

## บทที่ 7

### สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้า เรื่องการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ศึกษาโดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การรับสมัคร การคัดเลือก การสอบคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การทดลองปฏิบัติราชการ การกำหนดอัตราเงินเดือน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนอันดับ และการเลื่อนชั้นเงินเดือน การโอน การออกจากราชการ การรับบำเหน็จบำนาญ ตลอดจนการจัดสวัสดิการของอาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เขียนพบว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีอุปสรรคและปัญหาพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 7.1. ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
- 7.2. ปัญหาการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ
- 7.3. ปัญหาอาจารย์ขาดคุณวุฒิ
- 7.4. ปัญหาเรื่องเงินเดือนค่า
- 7.5. ปัญหาการดำรงตำแหน่งทางค่านบริหาร
- 7.6. ปัญหาการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
- 7.7. ปัญหาการโอนข้าราชการ
- 7.8. ปัญหาสวัสดิการ
- 7.9. ปัญหาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

#### 7.1. ปัญหาเกี่ยวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

ปัจจุบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานภายในที่เดิมนของ ใต้แก่ ที่ประชุมคณบดี ที่ประชุม อ.ค.ม. สภามหาวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี สำนักคณบดี และหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ใต้แก่ สำนัก

นายก รัฐมนตรี สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง กรมวิเทศสหการและ สภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ

จากการศึกษาพบว่ากรมที่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ทำให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยไม่มีความคล่องตัวเท่าที่ควรในการดำเนินงาน เพราะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบการต่าง ๆ ความที่กฎหมายระบุ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องอยู่ภายใต้หน่วยงานดังกล่าว เช่น สำนักงานประมาณพิจารณาขออนุมัติให้มหาวิทยาลัย สำนักนายกรัฐมนตรีปฏิบัติงานโดยถือเสมือนหนึ่งมหาวิทยาลัยเป็นกรม ๆ หนึ่ง เหมือนหน่วยราชการทั่วไป ทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างไม่มีอิสระ เมื่อมีกฎ ระเบียบ ออกมาจากวิทยาลัยก็ต้องปฏิบัติตาม สำนักปลัด สำนักนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่ควบคุมโควค่าของอาจารย์ในการไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วยส่วนตัว พิจารณาการลาไปต่างประเทศของอาจารย์ คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัยควบคุมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนคอยควบคุมมหาวิทยาลัยในกรณีที่มีมติบัญญัติไว้ในกฎกระทรวงให้บัญญัติว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนและกฎ ก.พ.มาใช้โดยอนุโลม เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนอันดับ เลื่อนชั้น การโอน การสอบสวน การรักษาวินัยและการลาออกจากราชการ นอกจากนี้ ก.พ. หรือ อ.ก.ม. ยังทำหน้าที่อื่น ๆ เกี่ยวกับอาจารย์ อีก เช่น การสอบอาจารย์เพื่อไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ กรมวิเทศสหการเป็นผู้ควบคุมเกี่ยวกับทุนการศึกษาในกรณีที่ เป็นทุนของรัฐบาลต่างประเทศหรือขององค์การ มูลนิธิต่าง ๆ จากต่างประเทศ และสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติเป็นผู้พิจารณาโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยไม่มีอิสระในการดำเนินงานอย่างแท้จริง มหาวิทยาลัยต้องอาศัยกฎ ระเบียบของส่วนราชการภายนอกอยู่เสมอ เมื่อมีกฎ ระเบียบต่าง ๆ ออกมาใหม่ มหาวิทยาลัยก็ต้องปฏิบัติตาม โดยถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นกรม ๆ หนึ่ง เหมือนหน่วยราชการธรรมดาและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการมหาวิทยาลัยก็ขาดความรู้

ความเชี่ยวชาญเรื่องการศึกษาชั้นสูง ดังนั้นส่วนมากจึงมักจะให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ  
แห่งกฎหมายนั้น ๆ เท่านั้น ซึ่งไม่เหมาะสมกับบรรดาภารกิจแห่งการบริหารงานบุคคลของมหาวิท-  
ยาลัยอย่างยิ่ง

ผู้เขียนขอเสนอเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องนี้คือ รัฐบาลควรให้มหาวิทยาลัยมีความ  
เป็นอิสระในการบริหารงานมากกว่าที่เป็นอยู่ รัฐบาลควรควบคุมในส่วนที่เป็นนโยบายกว้าง ๆ  
เท่านั้น ในส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยควรให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเอง ผู้เขียน  
เห็นว่าการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยควรจะให้ เป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเองโดยเฉพาะ

สำหรับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย นอกจากสภาผู้ทรงคุณวุฒิมหาวิทยาลัยแล้วที่  
ประชุมคณบดีและที่ประชุม อ.ก.ม. ก็นับว่าสำคัญมาก เป็นแหล่งนโยบายและดำเนินการเกี่ยว  
กับการบริหารงานบุคคลจึงควรมีอำนาจที่จะกำหนดกรอบนโยบายของมหาวิทยาลัยได้เองอย่าง  
เต็มที่ มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงบุคคล โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี  
และสำนักคณบดีให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะเป็นหน่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานไปควบคู่  
ถ้าหากมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น  
การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในหน่วยงานดังกล่าว ควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ  
เข้ามารับราชการให้มากขึ้นและควรให้โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานด้วย

เนื่องจากขณะนี้ยังไม่มีหน่วยงานที่ดำเนินการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย  
โดยเฉพาะ เป็นงานฝากไว้ในแผนกสารบรรณและแผนกสถิติและทั่วไป ผู้เขียนมีความเห็น  
ว่าควรแยกออกมาตั้งเป็นหน่วยงานอีกแผนกหนึ่งโดยให้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้  
โดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อจะได้แก้ปัญหาความล่าช้าและทำงานคานนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น  
ประกอบกับจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานนี้โดยตรงได้อีกด้วย

อนึ่ง ผู้เขียนมีความเห็นว่าหน่วยงานสูงสุดภายในมหาวิทยาลัย ควรจะประกอบด้วย  
2 หน่วยงานเพื่อให้การดำเนินการของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น  
หน่วยแรกคือแก่ ที่ประชุมคณบดี ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีเป็นรอง  
ประธาน คณบดีทุกคณะเป็นกรรมการ และเลขาธิการทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ

ที่ประชุม ให้ที่ประชุมคณะคณบดีมีหน้าที่ประชุมปรึกษาและวางนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย แก่อธิการบดี และอีกหน่วยหนึ่งคือ สภาอาจารย์ประกอบด้วยบุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ นายกสิโมสร์อาจารย์ ผู้แทนศาสตราจารย์หรือรองศาสตราจารย์จากทุกคณะ ๆ ละ 1 คน และผู้แทนอาจารย์จากทุกคณะ ๆ ละ 1 คนในกรรมการสภาอาจารย์อยู่ในวาระใดคนละ 2 ปีแต่อาจได้รับเลือกตั้งอีกได้ และให้ที่ประชุมสภาอาจารย์เป็นผู้เลือกประธานและเลขานุการทำหน้าที่บริหารงานของสภาอาจารย์ให้เป็นผลสำเร็จและให้สภาอาจารย์นี้ทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างในหน้าที่ต่อไปนี้คือ

1. ในคำปรึกษาและแนะนำแก่มหาวิทยาลัยในด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นอาจารย์ วิธีการดำเนินการทางก้านวินัย การโอน หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ รวมตลอดถึงวิธีการฝึกอบรมอาจารย์ ฯลฯ หรือ
2. มีหน้าที่โดยเฉพาะในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ ในคำแนะนำแก่ที่ประชุมคณบดีในการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร วิธีการสอน เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือ
3. ให้มีหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ที่ประชุมคณบดีในด้านการกำหนดหรือแก้ไขปรับปรุงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

## 7.2. ปัญหาการเลือกสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ

ปัญหาการเลือกสรรหาบุคคลเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถเลือกและสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ มาสมัครเข้ารับราชการ ทั้งนี้เพราะระบบการบริหารงานบุคคลยังไม่มีวิธีการที่จะดึงดูดบุคคลดังกล่าวมารับราชการ โดยเฉพาะอาชีพที่มีผู้แข่งขันภายนอกเหมือน ๆ กับมหาวิทยาลัย เช่น อาจารย์ทางด้านวิทยาศาสตร์ไม่สามารถเปรียบเทียบกับข้าราชการฝ่ายตุลาการหรือข้าราชการฝ่ายอัยการ คนที่มีความรู้ความสามารถจึงไปสมัครเข้าเป็นข้าราชการฝ่ายตุลาการและข้าราชการฝ่ายอัยการ ในด้านวิชาชีพ เช่น ด้านวิศวกรรมหรือการแพทย์ ในวงธุรกิจให้เงินเดือนมากกว่าข้าราชการมหาวิทยาลัยหลายเท่า ทำให้ผู้ถูกควมเป็นข้าราชการในมหาวิทยาลัยน้อยลง และพากันไปอยู่ในวงการค้าธุรกิจมากขึ้น

ในด้านภารกิจเลือกบุคคลเข้ามาเป็นข้าราชการในมหาวิทยาลัย ขณะนี้ยังไม่เปิดโอกาสเต็มที่ให้แก่บุคคลที่มีความรู้ความสามารถจริง ๆ เข้ามาสมัคร เพราะการประกาศรับสมัครกระทำกันไม่เป็นการทั่วไป ยังทำอยู่ในวงแคบ ส่วนมากมีตัวบุคคลที่จะรับเข้าเป็นข้าราชการในมหาวิทยาลัยอยู่ก่อนแล้ว จึงทำการขออนุมัติ อ.ก.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกาศรับสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมไม่เป็นไปตามระบบความสามารถ

