

บทบรรณาธิการ

EDITORIAL

การจัดหน่วยงานในวิทยาลัยตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์*

ศาสตร์ของการบริหารหรือรัฐประศาสนศาสตร์นี้ นับว่าเป็นศาสตร์ที่แปลกกว่าศาสตร์แขนงอื่น ๆ ในข้อที่ว่า เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติการตามหน่วยราชการ องค์กร และวงการธุรกิจอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ยังไม่ใคร่ยอมรับนับถือว่าหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในทางบริหารนั้น สามารถจะนำมาใช้กับหน่วยงานของตนได้ ข้อตั้งเกดทยกมานี้ ได้รับฟังมาจากทั้งผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมมาในแขนงวิชาอื่น ที่มารับหน้าที่บริหารและผู้ที่ได้รับการศึกษาทางการบริหารเองด้วย โดยการตั้งแง่มุมหรือข้อเกดต่าง ๆ แต่ที่มักจะนำมา “ ค้าง ” บ่อย ๆ ก็ได้แก่คำปรารภของท่านที่ว่า “ งานของผมไม่เหมือนกับที่อื่น ๆ หรือถ้ามองลักษณะของงานบังคับให้พวกผมต้องทำงานกันไปอย่างนั้นแหละ จะนำหลักวิชา หลักการ หลักเกณฑ์อะไรมาใช้ล่ะเห็นจะไม่ได้แน่ โปรดอย่าให้มันเป็นไปอย่างนั้นเถอะ คุณคิด ๆ อยู่แล้วนี่ ” หรือคำออกตัวอะไรเทือกนี้ ถ้ามองคือ ใคร ๆ หรือหน่วยงานใด ๆ ก็มักพูดว่า “ ของผมพิเศษ เป็นข้อยกเว้น ” อยู่ทั่วไป

เรื่องที่ระยกมาเล่าในครั้งนั้น ก็เป็นเรื่องของท่านเอง แต่จะลงวิเคราะห์ที่ดูว่า ข้อกล่าวอ้างนั้นเป็นความจริงเพียงใด และหากพยายามปรับปรุงให้มาเข้ากับหลักเกณฑ์ทางบริหารได้แล้ว จะบังเกิดผลอย่างไร

หลักที่จะขอนำมาเป็นตัวอย่างของเรื่องนั้น ก็คือ หลักการจัดหน่วยงานออกเป็นหน่วยงานตรง หน่วยงานช่วย และหน่วยงานปรึกษา ตามหลักการนั้นหากจะกล่าวอย่างสังเขปก็จะได้ว่า “ การจัดหน่วยงานในองค์กรใด ๆ ควรจะจัดหน่วยออกเป็น 3 ประเภท คือ หน่วยงานหลัก

* ในการเตรียมเรื่องนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ ดร. เซอร์รี่ แองเกิ้ล ผู้ช่วยรองอธิการบดีและคณบดีฝ่ายอาจารย์ และศาสตราจารย์วิชาการศึกษาสหรัฐอเมริกา ซึ่งขณะนี้ได้มาประจำ ณ วิทยาลัยวิชาการศึกษา (ประสานมิตร) ที่ได้ช่วยให้ความกระจ่างเกี่ยวกับการจัดหน่วยงานมหาวิทยาลัยในสหรัฐ ฯ โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยอินเดียนาและคณะครุศาสตร์ของท่าน ในคราวที่ผู้เขียนเตรียมเรื่องไปบรรยายในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของกรมการฝึกหัดครูในวันที่ 8 มกราคม ค.ศ. นี้

(Line agencies) ที่ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญขององค์การนั้นอย่างหนึ่ง
 หน่วยงานช่วย (Auxiliary agencies) ซึ่งทำหน้าที่ช่วยหน่วยงานหลัก ให้งานหลักดำเนินไป
 โดยสะดวกอย่างหนึ่ง และหน่วยงานปรึกษา (Staff agencies) ซึ่งทำหน้าที่คิดวางแผนงาน
 และให้คำปรึกษาเพื่อให้หน่วยงานหลักทำงานได้ดียิ่งขึ้น อีกอย่างหนึ่ง แต่ขององค์การนั้นจะ
 สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีสุดมีความมุ่งหมาย”

