

ปาฐกถาพิเศษ

เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลกับการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต

โดย นายอานันท์ ปันยารชุน

อดีตนายกรัฐมนตรี ๒ สมัย

วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๓

ห้องประชุม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

ความคิดของการที่จะให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ มิได้เป็นความคิดใหม่ของรัฐบาลปัจจุบัน มิได้เป็นการกระทำเพื่อเป็นการเอาใจชนาคาร โลก หรือชนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย เป็นความคิดที่เริ่มต้นตั้งแต่สมัยผมยังเป็นรัฐบาลอยู่ เมื่อ ๕ ปีมาแล้ว แต่เนื่องจากอยู่ระยะสั้น ก็ยังไม่สามารถผลักดัน หรือไม่สามารถที่จะดำเนินการให้มันมีผลสำเร็จได้ ถ้าถามว่าความคิดนี้ดีไหมผมก็อยากจะพูดว่า ที่ผ่านมามีที่ผิดตามที่ผมคิดตามมา ไม่ได้ติดตามอย่างละเอียด แต่พอได้อ่านหนังสือพิมพ์ บางครั้งได้ยื่นข้อวิพากษ์วิจารณ์ ผมว่าหลายครั้งหลายคราว การวิจารณ์ต่าง ๆ ก่อนข้างจะใช้อารมณ์ และบางคราวใช้การเดาใจซึ่งมันขัดกับหลักการหาวิชาความรู้ นิสัยคนไทยบางครั้งบางคราวไม่ใคร่จะแสวงหาความจริงหรือข้อเท็จจริง

เพราะฉะนั้นในบ่ายวันนี้การพูดถึงคุณภาพของการศึกษาของมหาวิทยาลัยในเมืองไทย อาจจะมีบางครั้งบางคราวหรือบ่อยครั้งที่ผมพูดแล้วสะเทือนใจผู้บริหารหรือคณาจารย์ หรือแม้แต่สะเทือนใจคนไทยเองมากบ้างน้อยบ้าง แต่ผมขอไว้อย่างเดียวครับ ไม่ว่าผมจะพูดอะไรผมจะพูดในสิ่งที่ผมคิดว่าจะเป็นไปได้มันเป็นความจริง เป็นข้อเท็จจริงในชีวิตของคนเรา มหาวิทยาลัยจะยั่งยืนต่อไปได้ ขึ้นอยู่กับเมื่อไรเราจะยอมรับสภาพความจริง และเมื่อเรารู้ความจริงแล้ว ปัญหาต่าง ๆ มันก็แก้ไขไปได้ แต่ถ้าเราไม่ยอมรับความจริง ไม่ยอมรับข้อเท็จจริง การแก้ปัญหาต่าง ๆ มันก็จะมีคามยุ่งยากมากขึ้น และก็จะใช้แต่อารมณ์กัน

ข้อเท็จจริงในปัจจุบันเป็นอย่างไรข้อเท็จจริงคือว่ามหาวิทยาลัยในเมืองไทยนี้ มีมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่บ้าง หนุ่มสาวบ้าง บางมหาวิทยาลัยก็ตั้งมากกว่า ๑๐๐ ปี บางมหาวิทยาลัยก็ตั้งมาเมื่อ ๑๐ - ๒๐ ปีที่แล้ว หรือเพิ่งเมื่อปีที่แล้ว มันช่วยไม่ได้ ระดับความรู้ระดับความเป็นเลิศก็แตกต่างกัน แต่ที่ผ่านมามีการจัดการศึกษากับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ในอดีตจะเป็นเรื่องที่ยาก รัฐจะเป็นผู้อุดหนุน ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ งบประมาณรัฐเป็นผู้กำหนด แต่ผู้บริหารเป็นผู้ปฏิบัติงาน ภายใต

การควบคุมของรัฐ ภายใต้กฎระเบียบของราชการในเรื่องการเบิกจ่าย ไม่ว่าจะประเภท ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องการค้าเนินการใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นไปตามกฎราชการอันนี้เป็นข้อเท็จจริงทั้งสิ้น

ข้อเท็จจริงข้อที่สอง มหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐ ผมอยากจะพูดว่าไม่ใช่ของรัฐแต่เป็นภายใต้การควบคุมของระบบข้าราชการ ซึ่งการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล บริหารงานด้านการเงิน บริหารงานด้านการลงทุนต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับกฎราชการ ผมใช้เวลา ๒๓ ปี ในชีวิตผมอยู่ในระบบราชการ ผมใช้เวลา ๒๐ ปีอยู่นอกระบบราชการ ผมรู้ว่ามีความแตกต่างกัน ผมรู้ว่าระบบราชการนั้นแทบจะว่าร้อยทั้งร้อยมีแต่วางข้อจำกัด มีแต่การพยายามจะจำกัดคนไม่ดี คนโกง คนกิน มีกฎเกณฑ์มากมาย ไม่มีความยืดหยุ่น หลายครั้งหลายคราไม่ใช้สมอง และไม่ใช้สามัญสำนึก ใช้แต่กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ยิ่งมีกฎมากการรั่วไหลก็มีมากขึ้น และไม่สามารถเขียนตัวบทกฎหมายที่เป็นกฎเกณฑ์ตายตัวที่จะป้องกันความไม่ดีของคนได้ ลดความไม่ดีทำได้ แต่ป้องกัน ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ไม่มี ไม่มีความยืดหยุ่น เพราะฉะนั้นการบริหารงานต่าง ๆ ภายใต้กฎข้าราชการนั้นมันเป็นเรื่องของภาษาฝรั่งเขาเรียกว่า Paper work มีแต่เอกสารการประชุม ไปที่ไหนก็เป็นบั้ง ๆ ไปเบิกเงิน ๕๐๐ บาท หรือ ๑,๐๐๐ บาท ก็ต้องตั้งฎีกา ฎีกาไปที่หน่วยการคลัง และก็ไปตามสายงาน ผ่านอีก ๒๐ โตะกว่าจะถึงคลัง กว่าจะได้เงินก็ใช้เวลา ๓ - ๔ เดือน ผมผ่านมาหมดแล้ว ผมเคยไปสอนที่มหาวิทยาลัยเกษตรด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วย คำสอนเมื่อ ๔๐ ปีก่อนนั้น ชั่วโมงละ ๓๐ บาท ผมได้เงินเดือน ๑,๖๐๐ บาท ผมมีภรรยาแล้วกำลังจะมีลูก ภรรยาผมได้เงินเดือน ๒,๕๐๐ บาท อาศัยทางคุณพ่อคุณแม่อีก เงินทุกบาททุกสตางค์ มันมีความหมายกับชีวิตผม แต่เวลาไปสอนนั้นแทนที่จะได้ ๘๐๐ บาททันที ก็ต้องคอยถึง ๓ เดือน คอยไปถึง ๔ เดือน นี่เป็นเรื่องส่วนย่อย