ผู้เขียนมีความเห็นว่า การที่มหาวิทยาลัยจะได้คนดีมีความรู้ความสามารถหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายและวิธีการสรรหาบุคคลเข้ามารับราชการในมหาวิทยาลัยและการรักษากัน ๆ เหล่านี้ให้ทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยนานที่สุดเท่าที่จะสามารถทำการสอนและวิจัยในมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้ ผู้เขียนมีความเห็นว่า ถ้าได้มีการตั้งสภาอาจารย์ขึ้นมาทำหน้าที่ช่วยเหลือทางด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ดังได้กล่าวไว้ในข้อที่ผ่านมา ก็จะสามารถให้สภาอาจารย์เป็นผู้พิจารณาการสมัครบุคคลที่จะเข้ามาเป็นอาจารย์ได้ดียิ่งขึ้น และสภาอาจารย์จะมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาทางด้านการบริหารงานบุคคลได้ไม่น้อยทีเดียว

สำหรับในด้านการรับสมัครบุคคลเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยควรจะกระทำอย่างเปิดเผยและกว้างขวางเพื่อให้คนดีมีความรู้ ความสามารถมาสมัครในมากที่สุด เช่น ทำประกาศทางเอกสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ เพื่อจะได้มีโอกาสได้คัดเลือกคนดีมีความรู้ความสามารถดีที่สุดในมาทำงานในมหาวิทยาลัย และไม่ควรจะจำกัดเฉพาะบุคคลที่สำเร็จมาจากสถาบันใดสถาบันหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้เพื่อจะได้บุคคลที่มีแนวความคิดที่แตกต่างออกไป เพื่อจะทำให้ในสิ่งที่ได้รับการถ่ายทอดได้แนวความคิดกว้างขวางยิ่งขึ้น

ส่วนในด้านที่มหาวิทยาลัยจะรักษากันคนดีมีความรู้ความสามารถให้ทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยนานที่สุดเท่าที่จะสามารถทำการสอนและวิจัยในมหาวิทยาลัยได้นั้น มหาวิทยาลัยจะต้องแก้ไขระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความคล่องตัว จัดให้มีสิ่งจูงใจและแก้ไขข้อด้อยใจให้กว้างขวางมากขึ้น เพื่อให้อาจารย์มีกำลังใจและอดทนทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อไปนาน ๆ เช่น ปรับปรุงระบบเงินเดือนให้ได้เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับธุรกิจ จัดระบบสวัสดิการของมหาวิทยาลัย

บาลย์ให้ดีขึ้น และเปิดโอกาสให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสได้ไปศึกษาต่อ และปึก  
อบรม ๒ ทางประเภทเอบางกว้างขวาง และกรเพิ่มผลประโยชน์เกอถูตต่าง ๆ ให้แก่อจารย์  
ที่มึความรู้ความสามารถคึมากยิ่งขึ้น

ปัญหาอีกประการหนึ่ง เมื่อเลือกและสรรหามุคคลเจาบารัษการแล้ว กุหมาย  
กำหนดให้คองคคองปฏิบัติราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือนแต่ไม่เกิน 1 ปี ในทางปฏิบัติ  
เป็นเพียงปฏิบัติเพื่อให้ถูกคองตามกณหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น เมื่อครบกำหนด 6 เดือนแล้ว  
ก็ได้รับการบรรจุให้เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญกันทุกคน การทดลองปฏิบัติราชการจึงเป็น  
เพียงพิธีการเท่านั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าควรจะได้จัดให้มีการทดลองปฏิบัติราชการกันอย่าง  
จริงจังขณะที่ยังเป็นข้าราชการพลเรือนวิสามัญอยู่ ควรจะได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะได้บรรจุ  
เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ทั้งนี้เพื่อเป็นการคัดเลือกบุคคลที่มึความรู้ความสามารถคึเข้ามา  
ทำงานในมหาวิทยาลัย คนไม่คึไม่มึความรู้ความสามารถควรจะได้กำจัดออกไปเสียแต่แรกจะเป็น  
ผลคึกับมหาวิทยาลัยในระยะยาว มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยฝึกอบรมและปฐมนิเทศขึ้นเพื่อ  
การนี้โดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ฝึกอบรมอาจารย์ใหม่เหล่านั้นให้รู้จักวิธีการสอน รู้เทคนิคและ  
จิตวิทยาในการปกครองนิสิต ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติราชการที่อาจารย์ใหม่ควรทราบ

สำหรับหลักสูตรการฝึกอบรมอาจารย์ใหม่ของมหาวิทยาลัย ควรเป็นระยะเวลา  
3 - 6 เดือน ซึ่งอยู่ในระยะทดลองปฏิบัติราชการ อาจารย์ใหม่ผู้คึที่ยังไม่ผ่านการฝึกอบรม  
ก็ให้ถือว่ายังเป็นข้าราชการวิสามัญอยู่ เมื่อรับการฝึกอบรมแล้วจึงให้บรรจุเป็นข้าราชการพล-  
เรือนสามัญได้ วิธีนี้จะทำให้อาจารย์ใหม่ได้เข้าใจปัญหาตลอดจนเข้าใจวิธีการปฏิบัติราชการ  
ของมหาวิทยาลัยคึขึ้น ทั้งนี้จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภคและสร้างความมั่นใจในการทำงานให้  
แก่อจารย์ใหม่อีกด้วย