ส่วนองค์การที่ใคร่ขอยกมาเป็นตัวอย่างในการตั้งแง่ดั่งกล่าว ได้แก่ วิทยาลัย
 (หมายรวมถึงมหาวิทยาลัย วิทยาลัย คณะของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ) ทั้งนี้เพราะบรรดา
 สถานศึกษาชั้นสูงประเภทมหาวิทยาลัยและคณะต่าง ๆ มักจะอ้างว่าการบริหารงานตาม
 สถานศึกษาเช่นนี้ มีข้อแตกต่างกับการบริหารงานในที่อื่นเป็นอันมาก โดยเหตุที่ว่าสถานศึกษา
 ทำหน้าที่สอนและวิจัย ฯลฯ จึงไม่เหมือนกับหน่วยราชการหรือองค์การธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งทำ
 หน้าที่บริการประชาชนในแง่มุมต่าง ๆ เช่นการก่อสร้าง รักษาโรค ปราบปรามโจรผู้ร้าย
 ควบคุมผู้กระทำความผิด ฯลฯ ดังนั้น จึงไม่จำเป็นจะต้องนำหลักการจัดองค์การดังกล่าวมาใช้

นอกจากการบริหารงานมหาวิทยาลัยยังประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ผิดแผก
 ไปจากองค์การอื่น ๆ เช่น การควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มข้นทำไปไม่ได้ เพราะ
 อาจารย์ซึ่งถ้าจะนับตามหลักสายงานก็เป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ย่อมเป็นคนมีความรู้ความคิด
 มากที่สุดอยู่แล้ว จะได้คนมีความรู้ความสามารถสูงกว่ามาเป็นนายบังคับบัญชาจึงยอมทำตาม
 ไม่ได้ ดังนั้นการบังคับบัญชาในมหาวิทยาลัยจึงตกอยู่ในลักษณะเป็นเพียงการนำในบรรดา
 ผู้ที่เต็มอกกันเท่านั้น จะจัดบังคับบัญชาอย่างนาย — ลูกน้องหาได้ไม่ ไม่แต่เท่านั้นผู้ให้บริการ
 ของมหาวิทยาลัยโดยตรงนั้นได้แก่นักศึกษาซึ่งผิดกับหน่วยงานอื่นซึ่งได้แก่ประชาชน การ
 บริหารงานมหาวิทยาลัยจึงไม่อาจมุ่งกระทำบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ
 ความสะดวก ความนิยมชมชอบ ฯลฯ อย่างหน่วยงานอื่น เพราะถ้าจะทำอย่างนั้นแล้ว มหา
 วิทยาลัยจะต้องพยายามจัดหลักสูตรที่ง่าย ๆ เรียนก็ได้ไม่เรียนก็ได้ จัดให้มีการละเล่นให้
 ครนเครงคดออกเวลา ขอสอบก็ควรจะรวเพื่อให้นักเรียนตอบได้ เมื่อสอบเสร็จแล้วทุกคน
 ก็ควรได้ เหมือนอย่างกับไปขอฉ้อฉลขึ้นจากกรมอนามัยหรือไปขอชอนาอดคิดม ดังต่าง ๆ
 เหล่านี้ และอื่น ๆ อีกมาก (ผู้ที่สนใจใคร่รู้ปัญหาบริหารอื่น ๆ โปรดพลิกกลับไปดูเรื่อง
 การบริหารงานมหาวิทยาลัย ในวารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 (มกราคม 2504)

หน้า 162-168) จึงกลายเป็นเหตุให้บรรดาผู้บริหารงานใช้อ้างว่า จะนำหลักการจัดการ
ตามหลักสูตรประจำต้นศาตร์มาใช้หาได้ไม่