ถ้าถามว่าการทำงานอะไรต่าง ๆ ก็ดี ถ้าเกิดมองถึงผลเลิศ และความเป็นเลิศแล้ว อยู่ภายใต้ระบบราชการนั้น อาจารย์ขึ้นเงินเดือนที โดยเฉพาะข้าราชการในต่างจังหวัดแล้ว ต้องมีการเข้าบ้านอยู่ ถ้าเกิดมันมีอะไรผิดแปลกไปจากกฎนี้ ต้องส่งเรื่องเข้ามากรุงเทพฯ กว่าจะได้เรื่องกลับไป กว่าที่จะถึงจุดสำเร็จนั้นยุ่งยากสับสน ใช้เวลามาก นี่เป็นเรื่องย่อย ๆ เขาถามว่าไอ้ที่ผ่านมานี้ เราเถียงกันไปในทิศทางเดียวกันหรือเปล่า ข้อเท็จจริงคือว่าผมคิดว่าระบบราชการนั้น เขามากำกับการบริหารงานในมหาวิทยาลัย มันไม่ทำความเจริญขึ้นมาเลย อะไรที่เป็นพยานหลักฐานว่าสิ่งที่ผมพูดเป็นสิ่งที่ดีที่สุดใน

ทุกครั้งที่มีหนังสือพิมพ์ตรวจสอบ มีการวิจัย มีการทำการศึกษา วางลำดับความดีเลิศของมหาวิทยาลัยออกมาในภูมิภาคนี้หรือทั่วโลก เอาเฉพาะภูมิภาคนี้ละครับ ไม่ต้องไปแข่งกับฮาวาร์ด เคมบริดจ์หรือออกซ์ฟอร์ด เฉพาะในภาคนี้ อ่านหนังสือพิมพ์มหาวิทยาลัยไทยเคยคิดอันดับก่อน ๑

- ๒๐ โหม ไม่มี ที่จุฬาฯ นี้ก็เต็ม ๆ มหิดลนี่ก็เต็ม ๆ โนนอยู่ไกลสุด เราเก่งแต่ในบ้านเรา ทำไมจุฬาฯ มหิดล เกษตรศาสตร์ ติดอันดับไม่ได้ ทำไมสู่มหาวิทยาลัยในฮ่องกง ในสิงคโปร์ ในออสเตรเลีย ในญี่ปุ่น ในไต้หวัน ในอินเดียไม่ได้เลย ไม่ใช่เพิ่งมาเป็น แต่ไหนแต่ไรก็ไม่เคยติดอันดับไม่เคย การกีฬาหลายอย่างมันดีขึ้นมา เราได้เหรียญทองเอเชียนเกมส์มากก็จริง แต่การศึกษาไม่ได้ดีขึ้นเลย รุ่นปู่ผม รุ่นตาผมก็ไปเรียนเมืองนอก รุ่นพ่อผมก็เรียนเมืองนอก รุ่นผมนิยมชมชอบการไปเรียนเมืองนอก รุ่นลูกก็ยังไปเรียนเมืองนอก รุ่นหลานก็ยังไปเรียนเมืองนอก ผมเคยไปพูดตามมหาวิทยาลัย ดูอย่างพวกอาจารย์ทั้งหลาย ถ้าเพื่อมีฐานะดีและมีโอกาสส่งลูกไปเรียนเมืองนอกได้ กับเรียนต่อมหาวิทยาลัยในเมืองไทย จะไปที่ไหนก็ไปเมืองนอก

เราต้องหยุดคิดว่ามันเพราะอะไร ทำไมญี่ปุ่นในสมัยรัชกาลที่ ๕ เราก็เริ่มจุฬาฯ ญี่ปุ่นเขามีมหาวิทยาลัยโตเกียว ทำไมมหาวิทยาลัยโตเกียวนั้นจัดอยู่ในลำดับต้น ๆ ของโลกแห่งหนึ่ง ทำไมคนญี่ปุ่นเขาไม่ต้องไปเรียนปริญญาตรีเมืองนอกกัน เขาอาจจะไปเรียนเมืองนอกไปเรียนต่อต่างประเทศก็ไปเรียนปริญญาโท คือต้องการประสบการณ์ แต่มันไม่ใช่เรื่องของการทำงานที่มหาวิทยาลัยเมืองนอกมันดีกว่า เพราะฉะนั้นต้องพยายามต้องกระเสือกกระสน และค่านิยมของคนไทยไม่ใช่แค่ไปมหาวิทยาลัยอย่างเดียว แม้แต่ summer school เด็ก ๑๒ - ๑๓ ขวบก็นิยมส่งไปเรียนต่างประเทศ

