

ปาฐกถาพิเศษ
เรื่อง ธรรมเนียมในการบริหารมหาวิทยาลัย
โดย นายอานันท์ ปันยารชุน
อดีตนายกรัฐมนตรี
วันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๔๒
คณะกรรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ท่านประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ท่านอธิการบดี และท่านคณาจารย์ทั้งหลาย

เรื่องที่จะมีการจัดสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยไทย เรื่องนี้ผมอยากจะขออภัยถึงประวัติบ้างเล็กน้อย เพราะว่าในระยะเวลาที่ผมอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารประเทศนั้น ก็ได้พยายามด้วยความช่วยเหลือของรัฐมนตรีบางท่าน และอาจารย์บางท่านที่นั่งอยู่ ณ ที่นี้พยายามที่จะผลักดันให้มีความเปลี่ยนแปลง ในเรื่องของการเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยในเรื่องของการบริหารที่ดี

พวกเราก็ทราบกันคืออยู่แล้ว รากฐานของมหาวิทยาลัยในเมืองไทยนั้น เริ่มต้นตั้งแต่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น เป็นการจัดตั้งขึ้นมาโดยมีจุดประสงค์เฉพาะ เป็นระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารภายในประเทศ ความจำเป็นของรัฐที่จะต้องมีการชำระ เพราะฉะนั้นประวัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็สืบเนื่องมาจากความต้องการของรัฐที่จะผลิตบุคลากรที่จะเข้าไปช่วยบริหารงานประเทศชาติในฐานะข้าราชการประจำ ผมท้าวความถึงอันนี้ก็เพราะอยากที่จะให้อยู่ในจิตใจของพวกเราว่า หน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาขั้นสูง คือ การตอบสนอง ในอดีตนั้นอาจจะเป็นการตอบสนองความต้องการของรัฐ แต่ผ่านมา ๘๐ ปี ๑๐๐ ปี วิวัฒนาการทางด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจของเมืองไทย การตอบสนองนั้นก็อาจจะต้องเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคมส่วนใหญ่ เมื่อจุฬาฯ ตั้งขึ้นมาได้มีการผลิตบัณฑิต ก็เริ่มต้นด้วยดี ก็มีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ขึ้นมาอีก มีการตั้งมหาวิทยาลัยเพื่อตอบสนองความต้องการในเรื่อง discipline มีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สังคม กำลังเริ่มต้นตัวทางด้านการเมือง อุดมการณ์ทางการเมือง อุดมการณ์ทางด้านสังคม อันนั้นก็เป็นการตอบสนองความต้องการอีกลักษณะหนึ่ง เสร็จแล้วก็ยังมีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผมอยากจะบอก ว่า ด้วยความจริงใจ ผมอาจจะมีความผิดหวังเล็กน้อยในคณะวิศวะฯ ของจุฬาฯ และในคณะวิศวะฯ ของมหาวิทยาลัยหลายอย่างเพราะแนวโน้มในอดีตและปัจจุบันซึ่งผมคิดว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

แน่นอนคือว่า มหาวิทยาลัยจะต้องไม่ใช่ผลิตบัณฑิตเพื่อไปนั่งโต๊ะ ใ้สูท ใ้เนคไท นั่งห้องแอร์ เพื่อคอยเป็นหัวหน้ากอง เป็นอธิบดี ความต้องการของประเทศชาติอยู่ที่คนที่จะลงมือทำเอง มีการกล่าวหาซึ่งผมคิดว่าอาจเป็นการกล่าวหาที่รุนแรงว่า โรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ นี้ เวลาเขาจะคัดเลือกคนเข้าโรงงาน เขาอยากได้คนที่จบ ปวช. ปวส. คนที่จบการศึกษาเทคโนโลยีมากกว่า เพราะคนนี่พร้อมที่จะมือเปื้อน มือดำ ไม่เหมือนกับบัณฑิตมหาวิทยาลัยซึ่งอาจจะต้องการตั้งแต่วันแรก ต้องการผูกเนคไท ใ้เสื้อขาว ใ้สูท เข้าทำงานในห้องแอร์และไม่ชอบที่จะเดินตรวจงาน

เมื่อเราพูดถึงความต้องการของสังคม เราจะต้องนิยามให้แน่นอนว่า คำว่า “สังคม” เราหมายถึงอะไร ทั้งนี้ทั้งนั้นผมไม่ได้บอกว่า มหาวิทยาลัยไทยเราไม่ได้ก้าวหน้าในระยะ ๕๐ ปี หรือ ๘๐ ปีที่ผ่านมาความก้าวหน้ามีอยู่หลายทาง ผมไม่ต้องพูด ณ ที่นี้ แต่ถึงเวลาที่เรากลับมาจะต้องดูตัวเราเองว่า จุดอ่อนจุดบกพร่องของเราอยู่ที่ใด

ผมเคยได้รับเกียรติเชิญนั่งในสภามหาวิทยาลัยที่นิค้ำ ผมนั่งอยู่ ๔ วาระ ที่จุฬาฯ นั่งอยู่ ๒ วาระ และตอนออกมาผมได้รับเชิญจากมหาวิทยาลัย ๘ แห่งไปเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผมบอกผมไม่ได้เป็นนักเรียนเก่าธรรมศาสตร์ เขาบอกถ้าผมรับ ผมจะเป็นคนแรกที่ไม่ใช่ นักเรียนธรรมศาสตร์แล้วมารับตำแหน่ง ผมก็ขอขอบคุณทุกๆ มหาวิทยาลัยที่รู้สึกในคุณค่าในตัวผม และผมก็ต้องพูดกับเขาตรงไปตรงมา อันนี้เป็นนิสัยเสียของผมอย่างหนึ่งที่ชอบพูดตรงไปตรงมา และเมื่ออายุมาถึงปัจจุบันนี้แล้ว พูดตรงไปตรงมาและใครไม่ชอบ ผมก็ไม่รู้สึกอะไร แต่ผมก็ต้องขอบอกว่า หลังจากที่ผมมีโอกาสไปสัมผัสกับสภามหาวิทยาลัย ๒ - ๓ แห่งเป็นระยะเวลานานตัวพระราชบัญญัติเกี่ยวกับเรื่องสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะการเลือกคนที่เรียกว่าคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากข้างนอก มาจากวงการธุรกิจหรือมาจากวงการใด ๆ ก็ตามที่ไม่ได้เกี่ยวกับวงการมหาวิทยาลัยโดยตรงนั้นเป็น concept ที่ดี แต่เสร็จแล้วตัวพระราชบัญญัตินั้นเขียนเสียเอง จนสภามหาวิทยาลัยนั้นเป็นง่อย แล้วก็สร้างระบบราชการขึ้นมา ระบบราชการที่นี้ผมขอใช้ภาษาอังกฤษว่า bureaucracy คือ ให้มาตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เป็นเรื่อง ในเรื่องที่ยังค้างเขาทำเตรียมมาทั้งหมดแล้ว เอามา rubber stamp เท่านั้น แต่ไม่ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการที่จะวางทิศทางของตัวมหาวิทยาลัยเอง ทุกอย่างจัดสำหรับเสร็จมาตั้งแต่ข้างล่าง ผมก็บอกว่าถ้าเอานักธุรกิจที่เขา มี sense of responsibility เข้าไปนั่งอยู่ เขาเสียเวลา เขาอยากจะทำงานให้มหาวิทยาลัยเดือนละ ๓ ชั่วโมง ๔ ชั่วโมง หรือนอกเหนือจากนั้นที่จุฬาฯ วาระที่ ๒ ผมไม่ค่อยมาประชุม อันนี้เป็นการเล่าเพื่อตั้งข้อสังเกตอยู่อย่างหนึ่ง อันนี้ไม่ใช่ความผิดของอาจารย์ แต่เป็นความผิดของระบบ เพราะตราบใจในจิตใจของเราหรือในจิตใจของอาจารย์ คณาจารย์ผู้บริหารยังคิดว่าตัวเองเป็นข้าราชการ ต้องอยู่ในระบบราชการ การศึกษาของไทยจะไม่ไปไหนและจะไม่รอด