### 7.3. ปัญหานมหาวิทยาลัยขาดอาจารย์ที่มีคุณภาพ

ปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอาจารย์ที่มีคุณภาพคึดังต่อไปนี้ คือ จบการศึกษ  
ชั้นปริญญาเอก 85 คน ปริญญาโท 414 คน ประกาศนียบัตรชั้นสูง 139 คน ปริญญาตรี

440 คน<sup>1</sup> ปรากฏว่าอาจารย์ที่มีคุณวุฒิต่ำมีมากกว่าอาจารย์ที่มีคุณวุฒิตั้ง การที่มหาวิทยาลัย  
รับบรรจุบุคคลที่สำเร็จปริญญาตรีมาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก ไม่เป็นผลดี  
ต่อการสอนและการถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่บัณฑิตในมหาวิทยาลัย ทำให้คุณภาพการศึกษาในมหา-  
วิทยาลัยต่ำ เพราะมหาวิทยาลัยจะมีคุณภาพสูงไปกว่าบุคคลที่ทำงานในมหาวิทยาลัยนั้น บ่อเป็น  
สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ จำนวนอาจารย์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในขณะนี้ไม่ขาดแคลนแต่ขาดแคลน  
อาจารย์ที่มีคุณวุฒิตั้งมาสอนในมหาวิทยาลัย

ผู้เขียนมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้อาจารย์เพิ่มพูนคุณวุฒิให้สูง  
ยิ่งขึ้น โดยให้อาจารย์ที่มีปริญญาตรีน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และให้อาจารย์ทั้งหลายได้จบการ  
ศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกมากที่สุด จึงจะเป็นกรณีที่เหมาะสมการสอนในมหาวิทยาลัย  
วิธีการที่จะส่งเสริมก็คือ ส่งเสริมให้อาจารย์ที่มีปริญญาตรีได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในบัณฑิต-  
วิทยาลัย และหาทุนเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีโอกาสได้ไปศึกษาคอ ๒ ต่างประเทศ  
อันจะ เป็นการปรับปรุงและส่งเสริมอาจารย์ได้ปรับปรุงคุณวุฒิให้สูงขึ้น และควรหาวิธีให้อาจารย์  
ที่ไปศึกษาคอ ๒ ต่างประเทศ เหล่านั้นกลับเข้ามารับราชการในมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

อีกประการหนึ่ง ผู้เขียนมีความเห็นว่า การตั้งอัตราวิทยุบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์  
ในมหาวิทยาลัย ควรตั้งอัตราปริญญาโทหรือปริญญาเอกให้มากที่สุด สำหรับปริญญาตรีควรมี  
บ้างแต่ควรให้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณวุฒิตั้งสามารถทำการสอนได้โดยโดยไม่  
ต้องเสียเวลาไปศึกษาคอ ๓ ต่างประเทศอีก การที่มหาวิทยาลัยจะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพดีบ่อ  
จะต้องมาจากอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถดีด้วย

#### 7.4. ปัญหาเรื่องเงินเดือนค่า

ปัจจุบันข้าราชการมหาวิทยาลัยได้รับอัตราเงินเดือนเกี่ยวกับข้าราชการพลเรือน  
ทั่วไป มีผลทำให้ข้าราชการในระบบ ก.ม. ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าเงินเดือนของข้าราชการ  
ในระบบ ก.ค. ก.อ. รัฐวิสาหกิจและธุรกิจทั่วไป นอกจากนั้นถึงแม้ข้าราชการมหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, "จำนวนอาจารย์จำแนก  
ตามวุฒิปีการศึกษา 2511", รายงานสถิติสถาบันอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยปีการศึกษา 2511,

จะได้รับเงินเดือนอัตราเดียวกับข้าราชการพลเรือนทั่วไป แต่ข้าราชการในระบบ ก.พ. ยังได้เปรียบข้าราชการมหาวิทยาลัย เช่น ความมั่นคง รดประจำตำแหน่ง เป็นต้น ข้าราชการในระบบ ก.ม. ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากหลักที่ว่า เงินเดือนเท่ากันเมื่อทำงานเท่ากัน และยังคงทำงานที่มีคุณภาพสูงกว่าผู้ที่อยู่ในอาชีวะเดียวกัน เพราะต้องเป็นผู้สอน ทำให้เกิดผลผลิต ระบบเงินเดือนปัจจุบันมีผลผูกมัดการได้รับตำแหน่งทางวิชาการ เพราะมหาวิทยาลัยถือเงินเดือนเป็นหลักในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอาจารย์ ค่าแรงตำแหน่งทางวิชาการโดยมิได้คำนึงถึงคุณภาพและผลผลิตของงาน เป็นผลทำให้ผู้ที่ทำงานนานมีหวังได้เป็นศาสตราจารย์ไม่ว่าจะสอนและวิจัยได้ผลหรือไม่ ผู้ที่ทำได้หรือเห็นชอบจากเพื่อนใดก็ได้ได้รับผลตอบแทนเหมือนอาจารย์อื่นที่ไม่ดี ทำให้หมดกำลังใจ