คำถามที่บอกว่าที่ไปต่างประเทศนะ มันดีกว่าเมืองไทยไหมมันไม่ได้ดีกว่าเสมอไป เพราะไปมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ก็ไม่ได้มหาวิทยาลัยที่ดี โดยเฉพาะไปที่อเมริกาไปอยู่ในมหาวิทยาลัยที่ใครเขาไม่เคยได้ยิน บางครั้งไปอยู่มหาวิทยาลัยที่ไม่ได้รับการรับรองวิทยฐานะด้วย แต่ความรู้สึกว่า ความรู้สึกดูคุณวุฒิในมหาวิทยาลัยในเมืองไทยความรู้สึกว่ามันไม่ดีจริง มันฝังอยู่ในความคิดอ่านของคนไทย และประกอบกับพยานหลักฐานที่ผมเรียนให้ทราบ มหาวิทยาลัยในเมืองไทยไม่เคยติดอันดับ อันนี้เป็นข้อเท็จจริงที่น่าคิดว่า มหาวิทยาลัยเราไม่ติดอันดับแล้ว มันหมายความว่าอย่างไรอะไรคือมหาวิทยาลัย อะไรคือการเรียนรู้ในระดับนี้ มหาวิทยาลัยที่ดีควรมีอะไรบ้าง หนึ่งต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ จะมีความเป็นเลิศทางวิชาการได้ จะต้องมีความเป็นเลิศในเรื่องของวิชาความรู้ วิชาการของคณาจารย์จะวัดกันได้อย่างไร วิธีวัดง่าย ๆ ก็คือเราจะต้องรู้ว่าแต่ละมหาวิทยาลัยนั้น สัดส่วนของอาจารย์กับนักศึกษานั้นเป็นอย่างไร สัดส่วน ๑ : ๑๐ หรือ ๑ : ๒๐ ในจำนวนคณาจารย์มีปริญญาเอกกี่คน ปริญญาโทกี่คน ปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัยใด แต่นี่ก็เป็นการคำนวณอีกแบบหนึ่งใช้ตัวเลขวัด เพราะหลายครั้งหลายครานั้น คนที่จบปริญญาตรีอาจจะสอนดีกว่าคนที่จบปริญญาเอกก็ได้ เพราะคนที่จบปริญญาเอกอาจจะรู้แต่สื่อไม่ได้ หรือบางครั้งบางคราวไม่สนใจการให้การศึกษา ไม่มี commitment ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นเลิศของเด็กนักเรียนด้วย

ถ้าเพื่อนักศึกษาเข้ามาพื้นฐานขั้นต้นไม่ดี ไม่สนใจการเรียน สนใจแต่กิจกรรมพิเศษ ซึ่งไม่ใช่ว่ามันจะเป็นอย่างไรเสมอไป แต่ต้องแบ่งเวลาให้ถูก ถ้าเพื่อเด็กหรือนักศึกษาไม่มีความเป็นเลิศในวิชาขั้นพื้นฐานแล้วก็ลำบาก ให้คณาจารย์ได้อย่างไร สอนได้อย่างไร เด็กก็ไม่ซึมซาบ และต้องมีความเป็นเลิศในเรื่องของการวิจัย มหาวิทยาลัยไม่ใช่โรงเรียนมัธยมหรือประถมที่มีแต่ครูสอนกับนักเรียนผู้รับฟัง มหาวิทยาลัยจะคิดเงินได้ ต้องมีการทำวิจัยที่เป็นเรื่องเป็นราว

และจะต้องมีอะไรอีก จะต้องมีความเป็นเลิศในทางบริหาร ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการลงทุน อะไรต่าง ๆ ความเป็นเลิศเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผมคิดว่าในหัวใจของคนแล้ว สิ่งที่จะต้องถามก็คือ ให้ความสำคัญที่ควรจะต้องมีนั้น ระบบราชการนั้นต้องช่วยส่งเสริมและให้เขาไปถึงจุดนั้น

ผมไม่ต้องการให้คำตอบ แต่ผมคิดว่าทุกท่านที่มีหน้าที่อยู่ในการบริหาร คงให้คำตอบได้ ผมไม่อยากจะทำบอกว่าขณะนี้รัฐบาล หรือแม้แต่ตัวผมเองอยากจะเห็นมหาวิทยาลัยนั้นเดินไปในทิศทางใด แต่ผมอยากจะทราบเหตุผลต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่คำตอบเมื่อถึงปลายทางของการปฏิรูป ถามว่ามหาวิทยาลัยในสิงคโปร์เขาติดอันดับเสมอ หรือมหาวิทยาลัยในฮ่องกง มหาวิทยาลัยในญี่ปุ่น ได้หัวเกาหลีกี่แตกต่างกันไป แต่ทำไมเขามีความเป็นเลิศได้ หลายคนอาจจะไม่ทราบว่าที่สิงคโปร์ไม่มีมหาวิทยาลัยเอกชน ทุกมหาวิทยาลัยของสิงคโปร์และหลายมหาวิทยาลัยในฮ่องกง เป็นมหาวิทยาลัยที่ทางราชการ อุดหนุนเงินทุนจากรัฐ แต่เขาสามารถมีความเป็นเลิศได้ เพราะเขาสามารถบริหารงานนอกกรอบราชการ ที่นี้พอถึงเมืองไทยมีการพูดว่ามหาวิทยาลัยต้องออกนอกกรอบ แต่หลายครั้งหลายครานั้นก็ยังมีคนสับสนอยู่ อาจจะสับสนในตัวมหาวิทยาลัย แต่สับสนในคนข้างนอก ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแปรสภาพไปสู่ภาคเอกชน สิ่งที่เราพูดกันนี้หรือพยายามวิจารณ์กันไม่ใช่เรื่อง privatization ไม่ใช่ซะ ไม่ใช่เป็นการแปรสภาพจะยังเป็นส่วนหนึ่งของรัฐ เป็นภาคเอกชน

