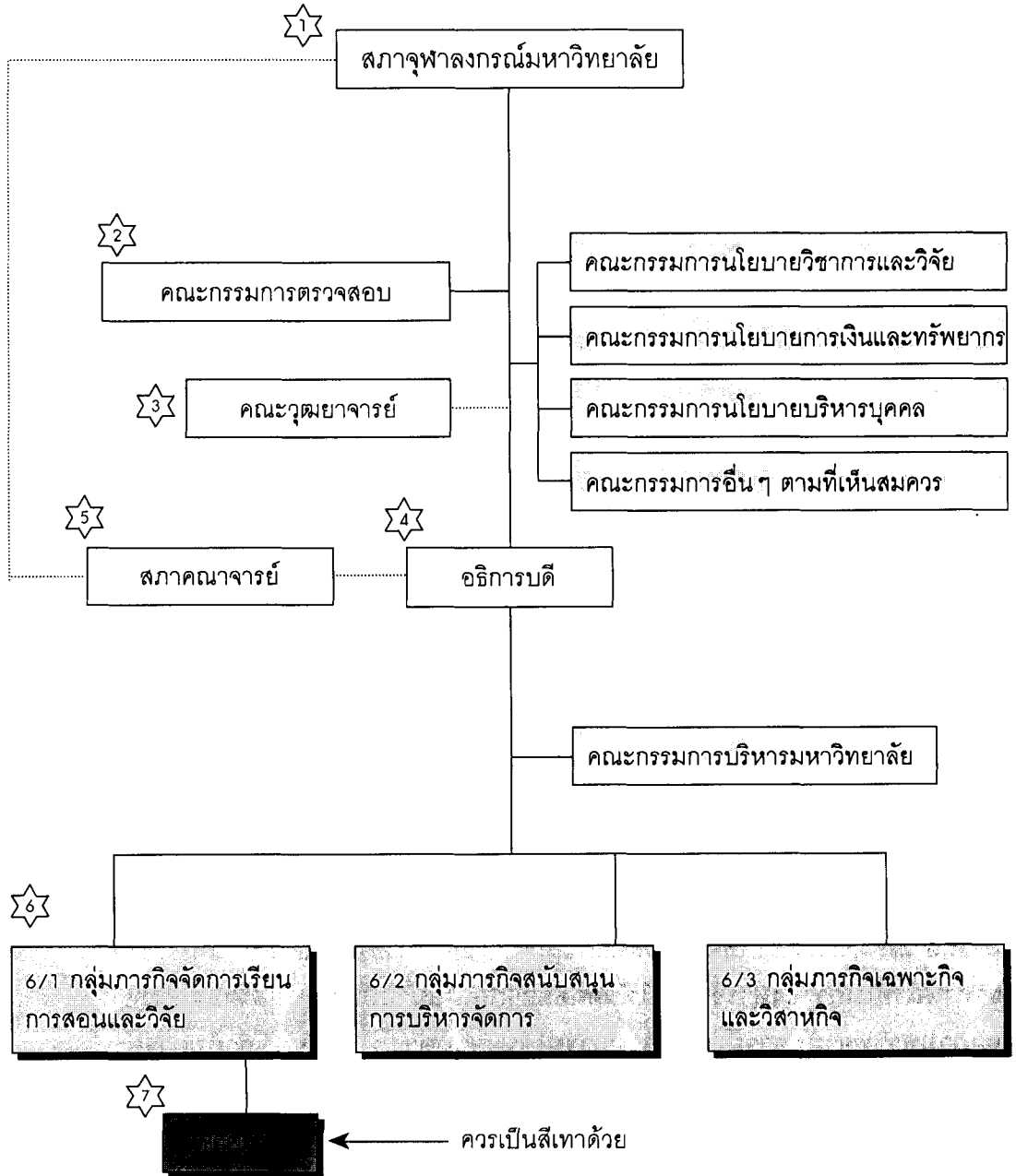
ผู้บริหารจะขออธิบายประเด็นที่ 1 และ 2 คละกันไป และต้องขอชื่นชมคณะผู้วิจัยที่ได้บูรณาการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งการค้นคว้าเกี่ยวกับบรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องทำได้ดีตลอดจนการอ้างอิงเกี่ยวกับรูปแบบโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่มี 6 รูปแบบ โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจต้องเพิ่มความระมัดระวังในส่วนของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มว่ามีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของข้อความบางเรื่องมากเพียงพอหรือไม่ เช่น กลุ่มของนิสิตปัจจุบันมีจำนวนถึง 230 คน จากขนาดตัวอย่างรวม = 812 ซึ่งคิด เป็น 28.3% เพราะข้อความบางเรื่องต้องมีประสบการณ์ที่เพียงพอจึงจะตอบคำถามได้ดี ดังนั้นถ้าเพิ่มจำนวนตัวอย่างของกลุ่มผู้บริหารให้มากขึ้นก็อาจทำให้ได้ข้อสรุปที่ดีขึ้น โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เช่น ข้อสรุปที่ว่ามาได้มาซึ่งผู้บริหารควรได้มาจากการเลือกตั้งอาจไม่เหมาะสมนัก เพราะการบริหารวิชาการจำเป็นต้องได้ผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางบางสาขาวิชาซึ่งระบบการสรรหาจะทำให้คณะกรรมการสรรหาได้รับข้อมูลในหลายมิติเพื่อประกอบการพิจารณาสรรหาผู้ที่เหมาะสมสำหรับสำหรับการบริหารในระดับต่าง ๆ ได้ นอกจากนั้นการใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสถิติควรให้ความสนใจตรวจสอบว่าเรื่องที่นำมาสนใจศึกษามีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของวิธีการวิเคราะห์นั้น ๆ หรือไม่ **ข้อเสนอเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยในเรื่ององค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่กำหนดให้อัตราส่วนระหว่างตัวแทนภายนอก (ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า ชุมชน) ต่อตัวแทนภายใน (ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ ก, ข และนิสิต) เป็น 1 : 2 อาจไม่เหมาะสม เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยควรมีจำนวนให้น้อยที่สุดในองค์ประกอบเพื่อให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่เอนเอียงไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในมหาวิทยาลัย** สำนักงานที่ควรดูแลกิจการของสภามหาวิทยาลัยควรใช้ชื่อว่า “สำนักงานสภามหาวิทยาลัย” เพราะหน้าที่หลักของสภามหาวิทยาลัยควรกระทำในเชิงรุกให้มากขึ้นในอนาคต ส่วนเรื่องการบริหารทรัพย์สินและทรัพย์สินทางปัญญาควรได้คนที่มีความรู้เฉพาะด้านเข้ามาทำการบริหารจัดการ **การแบ่งภาระหน้าที่เกี่ยวกับการวางนโยบายและการบริหารจัดการเป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยควรทำหน้าที่ในการวางนโยบายเป็นหลัก ส่วนทีมงานอธิการบดีควรทำหน้าที่ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยควรมีคณะกรรมการนโยบายชุดต่าง ๆ ทำหน้าที่กำกับกำกับการดำเนินงานของทีมงานอธิการบดี**

