

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษม สุวรรณกุล. การวิจารณ์บทความเรื่องวิวัฒนาการและความเป็นอิสระของการจัดการอุดมศึกษาของไทย. ใน รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี 2532 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง ความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทย : อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต. หน้า 85-92. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- _____. มหาวิทยาลัยอิสระ : โอกาสของมหาวิทยาลัยไทย. วิจัยกร (20 มีนาคม 2535): 7.
- _____. อนาคตมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพมหานคร: สุพรการพิมพ์, 2536.
- เกริกเกียรติ พิพัฒนเสวีธรรม. วิเคราะห์ลักษณะการเป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย. สถาบันไทยคดีศึกษา คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2524.
- _____. การผูกขาดทางเศรษฐกิจและการครอบงำทางการเมืองในประเทศไทย. วารสารธรรมศาสตร์ (กันยายน 2524).
- เกษียร เตชะพีระ. จอมพล แปลก ผู้นำรัฐนิยมไทย. ใน ศิลปวัฒนธรรม ปีที่ 15 ฉบับที่ 3 (มกราคม 2537): 56-59.
- คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี แถลงต่อ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันพฤหัสบดีที่ 4 เมษายน 2534 สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2534.
- คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลตรีชาติชาย ชุณหะวัณ นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา วันพฤหัสบดีที่ 25 สิงหาคม 2531. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2531.
- คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลตรีชาติชาย ชุณหะวัณ นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา 9 มกราคม 2534. สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2534.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. สรุปข้อเสนอการปรับปรุงระบบราชการ และระบบข้าราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2534.

คณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, (ม.ป.ป.).

คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย. คำสั่งที่ 34/2534 ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2534 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระ.

คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย. คำสั่งที่ 38/2534 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2534 เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระเพิ่มเติม.

คณะที่ปรึกษาราชการฝ่ายบริหาร. รายงานเกี่ยวกับความเป็นมาของคณะกรรมการปฏิรูป ระบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน คณะกรรมการที่ปรึกษาระเบียบ บริหารของนายกรัฐมนตรี 2502-2534 (16 มกราคม 2534).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 70 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำเนิดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พระนคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

____. ไทยใหม่. 30 มิถุนายน 2481, 22 สิงหาคม 2497.

____. รายงานการสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ห้องประชุม คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 1-5 มิถุนายน 2507. พระนคร: โรงพิมพ์สมาคมนักคิดศาสตร์, 2511.

____. จุฬาสัมพันธ์. ปีที่ 15 ฉ.18 "พิเศษ" (3 กรกฎาคม 2515).

____. สโมสรอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อุดมคติและสภาพของการศึกษาระดับ มหาวิทยาลัย. การสัมมนา ณ สว่างคนิवास วันที่ 10-12 ธันวาคม 2508. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2508.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ระบบบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การสัมมนา วันที่

27-28 มีนาคม 2514 ห้องประชุมคณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพมหานคร:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514.

จรรยา วงศ์สายัณห์. ระบบการศึกษาไทยในระบอบรัฐธรรมนูญ ช่วง พ.ศ. 2475-2520.

อนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ นายจรรยา วงศ์สายัณห์. พระนคร: 2532.

เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา, สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ. แม่เล่าให้ฟัง. กรุงเทพมหานคร:

กระทรวงศึกษาธิการ, 2525, หน้า 166-169.

ชัยอนันต์ สมุทรวาณิช และชัตติยา กรรณสูต (รวบรวม). เอกสารการเมืองการ

ปกครอง พ.ศ. 2417-2477. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2518.

ชาญวิทย์ เกษตรศิริ. ผู้นำแต่ละรุ่นในประวัติศาสตร์ไทย. วารสารธรรมศาสตร์

3: 3 (พฤษภาคม 2517): 96.

_____ . และคณะ. สำนักนั้นธรรมศาสตร์และการเมือง. กรุงเทพมหานคร:

ดอกหญ้า, 2535.

ทบวงมหาวิทยาลัย. จดหมายข่าวรายสัปดาห์. 91(29 กรกฎาคม 2534): 1-2.

_____ . อนุสารอุดมศึกษา. 173 (กรกฎาคม 2534): 3-6.

_____ . คณะกรรมการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 2533. วัตถุประสงค์ นโยบาย
มาตรการ และเป้าหมาย ของแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547).

(ม.ป.ท.).

_____ . รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารสถาบัน

อุดมศึกษาของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระ ครั้งที่ 1/2534, 16 สิงหาคม 2534;

ครั้งที่ 2/2534, 25 สิงหาคม 2534; ครั้งที่ 3/2534, 3 กันยายน 2534;

ครั้งที่ 4/2534, 4 ตุลาคม 2534; ครั้งที่ 5/2534, 18 ตุลาคม 2534.

_____ . บันทึกข้อความที่ ทม 0205 (1)/ว.203 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2535.

ทวี ตะเวทินกุล. โรงเรียนเตรียมปริญญา. ที่ระลึกแผนกเตรียมปริญญา. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง, 2482.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกัน :
กรณีสถาบันของรัฐในรัฐแคลิฟอร์เนีย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2532.

ไทยน้อย. 25 คดีกบฏ. กรุงเทพมหานคร: ประมวลสารสัน, 2513.

ทินพันธ์ นาคะตะ. การเมืองการปกครอง พ.ศ.2475-2490. ใน เอกสารการสอน
ชุดวิชาประวัติศาสตร์สังคมและการเมืองไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย
 สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.

ทักษ์ เฉลิมเตียรณ. การเมืองระบบพ่อขุนอุปถัมภ์แบบเผด็จการ. พรรณี ฉัตรพลรักษ์
 และประกายทอง สิริสุข (แปล). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: 2526.

เทคโนโลยีสุรนารี, มหาวิทยาลัย. 4 ปี มทส. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
 สุรนารี, 2537.

____. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลภายใน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2534.

____. ข้อมูลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีของฝ่ายวางแผนและพัฒนา, 2537.
 (อัดสำเนา).

แกมสุข นุ่มนนท์. เมืองไทยสมัยสงครามโลกครั้งที่สอง. พระนคร: ดวงกมล, 2521.
 ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. ธรรมศาสตร์ 49 ปี. กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์,
 2526.

____. ธรรมศาสตร์ 50 ปี. กรุงเทพมหานคร: ธรรมศาสตร์, 2527.

นรนิติ เศรษฐบุตร และโกสินทร์ วงศ์สุรวัฒน์. เมืองไทยในระบอบรัฐสภา.
 กรุงเทพมหานคร: แพร่พิทยา, 2517.

นิธิ เอี้ยวศรีวงศ์ และอาคม พัตริยะ. หลักฐานประวัติศาสตร์ในประเทศไทย.
 กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจเทรดดิ้ง, 2525.

นำเรื่อง อีสระมหาวิทยาลัยเข้าพิจารณาใน ครม. ไทยรัฐ (24 มิถุนายน 2534): 8.

บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. ความเป็นอิสระของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. จุฬาสัมพันธ์
 ฉบับพิเศษ (8 กรกฎาคม 2534): 19-44.

- บุญชนะ อัดถากร. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยกับการต่อต้านสถาบันและการปฏิวัติ
รัฐประหารในประเทศไทย. สยามรัฐ (18 มีนาคม 2535): 12.
- บุญวัฒน์ วิสกุล. ความคิดเห็นของคณะกรรมการแก้ไขพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ.2512-2513. ใน การสัมมนาเรื่อง ระบบบริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ของสโมสรอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ ห้องประชุมคณะรัฐศาสตร์
วันที่ 27-28 มีนาคม 2514. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515.
- ป.พิบูลสงคราม, จอมพล. ประมวลคำปราศรัยและสุนทรพจน์ของ ฯพณฯ จอมพล ป.
พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีผู้นำของชาติ (ฉบับที่ 2). พระนคร:
กรมโกศนาการ, 2485.
- ประเสริฐ จิตติวัฒนพงศ์. แนะนำแนวคิดวิชาวิเคราะห์ของ Tetsuo Najita.
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528. (อัดสำเนา).
- ปรีชา สุวรรณทัต. ประวัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ใน ที่ระบุนามสถาบันมหาวิทยาลัย
ครบรอบ 4 ปี 27 มิถุนายน 2518. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์,
2518.
- ปรีดี พนมยงค์. การให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง.
มหาวิทยาลัย เล่ม 13 ฉบับที่ 7 (2478).
- พาณิชย์ รวมศิลป์. นโยบายพัฒนาเศรษฐกิจสมัยรัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม ตั้งแต่
พ.ศ.2481 ถึง 2487. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2520.
- ผิน ชุณหะวัณ, จอมพล. ชีวิตกับเหตุการณ์ของจอมพล ผิน ชุณหะวัณ. กรุงเทพมหานคร:
ประเสริฐศิริ, 2513.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. พัฒนาของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. กองแผนงาน. รายงานคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจศึกษาความ
เหมาะสมของจุดที่ตั้งของมหาวิทยาลัยใหม่ในส่วนภูมิภาค. กรุงเทพมหานคร:
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2528. (อัดสำเนา).

____. สองทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย. หนังสือที่ระลึกคล้ายวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย
ครบ 20 ปี. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

____. โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

มหาวิทยาลัยอิสระ โปร่งใส-ไม่โปร่งใส. มติชน (17 สิงหาคม 2534).

รอง ศยามานันท์ และคณะ. ประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์. เศรษฐกิจไทยปี 2522 : วิฤตการณ์แห่งโครงสร้างและวิฤตการณ์
แห่งเส้นทางการพัฒนาเศรษฐกิจ. วารสารธรรมศาสตร์ 13: 4 (ธันวาคม 2527).

ลิขิต ชีร์เวคิด. การเมืองการปกครองของไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2533.

สงขลานครินทร์, มหาวิทยาลัย. อนุสรณ์ 20 ปี ม.อ. โครงการจัดพิมพ์หนังสือเนื่องใน
โอกาสครบรอบ 20 ปี แห่งการสถาปนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส พรินติ้ง เฮ้าส์, 2530.

สมเกียรติ วันทะนะ. รัฐสมบูรณาญาสิทธิราชย์สยาม 2436-2475. เอกสารวิชาการ
สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2525.

สรโรจ แสงวิเชียร. ประวัติและวิวัฒนาการคณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาล
มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพมหานคร: จัดพิมพ์เพื่อเป็นที่ระลึกเนื่องใน
โอกาสที่ศิริราชมีอายุครบร้อยปี 26 เมษายน 2531.

สภาการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการสัมมนาการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1.

สถานพักผ่อนสวาทคินิวาส จังหวัดสมุทรปราการ 16-18 กรกฎาคม พ.ศ. 2509.

พระนคร: โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์, 2510.

สภาการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการสัมมนาการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2.

สถานพักฟื้นสววงคนิवास จังหวัดสมุทรปราการ 29-31 กรกฎาคม พ.ศ.2510.

พระนคร: โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์, 2511.

____. รายงานการสัมมนาการบริหารมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3. สถานพักฟื้นสววงคนิवास

จังหวัดสมุทรปราการ 4-6 กันยายน พ.ศ.2513. พระนคร: โรงพิมพ์

สมาคมสังคมศาสตร์, 2514.

สถานิตยบัญญัติคิดว่าพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระ. ไทยรัฐ (21 มีนาคม 2535): 8.

สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ, สำนัก. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 2 พ.ศ.2510-2515. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักทำเนียบ

นายกรัฐมนตรี, 2510: 261-262.

"สรุปสาระสำคัญจากการประชุมเรื่อง แนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็น

ส่วนราชการ 22 มิถุนายน 2534." (อัดสำเนา).

สุมาลี บำรุงสุข, สุกัญญา บำรุงสุข และศุภรัตน์ เลิศพาณิชย์กุล. การใช้วิธีการสอน

ประวัติศาสตร์บอกเล่าในงานวิจัย. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535

สุชิน ตันติกุล. รัฐประหาร 2490. นครหลวง: โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์,

2515.

สุธี ประศาสน์เศรษฐ. วิวัฒนาการระบบเศรษฐกิจไทยในรอบ 200 ปี. อาจารย์สาร

9: 1(มกราคม 2525): 8-23.

สังคิด พิริยรังสรรค์. ทฤษฎีมชุนนางไทย (พ.ศ.2475-2503). พระนคร:

สร้างสรรค์, 2526.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. กองแผนงาน. รายงานการสัมมนาเรื่องรูปแบบที่

เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต. ณ โรงแรมไฮแอทออร์คิด จังหวัด

เชียงใหม่ 27-29 พฤษภาคม 2525.

____. กองวิชาการ. บันทึกข้อความที่ ทม 0205(1)/ว.203 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม

2535 เรื่อง การมอบอำนาจเกี่ยวกับการให้ความเห็นชอบหลักสูตร.

สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา. บันทึกการประชุมคณะกรรมการการศึกษาและวัฒนธรรม
ครั้งที่ 37 (7), 24 กุมภาพันธ์ 2535; ครั้งที่ 44, 5 มีนาคม 2535; ครั้งที่
47, 10 มีนาคม 2535.

สำนักงานเลขาธิการที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. รายงานการประชุมที่ประชุม
อธิการบดีแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 1/2525, 29 มกราคม 2515. (อัดสำเนา).

_____. รายงานการประชุมที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 2/2535, 31
มีนาคม 2515. (อัดสำเนา).

สำนักงานเลขาธิการที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. รายงานการประชุมที่ประชุม
อธิการบดีแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 3/2515, 26 พฤษภาคม 2515.
(อัดสำเนา).

_____. รายงานการประชุมที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 4/2515, 14
สิงหาคม 2515. (อัดสำเนา).

สำนักงานกฤษฎีกา. ประมวลสุนทรพจน์จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ พ.ศ. 2502-2507.
พระนคร: สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2507.

สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ. คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาร่างรายละเอียดเกี่ยวกับ
มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล. สรุปรายงานเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล
ใน รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต.
หน้า 251-300. กองแผนงาน: สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย, 2525.

เสน่ห์ จามริก. การเมืองไทยกับปฏิวัติตุลาคม. วารสารธรรมศาสตร์ 3 : 3 (พฤษภาคม
2517): 23.

_____. การเมืองกับการศึกษาของไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2526.

เสน่ห์ จามริก. ปัญหาการพัฒนาในสภาพการเมืองไทย. รัฐศาสตร์สาร ปีที่ 8 ฉบับที่ 3
(กันยายน-ธันวาคม 2525): 6.

_____. แนวทางพัฒนาเศรษฐกิจ : ปัญหาของไทย. 2507.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ 2435-2507. พระนคร:
องค์การคำครุสภา, 2507.

วรรณไวทยากร. พระองค์เจ้า. อนาคตแห่งสยาม. พิมพ์ครั้งที่สาม. พระนคร:
โรงพิมพ์ประชาชาติ, 2475.

วสันต์ ตันติวิภาวิน. ปีที่ 21 ของสภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ใน สารสา
คณาจารย์ ปีที่ 21 ฉบับที่ 2 (พฤศจิกายน 2534).

วารุณี โอสถารมย์. พัฒนาการอุดมศึกษาในประเทศไทย : การศึกษาวิเคราะห์เชิง
นโยบายและผลพวงที่มีต่อการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพมหานคร:
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

วิจิตร ศรีสอ้าน. หลักสูตรศึกษา. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2518: 19.

_____. ปาฐกถาเรื่อง การพิจารณานำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ. ณ
หอประชุมวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 7 มิถุนายน 2534 ใน
การนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
(เอกสารอัดโรเนียว).

วิจิตร ศรีสอ้าน. อุดมศึกษาของสหรัฐตามทัศนะนักการศึกษาไทย. เสรีภาพ 3(2531):
20-25.

_____. ความพยายามหารูปแบบที่เหมาะสมในอดีตถึงปัจจุบัน. ใน รายงานการ
สัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต. หน้า 92-100.
กองแผนงาน: สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย, 2535.

_____. คำบรรยายเรื่อง ความพยายามหารูปแบบที่เหมาะสมในอดีตถึงปัจจุบัน. ใน
รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต. หน้า
38-52. กองแผนงาน: สำนักงานปลัดทบวง ทบวงมหาวิทยาลัย, 2535.

อาจารย์อุดมศึกษาแห่งประเทศไทย, สมาคม. ข้อบังคับของสมาคมอาจารย์อุดมศึกษาแห่ง
ประเทศไทย, 2517.

อนันท์ ปันยารชุน. การบรรยายสรุปของนายอนันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี ต่อ
ผู้บริหารสภามหาบัณฑิตของรัฐบาลและเอกชน ใน การตรวจเยี่ยมทบวงมหาวิทยาลัย
ณ ห้องประชุมศูนย์สารสนเทศ ทบวงมหาวิทยาลัย. 4 เมษายน 2534. (เอกสาร
อัดโรเนียว).

เอกสารอื่น ๆ

จดหมายเหตุแห่งชาติ, หอ. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.40/30.120 ประกาศตั้งโรงเรียน
ข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 1
มกราคม พ.ศ.2453.

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/30.132 จดหมายราชการ :

พระยาธรรมศักดิ์มนตรี กราบบังคมทูลพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรง
ราชานุภาพเรื่อง "โรงเรียนข้าราชการพลเรือน" สิงหาคม ศก 2457

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/135 หนังสือราชการ : สมเด็จพระเจ้าน้องยาเธอ

เจ้าฟ้ากรมหลวงพิษณุโลกประชานาถ กราบบังคมทูลพระกรุณาพระบาทสมเด็จพระ
พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เรื่อง "กิจการของโรงเรียนข้าราชการพลเรือน"
ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2457

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.4/30.164 พระราชดำรัสตอบของพระบาทสมเด็จพระ

พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ผู้ที่มาชุมนุมอยู่ในงานพระราชพิธีวาง
ศิลาฤกษ์ตึกบัญชาการ วันจันทร์ที่ 3 มกราคม พ.ศ.2458

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/30.140 จดหมายราชการ : พระเจ้าบรมวงศ์เธอ

กรมพระยาดำรงราชานุภาพ กราบบังคมทูลพระกรุณาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎ
เกล้าเจ้าอยู่หัว เรื่อง "ขอพระราชทานพระราชดำริแก้ไขวิธีการปกครองและ
จัดการโรงเรียนข้าราชการพลเรือน" ลงวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ.2459

จดหมายเหตุแห่งชาติ, หอ. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/30.144 หนังสือราชการ :

พระยาธรรมศักดิ์มนตรี กราบบังคมทูลพระกรุณาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว "รวมโรงเรียนข้าราชการพลเรือนกับโรงเรียนแพทยาลัยขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยกับตั้งตั้งกรมมหาวิทยาลัยขึ้นในกระทรวงธรรมการ" ลงวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ.2459.

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/30.87 จดหมายราชการ เจ้าหมื่นศรีสรรักษ์ กราบบังคมทูลพระกรุณาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เรื่อง

"พระราชดำริของพระเจ้าอนงฮาเซอ เจ้าฟ้ากรมขุนพิษณุโลกประชานาถในการจัดการโรงเรียนมหาดเล็ก" ลงวันที่ 26 ธันวาคม รัตนโกสินทร์ศก 129

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.4/30.127 เอกสารว่าด้วยการคิดจัดการโรงเรียนข้าราชการพลเรือนตามความตกลงของที่ประชุมสภากรรมการ

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.4/30.129 ความเห็นพระยาไพศาลศิลป์ เรื่อง "การจัดการโรงเรียนข้าราชการพลเรือน"

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.4/30.132 จดหมายราชการ : พระยาธรรมศักดิ์มนตรี กราบบังคมทูลพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพเรื่อง "โรงเรียนข้าราชการพลเรือน" สิงหาคม พ.ศ.2457.

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.4/30.244 ประกาศประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและโอนไปขึ้นอยู่ในกระทรวงธรรมการ

____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/6 หนังสือราชการ : พระยาธรรมศักดิ์มนตรี กราบบังคมทูลพระกรุณาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เรื่อง "กิจการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นใหม่" ลงวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ.2460

____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ ศธ.10/17 อธิการบดีมหาวิทยาลัยหาหรือเรื่องสถานที่และการปลูกกับมหาวิทยาลัย วันที่ 11-13 มิถุนายน พ.ศ.2461.

- จดหมายเหตุแห่งชาติ, หอ. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ ศธ.10/1 อธิการบดีกรม
มหาวิทยาลัยหรือเรื่องขอตั้งหม่อมเจ้าชานันวิดิผู้รั้งเลขาธิการมาทำการบาง
เวลาในตำแหน่งหัวหน้าแผนกอักษรศาสตร์ พ.ศ.2462.
- ____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.4/30.181 ลายพระหัตถ์ของสมเด็จพระนั่งยาเธอ
กรมหลวงสงขลานครินทร์เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี วิจารณ์ผลดีผลเสียของการ
ดำเนินงานตามข้อเสนอกับมูลนิธิร็อกกีเฟลเลอร์ 21 พฤษภาคม 2465.
- ____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.3/15 ประกาศตั้งเจ้าหลวงสำรวจการศึกษาทั่วไปแห่ง
กระทรวงศึกษาธิการ ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2467.
- ____. เอกสารรัชกาลที่ 6 ร.6 ศ.8/7 ลายพระหัตถ์ตอบรับการเป็นองค์บรรยาษาให้แก่
สาธารณสุขุมผลของสมเด็จพระเจ้าอนงยาเธอ กรมหลวงสงขลานครินทร์มายัง
เสด็จในกรมพระยาชัยนาทนเรนทร ธันวาคม 2467.
- ____. เอกสารรัชกาลที่ 7 ร.7 ศ.5/1 ร่างพระราชหัตถเลขาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎ
เกล้าเจ้าอยู่หัว ตอบความเห็นเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี เรื่อง การจัด
มหาวิทยาลัย ลงวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ.2468
- ____. เอกสารรัชกาลที่ 7 ร.7 ศธ.4/1 ลายพระหัตถ์ของสมเด็จพระเจ้าฟ้าเธอ
เจ้าฟ้ากรมหลวงสงขลานครินทร์ ถึง ดร.เอลลิส 7 สิงหาคม 2470.
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/183 รายงานความเห็นเรื่องโครงการ
มหาวิทยาลัยของสมเด็จพระเจ้าฟ้าเธอ เจ้าฟ้ากรมหลวงสงขลานครินทร์ 5
กุมภาพันธ์ 2471.
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/183.4 สำเนาพระราชหัตถเลขาพระบาท
สมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว พระราชทานพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าชานันวิดิ
เรื่อง "ตั้งกรรมการดำรงรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" ลงวันที่ 17 มีนาคม
2473.
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/182.2 สำเนาหนังสือราชการ
พระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าชานันวิดิ เรียบมหาเสวกเอก เจ้าพระยามหิธรเรื่อง
"ขอตั้งกรรมการดำรงรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" ลงวันที่ 3 มีนาคม 2473.

- จดหมายเหตุแห่งชาติ, หอ. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/183.92 บันทึก
 คำริรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าธานีวัต
 23 พฤษภาคม 2474.
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/183.100 ลายพระหัตถ์พระเจ้าฟ้าเส
 กรมขุนชัยนาทนเรนทร ประทานพระตรีมสารวิสากรรม ลงวันที่ 22 มีนาคม
 2474 พร้อมบันทึกพระคำริรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/19 บันทึกคำริรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ของพระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ (ภาษาอังกฤษ)
 ลงวันที่ 4 กรกฎาคม 2474.
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ. ศธ.10/183.106 ลายพระหัตถ์พระเจ้าฟ้าเส
 กรมขุนชัยนาทนเรนทร ประทานพระตรีมสารวิสากรรม ลงวันที่ 7 พฤษภาคม
 2475 พร้อมบันทึกเรื่อง "พระคำริรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย"
- ____. เอกสารกระทรวงศึกษาธิการ ศธ.0701.32/4 เสนอกิจการและงบประมาณ
 มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2477.
- ____. คำกราบบังคมทูลของผู้ประสานการมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง
 ต่อสมเด็จพระเจ้าฟ้าเส กรมพระยานริศรานุวัดติวงศ์ ผู้สำเร็จราชการแทน
 พระองค์ในพิธีเปิดมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง เมื่อวันที่ 27
 มิถุนายน 2477.
- ____. เอกสารส่วนบุคคล ม.ล.ปิ่น มาลากุล ๗ อุษษา สบ.10/183.110 บันทึกความเห็น
 ของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับข้อเสนอนะของเซอร์ชาร์ลส์ คาร์วิน เรื่อง
 มหาวิทยาลัยในการประชุมสำนักสภามหาวิทยาลัยแห่งชาติ พ.ศ.2499.
- ____. ทม 0201/1.1/1-19 รายงานการประชุมคณะกรรมการมหาวิทยาลัยฝ่ายบริหาร
 สภากาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2502-พ.ศ.2506.
- ____. สบ.5.8/1 บันทึกความเห็นของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับข้อเสนอนะของ
 เซอร์ชาร์ลส์ คาร์วิน เรื่องมหาวิทยาลัยในการประชุมสำนักสภามหาวิทยาลัย
 แห่งชาติ พ.ศ.2499.

จดหมายเหตุแห่งชาติ, หอ. เอกสารส่วนบุคคล ม.ล.ปิ่น มาลากุล ๗ อุษุชยา

สบ.5.9/240 รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร ครั้งที่ 4/2514.

- ____. เอกสารส่วนบุคคล ม.ล.ปิ่น มาลากุล ๗ อุษุชยา สบ.5.9/261 สรุปรายงาน
เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา
รายละเอียดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล สำนักงานสภาการศึกษา
แห่งชาติ วันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 และเอกสารประกอบการประชุม ครั้งที่
4/2515 ลงวันที่ 3 มีนาคม 2515.

ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. แฟ้มงบประมาณมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง
พ.ศ.2477-2497.

____. แฟ้มรายงานการประชุมคณะกรรมการมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง
พ.ศ.2477-2495.

____. แฟ้มรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย พ.ศ.2492-2500.

____. แฟ้มพระราชบัญญัติระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ พ.ศ.2476-2481.

____. แฟ้มกองแผนงานงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง
พ.ศ.2477-2490.

____. แฟ้มเกี่ยวกับธนาคารเอเซียเพื่ออุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม พ.ศ.2484-2495.

____. ธรรมศาสตร์ 40 ปี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

____. ธรรมศาสตร์ 50 ปี. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2527.

นโยบายการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ของ พระยามโนปกรณ โนติชาดา. ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 5 (2476).

นโยบายการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ของ พระบาทหลวงพหลเสนา. ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 6 (2477).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ.2476. ราชกิจจานุเบกษา
เล่มที่ 50 (20 มีนาคม 2476).

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2477. ราชกิจจานุเบกษา 52(21 เมษายน 2477).

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2477. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 32(21 เมษายน 2478).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง ฉบับที่ 2) พ.ศ.2480. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 55 (4 เมษายน 2481).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2495. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 69 ตอนที่ 18 ฉบับพิเศษ (18 มีนาคม 2495).

พระราชบัญญัติสภามหาวิทยาลัยแห่งชาติ พ.ศ.2499. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 73 ตอนที่ 8 (24 มกราคม 2499).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2499. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 73 ตอนที่ 87 (27 กันยายน 2499).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2499. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 73 ตอนที่ 109 ฉบับพิเศษ (31 ธันวาคม 2499).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2500. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 74 ตอนที่ 106 ฉบับพิเศษ (12 ธันวาคม 2500).

พระราชบัญญัติสภาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2502. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 76 ตอนที่ 85 (2 กันยายน 2502).

พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.2518. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 28 ตอนที่ 54 ฉบับพิเศษ (2518).

พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2520. ราชกิจจานุเบกษา 94(12 เมษายน 2520).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2533. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 107 ตอนที่ 131 (29 กรกฎาคม 2533).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109 ตอนที่ 40 (7 เมษายน 2535).

พระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2501.

ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 75 ตอนที่ 34 (29 เมษายน 2501).

ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 320. ราชกิจจานุเบกษา 89(ธันวาคม 2515).

ประกาศตั้งกรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการโดยคุณวุฒิตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวิชา

ธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ.2476. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 51

(11 เมษายน 2477).

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องแต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 69 ตอนที่ 37 ฉบับพิเศษ (11 มิถุนายน 2495).

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องแต่งตั้งอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 74 ตอนที่ 112 (31 ธันวาคม 2500).

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2477. ราชกิจจานุเบกษา 45(23 กุมภาพันธ์ 2477).

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2478. ราชกิจจานุเบกษา 52(21 เมษายน 2478).

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2507. ราชกิจจานุเบกษา 81(21 มกราคม 2507).

ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518. ราชกิจจานุเบกษา 92(6 กุมภาพันธ์ 2518).

รายงานการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ครั้งที่ 12/2476 (สามัญ) สมัยที่ 2 (2 กุมภาพันธ์ 2476).

รายงานการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ครั้งที่ 21/2476 สมัยที่ 2 วาระ 4 พิจารณาร่าง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ.2476 (5 มีนาคม 2476).

รายงานการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ครั้งที่ 9/2495 (สมัยวิสามัญ) การพิจารณาร่าง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ.2495

(21 กุมภาพันธ์ 2495)

รายงานการประชุมสภาผู้แทนราษฎร ครั้งที่ 12/2495 (สามัญ) (28 กุมภาพันธ์ 2495)

หนังสือทบทวนมหาวิทยาลัยด่วนที่สุด ที่ ทม 0100/294 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2534 จาก

รัฐมนตรีว่าการทบทวนมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

- หนังสือทบวงมหาวิทยาลัย ที่ ทม 0201/14678 ลงวันที่ 29 พฤษภาคม 2534 จาก
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- หนังสือทบวงมหาวิทยาลัยด่วนที่สุด ที่ ทม 0202/33137 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2534
จากรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- หนังสือทบวงมหาวิทยาลัยด่วนมาก ที่ ทม 0202/33718 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2534
จากรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- หนังสือทบวงมหาวิทยาลัยด่วนที่สุด ที่ ทม 0202/35689 ลงวันที่ 24 ธันวาคม 2534 จาก
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- หนังสือทบวงมหาวิทยาลัยด่วนที่สุด ที่ ทม 0202/2652 ลงวันที่ 29 มกราคม 2535 จาก
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- หนังสือทบวงมหาวิทยาลัยด่วนที่สุด ที่ ทม 0202/3756 ลงวันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2535 จาก
รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- หนังสือ ที่ ทม 0202/ว.271 ลงวันที่ 10 กันยายน 2534 จากปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัย/สถาบันต่าง ๆ.
- หนังสือ ที่ ทม 1301/5276 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2534 จากอธิการบดีมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- หนังสือ ที่ ทม 0319/081 ลงวันที่ 22 มกราคม 2535 จากอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- หนังสือด่วนที่สุด ที่ ทม 0801/865 ลงวันที่ 23 มกราคม 2535 จากอธิการบดีมหาวิทยาลัย
มหิดล ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- หนังสือด่วนที่สุด ที่ ทม 0801/1450 ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2535 จากอธิการบดีมหาวิทยาลัย
มหิดล ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.
- หนังสือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2534 จากกลุ่มข้าราชการสายช่วย
วิชาการ (สาย ข.) ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

หนังสือ ที่ ทม 0203/สกอ.(2)/919 ลงวันที่ 11 กันยายน 2534 จากประธานที่ประชุม
ประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัยในฐานะ
ประธานอนุกรรมการพิจารณาการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่
ความเป็นอิสระ.

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ค่วนที่สุด ที่ นร0711/2303 ลงวันที่ 7 มิถุนายน 2534 จาก
เลขาธิการ ก.พ. ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

หนังสือสำนักงบประมาณค่วนที่สุด นร 0410/22113 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2534 จาก
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

หนังสือกระทรวงการคลังค่วนที่สุด ที่ กค 0510/30596 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2534 จาก
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

หนังสือกระทรวงการคลังค่วนที่สุด ที่ กค 0502/71323 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2534 จาก
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ถึงเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

หนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/10750 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2534
จากเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย.

หนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0114/15485 ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2534
จากเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

หนังสือสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีค่วนที่สุด ที่ นร 0203 (คกก.ส)/21901 ลงวันที่
24 ธันวาคม 2534 จากเลขานุการคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอ
คณะรัฐมนตรีฝ่ายสังคมและกฎหมาย ถึงเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา.

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีค่วนที่สุด ที่ นร 0203/2953 ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์
2535 จากเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย.

อุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา. เสรีภาพ 3(2531): 10-15.

เอกสารหอประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จ.17 การเงิน งบประมาณ แฟ้ม 1-10.5,
24 พฤศจิกายน พ.ศ.2460.

หนังสือพิมพ์ต่าง ๆ

เดลิเมล์เรอ์. 18, 23 มีนาคม 2535.

เดลินิวส์. 23 มิถุนายน; 16 สิงหาคม; 14 ตุลาคม 2534; 28 มกราคม ; 5, 15, 20, 22, 26, 27 กุมภาพันธ์; 1, 10, 19 มีนาคม 2535.

ไทยรัฐ. 22 กุมภาพันธ์; 12 มีนาคม 2535.

แนวหน้า. 18 มีนาคม 2535.

บ้านเมือง. 14, 17, 20 มีนาคม 2535.

มติชน. 8, 17 กรกฎาคม; 6 พฤศจิกายน 2534; 22 กุมภาพันธ์, 17 มีนาคม 2535.

วิญจักร. 9 กรกฎาคม; 9 พฤศจิกายน 2534; 21 มกราคม; 7, 12, 20, 24, 26 กุมภาพันธ์; 7, 11, 20 มีนาคม 2535.

สยามรัฐ. 24, 30 พฤษภาคม 2534.

สยามจดหมายเหตุ : บันทึกข่าวสารและเหตุการณ์ 17, 5 (31 มีนาคม - 6 กุมภาพันธ์) 2535: 142-168.

____. 17, 7 (7 กุมภาพันธ์ - 13 กุมภาพันธ์) 2535: 181-201.

____. 17, 9 (28 กุมภาพันธ์ - 5 มีนาคม) 2535: 225-252.

____. 17, 10 (6 มีนาคม - 12 มีนาคม) 2535: 253-280.

____. 17, 11 (13 มีนาคม - 19 มีนาคม) 2535: 281-308.

____. 17, 12 (20 มีนาคม - 26 มีนาคม) 2535: 309-336.

สัมภาษณ์

เกษม สุวรรณกุล. สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2537.

เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. สัมภาษณ์, 13 มกราคม 2537.

ชาญวิทย์ เกษตรศิริ. สัมภาษณ์, 11 มีนาคม 2537.

ชูศักดิ์ ศิรินิล. สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2537.

บุญชนะ อัดถากร. สัมภาษณ์, 16 กุมภาพันธ์ 2537.

ประยูร ศรีประศาสน์. สัมภาษณ์, 11 มกราคม 2537.

- ระวี ภาวิไล. สัมภาษณ์. 21 กุมภาพันธ์ 2537.
 วิจิตร ศรีสอาน. สัมภาษณ์, 21 กุมภาพันธ์ 2537
 สิปปนนท์ เกตุทัต. สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2537.
 สำอางค์ ศรีนิลทา. สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2537.
 สุวิจน์ ลิมปตพัฒนกุล. สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2537.
 เส้นห์ จามริก. สัมภาษณ์, 7 กุมภาพันธ์ 2537.
 หริส สุตะบุตร. สัมภาษณ์, 21 พฤษภาคม 2537.
 อุดุ้ย วิเชียรเจริญ. สัมภาษณ์, 7 กุมภาพันธ์ 2537.
 องค์การ อินทรมพรรษ์. สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2537

ภาษาอังกฤษ

- Andrich, H.E. Organizations and Environments. Englewood Cliffs:
 N.J.: Printice-Hall, 1979.
- Apelstein, David. Roots of the British Crisis. In Alexander
 Cockburn and Robin Blackburn (ed.), Student Power, pp.
 59-81. Ballimore: Penguin Books, 1969.
- Ardagh, John. The New French Revolution. New York, 1968.
- Baldrige, J.Victor. Power and Conflict in the University.
 New York: John Wiley & Sons, 1971.
- Ben-David, Joseph. Treds in American Higher Education. Chicago:
 The University of Chicago Press, 1972.
- Berdahl, R.O. Statewide Coordination of Higher Education.
 Washington, D.C.: American Council on Education, 1971.
- Bloch, Marc. The Historian's Craft. Manchester: Manchester
 University Press, 1979.

- Bogdan, Robert C. and Bilken, Sari Knapp. Qualitative Research for Education. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Bonner, Thomas N. The Unintended Revolution in America's College Since 1940. Change, the Magazine of Higher Education 18(5, 1986): 44-51.
- Brown, Bernard E. The Decision to Reform the Universities. In James B. Christoph and Bernard E. Brown (eds.), Case in Comparative Politics. Boston, 1976.
- Carnegie Commission on Higher Education. Governance of Higher Education. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education. The States and Higher Education : A Proud Past and a Vital Future. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.
- _____. Three Thousand Futures : The Next Twenty Years for Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. The Control of the Campus : A Report on the Governance of Higher Education. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1982.
- Carter, E.A. and Blanton, J.C. Management Flexibility in Kentucky : The Passage of House Bill 622. In J.R., Mingle (ed.), Management Flexibility and State Regulation in Higher Education. Atlanta: Southern Regional Education Board, 1983.
- Clark, Burton R. The Higher Education System. California: University of California Press, 1983.

- Cohen, Habiba S. Elusive Reform : The French Universities, 1968-1978. Colorado: Westview Press, 1978.
- Cohen, Wilbur J. Higher Education and the Federal Government. In James A. Perkins and Israel Barbara Baird (eds.), Higher Education : From Autonomy to Systems, pp.87-95. New York: International Council for Education Development, 1972.
- Cowley, W.H. and William, Don. International and History Roots of American Higher Education. New York: Garland Publishing, 1991.
- Crosses, P.H. State Postsecondary Education Policy Systems. The Review of Higher Education 7(Winter 1984): 125-142.
- Curry, D.J. and Fischer, N.M. Public Higher Education and the State : Models for Financing, Budgeting and Accountability. Paper Presented at Annual Meeting of ASHE. San Antoni, February, 1986.
- Davidson, James West, and Lytle, Mark Hamilton. After the Fact : The Art of Historical Detection. 2nd ed. Vol.2. New York: Affred A. Knopf, 1986.
- Darwin, Sir Charles. Report of Sir Charles Darwin to Unesco on Science in Thailand 1954. and Notes on University in Thailand. เอกสารอัดสำเนาจัดเก็บที่ห้องสมุดคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Dogan, Mattei. Causes of the French Student Revolt in May 1968. In Stephen D. Kertesz (ed.), The Task of Universities in a Changing World. South Bend, Indiana, 1972.

- Dye, T.R. Politics Economics and the Public. Chicago: Rand McNally, 1966.
- Easton, David. A Framework for Political Analysis. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1965.
- Eaton, Judith S. The Unfinished Agenda Higher Education and the 1980s. New York: Macmillan, 1991.
- Elazar, D.J. American Federalism : A View form the States. New York: Thomas V. Crowell, 1972.
- Fisher, L.A. State Legislatures and the Autonomy of Colleges and Universities : A Comparative Study of Legislation in Four States, 1900-1979. Paper Presented to ASHE. San Antonio, February, 1986.
- Flacks, Richard. Social and Cultural Meaning of Student Revolt. In E.E., Sampson and H.A.Korn (eds.), Student Activism and Protest, pp.117-42. San Francisco, 1970.
- Feaser, W.R. Reforms and Restraints in Modern French Education. London: Routledge & Kegan Paul, 1971.
- Geiger, Louis G. Higher Education in a Maturing Democracy. Connecticut: Greenwood Press, 1977.
- Grams, W.J. Financing Community Colleges. New York: Teacher College Press, 1977.
- Glenny, L. State Budgeting for Higher Education Interagency Conflict and Consensus. Berkeley: University of California, 1976.
- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. Effective Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

- Hahn, F. On Market Economics. In Skidelsky, R. (ed.),
Thatcherism. London: Chatto and Windus, 1988.
- Hans, Nichols. New Trends in Education in the 18th Century.
London: Routledge and Kegan Paul, 1951.
- Huntington, Samuel. Political Order in Changing Society. New Haven:
Yale University Press, 1968.
- Hyatt, J.A. and Santiago, A.A. Incentive and Disincentive for
Effective Management. Washington, D.C.: ANCUBO, 1984.
- Jacobs, Norman. Modernization Without Development : Thailand
as an Asian Case Study. New York: Praeger, 1971.
- Kavanagh, D. Thatcherism and British Politics. Oxford: Oxford
University Press, 1987.
- Karanagh, D., and Seldon, A. The Thatcher Effect. Oxford: Oxford
University Press, 1989.
- Kerr, Clark. The Great Transformation in Higher Education 1960-
1980. Albany, New York: State University of New York
Press, 1991.
- _____. Gade, Marian L. The Many Lives of Academic Presidents :
Time, Place and Character. Washington D.C.: Association of
Governing Boards of Universities and Colleges, 1986.
- Knowles, Asa S., editor. "Autonomy," The International Encyclopedia
of Higher Education, Vol 7, San Francisco: Jossey-Bass
Publishers, 1977.
- Kogan, M. Managerialism in Higher Education. In Denis Lawton
(ed.), The Era : Choice and Control. London: Hodder
and Stoughton, 1989.

- Krippendroff, Klaus. Content Analysis. London: Sage Publications, 1986.
- Lawton, Denis. Education and Politics in the 1990s Conflict or Consensus? London: the Falmer, 1992.
- Layard, Richard, King, John, and Moser, Claus. The Impact of Robbins. London: Penguin Education, 1969.
- Levy, D.C. University and Government in Mexico : Autonomy in and Authoritarian System. New York: Praeger, 1980.
- Litt, Edgar., and Parkinson. US and UK Education Policy : A Decade of Reform. New York: Praeger, 1979.
- Lindeen, J.W. and Wills, G.L. Political, Socioeconomic and Demographic Patterns of Support for Public Higher Education. Western Political Quarterly 28(1975): 528-541.
- Lorenz, R.H. Improved Efficiency Through Decreased Government Regulation : The Case of Wisconsin. In J.R.Mingle (ed.) Management Flexibility and State Regulation in Higher Education. Atlanta: Southern Regional Education Board, 1983.
- Maclure, S. Education Re-formed (2nd). London: Hodder, 1989.
- MaKay, David H. The Political Response to Fiscal Crisis : The Case of Higher Education in Britain and the U.S.. Paper Read at the Annual Meetings of the American Political Science Association, San Francisco (September 2-5), 1975.

- McCoy, M. The Adoption of Budget Flexibility in Colorado: Its Consequence for the University of Colorado. In J.R., Mingle. (ed.), Management Flexibility and State Regulation in Higher Education. Atlanta: Southern Regional Education Board, 1983.
- McGuinness, A. Recent Trends in State Policy Related to Higher Education. Grapervne 327(April 1986): 2054-2060.
- Meisinger, R.J., Jr. and Mingle, J.R. The Extent of State Controls in Maryland Public Higher Education. In J.R.Mingle (ed.), Management Flexibility and State Regulation in Higher Education. Atlanta: Southern Regional Education Board, 1983.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. Qualitative Data Analysis. California Sage Publishing, 1984.
- Millet, J.D. Conflict in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Moodie, G.C. Buffer, Coupling and Broker : Reflections on 60 Years of the UGC. Higher Education 12(3 1983): 331-347.
- Nartsupha, Chattip. Foreign Trade, Foreign Finance and the Economic Development of Thailand 1956-1965. Bangkok: Prae Pittaya Limited Partnership, 1970.
- Parkes, Sir E. Facts Behind the UGC Financial Cuts. The Times 4(September 1985): 9.
- Perkins, James A. Higher Education : From Autonomy to Systems. New York: International Council for Educational Development, 1972.

- Pitts, Jesse. Continuity and Change in Bougeois France. In Hoffmann (ed.), In Search of France, pp.235-304. New York, 1963.
- Ramma, Agatha. Leopold van Ranke. In John Cannon (ed.). The Historian at Work. pp.36-52. London: Groge Allen and Unwin, 1980.
- Robbins, Lord. Speech Delivered in the House of Lords. December, 1965.
- Scribner, Jay D. The Politics of Educational Reform : Analyses of Political Demand. Urban Education 4(4 1987): 348-374.
- Siddique, Sharon. Working Paper on Oral History, Prepared for the Oral History Workshop. organized by Thai Studies Programme, Chulalongkorn University, February, 11-12, 1982. (Oral History Procedure).
- Singer, Daniel. Prelude to Revolution France in May 1968. London, 1970.
- Shattock, M. and Berdahl, R. The British University Grants Committee 1919-83, Changing Relationship with Government and the Universitive. Higher Education 13(5 1984): 1919-83.
- Sharkansky, Ira. Public Administration : Policy Making in Government Agencies. Chicago: Markhan Publishing, 1970.
- Suleiman, Ezra. Two-track Education System Divides Franch. Los Angeles Times 2(May 1976): 27-31.
- Skidelsky, F. Thatcherism. London: Chatto and Windus, 1988.

- Talbott, John E. The Politics of Education Reform in France, 1918-1940. Princeton, N.J., 1969.
- Thatcherism and British Higher Education. Change, the Magazine of Higher Education. 21(September, October, 1982).
- University Grants Committee. Annual Report. Her Majesty's Stationary Office (1974): 35.
- Van Dalen, Debold B. Understanding Educational Research : An Introduction. 4ed. New York: McGraw-Hill, 1979.
- Volkwein, J.E. State Financial Control Practices and Public Universities : Result for the Study of Higher Education of a National Study. A Working Paper, Rockefeller Institute of Government, State University of New York. No.18, Spring 1985.
- _____. The Correlates of State Regulation and University Autonomy. A Paper Presented to the Annual Meeting of ASHE, San Antonio, February, 1986a.
- _____. State Financial Control of Public Universities and Relationship to Campus Administrative Elaborateness and Cost. Review of Higher Education 9(3 1986b): 267-286.
- _____. Campus Autonomy and its relationship to Measures of University Quality. Journal of Higher Education (September/October 1986c): 880-899.
- Walker, J.L. The Diffusion of Innovations among the American States. American Political Science Review 63(1969): 880-899.

Wharton, C.R. Implementation of Flexibility Legislation : Status Report of the Board of Trustees. State University of New York, Feb. 12, 1986.

Wilson, David A. Politics in Thailand. N.Y.: Cornell University Press, 1966.

Wyatt, David K. Family Politics in Nineteenth Century Thailand. Journal of Southeast Asian History. (Sept. 1968): 208-228.

_____. The Politics of Reform in Thailand : Education in the Reign of King Chulalongkorn. New Haven: Yale University Press, 1969.

Zollinger, R.A. Governors and Higher Education : An Unstandies Realtionship. Paper Presented at Annual Meeting of ASHE, Chicago, March, 1985.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวคำถามสำหรับการศึกษาโดยวิธีการประวัติศาสตร์บอกเล่า

1. สภาพของการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในยุคนั้น เป็นอย่างไรบ้าง และ
 ี้อต่อความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยขนาดไหน
2. มีแรงผลักดันสำคัญอะไรที่ก่อให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระใน
 ษคนน
3. แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในยุคนั้น
 - 3.1 มุ่งกล่าวถึงอะไร
 - 3.2 ใครเป็นคนทำให้เกิดแนวความคิดนั้นขึ้น
 - 3.3 มีกี่กลุ่มความคิด แตกต่างกันมากน้อยเพียงใด
 - 3.4 ได้รับอิทธิพลมาจากแหล่งใด
 - 3.5 มีการยอมรับ/ต่อต้านแนวความคิดนั้นหรือไม่
4. แนวความคิดนั้นได้ก่อให้เกิด
 - 4.1 ความเคลื่อนไหวในลักษณะใดบ้าง
 - 4.2 ใครเป็นผู้นำความเคลื่อนไหว
 - 4.3 เกิดการเคลื่อนไหวในวงแคบหรือวงกว้างขนาดไหน
 - 4.4 ช่วงระยะเวลาการขยายตัว
 - 4.5 เกิดการยอมรับ/การต่อต้านขนาดไหน
 - 4.6 ผลของความเคลื่อนไหว (สำเร็จหรือล้มเหลว) มีประการใดบ้าง
5. ท่านเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับความเคลื่อนไหวนี้อย่างไร
6. ท่านคิดว่าความเคลื่อนไหวในครั้งนั้นบรรลุเป้าหมายขนาดไหน เพราะอะไร
 อะไรเป็นตัวชี้
7. ความเคลื่อนไหวในครั้งนั้นมีผลต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยมาก-น้อย
 แค่ไหน ในด้านวิชาการ บุคลากร และการเงิน
8. ท่านมีทัศนะอย่างไ้ต่อแนวความคิดและความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้น

9. จากความเคลื่อนไหวเพื่อนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการเมื่อปี
พ.ศ. 2534 นั้น

9.1 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย เพราะอะไร

9.2 อะไรคือจุดเด่น/จุดด้อยของความเคลื่อนไหวในครั้งนั้น

9.3 เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบมหาวิทยาลัยมาก-น้อยเพียงใด

10. ท่านคิดว่าแนวความคิดและความเคลื่อนไหวอย่างไรที่จะทำให้มหาวิทยาลัย
มีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ขอทราบเหตุผลในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้
2. มหาวิทยาลัยแห่งนี้สืบเนื่องความคิดมาจากมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลหรือไม่
อย่างไร
3. หลังจากเปิดรับนักศึกษาแล้ว มหาวิทยาลัยประสบปัญหาในด้านใดบ้าง มีวิธี
การแก้ไขอย่างไร
4. ท่านคิดว่า รูปแบบและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการออกแบบไว้
เหมาะสมกับการปฏิบัติจริงมาก-น้อยเพียงใด
5. มหาวิทยาลัยแห่งนี้จะถือเป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ส่วนราชการได้
หรือไม่ สำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพราะเหตุใด
6. ท่านเห็นว่า ขณะนี้มหาวิทยาลัยแห่งนี้มีความเป็นอิสระมากพอหรือยัง
เพราะอะไร
7. ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยแห่งนี้ในอนาคตจะเป็นอย่างไรบ้าง
8. ขอให้ท่านช่วยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย
ไทยที่ต้องเผชิญในอนาคต และแนวทาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายได้ดอกเบี้ยเงินฝากของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง
จากธนาคารเอเซียฯ พ.ศ. 2483 ถึง พ.ศ. 2493

พ.ศ.	ดอกเบี้ยธนาคาร
2483	9,012.50
2484	31,543.75
2485	50,700.00
2486	57,962.50
2487	56,587.50
2488	58,895.00
2489	47,700.00
2490	63,600.00
2491	95,400.00
2492	124,200.00
2493	62,100.00

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐชุดแรก (ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ,

2516) ประกอบด้วย

1. นายสุนทร หงส์ลดารมภ์ ประธานกรรมการ
2. ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณ
(พลโทชาญ อังศุโชติ) กรรมการ
3. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ กรรมการ
(นายเรณู สวรรณสิทธิ์)
4. เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรรมการ
(นายจินดา ณ สงขลา)
5. เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรรมการ
(นายกำแหง พลากร)
6. พลเอกเนตร เขมะโยธิน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
7. นายประกอบ หุตะสิงห์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
8. นายเฉลิม ประจวบเหมาะ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
9. ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
10. พลตรีประมาณ อติเรกสาร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
11. นายสิริลักษณ์ จันทรางศุ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
12. คุณหญิง พูนทรัพย์ นพวงศ์ ณ อภัยยา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
13. นายฝน แสงสิงแก้ว กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
14. นายเรียม บุรณฤกษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
15. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ กรรมการและเลขานุการ
(นายประเสริฐ ณ นคร)

สภามหาวิทยาลัยชุดปัจจุบัน (พ.ศ.2534-2537) ประกอบด้วย

1. นายวิจิตร ศรีสอาน นายกสภามหาวิทยาลัย
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง จำนวน 3 คน ได้แก่ นายวิจิตร ศรีสอาน รักษาการแทนอธิการบดี นายสุวิทย์ หวังหลี่ (ประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย) นายโชคชัย อักษรนนท์ (ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย จำนวน 7 คน ซึ่งมาจากกรรมการสภาวิชาการ ได้แก่ นายวิรุณี มังคละวิรัช และนายเทอด เจริญวัฒนา อีกส่วนหนึ่งเป็นกรรมการมาจากคณาจารย์ประจำ ได้แก่ นายประสัท สืบคำ นายทวีเลิศปัญญาวิทย์ นายเกษม ปราบริบูรณ์ นายสำอาง ศรีนิลทา และนายวิศิษฐ์พร วัฒนากิน
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ได้แก่ นายคณิง ฤาไชย เป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย นายอมร วงศ์สุรวัฒน์ พ.ต.ท.ดร.กัณิณ ชินวัตร นายบรรเจิด บุญเชื้อ พันเอก สมชาย หิรัญกิจ นายแพทย์ บรรพผล บุรณสิน นายทวี หนูหนักดี นายมารวย ผดุงสิทธิ์ นายดำรง รัตนพานิช นายเกษม สนิทวงศ์ ณ ออยุธยา นางชงยุทธ สุกทวงศ์ และนายไพจิตร โรจนวานิช

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก
ประวัติศาสตร์บอกเล่า

1. Kerr, Clark
2. เกษม สุวรรณกุล
3. เกริกเกียรติ วัฒนเสวีธรรม
4. ช่างวิทย์ เกษตรศิริ
5. ชูศักดิ์ ศิรินิล
6. บุญชนะ อัดถากร
7. ระวี ภาวิไล
8. วิจิตร ศรีส้าน
9. สิปปนนท์ เกตุทัต
10. สำอางค์ ศรีนิลทา
11. สุวัจน์ ลิมปตพัฒนกุล
12. เสน่ห์ จามริก
13. ทวีศ สุตตะบุตร
14. อุดลย์ วิเชียรเจริญ
15. องค์การ อินทรมพรรษ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



CLARK KERR
PRESIDENT EMERITUS

INSTITUTE OF INDUSTRIAL RELATIONS
BERKELEY, CALIFORNIA 94720
(510) 642-8106
(510) 643-5528, FAX

February 9, 1994

Porntip Desomchok
52/15 Mu 1, Ladphrao Kilo 9
Kongjan, Bangkok
Bangkok 10240, THAILAND

Dear Porntip Desomchok:

Your letter of January 11th has been forwarded to me by the State University of New York Press. Thank you for your kind words and card.

I am not familiar with the development of the Thai higher educational system, and so can only make a few suggestions about some of the literature on university autonomy in its larger context that you may wish to consult in your researches.

First, most scholars make a distinction between the autonomy of individuals-- "academic freedom" for members of the university, and "institutional autonomy," or the ability of the members of the institution to set their own mission, standards, clientele, and curricula, and to determine how to spend its funds. At the same time, these two topics are related and are often discussed together, as, for example, in my own lecture at the University of the Witwatersrand (South Africa, 1976), which has been published as Chapter 28 in The Great Transformation in Higher Education, 1960-1980, which you, of course, have seen.

One of the clearest expositions I know of is that of Eric Ashby in his chapter, "Autonomy and Academic Freedom," in Universities: British, Indian, African (London: Weidenfeld & Nicolson, 1966).

A second approach to the subject of institutional autonomy deals with what are appropriate relationships between a public university and the state or nation that supports it. One book that I have found especially helpful in the American context is by Frank Newman and is titled Choosing Quality: Reducing Conflict Between The State and The University (Denver, Colorado: Education Commission of the States, 1987). As Dr. Newman says in his Prologue, ". . . the real need is not simply for more autonomy but for a relationship between the university and the state that is constructive for both, built up over a long period of time by careful attention on the part of all parties" (p. xiii).

Since your focus is historical, let me mention just two of the factors that I think have contributed to university autonomy in the United States. One is our tradition of privately controlled and supported institutions, now enrolling about 20 percent of college and university students in the United States, that have provided models of diversity and autonomy for the whole higher education sector.

Porntip Desomchok

-2-

February 9, 1994

Another is, I believe, our system of basic ownership and governance of colleges and universities, both public and private, by boards of trustees made up of persons who are neither government officials nor members of the university faculty or student body. (I have outlined the history of the traditions of trusteeship in The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities, Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1989).

I realize that my remarks do not address your special topic of development of university autonomy in the history of Thailand, but I hope that your research may benefit from a comparative perspective, as well.

With best wishes for success in your academic endeavors,

Sincerely,



Clark Kerr



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล

13 มกราคม 2537

- คำถาม : ไม่ทราบว่าเป็นช่วงเวลานั้น สภาพการณ์ของมหาวิทยาลัยไทยเป็นอย่างไรบ้าง
- คำตอบ : คือเล่ากว้าง ๆ คงจะทราบว่าเรื่องของบทบาทของมหาวิทยาลัย จะเป็นผู้กำหนด ORGANIZATION หรือวิธีบริหารงาน เป็นผู้กำหนดตัวนี้ ที่สำคัญอย่างที่สุดบ่อย ๆ ว่า มหาวิทยาลัยในต่างประเทศเกิดขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการของบุคคล ซึ่งมีวัฒนธรรม ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แสวงหาความรู้เพิ่มเติม นี้แหละเป็นวัฒนธรรมของไทย เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นมาเพื่อ SATIFY นี้เท่านั้นเป็นหลักใหญ่ ที่สำคัญอีกหลัก คือ ด้วยวัฒนธรรม ทำให้บุคคล PRIVATE คนธรรมดาวมตัวกันจัดตั้งมาทดแทน ไม่ใช่รัฐไปจัดตั้ง 2 FACTOR เป็นอย่างมาก ทำให้เกิดการจัดตั้งโดยรัฐบาลไม่ได้มาเกี่ยวข้อง เมื่อเป็นอย่างนี้เราจะเห็นได้ชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยในสมัยที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ รัฐไม่ได้มาเกี่ยวข้องเลย แต่ก่อนนั้นมหาวิทยาลัยอยู่ได้ด้วยค่าเล่าเรียน เก็บค่าเล่าเรียนนักศึกษา ตามจำนวนนักศึกษา แต่ก่อนนั้นในยุโรป อาจารย์ที่สอนวิชาได้ค่าเล่าเรียนจาก นร. นร.มาก ก็ได้มาก นร. น้อยก็ได้น้อย บางแห่งถึงขนาดจ้างครูไปสอน นร. ก็เป็นคนจ่ายค่าเล่าเรียน รัฐไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง เมื่อเป็นอย่างนี้ จะเห็นได้ว่าเรามีการเชื่อมโยงกันไปว่า การที่รัฐไม่ได้เข้ามาควบคุม หรือการปล่อยให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ ย่อมก่อให้เกิดวิทยาการใหม่ ๆ เพราะไม่มีใครมาจำกัดความคิด ความอ่านของตน สามารถคิดได้ทุกอย่างไม่มีการจำกัด วิทยาการด้วยสภาพของบรรยากาศของการเป็นอิสระ ทำให้เกิดความมอกงามของความรู้ต่างๆ สะสมจนถึงปัจจุบัน ในยุโรปถึงแม้ว่าในขณะที่แทบจะเรียกได้ว่าไม่มีมหาวิทยาลัยที่เป็น PRIVATE แทบจะไม่มี ในเยอรมัน ในฝรั่งเศส นอกจากสถาบันต่ำ ๆ สถาบันชั้นสูงเป็นของรัฐหมด ในอังกฤษส่วนใหญ่ออกซ์

ฟอร์ดและแคมบริดจ์ ถึงแม้จะไม่ใช้ของรัฐ แต่ก็ยังพึ่งเงินของรัฐทุกแห่งทั้ง
 สิ้น แต่ว่าโดยเหตุที่มหาวิทยาลัยของเขากำเนิดมาอย่างนี้ จนกระทั่งมีความ
 เชื่อมมาจนปัจจุบัน ความเป็นอิสระเท่านี้ที่จะเสริมสร้างวิชาการได้เช่นกัน
 มหาวิทยาลัยเหล่านี้ถ้าถูกปล่อยเป็นอิสระ มหาวิทยาลัยก็วางแผนการเป็น
 อิสระ รัฐก็เชื่อในความเป็นอิสระ พอมาถึงไทยไม่ได้เกิดขึ้นอย่างนั้น ถึงแม้
 ว่านำ IDEAL เขามาศึกษา ความจริงถ้าอ่านบทความของสมเด็จพระราช
 บิดา จะเห็นว่าต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ ว่าต้องมี independent
 แต่ว่าความต้องการของการศึกษาอุดมระดับอุดม ไม่ได้จากความไม่รู้ใฝ่
 เรียน แต่เกิดมาจากรัฐต้องการคนไปทำงานราชการ เพราะฉะนั้นถึงแม้
 ตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นตามแนวความคิดฝรั่ง แม้ว่าวัฒนธรรมไม่เหมือนกัน
 FUNCTION ไม่เหมือนกัน คือ ต้องการคนไปรับราชการ ก็เลยเป็นการสอน
 อย่างเดียว ไม่ต้องไปหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม จนเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัย
 ไทยในระยะแรก การสอนเป็นงาน ไม่ใช่เป็นงานหลัก แต่เป็นงานเดียว
 ไม่มี RESEARCH เวลาเขียนกฎหมาย ถ้าอ่านฉบับต้น คล้ายกับลอกฝรั่งมา
 ว่า "มีอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มีรองศาสตราจารย์ มีศาสตราจารย์"
 คนเหล่านี้จะเลือกขึ้นมาได้ต้องมีผลงานทางวิชาการ เหมือนอย่างหน้าที่ของ
 มหาวิทยาลัย วิทยาก็เขียนไว้เหมือนกัน แต่เวลานั้นไปลอกเขามา คือ ไม่ได้ทำ
 อย่างอื่น คือ สอนอย่างเดียว และจะเป็นศาสตราจารย์อย่างไร กฎหมาย
 เค้าเขียนว่าจะต้องมีผลงานทางวิชาการ มีไปหลอก ๆ ทำนิด ๆ หน่อย ๆ
 แต่อาศัยความเก่า ใช้อายุราชการเป็นส่วนใหญ่ ในการวัดคนเป็นชั้น
 ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ในสมัยก่อนไม่ต้องมีผลงานอะไรมากนัก
 ไม่มีตัวตน ไม่มีงานวิจัย เมื่อไม่มีวิจัยก็สอน สอนตามตำราฝรั่ง เพราะ
 ไม่สามารถสอนตามตำราไทยได้ เพราะเมื่อเมืองไทยไม่มีวิจัย ไม่มีของ
 ใหม่ ไม่มีอะไรเขียน จึงต้องอาศัยตำราฝรั่ง ยกตัวอย่างฝรั่งไม่ได้ยกตัว
 อย่างไทย โดยเหตุที่ไม่มีวิจัย เมื่อเป็นอย่างนี้จะตอบสนอง ประเทศ
 ชาติได้อย่างดี หากคนไปรับราชการได้เยอะในสาขาต่าง ๆ หากคนมีความ

รู้ความสามารถ ความรู้ดีเพราะเรียนตามตำราฝรั่ง เมื่อการสอนเป็นหน้าที่อย่างเดียวของมหาวิทยาลัยเช่นนี้แล้ว มหาวิทยาลัยกับระบบราชการ จึงไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยครั้งแรก ก็นำมหาวิทยาลัยไปไว้กับกระทรวงศึกษา ให้มีฐานะเป็นกรมเหมือนกรมอื่น ๆ ปัญหาเมื่อเป็นหน่วยราชการแบบเดียวกับหน่วยราชการอื่น ๆ ซึ่งไม่ขัดข้องเลยในระยะแรก เพราะสอนอย่างเดียว ระบบราชการไม่ได้ขัดขวาง มาเข้าสอนหนังสือ เย็นกลับ เป็นแบบราชการ จนเจริญเติบโตเป็นชั้นตรี ชั้นโท ชั้นเอก ชั้นพิเศษไปตามลำดับ เข้าระบบราชการ พอระยะหลัง ความสำเร็จของระบบเก่ามีมาก หมายความว่า ผลิตคนเข้ารับราชการเยอะ แต่ไม่สามารถทำได้ แต่สร้างคนมีความรู้หรือให้คนรู้จักใช้เทคโนโลยีเท่านั้น ต่อไปเมื่อถึงหลังสงครามครั้งที่สอง คนที่รัฐส่งไปเรียนเมืองนอกกลับมาเยอะ อยากทำการวิจัยเหมือนกับตอนที่เรียนหนังสืออยู่ เช่น คุณสิปปนนท์อยากให้มหาวิทยาลัยไทยเหมือนมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ประกอบกับประเทศของเราต้องแข่งขันกับประเทศอื่น จึงต้องมีความรู้ใหม่ ๆ ไปแข่งขัน ถ้าเรานำของเขามาเราก็ตามเขาอยู่ตลอด คนเหล่านี้อยากทำงานวิจัย ก็จะไปปรากฏว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ ไม่อำนวยความสะดวก เพราะระบบเก่าไม่ได้ส่งเสริมอะไร ที่เป็นหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ สร้างความรู้ให้พัฒนา รูปแบบของมหาวิทยาลัยจึงได้เกิดมีการสัมมนาที่สว่างคนิวาสชั่น เพื่อหาแนวทางเสนอรัฐบาล จนกระทั่งปัจจุบันก็ยังพูดกันไม่รู้เรื่อง แม้กระทั่งคนในมหาวิทยาลัยเอง เพราะอยู่ในระบบราชการมานาน จนกระทั่งทำให้ข้าราชการด้วยกันเองก็ดี อาจารย์บางคนก็ดี ประชาชนก็ดี ไม่เห็นความจำเป็นที่จะให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบเลย เป็นเพียงอาจารย์ที่คืนรนอยากทำการวิจัย และพบปัญหา อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ทำการวิจัย จึงไม่พบปัญหา จึงว่าคืนรนไปทำไม อยู่สบาย ๆ สอนหนังสือ แต่เมื่อไรถ้าจะทำหน้าที่พัฒนาวิชาการจะพบกันที่ เริ่มต้นที่ห้องสมุด ห้องสมุดสมัยก่อนไม่มีคนเข้าเลย ระยะหลังดีขึ้น เป็นราชการปิด-เปิดเป็นเวลา มี

หนังสือไม่มากนัก รัฐบาลเวลาจัดงบประมาณ ไม่ได้จัดเป็นพิเศษว่ามหาวิทยาลัยต้องมีหนังสือ หมวดงบประมาณก็เหมือนกับหน่วยราชการอื่น ๆ เพราะฉะนั้นคนจึงเริ่มพบ ขณะนี้ดีขึ้นแล้ว สมัยก่อนคนไม่เข้าห้องสมุด อยู่ห้องสมุดไม่เป็น มีหนังสือไว้อวด ไม่มีการขอยืม สมัยนี้ดีขึ้นแต่ก็ยังเป็นราชการอยู่เช่น การเปิดตึก คนจะได้ค่า OVERTIME เป็นไปตามกฎกระทรวงการคลัง ต้องทำงานมากี่ชั่วโมง ถึงจะได้เท่านั้นบาท มันไม่สอดคล้อง คนอยากจะทำงาน พอมาทำวิจัยจะเบิกของที่ก็ยาก จะซื้อของที่ก็ยาก ภารโรงก็ไม่เปิดประตู เพราะเป็นข้าราชการ ทำงานเป็นเวลา พอจะทำวิจัยจึงพบปัญหา คนจึงพยายามค้นร่นออกนอกระบบ อาจารย์ส่วนใหญ่ซึ่งไม่ทำวิจัย จึงไม่เห็นว่าจะต้องไปแก้ไขอะไร จึงเป็นจุด IDEAL ที่ทำให้เกิดการต่อต้านในมหาวิทยาลัยเอง รวมทั้งรัฐบาลก็ดี ข้าราชการก็ดี ข้าราชการด้วยกันเองทำไมอยู่ดี ๆ และจะมาเอาเงินเดือนมากกว่าเรา หรือจะทำอย่างนั้นบ้าง สำนักงบประมาณก็ไม่ให้ ที่อื่นก็ไม่ยอม ไม่ยอมมาตลอด เพราะเห็นเป็นราชการก็ดี ๆ ไม่คิดว่ามหาวิทยาลัยจะสร้างสติปัญญา เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะไปแข่ง แข่งกับญี่ปุ่นหรืออื่น ๆ ถ้าตราบิตที่เราไม่มีของใหม่ จะสู้เขาไม่ได้ ต้องตามหลังเขาเรื่อย ๆ เทคโนโลยีที่เรามีอยู่ในปัจจุบัน เป็นเทคโนโลยีเก่า เรามีอย่างที่คุณอื่นเขามีอยู่แล้ว เป็นเทคโนโลยีที่คุณอื่นเลิกทำแล้ว เราไปเอาเครื่องเก่าเขามาทำ หรือประกอบชิ้นใหม่ ก็เป็นการประกอบเทคโนโลยีที่ฝรั่ง เราไม่ได้คิดอะไรขึ้น คนไทยได้สิ่งที่คนไทยได้คือ มีงานให้คนทำนิดหน่อย แต่กำไรฝรั่งเอาไปหมด ญี่ปุ่นเอาไปหมด อย่างเช่น ไทยคม ถ้าดูจริง ๆ ไทยคมฝรั่งทำ ฝรั่งส่งไทยเป็นเจ้าของ ไทยเอาเงินให้ฝรั่ง กำไรฝรั่งเอา แต่ไทยดีใจว่าเป็นของไทย เพราะไทยเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี แต่ไม่ได้เป็นผู้สร้างขึ้น อย่างไรก็ตามดาวเทียม ซึ่งยากเหลือเกินในการส่ง ต้องการทุนมาก เครื่องโทรศัพท์มือถือ ชื่อทั้งนั้น ไม่ได้ทำเอง ตราบิตที่เมืองไทยเป็นอย่างนี้ ก็ตามเขาตลอด เราไม่มีทางเจริญได้ เมื่อเจริญไม่ได้ คนก็อยู่ดีกินดีไม่ได้ ผมเคยคิดเสมอ