ปัญหานี้อาจแก้ไขโดยการแยกระบบเงินเดือนใหม่ ไม่ต้องให้เป็นไปตามแนว ก.พ. แต่ให้ถือระบบเงินเดือนใหม่ โดยถือตำแหน่งทางวิชาการเป็นหลักในการพิจารณาเงินเดือน เช่น ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์หรือผู้สอน หรือผู้ช่วยสอนตามลำดับ และควรจัดให้มีตำแหน่งทางวิชาการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นไว้ควบ การดำรงตำแหน่งทางวิชาการจะต้องมีมาตรฐานเคร่งครัด ไม่ควรให้มีการเลื่อนแบบอัตโนมัติเงิน ระบบปัจจุบัน

ในปัจจุบัน ก.พ. ได้กำหนดโควตาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการโดยถือเกณฑ์ดังต่อไปนี้ ขั้นพิเศษเลื่อน 2 ขั้นได้ไม่เกินร้อยละ 3 ขั้นเอกและชั้นโท เลื่อน 2 ขั้นได้ไม่เกินร้อยละ 6 และขั้นเดียวกับชั้นจัตวาเลื่อน 2 ขั้นได้ไม่เกินร้อยละ 10 ทำให้ข้าราชการมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามที่ ก.พ. ได้กำหนดจำนวนเปอร์เซ็นต์ในการเลื่อนขั้นนี้ด้วย ยิ่งทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพราะทำได้ก็หนึ่งขั้น ไม่ได้ก็หนึ่งขั้น ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่มีความเจริญ ผู้เขียนมีความเห็นว่าการที่ ก.พ. กำหนดเช่นนี้กลับทำให้ข้าราชการเสียบขวัญและหมดกำลังใจทำงาน จึงใคร่ขอเสนอให้เลิกโควตากำหนดอัตราการเลื่อนขั้นนี้เสีย เพื่อจะทำให้ข้าราชการมีกำลังใจทำงานดียิ่งขึ้น มีควรให้ข้าราชการมหาวิทยาลัยคงปฏิบัติเหมือนข้าราชการพลเรือนทั่วไป



### 7.5. ปัญหาการดำรงตำแหน่งทางค่านบริหาร

ตำแหน่งทางค่านบริหารที่สำคัญของมหาวิทยาลัยโตเกียว ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี เลขาธิการ คณบดี และหัวหน้าแผนกวิชา เท่าที่เป็นอยู่ขณะนี้การเลือกผู้ดำรงตำแหน่งยังไม่เป็นการเหมาะสม มักจะถืออาวุโสในกรณีคัดเลือกเป็นสำคัญและเมื่อบุคคลใดเข้าดำรงตำแหน่งนั้น ๆ แล้ว ก็มักจะพยายามทุกวิถีทางที่จะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้

ผู้เขียนมีความเห็นว่า ผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งทางค่านบริหารงานของมหาวิทยาลัยควรมาจากบรรดาคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ไม่ควรให้บุคคลภายนอกวงกรรมหาวิทยาลัยเข้าดำรงตำแหน่งทางค่านบริหาร

ตำแหน่งอธิการบดีเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย ผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งนี้ควรจะต้องเป็นผู้รอบรู้ในกิจการต่าง ๆ ทุก ๆ ด้านไม่ใช่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะเจริญหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวอธิการบดีเป็นสำคัญ และควรดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี และไม่ควรเกิน 2 สมัยติดต่อกัน ตำแหน่งรองอธิการบดีได้รับการแต่งตั้งจากอธิการบดี แต่ให้ดำรงตำแหน่งเท่ากับอายุของอธิการบดี มีหน้าที่คอยช่วยเหลืออธิการบดีตามที่ได้รับมอบหมาย จำนวนรองอธิการบดีจะมีที่ขึ้นขึ้นอยู่กับภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นสำคัญ

ตำแหน่งเลขาธิการก็เป็นตำแหน่งที่สำคัญมากในมหาวิทยาลัย ผู้เขียนเห็นว่าควรจะเป็นข้าราชการประจำไม่ต้องออกตามวาระ เพราะปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน ต้องเป็นบุคคลที่รู้เรื่องเกี่ยวกับกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นอย่างดี และควรให้สภาอาจารย์เป็นผู้แต่งตั้ง