ประเด็นต่อไปที่จะกล่าวถึงคือ โครงสร้างการบริหารจุฬาฯ ตาม พ.ร.บ. จุฬาฯ ฉบับใหม่ซึ่งจะขอใช้ (ร่าง) โครงสร้างการบริหารจุฬาฯ ข้างล่างนี้มาประกอบการอธิบาย

(ร่าง)

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



หมายเหตุ 1. ส่วนสีเทา หมายถึง องค์ประกอบของโครงสร้างสามารถปรับเปลี่ยนได้ การจัดองค์กรมีความยืดหยุ่นได้เพื่อความคล่องตัวตามสถานการณ์

(ร่าง) โครงสร้างฯ ได้แสดงให้เห็นว่าการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัยจะเป็นเชิงรุกมากขึ้น เพราะมีการแยกความรับผิดชอบระหว่างสภามหาวิทยาลัยและทีมงานอธิการบดีโดยที่สภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำหนดนโยบายและมีคณะกรรมการนโยบายชุดต่างๆ คอยกำกับดูแลนโยบายที่เกี่ยวข้องดังที่ปรากฏชื่อใน (ร่าง) โครงสร้างฯ ส่วนทีมงานอธิการบดีทำหน้าที่ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดโดยมีแกนกลางในการดำเนินการคือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการก็จัดเป็นองค์กรคู่ดังเช่นในข้อสรุปของงานวิจัยโดยมีคณะวุฒยาจารย์รับผิดชอบเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการของบุคลากรมหาวิทยาลัยซึ่งแยกจากงานบริหารของทีมงานอธิการบดี ในเรื่องของภาคีความร่วมมือมีการปรับสภาพให้มีความยืดหยุ่นเพราะบางภาคีอาจมีหลักสูตรต่างๆ เกิดขึ้นและมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาคีวิชาให้เหมาะสมกับหลักสูตรที่เกิดขึ้น

ประเด็นสุดท้ายที่จะกล่าวถึงคือ ข้อเสนอแนะในเรื่องรูปแบบการบริหารงานของจุฬาฯ ซึ่งมีสาระดังนี้ ภาคีวิชาเป็นองค์กรที่สำคัญเพราะเป็นแหล่งผลิตองค์ความรู้เชิงวิชาการ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลและการเงินเป็นเรื่องจำเป็นตลอดจนระบบการสร้างตัวตายตัวแทนในสาขาวิชาที่สำคัญโดยผ่านโครงการศิษย์ก้นกุฏิและโครงการศิษย์เอก ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับวัฒนธรรมตะวันออก โครงการเหล่านี้ได้เริ่มดำเนินการที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ในบางภาคีวิชา วาระของผู้บริหารภาคีวิชาควรมีการพิจารณาว่า ควรมีระยะเวลาสั้นกว่าตำแหน่งอื่นๆ ในระดับอื่นหรือไม่ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาความแข็งแกร่งของภาคีวิชา ระบบการสรรหา หัวหน้าภาคีวิชาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปิดโอกาสให้มีการคิดสรรได้หลากหลายโดยยึดหลักของการดึงดูดผู้มีฝีมือเข้าสู่ภาคีวิชาของมหาวิทยาลัยตลอดจนมีระบบในการรักษาผู้มีฝีมือให้อยู่ได้ยาวนาน กองทุนภาคีวิชามีส่วนผลักดันภาคีวิชาให้รุดหน้าไปในทิศทางที่ต้องการอย่างเต็มศักยภาพซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็ควรประกอบด้วยกองทุนภาคีวิชาและกองทุนพัฒนาวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนบางประเภทควรได้รับการพัฒนาให้บริหารองค์กรด้วย เช่น งานห้องสมุด งานทะเบียน งานศูนย์ให้คำปรึกษาทางด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยควรมีหลักสูตรในการพัฒนาผู้บริหารวิชาการระดับต่างๆ เพราะการบริหารวิชาการมีความแตกต่างกับการบริหารงานบริษัทต่างๆ ในเรื่องของการรักษาไว้ซึ่งคุณภาพวิชาการทั้งขององค์กรและผู้บริหาร **สิ่งที่แสดงความแข็งแกร่งเชิงวิชาการที่สำคัญคือ ทรัพย์สินทางปัญญา ดังนั้นระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินดังกล่าว ควรมีมืออาชีพมาดูแลเพราะการบริหารจัดการที่ดีในเรื่องของทรัพย์สินทางปัญญาทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงและประมาณค่ามิได้สำหรับผลงานทางวิชาการ**