ที่ขอให้ลองพิจารณาว่า ถ้าจะจัดการบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามหลัก
ดังกล่าวนั้นควรจะทำอย่างไร แรกทีเดียวคงต้องพิจารณาก่อนว่ามหาวิทยาลัยมีไว้ทำไม เพื่อ
จะได้ทราบว่าจะงานหลักของมหาวิทยาลัยคืออะไร การตอบปัญหาแรกนี้คงไม่ยากนัก เพราะ
ทุกคนย่อมรู้อยู่แล้วว่า มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยมีไว้สำหรับให้หรือเผยแพร่วิทยาการต่าง ๆ ใน
ชั้นสูง แต่จะถ่ายทอดความรู้เช่นเดียวย่อมไม่เพียงพอจึงต้องมีการหาความรู้มาเพิ่มเติม เมื่อ
ตอบปัญหาแรกแล้วเราก็จะรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีกิจกรรมหลัก 2 ประการ คือ การสอน
และการวิจัย เมื่อทราบกิจกรรมหรือจุดมุ่งหมายหลักของมหาวิทยาลัยแล้วเราก็สามารถจัด
หน่วยงานได้

ในมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่าง ๆ หน่วยงานที่ทำหน้าที่หลัก (Line) คือหน่วยดำเนินการ
การสอนและวิจัย ก็คือคณะหรือฝ่ายวิชาต่าง ๆ (Schools, Colleges and Departments) ซึ่ง
ประกอบด้วยอาจารย์ต่าง ๆ หนึ่งมีข้อสังเกตว่างานสอนและงานวิจัยนั้น แม้จะดูเหมือนว่า
เป็นคนละงานกันจริง แต่แท้จริงแล้วเป็นงานเดียวกันโดยเป็นอุปกรณ์ของกันและกัน โดย
ส่วนใหญ่แล้วก็ดำเนินงานโดยคนประเภทเดียวกันคืออาจารย์นั่นเอง ทั้งนี้เพราะในขณะที่
อาจารย์มีหน้าที่สอนนั้นท่านต้องศึกษาค้นคว้าไปด้วยในเวลาเดียวกัน แต่ในบางครั้งบางคราว
งานวิจัยอาจแยกจากการสอนเป็นการชั่วคราวก็ได้ โดยการมอบหมายให้อาจารย์ได้รับอนุมัติ
ให้ไปทำการวิจัยในเรื่องหนึ่งเรื่องใดในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยไม่ต้องทำการสอนเลย เพื่อจะ
ได้ทำงานวิจัยได้เต็มที่ยิ่งขึ้น การให้อาจารย์ได้มีเวลาวิจัยเป็นเอกเทศเป็นครั้งคราวเช่น
นี้ว่าเป็นความสำคัญและจำเป็นยิ่ง เพราะนอกจากจะเป็นการให้โอกาสแก่อาจารย์ได้ทำการ
วิจัยในเรื่องสำคัญๆ แล้ว ย่อมเป็นการทำให้ได้ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมขึ้น และผลงานวิจัย
นั้นเองก็จะได้นำมาใช้ในการสอนให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ฉะนั้นอาจารย์มหาวิทยาลัยจึงควรได้รับ
อนุมัติให้ได้มีโอกาสทำงานวิจัยอย่างเดี่ยวเป็นครั้งคราว หรือมีคณะมอบให้ทำการสอน
น้อยวิชาเพื่อให้มีเวลาทำการวิจัยควบคู่ไปด้วย

เมื่อทราบว่าจะงานหลักของมหาวิทยาลัยคืองานสอนและวิจัยโดยจัดให้คณะและฝ่ายวิชา
เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทั้งสองแล้ว ถ้าต่อไปก็จะได้พิจารณาว่าควรมีหน่วยงานช่วย

(auxiliary) อะไรบ้างซึ่งอาจจะพิจารณาได้จากงานหลักนั่นเอง กล่าวคือ หน่วยงานอย่าง
อื่น ๆ ที่มีหน้าที่ปฏิบัติภารกิจเพื่อให้งานสอนและวิจัยดำเนินไปด้วยดีและจัดเป็นงานช่วยทั้งต้น
ต้นหน่วยงานช่วยของมหาวิทยาลัยจึงได้แก่หน่วยงานบริหารของมหาวิทยาลัยและคณะซึ่ง
ความวิริยของไทยได้แก่สำนักงานเลขาธิการมหาวิทยาลัยและสำนักงานเลขานุการคณะ หรือที่
บางคณะเรียกว่า แผนกธุรการ ซึ่งจะทำหน้าที่สารบรรณ ประมวลสถิติ ซึ่งประวัติ คดี
พิสดาร ห้องสมุด บริการการสอน และบริการนักศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