ในเรื่องของมหาวิทยาลัยนี้ไม่ใช่เรื่องของ privatization ในเรื่องของมหาวิทยาลัยนั้น เงินอุดหนุนจากรัฐต้องมีอยู่ต่อไปและมีอยู่ในจำนวนไม่น้อยกว่าที่เคยผ่านมา มหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ในฮ่องกงแม้แต่ในออสเตรเลียเขาก็ยังได้รับอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยที่อังกฤษอ็อกซ์ฟอร์ดก็เช่นเดียวกัน

ข้อแตกต่างมีอยู่นิดเดียวในอดีต นี้ไม่พูดถึงระบบการศึกษานะครับ งบประมาณเกือบ ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์มาจากรัฐเพราะว่าราชการเก็บค่าหน่วยกิตก็ดีกว่าสอนก็ดี แต่ในต่างประเทศก็อาจจะสัดส่วน ๖๐ : ๔๐ หรือ ๕๐ : ๕๐ เพราะฉะนั้นในขณะที่พูดกันนี้ ขอรับรองว่ามหาวิทยาลัยที่ติดอันดับในภูมิภาคนี้ หรือแม้แต่มหาวิทยาลัยในอังกฤษ ฝรั่งเศส ในเยอรมัน อเมริกา มหาวิทยาลัยดี ๆ นั้น

เขาบริหารกันอย่างไร ไม่มีมหาวิทยาลัยใดเลยในโลกนี้ที่คิดอันดับ ที่บริหารภายใต้ระบบราชการ ไม่มีเลย

ผมเคยพูดอยู่หนหนึ่ง เอ๊ะ มหาวิทยาลัยในเมืองไทยนี่แปลกนะ เขาอยากจะปลดทาสออกก็ไม่ชอบ อยากจะอยู่ในระบบความเป็นทาสต่อ ไม่มีมหาวิทยาลัยใด ๆ ในโลกนี้ไม่ว่าประเทศใดก็ตามที่มีการบริหารงานภายใต้ระบบราชการแล้วก็มีมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ก็เป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่อยู่ภายใต้ระบบราชการ แต่มีเงินอุดหนุนจากรัฐทั้งนั้น อันนี้เป็นข้อเท็จจริง

ในอเมริกาก็มีมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างฮาร์วาร์ด เบล พรินซ์ตัน มหาวิทยาลัยเหล่านี้เขา්රาวราย กันดีเขาสะสมเงินแล้วก็เอาเงินสะสมนี้ไปหารายได้ เหมือนอย่างจุฬาฯ อาจจะมากกว่าจุฬาฯ แต่การ ก่อตั้งจุฬาฯ สมเด็จพระปิยมหาราชก็มีเป็นกองทุนที่คิดต่าง ๆ ไปเก็บรายได้ไปลงทุนหาดอกเบี้ย ไป ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ สหกรณ์ แต่ของเขากองทุนใหญ่กว่ามาก เพราะฉะนั้นฮาร์วาร์ดกับเบลเขา ไม่ต้องพึ่งเงินจากรัฐ บางครั้งบางครั้งอาจจะได้เงินจากรัฐอุดหนุนในเรื่องของการวิจัย แต่เขามีระบบ ซึ่งแต่ละมลรัฐของเขา เช่น North Carolina ที่ Chapel Hill มหาวิทยาลัย North Carolina เป็น มหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดของอเมริกา ภายใต้ระบบรัฐ คำว่าภายใต้ระบบรัฐหมายความว่า เป็น มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นมาโดยรัฐบาลท้องถิ่น รัฐบาลของมลรัฐเป็นผู้ตั้ง เงินอุดหนุนจากรัฐ สภาของ มลรัฐนั้นของ Carolina แต่เมื่อเขาให้เงินไปแล้ว ตั้งแต่ไหนแต่ไรแล้วให้เขาจะแต่งตั้งคณะที่เรียกว่า Council of Trustees หรือ Board of Governors แล้วแต่ จะเรียก แล้วคณะกรรมการชุดนั้นจะทำหน้าที่ เป็นคณะกรรมการบริหารของหน่วยงานนี้ คนที่เป็นอธิการบดีจะต้องรายงานตรงต่อคณะกรรมการ แต่ละปี สภาเขาก็จะกำหนดวงเงินมาให้ บางแห่งที่ละ ๒ ปี และเมื่อได้เงินไปแล้ว อธิการบดี (President) ก็จะมีอำนาจโดยสมบูรณ์ที่จะจับจ่ายตามรายการ ตามประเภท ตามจำนวนเงินที่ได้รับ ไม่ต้องไปตั้งฎีกาไปเบิก อำนาจอยู่ที่ตัวมหาวิทยาลัย ซึ่งตัวอธิการบดีก็อาจจะมิได้ แต่ต้อง accountable คือจะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อ Trustee และทุกรายการจะต้องมีการตรวจสอบที่เขาเรียกว่า post audit トラバิดที่ President อธิการบดีใช้เงินถูกต้องภายใต้ขอบเขตที่กำหนดไว้ภายใต้รายการนั้น ที่ เขามีอำนาจความรับผิดชอบดำเนินการ เขาไม่ต้องไปฎีกา เขาไม่ต้องไปขอทบวงมหาวิทยาลัยอีก ความยืดหยุ่นมันมี ความรวดเร็วมันมี อันนี้เป็นหลักการที่เขาใช้กันทั่วไป