ผมไม่ได้เห็นว่ามหาวิทยาลัยฝรั่งหรือในต่างประเทศจะดีเสมอไป แต่ผมก็อยากที่จะมีส่วน มีความภูมิใจที่มหาวิทยาลัยในเมืองไทยติดอันดับ ๔ ติดอันดับ ๕ ติดอันดับ ๘ เมื่อมีการประเมิน ผมไม่ได้บอกว่าการประเมินของต่างชาตินั้นจะต้องถูกต้องเสมอไป แต่ผมอยู่ในฐานะที่ได้คุยกับคนทั่วภูมิภาคได้คุยกับคนต่างประเทศทั้งในวงการธุรกิจ วงการต่าง ๆ ผมต้องขอบอกตามตรง มหาวิทยาลัยในเมืองไทยไม่ติดอันดับ เราอาจจะติดอันดับกันเองในประเทศ และคำตอบที่ว่าทำไมไม่ติดอันดับ ง่ายที่สุดเป็นคำตอบที่ควรจะได้รับคือการตอบสนองมาเป็นเวลาหลายสิบปี สมัยผมเป็นนายกรัฐมนตรีก็ได้พยายามอย่างมาก ผมอาจจะใช้คำรุนแรง ผมบอก “พยายามจะปลดแอกมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ” และผมก็มีความเศร้าและสลดใจที่มหาวิทยาลัยในเมืองไทย หรือบางสถาบันการศึกษาอาจจะอยู่เป็นทาสของระบบข้าราชการต่อไป ผมใช้คำรุนแรงเพื่อให้ท่านเกิดโมโห เกิดอารมณ์ขึ้นมาว่าในอนาคตเมื่อได้รับการปลดแอกแล้ว เมื่อเรียกร่องอิสระภาพกลับมาแล้วจะเริ่มต้นศักราชใหม่ ผมเป็นคนนิสัยไม่มีใครดี ชอบพูดอะไรเพื่อกระตุ้นให้คนเกิดความรู้สึกที่คิดว่าเราจะต้องแก้ปัญหานี้ให้ได้

ระบบราชการมีที่ใช้ และมีกาลเวลา แต่ระบบราชการเป็นศัตรูที่สูงที่สุดสำหรับกระบวนการศึกษาของประเทศ ในระยะ ๗ - ๘ ปีก่อน ที่ผมพยายามนั้นไม่สำเร็จ มีหลายท่านอาจเข้าใจว่า ผมต้องการให้มหาวิทยาลัยตัดขาดจากราชการ ก็ได้พยายามอธิบายว่า การเอามหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการนั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะมีอยู่กับรัฐต่อไปหรือที่รัฐจะมีอยู่กับมหาวิทยาลัย ที่บอกว่าให้ออกจากระบบราชการ คือให้ดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยโดยไม่ใช้ระบบราชการ

ทำไมการศึกษาของสิงคโปร์จึงดีได้ ในเมื่อทุกมหาวิทยาลัยของเขาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่สิงคโปร์ไม่มีมหาวิทยาลัยเอกชน ก็เพราะว่าสิงคโปร์ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ คือรัฐเป็นผู้ถือกุญแจในเรื่องงบประมาณส่วนใหญ่ แต่เขาปล่อยการบริหารให้กับตัวผู้บริหารของมหาวิทยาลัยโดยตรง ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์และโดยปัจจัยอื่นด้วย สามารถทำให้เข้าสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการการเป็นเลิศที่จะรักษาคุณภาพของอาจารย์ ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยนานยัง ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี เพราะฉะนั้นต้องเข้าใจตั้งแต่ต้นว่าการที่เราจะแยกออกจากระบบราชการไม่ใช่เป็นการตัดความสัมพันธ์จากรัฐ และคนในรัฐเองจะต้องเข้าใจอย่างนั้นด้วย เพราะบางครั้งบางคราวในสังคมไทยเรามองอะไรเป็นขาคำไปหมด

ผมเป็นคนเชื่ออย่างหนึ่งว่า ถ้าเมื่อเราทำอะไร เราหมั่นดูตัวเองบ่อย ๆ ตรวจสอบตัวเอง และฟังคำติเตียนของผู้อื่น คือ อยู่ในกระบวนการตรวจสอบของผู้อื่น ถ้าเมื่อคนคนนั้นใจกว้างพอ มีความมั่นใจเพียงพอและมีความตั้งใจเพียงพอ ไม่ว่าจะ เป็นคนหรือสถาบันนั้นจะสามารถปฏิบัติตัวเองให้ดีขึ้นได้

ผมคิดว่าระบบราชการไทยไม่เปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลาไม่รู้กี่สิบปี สมัยผมอยู่กระทรวงการต่างประเทศ สมัยเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อย ๔๐ ปี ถ้าเผื่อออกเงินทรงอะไรไปแล้วตั้งฎีกาเบิกหรือขออนุมัติเบิกจากกระทรวง กระทรวงตั้งฎีกาไปกระทรวงการคลัง สิ่งที่เราทรงไปแล้ว กว่าเราจะได้รับเงินคืนมาประมาณ ๒ - ๓ เดือน วันก่อนผมลองตรวจสอบดูที่กระทรวง ก็ปรากฏยังต้องใช้เวลา ๒ - ๓ เดือน เช่นเดิม ผมก็ยังไม่เข้าใจว่าทำไมการตั้งฎีกาถึงต้องใช้เวลามากมาย อาจจะเป็นเงิน ๘๐๐ บาท ๑,๕๐๐ บาท แล้วทุกครั้งเราก็มีปัญหาอยู่เสมอ การตั้งงบประมาณแม้แต่ในปัจจุบันนี้ การที่รัฐบาลออกมาเรียกว่า stimulus package ผมคุยกับรัฐมนตรีคลัง คุยกับบางคนที่มีส่วนในการรับผิดชอบก็เป็นปัญหาทุกปีว่างงบประมาณของรัฐบาลไทย งบประมาณรายจ่ายนั้น พอถึงสิ้นปีใช้ไปได้เพียง ๖๐ - ๗๐ เปอร์เซ็นต์ พอ ๑๕ วันหลังรับใช้กันใหญ่ คงไม่ต้องการซื้อวิจัยอะไรมากมาย มันเป็นปีแล้วปีเล่า ปัญหาคือ stimulus package จะมีผลหรือไม่ ถ้าเผื่อตั้งเงินแล้วเงินไม่ออก เม็ดเงินไม่ออกสู่ตลาด นี่ไม่นับเม็ดเงินออกสู่ตลาดแล้วสูญหายไปแค่นั้น เพราะฉะนั้นเรื่องการปฏิรูประบบราชการ อันนั้นต้องทำไป คงจะต้องใช้เวลามากแต่ขณะนี้มหาวิทยาลัยมีโอกาสมาก