ส่วนในต่างประเทศ เช่นสหรัฐอเมริกาจะประกอบด้วยหน่วยงานและเจ้าหน้าที่สำคัญ
ต่าง ๆ เพิ่มเติมจากที่เมืองไทยมีอยู่ คือคณบดีฝ่ายอาจารย์ (Dean of Faculty) ซึ่งจัดได้ว่า
เป็นหัวหน้าของบรรดาคณาจารย์ และทำหน้าที่ในการจัดหาและจ้างอาจารย์ และรับผิดชอบ
ในด้านนโยบายว่ามหาวิทยาลัยควรใช้จ่ายเงินไปในการสอนด้านใด นอกจากนี้ก็มีคณบดี
สำหรับชนบทวิทยาลัย สำหรับวิทยาลัย สำหรับนักศึกษาชาย สำหรับนักศึกษาหญิง
สำหรับนักศึกษาต่างประเทศด้วย โปรดสังเกตว่าคณบดีเหล่านี้ทำงานช่วยในการบริหารงาน
มหาวิทยาลัยให้ทันนอกเหนือไปจาก คณบดีตามคณะต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่วิชาการ แต่คณบดี
เหล่านี้อาจทำหน้าที่สอนด้วยก็ได้ ซึ่งนับว่าสอนในฐานะศาสตราจารย์ไม่ใช่คณบดีบริหาร
หน่วยงานช่วยอื่น ๆ ที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และในประเทศไทย
บางแห่งมีอยู่บ้างคือ หน่วยปรึกษาแนะแนวทางแก่นักศึกษา หน่วยหอพัก หน่วยกิจกรรม
นักศึกษา ฯลฯ หน่วยเหล่านี้เป็นหน่วยช่วยทั้งต้น เพราะเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่ช่วยให้
กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดี

หน่วยงานประเภทสุดท้ายที่จะกล่าวถึงคือ หน่วยปรึกษา (Staff) ซึ่งได้แก่หน่วยงาน
ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ คิดและวางแผนเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสูงสุด
คืออธิการบดี จะเห็นได้ว่า หน่วยปรึกษานี้ไม่ใช่หน่วยปฏิบัติอย่างหน่วยช่วย แม้ว่าในบางครั้ง
หน่วยปรึกษาอาจจะมีเจ้าหน้าที่หลายคนที่มีมือทำงานเป็นประจำ เช่นทำงานวางแผนต่าง ๆ
ก็ตาม มหาวิทยาลัยและคณะหรือฝ่ายวิชาต่าง ๆ ในต่างประเทศจะมีหน่วยปรึกษาหลายชนิด
ตามแต่ความจำเป็น เช่นในระดับมหาวิทยาลัยอาจมี สภาอาจารย์ (Faculty Council) สภา
คณบดี (Council of Deans) สภานักศึกษา (Student Council) คณะกรรมการอาจารย์

- นักศึกษาดัมพ์นซ์ (Student-Faculty Relations Committee) และคณะกรรมการบริหาร (Administrative Committee) โดยที่มหาวิทยาลัยไทยยังขาดหน่วยปรึกษาดังกล่าวอยู่มาก บางแห่งก็เกือบไม่มีเลย จึงใคร่ขอนำมากล่าวโดยละเอียดกว่าส่วนอื่น เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ใช้พิจารณาเห็นว่า หน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ หน่วยใดมีประโยชน์ควรแก่การจัดตั้งขึ้นเพื่อเห็นแก่ความเจริญก้าวหน้าและเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยไทยสืบไป

หน่วยแรกที่ใคร่นำมากล่าวคือ สภาอาจารย์ สภาเป็นตัวแทนของคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ในที่หนึ่ง ๆ คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยทั้งหมดจะมาร่วมชุมนุมกันเพื่อเลือกตั้งสมาชิกของสภา เพื่อกำหนดแทนตน ทงนทเพราะมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ มีอาจารย์หลายพันคน (เช่นมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีนักศึกษาหมื่นสองพันคน มีอาจารย์และนักวิจัย 8,000 คน มหาวิทยาลัยพรินซ์ตันมีนักศึกษา 4,000 คน มีอาจารย์และนักวิจัย 1,000 คน) จึงไม่อาจจะมาพบปะกันได้บ่อยและสถานที่ทำการสอนอาจอยู่ห่างไกลกันมาก เพราะบางมหาวิทยาลัยต้องไปตั้งสาขาสอนหรือวิจัยไกล ๆ จึงต้องเลือกตั้งสมาชิกจำนวนหนึ่งประมาณ 30 คน คือพอสมควรกับที่จะประชุมกันได้ประมาณเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณากิจการใด ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนได้เสีย ความเป็นอยู่ หลักสูตรและวิธีการสอนต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับอาจารย์ เมื่อสภาประชุมกันและลงมติใด ๆ แล้วก็จะแจ้งมติให้อธิการบดีทราบเพื่อกำหนดการต่อไปตามความเหมาะสม ส่วนสภาคณบดีนั้นโดยที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีคณบดีหัวหน้าหน่วยช่วย (บริหาร) และคณบดีหัวหน้าคณะ (วิชาการ) ต่าง ๆ หลายสิบคน (ประมาณ 30 คน ในมหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษาประมาณ หมื่นหมื่นคน) คณบดีทั้ง 2 ประเภทนี้ต่างก็ทำหน้าที่พวกพ้องกับการบริหารแขนงต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนมาก (แม้คณบดีของคณะต่างๆ จะทำหน้าที่วิชาการเป็นส่วนใหญ่มากก็ตาม) จึงควรจะได้พบปะหารือกันเป็นประจำเพื่อการประสานงานที่ดี มิฉะนั้นต่างคณะต่างฝ่ายต่างก็ทำงานไปอันอาจจะทำให้ซ้อนงานกันได้ เช่นในการจัดวางหลักสูตรซึ่งต้องทำเป็นประจำทุกปีเพราะวิทยาการเปลี่ยนแปลงไป จำนวนนักศึกษาที่สนใจในวิชาต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป หรือได้อาจารย์ใหม่ๆ มา ก็ต้องหาวิชาที่เหมาะสมให้สอนหรือเพื่อร่วมกันทำการวิจัย ตลอดจนการที่จะพิจารณาว่างบประมาณของมหาวิทยาลัยควรใช้จ่ายในการซื้อเครื่องมือ

เครื่องใช้ต่าง ๆ และอื่น ๆ ก่อนหลังอย่างไร ตามปกติจะประชุมเดือนละ 2 ครั้ง
แล้วเสนอความเห็นต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาดำเนินการ

นอกจากสภาทั้งสองแล้ว มหาวิทยาลัยยังได้มีโอกาสได้รับความคิดเห็นจากฝ่าย
นักศึกษาด้วย กล่าวคือ ทุกมหาวิทยาลัยจะมีหน่วยการปกครองนักศึกษาด้วยกันเองต่าง ๆ
กันไป ตามแต่ความนิยมประเพณีของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และทางกรมมหาวิทยาลัยโดยปกติ
จะยอมรับให้หน่วยปกครองสูงสุดของฝ่ายนักศึกษา เช่น สภาสังของคณะนักศึกษา (Student
Senate) ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ
ที่กระทบกระเทือนถึงนักศึกษาด้วย นับได้ว่าเป็นหน่วยปรึกษาจากทางฝ่ายนักศึกษาโดยเฉพาะ