ที่สิงคโปร์ก็เช่นเดียวกัน เงินอุดหนุนจากรัฐมีแล้วก็คณะกรรมการพิเศษเรียกว่า Governor หรือ Trustee อันนี้แหละครับที่เขาทำกันในภาคเอกชน ภาคธุรกิจเพราะอำนาจหน้าที่อำนาจความรับผิดชอบของการบริหารการเงิน ของการบริหารบุคลากรขึ้นอยู่กับ Chief Executive Officer ซึ่งใน มหาวิทยาลัยก็คือตัวอธิการบดี เมื่องบประมาณออกมาแล้วเงินอุดหนุนออกมาจำนวนแน่นอนแล้ว เป็นหน้าที่ของอธิการบดีกับคณะกรรมการที่จะดำเนินการบริหารภายใต้วงเงินนั้น เขาต้องรับผิดชอบเอง

ถ้าเมื่อเขาไปใช้ในทางที่ถูก ใช้ไปในทางที่ดี เขาต้องรับผิดชอบอีกต่อหนึ่งคือคณะกรรมการใหญ่ ซึ่ง
กรรมการใหญ่ก็ต้องรายงานสภา เพราะสภาเป็นผู้ตั้งงบประมาณ ในกรณีที่รัฐเป็นผู้อุดหนุนรัฐมี
หน้าที่อย่างเดียวคือตรวจสอบภายหลัง ที่ผมพูดมาก็คงพอจะมองเห็นนะครับว่า วิธีการบริหารแบบนี้
มันจะสร้างความรวดเร็ว สร้างความยืดหยุ่น สร้างความเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย และจะส่งเสริม
อะไรหลายอย่าง ระบบนี้เป็นระบบที่ใช้กันทั่วโลก

แต่ทำไมของเรารู้สึกว่ อาจารย์มหาวิทยาลัยก็ยังไม่เข้าใจ ก็มีการปราชญ์บ้างว่า อาจารย์ห่วง
ความไม่แน่นอนบ้าง รัฐบาลอธิบายไม่ค่อยรู้เรื่องบ้าง อาจารย์เคยชินกับชีวิตแบบเช้าชามเย็นชาม
อาทิตย์หนึ่งสอนหนังสือสองชั่วโมง มามหาวิทยาลัยอาทิตย์ละ ๒ - ๓ วัน นับวันจะหากินส่วนตัว
ไปเรียนเอาวุฒิไปตั้งบริษัทที่ปรึกษา ผมเป็นห่วงทุกท่าน ส่วนหนึ่งคงเป็นความรับผิดชอบของรัฐ
บาลที่ไม่สามารถสื่อให้คนเข้าใจและส่วนหนึ่งนั้นก็มีความเห็นว่า เป็นวิถีชีวิตที่ไม่ถูกของคณาจารย์
เพราะผมไปที่ไหนพวกอาจารย์กันเอง ก็บอกว่าชีวิตอาจารย์สบายยังไง ก็ไม่เหมือนชีวิตทำงานที่
บริษัท หรือแม้แต่งานของกระทรวงอื่น ๆ ที่มีการตรวจสอบง่าย ๆ ว่า แต่ละชั่วโมงอยู่ที่ไหนและ
ควรจะอยู่ที่ไหน อาจารย์หายไปจากมหาวิทยาลัยก็ไม่มีใครรู้ จะห้ามอย่างไรได้ ไปหากินส่วนตัว ไป
แข่งขันกับวิชาชีพของลูกศิษย์ เงินเดือนข้าราชการก็ได้รับ หนีตามกันไป เอาใจนักเรียนหน่อยได้
เลือกตั้งเป็นคณบดีอีก ไปแข่งขันอธิการบดีก็ต้องสู้กันในเรื่องของการเมือง เข้าใจว่าระบบ
ประชาธิปไตยนั้นมันใช้ได้ในทุกแห่ง ทุกอย่างที่มีเลือกตั้ง ลืมความมีอิสรภาพในทางวิชาการ ลืม
ความมีอิสรภาพในการบริหาร ลืมความเป็นเลิศทางวิชาการ ลืมความเป็นเลิศของเด็กนักเรียน ลืม
ความเป็นเลิศในเรื่องของการวิจัย ไม่มี commitment อยู่ไปวัน ๆ มันสบายดีก็เหมือนข้าราชการส่วน
อื่น สิ่งเหล่านี้ที่ทำงานมาเมืองไทยมันไม่มีขั้นต่ำ และผมก็ทราบ ถ้าเมื่อลูกผมยังคิดว่าจะต้องส่ง
หลานผมอีกไปเรียนที่ต่างประเทศเมื่อไหร่มันจะจบสิ้นเสียที นี่ถ้าเกิดระบบที่ผมว่า การบริหารไม่
อยู่ภายใต้ระบบราชการจะต้องดีแน่เพราะทุกแห่งเขาก็ทำอย่างนั้น ถ้ามว่าออกมาแล้วจะดีจริงหรือไม่
ก็ไม่จริงเสมอไป มันเป็นเพียงแต่คำตอบส่วนหนึ่งเท่านั้น เราปลดแอกออกมาจากระบบราชการออก
มาแล้ว แรงกระตุ้นของเรา ทศนคติของเรายังติดอยู่กับของเก่า ๆ จิตวิญญาณก็ยังเป็นข้าราชการอยู่
มันก็จึงเท่านั้น เพราะฉะนั้นต้องมีการเตรียมจะต้องมีเวลาที่เราเรียกว่า Transition ไม่ใช่ออกไปคิด
ปั๊บ มันต้องใช้เวลา ๕ - ๑๐ ปี อันนี้แหละครับ เป็นสิ่งที่นี้สยคนไทยกลัวความไม่แน่นอนของ
อนาคต ทางรัฐบาลจะต้องพูดให้มันแน่วแน่ว่ารัฐบาลมี commitment อย่างไร รัฐบาลต้องออกมาชี้แจง
จะบอกว่าสำนักงบประมาณไม่ทำตามนโยบายบอกไม่ได้ สำนักงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของรัฐ
บาล เพราะฉะนั้นถ้าเมื่อไปเกี่ยวข้องกับสำนักงบประมาณ ก็เป็นหน้าที่ของรัฐบาลจะต้องพูดออกมา
ให้แน่ชัดว่า หนึ่ง - เรื่องนี้ไม่ใช่เป็นการแปรสภาพเป็นบริษัทเอกชนที่เอาแต่กำไร สอง - จะเรียก
อะไรก็แล้วแต่ ก็เป็นบริษัทเอกชนที่อยู่ในกำกับของรัฐ แต่จะเป็นการกำกับไม่ใช่การควบคุม เท่าที่