ตั้งหลักไว้ว่า ชาติใดก็ตาม ถ้าจะให้คนของตัวอยู่ดีกินดี โดยเฉพาะชาว
 ไร่ชาวนา มีอยู่หนทางเดียวคือต้องไปดูดเงินคนต่างชาติมาให้พลเมืองของ
 ตัวอยู่ดีกินดี ไม่มีวิธีอื่น สมัยก่อนดูดโดยไปล่าเมืองขึ้น แล้วดูดเงินเมืองขึ้น
 โทรม แล้วไปให้บ้านเมืองของตนสบาย สมัยนี้เมืองขึ้นไม่มี จะต้องดูดเอา
 เทคโนโลยีไปขายถ้าหากสามารถใช้วิชาความรู้ เอาเทคโนโลยีไปปล่อยให้คน
 ชื้อ ยิ่งจะดีใหญ่ ยิ่งจะสะดวกใหญ่ อย่างญี่ปุ่นจะเรียกได้ว่าไม่มีคนใดใน
 โลกนี้จะอยู่ที่ใดก็ตาม ถูกญี่ปุ่นดูดเอาเงินมาให้คนญี่ปุ่นให้อยู่ดีกินดี จะอยู่แปรู
 อาฟริกา ก็ใช้ของญี่ปุ่น เพราะเอาไปให้พลเมืองอยู่ ญี่ปุ่นทำได้เพราะมี
 เทคโนโลยีใหม่ เอาวิทยาศาสตร์บวกกับสังคมศาสตร์ หรือวิชาการตลาด
 บวกกับศิลปศาสตร์ INDUSTRIAL DESIGN ออกแบบให้คนอยากได้ ผสม
 ผลงานวิชาความรู้กันเข้าไปดูดเงินคนไทย แต่เมื่อไทยนำเทคโนโลยีที่เขา
 ทั้งแล้ว ทั้งหมดที่เมืองไทยเป็นอย่างนี้ และจะเป็นอย่างนี้ตลอดไป ถ้าไม่
 มีงานวิจัยและต้องเกิดที่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะวิจัยเองหรือฝึกผู้วิจัย
 ออกไปทำงาน ตรายใดที่ไม่เปลี่ยนมหาวิทยาลัยให้มีอิสระในการทำวิจัยได้
 เมืองไทยคงต้องพัฒนาตัวนี้ให้มีความอิสระ IDEAL ของสว่างคนวิวาสก็เกิด
 และเสนอรัฐบาลไป จนกระทั่งสมัยอานันท์ ทำเกือบจะสำเร็จแล้ว จริง ๆ
 แล้วต้องให้ CREDIT ชาติชายซึ่งเป็นต้นแบบ ทำให้เกิดสุนารีได้ มาถึง
 รัฐบาลอานันท์พยายามจะเอาแบบนั้น พยายามจะเปลี่ยนมหาวิทยาลัย แต่
 เกือบจะสำเร็จ และต่อไปนี้จะสำเร็จยากหรือไม่มีโอกาสสำเร็จเลย จะทำ
 อย่างนั้นได้ นายกฯต้องรู้เรื่องและเอาด้วย รัฐมนตรีต้องรู้เรื่องและเอา
 ด้วย ซึ่งปัจจุบันนายกฯไม่ได้สนใจเรื่องนี้เท่าไร เพราะมีเรื่องอื่นสนใจ
 รัฐมนตรีทบวงต้องเป็นคนกระตือรือร้น นายกฯ แต่ก็ไม่เอา เพราะถ้าเกิดการ
 เปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดปัญหา เกิดจากคนที่ไม่ได้ความอยู่ในมหาวิทยาลัย
 เองที่เคยสบาย เคยสอนอย่างเดียว ไม่เคยทำอะไรเลย

คำถาม : ถึงช่วงนายกปัจจุบันและรัฐมนตรีทบวง

คำตอบ : ต่อไปนี้ลำบาก ทบวงมหาวิทยาลัยพยายามที่จะให้รัฐบาลเข้าใจและแก้ปัญหา

ให้ดีขึ้น ทั้งความไม่สนใจของรัฐมนตรีเอง โดยพยายามไม่ให้สร้างความสำเร็จทางการเมืองให้ได้ นายกรัฐมนตรีเลยตั้งกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งพิจารณา งานของมหาวิทยาลัย ที่ประชุมอธิการบดีพยายามวิ่งเต้นให้เกิด เสร็จแล้วก็เกิดโดยผมเป็นประธานเอง แต่ยังไม่ได้ประชุมทั้งหมด นายบอกให้จัดประชุมโดยเร็ว โดยท่านนายกขอขามากมาย ก็คงจะสนใจ แต่การแก้ไขปัญหานี้ได้ จะต้องอาศัยที่เรียกว่า Political view ของรัฐบาล ความตั้งใจความเด็ดเดี่ยวของรัฐบาล เพราะเราทำแบบนี้กับมหาวิทยาลัยใหม่ จะต้องมีคนต่อต้าน เราดูว่าจะมีคนต่อต้าน คนเหล่านี้ก็ตกกันเพราะประโยชน์ของตนว่าจะเสียอะไร ในกฎหมายฉบับที่เราจะเสนอ จึงพยายามทำให้ว่ามีผู้หนึ่งผู้ใดเสียประโยชน์ ในกฎหมายเขียนในลักษณะผู้ที่อยู่ในระบบเก่าก็สามารถอยู่ได้ ไม่ว่าจะเลขขนาดไหน จนกระทั่งเกษียณอายุ คนที่อยู่ในระบบใหม่ต้องมีการคัดเลือก ในระยะต้นต้องใช้เวลาเป็นสิบปี จะมี 2 ระบบควบคู่ไปในมหาวิทยาลัยอันเดียวกัน ซึ่งคนกลัวว่าจะเกิดปัญหา แต่ถ้าไม่ทำวิธีนี้ ก็ไม่มีวิธีอื่น

คำถาม : จะเรียนถามย้อนกลับไปในสมัยที่ท่านเป็นรัฐมนตรีทบวง มีความเห็นอย่างไรต่อการเสนอพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระ จนเข้าถึงวาระที่ 2 และ 3 ทำไมถึงตกไป

คำตอบ : มีข้อผิดพลาดซึ่งเมื่อพิจารณา คือ สมัยก่อนจะพยายามให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งออกนอกระบบ สมัยสว่างคนิวาส เราไม่ได้ถามความเห็นของตามมหาวิทยาลัย ไม่เข้าไปอธิบาย และรู้สึกจะให้ออกที่เดียว ซึ่งถือว่าเป็นความผิดพลาด ถ้าจะเอาออกให้หมดก็เป็นการไม่ค่อยชอบหรือส่อแตก เพราะฉะนั้นจะให้แบบเราพยายามแก้ไขข้อบกพร่องเก่า คือ เราให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาเองว่าจะสนใจที่จะเปลี่ยนแปลงตามระบบใหม่หรือไม่ โดยไม่ได้ไปบอกว่า YOU ต้องเปลี่ยนแปลง โดยทำหนังสือถึงมหาวิทยาลัยทุกแห่งให้พิจารณาและถ้าหากจะเปลี่ยนแปลงก็บอกมา ช่วยกันร่างกฎหมาย เคยระลึกนึกกันว่ามหาวิทยาลัยเกือบหมด 16 แห่ง ซึ่งวัฒนธรรมศาสตร์ ซึ่งคาด

ว่าคงจะมา แต่ช้ามาก อธิการบดีระมัดระวังมากเกินไปหน่อย สุโขทัยกับ
 รามคำแหงก็มาเสริม นอกนั้นเห็นด้วยหมด การเห็นด้วยหมดจะเป็น
 การเสียง ถ้าเริ่มที่ละอันละอันจะดีกว่า ถ้าเอาหมดแรงต่อต้านจะมีสูง คน
 ในมหาวิทยาลัยจะมีพวกไม่ได้ความอยู่เยอะ พวกชินกับระบบเก่า พวกนี้จึง
 พยายามทั้ง ๆ ที่ไม่เสียอะไรหรืออาจไม่เข้าใจหรืออาจคิดว่าต้องถูก คือ
 เป็น SECOND CLASS CITIZEN เลยต่อต้าน และวิ่งเข้าหา รสช. และ
 ยังมีอำนาจทางการเมืองอยู่ เพราะฉะนั้นให้เหตุผลความล้มเหลวที่เกือบ
 สำเร็จแล้ว 3 ข้อ 1. ความซบเซาของ รสช. รสช. ยึดอำนาจแล้วทำ
 กล้าในระยะแรก ต่อมาเป็นการเมืองคือคิดแบบการเมือง ไม่อยากจะให้
 เกิดแรงต่อต้านนักการเมือง สิ่งที่ไม่ต้องการคือการต่อต้าน รสช. อยู่ไป
 นาน ๆ เข้าก็มีความบังคับทางการเมือง ถ้า รสช. เป็นการเมือง เดิมที่
 การทหารอาจจัดการการเมือง ต่อมาเป็นการเมือง ต้องคิดแบบการเมือง
 พอมีคนต่อต้าน คนอย่างจุฬายา แม้พวกจุฬายาห่วย ๆ ก็ไปหา รสช. และ
 รสช. ยังคิดว่าจุฬายายังต่อต้าน ซึ่งหารู้ไม่ว่าจุฬายามีไม่มาก อาจเป็นส่วน
 น้อยและเป็นพวกห่วยด้วย แต่ รสช. เกิดกลัวว่าถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วจะ
 เกิดผลเสีย 2. ความซบเซาของสภานิติบัญญัติ รัฐบาลเสนอกฎหมาย 200
 ถึง 300 ฉบับ และต่อว่ารัฐบาลว่าเสนอกฎหมายเยอะ วันประชุมวันสุดท้าย
 ถ้าหากใช้เวลาอีกสักหน่อยก็จะผ่านไป คือ ออยากจะเลิกแล้ว ซบเซาแล้ว
 แต่ที่สำคัญที่สุด คือ การจะเรียกว่าหักหลังหรือพรางลูกไม้ของประธานสภา
 นายอุกฤษ มงคลนาวิน สำคัญมาก บอกกับผมว่าไม่เห็นด้วย ซึ่งเป็นเรื่อง
 ส่วนตัว แต่ไม่น่าใช้อำนาจประธานในการปิดประชุมเพียง 5 โมง ซึ่งผิดกับ
 สภานิติบัญญัติชุดของนายสัญญา ธรรมศักดิ์ พิจารณากฎหมายมาก และวันสุดท้าย
 ทยอยจนถึงเที่ยงคืน กฎหมายพฤษภาคมพิจารณาให้หมด 3 ข้อนี้ทำให้เกิด
 การล้มเหลว ประกอบกับ STRATEGY ข้างหน้าอาจไม่ดี เสนอไปหลายอัน
 เหลือเกิน ก็เลยทำให้ประกอบกัน

คำถาม : มีหนังสือพิมพ์ช่วงหนึ่งซึ่งเขียนถึงบทความของ อาจารย์ บุญชนะ อัครถาวร

คำตอบ : เพราะ อาจารย์บุญชนะแก่แล้ว ไม่รู้เรื่อง และ รสช.ตั้งให้เป็นที่ปรึกษา ลูกสาวก็ต่อต้านด้วย อาจารย์บุญชนะเรียกว่าเป็น MUSEUMPICE ห่างไกล มหาวิทยาลัยมานาน เป็นคนไม่เห็นปัญหามหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง เผอิญได้ไปอยู่ในที่พูดแล้วมีความสำคัญ คือ ที่ปรึกษา รสช.

คำถาม : ก็เลขมีส่วนผลักดันด้วย

คำตอบ : คือตอนที่พูดในตอนต้น ถ้าหลังจากครั้งที่เสนอครั้งล่าสุด โอกาสที่จะเป็นไป ได้มีน้อยมาก แทบจะไม่มีเลข

การตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ ตั้งไม่ลำบาก ต้องสร้างระบบใหม่ขึ้นมา ส่วนมหาวิทยาลัยเก่ามีระบบเก่าอยู่จะลำบากกว่า มีความคิดเก่า ๆ ผิงอยู่

คำถาม : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หลังจากเปิดรับ นศ.แล้ว ในความคิดหรือในทัศนคติของอาจารย์ มอง รสช. อย่างไรบ้าง

คำตอบ : เวลาที่สุรนารีก็ทำให้มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบดีคือ เค้าอาจจะไปมีวิสัยทัศน์คือ เริ่มหาอาจารย์ โดระบบแล้วก็ทำให้โอกาสที่จะหาอาจารย์ดี มีมากคือ เงินเดือนดี สร้างระบบได้เอง ตอนแรกไปทำการเปิดรับสมัครหรือไปดึงคุณอาจารย์ที่อยากได้งาน วิสัยทัศน์สำหรับใจผมเห็นเป็นของธรรมดา และช่วยไม่ได้ที่ทำอย่างนั้น แต่อาจารย์ที่เค้าสร้างขึ้นมา เป็นอาจารย์ของแทบทุกมหาวิทยาลัยที่ดี ๆ ก่อให้เกิดความไม่พอใจของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ สำหรับใจผมช่วยไม่ได้ การรับความจริง มหาวิทยาลัยเก่าก็อยากแก้ไข รัฐบาลไม่รู้ด้วย สภาพการณ์แบบนี้เราจะไปตำหนิเค้าได้อย่างไร เค้าก็ประกาศรับสมัครไป คนที่มาก็ไม่ได้บังคับ ถ้ามหาวิทยาลัยใจไม่กว้างพอ ก็รู้สึกไม่พอใจ การตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนั้นว่าเป็นความสามารถของอาจารย์วิจิตร ศรีสอ้าน ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยและความกล้าของรัฐบาล พลเอก ชาคิสาช ที่นำรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่มาใช้ คือให้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการ

- คำถาม : ถ้าคุณแล้วตลอดระยะที่อาจารย์เป็นรัฐมนตรีทบวงมา 8-10 ครั้ง เท่าที่ทราบ 8 ครั้งอยู่ในวงการของมหาวิทยาลัยมาตลอด อาจารย์คิดว่ามหาวิทยาลัยไทยในขณะนี้ตกอยู่ในสภาพขนาดวิกฤติหรือเป็นอย่างไรบ้าง และรวมทั้งอาจารย์มี VISION อย่างไร
- คำตอบ : รู้สึกบางครั้งอยู่แบบไม่สามารถเป็นเลิศได้ คนที่ไม่เคยเห็นมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ก็อาจจะคิดว่า มหาวิทยาลัยอย่างญี่ปุ่นก็ดี แต่ถ้าเทียบกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศแล้ว จะเทียบกันไม่ได้เลยในเรื่องอาจารย์ พวกกันส่วนรวม งานวิจัยอะไรต่าง ๆ ห่างมาก แต่ถ้าดูไป มหาวิทยาลัยอย่างออสเตรีย จะเห็นว่าแย่มาก ทั้งคุณภาพ คุณภาพอาจารย์ เรียกว่าไม่ไหวเลย ทั้ง ๆ คนคิดว่ามหาวิทยาลัยเหมือน ๆ กันหมด มีตึกก็เป็นมหาวิทยาลัย สภาพการณ์ส่วนใหญ่ก็เป็นอย่างนั้นที่สอนหนังสือ แต่ถ้าอย่างนี้คงสู้ต่างประเทศไม่ได้ เผลอไม่คิด เพราะฉะนั้นก็เวลาซึ่งมีการดิ้นรนกันอยู่ อาจารย์ผู้รับผิดชอบ อธิการบดี หลายแห่ง รวมทั้งผมด้วย มองดูแล้วไม่มีวิธีอื่นที่จะทำให้มหาวิทยาลัย ถ้าทำได้เป็นข้าราชการมีความเป็นอิสระ ใช้งบประมาณมาเป็นแบบเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถจัดเงินเดือนให้อาจารย์ตามชอบใจก็ได้ แต่ทำอย่างนั้นใครจะยอม ถ้าเป็นหน่วยราชการต้องมีกฎระเบียบของราชการที่ต้องปฏิบัติ กฎของกระทรวงคลังออกมาแล้ว ยกเว้นมหาวิทยาลัยทุกครั้ง คนอื่นก็ไม่ชอบใจ
- คำถาม : ถ้าสมมติอาจารย์ได้มีโอกาสเข้าไปเป็นรัฐมนตรีอีกหรือมีส่วนในรัฐบาลอะไรสักส่วนหนึ่ง อาจารย์จะยังคงแนวความคิดเรื่องการผลักดันมหาวิทยาลัย
- คำตอบ : ก็ยังทำอีก แต่ว่าแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เริ่มด้วยทั้งสองแห่ง
- คำถาม : เริ่มแบบค่อยเป็นค่อยไป มหาวิทยาลัยที่พร้อม
- คำตอบ : ความจริงทุกแห่งทำได้ ที่สำคัญที่สุด คือความพร้อม คนเข้าใจผิดว่ามหาวิทยาลัยดีพร้อม ไม่ได้หมายความว่าไม่มีเงินเอา ไม่ใช่
- คำถาม : และถ้าจะมุ่งว่าจุฬารวมที่สุด

คำตอบ : ไม่ใช่ แม้กระทั่งนายกสภาฯ เองยังไม่รู้เรื่อง ก็ยังไปพูดที่อื่นว่าจุฬามีเงิน
 ของตัวเอง ไม่ใช่ เงินไม่ใช่สำคัญ เพราะว่าเราต้องถือหลักว่า รัฐบาลมี
 ภาระที่จะต้องสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการได้ในระดับปกติ นี่เป็น
 ความรับผิดชอบของรัฐ ถ้ามหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เพิ่ม ไม่
 สร้างความเจริญหรือ EXCELLENT ด้วยเงินของตัวเองให้ดีขึ้น ถ้าไปถือ
 หลักอย่างนี้ไม่ได้ รัฐบาลมีความรับผิดชอบ อันนี้จะให้การศึกษา ไม่ใช่ผลลั
 ภาระให้ ไม่ใช่มหาวิทยาลัยเอกชน เพราะฉะนั้นรัฐบาลจึงต้องทำเงินไม่ใช่
 สำคัญ ซึ่ง อาจารย์บุญรอด เก็บค่าเล่าเรียนสูงขึ้นไม่ใช่! ค่าเล่าเรียน
 ควรเก็บสูง ขึ้นอยู่ในรัฐบาลหรือนอกรัฐบาล ถ้าสร้างทุนให้คนจนได้ แต่ว่า
 คนที่สามารถเสียได้ไม่เสียในเวลานี้ เราจะคนที่เสียได้ไปให้คนที่เสียไม่
 ได้ เหมือนอย่างโรงพยาบาล

คำถาม : อาจารย์มีวิธีการที่จะเปลี่ยน CONCEPT ของคนที่ไม่เข้าใจอย่างนี้
 บ้าง

คำตอบ : เราต้องชี้แจง คราวที่แล้วเราก็ชี้แจง ถ้าทำให้คนเข้าใจมากขึ้น แต่ว่าคน
 ไม่เข้าใจ 2 อย่าง 2 สาเหตุ คือ 1. ท้ายและรู้แล้วว่าระบบใหม่ไม่
 สามารถเข้าได้ เพราะฉะนั้นจะถูกเป็น CITIZEN หรือ CLASS CITIZEN
 2. จะอธิบายเท่าไรก็ไม่อ่านไม่ฟัง ชอบระบบเก่า การเป็นข้าราชการ
 พวกเหล่านี้หรือสามประเภทรวมแล้ว อาจารย์เดี๋ยวนี้ ถ้าไม่มีอาจารย์เหล่า
 นี้แล้วจะดีกว่าเก่า ไม่สอน สอนไปก็ไม่มีความรู้

คำถาม : มีประเด็นที่สงสัยตลอดมา จากการศึกษาย้อนกลับไปทีจุฬฯ และธรรมศาสตร์
 มาเรื่อย พออ่านบ้างเล็กน้อย แต่ไม่เต็มที แต่สงสัยว่าทำไมนักคิดของเรา
 ไม่มีแรงมาก ในเรื่องของการเป็นนักคิดที่จะผลักดันอะไรต่าง ๆ ในการ
 เปลี่ยนแปลงในวงมหาวิทยาลัยเอง

คำตอบ : ส่วนมากนักคิดก็คิดไป แต่ไม่เป็นนักสู้ การไปเสนอรัฐบาลแต่รัฐบาลบอกทำสิ
 แต่ไม่เอา ขอคิดเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามต้องมีใจเป็นนักสู้ และ

ผลทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงในเมืองไทยหรือเมืองอะไรก็ตาม จะ
เปลี่ยนขึ้นได้ก็จากการเมือง การเมืองไม่ดีก็ไม่เอาด้วย

คำถาม : การเมืองมีอิทธิพลมาก...

คำตอบ : คุณโยธกัคำนในที่ประชุม ครม. คุณอานันท์ก็บอกว่าเป็นนโยบายรัฐบาล และ
ตอนนั้นเป็นสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ต้องการสมาชิกแปรญัตติ พอคุณอานันท์รู้จัก
โทรศัพท์ไปบอก ถอนแปรญัตติที่เป็นนโยบายรัฐบาล การต่อต้านก็เป็นอย่างนี้

คำถาม : เล็ก ๆ น้อย ๆ เป็นรายทาง

คำตอบ : นี่เป็นหัวหน้าใหญ่ ชำราชากรสำนักงบประมาณไม่เห็นด้วย

คำถาม : ที่พูดว่ามักเป็นนักคิดแต่เพียงคิด แล้วก็ยังเป็นนักสู้ อาจารย์มองว่าในปัจจุบัน
หรือเท่าที่ผ่านมา ใครบ้างที่พอจะเป็นทั้งนักคิดและนักสู้ไปพร้อม ๆ กัน

คำตอบ : การเป็นนักสู้ของมหาวิทยาลัย คงไม่มีลักษณะใหญ่กว่าองค์กร นักเรียนที่ไป
เดินขบวน เค้ายายามสู้แต่เช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไป ที่พยายามประชุม
พยายามจะชี้แจง เค้ายกสู้แบบ INTERACTION

คำถาม : อาจารย์พอจะมองได้ว่าใครพอจะเป็นพลังให้ได้

คำตอบ : พวกมหาวิทยาลัย พวกอธิการบดี ความจริงเค้ายทำอยู่ แต่เป็นแบบช้า ๆ
แล้วไม่มีอะไร AGGRESSIVE เช่น ไปชี้แจงผู้แทนราษฎร เขียนหรือต้องมี
คนคิดต้อง STRATEGY

คำถาม : อาจารย์คิดว่ามีคนที่พลังมากน้อยแค่ไหน

คำตอบ : ก็มีพวกกลุ่มอธิการบดี อาจารย์ก็อาจจะเลย ๆ ไป ถ้าคนคิดถึงประเทศชาติ
ก็มักจะเดือดร้อน คนที่คิดแบบนั้นไม่มี ส่วนมากคิดสั้น ๆ แคตัวเอง

คำถาม : อาจารย์ถ้าดูแล้ว อาจารย์คิดว่าตนเองเป็นประเภทนักคิดและนักสู้ไปพร้อมๆ
กันไหมคะ ในทัศนะของอาจารย์

คำตอบ : การสู้ ถ้าไม่รวมพลังก็ยาก ผมล้าพียงคนเดียวก็พูดไปที่ไหนก็ได้ประโยชน์
นอกจากคิด เค้ายให้ไปเป็นประธานก็เอา มีกรรมการ แต่ว่ามันไม่พร้อมที่จะ
ORGANIZE มากในตอนนั้น ถ้าเรา ORGANIZE คนในมหาวิทยาลัยไม่เอาด้วย
ก็ไม่มีประโยชน์ คนที่ทำให้ AGGRESSIVE ต้องอยู่ใน POSITION ด้วย คนที่

อยู่ใน POSITION และ AGGRESSIVE ถ้าจะผ่านรัฐมนตรี คือ ทบวง ยิง โศคร้าย

คำถาม : อาจารย์คะ ถ้าจะกล่าวว่าการประชุมสวางคนิवास จนเกิดแนวความคิด มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เป็นแนวความคิดที่ท่าน อ.ป๋วย และท่าน อาจารย์ได้ร่วมคิด พอจะพูดได้หรือไม่หรือเกิดจากการก่อตัวในช่วงเวลานี้

คำตอบ : คือต่างคนต่างมีความคิดแล้วมารวมกำลังกัน เสริมซึ่งกันและกัน คนที่สำคัญ ก็มี อ.ป๋วย ที่ทำให้เกิด ORGANIZE ขึ้นได้ คือ สมศักดิ์ ชูโต, เสน่ห์ จามริก, เกษม ศิริสัมพันธ์, อาจารย์นอร์ สนิทวงศ์, ระวี ภาวิไล, ลิปพนธ์ เกตุทัต, อดุลย์ วิเชียรเจริญ คนสำคัญเท่าที่นึกออก อาจารย์ชูป แต่เสียชีวิตแล้ว กมล สมวิเชียร ที่ระดมความคิด

คำถาม : การบริหารงานบุคคลที่กล่าวถึงในแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มีระบบอย่างไรบ้าง

คำตอบ : ในการบริหารงานบุคคลมีหลักสำคัญหลายประการ แต่ละมหาวิทยาลัยอาจมีการวัดผลเลื่อนขั้นตำแหน่ง และมีการจำแนกตำแหน่งต่าง ๆ กันได้ตามความเหมาะสม แต่สามารถเทียบได้กับมาตรฐานที่ทุกมหาวิทยาลัยยอมรับ การสรรหาคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการอาจเป็นไปในรูปของ อนุกรรมการของสภามหาวิทยาลัยหรือสภาคณาจารย์ หลักการที่เปลี่ยนแปลงมากจะเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นอาจารย์นักศึกษา กล่าวคือ ผู้ที่จะได้รับการบรรจุเป็นอาจารย์จะต้องทดลองปฏิบัติงานโดยมีกำหนดเวลาทดลองต่างกัน คือ กำหนดวาระทดลองเป็นเวลา 2-4 ปี ให้มีสัญญาจ้างทุก 2 ปี เมื่อครบ 2 ปี หรือสมควรให้ออก อาจกำหนดวาระทดลองอย่างสูง 3 ปี สัญญาทุกปีแล้ว พิจารณา Tenure หรือกำหนดวาระทดลอง 3 ปี สัญญาจ้าง 3 ปี แล้ว พิจารณา Tenure หรือไม่กำหนดวาระทดลองเลย แต่ทำสัญญาจ้าง 2 ปี แล้วพิจารณา Tenure ก็ได้ คณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณากำหนดเวลาทดลองปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะอีกประการหนึ่ง คือ อัตราเงินเดือนต้องมีอัตราสูงเหมาะกับ

สภาพการครองชีพและอัตราของอาจารย์ และต้องสูงพอที่จะแข่งขันกับอัตราเงินเดือนของผู้ที่ทำงานในธุรกิจเอกชนได้ การกำหนดอัตราเงินเดือนสูงจะทำให้ผู้สละสิทธิพิเศษในระบบเดิมเข้ามาอยู่ในระบบใหม่ และต้องเสี่ยงต่อการเลิกจ้าง ถ้าทำงานไม่เหมาะสม ตลอดจนต้องทำงานเต็มเวลา สัปดาห์ละ 35 ชั่วโมง อาจารย์อาจได้รับสวัสดิการอื่น ๆ และอาจได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งอาจารย์ไม่ตรงตามระเบียบราชการ ส่วนบำเหน็จบำนาญยังไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอน แต่อาจจัดในรูปการสมทบสะสม (Accumulated participation) หรือในรูปประกันชีวิต

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนมอบให้คณะกรรมการเลื่อนขึ้นรับพิจารณา ซึ่งจะมีการเลื่อนขึ้น 2 ประเภท คือ การเลื่อนขึ้นปกติมีทุกปี 1 ขึ้น (ประมาณร้อยละ 5 ของเงินเดือน) กับการเลื่อนขึ้นเพราะความดีความชอบโดยการประเมินงาน มีทุก 3 ปี

การให้ออกอีกหลัก "เข้ายากออกง่าย" กรณีที่ให้ออกมีหลายประการ รวมทั้งกรณีที่ไม่มีความสามารถก้าวหน้า กล่าวคือ เป็นอาจารย์หรือบุคลากรอื่น ๆ ในตำแหน่งเดิมนานเกิน 12 ปี แสดงว่าไม่สามารถพัฒนาตนเองต้องออกจากมหาวิทยาลัย

เรื่องที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ การเปลี่ยนแปลงสถานะของอาจารย์จากระบบเก่าสู่ระบบใหม่ได้มีการเสนอใช้ 2 ระบบ พร้อมกันในระยะแรกและเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในระบบเก่าเลือกอยู่ในระบบเก่าหรือเข้าสู่ระบบใหม่ ถ้าเลือกระบบใหม่ต้องทดลองปฏิบัติงานระหว่าง 6 เดือนถึง 3 ปี ถ้าเหมาะสมจึงได้รับการบรรจุตามหลักเกณฑ์ของระบบใหม่ พวกที่เลือกระบบเก่าคงอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของระบบเก่า

ความพยายามผลักดันของชาวมหาวิทยาลัยจากการประชุมที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และการประชุมที่สว่างคนิวาสทั้ง 3 ครั้งนั้น แรก ๆ มีท่าทีที่ดี แต่พอเกิดการปฏิบัติเชิงลบของจอมพล ถนอม ในปี

พ.ศ.2514 ความเห็นของกลุ่มผู้ปรับปรุงการจัดองค์กรเป็นกระทรวง ทบวง กรม และการจัดการบริหารเป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในช่วง พ.ศ.2514 ถึง พ.ศ.2515 มีความแตกต่างค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในด้านการศึกษาฝ่ายหนึ่งเห็นควรให้รวมการศึกษาทุกระดับตั้งแต่ชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษารวมไว้ในกระทรวงเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ จนถึงกับมีการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติขึ้น ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่าการประถมศึกษาควรจะเป็นเช่นเดิมเหมือนที่เป็นอยู่ คือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลเป็นผู้จัด สำหรับอุดมศึกษานั้น มีความคิดเห็นต่างกันเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายหนึ่งให้ยังคงรูปเดิม อีกฝ่ายหนึ่ง ควรให้ดำเนินการตามแนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล"

ในช่วงเวลานั้น ได้มีการหารือกันหลายครั้งระหว่างกลุ่มนักวิชาการใน มหาวิทยาลัย กลุ่มนักบริหารชั้นสูง กลุ่มการเมืองในรัฐบาลทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ จนได้มีการเสนอเรื่อง "มหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาล" เข้าไปสู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ผลของการพิจารณามีว่า รัฐบาลมีความประสงค์จะทราบถึงความยอมรับของอาจารย์มหาวิทยาลัย จึง ได้มีการสอบถามความเห็นไปยังอาจารย์มหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง ผลก็ ปรากฏว่า อาจารย์เป็นจำนวนมากยังประสงค์ที่จะเป็นข้าราชการต่อไป อัน ตรงกับความคาดหมายของรัฐบาล ความจริงแล้วกลุ่มนักวิชาการที่ต้องการ เปลี่ยนแปลงก็ทราบว่าหากตามความเห็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ผลก็คงออกมาเช่นนี้ เพราะอาจารย์ส่วนใหญ่มีความสะดวกสบายดีจากระบบ "เข้าง่ายออกยาก" ที่ใช้อยู่ ความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระจึง ได้ยุติลงและมิได้มีการดำเนินงานอย่างใดเป็นเวลาอีกกว่าสิบปี จนเกิดความพยายามขึ้นอีกครั้งสมัยรัฐบาลอานันท์ 1 เนื่องด้วยผมได้เข้ารับ ตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยได้พิจารณาเห็นว่า มหาวิทยาลัย ของรัฐต้องประสบปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน จนไม่สามารถปฏิบัติภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยได้ดี นอกจากนั้นมหาวิทยาลัย

จะไม่สามารถดึงดูดให้คนมีความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์ได้แล้ว ยัง
 เลียอาจารย์ที่ดีให้กับองค์การเอกชนตลอดมา เนื่องจากเงินเดือนต่ำ ส่วน
 อาจารย์ที่ยังเหลืออยู่จำนวนไม่น้อยต้องใช้เวลาหารายได้จากการทำงาน
 นอกมหาวิทยาลัย อันเป็นเหตุให้งานในหน้าที่ต้องบกพร่อง หากปล่อยให้
 สภาพการณ์ยังคงเป็นอยู่เช่นนี้ต่อไปมหาวิทยาลัยไทยจะเสื่อมลงเรื่อย ๆ จน
 หนักที่จะแก้ไข ความพยายามในอดีตที่จะแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้รับความ
 เห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพราะเหตุที่นักศึกษายังอยู่ในระบบราชการ จึง
 ต้องได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับหน่วยราชการอื่น ๆ ประกอบกับได้พิจารณา
 เห็นว่า ก่อนหน้ารัฐบาลนี้ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็น
 มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่ใช่หน่วยราชการขึ้น ซึ่งตรงกับหลักการที่ดีของ
 มหาวิทยาลัยคือ เป็นอิสระแยกจากหน่วยงานของรัฐบาล จึงได้เสนอ
 หลักการนี้ต่อคณะรัฐมนตรีที่จะนามมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ซึ่งคณะ
 รัฐมนตรีได้อนุมัติให้ดำเนินการได้ หลังจากนั้นทบวงมหาวิทยาลัยได้เชิญ
 อธิการบดี มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมาประชุมและชี้แจงสาระสำคัญของ
 หลักการ พร้อมทั้งให้อิสระในการตัดสินใจว่าจะเลือกอยู่ในระบบราชการ
 ต่อไปหรือจะออกจากระบบราชการ ในขณะที่ผลักดันอยู่นั้น มีบางคนไม่
 เห็นด้วย เช่น ในมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้คัดค้านมายังทบวงมหาวิทยาลัย
 หนักก็บอกว่าหากประชากรในมหาวิทยาลัยไม่เห็นด้วย ก็ให้หารือกันภายใน
 มหาวิทยาลัยและเสนอเรื่องไปยังสภามหาวิทยาลัย คนไม่มีอำนาจเข้าไป
 ก้าวก้าลงในเรื่องนี้ ตัวแทนกลุ่มผู้คัดค้านได้แสดงความคิดเห็นโต้แย้งว่า
 ทบวงมหาวิทยาลัยฟังความคิดเห็นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นเป็นการไม่ถูกต้อง
 เพราะอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง รวมทั้งนักศึกษาต่างมีความเห็น
 ตรงกันข้าม แต่ไม่มีการสอบถามความเห็นจากกลุ่มเหล่านี้เลย นี่เป็นเพียง
 ตัวอย่างหนึ่งที่ทบวงมหาวิทยาลัยให้มหาวิทยาลัยตัดสินใจเอง ย้อนมาที่
 หลักการสำคัญที่เสนอในความพยายามครั้งนี้ มีสาระสำคัญคือ

1. การที่ทบวงมหาวิทยาลัยได้นำเรื่องของรูปแบบ โครงสร้างของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นแม่แบบนั้น ไม่ได้หมายความว่า จะให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องเป็นแบบเดียวกับ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แต่จะให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ใช้ เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างในการหาทางเลือกตามเอกลักษณ์และพัฒนาการ ของตัวเองเท่านั้น
2. ทบวงมหาวิทยาลัยมีข้อเสนอให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ เลือกที่จะเลือกรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยของตนเองในอนาคตอันใกล้ได้อย่างไร ระหว่างการที่จะอยู่ในระบบเดิมโดยไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง หากยังไม่พร้อมหรือจะเลือกการใช้ระบบใหม่ที่ออกจากการเป็นราชการไปเลย โดยกฎหมายที่ร่างใหม่นั้นจะเขียนเอาไว้ว่า "เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ไม่ใช่หน่วยราชการ" ซึ่งเห็นว่ามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา น่าจะรับคิดและตัดสินใจในตอนนั้น เพราะขณะนั้นมหาวิทยาลัยมีโอกาที่จะเข้าใกล้ความเป็นอิสระเข้าไปมากกว่ายุคใดสมัยใดที่เคยพยายาม ทำกันมา
3. การที่มหาวิทยาลัยจะออกจากระบบราชการนั้น ผลที่เกิดขึ้นประการแรกให้เห็นชัด ๆ ก็คือ ใน พ.ว. 216 จะไม่มีชื่อมหาวิทยาลัยที่ขอยกจากระบบราชการบรรจุอยู่ในฐานะหน่วยงานเทียบเท่ากรม ประการต่อมาในเรื่องของกรรมสิทธิ์ที่ดินนั้น มหาวิทยาลัยจะมีอำนาจสิทธิ์ขาดเต็มที่ในการใช้ที่ดินราชพัสดุเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและการเรียน การสอน รายได้ที่มีจะเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ส่วนที่ดินที่มหาวิทยาลัยได้มาจากการซื้อด้วยเงินรายได้หรือได้รับการบริจาคก็ไม่เป็นที่ราชพัสดุให้ถือว่าเป็นของสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยแห่งนั้น
4. ด้านงบประมาณ ในส่วนที่มหาวิทยาลัยได้จากรัฐบาลนั้นจะได้ในรูปแบบของของเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อจะได้มีความคล่องตัวในการทำงานโดย ไม่ต้องไปผูกพันกับระเบียบของกระทรวงการคลัง แต่จะต้องมีการ

ตรวจสอบการใช้เงินภายหลังโดยสำนักตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจเต็มทั้งในการออกระเบียบการเงิน การเบิกจ่าย เงินเดือน บำเหน็จบำนาญ ส่วนในเรื่องระเบียบบริหารหรือการอนุมัติ หลักสูตรตามหลักการแล้วก็ให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้เลย

จากการประชุมสัมมนาครั้งนี้นับเป็นชนวนความคิดให้มหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งหลายต่างต้องระดมสมองขบคิดว่ามหาวิทยาลัยของตนควรออกหรืออยู่ใน ระบบราชการต่อไป ปรากฏว่าได้มีมหาวิทยาลัย 16 แห่งตัดสินใจที่จะนำ มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สถาบันเทคโนโลยีการเกษตร แม่โจ้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ส่วนมหาวิทยาลัยอีก 3 แห่งคือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย รามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ยังเป็นมหาวิทยาลัย ของรัฐที่เป็นส่วนราชการอยู่ต่อไป

ทบวงมหาวิทยาลัยได้นำเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระทั้ง 16 ฉบับ ที่กล่าวถึงข้างต้น ต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติเพื่อพิจารณาจนผ่านวาระ 1 และส่งให้คณะกรรมการสามัญว่าด้วยการศึกษาและวัฒนธรรมพิจารณาร่าง พระราชบัญญัติเหล่านี้ เมื่อคณะกรรมการได้พิจารณาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ราว ๆ ต้นเดือนมีนาคม พ.ศ. 2535 ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดประชุม อธิการบดีทั้ง 16 แห่ง เพื่อแจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการ การศึกษาและวัฒนธรรม พร้อมทั้งขอความร่วมมือให้อธิการบดีสร้างความเข้าใจ กับประชากรในมหาวิทยาลัยควบคู่กับการทำความเข้าใจกับสมาชิกสภา นิติบัญญัติแห่งชาติ เนื่องจากช่วงเวลานั้น ภาพการเคลื่อนไหวการนำ มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการเป็นภาพลบ ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะยังไม่

เข้าใจโดยทั่วกัน ทบวงมหาวิทยาลัยจึงพยายามสร้างความเข้าใจในวงกว้าง โดยผมได้ชี้แจงถึงเรื่องการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ทางสถานีโทรทัศน์ ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์

ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติทั้งหลายที่เกี่ยวข้องเข้าสู่การพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ในวาระที่ 2 ในวันสุดท้ายของวาระของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ แต่ก่อนที่จะได้พิจารณาในวาระที่ 2 ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (นายอุกฤษ มงคลนาวิน) ได้ปิดประชุมเสียก่อน โดยอ้างว่าหมดเวลาประชุมและยกไปให้รัฐบาลต่อไปพิจารณา การกระทำของประธานสภาเป็นการไม่สมควรอย่างยิ่ง และเป็นเหตุให้ความพยายามซึ่งได้เริ่มต้นมาเกือบ 20 ปี ต้องล้มเลิกไปอีกครั้งอย่างน่าเสียดาย ถือว่าเป็นการนำความเสียหายมาสู่การอุดมศึกษาของชาติอย่างประมาทมิได้

คำถาม : ถ้าจะกล่าวแนวความคิดที่เสนอมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการเป็นผลสืบเนื่องหรือต่อเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล พอจะกล่าวได้หรือไม่

คำตอบ : ครั้งหลัง ไข่

คำถาม : ช่วงที่อาจารย์รับเป็นรัฐมนตรีในสมัย รสช. เป้าหมายจริง ๆ ที่เกิดขึ้นในใจอาจารย์อยากจะทำคืออะไร

คำตอบ : ถือว่าเป็นเป้าหมายหลัก คือ การผลักดันมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

คำถาม : พอไม่ผ่าน อาจารย์รู้สึกต่อเหตุการณ์นี้อย่างไรบ้าง

คำตอบ : ก็รู้สึกว่โอกาสที่ตีผ่านไปอย่างน่าเสียดาย และจะเกิดขึ้นยากมาก ในช่วงนำเสนอร่างพระราชบัญญัติ ทำให้เกิดไม่มั่นใจว่าร่างพระราชบัญญัติจะผ่านการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เพราะสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติอาจเห็นว่ามีปัญหา แต่ถ้าไม่ผ่านการพิจารณาหรือพิจารณาไม่ทันก็น่าเสียดาย เพราะระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาทุกฝ่ายได้พยายามทำงานอย่างเต็มที่และคิดว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อประเทศชาติอย่างมาก

- คำถาม : หลังจากนั้นอาจารย์รู้สึกท้อแท้บ้างไหมคะ
- คำตอบ : ไม่ท้อแท้ แต่ระบบใหม่ต้องอาศัยความเก่งกาจของผู้บริหารมาก ถึงจะไปได้ดี ถ้าไม่อย่างนั้นจะเป็นสภาพรัสเซีย คือ พยายามเปลี่ยนระบบคอมมิวนิสต์มา ปรากฏว่าไม่ดีขึ้น ต้องใช้เวลา ของอย่างนี้ต้องใช้เวลา ยิ่งการเมือง ยิ่งนานใหญ่ มหาวิทยาลัยก็เหมือนกัน
- คำถาม : ถ้าอย่างนั้นประเทศไทยถ้าปรับเป็นระบบใหม่ เป็นระบบที่มีอิสระมากขึ้นโดยระบบ อย่างไรก็ตามอาจารย์มองว่าจะใช้เวลายาวนานเท่าไร จึงสามารถปรับเปลี่ยนได้
- คำตอบ : คิดว่าจะเห็นผลใน 5 ปี อาจจะใช้ 10 ปี ถึงจะเห็น แต่ต้องใช้ความสามารถของผู้บริหาร คือ จะบริหารยากขึ้นกว่าเก่า
- คำถาม : อย่างนี้ต้องมุ่งไปที่อธิการบดีด้วย
- คำตอบ : ใช่ ประกอบกับรัฐบาลจะต้องสนับสนุนในหลักการ "มหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ" แต่ขณะนี้รัฐบาลของ นายชวน หลีกภัย ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบบริหาร มหาวิทยาลัยเลย หากยังเป็นเช่นนี้ต่อไป มหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่จะไม่มีทางเจริญก้าวหน้าได้เลย ผลเสียที่เกิดกับประเทศจะมีอยู่ต่อไปไม่รู้ตัวและไม่สิ้นสุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม

13 มกราคม 2537

คำถาม : เป็นการเจาะในช่วงที่ท่านเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่านมีความเห็นอย่างไรต่อมหาวิทยาลัยของรัฐ ในด้านการบริหาร วิชาการ บุคลากร และการเงิน

คำตอบ : ในแง่ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ถ้าหากดูใน 3 เรื่องใหญ่ ๆ

- วิชาการ
- บริหารงานบุคคล
- การเงิน

ใน 3 เรื่องกล่าวโดยทั่วไป ในสมัยที่เป็นอธิการบดีหรือในยุคปัจจุบัน เรื่องการเป็นอิสระทางวิชาการ เรียกว่า มหาวิทยาลัยของรัฐมีค่อนข้างมากและไม่ใช่เป็นปัญหามากนัก ในเรื่องการเรียนการสอน การแสดงความคิดเห็นของอาจารย์ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม จะพิจารณาความเป็นอิสระทางวิชาการ โดด ๆ ไม่ได้ จะต้องไปผูกพันกับอีก 2 เรื่อง คือ การบริหารงานบุคคล และการเงิน ในเรื่องการบริหารงานบุคคล กฎเกณฑ์ของทางทบวงหรือของรัฐบาล ก็ยังควบคุมดูแลอยู่ ในการที่มหาวิทยาลัยจะรับใครมาเป็นอาจารย์ หรือจะจ้างใคร ควบคุมอย่างไร เท่าไร ต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์ จนกระทั่งถึงการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนชั้นต่าง ๆ ยังอยู่ในกฎของการดูแลของทบวง ซึ่งอาจจะไปกระทบกับความเป็นอิสระทางวิชาการบ้างเล็กน้อย ไม่เป็นปัญหามากนัก เรื่องที่สำคัญคือการเงิน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ มหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องพึ่งงบประมาณแผ่นดิน โดยทั่วไปไม่น้อยกว่า 80 % ในการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอาจมีรายได้อยู่บ้างแต่ไม่มากพอ ลักษณะการพึ่งเงินทำให้มหาวิทยาลัยขาดการเป็นอิสระ อย่างไรก็ตามในการที่รัฐบาลไม่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ 100 % เพราะรัฐบาลต้องการกำกับดูแลในระดับหนึ่ง อาจเป็นความมั่นคงหรืออะไรเป็นประเด็นปัญหา

ส่วนการเข้มข้น การกำกับควบคุมดูแลมากนักน้อยแค่ไหน บางครั้งขึ้นกับรัฐมนตรีทบวงฯ คนที่เข้ามาเป็นรัฐมนตรีมีความเข้าใจลักษณะของมหาวิทยาลัยมากน้อยแค่ไหน สมัย อาจารย์ เกษม สุวรรณกุล เป็นรัฐมนตรี ท่านมีความเข้าใจมหาวิทยาลัยดี พร้อมให้การสนับสนุน ข้อจำกัดของรัฐบาลไม่มาก แต่ข้อจำกัดที่สำคัญส่วนใหญ่อยู่ที่เรื่องเงิน เรื่องคน เพราะจะมีระเบียบส่วนกลางเข้ามาควบคุมดูแล เช่น จะจ้างอาจารย์ในเงินเดือนที่สูง เพื่อรักษาอาจารย์ที่มีฝีมือไว้ จะทำไม่ได้ เพราะติดกฎระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งงบประมาณดูแล นี่คือปัญหาพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยประสบอยู่

คำถาม : อาจารย์คิดว่าอะไรเป็นสาเหตุการเกิดแนวความคิดของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ในสมัยรัฐบาลอานันท์

คำตอบ : เป็นปัญหาพื้นฐานที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งประสบปัญหาอยู่ ซึ่งส่วนหนึ่งกระทบมาจากราว ๆ ต้นปี 2523 ระบบเศรษฐกิจของไทยได้เปลี่ยนโฉมหน้าไปอย่างมากที่สำคัญก็คือ ได้ก่อให้เกิดการรวมตัวและเกาะกลุ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งทางด้านธุรกิจการเงิน ธุรกิจการส่งสินค้าออก และธุรกิจอุตสาหกรรม โดยกลุ่มสำคัญสามกลุ่มนี้เกาะกันและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด จนทำให้มีข้อสังเกตว่าอำนาจและอิทธิพลของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่มีใช้จะมีอยู่แต่เฉพาะในทางธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลในทางการเมืองด้วย กล่าวคือ กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่มักจะใช้อำนาจทางเศรษฐกิจของตนต่อรองกับรัฐบาล หรือสามารถที่จะครอบงำการดำเนินนโยบายและการตัดสินใจของรัฐบาลด้วย ประกอบกับมหาวิทยาลัยในลักษณะที่เป็นราชการหรือหน่วยราชการ มีความไม่คล่องตัวในการบริหารงานบุคคล การเงิน กฎระเบียบข้อบังคับ นี่เป็นสาเหตุพื้นฐาน เมื่อมาถึงสมัยรัฐบาลอานันท์ เป็นรัฐบาลค่อนข้างจะยึดแนวเศรษฐกิจแบบเสรี ด้วยเห็นถึงปัญหาความล้มเหลวของมหาวิทยาลัยไทย รวมถึงตลอดถึงคนที่มีอำนาจในรัฐบาลนั้น เช่น มีคนจากมหาวิทยาลัยไปเป็นรัฐมนตรีหลายคน เช่น อาจารย์ เกษม สุวรรณกุล หรืออาจารย์ ไพจิตร เอื้อทวีกุล, ดร. สิปปนนท์ เกตุทัต เพราะฉะนั้นในองค์ประกอบแบบนั้น ทำให้แนว

ความคิดที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระในกำกับของรัฐมีมากขึ้น นี่เป็นเหตุให้
การผลักดันในตัวร่างกฎหมายที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระมีมากขึ้น แต่
ปัญหาอุปสรรคที่ไม่ผ่านไปได้ 2 เรื่อง

1) อาจารย์ในมหาวิทยาลัยบางกลุ่มยังยึดติดระบบเดิม ถ้าไปสู่ความเป็น
อิสระแล้วในระบบงานจะต้องทำงานหนัก หรือเด็กร้อน หรือเปลี่ยนวิถีชีวิต
ในการทำงาน คนพวกนี้เป็นตัวถ่วง ไม่อยากเป็นอิสระ นี่เป็นส่วนหนึ่ง ใน
ส่วนลึกมีอาจารย์จำนวนไม่น้อยที่พอใจในระบบราชการที่เป็นอยู่ แม้จะไม่มี
ความคล่องตัวหรือเงินเดือนไม่มากก็ตาม แต่ก็มีหลายสิ่งทีอาจารย์จะทำ
ธุรกิจ ทำอย่างอื่นได้ ถ้าหากพูดในทางเศรษฐศาสตร์ พูดได้ในรูปผล
ประโยชน์ในการทำงาน อาจจัดได้เป็น 2 อย่าง คือ 1) ผลตอบแทนที่เป็น
ตัวเงินคือเงินเดือนที่เราได้ 2) เรื่องของสิทธิพิเศษที่อาจารย์มีอยู่ เช่น
ในคณะแพทยศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ อาจมีรายได้จากงานพิเศษมาก
กว่าเงินเดือนที่มีอยู่

2) ในคณะ รสช. เองไม่มีความเข้าใจถึงการบริหารการศึกษาอย่างมี
ประสิทธิภาพ ควรเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นในเรื่องการเสนอแนวความคิด
เข้าไป รสช. บางคนหรือที่ปรึกษาก็มองในเชิงลบ ในแง่ที่ว่าถ้าปล่อยให้เป็น
อิสระแล้ว จะคุกคามไปถึงความมั่นคงของประเทศ นี่คือกลุ่มหนึ่ง อีกกลุ่มหนึ่ง
คือผู้นำ รสช. ในขณะนั้น บางคนคิดจะสืบทอดอำนาจต่อคือคิดที่จะขึ้นเป็น
รัฐบาลต่อ เมื่อประเด็นของการเสนอให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระหรือมหา-
วิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะมีอาจารย์เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ถ้าปล่อยผ่าน
กฎหมาย จะให้มีการก่อหวอดคณะทหาร คณะ รสช. ที่จะขึ้นสู่อำนาจ นี่เป็น
เหตุผลทางการเมือง ที่พอจะทราบและเกี่ยวข้องกับ

คำถาม : ก่อนถึงประเด็นนี้ เป็นประเด็นที่ค่อนข้างที่ถ้าพูดถึง เราจะไม่รู้เหตุการณ์
ลึก ๆ หรือเบื้องหลังนัก อยากย้อนกลับไปถึงช่วงที่อาจารย์เป็นอธิการบดีแล้ว
มีการร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระขึ้น ซึ่งทราบมาว่าธรรมชาติก็จะ
ขอเป็นอิสระเหมือนกัน

- คำตอบ : คือความคิดเป็นอิสระเป็นเรื่องที่ความคิดโดยทั่วไป มหาวิทยาลัยทุกแห่ง
อยากเป็น แต่เกี่ยวกับการเมืองและผลประโยชน์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีทั้งคน
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยที่ไม่กล้าตัดสินใจ ก็อาจ
จะยึดแนวทางสภาพเดิมไว้ก่อน เพราะการคงสภาพเดิมไม่ทำให้เดือดร้อน
แต่การที่จะพยายามไปสู่สภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ ย่อมที่ต้องไปเผชิญปัญหา
เอง การที่ไม่เห็นด้วย การที่ไม่บริหารเพื่อตัวเอง อันนี้แล้วแต่ผู้
บริหารของแต่ละมหาวิทยาลัย จะมีความคิดเห็น
- คำถาม : แล้วตอนช่วงนั้น
- คำตอบ : ตอนช่วงนั้นผมหมดหน้าที่ สมัยอาจารย์ นริศ เป็นอธิการบดี เนื่องจากเสียง
ในมหาวิทยาลัยในกลุ่มข้าราชการส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ถึงแม้อาจารย์จะเห็น
ด้วยก็ตาม เค้ายิ่งนำหน้าระหว่างผลได้ผลเสีย ไม่งั้นก็ไม่ขอเป็นอิสระ
ต้องดูคนอื่นก่อน ถ้าคนอื่นทำสำเร็จ ก็ขอตามแบบ นั้นเป็นแนวคิดของ นรนิติ
ในสมัยนั้น
- คำถาม : สืบเนื่องต่อกันอย่างนั้น ถ้าอาจารย์ยังสามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีใน
ขณะนั้น ท่านจะตัดสินใจอย่างไร
- คำตอบ : ก็คงจะไปกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ต้องการเป็นอิสระ เช่น จุฬา หรือมหิดล
คือการศึกษาที่ธรรมศาสตร์ไม่ร่วม ทำให้เสียงของอำนาจการต่อรองอ่อน คือ
เค้ายกตัวอย่างธรรมศาสตร์ไม่เห็นด้วย
- คำถาม : เพราะว่าธรรมศาสตร์เป็นต้นแบบความเป็นอิสระ
- คำตอบ : ไม่ ขึ้นอยู่กับลักษณะการเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ว่ามองปัญหา
อย่างไรหรือคิดในเรื่องนั้นอย่างไร
- คำถาม : ถ้าในกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐไม่เป็นส่วนราชการ เคยเป็นแนวความคิดที่
เกิดในปี 2534 อาจารย์คะเคยทราบที่แนวความคิดที่เกิดในตอนประชุมที่
สว่างคนิวาส ถ้าจะกล่าวว่ามีมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เป็นต้นความคิด
พัฒนามาถึงช่วง พ.ศ. 2534 จะกล่าวถูกต้องมากน้อยขนาดไหน

- คำตอบ : คงกล่าวได้ เพราะบุคคลที่ประชุมที่สว่างคนิวาสในปี '09, 10, 13 ในช่วงนั้น ในสมัยต่อมาก็ได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมต่อมาจนถึงเข้าไปเป็นผู้มีอำนาจในรัฐบาลด้วย จะเป็นอาจารย์ เกษม, อาจารย์ ไพจิตร หรือ ดร.ลีปนันทน์ หรือ อาจารย์ วิจิตร บุคคลพวกนี้อยู่ในกลุ่มที่พยายามต่อสู้ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ต่อมาบุคคลเหล่านี้ก็ได้เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ทบวงฯหรือในรัฐบาล เพราะฉะนั้นจะพูดถึงแนวความคิด ก็โยงกันไปในช่วงนี้กับสภาพปัญหา
- คำถาม : แสดงว่าใน 30 กว่าปี สภาพปัญหามหาวิทยาลัยไม่ได้ต่างกันเลย
- คำตอบ : ไม่ต่างกันเลยหรือปัญหาอาจมากขึ้น
- คำถาม : อาจารย์มองปัญหาว่าอะไรที่มากขึ้นที่เป็นตัวบีบมาก ๆ
- คำตอบ : ปัญหาในเชิงวิชาการ การพัฒนาวิชาการในมหาวิทยาลัยไทย ถ้าเทียบกับต่างประเทศแล้ว ที่ได้มาตรฐานโลก เราล่าหลัง ในการดึงคนเข้าสู่มหาวิทยาลัย ก็ทำได้ล่าช้ากว่าในสมัยก่อน คนเก่งเข้ามาวิทยาลัยสมัยหลังไม่เข้าสู่มหาวิทยาลัย ตลอดจนการบริหารต่าง ๆ ก็มีปัญหา จากปัญหาเหล่านี้ก็ทำให้มีการวิเคราะห์ว่าเกิดจากอะไร ซึ่งก็ได้ข้อสรุปข้อยุติที่คล้ายคลึงกัน อยู่ที่มหาวิทยาลัยขาดความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้น ถ้าเทียบกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่สามารถพัฒนาทางด้านวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระ ต้องพึ่งตัวเอง
- คำถาม : อาจารย์ช่วยให้คำจำกัดความ ความหมายของคำว่า ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในทัศนะอาจารย์
- คำตอบ : คือความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ไม่ได้หมายความว่า มหาวิทยาลัยขาดการกำกับดูแลของรัฐบาลโดยสิ้นเชิง ก็ไม่ใช่ คือ รัฐบาลยังเป็นผู้กำกับดูแลนโยบาย หรือการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยอยู่ แต่การบริหารงานในด้านวิชาการ การเงิน การบริหารงานบุคคล รัฐบาลปล่อยให้มหาวิทยาลัยมีสิทธิเสรีภาพในการบริหารการจัดการมากขึ้น โดยรัฐบาลให้เงินสนับสนุน

ในแต่ละเรื่องเป็นปี ๆ ไป ส่วนการจะบริหารอย่างไร เป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยจะไปบริหารเอง

- คำถาม : อะไรที่ทำให้ชาวมหาวิทยาลัยไม่มั่นใจในการที่จะนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ
- คำตอบ : ผมคิดว่า 1) ในเรื่องของลักษณะความเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ระดับผู้นำของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตั้งแต่อธิการบดี ไล่ไปถึงคณบดี หัวหน้าแผนกวิชาการต่าง ๆ ปัญหาว่าคนที่เป็ผู้นำแต่ละแห่งมีความเข้าใจต่อปัญหาอย่างน้อยแค่ไหน แล้วพร้อมที่จะกล้าเผชิญปัญหาในอนาคตอย่างไร เพราะว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในระบบที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้นำมหาวิทยาลัยไม่ต้องลำบากอะไรมากนัก แต่ถ้าเป็นระบบใหม่ ผู้นำต้องมีความสามารถสูง ทั้งในเชิงบริหารด้านต่าง ๆ 2) ความเคยชินของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่เคยชินกับระบบที่เป็นอยู่นี้ แล้วก็ไม่อยากที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิต เพราะว่า เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล บุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องทำงานหนัก ถึงแม้ว่าจะได้ผลตอบแทนมากขึ้นก็ตาม เพราะฉะนั้นถ้าไปถามความเห็นของอาจารย์ที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นอาจารย์เก่าที่อยู่มาแล้ว 10 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่จะไม่อยากเปลี่ยน แต่ถ้าเป็นอาจารย์ใหม่ อาจารย์อยากเปลี่ยน
- คำถาม : ความเคลื่อนไหวในครั้งนั้น สะท้อนอะไรออกมาบ้าง คือ มีทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย จนในท้ายสุดของกระบวนการ ว่าไม่สามารถประสบความสำเร็จได้
- คำตอบ : มันก็เป็นการเคลื่อนไหวในที่ว่า คือ คนที่อยากจะเปลี่ยน ก็ถือว่ารัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาการศึกษา ถือว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเปลี่ยน ตลอดถึงผู้นำรัฐบาลหลายคนที่มีแนวคิดในด้านนี้อยู่ด้วย ส่วนคนที่คัดค้านก็ในเรื่องความเคยชินของระบบ คือ ไม่อยากที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เป็นจุดที่ทำให้เกิดการคัดค้าน ในเรื่องของคณะ รสช. ก็เป็นเรื่องของการเมือง เป็นเรื่องที่ไม่ได้เข้าใจปัญหา แล้วไม่เป็นเรื่องที่ทำงานเพื่อประเทศชาติ อันนี้เป็นจุดที่น่าเสียดาย ปกติในลักษณะของการปฏิบัติ

รัฐประหาร ถ้าคนที่มีส่วนกว้างไกล และเข้าใจปัญหาของประเทศ ต้อง
ถือโอกาสแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น ผู้นำใน รสช. บางคนไม่ได้ทำงานเพื่อ
ผลประโยชน์ของประเทศ แถมยังถ้าทำเรื่องนี้ไปแล้ว จะเป็นอุปสรรคกับ
อำนาจของตัวเอง คนที่อยู่ในเหตุการณ์คงเล่าเรื่องนี้ได้ เช่น อาจารย์
เกษม, อาจารย์ ไพจิตร, อาจารย์ วิจิตร เราอยู่ในนาทีสุดท้ายเกือบจะ
พลิกผันเรื่องนั้นผ่านอยู่แล้ว ตอนนั้นผมเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติอยู่ด้วย อยู่
จนนาทีสุดท้าย ถ้าคนบางคนที่อยู่ด้วยในวันนั้นเห็นด้วย เรื่องนั้นก็ผ่าน

- คำถาม : เป็นเพราะท่านคนนั้นคนเดียวหรือเปล่า เราไม่ทราบอะไรแล้ว ๆ มาเลย
- คำตอบ : คือเรื่องที่จะผ่าน ที่แรก รสช. คือ มีความเห็นว่าไม่ควรผ่าน โดยคำแนะนำ
ของที่ปรึกษาหรือใครก็ได้แต่ บังเอิญมีการเสียดกันในด้านหนึ่ง อธิการบดี
มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่ง อาจารย์ ไชศรี อธิการบดีของเทคโนโลยี
พระนครเหนือ อาจารย์ ชนะ แล้วผมอยู่ด้วย ก็มีการพูดคุยกับประธาน รสช.
เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยอิสระก็เป็นอีกอย่างหนึ่ง คือ เข้าใจในเชิงลบ เรา
อธิบายให้ท่านฟัง ท่านก็เข้าใจ เมื่อเข้าใจก็บอกว่าช่วยเขียน PAPER
อธิบายเรื่องนี้มา ซึ่งผมเป็นคนเขียน ทบวงฯส่งไปลงที่มติชน คือ ท่านอ่าน
แล้วท่านก็เข้าใจ ท่านสั่งให้ทบทวนเอาเรื่องนี้เข้า ก็ได้มีการประชุม
ประสานงานของ รสช. เชิญปลัดทบวงฯ และใครที่เกี่ยวข้องเข้าไปชี้แจง
ในตอนนั้นมีความเห็นว่า ควรจะลองดู โดยให้มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมอยู่
แล้วได้เป็น เพราะในหลักการสุนาร์หรือวลัยลักษณ์ใช้หลักการอย่างนั้น
แล้วตอนนั้นมีความเห็นว่า จุฬารวมหรือทศรฐก็พร้อมก็ลองทำ ในนาทีสุดท้ายก็
เกิดมีคนที่ไม่เห็นด้วย

- คำถาม : นอกจาก อาจารย์ บุญชนะ แล้ว มีใครอีกที่แทรกเข้ามาตรงนี้
- คำตอบ : ไม่ทราบ มีบางคนที่ อาจารย์ อุกฤษ เป็นคนหนึ่ง ข้อเท็จจริงไม่ทราบ
เพราะฉะนั้นใน รสช. ตอนนั้นมีความเห็นเป็นสองฝ่าย
- คำถาม : อาจารย์ บทความที่อาจารย์เขียน จะมีเก็บไว้หรือเปล่านั้น
- คำตอบ : ก็คงต้องไปค้น แต่มันมีลงในมติชน

- คำถาม : ต้องรบกวนอาจารย์ช่วยค้น
- คำตอบ : คงต้องช้าหน่อย แต่ในมติชนมีลง ชื่อเขียนที่อธิบายประธาน รสช. เข้าใจ
เข้าใจว่า อาจารย์ เกษม ส่งให้มติชนลง
- คำถาม : จึงมีความค่อนข้างขัดแย้งกันเกิดขึ้น อาจารย์ชื่อคใหม่คะ
- คำตอบ : ก็ไม่เป็นไร คือ คิดว่าที่แรกตกไปแล้ว แล้วบังเอิญมีโอกาสพูดให้เขาเข้าใจ
ก็นึกว่าน่าจะมีโอกาสผ่าน แต่ก็น่าเสียดายในจุดที่ไม่ผ่าน รอจนนาทีสุดท้าย
คุณอานันท์พยายามช่วยเต็มที่ แต่ก็ไม่เป็นผล
- คำถาม : การเคลื่อนไหวทำนองนี้ คือ ในการที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ อาจารย์
คิดว่าในอนาคตจะเกิดขึ้นอีกหรือไม่
- คำตอบ : ก็คงเกิด โดยเฉพาะรูปแบบของสุนารีและวลัยลักษณ์ไปด้วยดี ก็จะเป็นแบบ
อย่างให้มหาวิทยาลัยอื่นต่อ
- คำถาม : ถ้าพูดถึงตรงนี้ อยากให้อาจารย์วิพากษ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุนารี
หลังจากที่ได้ดำเนินการไปสักช่วงหนึ่ง ไม่ทราบว่าคุณอาจารย์มองอย่างไร
- คำตอบ : ตรงนี้ ขนาดนี้คงยังพูดไม่ได้ แต่ว่าโดยหลักการน่าจะไปได้ดี
- คำถาม : อาจารย์คะ ท่านคิดว่าความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย จะแปรเปลี่ยน
ไปตามกาลเวลาไหมคะ ว่าสมัยหนึ่งก็มีความหมายอย่างหนึ่ง พออีกสมัย
หนึ่ง ก็จะเป็นอีกแบบหนึ่ง อะไรทำนองนั้น
- คำตอบ : อาจจะมี
- คำถาม : ความเป็นอิสระจะมีมากหรือน้อย เราต้องหลุดออกจากระบบราชการเท่านั้น
หรือคะ
- คำตอบ : อันนั้นเป็นเรื่องจำเป็น เงื่อนไขของระบบราชการใช้กับข้าราชการทั่วทั้ง
ประเทศ แต่ลักษณะของมหาวิทยาลัย มีลักษณะต่างกับกระทรวง ทบวง กรม
ต่าง ๆ เมื่อมาใช้กฎเกณฑ์เดียวกัน จึงทำให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น คือ เราต้อง
ดูจากลักษณะของการทำงาน ซึ่งถ้าลักษณะการทำงานเหมือนกัน สภาพ
องค์กรเหมือนกัน กฎระเบียบเดียวกัน ก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้าต่างกันแล้วไปอยู่
ในระเบียบเดียวกัน ก็เกิดปัญหา อันนี้เป็นเรื่องธรรมชาติ

- คำถาม : ถ้าในกรณี ถ้าเราจะสร้างให้เกิดการเป็นอิสระขึ้น อาจารย์มองว่าควรจะสร้างโดยวิธีใดให้กับชาวมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงเรื่องนี้
- คำตอบ : ความเข้าใจของคนมหาวิทยาลัย ต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน ความอิสระเป็นอย่างไร แต่ละคนที่อยู่ในมหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่อย่างไร ได้ผลประโยชน์หรืออะไรก็ตามแต่ ความเข้าใจต้องมาก่อน แล้วอันที่สองต้องมีผู้นำในระดับมหาวิทยาลัย ทบวง รัฐบาล ที่จะผลักดันเรื่องนี้ออกมา
- คำถาม : ซึ่งถ้าดู ๆ แล้ว น่าปรับเหมือนกัน มหาวิทยาลัยจริง ๆ แล้ว เนื้อแท้คือความเป็นอิสระ แต่ตลอดมาช่วงประวัติศาสตร์ ถ้าถามชาวมหาวิทยาลัยเมื่อไรว่าจะออกหรือไม่ออก ก็มักจะปฏิเสธมาตลอด
- คำตอบ : ก็ในระบบที่เป็นอยู่นี้ คนที่สบายหรือเคยชินกับระบบ
- คำถาม : ด้วยความที่สะสมมานาน
- คำตอบ : คือเป็นแค่ข้าราชการ แต่ในเรื่องของเวลาทำงาน ก็ไม่ต้องเซ็นชื่อหรือการที่จะไปทำอะไรต่าง ๆ ก็มีอิสระ
- คำถาม : อาจารย์มองว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ ถึงเวลาหรือยังที่จะมีการปรับเปลี่ยนตัวหรือปรับจุดเปลี่ยนแปลง
- คำตอบ : ก็จำเป็น ในปัจจุบันถ้ามองแง่พัฒนาวิชาการ เราจะดูแลของเราเองไม่ได้ จะต้องเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว หรือประเทศที่อยู่ในระดับเดียวกับเรา โดยทั่วไปเรายอมรับว่า ความเจริญทางวิชาการเราสู้เขาไม่ได้ เมื่อสู้ไม่ได้ การแข่งขันหรือการพัฒนาทางเศรษฐกิจในอนาคต ก็จะเป็นปัญหา ในการผลิตคนที่มีความรู้ความสามารถไปป้อนระบบที่ไปแข่งขันกับเขา
- คำถาม : อาจารย์มี VISION อย่างไรบ้างคะ ในกรณีที่จะสร้างมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรจะปรับเปลี่ยนอย่างไรที่จะให้เป็นผู้นำของสังคม
- คำตอบ : 1) คือรัฐบาลต้องมีสายตาที่กว้างไกล เข้าใจในเรื่องของการศึกษา
2) ในแต่มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารที่เข้าใจปัญหา แล้วมีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยของตัวเอง 3) รัฐบาลให้การสนับสนุนในเรื่องของ

การออกกฎระเบียบต่าง ๆ หรือยกเลิกระเบียบต่าง ๆ ให้การสนับสนุนในเรื่องของทรัพยากร

คำถาม : อาจารย์ถึงตัดสินใจเป็นอธิการของมหาวิทยาลัยเอกชน

คำตอบ : คือตอนแรกก็ลังเลอยู่ เพราะในฐานะที่เป็นอยู่มาก่อนข้างจะสบาย เพราะเราผ่านงานสำคัญ ๆ ในมหาวิทยาลัยจนถึงสูงสุด ทั้งบริหารและวิชาการ เพราะฉะนั้นก็เรียกว่าอยู่ได้อย่างสบาย เหตุที่ตัดสินใจมารับที่นี้ก็เพราะว่าคิดว่าเป็นงานที่ท้าทาย จะสามารถช่วยพัฒนาหรือทำอะไรในด้านของการศึกษา ก่อนหน้านั้นก็มีคนมาชักชวนไปเล่นการเมือง ก็คิดว่าเราก็นสนใจการเมือง แต่เราไม่มีความสามารถแบบนักการเมืองที่เขาเป็นกัน นั่นก็เป็นเหตุที่ตัดสินใจมารับอย่างหนึ่ง