คำถามต่อไปคือ ตัวมหาวิทยาลัยพร้อมหรือเปล่า

ถ้าเผื่อการออกจากระบบราชการไปสู่ระบบซึ่งยังไม่มีของตัวเอง และเป็นระบบซึ่งอาจจะเลวกว่า อันนั้นผมก็ต้องบอกว่าอย่าออกนะครับ การออกจากระบบราชการซึ่งเป็นระบบที่ไม่ดีแต่เข้าไปในสุญญากาศซึ่งไม่มีระบบ หรือระบบที่เลวกว่าระบบราชการ อันนั้นยิ่งอันตราย เพราะฉะนั้นการออกมาต้องขึ้นอยู่กับความพร้อม ความพร้อมของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ด้วย และความพร้อมไม่ได้เกิดขึ้นในวันเดียวเมื่อ ๗ - ๘ ปีก่อนผมแน่ใจ จุฬาฯ พร้อม ธรรมศาสตร์ก็อาจจะพร้อม แต่ถามอาจารย์นิติ อาจารย์บอกธรรมศาสตร์ของผมประชาธิปไตย ผมต้องออกเสียงกัน ต้องถามถาวร โธม นักการทุกคนหมด แต่ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนั้น มีสถานที่และมีกาลเวลาให้ใช้ ใช้ผิดสถานที่ ใช้ผิดเวลา ก็ไม่มีความหมาย ผมไปพูดหลายแห่ง บอกว่าการใช้หลักการประชาธิปไตย ระบอบประชาธิปไตยเรียกว่า การบริหารงานแผ่นดิน ในการบริหารงานบริษัท งานมหาวิทยาลัย ถ้าเผื่อใช้หลักการประชาธิปไตยเต็ม ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ ผมว่าลำบากแน่ เราจับหลักการใหญ่ ๆ ของประชาธิปไตย แต่หลักการใหญ่ของประชาธิปไตยไม่ใช่เลือกตั้งหลักการใหญ่ ๆ ของประชาธิปไตยคือการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในกระบวนการในการตัดสินใจ ในการพิจารณาและในการตัดสินใจ การเลือกตั้งนั้นเป็นเพียงแต่รูป ไม่ใช่สาระ แก่นสารและสาระของการเลือกตั้งคือการมีตัวแทนของประชาชน การเลือกตั้งนั้นเป็นวิธีการเท่านั้น ปัจจุบันเราก็พูดบอกว่า หลายมหาวิทยาลัยพร้อมที่จะออกจากระบบราชการ แต่บางแห่งออกมาแล้วก็มีปัญหาเพราะความพร้อมไม่มี แต่อาจจะไม่ใช่ความพร้อมอย่างเดียว อาจจะมีปัญหาเพราะยังไม่มีใจความเข้าใจเพียงพอลงถึงเหตุที่ออก หรือชี้จุดประสงค์ของการออกมา ถ้าเผื่อการออกมาเพื่อให้ตัว

เองสบายขึ้น รอดพ้นจากกฎเกณฑ์บ้าง บอ ๆ อันนั้นไม่ใช่เหตุผลการออก จะออกจากระบบราชการก็ เพราะคิดว่าน่าจะมึระบบอื่นที่จะทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยอยู่ในสภาพที่ดีขึ้นและ สามารถนำไปสู่ความเป็นเลิศได้

ในระยะ ๔ - ๕ ปี ก็มีการพูดกันมากในเรื่อง Good governance ขณะนี้ก็ยังไม่ลงตัวว่าคนไทย ต้องการใช้คำไหน ผมก็มีโอกาสมีส่วนที่จะได้ช่วยให้สังคมไทยสับสนมากขึ้น ก็ลองใช้ “ธรรมรัฐ” อยู่พักหนึ่งตอนนี้ก็ลองใช้ “ธรรมาภิบาล” บางคนก็เอาง่าย ๆ บอก “การบริหารที่ดี” แต่สุดท้ายได้ยิน มาว่าทางราชบัณฑิตสถานกำหนดขึ้นมาอีกคำหนึ่ง ซึ่งผมค่อนข้างจะมีความอึดอัดใจอยู่หน่อย อึดอัดใจมานานแล้วเกี่ยวกับการปกครองในเมืองไทย ถ้าผมมีโอกาส มีอำนาจ ผมก็อยากจะเปลี่ยนชื่อของ “กรมการปกครอง” เป็นอย่างอื่นเสีย เพราะอะไรก็ตามที่มีคำว่า “ปกครอง” เข้ามาแล้ว มันขัดกับหลักการของ governance การปกครองนั้นสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็ก ตลอดเวลาผู้ใหญ่เป็นผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ถูกเสมอ ผู้ใหญ่มีอำนาจ เด็กต้องเชื่อฟัง เด็กต้องทำตาม ซึ่งขัดกับหลักการ ประชาธิปไตย เหมือนอย่างสมัยที่ผมอยู่กับรัฐบาล ผมก็พยายามบอกว่า เรื่องการควบคุมนั้นต้องเอา ออกจากหัวสมองของพวกเขา ข้าราชการต้องเปลี่ยนความคิดว่าเราไม่ได้มาควบคุม เราจะมากำกับดูแล เท่านั้น เปลี่ยนอะไรเปลี่ยนได้ เปลี่ยนระบบ เปลี่ยนกฎเกณฑ์ได้ ง่ายกว่า แต่เปลี่ยนวิถีความคิด ซึ่ง ส่วนหนึ่งก็มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ของสังคมนั้น ๆ อันนี้เปลี่ยนยากมากและคง ต้องใช้เวลา แล้วจะทำอะไรในเมืองไทย ต้องการความอดทนอย่างเหลือกลิ่นที่เดียว