ตำแหน่งคณบดี ผู้เขียนมีความเห็นว่าควรเป็นข้าราชการประจำ ได้รับการคัดเลือกจากบรรดาคณาจารย์ของคณะ ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี แต่ไม่เกิน 2 สมัยติดต่อกัน คณบดีไม่ควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าแผนกวิชาอีกด้วย

หัวหน้าแผนกวิชา ควรเป็นข้าราชการประจำได้รับการคัดเลือกจากบรรดา  
คณาจารย์ในแผนกวิชานั้น ๆ และแต่งตั้งโดยคณะที่ ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี แต่ไม่  
เกิน 2 สมัยติดต่อกัน

#### 7.6. ปัญหาเรื่องการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ

ตามที่เห็นอยู่ขณะนี้ ตำแหน่งทางคณาวิชาการ ได้แก่ตำแหน่งอาจารย์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ชั้นพิเศษ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ตามลำดับ  
การเลื่อนตำแหน่งทางคณาวิชาการใช้วิธีที่อึดอัดตามอัตราเงินเดือน เวลาแห่งการ  
ปฏิบัติราชการเป็นเครื่องกีดขวาง ตามนัยนี้อาจารย์ทุกคนในมหาวิทยาลัยจะมีสิทธิได้รับ  
การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการดังกล่าวโดยในทางปฏิบัติไม่ว่าถึงความรู้  
ความสามารถและผลการและผลการวิจัยว่าความเหมาะสมกับตำแหน่งทางวิชาการนั้น  
หรือไม่

อนึ่ง ตามมติที่ประชุมคณะที่ในเรื่องแต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์เพิ่มเติม  
เฉพาะผู้มีวุฒิสำเร็จปริญญาเอกนั้น ผู้เขียนเห็นว่าเป็นการเหมาะสมแล้ว แต่ข้าราชการ  
ที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ที่ไม่ได้รับปริญญาเอกก็มีหน้าที่ทำการสอนและทำการค้นคว้าวิจัย  
เหมือนกัน ซึ่งนับไควว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประ  
สิทธิภาพในสาขาที่ทำการสอนไม่น้อยกว่าหรือมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาเอก ก็มีอยู่มากก่น่า  
ที่จะสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการควม เพื่อให้เป็นความยุติธรรม  
และเสมอภาคแก่ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้เขียนมีความเห็นในเรื่องนี้ว่า ไม่สมควรใช้อัตราเงินเดือนและ  
ระยะเวลาเป็นเครื่องกีดขวางการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ ควรถือความรู้ความ  
และผลการวิจัยเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และควรแยกตำแหน่งทาง  
วิชาการออกจากตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนทั่วไป มหาวิทยาลัยควรถือตำแหน่ง  
ศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งชั้นสูงสุดของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมันสมองและหัวใจของ  
มหาวิทยาลัย

## 7.7. ปัญหาการโอนข้าราชการ

การโอนข้าราชการเป็นการเคลื่อนย้ายคนในระดั้มงานจากหน่วยงานหนึ่ง ไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งในระดับเดียวกัน สาเหตุแห่งการโอนของข้าราชการทั้งที่ประสงค์ จะโอนเข้ามาอยู่ในมหาวิทยาลัยและออกไป ต่างก็หวังความก้าวหน้าขั้นใดแก่ตำแหน่งที่ สามารถจะเลื่อนได้สูงขึ้น ได้รับเงินเดือนมากขึ้นและได้ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ สูงขึ้น

การโอนเข้ามาเป็นอาจารย์ของข้าราชการบางคน ปรากฏว่าเมื่อมาเป็น อาจารย์ทำการสอนแล้ว ไม่สามารถสอนหรือถ่ายทอดวิชาในนี้ได้ดีเท่าที่ควร กลับมาเป็นลูกคุ่มดวงน้ำหนักเพิ่มภาระให้หนักยิ่งขึ้น การที่รับผู้ที่อาวุโมากรและไม่พร้อม ย่อมทำให้ มหาวิทยาลัยสิ้นเปลืองเงินเดือนมา เสียอัตรากำลังทั้งยังเป็นอุปสรรคกีดกันความก้าวหน้าและโอกาสของอาจารย์ชั้นผู้น้อย ซึ่งปฏิบัติงานมาจนเสียกำลังใจในการทำงาน

ผู้เขียนมีความเห็นว่า การที่จะรับโอนบุคคลเข้ามาเป็นอาจารย์ใน มหาวิทยาลัย ควรจะรับผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์ในสาขาวิชาที่จะรับเข้ามาพอที่จะ ทำการสอนได้ตลอดเต็มที่ไม่ควรรับบุคคลที่มีอายุมาก ควรรับข้าราชการอยู่ในระดับ ชั้นโทแต่ไม่เกินชั้นเอกและได้รับปริญญาจากต่างประเทศมาแล้ว

## 7.8. ปัญหาสวัสดิการข้าราชการ

สวัสดิการที่ข้าราชการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับมี 2 ประเภท คือ

7.8.1. สวัสดิการที่ได้รับตามสิทธิของข้าราชการ ได้แก่เงินชวค่าเล่าเรียนบุตร เงินรักษาพยาบาลสำหรับผู้มีรายได้น้อย ค่าเช่าบ้านสำหรับผู้ได้รับการบรรจุในสวนภูมิภาคนากอน รดยนต์ประจำตำแหน่งสำหรับผู้บริหารชั้นสูง

เนื่องจากข้าราชการได้รับเงินเดือนน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเดือนในวงการธุรกิจหรือรัฐวิสาหกิจของทางราชการ ผู้เขียนเห็นว่าควรช่วยเหลือข้าราชการในสวัสดิการและครอบครัวของข้าราชการให้มากขึ้น โดยเฉพาะให้ค่าเล่าเรียนบุตรข้าราชการทุกคนที่สามารถศึกษาจนถึงชั้นมหาวิทยาลัย

7.8.2. สวัสดิการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดเองได้แก่ การจัดสรรที่ดิน การกู้เงินปลูกสร้างบ้าน การกู้ซื้อรถยนต์ การยืมเงินค่าเครื่องบิน และค่าไปจ่ายไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ การจัดให้บุตรอาจารย์ได้เข้าศึกษาในโรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น การจัดสวัสดิการดังกล่าวนี้ มีปัญหาอยู่หลายประการ เช่น กู้ปลูกบ้าน ก็ไปศึกษาต่อต่างประเทศ และกึ่งในกิจการต่าง ๆ มหาวิทยาลัยควรคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าในปัจจุบันนี้ เพราะผู้กู้มีหลักทรัพย์ประกันต่อมหาวิทยาลัยไว้แล้ว และควรผ่อนชำระในระยะยาว ทั้งนี้ เพราะมหาวิทยาลัยมีผลประโยชน์ทางค่าน้ำหนักดินและที่ดินที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานให้แก่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อหาประโยชน์ในค่าน้ำนี้โดยตรงอยู่แล้ว

ในเรื่องทุนการศึกษาที่มหาวิทยาลัยให้แก่อาจารย์ เพื่อศึกษาเพิ่มพูนคุณวุฒินั้น ยังมีน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด ควรจะเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทั้งในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ทั้งนี้ โดยพิจารณาส่งเสริมทั้งให้ศึกษาต่อภายในประเทศและในต่างประเทศด้วย

ส่วนที่พักสำหรับเวสท์ ผู้เขียนเห็นว่าค่าเช่าอยู่อาศัยราคาสูงมากและมีอยู่จำกัด ควรจัดสร้างเพิ่มขึ้นอีกและควรเก็บค่าเช่าให้ถูกที่สุด โดยเฉพาะข้าราชการชั้นตรีและชั้นโท ควรให้พักในราคาถูก ในอัตราเดือนละ 200 บาทต่อหนึ่งคน แต่ข้าราชการชั้นเอกและชั้นพิเศษเพาท์มหาวิทยาลัยเก็บค่าที่พักอยู่นั้นเป็นการเหมาะสมแล้ว ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยเหลือข้าราชการชั้นผู้น้อยในกานเศรษฐกิจและส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีบ้านอยู่อาศัยของตนเอง เมื่อออกจากราชการแล้ว

สวัสดิการในด้านค่าเล่าเรียนของบุตร ควรปรับปรุงโรงเรียนสาธิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยจัดตั้งโรงเรียนในเครือของโรงเรียนสาธิต เพื่อรับบุตรของอาจารย์และข้าราชการทั้งหมดเข้าเรียนโดยชำระเงินค่าบำรุงโรงเรียนตามอัตราพอสมควร ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมการศึกษาให้แก่บุตรข้าราชการ เพื่อจะไม่เป็นถึงวลในเรืองการศึกษา

### 7.9. ปัญหาเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย

เนื่องจากกฎหมายระบุให้มหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับสำนักนายกรัฐมนตรี มหาวิทยาลัยจึงเป็นกรม ๆ หนึ่ง เหมือนกับกรมธรรมดาตามระบบราชการทั่ว ๆ ไป อธิการบดีมหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี เมื่อมีการออกกฎระเบียบต่าง ๆ จึงมีผลให้มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบเหล่านั้นอย่างเคร่งครัด มหาวิทยาลัยจำต้องดำเนินนโยบายตามรัฐบาล เพราะถูกคุมโดยผู้บริหารชั้นสูงของรัฐบาล

ผู้เขียนมีความเห็นว่า เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการวิจัย การสอน ควรแยกมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการเสีย โคนให้รัฐบาลเป็นเพียงผู้ควบคุม จัดสรรงบประมาณ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเป็นปี ๆ ไป และให้การบริหารของมหาวิทยาลัยอยู่ในความควบคุมของสภามหาวิทยาลัยและให้สภาการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้ประสานงานของทุกมหาวิทยาลัย โดยให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการตัดสินใจ การบริหารงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปในด้านวิชาการอย่างแท้จริง

ผู้เขียนใคร่ขอเสนอโครงการแยกมหาวิทยาลัยออกจากหน่วยราชการออกเป็น 2 ระยะ คือ

7.9.1. ระยะแรกเป็นระยะทดลองที่จะแยกมหาวิทยาลัยออกจากหน่วยราชการ การที่จะแยกมหาวิทยาลัยออกจากหน่วยราชการโดยเด็ดขาดนี้แล้วหาได้ยาก



เพราะเหตุที่มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระบบราชการมานานผู้บริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน มหาวิทยาลัยยังมีความเคยชินอยู่ในระบบราชการ และระเบียบวิธีปฏิบัติราชการอยู่ตังนั้น ในขั้นนี้ผู้เขียนจึงเห็นว่า ควรจะให้มหาวิทยาลัยให้มีอิสระในด้านการบริหารงานบุคคล ไม่คงขึ้นอยู่กับหน่วยราชการอื่น เหมือนดังที่เคยถูกปฏิบัติให้เป็นกรม ๆ หนึ่งแบบราชการธรรมดา และการรับนิสิต การเสนอหลักสูตร การเพิ่ม ยุบแผนกวิชา หรือคณะ การขยายมหาวิทยาลัยให้เป็นอำนาจของมหาวิทยาลัยที่จะตัดสินใจดำเนินการเองได้ ระเบียบนี้จึงเป็นเพียงเตรียมโครงการเพื่อแยกมหาวิทยาลัยออกจากราชการโดยเด็ดขาด

7.9.2. ระเบียบที่ 2 เมื่อเห็นว่าการทดลองในระยะแรกได้ผลแล้ว ควรจะดำเนินการขั้นต่อไป คือ ให้แยกมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการโดยให้รัฐบาลรวบรวมงบประมาณรายจ่ายประจำปีจำนวนหนึ่ง เช่น ที่รัฐบาลเคยจัดให้เป็นประจำอยู่แล้ว ส่วนรายจ่ายประเภทงบบริการให้รัฐบาลจ่ายเป็นพันธบัตร ส่วนรายจ่ายงบบุคลากรให้มหาวิทยาลัย ใช้วิธีตั้งกรมวิชาการพิจารณาเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยหรืออาจใช้วิธีอื่นประกอบ เช่น รายได้จากทรัพย์สินและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ค่าธรรมเนียม ฯลฯ ระบบเงินเดือนให้แยกออกจาก จ.18 โดยเด็ดขาด การให้เงินเดือนควรให้ตามเกณฑ์ความรู้ความสามารถ การสอน และการวิจัย การบริหารงานบุคคลให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยผ่านสภาอาจารย์

ผลที่สัมฤทธิ์จะเกิดแก่การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยก็คือ จะเป็นการยกมาตรฐานการสอน การวิจัย ตลอดจนการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขึ้น และสามารถดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จสมกับเป็นสถานที่ที่ให้บริการทางด้านการศึกษาระดับสูงสุดของประเทศ

อย่างไรก็ตามความคิดเห็นในการเสนอให้แยกมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ตามที่ผู้เขียนได้เสนอไว้ข้างต้น เป็นโครงการใหญ่ และเป็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย ระดับชาติ ดังนั้น จึงไม่ใช่ปัญหาที่จะสามารถแก้ไขหรือดำเนินการได้โดยง่าย แต่การที่ ผู้เขียนแสดงความคิดเห็นไว้ ก็โดยได้พิจารณาแล้วว่า หากมหาวิทยาลัยมีอิสระในการ บริหารงาน ในการดำเนินงานมากเพียงใด ก็จะช่วยให้วิทยาการพัฒนาก้าวหน้า รวดเร็วมากขึ้นเท่านั้น และผู้เขียนก็เห็นว่า ถึงแม้จะเป็นปัญหาใหญ่ แต่ถ้ายกแก้ไข หละหลวมที่ละเล็กที่ละน้อย ก็จะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น ๆ ในเวลาไม่ช้า เช่น อาจจะมีมหาวิทยาลัยมีอิสระในการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัยหรือการ กำหนดนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

กรณีจะเป็นอย่างไรก็ตาม ปัญหาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ จะสามารถแก้ไขได้โดยความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยแต่อย่างใดเลย แท้จริงแล้ว ความรับผิดชอบต่ออำนาจหน้าที่ของอาจารย์และนักบริหารงานมหาวิทยาลัยก็เป็นสิ่ง สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน เพราะฉะนั้น ในระยะนี้ ถึงแม้จะยังไม่สามารถแยกมหาวิทยาลัย ให้เป็นอิสระจากทางราชการได้ ผู้เขียนจึงมีความเชื่อว่า ถ้าหากข้าราชการ มหาวิทยาลัยทุกฝ่ายจะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน สำคัญกว่าประโยชน์ส่วนรวมแล้ว ก็จะช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพขึ้น ได้ด้วย.