คำถาม : และเท่าที่มารับช่วงสั้น ๆ อาจารย์มีความรู้สึกระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐกับเอกชน อันไหนท้าทายกว่ากัน

คำตอบ : ของรัฐบาลเป็นผู้บริหารไม่ยาก คือไม่ต้องไปหาเงินเอง ความสามารถคือไปวิ่งไปวิ่งเต้นกับรัฐบาลหรือทบวง เพื่อดึงงบประมาณ ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนต้องบริหารหาเงินเอง ต้องจัดระบบอะไรต่าง ๆ

คำถาม : หาเงินเองหมายถึงอะไร

คำตอบ : ต้องพึ่งตัวเอง รายได้ของมหาวิทยาลัยได้จากค่าบำรุง ค่าหน่วยกิต ซึ่งต้องพิจารณาว่าในระดับเท่าไรที่ไม่แพงจนเกินไป แล้วเราสามารถที่จะมาดูแลบุคลากร สามารถที่จะไปพัฒนาได้ อันนี้เป็นประเด็นในข้อจำกัด เรื่องของการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มันมีเยอะ สามารถแก้ไขได้เร็ว อย่างถ้ามีปัญหา เราก็อาศัยสภามหาวิทยาลัย ก็แก้ปัญหาได้ ถ้าเป็นรัฐบาลต้องไปกระทรวงการคลัง คณะรัฐมนตรี ซึ่งบางเรื่องแก้ไม่ได้ พูดถึงการคล่องตัวในการทำงานมีมากกว่า แต่ความลำบากในการหาเงิน หาทรัพยากรที่มีปัญหามากกว่า

คำถาม : อาจารย์มีหลักในการบริหารงานอย่างไร

คำตอบ : 1) คือในจุดใหญ่ต้องการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานเพื่อสามารถผลิต

ผลผลิตที่มีคุณภาพออกไปมีความพัฒนาวิชาการที่ได้มาตรฐาน 2) การจัดระบบงานให้ดี บริหารงานบุคคลด้วยการใช้ความสามารถและคุณธรรม ประกอบกันในการทำงาน

คำถาม : อาจารย์คิดว่าตัวเองมีแนวคิดตกอยู่ในกลุ่มไหน ในเรื่องที่ค่อนข้างเสรีนิยม หรืออะไรทำนองนั้น หรือมีแนวความคิดอะไรที่แปลกออกไป

คำตอบ : คือความจริงตัวเองมีความคิดในเรื่องของ อาจจะเป็นพวกที่ลักษณะเป็นเสรี แล้วค่อนข้างจะก้าวหน้า พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

คำถาม : อาจารย์คิดว่าอาจารย์ถือว่าเป็นนักคิดท่านหนึ่งหรือไม่ในวงการอุดมศึกษา

คำตอบ : เราจะไปยกตัวเองขนาดนั้นไม่ได้ เรื่องนี้คงต้องคนอื่นเค้าดู แต่ว่าเป็นคนหนึ่งที่นักวิพากษ์วิจารณ์สังคมที่คนรับฟังบ้างพอสมควร ก็เป็นส่วนที่เราคิดว่า เราได้ทำประโยชน์ให้สังคมในภายนอก ถึงแม้เราไม่ได้เล่นการเมือง บทบาทที่จะชี้แนะในหลายเรื่องที่ว่าสังคมควรจะเป็นอย่างไร ถ้าพูดถึงความภูมิใจ ก็อยู่ตรงนี้

คำถาม : อาจารย์เป็นในลักษณะการทวนกระแส

คำตอบ : อาจไม่ถึงกับทวนกระแส คือ ในสิ่งที่ไม่ถูกก็บอกว่าไม่ถูก คือ เราไม่ถูกซีก จุงไปโดยกระแสหลัก แต่เราขึ้นอยู่กับความคิดของเรา ในสิ่งที่เราคิดว่าถูก ก็ถูก เราก็กล้าพูดกล้าแสดงออกมา โดยหลักทั่วไปนักวิชาการก็ควรเป็นแบบนี้

คำถาม : อาจารย์คิดว่ามีท่านอาจารย์หรือนักวิชาการท่านไหน ที่มีความคิดใกล้ชิดและใกล้เคียงกับท่านอาจารย์

คำตอบ : คืออาจจะไม่ใกล้ชิด อาจจะเป็นว่า อย่าง อ. ป๋วย เป็นแม่แบบคนหนึ่งที่คิด

คำถาม : อาจารย์ช่วยเล่าถึงท่าน อ. ป๋วยได้ไหมคะ เพราะว่าตอนที่เรียนที่ ธรรมศาสตร์ ท่านยังเป็นอธิการบดีอยู่ พอแว็บเดียวท่านก็ต้องเดินทางไปต่างประเทศ ท่านได้ทราบบทบาทหรือใกล้ชิดอะไร

คำตอบ : คือ อ. ป๋วย เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถสูง มีโอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์ในสังคมสูง ถ้าจะทำ โดยบุคลิกของท่าน ท่านเป็นคนที่มีรักในเรื่อง

ของประชาธิปไตย และรักในเรื่องของความเป็นไท แล้วมีการครองตัวที่
ค่อนข้างเรียบง่ายหรือสมถะ ความเป็นผู้นำสูง ในลักษณะอย่างนี้คือคนที่มี
โอกาสที่จะใช้ความได้เปรียบของตัวเอง แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเอง
หรือครอบครวกับไม่ทำ แต่มาทำเพื่อสังคม เพื่อส่วนรวม ในลักษณะนี้ก็
คนที่ถือว่ามีความเสียสละ มีความกล้าหาญ ในพฤติกรรมที่ อ.ป๋วย ทำ
หลาย ๆ เรื่อง เป็นเรื่องที่เสี่ยงต่อตัวเราเอง อย่างเรื่องสมัยเสรีสมัย
สงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นเสรีไทย หรือในเรื่องของการคัดค้านจอมพล
ถนอมที่ทำการปฏิวัติตัวเอง และทั้งที่ท่านเป็นเพื่อนรุ่นเดียวกับจอมพลถนอม
เรียนที่วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ถ้าท่านจะอลุ่มอล่วยสักหน่อย ท่านก็จะ
ไปได้อย่างสบาย แต่เพราะท่านเป็นตัวของตัวเอง รักความเป็นอิสระความ
เป็นธรรม ที่ทำให้ท่านกล้าที่จะยืนหยัดคัดค้านในสิ่งที่ตัวเองไม่เห็นด้วย สิ่ง
ตัวเองเห็นไม่ถูกต้อง คือ คนแบบนี้หายาก

คำถาม : ท่านอาจารย์ได้รับส่วนไหนของท่าน อ.ป๋วย มาบ้าง

คำตอบ : ก็เราคงไม่ถึงครึ่ง คงเปรียบกับท่านไม่ได้ ในเรื่องความเป็นธรรม ผมรับ
ความคิดมาจากท่านเยอะ หรือว่าลักษณะของการเป็นผู้นำในการทำงาน ก็
ได้เลียนแบบอย่างจากท่าน ว่าท่านทำงานอย่างไร บริหารงานอย่างไร อัน
นี้ก็คงรับมาบ้างพอสมควรบวกกับบุคลิกของตัวเอง ก็เป็นสิ่งที่ตัวเองใช้ใน
การทำงาน

คำถาม : เพราะตลอดมาภูมิใจในคณะเศรษฐศาสตร์ ของธรรมศาสตร์มากกว่าอาจารย์
แต่ละท่าน เท่าที่ได้เรียนที่คณะด้วย อาจารย์แต่ละท่านมีความคิดที่เปิดกว้าง
จึงมองกลับไปว่าเป็นเพราะอะไร ก็เป็นเพราะว่า ท่าน อ.ป๋วย เป็นผู้วาง
รากฐาน

คำตอบ : ผมเองก็เป็นอาจารย์รุ่นแรกที่ท่านคิด

คำถาม : ท่านเป็นคนที่เฮื่องสุทจริง ๆ

คำตอบ : อ.ป๋วยไปที่ไหนก็สร้างคน

คำถาม : นอกจากท่าน อ.ป๋วย แล้ว ท่านยังมีต้นแบบจากท่านใดอีก

- คำตอบ : ต้นแบบก็ไม่เชิง อ.ป๋วย เป็นเพราะว่าความใกล้ชิดกัน และท่านก็เป็นผู้บังคับบัญชาด้วย เกียรติคุณชื่อเสียงท่านก็เป็นสิ่งที่ทำให้เราถือเป็นแบบอย่างที่ดี คนอื่นก็บ้างแต่ไม่ได้มีอิทธิพลมากมาย อ.บุญชนะ ก็เป็นคนหนึ่งซึ่งก็มีหลายสิ่งหลายอย่างดี ๆ หรือคุณบุญมา วงศ์สว่าง คือผมคิดว่าอย่างนั้น โดยปกติคนที่เป็่นนักศึกษาเรียนที่มหาวิทยาลัย เป็นคนที่แสวงหาความรู้ มักจะเข้าใจปัญหาสังคม และอยากเห็นความยุติธรรมของสังคม อยากเห็นความก้าวหน้าของประเทศชาติ คือ คิดว่ามีอยู่ในหัวใจของคนหนุ่มสาว เพียงแต่ว่า เมื่อจบแล้วทำงาน เค้ามีโอกาสแค่ไหน บังเอิญที่ผมโชคดีมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือมีโอกาสได้ทำงานทำการ อันนี้เป็นเรื่องหนึ่ง คนดี ๆ ในเมืองไทยก็มีอีกเยอะ
- คำถาม : อาจารย์ช่วยขยายความตรงนั้นนิดหนึ่งว่า อาจารย์เริ่มเข้าสู่เป็นนักกิจกรรมทำนองนั้นหรือเปล่าหรืออะไรที่มีส่วนแสดงถึงว่าเรามีส่วนที่จะช่วยสังคม ตั้งแต่ระยะต้น ๆ
- คำตอบ : โดยตัวเองเป็นคนสนใจในเรื่องความรู้รอบตัว ข่าวสารของบ้านเมือง เป็นคนที่ให้ความสนใจ เพราะสมัยเป็นเด็กไม่ได้เรียนมัธยมที่เป็นแบบคนอื่นเค้า เราทำงานช่วยที่บ้านและสอบเทียบความรู้ แต่ได้ความรู้จากการฟังวิทยุ จากทีวี พอเรียนมหาวิทยาลัยก็เคยเขียนบทความเพื่อแสดงออก แต่ในช่วงการทำงานเป็นอาจารย์ ได้มีโอกาสแสดงออกซึ่งความคิดเห็นได้มาก โดยเฉพาะช่วงหลัง 14 ตุลา เป็นช่วงบรรยากาศทางวิชาการค่อนข้างเปิด เราให้นักวิชาการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ก็มีบทบาทมาก อันนี้เป็นจุดอันหนึ่ง แล้วจุดอันนี้มีส่วนที่ทำให้ไม่ได้หันเหไปประกอบธุรกิจ เพราะก่อนหน้านี้มีคนชวนไปอยู่ในภาคธุรกิจเอกชนหลายครั้ง แต่ว่าความที่เรามีความคิดเห็นหรือความผูกพันอะไรต่าง ๆ ก็เลยไม่อยากเปลี่ยนวิถีชีวิต
- คำถาม : อาจารย์มีอะไรที่จะช่วยแนะนำอีกไหมคะในเรื่องมหาวิทยาลัยทั้งหลาย และเรื่องวิทยานิพนธ์

- คำตอบ : คือในเรื่องของมหาวิทยาลัยคิดว่าปัญหาของมหาวิทยาลัยมันมีมาก การแก้ไขต้องเริ่มมาตั้งแต่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง นับแต่ชาวมหาวิทยาลัยเลย อาจารย์ข้าราชการต้องเข้าใจลักษณะของปัญหาร่วมกัน สำหรับวิทยานิพนธ์ ผมคิดว่าเป็นประโยชน์ เป็นการสืบทอดความคิดเห็นที่มองเห็น ปัญหาการพัฒนามหาวิทยาลัยไทย ว่าปัญหาอยู่ตรงไหน แล้วควรแก้ไขอย่างไร ซึ่งเป็นประโยชน์ เพราะถ้าคนไม่เข้าใจปัญหาเรื่องราว การที่จะทำอะไร ก็ง่ายขึ้น
- คำถาม : ในปัจจุบัน อาจารย์มองว่ารัฐบาลของคุณชวน หรือตัวของคุณชวนเอง..... ถ้าดูว่าคำว่า VISION กับอำนาจ
- คำตอบ : คุณชวนเป็นที่เรียกว่ามีความปรารถนาดีต่อประเทศ ในการมองปัญหานับว่าดีพอใช้ แต่ว่าข้อจำกัดทางด้านการเมือง คือ โครงสร้างผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคมที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อการแก้ไข การเมืองของฝ่ายค้าน หรือกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ อันนี้เป็นตัวที่รัฐบาลทำอะไรได้ไม่มาก ซึ่งต่างจากสมัยของท่านจอมพลสฤษดิ์ อำนาจค่อนข้างจะเบ็ดเสร็จ
- คำถาม : แสดงว่าการที่เป็นประชาธิปไตยมาก ๆ บางสิ่งบางอย่างไม่สามารถเปลี่ยนแปลง
- คำตอบ : ใช่ คือ เป็นประชาธิปไตยมากเท่าไร ปัญหาอุปสรรคในการทำงานก็มากขึ้น
- คำถาม : ผู้นำจะต้องสูงและเก่งด้วย
- คำตอบ : เพราะการทำอะไรก็แล้วแต่ ต้องมีอำนาจ ความมั่นคง
- คำถาม : เรียกว่ามีความมั่นใจอย่างเด็ชวไม่พอ
- คำตอบ : เพราะฉะนั้นระบบการเมืองในมหาวิทยาลัย ก็เป็นตัวปัญหาในการพัฒนา มหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระบบของมหาวิทยาลัยของรัฐบาล

ดร.ชาญวิทย์ เกษตรศิริ

คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

11 มีนาคม 2537

คำถาม : ศึกษาตั้งแต่การตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและเรื่อยมาจนถึง ม.ธ.ก. สมัย 2477 เรื่อยมาตามสมัยเปลี่ยนแปลง จนถึง 2535 ที่มีการเสนอพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระ จะดูแก่นความคิดที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วง ... ในความเห็น ... อะไรคือ CONCEPT หรือแนวความคิดของการเป็นอิสระของธรรมศาสตร์ ม.ธ.ก. ในตอนแรก และเห็นชัดในเรื่องของการเป็นนิติบุคคลเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ไม่ใช่ส่วนราชการเกิดขึ้น และดูของสภามหาวิทยาลัย เมื่อก่อนใช้คำว่า คณะกรรมการมหาวิทยาลัยประกอบด้วย องค์ประกอบจากสัดส่วน แล้วจะเป็นองค์ประกอบโดยตำแหน่งกับโดยแต่งตั้งเท่ากัน จึงเรียนถามทัศนคติของอาจารย์ในความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในยุคนั้น เป็นอย่างไรบ้าง

คำตอบ : เป็นความคิดที่แปลกและทันสมัย ถ้ามองกลับไปในแง่ที่ว่า ตอน ม.ธ.ก. เกิดและไม่แน่ใจว่าท่านปริดีเอาแนวความคิดจากแหล่งใดแน่ชัด โดยลักษณะของท่านปริดีแล้ว ท่านมาจากครอบครัวที่ไม่ใช่ราชการ บิดาเป็นคนหบดี จากการศึกษาจากประสบการณ์ที่มองเห็นโลก เชื่อว่าท่านมองในแง่เอกชนมาด้วย ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของท่าน ซึ่งไม่ได้คิดแบบราชการตามปกติ ท่านมองเห็นเรื่องเป็นภาคเอกชนเข้ามา ในช่วงทำวิจัยในปี 2526 เพราะเราอายุฉลอง 20 ปี มหาวิทยาลัยค้นข้อมูลและพบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นมาในแง่ของกำเนิดน่าสนใจควบคู่มา กับเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง 2475 ถึงเกิดธรรมศาสตร์ มี พ.ร.บ. 2476 และสถาปนา 2477 ในแง่กำเนิดและองค์กรแปลก แต่ตอนนั้นไม่ได้ตั้งคำถาม เพราะประเด็นของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลไม่ใช่ประเด็นใหญ่ในปี '26, 27 ประเด็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เคยเป็นประเด็นใหญ่เมื่อก่อน 14 ต.ค. 2516 ช่วง

นั้นมีการพูดกันมาก แต่หลังจากนั้นจากเหตุการณ์ทุกอย่างก็หยุดไป และมาฟื้นฟูในสมัยรัฐบาลของคุณอนันท์ จากการผลักดันของ อาจารย์เกษม สุวรรณกุล อาจารย์วิจิตร ศรีสอาด และในที่สุดมีกำเนิดมหาวิทยาลัยสุรนารี เข้าใจว่าสุรนารีเกิดจริง ๆ ปี 2533 พระปรมาภิไธยลง พ.ร.บ. 27 ก.ค.33 คิดว่าเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญในวงการมหาวิทยาลัย ตอนนี้มีสุรนารีก็บวกลบลักษณะ ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือมหาวิทยาลัยอิสระ แต่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ไม่ทำ ถ้าได้แล้ว ม.ธ.ก. ทันทันสมัย แต่ในที่สุดก็ถูกบีบให้เข้าระบบราชการในปี 2495-2500 และเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ แต่ในช่วงแรกไม่ใช่ และน่าเสียดายที่ไม่สามารถดำรงสถานะนั้นไว้ได้ ในด้านหนึ่งวิสัยทัศน์ของ ม.ธ.ก. หรือของท่านปรีดี ก็อาจจะไม่แตกต่างกับคนที่คิดมหาวิทยาลัยในกำกับปัจจุบัน คือ หมายความว่าในแง่ที่ว่าเล่าเรียนม.ธ.ก.ถูกเหมือนรามฯ ปัจจุบันคือเป็นมหาวิทยาลัยเปิด จำนวนนักศึกษามาก มาเป็นรายได้ ปัจจุบัน สุรนารีหน่วยกิตละ 500 เรียกว่าไม่ถูก ถึงแม้ไม่แพงเหมือนมหาวิทยาลัยของเอกชน แต่เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่น จุฬาฯ ธรรมศาสตร์แล้วไม่ถูก แต่โดยหลักการแล้วถูกต้อง ในกรณี ม.ธ.ก. คือ เอาจำนวนเยอะ เปิดแล้วมีนักศึกษามากในปี 2477 เลขได้เงินเยอะ ที่ดินที่ท่าพระจันทร์ก็ซื้อด้วยเงินของนักศึกษามหาวิทยาลัย มีรายได้จากรัฐบาลส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งจากค่าเล่าเรียนนักศึกษา อีกส่วนหนึ่งมหาวิทยาลัยในยุคแรกเอาเงินไปลงทุน อย่างที่ทราบธรรมศาสตร์เป็นผู้ถือหุ้นธนาคารแห่งเอเชีย ประมาณ 70-80 % แต่ด้วยความผันผวนทางการเมือง ธนาคารแห่งนี้ถูกชิงไปจากธรรมศาสตร์ แนวความคิดตอนนั้นของ ม.ธ.ก. คือ ต้องการเลี้ยงตัวเอง มีสิทธิ์เลี้ยงได้จากค่าเล่าเรียนของนักศึกษา น่าเสียดายระยะหลังถูกบีบหลัง 2490-2500 เป็นต้นมา ถูกบีบในด้านหนึ่ง ถูกบีบมาเป็น ม.ป.ด 2503 สอนเป็นรุ่นแรก รายได้จากนักศึกษาจำนวนมากก็หมดไป ธนาคารที่เคยมีก็ถูกบีบ หลุดมือไป และเข้าสู่ระบบราชการประมาณ 2500 ความ

เป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ ม.ศ.ก. ก็หมดไป

คำถาม : พ.ร.บ. 2476 ของ ม.ศ.ก. รายได้ระบุไว้ 3 แหล่ง คือ 1. จากเงินอุดหนุนรัฐบาล 2. เงินค่าเล่าเรียน ค่าสอบไล่และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย 3. เงินค่าบำรุงของนักเรียนเก่า ซึ่งใน พ.ร.บ. ในตอนต้นไม่ได้พูดถึงเรื่องการลงทุนซื้อหุ้น แต่ทำไมในตอนหลังถึงมีเรื่องของการไปลงทุนถือหุ้นที่แบงค์เอเซีย ซึ่งไปค้นที่หอจดหมายเหตุ ซึ่งเจอช่วง 2481-2482 ม.ศ.ก. ถูกบีบจากหน่วยงานอื่น ๆ ว่าพยายามที่จะตัดเงินอุดหนุนและจะเอาจุดเข้ากับธรรมศาสตร์มารวมเป็นหนึ่ง ท่านปรีดีท่านก็พยายามด้วย ธรรมศาสตร์เป็นนิติบุคคลสามารถหารายได้พึ่งตัวเองได้ จึงไปซื้อหุ้นธนาคาร สัดส่วนของรายได้เปลี่ยนไปอย่างไร

คำตอบ : จำไม่ได้ เพราะนานแล้ว ข้อมูลที่ได้มาทำให้เห็นภาพ งบประมาณก็ได้น้อย รายได้นักศึกษาก็ตกลง เพราะจำนวนนักศึกษาก็คงที่แล้ว

คำถาม : เดิม 2477 เข้ามาถึงเจ็ดพันเศษ ถึงตอนนี้ก็ลดลงไป เพิ่มอัตราดอกเบี้ย...

คำตอบ : อาจจะเป็นเพราะปัญหาที่เจอ หมายความว่า 1. งบประมาณคงไม่ได้อย่างที่อยากได้ 2. จากนักศึกษาก็ได้ไม่มาก เพราะถึงจุดคงที่แล้ว สถานการณ์อาจจะบีบให้ผู้ประศาสน์การและทีมทำงาน หันไปมองเรื่องการลงทุน ทั้งที่ตอนแรกอาจไม่ได้คิด สถานการณ์อาจจะบีบเพื่อพุงมหาวิทยาลัย และโดยลักษณะของท่านปรีดีแล้ว ท่านมาจากครอบครัวที่ไม่ใช่ข้าราชการ บิดาเป็นคหบดี จากการศึกษาจากประสบการณ์ที่มองเห็นโลก เชื่อว่าท่านมองในแง่เอาด้านเอกชนมาช่วย คิดว่าน่าจะเป็นลักษณะพิเศษของท่านปรีดี ซึ่งไม่ได้คิดแบบราชการตามปกติคือ เตาเอา ถ้ามองกลับไปท่านมองเห็นเรื่องที่เป็น PRIVATE SECTOR เข้ามา เช่น ท่านเป็น รมต. คลัง ท่านมองว่าดีบุกจะต้องสำคัญ ท่านก็ให้คลังซื้อดีบุกเก็บไว้ มองในแง่ของการลงทุน คิดว่าเป็นความสามารถพิเศษ ท่านไม่ใช่ BUREAUCRAT หรือราชการแบบปกติ คิดว่ามองการณ์ไกลมาก ๆ ดังนั้นเรื่องการลงทุนจึงเข้ามาเหมือนกับว่า

มองใกล้ตัวเข้ามา ๆ คนที่เป็นอธิการบดี เช่น อาจารย์ป๋วย อาจารย์
 นางเยาว์ จะมีลักษณะอันนี้ มองในแง่ที่ว่าถ้าคุณพึงราชการอยู่เรื่อยไปคิด
 หวังว่าจะได้งบประมาณมาปี ๆ แล้วทำงานไป มหาวิทยาลัยไม่มีทางเจริญ
 วิธีคิดของ อาจารย์ป๋วย อาจารย์นางเยาว์ จะมองในแง่ของกองทุน ที่ว่า
 ENDOWMENT สร้างกองทุนขึ้นมา หาเงินฝากเป็นเงินประจำ แล้วกินดอก
 เบี้ย และผมทำงานผมก็เอาแนวความคิดจาก อาจารย์ป๋วย อาจารย์ปรีดี
 อาจารย์นางเยาว์ และตั้งกองทุนศิลปศาสตร์ 30 ปี ซึ่งเงินต้นจะไม่ใช้
 จะใช้เฉพาะดอกเบี้ย เป็นวิธีคิดเป็นไปในแนวของมหาวิทยาลัยอิสระ หรือ
 มหาวิทยาลัยในกำกับ คือ ต้องช่วยตัวเอง หาเงินเอง ลงทุน มองไปที่ศิษย์
 เก่า เช่น ธรรมศาสตร์สร้างคณะแพทยขึ้นมาในส่วนหนึ่งก็สร้างได้ เพราะ
 ศิษย์เก่าในปัจจุบัน หวังงบประมาณแผ่นดินอย่างเดี๋ยวนั้นไม่ได้ คิดว่าเป็นภาพ
 รวม ๆ

คำถาม : กรณีของกรรมการมหาวิทยาลัยของธรรมศาสตร์ มีนายกรัฐมนตรีเป็น
 กิตติมศักดิ์ โดยตำแหน่งมีรัฐมนตรีกรรมการ เป็นนายกคณะกรรมการ
 เป็นโดยตำแหน่ง

คำตอบ : เหมือนกับข้างหนึ่งอยู่กับราชการ ส่วนอีกข้างหนึ่งไม่อยู่ นี่คือโดดเด่นและ
 แปลก ตอนนั้นไม่ได้สนใจลึก

คำถาม : อาจารย์ ดูตามสัดส่วน 3 : 3 ควรเท่ากันตาม พ.ร.บ.

คำตอบ : ก็พูดยาก เพราะเป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ รัฐบาลกับธรรมศาสตร์มาทันกันอยู่
 หมายความว่า อาจารย์ปรีดีเป็นมันสมองของพระยาพหลฯ พระยาพหลฯ เป็น
 นายกรัฐมนตรี เกือบพันกันอยู่ ความเป็นอิสระของธรรมศาสตร์นำมาจาก
 ความเป็นตัวบุคคลของคนเหล่านี้ พวกนี้อยู่ในรัฐบาล นอกจากนั้นจะเห็นว่าจะ
 เป็นระบบแต่งตั้งไม่ใช่แต่งตั้งคณะกรรมการมหาวิทยาลัย เนื่องจากในระยะ
 ต้นของการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาสู่ระบบประชาธิปไตยนั้น มีลักษณะ
 เป็นระบอบประชาธิปไตยที่อยู่ในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม ผู้นำบางกลุ่มยังขาด
 ฐานะสนับสนุนจากมวลชน มีความไวต่อการผันผวนทางการเมือง

- คำถาม : ถ้ามองจริง ๆ ตรง ๆ ท่านมองเพื่อส่วนรวมแน่ชัดหรือว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตัวของท่าน
- คำตอบ : พุศยาภ เรื่องแบบนี้
- คำถาม : เพราะมีหลายท่านวิจารณ์ว่า ม.ศ.ก. เกิดขึ้นจากแรงผลักดันทางการเมือง ซึ่งเป็นฐานอำนาจ
- คำตอบ : คิดว่าโดยคำประกาศโดยเพลงของ ม.ศ.ก. ผู้ตั้งก็เชื่อว่าอย่างเพลงของ ชูเกียรติ วิจิตร ยাত্রา "ใครจะเฟื่องใครจะรุ่ง เรื่องก็เพราะการเมืองดี" การเมืองจะดีได้อย่างไร การเมืองดีได้เพราะมีการศึกษาที่ดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองต้องการสร้างคน ที่ไม่สร้างการเมืองที่ดี เนื้อเพลงจะบอกเลขตรง ๆ เพลงมอญดูดาว เป็นตัวบอกแนวความคิดปรัชญาในการตั้งธรรมศาสตร์คืออะไร "สำนักไหนหมายชูประเทศชาติ ด้วยอำนาจปกครองให้ผ่องเฟื่อง" "เราเป็นไทยเรารักไทยบูชาไทย ไม่ยอมให้ใครมาล้างเสรีไทย" คำว่า เสรีไทย เกิดตั้งแต่ปี 2478 ขบวนการเสรีไทยยังไม่เกิดแต่แนวความคิดเกิดแล้ว "สำนักนั้นธรรมศาสตร์และการเมือง" เพราะถามว่าสำนักนั้นสำนักไหน และก็ต่อว่า "ไทยจะเฟื่องไทยจะรุ่ง เรื่องก็เพราะการเมืองดี..." ตอนท้ายชัดเจนมาก "ใครรักชาติ ใครรักธรรม เหมือนกับเราจงมาเข้าและโปรดเอาใจช่วยเหลือกับแดง" ชัดมากกว่าตั้งขึ้นมาทำไม ตั้งเพื่อเป็นฐานของผู้ตั้ง เป็นฐานของการเมือง ต้องการสร้างคนในระบอบใหม่ แบบใหม่และเปิดได้ ตัวเพลงเป็นตัวบอกเจตนาชัด
- คำถาม : ช่วงที่วามหาวิทยาลัย คนที่ทำงานมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ เป็นพนักงาน อาจารย์ช่วยอธิบายระบบ เป็นการว่าจ้าง ตอนนั้นมีบุคลากรเพียง 5 ท่านเอง และส่วนใหญ่ใช้ อาจารย์พิเศษจากภายนอก
- คำตอบ : ลึก ๆ ไม่มั่นใจ เพราะไม่ได้ให้ความสนใจตอนนั้น สนใจในแง่ประวัติของธรรมศาสตร์ในแง่ของการเมือง ตัวผมสนใจในเรื่องการบริหาร เราให้ความสำคัญน้อยมาก แต่ว่าที่ชัดเจนคืออาจารย์ประจำไม่มี มีเพียง 5 ท่าน

และมีความพยายามจะสร้างอาจารย์ขึ้นมา แต่ไม่เด่นชัดนัก มีอาจารย์
เดือน ได้ทุนไปเรียน คุณทวี และมีอีก 2-3 คน คิดว่าในสังคมสมัยนั้นอาจ
จะมองไม่แยกชัดเจนเหมือนปัจจุบัน หมายความว่า ผู้เชี่ยวชาญ สังคมเล็ก
ประชากร 12 ล้าน กทม. ไม่ถึง 1 ล้าน ฉะนั้นไม่มีการ DIVISION OF
LABOUR ชัดเจน คิดว่าเป็นอาจารย์ก็อาจารย์ เป็นข้าราชการก็ข้าราชการ
ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญก็อยู่ในวงราชการเออะแอะ ซ้ำมกันไปซ้ำกันมา สภาพสังคม
เอื้ออำนวยให้ไม่มีความจำเป็นในการมีอาจารย์ประจำมาก ๆ สงสัยใน
กรณีจุฬาก็อาจจะคล้ายกัน จุฬาก็เริ่มสร้างอาจารย์จริงจังเมื่อ เดิมคงจะอิง
กันไปอิงกันมา คนที่ทำงานธรรมชาติ นอกจากอาจารย์ ก็เป็นพนักงาน

คำถาม : ตัวอาจารย์ 5 ท่าน ก็ไม่ใช่ข้าราชการ

คำตอบ : ไม่แน่ใจว่าฐานะเป็นอย่างไร อย่างอาจารย์วิจิตร ลุฑิตานนท์ ซึ่งทำงาน
อยู่กรมร่างกฎหมาย แล้วย้ายมาอยู่ ม.ศ.ก. ต้องไปดูหนังสือประวัติของ
ท่าน ตัวท่านอาจเป็นตัวบอกว่าฐานะเป็นอย่างไร รับเงินเดือนเท่าไร

คำถาม : ม.ศ.ก.สามารถปกครองตนเองได้ ช่วงนี้เป็นช่วงที่อิสระที่สุด ตั้งแต่ 2477
ถึง 2490 เพราะ 2490 ระบบราชการจะคืบคลานเข้ามาใน ม.ศ.ก.
มากขึ้น

คำตอบ : ใช้ครับ การเมืองเข้ามามากและเป็นการเมืองของการขัดแย้ง ยุคแรกเป็น
การเมืองก็จริง แต่ไม่ค่อยมีการขัดแย้งอะไรมาก ม.ศ.ก. กับฝ่ายทหารรัก
ใคร่สามัคคีกัน เช่น งานฟุตบอลประเพณีก็เก็บเงินช่วยราชการ เวลาทีมงาน
ทหารก็ส่งรถมาช่วยนักศึกษา แต่หลัง 2490 สถานการณ์เปลี่ยนแปลง เพราะ
ผู้นำของ ม.ศ.ก.แข่งกับทหาร เพราะเดิมเป็นพวกเดียวกัน

คำถาม : ได้อ่านแฟ้มที่หอจดหมายเหตุ ที่เป็นบทความต่าง ๆ ตอนที่ทำ ม.ศ.ก.
คิดว่าการเมืองแรงมาก ตั้งแต่เริ่มต้นตั้ง และตอนที่ระบบมหาวิทยาลัยถูก
สลายตัว ถ้ามองว่าการเมืองเป็นตัวกระตุ้นสำคัญของ ม.ศ.ก. โดยไม่
มองสภาพอื่นเลย ถือว่าเป็นตัวเร่งหรือตัวกระตุ้น อาจารย์เป็นปัจจัยหลัก
เลขหรือเปล่าคะ ในการปรับเปลี่ยนรูปโฉม

คำตอบ : ใช่ หมายความว่า ผมมีสัมพันธฐาน ในช่วงหนึ่งมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเมืองระดับชาติกับการเมืองในธรรมศาสตร์ ส่งผลซึ่งกันและกัน และคิดว่าจะเริ่มหายไปในยุคประมาณหลัง 2520 คิดว่าแปรเปลี่ยนไป ซึ่งก่อนหน้านี้มีปฏิสัมพันธ์กันสูงมากระหว่างการเมืองระดับชาติกับการเมืองระดับธรรมศาสตร์ อันนี้จะชัดเจน ผมมีสัมพันธฐานว่า ของ มธ. ควบคู่กับการเมืองระดับชาติ การบ้านใน มธ. กระทบกับการเมืองของชาติ และการเมืองของชาติก็กระทบกับการบ้าน มธ. มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

คำถาม : หลังจาก ม.ช.ก. ถูกตัดการเมืองออกไป เหลือแต่ธรรมศาสตร์ ก้าวเข้ามาเป็นระบบราชการ ทุกอย่างทุกมหาวิทยาลัยที่เกิดในช่วงนั้น ก็จะเป็นในแนวนั้นทั้งหมด ขอให้อาจารย์วิเคราะห์ในฐานะนักวิชาการ และเชิงประวัติศาสตร์ อาจารย์มองว่ามหาวิทยาลัยในช่วง 2500 ทำให้มหาวิทยาลัยเฟื่องฟูหรือตกต่ำ

คำตอบ : ก็พูดยากว่าตกต่ำ ถ้าดูช่วง 2500 ม.ธรรมศาสตร์กลายเป็นระบบราชการ เป็นมหาวิทยาลัยปิด มีการสอบเข้า 2503 สอบเข้าทั้งหมด 2505 กำเนิดคณะศิลปศาสตร์ เปลี่ยนแปลงหลายอย่างในธรรมศาสตร์ มีระบบหน่วยกิต เข้ามาจากอิทธิพลของอเมริกันและเงินทุนพร้อม อาจารย์ประจำ มี ดร. จากสำนักอเมริกัน ถ้ามองในแง่วิชาการก็มีการพัฒนา เราเห็นความเคลื่อนไหวทางวิชาการ เห็นคนแบบ อาจารย์คึกฤทธิ์ อาจารย์บัวส เข้ามา มีบทบาท อาจารย์เสน่ห์ ในแง่วิชาการ ประมาณ 2510-2516 น่าสนใจมาก ความเคลื่อนไหวทางวิชาการ การพยายามจะสร้างลักษณะของมหาวิทยาลัยขึ้นมาในเรื่องของปัญหา การแสวงหาสูงมาก คำว่าปัญญาก็เกิดและใช้กันมาก ถึงแม้มหาวิทยาลัยจะไม่ใช่อิสระอย่างที่เราคิด คือ เข้าสู่ระบบราชการ แต่ตัวของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละเหตุการณ์ มีการวิพากษ์วิจารณ์สูงมาก จะมากกว่าปัจจุบัน กำเนิดศิลปศาสตร์ 2505 ก็มีรากฐานมาจากความคิดว่า ให้นักศึกษาและบัณฑิตมีแนวความคิดวิพากษ์วิจารณ์ หลักของเหตุผลของผลมากกว่าการท่องจำ มีการเสนอวิชาแปลกใหม่ กว้าง ถ้ามองกลับไป

ในยุคที่บ้านเมืองไม่เป็นประชาธิปไตย มีเผด็จการ สมัยสฤษดิ์ ถนอม แต่ความเคลื่อนไหวทางปัญญาก็มีสูงเป็น REACTION ต่อสภาพบีบคั้นทางการเมือง คนที่มีบทบาทในช่วง 14 ต.ค. 2516 เป็นมรดก เป็นผลผลิต ...

คำถาม : มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะเกิดในช่วง....

คำตอบ : ช่วงตอนนั้น ต้องดูบทบาทของ อาจารย์ป๋วย อาจารย์เสนีย์ รวมทั้ง อาจารย์เกษม สุวรรณกุล แนวความคิดจะเกิดในตอนนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

คำถาม : ถ้าในความคิดของอาจารย์มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ เป็นอันตรายหรือเป็นผลเสียต่อมหาวิทยาลัยในทัศนะของท่านอาจารย์

คำตอบ : สำคัญมาก ปัญหาในปัจจุบัน โดยหลักการแล้ว ถ้ามหาวิทยาลัยเป็นอิสระ น่าจะดีกว่า อะไรหลายอย่างจะทำให้มหาวิทยาลัยเดินไปข้างหน้าได้ดีกว่า แปลว่าต้องทำอะไรหลายอย่างในทางปฏิบัติ เพื่อจะเดินไปถึงเป้าหมาย อันนั้น เมื่อได้ไปดูมหาวิทยาลัยสุรนารี ก็สนใจในวิธีการ ถ้าจะนำมาใช้ที่จุฬาฯ ธรรมศาสตร์ ก็คงไม่ง่าย คงต้องมี TRANSITION ต้องมีการวางแผนที่จะปรับไปถึงจุดนั้น จุดที่ดีของเค้าคือความคล่องตัว ฐานะของอาจารย์สูง เงินเดือนสูง เป็นสิ่งที่ดี เพราะว่าใหม่ คนน้อย เป็นมหาวิทยาลัยทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความต้องการของสังคม ถ้าเทียบกับจุฬาฯ ธรรมศาสตร์ มีทางด้านสังคม มนุษยศาสตร์ คือ อยู่ในส่วนของสังคม มิได้ขาดแคลน ไม่เหมือนนิเวศ แพทย์ อีกร้อยอาจารย์เยอะ ข้าราชการก็มากทันทีถ้าเป็นระบบอิสระคงไม่ง่าย แต่โดยหลักการเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีมาก ๆ น่าจะเป็นเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยมองไปในอนาคตของตัวเอง แต่ต้องทำงานหนัก หาเลี้ยงตัว

คำถาม : ความเป็นอิสระในความคิดของอาจารย์หมายถึง

คำตอบ : ความเป็นอิสระที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอุดมศึกษา คิดว่าในเบื้องต้นคืออิสระในทางความคิด คือ มหาวิทยาลัยที่อยู่ในอุดมคติ มหาวิทยาลัยที่อุดมสมบูรณ์คือ แหล่งสถาบันทางการศึกษา ซึ่งสามารถเข้ามาหาความรู้อะไรก็ได้และ

หาโดยอิสระ ในเบื้องต้นคืออิสระในความคิดที่จะค้นหา แสวงหา โดยไม่มี
ขอบเขตจำกัด ในแง่ความคิด ไม่ได้หมายถึงการกระทำ ประเด็นที่ 2
ความเป็นอิสระน่าจะหมายถึง การเป็นอิสระในการทำงาน ความคล่องตัว

- คำถาม : ความคล่องตัวจะเกิดขึ้นได้อย่างไร
- คำตอบ : ความคล่องตัว น่าจะในแง่กฎระเบียบ โดยเฉพาะการเงิน การใช้จ่าย
- คำถาม : ช่วง 2500 เรื่อยมาถึง 2516-2519 หรือช่วงก่อนรัฐบาลอานันท์ 1. 2534
ถ้าจะมองแล้ว มหาวิทยาลัยเองก็ค้ำค้ำในการเป็นอิสระ แต่เป็นการค้ำค้ำ
ในลักษณะผสมผสานหรือการประสานงานร่วมกัน...
- คำตอบ : ไม่แน่ใจว่าถ้าเราใช้ มหาวิทยาลัยค้ำค้ำที่จะเป็นอิสระ อาจจะไม่
เราซึ่งเป็นบุคลากร เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เราก็ไม่แน่ใจว่าความ
เป็นอิสระจะนำอะไรมาเหมือนกับว่าอนาคตมองไม่เห็น ถ้าออกไปเป็น
ข้าราชการตามปกติ แล้วจะไปเจออะไร เราจะเสีย เราจะได้อะไร
ส่วนใหญ่มองในแง่ของหลักการ อุดมการณ์ เป้าหมาย ระยะเวลา อนาคต
น่าจะเป็นอย่างนั้น ควรจะเป็นอิสระ แต่ในกระบวนการที่จะไปสู่ ไม่แน่ใจ
ว่าจะเดินไปได้สะดวกหรือจะขรุขระ มีปัญหา
- คำถาม : กระแสความคิดของชุมชนข้าราชการ ก็ยังติดระบบของราชการ
- คำตอบ : ความเคยชิน
- คำถาม : ถ้ามองว่าความเป็นอิสระ การพยายาม การเคลื่อนไหว แปลว่าหยุดช่วงคือ
ไม่เคลื่อนไหวและมาเคลื่อนไหวในตอนช่วงหลัง
- คำตอบ : เป็นช่วง ๆ สะดุด อย่างช่วง 14 ต.ค. มาแรง มหาวิทยาลัยในกำกับมา
แรง พอเกิดเหตุการณ์นี้ การเมืองยุ่งยากมาก เรื่องนี้หยุดไปเลย และ
มาขึ้นอีกก็ในช่วงรัฐบาลอานันท์ อาจเป็นเพราะแรงผลักดันของ อาจารย์
เกษม ในฐานะที่เป็น รมต.ทบวงฯ เพราะเป็นผู้หนึ่งที่มีบทบาท พร้อมกับ
อาจารย์ป๋วย
- คำถาม : จึงเรียกกลุ่มนี้ว่าเป็นกลุ่มของอาจารย์รุ่นใหม่หัวก้าวหน้า ... ผสมผสานกับ
อาจารย์รุ่นเก่าที่มีความต้องการที่จะดัดแปลง ความเคลื่อนไหวตั้งแต่ 2515

เป็นต้นมา ก่อนถึงรัฐบาลอาโน้นท์ มีภาพการเคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัยในลักษณะ คือ การที่จะผลักดันตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัย พึ่งตนเองได้ และมีข้อหนึ่งใน พ.ร.บ.ว่า รายได้ที่มีบางส่วนที่ไม่ต้องนำส่งคลัง สามารถนำมาบริหารรายได้ตัวนี้เองได้ ก็เกิดแนวความคิดการพึ่งตนเองขึ้น และจะเป็นฐานของการก้าวออกไปจากระบบราชการหรือก้าวออกไปอิสระมากขึ้น

คำตอบ : ไม่แน่ใจ เหมือนกับว่าอยากจะได้เงินส่วนนั้นไว้บริหาร แต่จะเป็นตัวที่จะเป็นฐานเพื่อไปสู่ความเป็นอิสระหรือไม่ ไม่แน่ใจ สมมติในธรรมศาสตร์ คณะพาณิชย์เป็นคณะที่มีเงิน แต่จะเอาเงินนี้เพื่อถักตัวไปเป็นอิสระก่อนหรือไม่ ไม่สามารถจะพูดได้ เหมือนกับว่าอยู่ในระบบ แต่ว่าทำอะไรได้มากขึ้นด้วย EXTRA แต่ไม่ทราบว่า EXTRA จะทำให้ออกนอกระบบหรือไม่

คำถาม : ตั้งแต่ 2532-2533 ทบวงฯมีการวางแผนระยะยาว 15 ปี มองว่ามหาวิทยาลัยต่อไปจะไม่ใช้มหาวิทยาลัยในระบบราชการ แต่จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ จริง ๆ แล้วเป็นกระแสความคิดที่มีการผลักดันว่าควรจะเป็นเป้าหมายในระยะยาวที่ควรจะเป็น ตอนแรกคิดว่าคงจะไม่หยุดอยู่ในช่วงนั้น แต่มีความเคลื่อนไหวของความคิดอยู่ และจะมาแรงในสมัยอาโน้นท์เป็นตัวเร่ง

คำตอบ : ตัวบุคคลกลุ่มหนึ่ง ไม่ใช่เป็นแบบ MOVEMENT เป็นขบวนการหรือเปล่า คิดว่าไม่ใช่ คิดว่าเป็นตัวบุคคลกลุ่มหนึ่ง มองการณ์ไกล และเคยพูดคุยกันไว้แต่ในธรรมศาสตร์ไม่มีเลย

คำถาม : ขบวนการถาวรเคลื่อนไหวเป็นอย่างไร

คำตอบ : ขบวนการเป็นกลุ่มจะใหญ่ข้ามมหาวิทยาลัย คนเหล่านั้นจะมาเจอมาสัมพันธ์กัน ช่วยกันผลักดัน แต่ตอนนี้ไม่มี สงสัยว่าตอนนี้อยู่อย่างสะดวกสบายแล้ว อาจารย์มีอิสระ ทำอะไรก็ได้ และโดย พ.ร.บ. ก็เอื้อให้ทำอะไรมากมาย เพราะฉะนั้นจะเสี่ยงออกไปทำไม ถึงแม้เงินเดือนจะน้อย แต่ก็มีหนทางที่จะหา EXTRA ได้ คิดว่าอาจจะเป็นอย่างนั้น และมหาวิทยาลัยในตอนหลังก็มีโครงการต่าง ๆ ตัวนี้จะเป็นตัวช่วยบรรเทา เช่น โครงการอบรมมีค

เทศก์ โครงการมีนิ M.B.A. จะมีบางคณะบางสาขาทำสิ่งเหล่านี้ได้ ยก
เว้นบางคณะบางสาขาที่วิชายากมากที่จะออกมา ก็จะเงียบ ๆ ก็เลยคิดว่า
จะออกจากระบบหรือไม่ออกจากระบบก็ไม่เป็นไร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์ ศิริวิมล

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

20 มกราคม 2537

- คำถาม : ปัญหาของมหาวิทยาลัยที่เผชิญอยู่
- คำตอบ : เรื่องการสมองไหล ที่เราเคยยอมรับกันว่า ห้ามโอนคนต่างจังหวัดเข้ากรุงเทพ คนเก่ง ๆ ออกไปเยอะ เช่น เก่งเป็นนักคอมพิวเตอร์ และก็การออกไป แม้จะใช้ทุน ก็ออกไป ซึ่ง... แต่ว่าเงื่อนไข การใช้เงินคิดเป็น จะเป็นไปตามคำวิพากษ์วิจารณ์ใช้เงินกันโดยไม่สมเหตุผล ผลจริงอยู่คนของรัฐออกไปทำงานให้รัฐ แต่ที่ประเมินได้ คนที่ไม่เป็นศรีมของมหาวิทยาลัยในระบบราชการเสียเป็นส่วนใหญ่ เมื่อระบบนี้ไม่ประสบความสำเร็จ ในการสร้างความเจริญทางวิชาการของมหาวิทยาลัย อันนี้ไม่รู้ว่ามีอันรับใครไป แต่ดูที่มหาวิทยาลัยรับไปลาออกไปคนเก่งทั้งนั้น สันนิษฐานได้ในเบื้องต้น น่าจะ... เพียงแต่ท้ายสุดเมื่อออกจากระบบราชการเสร็จแล้วเรามีความเป็นอิสระ ครั้งหนึ่งเวลาหนึ่ง ถ้าเกิดมีการทักท้วงไม่เห็นด้วยในเรื่องการจ่ายเงินในบางลักษณะ มหาวิทยาลัยในระบบนี้เป็นมหาวิทยาลัยในอุดมคติที่จะต้องไม่มีเหตุมีผลต่อสังคมได้ตลอด ฉะนั้นเป็นเรื่องที่ไปเสวยสุขกันโดยไม่ดูความเหมาะสมเกินเลย ก็อาจเป็นความล้มเหลวได้ บุคลากรที่ไปสันนิษฐานว่าค่อนข้างใช้ได้ แต่ต้องดูต่อไปในเรื่องระบบบริหารการจัดการ
- คำถาม : ส่วนของผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญมาก
- คำตอบ : สำคัญมาก ระบบนี้ผู้นำต้องเก่งกล้าสามารถ มหาวิทยาลัยมีความกว้างขวางในระบบมหาวิทยาลัยราชการ
- คำถาม : อาจารย์อยากให้อาจารย์วิพากษ์อีกคำกล่าวหนึ่งของท่านอนันท์ ปันยารชุนที่ว่า มหาวิทยาลัยจะเจริญไม่ได้เลย ถ้าอยู่ในระบบราชการ อาจารย์ว่าเป็นจริงขนาดไหน

- คำตอบ : ผมว่าเป็นจริงมันก็ไม่สำคัญ จริงอยู่ถ้าอยู่ในระบบมีปัญหาอุปสรรค แต่เมื่ออยู่ในระบบแล้ว ไม่สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าได้ เพียงแต่สร้างความเจริญก้าวหน้าได้ในบางระดับ คุณอันที่อาจจะมองมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ถ้ามีคนถามว่าจุฬาเจริญ ผมว่าก็มีหลายสิ่งหลายอย่างที่เป็ความเจริญก้าวหน้า เพียงแต่คุณอันที่มองว่าถ้าเราออกไปแล้ว เราจะเจริญมากกว่านี้ เลยใช้คำว่าไม่เจริญเลย
- คำถาม : อย่างนี้เราจะหมายถึงว่า มหาวิทยาลัยของไทย เหมาะสมที่จะอยู่ในราชการหรือว่าความเป็นมหาวิทยาลัยของไทย ถ้าเทียบกับต่างประเทศแล้วระบบราชการก็ยังไม่พอไปได้
- คำตอบ : คือความเป็นมาของมหาวิทยาลัยต่างกันไม่เหมือนต่างประเทศ ต่างประเทศเป็นที่รวมของนักศึกษา เป็น UNIVERSITY หรือที่รวมของนักศึกษา บัณฑิตทั้งหลาย.... จุฬาเกิดจากการที่รัฐสร้างเพื่อเอาคนไปบริหารการ ความเป็นมาต่างกัน ผมว่าถึงสักเวลาหนึ่งจะพัฒนาไปสู่ความเป็นสากลได้ แต่ค่อนข้างเป็นไปตามธรรมชาติ
- คำถาม : อาจารย์ไม่ทราบว่สักประมาณ....
- คำตอบ : ผมเดาไม่ออก เรามีความรู้สักว่ามหาวิทยาลัยเดี๋ยวนี้นี้มีความตกต่ำ ความรู้สักจะเริ่มเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เกิดขึ้น สุดท้ายเป็นปรากฏการณ์ที่ชัดเจนในสังคม เมื่อนับเวลานั้น มันอาจจะถึงเวลาเปลี่ยนแปลงไปโดยธรรมชาติ เช่น ขณะนี้คนมองว่าถ้าอยากได้ข้อมูลทางธุรกิจทางเกษตร ให้ไปที่ CP ตึกว่า มหาวิทยาลัยเออะแอะ ทำให้เรานำมาวิเคราะห์ ทำไมเป็นอย่างนั้น อาจเป็นว่า CP เอาคนที่เก่งกล้าสามารถเราไป เอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาทำ คนที่ไปทำงานให้ CP ล้วนแล้วเป็นคนของมหาวิทยาลัยออกไปเลยบ้างหรือไม่ทำเป็น JOB บ้าง ได้รับเงินเดือนดี ตรงนี้เป็นสิ่งบ่งบอกบางอย่าง มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งเจริญก้าวหน้าพัฒนาเครื่องมื่ออุปกรณ์ดี มีบรรยากาศดี สวัสดิการดี ก่อนผมหมดวาระ คำพูดของคุณอันที่จริงที่ว่า เริ่มเห็นปรากฏการณ์บางอย่างที่ว่า มหาวิทยาลัยไม่ได้

พัฒนาก้าวหน้าขึ้น จริงอยู่มีความเจริญก้าวหน้าแต่คล้ายถึงจุดหนึ่งเริ่ม DROP ลง

คำถาม : อาจารย์เคยคิดว่า คนนอกพูดคนในเองเคยคิดไหมคะ ซึ่งคำพูดนี้มาจากคนนอก แต่ไม่ได้มาจากชาวมหาวิทยาลัย

คำตอบ : ชาวมหาวิทยาลัยพูดง่ายที่สุด คนมักมองตัวเองในทางที่ธรรมชาติของคน ในขณะเดียวกันคุณภาพของประชากร คุณภาพของ... คือ ส่วนหนึ่งอาจเป็นถึงจุดหนึ่งคนมีความเฉื่อยช้าต่อระบบ ต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นไปได้ คนในระดับมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นมาสักระยะหนึ่ง เจริญก้าวหน้าใน 10-20 ปี ค่อนข้างจะเห็นด้วย อาจารย์ เกษม เคยใช้คำว่า มีคนไม่เอาไหนเยอะเหมือนกัน ใช้คำว่ามี DEAD WOOD เยอะ ยอมรับว่าบางที่มหาวิทยาลัยบางแห่งที่เจริญมานาน ๆ ยิ่งพัฒนาไป ถ้าระบบบริหารไม่ดีหรือการจัดการไม่ดี คนพวกนี้อาจเป็นคนที่จำนวนมากพอสมควรเหมือนกัน คนระดับนี้บางที่ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ พูดง่าย ๆ อยู่อย่างงั้นอยู่อย่างนั้นดีกว่า เช่น บางครั้งขณะนั้นแนวความคิดที่จะให้ข้าราชการเกษียณอายุก่อน 60 เคยมีหน่วยงานหลายหน่วยงานถามกัน ก็ตั้งเงื่อนไขไว้ว่า 1) คนนั้นอายุ 50 ปีขึ้นไป 2) เป็นผู้ที่สุขภาพบกพร่อง ถ้าคนเหล่านั้นมีความประสงค์จะออกจะสมทบเงินให้ จ่ายเงินให้เท่านั้น เท่านั้นเดือน นอกเหนือจากที่จะได้ตามปกติ เช่น รัฐวิสาหกิจจ่ายให้ 6 เท่าของเดือนสุดท้ายที่ได้รับ ไม่รวมสิทธิบางอย่าง กลายเป็นว่า บางที่อยู่อย่างนั้นจริง ๆ ไม่มีใครออก คือ อยู่อย่างนี้สบายดี แต่คนที่ออก คือ คนที่มีไฟที่จะทำโน่นทำนี่ เปลี่ยนอาชีพ เอาเงินที่ได้รับไปตั้งตัวใหม่ ทำงานใหม่ เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตตัวเองใหม่ หลายหน่วยงานสูญเสียคนดีไปเยอะเพราะระบบ ตรงนี้คำพูดที่พูดค้างอยู่ อาจเป็นไปได้อ. เกษม มองว่าเห็นมามากแล้วคนพวกนี้ต้องบังคับ ต้องใช้อำนาจ แต่แน่นอน จะบังคับก็เกิดปฏิกิริยา จึงคุณอยู่ก็ได้ โดยมุ่งหวังจะให้เค้าอยู่ไป 20 ปี ไม่รับคนเข้ามาใหม่ 20 ปีเกษียณไป ออกไปปรับคนเข้ามาใหม่ ในระบบใหม่ ซึ่งมองว่าห่าง

คำถาม : อาจารย์ ความคิดคนนอก.... มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนแปลงแล้ว ช่วงเวลานั้น คือ ช่วง พ.ศ.2534 ในขณะที่ชาวมหาวิทยาลัยเองยังไปเรื่อย ๆ ในทัศนะอาจารย์คิดว่าจุดเปลี่ยนแปลงถึงเวลาหรือยัง ถึงจุดวิกฤติหรือยัง อะไรทำนองนั้น

คำตอบ : ขณะนี้เริ่มเห็นชัด

คำถาม : อะไรเป็นตัวบ่งชี้

คำตอบ : บ่งชี้ คือ เรื่องความก้าวหน้าทางวิชาการ คือ สู้ภาคธุรกิจเอกชนไม่ได้ ครึ่งมันสมองดี ๆ หันเหไปสู่ออกเอกชนหมด ของประเทศ มันเริ่มปรากฏ 2) ที่พูดในที่ประชุมเห็นชัดร่วมกัน คือว่า เมื่อก่อนในบรรดามหาวิทยาลัยในภูมิภาคแถบนี้ ในบริเวณเอเชียอาคเนย์ เราถือเป็นหนึ่งเราน่า เราพัฒนา เดียวนี้ไม่ใช่ เพื่อนบ้านของเราหลายแห่งพัฒนาไปมากกว่าเรา มันเจริญก้าวหน้า มีความเป็นไปในลักษณะที่มากกว่า เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดฯ เมื่อก่อนตามเรา 2 ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน การเกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งคุณนักวิชาการดี ๆ ออกไปทำหน้าที่ต่าง ๆ แล้ว มหาวิทยาลัยเอกชนมีความเจริญเป็นรูปธรรมบ้าง บางแห่งบริการที่ได้รับ ความรู้ที่ได้รับ เริ่มเป็นปรากฏการณ์ว่า ถึงเวลาแล้วที่มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหลาย ต้องคิดเรื่องนี้อย่างจริงจัง ต้องเริ่ม

คำถาม : แล้วจะปรับอย่างไรในทัศนะอาจารย์

คำตอบ : ทัศนะถ้าหยิบเรื่องขึ้นมาพิจารณา 1) สร้างกระแสร่วมให้ชาวมหาวิทยาลัยเห็นว่า ขณะนี้เกิดวิกฤติ และจะเป็นอันตรายต่อชาติ ต่อแวดวงของมหาวิทยาลัยทางวิชาการ ชี้ให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจริงจัง มหาวิทยาลัยรุ่นพี่ ๆ ทำเป็นตัวอย่าง เต็ม STEP ไม่ ถ้าขณะนี้ในราชการทั้งหมด ประวัติความเป็นมาต่างกัน ความพร้อมไม่พร้อมแตกต่างกัน มหาวิทยาลัยที่พร้อมก่อนต้องกล้าตัดสินใจทำ ทำตัวเป็นตัวอย่าง เดินออกไปและก้าวไปอย่างสง่าผ่าเผย ไม่มีอะไรเป็นเรื่องเทคนิคการบริหารที่คิดง่าย ๆ คือ เชื่อว่าถ้ามีคณาทอง แล้วผลจากการนำทางเห็นว่า

ไม่ใช่ออย่างนี้ เชื่อว่ามีคนตาม เพราะจะทำให้พร้อมกัน ผนึกกำลังรวมกันในช่วงนั้นเหมือนเดิม ในท้ายที่สุดก็เจอปัญหาเดิม ธรรมชาติเห็นชัดเจนต่างกัน ถามว่ารามคำแหงเทียบกับจุฬาได้อย่างไร คนของรามฯ คนของจุฬายาวนานผิดกัน ความพร้อม การเงินมาก รามมีเท่าไร ศักยภาพของคนก็ต่างกัน แล้วจะให้ทำพร้อมกันเป็นไปไม่ได้ มหาวิทยาลัยที่พร้อมก่อน ประเมินแล้วไปได้ ทำได้ หากทำไปได้เป็นตัวอย่าง ก็จะไปตาม STEP ของมัน ผมมองอย่างนี้

- คำถาม : ก็คงลักษณะ คือ ไม่ได้ไปพร้อมกันทั้งหมด
- คำตอบ : เพราะถ้าพร้อมกันทั้งหมดเชื่อว่ามีปัญหา ในมหาวิทยาลัยที่พร้อมทำที่สุดก็จะเกิดปัญหากลายเป็นตายรวมกันทั้งหมด เหมือนคราวที่แล้ว เพราะขณะนี้มหาวิทยาลัยที่ควรจะทำก่อนคือจุฬา
- คำถาม : อาจารย์มองว่าจุฬาน่าจะเป็นผู้นำ แต่ก่อนก็คิดว่าจุฬาก็ควรเป็นผู้นำในการเบิกทางต่าง ๆ แต่ในช่วงหลัง คือ สงสัยเหมือนกันว่า ทั้ง ๆ ที่จุฬาพร้อมที่สุดในบรรดาที่ทุกคนเห็น แต่ทำไมไม่กล้า
- คำตอบ : ไม่ทราบ
- คำถาม : ก็แปลกดีในลักษณะนั้น
- คำตอบ : จุฬาน่า จุฬาไปได้
- คำถาม : อาจารย์พอทราบช่วงนี้ของนิด้า จะพยายามเริ่ม อาจารย์ช่วยคุยให้ฟังบ้าง
- คำตอบ : คือนิด้ามีขีดความคล่องตัวสูง ระบบบริหารไม่ได้ยุ่งยากอะไรมาก จริง ๆ แล้วไม่ได้มุ่งเน้นที่ปริญญาตรี หลายส่วนทำเหมือนนอกระบบอยู่แล้ว คนเห็น เช่น คุณไปปฏิบัติงานวิจัยมาช่วยกันทำ มหาวิทยาลัยได้เท่าไร คุณได้เท่าไร ไปสอนต่างจังหวัด เด็ดชนผลิตเงินเป็นว่าเล่น หลักการแล้วทำเป็นนอกระบบ
- คำถาม : จริง ๆ แล้วต้องเริ่มทำตั้งแต่ต้น
- คำตอบ : นิด้าคุ้นเคยกับเรื่องนี้ จริง ๆ คือหลักการนอกระบบ ความคล่องตัวในการบริหาร ความคล่องตัวในการสร้างระเบียบ



- คำถาม : อาจารย์ช่วยให้ความหมายของคำว่า ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย ในทัศนะอาจารย์ หมายถึงอะไร
- คำตอบ : อิสระในที่นี้ คือ มองว่าเป็นความคล่องตัวในระบบบริหาร ซึ่งมีกฎระเบียบควบคุมดูแลตนเองได้ 2) คือทุกสิ่งทุกอย่างควรสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันก็มี AUTONOMY ที่จะดำเนินการในทางวิชาการในลักษณะที่กว้างขวาง ในลักษณะที่เป็นตัวของตัวเอง ไม่ได้ติดตรึงอยู่กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ ว่าคุณทำนอกแผนหรือเปล่า มองง่าย ๆ ที่ให้นิยามกันว่า AUTONOMY ไม่อยากให้คนภายนอกรู้สึกว่าอิสระของเรา คือ หลุดพ้นจากวงโคจรทั้งหลาย เพื่อความสะดวกสบาย ตรงนี้จะเป็นปัญหาอุปสรรค เพราะชื่อค่อนข้างเป็นปัญหา สร้างความเข้าใจกับคนยาก
- คำถาม : ยากมาก เพาะเจ้าตัวนี่เอง
- คำตอบ : อิสระ แปลว่า สบาย
- คำถาม : ในลักษณะนี้ กาลเวลาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความหมายของความเป็นอิสระ
- คำตอบ : อิสระเพื่อความเป็นเลิศ อิสระเพราะเชื่อว่าระบบความคล่องตัว เป็นประโยชน์ในการพัฒนา ไม่ใช่อิสระเพราะอยากสบาย SENSE ความหมายของคนทั่วไป ยังเข้าใจว่าเรารู้กันด้วยความสะดวกสบาย
- คำถาม : อาจารย์ ในบรรดานักวิชาการหรือนักคิดในเมืองไทยที่อาจารย์คิดว่าเป็นคนที่มีความคิดใกล้เคียงกับแนวความคิดของอาจารย์ มีบ้างไหมคะ
- คำตอบ : ใกล้เคียง มอง อ.แก้วสรร ที่ธรรมศาสตร์ อ.นฤมิตร ก็ 1. เคยคุยกัน บ้างในบางระดับ 2. มองปัญหาจากความเป็นจริง คือ มองมากกว่าทฤษฎีอุดมการณ์ หลักการ มองแล้วเห็นด้วย ความเป็นจริงนำมาปฏิบัติได้ไหม เวลานี้ทำได้
- คำถาม : อาจารย์เป็นนักปฏิบัติได้ไหมคะ
- คำตอบ : คงยังไม่ถึงขั้นนั้น ไม่หมายความว่าคิดมองในทฤษฎีหลักการ คือ มองอะไรตามธรรมชาติ ความเป็น อาจเป็นโลกของคนที่เป็นผู้บริหารหน่วยงานที่มีอยู่

ยากสลับซับซ้อน มักจะมองอะไร คือ ความเป็นจริงที่เป็นอยู่ สิ่งนั้นจะตอบ
เราว่าเราควรจะทำ

- คำถาม : แล้วอะไรคือความเป็นจริงของสังคมไทย
- คำตอบ : ในขณะนี้ คือ ความเปลี่ยนแปลงในองค์กร จากสิ่งหนึ่งไปสิ่งหนึ่งนั้น 1. ทำ
อย่างไรจะให้คนรู้หลักการเห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ 2. ทำอย่างไรจะ
ให้คนไม่รู้สึกรู้ว่าเราบังคับ เราไม่ได้หักค้ำพลาด้วยเข้า 3. ทำอย่างไร
จะไม่ให้เกิดปัญหาในเชิงบริหารที่ตามมา นี่คือปัญหาความเป็นจริง ถึงเวลา
นี้ขณะนี้ บางแห่งเริ่มทำจะเจอปัญหา เพียงแต่หนักเบาจะต่างกันตามธรรม
ชาติของมหาวิทยาลัย เวลาองแบบนี้เหมือนเป็นนักอนุรักษ์ ความจริงแล้ว
ไม่ใช่ถึงขนาดนั้น
- คำถาม : อะไรที่คิดว่าตัวเองคล้ายกับนักอนุรักษ์
- คำตอบ : คล้าย ๆ มองว่าเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีปัญหาอะไร เหมือนกับว่าคุณจะไม่
พยายามเปลี่ยนแปลง คือ บางคนมองว่าปัญหาไว้ที่หลัง เช่น คราวที่แล้ว
ต้องผ่านก่อน ปัญหาไว้ที่หลัง มันก็อาจคนละแนว ถ้าแก้แล้วเปลี่ยนแล้ว เจอ
ปัญหาน้อยที่สุด
- คำถาม : อาจารย์มีต้นแบบของความคิดที่ได้รับจากใครหรือเห็นใครที่เห็นว่าพอจะมา
เป็นต้นแบบของเรา
- คำตอบ : บางคนเค้าวิจารณ์ว่านี่มันเป็นแนวความคิดของพวกที่เรียนกฎหมาย คือ มอง
ว่าอะไรเป็นเหตุเป็นผล ครบวงจร
- คำถาม : มองจากนักวิชาการปัจจุบัน ดูกระแสความคิด แล้วส่วนใหญ่จะเป็นกระแส
อะไร พอจะแบ่งออกได้ เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยหรือการมองมหา-
วิทยาลัย
- คำตอบ : กระแส SILENT คือ เรียนว่าวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องราว นักวิชาการ แม่
บ้าน...คนที่ป็นข่าวทางหน้าหนังสือพิมพ์ คนที่ออกมาวิพากษ์วิจารณ์ สังเกต
ว่าเข้าไปเข้ามา.... อยู่ ๆ อาจไปทำวิจัย.. กระแสหุ่น...