ผมโชคดี ผมอยู่ราชการผมเติบโตมาจากราชการ แต่ผมก็พูดตลก ๆ เสมอ ผมเจริญในทางราชการได้ เพราะผมโชคดีที่ส่วนใหญ่อยู่ต่างประเทศ ถ้าผมอยู่ในระบบราชการและผมเจริญเติบโตใน กระทรวงการต่างประเทศ ผมไม่ถูกไล่ออกก่อนก็ลาออกก่อนนานแล้ว แต่ผมไปอยู่ต่างประเทศ ๑๒ ปี ผมไปเจริญที่ในต่างประเทศมากกว่า ขาดการควบคุมไม่ต้องยุ่งกับการตั้งฎีกา เบิกเงินมีความอิสระ แต่ต้องรับผิดชอบในการทำงานโดยตรงกับรัฐมนตรี เราพูดถึงธรรมาภิบาล ไม่ใช่การปกครอง government ก็รัฐบาล แต่ governance คนละเรื่อง อาจจะมีลักษณะคล้ายกัน เริ่มต้นด้วยคำว่า govern- แต่ความแตกต่าง -ment กับ -nance มีความหมาย ในสังคมทั่วไปนั้น เราก็บอกว่า ขณะนี้เป็นที่พิสูจน์ กันแล้วว่า การปกครองในระบบประชาธิปไตยอาจจะไม่ดี ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ แต่ก็เลวน้อยที่สุด สภาพโซเวียตล่มสลายไป และไม่ใช่ล่มสลายไปเพราะลัทธิคอมมิวนิสต์แต่อย่างเดียว แต่ล่มไปเพราะ เรื่องของการฉ้อราษฎร์บังหลวง เรื่องของการเป็นเผด็จการ ฉันทัดฉันนั้น หลาย ๆ ประเทศที่นิยมลัทธิ คอมมิวนิสต์หรือใช้ลัทธิคอมมิวนิสต์ปกครองก็ล่มสลายไป เพราะส่วนใหญ่เป็นรัฐบาลเผด็จการ มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงทั้งนั้น เพราะฉะนั้นกระแสของโลกที่ต้องการให้ทุกประเทศทุกสังคม หรือ ต้องการให้สังคมตัวเองนั้นอยู่ในระบบประชาธิปไตย ก็มีมากขึ้น คล้ายเป็นคำตอบหนึ่งของปัญหา ของสังคมนั้น แต่ในทุก ๆ สังคมมีแต่ประชาธิปไตย มีแต่รัฐธรรมนูญให้หุรหุรอย่างไร มันไปไม่รอด

อีก เพราะรัฐธรรมนูญเป็นเพียงจุดเริ่มต้น เป็นเพียงเศษกระดาษ ให้เขียนให้สวยอย่างไร ถ้าหากผู้ที่ออกกฎหมายลูกหรือออกกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญบิดเจตนาารมณ์เสีย เปลี่ยนแปลงเจตนาารมณ์เสีย สร้างปัญหาให้มันวุ่นไปหมด รัฐธรรมนูญก็จะไม่มีผลเพราะจะเป็นนั่งอืดตั้งแต่แรกเริ่ม เพราะฉะนั้นทุก ๆ สังคม ถึงแม้จะมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธธรรมนูญ คือ กฎเกณฑ์ กฎหมายสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการเขียนแบบลายลักษณ์อักษรอย่างเมืองไทย หรืออย่างสหรัฐอเมริกา หรือไม่เขียนแบบอย่างอังกฤษ ในสังคมที่กำลังพัฒนา ในสังคมที่ด้อยการศึกษา ในสังคมที่ด้อยทางด้านความคิด และด้อยความรับผิดชอบนั้น มีความจำเป็นมากกว่าสังคมที่เขาเจริญแล้ว ที่เราจะต้องมีการคานอำนาจซึ่งกันและกัน น่ากลัวที่สุดถ้าประเทศไหนมีรัฐบาลมีอำนาจ absolute รับผิดชอบทุกเรื่อง ทุกหมู่บ้าน ไม่มีการกระจายอำนาจ ไม่มีการกระจายงบประมาณ ไม่มีการกระจายการรับผิดชอบและไม่มอบหมายความรับผิดชอบให้กับท้องถิ่น ทุกอย่างเดินเข้าสู่ทำเนียบรัฐบาล ไม่ว่าจะปัญหาใด ปัญหาใหญ่ ปัญหาเล็ก เพราะฉะนั้นทิศทางของสังคมที่ดีต่อไปคือรัฐบาลจะต้องเล็กลง ไม่ใช่เล็กลงเฉพาะจำนวน ซึ่งตอนนี้จำนวนก็มากเกินไปอยู่แล้ว ถึงมีคำที่คนเขาเรียกข้าราชการว่า คนคอยดันเอกสารไป ๆ มา ๆ paper shuffler จึงเกิดคำว่า rubber stamp ศัพท์ต่าง ๆ เหล่านี้เกิดมาจากระบบราชการทั้งนั้น คำน้ำชา ค่าการใช้ดุลยพินิจของข้าราชการนี่ก็หนัก คิดเป็นเงินมหาศาล ทางภาษาศาสตร์อาจจะเรียก economic rent หรืออะไรก็แล้วแต่ การรั่วไหลทุกอย่าง

เมื่อวานผมได้รับเชิญไปพูดที่ จปร. ก็ไปพูดบ่อยครั้ง ผมก็ตั้งใจที่ จปร. ปัจจุบันนี้ แทนที่จะรับปีหนึ่ง ๓๐๐ คน เดียวนี้เหลือ ๑๓๐ ผมว่าสถานที่ที่เหลือ อุปกรณ์การสอนที่เหลือ ทำไม่ไม่แบ่งให้พลเรือนใช้กันบ้าง ผมว่าน่าจะลองคิดว่า คณะวิศวกรรมฯ จุฬาฯ ส่งคนไปประจำที่ จปร. ๑ เทอม ให้มี exchange program ให้นักเรียนทหารรู้จักนักเรียนพลเรือน ให้นักเรียนได้รู้จักระบบทหาร ไม่ใช่เพื่อไปบอกว่าของเขาไม่ใช่อะไร อันนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร อย่างน้อยให้ไปเข้าใจซึ่งกันและกันว่าบรรยากาศนั้นแตกต่างกันอย่างไร อันนั้นเป็นเรื่อง

เรื่องสังคมนั้นนอกเหนือจากรัฐธรรมนูญนอกเหนือจากการปกครองในระบอบประชาธิปไตย แต่มีความจำเป็นจะต้องสร้างสิ่งที่เรียกว่า Civil society ซึ่งก็คือ การมีองค์กรเอกชน ซึ่งองค์กรเอกชนดังกรณี ก็เป็นองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร หรือการมีองค์กรหรือหน่วยหรือกลุ่มที่มีผลประโยชน์ในการที่จะสืบต่อความคิดอะไรบางอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชาวไร่ ชาวนา องค์กรเหล่านี้ เช่นอย่างในสหรัฐอเมริกา เขาก็มี นอกจากรัฐบาล นอกจาก congress ซึ่งมีอำนาจมาก เขายังมี National Urban Council ยังมี National Association for the Advancement of Colored People มี National Rifles Association มีสมาคมนักเรียนเก่าฮาร์วาร์ดหรืออะไรก็แล้วแต่ หรือของเราจะให้ตั้งก็อาจจะใส่สมาคมบิลเลียด หรือสมาคมคาราโอเกะก็ยังได้ แต่อย่างน้อยกลุ่มชนเหล่านี้เขาจะมีความคิด เขาจะมีผลประโยชน์บางอย่าง ไม่ใช่ผลประโยชน์ได้เงินอย่างเดียว แต่ผลประโยชน์