โดยเหตุที่ทัศนคติและผลประโยชน์ส่วนได้เสียของฝ่ายอาจารย์และฝ่ายนักศึกษาอาจ
จะไม่ตรงกันทุกราวไป และอาจขัดกันอย่างรุนแรงก็ได้ จึงจัดให้มีคณะกรรมการผสม
ระหว่างอาจารย์และนักศึกษานี้ขึ้นเพื่อทำหน้าที่พิจารณาปัญหาต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้น
บางมหาวิทยาลัยมอบอำนาจให้อธิการบดีตั้งกรรมการขึ้นฝ่ายละ 5 คน ประกอบกันเป็น
คณะกรรมการอาจารย์ - นักศึกษาดำเนินการ กรรมการคณะนี้จะประชุมกันทุกสัปดาห์
ทำหน้าที่ทั้งทางเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ที่ใครจะเสนอขึ้นมาและหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แล้ว
นำเสน่อธิการบดีต่อไป

คณะกรรมการคณะหนึ่งซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การบริหาร
งานเป็นไปด้วยดี ได้แก่คณะกรรมการบริหาร มีสมาชิกที่เป็นนักบริหารของมหาวิทยาลัย
ทั้งหม่อม อธิการบดี รองอธิการบดี (4 คน) และผู้ช่วยรองอธิการบดี รวมเป็น 10 คน
(ตัวอย่างมหาวิทยาลัยอินเดียนามีอธิการบดี 1 คน รองอธิการบดี 4 คน คือ รองอธิการ
และคณบดีฝ่ายอาจารย์ 1 คน รองอธิการและสำนักบัญชีใหญ่ 1 คน รองอธิการและคณบดี
ฝ่ายพัฒนานักศึกษาชั้นปริญญาตรี 1 คน กับรองอธิการฝ่ายพัฒนานักศึกษาชั้นสูงและคณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย 1 คน รองอธิการบดีแต่ละคนมีผู้ช่วย 1-2 คน ตามความจำเป็น ไปรค
ดังกล่าว รองอธิการบดี 3 คน มีตำแหน่งคณบดีด้วย จะได้กล่าวถึงเหตุผลในอันสืบต่อไป)
กรรมการทั้ง 10 คนนี้ นับว่าเป็นเจ้าหน้าที่บริหารชั้นสูงของมหาวิทยาลัยด้วย แต่มารวมกัน
ในคณะนี้ในฐานะหน่วยปรึกษา คือ ทำหน้าที่ปรึกษาหารือกันในกิจการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย

จึงต้องพบปะกันเสมอโดยปกติทุกทวง เมื่อที่ประชุมคณะกรรมการมีความเห็นอย่างไร
ก็นำคำแนะนำไปยังอธิการ (ซึ่งเป็นประธานของคณะกรรมการบริหารด้วย) เพื่อให้
วินิจฉัยสั่งการใดๆ ไปยังผู้ปฏิบัติอีกต่อหนึ่ง

ในขณะนี้ขอตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับหน่วยปรึกษาทั้ง 5 หน่วยนี้ ในประการแรกผู้
คงจะเห็นว่าหน่วยปรึกษาทั้ง 5 นี้ มองคปรประกอบต่างกันทำหน้าที่ต่างกัน เป็นผู้แทนของ
ผู้มีส่วนได้เสียต่างกัน คือเป็นผู้แทนของฝ่ายอาจารย์ต่างๆ พวกหนึ่ง ทำหน้าที่ในฐานะอาจารย์
ทำหน้าที่บริหารอีกพวกหนึ่ง ทำหน้าที่แทนนักศึกษาต่างๆ พวกหนึ่ง และทำหน้าที่ร่าง
สัมพันธ์ภาพระหว่างอาจารย์ - นักศึกษาพวกหนึ่ง และทำหน้าที่ฝ่ายบริหารอีกพวกหนึ่ง จึง
ไม่มีฝ่ายใดที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียในการบริหารงานมหาวิทยาลัยเลย อีกประการหนึ่งจะเห็นว่า
หน่วยทั้ง 5 นี้เป็นหน่วยปรึกษาไม่ใช่หน่วยปฏิบัติการ จึงได้แต่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ
แก่อธิการบดีเพื่อจะได้รับฟังเหตุการณ์ทั้งปวงไว้ แต่จะปฏิบัติการอย่างใด ๆ นั้นเป็นกิจของ
ท่านอธิการฯ ทั้งนี้เพราะตามหลักการบริหารนั้นหน่วยงานหนึ่ง ๆ ก็มีรับผิดชอบเพียงคน
เดียวจะปฏิบัติได้ แต่ถ้าจะปล่อยให้ทำไปโดยไม่มีโอกาสทราบข้อเท็จจริงเต็มทุกไมตรี

ในทางปฏิบัติ อธิการบดีมีความรู้สึกสับสนใจที่มีหน่วยปรึกษาพอเพียง เพราะความ
รับผิดชอบเป็นของท่านคนเดียว การที่มหาวิทยาลัยจะเป็นคุณไม่ใช่โทษ และอธิการบดีก็
เดี๋ยวเดียวบริหารที่ดีจะใช้หน่วยปรึกษาน้อยอย่างเต็มที่ เช่นเมื่อได้เงินก้อนใหญ่มาเพื่อ
ก่อสร้างซอกอุปกรณ์การศึกษา (เครื่องม้อหรือหนังสือ) ก็จะแจ้งยอดไปให้สภาคณะบดีทราบ
เพื่อให้ตกลงกันเองว่าจะสร้างหรือซื้ออะไรก่อนหลัง จึงเป็นหน้าที่ของคณะบดีต่างที่จะตกลง
กันเอง เมื่อเห็นควรอย่างใดก็นำเสนออธิการบดี ผิดร้ายหรือประโยชน์ได้เสียตกเป็นของ
สภาคณะบดี อธิการบดีก็จะไม่ถูกตำหนิว่าสนับสนุนคณะใดคณะหนึ่ง เมื่อมีเรื่องที่จะเกี่ยวข้องกับ
กับอาจารย์ ก็เสนอให้สภาอาจารย์และสภาคณะบดีพิจารณาแนะนำ เมื่อข้อเสนอฝ่าย
อาจารย์จะทำให้ฝ่ายนักศึกษาเสียเปรียบหรือไม่พอใจก็จะปรึกษารัศภานักศึกษาหรือคณะ
กรรมการสัมพันธ์ เป็นต้น

ตามที่กล่าวถึงการจัดหน่วยงานออกเป็น 8 ประเภทแล้วนั้น ผู้อ่านคงจะสังเกตเห็น
ได้ว่ามหาวิทยาลัยอาจจะจัดรูปองค์การให้ตรงหลักบริหารได้ และกรจัดแบบนั้นมิใช่เพื่อให้ได้
ชื่อว่าจัดถูกหลักเกณฑ์ทุกหาไม่ แต่เป็นการจัดตามเหตุผลทำให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่หลัก

ได้ก็เพราะมีหน่วยปฏิบัติการ (คณะและฝ่ายวิชา) ที่เข้มแข็งทำงานตรงสายงาน ไม่ต้องมัว
กังวลในเรื่องอื่น หน่วยช่วยก็ทำหน้าที่ให้การสอนและการวิจัยเป็นไปได้ดี โดยสะดวกด้วยดีและ
มีประสิทธิภาพ หน่วยปรึกษาให้คำแนะนำปรึกษาแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้วิชาการบดี
วินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องอันจะช่วยให้การสอนและวิจัยเป็นไปด้วยดี และประสานให้ฝ่ายปรึกษา
ฝ่ายช่วยส่งเสริมเกื้อกูลงานหลักสูตรด้วย

นอกจากนี้ การจัดการมหาวิทยาลัยตามรูปนี้ ยังช่วยให้การงานเป็นไปด้วยดีสมจริง
ตามหลักสูตรบริหารอื่นๆ อีกด้วย เช่น หลักสูตรว่า นโยบายชั้นสูงนั้น ให้ฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนด
และฝ่ายประจำทำหน้าที่บริหาร ในที่นี้ฝ่ายการเมืองคือ สภามหาวิทยาลัย (Board of Trustees)
ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบชั้นสูงสุด ฝ่ายบริหารจริงนั้นเป็นพวกทำงานประเภทประจำคือ อธิการบดี
และเจ้าหน้าที่ชั้นรอง หลักสูตรออกหลักสูตรก็พยายามให้ฝ่ายวางแผน การวางแผนนโยบาย
ในฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติการใกล้ชิดกันมากที่สุด ในกรณีข้างต้นจะเห็นได้ว่าฝ่ายบริหารชั้นสูง
คือ อธิการบดีและรองอธิการบดี 4 คนนั้น รองอธิการบดีสามคนเป็นคนยึดด้วย คือเป็นผู้
ปฏิบัติการตามนโยบายด้วย หลักสูตรออกหลักสูตรซึ่งทางฝ่ายการศึกษาถือว่าเป็นหลักสูตร
สำคัญ คือหัวหน้ารับผิดชอบในการบริหารงานมหาวิทยาลัยควรเป็นครูผู้สอนจริงๆ ยกเว้น
อธิการบดีซึ่งต้องทำงานบริหารเต็มเวลาอยู่แล้ว เพื่อจะได้ทราบเหตุผลความจริง
ของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่คนอื่น ๆ ที่ไม่รู้ไม่เกี่ยวกับการศึกษา หลักสูตรมาที่จะทำให้การบริหารได้
ผลดีตามมุ่งหมายก็คือจัดให้มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ดังนั้นจึงจัด
ให้หน่วยสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ผู้ให้ความรู้และนักศึกษาผู้รับบริการชั้นด้วย หลักสูตร
สุดท้ายที่จะขอนำมากล่าวในที่นี้คือในการจัดหน่วยช่วยและหน่วยปรึกษาตามทุกถาวรงาน
อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ว่า หน่วยทั้งสองประเภทนี้จะต้องมีเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมาก
ก็เป็นได้ ที่จริงแล้วหน่วยช่วยทั้งสองนั้นมีเจ้าหน้าที่รวมทั้งสิ้นไม่กี่คน ทั้งนี้เป็นไปตามหลักสูตร
บริหารที่อาจตราตั้งระหว่างหน่วยต่างๆ นั้น ผู้ปฏิบัติการหลักสูตรของมีมากที่สุดที่จะมากได้
เพราะเป็นงานหลักสูตร ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องมีอาจารย์ผู้สอนและวิจัยมากที่สุด การบริหาร
ที่มีเจ้าหน้าที่หน่วยช่วยและหน่วยปรึกษามากกว่าหน่วยหลักสูตรนั้นอาจนับเป็นองค์การที่ดี

ตามที่ได้พรรณาสารกมาโดยลำดับ ก็ด้วยความมุ่งหมายใคร่ที่จะชี้ให้เห็นว่า แม้แต่ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งผิดแผกแตกต่างกับการบริหารงานขององค์กรอื่นๆ อยู่มากนัก ถ้านักบริหารจะรู้จักนำเอาหลักการบริหารมาอนุโลมใช้ตามควรแก่กาตเทศะแล้ว ย่อมทำให้เกิดผลดีเป็นอเนกประการ จึงใคร่ขอฝากไว้เป็นข้อเตือนใจว่า หลักบริหารนั้นจักว่าเป็นศาสตร์ชนิดหนึ่งที่จะนำมาอนุโลมใช้ได้กับองค์กรทุกชนิด ฉะนั้น การทบทวนบริหาร จากองค์กรใดจะมียอมรับเป็นแนวทางปฏิบัติหนักแน่นกว่าจะพึงเหตุผลไม่ชน และมีชำนาญ เมื่อปรากฏความผิดพลาดในการปฏิบัติอันไร้หลักไว้เกณฑ์แล้ว นักบริหารประเภทนั้นก็ควรจะรอดพ้นจากคำหิและควมรับผิดชอบได้ยาก จึงใคร่ขอฝากความชอบไว้เป็นจาริกานุสรณ์ ด้วย.

บรรณาธิการ

○ ความงามของนกปรอทอยู่ในสำเนียง
 ความงามของชายขรอยู่ในวิชา
 ความงามของโยคีอยู่ในความไม่โกรธ
 ความงามของหญิงอยู่ในสัจย์ ○

นิทานเวตาล