- คำถาม : ตอนช่วงเป็นอธิการบดี อาจารย์หนักใจในการบริหารงานหรือไม่
- คำตอบ : หนักใจอยู่หลายเรื่อง สมัยแรกเจอปัญหาที่เค้าสร้างไว้ มองไปทางไหนมีแต่
หนี้ สมัยสองค่อฮยังชั่ว ทำอะไรไม่ยุ่ง
- คำถาม : แค่ 2 ปี แล้วต่ออีก 2 ปี อาจารย์ว่าเร็วไหมคะ
- คำตอบ : แน่นอนวาระเร็ว กฎหมายเก่า
- คำถาม : อาจารย์ยึดหลักอะไรในการบริหาร
- คำตอบ : ระบบของผม ไม่ใช่เป็นอธิการบดีหวังอะไร.... ระบบที่สำคัญต้องมีตรงไป
ตรงมา และทำอะไรที่ผิดไม่ได้ จะโดยเจตนา โดยประมาท อยู่ไม่ได้....
ก็ยังมีใจ 4 ปี คิดว่าทำอะไรผิดที่เป็นอันตรายเสียหาย... ยังมีความรู้สึก
ภูมิใจที่ทำให้งบประมาณผลัดกันจากต่ำสุดสู่สูงสุด....
- คำถาม : อาจารย์มีคำชี้แนะอะไรบ้างกับการทำวิทยานิพนธ์
- คำตอบ : อันนี้เป็นวิจัยเชิงเอกสารประวัติความเป็นมา
- คำถาม : เชิงประวัติศาสตร์
- คำตอบ : ไม่ได้หาข้อสรุป
- คำถาม : ไม่ได้หา MODEL เพียงแต่ดูว่าแต่ละช่วง ละช่วงเวลา มีความเคลื่อนไหว
และเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง
- คำตอบ : อยากให้ลองคิดตรงนี้ด้วยว่า วิเคราะห์วิจัยในเชิงความเห็นเป็นเอกสารว่า
ปัญหาอุปสรรคที่มันเกิดขึ้น ในแต่ละช่วงที่เรื่องนี้ไม่สำเร็จ แท้จริงเป็นปัญหา
อะไร เช่น จริงแล้วอาจเป็นปัญหาการเมือง หรือจริง ๆ อาจเป็นปัญหา
ด้านทัศนคติของไปถึงระบบบริหารหรือปัญหาอื่น ๆ นอกเหนือจากนี้
เพราะจริง ๆ น่าจะเป็นประโยชน์ ถ้าจะทำเรื่องนี้ต่อไป คนทำจะรู้ว่า
เราจะต้องแก้ไขปัญหาอะไรก่อน อะไรหลัง น่าคิด ผมตอบได้เลยเป็นปัญหา
การเมือง อันหนึ่งเลขที่ชัดเจน จริงอยู่ผมอาจโดยพื้นฐาน เมื่อคนยังไม่
พร้อมก็ไม่ออก ความไม่พร้อมอาจเกิดจากการสร้างกระแสจากอะไรต่าง ๆ

- คำถาม : พอถึงตรงนี้ มีความรู้สึกไหมคะว่าทุกคนดูถูกชาวมหาวิทยาลัย ว่าระบบคงและน่าดูหรือไม่ไว้วางใจคนในมหาวิทยาลัยเท่าไร ทั้ง ๆ ที่เป็นนักวิชาการ เป็นแบบไม่กล้า เป็นเพราะรุ่มากเกินไปหรือเปล่า
- คำตอบ : คือเป็นเรื่องของคนมหาวิทยาลัย ถ้าเราไม่ทำ หน่วยงานไหนที่มีคนทำ คนที่มีความรู้เยอะ ๆ ก็เป็นหลักสำคัญ
- คำถาม : ในช่วงความเคลื่อนไหวช่วงอำนาจในช่วงล่าสุด อาจารย์ถือว่าเป็นความพยายามที่ล้มเหลวหรือเปล่า หรือสะท้อนอะไรออกมา
- คำตอบ : น่าจะไม่ถึงกับล้มเหลว อย่างน้อยเป็นเรื่องที่สร้างกระแส สร้างประวัติศาสตร์
- คำถาม : อาจารย์ก็เป็นผู้สร้างประวัติศาสตร์เหมือนกัน
- คำตอบ : ทุกครั้งที่ผ่านมา จบที่มหาวิทยาลัย ไปเข้าวาระ จบที่มหาวิทยาลัย เป็นกระแส ถ้าเป็นระบบปัจจุบัน ถ้ารัฐบาลเสนอรัฐบาลต้องเอาให้ได้ ที่ไม่เห็นด้วย... รัฐบาล รสช. สภานิติบัญญัติ จริง ๆ แล้วก็ไม่ใช่เอกภาพ ควบคุมดูแลกันไม่ได้ อำนาจที่แท้จริงอยู่ที่ รสช. ก็ได้
- คำถาม : บรรยากาศของการเคลื่อนไหวออกจากระบบราชการในช่วงนั้นเป็นอย่างไรบ้าง
- คำตอบ : ในขณะนั้น โดยเสียงส่วนใหญ่ มีมติพยายามที่จะผลักดัน อธิการบดีเห็นด้วย มีบทบาทในการผลักดันเรื่องนี้มาช้านาน เรามีส่วนประชุมปรึกษาหารือกัน แต่ก็ยังคงให้สิทธิของแต่มหาวิทยาลัย ในการจะพิจารณาว่ามีความพร้อม ไม่พร้อมอย่างไร ผมเองเต็มใจว่าทำกันทั้งหมด เพื่อแสดงความเป็นเอกภาพว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งเอาหมด แต่ในท้ายสุดมีการสงวน ผมเองยังบอกว่าจะไปบังคับกันไม่ได้ เพราะบางแห่งอาจยังไม่พร้อม แม้ไม่พร้อมที่จะไป ส่วนใหญ่เห็นว่าจะผลักดัน มันเป็นเรื่องของเรา ท้ายสุดก็ตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อดูแลกฎหมาย ประสานงานดูทรวงฯร่างกฎหมาย

- คำถาม : ย้อนกาลเวลากลับไปใหม่ อาจารย์คิดว่าจะตัดสินใจเหมือนที่ผ่านมาว่าจะไม่ออก
- คำตอบ : ถ้าย้อนไปใหม่ ถึงเวลา ถ้ามีเวลาพอสมควร ผมจะต้องรณรงค์ พยายามผลักดันเรื่องนี้ให้ถึงที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้คนส่วนใหญ่เห็นว่า สิ่งนี้เป็นประโยชน์
- คำถาม : อาจารย์ยอมรับทั้งหลักการและแนวความคิดอยู่แล้วว่า ตั้งแต่พื้นฐาน
- คำตอบ : ใช่ เป็นประโยชน์ มหาวิทยาลัยควรอยู่ในระบบนี้ เพียงแต่ติดอย่างเดี๋ยวคือระบบบริหาร ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าคนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจ ไม่ร่วมมือ ไปไม่รอด หลายคนบอกไม่เอาก็ช่าง ไม่ได้พูดแบบนี้ไม่ได้ เพราะเราต้องทำงานร่วมกัน
- คำถาม : พอหลังจากช่วงที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระตกไปแล้ว ทางรามคำแหงมีนโยบายในการบริหารอย่างไร หรือคงสภาพเดิมทุกอย่าง เพราะหลังจากนั้นอาจารย์ออกจากตำแหน่ง
- คำตอบ : จริง ๆ แล้ว หลังจากนั้นเราก็มาสัมมนากันถึงปัญหานั้น ถึงผลดีผลเสีย เชิญครู อาจารย์มารับรู้ รับทราบ พยายามที่จะสร้างกระแสความคิด สร้างความเข้าใจให้กลุ่มคนว่าหลักการ CONCEPT ของเรื่องนี้เป็นอย่างไร
- คำถาม : รับช่วงต่อไปเลย ผลเป็นอย่างไรบ้าง
- คำตอบ : ผลก็คือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ คนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยอีกนั่นแหละ ประกอบกับช่วงเวลานั้นเข้าใจว่า พอ 16 แห่งตก กระแสเรื่องนี้ก็เลยติดหล่ม ความเข้าใจของคนก็เลยว่ไปไม่รอด ความร่วมมือก็เลยไม่มี
- คำถาม : ก็เลยเป็นแพชั่น ลืมไปเลย ถึงกับลืมไปเลยหรือเปล่า
- คำตอบ : มันก็ไม่ลืม เรื่องนี้พูดกันฝังใจ ความคิดผมเรื่องนี้มองว่าน่าจะมีมาตรการที่แก้ไขปัญหาในเชิงบริหารยาก เช่น ไม่เห็นด้วยว่าหน่วยงานเดี๋ยวมียคน 2 ระบบ คนส่วนใหญ่เอา คนที่ก็ต้องยอมรับ คุณไม่ยอมรับก็ต้องออก ไปทำงานอื่น ต้องสร้างกติกา เปิดโอกาสให้สับเปลี่ยน แต่ว่าถึงเวลาไม่สับเปลี่ยนตรงนี้ต้องพิสูจน์ได้ได้ว่า คนส่วนใหญ่รับรู้แล้ว เข้าใจแล้ว และต้องการระบบ เพราะองค์กรอยู่ที่ผู้บริหาร ผ่านมาแล้วก็เป็นวาระ ท้ายสุดใน

องค์กรออกมาเป็นครู อาจารย์ คนส่วนใหญ่ไม่เอาด้วย ทำอย่างไรจะสร้าง
กระแสให้เห็นดีเห็นงาม เป็นประโยชน์ สร้างแล้ว ถึงเวลาแล้ว ส่วนใหญ่
เห็นด้วย อย่างไรก็ตามก็ต้องตัดสินใจร่วม ถึงเวลานั้นก็ตัดสินใจ ไม่ใช่มาเปิด
โอกาสเดี๋ยวนี้ คือ หมายความว่ามีการต่อสู้มา พอมีกระแสด้านอย่างนี้ คุณก็
เปิดช่อง เช่น กระแสต้าน แล้วคนที่ไม่สมัครใจละ คุณเปิดช่องไม่สมัครใจ
ก็ไม่ต้อง ซึ่งไม่ใช่การแก้ปัญหา ทางออกบางเรื่องก็ต้องตัดสินใจ ถ้าไม่ออก
ก็ไม่ออกด้วยกัน ส่วนใหญ่ไม่เอา ส่วนใหญ่เอา ตัดสินใจออก ออกทันที....
เป็นเสียงส่วนใหญ่ขององค์กร ผมว่าวิธีการนี้น่าจะแก้ปัญหาได้ดีกว่า คน 3
ประเภท 2 ประเภท ในองค์กรเดียวกัน จริง ๆ แล้วไม่ใช่การแก้ปัญหา
เป็นการเปิดช่อง เพื่อให้ได้ไป

คำถาม : กลับจะสร้างปัญหาต่อ

คำตอบ : ง่าย ๆ คือ มีอาจารย์ 2 คน คือ คุณกับผม ผมรับเงินเดือน 3 หมื่น คุณรับ
หมื่นห้า นั่งทำงานอยู่ในห้องเดียวกัน ก็เกิดการเปรียบเทียบ ถามว่ามันดี
กว่ากันตรงไหนเก่งกว่าตรงไหน ผมสอน 2 คอร์ส คุณก็ 2 คอร์ส แถมยัง
ต้องไปทำอะไรอีกมากมาย อ.เกษม พยายามบอก ควรทำอะไรให้คนเห็น
ด้วย 100 % แต่ว่าขอให้คนส่วนใหญ่เห็นด้วย

คำถาม : แล้วพออาจารย์พ้นจากตำแหน่งอธิการบดี แล้วมาเป็นอาจารย์ประจำคณะ
แล้ว อธิการบดีคนใหม่ ไม่ทราบที่ท่านมองอย่างไร

คำตอบ : ท่านเป็นคนดีดีคน สนิทผมเป็นอธิการบดี จัดสัมมนา ท่านเป็นคนดีดีคน

คำถาม : อย่างนี้คงแก้ลำบาก

คำถาม : อาจารย์จะกล่าวถึงเสมอว่า ไม่มีตัวอย่างในการที่จะเห็นมหาวิทยาลัยของ
รัฐไม่เป็นส่วนราชการ อย่างมหาวิทยาลัยสุรนารี เป็นตัวอย่างหนึ่ง แต่
ช่วงนั้นยังไม่ปฏิบัติการรับนักศึกษาแต่ช่วงหลังนี้เปิดรับแล้ว

ศาสตราจารย์ บุญชนะ อัครถาวร

16 กุมภาพันธ์ 2537

- คำถาม : เรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย จะขอความกรุณาท่านอาจารย์เล่าสมัยก่อนที่ท่านเริ่มรับราชการเป็นอย่างไร
- คำตอบ : ... จบเป็นเนติบัณฑิต 2476 ก่อนที่จะจบนั้น ... กระทรวงยุติธรรมได้ออนเป็นส่วนหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.... ปีที่ 3 เป็นเนติบัณฑิตแล้ว คณะรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นนิติศาสตร์ เนติบัณฑิตเป็นเรื่องของเนติบัณฑิตยสภา ส่วนจุฬาลงกรณ์เรียกประกาศนียบัตรนิติศาสตร์ 2476 จบ 2475 เป็นปีที่เปลี่ยนการปกครอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังไม่ได้ตั้งขึ้น 2477 ตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผมมีสิทธิ์ที่จะเรียนปริญญาโทได้ เพราะเชื่อว่าเนติบัณฑิตเท่ากับธรรมศาสตร์บัณฑิต ธรรมศาสตร์บัณฑิตก่อนนั้นเรียน 3 ปี ไม่เรียน 4 ปี ผมสมัครเรียนเศรษฐศาสตร์ปริญญาโทของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ...
- คำถาม : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- คำตอบ : ครับ ตอนนั้นเปลี่ยนเป็นการเมือง ส่วนจุฬาลงกรณ์ไม่ได้เรียนต่อ แต่มาสอนพิเศษตามที่เชิญเป็นครั้งคราว.... บัณฑิตมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มาเป็นอาจารย์ศาสตราจารย์สอนวิชาเกี่ยวกับการบริหารที่บัณฑิตวิทยาลัย สอนจนปี 2519 เลยกลาออก ลาออกจากความเป็นศาสตราจารย์พิเศษ
- คำถาม : ช่วงไหนที่ท่านอาจารย์เป็นอาจารย์ที่นิด้า
- คำตอบ : ช่วงตอนอยู่ที่ธรรมศาสตร์ สอนตั้งแต่ปี 2500 เรื่อยมา และเสนอรัฐบาลตั้งนิด้าขึ้น พ.ศ. 2503, 2504 แต่กว่าจะตั้งสำเร็จ 2510 ที่ตั้งให้เป็นนิด้าคือสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ก็ได้ความคิดมาจากการไปประชุมที่เวียงนา เรื่องศาสตร์ในการบริหาร คุยกับอาจารย์ชื่อ LAVES ของมหาวิทยาลัยอินเดียน่า ว่าของไทยจะตั้งสถาบันที่สอนธุรกิจ รัฐกิจ สอนวิชาอื่น ๆ ที่จะพัฒนาประเทศ ซึ่งผมเห็นด้วยกลับมาเสนอรัฐบาลในระบอบนั้น ช่วงนั้น

รัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ตั้งกรรมการขึ้น มีประธาน คือ พระองค์เจ้าวรรณ-
ไวทยากร กรมหมื่นนราธิป ผมเป็นกรรมการคนหนึ่ง กว่าจะตั้งได้เหมือน
มหาวิทยาลัยก็ พ.ศ. 2509 หรือ 2510 และรัฐบาลก็ตั้งให้เป็นอธิการบดีอยู่
2 ปี ทางรัฐบาลก็ส่งไปเป็นเอกอัครราชทูตประจำสหรัฐอเมริกา 2510-
2512 และกลับมาเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐการ แต่ยังเป็น
กรรมการที่สถาบันบัณฑิตฯ

คำถาม : อาจารย์คะ ขอเรียนถามตอนที่อาจารย์เป็นอธิการบดีที่นั่น มีเรื่องเกี่ยวกับ
แนวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจะเป็นอิสระจากระบบราชการหรือเปล่านั้น

คำตอบ : ไม่มี

คำถาม : ช่วงที่อาจารย์ทำงานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ผลงานที่ท่านภูมิใจคืออะไรคะ

คำตอบ : เป็นงานที่ภูมิใจที่สุดในชีวิต คือ ฝากการสอนให้ควมรู้กับนักศึกษาเป็น การ
สร้างคน HUMAN DEVELOPMENT ภูมิใจในการสร้างคน โดยการให้ความรู้
นอกจากนั้นยังเป็นอธิบดีกรมวิเทศสหการ ซึ่งมีหน้าที่ในการพิจารณารับความ
ช่วยเหลือจากต่างประเทศ ผมได้คัดเลือกและวางหลักการในการคัดเลือก
โดยได้รับอนุมัติจากนายกรัฐมนตรีในสมัยนั้น ส่งคนไปศึกษาต่างประเทศเป็น
จำนวนมาก คิดว่านับร้อยนับพันทั้งศึกษาในปริญญาตรี ปริญญาโท เอก ทั้ง
ส่งไปอบรม โดยไม่มีการรับประกาศนียบัตรเป็นจำนวนมาก บุคคลเหล่านั้น
เมื่อกลับมาก็เป็นกำลังสำคัญของชาติบ้านเมือง เป็นรัฐมนตรี เป็นปลัด
กระทรวง เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย และอื่น ๆ เกือบจะเรียกได้ว่าผมได้
สร้างคน ได้พัฒนากำลังคนตามความคิดของตน คือ ส่งไปเรียนด้วย สอนด้วย
ตัวเองก็ไปต่างประเทศทุกปี ได้พบอาจารย์มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในยุโรป
แลกเปลี่ยนทัศนะกัน

คำถาม : นักศึกษามองว่าการศึกษามหาวิทยาลัยในช่วงนั้น มีบทบาทอย่างไรบ้าง

คำตอบ : คิดว่าการศึกษา มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา
แต่มหาวิทยาลัยของเรายังมีน้อย ต้องสร้างมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ผมก็ได้
เสนอรัฐบาลให้สร้างมหาวิทยาลัยที่ขอนแก่น นอกจากนั้นได้เป็นมหาวิทยาลัย

ภูมิภาค จอมพลสฤษดิ์ก็สร้างมหาวิทยาลัยขึ้นที่เชียงใหม่ สงขลา ซึ่งเป็น IDEA ของท่านเอง บังเอิญมีความเห็นพ้องกันหลายอย่าง จอมพลสฤษดิ์ผม ว่าท่านมีความคิดก้าวหน้ามาก และท่านสนใจเรื่องอะไร จะเรียกผมไปถาม ให้ความคิดเห็น และเห็นว่าจะต้องสร้างมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ท่านก็เห็นด้วย จอมพล ป. ก็สร้างมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น แต่มุ่งไปในทางวิชาการ เช่น มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ เกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนจอมพล สฤษดิ์สร้างมหาวิทยาลัยภูมิภาค

- คำถาม : เพื่อเป็นแกนในการพัฒนาประเทศด้วยที่มหาวิทยาลัยนี้ดี นี้
- คำตอบ : ใช่
- คำถาม : ถ้าเป็นการเปรียบเทียบระหว่างสมัยจอมพลสฤษดิ์กับจอมพลถนอม
- คำตอบ : จอมพลถนอม นโยบายตามจอมพลสฤษดิ์ อย่างเช่น นิด้า ก็รับมา มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ยังไม่สำเร็จก็ตั้งจนสำเร็จ จอมพลสฤษดิ์มีอำนาจอยู่ระยะ สิ้น 2500-2506 ท่านก็ถึงแก่อสัญกรรม จอมพลถนอมก็รับช่วงมา นิด้าก็มา สำเร็จในช่วงของจอมพลถนอม
- คำถาม : ในช่วงของจอมพลถนอม มีการเคลื่อนไหวของมหาวิทยาลัย ที่ประชุมที่ รัฐศาสตร์ 2507 และมีการประชุมที่สว่างคนิवास 3 ครั้ง 09, 10, 13 ท่านอาจารย์ไปร่วม
- คำตอบ : ผมไปร่วม ความคิดของ อาจารย์ป่วยซึ่งเป็นคณบดีเศรษฐศาสตร์ ธรรมศาสตร์ คือ มหาวิทยาลัย ควรเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วน มากก็เห็นด้วยว่า มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระมากขึ้น แต่ความคิดที่จะแยก มหาวิทยาลัยออกจากรัฐบาลไม่มี เป็นเพียงต้องการให้มีอิสระมากขึ้น
- คำถาม : อาจารย์ช่วยขยายความคำว่าความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย
- คำตอบ : ความอิสระ หมายความว่า ถ้าเป็นความเข้าใจในเวลานั้น คือ มีอิสระให้ สอน ให้พูด ให้คิด สร้างหลักสูตรได้เอง เลือกวิชาได้เอง ให้พูดได้อิสระ โดยไม่อยู่ในอาณัติของรัฐบาล ไม่ได้บอกว่าเอาออกจากรัฐบาล ซึ่งผิด

กับความหมายในตอนหลัง ให้ออกจากราชการ ซึ่งผมไม่เห็นด้วย เป็นอิสระ
ได้ แต่ไม่ออกจากระบบราชการ

คำถาม : ในช่วงเวลาที่สว่างคนิวาส ยังไม่มีความคิดที่จะเอาออกจากระบบราชการ

คำตอบ : ไม่ได้พูด ความคิดเห็นของ อาจารย์ป๋วยก็ไม่ได้บอกว่าจะเอาออกจากระบบราชการ ความคิดที่จะเอาออกจากระบบราชการ ผมคิดว่าเพิ่งมีตอนหลัง

คำถาม : เกิดช่วงไหนคะ ที่จะนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ

คำตอบ : เมื่ออาจารย์วิจิตรไปอยู่ที่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อาจารย์วิจิตรคิดว่า "ออกมาซะเลยน่าจะดี" อาจารย์ ดร.เกษม.. ตอนนั้นผมเป็นรองประธานวุฒิสภาอยู่ 2534 ระยะเวลาที่เอาออกเข้าใจว่าระบบราชการ ซึ่งผมไม่เห็นด้วย

คำถาม : เพราะอะไรคะ

คำตอบ : คือ มหาวิทยาลัยเมืองไทยไม่เหมือนของต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเมืองไทยตั้งขึ้นโดยพระมหากษัตริย์ เป็นความคิดของรัชกาลที่ 5 รัชกาลที่ 6 ท่านทำไม่สำเร็จ ตั้งจุฬาลงกรณ์โดยใช้ชื่อพ่อของท่านคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เหตุผลเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ไม่จำเป็นต้องเอาออกจากระบบราชการ เราผลิตคนซึ่งมีความรู้ความสามารถสูง คนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ เช่น สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ... เรียนจากระบบราชการ ผมเองก็เรียนจากมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบราชการ เมื่อในหลวงฯซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดสถาบันฯ ก็ควรจะคงไว้ในรูปเดิม ต้องเอาออกจากระบบราชการ ระบบราชการมีความหมายเหมือนกับการบริหาร 3 อย่างใหญ่ 1. บริหารเรื่องบุคลากร 2. บริหารเรื่องการเงิน การคลัง 3. บริหารเรื่องเอกเทศเฉพาะเรื่อง 4. บริหารการจัดเรื่ององค์กร เมื่อหลักมืออย่างนี้คงเอาไว้ แต่ทำข้อยกเว้นได้ในบางเรื่อง ถ้าเอามหาวิทยาลัยทุกแห่งออกจากระบบราชการแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกษัตริย์กับสถาบันการศึกษาระดับสูงของประเทศไทยจะห่างกันออก คิดว่า

มหากษัตริย์ไทยไม่เหมือนกับอื่น ๆ ทั่วโลก เช่น มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด แคมบริดจ์ ที่ตั้งขึ้นโดยไม่ใช่พระเจ้าแผ่นดิน โดยตั้งขึ้นโดยมูลนิธิเป็นเอกชนของเราไม่ใช่ เสด็จพระราชทานปริญญาทุกวัน ถ้าจะตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นมาใหม่โดยรัฐบาลแยกไปได้ แต่ไม่ควรเอามหาวิทยาลัยซึ่งตั้งขึ้นโดยมหากษัตริย์ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อย่างที่อาจารย์วิจิตร ผมเห็นว่าการมี EXCELLENT ไม่จำเป็นต้องออกจากระบบราชการ อาจารย์จรัส สุวรรณเวลา ก็บอกต้องเอาออกจากระบบราชการ ชักตัวอย่างสิงคโปร์ ไม่จำเป็นต้องเอาตามอย่าง เราเป็นแบบของไทย ๆ ต้องรักษาประเพณีมากที่สุด นานที่สุดเท่าที่จะนานได้ การเปลี่ยนแปลงควรเป็นไปแบบช้า ๆ ไม่ต้องรีบร้อน

คำถาม : ทั้งที่ตอนนี้สังคมโลกก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วหรือคะ

คำตอบ : ครับ โลกเปลี่ยนแปลงไป แต่ประเทศไทยก็เปลี่ยนแปลง แต่ไม่ใช่จะเร็ว อย่างคุณอานันท์ฯ เป็นนายก เพียงปีเศษ พยายามที่จะเปลี่ยนประเทศให้เป็นเหมือนประเทศที่เจริญก้าวหน้าด้วยทางเศรษฐกิจ ผมไม่เห็นด้วย ผมคิดว่า คุณอานันท์ฯ เก่งจริงในทางการเมือง ที่จะให้ไทยเป็นประชาธิปไตย แต่ประชาธิปไตยนั้นไปเร็วไม่ได้ ล้มลุกคลุกคลาน เราต้องไปอย่างช้า ๆ อย่างมีระเบียบ จะต้องอาศัยสถาบันกษัตริย์เป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาประเทศ ประเทศที่เจริญแล้ว เงินเค้ามากกว่าเรา เทคโนโลยีก็สูง เราไปแข่งกับเขา เราสู้ไม่ไหว เวลานี้ประเทศเรามีปัญหาเยอะ เราเป็นสมาชิกของ GATT จะมีอุดมการณ์ให้โลกของเราฟรี การลงทุนก็เสรี การโอนความสามารถในเรื่องเทคโนโลยีก็เสรี เงินเราก็น้อย เทคโนโลยีเราก็ต่ำ จะสู้ไหวหรือ ! เปิดเต็มที่ประเทศเราพัง จะเสียหายมาก คนไทยที่เจริญมาได้เพราะชาวต่างด้าวมาทำก็คือชาวจีน ตอนนี้เป็นเลือดผสม ชาวจีนปนแท้ ๆ ไม่มีผสม เกาหลี สิงคโปร์เจริญ แต่คนไทยไม่ใช่ เพราะคนไทยผสมจีนเป็นคนไทยรุ่นใหม่ ต่างกันเรื่องความรักชาติ ความแน่นแฟ้นในการรักชาติ ไม่เหมือนกับคนญี่ปุ่น จีน เวียดนาม วัฒนธรรมเป็นวัฒนธรรมที่ค่อนข้าง

ข้างอ่อนไหว ตอนที่ผมเป็นอธิบดีวิเทศสหการ ผมคัดเลือกเด็กส่งไป
เรียนเมืองนอกนานมาแล้ว มีคนที่สอบได้คะแนนมากคนหนึ่ง เวลานั้น
คนไทยเกิดเมืองไทยพอเป็นเงินจะไปช่วยเงิน อย่างนี้ก็แย่ บ้านเมือง ประ
เทศไทยก็ไม่เป็นไทย กลายเป็นทาส ผมเลยตัดสิทธิ์ไม่ให้ไปและบอกด้วยว่า
คุณมีความเห็นแบบนี้ ให้อ่านไม่ได้ เพราะคุณนี้รัฐบาลนิวซีแลนด์ให้กับคนไทย
คุณเป็นคนไทยแต่จิตใจไม่เป็นไทย จะรับทุนนี้ไม่ได้ นี่เป็นตัวอย่างซึ่งเป็น
ความจริง ซึ่งยังจำได้เลยว่าเป็นใคร

คำถาม : มหาวิทยาลัยในช่วงอาณัติที่มีการเคลื่อนไหวจะออกจากระบบราชการ ช่วง
นั้นพยายามผลักดันมาก จนเข้าวาระหนึ่งและจะเข้าวาระสองและสามผ่าน
ช่วงนั้นท่านอาจารย์มีความเห็นอย่างไรบ้าง

คำตอบ : ผมทำบันทึกลงในสยามรัฐ ซึ่งใจความแล้วไม่เห็นด้วย

คำถาม : อาจารย์ใช้หัวข้อบทความว่า "ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย กับการ
ต่อต้านสถาบันและการปฏิวัติรัฐประหาร" อาจารย์ยกตัวอย่างการ
เปลี่ยนแปลงการปกครองในประวัติศาสตร์ของไทยเราปี 2475-2535
อาจารย์ยกช่วงเวลา 2475, 2490, 2500, 2516, 2519 ถ้าสถาบัน
เป็นอิสระโดยเฉพาะของมหาวิทยาลัย อาจารย์ กับ นักศึกษา จะเกิดความ
วิพากษ์ขึ้น ไม่เข้าใจว่าวิพากษ์อย่างไร

คำตอบ : วิพากษ์ไม่ได้แปลว่า ความลำบาก สิ่งก็ตามมาเรียกว่าวิพากษ์ เช่น
เรากินข้าวอิ่ม ความอิ่มเป็นวิพากษ์ของอาการกิน ไม่ได้ลำบาก เป็นสิ่งที่เกิด
ตามมา 2475 อาจารย์หลวงประดิษฐ์เป็นนักเรียนฝรั่งเศส ได้รับการศึกษา
ความคิดที่จะให้ประเทศไทยได้รัฐธรรมนูญ ได้รวมพรรคพวกมีทหารร่วมด้วย
มีเจ้าคุณพหลฯ เจ้าคุณทรงสุรเดช เป็น นร.เยอรมัน อาจารย์หลวง
ประดิษฐ์เป็น นร.ฝรั่งเศส ความคิดใหม่ที่มหาวิทยาลัยเป็นอิสระในฝรั่งเศส
ทำให้ท่านคิดว่าเมืองไทยต้องมีรัฐธรรมนูญ คนรุ่นหลังยังว่า อาจารย์หลวง
ประดิษฐ์ไปศึกษาเรื่องลัทธิคอมมิวนิสต์เข้ามาใช้ในประเทศไทย ความ
เชื่อชั้ดขึ้นเมื่อ 2476 อาจารย์หลวงประดิษฐ์เสนอโครงการที่จะเอาคนไทย

ทุกคนเป็นข้าราชการ จะเห็นชัดว่าความเป็นของ มหาวิทยาลัยมีผลในการที่จะยอมจิตใจคนให้มีความเห็นห่างจากประเพณีของชาติบ้านเมือง ผมเองเป็นอาจารย์รุ่นแรกของอาจารย์หลวงประดิษฐ์ สอนกฎหมายปกครอง สอนเรื่องรัฐธรรมนูญ ด้วยแยกอำนาจอธิปไตยออกเป็น 3 ส่วน 1. อำนาจอธิปไตย 2. อำนาจบริหาร 3. อำนาจตุลาการ ท่านสอนปี 2474 พอ 2475 ก็ปฏิวัติ นี่แสดงว่าความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ถ้าเกินขอบเขตอันสมควร ก็อาจจะทำให้เกิดปฏิวัติรัฐประหารได้ถ้าไม่มีอาจารย์หลวงประดิษฐ์ คิดว่าการปฏิวัติอาจจะเกิดช้า ความจริง รัชกาลที่ 7 ท่านคิดจะพระราชทานรัฐธรรมนูญอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องปฏิวัติรัฐประหารก็ได้ แต่บังเอิญกรมพระนครสวรรค์พี่ชายท่าน เห็นว่าควรจะไปก่อน อาจารย์หลวงประดิษฐ์เป็นผู้อยู่เบื้องหลังในการเร่งให้มีการปฏิวัติ ก็ทำได้สำเร็จ 2490 จอมพลผินให้นายยกดวงเป็น 3 เดือน จึงให้จอมพล ป. เป็นนายกแทน การปกครอง 2475-2490 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 8 ถูกลอบปลงพระชนม์ตามประวัติศาสตร์ จอมพลผินเห็นว่าจะต้องยึดอำนาจ เพราะรัฐบาลชุดนั้นไม่เอาผู้พิคมาลงโทษ อันนี้เป็นความขัดแย้งกัน ซึ่งตอนนั้นธรรมศาสตร์ตั้งแล้ว อาจารย์หลวงประดิษฐ์เป็นผู้ประศาสน์การความคิดที่แตกต่างกันระหว่างจอมพล ป. กับ อาจารย์หลวงประดิษฐ์ ไม่ได้ถูกกันเลย ขัดกันแย่งอำนาจกันโดยตรงและทางอ้อม อาจารย์หลวงประดิษฐ์ก็มีพวกเป็นพลเรือน หลวงพิบูลย์ก็มีพวกเป็นทหาร จอมพล ป. กระเด็นออกไป ถูกหาว่าเป็น อาชญากรสงครามมีการสอบสวน เสร็จแล้วประธานศาลฎีกาก็สั่งปล่อยไม่ผิด จอมพลผินยึดอำนาจได้ก็กลับมามอบอำนาจให้จอมพล ป. เกิดขึ้นอีก มหาวิทยาลัยเวลานั้น มีมหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระ คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการเต็มที คือ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ CONFLICT ระหว่าง 2 มหาวิทยาลัยมีอยู่มาก มีอยู่ชัดเมื่อพ.มาสอนปี 2499 เข้ามาในตอนแรกยังเป็นอิสระอยู่ เพิ่งมาเป็นเมื่อ 2500 เมื่อจอมพลสฤษดิ์เข้าไปเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย เอากลับมาเป็นราชการ

เหตุการณ์เกิดขึ้น การปฏิวัติรัฐประหารก็หายไป จอมพล ป. ก็หนีไปต่าง
ประเทศ ที่จริงจอมพล ป. อาจจะทำ แต่คงไม่กล้า จอมพลสฤษดิ์กล้าทำ
เอามาอยู่ในระบบราชการ ผมก็เปลี่ยนสถานะจากอาจารย์ธรรมดาของ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นอิสระอยู่แล้ว กลับมาเป็นข้าราชการ

คำถาม : ขอให้อาจารย์เล่าตรงที่อาจารย์เป็นอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คำตอบ : ไม่ได้เป็นข้าราชการ เป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัย กินเงินเดือนมากกว่า
ข้าราชการ อาจารย์ป่วยเป็นคน LIBERAL เป็นคนมีความคิดในทางเสรี
ก็มาอยู่เป็นคณบดี และเป็นผู้นำการแบ่งคดีชาติ เป็นผู้อำนวยการสำนักบ
ประมาณ มีอิทธิพลมากในทางการเงิน เอา IDEA เรื่องความเป็นอิสระ
มาพูดอีกที่สว่างคนิวาส ประชุมหลายหนซึ่งผมก็ไปด้วยทุกครั้ง วิชาผลที่
ตามมาก็คือ 2516 อาจารย์ป่วยสร้างไว้ในความคิดที่ CONFLICT กับ
ระหว่างมหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระหรือไม่ แต่ซ่อนอยู่ แต่มองไม่เห็น

คำถาม : ซ่อนกันอย่างไร

คำตอบ : เพราะไม่รู้ลึก ความรู้สึกของคนไม่มี แต่ถ้าวิเคราะห์ดูถึงจะรู้ ความคิด
อะไรต่าง ๆ เกิดขึ้น ระหว่างผู้ที่เห็นว่า มหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระหรือไม่
เป็นอิสระ 2516 ก็เดินขบวน นักศึกษาตายหลายร้อย ความจริงตายไม่ถึง
ร้อยผมก็แทบแย้ บ้านเมืองเงียบเหงา ถนนไม่มีรถวิ่ง ทางใต้รถเมล์ก็ถูกเผา
รุนแรงมากไม่แพ้ 2535 ก็เรื่องมหาวิทยาลัย และยังมีอีกหลายครั้ง ซึ่งมูล
เหตุก็มา จากอันนี้มหาวิทยาลัยเป็นของรัฐ อ้าไปแรง ถ้าแรงก็จะเกิดขึ้น
อย่างคุณวิจิตรจะต้องรับเคราะห์ เพราะคุณวิจิตรเป็นผู้ทำอะไรต้องทำให้
ได้ VERY AGGRESSIVE และเค้าก็สนับสนุน แต่คุณวิจิตรเป็นคนมีเหตุมี
ผล พยายามเต็มที่ แต่ในความที่ถูกต้องไม่ใช้วิธีปฏิวัติรัฐประหาร แต่มีคน
กลุ่มหนึ่งที่พยายามทำปฏิวัติรัฐประหาร อย่างคุณจำลอง ศรีเมือง เป็นหัว
หน้าของผู้ที่มีความคิดที่จะเป็นคนที่มึนกลยุทธ กลวิชัยสูง ซึ่งทำทาสกับอำนาจที่
มีอยู่ เป็นคนซึ่งควรจับตาดูให้ดี อาจจะมีอะไรเกิดขึ้นอีก และจะทำงาน
เสรีเป็นอัน ๆ ตอนนี้กำลังต่อสู้กับอำนาจที่มีอยู่ในขณะนี้ ให้มีการเลือกตั้ง

ของผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นความพยายามของคุณจำลอง ซึ่งถ้ามีการเลือกตั้งและสภาเห็นด้วย เมืองไทยอันตรายมาก !

คำถาม : อันตรายอย่างไร

คำตอบ : อันตราย คือ ต้องมีการต่อสู้กันระหว่างคน 2 ฝ่าย เพราะเมืองไทยมีคนที่เป็นไทยแท้กับเลือดผสม อย่างมหาจำลองก็ลูกจีน ... พวกลูกผสมเป็นพวกที่รุนแรงมาก บังเอิญที่ผมผมเป็นเลือดผสมที่ไม่รุนแรง เพราะพื้นเป็นข้าราชการเก่า มีความคิดอีกอย่าง แต่ลูกหลานจีนที่เล่นการเมืองแรงทุกคนเลย เช่น มหา ชัย นายกฯของมาเลเซีย ก็ลูกแขกอินเดีย ความคิดรุนแรงไม่เหมือนกับที่เป็นมาเลเซียแท้ ๆ เรื่องลูกผสมเป็นผู้นำความเจริญและความเสื่อมมาสู่ประเทศ แล้วแต่จะมอง นี่เป็นเรื่องของอนาคต ส่วนปัจจุบันเป็นเรื่องของวิบาก ไม่ใช่ความลำบาก คือ CONSEQUENCE วิบากกรรมกรรมที่เกิดภายหลัง

คำถาม : ขอย้อนกลับมาเรียนถามถึงสมัยรัฐบาลอานันท์ในสมัย รสช. มีบรรยากาศเป็นอย่างไร

คำตอบ : รัฐบาลอานันท์กับ รสช. มักขัดแย้งกันอยู่เสมอทางด้านความคิด ภาวะการณ์ขัดแย้งกันนี้เกิดขึ้นมาตั้งแต่แรกเริ่ม รสช. ไม่สามารถใช้อำนาจได้ภายหลังการรัฐประหารเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2534 แต่ต้องอาศัยรัฐบาลของนายอานันท์ ซึ่งเป็นผู้นำรัฐบาลที่มีสถานภาพเป็นอิสระ จึงทำให้การใช้อำนาจของ รสช. ต้องต่อรองประนีประนอมแทนที่จะสั่งการหรือครอบงำได้เหมือนกับคณะปฏิวัติหรือคณะรัฐประหารอื่นที่เคยเป็นมาในอดีต ที่สำคัญก็คือ รสช. ไม่สามารถเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการตัดสินใจระดับสูงทางเศรษฐกิจได้ จึงทำให้การร่วมกันครองอำนาจระหว่างพลังอำนาจรัฐ คือ รสช. กับพลังรัฐบาลที่มาจากธุรกิจเอกชน เป็นไปต่างไปราบรื่น มีความตึงเครียด ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจการควบคุมกลไกการบริหารบางอย่างอยู่ในกลุ่มของตน

ศาสตราจารย์ ดร.ระวี ภาวิไล

21 กุมภาพันธ์ 2537

- คำถาม : ท่านอาจารย์ได้เข้าร่วมกระบวนการความเคลื่อนไหวที่สว่างคนิวาสได้อย่างไรคะ
- คำตอบ : ผมกลับจากออสเตรเลียเมื่อจบปริญญาเอก หลังกลับจากต่างประเทศได้อ่านรายงานการประชุมของคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ทำให้เกิดความสนใจในการสร้างสื่อกลางระหว่างอาจารย์ชั้น ขณะนั้นผมเป็นประธานกลุ่มกิจกรรมของสโมสรอาจารย์ อยู่จึงเป็นผู้ริเริ่มจัดการสัมมนาวิชาการเรื่องอุดมคติและสภาพของการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ณ สว่างคนิวาส ในปี พ.ศ. 2508 เป็นครั้งแรกของสโมสรอาจารย์ โดยเห็นว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผู้ทรงคุณวุฒิชั้นมันสมองเป็นอันมาก ถ้าได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องมหาวิทยาลัยแล้ว ก็น่าจะเป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมเป็นอันมาก ทำให้เข้าใจในปัญหาของมหาวิทยาลัยดีขึ้น ทั้งจะยังเป็นแนวทางปรับปรุงมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยขณะนั้นมีสภาพตายนิ่ง ไม่เคลื่อนไหวมีการบริหารเหมือนโรงเรียนอีกด้วย หลังจากนั้นผมก็ได้เข้าร่วมการประชุมที่สภาการศึกษาแห่งชาติ จัดทั้ง 3 ครั้งและก็มีอาจารย์อื่น ๆ ทขอยเข้ามาช่วยอีก เช่น อาจารย์ลีปพนนท์ อาจารย์วิจิตร ศรีสอ้าน พวกเราขณะนั้นวิจารณ์กันว่า มหาวิทยาลัยไม่ต่างจากโรงเรียนมัธยมศึกษา พุดง่าย ๆ ระบบการบริหารค่อนข้างกุมอำนาจโดยผู้บริหาร จึงเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงจนเกิดแนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" ขึ้น แม้พวกเราจะอยู่ต่างมหาวิทยาลัยต่างที่ต่างกัน ต่างเห็นพ้องต้องกันที่จะร่วมเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น
- คำถาม : จากการประชุมที่สว่างคนิวาสทั้ง 3 ครั้งนั้น มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างไรบ้างคะ

คำตอบ : อย่างแรกก็ทำให้ชาวมหาวิทยาลัยเกิดการตื่นตัว อาจจะเรียกว่าเกิดตื่นตัวของอาจารย์กลุ่มหนึ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น เมื่อเทียบกับอาจารย์เก่าที่เคยชินอยู่กับระบบราชการเดิม ๆ แล้ว กลุ่มอาจารย์ที่ตื่นตัวนี้เพิ่มเพียงจำนวนน้อย แต่ก็มีพลังมากพอที่ช่วยให้รัฐบาลและคณะปฏิบัติหันมารับฟังบ้าง ผู้เข้าร่วมต่างแสดงความคิดเห็นผ่านทางบทความ การเข้าร่วมอภิปราย และมีข้อสรุปออกมาเป็นแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ที่ได้รับการนำไปใช้ นับเป็นคู่มือการบริหารงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้ที่เข้าร่วมประชุมมีทั้งอธิการบดี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องประกอบกับขณะนั้นอยู่ในระหว่างการจัดตั้งนักศึกษาภูมิภาค 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อาจารย์สอาด มงคลสุข เป็นหนึ่งที่เข้าร่วมประชุมที่สว่างคนิวาส และได้้นำแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเพื่อสร้างนักศึกษาสงขลานครินทร์ แต่ในที่สุดก็จัดตั้งมหาวิทยาลัยในแนวเดิม ๆ อีกตามนโยบายของรัฐบาลสมัยนั้น มีผลต่อเรื่องมาสู่การปฏิรูปอุดมศึกษา 2517 ซึ่งผมก็เป็นกรรมการอยู่ด้วย แต่กระแสแห่งความเป็นราชการในสังคมไทยยังสูงอยู่มากจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันตา ได้แต่วางแนวทางไว้กว้าง ๆ ว่าควรจะนำมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมาใช้

คำถาม : ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยหมายถึงอะไรคะ

คำตอบ : ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ก็เป็นการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินการต่าง ๆ ได้เอง มีเสรีภาพทางวิชาการที่จะคิดจะทำอะไร โดยรัฐเป็นเพียงกำกับเชิงนโยบาย ส่วนรายละเอียดในการดำเนินการนั้นๆ มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ มหาวิทยาลัยมิใช่มีอิสระตามอำเภอใจ

ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาน

21 กุมภาพันธ์ 2537

- คำถาม : การก่อตั้งทางแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- คำตอบ : การตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ขึ้นในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) นั้น ทบวงมหาวิทยาลัยได้ทำการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 และได้ทำข้อเสนอต่อรัฐบาลพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ โดยต้องการที่จะกระจายโอกาสทางการศึกษาให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการตั้งมหาวิทยาลัยตามภูมิภาคพัฒนานั้นยังไม่เพียงพอ จึงเห็นสมควรให้มีการตั้งนักศึกษาเพิ่ม คือ ภาคเหนือ ให้ยกฐานะวิทยาเขตในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒชั้น เป็นมหาวิทยาลัยภาคเหนือตอนใต้ ก็คือมหาวิทยาลัยนเรศวร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือสร้างมหาวิทยาลัยชั้นอีก 2 แห่งคือ ที่จังหวัดอุบลราชธานีและนครราชสีมา ภาคใต้จัดสร้างที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และภาคตะวันออกให้ยกฐานะวิทยาเขตในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒชั้นเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อคณะรัฐมนตรีรับหลักการข้างต้นแล้ว จึงได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยภูมิภาคนั้น ๆ เป็นผู้จัดตั้ง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จัดตั้งมหาวิทยาลัยที่นครศรีธรรมราช ส่วนวิทยาเขตนั้นได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยก็สามารถกระทำได้โดยตรง สำหรับนักศึกษาขอนแก่นรับเป็นผู้จัดตั้งเป็นวิทยาลัยที่จังหวัดอุบลราชธานีและนครราชสีมา ซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จัดตั้งวิทยาลัยที่อุบลราชธานีเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่วิทยาลัยที่นครราชสีมาอยู่ระหว่างจัดทำโครงการจัดตั้ง ในปี พ.ศ. 2531 พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรีมีนโยบายเร่งรัดให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้ง 5 แห่งให้แล้วเสร็จโดยเร็ว ทางทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้ขอโอนการดูแลจัดตั้งในส่วนที่ยังไม่เสร็จทั้ง 2 แห่งที่นครราชสีมาและนครศรีธรรมราช มาเป็นโครงการที่ทบวงมหาวิทยาลัยดูแลการจัดตั้งเอง

และแทนที่จะจัดตั้งเป็นวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยทั้งสองก็ได้ดำเนินจัดตั้งให้
เป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ

ในการพิจารณาจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกเทศนี้ ก็ได้มีการทบทวนว่า ควรจะจัด
ตั้งในรูปแบบเดิมที่เป็นมหาวิทยาลัยในส่วนราชการหรือควรจะจัดตั้งในรูปแบบ
ใหม่ ผมได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมการจัดตั้ง ก็ได้เสนอรัฐบาล
ไปว่ามหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการมีปัญหา และได้เรียกร้องมาตลอดที่
อยากจะพัฒนาไปสู่ระบบอิสระที่มีความคล่องตัว ในลักษณะมหาวิทยาลัยใน
กำกับรัฐบาลซึ่งเป็นแนวความคิดที่ต่อเนื่องมา 30 ปี คณะกรรมการจัดตั้งก็
เห็นพ้องกับผมว่าจะเสนอในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเสียเลย
เพราะเป็นมหาวิทยาลัยตั้งใหม่จะทำได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว
ดำเนินการอยู่แล้ว จึงนำเรื่องนี้หารือกับนายทวิช กลิ่นประทุม รัฐมนตรี
ทบวงมหาวิทยาลัยก็เห็นด้วย จึงนำเสนอไปยังพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ
นายกรัฐมนตรีก็เห็นด้วย เนื่องจากรัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัยก็สนับสนุนแนว
ความคิดมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ เพราะว่าในฐานะที่
รัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัยก็มีพื้นฐานมาจากเอกชนก็เข้าใจเรื่องไม่ยากเมื่อ
นำเสนอนายกรัฐมนตรี ท่านก็มีพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องนี้อยู่แล้ว ก็ได้รับ
การสนับสนุนด้วยดี

โครงการที่เสร็จก่อน คือ โครงการนักศึกษาเทคโนโลยีสุรนารี ทบวง
มหาวิทยาลัยจึงได้นำเสนอ ดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ถ้าอยู่
ในระบบราชการจะหาอาจารย์ยาก เพราะเป็นสาขาที่ขาดแคลนและ
เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งในต่างจังหวัดด้วย ถ้าไม่สร้างระบบบริหารบุคคล
ที่สามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน ก็จะไม่สามารถดึงดูดและรักษา
อาจารย์ในสาขาที่ขาดแคลนนี้ได้ และในที่สุดก็จะทำให้ไม่สามารถ
ดำเนินการได้เต็มที่

2. ทบวงมหาวิทยาลัยเห็นว่า น่าจะเป็นโครงการนำร่องทดลองสักแห่งหนึ่ง เมื่อได้ผลดีแล้วก็จะได้นำมาขยายผลเพื่อให้การจัดรูปแบบนี้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริง เพราะเท่าที่ผ่านมาเป็นการพูดด้วยหลักการและทฤษฎี

คำถาม : การกำหนดรูปแบบและโครงสร้างใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คำนึงอะไรเป็นสำคัญคะ

คำตอบ : แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีตามเสนอมีรากฐานความคิดจากจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่จะตั้งขึ้นใหม่ เพื่อสนองเฉพาะเทคโนโลยีสำคัญ ๆ ที่เป็นความต้องการของประเทศ มหาวิทยาลัยแห่งนี้จะมุ่งเรื่องการปรับเปลี่ยนการพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นสำคัญ เพื่อต้องการให้ประเทศไทยพึ่งตนเองทางเทคโนโลยีให้ได้มากขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์ต่อภาคเศรษฐกิจสำคัญ 2 ส่วน ๆ หนึ่งคือ ด้านอุตสาหกรรม ซึ่งต้องการเทคโนโลยีในระดับสูง กับอีกส่วนหนึ่งคือด้านเกษตร ต้องการจะปรับเกณฑ์ให้เป็นเกษตรอุตสาหกรรม (Agroindustry) ให้มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ ซึ่งจะต้องสร้างรูปแบบและโครงสร้างของมหาวิทยาลัยให้เอื้อกับความสัมพันธ์ใหม่นั้น

มหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีเป็นมหาวิทยาลัยที่ลงทุนสูงและเป็นมหาวิทยาลัยที่จะต้องทำงานร่วมกับธุรกิจเอกชนอย่างใกล้ชิด และต้องพึ่งธุรกิจเอกชนในแง่ของนักศึกษาได้มีประสบการณ์โดยตรงจากอุตสาหกรรม การจัดการศึกษาในลักษณะผสมผสานภาคทฤษฎีกับปฏิบัติ เรียกว่า สหกิจศึกษา (Cooperative Education) โดยนักศึกษาจะต้องไปปฏิบัติงานในสถานประกอบการสลับกับการเรียนในมหาวิทยาลัยในช่วง 2 ปีสุดท้ายของหลักสูตรปริญญาตรี เป็นสิ่งที่จำเป็นมากต่อการผลิตนักเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยจะต้องร่วมมือกับภาคเศรษฐกิจทั้งสองอย่างจริงจังต่อกันจนเกิดความคิดร่วมกัน คิดร่วมกันท่ามหาวิทยาลัยได้เป็นส่วนหนึ่งของภาคเศรษฐกิจทั้งสอง และภาค

เศรษฐกิจทั้งสองเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรูปแบบนี้จึงต้องการความคล่องตัวสูงมาก ซึ่งมหาวิทยาลัยในระบบราชการที่เป็นอยู่ไม่สามารถทำได้ จึงได้เสนอให้มหาวิทยาลัยใหม่นี้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

ด้วยความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนเฉพาะภาคอุตสาหกรรมและการเกษตร จึงทำให้มหาวิทยาลัยพยายามพัฒนารูปแบบการบริหาร มหาวิทยาลัยมุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อบรรลุหลักการนี้จะต้องแก้ไขจุดอ่อนของโครงสร้างบริหารแบบประเพณีนิยมในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นระบบราชการซึ่งให้ผลสัมฤทธิ์ต่ำ ดังนั้นระบบบริหารของมหาวิทยาลัยนี้จึงกำหนดรูปแบบและแนวทางใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า อันได้แก่ ระบบบริหารที่เป็นอิสระจากระบบราชการหรือการดำเนินการในระบบธุรกิจที่ไม่มุ่งหากำไรลดขั้นตอนโดยให้การดำเนินการสิ้นสุด ณ ระดับมหาวิทยาลัยยึดหลักการปกครองของตนเองโดยให้การตัดสินใจ วินิจฉัย สิ่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง โครงสร้างการจัดองค์การจึงจำเป็นต้องมีขนาดกะทัดรัดแต่มีประสิทธิภาพสูงและประหยัด องค์การที่มีอำนาจบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยจัดเป็นองค์คณะบุคคลในรูปของสภาซึ่งมี 2 สภาคือ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์การสูงสุด ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปและโดยเฉพาะด้านนโยบายและแผนงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงและการอนุมัติปริญญา องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็น lay-board เป็นส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาคอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมกับมหาวิทยาลัย รวมทั้งให้ความสำคัญต่อกองถิ่น ส่วนสภาวิชาการ เป็นองค์การส่งผู้ทรงคุณวุฒิมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่

การวิจัย การสอนและบริการทางวิชาการโดยเฉพาะและกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย การจัดมหาวิทยาลัยในรูปแบบและโครงสร้างใหม่นี้ตั้งอยู่บนรากฐานสำคัญ คือ

1. เพื่อให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้หลัก "การบริหารรวมบริการและแยกภารกิจ" หมายความว่า งานบริการใด ๆ ที่สามารถรวมศูนย์ให้การบริการไว้ที่เดียวกันและเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ รวมใช้ทรัพยากรนั้น เช่น ที่ทำการเรียนรวม ที่พักอาจารย์ ศูนย์คอมพิวเตอร์ ระบบรวมบริการนี้จะสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เป็นการรวมใช้ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ และลดความซ้ำซ้อน เพื่อให้ขนาดของมหาวิทยาลัยมีความกะทัดรัด และมีขนาดกำลังคนที่พอเหมาะ นอกจากนี้มีการถ่ายโอนให้ภาคเอกชนและการร่วมลงทุนระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเอกชน ในด้านการถ่ายโอนให้ภาคเอกชนนั้นจะเป็นงานบริการด้านแรงงาน หรืองานที่ภาคเอกชนทำได้ดี เช่น การรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย บริการให้เช่ารถยนต์ พนักงานดูแลสวน เป็นต้น ส่วนการร่วมลงทุนกับเอกชน เป็นกิจกรรมที่ทำได้เชิงธุรกิจเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการ เช่น การตั้งศูนย์หนังสือ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย
2. ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคเศรษฐกิจทั้งสอง มหาวิทยาลัยต้องพยายามให้ภาคเศรษฐกิจทั้งสองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการโดยกำหนดให้ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและประธานหอการค้าแห่งประเทศไทย เป็นองค์ประกอบสำคัญของสภามหาวิทยาลัยประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่งก็คือ มหาวิทยาลัยจะสร้างและพัฒนาศูนย์กลางที่เป็นแหล่งรวมเครื่องมือทั้งหมด การทำวิจัยและพัฒนาความร่วมมือระหว่างธุรกิจเอกชนอุตสาหกรรมกับมหาวิทยาลัย ศูนย์กลางในมหาวิทยาลัยนี้เรียกว่า เทคโนโลยีธานี (Technopolis) ซึ่งจะเปิดรับบุคลากรฝ่าย

- ธุรกิจเอกชน อุตสาหกรรมมาเพิ่มทักษะ เพิ่มความรู้ให้ทันสมัย - มี
โอกาสใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และถ่ายทอดไปใช้ในโรงงานอีกต่อหนึ่ง
3. โครงสร้างวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีการจัดโครงสร้าง
วิชาการแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่น ๆ โดยมหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้
ความสำคัญต่อหลักการพหุวิทยาการ (multi-disciplinary)
เพื่อเป็นศูนย์รวมความชำนาญด้านทรัพยากรและให้เกิดประโยชน์
สูงสุด มหาวิทยาลัยจึงไม่มีคณะวิชาและภาควิชาในความหมายเดิม
แต่จะมีการรวมเป็นกลุ่ม 5 กลุ่ม โดยใช้นโยบายความคิด "สำนักวิชา
(cluster)" สำหรับแนวความคิดนี้ ถ้าถามว่า เอามาจากไหน ก็
ไม่มีที่ไหน ที่จะใกล้เคียงแนวความคิด cluster ที่วางไว้ที่สุด เห็น
จะเป็นชู้คูบะของญี่ปุ่น แต่ก็ไม่เหมือนทีเดียว cluster ก็คือ แทนที่
จะตั้งคณะวิชาตามกลุ่มวิชา กลุ่มวิชาชีพ จะไม่ทำ แต่ตั้งตามลักษณะ
เทคโนโลยี โดยเราใช้กรอบความคิดว่า เทคโนโลยีสำหรับการพัฒนา
มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ต้องมีปัจจัยมนุษย์ (humanware) คือ
ความรู้ความสามารถโดยทั่วไปในฐานะมนุษย์ผู้ใช้เทคโนโลยี ปัจจัย
ข่าวสาร (inforware) คือความสามารถในการรับ-ส่งข่าวสาร
ข้อมูลด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยองค์การ (orgaware)
คือ ความสามารถทางการจัดการองค์การเพื่อรองรับการพัฒนา
เทคโนโลยี และปัจจัยเทคโนโลยี (technoware)
- ดังนั้น การจัดโครงสร้างวิชาการจัดแบ่งออกเป็น 5 สำนักวิชา (cluster)
คือ
1. สำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร ไม่เน้นการสอนเกษตรเหมือน
มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนอยู่แล้ว แต่จะเน้นสอนเฉพาะเกษตร
อุตสาหกรรม (agroindustry) ที่เป็นกิจกรรมหลังจากการ
เก็บเกี่ยวจากไร่แล้ว ให้ความสำคัญต่อผลผลิตของเกษตรจะ

แปรรูปอย่างไร แล้วนำเอาวิศวกรรมเกษตรมารวมอยู่ในกลุ่มนี้ตาม การแบ่งกลุ่มตามเทคโนโลยี

2. สำนักวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ได้รวมสาขาวิชาทางวิศวกรรม เกือบทั้งหมดกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ประเทศต้องการคือ เทคโนโลยีการพิมพ์เพื่อการส่งออกและหีบห่อวัสดุภัณฑ์
3. สำนักวิชาเทคโนโลยีทรัพยากรเกี่ยวกับวัสดุพลังงานและสิ่งแวดล้อม
4. สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
5. สำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม

ในการพิจารณาจัดตั้งมหาวิทยาลัยเอกเทศแห่งนี้ ก็ได้มีการทบทวนว่า ควร จะจัดตั้งในรูปแบบเดิมที่เป็นมหาวิทยาลัยในส่วนราชการหรือควรที่จะจัดตั้ง ในรูปแบบใหม่ ซึ่งผมได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมการจัดตั้งก็ได้ เสนอรัฐบาลไปว่ามหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการมีปัญหาและก็ให้ เรียกร้อง มาตลอดที่อยากจะพัฒนาไปสู่ระบบอิสระที่มีความคล่องตัว ในลักษณะ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ต่อเนื่องมา 30 ปี คณะ กรรมการจัดตั้งก็เห็นพ้องกันพบว่า จะเสนอในรูปแบบพ.ศ. ในกำกับรัฐบาล เสียเลย เพราะเป็นมหาวิทยาลัยตั้งใหม่จะทำได้ง่ายกว่ามหาวิทยาลัยที่มีอยู่ แล้ว ดำเนินการอยู่แล้ว

คำถาม : การผลักดันแนวความคิดมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการเพื่อสร้าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประสบผลสำเร็จเพราะอะไรคะ

คำตอบ : การนำเสนอแนวความคิดนี้ได้ผ่านด่านสำคัญ 2 ด่าน คือ นายทวิช กลิ่นประทุม รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยขณะนั้น มีความเห็นด้วยและ ให้การสนับสนุนแนวความคิดนี้เป็นอย่างดี และอีกด่านหนึ่งก็คือ พลเอก ชชาติชาย ชุณหะวัณ นายกรัฐมนตรี ได้เลือกใช้วิธีการสร้างความเข้าใจ ระหว่างกันและกันในแนวความคิดนี้ จนในที่สุดท่านนายกรัฐมนตรีก็เห็นด้วย และสนับสนุน ความสำเร็จของการสร้างความเข้าใจในแนวความคิดนี้ เนื่องจากทั้งสองท่านมีพื้นฐานความคิดมาจากเอกชนที่มีความเข้าใจใน

เรื่องนี้ต่อสู้แล้ว จึ่งนับว่าเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญยิ่งต่อความพยายามใน
ครั้งนี้

คำถาม : มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการผลักดันในครั้งนี้หรือไม่คะ

คำตอบ : ส่วนที่กลับสร้างความลำบากต่อการเสนอมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่นี้คือ
ความไม่เข้าใจของคณะรัฐมนตรีบางท่าน สืบเนื่องมาจากความเข้าใจแต่
เดิมนั้น มักจะเข้าใจว่าหน่วยงานของรัฐมีได้เพียง 2 ประเภทคือ ส่วน
ราชการกับรัฐวิสาหกิจ เมื่อมีการนำเสนอมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ที่ไม่
เป็นทั้งส่วนราชการและทั้งรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่เราเข้าใจได้ยาก แต่เมื่อ
ได้อธิบายให้เข้าใจว่าหน่วยงานของรัฐไม่จำเป็นต้องมี 2 รูปแบบ รูปแบบที่
3 ก็ได้เป็นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งและก็ได้มีตัวอย่างของหน่วยงานประเภท
นี้อยู่บ้างแล้ว ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานทรัพย์สินส่วน
พระมหากษัตริย์ เพียงแต่ไม่เป็นรูปแบบที่คนรู้จักหรือไม่ได้มีการใช้กันมากนัก
เมื่อคณะรัฐมนตรีได้รับคำชี้แจงแล้ว ก็เห็นชอบในหลักการ นอกจากนี้
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วยคือ สำนักงบประมาณก็ยังไม่เคยชินคุ้นเคยกับการมี
หน่วยงานในลักษณะนี้ ในระยะแรกทบวงมหาวิทยาลัยจึงทำความเข้าใจกับ
สำนักงบประมาณ และในที่สุดก็เป็นที่เข้าใจกันได้ เมื่อสามารถทำให้ทุก ๆ
ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยของ
รัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการได้แล้ว รัฐบาลของพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ จึง
ได้รับหลักการและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีรูปแบบใหม่นี้ขึ้นเป็นครั้งแรก
ต่อมาเมื่อมีการจัดทำโครงการของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ก็ได้ยึดหลักการอัน
เดียวกันนี้ แล้วก็ได้นำโครงการจนออกเป็นพระราชบัญญัติ ซึ่งห่างกันประมาณ
2 ปี กล่าวคือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ออกในปี พ.ศ.
2533 ส่วนพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ออกในยุครสช. ปี พ.ศ.
2535 ทั้งสองแห่งใช้รูปแบบและโครงสร้างเดียวกันและหลักการเดียวกัน

คำถาม : เรื่องการพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นอย่างไรบ้างคะ

คำตอบ : ในระยะก่อสร้างตัวของมหาวิทยาลัยจึงเป็นงบลงทุนทั้งหมด ส่วนงบ
 ค่าเนนการที่มหาวิทยาลัยจะสามารถพึ่งตนเองได้นั้นจะเกิดผลในระยะยาว
 โดยมหาวิทยาลัยกำหนดว่าจะช่วยเหลือตัวเองได้ ไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของ
 งบประมาณแผ่นดิน และอีกครึ่งหนึ่งรัฐยังคงต้องสนับสนุนอยู่ ทั้งนี้มหาวิทยาลัย
 จะต้องมีนักศึกษาครบวงจรเสียก่อน ซึ่งในช่วงเวลานั้นมหาวิทยาลัยเพิ่งเปิด
 รับนักศึกษาปีแรกในปีการศึกษา 2536 ต้องรอไปสักกระยะหนึ่งอย่างน้อยจน
 นักศึกษารุ่นแรกจบการศึกษาไปแล้ว หรือ 10 ปีไปแล้ว งบค่าเนนการของ
 มหาวิทยาลัยก็จะสามารถช่วยเหลือตัวเองไปแล้วกว่าครึ่งหนึ่ง

คำถาม : ผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายเพียงไรคะ

คำตอบ : แม้ว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเพิ่งเปิดรับนักศึกษาก็ตาม ก็สามารถ
 ดำเนินการไปด้วยดีตามระบบและโครงสร้างที่วางไว้ ดังจะเห็นได้จากดัชนี
 ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดใจดี ทำให้มี
 บุคลากรที่จบปริญญาเอกถึงร้อยละ 79 และปริญญาโทร้อยละ 21 ในด้าน
 การเรียนการสอนสามารถดึงดูดนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเรียน
 ในมหาวิทยาลัยและมีผลการเรียนอยู่ในระดับเป็นที่น่าพอใจ

คำถาม : ในช่วงความพยายามผลักดันแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วน
 ราชการ" สมัยรัฐบาลอานันท์ 1 นั้น ขอให้กล่าวถึงบรรยากาศช่วงนำเสนอ
 ร่างพระราชบัญญัติเข้าสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เป็นอย่างไรบ้างคะ

คำตอบ : ทบวงมหาวิทยาลัยถือหลักการที่ว่าจะไม่ใช้อำนาจบังคับมหาวิทยาลัย แต่จะ
 ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการตัดสินใจเองว่าจะออกหรือไม่ออกจากระบบ
 ราชการขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละแห่ง มหาวิทยาลัยได้ตัดสินใจออกจาก
 นอกกระบบ 16 แห่ง ขณะเดียวกันก็เกิดเสียงคัดค้านจากบางกลุ่มทั้งในและ
 นอกมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นธรรมดาที่สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติบางกลุ่มจะมี
 ความคิดเห็นคัดค้านในร่างพระราชบัญญัติที่เสนอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง
 ครั้งนี้เป็น การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ จะให้ทุกคนเห็นด้วยคงเป็นไปได้
 ต้องชี้แจงว่าเป็นเรื่องของระบบส่วนราชการมากกว่าตัวบุคคล และได้วาง

หลักการไว้ไม่ให้กระทบต่อสิทธิประโยชน์และสถานภาพของบุคลากรในระบบ ซึ่งตามกฎหมายได้แก้ไขรองรับไว้แล้ว ส่วนความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องชี้แจงภายในมหาวิทยาลัย ถ้าจะบอกว่าเมื่อมีผู้คัดค้านแสดงว่าไม่ดีก็ต้องพิจารณาว่า เรื่องนี้เป็นการตัดสินใจที่มีผู้รับผิดชอบคือ สภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในมหาวิทยาลัยที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ถ้าเกิดปัญหาสภามหาวิทยาลัยก็ต้องทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเป็นระบบใหม่จะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายและยังต้องใช้เวลาในการเตรียมการอย่างน้อย 3 ปี แต่ถ้าไม่ผ่านในรัฐบาลชุดนี้ (รัฐบาลอานันท์ 1) คงเสนอให้รัฐบาลชุดต่อไป เพราะเห็นว่ากฎหมายในลักษณะเดียวกันนี้ได้เคยมีในรัฐบาลชุดที่แล้ว (รัฐบาลของ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ) ซึ่งเป็นรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งคือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และรัฐบาลชุดต่อไปก็คงจะนำมาพิจารณา เนื่องจากเป็นกฎหมายที่มีความสำคัญและจำเป็น ไม่ได้หมายความว่า ถ้าร่างพระราชบัญญัติออกไม่ได้ในตอนนี้แล้วจะออกไม่ได้เลย แต่เห็นว่าขณะนี้ เป็นโอกาสที่เหมาะสมเพราะนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ต่างมีความเข้าใจในเรื่องนี้ดี และได้ดำเนินการจนถึงขั้นรับหลักการในวาระแรกแล้ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์ ดร.ลีปนันท์ เกตุทัต

2 กุมภาพันธ์ 2537

- คำถาม : สภาพการณ์ของมหาวิทยาลัยไทยเป็นอย่างไรบ้างคะ
- คำตอบ : มหาวิทยาลัยของไทยเกิดจากโรงเรียนสอนวิชาชั้นสูง ครูอาจารย์จำนวนมากอ่านจากหนังสือบอกเล่ามาเป็นกระต๊าก มหาวิทยาลัยของเราบรรยากาศไม่เหมือนต่างประเทศ เริ่มแรกตั้งมหาวิทยาลัย สอนผลิตสู่ราชการมากกว่า การวิจัย มหาวิทยาลัยจึงเป็นเหมือนโรงเรียนได้แต่สอน ๆ เป็นหน่วยงานหนึ่งของระบบราชการ
- คำถาม : มีผลอย่างไรต่อการสร้างความเป็นอิสระให้แก่มหาวิทยาลัยหรือไม่
- คำตอบ : จึงมีผลให้เกิดแนวความคิด "มหาวิทยาลัยอิสระจากระบบราชการ" เหตุผลหลักส่วนใหญ่ก็เกิดเนื่องจากการบริหารแบบโรงเรียนมากกว่ามหาวิทยาลัย จึงมีการคิดเกิดขึ้นและเป็นลำดับขั้นตอนมากมายจากสมเด็จพระบรมราชชนก เรื่อยมาจนถึงสมัยการประชุมที่สว่างคนิवास บุคคล 3 คนที่เป็นหลักได้แก่ อาจารย์ ป๋วย พลเอก เนตร และ ดร.กำแหง รวมตัวกับกลุ่มอาจารย์หัวก้าวหน้า ซึ่งอาจารย์ที่รวมตัวกันเป็นอาจารย์ที่เพิ่งจบการศึกษามาจากต่างประเทศรุ่นสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รุ่นแรก เช่น อาจารย์ เกษม สุวรรณกุล อาจารย์ สมศักดิ์ ชูโต อาจารย์ กมล สมวิเชียร อาจารย์ ประชุม โฉมฉาย อาจารย์ บุญวัฒน์ วิสกุล อาจารย์ พิทยา สายหู อาจารย์ เสนต์ จามริก อาจารย์ ป๋วย อึ้งภากรณ์ อาจารย์ อมร รักษาสิทธิ์ อาจารย์ อุดุลย์ วิเชียรเจริญ เป็นต้น อาจเรียกกลุ่มอาจารย์นี้เป็นกลุ่มอาจารย์หัวก้าวหน้าซึ่งต้องการเปลี่ยนมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น ในช่วงเวลานั้นถือได้ว่า เกือบพร้อม เนื่องจากอาจารย์รุ่นหนุ่มสาวหัวคิดต่างรวมตัวอย่างมีพลัง และการเมืองขณะนั้นค่อนข้างจะยอมรับ แต่ทหารอาจจะไม่ยอมรับ และในที่สุดก็เกิดการปฏิวัติเงิบบของจอมพล ถนอม ปฏิวัติตนเอง แล้วกลับมาใหม่เป็นหัวหน้าคณะปฏิวัติ ในช่วง พ.ศ.2514 ถึง พ.ศ.2515 ผมได้มีโอกาส

เข้าไปชี้แจงกับจอมพล ประภาส รongหัวหน้าคณะปฏิวัติ กับ ดร.กำแหง และ อาจารย์เกษม ในเรื่องการปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตาม "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" วิถีปฏิบัติของคณะปฏิวัติก็คือ โยนมาให้ชาวมหาวิทยาลัยตัดสินใจกันเองว่า จะออกจากราชการหรือไม่ พวกเราก็มารู้สึกว่า ผลจะออกมาเป็นอย่างไร คือยังคงอยู่ในแบบเดิม เนื่องจากเมื่อให้ชาวมหาวิทยาลัยออกเสียงกัน ก็ปรากฏว่า อาจารย์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น มีสัดส่วนที่น้อยกว่าพวกที่ชอบสบายในแบบเดิม ที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น ซึ่งมีจำนวนมากกว่าพวกเรา เมื่อมาถึงช่วง พ.ศ. 2517 ได้มีการปฏิรูปอุดมศึกษาขึ้นตามความเห็นของคณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการอุดมศึกษา มีผมเป็นประธาน โดยตั้งเป้าหมายไว้ว่า มหาวิทยาลัยจะเป็นระบบอิสระไม่เป็นส่วนราชการ ช่วงต้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) และหน่วยงานประสานภายนอกระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยควรกลายเป็นคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย

- คำถาม : การเคลื่อนไหวออกจากระบบราชการของมหาวิทยาลัยในสมัยรัฐบาลอานันท์ ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะอะไร
- คำตอบ : เป็นความไม่พร้อม ๆ กันหลาย ๆ ฝ่าย ทั้งมหาวิทยาลัย รัฐบาลขณะนั้น สภานิติบัญญัติแห่งชาติ คณะ รสช. เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมราชการ ผู้เกี่ยวข้องอาศัยผู้ใหญ่ มากกว่าเป็นสังคมวิชาชีพที่พึ่งความสามารถเป็นหลัก เมื่อมีการเคลื่อนไหวออกจากระบบราชการของมหาวิทยาลัย ย่อมมีผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นจากคนที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง
- คำถาม : ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยหมายถึงอะไร
- คำตอบ : มหาวิทยาลัยจะไม่มีอิสระ 100% นะ ถ้าต้องการอิสระ 100% ต้องไปอยู่ป่าคนเดียว มหาวิทยาลัยจะยังต้องถูกกำกับจากรัฐ แต่มหาวิทยาลัยมีอิสระใน

การดำเนินงานภายในของตน ตามกรอบของกฎหมาย มีความสัมพันธ์กับสังคม
มีเสรีภาพที่จะคิด

คำถาม : อะไรคือปัญหาของมหาวิทยาลัยไทย

คำตอบ : ที่ปัญหาหนักอยู่ในขณะนี้ หรือเรียกว่าหัวใจของปัญหาของมหาวิทยาลัยไทย ก็
คือ วิธีการที่จะได้คนที่เก่งและคนดีมาเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย เนื่องจาก
กระบวนการคัดเลือกขณะนี้สร้างความขัดแย้งสูงมาก กับอีกปัญหาหนึ่งก็คือ
ระบบราชการ ๆ อาจดีสำหรับการปกครองแผ่นดิน แต่ไม่ใช่สำหรับการ
พัฒนามหาวิทยาลัย เพราะไม่ได้เปิดโอกาสให้แก่ผู้มีความสามารถสร้างสรรค์
ความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างจริงจัง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สาอังกค์ ศรีนิลทา

14 มีนาคม 2537

คำถาม : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคล วิชาการ และการเงินและทรัพย์สิน อย่างไรบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลหรือมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ"

คำตอบ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เป็น "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" มีระบบการบริหารงานที่แตกต่างจากระบบบริหารราชการ มหาวิทยาลัยจึงสามารถกำหนดระบบบริหารงานที่เป็นของตนเองได้ทั้งในด้านบุคคล การเงิน วิชาการ และการจัดการทั่วไป ตามความเหมาะสมกับลักษณะและภารกิจของมหาวิทยาลัย ในด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยถือหลักการสำคัญว่า การบริหารงานบุคคลต้องสอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้อต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยในฐานะเป็นหน่วยวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ประการที่ 2 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลด้วยระบบ "เข้ายาก ออกง่าย" ประการที่ 3 สามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาทำงานและรักษาผู้มีความสามารถ และประการสุดท้าย เพื่อความคล่องตัวและไม่เป็นภาระในเชิงบริหาร ในเรื่องการสรรหา คัดเลือก และทดลองปฏิบัติ ใช้กระบวนการที่เป็นระบบเปิดและพืดพืด บุคลากรแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรก คือ กลุ่มวิชาการ (academic) ได้แก่ คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย นักวิจัย สำหรับกลุ่มนี้เป็นบุคลากรระดับปริญญาเอกหรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มที่และประหยัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป (non-academic) ได้แก่ ผู้ปฏิบัติการวิชาชีพ ช่างเทคนิค ผู้อำนวยความสะดวก หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือตำแหน่งหัวหน้า



หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือแผนก กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มบริหารวิชาการ (academic administration) ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ ผู้ช่วยอธิการบดี เป็นต้น ใช้ระบบสัญญาจ้าง บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานจะต้องทำสัญญาจ้างงานในสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป มีสัญญาว่าจ้างระยะแรก 2 ปี จึงจะได้สถานภาพถาวร ส่วนสายวิชาการ ระยะของสัญญาว่าจ้างระยะแรก 3 ปี แล้วจึงได้สถานภาพถาวร อัตราเงินเดือนแบ่งเป็น 3 บัญชี คือ บัญชีเงินเดือนและค่าตำแหน่งวิชาการ บัญชีเงินเดือนปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารงานทั่วไป บัญชีเงินเดือนและค่าตำแหน่งบริหารวิชาการ อัตราเงินเดือนสามารถแข่งขันกับตลาดแรงงานภายนอกได้ สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไม่ต่ำกว่าอัตราของทางราชการ มีคณะกรรมการบริหารบุคคล รับผิดชอบในการออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

ส่วนการบริหารการเงินและทรัพย์สินนั้น รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ที่มีการตรวจสอบภายหลัง โดยทางมหาวิทยาลัยจัดทำคำขอมูลรายละเอียดประกอบตามโครงสร้างงบประมาณแบบแผนงานส่งไปยังสำนักงบประมาณ เมื่อสำนักงบประมาณวิเคราะห์แล้วจะจัดให้เป็นวงเงินอุดหนุนทั่วไปที่ไม่มีรายละเอียด (one line item) ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย การตรวจสอบมีหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งต้องส่งรายงานการเงินให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ตรวจสอบและรับรองภายใน 3 เดือน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณ มหาวิทยาลัยมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินสามารถปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่ทรัพย์สินอื่น สำหรับรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ หากมหาวิทยาลัยมีรายได้ไม่พอเพียงรัฐพึงจัดสรรเงินงบประมาณ

ให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็นและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ในความ
รับผิดชอบแห่งการบังคับคดี มีคณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินดูแล
โดยตรง

ในด้านการบริหารวิชาการนั้น สภาวิชาการเป็นผู้บริหารด้านวิชาการทั้งหมด
เพื่อกำกับดูแลภารกิจด้านวิชาการ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรและการเรียน
การสอนของมหาวิทยาลัย และพิจารณากลับกรองงานด้านวิชาการเพื่อเสนอ
สภามหาวิทยาลัย

คำถาม : จุดแข็งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีอยู่ตรงไหน

คำตอบ : จุดแข็งของมหาวิทยาลัยนี้ ก็คือ การปกครองตนเองโดยองค์คณะบุคคล ซึ่ง
เราออกแบบเป็นการบริหารในรูป 2 สภาคือ สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่
กำหนดนโยบายและควบคุมกำกับการค้า เนื้องานโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย
และสภาวิชาการ ทำหน้าที่กำกับดูแลภารกิจด้านวิชาการ มาตรฐานการศึกษา
หลักสูตรและการเรียนการสอน รวมทั้งการกลับกรองงานด้านวิชาการ เพื่อ
เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

คำถาม : ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของท่านอาจารย์หมายถึง
อะไร

คำตอบ : มหาวิทยาลัยอิสระในการดำเนินการต่าง ๆ ด้วยตนเอง อย่างเช่น มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีสุรนารี พยายามสร้างระบบการปกครองตนเองขึ้นโดย 2 สภา
ดังกล่าวแล้ว แต่ก็ยังคงอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐอยู่นะ

คำถาม : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายมากขึ้น
เพียงใด

คำตอบ : สามารถดำเนินการได้ตามหลักการที่ตั้งไว้ ผลดำเนินการในขั้นต้นเป็นที่น่า
พอใจ

นายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ

2 มีนาคม 2537

- คำถาม : ย้อนอดีตนิดหนึ่ง สักประมาณ 2531 หรือ 2532
- คำตอบ : ถ้าตอนนั้นจำไม่ผิดกฎหมายสุรนารี น่าจะเข้ามาปี 2532 และมีการตั้งกรรมการวิสามัญจนออกมาเป็นพระราชบัญญัติถือว่าเป็นกฎหมายเลข ปี 2533
- คำถาม : มีแรงกระตุ้นอะไรที่ผลักดันให้ออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- คำตอบ : รัฐบาลชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายก ได้ปูพื้นฐานนโยบายในเรื่องเศรษฐกิจ มีโครงการพัฒนาชายฝั่งตะวันออกอีสาน เป็นส่วนหนึ่งของความยากจน จาก การขาดโอกาสทางการศึกษาของคนอีสาน ถ้าได้มีโอกาสทำมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยแห่งเดียวในประเทศไทยที่เน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไป อยู่ที่นั่น บุคลากรที่นั่น คนอีสานได้เรียนที่นั่น... เราวาง Concept ไว้เลย ว่าเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี เทคโนโลยี คือความทันสมัย ถ้าความทันสมัย มาผูกติดกับระบบราชการบ้านเราที่ค่อนข้างจะล้าสมัย ก็คงไปกันไม่ได้ แต่ ขณะเดียวกันถ้าไปเป็นราชการ โอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนย่อมเป็นไปได้ ยาก เป็นยุครัฐบาลที่ไม่มีฝ่ายค้านในการจะทำอะไรค่อนข้างจะมีอำนาจเป็น พิเศษในการทำหน้าที่ ฉะนั้นจะทำอะไรค่อนข้างเห็นหน้าเห็นหลังพอสมควร แต่ว่ารัฐบาลอย่างนี้คงอยู่ในช่วงที่วิกฤติของประเทศเท่านั้น มิใช่จะเป็น ระบบถาวรที่ใช้ในการปกครองประเทศ ยิ่งไงก็สู้ประชาธิปไตยไม่ได้ แต่ใน ยามที่บ้านเมืองมีวิกฤติ หรือมีปัญหาเฉพาะหน้าเกิดขึ้นก็อาจจะจำเป็นในการ ที่จะใช้อำนาจกันอย่างนั้น ประเทศต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนบทบาทมาสู่การ สร้างและถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เป็นของตน มิใช่การพึ่งจากต่างประเทศอย่าง เดียว มหาวิทยาลัยจึงเป็นฐานสำคัญต่อการผลิตทรัพยากรบุคคลอันมีค่าต่อการ พัฒนาประเทศ มหาวิทยาลัยใหม่ที่จะเกิดขึ้นควรมีรูปแบบและโครงสร้างใหม่ที่ สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศในเชิงรุกมากกว่าที่เป็นมาและ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและภูมิภาค

- คำถาม : มวลเหตุจูงใจทำไมท่านจึงสนใจในเรื่องของการศึกษา ทั้งที่ตลอดมาในชีวิตของนักการเมืองของท่านไม่ได้มาทางด้านนี้
- คือผมให้การสนใจทางด้านการศึกษา เพราะมองเห็น คือผมก็เป็น สส. มาจากต่างจังหวัด..... แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งอื่นไม่สนับสนุน มองว่าประเทศไทยเราเปลี่ยนเป็น NICS เป็นเสี้ยวที่ 5 เป็นประเทศเศรษฐกิจใคร ๆ ก็มาลงทุนอุตสาหกรรม แต่เราไม่มี มหาวิทยาลัยประเภทแบบนี้ ก็เลยคิดว่าถูกต้อง ถูกกับกาลเวลาสถานการณ์ของบ้านเมืองมาก
- คำถาม : ในฐานะที่ท่านส่วจันต์ สนใจทางด้านการศึกษา และมองเห็นปัญหาหลาย ๆ จุด ถ้ามองถึงในช่วงปัจจุบัน และอาจจะบอกไปถึงอนาคตด้วย มองว่ามหาวิทยาลัยในช่วงนี้อยู่ในจุดวิกฤติไหมคะ หรือเท่าที่ผ่านมา หรือในระยะปีสองปี และต่อ ๆ ไป
- คำตอบ : ในแง่คุณภาพในระดับศึกษาคุณภาพก็ไม่ได้ดีด้อยไปกว่าต่างประเทศเท่าไร แต่ที่เป็นห่วงก็คือในการพัฒนาระดับอุดมศึกษา เป็นห่วงเรื่องงบประมาณ ผมเป็นกรรมการบริหารงบประมาณดูในแต่ละปีงบประมาณที่ทางสถาบันการศึกษามหาวิทยาลัยเห็นว่าน้อย เพราะรัฐบาลไม่มี และยังมีภาระที่ไปลงทุนทางด้านอื่น แต่เราก็จะตั้งเรื่องการศึกษาไปได้ แต่ก็ได้น้อย ไม่ค่อยจะเพียงพอ แต่คุณในเรื่องความรู้ความสามารถของครู อาจารย์ ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยผมเชื่อ เพราะคนพวกนี้ถ้ามีอาวุธให้ ไม่ต้องห่วง เดินหน้าเต็มที่ ถ้าจะถามว่าห่วงไหม ตอบได้ว่าห่วงเรื่องงบประมาณ และต่อไปงบประมาณน้อย และคนที่อยู่ในมหาวิทยาลัย คนที่เป็นผู้บริหารมีข้อจำกัดในการบริหารเค้าจะทั้งกันหมดหรือพวกเงินเดือน ครูอาจารย์ที่น้อย ก็จะหันมาสู่ภาคเอกชน หรือไปประกอบอาชีพอื่นก็ได้ เมื่อทั้งหมดต่อไปก็จะมีปัญหา
- คำถาม : ช่วงที่มหาวิทยาลัยเคลื่อนไหวเพื่อผลักดันให้ออกพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอิสระในรัฐบาลอานันท์นั้น และประสบความสำเร็จล้มเหลวในช่วงไม่ผ่านวาระ 2-3 ท่านคิดว่าเหตุผลอะไรที่มีส่วนไม่ผ่านในช่วงนั้น

- คำตอบ : ไม่ทราบเหมือนกันว่าเกิดอะไรขึ้น แต่รู้ว่ารัฐบาลอาณันท์ก็เป็นช่วงรัฐบาลที่ออกกฎหมายมากที่สุด เป็นรัฐบาลในช่วงสั้น ๆ ที่ไม่มีฝ่ายค้าน เป็นรัฐบาลที่ออกกฎหมายหลาย ๆ อย่างมาก แต่ไม่ทราบว่าทำไมวันนั้นกฎหมายในเรื่องนี้ตกไป ไม่ทราบว่า เป็นความบังเอิญ หรือเวลาที่ค่อนข้างจะจำกัด ก็เลยมารู้ว่าเนื้อหาสาระหรือความพร้อมในการนำเสนอพระราชบัญญัติ ณ วันนั้น พร้อมกันมากน้อยแค่ไหน หรือว่ารัฐบาลอาณันท์อาจจะมองว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน อยากรที่จะมอบหมายให้เป็นรัฐบาลจากการเลือกตั้ง มาจากผู้แทนทั่วประเทศเป็นผู้ที่มากลั่นกรองกัน ก็อาจจะเป็นไปได้ เป็นรัฐบาลเฉพาะหน้าถ้ามาอยู่กับปัญหาเฉพาะหน้าของบ้านเมือง อะไรที่จะวางพื้นฐานต่อไป หรือต้องการความละเอียดในการพิจารณาจึงไม่อยากจะสั่งก็ได้
- คำถาม : ถ้าสมมติในช่วงนี้การเมืองเกิดหึกพลิกผัน และท่านได้กลับไปเป็นรัฐบาลอีก อะไรที่เป็นงานแรกทางการศึกษาที่จะผลักดัน
- คำตอบ : คิดว่า ควรจะให้อิสระกับมหาวิทยาลัยมากที่สุด มองเห็นว่าควรให้อิสระมากที่สุด และพยายามที่จะสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ การส่งเสริมในทุก ๆ ด้านเท่าที่รัฐบาลจะทำได้ อย่าไปเอาเค้าไว้ในกรอบ ต้องให้อิสระ
- คำถาม : ความอิสระของมหาวิทยาลัยในความคิดของท่านหมายถึงอะไร
- คำตอบ : คือความอิสระที่เค้าจะกำหนดนโยบายในการบริหารงาน การศึกษา หรือแม้จะกำหนดนโยบายในการ finance ตัวเค้า โดยการที่เอาวัตถุดิบที่มีอยู่วาง อันนี้เป็นเรื่องสำคัญ
- คำตอบ : การเมืองตอนนี้เป็นอย่างไรบ้าง
- คำตอบ : ตอนนี ผมว่ารัฐบาลและนาสกรัฐมนตรี ค่อนข้างจะถูกทอดทิ้งโดดเดี่ยว..... เมื่อครบเทอมแล้วประชาชนก็ตัดสินใจว่าถ้าไม่ดีก็ไม่เลือก คืออยากให้อยู่ในระบอบของมันไม่อยากจะให้มีแรงกดดันจากข้างนอก อาจารย์ ประเวศ อาจมองว่าความกดดันอาจจะมากขึ้น มากขึ้น จนอาจเป็นแบบเหตุการณ์ พฤษภาทมิฬ ก็ต้องดูว่าการแก้ไขรัฐธรรมนูญเป็นชีวิตจิตใจ เป็นปากท้องของประชาชน ทุกวันนี้รัฐบาลทะเลาะกันทุกวัน ทะเลาะกับเรื่องผู้ว่าฯ เรื่องการ

แก้ไขรัฐธรรมนูญ จึงอยากจะบอกว่า ในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลให้ความสำคัญที่จุดไหน อย่างรัฐบาลชุดนี้ให้ความสำคัญกับการเมืองมาก ให้ความสำคัญกับประชาธิปไตย จนลืมเรื่องเศรษฐกิจ ลืมเรื่องปากท้องของประชาชน ไม่รู้เป็นเจตนาหรือเปล่าที่จะพาพวกเราให้หลงทางกันไป เพื่อให้ลืมเรื่องปากท้อง

คำถาม : เหตุจูงใจอะไรที่ทำให้ท่านมาเล่นการเมือง

คำตอบ : เหตุจูงใจ ผมสนใจการเมืองมาแต่เด็ก ๆ สาเหตุที่สนใจเพราะทำธุรกิจ ผมมองว่าผลกระทบต่อธุรกิจก็ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ แต่ไม่ได้คิดว่าจะมาเล่นการเมือง มาครั้งหนึ่งพลเอกอาทิตย์ ตั้งพรรคการเมือง ท่านเลยมาชวนไปสมัคร การเล่นการเมืองต้องมีความพร้อมในหลายด้าน 1. เรื่องเวลา 2. ประสบการณ์ 3. ความรู้ 4. สังขาร 5. ฐานะทางเศรษฐกิจ ซึ่งเราประเมินตัวเราแล้ว.....แต่นั้นไม่ได้คิดว่าจะได้เป็นผู้แทน บังเอิญเป็นโชคชะตาก็ว่าได้เป็น..ไปสมัครครั้งแรกไม่ทราบคะแนนมาจากไหน ตั้ง 9 หมื่น และเป็นตัวขู่เราตลอด.....ผู้แทนเป็นงานหลักถ้าจะทำกันให้ดี ทำด้วยอาชีพ เลือดเนื้อและวิญญาณ เป็นงานที่ทำยากมาก เหนื่อยมาก แต่ถ้าจะทำแบบสักแต่เป็นผู้แทน อาจจะไม่เหนื่อยเลยก็ได้ พอได้รับเป็นผู้แทนก็อยู่เฉย ๆ

คำถาม : คิดว่าโอกาสรวมชาติไทย กับชาติพัฒนาเป็นอย่างไรคะ

คำตอบ :หัวหน้าพรรคชาติไทย คือท่านประมาท.... ถ้าถามผมจัดอยู่ในกลุ่มไหน ผมอยู่กับของจริง เป็นผู้แทนที่เป็นนักปฏิบัติ เพราะผม engineer เป็นนักทำอยู่แล้ว ชอบมองไปข้างหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเมืองไทย และวางพื้นฐานกันตั้งแต่บัดนี้

คำถาม : ถ้าพูดถึงการมองไปข้างหน้า เมืองไทยเป็นอย่างไร

คำตอบ : มองสังคมไทย สังคมโลก ต้องเป็นสังคมโลกของเศรษฐกิจ เมืองไทยต้องเปลี่ยนกันอย่างปฎิวัติ เปลี่ยนรูปแบบว่าจะพัฒนาประเทศไปในจุดไหน เป็นโลกของการค้า.... ให้มองเรื่องเศรษฐกิจ รัฐบาลให้ความสำคัญทางการ

เมืองประชาธิปไตย ไม่ให้ความสำคัญเรื่องเศรษฐกิจเลย ตัวผู้นำสำคัญที่สุด
ต้องดีในวันข้างหน้า ไม่ใช่เน้นการเมือง ต้องเป็นอย่างคุณอำนวย คุณอำนวย
แล้ว Turn มาเป็นนักการเมืองจะเป็นนักการเมืองที่รู้เศรษฐกิจ รู้เรื่องต่าง
ประเทศ รู้เรื่องการเมืองระหว่างประเทศ รู้เรื่องการค้าการขาย ไม่ใช่
การเมืองแต่ Local พุดเก่ง อธิปราชย์เก่ง ประชาธิปไตยเก่งแต่เรื่อง
อื่น ๆ รับไม่ได้เลย ประเทศไปไม่รอด ทุกวันนี่เปลี่ยนแปลงไปเยอะเพราะ
โลกของเศรษฐกิจ โลกของการค้า โลกต่างประเทศเข้ามาอะไรหลาย ๆ
อย่างชีวิตประจำวันก็เริ่มเปลี่ยนแปลงวิถีทัศน์ของผู้นำเป็นเรื่องสำคัญที่สุด
ถ้าไม่มี vision ในเรื่องนี้เมืองไทยก็จบ เดียวนี้เราคิดวันหน้าเราส่งออก
เท่าไร... ตอนนี่ต้องตักตวงประสิทธิภาพการมองการณ์ไกลเป็นเรื่องที่สำคัญ
ที่สุด... มาเป็นผู้นำประเทศเราต้องดูคนอีกแบบ คืออยากจะได้คนที่ครบ
เครื่อง พุดกันจริง ๆ... ทำงานเป็น มีประสิทธิภาพ มีมุมมองรู้เรื่องต่าง
ประเทศ รู้เรื่องการเมือง รู้เรื่องเศรษฐกิจ รู้การค้า ต่อไปรอดตัว...

คำถาม : หลังจากการศึกษา ... จะมองกระแสของสังคมไทยจะอยู่ในอนุรักษนิยมสูงมาก
แม้แต่กลุ่มบางกลุ่มที่มีพลังอยากจะเปลี่ยนแปลงจะสู้กับกระแสไม่ได้ ท่านคิดว่า
อย่างนั้นไหมคะ ว่ากระแสอื่นเก่าอยู่แรงมาก

คำตอบ : ผมว่ามองดูเป็นเรื่องการศึกษา ถ้าเกิดทุกคนได้รับการศึกษา ได้รับการ
สื่อสาร ได้เห็น กระแสโลกาภิวัตน์ โลกเปลี่ยนไปอย่างไร มันก็จะสามารถ
ปรับตัวเราได้ แต่ถ้าบิดตาเราไม่เห็นโลกภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
และไม่เคยได้รับการเปลี่ยนแปลง เราก็จะยืนอยู่อย่างนั้นต้องรอดคนรุ่นใหม่
สายตาจะกว้าง สื่อสาร เด็กสมัยนี้รู้เรื่องหมดแล้ว ชาวต่างประเทศบางที่รู้
ดีกว่าเรา เอาคนพวกนั้นขึ้นมา แล้ววันนั้นประเทศจะเดินไปข้างหน้า

ศาสตราจารย์ เสน่ห์ จามริก

7 กุมภาพันธ์ 2537

คำถาม : ขออนุญาตย้อนกลับไป ตั้งแต่ ค.ศ. 1957 คือมีเอกสารหลายฉบับจะอ้างการประชุม 2507 คือที่คณะรัฐศาสตร์ บอกในนั้นว่า เกิดจากการรวมตัวของคณะอาจารย์รุ่นหนุ่ม รุ่นใหม่ที่เพิ่งกลับจากต่างประเทศรวมตัวกันระหว่างคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ และของธรรมศาสตร์ ตรงจุดนี้ขอความกรุณาท่านช่วยเล่าค่ะ

คำตอบ : ตอนนั้นมีการรวมอยู่ 2-3 คน มี อาจารย์ สมศักดิ์ ชูโต ผมจากธรรมศาสตร์ เป็นกลุ่มระหว่างสถาบัน จัดให้มีการสัมมนาครั้งแรก เป็นการรวมตัวทางเศรษฐกิจมาถึงทางการเมือง ตอนนั้นเริ่มมีระบบตลาดร่วมยุโรปเกิดขึ้นเป็น ความคิดใหม่ ๆ ตอนหลังมีคนรุ่นใหม่มาเสริม เช่น ดร.กมล สมวิเชียร มา หนึ่งคู่ 6-7 คน เรื่องมหาวิทยาลัยก่อน และไปหาผู้ใหญ่ก่อนตอน ดร.ป๋วย เป็นผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ตอนนั้นที่ประชุมให้ผมไปเชิญ ดร.ป๋วย และเข้ามาร่วม และเกี่ยวข้องกับโดยตลอด ตอนนั้นเรียกสภาการศึกษา จอมพล สฤษดิ์ปฏิวัติใหม่ ๆ ก็มีการตั้งสภาพัฒนาเศรษฐกิจ ตั้งสภาการศึกษาปฏิรูป... ตอนนั้น ดร.ป๋วย มี เพื่อนที่สภาการศึกษา สภาศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับเรื่องของมหาวิทยาลัย เช่น ดร.กำแหง ดร.ประเสริฐ จากนั้น การประชุม 07 เป็นการสัมมนาของกลุ่ม กลายเป็นเรื่องใหญ่ อาจารย์ ป๋วย ส่งสภาการศึกษา ตั้งแต่นั้นสภาศึกษาก็จัดสัมมนาเรื่องมหาวิทยาลัยขึ้นเรื่อย ๆ ในครั้งแรกการสัมมนา 07 ก็มีการพูดหลายอย่าง ปัญหาของ มหาวิทยาลัยมีอะไร เช่น 1. มหาวิทยาลัยขาดความเป็นอิสระ 2. ขาด ตำราเรียน เมื่อสัมมนาเสร็จต่างแยกย้าย ใครทำอะไรได้ก็ทำ ผมทำเรื่อง ตำราสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นจุดเริ่ม เหตุผลที่ตั้งเป็นมูลนิธิ เพราะเดิมทีขอให้ ธรรมศาสตร์ตั้งเป็นโครงการพิมพ์ตำราธรรมศาสตร์ไม่ทำ จากนั้นสภาการศึกษา ก็เป็นคนจัดการสัมมนา ทุกครั้งที่มีการพูดถึงความเป็นอิสระของ มหาวิทยาลัยและไปดูงานต่างประเทศจะทำอย่างไร จะให้เป็นอิสระ ผมก็มี

ส่วนไปด้วย เช่นคิดระบบการงบประมาณ คือให้เงินเป็นก้อน หรือ อาจารย์ บัวยให้ใช้วิธีออกพันธบัตร คนที่ไปร่วมก็เป็นชุดเดียวกัน ตอนหลัง มี ดร.สิปปนนท์ ดร.ฉัฐ จากมหิดล ดร.กำแหง ดร.ประเสริฐ ที่เข้ามาร่วม กันหลังจาก 07 ตอนหลัง ดร.บัวยมาใช้คำว่ากำกับของรัฐบาล พอเกิด การปฏิบัติ ในรัฐประหารของจอมพลถนอมมีการเชิญอธิการบดีมหาวิทยาลัยไป ประชุม สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเริ่มมีบทบาท และกลุ่มอำนาจ ให้ความเกรงใจ แต่เข้าใจว่าเพื่อจะกล่อมผู้บริหาร ในครั้งนั้นมีการเสนอให้ รวมมหาวิทยาลัย และมีการคัดค้านเป็นอันมาก ในขณะเดียวกันก็มีการแสวงหา เรือธงของการเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ตรงนี้ที่คณะรัฐประหารใช้คำ อาจารย์ บัวย คือ ใช้มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยการจัดทบวง มหาวิทยาลัย หมายความว่าแต่ก่อนว่าไม่เป็นอิสระเพราะอยู่ในสำนักนายก เลขแยกออกมาเป็นทบวงฯ นี่เป็นจุดกำเนิด ถึงแม้จะแยกก็มีกระทรวงที่คุม มหาวิทยาลัยอยู่ ก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไร กำกับในแง่ของอาจารย์ บัวย คือ อิสระคล่องตัว แต่พึ่งแยกจากสำนักนายกมาเพื่อตั้งขึ้นใหม่ โดยก่อตั้ง ทบวงฯ โดยอำนาจของเผด็จการ ฉะนั้นก็นั่นเองก็มีการควบคุมไม่ได้ มีการ เปลี่ยนแปลงอะไร

คำถาม : ตรงจุดนี้ ทำไมชาวมหาวิทยาลัยถึงยอมให้เกิดทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อที่จะมา ควบคุมอีกที

คำตอบ : คิดว่ามหาวิทยาลัยประกอบด้วยคนที่ค่อนข้างเป็นราชการส่วนใหญ่ สืบเนื่องจาก เมื่อพูดถึงความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ก็จะมีคนพูดเรื่องบ้านนาญ สาสะพาส เจริญศุตรา ความมั่นคงในชีวิต เพราะว่าเมื่ออิสระแล้วก็จะ มี การแข่งขัน ความเป็นข้าราชการทำให้ความคิดเห็นเรื่องการเป็นอิสระอ่อน มาก แม้ในปัจจุบันมีการชาวเสียงแต่ละมหาวิทยาลัยว่าจะแยกเป็นอิสระ หรือไม่ ก็ปรากฏว่าไม่ไป

คำถาม : ช่วยวิเคราะห์ตรงที่ว่าทำไมถึงไม่ไป ในเมื่อเราค่อนข้างมีการรวมกลุ่มของคนหนุ่ม

คำตอบ : ความเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของคนส่วนน้อย แต่เอาจริงแล้วส่วนใหญ่เข้าสู่ระบบราชการ ความคิด วิถีคิด ระบบราชการเข้าไปแล้วไม่ต้องทำอะไรมาก ความจริงในระบบมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ตลอดมาได้เอื้อต่อความชวนชวายที่จะค้นที่จะหาความรู้ใหม่ ที่เป็นอย่างนี้เพราะว่าในตัวระบบหรือเป้าหมายปรัชญา เป้าหมายของระบบอุดมศึกษา ซึ่งเป็นตัวสะท้อนการศึกษาทั้งหมด ไปในเฉพาะมหาวิทยาลัย ระบบการศึกษาทั้งหมด และตัวมหาวิทยาลัยเป็นตัวที่อยู่ปลายมือ คือ การสร้างกำลังคนจะเห็นคำว่า man power สมัยก่อนผลิตเพื่อให้เข้ารับราชการ ตอนหลังมีธุรกิจนอกราชการ สร้างแล้วเป็นการสร้างกำลังคนไปสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งส่วนราชการและเอกชน พุดง่าย ๆ คือสร้างคนไปเป็นลูกจ้างไปตามกระแสของการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัย ฉะนั้นหน่วยงานราชการ หรือหน่วยธุรกิจเอกชนก็เป็นหน่วยงานที่ demand ความรู้จากภายนอก หมายความว่าต้นแบบของความรู้ก็มาจากต่างประเทศ อาจารย์มหาวิทยาลัยเข้ามาเป็นเพียงเปิดตำราแล้วสอน เพื่อเอาคนไปทำงานตามที่ตลาดต้องการ ในแง่นี้มหาวิทยาลัยมีส่วนกำกับอยู่ สร้างแล้ว ระบบอุดมศึกษาเป็นระบบที่ความรู้ไม่เอื้อต่อการวิจัยเลย เมื่อขาดการวิจัย การคิดกันก็ไม่รู้จักตัวเอง ระบบการศึกษาเราจึงล้าหลัง จึงกระทบกับความเป็นอิสระ การที่จะให้ อาจารย์แข่งขันทำวิจัย ถ้าตราบใจปรัชญา เป้าหมายหลักเป็นแบบนี้ ก็ไม่รู้จะทำวิจัยอะไรก็เป็น การลอกเลียนแบบ ไม่เป็นตัวของตัวเอง ตรงนี้ทำให้กลายเป็นระบบที่หลอมคนให้หยุดนิ่ง แน่นนอนการเปลี่ยนแปลงอะไรก็จะสกัดกั้นทำให้ว้าวุ่น ซึ่งไม่ใช่ความผิดของตัวบุคคลเลย เพราะคนสู่ระบบแล้ว ระบบเลี้ยงให้เป็นอย่างนั้น เลี้ยงให้สมองตาย และที่ว่าสมองไหล ปัญหาไม่ได้อยู่ตรงนั้น จริงแล้ว คือสมองตาย จะเห็นว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยเวลาให้สัมภาษณ์ก็จะพูดไปถึงฝรั่ง ระบบมหาวิทยาลัยจึงไม่เป็นระบบที่สะท้อนทิศทางของสังคม สร้างแล้วสภาวะทางความรู้ และการเรียนรู้เพียงแค่นี้ จะคาดหวังอาจารย์มุ่ง

ไปสู่ความอิสระ เพราะสิ่งที่เรารู้เป็นอยู่ภายใต้ความเป็นอาณานิคมทางปัญญา
ควรที่จะยับยั้งเพื่อความเป็นอิสระของวิชาชีพที่อยากที่จะเกิดขึ้น คิดว่าปัญหา
ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นปัญหาควบคู่ไปกับปัญหาสมองตายในขณะ
เดียวกัน เทคโนโลยีตั้งแต่ 07 ไม่เป็นเพียงความเป็นการมาประชุม แต่มี
บางสิ่งบางอย่างที่ลึกกว่านั้น ให้มองจุดนี้ เพราะเป็นปัญหาของระบบการศึกษา
โดยรวม เพราะการศึกษาระบบโรงเรียน ระบบอุดมศึกษาสร้างเพื่อผลิต
กำลังคน ผลิตกำลังคนเป็นตัวที่ร้ายมาก ความอิสระไม่ใช่การพัฒนาเชิง
สถาบัน แต่มาในเชิงกับเด็ก ในการผลิตกำลังคนที่มุ่งตอบสนองก็ไม่ได้เป็น
ตัวเองเท่าไร

คำถาม : เรียกว่าปรัชญาที่เรายึดมาตลอด

คำตอบ : ยึดมา แล้วเราก็ไม่รู้ตัวว่าเราทำอะไร

คำถาม : ก่อนตั้งจุฬาฯ หน้าที่สอดคล้องกับการศึกษาของเราถูกกลุ่มถูกสร้าง หรือ
แบบแผนการคิดมา เพราะว่าเป้าหมายเพื่อสร้างกำลังคน เพราะตลอดมา
จากตำริของ เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี สัมัยเป็นเสนาบดีของกระทรวง
ธรรมการ มักจะพูดอยู่เสมอว่า การสร้างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือ
มหาวิทยาลัย "นี้ยังไม่ได้ละ เพราะกำลังนักเรียนยังไม่มี และกำลังคนยัง
ไม่ได้ต้องการแบบนี้" จะพูดอย่างนั้นตลอด แต่ไม่มองถึงว่ามหาวิทยาลัยเป็น
แหล่งผลิตนักคิดหรือปัญญาชนที่เป็น Scholar จะไม่คิดว่าจะสร้างคนตรงนั้น
ตอนนั้นก็เคยตั้งคำถามว่า ตอนนั้นทำไมเมืองไทย ตั้งแต่ยุคนั้นทำไมไม่คิด แต่
อาจจะเป็นเพราะระบอบการปกครองหรือเปล่า ซึ่งบีบคนให้คิดในทำนองที่ว่า
จะหาคนที่ผลิตออกมาเป็นราชการ

คำตอบ : ย้อนดูประวัติศาสตร์ นักการศึกษาของไทยที่ผมดูแล้วคือเจ้าพระยาธรรมศักดิ์
มนตรีที่พูดมานี้ มีคำกล่าวว่าการศึกษาไม่ใช่เพียงเพื่อสร้าง ยังสร้าง....
ยกไว้คนเพียงเสมอ มีงานวิจัยเฮอะแอะที่ผมนำมาอ้างในวิจัยเรื่องการเมือง
การศึกษาไทย ท่านแพ้เพราะท่านเป็นเสนาบดีที่มาจากชนสามัญ ท่านแพ้
เสนาบดีที่เป็นราชวงศ์ โดยเฉพาะเสนาบดีคลัง จำได้ว่า เจ้าพระยา

ธรรมศักดิ์มนตรีเสนอให้มีเงินศึกษาฟรี มีภาษีท้องถิ่นเพื่อให้ระบบการศึกษา
 เป็นของท้องถิ่น แต่ว่าเสนาบดีคลังก็ว่ายอมไม่ได้ เพราะเท่ากับทำให้อำนาจการเก็บภาษีในหลุมมือไปจากคลังฯ นี่เป็นการต่อสู้ในคณะเสนาบดี ซึ่ง
 ผลที่สุดท่านก็แพ้ มีอีกคนที่น่าสนใจ คือ กรมพระวชิรญาณวโรรส ซึ่งเป็นน้อง
 รัชกาลที่ 5 ท่านตั้ง Concept ว่า "คนสมัยก่อนอยู่วัดก็ดี ครอบครัวที่สอนฝึก
 อาชีพลูกหลาน มันคือการศึกษาเหมือนกัน" แต่ว่าในสมัยนั้นไม่มีใครสนใจมุ่งที่
 โรงเรียนสอนวิชาสามัญตลอด "ถ้าคุณสนใจประวัติศาสตร์การสอนก็ชี้ให้เห็น
 เห็นว่าระบบโรงเรียนที่เราเอาแบบมาสามัญมาใช้ เราได้ทั้งพินความรู้เดิมโดย
 สิ้นเชิง กรมพระวชิรญาณฯ ก็ชี้ว่านั่นก็คือการศึกษาเหมือนกัน แต่เราทั้งหมด
 วัดก็ดี ชุมชน พื้นบ้าน ไม่ว่าจะป็นงานหัตถกรรม งานฝีมือ อาหาร สมุนไพร
 เราทั้งหมด ตรงนี้ตั้งแต่ในมาในแวดวงการศึกษาเราอยู่ภายใต้ความเป็น
 อานาธิคมทางปัญญา เราไม่มีเราตัดขาด ผมเคยตั้งข้อสังเกตกับนักการศึกษา
 พวกที่สนใจเรื่องการศึกษา เขียนประวัติศาสตร์การศึกษา มักจะใช้คำว่า การศึกษา
 แขนงโบราณ ผมว่าคำคำนี้ก็ออกคิดแล้ว เพราะคนไทยคำว่า โบราณ คือเราไม่
 ใช้แล้ว จะเห็นว่าแวดวงนักการศึกษาของเราเองก็ไม่ได้เห็นการเชื่อมโยง
 ความรู้ที่เราเป็นมา เราคิดจะลอกเลียนเขาอย่างเดี๋ยว ตรงนี้เป็นปมสำคัญ
 มาก

- คำถาม : เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี ส่งสัยตรงที่ว่า ประวัติการศึกษาที่นักวิจัยทำกัน
 มักจะพูดกันว่าเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี คือ เป็นนักปฏิรูปการศึกษา ไม่ทราบ
 อาจารย์เห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือมีทัศนะอย่างไร
- คำตอบ : ผมใช้คำเป็นนักการศึกษาที่แท้จริง ท่านมองเห็นคน คือ การศึกษาคืออะไร
 การศึกษาคือการพัฒนาคน ท่านมองเห็นทุก ๆ คน แต่ว่าพวกที่อ้างว่าเป็น
 นักการศึกษา เห็นคนเฉพาะที่มีฐานะโอกาสที่จะเข้ามาในระบบ คนอื่นที่ตก
 ระบบไม่ได้อยู่ในสายตาของคนจัดการ ผมจึงว่าทุกวันนี้จึงมีแต่นักจัดการ
 ศึกษา ไม่เป็นนักการศึกษา หมายความว่ามีการจัดให้ไปตามนั้น ราชการ

หน่วยนี้ต้องการกำจัดคนก็จัดให้ นักจัดการศึกษา คือนักจัดการที่เห็นตลาดงาน
ต้องการเท่าไร จะไม่เห็นคน

คำถาม : พอดีที่ยกประเด็นนี้ เนื่องจากต้องเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตอนที่ท่านยัง
เป็นเสนาบดีธรรมการด้วย และขณะที่ตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งในช่วง
นั้นคือก่อน 2465-2466 และสงสัยว่า ตลอดมาองค์รัชกาลที่ 6 จะปรารถนา
เสมอว่าต้องการที่จะให้มีมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น พอในท้ายสุด เจ้าพระยา
ธรรมศักดิ์ฯ ท่านก็ร่วมที่จะตั้งตามพระราชดำรินั้น ช่วงตอนนั้นก็สงสัยว่าทำไม
เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีเอง ทำไมไม่เห็นด้วยกับการที่จะมีมหาวิทยาลัย
รองรับต่อจากช่วงประถม มีชัย มาจากประวัติความเคลื่อนไหว การสนับสนุน
ของเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีค่อนข้างน้อย ก็เลยแย้งว่าท่านจะเป็นนักการ
ศึกษาจริงหรือไม่ ก็เลยตั้งข้อสงสัยไว้ตรงประเด็นนั้น ก็เลยอยากคุยประเด็น
นี้ ซึ่งท่านอาจารย์พูดถึง ค่อนข้างจะเห็นภาพจริงของท่าน ก็เลยอยากจะให้
โยงมาตรงนั้นว่าพอจากระดับมหาวิทยาลัยแล้วท่านมองอย่างไร

คำตอบ : คือ ข้อคิดของเจ้าพระยาธรรมศักดิ์ฯ ผมคงพูดอะไรไม่ได้ เพราะผมไม่ได้
เข้าไปศึกษาตรงนั้น แต่รู้ว่าเราก็ต้องมีหลัก ต้องมีหลักของเราว่า รากฐาน
ทางการศึกษาคืออะไร การศึกษาต้องเห็นคนก่อนเน้นการพัฒนาของคนก่อน
แต่นักจัดการศึกษาทุกวันนี้ เห็นตลาดงานก่อน จะไม่เห็นคนเลย ฉะนั้นจะเห็น
คนตกการศึกษาเออะแอะ แต่พวกนี้ไม่สนใจ อย่างว่าเจ้าพระยาธรรมศักดิ์
ก็ต้องแพคน 2 คน ผมว่า กรมพระวชิรญาณ น่าสนใจ ฟังดูจะโบราณ ความ
จริงลึกซึ้ง พอมาถึงยุคนี้ตั้งหลายสิบปีผ่านไป จะเห็นได้ว่าที่พูดในตอนต้น เรา
ไม่มีฐาน จนเดี๋ยวนี้ในแวดวงขององค์กรเอกชน เริ่มพูดเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น
ตลาดชาวบ้าน พูดเสียงแว่วเต็มที่ว่า เป็นกระแสที่คนเค้าทิ้ง บางคนหัวเราะ
ถ้าพูดถึงตลาดชาวบ้าน การรู้โดยไม่มีฐานเป็นผลในบั้นปลาย สังคมจะไม่มีฐาน

- คำถาม : ซึ่งจะทำให้ลำบากต่อไป
- คำตอบ : ใช่ เห็นช่องว่างหรือยัง ที่ว่าการศึกษาที่ขาดฐานเป็นอย่างไร ทำให้เป็นบริเวณอย่างเดี่ยวในช่วง 7-8 ปีที่ผ่านมา เราต้นตัวกันในเรื่อง ผลิตภัณฑ์ในเรื่องวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี คือ สร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ที่ว่า ผมพูดว่าระวังเมื่อผลิตกำลังคนขึ้นมาแล้ว จะต้องผลิตให้มีความคิดรู้จักตัวเอง แต่ไม่ได้ผลิตนักวิทยาศาสตร์ที่เป็นบริวารแท้ เพราะคนเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้คนนอกเข้ามาชุดลวงทรัพย์สินากร ถ้าผลิตนักวิทยาศาสตร์ที่เป็นบริวารเป็นอันตรายนมาก พวกนี้ขอทุนวิจัย
- คำถาม : ดูแล้วการถูกขังถูกก่อกำแพงทำให้เป็นอาณานิคมทางปัญญา เรามีมาตลอด 70 กว่าปีโดยตลอด
- คำตอบ : ถ้อยคำที่ว่า การศึกษา สอนคนให้คิดเป็นทำเป็น คิดเป็นไม่ได้ ทำเป็นไม่ได้ เพราะทุกครั้งก็ทางตำราที่จะลอกเลียนเค้า ก็มาสอนให้คนลอกเลียนต่อ คนที่จะคิดเป็นทำเป็นจะต้องเป็นคนที่มีจิตสำนึกสภาพแวดล้อมของตัวเอง การศึกษาเป็นเรื่องลึกๆ แต่คนจะพูดแต่เรื่องการจัดการศึกษาที่คลุมเครือ เรื่องความอิสระของมหาวิทยาลัยก็พูดในเชิงที่เป็นการจัดการศึกษามากกว่า จะจัดอย่างไร งบประมาณอย่างไร แต่ไม่ใช่ปั้นปลายเหตุ เนื้อหาสาระของการศึกษาอยู่ตรงไหน สภาพแวดล้อมของเราเป็นอย่างไร เราไปพูดแต่จัดการศึกษา อย่างดีก็เล่าประวัติแค่นั้น จะไม่บอกอะไร แล้วจะไม่เป็นวิทยานิพนธ์ที่สร้างสรรค์
- คำถาม : พอมาทำแล้วก็พยายามค้นหาต่อว่า จะทำอย่างไรให้งานของตัวเองตรงนี้มันเป็นแค่แบบฝึกหัดมีอะไรค่อนข้างเป็นตัวความคิดของคนไทย ถึงพยายามแสวงหาที่จะต้องมาคุยกับท่านผู้รู้ต่าง ๆ
- คำตอบ : อย่างดีถ้าไม่คิดถึงเนื้อหา ก็มักจะเป็นคำบอกเล่า ปั้นคนว่าอย่างนั้น ปั้นคนว่าอย่างนี้ ออกกฎหมายฉบับก็แค่นั้น
- คำถาม : คนไทยอาจจะถูกก่อกำแพงอีกลักษณะหนึ่งก็ได้ว่า เราไม่เคยตกเป็นประเทศราชของใครในทางภาษา กลับมาย้อนถึงประเด็นนี้เรากลับเป็นทาส หรือเป็นอาณานิคมเค้ามาตลอด

คำตอบ : ทางจิตวิทยาความรู้ เรื่องการศึกษา ความรู้สำคัญ ฟังดูแล้วก็อย่างนั้น คนที่เคยเป็นอาณานิคม ก็ยังมีจิตสำนึกว่า เคยเป็นทาสเค้ามามาก่อน ต้องต่อสู้เพื่อความเป็นเอกราช ที่เราเป็นอย่างนี้เพราะเราล้มเหลว คำว่า ล้ม ล่ม ทางปัญญาด้วย และต้องสูญเสีย

คำถาม : ขอคุณเป็นการส่วนตัวว่า "สงสัยมานานแล้วว่าทำไมคนที่เรียนทางด้านการศึกษา กลับมึนมองไม่ชัดเจนอย่างเช่นอาจารย์ หรือลึกลับซึ่งเท่ากับคนวงนอกสายของการศึกษามอง" กับอีกประเด็นคือ มีแนวทางไหนที่จะช่วยให้ระบบการศึกษาของไทยเราหลุดจากอาณานิคมทางปัญญาของต่างชาติได้

คำตอบ : เพราะว่าเค้าถูกปลูกฝังให้เป็นเพียงผู้จัดการ เค้าจะไม่เคย question ระบบจัดตั้งมาแล้ว จัดไปตามแผน เช่นว่า แพทย์ทำอะไร วิศวกรทำอะไร ฉะนั้นถึงว่า เราไม่มีนักการศึกษา ในแวดวงการศึกษาผมพบ เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีกับกรมพระวชิรญาณวโรรส ไม่รู้จักครึ่ง แต่ไม่มีใครที่สนองตอบผมเพียรทั้ง เขียน ทั้งพูด... เรื่องมองคุณคิดว่า ถ้าจะแก้ไขต้องฟื้นกลับมา

1. ต้องทบทวนนิยามการศึกษา และเอาคนเป็นตัวตั้ง คนอยู่ที่ไหนการศึกษาต้องตามไปให้ถึง เวลาเริ่มระบบตั้ง แล้วแต่คนจะวิ่งเข้าไป คนที่เข้ามาคือคนที่มีฐานะ
2. ต้องฟื้นปัญหาที่มีอยู่แล้ว ภูมิปัญญาคืออยู่แล้วแต่เป็นฐาน จะต้องเอาส่วนนั้นเป็นฐาน ยกตัวอย่างเช่น ชาวบ้านรู้จักสมุนไพรรักษาโรค ทำไมเราไม่ค้นคว้าวิจัยให้ทันสมัยให้ก้าวหน้าขึ้น แต่เราเคารพให้ความเคารพของเก่า มีปมคือว่าการศึกษาเป็นแผนโบราณ คนเรื่องการเข้าใจเรื่องทรัพยากรทางภูมิปัญญา ศาสนาพุทธผมคิดว่าศาสนาพุทธเป็นสมบัติที่มีค่า แต่เราเข้าใจว่าให้อยู่ในกรอบ ต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้ คือศีล 5 ศีล 8 แต่เราไม่เคยเข้าใจเลยว่าศาสนาพุทธสอนมาเป็นวิทยาศาสตร์แค่ไหน สอนให้เราอยู่ร่วมกับธรรมชาติ แต่ไปเรียนรู้จากฝรั่งเอาวิทยาศาสตร์มาข่มธรรมชาติ เราจึงทำลายธรรมชาติเหมือนกับเราทำลายตัวเราเอง และยิ่งจูงคนมาทำลายอีก เรื่องอุดมศึกษามีอีกมากที่จะต้องเสาะแสวงหา พูดเรื่องทรัพยากรชีวภาพขึ้นมา เพราะมีเรื่องโง่งไปหาเรื่องปมคือทางการศึกษา เราไม่รู้จักตัวเอง

ไม่รู้จักคุณค่าทางภูมิปัญญา วัฒนธรรมที่มีอยู่ รู้จักแต่เพียงว่าจะต้องหาพลังงานอะไรจะสูญเสียบ้าง ความคิดแบบเราไปลอกเขามา นโยบายของราชการ.. มามากมายที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความไม่รู้เออะ เช่น เรื่องทำสวนป่า ตัดต้นไม้ธรรมชาติไป เออะอะไรมาปลูกก็ได้เป็นป่าเหมือนกัน นี่คือนโยบายของรัฐ ของพรรคประชาธิปัตย์ ตั้งอยู่บนความไม่รู้ ตั้งอยู่บนผลประโยชน์ เพราะความไม่รู้มากมายที่นำไปสู่นโยบายของรัฐ ทำลายตัวเองไปโดยไม่รู้ตัว สิ่งที่คุณก็เป็นเพียงเสียงเล็ก ๆ

คำถาม : อาจารย์ได้ลงมือทำในเรื่องนี้อย่างไรในการจะช่วย

คำตอบ : ผมจึงทุ่มเทให้กับงานชนบทมากกว่า... จากการวิเคราะห์ในเชิงวิชาการมากพอสมควร ชนบทถ้าไม่ฟื้นขึ้นมา ก็ไม่มีใครจะรักษาแล้วทรัพยากร จะไปหวังนักการเมือง นักวิชาการ ไม่มีเลย เราต้องกลับไปยึดหลักพุทธที่ว่า "อัตตานิ อัตตโนนาโต" ชาวบ้านต้องช่วยตัวเอง ถ้าชาวบ้านพึ่งตัวเองได้จะช่วยสังคมส่วนรวมด้วย และรักษาทรัพยากรได้ ผู้นำทั้งหลายมองไม่เห็นดี แต่จะไล่คนจะแย่งทรัพยากร Education ลึกมากและไปไกล การวิจัยทางการศึกษาดัน เพราะว่าวิจัยเรื่องการจัดการศึกษา ไม่ได้วิจัยเรื่องการศึกษากระแสการลอกเลียนแรงมาก

คำถาม : การอ้างอิง

คำตอบ : การอ้างอิงฝรั่ง แต่เราต้องรู้จักตัวเอง ถ้าอ้างอิงในเชิงทฤษฎีปรัชญา สังคม ปรัชญา พอจะอ้างได้ อ้างเพื่อเป็นหลักให้คิดต่อ เป็นสากล เรื่องทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ความสมคูลย์ ไม่สมคูลย์ ก็ใช้ได้ ปัญหาสังคมก็คือปัญหาการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ว่าเราจะเข้าใจพลังสังคม ไม่ได้เป็นพลังสังคมละฝ่าย จริง ๆ แล้วตลอดเวลา ช่วงจอมพลสฤษดิ์ จอมพลถนอม ประวัติศาสตร์ไทยตอน 14 ตุลาคม เป็นเรื่องของพลังราชการ ซึ่งมีทหารเป็นหัวหอก ฉะนั้นเป็นเรื่องที่การที่เป็นสังกัดสำนักนายกกับการเป็นทบวง ไม่ได้ถูกสั่ง แต่เป็นกระแสของการเรียกร้อง และก็ฉวยโอกาสให้เป็นทบวงแล้วกัน ให้อยู่ในกำกับรัฐบาล แต่จริง ๆ ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไรเลย คือเอารูปแบบมา แต่เนื้อหา

สาระไม่ได้เปลี่ยน พอหลัง 14 ตุลาคมก็เกิดกลุ่มคน เรียกว่าคนชั้นกลางเป็นผลจากการพัฒนาเศรษฐกิจในสมัยจอมพลสฤษดิ์ ก็มีคนอย่างคุณอานันท์ ปันยารชุน เติบโตขึ้นมา คุณคำนวณ วีรกรรม ซึ่งเติบโตจากราชการ ก็เป็นหัวหน้าของภาคเอกชน ยุคนั้นเป็นยุคของความเป็นใหญ่ของภาคธุรกิจเอกชน ในขณะที่เดียวกัน อิทธิพลของราชการก็ยังคงอยู่ แต่ก็ลดน้อยลง ความสัมพันธ์ระหว่างพลังราชการกับพลังของธุรกิจเอกชน มักจะผสมผสานไปด้วยกันกับการเผชิญหน้า การสมาคม หลายอย่างก็มีราชการส่วนหนึ่ง โดยนักเศรษฐศาสตร์ นักการเงิน สมยอมกับธุรกิจ ฉะนั้นที่ว่าจะไปเร่ดิ่งไปดิ่งมาจริง ๆ แล้วไม่ดิ่งเลย เพราะเป็นเรื่องของการคานกันระหว่างอำนาจราชการซึ่งมีมาเก่าแก่ และยังคงค้างอยู่ กับภาคธุรกิจเอกชน ในขณะเดียวกันพลังของชนบท ไม่เคยมีพลังเลย สังคมไทยเป็นสังคมที่ไปทางเดียวตลอด ไม่ได้เปลี่ยนแปลง เป็นเพียงอำนาจถ่ายมือจากราชการมาสู่ภาคธุรกิจเอกชน มีคาถา "เรื่องกลไกตลาด" คุณอานันท์ประกาศให้เป็นอิสระ ก็คือใช้กลไกตลาด ไม่มีปรัชญาอะไรลึกซึ้งไปกว่านั้น การศึกษาก็เป็นสินค้าชนิดหนึ่ง

คำถาม : กลไกตลาดมาใช้ในการศึกษา

คำตอบ : กลไกตลาด คือหมายความว่า Demand Supply อุปสงค์ ถ้ามีความต้องการมาก มหาวิทยาลัยก็จะสนองความต้องการเอง ถ้าตลาดต้องการ ก็จะมีคนสร้างมหาวิทยาลัย ถ้าหากว่ามีอำนาจมากกว่า demand ก็จะมีคนน้อยลงไป เพราะฉะนั้นกลไกตลาดจะทำให้ Demand and Supply อยู่ในดุลยภาพของมันเอง ความจริงความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมีความหมายมากกว่านั้น แต่อย่างคุณอานันท์ก็แค่นั้นเอง

คำถาม : จริง ๆ ไม่ได้มีความเข้าใจมหาวิทยาลัยลึกซึ้ง เช่นนั้นหรือคะ

คำตอบ : ยกตัวอย่าง การแก้ปัญหาจราจรที่เอากลไกตลาดมาแก้ คุณอานันท์แก้ปัญหาจราจรโดยการเปิด การนำเข้าโดยเสรี นั่นคือกลไกตลาด ต้องการทำลายการผูกขาดอุตสาหกรรมในประเทศไทย โดยหวังว่ารถยนต์จะถูกกลง แต่เปล่า ทฤษฎีการตั้งเชือกต้องเข้าใจว่า ต้องดึงด้วยพลังที่ตรงกันข้ามกัน แต่นี่พลังไป

ด้วยกัน ใครอยากจะเป็นตัวนำตัวรองมากกว่า จริง ๆ สังคมไทยไม่มีพลังที่จะมาตุลย์เลยไปเลย นักการเมืองที่มาจากการเลือกตั้งก็ไปตามกระแสสังคมไทยเป็นสังคมที่ไปในลู่วางที่ถูกชักนำตลอด จากพลังงานนอก และก็มีนักวิชาการมีสมองที่จะช่วยเล็ก ๆ น้อย ๆ

- คำถาม : ท่านมีวิธีการอย่างไรบ้างคะ ที่ทำให้สามารถผลิตงานที่มีคุณค่าออกสู่สังคม
- คำตอบ : พูดไม่ถูก ก็เริ่มต้นด้วยการลอกเลียน บูชาฝรั่ง ไม่รู้โดย training มีอยู่อย่างหนึ่งที่ ถูกสอนให้ตั้งคำถาม การที่เราจะสร้างขึ้นมา คงไม่ต้องการคำอธิบายคำบอกเล่า เราคงต้องกรองและตั้งคำถาม การเรียนการสอนของเรา คนสอนป้อนอยู่เรื่อย คนก็รับไป เวลาสอบก็กลับมาตอบให้เราอ่านอีกที่เราอยู่ในวัฏจักรอันนี้ไปไหนไม่ได้
- คำถาม : ท่านอาจารย์คะ ท่านเกิดความคิดตรงที่เราจะตั้งคำถามในสิ่งที่เราอยากจะรู้ เกิดขึ้นสักช่วงไหน
- คำตอบ : พูดไม่ถูก ก็อธิบายยาก แต่จะมีเพื่อนเริ่มทักว่า ผมพูดอะไรไม่ค่อยรู้เรื่อง แต่ไม่ทราบที่ไม่รู้เรื่องเพราะอะไร อย่างไรก็ตามคงเป็นธรรมชาติสร้างแต่มีกจะมีคำทักตลอดเวลาจนกระทั่งเดี๋ยวนี้
- คำถาม : ถ้าย้อนกลับมาในการทำวิจัย อาจารย์มองว่านอกจากการที่ต้องเจาะให้ลึกหรือเข้าใจในบริบทหรือสภาพแวดล้อมเขตการศึกษาแล้ว จุดอ่อนหรือจุดอะไรที่ควรจะมีมองเพิ่มไปอีก
- คำตอบ : ผมคิดว่าการทำวิทยานิพนธ์ หรือการทำวิจัย อยู่ที่ว่าเรามีโจทย์อะไร โจทย์ที่เคยตั้งแล้ว ครบเครื่องไหม หรือยังมีอะไรอีก โจทย์ไม่ดีก็ทำโจทย์ให้คนเอาคนเป็นหลัก
- คำถาม : อาจารย์ช่วยให้ความหมายของความเป็นอิสระของม. ในทัศนะของอาจารย์ว่าความเป็นอิสระจริง ๆ ที่น่าจะเกิดกับมหาวิทยาลัยไทย คืออะไร
- คำตอบ : อย่างที่ผมว่า ปรัชญา เป้าหมายวิญญาณ โอกาสแสง บนความรู้ใหม่ การรู้จักตัวเอง หมายความว่า รู้จักสภาพแวดล้อมของเรา สังคม เพราะคนเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติแวดล้อม ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคม อันนี้เป็นแก่นสารของ

ความเป็นอิสระของคน เป็นอิสระทางปัญญา ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ก็มองไม่ออกว่า จะพูดเรื่องอะไร ระบบการจัดการไม่ได้สนองตอบเลย

คำถาม : ถ้าให้ความหมายในลักษณะนี้ว่าเป็นการอิสระทางเชิงปัญญา ควรแสดงหาทาง ปัญหา ดูจากสภาพแล้วกลับมามองสังคมไทยในปัจจุบันหรืออนาคต ความเป็นอิสระดูแล้วไม่มีโอกาส

คำตอบ : สังคมไทยเป็นสังคมอำนาจนิยม ไม่ได้หมายความว่า โดยเผด็จการหรือเอากำลึงมาบังคับ แต่ว่าระบบการศึกษาเป็นอำนาจนิยม ถูกครอบงำตลอด คนยิ่งมีการศึกษาเท่าไร ก็ยิ่งเป็นเอเจนต์ของอำนาจภายนอกมาก

คำถาม : คนทั่วไปที่มีการศึกษาสูงไม่ได้หมายความว่าจิตใจจะสูงตาม

คำตอบ : ไม่ใช่จิตใจ เรียกว่าภูมิปัญญา ภูมิปัญญาไปกองกับต่างชาติเป็นสมรภูมิใช้กลับมาเล่นคนไทยด้วยกัน เอมากลยุทธ์พยากร อันตรายนมาก ทุกวันนี่เห็น ทุกคนทั่วไปจะไม่รู้สึกได้วันมา เกาหลี่มา ต้องเอาใจให้ได้ จะสร้างโน่นสร้างนี่ จะไล่ชาวบ้าน คนไทย ไม่แค่ร์สถาบันรัฐเอาออกเอาใจต่างชาติ

คำถาม : ถ้าวิเคราะห์ไปอีกว่าในสังคมไทยผู้นำที่จะมานำประเทศให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไป ณ จุดที่ ที่น่าจะเหมาะสมที่สุดของไทย คือผู้นำในลักษณะไหน

คำตอบ : เราจะมีผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ส่วนรวม หมายถึงประโยชน์ของคน ส่วนใหญ่ ไม่ได้ตราบเท่าที่คนส่วนใหญ่ไม่สามารถยื่นหัตถ์ล้มต้อ้าปากได้ ผมไม่เคยเชื่อผู้นำที่ลามาจากฟากฟ้า ผู้นำที่ต้อต้องเป็นผู้นำที่การคิดว่าข้อมูลไม่ได้แตกต่างจากประชาชนส่วนใหญ่ ผู้นำกับผู้ตามต้อจะไปด้วยกัน ผู้นำจะต้อถูกเช็คถูกตรวจสอบได้จากผู้ตาม แน่นนอนทุกสังคมต้อต้องมีผู้ตามในขณะนี่ทางไกลเหลือเกิน

คำถาม : อาจารย์ช่วยวิพากษ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หน่อยได้ไหมคะ

คำตอบ : ผมจะไม่วิพากษ์ เพราะเป็นเรื่องดี

คำถาม : ถ้าสมมติถ้าเกิดมีระบบมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างพัฒนาให้เกิดความคิดของนักวิชาการหรืออาจารย์ที่อิสระมากขึ้น ถ้าเกิดเชิญอาจารย์กลับมาทำงานด้านวิชาการหรือด้านมหาวิทยาลัยในด้านบริหาร อาจารย์จะร่วมเข้าหรือไม่คะ

- คำตอบ : ในระบบที่เป็นอยู่ยากยิ่งกว่าจะไปร่วมได้ ทุกวันนี้ที่ทำการเรื่องการศึกษาจริง ๆ แล้วทำนอกระบบ ในระบบไม่มีทางวางอะไรได้เลย ทุกวันนี้คนใช้คำว่า เสรีภาพทางวิชาการ คือไม่ต้องทำอะไรก็ได้
- คำถาม : ที่อาจารย์หันมาทำเรื่องการศึกษา มาก ๆ เป็นเพราะเห็นความสำคัญของการศึกษาด้วยไหมคะ
- คำตอบ : ก็เรื่องที่ผมทำ ปี 07 ผมเป็นคนจุดประกายขึ้นเยอะ และก็ทำงานเรื่อย ๆ มีความรู้สึกว่าการศึกษาก็ไม่เหมาะ มีความขัดแย้งในใจตลอดเวลา พอจับเรื่อง Education จริง ๆ ก็ตอนที่สภาการศึกษาขอให้มาช่วยทำวิจัย เรื่องการศึกษา และตั้งคำถามตลอดเวลา ทำให้เห็นอะไรอีกเยอะ ก็มีประโยชน์ สิ่งที่ทำให้ขัดข้องใจ เริ่มชัดเจนเป็นระบบมากขึ้น
- คำถาม : จากการที่รวมกลุ่มตั้งแต่ 07 หรือมากกว่านั้น กับเพื่อนร่วมกลุ่มอาจารย์ได้เคยกลับมาคิดร่วมกันอีกหรือไม่
- คำตอบ : ไม่...คนเดียว
- คำถาม : นี่เป็นลักษณะนักคิดหรือนักวิชาการหรือเปล่าที่เราจะคิดคนเดียว
- คำตอบ : คือบางที่คิดว่าการเลือกทำกิจกรรม ไม่หมายความว่าร่วมกันในความคิดเท่าไร ความจริงแล้วแต่ละคนมีปรัชญา แก่นของความคิดที่แตกต่างกัน มีอยู่
- คำถาม : คุณหมอประเวศ ย้ำบอกไว้เลยว่า สังคมไทยเราจะมองการศึกษาแยกเป็นส่วน ๆ
- คำตอบ : ทุกวันเราแยก เราถูกสอนให้มองอย่างนั้น
- คำถาม : ถ้ามองอีกแง่ เราถูกสังคมสอนให้เป็นอย่างนี้ ถ้าเราไม่เป็นอย่างนี้สังคมสอนเรา เราจะผิดกติกาการอยู่ในสังคม
- คำตอบ : เค้าจะบอกว่าผิด ผมยังถูกคนว่าผิดตลอด
- คำถาม : ถ้าเราเป็นนักคิด เราก็ต้องทนกับการถูกว่าแบบนี้
- คำตอบ : ไม่รู้สึกว่าต้องทน ถ้าไม่เราจะต้องทำให้คนพอใจ อย่างประมาทในจุดนี้ ผมคิดว่าผมเรียนรู้จากคนรุ่นหลัง ๆ เยอะ

รองศาสตราจารย์ ดร.วิสิทธิ์ สุตะบุตร
อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี

21 พฤษภาคม 2537

- คำถาม : ช่วงที่ท่านอาจารย์ก่อนจะเป็นอธิการบดี เป็นช่วง 2534-2535 ...
- คำตอบ : ใช่
- คำถาม : การเคลื่อนไหวที่มหาวิทยาลัย ของรัฐที่จะนำออกจากระบบราชการ ก่อนจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ไม่ใช่ส่วนราชการ ช่วงนั้นในสมัยท่านอานันท์ ปันยารชุน ขอเรียนถามว่า สถาบันมีความเคลื่อนไหวอย่างไรบ้าง
- คำตอบ : ด้านอธิการบดีขณะนั้น ท่าน อ.ไพฑูริย์ ... ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลและมอบหมายให้ผมเป็นผู้แทนด้านเอกชน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ... ประชากรในสถาบันแข็งแรงบ้างแต่ไม่เยอะนัก ตอนนั้นมุ่งทำพระราชบัญญัติ... ก็มีการคัดค้านอยู่บ้าง เพราะเวลาที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขไม่ค่อยมาก ...
- คำถาม : ท่านอธิการบดีเดิม คือ ท่าน อ.ไพฑูริย์ และท่านอาจารย์ที่ร่วมกันทำในตอนนั้น มีหลักเกณฑ์ คือ อะไรในการตัดสินใจเข้าร่วมในการเสนอพ.ร.บ. มหาวิทยาลัยอิสระในครั้งนั้น
- คำตอบ : ผมเองได้ร่วมกับกลุ่ม ... อ.วิจิตร ... และได้คิดกันตั้งแต่การทำแผนแล้วว่า น่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะได้แยกมหาวิทยาลัย ออกจากระบบใหญ่คือ ระบบราชการรวม แยกมาจะทำให้ระบบของมหาวิทยาลัย ตรงกับระบบภารกิจของมหาวิทยาลัย ในเรื่องมีการเคลื่อนไหว ไม่คิดเลยว่าจะมีการคัดค้านมหาวิทยาลัยในกำกับ คิดว่าทุกคนบ่นกันอยู่แล้วว่าเงินเดือนต่ำ ระบบไม่ดี ระเบียบรัดตัวเกินไป ส่วนท่าน อ.ไพฑูริย์ เป็นคนที่มองการณ์ไกล พูดกันเรื่องนี้ก็เห็นด้วย คิดว่าอย่างไรก็ทำให้ระบบดีขึ้น

คำถาม : คุณแล้วทางสถาบันก็พร้อมที่มีการนำเสนอพระราชบัญญัติ อ. ช่วงที่เสนอผ่าน วาระ 1 วาระ 2 จนจะผ่านวาระ 3 อยู่แล้ว ในที่นั้นอาจารย์คิดว่าช่วง นั้นเกิดอะไรขึ้นบ้าง ถึงทำให้เป่าประสังข์หรือเป่าหมายเกิดการผันแปรไป จนพระราชบัญญัติตก

คำตอบ : การนำเสนอร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวนั้น ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติมี คำสั่งบรรจุร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และ ร่างพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องในวาระที่ 3.18-3.35 ของการประชุม รัฐสภาวันศุกร์ที่ 20 มีนาคม 2535 แต่การประชุมมิได้ดำเนินการไปตาม ระเบียบวาระโดยสลับเอาวาระ 4 ขึ้นมาพิจารณาก่อนจนถึง 16.40 น. ไม่มีเวลาพอที่จะพิจารณาเรื่องของมหาวิทยาลัย ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าว จึงสิ้นสุดไปพร้อมกับคณะรัฐบาลอาพันธ์ 1 ส่วนหนึ่งเป็นเพราะประชากรใน มหาวิทยาลัย ชักถามว่าการประเมินจะทำอย่างไร การสรรหาอธิการบดี จะทำอย่างไร ซึ่งยังไม่มีเวลาทำกัน ก็มีคนพูดว่าไม่รู้วาระเมื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับแล้ว จะเป็นอย่างไร จะไปตัดสินใจที่จะเปลี่ยนได้ อย่างไร เป็นอย่างเดิมไว้ก่อน ขึ้นแจงไปแล้วว่ามหาวิทยาลัยคนที่มีความรู้ แล้วไปคิดกันเองว่าออกมาเป็นระบบอย่างไร ให้สิทธิการคิดกันในมหาวิทยาลัย แล้ว ทำไมไม่เอา เงินเดือนเท่าไร มหาวิทยาลัยไปคิดเอง ใช้ ความพยายามเองได้ ก็น่าจะสมแล้ว มีอาจารย์บางกลุ่มสบายอยู่แล้ว เพราะไม่มีการกำกับควบคุมในระบบปัจจุบัน ใช้เวลามากน้อยแค่ไหนก็ได้ ในมหาวิทยาลัยดีไม่ใช่อ่างไรก็ไม่มีใครว่าอะไร การทำงานไม่ได้ถูกกำกับ เท่าไร คิดว่าสบายอยู่แล้ว คิดว่ามี 2 แบบ คือ ไม่รู้รายละเอียดอะไรก็ ออ่าไปเลย อีกจุดหนึ่งก็ว่าสบายอยู่แล้ว

คำถาม : ซึ่ง 2 กลุ่มจะเป็นกลุ่มที่ใหญ่กว่ากลุ่มอาจารย์หัวก้าวหน้าที่ต้องการเปลี่ยนแปลง เฉพาะในลักษณะนั้นได้หรือไม่

คำตอบ : ดูยากเหมือนกันว่ากลุ่มไหนจะใหญ่กว่า แต่ว่าใบปลิวทั้งที่เห็นชื่อและไม่เห็น ชื่อ ไปถึงสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ฝ่ายค้านมีมากกว่าแน่ เหมือนกับ

รศช. ว่าเป็นสิ่งที่ดีในมหาวิทยาลัยเอง ส่วนใหญ่คัดค้าน

คำถาม : ด้วยในลักษณะนี้ในกลุ่มที่ผ่านการในแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยอิสระ ไม่สามารถที่จะตอบคำถามในตอนนี้ได้หรืออย่างไร ถึงการผลักดันไม่สำเร็จในลักษณะนี้

คำตอบ : ตอบไม่ได้อยู่แล้ว เพราะระเบียบทั้งหลายยังออกไม่เสร็จที่จะรู้ว่าระเบียบ การสรรหาจะเป็นอย่างไร ระบบการประเมินจะเป็นอย่างไร เงินเดือนถึง รู้ไม่ได้ จะต้องตั้งสภาสถาบันก่อน กลุ่มที่สภาย่อยอยู่แล้ว เป็นข้อเท็จจริง ไม่รู้จะอธิบายอย่างไร ถ้าเป็นระบบใหม่ก็ต้องกำกับเข้มงวดขึ้น เรื่องที่จะตอบ คือให้โอกาสมาคิดเอง ทำไมจะเป็นห่วงอะไร คนมหาวิทยาลัยจะไปยอม อะไรง่าย ๆ ต้องชี้แจงเหตุผล ไม่น่าจะเป็นห่วงในประเด็นนั้น

คำถาม : คำว่ามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และตอนช่วงหลังแปรเปลี่ยนออกไม่ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ นั้นคือความหมายและหลักการ เดียวกันใช่หรือไม่

คำตอบ : ครับ

คำถาม : หลังจากการเคลื่อนไหวในครั้งนั้นจน พ.ร.บ. ตกไปแล้ว คือไม่ผ่านสภา มหาวิทยาลัยก็กลับสู่สภาพเดิม คือ เป็นอย่างปัจจุบัน และทราบมาว่า ทาง สถาบันได้มีการเคลื่อนไหวต่อ ที่อย่างน้อยก็มีการศึกษาเพิ่มเติมหรือวางรูปแบบ อธิบายเรียนถามว่าได้ดำเนินการอย่างไรบ้าง

คำตอบ : ก็ พ.ร.บ. ตก ก็ใกล้หมดวาระของอธิการบดี อ.ไพบูลย์ ก็ปรึกษากันหลายคน ก็ตอนนั้นให้ผมเป็นอธิการบดีแทน จริง ๆ แล้วพยายามหนี ไม่อยากเป็น เพราะ อ.ไพบูลย์เป็นนายมาเป็น 20 ปี เสียเวลาเพิ่มขึ้น เชิญ อ.ไพบูลย์ อยู่ต่อ ดึงจากหลาย ๆ แห่ง เชิญมาเป็นที่ปรึกษาสถาบันฯ คอยช่วยเหลือผมเวลาลำบาก เหมือนกับว่าได้ถ่ายภาระจาก อ.ไพบูลย์ มาที่ผม ... เป็นเรื่องที่หนักมาก ก่อนนี้พอไหว ตอนนั้นชักแย่ลง เหมือนกับ รับประทานอาหาร และงานพัฒนาเดิมและกิจการนี้ เป็นงานที่เพิ่มขึ้น ...