ในการที่จะช่วยรักษาธรรมชาติ รักษาสิ่งแวดล้อม เป็นการไปคานอำนาจรัฐบาล เป็นการตรวจสอบไปในตัว การมีหนังสือพิมพ์ การมีสื่อที่เป็นอิสระ ที่ไม่รับเงิน และไม่ค้าผลกำไรอย่างเดียว และเป็นปากเสียงให้ประชาชนตรวจสอบรัฐบาลค้นหาข้อเท็จจริง เรื่องคอร์รัปชัน อันนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งของ civil society ซึ่งผมเข้าใจว่า ดร. ป๋วย แปลว่า ประชาสังคม ผมจำไม่ได้แน่ ผมว่ามีความจำเป็น เพราะถ้าผมจะไปบอกรัฐบาลไทยลดอำนาจ ลดจำนวนคน ปฏิรูป อาจจะมีหลายคนต้องการอย่างนั้น แต่อาจจะมีอีกมากมายที่จะต่อต้าน คงจะต้องใช้เวลาวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีการเปลี่ยนแปลงความคิดด้วย ถ้าเพื่อมีแรงกระตุ้นจากข้างนอกแต่ข้างในก็ต้องทำไป ผมอยู่ราชการ ๓๐ - ๔๐ ปี ผมได้ยินคำว่าปฏิรูปราชการทุกสมัย ทุกรัฐบาลก็มีการตั้งผมเองบางครั้งก็มีส่วนถูกดึงเข้าไป แต่ผมไม่เห็นมันไปไหนเลย และผมไม่เชื่อว่าคนข้างในจะแก้ตัวเองได้ เพราะทุก ๆ สังคมไม่ใช่สังคมไทยอย่างเดียว ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะทุกคนจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงนี่คือการสูญเสียอำนาจ สูญเสียผลประโยชน์ และจะมีอีกพวกหนึ่งบอกว่าเปลี่ยนไปแล้วจะดีหรือ คุณการ์นต์ได้ไหมว่าอนาคตจะดีขึ้นคือ ถ้าถามคำถามแบบนี้แล้ว เป็นจุดเริ่มต้นที่ไม่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ถ้าเพื่อเราบอก เราจะออกจากระบบราชการ มหาวิทยาลัยจะออกมาหรือจะไม่มีการบริหารของตัวเอง อย่าออกด้วยความกลัว ส่วนหนึ่งอาจจะออกด้วยความเบื่อหน่ายได้แต่จะต้องออกด้วยความตั้งใจที่ดี ด้วยความอีกเหิมว่าจุดหมายปลายทางที่ฉันจะเดินไปนั้น ในทางทฤษฎีนั้นเป็นระบบที่ดี และฉันมีหน้าที่อะไรที่จะทำให้ทางภาคปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับทางทฤษฎีได้ คือ เรามีระบอบประชาธิปไตยในสังคมของชาติ เรามี civil society ก็ยังไม่พอ เรายังต้องมีธรรมาภิบาล good governance ด้วย ธรรมาภิบาลนี้ขายยาก ออกมาพูดใหม่ ๆ เเข็นกว่าเป็นภาษากรีก ภาษาโรมัน ธรรมรัฐอะไรจับไม่ถูก และต้องไม่ได้ ไม่เห็นธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของ abstract idea ผมชอบเปรียบเทียบคนบอก นายอานันท์หัวนอก ไปเรียนเมืองนอกมาไปเอาความคิดของเมืองนอกมา ผมบอก เมื่อผมอยู่เป็นนักเรียน ๔๐ - ๕๐ ปี ผมไม่เคยได้ยินว่า governance แล้วก็ไม่มีใครพูด ไปเปิด dictionary เก่า ๆ แม้กระทั่ง Oxford Dictionary ก็แทบจะไม่มีคำว่า governance หรือเผชิญเกิดมีขึ้นมา ก็แปลไม่ค่อยถูกเหมือนกับจะแปลว่า governance คือการปกครองที่ดี เขาบอกให้ดู ๆ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาของเราเอง ประวัติศาสตร์ของเมืองไทยจารีตประเพณีของเมืองไทย good governance ก็เกิดที่เมืองไทยได้ ไม่ใช่เกิดแต่ใช้มาแล้วด้วย ในสมัยที่พระมหากษัตริย์ทรงใช้อำนาจสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ตั้งแต่รัชกาลที่ ๔ มา เรามีทศพิธราชธรรม ซึ่งปัจจุบันนี้รัชกาลปัจจุบัน พระองค์ท่านยังถือปฏิบัติอยู่ ทศพิธราชธรรมนั้นคือ Royal good governance อันนี้ made in Thailand เกิดในเมืองไทย เป็นผลิตภัณฑ์ของเมืองไทยทำไมถึงมีทศพิธราชธรรม เพราะตอนนั้นพระมหากษัตริย์มีอำนาจสูงสุดแต่ผู้เดียว ไม่มีการคานอำนาจเลย ถ้าเพื่อทรงใช้อำนาจโดยไม่ถูกธรรมะ โดยไม่ชอบธรรม ประชาราษฎรก็จะเดือดร้อนมาก แต่พระมหากษัตริย์ไทยคั่นคิดว่าจะต้องมี Royal good governance เพื่อเป็นข้อจำกัดของอำนาจเบ็ดเสร็จของพระมหากษัตริย์เพื่อเป็นการวางทิศทางและแนวทาง ในการปฏิบัติพระองค์และในการดำเนินพระราชกรณียกิจ เพราะฉะนั้นทศพิ

ธรรมาภิบาลอันนี้แหละคือ Royal good governance ผมไม่ได้เอามาจากฝรั่ง แต่ก็มีปัญหาว่าจะแปลเป็นภาษาไทยว่าอย่างไร

อีกด้านหนึ่งของ good governance อธิบายยาก ไม่รู้จะอธิบายอย่างไร ผมพูดถึงคอร์รัปชัน คนเข้าใจทันที แต่ good governance อะไร มันลอย ๆ อยู่ ผมว่าเอาอย่างนี้ดีกว่า ผมเปรียบเทียบเหมือนกับเป็นโต๊ะ หน้าโต๊ะจะอยู่ไม่ได้นอกจากจะมีขา เมื่อประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว บอกโต๊ะนี้คือ good governance แต่ถ้าเพื่อจะอธิบายว่ามันมีกี่ขา ผมจะอธิบายว่ามันมีกี่ขา บางคนอาจจะบอกว่ามี ๔ ขา บางคนอาจจะบอกว่ามี ๘ ขา