ผ่านมาระบบราชการควบคุม และควบคุมก่อนเหตุเสมอ ควบคุมก่อนใช้เงิน ควบคุมก่อนขึ้นตอนอื่น ๆ ต่อไปนี้จะใช้ระบบตรวจสอบเฉย ๆ

ฉะนั้นจะต้องบอกให้แน่ชัดว่าจะมีวิธีการคิดอย่างไรซึ่งก็มีระบบแตกต่างกันไป คุณจำนวนนักเรียนคุณจำนวนนักวิจัย คุณจำนวนอาจารย์ จำนวน grade ของอาจารย์ ปริญญาเอก ปริญญาโท คุณความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ คุณความจำเป็นของงานที่จะต้องก่อสร้าง มีหลายระบบวิธีคิด ผมไม่ทราบว่ามีวิธีไหนดีที่สุด แต่เราอ้างอิงได้ ต้องบอกให้ทราบอย่างแน่ชัด อย่าปล่อยให้เขาแว้งคว้างอยู่ในใจว่าเอ๊ะอีก ๒ ปี ก็จะถูกลอยดำ อย่าสร้างความไม่แน่นอน อย่าสร้างความวุ่นวายให้กับตัวมหาวิทยาลัย ต้องใช้เวลาอธิบายให้เขาเข้าใจ ต้องใช้เหตุผลข้อเท็จจริง พยายามโน้มน้าวอาจารย์ที่คัดค้าน ตอนหลังผมได้ยื่นว่าอาจารย์มาให้นักเรียนร่วมคัดค้านด้วย สิ่งไหนที่ไม่แน่นอนแล้ว อันนี้เป็นนิสัยของคนไทย กลัวไว้ก่อน สิ่งที่ไม่เห็นในอนาคต เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนในอนาคต คนไทยจะต้องกลัวไว้ก่อน ความเสี่ยงในชีวิตเรามันมีอยู่เสมอแต่มันก็ต้องเป็นความเสี่ยงที่อยู่บนมูลฐานของข้อเท็จจริงอยู่ บนมูลฐานของข้อมูล อยู่บนมูลฐานของสติปัญญา ต้องทำให้ผู้บริหารงานมหาวิทยาลัย คณาจารย์ที่ไม่เห็นด้วย ที่คัดค้าน ต้องพยายามโน้มน้าวให้เขาเข้าใจ ด้วยการพูดให้แน่ชัดว่า หนึ่ง - มิใช่เป็นเรื่องของการแปรสภาพเป็นบริษัทเอกชนที่มองหาแต่กำไร มหาวิทยาลัยมิใช่บริษัทค้ากำไร มหาวิทยาลัยนั้นอยู่ในตลาดวิชาการ แต่ไม่ได้ทำเพื่อผลกำไรถ้าเกิดมีผลกำไร เงินกำไรนั้นมันจะต้องย้อนกลับไปลงทุนเพื่อสร้างความเป็นเลิศให้มากขึ้น สอง - เงินอุดหนุนจะต้องมีต่อไป และไม่น่าจะน้อยกว่าที่ผ่านมา แต่ต้องมีกำหนดกฎเกณฑ์ว่าในวันข้างหน้ามันจะสร้างกฎเกณฑ์ในเรื่องนี้อย่างไร สาม - พูดให้แน่ชัดว่าถ้าจะอยู่หรือไม่อยู่ในระบบราชการต่อไป มันคงจะเป็นไปไม่ได้ที่รัฐจะต้องแบกภาระทั้งหมด ปัจจุบันค่าเล่าเรียนก็ดี ค่าหน่วยกิตก็อาจจะต้องมีการขึ้นไปกว่านั้น ตามความผันแปรของสังคมก็ต้องพูดให้แน่ชัดว่า วิธีการที่จะให้เงินอุดหนุนมันจะต้องดูด้วยว่าถ้าเพื่อเป็นคณะวิทยาศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งมีตลาดแรงงานมาก คนอยากจะเรียนมาก มันเป็นเรื่องที่เป็นวิธีการคำนวณการอุดหนุนอย่างหนึ่ง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะมีมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อย ที่อาจจะมีคณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และคณะอะไรต่าง ๆ หรือแม้แต่จะไปเรียนวรรณคดี เรียนประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ได้ขายได้ง่าย ๆ สักส่วนของการอุดหนุนนี้ เราจะต้องให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเขามีความมั่นใจว่า ไม่ใช่ไปลงทุนเฉพาะวิศวกรรม หรือแพทยศาสตร์ เพราะว่าการเรียนรู้สังคมต้องการคนทุกประเภท ต้องการนักคิด นักปรัชญา ต้องการนักเศรษฐศาสตร์ นักบริหารธุรกิจ ฯลฯ ต้องผลิตคนเข้าสู่ตลาดแรงงานได้ เราจะต้องให้เขามีความมั่นใจว่า ถ้าเมื่อเขาออกจากระบบราชการแล้วไปบริหารกันเอง รัฐบาลคงคำนึงถึงเรื่องเงินอุดหนุนอยู่ ตามสัดส่วนที่มากกว่าเมื่อคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ แล้ว กับคณะที่ อย่างที่ผมพูด คณะนี้อย่างที่ว่าหานักเรียนมาได้ยาก ผลิตแล้วหางานไม่ได้ง่าย ๆ แต่ถ้าสังคมของเรามีแต่เด็กวิศวกร มีแต่แพทย์ มีแต่นักคอมพิวเตอร์อย่างเดียว

สังคมนั้นจะเฉา ถ้าเพื่อไม่มีนักคิดทางด้านสังคมศาสตร์ ผู้สนใจทางด้านสิทธิมนุษยชน ผู้สนใจในเรื่องอดีตโบราณ ภาพยนตร์ กลอน เราต้องส่งเสริมพวกนี้ต่อไป

เพราะฉะนั้นรัฐจะต้องพูดให้แน่ชัดว่า จะให้เวลาการเตรียมตัวเท่าไร การจะออกจากระบบราชการนั้นควรจะให้เป็นการตัดสินใจของเขาด้วย รัฐต้องเปิดใจให้กว้างว่าเขาสิทธิที่จะเลือก เลือกที่จะออกหรือไม่ออก ในใจผมอาจจะคิดว่าใครไม่ออกคนนั้นโง่ แต่ก็ก็เป็นความคิดที่อยู่ในใจ แต่อย่าไปว่าเขา ใครจะทำอะไรก็แล้วแต่เขา เราต้องเข้าใจเขาหาวิธีอธิบาย พยายามโน้มน้าวเขา และให้เขามีทางเลือก แต่การจัดวิธีทางเลือกให้เขา เราจะต้องจัดให้ในลักษณะที่เขาไม่อยากจะเลือกในสิ่งที่ไม่อยากให้เขาเลือก เพราะฉะนั้นทางเลือกก็ออกก็ได้ ไม่ออกก็ได้ แต่ถ้าเพื่อไม่ออกฟัง ก็คือว่าต่อไปจะเป็นอย่างไร ถ้าออกก็ไม่ใช่ว่าจะต้องออกทั้งหมดทันที อาจจะออกเป็นขั้นตอนก็ได้ วิธีออกนั้นออกได้หลายลักษณะ อย่าให้เขาจนมุม อย่าให้เขาต้องตกอยู่ในฐานะหลังชนฝาแล้วก็ต้องเลือกเอาเขามาร่วมในการวางแผนด้วย จัด Workshop จัดสัมมนา ใครที่ไม่เห็นด้วย ใครที่มีข้อปัญหา ใครที่มีข้อสงสัยให้เขาได้พูดคุยกัน ถ้าเพื่อในสังคมเมืองไทยเราไม่เริ่มที่จะคุยกัน หันหน้าเข้าหาและคุยกัน ไม่ใช่หันหน้าเพื่อตีกัน หรือหันหลังเพื่อต่อกัน แต่หันหน้าเพื่อคุยกัน สร้าง dialogue เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้เขามีส่วนร่วมว่าเขาจะออกในลักษณะไหน แล้วก็ไปทำการศึกษว่าแต่ละประเทศ แต่ละระบบนั้น ระบบนี้ไม่ใช่ระบบราชการในปัจจุบัน แต่เป็นระบบออกนอกราชการ เป็นระบบของการคำนวณการเงินอุดหนุน อันนี้เป็นสิ่งสำคัญ และระบบคำนวณเงินอุดหนุนนั้น จะต้องให้แน่ใจว่าไม่ได้อยู่ในภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองด้วย อย่างอเมริกันถ้าเป็น State University จริงอยู่สภาเป็นผู้อนุมัติโครงการ แต่วิธีการที่จะนำเงินมาสู่จำนวนที่ถูกคองนั้น ก็จะมาจากคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นอิสระและไม่ใช่นักการเมือง และเขามีกำลังวังชาที่จะต่อรองกับนักการเมืองด้วย เพราะฉะนั้นต้องฟรี อย่าไปกำหนดให้เขาว่าต้องอย่างนั้นต้องอย่างนี้ เอาเขามาร่วมด้วยอธิบายให้เขาเข้าใจ เคยมีคนบอกว่าตอนนี้ตำแหน่งอาจารย์คนไหนเกษียณให้ยุบ ฟังแล้วตกใจว่าอ้าวต่อไปจะเพิ่มจำนวน จะทำอย่างไรก็พูดมาให้ชัดว่าไม่ได้ยุบ ให้ยุบตำแหน่งนั้นแต่เงินยังเก็บไว้ให้เพื่ออะไรมันอาจมีความจำเป็นที่จะต้องมีตำแหน่งหนึ่งในคณะอื่น หรือในสายงานอื่นที่มีความจำเป็นแต่เงินยังอยู่

สิ่งที่เราจะต้องมีปัญหามากเมื่อออกไปจากระบบแล้ว ถ้าเพื่อจิตใจความนึกคิดหรือจิตวิญญาณยังเป็นข้าราชการอยู่ และยังทำงานแบบข้าราชการ อย่างนั้นไม่มีทางรอดหรอก ก็จะกลับไปสู่ระบบเดิม คือตัวเองสร้างระบบนี้ขึ้นมา อันนี้ยิ่งหนักเข้าไปใหญ่เลย สร้างไว้แล้วไม่มีใครควบคุมเลย เพราะคำว่าระบบราชการ (bureaucracy) ไม่ได้หมายความว่า มันจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานราชการหน่วยงานธุรกิจใหญ่ ๆ เช่น ธนาคาร หรือบริษัทใหญ่ ๆ มันก็สร้าง bureaucracy ขึ้นมาได้ ระบบราชการที่เราพูดถึงนี้เป็นระบบที่เกิดขึ้นได้ทุกแห่งทั้งในภาคราชการภาคเอกชน เมื่อหน่วย

งานนั้นมีความใหญ่โตและมีจำนวนมากขึ้น เพราะฉะนั้นเราออกจากระบบราชการมาบริหารกันเอง ถ้าเพื่อหัวสมองเรายังไม่วังให้ทันสมัย ไม่มีการเตรียมตัวล่วงหน้า ไม่มีการศึกษาวิธีการเป็นอย่างไร คนก็จะสร้างระบบราชการขึ้นมาเอง และมันก็เกิดขึ้นแล้วในบางกรณีในเมืองไทย ที่ออกมาแล้วยิ่งหนักเข้าไปใหญ่เพราะหนึ่ง - ไม่มีใครตอบ สอง - ไม่มีใครตรวจสอบคุณภาพ โรงเรียนในอังกฤษไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนมัธยม โรงเรียนที่เป็น Public School , Elementary School หรือแม้แต่ Nursery ของมหาวิทยาลัย จะต้องมีการตรวจสอบคุณภาพ เรื่องตรวจสอบไม่ค่อยมีใครค่อยชอบ แต่ถ้าในวงการมหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างหน่วยงานตรวจสอบเหมือนที่เมืองนอกเขาก็จะเป็นปัญหา การตรวจสอบคุณภาพเป็นเรื่องใหม่ของเมืองไทยมากและอันนี้เป็นเรื่องที่ผมเป็นห่วงที่สุด ว่าในการออกมาแล้วไม่มีระบบที่ตรวจสอบที่ดี เงินก็จะละลายไปในแม่น้ำ

เพราะฉะนั้นอันที่หนึ่ง - บอกตรงนี้เลยว่าน่าจะออก เพราะผมไม่เคยเห็นมหาวิทยาลัยใด ๆ ซึ่งคิดอันดับในโลกหรือในภูมิภาคที่อยู่ภายใต้ระบบราชการ ไม่เคยเห็นนะ อันที่สอง - ออกแล้วมีคำตอบหรือเปล่าว่ามีการวางมาตรการเตรียมการทั้งฝ่ายรัฐบาลแต่ละมหาวิทยาลัย เพราะออกมาแล้วคุณจะต้องบริหารด้วยตัวคุณเอง ต้องเปลี่ยนโครงสร้างของคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัยเดิมซึ่งเต็มไปด้วยกฏเกณฑ์ การทำงานขาดความยืดหยุ่น ค่าซ้ำ เพราะฉะนั้นถ้าจะออกนอกระบบราชการจะต้องมีโครงสร้างใหม่ โครงสร้างของคณะกรรมการที่เรียกว่า Trustee หรือ Governor ต้องมีใหม่หมด ต้องมีการเขียนแผนงานให้ชัด ต้องมีการเขียนโครงสร้างนี้ว่าเป็นอย่างไร อะไรในโครงสร้างนั้น แต่หน่วยนั้นมีความรับผิดชอบ ความยุ่งเกี่ยว ความเกี่ยวข้องกันอย่างไร อันนี้จะเป็นเรื่องใหม่

ตอนนี้เราได้มาซึ่งความมีอิสระแต่ไม่มีความอิสระไหนที่ได้มาโดยไม่มีพันธะ คุณมีสิทธิ คุณก็มีหน้าที่ คุณมีความอิสระ คุณต้องมีความรับผิดชอบ แต่การรับผิดชอบตรงนี้ คือการรับผิดชอบ การตัดสินใจของคุณ เพราะฉะนั้นผมคิดว่าสิ่งหนึ่งที่เราจะพูดกันต่อไป ไม่ใช่ว่าจะออกไม่ออก แต่เมื่อออกมาแล้ว เรามีการเตรียมการกันอย่างไร ความพร้อมของแต่ละคนอยู่ที่ไหน ความไม่พร้อมอยู่ที่ไหน และถ้าเกิดมีความไม่พร้อมจะแก้ไขอย่างไร เพราะส่วนใหญ่จะมานั่งเถียงกันว่า จะออกหรือไม่ออกเท่านั้น ผมไม่รู้ว่าจะเถียงกันก็สิบปีถึงจะหยุด มันถึงไม่ไปไหน มหาวิทยาลัยไทยก็ยังไม่คิดอันดับเช่นเดิม และลูกผมก็คงพยายามทำงานหาเงินเพื่อส่งหลานผมไปเรียนต่างประเทศอย่างเดิม