คำถาม : พ.ร.บ. ตกไปแล้ว

คำตอบ : ก็เตรียมให้ผมเป็นอธิการบดี เพื่อนฝูงหลายคนรวมทั้ง อ.ศุภชัย ก็แนะนำให้หยุดการทำเรื่องไว้สักพัก ระหว่างการสรรหาอธิการบดี ก็หยุด ... แต่เค้าก็รู้อยู่แล้วว่าผมจะไปทางไหน ไม่ได้ทำอะไรต่อ อธิการบดีที่ทำต่อคือร่างเอกสารที่ยังขาดอยู่ขึ้นมา มีการประเมินบุคลากรประเภทต่าง ๆ ปรับปรุง พ.ร.บ. แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเหมือนเดิม แต่ก็ปรับปรุงไปเยอะ รวมทั้งองค์ประกอบของสภาวิชาการ สภามหาวิทยาลัย แต่ก็ยังมีส่วนที่ต้องทำตามกฎหมาย ให้ทำเสร็จภายใน 100 วัน 150 วัน อีกเยอะ ก็ทำตารางไว้ประมาณ 30 รายการ ก่อนที่ทุกอย่างจะดำเนินได้เรียบร้อย ทำมาหลังจากเป็นอธิการบดีไม่ได้หยุดเลย และเมื่อทำอะไรเสร็จก็เสนอคณะกรรมการผู้ใหญ่ขึ้นไป คือ คณะกรรมการบริหารวิชาการ อะไรที่เป็นการแก้กฎหมายต้องเสนอสภาสถาบัน เสนอแก้ไปหลายครั้ง คือ แก้ไปเมื่อครั้งสุดท้ายเมื่อวันที่ 26 ได้เสนอแก้เมื่อปลายเดือนเมษายน วันที่ 28 คิดว่าจบไปแล้ว แต่ยังมีบางท่านบอกแก้ต่อไปอีกเพราะบางจุดยังไม่ดีพอ ไม่รอบคอบ เห็นว่ามีเหตุผลจึงถอนสภาอีก ... ก่อนหน้านั้นระหว่างที่ร่างทำระเบียบต่าง ๆ ก็คิดกับสภาคณาจารย์ มี อ.มีศักดิ์ ก็คิดกันว่าจะต้องชี้แจงให้คณะต่าง ๆ ฟัง ทำตาราง สภาคณาจารย์ไปกับผม ...

คำถาม : รูปแบบของสถาบันทำอย่างไรออกมาใน พ.ร.บ. ที่เปลี่ยนแปลง การประเมินหรือการเงิน วิชาการ ของทราบตอนนั้นว่ารูปแบบที่ทางสถาบันฯคิดมาเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์

คำตอบ : ... การประเมิน คณะกรรมการประเมิน 3-5 คน

คำถาม : การคิดถึงหลักการหรือรูปแบบที่ออกมา มีพื้นฐานการคิดของที่ไหน เป็น MODEL หรือคิดขึ้นเอง

คำตอบ : สำหรับอาจารย์แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่เป็นการทำงานสอน แยกกันสอน ปรับปรุงการสอน วิจัยฯ และงานอื่น ๆ ระบบของเราอันนี้คิดเอง การทำงานแบบวิทยาลัยเทคนิค จำนวนมากที่เป็นอาจารย์ไม่เคยบอกว่าจะต้อง

ทำวิจัย ถ้าสอนและปรับปรุงการสอน โดยไม่ทำวิจัย จะต้องอยู่ได้ อีกส่วน เป็นการประเมินลักษณะของการทำงานส่วนแรกเป็นการประเมินด้านการสอน การวิจัย ซึ่งเรามีระบบการให้คะแนนดี โดยเฉพาะการสอน การคุมหลักทำ ไว้ละเอียด และมีการประเมินอีกส่วน เป็นการประเมิน เช่น บุคคลคนนี้มี การปรับปรุงการทำงานเป็นประจำสม่ำเสมอหรือไม่ ใช้... จากกองประเมินที่ไป และไปเอาจาก AIT และให้คะแนน ดูการประเมินทั้งสองอย่าง ต้องผ่านทั้งสองอย่าง ส่วนในเรื่องการเงิน การบัญชี ยังทำไม่เสร็จ เรา ได้จ้าง ดร.ประวิทย์ ที่ทำให้สุนารี เป็นที่ปรึกษา ก็กำลังทำอยู่ และ อาจารย์ก็เป็นที่ปรึกษา และเราก็คิดระบบ . . . ที่สถาบันก็มีผู้เชี่ยวชาญ และยังไม่ได้เริ่มทำ ได้เขียนเชิญ อ.ไพบลีย์ คือ หาตัวคนที่เป็นประธาน และ อ.ไพบลีย์ รับเป็นประธาน ปรับระบบให้มีการควบคุมคุณภาพ

คำถาม : ภาพกว้าง ๆ บริหารการเงินหรือทรัพย์สินจะเป็นอย่างไร

คำตอบ : คือ จะต้องดูว่าผู้บริหารระดับ NEED TO KNOW อะไรบ้าง ควรจะต้องรู้ อะไรบ้าง และจะต้องจัดระบบ INFORMATION ให้สถาบันป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารในระดับแต่ละระดับ ตามแต่ NEED TO KNOW จะได้ MINITOR ตลอดว่าการทำงานเป็นอย่างไร อันนี้เวลาเริ่มประชุม ก็จะประชุมกันเอง และผมจะบอกว่าผมต้องการรู้อะไรบ้าง หลังจากนั้นก็ปล่อยให้ทำกันเพื่อจะ สร้างระบบ หัวหน้าภาครู้อะไรบ้าง คณะครูรู้อะไรบ้าง จะเป็นการย่อย ๆ จนกระทั่งรู้เรื่องขึ้น ถ้าใช้ระบบจะไม่ค่อยรู้อะไรเท่าไร ว่าขณะนั้นอุปกรณ์ ของสถาบันเป็นอย่างไร

คำถาม : ในกรณีนี้การบริหารงานบุคคล ก็เป็นสัญญาว่าจ้าง หรือสร้างระบบเงินเดือน การว่าจ้างขึ้นมาใหม่

คำตอบ : ว่าจ้าง ระบบเงินเดือน ใช้ระบบเงินเดือนคล้ายปูนซิเมนต์ไทย คือ มีขอบ ตัน ขอบบน ขอบล่าง MEAN และมีการเลื่อนเงินเดือนเป็นเปอร์เซ็นต์ของ MEAN ก็การทำสัญญามีการทำสัญญาจนกระทั่งคนนั้นผ่านการประเมินเป็นพนักงาน

งานถาวร แต่มีการประเมินประสิทธิภาพทุก ๆ ปี เมื่อเป็นถาวรก็ไม่มีสัญญา แต่ที่จ้างเป็นสัญญาหมดเลย

คำถาม : สัญญาละกี่ปี

คำตอบ : ตำแหน่งสูง ๆ ก็ 2 ปี ถ้าต่ำ ๆ หน่ออีก 5 ปี ทำงานประจำไม่มีงานหนึ่งเท่าไร ค่าทำงานประจำ แต่ถ้าสูง ๆ พวกวิจัยฯ คือ การทำงานประจำกับวิจัยลักษณะต่างกัน เดิมเคยคิดว่าจะเป็นถาวร โดยเฉพาะที่ทำธุรการ แต่ก็กลัวคงคือยังไม่เข้ารูป ก็ต้องชี้แจง นักวิจัย 2 ปี แต่เซ็นทุกปี เพื่อให้มีเวลา

คำถาม : อาจารย์ลักษณะเดียวกัน

คำตอบ : จริง ๆ ไม่ได้เซ็นกันว่ากี่ปี แต่ก็มีการประเมินฯ....

คำถาม : เรียนถามว่า ถ้าในฐานะเป็นอาจารย์เซ็นสัญญา 2 ปี ในสวัสดิภาพของตัวอาจารย์จะคิดว่าถ้าผลงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ก็จะได้รับการต่อ แต่ถ้ามีปัญหาความมั่นใจค่อนข้างมีน้อย แต่ของสุนารี มีสัญญา 2 ปีบ้าง 3 ปีบ้าง และมีถาวร อย่างนั้นมีความมั่นใจให้กับอาจารย์

คำตอบ : ถ้าผ่านการประเมิน ก็จะเป็นถาวร แต่เฉพาะที่นี้ไม่มีถาวร ต่อไปไม่รู้ เริ่มองค์กรใหม่ เดินหน้าไป ก็จะเซ็นไปก่อน ถ้า AIT ก็ไม่มีถาวร ส่วนของบางมดยังไม่ตัดสินใจว่าจะเซ็นกันกี่ปีระหว่างยังไม่ถาวร แต่เมื่อผ่านแล้วก็จะ เป็นถาวร แต่ถาวรก็มีการประเมินเหมือนกับการขึ้นเงินเดือน ประเมินดูว่ายังทำงานคืออยู่หรือเปล่า

คำถาม : บริหารการเงินในแผน 7 ให้ทางมหาวิทยาลัยสามารถบริหารการเงินเงินก้อนเงินอุดหนุนทั่วไป ได้เริ่มที่จะรับตรงนี้มาหรือยัง

คำตอบ : ให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป คิดว่าให้มาวันนี้ก็ทำได้เลย... เพราะว่าเป็นเรื่องเงินรายได้ เราทำลักษณะคล้าย ๆ กัน หมวดเงินคล้ายทั่วไปอยู่แล้ว รายได้เอามาเป็นกอง... ส่วนเงินกลาง ก็เอามาจัดสรรให้คณะแต่ละคณะ แล้วเสนอสภาสถาบัน ก็มีเรื่องโต้เถียงกันมาก เราก็จะทำงานประมาณแบบนั้น สุนารี สวช. ก็ได้เงิน แต่ว่าก็ยังเป็นแบบไม่สมบูรณ์ ยังอิงเงินงบประมาณ

อยู่เยอะ ให้เป็นก่อนมาก็จริง แต่จะบอกว่าศูนย์ให้เงินเท่าไร วิจัยเท่าไร
ความสะดวกคือการใช้ยืมเงิน

คำถาม : เงินกองทุนของมหาวิทยาลัยมีปัญหาหรือเปล่า ถ้าระบบปรับไป

คำตอบ : ระบบเงินกองทุนยังไม่เรียบร้อย ยังมีกองทุน 23 กองทุน หลักการคล้าย
สุนารีและคล้ายกับสุทธิชัย กองทุนเพื่อการต่าง ๆ แล้วเป็นการสะสมเพื่อ
ความมั่นคงสำหรับกิจการนั้น ๆ ให้ดำเนินต่อไป

คำถาม : ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในทัศนะของอาจารย์หมายถึง

คำตอบ : ในเรื่องความคิดตามมหาวิทยาลัยค่อนข้างมีอิสระอยู่แล้ว การให้ความเห็น
ออกความเห็นประเด็นต่าง ๆ ในสังคม แต่ที่ในความเห็นมหาวิทยาลัยอิสระ
หรือมหาวิทยาลัยในกำกับ เป็นว่าเรามหาวิทยาลัยออกระเบียบบริหารงาน
บุคคล วิธีรับรับอย่างไร ประเมินอย่างไร ให้ออกอย่างไร อัตราเงินเดือน
เท่าไร อันนี้ให้ความยืดหยุ่นสูงมาก เงินเดือนสมควรปรับก็ปรับได้เร็ว
เรื่องระเบียบบริหารงานบุคคลเป็นประเด็นสำคัญ ระบบปัจจุบันให้ความมั่นคง
แก่ข้าราชการเกินเหตุ.. การเปิดหลักสูตรที่ว่าเปิดหรือว่ายกเลิก จัดตั้ง
หรือว่ายุบเลิกหน่วยงานก็ทำได้ ขณะนี้หลักสูตรถ้าอยู่ในหน่วยงานที่ทบวงฯ
อนุมัติก็ทำได้ แต่ถ้าไม่อยู่ในแผน แต่จะจัดตั้งก็ทำได้ ปรับแผนก่อน

คำตอบ :การออกระเบียบประเภท... โดสได้รับเงินงบประมาณ เงินอุดหนุน
ทั่วไป กลายเป็นเงินรายได้ ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้เงิน เป็น
ระเบียบที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัย ระเบียบพัสดุ ... เป็นระเบียบที่รัด
กุม แต่ปัญหาคือจะเปลี่ยนที่ 10 กว่าปี ใช้เวลา เปลี่ยนได้ภายใน
เดือน 2 เดือน ก็เปลี่ยนได้ บริหารบุคคลเกี่ยวกับเรื่องการสืบเปลี่ยนอัตรา
การกำหนดอัตราใหม่ ก็อยู่ในอำนาจสภามหาวิทยาลัย อัตราใหม่หรือการ
ยกเลิกอัตราเข้ามาใส่อัตราแทน มีการสืบเปลี่ยนกันได้ภายในก้อนเงินที่ให้มา
มหาวิทยาลัยจะมีความรู้สึก จะมีภาระหนักขึ้น แต่ว่ามีความรับผิดชอบสูงขึ้น
คือ เมื่อได้เงินเป็นก้อน เสมือนเงินของเราแล้ว เลขใช้ทำอะไร การจ้าง
คนคนนี้คุ้มไหม เพิ่มอีกคนจะคุ้มหรือเปล่า เดี่ยวจะมากเกินไป ถ้ามามากเกิน

ไป ก็ไปทำอย่างอื่นไม่ได้ ทำให้ต้องคิด ขณะนี้ไม่ต้องคิดเพราะตั้งงบประมาณไปแล้ว ปีนี้ได้อัตรา ได้ค่าครุภัณฑ์ ได้ค่าวัสดุ ค่าที่ดิน เงินที่ให้มา ต้องใช้ให้หมด คิดไม่เหมือนกับเรา เมื่อได้เงินมาเป็นก้อน ต้องคิดว่าใช้ทำอะไร อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ มีทั้งความคล่องตัวและความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้น อย่างผู้อำนวยการสำนักงบประมาณเห็นด้วยมาก มหาวิทยาลัย STOP การทำอยู่แล้ว เพราะเคยใช้เงินรายได้ออยู่แล้ว

คำถาม : คุณแล้วไม่น่าขัดข้องตรงไหนเลย ในลักษณะที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการ เพราะอาจารย์ ก็บอกว่าการดำเนินการอยู่แล้ว ซักข้อมูลอยู่

คำตอบ : ข้อมูลทุกอย่างและมหาวิทยาลัยเป็นที่เบียดยากอยู่แล้ว เพราะเชิญไปชี้แจงได้ง่าย ๆ เลย คือ เราเก็บเงินเด็กมา เช่น เรื่องค่าคอมพิวเตอร์ เก็บเงินมา เด็กเกิดต้องการรู้ว่าไปใช้ทำอะไร ก็ไปชี้แจง จริง ๆ แล้วไม่จำเป็นต้องชี้แจง เก็บมากก็เป็นเงินของสถาบันแล้ว มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรคล้ายองค์กรการเมือง ที่มีความรู้สึกไม่พอใจว่าเงินนี้เอาไปใช้ทำอะไรแล้วมีการเคลื่อนไหว แล้วก็ต้องการชี้แจง แล้วอาจารย์กับผู้บังคับบัญชา ก็ไม่เชิงผู้บังคับบัญชาโดยตรง อธิการบดีทำอะไรไม่ดี ก็มีการต่อว่าทั้งต่อหน้าลับหลัง หรือออกหนังสือพิมพ์คำก็ได้ ระบบตรวจสอบกันในตัวอยู่แล้ว ชี้แจงอยู่แล้ว จริงอยู่อธิการบดีเหมือนมีอำนาจมากขึ้น แต่ว่าในนั้นมีนักศึกษามีอาจารย์ซึ่งโต้ตอบได้ คนมหาวิทยาลัยก็ไม่ยอมง่าย ๆ

คำถาม : มีคนวิพากษ์วิจารณ์สูงมากว่า มหาวิทยาลัยเป็นระบบหนึ่งเหมือนกันที่จะสร้างอะไรที่แตกต่างจากหน่วยราชการทั่ว ๆ ไป เดิมตลอด 70 กว่าปีที่ผ่านมาของความเป็นมหาวิทยาลัย จะถูกรอบด้วยระบบราชการไว้ และต่อไปในอนาคตอันใกล้หรือไกลก็ตาม ระบบมหาวิทยาลัยจะถูกรอบด้วยระบบของธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเข้ามา อันนี้มีความคิดว่าจะเป็นอันตรายอย่างยิ่งของระบบมหาวิทยาลัยไทยต่อไป ไม่ทราบว่าคุณอาจารย์มองตรงนี้เป็นประเด็นอย่างไร เพราะตอนนี CONCEPT ของแนวความคิดของเรื่องธุรกิจ จะเข้ามาในมหาวิทยาลัยเยอะมาก ไม่ทราบว่าคุณอาจารย์มองอย่างไรบ้าง

คำตอบ : เห็นว่าที่มันเป็นอันตรายนะ เพราะว่าฐานมาจากเงินเดือนต่ำ พอเงินเดือนต่ำก็หาช่องทางที่จะให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีการเปิดสอน MINI MBA. คอร์สอะไร ราคาแพง ๆ และอาจารย์ก็ไปสอน และได้เงินรายได้เข้ามา คือ มหาวิทยาลัยก็ได้เงินรายได้เข้ามา คือ มหาวิทยาลัยก็ได้เงินน้อย เนื่องจากรัฐบาลคือเกิดขึ้นมาจากมหาวิทยาลัยได้เงินน้อยและอาจารย์ก็ได้เงินเดือนน้อย จึงไปหาหนทางที่จะหาเงินเข้าสถาบันมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะไปคำนึงเรื่องความสำคัญของวิชาการน้อยไป ได้เงินทองมากขึ้น ถ้าคุณอาจารย์ได้รับเงินเดือนพอกันพอสมควรแล้ว ก็คงอยากพักผ่อนในตอนเย็นอยู่ มากกว่าที่จะต้องมาสอน ไม่เป็นชีวิตที่ดี เพราะคนจำเป็นในการเพิ่มรายได้ คิดว่าเรื่องการจ่ายเงินเดือนไม่ได้แล้วคนมีความสามารถสูง คือ มีค่าตัวของตลาดสูง ได้เงินเดือนต่ำ จึงไปออกในช่องทางนี้ อาจจะคิดถึงเรื่องเงินมากเกินไป และยิ่งระบบที่ อ. วิจิตร กับผม ระบบปุ่ขณะนั้นก็ยุ่งยาก ให้เพิ่มโน้มน้ำคิดเพิ่มอัตราขาดแคลน เพิ่มตำแหน่งทางบริหาร ตำแหน่งวิชาการ วุ่นวาย ฐานะการเงินก็ไม่ค่อยแน่นอน การบริหารก็ยาก ถ้าให้เงินชะเลเยเป็นเงินเดือนที่เพียงพอชีวิตไม่เป็นอยู่ คิดดูแล้วเงินเดือนก็ไม่มากของสถาบัน ขณะนี้เราได้เงินงบประมาณ ก็มีการลงทุนเยอะอยู่ มี 700 ล้าน 600 ล้าน แล้วแต่นักศึกษามีประมาณ 3,500 คน ผลิตได้ปีละ 800 คน อาจารย์ประมาณ 350 คน เพิ่มเงินเดือนให้ สมมติให้เงินเดือนเท่ากับอาจารย์สุรนารี คำนวณดูใช้เงินต่อปีไม่เกิน 30 ล้านบาท ในขณะที่รัฐลงทุนไปแล้ว 700 ล้าน ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ เพราะไปดึงเงินเดือนมาก ๆ ถ้าเพิ่มเข้าไป 30 ล้าน ทำให้คนไม่ต้องดิ้นรน ไม่ต้องวิ่งออกไปสอนพิเศษ แล้วจำนวนอาจารย์ที่เราต้องการเพิ่ม เพราะต้องการผลิตเพิ่ม .. โดยการลงทุน ผมว่าเราไม่ได้ใช้ทรัพยากรได้เต็มที่ เพราะขาดอาจารย์ คือลงทุนอาคาร ลงทุนอุปกรณ์ ขณะนี้ดีขึ้นเยอะเทียบกับสมัยก่อน ๆ เต็มขั้นได้ครุภัณฑ์มากขึ้น และอาคารเพียงพอ แต่เงินเดือนยังดึงไว้ ไม่ได้ใช้เต็มที่ จำนวนก็ขาด แล้วที่มีอยู่ก็ต้องดิ้นรน รัฐบาลก็ไม่มีทางเลือก นี่คือข้าราชการ

ถ้าไปให้ส่วนนี้ ส่วนอื่นก็ไม่ยอม เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องออกจากระบบ
ราชการ

คำถาม : ถ้ามองตรงนี้ คนที่ส่วนใหญ่พูดกันว่าการเคลื่อนไหวที่มี อ. วิจิตร หรือหลายๆ
ท่าน ก็คือ มุ่งเรื่องเงินเดือนเป็นตัวหลัก ที่ต้องการผลักดันให้เพิ่มขึ้น จึง
ต้องออกจากระบบราชการ มีคนหลายคนพูดทำนองนี้ มีความจริงมากน้อย
แค่ไหน

คำตอบ : จริง คือ เป็นเรื่องที่จะเพิ่มเงินเดือน อาจารย์พยายามทำกันหลายครั้ง แต่
ทำไม่สำเร็จคือ ไปผูกกับเงินเดือนข้าราชการ รวมทั้งไม่ออกจากระบบราชการ
ก็เพิ่มเงินเดือนไม่ได้ แล้วส่วนอื่นก็มั่วด้วย อย่างที่ 3 ข้อที่เรียนให้
ทราบ คือ ทำไม่ได้เหมือนกัน ไม่ให้ไปออกกระเปาะงบประมาณบริหารงานบุคคลกัน
เอง ยึดระบบ กม. แต่ไปยึดระบบ กพ. เรื่องการจัดหาจัดจ้าง ก็ไปผูกกับ
เรื่องวัสดุของ.... พวกนี้หลายอย่าง แต่เงินเดือน ถ้าเป็นรัฐบาลเองก็
ยากที่จะไปให้เฉพาะข้าราชการที่เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัย การแก้
ไขระเบียบอื่น ๆ ตลอดจนการให้ ... ก็ทำไม่ได้ เป็นระบบราชการ ...
พอจะเป็นไปได้ ถ้ายังไม่ออกจากระบบราชการ เงินเดือน ระบบบริหาร
งานบุคคล ระเบียบพัสดุ ระเบียบการเงิน ก็ไม่เห็น

คำถาม : มีช่วงการเคลื่อนไหวตอนสว่างคนวิชาส 2509, 2510, 2513 จนเสนอ
แนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ข้อเสนอกที่จะให้ตั้งคณะกรรมการ
คล้ายของอังกฤษ ตอนหลังทำไมแปรเปลี่ยนไปไม่ต้องตั้งคณะกรรมการ โดย
ที่เอาสิ่งที่เคยทำอยู่เป็นงบรายได้ เป็นกลยุทธ์ที่จะผลักดันให้เป็นจริงมากขึ้น
โดยหันเหมาไม่ต้องตั้งเป็น U.G.C. โดยใช้เป็นเงินงบรายได้แทน

คำตอบ : ผมว่าไม่ใช่ ตอนนั้นยังไม่มีทบวงฯ ทบวงฯแทน U.G.C ในความเห็นของผม
เพราะทำให้มหาวิทยาลัยสะดวกขึ้นคือ ทำหน้าที่น้อยแล้ว ก็ไม่จำเป็น ทบวงฯ
ยังรักษาแนวความคิดนี้ และสอนกันมาเป็นช่วง ๆ ว่า ข้าราชการทบวงฯ
ต้องอำนวยความสะดวกต่อมหาวิทยาลัย

คำถาม : อาจารย์...แต่ทบทวงฯในปัจจุบันที่ผ่านมา ไม่ได้ทำหน้าที่ของการที่เป็นในบางส่วนหนึ่ง ถ้าเป็น U.G.C. ต้องมีหน้าที่จัดสรรงบประมาณ แต่ทบทวงฯตลอดมาเป็นผู้ผ่านและส่งต่อไปกับสำนักงบประมาณ แต่จะไม่มีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็น หรืออะไรที่เป็นตัวจัดสรร จะเป็นลักษณะนั้น อันนี้เป็นการแปรเปลี่ยนหน้าที่ว่าเดิมจุดประสงค์ตั้งทบทวงฯ ว่าตั้งใจที่จะให้เป็น U.G.C. ในลักษณะนั้น ตอนหลังแปรเปลี่ยนไปเพราะอะไรคะ

คำตอบ : ผมว่าทางสำนักงบประมาณคงค่อนข้างจะแข็ง อำนาจการจัดสรรเงินคงจะไม่ปล่อยให้หลุดออกไปง่าย ๆ ถ้าทบทวงเป็นคนกรอง ผ่านงบประมาณอีก ก็อย่าให้ทบทวงกรองดีกว่า เพราะต้องชี้แจง 2 คน มองไม่เห็นว่าจะปล่อยให้อำนาจนี้ง่าย ๆ คือ มีเหตุผลมากขึ้น ก็ฟังมากขึ้น แต่อำนาจเยอะ จะชี้แจงรัฐบาลต้องติดตาม ต้องกำกับดูแลค่าใช้จ่ายของส่วนราชการ เพื่อให้รัฐบาล คือ รัฐบาลมีคนคอยสอดส่องอยู่เรื่อยๆ ส่วนราชการใช้เงินทองเป็นอย่างไร ฟุ่มเฟือยหรือไม่ จะมีแผนงานอย่างไร คือ ถือว่าเป็นมือรัฐบาล อันนี้เป็นลอคที่แข็งมาก ที่ทบทวงคงสู้ไม่ได้ ถ้าจะเอาอำนาจนี้มาจากสำนักงบประมาณ อย่างหน่วยงานของพระจอมเกล้า ชนบุรี หรือที่นี้ มีมติ ค.ร.ม. ให้เป็นแผนระยะยาว ค.ร.ม. อนุมัติ แต่การใช้จ่ายเงินในแต่ละปี ให้ทำเป็นปี ๆ ไปทุกครั้ง ก็จะไม่หลุด ถึงแม้ ค.ร.ม.อนุมัติ แต่ก็ตรวจสอบเงินแต่ละปีไป ซึ่งจริง ๆ แล้วทำให้การทำงานค่อนข้างล่าช้า ซึ่ง ค.ร.ม.มีมติแล้ว ก็บอกมาเลยว่าพัฒนาตามแผนที่เสนอ ก็จะเร็ว งบประมาณก็จะเร็ว แต่เมื่อ ค.ร.ม. เห็นด้วยโครงการนี้ การให้เงินให้สำนักงบประมาณดูให้ดีกว่า ว่าหากแผนที่ผ่าน ค.ร.ม.แล้ว จริง ๆ แล้วงบประมาณจะให้อะไรบ้างในแต่ละปี ซึ่งก็จะช้ากว่าแผนที่เสนอไว้ ก็เค้าเป็นผู้ดูแลกระเป๋าเงินให้รัฐบาล รู้ว่า จะใช้อะไร แค่นั้น ทำให้สำนักงบประมาณมีอำนาจ

คำถาม : ปัจจุบันการพิจารณาศาสตราจารย์ ยังเป็นอำนาจของทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ และถ้าต่อไปออกจากระบบแล้ว ก็จะเป็นของสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณา ทำไมทบวงปัจจุบันถึงยังไม่ให้ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยเพราะอะไร

คำตอบ : คิดว่าทบวงมีความเห็นว่า ระบบของทบวงค่อนข้างจะเชื่อถือได้ คนที่เป็น ศาสตราจารย์ ต้องมีความสามารถ คือ ถ้าเป็นศาสตราจารย์คนนั้นเชื่อถือได้ ก็ถ้าไปดึงอันนี้ไว้ มาตรฐาน...ในระบบนี้ ถ้าเป็นแล้วไม่ให้ศาสตราจารย์ เหลือออกมาเยอะ ก็ทราบดีว่าทำความเจ็บปวดให้หลายคนที่รับไม่ได้ ก็มี ข้อเสีย ก็อยู่ใน กม. อยู่ ... ส่วนใหญ่ใช้ได้ บางรายผู้เชี่ยวชาญน้อย พื้น ฐานของผู้อ่านไม่เข้าใจค่าผลงานนัก

คำถาม : อาจารย์มี VISION อย่างไรบ้างในการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต หรือ มองว่ามหาวิทยาลัยวิกฤติ

คำตอบ : ก็ถึงวิกฤติแล้ว.. ส่วนใหญ่มาจากการจ่ายเงินเดือน.. การให้ความมั่นคง ยุติธรรมแก่ข้าราชการสูง เลยทำให้มหาวิทยาลัยคงที่ไม่รักษาคุณภาพมหา- วิทยาลัย ในอนาคตจำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบการสอน การวิจัย อย่างที่เป็นระบบสม่ำเสมอ ทำให้คุณภาพการสอนดีขึ้น เงินเดือนที่จะได้มาก ขึ้นก็ไม่ต้องไปทำภารกิจอื่น ทำให้มีเวลาให้กับเด็กมากขึ้น การขาดอาจารย์ ก็น้อยลง และการที่ปรับทุกอย่างได้เร็ว ทำให้การบริหารก็ไวขึ้น การ ก้ากักตุนแผลคงจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการบัดคล้ายกับผู้จัดการบริษัทในแห่งหนึ่งก็เป็น นักวิชาการด้วย ทำงานให้ได้ผลดี ทำไม่ดีก็ถูกปลด ทำให้อธิการบดีต้องมา ไล่ดูตามลำดับต่อไป ทำให้มีระบบที่จะ MONITOR ได้ คิดว่ามหาวิทยาลัยก็ ยังเป็นมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ที่จะไปสั่งอะไรได้ จะไปสั่ง PROFESSOR ว่า สอนอย่างนี้ไม่ได้ ต้องไปสอนอย่างโน้น ก็จะไม่ฟัง เพราะว่าก็ได้พิสูจน์แล้ว

ใน STATE OF UNIVERSITY ในอเมริกา

คำถาม : ในขณะนี้ มทส. เปิดรับนักศึกษาแล้ว ไม่ทราบพออาจารย์มองระบบนี้ สามารถรับกับการปฏิบัติจริงได้มากน้อยขนาดไหน

คำตอบ : คิดว่าใช้ได้ คิดว่าระบบใช้ได้

คำถาม : อาจารย์ที่ไปส่วนใหญ่ ระบบเป็นระบบไม่ใช่ราชการ คนไปจากราชการและ ตัดจากระบบราชการ เลขาไปสวมกับระบบตรงนั้นไม่เข้า อันนี้เป็นงานนอกที่ วิจารณ์กัน ไม่ทราบว่าอาจารย์เห็นจุดนี้

- คำตอบ : ก็ได้ยินอย่างนั้น อย่าง อ. วิจิตร ก็เป็นราชการ แต่ปล่อยให้อาจารย์ทำ
อาจารย์ก็เป็นนักบริหารมากกว่าเป็นผู้จัดการ...และอาจารย์หลายคนก็เป็น
อย่างนั้น กล่าวคือว่า อ. วิจิตร ไปอยู่จะเป็นอย่างไร จำเป็นต้องให้สุนารี
ไปได้ด้วยดี ไม่อย่างนั้นผมแหย่เหมือนกัน สุนารีไปไม่ได้ผมไปยากเหมือนกัน
- คำถาม : อาจารย์คิดว่าสถาบันจะออกนอกระบบสมัยท่านหรือเปล่าคะ
- คำตอบ : คิดว่าทัน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์ ดร.อดุลย์ วิเชียรเจริญ

7 กุมภาพันธ์ 2537

คำถาม : ใครขอความกรุณาให้อาจารย์เล่าถึงคือตั้งแต่ตอนการประชุม พ.ศ. 2507 การประชุมที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในบหน้าจะมีการเอ่ยถึง ว่า การที่ 07 เนื่องจากคณะของกลุ่มอาจารย์ 2 กลุ่ม คือ จากจุฬากับ ธรรมศาสตร์ของคณะรัฐศาสตร์เป็นตัวแทนนำในการที่รวบรวมกลุ่มกัน จุดเกิดการรวมกลุ่มเกิดขึ้นได้อย่างไร

คำตอบ : จุดเกิดของการรวมกลุ่มโดยรายละเอียด ความคิดสืบเนื่องมาจากตอนที่เมื่อ ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ แนวความคิดในการพัฒนาประเทศได้รับการส่งเสริม สนับสนุนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะจอมพลสฤษดิ์ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมแห่งชาติแล้วก็ตั้งมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็มีแนว ความคิดว่า ต้องส่งเสริมบทบาทของมหาวิทยาลัยในด้านของธรรมศาสตร์ จอมพลสฤษดิ์ก็ส่งเสริมให้ได้รับงบประมาณส่งเสริมในการจัดตั้งคณะศิลป- ศาสตร์ด้วย ถ้าไม่ได้จอมพลสฤษดิ์เป็นแรงช่วยอยู่ที่คงลำบาก เพราะเป็น แนวความคิดที่เปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก ในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องสังกัด มหาวิทยาลัยหรือแนวความคิดเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยนั้น ด้วย เหตุที่มหาวิทยาลัยยังสังกัดอยู่ในกระทรวง ทบวง กรม อยู่ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ก็มาสังกัดอยู่ที่กระทรวงศึกษาธิการ เช่นเดียวกับจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอื่นก็สังกัดอยู่กับเกษตร หรืออย่างแพทย์ไปอยู่ กระทรวงสาธารณสุข จึงมีการรวมเอามหาวิทยาลัยเข้ามาอยู่ใต้สำนักนายก รัฐมนตรี แล้วเพื่อที่จะให้การดำเนินการต่างมีความคล่องตัว มีความเป็น อิสระ ก็จึงแยกตัวออกมา ก.พ. ตรงนี้เป็นจุดเริ่มต้นตอนนั้น คิดว่าการทำ เช่นนี้จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวไม่ถูกผูกพันในระบบราชการที่ มีระเบียบแบบแผน ซึ่งเป็นการทำงานอยู่ในขอบเขตจำกัด เกิดความล่าช้า เกิดปัญหาอะไรต่าง ๆ มากมาย คิดว่ามาอยู่นอกระบบของ ก.พ.แล้วใน

การนั้นเมื่อมหาวิทยาลัยมาอยู่ภายใต้นายกรัฐมนตรีโดยตรงแล้ว ก็จะต้อง
 จากระบบระเบียบของ ก.พ. จึงตั้งคณะกรรมการของมหาวิทยาลัยขึ้น แต่ก็
 ปรากฏว่า ก.พ. ซึ่งต่อมาได้พบกับ ก.ม. คณะกรรมการมหาวิทยาลัย
 ข้าราชการของมหาวิทยาลัยก็ลงไปเอาระเบียบของ ก.พ. มาใช้อยู่ จึงเห็น
 ว่าเป็นเรื่องของการที่ แม้ว่าจะออกมาแล้วแต่ก็ยังไม่ได้ออกมาจริง ยังอยู่
 ในขอบเขตในสังกัดระเบียบแบบแผนการแต่งตั้งข้าราชการ โดยเฉพาะการ
 จะส่งเสริมสถานภาพของครูอาจารย์ก็ยังคงอยู่ภายในกรอบของข้าราชการ
 พลเรือนอีกเช่นกัน อัตราเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้ง อันนี้เป็นเหตุสำคัญ
 อันนี้ผมไปเกี่ยวข้องกับโดยตรงเพราะว่า ตอนนั้นทางมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 จอมพลสฤษดิ์ให้การสนับสนุนเต็มที่ต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และปฏิรูป
 ได้ขอความเห็นผม ผมเองเป็นที่ปรึกษานายกจริงอยู่ แต่ไม่ได้ไปนั่งที่สำนัก
 นายกรัฐมนตรี มีเรื่องอะไรจอมพลสฤษดิ์ก็เล่ามา เพราะฉะนั้นตอนนั้นก็
 พยายามที่จะผลักดันให้ออกมา ถึงแม้ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับเงิน
 งบประมาณ แต่ก็มีความเป็นอิสระคล่องตัวที่จะมีระบบของมหาวิทยาลัย
 เอง ที่อยู่นอกขอบข่ายของระบบราชการ จึงทำให้เกิดความไม่คล่องตัว จึง
 มีการพูดกัน ผมเองมีความเห็นว่า การที่จะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐต่อไปนั้น
 เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเมืองไทยเรา เพราะตอนนั้นมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มี
 ความจำเป็นที่จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในทุกด้าน โดยเฉพาะเรื่อง
 ของการเงินก็มีอยู่ แต่ว่าความสนับสนุนในเรื่องของต่าง ๆ ประโยชน์ที่จะ
 พึงได้นั้น ก็ควรจะคงไว้เหมือนเดิมทุกอย่าง ที่เป็นมหาวิทยาลัยในระบบ
 ราชการ แต่ไม่อยู่ในระบบราชการที่ว่าข้าราชการจะไม่มี ไม่อยู่ในระเบียบ
 แบบแผน ตลอดจนการบรรจุแต่งตั้งและอัตราเงินเดือน จึงได้มีการพูดถึงเรื่อง
 นี้ในตอนนั้น และมีการประชุมพบปะพูดคุยกันในแนวกว้าง ๆ จำได้ว่าได้ยก
 เรื่องนี้ขึ้นพูดที่สวามณีนวาส และมาที่รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ต่อมาก็ นี่เป็นจุดเริ่มต้นที่สืบเนื่องมาที่ว่า มาในสมัยจอมพลสฤษดิ์ จึง
 พยายามส่งเสริมเรื่องการพัฒนาการศึกษา อันไปเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนา

ประเทศ พัฒนาการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ส่งเสริมโดยพยายามจะให้ความอิสระ จึงได้นำมาออกจากกระทรวงต่าง ๆ มาสังกัดสำนักนายกเพื่อจะได้สั่งการ และสนับสนุนได้เต็มที่ดีกว่าที่จะไปกระจายอยู่ตามกระทรวงซึ่งจะต้องอยู่ภายใต้รัฐมนตรีคนอื่น นายกจะเป็นผู้ดูแลโดยตรง นอกเหนือไปจากนายกเอง จอมพลสฤษดิ์เองเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย

คำถาม : อาจารย์ ถ้าดูอย่างนี้ตามจริง ๆ แล้วดูตามประวัติศาสตร์

คำตอบ : หมายความว่า นายกสภามหาวิทยาลัย แต่ก่อนไม่ใช่

คำถาม : ในสมัยจอมพลสฤษดิ์ท่านสนับสนุนเต็มที่ พอช่วงหลังที่เปลี่ยนสมัย

คำตอบ : ทหมดเมื่อจอมพลสฤษดิ์ ตอนนั้นลักษณะความเป็นผู้นำ การมองเห็นการณ์ไกลอย่างจอมพลสฤษดิ์เห็นนั้นก็ได้หายไป ก็หมดไป นอกจากนั้นลักษณะเมื่อแยกออกมาแล้ว ระบบ ก.ม. ที่เกิดขึ้นมา โดยมี ดร.กำแหง เป็นเลขาธิการนั้นเพิ่มลักษณะเป็นตุลาสเครสซ์มากขึ้น รวมตลอดทางฝ่าย ก.ม. เองที่เราพยายามกดดัน แต่ ดร.กำแหง ก็ตกลงเห็นชอบด้วยกับฝ่าย ก.พ. เอง จะเห็นว่าจะไม่อยู่นอกระบบเลขมันก็ไม่สมควร ควรจะทำอย่างเดียวกัน ตกลงการแยก ก.ม. ซึ่งมีการวิพากษ์วิจารณ์กันมากในการประชุมที่คณะรัฐศาสตร์ ที่นั่นว่าคนที่วิพากษ์วิจารณ์เรื่องระบบว่า ก.ม. ออกมาแล้วก็ไม่ทำอะไรเหมือนกับ ก.พ. การแยกที่อุตสาหกรรมออกมา แล้วสังกัดต่าง ๆ ก็ไม่ได้เกิดประโยชน์อะไร ในการที่เป็นมรรคผลอย่างแท้จริง

คำถาม : แล้วดูจากเอกสารต่าง ๆ ประกอบกัน และจากการที่ดูแล้วจะเป็นอาจารย์รุ่นที่ค่อนข้างผลักดันแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลคือ กลุ่มใหม่คือเรียนจบจากต่างประเทศมาแล้ว จับตาม list รายชื่อ ถ้าจะเรียกว่ากลุ่มอาจารย์รุ่นใหม่หัวก้าวหน้าได้ไหมคะ

คำตอบ : ก็พอได้ เพราะในวันนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในชั้นนั้น ถ้านับย้อนกลับใน พ.ศ. 2502, 2503, 2504 จนถึง 2507. พวกอาจารย์รุ่น ถึงแม้จะเป็นนักบริหารร่วมสมัยกับผม แต่อายุผมน้อยกว่าเยอะ อย่างในจุฬาลงกรณ์ ดร. แยก มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งตอนนั้นแพทยศาสตร์ก็เป็นหมอสวัสดิ์

แดงสว่าง ที่เกษตรก็คุณหญิง ท่านเหล่านี้เรียกว่าเป็นผู้ใหญ่เก่าผมเยอะ ฉะนั้นความผลักดันก็ไม่ค่อยมี ดร.กำแหงเอง ถึงแม้จะอยู่คู่รุ่นหลังหน่อย แต่ว่าพอเข้าไปแล้วไปเป็นเลขาธิการ ก.ม. เป็นเลขาธิการการศึกษา แห่งชาติ ดร.กำแหง เป็นคนที่ไม่กว้างพอ เพราะเรียนทางวิทยาศาสตร์ แล้วเรียนแค่ ในตอนนั้นหากว่าเลขาธิการการศึกษาแห่งชาติเป็น คนที่แนวความคิดมองการณ์ไกลก็อาจไปได้ไกลกว่านี้ แต่ว่าเราผลักดันจาก ทางนี้ ก็กลายเป็นว่ามหาวิทยาลัยหรือผู้ที่ผลักดันนั้นมีผลประโยชน์อยู่โดยตรง กับมหาวิทยาลัย การมองในทัศนะที่กว้างก็ไม่มี ในระดับมหาวิทยาลัยมีอยู่ ทางฝ่ายจุฬาลงกรณ์, ธรรมศาสตร์ แต่พอขึ้นมาจากระดับนั้น ถึงระดับที่เป็น การประสานงานกับเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ และ ก.ม. ด้วย แนว ความคิดอันนี้ก็ไม่มี กรรมการคนอื่น ๆ ก็มีความคิดที่ไม่เข้าใจไม่เห็นปัญหา ว่าเรื่องนี้อย่างไร และอยู่ในระบบราชการซึ่งเคย ในระดับสูงสุดก็ไม่มี จึง ต่างกับในสมัยจอมพลสฤษดิ์อยู่

คำถาม : อันนี้เป็นเพราะเหตุผลทางการเมืองจะมากเหนือกว่า จะเป็นไปได้ไหมคะ

คำตอบ : ก็ไม่ใช่เหตุผลทางการเมือง แต่ว่าเหตุผลราชการการเมืองมีความสำคัญ ในแง่ที่ว่า ถ้าได้รับการสนับสนุนความคิดอันหนึ่งอันใดที่ถูกต้อง แล้วมีผู้ที่ มีฐานะในการตัดสินใจหรือตำแหน่งสูง แล้วให้ความสนับสนุนก็จะ เป็นผลได้ อย่างกรณี เรื่องของการตั้งคณะศิลปศาสตร์ แนวความคิดเรื่องการปฏิรูป มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทั้งหมดที่มีการสอบคัดเลือก มีการเก็บค่าบำรุง เพิ่มขึ้น การนำแนวความคิดเรื่องอุดมการณ์ของการศึกษา จะสร้างความ เป็นอิสระ แล้วก็ให้นักศึกษามีความคิดที่กว้างขวางในแบบของอุดมการณ์ การศึกษาของ ที่เอามาทำในรูปแบบของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำที่คณะศิลปศาสตร์นั้น ถ้าหากว่าอย่างน้อยนายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือจอมพลสฤษดิ์ ไม่สนับสนุนก็คงทำไม่ได้ ที่ทำได้เพราะเห็นว่าจอมพลสฤษดิ์ เข้าใจเมื่อได้อธิบายให้ฟัง เข้าใจกันอย่างดีแล้วสนับสนุน ทั้งที่กรรมการ สภาคนอื่นยังไม่เห็นด้วย แต่เริ่มจากในสมัยที่เมื่อได้เสนอท่านจอมพลสฤษดิ์

ยังมีชีวิตอยู่ และเป็นนายกสภานักศึกษาก็อาจให้ความสนับสนุน โดยจอมพล
 สฤษดิ์ พูดขึ้นมาว่าทำไมมาเรียนเศรษฐศาสตร์ จะมาเรียนกฎหมาย เรียน
 บัญชี เรียนรัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ทำไมจะไม่ให้เรียนปรัชญา ตรรกวิทยา
 เรื่องอะไร ก็ทหารที่เรียนนายร้อย จ.ป.ร. ทำไมไม่ไปเรียนถึงวิธีการทำ
 สงคราม เรื่องสงครามอย่างเดียว มาเรียนกฎหมายทำไม เรียนรัฐศาสตร์
 ทำไม เรียนเพื่อสร้างความเป็นผู้นำให้แก่ทหาร เพราะต่อไปจะไปเป็น
 เสนาธิการ ไปวางแผน อะไรผมชี้แจงให้ฟัง ท่านจึงเห็นด้วยและเข้าใจใน
 ทันทิ และบอกอีกว่า ท่านนายกบอกว่าต้องการสนับสนุนแนวทางประชาธิปไตย
 ประชาธิปไตยจะเกิดก็ต้องสร้างผู้นำในฝ่ายพลเรือนให้เกิดขึ้นด้วย การจะ
 เป็นผู้นำได้ไม่ใช่ไปเรียนวิชาการเฉพาะด้าน เป็นนักวิชาเฉพาะอย่างเดียว คน
 ไทน์เรียนวิชาเฉพาะอย่างเดียว มีแนวคิดกว้างขวาง ไม่มีลักษณะของการ
 เป็นผู้นำอยู่ ก็เหมือนตัวจักรเล็กที่ทำงานอยู่ในวงแคบ ๆ เป็นส่วนหนึ่งของ
 ส่วนใหญ่เท่านั้น และอธิบายด้วยการที่จะให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าได้
 นั้น เราจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความอิสระด้วยการปกครอง
 ตนเอง แล้วแนวความคิดก็ต้องพยายามส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ได้มีอิสระ
 เสรีภาพในการศึกษาวิจัย และกระตุ้นครู-อาจารย์ได้ทำงานเป็นอย่างดี
 แต่ถ้าอยู่ในระบบราชการ มีเงินเดือนอย่างข้าราชการอย่างเช่นนี้แล้วก็
 แรงจูงใจก็จะไม่เกิด ข้าราชการอื่นทั่วไปอยู่ในระบบราชการอื่น แต่ว่าเรา
 ไม่ต้องการคนซึ่งมีความเห็นที่มักจะก้าวหน้า จะช่วยบ้านเมืองทำการศึกษา
 ค้นคว้า นำเอาแนวความคิดมาใช้มาประยุกต์ ข้าราชการเมื่อพอสูงขึ้นมา
 ระบบตำแหน่งต่าง ๆ มีแม้กระทั่งรถประจำตำแหน่ง มีบ้านพัก ข้าราชการ
 มหาวิทยาลัยไม่มีอะไรเลย อาจเป็นถึงศาสตราจารย์ แล้วเงินสูง แล้วไม่มี
 สิ่งจำเป็นเรียกว่า ผลตอบแทนซึ่งนอกเหนือไปจากเงินเดือนที่
 ไม่มีอย่างข้าราชการอื่น ฉะนั้นการส่งเสริมให้เป็นอิสระนั้นก็สิ่งซึ่งจำเป็น
 ที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าไปโดยเร็ว ซึ่งจอมพลสฤษดิ์ก็เข้าใจ

- คำถาม : แสดงว่าช่วงหยุดชะงักตอนเปลี่ยนสมัย
- คำตอบ : พอจอมพลสฤษดิ์สิ้นแล้ว ผมเองพอเมื่อจอมพลสฤษดิ์สิ้นแล้ว และได้ทำงานวางรากฐานดีแล้ว จอมพลถนอมก็ขึ้นเป็นนายกแทน และเป็นนายกสภาฯแทน ตอนนั้นผมเองด้วยเหตุที่ได้รับการทาบทามไว้แล้ว แต่ก็ไม่ยอมรับเพราะช่วยทางสถาบันพัฒนาเศรษฐกิจ
- คำถาม : เพราะอะไรคะ
- คำตอบ : วางแผนเศรษฐกิจของสหประชาชาติที่เอ่ยถึง ด้วยเหตุว่าต้องตัดงาน ในเมื่อจอมพลสฤษดิ์สิ้นแล้วและรู้สึกว่าทำงานให้เพียงพอแล้ว ผมเองมีความรู้สึกอยู่อย่างหนึ่งตลอดมาจนกระทั่งเดี๋ยวนี้ว่า ไม่อยากจะดำรงตำแหน่งอะไร โดยเฉพาะตำแหน่งบริหาร หรือตำแหน่งอะไรก็ได้แต่ถ้าดำรงตำแหน่งอยู่นานเกินไป เป็นหลักการที่ไม่เห็นด้วย และการจะดำรงตำแหน่ง 2 ตำแหน่งก็ไม่เห็นด้วย ในตอนนั้นผมเป็นทั้งเลขาธิการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเป็นคณบดีศิลปศาสตร์ด้วย โดยที่เมื่อตั้งคณะแล้วก็พยายามหาคนมาเป็นแทน โดยเสนอ เคยเสนอให้ ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ เป็นแต่จอมพลสฤษดิ์ว่าไม่ได้ ตัวเองต้องทำ เพราะในความคิดริเริ่มมาและคนอื่นก็จะไม่เข้าใจการมารับงานอย่างนี้ไม่ดี พอดีคุณส่ววิทย์ ท่านเองก็ไม่น่าจะเหมาะ พระองค์เปรม ท่านก็ว่าเป็นนักบริหารไม่ได้ ก็บอกว่าในตอนนั้นถ้าไม่ทำเดี๋ยวโครงการก็จะล้มก่อน เมื่อจอมพลสฤษดิ์สิ้น แล้วตั้งคณะศิลปศาสตร์ขึ้น เรียบร้อย ประกอบกับการขยายงานการฝึกอบรมด้านการวางแผนให้ขยายรวมไปถึงการวางแผนในทางสังคมด้วย เคยพูดไว้และบอกว่าในตอนนั้นยังรับไม่ได้ เพราะงานยังผูกพัน เมื่อจอมพลสฤษดิ์สิ้นแล้ว และเห็นว่าพอจะวางมือได้ ผมก็ในหลักการขอลาออกจากทั้งสองตำแหน่ง เลขาธิการและคณบดี จอมพลถนอมบอกว่า ไปทำเช่นเข้าก็ดูราวกับว่ามีอะไรขัดแย้งกับจอมพลถนอม ซึ่งก็มีนิดหน่อย เดี่ยวจะหาว่าไปรังแก ซึ่งไม่ได้เพราะถ้าจะออกก็ขอให้อยู่ในตำแหน่งอย่างหนึ่งอย่างใด และก็จะขออยู่ในตำแหน่งคณบดี โดยตำแหน่ง เลขาธิการเป็นตำแหน่งที่ทำงานธุรการอย่างเดี๋ยว แต่คณบดียังเป็นวิชาการ

และยังมีงานต้องสานต่อ ซ่อนก็เป็นข้อเสียในแง่ที่โครงการเดิมนั้น เมื่อได้วางหลักสูตรให้ศิลปศาสตร์จัดสอนแล้ว มีแผนส่วนหนึ่งของการศึกษาในระบบศิลปศาสตร์ที่เสนอไว้ก็คือ นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ได้เรียนกันอยู่หลับนอนในมหาวิทยาลัย เป็น Resident ซึ่งจะบังคับด้วย ก็ตอนนั้นได้ซื้อที่ที่คลองบางชันไว้ 15 ไร่ และจะไปก่อสร้างที่นั่น แต่ในช่วงที่เริ่มต้นสร้างคณะรัฐศาสตร์ต้องรีบมีตึกมีอาคารเพื่อที่จะให้นักศึกษาปี 1 ได้เรียนทันที ถ้าการไปสร้าง Residential University ซึ่งคณะศิลปศาสตร์ปี 1 จะไปคณะอื่น ๆ ปรัญญาตรีจะไป ต้องใช้เวลานาน ควรจะสร้างตึกศิลปศาสตร์ขึ้นในตอนนั้นรีบสร้าง แผนการเมื่อระดมตบตรงนี้เสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงจะไปเริ่มสร้างทางโน้น อันนี้มีบทความซึ่งสถาบันไทยคดีศึกษาได้นำมาพูดคือ เค้าไม่เข้าใจว่า ทำไมแนวความคิดผมกระจ่างชัด เมื่อซื้อที่แล้วก็กลับลงมาสร้างที่ท่าพระจันทร์ ตึกศิลปศาสตร์แต่ไม่กลับไปสร้างข้างนอก เค้าไม่เข้าใจและไม่ได้สอบถามความจริงที่ทำอย่างนั้น เหตุว่าถ้าเราเอาเงินไปสร้างที่นั่นพวกศิลปศาสตร์ปี 1 ที่รับเข้ามาแล้ว แล้วปีที่ 2 กำลังจะตามมาจะใช้ที่ที่ไหนเรียน คือไม่มีที่ ก็จึงต้องรีบมาสร้างอันนี้ ในขณะที่เดียวกันโครงการศิลปศาสตร์ นอกจากหลักสูตรพื้นฐานแล้วก็มีปริญญาตรี เพื่อขยายมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้กว้าง ไปในทุกสาขาให้เป็นมหาวิทยาลัยจริง ไม่ใช่ว่ามีเฉพาะสังคมศาสตร์ ก็จึงจำเป็นต้องขยายการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็น B.A. อย่างกว้าง ๆ อย่างที่ศิลปศาสตร์จัดเรียน เป็น Remajor area มันก็ทำไม่ได้ เพราะจะรอให้เสร็จไม่ได้ เพราะช้า การพัฒนามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ต้องชลอการก่อสร้างโดยทางด้านกายภาพ จึงเริ่มลงมือสร้างทางนี้ เพื่อให้หลักสูตรดำเนินการต่อไป และหวังไว้ว่าจะย้ายต่อไป แนวความคิดนี้เป็นส่วนหนึ่ง และแนวความคิดก็ไปสอดคล้องกับเรื่องที่เคยเสนอจอมพลสฤษดิ์ เรื่องที่จะให้เป็นอิสระด้วย แต่ส่วนนั้นก็ต้องแยกเพราะต้องรอคือหลักสูตรต้องทำไป การเปลี่ยนแปลงปฏิรูปก็ทำไป ถ้าจอมพลสฤษดิ์ได้มีชีวิตอยู่ไปอีกสักหน่อยคงจะได้ ผมเองในที่สุดเรื่องการลาออกก็ผมตกลงจะเอา

คณะศิลปศาสตร์ และเสนอให้คนมาแทนในตำแหน่งที่จุ้งงานโดยเอา ดร. สมทบ ซึ่งเป็นคณบดีเศรษฐศาสตร์มา แต่จอมพลถนอมกับบอภก็เหมือนกัน ดร. สมทบ หลักการที่ผมพูดก็เป็นปัญหา คือ คุณสมทบก็เป็นคณบดีคณะเศรษฐศาสตร์อยู่ มาเป็นเลขาธิการด้วย ก็เป็นสองตำแหน่งก็ไม่ถูกหลัก ถ้าเป็นอย่างนั้นผมก็ต้องอยู่ต่อไปอีก เพราะผมก็เป็นคณบดีศิลปศาสตร์ด้วย ก็เหมือนกัน จึงขอยุติไว้ วันแต่ผมจะสามารถจัดหาคนแทนได้ ผมจึงไปติดต่อ ดร. ป๋วย ให้มาเป็นคณบดีเศรษฐศาสตร์ ซึ่ง ดร. ป๋วย ก็ยอมรับ แล้วผมก็เลยไปเรียนกับจอมพลถนอมว่า แก้ปัญหาโดยคณบดีเศรษฐศาสตร์นั้น ดร. สมทบ เมื่อมาเป็นเลขาธิการ ถ้าท่านจะให้ผมได้ ผมไปคนที่จะแทนคือ ดร. ป๋วย อึ้งภากรณ์ ซึ่ง นายถนอม ซึ่งเป็นนายกสภาที่ตกลง จึงเป็น อย่างนั้น การที่ได้ ดร. ป๋วยมา ดร. ป๋วยก็เป็นอีกคนหนึ่ง ซึ่งมีความเห็นด้วย ในเรื่องที่เราเรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ดร. ป๋วย จึงมาร่วม อยู่ในอันนี้ด้วย เพราะ ดร. ป๋วย มีความคิดเห็นด้วยในเรื่องนี้ แต่ ดร. ป๋วย ไม่ค่อยเห็นด้วยนักในเรื่องการศึกษาระบบศิลปศาสตร์ แต่ก็ยอมรับ คนที่ปัญหา คือ ดร. สมทบเอง รู้สึกว่าเอ๊ะ เป็นการมองว่าที่ผมเอาเป็นสองตำแหน่งได้ ที่ตัวเองจะเป็นจะให้คนอื่น ดร. สมทบ เป็นเลขาธิการ ก็มาจัดการของ ออกเสีย เข้าใจไปอย่างนั้น แล้ว ดร. สมทบ พยายามทวนกระแสของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กลับไปสู่มหาวิทยาลัยเปิดอย่างเดิม เป็นตลาดวิชา เรียนคณะบริหารศาสตร์ ก็ไปแวนั้น ในแง่นี้ทำให้เพิ่มแรงต้านระบบการ ศึกษาคณะเศรษฐศาสตร์ยิ่งขึ้น ประกอบกับมาในปี เริ่มวันที่ 1 มกราคม 1966 ปี 1965 นั้นผมก็ตกลงยินยอม เค้าก็เริ่มดำเนินการขอตัวผม ก็มีการ เจริจกัน ตอนนั้นเสด็จในกรมเป็นอธิการบดีแล้ว ก็จะขอยืมตัวไปเลย มี การเจริญกันแต่ก็ทางมหาวิทยาลัย เสด็จในกรมพระองค์วรวง จอมพลถนอม ก็ไม่ยอมที่จะให้ขืมตัวไปเลย แต่บอกว่า ให้ไปทำงานทางนั้นได้ เพราะตั้ง อยู่ในกรุงเทพฯ นี้เอง ส่วนจะเดินทางต้องไปฝึกอบรมในประเทศต่าง ๆ ก็ ไปได้ แต่ผมก็ยังเป็นคณบดีคณะศิลปศาสตร์อยู่ จะออกก็ไม่ได้ ไม่ยอม แล้วก็

ยังคงเป็นอาจารย์รับเงินเดือนมหาวิทยาลัยอยู่ แต่ในที่สุดก็เจรจากันก็ให้ขอ
ขีมือตัวไปแต่ให้ดำรงตำแหน่งคณบดีอยู่ ซึ่งไม่มีเงินค่าตอบแทน ไปรับเงินเดือน
ทางสหประชาชาติแทน แต่ยังคงเป็นคณบดีและยังคงเป็นกรรมการสภา เพื่อ
ที่จะได้ช่วยในเรื่องนโยบาย ในตอนนี้ทำให้ห่างไปจากมหาวิทยาลัยไป แล้ว
แนวความคิดเมื่อไม่มีใครผลักดัน เนื่องจากผมไป ผมมากินข้าวกลางวันมา
เห็นหนังสือ มาดูงานอยู่บ้าง ต้องอาศัยอาจารย์ในคณะช่วยทำงานประจำ
เวลาที่ลาพักที่สหประชาชาติก็มาทำงานเต็มวัน แต่เวลาวันธรรมดาจะมา
เฉพาะในเวลากลางวันเท่าที่จะมาได้ และเท่าที่อยู่ในเมืองไทย การที่ผม
ถูกขีมือตัวในฐานะเป็นศาสตราจารย์วางแผนในสังคม ในแง่การแนวคิดไป
ประยุกต์ใช้เป็นประโยชน์ แต่ในแง่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในเมืองไทยทำให้
ต้องห่างออกไป ฉะนั้นจะเห็นว่า ปี 1966 มกราคม 08, 09 08 เริ่ม
เจรจาเตรียมตัวที่จะไปแล้ว อันนี้เกิดปี 27, 28 ทางโน้นก็เริ่มเจรจาเอา
ตัวผมไป เริ่มไปมกราคม 09 ฉะนั้นความห่างไป จากนั้นมาก็เริ่มเงียบไป

คำถาม : ใช้ อาจารย์จะไม่มีอาจารย์ จะมี 07 และจะมีบทบาทอีกที่ตอน 13 13
เป็นประธานของคณะกรรมการทางด้านจัดการภายนอก

คำถาม : ใช้ เพราะว่าผมไปอยู่ที่โน้น เป็นเวลา 4 ปีกว่า 5 ปี เพราะเห็นว่า 5
ปีแล้ว ทางโน้นต้องการบรรจุผมประจำเลข ก็มีปัญหาว่าจะทำได้ไปมา ที่แรก
ก็ 2 ปี ในที่สุดผมเมื่อปรึกษาแล้ว ผมอยากจะออกเลยเพราะทาง
สหประชาชาติก็กดดัน ทางโน้นก็บอกว่า ขออยู่ให้เต็มเวลาก็แล้วกัน เพราะ
เค้ารู้ว่าความจริงเค้าคิดระเบียบในการที่เอาผมไปทำงานทางนั้น แต่ก็จะมี
หน้าที่ทางนี้ เพราะกฎระเบียบสหประชาชาติก็มี แต่ภายในเป็นที่รู้กัน ก็จึง
พยายามจะผลักดัน ในที่สุดเสด็จในกรมก็หารือและมีบันทึกถึงผมว่า นายก
ถนอมขอให้อยู่ทางมหาวิทยาลัยต่อไป ผมจึงกลับมาทำงานเต็มเวลา ทั้ง
ทางโน้น จึงกลับมาใหม่ ในช่วงนั้นผมจึงหาไปเพราะอยู่

คำถาม : ก็สงสัยเหมือนกัน อาจารย์ผลัดกันตอน 07 แล้วก็หายไป จึงอยากเรียนถาม
เหมือนกันว่าทำไมถึง

คำตอบ : แผนเศรษฐกิจของชาติมันจะมองกันในเรื่องเอาเงินไปลงทุนและก็พัฒนา
อุตสาหกรรมกิจการต่าง ๆ แต่การจะเอามาลงทุนเพื่อจะมาส่งเสริมการ
ศึกษา การสาธารณสุข การอนามัยโภชนาการ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะทำให้คน
แข็งแรง แล้วเป็นผู้ผลิตที่ดี ก็ไม่มี ผมจะเขียนในสิ่งที่คิดและได้เคยศึกษา
เรื่องนี้อยู่ ก็จึงตกลงว่าจะรับและก็สัญญาไว้ว่า ถ้าผมพื้นที่ที่จะรับ ก็
เหมือนจะสามารถลาออกได้ในหนึ่งตำแหน่ง คิดว่าน่าจะเรียบร้อย โครงการ
ก็รับการปฏิรูปมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ก็ทำขึ้นตอนหมดแล้ว คลองบางชันซื้อ
ไว้ที่ดินก็มีอยู่ การออกแบบอาคารต่าง ๆ ก็ออกไว้เรียบร้อยแล้ว คนที่มา
ช่วยร่วมในการออกแบบและมีแผน ซึ่งเวลานี้ก็อาจจะทิ้งหายไปแล้ว คนที่มา
ร่วมอยู่ก็มี ดร. ระชด เป็นวิศวกร คุณประการ เสงส์สุวรรณ ก็เป็นรองอธิบดี
โยธา สถาปนิกคือคุณอร่าม เสรีเรืองฤทธิ์ ซึ่งเป็นสถาปนิกชื่อดัง ตอนนั้นก็
เป็นคนร่วมวางแผนวางผังการออกแบบก็เรียบร้อยแล้ว เป็นแต่เพียงว่าเมื่อ
ศิลปศาสตร์สร้างเสร็จและเปิดเรียบร้อยแล้ว ทางนั้นคงจะดำเนินการ
ตามนั้น ผมตอนนั้นไม่ทราบที่ตัวแปร ดร. สมทบ จะเกิดมาพยายามกลับเป็น
นั้นไป และทิ้งไม่ยอมทำตามแผนที่วางไว้ คือการไม่สร้าง Campus ที่
คลองบางชัน มีหน้าเข้าต่อมา ดร. บัวยเองก็เอาที่คลองบางชันไปแลกกับรังสิต
และส่วนหนึ่งให้ A.T. ไปอยู่ เพราะ ดร. บัวย เป็นกรรมการ A.I.T. อยู่
เพราะฉะนั้นแผนการที่จะไปสร้างก็หยุดลง ที่ดินทั้งหมด ตัวสมัยนั้นเลขาธิการ
พระองค์วรณ ท่านไปอยู่ท่านก็มีเวลาให้มากขึ้น สมัยที่ผมเป็นอธิการนั้น ก็
เรียกว่างานทั้งหมดอยู่ที่ผมคนเดียว อย่างที่ตอนหลังก็มีพระองค์วรณก็มา
แต่กระนั้นก็ตามเถอะ ถ้าอธิการบดีท่านก็ไม่กระตือรือร้นเท่าไร ท่านก็ดำรง
ตำแหน่งทางการเมืองอยู่เป็นรองนายกอยู่ด้วย จึงก็อยู่ที่ตั้งเลขฯ ตัวเลขฯ
แม้ว่าจะอธิการบดีจะใช้เวลามากขึ้น แต่ว่าถ้าไปเอาด้วยก็ ผมเองก็ห่าง
แม้เวลาไปต่างประเทศ คณะศิลปศาสตร์ก็ไม่ได้มาประชุมสภาผมก็ขาดไป