พูดทั่ว ๆ ไปแล้ว ขาที่จำเป็นก็คือ ขาที่ตั้งอยู่บนหลักการประชาธิปไตย โดยยึดถือหลักการของการมีส่วนร่วม ถ้าจะใช้ในองค์กรมหาวิทยาลัยก็คือมีส่วนร่วม แต่ไม่ใช่เลือกตั้ง และต้องทำให้องค์ประกอบในโครงสร้างนั้นมีความแข็งแกร่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของในระดับชาติ ก็ civil society ในระดับมหาวิทยาลัยจะต้องเรื่องคณะ สถาบัน แต่ถ้าพูดถึงเรื่องส่วนรวมอะไรสักอย่าง ไม่ใช่ top down แต่ bottom up ต้องมีการปรึกษาหารือ มีการคุยกันมากกว่าในอดีต

ข้อที่สอง ต้องมีอีกขาหนึ่งคือ มีระบบยุติธรรมที่แน่นอน ในระดับชาตินั้น จริง ๆ แล้ว ระบบยุติธรรมมีความจำเป็นที่จะต้องเป็นอิสระ แต่ระบบยุติธรรมอย่างเดียวคงไม่พอ จะต้องมีส่วนที่เรียกว่า นิติธรรมด้วย เพราะถ้ากฎหมายไม่เป็นธรรม ก็ไม่เป็นกฎหมายที่ควรบังคับใช้ เราออกรัฐธรรมนูญฉบับใหม่มา พวกเราต้องเข้าใจว่ารัฐธรรมนูญนั้นเป็นกฎหมายสูงสุด เมื่อเป็นกฎหมายสูงสุดแล้ว โดยปริยายน่าจะลบล้างกฎหมายเก่า ๆ ที่ขัดกับรัฐธรรมนูญ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่เป็นไปอย่างนั้น แต่เป็นหน้าที่ของรัฐ เป็นหน้าที่ของสภา เป็นหน้าที่ของ สส. ที่จะตรวจสอบกฎหมายเก่า ๆ พระราชบัญญัติเก่า ๆ ที่ขัดกับรัฐธรรมนูญปัจจุบันทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือไม่ก็ขัดกับรัฐธรรมนูญปัจจุบันในเจตนารมณ์

ยกตัวอย่างง่าย ๆ ผมขอออกนอกเรื่อง แต่ผมคิดว่ามีความสำคัญ เรามีพระราชบัญญัติเกี่ยวกับป่าไม้ อุทยานแห่งชาติ อะไรต่าง ๆ ๔ - ๕ ฉบับ แล้วเราก็มีมติ ครม. เมื่อเดือนมิถุนายน ๒๕๔๑ ท่านใดที่เป็นนักกฎหมาย ท่านใดที่สนใจเรื่องรัฐธรรมนูญ ช่วยไปตรวจสอบดู พระราชบัญญัติทั้ง ๔ ฉบับรวมทั้งมติ ครม. ตอนนั้นขัดกับรัฐธรรมนูญมากน้อยแค่ไหน ถ้าไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแล้วนี้ จะสร้างปัญหา ถ้าจะแก้ไขปัญหา ไม่ใช่แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่เชียงใหม่ ที่ชาวเขาซึ่งส่วนใหญ่ตั้งรกรากที่เมืองไทยมาเป็นเวลาช้านานและมีสิทธิที่จะเป็นคนไทยแล้ว แต่เนื่องจากต้องรอคอยระบบราชการในการลงทะเบียนเป็นสัญชาติไทย ออกบัตรประชาชน ระบบราชการซึ่งเอื้ออำนวยให้มีการหา economic rent คนพวกนี้จะถูกขับไล่ออกจากป่า และถ้า concept บอก เราต้องการ

ให้ป่าอยู่กับคนได้ และอย่ามาอ้างเรื่องชาตินิยม ผมเกิดมาอายุ ๖๗ ปีนี้ ได้ยินเรื่องชาตินิยม ได้ยินเรื่องคนต่างด้าวมานานแล้วเท่าทั้งนั้น เราต้องคำนึงถึงมนุษยชน ผมหวังว่ากลุ่มชนที่มีปัญหาและนั่งอยู่แถวมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปัจจุบันจะสลายตัวไป หวังว่ารัฐบาลนี้คงจะแก้ไขให้เสร็จ แต่ถึงแม้แก้ไขไปแล้ว ก็เป็นการแก้ไขเฉพาะหน้า จะต้องลงลึกถึงรากของกฎหมายเดิม ๆ ปัญหานี้ไม่ใช่เรื่องปัญหาสิ่งแวดล้อมเท่านั้น ปัญหาคือ การที่รัฐจะต้องให้ความสำคัญคุ้มครองกับประชาชน กับปัญหาที่รัฐจะต้องมีพันธะกรณีที่จะต้องรักษาสิทธิมนุษยชน โดยไม่เอากฎหมาย โดยไม่เอากฎข้อบังคับ โดยไม่เอาระบบราชการมาคิดขวางสิ่งเหล่านี้ผมยกตัวอย่างเท่านั้น ผมแน่ใจ ยังมีพระราชบัญญัติอีกมากมายที่ออกมาในอดีต อาจจะออกมาด้วยความตั้งใจดี แต่กาลเวลาหมดไปแล้ว ผมอยากที่จะเห็นคณะนิติศาสตร์ของทุกมหาวิทยาลัย ได้ช่วยตรวจสอบ ช่วยเป็นผู้กระตุ้น ไม่ใช่มีกฎหมายแล้วยังขัดกับรัฐธรรมนูญอีก กฎหมายใด มาตราใด ปกดิรัฐสภาเมืองไทยจะได้ดำเนินการแก้ไขกฎหมายเหล่านั้น หรือเลิกกฎหมายเหล่านั้น เพราะฉะนั้นทุกอย่างเป็นเรื่องของระบบยุติธรรมและนิติธรรม

อีกขานหนึ่งคือ การยึดถือสิทธิมนุษยชน สิทธิเด็กและสตรี

อีกขานหนึ่งคือ การกระจายอำนาจและงบประมาณสู่ท้องถิ่น สร้างระบบองค์กรส่วนท้องถิ่นให้มีความสามารถ

อีกขานหนึ่งคือ การปฏิรูประบบราชการ

อีกขานหนึ่งของโต๊ะก็คือ เพิ่มพูนขีดความสามารถของสังคม ทั้งหน่วยราชการและหน่วยเอกชนทั้งนี้เพื่อลดหย่อนปัญหาที่ขัดแย้ง

สิ่งที่เราเรียกว่า resolution of conflict ที่ผ่านมา เป็นการแก้ปัญหาโดยราชการเท่านั้น รัฐบาลไหนอยากเอาใจประชาชน อาจจะซื้อด้วยเงิน รัฐบาลไหนอยากเอาใจประชาชน อาจจะเว้นกฎราชการหรือกฎอะไรบ้างออกไป แล้วไปเอาหน้ากับประชาชน รัฐบาลไหนที่ฟังเสียงแต่ตัวกฎหมายอย่างเดียว ก็บอกทำไม่ได้ เพราะขัดกับระบบ มันไม่มีคนกลาง ไม่มีข้างนอกเข้ามาช่วย จะต้องมีส่วนคน มีองค์กรต่าง ๆ ที่ผมเอ่ยถึงไว้ใน civil society เข้ามา เรียกว่าเป็นกันชนให้

แต่ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยนั้น จากขาต่าง ๆ ที่ผมเอ่ยถึงนั้น บางขาที่เอามาใช้ได้ บางขาที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ผมก็ลอง เช็คว่าทางมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เขาทำอะไร แต่ก่อนที่ผมจะลืม สิ่งที่เราน่าจะดูอันแรก น่าจะดูที่สิงคโปร์ อย่างที่ผมเรียนให้ทราบเพราะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมด รัฐ

เป็นผู้อำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แต่เขามีการบริหารที่ค่อนข้างจะเสรี แต่ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย นั้น ผมว่าจะต้องยึดถือหลัก ๔ - ๕ ประการ

หลักแรก คือ ความอิสระในการบริหาร ความอิสระในการจัดการ และอิสระในนโยบายการศึกษา

สอง ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง ไม่ใช่เพียงแต่ว่าผมรับผิดชอบการรับผิดชอบโดยการตัดสินใจของตน ถ้าจะตัดสินใจผิดถึงแม้จะเป็นเจตนาที่ดี บางครั้งบางคราวอาจต้องรับผิดชอบมากกว่าการออกมาพูดเฉย ๆ ซึ่งภาษาอังกฤษว่า accountability ผู้บริหารจะต้องสามารถ account ได้ มา report ได้ มายืนยันได้ว่าตนเองทำไปเพราะเหตุผลอะไร ต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ๆ

สาม ต้องสนองความต้องการของสังคม ผมก็ตั้งใจที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผมไม่ทราบว่าคณะแพทย์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ของเขาได้มีโอกาสได้ช่วยดูแลสิทธิมนุษยชนของชนเผ่าน้อย ชนชาวเขา แต่ละภาคมีลักษณะประจำภาคแตกต่างกันไป อย่างมหาวิทยาลัยสงขลาก็มีสถาบันเกี่ยวกับการศึกษาอิสลาม อะไรต่าง ๆ ซึ่งมีความจำเป็นที่ปิดตानी ไม่ใช่ว่าทุกมหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะแพทยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ ที่เก่งที่สุด แต่ถ้าสามารถมีได้ก็ดี แต่ไม่ใช่ดีเพราะตามเขา ถ้าจะมีก็เพราะ หนึ่ง เป็นความต้องการของสังคม และ สอง ตัวเองมีพลัง มี resources พอ มีงบประมาณพอ มีครูอาจารย์สอนพอ มีการบริหารที่ดีพอ ที่จะจัดตั้งคณะขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการ แต่ละมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่างจังหวัด น่าจะมองความต้องการของสังคมในลักษณะภูมิภาค ในลักษณะท้องถิ่นมากกว่า เพราะที่สร้างกันมาก็อยากที่จะเห็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดในภูมิภาคนั้น ๆ รับคนในภูมิภาคส่วนใหญ่เข้ามา แต่เมื่อสอนเขาแล้วให้ความรู้เขาแล้ว ให้วิชาการเขาแล้ว อย่าลืมว่าจะทำอย่างไรให้เขาอยู่ในถิ่นฐานของเราด้วย ไม่ใช่ทุกคนกลับเข้ามาอยู่ในกรุงเทพมหานคร มาหาเงินในกรุงเทพฯ กันหมด จะทำอย่างไรที่จะสร้างให้จิตใจเขารักถิ่นฐานจริง ๆ

ข้อที่สี่ ในการทำงานบริหารในมหาวิทยาลัย ต้องพึงเล็งถึงคุณภาพการศึกษา สถาบันการศึกษา นั้นจำเป็นมากที่ต้องพึงเล็งถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งไม่ได้ความเป็นเลิศในคุณภาพของครูบาอาจารย์ความเป็นเลิศของคุณภาพนักเรียน นอกเหนือจากบางกรณีที่จะต้องดูแลเรื่องท้องถิ่น ดูแลบุคคลในลักษณะพิเศษอีกอย่างหนึ่ง ทั้งหมดก็ไปถึงเรื่องหลักสูตร ซึ่งอันนี้ผมก็มีปัญหาในเมืองไทยมานาน หลักสูตรของเมืองไทยต้องมีอะไรที่ผิดแปลกไป ผมได้ขียนคนเขามาเล่า ไม่รู้จริงหรือไม่หรือเขาพูดให้สนุก เขาบอก กระทรวงศึกษาธิการเมืองไทยมีอะไรก็สั่ง ๆ ไป บางครั้งก็สั่งคุมไปให้

โรงเรียนมีวิชาการก็พาอาทิตย์ละ ๒ ชั่วโมง วันจันทร์ระหว่าง ๕ - ๑๐ โมงเช้า วันศุกร์ระหว่าง ๓ โมง ถึง ๔ โมงเย็น ไม่คำนึงถึงดินฟ้าอากาศ ถิ่นฐาน ออกไปทั่วประเทศ เขาอาจจะพูดสนุก ๆ หรือพูดตลก แต่ให้มองเห็นว่า ถ้าทุกอย่างมาจากส่วนกลาง ทุกอย่างมาจากคนที่ไม่ได้อยู่ที่ท้องถิ่น ไม่รู้เรื่อง มันจะไปได้อย่างไร

อันหนึ่งที่ผมต้องขอฝากไว้ การสร้างระบบใหม่ วิธีปฏิบัติใหม่ ให้อ่างโครงสร้าง ให้อ่าง เรื่องการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน การบริหารต่าง ๆ นานาให้คืออย่างไร บทพิสูจน์ว่าโครงสร้างนั้น หรือการบริหารนั้นจะดีจริงตามที่พูดหรือคิดหรือไม่ จะต้องมีการตรวจสอบที่ดี ซึ่งอันนี้ผมค่อนข้างจะเป็นห่วง เพราะในสังคมไทยนั้น พอพูดถึงเรื่องการตรวจสอบ คนส่วนใหญ่จะบอกเอาข้างนอกมาได้อย่างไร พวกผมรู้จักคืออยู่แล้ว พวกผมตรวจสอบแน่นอนกว่า เอาคนข้างนอกที่ไม่รู้เรื่องเลย อย่างนี้ผิดซึ่งคนที่เขาไม่รู้เรื่องเลย เขาตรวจสอบได้ดีกว่า เพราะเขาจะถามคำถามแปลก ๆ เพราะเขาจะมีโลกทัศน์ไปอีกทางหนึ่ง ผมไม่แน่ใจ เพราะอย่างที่ยังคงอยู่ ในระดับ public school หรือแม้แต่โรงเรียนที่คุณชวนพูดไปเมื่อกี้ Dulwich International ที่ภูเก็ต ซึ่งผมเป็นนักเรียนเก่าที่ London ทุกปีเขาส่ง Inspector มาเขาจะมาประเมินคุณภาพของโรงเรียน คุณภาพของหลักสูตร และจะมีอีก Report หนึ่งประเมินคุณภาพของอาจารย์ใหญ่ แต่ใน public school จะเป็นกระทรวงศึกษาธิการว่าจ้างคนข้างนอกหรือเปล่า ผมไม่ทราบแต่เขาเรียกคล้าย ๆ เป็น school inspector Corp และ public school ของอังกฤษทุก ๆ 2 ปี หรือ 4 ปี ผมจำไม่ได้ จะมีคนข้างนอกมา audit ในที่นี้ไม่ได้มาตรวจสอบทางการเงิน แต่เป็น audit system ทั้งหมดหรืออย่างในมหาวิทยาลัย เขาก็มี เรียกว่า Quality Assurance Agency - QAA ผมค่อนข้างจะแน่ใจว่า ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ อาจจะเป็นหน่วยงานที่รัฐ sponsor แต่ผมรู้อยู่อย่างหนึ่ง วิธีการของอังกฤษ เวลาเขาตั้งผู้พิพากษา เขาก็ไม่ได้เอาจากกระทรวงยุติธรรมหรือคนที่อยู่ในหน่วยราชการอย่างเดียว เขาไปเอาพวก solicitor อันนี้เป็นวัฒนธรรมของสังคมของเรา ไม่ใช่ว่าทหารทุกคนต้องมียศ ในกระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา กระทรวงกลาโหมอังกฤษ เขามีพลเรือนทำงานอยู่เยอะ ไม่มียศและไม่ต้องแต่งตัว แต่วัฒนธรรมไทยทุกอย่างจะต้องเข้ารูปแบบหมด ต้องมียศ มีบำ ต้องมีสี อะไรต่ออะไร และไม่ใช่วัฒนธรรมของสังคมไทย ที่จะเอาคนข้างนอกเข้ามา แต่ผมว่าระบบการบริหาร ถ้าจะรักษาความเที่ยงธรรม รักษาคุณภาพให้ดีได้ เราต้องเริ่มสร้าง ผมไม่ทราบ กระทรวงศึกษาธิการก็ดี ทบวงมหาวิทยาลัยก็ดี หรือแม้แต่มหาวิทยาลัยก็ดี ถ้าไม่สร้างระบบ audit system ให้ดี จากคนข้างนอกแล้ว จะมีปัญหา

ข้อสุดท้าย คือ เรื่องการงบประมาณ ที่ผ่านมา ถ้าใช้ระบบราชการ มีใครสังเกตบ้างว่าพระราชบัญญัติงบประมาณของเมืองไทย มีแต่งบประมาณรายจ่าย ไม่มีงบประมาณรายได้ นี่เป็นปัญหาเบื้องต้นของสังคมไทย ของระบบข้าราชการไทย ผิดกับทางภาคธุรกิจ ข้าราชการไทยไม่ค่อยเดือดร้อนในการใช้เงิน ในการเดินทางไปต่างประเทศ ไปดูงาน เพราะทุกอย่างที่ข้าราชการไทยทำ ไม่มี cost ไม่มี

ต้นทุน ไม่ต้องไปหารายได้ มีแต่ตั้งงบประมาณรายจ่าย ตั้งไป 800 ล้านบาท แล้วคิดว่า สำนักงาน
ประมาณจะตั้งแค่ไหน ถ้าตัดเหลือ 700 บอกดีแล้ว เพราะตอนนั้นผมเพิ่มไป 20% และทุกกระทรวง
สมัยผมอยู่กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อ 4-5 ปี ผมก็สวดกระทรวงการต่างประเทศ วันดีคืนดีก็มีการ
จัดประชุม เรียกทูตมาทั่วโลกมาประชุมเมืองไทย เดินทาง first class มาประชุมอยู่ 5 วัน เขามาเชิญผม
ไปพูด ผมบอก “เอ๊ะทำไมรีบจัด” เขาบอก “ปีนี้งบเหลือครับ” ผมแน่ใจว่าไม่ใช่กระทรวงการต่าง
ประเทศเท่านั้น ทุกกระทรวงเราจะใช้วิธีการนั้น รีบใช้เงินให้หมดไป ไม่รู้คุณค่าของภาษี เพราะเงินที่
ตัวเองรีบใช้นั้น ที่คิดว่าเงินเหลือนั้น ควรจะเก็บเงินที่ควรเก็บไว้ เพราะเป็นภาษีของประชาชน ซึ่ง
เหล่านี้ถ้าไม่เปลี่ยนความคิดแน่ เพราะฉะนั้น ถ้าไม่เคยตั้งงบประมาณรายรับ มีแต่รายจ่าย การบริหาร
ยุคใหม่ต้องคำนึงถึงรายรับและต้องรู้ต้นทุน cost effectiveness ต้องเริ่มใช้ optimization ต้องเริ่มมี
ความคิด ใช้ในทางที่ถูก เพราะการบริหารราชการแผ่นดิน หลักใหญ่คืออะไร หลักใหญ่คือ ให้ข้างล่างเขา
มีส่วนร่วม จะทำอย่างไรให้ทั้งข้างล่าง ข้างบน ตรงกลางนั้น เขามีส่วนในการจัดการ และเขาจะมีส่วน
ในการจัดการ มีส่วนร่วมได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเชื่อมั่นว่าอันนี้เป็นระบบที่ดี และเมื่อเขามีความเชื่อถือ
ถึงเหล่านี้จะนำไปสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย เราต้อง convince เขาให้ได้ ถ้าเผื่อเขายังมีความ
ลังเลใจ เราต้องให้ความลังเลใจของเขานั้นหมดไปก่อน ระบบจะไม่สำเร็จถ้าเผื่อเราไม่มีความเชื่อมั่น
ในระบบนั้น และแน่นอนจะต้องมีคณาจารย์หลายท่านที่จะไม่เห็นด้วย ที่จะต่อต้าน เพราะในมุมมอง
ของเขา เขาอาจจะขาดผลประโยชน์และมุมมองของเขา เขาจะต้องทำงานหนักขึ้น เขาไม่สามารถใช้
เวลาราชการไปเป็นที่ปรึกษาที่อื่นได้ในมุมมองของเขา เขาคิดว่าเดี๋ยวเขาจะไม่ได้เหรียญตรา ในมม
มองของเขา เขาเกรงการตรวจสอบ โดยเฉพาะการตรวจสอบคุณภาพของการสอน คุณภาพของการ
วิจัย แต่เราต้องทำ ทำเพราะอะไร เพราะสังคมกำลังเรียกร้องมากขึ้น ๆ