หลายตอน ตอนแรกที่ผมก็ไม่รู้ การที่ทำอะไรก็ทำไป แล้วเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ที่จะผลักดันเป็นอิสระก็ไม่มีใครจะผลักดันแล้ว จนกระทั่งผมกลับมา

คำถาม : ตอนอาจารย์กลับมาจนมีการเกิดแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ตั้งแต่การประชุมครั้งที่ 2 ของสภามหาวิทยาลัยในปี 2510 และมีการ fine out มาตลอด จนนำเสนออีกครั้ง ครั้งที่ 3 เพราะทางสำนักนายกคือสภาการศึกษาต้องการศึกษารายละเอียดจากข้อคิดเห็นจากนักวิชาการของมหาวิทยาลัย และกลับมาสู่ครั้งที่ 3 ที่อาจารย์ร่วมด้วย เพราะท่าน ดร. ป๋วย เสนอแนวความคิดมหาวิทยาลัยกำกับ นี่คือการรวบรวมเอาแนวความคิดทั้งหลายมาเสนอ

คำตอบ : ใช่ ซึ่งมีมาแต่เดิม

คำถาม : พอหลังจากเสนอแล้ว ตั้งกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อที่จะศึกษา เพื่อจะเสนอในวันรุ่งขึ้น ไม่ทราบว่าอาจารย์พอจะจำคณะกรรมการที่

คำตอบ : จำไม่ได้ ต้องไปดูหลักฐานการประชุม

คำถาม : เพราะในหลักฐานการประชุมก็ไม่มีระบุไว้ เพียงแต่ว่าตั้งกรรมการชุดหนึ่ง ขึ้น แต่ได้วิเคราะห์แล้วใจความต่าง ๆ ก็ไม่แตกต่างกันมากนัก มีจุดหนึ่งที่อยากเรียนถามว่า ในของอาจารย์ป๋วยที่เสนอมา จะเห็นว่า มหาวิทยาลัยไม่ควรอยู่ในระบบราชการ แต่ปรากฏว่าในคำที่เสนอมาตอนหลังสุด ส่วนใหญ่จะตัดคำว่า ให้ออกจากระบบราชการให้ตัดราชการออก แสดงว่า Tone ของตอนช่วงนั้นของคณะกรรมการเห็นว่า ถ้าใส่คำว่ามหาวิทยาลัยไม่ควรอยู่ในระบบราชการไปเกรงว่าจะไม่ผ่านด้วยหรือไม่ ถึงตัดคำพวกนี้ออกหมดเลย แต่ในใจความแล้วในหลักการก็ยังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

คำตอบ : มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลโดยจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐอุดหนุน แต่ไม่ใช่เป็นระบบราชการที่ว่าไม่อยู่ในระเบียบแบบแผนของ ก.พ. แนวคิดเดิมหมายความว่า ก็จะมาแยกไปเองทวนย้อน ถ้าเราคงจะอยู่ในระบบราชการ แต่ไม่อยู่ในระบบของ ก.พ. ก็จะทำให้เกิดการแตกต่าง นี่เป็นข้อแย้งว่า

ทำให้ข้าราชการมหาวิทยาลัยจะมีเงินเดือนสูง เป็นข้อซึ่ง ดร.กำแหง ยกขึ้น มาพูด ผมยังบอกว่าแยะแล้ว จะมีเงินสูงกว่าทาง ก.พ. ทาง ก.พ.ก็จะ ชัดชอง ข้าราชการอื่นก็จะชัดชอง จะเห็นความแตกต่างระหว่างผู้ซึ่งรับ เงินเดือนในมหาวิทยาลัย และเป็นอาจารย์อยู่ ข้าราชการอื่นก็กลับเงินเดือน น้อยกว่า ผมก็แย้งก็มีเพื่อนอยู่แล้วคือ ผู้พิพากษาที่อยู่ในระบบราชการ แต่ เงินเดือนก็สูงกว่าก็ได้ ผมก็นำอันนั้นมาอ้าง เค้าก็ไม่ แต่ก่อนที่ ดร.บัวจะ มา เริ่มตั้งแต่เมื่อพูดสมัย ก.พ. ที่เราไปเอาระเบียบแบบแผนของ ก.พ. มาใช้ เริ่มตั้งแต่ปี 2504, 2505, 2506 เรื่อยมา 2507 ตอนนั้นก็ยังเป็น เรื่องรัฐศาสตร์ที่ยังวิพากษ์วิจารณ์ ต่อมาหลังจากนั้นเมื่อเห็นว่าจะไปไม่รอด เพราะเห็นว่าข้ออ้างนี้จะก่อให้เกิดข้อแตกต่าง เราก็จะยอมรับเฉพาะ ผู้พิพากษา แต่ไม่ยอมรับว่าที่อาจารย์มีเงินเดือนสูงกว่า ถ้าอย่างนั้นก็ออกจาก ระบบราชการมาเลย แล้วก็ได้เงินอุดหนุน อันนี้เนื่องจากข้อขัดแย้งที่ว่า เงินเดือนอาจารย์จะสูงกว่า ซึ่งอ้างแย้งว่าทางฝ่ายผู้พิพากษาสูงกว่า ตอนนั้น อัยการยังมีไม่มี แต่เค้บอกไม่ได้เค้ยอมรับแต่ผู้พิพากษาเท่านั้น เค้คิดว่า ถ้าเรายังรับอยู่ก็จะเหมือนอย่าง ก.พ.หมด การแต่งตั้งเป็นเพียงมีคณะ พิเศษ ตำแหน่งครูอาจารย์ไปเปรียบเทียบกับข้าราชการในที่ประจำแผนก หัวหน้าแผนกตอนนั้นยังมีไม่มี ตอนนั้นยังเป็นชั้นตรี ชั้นโท ไม่ถูก เพราะเรา จะต้องมีตำแหน่งของเราเองเป็นตำแหน่งอาจารย์ รองศาสตราจารย์ เอา ระบบมาใช้ไม่ได้ แต่เค้บอกว่า ก็ได้แต่เอาระบบมาเทียบเคียง แล้วเอา ระบบนั้นมาใช้อยู่ ถ้าอย่างนั้นทางที่ดีคือออกจากระบบนอกระบบไม่เป็น ข้าราชการเลย แล้วออกมาจากต่าง ๆ ในตอนนั้นในการพิจารณารายละเอียด ปัญหาที่ติดตามมาที่จะต้องทำก็คือ ถ้าจะออกจากระบบราชการจะมีเงินเดือน เป็นพิเศษแล้ว ระบบการบรรจุแต่งตั้งก็ปรับตาม เพื่อให้เป็นระบบที่มีความ คล่องตัว และเอาผู้ที่มีความสามารถพิเศษไว้ นั่นคือบรรจุแล้วไม่ใช่บรรจุ ข้าราชการ เข้ามาแล้วก็อยู่ไปจนตลอดชีวิต เมื่อเป็นเช่นนี้การที่จะจ้างก็ ควรจะจ้างต้องมีขั้นการทดลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นสัญญาจ้างเข้ามาทดลอง

เมื่อทดลองได้ผลจึงจะมาแต่งตั้ง การแต่งตั้งก็จะเป็นช่วงระยะเวลาเป็น
กำหนดระยะเวลาไป จนกระทั่งจะปรากฏเห็นว่า อาจารย์ผู้ใดมีความเป็น
เอกจริง ๆ ก็จึงจะให้มีการแต่งตั้งถาวร ที่จะเป็นช่วงระยะยาวได้
หมายความว่า ผู้พัฒนาในเรื่องนี้ก็คือในระบบที่จะเป็นอิสระนอกกรอบ
ราชการนั้น จำเป็นจะต้องเอาบุคคลซึ่งไม่มีความสามารถ ไม่มีความรู้ ไม่
เหมาะสมที่จะเป็นครูอาจารย์ จะต้องออกไปในเมื่อมีสัญญา ตอนนั้นแบ่งเป็น
สองพวก เข้าตามมีระบบ Curbration ทดลองปฏิบัติและระบบจาก
มหาวิทยาลัยรับจากปัจจุบันมา แต่ก็รับมาแต่ก็ยังมีความอยู่เป็นช่วงระยะ
เวลา ยังไม่แต่งตั้งถาวรเพื่อที่จะต้องเป็นการจัดไม่อย่างนั้นเราจะให้เงินสูง
แต่ถ้าหากอยู่ในระบบราชการไม่ยอมทำอะไรแบบข้าราชการทั่วไป ก็ไม่ได้
ขีดกัน การจ่ายเงินเดือนก็ต้องสูง อันนี้เป็นข้ออุปสรรคที่บรรดาครูอาจารย์
ต่าง ๆ อยู่ในประเภทที่ อาจารย์คิดว่า ถ้าออกจากระบบราชการ
แล้วตัวอาจจะถูกคัดออก จากการนั้นจึงทำให้เกิดความไม่มั่นใจว่าตัวจะอยู่
หรือจะไป จึงทำให้เกิดปฏิกิริยาขึ้นมา ที่จะไม่เห็นด้วยกับการที่ไปออกนอก
ระบบราชการเพราะว่ากลัวจะต้องถูกออก เป็นพวกประเภท dead wood

คำถาม : พอมาถึงจุดนี้กลุ่มนี้แสดงว่า มีสัดส่วนสูงมากกว่า

คำตอบ : ใช่ มีสัดส่วนสูงมาก จึงได้เปลี่ยนมาในลักษณะที่ว่าเป็นกำกับรัฐบาล แล้ว
ทางฝ่าย ก.ม. จึงเห็นว่าจะกระเทือนจึงเห็นว่ายังเป็นในระบบราชการอยู่

คำถาม : นักบริหารเองก็ไม่ยอมตัดสินใจเองแต่โยนให้กับมหาวิทยาลัยเป็นคนตัดสินใจ
จึงทำให้เกิด dead wood ขึ้นตัวนี้พูดถึง ดร.กำแหง เศษได้ยืมว่า ดร.
กำแหง กับพลเอก เนตร เหมโยธิน เป็นแรงสนับสนุนเหมือนกับที่ทำ

คำตอบ : ในกำกับรัฐบาลก็พูดอย่างนั้น เพราะเราพยายามผลักดันแต่ไม่ได้เอาจริงใน
การเอาออกจากกระทรวงต่าง ๆ มาอยู่ในสำนักนายกฯ คุณเนตรมีส่วนช่วย
เพราะจอมพลสฤษดิ์เห็นด้วยอยู่ เพราะคุณเนตรทำงานเป็นเลขาธิการนายก
ดร.กำแหงในฐานะเป็นเลขาธิการสภาการศึกษาเห็นผู้ใหญ่เอาก็เอาด้วย
แต่แรงผลักดันจริง ๆ ไม่

คำถาม : ถ้าดูจากการวิเคราะห์ในช่วงนี้แรงผลักดันจริง ๆ คือ กลุ่มจากอาจารย์ที่จากสว่างคนโนวสีเอง ที่เป็นแรงผลักดันมาก ๆ อาจารย์พลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รู้สึกว่าในกลุ่มของเราเองที่มีการรวมกลุ่มกัน รู้สึกผิดหวังหรือล้มเหลวหรือไม่

คำตอบ : ก็มีความรู้สึกกันแต่ไม่มาก เพราะพวกนี้ไม่ได้มาเริ่มต้น ตัวผมเองก็มาที่หลัง มาเมื่อเป็นคณบดีเศรษฐศาสตร์แล้ว คนที่ผิดหวังจริง ๆ คือผม ผมเริ่มจากการตั้งแต่คณะกรรมการมหาวิทยาลัย ซึ่งย้ายออกมาอยู่ที่สำนักงานยก ตอนนั้นผมก็ทำงานร่วมกับ ดร. กำแหง ซึ่งก็พยายามผลักดัน ตอนนั้นมีการพูดถึงโดยคุณมาลัย คุณอนันต์ ก็เป็นคณบดีเศรษฐศาสตร์ และก็มีวารสารศาสตร์ ดร. มาลัยเองเคยทำงานร่วมกับผม เป็นคณบดีอยู่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ผมเป็นผู้ช่วยอยู่ และดร. มาลัยเป็นรองอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์อยู่ ดร. มาลัยเองก็รู้เรื่องการยกปัญหาว่าใครจะเข้ามาเป็นเลขาธิการสภาการศึกษา แล้วตอนนั้นจะมาดึงตัวผมไปแต่ผมห่วงงานที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพราะคณะศิลปศาสตร์ยังไม่เสร็จ จึงต้องอยู่ตรงนั้น ธรรมศาสตร์พอลงตัวเรื่องที่จะกลับมาทางนี้ก็ไม่แล้วไปทางสหประชาชาติ คนที่ผิดหวังก็คือผมตั้งแต่แรกเริ่มมา ก.ม. ออกมาผิดรูปแบบ ก.ม. เป็นจุดเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยจะไม่อยู่ในกำกับของกระทรวง ทบวง กรม จะมาเป็นอิสระแล้วจะอยู่ในระบบราชการที่มีความคล่องตัว การบรรจุแต่งตั้ง ส่งเสริมครู-อาจารย์ จุดเริ่มต้นความเป็นอิสระอยู่ในข้อที่ว่า (1) นอกจากจะมีสภาแล้วแต่สภานั้นก็เป็นอิสระตามสมควร ถึงแม้จะมีตัวนายกอยู่ ก็มีตัวควบคุมที่บริหารมหาวิทยาลัย ความเป็นอิสระในแง่ที่มีสภาวางกำหนดนโยบายมีอยู่ เพราะเสนออะไรมหาวิทยาลัยจะทำอะไรก็เสนอผ่าน สภาเห็นด้วยก็ทำการไม่ได้ สภาการศึกษาตอนนั้นเป็นแต่เพียงรับรูปแบบกว้าง ๆ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศเท่านั้นเอง ความเป็นอิสระแท้จริงในตอนนั้นที่ต้องการคือให้ครู-อาจารย์มีฐานะ และได้เงินเดือนในระดับสูง เพื่อจะดึงเอาสมองดี ๆ ไว้ แล้วจะได้มีเงินเป็นของมหาวิทยาลัยเองที่จะส่งเสริมกิจการในเรื่อง

ต่าง ๆ รวมทั้งการวิจัย การดำเนินกิจกรรมในทางวิชาการ อยู่ในเรื่องที่มี
 กองเงิน อยู่ในเรื่องที่ครู-อาจารย์ได้ทำกิจกรรมได้ และมีสิ่งจูงใจว่า การ
 อยู่มหาวิทยาลัยนั้นมิใช่จะได้ผลตอบแทนในเรื่องเงินเดือนสูง แต่จะมีเงิน
 สนับสนุนในเรื่องทำวิจัย กิจกรรมการศึกษาต่าง ๆ ตรงนี้มาติดต่อบนระดับ
 ก.ม. ไม่เป็นไปตามที่คิดกลับมาเป็นแบบเดียวกับการ

คำถาม : เพราะให้แบบเหมือนข้าราชการทั่วไป

คำตอบ : เพราะฉะนั้นพวกมาร่วมตอนหลังไม่ได้มีส่วน เพราะตอนนั้นไม่มีมหาวิทยาลัย
 ศาสตร์ก็มีผมอยู่ มีอาจารย์ประจำไม่เพียงก็คน ทางจุฬาฯ ดร.แถบ ผู้ใหญ่
 มาก การผลักดัน ก.ม. ไม่สำเร็จจึงมาพูดถึงเรื่องของการเป็นอิสระในกำกับ
 รัฐบาล ก็เป็นของรัฐบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ รัฐมีส่วนในการควบคุม
 งบประมาณและจะตั้งกรรมการมหาวิทยาลัยขึ้น โดยของเงินรัฐบาลในตอน
 จะเป็นอิสระ จะเอามาจัดสรรคณะกรรมการนี้จะทำหน้าที่แบบ University
 Commission แบบของอังกฤษ จัดสรรแบ่งเงินออกไป โดยได้รับเงินอุดหนุน
 มาเป็นก้อน เพื่อไม่ให้มาตั้งงบประมาณในรูปแบบของรัฐบาล จำเป็นของ
 การอยู่ในระเบียบของการต้องจ่ายแบบที่ส่วนราชการอื่น ๆ เป็น เราจะใช้
 กลไกของ (1) ระเบียบแบบแผนการแต่งตั้งราชการไม่ใช่ของ ก.พ. (2)
 การงบประมาณก็จะแตกต่างกัน อันนี้เป็นแนวความคิด 2 ประการใหญ่ ๆ มี
 เงินทุนของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณ ระเบียบการ
 ประชุมแต่งตั้งบุคลากรก็อยู่นอกกรอบราชการในความหมายของการเป็นอิสระ
 ในตอนนั้น สภามหาวิทยาลัย นายกจะมาเป็นก็ไม่ใช่ไร จะมีข้าราชการ
 โดยตำแหน่งมาเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยตำแหน่งอยู่ก็ไม่ใช่ไร

คำถาม : เห็นว่าให้รัฐบาลเป็นผู้แต่งตั้งก็ได้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ก็ยังสงสัยว่าทำไม
 ถึงยังตั้งให้หน่วยงานข้างนอกมาอีก ก็เป็นประเด็นนี้ เราก็ไม่ได้แคร์อะไร

คำตอบ : ถ้าการเงินเราเป็นอิสระ การบรรจุแต่งตั้งเป็นอิสระ แล้วมีกรรมการ
 ผู้ทรงคุณวุฒิกับกรรมการโดยตำแหน่งจากมหาวิทยาลัยเรามีอยู่ ฉะนั้นจึงเป็น
 การปลดปล่อย ให้เห็นว่ารัฐบาลใช้จะสูญเสีย

คำถาม : คณะกรรมการมหาวิทยาลัยที่เป็นความคิดของอาจารย์ อยากให้ขยายความตรงนี้ ว่ายังมีรูปแบบที่อาจารย์คิดว่าคณะกรรมการมหาวิทยาลัยคือสิ่งที่เล่าอันนี้หรือเป็นอย่างไร

คำตอบ : คืออันนี้ แต่ในเชิงของความคิดก็คือ ประกอบด้วยผู้แทนของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะเป็นอธิการบดีทุกมหาวิทยาลัย และผู้แทนของฝ่ายรัฐบาลมานั่ง เพื่อจะมาดูการจัดสรรเงินงบประมาณ มาดูโครงการของมหาวิทยาลัย ความจำเป็นต่าง ๆ เราเห็นว่าไม่ควรจะปล่อยให้เป็นเรื่องของรัฐบาลที่จะมาจัดสรรอย่างเดียว ให้มีทั้งฝ่ายมหาวิทยาลัยและของรัฐเข้ามาช่วยกันในการจัดสรรเงินงบประมาณเท่านั้น ส่วนระเบียบการแต่งตั้งก็จะมีคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัยขึ้นมา ว่าในลักษณะ ก.ม.แบบเดิม แต่อิสระไม่อยู่ในเครือข่ายของ ก.พ. เวลานั้นก็ยังเอาระเบียบของ ก.พ.มาใช้อยู่ แม้การแต่งตั้งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อะไรทำนองนี้ จะแตกต่างไปบ้าง แต่ก็ยังอยู่ในหลายอย่าง ตลอดจนระเบียบวินัยก็เป็นอย่างนั้น

คำถาม : ทำไมมหาวิทยาลัยของเราเป็นระบบที่แตกต่างกับข้าราชการต่าง ๆ ทำไมถึงไม่มีการสร้างระบบมหาวิทยาลัยขึ้นมาต่างหาก ที่มองในตอนนั้น

คำตอบ : เมื่อระบบข้าราชการมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นนั้น ก็เพื่อจะให้ประการนี้ แต่พอออกกฎหมายมาแล้ว โยนว่าให้ไปใช้ตรงนั้น ก็ไปปรับเอาระเบียบ ก.ม.มาทั้งหมด ในที่ประชุมคณะรัฐศาสตร์เมื่อปี 2507 มีแลคเชอร์อยู่ไม่ทราบว่าเป็นพิมพ์หรือเปล่า

คำถาม : อาจารย์มีเฉพาะหลักการและความมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยที่ตีพิมพ์ในปี 2507

คำตอบ : มี นอกจากนั้นในปี 2506 มีแลคเชอร์ มีคณะผู้พูด ตอนหลังปี ดร.ประเสริฐ มาแทน ดร.กำแหง มาจากเกษตรเป็นเลขาธิการเกษตรอยู่ ผมเป็นของธรรมศาสตร์ ย้อนหลังไปเมื่อผมห่างธรรมศาสตร์ไม่ยอมมา ดร.ประเสริฐ จึงเข้าไปตาม ดร.กำแหง ตอนไปอภิปรายก็ ดร.ประเสริฐ ก็พยายาม

defend ว่าจำเป็นควรอยู่ในระบบ ดร.ประเสริฐเมื่อเข้ามาคงมีท่าทางคล้าย ดร.กำแหง แต่ยิ่งกว่าด้วยซ้ำกัน เพราะเห็นว่า ดร.กำแหง มาร่วมในตอนแรกยังได้อะไรไปบ้าง แต่ ดร.ประเสริฐ มาในช่วงหลัง เมื่อท่าทีของฝ่ายผู้ดำเนินที่ดำเนินการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในระดับผู้ประสานงานแล้วมีส่วนในการเสนอความคิดให้การสนับสนุน

คำถาม : ในเมื่อขณะที่มหาวิทยาลัยเคลื่อนไหวอยู่ตลอดที่จะให้อิสระ แต่ทำไม ก.ม. ออกมาในช่วงที่เคลื่อนไหวด้วย ยิ่งสงสัยว่าบางท่านยังวิจารณ์ว่าค่อนข้างช่วยให้ความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มาใช้ในการตั้ง ก.ม. แต่ก็เป็นอิสระในช่วงหนึ่งแล้ว เค้าจะพูดในทำนองนี้อยู่เสมอ ก็เลยสงสัยว่าเมื่อเคลื่อนไหวแล้ว ทำไมต้องไปอิงระเบียบราชการอยู่ด้วย

คำตอบ : เพราะเหตุว่าจะไม่ไปอิงก็ได้ ก็เป็นข้าราชการเหมือนกัน และโดยเฉพาะเงินเดือนจะไปแตกต่าง การแต่งตั้งจะไม่แต่งตั้งต่างหาก ต่างไปจากระบบราชการก็ไม่ถูก ตอนแรกมาใหม่ ๆ ใช้มากยิ่งขึ้นไปกว่าในปัจจุบันอีก ตำแหน่งต่าง ๆ ก็ไม่มีเงื่อนโซ่ต่อมา ก็พัฒนาขึ้นเรื่อย ๆ แต่กว่าจะคลี่คลายมาเป็นแบบนี้ตั้งนาน ถ้ายังอยู่ในระเบียบของ ก.พ. ซึ่งตอนนั้นผมวิพากษ์วิจารณ์อย่างมาก

คำถาม : แล้วจะมาช่วงต่อ 2514 และมาถึง 2515 คือก่อน 2515 ปลาย ๆ ปี เกิดการปฏิวัติเงื้อมมือของจอมพลถนอม พอปฏิวัติมหาวิทยาลัยในกำกับหักเห

คำตอบ : เป็นหมดเลย เพราะเหตุว่า เมื่อปฏิวัติเงื้อมมือเรื่องของการเมืองเข้ามาบังคับอะไรหมด แล้วยังเหตุการณ์ต่อมาอีก คือ 14 ตุลาคม 2516 ตั้งแต่ 2515 เงื้อมมือหายไปเลย

คำถาม : พอจากหลัง 2516 ขึ้น ของนักศึกษาปฏิบัติของธรรมศาสตร์ ช่วงนั้น อาจารย์สัญญาขึ้นเป็นนายกฯ ท่านค่อนข้างส่งเสริมในเรื่องการที่จะ เพราะว่ามีเสียงเรียกร้องให้มีการปฏิรูปการศึกษา ให้มีการตั้งคณะกรรมการวางแผนพื้นฐานการปฏิรูป อาจารย์ว่าตรงนี้มีผลขนาดไหนที่มาช่วยมหาวิทยาลัยในกำกับให้ฟื้นกลับมา

คำตอบ : ความจริงพอปฏิบัติเจียบ เหตุการณ์ 2516 ก็หมดแล้ว พยายามที่จะฟื้นเพราะเรื่องยังค้างอยู่ แต่ไม่มีอะไรแล้ว ผมพยายามจะกระตุ้นอีกครั้งหนึ่งเมื่อลาออกจากธรรมศาสตร์ในอุดมการณ์ของผมไปยังเรื่องการเมืองเห็นว่ามันไม่ถูกต้อง ผมจึงลาออก ที่ลาออกเป็นการประท้วงที่ลาออกครบตัวทั้งชุด จากนั้นทางศิลปกรไปมีอธิการบดีอยู่ 2 ปีแล้วก็มาทาบถาม เพื่อให้หมดปัญหาผมเลยมาทางศิลปกร ดร.ป๋วย จึงรับขึ้นเป็นอธิการบดี เพราะไม่อย่างนั้นผมก็อยู่เพราะรักษาการอยู่แล้ว พอมาอยู่ศิลปกรก็มีคณะปฏิรูปขึ้นมา เรื่องปัญหาทางการเมืองในระดับชาติซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอยู่ ทำให้สิ่งที่จะพูดว่าจะเป็นการปฏิรูปขึ้นมาใหม่ ก็ไม่มีความหมายอะไร ความจริงเริ่มมาตั้งแต่ปี 2516 พอ 2516 ก็เกิดการเปลี่ยนแปลง จากนั้นอาจารย์สัญญาขึ้นมาเป็นช่วงสั้น ๆ แต่ก็ยังมีความเครียด นักศึกษายังคงก้าวเข้ามาชี้หน้าว่ารัฐบาลควรทำอะไร อะไรในวงการมหาวิทยาลัย นักศึกษามีบทบาทเด่น ครูอาจารย์ตัดปัญหาทางการเมือง ทำให้ตัวแปรความคิดอะไรหายไป ตั้งแต่ปี 2515 ตามมาด้วย 2516 รัฐบาลนายสัญญาตอนนั้นเรื่องทุกอย่างเป็นการเมืองหมด นักศึกษาปกครองประเทศ ครูอาจารย์กระทบกระเทือน อาจารย์ที่หัวก้าวหน้าก็มาดำเนินเรื่องการเมือง พวกที่จะดูแลมหาวิทยาลัยก็ไม่มีพวกที่มีความคิดที่ตัดปัญหาการเมือง พอไปอยู่ธรรมศาสตร์ก็มีความขัดแย้งกับอาจารย์เกษม วิกษานิม เรื่ององค์กรนักศึกษา ตอนนั้นกำลังคณะปฏิรูปให้ยกเลิกหมด และเรื่องราชสโมสรเห็นว่าความเป็นอิสระที่นักศึกษาในองค์กรควรจะมีอยู่ ทำในลักษณะที่จะไม่ยุ่งเกี่ยวทางการเมือง ว่าเป็นข้อบังคับสโมสรขึ้นมา ซึ่งทาง ดร.เกษม เป็นรัฐมนตรีและเห็นว่าผิดจึงอุทธรณ์ไปทางนาถสภา คุณบุญเรือน คุณจรรยา จึงทำบันทึกโต้แย้งกันอย่างแรง ถ้ามหาวิทยาลัยศิลปกรทำได้ก็จะทำอีกมั่ง เพราะว่าคณะปฏิวัติต้องการจะบีบนักศึกษาทั้งหมด ผมยังมีบันทึก Classic ที่โต้ ดร.เกษม อยู่ถึงขนาดว่า "ถ้าเป็นอธิการบดีแล้วตัดสินใจอะไรไม่ได้เลย เอาอาการโรงมานั่งเป็นตุ๊กตา" นี่เป็นแนวความคิดที่เป็นอิสระ

คำถาม : ในช่วงหลังที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ความที่จะเรียกร้องให้มหาวิทยาลัย เป็นอิสระก็เงียบหายไปด้วย แต่ถึงแม้จะเงียบแต่ก็ยังคงมีคลื่นใต้น้ำอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากว่าคนที่มั่งคั่งในการเรียกร้องกลับมาเป็นใหญ่ เช่น เป็น ปลัดของมหาวิทยาลัย เป็น รมต. ของทบวงมหาวิทยาลัยบ้าง จะมีช่วง 2534 ซึ่งเป็นช่วงรัฐบาลอานันท์ 1

คำตอบ : คุณเกษมเป็นมหาวิทยาลัยหนุ่มคนหนึ่ง เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย รั้วปัญหาอยู่ ปัญหาหลักหลังเป็นเหตุกระตุ้นที่สำคัญ ภาคเอกชนมีความรู้ความสามารถ ระดับเงินเดือนที่สูง เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัย ในการนี้ซึ่งมหาวิทยาลัยมี บุคลากรซึ่งเรียนการศึกษามาเป็นอย่างดี ภาคเอกชนก็อยากได้จึงมาดึงตัว ไป เหตุการณ์เกิดขึ้นมาเป็น 10 ปีแล้ว พวกที่ได้รับความจาก ม.ธรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ก็มีและไปแล้ว และเกิดขึ้นทุกมหาวิทยาลัย ทั้งในด้าน เศรษฐศาสตร์ สถิติ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม ซึ่งเป็นคนดี ๆ ถูกดึงตัวไป ทำให้คนทั่วไปคิดว่ามหาวิทยาลัยจะไปรอดหรือ ถ้าบุคลากร ตัว ครูอาจารย์ไม่มีดีเด่น ความรู้สึกที่สูญเสีย ทำให้เกิดแนวความคิดว่ามหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระ ด้วยความหมายที่ว่า ครูอาจารย์จะได้มีเงินเดือนสูง จึงมาตั้ง มหาวิทยาลัยสุรนารีขึ้น ก็จึงทำขึ้นมาในรูปของการเป็นอิสระ และ เพื่อเป็นการทดลองด้วยว่ามีอิสระจะเป็นอย่างไร ในการประชุม คุณชาติชาย ชุณหะวัณ ก็ได้พูดถึงสถานที่ราชการ ก็พูดถึงเรื่องนี้ เป็น การทดลองด้วยและเป็นการดึงคนมีความรู้ความสามารถให้อยู่ ผู้ที่อยู่ใน ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงก็รั้วปัญหาวิทยาลัย ต้องสูญเสียสมองไป แทนที่จะ ดึงไว้ได้ เรื่องเงินเดือนเป็นเรื่องใหญ่ และยังมีเรื่องอื่นด้วย

คำถาม : ช่วงตอนต้นที่ความหมายของการเป็นอิสระ 07, 09 ที่สว่างคนิวาส คือ 3 ประเด็น การเรียกร้องความเป็นอิสระจาก ก.พ.

คำตอบ : ก.ม. จัดสรรงบประมาณในรูปของเงินก้อน และจะต้องมีคณะกรรมการดูแล แล้วให้มหาวิทยาลัยพิจารณาแบ่งความต้องการเอา ว่าควรจะทำอะไรก่อน อะไรหลัง บางครั้งต้องการซ่อมแซมสิ่งปลูกสร้าง ก็จำเป็นต้องทำ เงินที่ได้

ก็ควรเป็นเงินก้อนให้มหาวิทยาลัยมาจัดสรรเอง แต่ในระเบียบราชการกลับให้สำนักงานประมาณกำหนดว่าจะให้ทำอะไรบ้าง มากำหนดรายละเอียด ซึ่งปัจจุบันก็เป็นอย่างนั้น เพราะใช้ระเบียบแบบแผนอย่างเดียวกัน แต่ความต้องการของส่วนราชการรัฐ เพราะฉะนั้นมหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระในการจัดสรรงบประมาณว่าจะทำอะไรควรทำก่อนหลัง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องรู้เอง เงินที่ได้จากรัฐก็เป็นเงินก้อน

คำถาม : ความเคลื่อนไหวในช่วงก่อนกับช่วง 2534 - 2535 เคลื่อนไหวไปใน CONCEPT หรือกระแสเดียวกัน

คำตอบ : เวลาที่มีการรื้อฟื้น เป็นในรูปเดียวกันกับสมัยแรกที่จะออกจากระบบราชการ เมื่อจะทำแห่งนั้น ปัญหาอะไรไม่สำคัญเท่ากับ DEAD WOOD พวกที่ต่อต้านก็เป็นพวก DEAD WOOD เช่นกัน

คำถาม : ทำไมถึงว่าจุฬาคควรเป็นผู้นำ

คำตอบ : เพราะว่าจุฬามีทรัพย์สินมากกว่า ม. อื่น การจะออกไปเป็นอิสระ จะต้องมีการลงทุนเป็นของตัวเอง การจะออกมาเป็นอิสระ กิจกรรมหลักคือการจัดหาเงิน มาด้วยใจไม่ได้ เพราะไม่มีปัจจัย เพราะถ้าจะออกมาเป็นอิสระหลาย ๆ แห่ง รัฐบาลจะตัดเงินก้อนก่อนเพื่อหาผลประโยชน์ และจะต้องจัดการหาผลประโยชน์ให้ดี เงินงบประมาณที่ได้ขณะนี้ แม้จะคลุมเงินเดือน จะออกเป็นอิสระ เงินเดือนจะต้องสูงเป็นอย่างมาก การใช้เงินต้องมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ

คำถาม : ในต่างประเทศ อธิการไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง มาจากการสรรหา

คำตอบ : ระบบการสรรหา มหาวิทยาลัยในอเมริกาตัดสินดูว่าใครสามารถเหมาะที่สุดของเราเลือกตั้งจากนักศึกษา ครู อาจารย์ เอาเสียงขึ้นมา ในชีวิตผมไม่เคยได้รับการเลือกตั้งในแบบนั้น แต่ศิลาปรได้รับการเลือกตั้ง แต่ให้ไปพูดกับผู้ซึ่งเสนอชื่อ แต่ผมไม่ไป ผมไม่เห็นด้วยกับการไปหาเสียง แต่เค้าก็เลือกผมขึ้นมาเอง ครั้งที่ 2 เมื่อเขามาขอให้เลือกรับ แต่ครั้งต่อไปไม่รับแล้ว คือ อายุที่จะออกไปบอกว่าผมดี เลือกผมเถอะ สภาคณาจารย์ตอนนี้ที่เป็น

อยู่ไม่ถูก เป็นพรรคฝ่ายค้าน เลือกลงเลือกตั้งแล้ว ยังมีสภาคอยตรวจสอบ
ที่คิดปากรพชยามชักจูง แต่โดนกล่าวหาว่าเป็นเครื่องมืออิทธิกรบตี พอพ้น
จากอิทธิกรบตี มากลับมาเป็นนายกสภา ก็เป็นให้ และพยายามชี้แจงให้สภา
คณาจารย์เข้าใจ

คำถาม : มหาวิทยาลัยเสนาอ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยอิสระ และมี DEAD WOOD กลุ่ม
หนึ่งบอก รสช. ประธาน อ.บุญชนะ อรรถากร มีผลถึงขนาดทำให้ล้มได้
เลย จริงไหมคะ

คำตอบ : ผมได้ยินมาอย่างนั้น ทั้งไว้ก็มีปัญหา ส่วนใหญ่อาจารย์ไม่พอใจ อันนี้เป็นความ
ต้องการของคนไม่กี่คน คุณเกษม สุวรรณกุล ก็มีส่วนช่วยผลักดัน พยายามทำ
อะไรใหม่ ที่น่าเป็นประโยชน์ แต่ความเห็นไม่ตรงกัน แต่ครั้งหลังคุณเกษมมี
เจตนาดีที่จะทำเมื่อเข้ามาบริหารแล้ว เรื่องนี้จัดเป็นเรื่องสำคัญ แต่ไปไม่
รอด ไม่เป็นปัญหาสำคัญของนักรการเมือง เป็นภาระที่รัฐต้องแบก จัดสรร
เงินให้กับมหาวิทยาลัยอย่างมหาศาล

คำถาม : อาจารย์มองอนาคตของมหาวิทยาลัยไทยถึงจุดวิกฤติหรือยัง หรือจุดเปลี่ยน
แปลง

คำตอบ : สู่วิกฤติมาตั้งแต่มีระบบเลือกตั้งแล้ว เมื่อมีระบบเลือกตั้งผู้บริหาร มีสภา
คณาจารย์เข้ามา ในขณะที่ทางฝ่ายเอกชนพัฒนาอย่างมาก เริ่มหาตัวบุคลากร
ตามที่ต้องการ โดยเฉพาะเอาคนที่สมองดี มีความสามารถของมหาวิทยาลัย
ไป ระบบผู้บริหารที่ได้จากการเลือกตั้ง ไม่เป็นการสร้างสรรค์ จะวางแผน
หรือทำอะไรก็คอยระวังไปกระทบผลประโยชน์ของใคร อยู่ในเงื่อนไขจำกัด
จะหาความเห็นชอบร่วมกันก็ไม่มี ความเป็นผู้นำจริง ๆ ก็ไม่มี จะทำอะไรก็
มีคนคอยตั้งแบบการเมือง ต้องให้ล้ม แล้วจะไปรอดอย่างไร ยิ่งตอนนี้การ
พัฒนาของฝ่ายเอกชนมีมากขนาดกำลังเงินสูง แล้วจะไปขยายเฉพาะ
บุคลากร ครูอาจารย์ ในด้านฝ่ายธุรกิจต้องการอย่างเดี๋ยว คนที่มีความรู้
ด้านไหนก็ได้ ผู้บริหารก็ได้ เพราะเขาต้องการคนฉลาดที่จะไปเป็นผู้จัดการ
มีความกว้าง กล้าตัดสินใจ ถ้าแก้เรื่องการบริหารไม่ได้ การสูญเสีย

บุคลากรที่ดีสักคน มหาวิทยาลัยอยู่ในสภาพอย่างนี้ ขยายก็ขยายแต่คุณภาพก็เป็นอย่างนี้ แต่จะวิกฤติจนล้มไปหมดไม่มี ต้องอยู่ วิกฤติในแง่อุดมการณ์เสื่อมถอย แนวโน้มสิ่งที่ตีที่วางไว้ เป็นต้นว่า การให้การศึกษาให้มีความรู้รอบตัว รอบด้านในแง่ศิลปศาสตร์ เพื่อให้ออกมาเป็นคนที่ดี เป็นประโยชน์กับสังคม เป็นผู้นำในสาขาต่าง ๆ ในทางวิชาการต่าง ๆ ถ้าการกล้าตัดสินใจไม่มี ก็ถูกที่อื่นดึงไปหมด ใช้ทรัพยากรไม่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ก็อยู่ไม่ได้ การสอนต้องมีคนคอยสอดส่องดูแลให้ตรงแนว ในระบบการเลือกตั้งไม่มี จึงขึ้นอยู่กับผู้นำ ต้องเป็นนักบริหารที่ดี กล้าตัดสินใจ เข้าใจปัญหา ในระบบที่เป็นอยู่ไม่ไหว จุดสำคัญคือจุดที่ระบบบริหารได้นักบริหารมาโดยวิธีดังกล่าว เป็น การเสี่ยงโชคอย่างมากที่จะได้บุคคลที่เหมาะสมมา

คำตอบ : แต่งตั้งก็มีที่เสีย แล้วแต่พรรคพวกใคร ก็เอามาแต่งตั้ง หรือเอาคนที่มีความสามารถเมือง มาแต่งตั้ง ก็มีข้อเสีย อยู่ที่ความพอดีและการตัดสินใจของผู้ที่มีอำนาจ ที่ต้องมีความปรารถนาดีหรือเป็นคนดี ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ดีด้วยกับตัวเสมอ เพราะฉะนั้นใช้ระบบสรรหาที่คณะกรรมการสรรหาประกอบผู้ซึ่งมีความรู้ลึกซึ้งรอบอย่างจริงจัง มีเจตนาอย่างจริงจังที่จะได้คนที่ดี สรรหาอย่างกว้างขวาง ใช้คนเดี๋ยวลือกก็ไม่ได้

คำถาม : แต่ปรากฏว่าปัจจุบัน ถ้ามีกรรมการสรรหา ก็ปรากฏว่าใช้ FUNCTION ตัวกลไกนี้มาเป็นประโยชน์

คำตอบ : ใช้ สรรหาเอาบุคคลที่ตัวเองเลือกมีกรรมการมาวางเดิน และตัวก็เอาเลย เสีย อยู่ที่ทางปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามอยู่ที่การเลือกตั้งนั้นไม่ถูก

คำถาม : อาจารย์มองว่าระบบที่เผด็จการหรืออะไรที่ไม่ใช่ประชาธิปไตยเหมาะสมกับเมืองไทย

คำตอบ : เราน่าจะเป็นประชาธิปไตยได้ แต่การทำงานของฝ่ายการเมืองรวมทั้งฝ่ายวิชาการ ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ ไม่เห็นด้วยที่จะมีระบบเผด็จการ แต่ระบบประชาธิปไตยที่เป็นอยู่ ก็ไม่ได้สร้างความศรัทธาให้ เพราะไม่ใช่ประชาธิปไตยจริง ไม่ใช่เพราะรัฐธรรมนูญอันหนึ่งอันใด แต่เพราะวิธีการ

ปฏิบัติ เพราะการหาเสียงก็มีการซื้อเสียง การเลือกตั้งผู้ว่าก็ผิด เป็นการรวมศูนย์ แนวความคิดของประชาธิปัตย์คือการกระจายอำนาจ ซึ่งมีอยู่แล้วคือเทศบาล ถ้ากระจายอำนาจให้ผู้ว่ามีมากก็เหมือนกัน ถ้าเทศบาลยังอยู่ที่ไม่ใช่ เพราะการเลือกตั้งจริงต้องอยู่ที่ชุมชนในระดับเล็ก ๆ คือ เทศบาล ถ้าผู้ว่ามีอำนาจโดยรับเลือกจากประชาชน ยิ่งจะยิ่งกว่าผู้ว่าแต่งตั้ง ทำไม่ไม่ให้อำนาจกับเทศบาลมากขึ้น ทางเทศมนตรีมากขึ้น และพยายามดึงเทศบาลให้มากแห่ง จุดสำคัญไม่ได้อยู่ที่การเลือกตั้งผู้ว่าฯ เพราะตอนนี้เรามีนายกัฐมนตรีก็เลือกตั้งอยู่แล้ว ก็มีอำนาจคุมหมด ผู้ว่าก็มาจากรัฐมนตรีซึ่งได้จากการเลือกตั้ง แต่สิ่งที่เลือกตั้งกันมา บ้านเราเป็นสิ่งที่ประชาชนไม่ได้ออกเสียง ถูกบังคับ ถูกจูงใจ ไม่ใช่เลือกตั้งเป็นประชาธิปัตย์ ซึ่งผิดแนวรูปแบบมีอยู่แล้ว คือ เทศบาล เรามองเผด็จการอีกหลายคน ต่อมา รสช. ปฏิรูป เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศกันบ้างหรือเปล่า ก็เปล่า ก็มีจอมพลสฤษดิ์ครองอำนาจอยู่นาน ระบบเผด็จการจะต้องนำมาซึ่งความเจริญ แต่ต้องขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเป็นผู้นำ รัฐบาลเลือกตั้งใช้ว่าจะดีเสมอไป

คำถาม : บางทีความเห็นของคนส่วนมากก็พลาดแหงได้

คำตอบ : ใช่

คำถาม : ถ้าในกรณีนี้ อาจารย์เป็นนักคิด จะเห็นว่ามีใครเป็นนักคิดที่คล้ายกับท่านบ้าง

คำตอบ : ดร. ป๋วย เป็นปัญญาชนที่มีความคิดความอ่านที่ดี แม้ในทางการเมืองจะขัดไม่ตรงกัน แต่ก็ขึ้นอยู่กับอารมณ์ แต่คนหลัง ๆ ไม่รู้จัก

คำถาม : ท่านสีปนนท์ละคะ

คำตอบ : อาจารย์สีปนนท์ก็เป็นคนมีความคิดความอ่านดี มีอุดมการณ์ มีความรับผิดชอบ ความรู้กว้างและสนใจอะไร

คำถาม : อาจารย์วิจิตร ศรีสอาน ละคะ

คำตอบ : ก็นับว่าเป็นคนดีคนหนึ่งในวงการการศึกษา ในสมัยโน้นก็เป็นคนละรุ่น ในที่ผมเป็นผู้บริหาร ไม่อยู่กับผู้ใหญ่ในระดับ เห็นว่าความคิดความอ่านห่างไกลกัน ก็ชอบพอกันทุกท่าน ตอนหลังเข้ามาก็ไม่ได้มีส่วนอะไรมากรมาก ตอนเป็น

เลขาธิการจุฬากับเลขาธิการธรรมศาสตร์ เลขาธิการจุฬามีอธิการบดี มีรองอธิการบดี ก็ยังมีเลขาฯ ฉะนั้นเลขาทำหน้าที่ธุรการจริง ๆ ไม่มีบทบาทมากเหมือนเลขาธิการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งตั้งแต่แรกเริ่มสมัยคุณหลวงประดิษฐ อาจารย์ เตือน บุนนาค ก็เป็นคนในวงการเมืองแท้ ๆ อาจารย์วิจิตร สุลิตานนท์ ก็เป็นผู้ใหญ่ มีอำนาจในการบริหารจริง อธิการบดีก็ไม่มีบทบาทเพียงแต่ในนาม ตอนหลังจอมพล ป. แล้วมาเผ่า ยิ่งตอนหลังคุณฉัตรก็ไม่รู้อะไร เอามาเพื่อคุมฝ่ายการเมือง เพราะเห็นว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นฝ่ายหลวงประดิษฐ์ ต่อมาธรรมศาสตร์ก็ไม่มีรองอธิการบดี มาเสด็จในกรมฯก็มีเวลามากหน่อยหลังจากนั้นพอเปลี่ยนกฎหมาย ตำแหน่งเลขาธิการก็เลิก ก็มีตำแหน่งรองอธิการบดีมาแทน

คำถาม : ขอเรียนขอความรู้สมัย มชก. ตอนช่วงต้นขึ้นมา เท่าที่ศึกษา มชก. มีหลายเล่มว่าเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ตอนนั้นคนจะเข้าใจว่าอิสระคืออิสระจากตัวคือไม่ถูกกำกับจากรัฐบาลหรืออะไรเลย และมักจะเขียนอิสระ แต่ไปดูจากเอกสารต่าง ๆ หรือระบบการทำงานของ อาจารย์ปรีดี และอาจารย์เตือน ที่เป็นเลขาธิการจริง ๆ แล้ว CONCEPT มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้นเอง คือ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ไม่ใช่ส่วนราชการ

คำตอบ : ที่ไม่ใช่ส่วนราชการก็เหตุว่า อาจารย์ประจำมีน้อย

คำถาม : ใช่ มี 5 ท่าน เท่าที่เห็นในช่วงต้น

คำตอบ : ต้องอาศัยอาจารย์พิเศษ แล้ววิชาที่สอนใช้อาจารย์พิเศษได้ เพราะเหตุว่ามีกฎหมายกับบัญชี ก็ไม่ใช่มหาวิทยาลัยเป็นอิสระในความหมาย เพราะว่าไม่ใช่มหาวิทยาลัยที่เต็มรูปแบบ ไม่ใช่มหาวิทยาลัยด้วย มีหลายสาขา เป็นวิชาชีพชั้นสูง การสอนอาศัยอาจารย์พิเศษ แต่เป็นอิสระที่ว่ามีกองทุนของตัวเองไม่เป็นข้าราชการ มีสภามหาวิทยาลัย แต่ก็อยู่ในกำกับทางการเมืองที่ท่านปรีดีลงมาดูแลกำกับ อาจารย์เตือน เป็นบุคคลที่รับช่วง เป็นรองนายก มีลักษณะเครือข่ายทางการเมืองคลุมอยู่ตลอด และเป็นวัตถุประสงค์ที่มา

- คำถาม : ถ้าวัดแล้ว มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นจุดเริ่มต้นของการเมือง เป็นบ่อเกิดของการเมืองด้วย
- คำตอบ : ใช่ มีอิทธิพลอย่างสำคัญ เพราะช่วยสร้างบุคลากรทางด้านกฎหมายที่ออกไปและดำเนินการทางการเมือง เป็นผู้แทนราษฎร แต่กฎหมายที่เรียนในสมัยนั้น มีความมุ่งหมายจะให้ออกไปรับราชการ เพราะมีวิชาวิธีการปฏิบัติราชการ มีการอบรม มุ่งที่จะผลิตข้าราชการสายต่าง ๆ และเป็นประโยชน์กับประเทศที่มีผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย ไปอยู่ในวงการต่าง ๆ มากจนกระทั่งเดี๋ยวนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ผลิตรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ สมัยก่อนธรรมศาสตร์ก็เข้าไปมีบทบาททางการเมือง เป็นฐานให้กับท่านปรีดี
- คำถาม : พอศึกษาช่วงจุฬา-ธรรมศาสตร์ ช่วงสองสมัยนี้ มหาวิทยาลัยมีอิสระค่อนข้างสูง
- คำตอบ : สูง ตระเยียบทางการเมือง ท่านปรีดี คุณหลวงประดิษฐ ท่านมามีอิทธิพลคนเคารพนับถือยกย่องเพราะเป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัย และเป็นผู้นำทางการเมืองฝ่ายพลเรือนที่สำคัญในตอนนั้น แต่ความเป็นอิสระ ถึงแม้จุฬาก็มีความเป็นอิสระมากกว่า สภามหาวิทยาลัย คณะจารย์จะทำอะไร คณะต่าง ๆ ทำอะไรแล้ว เมื่อผ่านสภาจะกลั่นกรองแต่ไหนก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่ในรูปแบบจากนั้นถึงกระทรวงศึกษาที่เป็นเรื่องพิถี เวลานั้นน้อยกว่าสมัยนั้น ที่เรียกว่าเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐเต็มตัว อย่างจุฬาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการหรือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในสมัยที่เป็นอิสระหรือสมัยที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี การตัดสินใจอยู่กับมหาวิทยาลัยเอง การดำเนินการต่าง ๆ
- คำถาม : ใกล้ช่วงรัฐบาลอินทน์ และบทของ มหาวิทยาลัยสุรนารี ซึ่งอาจารย์ได้พูดถึงเปรียบเทียบกับในตัวแล้ว ถ้าในตอนท้าย ถ้าอธิบายถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในยุคต่าง ๆ ทางภาควิชาหรือทางมหาวิทยาลัย ในระบบการเรียนปัจจุบัน พยายามอิงในระดับปริญญาเอก ต้องบอกว่ามีทฤษฎีอะไรที่มาอธิบายตอนแรกได้รับคำแนะนำว่าควรจะใช้ทฤษฎีทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมมาช่วยในการอธิบาย จากการศึกษาที่ดูจากความเป็นจริงแล้ว ก็พยายามคิดทฤษฎีใหม่

แต่ไม่ใช่ทฤษฎีใหม่ คือ จะช่วยอธิบาย แต่ไม่ทราบว่าจะพัฒนาตัวการอธิบาย
อย่างไร คือ เปรียบเทียบระหว่างตัวของมหาวิทยาลัยมีอยู่ 2 ตัว คือ ตัว
ของมหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการกับอีกตัว คือมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็น
ราชการ คือ ความเป็นอิสระ เป็นระบบของมหาวิทยาลัยจริง ๆ ในแต่
ละช่วงของกาลเวลาที่ผ่านไป ทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายของมหาวิทยาลัยกับฝ่าย
ของรัฐ จะเกิดการตึงกันโดยมองดูขั้นต้น คือ ใช้เชือกตึงกัน เหมือนกับการ
ตึงทั้ง 2 ข้าง พอตึงกันไปมาจะเกิดแรงต้านหรือแรงสั่นสะเทือน สองฝ่ายต่าง
ตึงกัน พอเสร็จแล้วทุกอย่างต้องหาจุดดุลยภาพในทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งดุลย
ภาพไม่ได้เป็นความพอใจของชาวมหาวิทยาลัยหรือของรัฐบาล แต่เป็นจุดที่
ทำให้ประวัติศาสตร์หรือเหตุการณ์ หรือความอยู่รอดของสังคมในขณะนั้น
บริบทขณะนั้น อยู่รอดกันไม่ได้ ก็เลยคิดว่าน่าจะเอาตัวนี้มาช่วยอธิบายได้ว่า
เป็นจุดสมดุลย์ของที่มีมันเกิดขึ้นเองในสังคม

คำตอบ : ของรัฐบาล คือ ฝ่ายรัฐเอง

คำถาม : หรือการโต้แย้งทางมหาวิทยาลัย

คำตอบ : ถ้าฟังไปอย่างนั้นได้ แต่ว่าทฤษฎีก็ควรจะมาทดสอบกับความเป็นจริง จะ
ปรากฏการณ์ต่าง ๆ และจะได้ข้อมูลจากความเป็นจริง ในกรณีของเราไม่
เป็นอย่างนั้น ไม่ใช่เรื่องของฝ่ายรัฐ ในกรณีของเราขึ้นอยู่กับ DYNAMIC
ขององค์ประกอบภายใน ถ้ามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวไม่มีปัญหา องค์ประ
กอบภายในของกลุ่มคณาจารย์ CONCEPT ของการดึงเหี่ยว ในที่สุดมาถึง
จุดอันหนึ่งที่จะตัดสินใจว่าอย่างไรที่เป็น DYNAMIC ถ้าตกลงกันได้ จุดตรง
นั้นคงเป็นจุดที่ว่าที่ก่อให้เกิดดุลยภาพ โดยการถ่วงดุลย์ประนีประนอมกัน
แต่ทีนี้แล้วมาจุดนี้ยังไม่เกิด เหตุว่าพลังส่วนใหญ่ DYNAMIC ของการคลี่คลาย
วิวัฒนาการมาสู่จุดนี้ พลังที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ความเป็น
อิสระนั้น ไม่มีพลังเพียงพอ มันเป็นฝ่ายที่เป็นแรงต้าน มีกระแสที่เป็นแรง
เฉื่อย แรงเฉื่อย คือ การไม่ยอมเปลี่ยนแปลงในตัวของมันเองเป็นกระแสที่
ชนิดหนึ่ง แรงเฉื่อยคือถ้าเราวางวัตถุอันหนึ่ง มันจะไม่เคลื่อนที่ ถ้าไม่มี

อะไร MOVE ถ้ามีกำลังมา MOVE อันนี้ต้องมีกำลังเพียงพอที่จะมาผลักดันให้เคลื่อนที่

คำถาม : ตรงนี้มาพัฒนาอีกขั้นหนึ่งว่า ถ้าจะให้การอธิบายอย่างนี้จะไม่พอเพียง และจะกลายเป็นสนามแม่เหล็กได้ไหมคะ ถ้าเอามาช่วยเป็นตัวตั้ง พอจะอธิบายได้ไหมคะ

คำตอบ : ถ้าจะอธิบาย DYNAMIC ของการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับว่าแรงเฉื่อยมีกำลังสูงมากกว่า เพราะมีจำนวนคนมาก มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ และความเคยชินที่เป็นมา เมื่อถ้ามีการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จแล้ว แรงเฉื่อยต้องไม่สามารถต้านแรงผลักดันได้ ถึงจะเคลื่อนที่ได้ แรงอันนี้ 1 คนภายในมีเพียงพอ มีความกดดัน มีเวลา ใช้พลังความเห็นชอบร่วมกันและมากพอ ถ้ามีแรงช่วยจากฝ่ายรัฐด้วย ก็จะไปได้ ไม่อย่างนั้นจะไปไม่รอด ถ้าจะตั้งกันสองข้างแล้วมาประยุต์แล้วอธิบายก็ไม่ได้

คำถาม : อาจารย์ ถ้าอย่างนี้แสดงว่าคนที่อยู่เฉย คือ DEAD WOOD มีแรงต้านมาก ๆ

คำตอบ : ไม่ใช่ว่ามีคนหรือสองคน มันมีมาก เป็นพลังในการที่จะให้อยู่กับที่เหมือนกับก้อนเหล็ก ก้อนชุงใหญ่ มันมีความหนัก มีการ MASS สูง เต็มพลัง มีความหนัก การจะขับเคลื่อนไปต้องมีพลังเพียงพอ ในการคำนวณทางกลศาสตร์ ถ้ารถยนต์คันใหญ่ เครื่องยนต์ต้องมีกำลังแรงสูงถึงจะขับเคลื่อนได้ พลังต้องสูงมากถึงจะพาสู่จุดเป้าหมายได้ พลังภายในเอง เป็นลักษณะที่ว่าแรงเฉื่อยเป็นกำลังต้านที่สูง แรงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีกำลังไม่พอ และยังไม่มีความสนับสนุนที่จะมาช่วยเคลื่อนที่ด้วย ถ้ามีฝ่ายรัฐ ถ้าตอนนั้นถ้ามีคนคิดเห็นและอยู่ในฐานะผู้นำอยู่ในฝ่ายรัฐบาล เป็นหัวหน้ารัฐบาลหรือเป็นผู้ที่มีกำลังอย่างมากช่วยผลักดันก็ได้ ถ้าปี 2534 รัฐบาลสนใจในเรื่องนี้เป็นพิเศษเห็นเป็นเรื่องสำคัญและผลักดันก็ได้ อาจารย์เกษมคนเดียวเป็นรัฐมนตรีก็ไม่พอถึงแม้จากแรงช่วยกระตุ้นจากท่านอานันท์ อาจารย์เกษมเป็นแรงกระตุ้น แต่ไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจอย่างแท้จริงในรัฐบาลที่จะช่วยก่อให้เกิดพลังผลักดันไปได้

- คำถาม : จะหาบทความของอาจารย์เรื่องคำนิยาม จะขอ XEROX จากอาจารย์ จะช่วยประกอบกัน และอาจารย์จะพูดถึง
- คำตอบ : พูดถึงคำนิยามในสังคมไทย สังคมการเกษตรมีแรงเฉื่อยอยู่ แต่ไม่ได้วิเคราะห์ในเรื่องสองแรงมาป็นกัน แต่ CONCEPT เรื่อง REACTION นำมาเป็น MODEL ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของคนในสังคมเกษตร รวมทั้งสังคมไทยที่เศษทำอะไรก็ทำอยู่อย่างนั้น ไม่อยากมีการเปลี่ยนแปลง แต่อันนี้เรานำ REACTION มาใช้กับอันนี้ไม่ได้ การที่จะให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลง ต้องมีพลังมาผลักดันมากกว่าจะมาคล้อยกัน
- คำถาม : ก็คิดง่าย ๆ ก่อนว่าน่าจะมีแรงอะไรสักตัวหรือสองตัว ก็มาคิดถึงการชักคะเย่อ ว่าพอชักคะเย่อต่างคนต่างก็ผละออกจากกัน หรือไม่ก็อีกฝ่ายหนึ่งเซก็เลยพยายามคิดต่อ
- คำตอบ : แต่ทดสอบไม่ได้ เพราะรัฐพยายามด้านทาน รัฐพยายามตั้งตั้งเป็นเอกชนก็ไม่ใช้ ความเป็นจริงก็ไม่เป็นแบบนั้น รัฐบาลอยู่ค่อนข้างจะอยู่เฉย ๆ และฟังดู และก็เสนอรับบทมาและผลออกมาไม่มีความเห็นชอบ ในกรณีของปี 2534, 2535 หลายมหาวิทยาลัยก็ไม่เอาด้วย ต่อต้าน และภายในเองก็เหมือนกัน มหาวิทยาลัยเองก็มีแรงต้าน แล้วในที่สุดมหาวิทยาลัยก็จะเอาพวกตัดสินใจพวกเหล่านี้ก็ไปวิ่งเต้นข้างนอก ซึ่งเป็นแรงรวมพลังของพวกเขาแรงต้าน แรงเฉื่อยที่จะไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลงของจากมหาวิทยาลัย ไปร่วมพลังกัน
- คำถาม : จะทำการพัฒนาที่เป็น MODEL ตัวนี้ขึ้นมา เรื่องนี้เป็นเรื่องน่าสนใจ คือความเป็นอิสระ การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์เป็นการต่อเหตุการณ์เข้ามา เอาว่าปีแต่ละปีมีเกิดอะไร เน้นหนักเรื่องการวิเคราะห์ออกมาให้ได้ จึงเขียนมาแต่ละยุคแต่ละยุค พยายามวิเคราะห์แต่จุดวิเคราะห์ ยังไม่กระจ่างชัดมาก ถ้าบทสรุปจะใช้ตัวนี้เข้ามาลองวิเคราะห์ดู เพื่อมาอธิบายในแต่ละช่วงได้กระจ่างชัดขึ้น เพราะเวลาเรียนปริญญาเอก จะพูดถึงทฤษฎีอยู่ตลอดเวลา

- คำตอบ : CONCEPT เรื่อง REACTION ใช้ได้ของ MASS จะอยู่อย่างนี้ตลอดไม่มีการเปลี่ยนแปลง - กวาร์เปลี่ยนแปลง ถ้าจะมีก็นิดหน่อย ซึ่งเป็นวิวัฒนาการเนื่องมาจากเหตุการณ์แล้วปรับตัวค่อย ๆ เคลื่อนไป แต่การที่จะเปลี่ยนอย่างไรให้เคลื่อนที่ทันที มันจะต้องมีแรงซึ่งสามารถจะผลักดันให้เคลื่อนที่ได้ แรงเฉื่อยอยู่ที่นั่น
- คำถาม : แต่โดยที่แรงจะเคลื่อนที่ได้ ก็ต้องตัวของเจ้านี่ก่อน
- คำตอบ : ไม่ใช่ นี่พูดถึงพลังภายใน ฐานะแนวความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยทั้งหมด รวมทั้งความมุ่งหมาย ระบบการศึกษาอย่างที่ธรรมศาสตร์ เคยอยู่อย่างไร ก็อยู่อย่างนั้น การที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความอะไรมาผลักดัน ระบบศิลปศาสตร์มีการต่อต้านมีพลังอย่างมากมามหาศาล แต่แรงต้องผลักดันจริง ถึงแม้ด้วยคนเดียวต้องพยายามทุกวิถีทางและมีแรงช่วยฝ่ายรัฐบาล จอมพลสฤษดิ์ถ้าไม่เอาด้วยก็ไปไม่รอด มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลสำหรับผมนี้เป็นเรื่องที่รองลงมา เพราะเหตุว่าต้องเผชิญกับปัญหาต้องทำพร้อมกันที่เดียวหลายอย่าง แต่พยายามพื้นฐานไว้ แต่เมื่อหมดจอมพลสฤษดิ์แล้ว การที่จะเริ่มเคลื่อนก็ลำบาก แนวความคิดเรื่องมหาวิทยาลัยอิสระ สิ่งนี้ MASS ที่ว่าแนวความคิดความรู้ลึกลับคิด ลักษณะที่เป็นจารีตนิยม ประโยชน์กับผลได้เสีย เป็น MASS ก้อนใหญ่ การที่จะผลักดันเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ รวมทั้งแนวความคิด เวลาที่พูดกันไม่เจอปัญหาจริง เรื่อง DEAD WOOD
- คำถาม : ช่วง 2520 เป็นทบทวนมหาวิทยาลัยแต่ตัดคำว่าของรัฐออก
- คำตอบ : เพราะว่าจะเอาเอกชนเข้ามา
- คำถาม : ตรงประเด็นนี้ เปลี่ยนท่าทีของทบวงฯ โยงกลับมาหา อาจารย์ประเสริฐ ณ นคร ทำไมท่านอาจารย์ประเสริฐถึงเป็นปลัดฯคนแรกของทบวงฯ พอเปลี่ยนอย่างนี้แล้ว การมีทบวงมหาวิทยาลัยในลักษณะนี้ ทำให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น

คำตอบ : ไม่ ตรงกันข้าม สมัยที่อยู่ในสังกัดของนายกรัฐมนตรียังมีความเป็นอิสระมากกว่า เพราะเหตุที่ว่า มีทบวงมหาวิทยาลัย ก็มีคณะกรรมการทบวงฯ แล้วมีการพิจารณาหลักสูตรของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีสภาของตัวเองอยู่แล้ว การพิจารณาหลักสูตรตามกฎหมายของแต่ละมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยก็มีอำนาจตามนั้น แต่กลับมาทางทบวงฯ จะต้องตรวจสอบ มาตั้งกรรมการขึ้นอีกชุด มาสั่งการว่าอันนั้นอันนั้นไม่ถูก ไม่ควรจะเป็นมาแก้ไขหลักสูตรเค้า ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ไหน แล้วยังมีกรรมการทบวงฯ ที่จะวางกำหนดนโยบาย การบรรจุแต่งตั้ง ก็ไม่สิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย ทั้ง ๆ ที่สภาก็มีอยู่ ก็ยังต้องผ่าน ที่ธรรมนูญการแต่งตั้งศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งทางวิชาการอย่างแท้จริง ไม่ผูกพันเงินเดือน เมื่อสภาแต่งตั้งแล้ว ไม่มีเงินเดือนเกษียณ เรื่องของการแต่งตั้งเป็นไปตามกฎหมายของธรรมนูญ ถึงแม้เป็นราชการแล้ว ก็แต่งตั้งเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แต่ตอนหลังมา มีทบวงฯ ก็ให้ผ่านทบวงฯ ฉะนั้น ถ้าเทียบแล้วความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในสมัยที่มี ก.ม. ตอนแรก ถึงแม้จะใช้ระเบียบของ ก.พ. อยู่ แต่ก็ไม่มีทบวงฯ การพิจารณาหลักสูตรก็เบ็ดเสร็จเด็ดขาดที่สภามหาวิทยาลัย ตอนหลังผ่านทบวงฯ มีกรรมการทบวงฯ มีกรรมการชุดต่าง ๆ ตรวจสอบเรื่องหลักสูตร มี ก.ม.ใหญ่ ซึ่งนายกฯ เป็นประธานมีกรรมการอีกหลาย ในแง่ของทบวงฯ มีกรรมการควบคุมหลักสูตร ตรวจสอบหลักสูตร กำหนดหลักสูตร จะเปิดอะไรต้องให้ทบวงฯ เป็นผู้อนุมัติ การทำงานประมาณทำกันแบบดั้งเดิม จากมหาวิทยาลัย ส่งไปสำนักงบประมาณ ตอนหลังผ่านทบวงฯ ฉะนั้นแนวความคิดเรื่องการเป็นอิสระที่กล่าว เรื่องงบประมาณก็ต้องมีความเป็นอิสระ จัดสรรต่างหากไม่ผ่าน มีคณะกรรมการมหาวิทยาลัยพิจารณา เรื่องระเบียบข้าราชการก็ไม่มี ฉะนั้นตรงกันข้าม ไม่ใช่ดีขึ้นแต่ย่ำแย่

คำถาม : ทำไมถึงมีการหยุดยั้งตลอดเวลาว่า แนวความคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล พยายามสร้างในเรื่องของการเป็นทบวงมหาวิทยาลัยขึ้น

คำตอบ : เมื่อสร้างขึ้นมาแล้ว ทบวงมีอะไรขึ้นตามกฎหมายทบวงฯ มีกรรมการทบวงฯ มีกรรมการชุดต่าง ๆ ก.ม. อยู่ในทบวง เลขาธิการทบวงฯ ก็เป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย ระเบียบแบบแผนก็ต้องผ่านทบวงฯ ซึ่งเมื่อก่อนผ่านถึง นายกรัฐมนตรีเลย ผ่านปลัดเหมือนเป็นพิธี ความจริงเป็นอิสระมากกว่า ลองดูโครงสร้างของทบวงฯ กิจกรรมที่ทบวงฯทำ กับในสมัยของจอมพลสฤษดิ์ ไม่รวมอยู่สังกัดเลข ๑ เหมือนกับส่วนราชการอื่น และมีปลัดสำนักนายกฯ เป็นคนดูแลเรื่องอะไรผ่านจากมหาวิทยาลัยแล้ว ส่งปลัดสำนักนายกฯ ผ่านมา นายกก็ผ่านนายกฯ ตอนหลังธรรมศาสตร์มีนายกรัฐมนตรีตั้งแต่คุณหลวง ประดิษฐ์ ซึ่งเป็นผู้สูงสุดในทางการเมือง และมาจอมพล ป. ระหว่างนั้น ก็มีการเปลี่ยนแปลง ก็มีการรักษาราชการแทนอยู่ ในทางการเมือง ต่อมาก็เป็นนายกอีกคือจอมพลสฤษดิ์ และจอมพลถนอม จริง ๆ แล้วเรื่องต่าง ๆ ในสมัยสังกัดนายกผ่านก็ผ่านเลข ไม่ได้มากลั่นกรองเปลี่ยนแปลง

คำถาม : ในระบบเผด็จการ โดยเฉพาะเผด็จการทหารตลอดมา ค่อนข้างจะกดขี่ทางความคิด แต่พอศึกษามาทำที่ก็เป็นเผด็จการ แต่ดูในลึก ๆ

คำตอบ : สมัยจอมพลสฤษดิ์จะเห็นรับฟัง แต่คนกลัว ในสภาพการศึกษาแห่งชาติปี 2502 ในที่ประชุมชี้ตัวเลขว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์คนมากมาย มหาวิทยาลัยได้รับเงินจากรัฐบาล 30 กว่าบาทต่อคน และชี้เรื่องครูอาจารย์ ตอนนั้นเริ่มสร้างศิลปศาสตร์ เนื่องจากต้องการจะพัฒนาให้เร็วที่สุด จำเป็นต้องโอนเอามาสอน และนำหลักสูตร หลักสูตรของศิลปศาสตร์จำเป็นต้องอาศัยครูอาจารย์จากที่อื่น จากกระทรวง จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่อยู่ในร่างสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พอจะโอนก็เป็นทุนกระทรวงศึกษา ซึ่งไม่ยอมให้โอน รัฐบาลบอกจะให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาประเทศ การศึกษา อุดมศึกษา แต่ความเป็นจริงที่ได้รับอยู่ ไม่ได้เป็นไปตามหลักการ ตอนหลังได้มาโดยนายกฯเห็นด้วยและสั่งการสนับสนุนเผด็จการในแง่ที่

1. ปราบคอมมิวนิสต์อย่างแรง แล้วจากสอบสวนก็ฟันเลข ใช้คนจากหลายด้าน พลเอกเนตรเศษถูกจับกุมจำคุกก็เอามาใช้ เลือกตัวคนที่มีความรู้ความ

สามารถ จอมพลสฤษดิ์เป็นคนเปิดยอมรับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้มีแนวความคิดที่จะพัฒนาประเทศได้ และได้ให้นักวิชาการจากหลายด้านมาช่วย การพัฒนาเศรษฐกิจจึงเริ่มต้นในสมัยจอมพลสฤษดิ์นั่นเอง ก็เป็นผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจเผด็จการจริง ๆ แต่ว่าจอมพล ป. เอง ตอนนั้นจอมพลสฤษดิ์ยังอยู่ นักศึกษาเรียกร้องให้ปฏิวัติ ประชาชนทั่วไป หนังสือพิมพ์ ไม่มีการปฏิวัติครั้งใดซึ่งมีการเรียกร้อง แล้วผู้ทำการปฏิวัตินั้นคือวีรบุรุษเหมือนกับจอมพลสฤษดิ์ปฏิวัติขึ้นมาแล้วก็ยังสนับสนุนพระมหากษัตริย์ เกิดทุนไว้อย่างมาก สนับสนุนในทุกด้าน การเลิกให้มีการสู้รบ จอมพลสฤษดิ์ก็ทำ แล้วทำให้เห็นชัดเจน การทำอย่างนั้นถ้าไม่ได้มีอำนาจ แล้วคนเกรงกลัว สมัยนั้นคนนับถือมาก ทำไม่ได้ ทำในสิ่งในการสร้างสรรค์ ความคิดความอ่าน ถ้าไม่เห็นด้วยก็รับฟัง ถ้ามีเหตุผลรับ

คำถาม : อันนี้เป็นเหตุผลหนึ่งที่ท่าน อ. พร้อมทั้งไปร่วมทำงานกับท่าน

คำตอบ : ในแง่ที่ว่ามารับงานมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และมาร่วมงานในแง่ที่ว่าได้ถูกแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาในสมัยนั้น แต่ก็ไม่ได้ไปนั่งที่ทำงานเนียบๆ โดยเจตนาที่ไม่อยากไปด้วย ในแง่ที่ว่าภาพพจน์และการจะพูดอะไรอย่างอิสระ จะมีมากกว่าที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ตอนนั้นเป็นตอนที่มีการปฏิวัติใหม่ ๆ ธรรมศาสตร์มีการเรียกร้องให้เปลี่ยนตัวเลขราชการ คือ ร้อยเอกจัตถศาสตร์ยานนท์ ก็เป็นรองจอมพลเก่า เมื่อเปลี่ยนแล้วก็แต่งตั้งคนใหม่ ก็มีคนวิ่งเต้นกันมากมาย แต่จอมพลสฤษดิ์ก็สั่งให้แต่งตั้ง ดร.อดุลย์ ผมก็พูดว่า ถ้าจะให้ผมรับหน้าที่อันนี้ ผมขอความสนับสนุน ถ้าผมเห็นว่าอะไรควรทำ ผมทำเพื่อประเทศชาติ ท่านจะต้องให้ความสนับสนุน รวมทั้งเรื่องของการที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะต้องทำการปฏิรูปทั้งระบบ ท่านบอกเอาเลขดี "ต้องปฏิรูปทั้งนั้น เพราะถ้าเราไม่ทำอะไรเปลี่ยนแปลงไม่ได้หรอก และผมไม่ต้องการให้คนทำไปวัน ๆ" จนกระทั่งถึงปี 2502 ฉะนั้นผมเริ่มรับงานตั้งแต่ปี 2501 ปลายปี พอโปรดเกล้าฯผมก็เสนอโครงการศิลปศาสตร์ปฏิรูปเลขทันที ก็ทำมาตลอด เพราะเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้ทำอันนี้ผมยินดีสละ

เพื่อประโยชน์ส่วนรวมต้องสนับสนุน เพราะทำเพื่อส่วนรวม ผมเอาไม่มี
 ปัญหาเป็นส่วนตัว มีบันทึกที่เสนอเรื่องน้ำมันผมก็บันทึก เรื่องการสรุปฯ หนังสือ
 สื่อทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ ท่านขอให้ทำสรุปเพราะอยากให้รู้แนว
 ความคิดเป็นอย่างไร ผมก็ทำบันทึกสรุปให้ทั้งเล่ม รวมทั้งการที่จะต้องสร้าง
 ความรู้สึกทางใจ คือ ทางจิตวิทยามาให้คนร่วมพัฒนา ในสมัยนั้นให้หลวง
 วิจิตรวาทการซึ่งเป็นปลัด ซึ่งเป็นตำแหน่งพิเศษ มีคำว่า "ต้องรัดเข็มขัด"
 เพราะให้เป็นไปตามแนวความคิดที่สรุปให้ในการพัฒนาประเทศ อยากจะรู้
 อยากจะเรียนรู้ การพัฒนาประเทศอยากจะทำตาม ภาษาอ่านไม่ได้ ก็ให้คน
 ที่มีความรู้ช่วย ตอนนั้นเป็นการปฏิรูปปฏิวัติจริง ๆ 1. ยึดอำนาจการ
 ปกครองซึ่งกำลังจะพาเราไปสู่ระบบการปกครองอีกรูปแบบหนึ่ง ก็เปลี่ยนแปลง
 ใหม่หมด ตอนนั้นไม่มีการเลือกตั้ง ไม่มีประชาธิปไตย ในแง่การเมือง
 การร่างรัฐธรรมนูญ ผมไม่ได้ไปร่วม เฉพาะสภาวิจัยฯ สภาการศึกษา
 ร่วมมือในแง่นี้ ทำเพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ส่วนตัว และผมกล้าพูดกล้าแสดงความคิด
 คิดเห็น

- คำถาม : ก็ขึ้นอยู่กับตัวผู้ใหญ่ว่าจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นด้วย ถึงบอกว่ามี
 อำนาจเผด็จการจริง ๆ แต่ทำในสิ่งที่ถูก
- คำถาม : ใช้คนที่มีความรู้
- คำถาม : ในช่วงนี้จะมีการวิจารณ์ว่า RIGHT THE MAN ใช้คนที่ถูกต้องกับงาน
 อาจารย์ที่สรุปเป็นคนกล้าพูดกล้าเถียง เป็นเพราะคุณสมบัติส่วนตัวด้วย
- คำตอบ : คงอย่างนั้น รวมตลอดเรื่องสโมสรนักศึกษาตอนนั้น
- คำถาม : ช่วงปฏิรูปการปกครอง อาจารย์มีส่วนที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ที่ศิลปากร
 แล้วช่วงหลัง
- คำตอบ : พอช่วงหลังศิลปากร ผมคิดว่าผมจะอยู่บ้านนอก จะนั่งอ่านหนังสือ เขียน
 หนังสือให้เป็นอิสระ เพราะลาออกจากราชการด้วย ลาออกตั้งแต่อยู่ธรรม-
 ศาสตร์ อ. บัวยก็มาขอเอาไว้ ขอให้อยู่ต่อ ถึงแม้ว่าจะไปอยู่ศิลปากร ความ
 จริงผมลาออกตั้งแต่ก่อนรับเป็นอธิการบดี แต่เรื่องค้างอยู่ ต่อมาทำหนังสือ

อีก คุณบ๊วยบอกขอไว้ก่อน ต่อมา 2517, 2518 ก็ได้ออกมาอยู่ศิลปินกร อยู่
ไปจนมาในปี 2522 ก็ออกไปอยู่บ้านนอก อยู่ได้ไม่กี่เดือนรัฐบาลมีปัญหา
เรื่องเกี่ยวกับโครงการรัฐมนตรีศึกษาตะวันออกเฉียงใต้ อินโดนีเซียเสนอ
จะยุบรวมกับอาเซียน แต่ทางรัฐบาลไทยเห็นว่าควรจะยังอยู่ และ ดร. ก่อ
เป็นรัฐมนตรีศึกษา ก็โทรศัพท์หาขอพบเพื่อเสนอแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการ
สำนักงานเลขาธิการ และผมมีปัญหาเอาตัวเลขให้ดู อินโดนีเซียต้องการจะ
ยุบ ถ้ายุบจริง ๆ เชื่อว่าผมคงจะดึงประโยชน์เข้าประเทศได้มากที่สุด และ
หวังว่าผมไปแล้วช่วยบริหารการงานให้ดี ดร. เป็นผู้อำนวยการชั่วคราว ผู้
อำนวยการคนแรกคือคุณสุกฤษ นิมมานเหมินท์ เป็นสักฟักก็ถูกเรียกมาเป็น
พอดี้เกิด อ. สัญญามาเป็นรองนายก รัฐมนตรีศึกษาเป็นรองนายก พลเอก
เนตรก็มาเป็นผู้อำนวยการแทน ตำแหน่งนี้ก็เวียนไปประเทศอื่น กลับมาถึง
สิงคโปร์ก็ไม่ยอมตั้ง เพราะเห็นว่าโครงการนี้ล้มแน่ ในที่สุดผมเข้าไปใน
ช่วงนี้ พ้อออกจากศิลปินกรก็มาลงตำแหน่งนี้

คำตอบ : ความเป็นจริง ถ้าความเห็นชอบร่วมกันของ ม. ไม่มีเป็น 2 ฝ่าย เป็นฝ่าย
เด็ชวเท่านั้น ว่าเราออกไปแน่ DEAD WOOD ก็ไม่กลัว เพื่อประโยชน์ส่วน
รวม ถ้าเป็นพลังแบบนี้ก็ผ่านตั้งแต่สมัยจอมพลถนอม ซึ่งตอนนั้น DEAD WOOD
ก็มีอยู่ มาตอนหลังขณะ DEAD WOOD ก็มีอยู่ พวกนี้เกรงกลัวผู้ระบอบราช
การ ตกที่ว่าใครมาเอาออกก็ยาก โกงกันก็ยิ่งเอาออกไม่ได้ กินกันก็เอา
ออกไม่ได้ ทำงานเช้าชามเย็นชาม เงินเดือนไม่ขึ้นก็ร้องเรียน ก็ได้มาทุกที่
อย่างน้อยก็หนึ่งขึ้น เพราะฉะนั้นคนก็อยากอยู่ในระบบนี้ เป็นแต่เพียงคิด ไม่
เห็นชัด ถ้าชี้ว่าระบบนี้ ถ้าจะให้มีความเป็นเลิศ ต้องมีการเอาคนออก
พวกที่เศษเป็นอยู่แล้วก็อาจจะต้องถูกออก ถ้าการประเมินไม่ถึงขนาดไม่ผ่าน
ถ้าพูดกันชัด เจนพลังอันนี้ก็ยังหนักขึ้นอีก เวลานี้ไม่มีการพูดกันให้ชัด เจน ก็มี
แรงกระตุ้นแล้ว ถ้าจะเป็นอิสระ ต้องขจัดปัญหาเรื่อง DEAD WOOD ด้วย
อันนี้ใช้ CONCEPT เรื่องแรงเฉื่อยได้

- คำถาม : เป็นไปได้ไหม ถ้าขณะนี้เราอยู่ที่ตั้งตรงนี้ ถ้าอาจารย์บอกว่าถ้าให้ปล่อยไปตามกาลเวลา อาจารย์มองอนาคตว่ามหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนที่ตั้งของมันเองไหมคะ ถ้าดูจากวิวัฒนาการ
- คำตอบ : มันเปลี่ยนเองไม่ได้ เว้นแต่จะมีคนในนั้นยินยอม ในกาลเวลาล่วงไป คนในอนาคตเคยชินกับประสิทธิภาพในการทำงาน ฐานะของการสูญเสียคนไม่มากนัก ในที่สุดความเห็นชอบก็อาจนำไป เพราะคนส่วนใหญ่เป็นคนที่รู้สึกตัวว่าปลอดภัยในระบบใหม่ ถ้าจะมีระบบใหม่ขึ้น ตัวเขายอมรับได้ ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงเอง ในกรณีเช่นนี้แรงผลักดันตัวที่ว่ามันเคลื่อนย้ายลง โดยแรงผลักดันด้านมากกว่าก็ไปได้ แรงเฉื่อยยังใช้ได้อยู่ ไม่มีพลังอยู่ แต่จะใช้เรื่อง DYNAMIC ของภายใน แรงเฉื่อยกับแรงผลักดันจะเกิดขึ้นเองไม่ได้ คนข้างในต้องเห็นชอบด้วย
- คำถาม : สมเด็จพระปิตุลา เขียนวิพากษ์ไว้ว่า ท่านเป็นนักปฏิรูปแห่งยุคสมัยสมบูรณ์ ญาสิทธิราช ไม่ทราบว่าจะใช้คำนี้ได้ไหมคะ
- คำตอบ : ในเรื่องแนวความคิด มีบทความปาฐกถาเมื่อปีที่แล้วที่จุฬาลงกรณ์ ตอนนั้น ดร.กันย์ อิศรเสนา พูดเรื่องวิทยาศาสตร์ หมอเกษมพูดเรื่องบทบาทของสมเด็จพระชนกในทางการแพทย์ ทหารเรือพูดถึงเรื่องทหารเรือ ผมพูดถึงเรื่องสังคมศาสตร์กับมนุษยศาสตร์ ในนั้นมีการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของพระองค์ท่าน ซึ่งทบทวนเป็นผู้พิมพ์

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.องค์การ อินทรมพรรษ์

14 มีนาคม 2537

คำถาม : ใครขอให้ท่านอาจารย์ช่วยเหลือถึงการเริ่มต้นของการดำเนินการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีอย่างไรบ้างคะ

คำตอบ : เมื่อเริ่มดำเนินการ เราต้องดำเนินการหรือต้องเตรียมการอะไรกันบ้าง ก็อยากจะเรียนว่าขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้เริ่มต้นขึ้น มันก็มาจากปรัชญาแล้วก็คิดว่าควรจะทำอะไรนอกกรอบราชการ แต่ว่าจะหารูปแบบต่าง ๆ มาเริ่มต้นนั้นนี่เป็นเรื่องที่ยากมากทีเดียว แม้ว่าในหน่วยงานของรัฐที่มีอยู่เดิมนั้นมีอยู่แล้ว คือสภากาชาดไทย เหมือนกัน 99.99% ผมอยากจะกราบเรียนว่าอย่างนั้น สภากาชาดไทยกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หรือมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ หรือพระราชบัญญัติของท่านที่นำเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรที่จะออกมานั้น (สภานิติบัญญัติแห่งชาติ) เหมือนกัน 99.99% แต่สภากาชาดไทยก็ดำเนินการมาเป็นเวลานานจนไม่เป็นที่สังเกตของใคร ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทยก็มีความใกล้เคียงกันบ้าง แต่ก็ไม่ใกล้เคียงมากนัก มาในยุคปัจจุบันก็มีสถาบันวิจัยจุฬาลักษณ์อีกแห่งหนึ่ง แล้วที่ท่านอธิการบดี ดร. หริส ท่านเป็นประธานมาเก่า เป็นผู้ก่อตั้งมาเก่าที่กระทรวงวิทย์ นั่นก็เป็นอีกสถาบันหนึ่งซึ่งได้ออกนอกระบบไปแล้ว แม้ว่าการดำเนินการเหล่านั้น ผมคิดว่ามีส่วนที่ต่อเนื่อง เริ่มมีผู้รู้ผู้ทรงกันมากขึ้นว่า เราต้องเตรียมอะไรกันไว้บ้าง หน่วยงานเหล่านั้นอาจจะยืนยันไว้ว่า เป็นหน่วยงานของรัฐไม่ใช่หน่วยงานเอกชน ไม่ใช่หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานหน่วยหนึ่งของรัฐ แต่ไม่ได้ใช้ระบบและระเบียบข้าราชการในการปฏิบัติราชการและการบริหารเท่านั้นยังเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ อันนี้ก็อาจจะอ้างว่าเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ภายใต้กำกับของทบวงมหาวิทยาลัย เพียงแต่ไม่ได้ใช้กฎและระเบียบของทางราชการ ซึ่งพวกเรามักจะปนกันอยู่ว่าเป็นเรื่องที่ยืนยันอยู่ยากแล้วผมก็

เห็นด้วย สาเหตุที่มันเป็นอย่างนี้ ก็เพราะว่ากฎระเบียบที่ทางราชการ กำหนดไว้ นั้นใช้กับหน่วยงานทุกหน่วยทั่วประเทศ มีคนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง จำนวนนับล้านคน เพราะฉะนั้นเขาก็ต้องออกกฎออกระเบียบเป็นจำนวนมาก เอาไว้เพื่อที่จะครอบคลุมไปถึงทุก ๆ กรณี แต่เมื่อเรามาเป็นสถาบันหนึ่ง เท่านั้น กฎระเบียบก็มากมายหลายสิบประการ ซึ่งมันเพิ่มความยุ่งยากขึ้น มันไม่จำเป็นที่ต้องเอามาใช้ในงานของเรา สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เราได้ เปรียบมาก ๆ ถ้าเผื่อว่าออกไปสู่ระบบแล้ว เป็นสิ่งที่ได้เปรียบอย่าง มากทีเดียว แม้ว่าในการดำเนินการนั้น สิ่งที่เราจะต้องเตรียมจะต้องทำ มี 3 เรื่องใหญ่ ๆ

เรื่องที่ 1 คือระบบ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่ง งานบริหารงานบุคคลจะรวมสารพัดอย่าง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราเงินเดือน บัญชีเงินเดือน เรื่องสวัสดิการ เรื่องการหยุด การลา ลาภกิจ ลาป่วย ลา ร้อยแปดหรือลาไปแต่งงานก็ได้ มันก็รวมไปทั้งหมดก็เหมือนกัน กฎหมายที่ ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้เราก็ต้องเอามาวิเคราะห์แล้วก็มาเริ่มสร้างกัน โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีก็ได้มีหลักการและนโยบายอยู่ว่า พนักงานจะได้รับสิทธิประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ เนี่ย ไปไม่น้อยกว่าทาง ราชการ ไม่ใช่ว่าเหมือนนะ ไม่น้อยกว่า ไม่น้อยกว่านั้นบางเรื่องอาจจะ ต้องใช้วิธีเทียบ จะมา 1:1 ว่าราชการมีแต่เราไม่มี แล้วก็บอกว่าก็น้อยกว่า ชีมันต้องดูในภาพรวม นี่เรื่องแรกที่จะต้องทำ คือระเบียบและระบบเกี่ยวกับ งานบริหารงานบุคคล

เรื่องที่ 2 เมื่อมีคนแล้วก็ต้องมีการทำงาน การทำงานเนี่ย ทุกที่ทุกแห่งหนี่ ไม่พียงก็ต้องมีการใช้เงิน รายงานการเงินและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ การเงินอันนี้ต้องเอามาจัดทำขึ้นใหม่ ทั้งนี้เพราะว่ามันจะไปสอดคล้องกับ พระราชบัญญัตินั้น เงินงบประมาณแผ่นดินที่มหาวิทยาลัยได้รับมา เราไม่ได้ ใช้ตามเงินงบประมาณแผ่นดิน เราได้เงินนั้นมา แต่พระราชบัญญัติกำหนดไว้

เลขว่าเป็นรายการหนึ่งของเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย รายได้ของมหาวิทยาลัย ถ้าคุณพระราชบัญญัติคณะครู จะประกอบไปด้วยเงินต่าง ๆ หลายอย่างคือ

1. เงินที่รัฐบาลได้จัดสรรให้ ได้แก่ เงินงบประมาณแผ่นดิน พอจัดสรรมาให้ปีสมมุติงบประมาณออกมานั้นได้ตัวเลขจำนวนนั้น มันเปลี่ยนตัวเองทันทีโดยอัตโนมัติ เพราะกฎหมายกำหนดไว้ให้เป็นเงินรายได้รายการที่หนึ่ง เป็นรายการหนึ่งในจำนวนหลาย ๆ รายการที่กำหนด
2. เงินอุดหนุนและทรัพย์สินที่มีผู้อื่นให้แก่มหาวิทยาลัยมีผู้บริจาคให้ จะเป็นการศึกษาหรือวัตถุประสงค์อื่นใดก็ตามอันนั้นก็เงินรายได้ของมหาวิทยาลัย แต่ถ้าเพื่อผู้บริจาคมักมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอันนั้นก็จะต้องใช้เงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค
3. รายได้ที่เกิดจากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุงการศึกษา ค่าตอบแทน ค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นรายได้ที่ไม่ต้องส่งคืนกระทรวงการคลัง
4. รายได้ที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์จากการลงทุน ทุก ๆ มหาวิทยาลัยหรือสถาบันแห่งนี้ก็มีอยู่แล้ว แต่ท่านอาจจะยังมีไม่ค่อนข้างดีหรือไม่มากนัก ส่วนมากมักจะเป็นเงินรายได้ที่เกิดขึ้นจากดอกเบี้ยการลงทุนที่หุุดถึง แต่ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี หรือมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ หรือแม้กระทั่งสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จะคล้ายคลึงกัน ก็คือว่ามหาวิทยาลัยอาจจะลงทุนสร้างตึกแล้วให้คนเช่าพื้นที่เหมือนกับศูนย์การค้าก็ได้ นั่นก็คือเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง เงินที่เกิดขึ้นก็เป็นรายการหนึ่งของเงินรายได้ อันนั้นเป็นหมวดรายได้ประเภทที่ 4 แล้วก็รายได้ที่เกิดจากการใช้ที่ราชพัสดุอันนี้ ทำกันเอาไว้ตั้งแต่ต้นเลย คือ หลาย ๆ แห่ง มหาวิทยาลัยอาจจะมีพื้นที่หลายท่านให้ใช้เหมือนกับที่สถาบันอื่นก็มีใช้เช่นเดียวกัน และอาจารย์มีที่ดินซึ่งควักกระเป๋าตัวเองไปซื้อมา คือใช้เงินของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันฯ

ไปซื้อมา แล้วก็ทำให้เกิดประโยชน์อันอย่างของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ก็มีมาบุตรอง มีสยามสแควร์บ้าง อันนี้ก็เป็นเงินรายได้ อีกประการหนึ่ง เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้คือส่วนหนึ่งของเงินรายได้ สิ่งที่เราจะต้องเตรียมกันต่อไป ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเงินแล้ว นักหนา สาคัสพอสมควรนั้น คือ บัญชีที่ใช้ไม่ได้ใช้บัญชีการเงินแบบราชการเลย และไม่ได้ใช้บัญชีธุรกิจด้วย มันถึงธุรกิจถึงการศึกษา นั้น เขาเรียก "บัญชี กองทุน" ผมขออนุญาตไม่พูดในรายละเอียดในวันนี้ก็แล้วกัน เพราะว่าจริงๆ แล้วก็ไม่ใช่บัญชี แต่เข้าไปเกี่ยวข้องกับตัว ก็พอรู้จักบ้างนิด ๆ หน่อย ๆ นั้นเป็นลักษณะของบัญชีอีกแบบหนึ่ง ต้องปรับเปลี่ยนในการทำงาน ก็คือว่า เมื่อเข้าสู่ระบบนี้แล้ว เรื่องการเงินผมใช้คำผมเองว่าที่ผ่านมาเราทำ งบประมาณครึ่งซีก ที่ผ่านมานี้เป็นศัพท์ที่ผมใช้เอง หมายความว่า งบประมาณครึ่งซีก หมายความว่า ต้องทำจากประมาณการรายจ่าย แต่ไม่เคยมีใครทำประมาณการรายได้อะไรไปถามดูได้ ท่านเคยทำประมาณการรายได้อะไร ภาควิชาของท่านจะมีรายได้อะไร กองกลางเคยทำประมาณการรายได้อะไร ว่ากองกลางจะมีเงินรายได้อะไรเกิดขึ้นเท่าไร กองบริการ การศึกษาเคยไหม กองกิจการนักศึกษาเคยไหม แม้กระทั่งสำนักงาน อธิการบดีก็อาจจะทำ เพราะจะได้รวมออกมาว่าเงินที่จะต้องใช้จ่ายต่าง ๆ มันเกินที่จะงบประมาณที่ให้มา จะมีเงินอื่น ๆ เข้ามาช่วยได้แค่ไหนแต่ ส่วนใหญ่แล้วไม่เคยมีใครทำ แต่เมื่อมาถึงระบบนี้แล้ว ทุกหน่วยต้องทำ ประมาณการรายได้อะไร ยกตัวอย่างนะครับ หลายคนบอกว่าไม่มีอะไร เงิน รายได้จะมาจากไหน ทางด้านกองกลางหรือสารบรรณ ท่านอาจต้อง ประมาณการว่าปีนี้จะมีการก่อสร้างตึกหรือเปล่า ก่อสร้างตึกจะจ่ายเงินไป แต่ตอนที่ขายแบบแบบอันนั้นเขียน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเขียนขึ้นมาเอง ใช้ไหม ถ้าเขียนมาเองแล้วรายได้อันนั้นไม่ต้องส่งกระทรวงการคลังนะ ต้องประมาณการไว้ว่าอันนั้นจะเป็นรายได้ บรรณารักษ์หรือทางห้องสมุดจะมี ค่าปรับประมาณเท่าไร ต้องประมาณการรายได้อะไรไว้ ส่วนเหล่านี้ต้องทำทุก

หน่วยแล้ว จากนั้นในหน่วยงานนั้นต้องจัดเตรียมเรื่องในต่อไปว่า จะมีค่าใช้จ่ายเท่าไร ฉะนั้นปัญหาอย่างที่เป็นหลายๆ มหาวิทยาลัยเป็นอยู่ก็จะลดลงไปได้มากทีเดียว ว่าทุกคนมีแต่จะแบมือขอ แล้วมหาวิทยาลัยไม่รู้จะเอาเงินที่ไหนมาจัดสรรให้ แต่ว่าเมื่อทุกท่านต้องรับผิดชอบในการทำงบประมาณ ทั้งประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่าย รายจ่ายที่จะเกิดขึ้นก็ไม่ใช่ฝันหวานหรือว่าพรุ่งนี้จะต้องส่งงบประมาณ คืนนี้ก็กลับบ้านเรียบร้อยแล้วนอนหัวค่ำต้นตึก ๆ เอาเทียนขึ้นมาจุดแล้วก็นั่งดู ได้ตัวเลขมากี่มาเขียนลงงบประมาณ คงไม่ใช่อย่างนั้น มักก็ต้องไปตามแผนงาน ว่าแผนงานนี้มีวัตถุประสงค์อะไร มีเป้าหมายอะไร ฉะนั้นเมื่อจะทำงานนี้ให้บรรลุไป จะต้องการทรัพยากรอะไรบ้าง การพิจารณาของมหาวิทยาลัยก็จะง่าย สิ่งเหล่านี้เป็นงานสำหรับพอสมควร แต่เมื่อท่านทำแล้วทุกคนสบายใจว่าผลที่ออกมามันตรวจสอบได้ประเมินได้ แล้วก็ที่ทุกคนเคยนึกใจเวลาสำนักงานงบประมาณขอวิเคราะห์ ว่าท่านใช้เงินไปอย่างไร ทำได้ครบเป้าหมายไหม ต่างคนต่างก็อีกไม่ทราบว่าจะตอบอย่างไร เมื่อมาถึงขั้นนี้จะตอบได้ง่ายขึ้น อันนี้เป็นอีกงานหนึ่งที่เราต้องเตรียมตั้งแต่จะเริ่มดำเนินการ และในขณะดำเนินการต้องใช้จ่ายโดยตลอด ประการที่สามเมื่อตะกัฟุดไปว่ามี 3 เรื่องใหญ่ ๆ

เรื่องที่ 1 คือ เรื่องระบบบริหาร

เรื่องที่ 2 คือ เรื่องระบบการเงินและรายงานการเงิน

เรื่องที่ 3 คือ เรื่องงานพัสดุ

เมื่อออกนอกระบบผมก็ยิ่งพูดกับพวกอยู่เสมอว่า มันก็ยังเป็นของหลวงนะ ไม่ใช่เงินในกระเป๋าเรา เพราะฉะนั้นการทำนั้นจะต้องมีหลักมีเกณฑ์ เราพยายามปิดสิ่งใดก็ตามที่มันยื่นเยื้องงอกออกไปให้เหลือสิ่งที่กระชับและกระตัดรัด แต่ในขณะเดียวกันจำเป็นที่จะต้องให้โปร่งใส เรื่องนี้สำคัญแล้วก็สำคัญมาก ๆ ด้วย มันจะเป็นอันตรายต่อเราเอง ทำมาเห็นของจนจะเกษียณอายุอยู่แล้ว ก็มากลุ่มมอกกลุ่มใจเรื่องเหล่านี้ มันก็ไม่คุ้มค่ากัน เพราะ

ฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ แล้วเรื่องนี้ว่าจะเป็นเรื่องที่จะต้องหนักใจมาก ๆ เมื่อเข้าสู่ระบบนี้ คือเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล คือ ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่จัดว่า เราเป็นอิสระแล้ว ทำไมจะต้องไปยึดกฎระเบียบ ทำไมอันนี้จะต้องมาเขียนบันทึกเอาไว้ว่าทำอะไร เขาบอกนี่คุณเบิกได้คุณขอใช้รถไปงานราชการไม่มีรถให้คุณเบิกได้ แต่อยู่ ๆ จะมาบอกว่าขอค่ารถ 80 บาท โดยไม่เขียนหรือไม่ระบุเหตุผลอะไรไว้บ้างเลย ใครจะกล้าจ่าย ผมจะรู้ได้ไงว่าคุณไปทำผม คุณไปเอาสื่อที่จะตัดไปงานราตรีคืนนี้ หรือคุณไปรับเอกสารจากที่อื่นมาเพื่องานราชการ ดังนั้นจำเป็นและแยกกันเสียให้ดูระหว่างระเบียบ กฎกติกา และความถูกต้อง กับความอิสระและความคล่องตัว อันนั้นเพื่อความถูกต้องไม่ได้ทำให้เกิดความอิสระ

ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีก็ทำอะไรไปแล้วบ้าง แต่ไหน ระเบียบบริหารงานบุคคล ระเบียบหลักเสร็จแล้ว แต่ต้องเขียนว่ายังมีข้อระเบียบปลีกย่อยที่จะต้องมาประกอบกับระเบียบหลักอื่น ๆ อีกจำนวนหนึ่งที่ยังต้องทำอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ แล้วสิ่งเหล่านี้จะไม่มีสิ้นสุด เพราะว่าถ้าทุกคนอยู่กับกฎระเบียบและข้อบังคับเมื่อใด เมื่อนั้นก็ล่าหลัง เพราะโลกมันเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน สภาพต่าง ๆ มันเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน เพราะฉะนั้นต้องติดตาม แล้วก็สิ่งเหล่านี้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะฉะนั้นของเรานี้มันไม่มีวันที่จะตอบได้ว่าทำเสร็จแล้วหรือยัง มันจะต้องพัฒนาอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ ผมยกตัวอย่างสักชิ้นสักเรื่องหนึ่ง ถ้าเผื่อรัฐบาลบอกว่าบัญชีเงินเดือนนี้ดีแล้ว แล้วก็ไม่สนใจอีกเลย 10 ปี 20 ปี 30 ปี 50 ปี ใครอยู่ได้บ้างอันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งของระเบียบบริหารงานบุคคลเหมือนกัน เพราะฉะนั้นส่วนเหล่านี้มันไม่มีที่สิ้นสุดมันก็จะต้องทำอยู่ต่อไปเรื่อย ๆ (เปลี่ยนเทปหน้าใหม่เสียงหายไป) ระเบียบการเงินในส่วนที่เป็นระเบียบหลักเสร็จแล้ว แต่ระเบียบปลีกย่อยคงจะทำนองเดียวกันว่า บางเรื่องบางราวก็ต้องวิเคราะห์ให้มันเหมาะสมกับสภาพและเหตุการณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินและรายงานการเงินนั้นมันยังมีแนวปฏิบัติอื่น ๆ ซึ่งเกือบจะเสร็จ ขณะนี้เขียนได้ว่า มหาวิทยาลัยลงทุน

ไปแล้วกว่า 1 ล้านบาท เพื่อทำระเบียบการเงิน รายงานการเงิน และระบบปฏิบัติก็เกือบจะสมบูรณ์นะครับ เพราะฉะนั้นเรื่องนี้ก็จะต้องยกเรื่องสังคายนาขึ้นมาใหม่เลย เพราะว่าบัญชีข้าราชการ บัญชีอะไรต่าง ๆ นั้นมาปรับใช้กับบัญชีในรูปแบบนี้ ลักษณะการบริหารงานและมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจะไม่ได้ผลนัก

เรื่องที่ 3 คือเรื่องงานพัสดุ อันนี้อาจจะบอกว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ต้องขังละเอียดอ่อน แล้วก็รายละเอียดปลีกย่อยหยาบหยาบมากก็ได้สิ เพราะฉะนั้นในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่เราจะอนุโลมใช้ระเบียบของทางราชการไปก่อน และถ้าเมื่อพบว่าเรื่องใดสิ่งใดมันทำให้งานล่าช้าไปโดยไม่จำเป็น สามารถตัดออกหรือลดขั้นตอนออกไปได้ในเรื่องนั้น ๆ สภามหาวิทยาลัยก็จะนำเสนอสถาบันฯ เป็นกรณีไป ว่าขอยกเว้น ว่ากรณีนั้นกรณีนี้ ไม่ต้องปฏิบัติ แต่ในขณะเดียวกันที่คุ้นชานกับเรื่องนี้ เราก็ได้ทำร่างระเบียบติดตามต่อเนื่องกันไปด้วย เพราะถ้าอยู่ มาร่างระเบียบพัสดุขึ้นใช้เอง 5 ปี ก็ทำไม่เสร็จ เพราะรายละเอียดมันมหาศาล แล้วก็ระเบียบราชการอย่าไปนึก ว่ามันไม่จริงจัง ๆ เขาคิดละเอียดจนเกินไปเท่านั้นเอง เราจำหลักประเด็นสำคัญต่าง ๆ ที่เขาได้คิดไว้มาปรับใช้จะเป็นประโยชน์สำหรับทุก ๆ คน คือ จะทำให้การทำงานของทุกท่านสบายใจ ว่าสามารถเคลียร์ตัวเองได้ แต่ถ้าเพื่อเอาทั้งหมดมาใช้ทุกอย่างทุกขั้นตอน บางทีมันก็ยืดอาคล่าช้าจนที่เก็ยจรวเหมือนกัน อันนี้คือการเตรียมงานในการดำเนินงาน

เรื่องของเงินเดือนบ้าง เรื่องของสวัสดิการบ้าง เรื่องบำนาญบ้าง อะไรเหล่านี้ แต่ก่อนอันผมขอเพิ่มนิดหนึ่ง รัฐจะสนับสนุนในกรณีมหาวิทยาลัยมีรายได้ไม่เพียงพอ หรือเลี้ยงตัวเองไม่ได้ อันนี้จะพูดให้ชัดก่อนนิดหนึ่งว่า รัฐบาลคงไม่กล้าที่จะผูกมัดตัวเองถึง 100% ขนาดนั้น แต่ว่าเราต้องขอคำยืนยันจากรัฐบาลว่า อย่างน้อยที่สุดรัฐควรจะต้องจัดสรรเงินหมวดเงินเดือนให้กับมหาวิทยาลัย เพราะว่าถ้าเพื่อว่ามหาวิทยาลัยไม่มีอาจารย์ก็การอื่น ๆ ก็ทำไม่ได้ กับ 2 เงินหมวดลงทุนหลายท่านชักจะงง ว่าเมื่อก็บอกว่าให้มา

เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป แล้วทำไมผมมาพูดว่าต้องจัดเงินเดือนมาให้ ต้องจัดเงินลงทุนมาให้เดี๋ยวจะกลับไปพูดถึงวิธีการจัดงบประมาณแล้วจะเห็น แต่ว่ามหาวิทยาลัยได้ขอให้รัฐ ให้หลักประกันในสองเรื่องนี้ว่า (1) เรื่องเงินเดือน (2) เรื่องเงินทุน ในส่วนที่รัฐบาลเห็นชอบในแผนและนโยบาย อันนั้นก็เป็นความน่าที่เกี่ยวกับว่า เมื่อเราจะเข้าไปสู่มหาวิทยาลัยในระบบนี้ ถ้าเผื่อว่าดำเนินการจะต้องเตรียมการอะไรไว้บ้าง อันนั้นก็ราว ๆ อันนี้หลาย ๆ คนก็อยากจะทราบว่า ถ้าไม่มีบ้านอายุแล้วเราจะมีอะไร เราก็มีสิ่งที่เรียกว่า "เงินสะสมสมทบ" เงินสะสมสมทบนั้นก็อยากจะมาพูดถึงเรื่องถึงบ้านอายุก่อน

สำนักงาน ก.พ. ก็ไปเอาตัวเลขจากนั้นแล้วมาตรวจสอบแล้วก็ยอมรับตัวเลขที่สำนักงาน ก.พ. ได้วิเคราะห์เอาไว้ว่า ไม่ได้ยกเมฆ ทาง ก.พ. ได้วิเคราะห์เอาไว้แล้วว่า ถ้าข้าราชการคนหนึ่งเริ่มเข้าตั้งแต่วุฒิ ปวช. ทำงาน 32 ปี แล้วได้รับบ้านอายุจะได้รับบ้านอายุประมาณเดือนละ 6,000 บาท แต่ถ้าข้าราชการผู้นั้นตั้งแต่เริ่มเข้าบรรจุด้วยวุฒิ ปวช. หากราชการหักเงินเอาไว้คือ หมายถึงว่าเป็นระเบียบว่าจะต้องจ่ายเงินเอาไว้สมทบราชการสมทบให้ 8% เจ้าตัวจ่าย 5% กับ 7% รวมแล้วตลอด 32 ปีที่รับราชการ จะมีเงินของตัวเองอยู่รวมแล้วประมาณ 3 ล้านบาท แล้วก็ยังมีเงินสมทบของทางราชการเกือบ 6 ล้านบาท รวมแล้วเกือบ 10 ล้านบาท แล้วถ้าเอาเงินจำนวนนั้นไปฝากธนาคาร อันนี้คือรัฐจ่ายให้ 2 ยอดนี้รวมกันไปฝากธนาคาร คิดดอกเบี้ยสมมติว่าร้อยละ 12 ต่อปี คุณจะได้รับเงินเดือนทุกเดือนโดยที่ 10 ล้านบาทยังอยู่ แล้วยังจะได้รับเงินอีกเดือนละ 10,000 บาทในขณะที่เพื่อรับบ้านอายุจะได้ประมาณ 5,000-6,000 บาทเท่านั้น ถ้าเพื่อฝากธนาคารจะได้ร้อยละ 10 ต่อปี ก็คงจะได้ประมาณ 8,000-9,000 บาท/เดือน และ 10 ล้านบาทนั้นยังอยู่ด้วย อันนี้คือจุดที่ทำไมราชการถึงคิดจะเลิกเงินบ้านอายุ เพราะว่าถ้าเผื่อจะจ่าย ด้วยเงินวิธีนี้ข้าราชการจะได้รับเงินมากกว่าการได้รับเงินบ้านอายุด้วยซ้ำไป และเงินต้นยังอยู่ด้วยจากแนวคิดอันเดียวกันนี้แล้วผมก็เคยได้ยินท่านปลัดสำนักฯ ว่าคุณพ่อท่าน ท่าน



ดร.อภิลาศ ว่าคุณพ่อท่านรับบำนาญมานานกว่าการรับราชการ เพราะว่า
 คุณพ่อท่านรับราชการมีอายุราชการประมาณ 35 ปี 30 ปี หรือ 31 ปี แต่
 ขณะนี้คุณพ่อของท่านมีอายุรัฐสิที่จะ 98 ปี ท่านรับบำนาญมา 38 ปี กับบำนาญ
 มากกว่าการทำงานจริงด้วยซ้ำไป แล้วท่านบอกลองคิดดูซิในท่านพูดในที่ประชุม
 ในเรื่องของเงินเดือน ว่ารัฐมีการะในการจ่ายเงินเหล่านี้เป็นจำนวนเท่าไร
 จากความคิดอันนี้ เราจึงได้ใช้หลักการเดียวกันก็สรุปว่า พนักงานหักเงิน
 ตัวเองไว้ 4% มหาวิทยาลัยสมทบให้ 8% พร้อมดอกเบี้ยยทบต้น เงิน 4% ของ
 ทุกคนหักเอาไว้เก็บเข้าธนาคารพร้อมดอกเบี้ยยทบต้น ตามอัตราธนาคาร ขณะ
 เดียวกันมหาวิทยาลัยจะสมทบให้เป็น 8% เมื่อออกจากมหาวิทยาลัย ก็จะมี
 เงินเก็บอยู่ 12% จากเงินเดือนของแต่ละเดือนสมทบไปเรื่อย ๆ พร้อม
 ดอกเบี้ยยทบต้น อันนั้นก็คือเราไม่มีในเรื่องของบำนาญ แต่ว่ามีเงินสมทบแทน
 สิ่งนี้ได้ประโยชน์อะไร (1) ตัวเงินได้มากขึ้น (2) การจัดและการบริหาร
 งบประมาณของมหาวิทยาลัยจะทำได้ขึ้นมากที่สุด เพราะว่าไม่รู้ว่ามีผู้
 เกษียณอายุไปแล้ว จะอยู่ไปนานอีกกี่ปี แล้วต้องตั้งงบประมาณไว้จ่ายเงิน
 บำนาญ แต่ถ้าเพื่อในปัจจุบันมหาวิทยาลัยตั้งบไว้ สมมติว่า 10 ล้านบาท
 ก็บวกเข้าไปอีก 8% เลข คือเงินที่สมทบ เพราะฉะนั้นเงินเดือนที่จ่ายใคร
 ไปก็ตาม 10,000 บาท ก็จะบวกไว้อีก 8% เข้าธนาคารไว้เลยหักเอาไป
 บวกทันที แล้วเรื่องการจัดทำเงินงบประมาณจะง่ายขึ้น ถ้าเรามาเป็น
 มหาวิทยาลัยอิสระ ขณะนี้ทุกมหาวิทยาลัยไม่เคียดร้อน เพราะว่าไม่มี
 งบกลางที่ส่งและรับผิดชอบ ส่งไปเบิกและรับผิดชอบเรื่องนี้แทน แต่ถ้า
 เรามาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ งบประมาณในส่วนนี้ต้องคำนึงถึง เมื่อเรา
 คำนึงถึงจะคาดการณ์ต่อไปในอนาคต ถ้าเพื่อเงินไม่พอก็ยากจะแข่งให้พวก
 บำนาญตาชไปเร็ว ๆ จะได้จ่ายน้อย ๆ แต่ถ้าเมื่อจ่ายมาเป็นในลักษณะเงิน
 สะสมสมทบ มันจ่ายไปในเดือนนั้น ๆ เลข แต่ว่ายังไม่ให้ไปถึงมือพนักงาน
 จะเก็บเข้าธนาคารไว้ให้ก่อน แล้วก็ออกดอกเบี้ยยไปให้ เมื่อไหร่ออกค่อย
 จ่ายวันนั้นให้ เป็นเรื่องการจัดทำงบประมาณ ในประเด็นนี้ใครที่ต้อง

รับผิดชอบในเรื่องนี้ ก็จะต้องจ่ายหนี้เสียที่เคี้ยว เพราะว่าไม่เงินจะต้อง
มาคำนวณว่า ตรงนี้เหลือที่คนที่ยังต้องจ่ายบ้านานู บ้านานูจะเป็นเงิน
เท่าไร วันดีคืนดีจะต้องมาเสียเวลาดีกว่าเงินบ้านานูนี้ จะต้องมีการ
เพิ่มให้ใหม่ ในขณะที่เคี้ยวกันที่พนักงานประจำได้เงินเดือนเพิ่ม เคี้ยวพวก
บ้านานูก็มาเดินขบวนไม่เท่าอีกแต่ก็ยืนมาเดินขบวนขอบ้านานูเพิ่มขึ้นอะไร
เหล่านี้ อันนี้ก็เป็นเรื่องหนึ่ง ที่ในเรื่องการจัดทำเงินงบประมาณนะครับ
เรื่องนี้พูดง่ายง่ายง่ายยากที่ครั้งนั้นก็จบว่าทำอะไร มันมีงบประมาณแผ่นดิน
ครับ ถ้าเพื่อว่าทำให้จ่ายถ้ายังไม่ได้ตั้งระบบอะไรก็ต้องจัดทำใน
งบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยเองนั้น จะลอกเลียนแบบและปรับให้
ง่ายขึ้นเล็กน้อยหนึ่งในรูปแบบของการจัดทำค่าของงบประมาณแผ่นดินก็ได้ ก็คือ
ว่าโครงการนี้ เช่น โครงการสร้างเรือกำจัดผักตบชวา ท่านจะมีรายจ่าย
อะไรบ้าง เงินเดือน เงินเดือนของใคร เสมียนก็คนก็ตั้งไปชื่ก็เรื่อง
เงินเดือนหรือจะมีค่าจ้างตอบแทนให้สอฮิวส์ครุฑที่ออกนั้นก็ตั้งไป ที่ถ้าเพื่อ
ใครโครงการนี้ กทม. เขามาจ้างมหาวิทยาลัยให้ทำการวิจัยก็ตั้งรายการนั้น
เป็นรายรับ ว่าจะมีรายการนี้มีรายรับเท่าไร มันก็จะโยงเข้าไปเกี่ยวข้องกับ
กับระเบียบการเงินว่า ถ้าเพื่อระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
สุรนารี ไม่ให้เอารายรับมาจ่ายหักจ่ายก่อนแล้ว นำส่วนที่เหลือส่งคืนรายรับ
เข้ามหาวิทยาลัยทั้งก้อน ตั้งงบประมาณรายจ่ายออกไปอันนี้ก็เป็นเรื่องตรงไป
ตรงมา ส่วนมหาวิทยาลัยจะวางระเบียบว่านักวิจัยที่ทำเรื่องนี้จะให้เงิน
รางวัลเท่าไรหรือเป็นค่าตอบแทน อันนั้นก็เป็นเรื่องระเบียบของมหาวิทยาลัย
จะออกระเบียบการเงินออกมา ถ้าเพื่ออันนั้นมีอยู่ด้วยตอนตั้งงบประมาณ ก็
ใส่เป็นเงินค่าตอบแทนนักวิจัยไปอะไรก็ตามองนั้น ก็เหมือน ๆ กับทำอยู่ทุก
วันนี้เพราะฉะนั้นผมจึงบอกว่า อธิบายง่ายเพียงแต่ทำให้มันชัดเจนขึ้น ที่ถ้า
เพื่อว่าจะทำไปเพื่อของงบประมาณแผ่นดินเหมือนกัน 100% เหมือนกับที่ท่าน
ทำอยู่ทุกวันนี้แหละครับ แต่ว่าเมื่อเขาสรุปแล้วออกมาในหนังสืองบประมาณ
แล้วมันจะเหลืออยู่บรรทัดเดียว สจธ. งบประมาณประจำปี 2537 เงินอุดหนุน

ทั่วไป 1,348 ล้านบาทจบ แต่ทำหนักกับผู้บริหารว่าไว้ 1,348 ล้านบาท
 ซอกว่านั่นหรือเปล่าก็ไม่ทราบ อันนี้ก็เป็นเงินรายได้เป็นรายการของเงิน
 รายได้ เมื่อเป็นเงินรายได้ก็มาพิจารณาว่า แผนงานรายจ่ายของมหาวิทยาลัย
 ที่ทำเอาไว้เนี่ยเพียงพอไหม ในกรณีนี้ถ้าเผื่อว่ามาพูดกันในวันนี้จะยืดยาว
 มาก เพราะวิธีที่จะตัดงบประมาณทำยังไง อันนี้คงจะเป็นเรื่องของทาง
 ผู้บริหารนะครับ ว่าตัด across aboard ไปเลย เช่น ว่าทุกโครงการ
 หอมรับลดไปก่อนขั้นตอนไปก่อน 2% ถ้าเผื่อว่าเงินไม่พอ แล้วก็บางโครงการ
 อาจจะต้องตัดทั้งโครงการแล้วก็ไปเพิ่มบางโครงการให้ทำได้หรืออะไรก็เป็น
 เรื่องเทคนิคในเรื่องการบริหารงบประมาณ

ระบบการได้มาซึ่งผู้บริหารเนี่ยครับ ก็คงเรียนอย่างนี้ก่อนว่าคงจะต้องไปพูด
 ถึงบัญชีเงินเดือนสักนิด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนี้มีบัญชีเงินเดือน 2
 บัญชี ไม่ใช่บัญชี 1 บัญชี 2 นะครับ 2 บัญชีนี้ใช้พร้อม ๆ กัน บัญชี 1 นั้นเป็น
 บัญชีสายวิชาการ เช่น อาจารย์ นักวิจัย อันนี้อยู่ในสายวิจัยทั้งหมด อัน ๆ
 ตอนนี้อยู่ไม่ได้กำหนด อาจจะมีกำหนดเพิ่มในสายวิชาการเป็นบัญชีหนึ่ง คนที่
 อยู่ในสายงานนั้นจะต้องมีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไปเป็นขั้นต่ำ บัญชีที่ 2 เป็น
 สายปฏิบัติการและวิชาชีพเป็นอีกบัญชีหนึ่ง ไม่มี ก.ช.ค. อันนี้จะมี 2 กลุ่ม
 เท่านั้นเอง กลุ่มสายปฏิบัติการและวิชาชีพกับสายวิชาการจาก 2 กลุ่มนี้มัน
 ก็จะโยงต่อมาถึงว่ามีบัญชีที่ 3 ซึ่งไม่ค่อยได้ใช้ อันนี้เป็นบัญชีผู้บริหารโดย
 ตรง คือ ไม่ใช่ใครก็ตามที่ไม่ใช่บุคลากรของมหาวิทยาลัยแล้วจะไปสรรหา
 มากี่ตาม ไปเชิญเข้ามาที่ตาม หรือไปจ้างมากี่ตาม จะมีบัญชีต่างหาก ซึ่ง
 บางครั้งถ้าเผื่อได้โดยมีคนเอาไปล้อกันว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
 สุรนารีเงินเดือนตั้งแสนกว่า ถามว่าจริงหรือเปล่า จริงครับ แต่ไม่ใช่คน
 ประจำ นั่นคือบัญชี ถ้าเราสรรหาเข้ามาเฉพาะเทอม ไม่มี benefit อัน
 ให้อีก จ้างมาเพื่อเป็นอธิการบดีอย่างเดี๋ยวนและเป็นขั้นสูงสุดด้วย ยกตัวอย่าง
 เช่น บัญชีของอธิการบดีมันจะเริ่มต้นอันนี้หมายถึงว่า เป็นคนนอกนะครับ
 อย่างสมมติว่าจะไปเชิญฝรั่งมาเป็นหรือคนไทยที่มีความสามารถมาเป็นหรือ

อะไรก็ได้แล้วแต่ แล้วก็ได้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยเลขนั้น ถ้าเพิ่มมืออ่อนๆ หน่อยก็อาจจะเงินเดือนขึ้นต้น 60,000 กว่า ถ้าเพิ่มมีตัว เอ็ม ๆ ไปก็จะถึง 100,000 แสนเศษ ๆ นั้นเต็มๆ ตรงนี้เขาแบ่งเอาไว้ 10 ขึ้น ทำนองเดียวกันจะเป็นรองอธิการบดีก็ได้ ผู้ช่วยอธิการบดีก็ได้ อันนี้เป็นเงินประจำตำแหน่งนักบริหารโดยเฉพาะ แต่ถ้าเพื่อเป็นบุคลากรภายใน ก็เหมือนกับในมหาวิทยาลัยที่เป็นกันปัจจุบันขึ้นมาเป็นอธิการบดีก็มีเงินประจำตำแหน่ง เพื่อภาษาสังคมที่เป็นกันอยู่ทุกวันนี้ หรือว่าขึ้นมาเป็นคนบดก็มีเงินประจำตำแหน่ง ทำนองเดียวกัน เพราะฉะนั้นการได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยนั้น ก็ทุกระดับก็จะถูกกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย วิธีการและขั้นตอนนั้นจะเป็นระเบียบ ปลีกย่อยเป็นแนวในการปฏิบัติที่อยู่ในระเบียบบริหารงานบุคคลตามไป แต่ค่อนข้างจะแน่นอนกว่าไม่ใช่การเลือกตั้ง เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยขอนแก่น คงไม่ได้ 100% แบบนั้นว่า Popular Vote คงจะเป็นลักษณะขององค์ประกอบของข้อมูลหลาย ๆ แบบด้วยกัน นั่นคือการได้มาซึ่งผู้บริหาร

อีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องเงินเดือนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นอย่างไร ก็ต้องทำความเข้าใจกันอีกสักนิดว่า ไม่ใช่หนึ่งเทียบมาหรือยกเทียบกันมาเงินเดือนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่เป็นอยู่ขณะนี้มันมาจากการวิเคราะห์ แล้วทำการวิเคราะห์โดยที่ผู้ชำนาญการโดยเฉพาะไม่ใช่ผมนะครับ ที่ม.ก.พ. ซึ่งมีข้อมูลอยู่เฟียบแล้วก็รอบรู้ในเรื่องนี้ได้ช่วยวิเคราะห์ในเรื่องนี้ให้ใช้เวลากันอยู่ประมาณเกือบ 3 เดือนที่ทำบัญชีเงินเดือนออกมา เล่าถึงความ เป็นมาให้ฟัง หนึ่งเราเอาบัญชีเงินเดือนของราชการเอามาดู สองเอาบัญชีเงินเดือนของรัฐวิสาหกิจ ผมให้ข้อสังเกตอย่างหนึ่งนะครับ บัญชีของรัฐวิสาหกิจเป็นหนึ่งในบัญชีทำนองเดียวกับบัญชีเงินเดือนข้าราชการแต่ไม่เท่ากัน ฟังแล้วดูแปลกนะครับบัญชีแผ่นเดียวกันเงินเดือนเริ่มต้นแต่ละวิสาหกิจต่างกัน เงินเดือนเต็มขั้นของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจเต็มขั้นไม่เท่ากัน ยกตัวอย่าง เช่น ผอ.องค์การส่งเสริมการค้ากีฬาทแห่งประเทศไทย เงินเดือน

เท่าไร ผมไม่อยากจะพูดแต่ไม่สูงนัก ถ้าเทียบกับผู้ว่าการส่งเสริมการค้า
แห่งประเทศไทย เงินเดือนเต็มขั้นน้อยกว่าผู้ว่าการไฟฟ้านครหลวงมหาศาล
เลย แต่อยู่ในบัญชีเดียวกันเพราะเขากำหนดไว้ให้จ่ายได้ไม่เกินแค่นั้น เอา
ละนี่คือบัญชีที่สอง สามเราเอามาจากธุรกิจ ธุรกิจก็หลายประเภท ธุรกิจ
ธนาคารและธุรกิจทั่ว ๆ ไป ธุรกิจทั่ว ๆ ไป ยังแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ธุรกิจ
ขนาดเล็ก ธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจขนาดใหญ่ มีข้อมูลที่น่าจะเรียนให้
ทราบสักนิดว่า ในธุรกิจนั้นผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจนั้น ๆ ไม่มีใครยอม
เปิดเผย เพราะเขาบอกว่า มันไม่มีการตั้งมาตรฐานตายตัว เขาพอใจใคร
อย่างไรเขาก็ให้ไปตามความพอใจ วันนี้เชิญคนมาเป็นประธานกรรมการ
ผู้จัดการอาจจะให้เดือนละ 800,000 บาท พ่วงขึ้นคนไหนหมดหน้าทีไปเชิญอีก
คนมาตำแหน่งเดิมนั้นแหละอาจจะให้ 250,000 หรือ 100,000 ก็ได้
เพราะอันนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถแล้วก็ไม่มีกติกาตายตัว เรามีผู้ที่ร่วมงาน
ในทีมนี้ซึ่งมาจากปูนซีเมนต์ไทย ท่านเป็นผู้ใหญ่พอสมควรก็มีข้อมูลพลลิ่งซึ่ง
แต่ท่านไม่ยอมให้ชัดเจนแต่ให้ข้อมูลมาสำหรับการวิเคราะห์ ก็สรุปได้ว่าผมให้
ข้อสรุปได้ว่า เงินเดือนมันมาจากไหน พนักงานระดับต้นในราชการมีอัตรา
เงินเดือนที่สูงกว่าในธุรกิจทุกระดับ ในรัฐวิสาหกิจยิ่งสูงไปใหญ่ เงินเดือนที่
พูดนั้นคือจุดเริ่มต้นแรกที่บรรจุ คือ จบมาใหม่ ๆ ที่จุดนั้นแล้วก็บรรจุ มา
ใกล้เคียงกันมาก ๆ ตรงแถว ปวท. หรือ ปวส. ระหว่างธุรกิจ-ราชการ
รัฐวิสาหกิจยังกระโดดขึ้นไปอีกนิด ราชการและรวมถึงในมหาวิทยาลัยด้วย
ต่ำกว่าธุรกิจตั้งแต่ปริญญาตรี ยกตัวอย่าง อย่างปัจจุบันปริญญาตรีเข้ารับ
ราชการ 5,000 กว่าบาท ไปธุรกิจขนาดใหญ่เริ่ม 12,000 14,000 กัน
ไปแล้วอันนี้จะเริ่มต่างกันมาก แต่ถ้าเผื่อไปในธุรกิจขนาดเล็กที่ราชการเริ่ม
5,000 กว่าบาท ธุรกิจขนาดเล็กยังเริ่มอยู่ประมาณ 7,000 บาทหรือ
8,000 บาท แล้วตัวเลขจะห่างไปเรื่อย ๆ เมื่อผู้ทำงานนั้นมีประสบการณ์
และความสามารถเพิ่มขึ้น มีอายุการทำงานสูงขึ้นจนตามกันไม่ทัน จากจุดนี้
ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีก็ได้เริ่มวันหนึ่ง ณ จุดเริ่มต้นก็ใกล้เคียง

กับราชการเท่า ๆ กันสูงกว่ากันนิดหนึ่ง เพราะฉะนั้นก็จะเทียบกันได้ว่า ณ จุดเริ่มต้นในวุฒิตั้งแต่ ปวส. หรือต่ำกว่าก็นับได้ว่าสูงกว่าเอกชน สูงกว่า ราชการนิดหน่อย พอไปถึงปริญญาตรีสูงกว่าข้าราชการขึ้นมากใกล้กับธุรกิจ ขนาดกลางขึ้นต้น ถามว่าทำไมไม่เอาเท่าธุรกิจขนาดใหญ่ ถ้าเพื่อเอาเท่า ธุรกิจขนาดใหญ่ อย่าไปโกรธอาจารย์วิจิตร เพราะเราดูแล้วว่ามันก็อาจจะ เกินความเป็นจริงและเกินเหมาะสม ณ จุดเริ่มต้น เพราะฉะนั้นอัตรา เงินเดือนก็จะอยู่ในระดับธุรกิจขนาดกลางที่ค่อนข้างเล็ก แล้วเงินเดือนก็จะ เพิ่มขึ้น ไปแต่ว่าก็ต้องบอกว่าไม่ทันธุรกิจ ณ ปัจจุบัน แต่เงินเดือนสูงสุดใน สเกลของทางราชการกับสเกลเงินเดือนสูงสุดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารีนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะสูงกว่าประมาณ 2.5 เท่า ซึ่ง เงินเดือนสูงสุดของราชการตอนนั้นก็ 30,000 กว่าบาท ในขณะที่ปี 11 สูงสุดก็ 30,000 กว่าบาท ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีขึ้นไปถึง จุดนั้นได้ 80,000 บาท

คำถาม : ในด้านสวัสดิการของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนั้น จัด เตรียมไว้อย่างไรบ้างคะ

คำตอบ : ในเรื่องของสวัสดิการนะครับ โดยหลักการที่กำหนดไว้ได้กำหนดไว้ว่า มหาวิทยาลัยจะจัดใช้ไม่น้อยกว่าที่ข้าราชการได้รับจากทางราชการ อันนี้ เป็นหลักการ เพราะฉะนั้นก็พอสรุปได้อย่างนี้ครับว่า บางอย่างมันยังทำไม่ เสริมก็มี บางอย่างที่ใช้ไปแล้วก็มี อย่างที่ได้พูดถึงเช่นว่า เรื่องวันลา หรือ ว่าลาบวช ลาไปทำพิธีฮัจญ์ หรืออะไรเหล่านั้นก็จะคล้าย ๆ กับของทาง ราชการ เรื่องรักษาพยาบาลก็คงจะมีสองส่วน คือส่วนหนึ่งจะเป็นเรื่องของ การประกันสุขภาพ อีกส่วนหนึ่งนั้นเป็นเรื่องของการเบิกรักษาค่าพยาบาล แต่ของสุรนารีอาจจะดูต่างไปอีกนิดหน่อยที่ว่าของราชการก็จะให้ถึงพ่อแม่ แต่ของสุรนารีจะเน้นที่ตัวและลูกและครอบครัวมากกว่า เพราะฉะนั้นในส่วน เหล่านี้ผมคิดว่ามันเป็นเรื่องซึ่งแต่ละแห่งต้องรวบรวมในเรื่องนั้น ๆ จะเลือก วิธีไหน และทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมมากกว่า ผมว่าคงไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งเป็น

วิศวะที่สุด ผมว่ามันขึ้นอยู่กับเหตุผล ความจำเป็น และที่สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ
หลาย ๆ ประการด้วยกัน อย่างเมื่อบางเรื่องของสุนารีที่ออกมาในเชิง
สวัสดิการนั้น มันก็มาในหลักในเชิงปรัชญาว่า ต้องการให้พนักงานได้เป็นผู้ที่
ได้รับโดยตรง และไม่ต้องรอการรับ อย่างเช่น เงินเดือนที่สูง แต่ไม่
ต้องรอไปจนไหนเมื่อเกษียณอายุแล้วจึงจะมารับบำนาญกันอีกทีหนึ่ง อะไร
แบบนี้ครับ เพราะฉะนั้นตรงนี้มันก็จะขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ส่วน ผมว่า
เรื่องนี้มันคงไม่มีเรื่องที่เป็นข้อจำกัดตายตัว และก็ของเหล่านี้มันก็เหมือนกับ
ระเบียบหรือข้อปฏิบัติอื่น ๆ ถ้าหากว่าเหตุผลความจำเป็นมันสมควรและก็
ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของสภาพและเหตุการณ์

คำถาม : เกี่ยวกับการประเมินสายต่าง ๆ

คำตอบ : เรื่องของการประเมินสายต่าง ๆ นั้น หากว่าจะพูดให้เข้าใจและเห็นภาพให้
ง่ายในเวลาอันสั้นนะครับ มันก็เป็นส่วนผสมวิธีและขั้นตอนของ ก.ม. ของ
ก.พ. และมาปรับใช้เข้ากับสภาให้สะดวกยุติธรรมและดูแลองตัว แต่ว่า
แน่นอนเรื่องเหล่านี้คงต้องใช้ทั้งกำลังและเวลาพอสมควร และก็ของ ก.พ.
หรือของ ก.ม. ที่ได้มีการพูดกันมานานแล้วปัญหาก็คือว่า แบบฟอร์มมันค่อนข้าง
จะเยิ่นเย้อ และก็ยิ่งหาเวลาปฏิบัติกันได้ไม่ค่อยมาก โดยสภาพอันนี้มันเป็น
ความจำเป็นในทางของสุนารีผมเขียนไว้ในระเบียบบริหารงานบุคคล แต่ว่า
ข้อที่มันจะง่ายขึ้น คือไม่ได้มาเก็บรายละเอียดเฉพาะการปฏิบัติเอาไป
ประเมินอย่างเดี๋ยวนั้นมันจะมีการประเมินโดยส่วนอื่น อย่างเช่นว่า อาจารย์
ทำงานมาแล้ว 5 ปี ไม่เคยที่จะมีผลงานที่จะไม่ใช่ว่าไม่ขอ ยังไม่ถึงโอกาส
ถึงข้อที่ไม่มีทางได้เพราะไม่เคยเตรียมตัวมาเลยนั้น ตัวนี้ก็จะเป็นตัวฟ้องได้
อะไรบางอย่างใช้ใหม่ครับว่า การพัฒนาตัวเองเป็นอย่างไร หรือว่าใน
ตำแหน่งทางสายปฏิบัติการวิชาชีพที่ทำอยู่ มันก็มีส่วนประเมินทำนองนี้จะ
ประเมินชำนาญการ ชำนาญการพิเศษก็มีด้วยกันเป็นไปได้อีก เพราะฉะนั้น
รายละเอียดส่วนนี้ ก็จะด้วยหลักการคล้าย ๆ กัน แต่วิธีการและรายละเอียด
ของปฏิบัตินั้นก็เอารายละเอียดส่วนนี้มาปรับให้มีความเหมาะสมขึ้น

และก็มีหลายคนเป็นห่วงมากและถามอยู่บ่อย ๆ ว่า จะไม่อยู่ภายใต้อิทธิพล หรือว่าความลำเอียงของผู้บริหารอย่างนั้นหรือไม่ อันนี้น่าจะมีคำตอบที่รองรับ ได้ว่า ไม่น่าจะเป็นไปได้ ทั้งนี้เพราะ กรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งจะ เทียบคล้าย ๆ กับ ก.ม. หรือ อ.ก.ม. มีบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ไม่ถึง 25% มีอธิการบดีและผู้แทนอีก 2 คน นอกนั้นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทั้งหมด แล้วก็มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยท่านหนึ่งเป็นประธาน และในสภามหาวิทยาลัยเองอีกเหมือนกันนั้น ก็มีคนในมหาวิทยาลัยอยู่ได้ไม่กี่คน นอกนั้น เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและก็ได้โดยตำแหน่งบ้างบางตำแหน่ง เพราะฉะนั้นการที่จะ Dominate แบบมหาวิทยาลัยหลาย ๆ แห่ง ซึ่งเป็นพระราชบัญญัติที่ออกมา ใช้กันนานมากแล้ว และยังไม่เห็นมีโอกาสได้ปรับแก้ สิ่งเหล่านี้ ผมไม่อยากจะพูดว่าไม่เกินเลย แต่คิดว่าได้มีการคิดถึงและพยายามจะอุดช่องว่างและรูโหว่ เหล่านี้กันให้มากที่สุดเท่าที่มองเห็นในปัจจุบัน

คำถาม : อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ แต่ไม่ทราบว่า มีอุปสรรคอะไรบ้างหรือไม่ในการดำเนินการ

คำตอบ : ผมอยากเรียนอย่างงั้นะ รู้สึกจะกระตาคมาก ๆ เลขว่าเป็นมหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ คิดว่าเป็นรูปแบบหนึ่งที่เราพยายามทำกันให้ดีที่สุด เพราะฉะนั้น งานทุกงานที่มีปัญหาต้องแก้ไข แต่เท่าที่ผ่านมายังไม่ได้เจอปัญหาที่สัทธิวิสัยจะ แก้ไข คงต้องเรียนอย่างนั้น แต่ว่าไม่ได้โรยไว้ด้วยกลีบกุหลาบให้เดิน แต่ที่ เราพูดกันนั้นโดยหลักการ ยกตัวอย่าง อย่างขณะนี้กำลังย้ายเข้าที่พักกันที่โน้น ทุกคน ผมเพิ่งกลับมาเมื่อคืน วันนั้นก็เจอพรรคพวกที่กรุงเทพฯ ส่วนใหญ่ไม่ใช่ คนมหาวิทยาลัยแล้ว เป็นพรรคพวกเพื่อนฝูง เป็นโง่ดีโง่ใหม่ เรียบร้อยไหม ผมก็บอกว่า เรียบร้อยในระดับหนึ่งตามอัธยาศัย ถ้าอาจารย์เพิ่งย้ายเข้าบ้าน ใหม่ น้ำมีไหม มี แต่บางก็อกบางตัวก็ไม่มีลูกยาง ชักโครกบางตัวน้ำยังไหล โกรกเลย เพราะว่าเพิ่งเข้าบ้านใหม่ ไฟมีไหม มี เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็คง ต้องปรับปรุงติดตามกันต่อไปเรื่อย ๆ นะครับ แล้วจะถามว่าที่พูดมานั้นไม่ อยากจะเรียกว่าเป็นข้อดี แต่ว่าเป็นจุดที่แตกต่างกว่าที่ทำในปัจจุบัน แล้วคิด

ว่าคงจะให้ผลที่เป็นประโยชน์ จุดอ่อน ผมว่างานทุกอย่างไม่มีอะไรดีหมด งาน
 ทุกงานมีปัญหา แต่อย่างที่เราเรียนให้ทราบว่าสิ่งที่ปัญหาที่แก้ที่ผ่านมาถึง
 ขณะนี้ก็มี แต่ว่ายังไม่มียังถึงขั้นที่สวดวิเศษที่จะแก้ไข แล้วก็มหาวิทยาลัยยัง
 อาศัยอยู่ และก็เป็นปีแรกที่เปิดทำการเรียนการสอน เพราะฉะนั้นการ
 ประเมินภาพรวมทั้งหมดคงจะต้องขอใช้เวลาอีกสักนิดหนึ่งว่า จุดอ่อนข้อ
 บกพร่องที่จะเป็นข้อสังเกตสำหรับแห่งอื่น ๆ ที่จะต้องมีต่อไปในอนาคตนั้น
 สำคัญ ๆ มีอะไรบ้าง ปลีกย่อย ๆ บางเรื่องก็เมื่อกี้ได้พูดแทรกไปบ้างแล้ว
 ผมว่าน่าจะเป็นอย่างนั้น แต่อย่าเรียกว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบเลย
 ผมว่าเป็นรูปแบบใหม่ที่เรายากจะทดลองแล้วคิดว่าในแง่มุมต่าง ๆ จะให้
 ผลที่แก้ปัญหาความอึดอัดและอื่น ๆ ในสภาพปัจจุบันได้หลายประการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ประวัติผู้เขียน

นางสาว พรทิพย์ คีสมโชค เกิดเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2500 สำเร็จการศึกษานิเทศศาสตรบัณฑิต (การประชาสัมพันธ์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พาณิชยศาสตรบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และวารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เข้าทำงานในตำแหน่งหัวหน้าสายผู้ถือบัตรและร้านค้าบัตรเครดิต ฝ่ายต่างประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6 สาขาวิชานิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย