

บทสรุป

ความเป็นอิสระเป็นรากฐานสำคัญของมหาวิทยาลัย สำหรับประเทศไทยมหาวิทยาลัยแห่งแรกได้ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2459 โดยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว และแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยก็เกิดขึ้นพร้อมกับมหาวิทยาลัยแห่งแรกนี้ โดยการบริหารมหาวิทยาลัยโดยคณะบุคคลที่เรียกว่า สภาก่อตั้ง ซึ่งทำให้ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมีพัฒนาการในหลากหลายรูปแบบจนปัจจุบัน จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่ศึกษาถึงแนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยเพื่อ

1. ศึกษาพัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย
2. ศึกษาแรงกระตุ้นสำคัญที่ก่อให้เกิดแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย
3. ศึกษาความพยายามผลักดันแนวความคิดและการดำเนินการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย
4. ศึกษาแนวทางสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระบบความเป็นอิสระ

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ (Historical Research) จากเอกสารเป็นหลักและวิธีการประวัติศาสตร์บอกเล่าเพื่อช่วยเสริมความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร เริ่มต้นด้วยการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยจากเอกสารขึ้นต้นและขึ้นรองจากพระราชบัญญัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รายงานการประชุม บันทึกระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ของ

ทางราชการ บทความ หนังสือ หนังสือพิมพ์ รายงานผลการวิจัย เอกสารจดหมายเหตุ แล้ว
คัดเลือกเอกสารจากการสำรวจเหล่านั้น โดยใช้หลักเกณฑ์การตรวจสอบภายนอก (external
criticism) เป็นการพิจารณาว่าเอกสารนั้นมีความแท้จริงเพียงใด และเกณฑ์ตรวจสอบ
ภายใน (internal criticism) เป็นการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของเอกสารมุ่ง
พิจารณาถึงความถูกต้องของเนื้อหาสาระตามหลักเกณฑ์ของบ็อกแดนและบิคเลน (Bodgan
and Biklen, 1992) และนิธิ เอียวศรีวงศ์ และอาคม พิลิชะ (2525)

2. ศึกษาจากประวัติศาสตร์บอกเล่า เป็นการสัมภาษณ์แนวликแบบไม่กำหนด
คำถามคำตอบล่วงหน้า (unstructured interview) เพียงแต่มีโครงของคำถามเพื่อใช้
เป็นแนวทางสัมภาษณ์ โดยคัดเลือกบุคคลที่จะให้สัมภาษณ์ตามหลักเกณฑ์ คือ ต้องเป็นบุคคลที่
นำแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยไปปฏิบัติและยังมีชีวิตอยู่ รวมทั้ง
มีส่วนร่วมในความพยายามผลักดันแนวความคิดดังกล่าว ตามการแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่
นายเกษม สุวรรณกุล นายวิจิตร ศรีสอ้าน และนายลีปพนธ์ เกตุทัต

กรอบการวิเคราะห์

การกำหนดกรอบการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้เกิดจากการบูรณาการทฤษฎีเกี่ยวกับ
ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยของเลวี (Lvey, 1980) มูลนิธิคาร์เนกี (The Carnegie
Foundation, 1982) เคอร์ (Kerr, 1991) และวิจิตร ศรีสอ้าน (2518) ในด้านการ
บริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงิน ประกอบกับพัฒนาการของ
แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมา

แนวความคิดและความพยายามในการแสวงหาแนวทางเพื่อกำไขปัญหา

ตลอดระยะเวลาเกือบ 80 ปี มหาวิทยาลัยพยายามสร้างระบบให้ได้มาตรฐาน
ตามสากลที่ถือว่า ความเป็นอิสระในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ (Levy,
1980, The Carnegie Foundation, 1982, Kerr, 1991 และวิจิตร ศรีสอ้าน,
2518) โดยได้เกิดแนวความคิดและความพยายามในการแสวงหาแนวทางเพื่อกำไขปัญหา
ต่าง ๆ อันเกิดจาก

ประการแรก สภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยในแต่ละยุคที่เผชิญอยู่จากปัญหาด้านโครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัย ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสภามหาวิทยาลัยเมื่อมีการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระบบราชการเต็มสมบูรณ์ ส่งผลกระทบต่อการลดอำนาจการปกครองตนเองโดยสภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยต้องรับระเบียบราชการทั่วไปมาใช้ในการบริหารงบประมาณ การเงิน พัสดุ ทรัพย์สิน การบริหารบุคคล และการบริหารวิชาการ

ประการที่สอง การสนับสนุนของรัฐบาลเป็นแรงกระตุ้นภายนอกมหาวิทยาลัยที่เกิดจากรัฐบาลมีความต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ดังสะท้อนให้เห็นจากการจัดตั้งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองบนรากฐานแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการของนายปรีดี พนมยงค์" โดยรัฐบาลของพระยาพหลพลพยุหเสนาเป็นฐานการสนับสนุน รวมทั้งรัฐบาลของพลเอก ชำติชยา ชุมพะวัตต์ สอรับหลักการและให้ถือปฏิบัติตามพื้นฐานแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" ในแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 ถึง พ.ศ. 2547) และการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีโดยการผลักดันของนายวิจิตร ศรีสุวาน และรัฐบาลของนายอานันท์ ปันยารชุน ได้สืบสานแนวความคิดดังกล่าวโดยการนำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมาเป็นต้นแบบในการเคลื่อนไหวออกจากระบบราชการของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ และได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 ออกประกาศใช้ตามแนวความคิดข้างต้น

จากการเกิดแนวความคิดและความพยายามในการแสวงหาแนวทางเพื่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่มหาวิทยาลัยเผชิญ สามารถจำแนกออกเป็น 2 กระแสดวงความคิด คือ กระแสดวงความคิดแรก "มหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ" เป็นการปรับปรุงระบบมหาวิทยาลัยภายใต้กรอบราชการ กับกระแสดวงความคิดที่สอง "มหาวิทยาลัยไม่เป็นส่วนราชการ" เป็นการปรับปรุงระบบมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

กระแสความคิดแรก "มหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ" การปรับปรุงระบบ
มหาวิทยาลัยภายใต้กรอบราชการ

1. แนวความคิดหลัก ได้เกิดพัฒนาการทางแนวความคิดและความพยายามใน
การแสวงหาแนวทางเพื่อการแก้ปัญหา แบ่งเป็น 2 ระยะคือ

1.1 ระยะเวลาก่อนการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.2475 ในช่วง
เวลานั้นมีมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยราชการหนึ่ง
สังกัดกรมมหาวิทยาลัย กระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ) พระบาทสมเด็จพระ
ปกเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯให้ตั้งคณะกรรมการดำริรูปการจุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัยขึ้น เมื่อปี พ.ศ.2473 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ กรมขุนชัยนาทนเรนทร
ประธานคณะกรรมการดำริรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้า
ธานีวัติ หนึ่งในกรรมการดำริรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและเสนาบดีกระทรวงธรรมการ
ขณะนั้น ต่างเห็นพ้องต้องกันว่ามหาวิทยาลัยยังควรสังกัดกรมมหาวิทยาลัยอยู่ดังเดิม แต่มี
ความคิดเห็นแตกต่างใน 2 ประเด็นก็คือ

ประเด็นแรก ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัย สมเด็จพระเจ้า
พี่นางเธอ กรมขุนชัยนาทนเรนทร ทรงเห็นว่ารัฐควรควบคุมมหาวิทยาลัยในระยะแรกไปก่อน
สักระยะหนึ่งจนกว่ามหาวิทยาลัยจะมีศักยภาพปกครองตนเองได้ ส่วนพระองค์เจ้าธานีวัติ
ทรงเห็นว่ารัฐควรทำหน้าที่เพียงกำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่สอง การปกครองตนเองของมหาวิทยาลัย สมเด็จพระเจ้า
พี่นางเธอ กรมขุนชัยนาทนเรนทร ทรงเสนอให้มีสภาศาสตราจารย์เป็นองค์การบริหารสูงสุด
ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยศาสตราจารย์ทั้งหมด ซึ่งจัดเป็นสภามหาวิทยาลัยที่ปกครอง
มหาวิทยาลัยโดยบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ ส่วนพระองค์เจ้าธานีวัติทรงเสนอ
ให้มีคณะกรรมการสูงสุดบริหารมหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบลักษณะสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(lay board) ล้วน ๆ เช่นเดียวกับพระดำริของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากรมหลวง
สงฆานนทรินทร์

แต่เป็นที่น่าเสียดายที่แนวความคิดข้างต้นเป็นเพียงความคิดที่ยังไม่สามารถนำสู่การปฏิบัติได้จริง เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ขึ้นเสียก่อน

1.2 ระยะเวลาหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 แนวความคิดในช่วงหลัง พ.ศ. 2490 มุ่งสู่การปรับปรุงระบบมหาวิทยาลัยให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยพยายามสร้างหน่วยงานกลางมาควบคุมการดำเนินการของมหาวิทยาลัย และนำระบบราชการทั่วไปมาครอบการทำงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ มีพัฒนาการตามโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย 2 ลักษณะคือ

ลักษณะแรก โครงสร้างกระจายสังกัด มหาวิทยาลัยในระหว่าง พ.ศ. 2475 ถึง พ.ศ. 2502 มีทั้งหมด 5 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งอยู่ภายใต้ต่างสังกัดกระทรวง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรธิการ กระทรวงสาธารณสุข และสำนักนายกรัฐมนตรี ส่วนหนึ่งของแรงกระตุ้นจากข้อเสนอของเซอร์ชาลส์ ดาร์วิน ทำให้จอมพล ป. พิบูลสงคราม พิจารณาปรับปรุงระบบมหาวิทยาลัยโดยให้จัดตั้งสภามหาวิทยาลัยแห่งชาติ ขึ้นมาเป็นหน่วยงานกลางที่ช่วยประสานนโยบาย การควบคุม และการสร้างความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานทางวิชาการ การบริหารงบประมาณ และบุคลากร คณะกรรมการสภาประกอบด้วย นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน ส่วนกรรมการ ได้แก่ รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ อธิการบดีของทุกมหาวิทยาลัย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนมหาวิทยาลัยทั้งห้ายังคงอยู่ในสังกัดกระทรวงเดิมในฐานะเป็นกรม

ลักษณะที่สอง โครงสร้างรวมสังกัด มหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบให้มีการปรับโครงสร้างระบบมหาวิทยาลัย 2 ช่วง คือ

ช่วงแรก มหาวิทยาลัยภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้จัดตั้งสภาการศึกษาแห่งชาติ ในปี พ.ศ.

2502 ซึ่งเป็นการนำเอาสภามหาวิทยาลัยแห่งชาติมารวมกับสภาการศึกษาแห่งชาติที่ตั้งขึ้นใหม่ภายใต้การกำกับควบคุมของสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อควบคุมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะทางด้านการบริหารวิชาการ คณะกรรมการบริหารสภานี้ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีกรรมการโดยตำแหน่งประกอบด้วยอธิการบดีทุกมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณและกรรมการแต่งตั้งตามมติคณะรัฐมนตรีเป็นอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งโอนมหาวิทยาลัยทั้งห้าข้างต้นมาอยู่ภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มหาวิทยาลัยเป็นทบวงการเมืองมีฐานะเป็นกรม

ช่วงที่สอง มหาวิทยาลัยภายใต้การควบคุมของทบวงมหาวิทยาลัย เกิดขึ้นจากความพยายามของที่ประชุมอธิการบดีผลักดันให้คณะปฏิวัติของจอมพล ถนอม กิตติขจร จัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐตามแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ด้วยเหตุผลที่ว่า

... ขณะนั้นมีความตั้งใจจะให้ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นหน่วยงานกลางที่จะช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นระบบอิสระในนามมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลโดยอาศัยในรูปของทบวงแบบนั้นไปพลางก่อน ได้มีความพยายามเสนอให้ตั้งคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยที่มีองค์อำนาจเช่นเดียวกับคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย มิใช่เป็นเพียงองค์การที่ปรึกษา แต่ทางคณะปฏิวัติเห็นว่าทำไม่ได้ เพราะในรูปแบบของกระทรวงหรือทบวงไม่มีใครมีอำนาจเหนือรัฐมนตรีย่อมไม่สอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่มีอยู่ จึงทำให้ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐจึงมีคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยในรูปองค์การที่ปรึกษาของรัฐมนตรี ปรากฏอยู่ในประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 320 พ.ศ. 2515 เป็นรูปแบบเฉพาะของทบวงมหาวิทยาลัย... (วิจิตร ศรีสุอาน, 2525)

ทบวงมหาวิทยาลัยได้เป็นทบวงอิสระ เมื่อปี พ.ศ. 2520

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงระบบมหาวิทยาลัยในกรอบราชการ

(1) การบริหารการเงินและทรัพย์สิน สำหรับการบริหารการเงิน ทบวงมหาวิทยาลัยได้พยายามผลักดันให้สำนักงบประมาณยอมรับจัดเงินวิจัยให้อยู่ในหมวดเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการใช้จ่ายที่คล่องตัว ส่วนเรื่องการบริหารทรัพย์สินโดยเฉพาะเรื่องที่ดินของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518 ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประสานการแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ ให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการผลประโยชน์จากที่ราชพัสดุ ที่อยู่ในความปกครองดูแลและนำรายได้ไปใช้จ่ายในกิจการของตนเองได้โดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

(2) การบริหารงานบุคคล ได้มีความพยายามปรับปรุงให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความผ่อนคลายจากระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2503 จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ประกาศใช้กฎกระทรวง พ.ศ. 2503 กำหนดให้มีคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (ก.ม.) และมหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการคณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) ประจำททบวงมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นกลไกบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยให้แตกต่างจากหน่วยราชการทั่วไป และจอมพลถนอม กิตติขจร ได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 แต่ก็ยังคงอิงกฎระเบียบของ ก.พ. อยู่

(3) การบริหารวิชาการ ตลอดมาที่มีหน่วยงาน กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัย แห่งชาติ สภาการศึกษาแห่งชาติ และทบวงมหาวิทยาลัยจะยังส่งวนอำนาจอนุมัติหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในอำนาจของตนอยู่ หลังจากการเคลื่อนไหวออกจากระบบราชการของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการในสมัยรัฐบาลอานันท์ 1 พ.ศ. 2534 ถึง พ.ศ. 2535 นั้น มีส่วนผลักดันให้ทบวงมหาวิทยาลัยได้มอบอำนาจอนุมัติหลักสูตรให้แก่อธิการบดี (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2535) ช่วยให้เกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

กระแสความคิดที่สอง "มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ" การปรับปรุงระบบมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

1. แนวความคิดหลัก มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลเป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่มุ่งต้องการสร้างระบบมหาวิทยาลัยให้แตกต่างจากหน่วยราชการอื่น โดยรัฐเป็นผู้กำกับนโยบายและการสนับสนุนแก่มหาวิทยาลัย การจัดโครงสร้างและระบบบริหารมหาวิทยาลัยยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะของการปกครองตนเอง (self governance) โดยให้การตัดสินใจ วินิจฉัย สิ่งการสิ้นสุดในระดับของคณาธิการบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยเองให้มากที่สุดเกี่ยวกับการบริหารการเงิน วิชาการ และบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง แนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" มีพัฒนาการทางแนวความคิดและความพยายามนำแนวความคิดนี้สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1.1 ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทยตามพระดำริของสมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอ กรมหลวงสงขลานครินทร์ ทรงเสนอไว้เมื่อปี พ.ศ. 2471 มุ่งเน้นการกำหนดรูปแบบการบริหารภายในมหาวิทยาลัยให้ปกครองตนเองได้ โดยมีสภากรรมการมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดดำเนินการทุกอย่าง สถานที่มีลักษณะเป็นสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (lay board) และมีสภาปกครองมหาวิทยาลัยอื่นประกอบด้วยคณะวิชา คณะสภาเสนาบดี และคณะผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการดำรงรูปการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำแนวความคิดนี้มาประกอบการพิจารณาปฏิรูปมหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2473

1.2 แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่ในส่วนราชการของนายปรีดี พนมยงค์" เป็นแม่บทของการก่อตั้งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองในสมัยต้น (พ.ศ. 2477 ถึง พ.ศ. 2490) มุ่งการสร้างกลไกบริหารและกระบวนการทำงานภายในมหาวิทยาลัยที่เรียบง่าย กะทัดรัด และคล่องตัว ดังจะเห็นได้จากมหาวิทยาลัยนี้จะอยู่ภายใต้การดำเนินการของคณะกรรมการมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถดำเนินการตัดสินใจเองได้ทุกเรื่อง คณะกรรมการมหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคลภายนอกและภายในในสัดส่วนเท่ากัน บุคคลภายนอก ประกอบด้วย นายกรัฐมนตรี เป็นนายกิตติมศักดิ์ รัฐมนตรีกระทรวงธรรมการเป็นนายกคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และบุคคลภายใน ประกอบด้วยผู้ประศาสน์การและเลขาธิการมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ช่วยผู้ประศาสน์การบริหารงานมหาวิทยาลัย

1.3 แนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" จากการสัมมนา มหาวิทยาลัยทั้ง 3 ครั้ง ณ สว่างคนิวาส พ.ศ.2509 พ.ศ.2510 และ พ.ศ.2513 แนวความคิดที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ได้กล่าวถึงการสร้างหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่คล้ายกับคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย (University Grants Committee = UGC) ของอังกฤษ ให้จัดสรรเงินอุดหนุนเป็นเงินก้อน (block grant) งบละ 5 ปี และมีสภาอาจารย์ (faculty senate) ช่วยสภามหาวิทยาลัยบริหารงานด้านวิชาการและบุคลากร และมุ่งเน้นให้ประชาชนทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นความพยายามผลักดันที่เกิดจากชาวมหาวิทยาลัยด้วยกันเอง แต่คณะปฏิวัติของจอมพล ถนอม กิตติขจร ไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดนี้

1.4 แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยมีนายวิจิตร ศรีสุวาน เป็นผู้นำกลุ่มผลักดัน ได้กำหนดว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจดำเนินการทุกอย่างของมหาวิทยาลัยสิ้นสุด ณ ระดับสภามหาวิทยาลัย สกเว้นเรื่องที่ต้องเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ รัฐบาลของพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ สวมรับหลักการของแนวความคิดดังกล่าวและถือปฏิบัติในแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533 ถึง พ.ศ.2547) ได้มีการสืบสานแนวความคิดนี้ในการดำเนินการตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 ในสมัยรัฐบาลของนายอานันท์ ปันยารชุน และได้เกิดความเคลื่อนไหวออกจากระบบราชการของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ โดยมีรูปแบบของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นแนวพื้นฐานความคิด แต่ความพยายามครั้งนั้นไม่สามารถออกเป็นพระราชบัญญัติได้ทันในรัฐบาลดังกล่าว

แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี" จึงเป็นพัฒนาการล่าสุดของแนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" ที่นำสู่การปฏิบัติจริงโดยการพัฒนาโครงสร้างและรูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ภายนอก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัยในแนวทางใหม่ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกด้วยความสัมพันธ์ที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ คือ

1.1 ทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลตามพระราชบัญญัติระเบียบปฏิบัติราชการทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2537 รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีหน้าที่เพียงกำกับเชิงนโยบาย มาตรฐานการศึกษาและให้การสนับสนุนทรัพยากรให้แก่มหาวิทยาลัย ส่วนการดำเนินการมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเอง ยกเว้นการตั้งอธิการบดีและศาสตราจารย์ที่ต้องมีการโปรดเกล้าฯ ให้เสนอผ่านทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระบบบริหารงานที่เป็นของตนเองทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารการเงิน และการบริหารงานบุคคลตามความเหมาะสมกับลักษณะและภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

1.2 สำนักงบประมาณ ได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยของสำนักงบประมาณให้เป็นลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ระยะ 1 ปี ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย จึงมีผลให้มหาวิทยาลัยสามารถเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับทางการเงินที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดขึ้นเองโดยเฉพาะ

1.3 สำนักตรวจเงินแผ่นดิน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีจะจัดส่งรายงานการเงินให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบและรับรองภายใน 3 เดือนนับตั้งแต่วันที่งบประมาณเป็นการตรวจสอบในลักษณะภายหลัง (post-audit)

2. การจัดองค์กรและการบริหารภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลได้จัดโครงสร้างและระบบการบริหารบนรากฐานหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะการปกครองตนเอง โดยให้มีการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการสิ้นสุดใน

ระดับสภามหาวิทยาลัยเองให้มากที่สุด เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความอิสระตามกรอบความคิดของ เลวี (Lvey, 1980) มูลนิธิคาร์เนกี (The Carnegie Foundation, 1982) เคอร์ (Kerr, 1991) และวิจิตร ศรีสอ้าน (2518) ทั้งนี้เพื่อให้อำนาจมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการสูง โครงสร้างการจัดองค์กรบริหารภายในจึงจำเป็นต้องมีขนาดกะทัดรัด แต่มีประสิทธิภาพสูงและประหยัด

จุดแข็งของการจัดองค์กรการบริหารภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ก็คือ การจัดโครงสร้างการบริหารงานยึดหลักองค์คณะบุคคลในรูปของสภา ซึ่งมี 2 สภาคือ สภามหาวิทยาลัยกับสภาวิชาการ

(1) สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรบริหารสูงสุดซึ่งผู้นำความคิดคือ นายวิจิตร ศรีสอ้าน ได้วางพื้นฐานให้มหาวิทยาลัยมีการปกครองตนเองโดยสภามหาวิทยาลัยและการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่สภามหาวิทยาลัยมาจากรากฐานสำคัญ 2 ประการคือ

ประการแรก องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (lay board) ส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการมุ่งเน้นการโยงความสัมพันธ์กับภายนอก โดยส่วนหนึ่งของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กำหนดให้ประธานอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและประธานหอการค้าแห่งประเทศไทย เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 4 คนเป็นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นควบคู่กันไป

ประการที่สอง อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย รัฐได้กระจายอำนาจการดำเนินการทั้งหมดมาให้แก่สภามหาวิทยาลัย ยกเว้นเรื่องงบประมาณและเรื่องที่จะต้องผ่านคณะรัฐมนตรีเพื่อโปรดเกล้าฯบางตำแหน่งเท่านั้น สภามหาวิทยาลัยจึงเป็นกลไกการบริหารที่สำคัญต่อการสร้างการปกครองตนเองของมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้นมากที่สุด เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง ดังนั้นโครงสร้างการจัดองค์กรจึงมีขนาดกะทัดรัดที่มีประสิทธิภาพและประหยัด

(2) สภาวิชาการ เป็นองค์กรบริหารสูงสุดรองจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะ พร้อมทั้งกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สภาวิชาการประกอบด้วย (1) ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี (2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา ศูนย์หรือสถาบันและศาสตราจารย์ และ (3) กรรมการที่เป็นคณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละสามคน

3. การพัฒนาระบบทำงาน สหหลักการสำคัญคือ "รวมบริการและกระจายอำนาจการบริหารตามภารกิจ" งานบริการใดที่สามารถรวมศูนย์ให้บริการได้ก็จัดไว้ในที่เดียวกันเพื่อเป็นศูนย์กลางรวมใช้บริการนั้น ๆ เช่น ที่ทำการเรียนรวม ศูนย์เครื่องมือ ศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อตอบสนองตามภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ให้เกิดการรวมใช้ให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดและลดความซ้ำซ้อน มหาวิทยาลัยจึงมีขนาดกะทัดรัด และสามารถจัดกำลังคนได้พอเหมาะกับการดำเนินการ กับหลักการสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ "การถ่ายโอนให้ภาคเอกชนและการร่วมลงทุนระหว่างมหาวิทยาลัยกับเอกชน" โดยมหาวิทยาลัยจะถ่ายโอนให้เอกชนในงานด้านบริการแรงงานหรืองานที่เอกชนทำได้ดี เช่น การรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย การบริการให้เช่ารถยนต์ พนักงานดูแลสวน เป็นต้น ส่วนการร่วมลงทุนนั้น มหาวิทยาลัยร่วมลงทุนในเชิงธุรกิจกับเอกชนเพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการ เช่น การจัดตั้งโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ศูนย์หนังสือ เป็นต้น

4. การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน

4.1 การบริหารวิชาการ ได้จัดวางระเบียบการศึกษาและระบบบริหาร วิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานทางวิชาการในลักษณะพหุวิทยาการ (multi-disciplinary) และบูรณาการ (integration) รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทางทฤษฎี

และการปฏิบัติในลักษณะของสหกิจศึกษา (cooperative education) การทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพทางวิชาการ

4.2 การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นของตนเองบนหลักการสำคัญ คือ ความสอดคล้องกับลักษณะงาน ความเอื้ออำนวยต่อการกิจ ระบบคุณภาพ (merit system) การเข้ายากออกง่ายและการแข่งขันได้ในตลาดการจ้างงาน ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรระดับต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการประจำหน่วยงานระดับสำนักวิชา คณะอนุกรรมการวิสามัญ สภาวิชาการ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลและสภามหาวิทยาลัย ใช้ระบบเปิดและพืดพืดในการสรรหาบุคลากรมีระบบสัญญาว่าจ้างก่อนได้สถานภาพพนักงานประจำ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4.3 การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบการเงินและทรัพย์สินของตนเองที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด สำหรับการบริหารการใช้จ่ามมีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง (post auditing) และมีหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

ความพยายามปรับเปลี่ยนระบบมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

1. ความพยายามที่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาถึงความพยายามผลักดันแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการของนายปรีดี พนมยงค์" รากฐานของมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง กับแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" รากฐานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี รวมถึงความพยายามผลักดันของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี หนึ่งในกลุ่มพลังมหาวิทยาลัยแนวความคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลทศวรรษ พ.ศ. 2530 ได้นำเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการต่อทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2537 เป็นหลักประกอบกับวิธีการบางอย่างที่ใช้ผลักดันในบางแนวความคิด และได้ผลในระหว่างรณรงค์การผลักดัน ได้พบหลักการสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จในการผลักดัน โดยวิธีการสร้างฐานการ

สนับสนุนการผลักดันจาก 3 กลุ่มประกอบกัน ได้แก่ กลุ่มผู้ผลักดัน กลุ่มประชาคมของมหาวิทยาลัยและกลุ่มบริหารประเทศ (ตารางที่ 5)

1.1 กลุ่มผู้ผลักดัน สามารถจำแนกออกได้เป็น

(1) การผลักดันด้วยตนเอง ผู้สร้างแนวความคิดหรือกลุ่มผู้สร้างแนวความคิดจะต้องเป็นผู้ผลักดันแนวความคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลด้วยตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มิเช่นนั้นแล้วพลังในการผลักดันจะน้อยลงไป

(2) การสร้างผู้สืบสานทางความคิด เกิดจากการรวมตัวของอาจารย์ที่มีความสนใจและการแก้ไขปัญหาร่วมกัน มิได้ตั้งเป็นองค์กรถาวรแบบทางการ แต่เป็นการรวมตัวแบบร่วมกันทางอุดมการณ์ และเปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนได้เข้าร่วมกลุ่มทางความคิด เป็นวิธีการที่ถ่ายโยงความคิดด้วยการสร้างเครือข่ายของความคิดในวงกว้าง มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อ

(2).1 การสร้างความต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดมีผู้รับช่วงทางความคิดที่จะช่วยให้ความพยายามผลักดันมีอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการถ่ายโยงความคิดด้วยการสร้างเครือข่ายทางความคิด ดังสะท้อนให้เห็นจากการสืบสานแนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" สู่แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการ" ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

(2).2 ความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ผลักดัน นอกจากประโยชน์ของการสร้างเครือข่ายทางความคิดในวงกว้างที่ช่วยให้การสร้างผู้รับช่วงทางความคิดให้สืบต่อมาอย่างไม่ขาดช่วงดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับกลยุทธ์ผลักดันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทันที่ ทำให้เกิดพลังต่อรองได้สูงขึ้น

(3) การสร้างกลุ่มร่วมผลักดัน มียุทธวิธีเพื่อดำเนินการดังนี้

(3).1 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มแบบทางการ ผู้สร้างแนวความคิดหรือกลุ่มผู้สร้างแนวความคิดจะต้องมีผู้นำความคิดของกลุ่มตนเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มแบบทางการ (formal group) ที่รัฐบาลแต่งตั้งให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัย

(3).2 การสร้างฐานการสนับสนุนความคิดจากกลุ่มแบบทางการ เมื่อผู้นำความคิดของกลุ่มแนวความคิดดังกล่าวเข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่มแบบทางการได้แล้ว ผู้นำความคิดนี้จะต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวสูง เพื่อสร้างความเข้าใจอันถูกต้องและยอมรับเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มเป็นเบื้องต้น เป็นวิธีการขยายเครือข่ายผู้ร่วมอุดมการณ์ให้กว้างขวางออกไปและเป็นการเสริมสร้างพลังการสนับสนุนการผลักดันให้มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

1.2 กลุ่มประชาคมของมหาวิทยาลัย มีกลยุทธ์ในการสร้างฐานผลักดันพอจำแนกเป็น 3 วิธีการ คือ การสร้างความเห็นพ้องภายในมหาวิทยาลัย ความร่วมมือของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ฐานสนับสนุนของกลุ่มผลประโยชน์

(1) การสร้างความเห็นพ้องภายในมหาวิทยาลัย ต้องพยายามสร้างความเห็นพ้องภายในกลุ่ม ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหาร สภาคณาจารย์ กลุ่มอาจารย์และบุคลากร โดยการสร้างกลุ่มแนวร่วมความคิดจากกลุ่มต่าง ๆ และการหาจุดเชื่อมต่อทางความคิดจากกลุ่มที่ทุก ๆ ฝ่ายยอมรับและเชื่อถือ

(2) ความร่วมมือของหน่วยงานที่ดูแลมหาวิทยาลัย ต้องเห็นความสำคัญต่อการผลักดัน มิเช่นนั้นจะยิ่งสร้างความยากลำบากในการผลักดันให้มากยิ่งขึ้น

(3) ฐานสนับสนุนจากกลุ่มผลประโยชน์ ผู้นำการผลักดันต้องทำให้กลุ่มผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย เช่น ที่ประชุมอธิการบดี สภาคณาจารย์ ยอมรับและเห็นด้วยกับแนวความคิดและเข้าร่วมการผลักดัน เพื่อช่วยเสริมพลังการผลักดันให้มากยิ่งขึ้น

1.3 กลุ่มผู้บริหารประเทศ การผลักดันให้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี รัฐสภา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานประมาศ

2. อุปสรรคที่เกิดขึ้นจนทำให้ความพยายามไม่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (ตารางที่ 6)

2.1 ผู้นำความคิดไม่ได้ผลักดันด้วยตนเอง ในความพยายามผลักดันแนวความคิด ถ้าหากผู้นำความคิดไม่มีโอกาสที่จะอธิบายถึงความคิดเห็นและเหตุผลของการนำเสนอด้วยตนเองต่อกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจแล้ว หลังการผลักดันจะลดน้อยลงไป

2.2 ขาดผู้สานต่อแนวความคิด เมื่อผู้หนึ่งผู้ใดหรือกลุ่มได้สร้างแนวความคิดขึ้นมา และได้มีการถ่ายทอดแนวความคิดนั้นออกไป แต่ไม่มีผู้ใดหรือกลุ่มใดที่จะเข้าใจในแนวความคิดนั้น และไม่มีอุดมการณ์ร่วมกันอย่างจริงจัง มีผลให้แนวความคิดนั้นไม่มีพลังในการผลักดันหรือเสื่อมหายไป

2.3 ปัญหาความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย การผลักดันแนวความคิดให้สู่การปฏิบัติจริงได้นั้น รากฐานสำคัญจะต้องมาจากความต้องการของชาวมหาวิทยาลัย ถ้าหากไม่สามารถสร้างให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นจนเกิดความต้องการต้องเปลี่ยนแปลงและเห็นพ้องร่วมกันแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้ความพยายามนี้ล้มเหลวได้

2.4 ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารประเทศ ฐานการสนับสนุนสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการผลักดันก็คือ ผู้บริหารประเทศ ได้แก่ นายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรีหรือคณะปฏิวัติ หรือคณะรักษาความสงบแห่งชาติในช่วงการปฏิบัติหรือรัฐประหาร เมื่อผู้บริหารประเทศจะต้องให้ความสำคัญต่อการผลักดันแนวความคิดดังกล่าวอย่างจริงจัง มิใช่เป็นเพียงแต่สนับสนุนให้เกิดเพียงแนวความคิด แต่ต้องให้ความสำคัญต่อการผลักดันในเรื่องนี้เป็นอันดับแรกที่จะต้องกระทำให้ได้ มิเช่นนั้นแล้วจะกลายมาเป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้ความพยายามนั้นหยุดชะงักลงได้

2.5 ปัญหาจากรัฐสภา ในความพยายามผลักดันจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้อกับ
รัฐสภาเพื่อผลักดันการออกจากพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการแก้ไขมหาวิทยาลัยใหม่ ชั้นตอนนี้นับ
ว่ามีความสำคัญยิ่งอีกชั้นตอนหนึ่ง ถ้าหากกลุ่มผลักดันไม่สามารถสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นกับ
มวลสมาชิกรัฐสภาได้แล้ว ย่อมเป็นอุปสรรค



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 วิธีการสร้างความสำเร็จในการผลักดันแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย

วิธีการสร้างความสำเร็จ	กรมหลวง สงขลา นครินทร์	กรมขุนวิเศษนาท นเรนทรและ พระองค์เจ้า ธานีนิวัติ	มหาวิทยาลัย ของรัฐแต่ไม่ ส่วนราชการ ของนายปรีดี พนมยงค์	มหาวิทยาลัย ในกำกับ รัฐบาล	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี	นอกจากระบบ ราชการสมัย รัฐบาลอานันท์ 1	เทคโนโลยี พระจอม เกล้าธนบุรี
1. กลุ่มผู้ผลักดัน							
1.1 การผลักดันด้วยตนเอง	/	/	/	/	/	/	/
1.2 การสร้างผู้สืบสานทาง ความคิด							
ก. การสร้างความ ต่อเนื่อง				/	/		
ข. ความยึดหยุ่นในการ ปรับกลยุทธ์ผลักดัน				/	/		
1.3 การสร้างกลุ่มร่วมผลักดัน							
ก. การเข้าไปมีส่วนร่วม ในกลุ่มแบบทางการ	/	/	/	/	/	/	/
ข. การสร้างฐานการ สนับสนุนความคิดจาก กลุ่ม			/	/	/	/	/
2. กลุ่มประชาคมของมหาวิทยาลัย							
2.1 การสร้างความเป็นต้อง ภายในมหาวิทยาลัย							

ตารางที่ 5 (ต่อ)

วิธีการสร้างความสำเร็จ	กรมหลวง สงขลา นครินทร์	กรมขุนนิฮานาก นเรนทรและ พระองค์เจ้า ธานินวิดิ	มหาวิทยาลัย ของรัฐแต่ไม่ ส่วนราชการ ของนายชวีดิ พนมองค์	มหาวิทยาลัย ในกำกับ รัฐบาล	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี	นอกจากระบบ ราชการสมัย รัฐบาลอานันท์ 1	เทคโนโลยี พระจอม เกล้าธนบุรี
ก. การสร้างกลุ่มแนว ร่วมความคิด							/
ข. การทาลุคเชื่อมต่ ทางความคิด							/
2.2 ความร่วมมือของหน่วยงาน ที่ดูแลมหาวิทยาลัย				/	/	/	/
2.3 ฐานสนับสนุนจากกลุ่ม ผลประโยชน์				/			
3. กลุ่มผู้บริหารประเทศ							
3.1 คณะรัฐบาล							
ก. รัฐมนตรีคนสังกัด					/	/	/
ข. คณะรัฐมนตรี					/	/	/
3.2 ผู้นำประเทศ			/		/		
3.3 รัฐสภา			/		/		
3.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำนักงบประมาณ					/		

ตารางที่ 6 อุปสรรคในความพยายามผลักดันแนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย

อุปสรรคที่เกิดขึ้น	กรมหลวง สงขลา นครินทร์	มหาวิทยาลัย ของรัฐแต่ไม่ ในกำกับ รัฐบาล ของนายปรีดี พนมยงค์	มหาวิทยาลัย ในกำกับ รัฐบาล	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี	ออกจากระบบ ราชการสมัย รัฐบาลอานันท์ 1	เทคโนโลยี พระจอม เกล้าธนบุรี
1. ผู้นำความคิดไม่ได้ผลักดันด้วย ตนเอง	/					
2. ขาดผู้สานต่อแนวความคิด						
2.1 การขาดพลังในการผลักดัน	/					
2.2 แนวความคิดเสื่อมหายไป		/				
3. ปัญหาความขัดแย้งภายใน มหาวิทยาลัย			/		/	
4. ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บริหารประเทศ			/		/	/
5. ปัญหาจากรัฐสภา					/	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระบบอิสระ

ต้นร่างของแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระบบอิสระที่จะนำเสนอในที่นี้จัดอยู่ในกระแสความคิด "มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ" โดยมีรากฐานมาจากข้อค้นพบของการวิจัยในแนวพระดำริของสมเด็จพระพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการของนายปรีดี พนมยงค์" แนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" และแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี" มีหลักการสำคัญของแนวความคิดต้นร่างนำเสนอ "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" ดังนี้

1. แนวคิดหลัก (theme) สำหรับแนวคิดหลักในการออกแบบโครงสร้างการบริหารที่นำเสนอ สำหรับมหาวิทยาลัยเก่าที่ดำเนินการอยู่แล้วและมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ คือ

ก. มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยและชุมชนต่างต้องพึ่งพิงซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

ข. มหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นต่อการตอบสนองใหม่ ๆ ของสังคม

ค. มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดองค์กรและการบริหารภายในที่มีความเป็นอิสระเพื่อรองรับกับการปรับโครงสร้างสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

2. สำระสำคัญในโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

(1) ความสัมพันธ์ภายนอกมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานโดยตรงกับมหาวิทยาลัย ได้แก่ กระทรวงต้นสังกัด สำนักงบประมาณ จะมีการปรับวิถีการปฏิบัติบางประการให้เหมาะสมและช่วยให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการดำเนินการมากยิ่งขึ้น

(2) ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญต่อการรูปแบบและโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระในการบริหารและดำเนินการ

(3) การประเมินบุคลากร เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน

(1) ความสัมพันธ์ภายนอกมหาวิทยาลัย ข้อเสนอไว้ดังนี้

(1).1 ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐ รัฐมีบทบาทเชิงกำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัย รัฐเป็นผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ (the state-aided model) โดยมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ให้การศึกษา ส่งเสริม ประสุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ภายใต้อำนาจกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

(1).2 หน่วยงานกลาง สำหรับหน่วยงานกลางยังคงใช้หน่วยงานเดิม ได้แก่

ก. การจัดสรรงบประมาณ สำนักงบประมาณยังคงทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัย แต่จะเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรเงินให้มหาวิทยาลัย ควรมีการจัดสรรใน 2 ส่วน คือ ส่วนแรกสำหรับมหาวิทยาลัยใหม่หรือการขยายงานของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว รัฐควรให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายเพื่อลงทุนในระยะแรกของการก่อตั้งหรือเพื่อการขยายงานหรือปรับปรุงงาน สำหรับส่วนที่ 2 คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รัฐควรจัดสรรเงินให้มหาวิทยาลัยเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) ระยะ 5 ปี หรือ 1 ปี ตามความเหมาะสมถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย แล้วมอบหมายให้มหาวิทยาลัยจัดการเอง วิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไป อาจทำได้ 2 วิธีคือ วิธีแรกเป็นลักษณะให้เปล่า โดยรัฐให้เงินอุดหนุนสมทบกับเงินของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงาน ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ หรืออีกวิธีหนึ่งเรียกว่า แมทซิง (matching) เป็นลักษณะของการร่วมสมทบ

ข. การประสานทางวิชาการ ต้องมีการปรับบทบาทใหม่แก่ทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ เป็นสื่อกลางเพื่อถ่ายทอดนโยบายของรัฐไปยังมหาวิทยาลัย ประมวลความต้องการของมหาวิทยาลัยให้รัฐสนับสนุน เป็นกลไกการรับรองวิทยฐานะ (accreditation) หลักสูตร เป็นผู้ประสานและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในการเสนองบประมาณต่อรัฐ ส่วนเงินอุดหนุนจากต่างประเทศ ทบวงมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ประมวลค่าเสนอคณะรัฐมนตรี

(2) ความสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย รากฐานสำคัญของมหาวิทยาลัยก็คือระบบการปกครองตนเอง ต้องสร้างความแข็งแกร่งให้แก่โครงสร้างหลักของมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานเป้าหมายของงานและวางระบบให้เกิดความคล่องตัวเป็นหลัก จึงทำให้การเสนอโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยออกแบบตามระดับการมีส่วนร่วมในการบริหารของชุมชนและมหาวิทยาลัย จำแนกออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับแรกคือ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมาก ระดับที่สองคือ ชุมชนและมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยเท่าเทียมกัน ระดับที่สามคือ มหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหารเอง

ระดับแรก เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมาก ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย โดยวิธีการสรรหานั้นสภามหาวิทยาลัยจึงเป็นองค์กรสูงสุดของการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายอำนาจเต็มสมบูรณ์จากรัฐในการบริหารและดำเนินการให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ยกเว้นเรื่องที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรีให้รัฐมนตรีว่าารทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องมีความสัมพันธ์กับภายนอกมากขึ้น มีผลให้สภามหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (lay-board) เป็นส่วนใหญ่ สำหรับคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ระดมเงินทุนและประสานสัมพันธ์กับภาคเอกชน จึงเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกที่มีความมุ่งมั่นพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นกรรมการเกือบทั้งหมด โดยมีอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายส่งเสริมมหาวิทยาลัยเป็นผู้ประสาน

ระดับที่สอง ชุมชนและมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยเท่าเทียมกัน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน และตำแหน่งผู้บริหารในระดับอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักหรือสถาบัน วิธีคัดเลือกผู้บริหารข้างต้นใช้วิธีการสรรหา

ระดับที่สาม มหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหารเอง ได้แก่ สภาวิชาการผู้บริหารมหาวิทยาลัยในตำแหน่งคณบดี รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา สำหรับสภาวิชาการเป็นกลไกหลักในการบริหารงานวิชาการ โดยเฉพาะสภาวิชาการมีบทบาทสำคัญคือ บทบาทในการใช้อำนาจหน้าที่ (authority) ตามที่ได้รับมอบหมายและบทบาทในการให้คำแนะนำ

ปรึกษา (advice) ส่วนผู้บริหารวิชาการในตำแหน่งข้างต้นจะได้มาจากการสรรหาที่เป็นบุคลากรภายในทั้งสิ้น

(3) การประเมินบุคลากร

ตามแนวทางที่นำเสนอเพื่อการประเมินบุคลากรสำหรับมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการอยู่แล้วถือหลักการว่า ทุกคนที่จะเข้าทำงานในระบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล จะต้องมีการประเมินผลงานของบุคลากรเดิมเข้าสู่ระบบใหม่ กับบุคลากรใหม่ของมหาวิทยาลัยที่จะรับเข้าสู่ระบบใหม่ในทันที ส่วนมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งใหม่จะเป็นพนักงานในระบบใหม่ซึ่งมีการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง

วิธีการผลักดันแนวความคิดต้นร่างนำเสนอ "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ"

วิธีการผลักดันแนวความคิดต้นร่างนำเสนอ "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" สู่การปฏิบัติจริงได้นั้น ขอแยกพิจารณาออกเป็น 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก สำหรับมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการอยู่แล้ว กับแนวทางที่สองสำหรับมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่

แนวทางแรกสำหรับมหาวิทยาลัยที่ดำเนินการอยู่แล้ว คือ มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการที่ดำเนินการอยู่ต้องการปรับเปลี่ยนสู่ระบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ผู้วิจัยได้เสนอวิธีการผลักดันแนวความคิดดังกล่าวเป็น 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ การผลักดันภายในมหาวิทยาลัยและการผลักดันภายนอกมหาวิทยาลัย ฐานการเสนอวิธีการผลักดันแนวความคิดข้างต้นนี้มาจากการบูรณาการข้อค้นพบของหลักการสร้างความสำเร็จในความพยายามผลักดันแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่ในส่วนราชการของนายปรีดี พนมยงค์" แนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" แนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี" และความพยายามผลักดันของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสู่ระบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการเป็นหลัก ดังนี้

ส่วนแรก การผลักดันภายในมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างกลุ่มผู้นำการผลักดันที่มาจากกรรมการรวมตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและ/หรือคณาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมสร้างแนวความคิดร่วมจากประชาคมทุก ๆ กลุ่มทั้งระดับบนและระดับล่าง เป็นการสร้างเครือข่ายทางความคิดให้ครอบคลุมกว้างขวางเป็นฐานการสนับสนุนการผลักดันทางความคิด มีการรณรงค์เพื่อผลักดัน โดยมีการจัดประชุมสัมมนารวม การเจาะเป็นกลุ่มย่อย นอกจากนี้ยังต้องเตรียมสร้างผู้สืบสานแนวความคิดเพื่อให้เกิดการผลักดันแนวความคิดนี้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่สอง การผลักดันภายนอกมหาวิทยาลัย เนื่องจากแผนอุดมศึกษาระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2533-2547) ได้วางแนวทางให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล มหาวิทยาลัยสามารถนำเสนอต่อทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการต่อไปอย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังต้องพยายามกระตุ้นเร่งเร้าให้รัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัยและนายกรัฐมนตรีเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการยอมรับและผลักดันร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยตามแนวความคิดข้างต้นให้นำสู่การปฏิบัติจริง

แนวทางที่สองสำหรับมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ วิธีการผลักดันแนวความคิดต้นร่างนำเสนอ "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" สำหรับมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งใหม่นั้น มาจากรากฐานข้อค้นพบจากหลักการสร้างความสำเร็จของความพยายามผลักดันแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการของนายปรีดี พนมยงค์" และแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี" เป็นหลักดังนี้

ศูนย์วิจัยทรัพย์สินทางปัญญา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การสร้างแรงสนับสนุนจากผู้นำรัฐบาล แม้ว่าในแผนอุดมศึกษาระยะ 15 ปี ได้กำหนดไว้ว่ามหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ให้จัดตั้งในระบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการก็ยังคงให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงสนับสนุนจากผู้นำรัฐบาล ได้แก่ รัฐมนตรีทบวงมหาวิทยาลัย และนายกรัฐมนตรีเป็นบุคคลเป้าหมายที่ต้องสร้างการยอมรับและสนับสนุนในการผลักดันร่วมด้วยเพื่อเป็นฐานการสนับสนุนในคณะรัฐมนตรี

2. การสร้างกลุ่มผลักดันแบบเป็นทางการ ผู้นำความคิดจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มแบบทางการที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี เพื่อสร้างเครือข่ายทางความคิดของตนให้เกิดขึ้นในกลุ่มนี้ ๆ จะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างและรูปแบบของมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งใหม่สู่การพิจารณาของคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

3. การสร้างผู้สืบสานแนวความคิด เนื่องจากความพยายามผลักดันแนวความคิดดังกล่าวอาจต้องใช้เวลา จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำความคิดจะต้องพยายามสร้างเครือข่ายทางความคิดนี้ในวงกว้างเพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างผู้ร่วมอุดมการณ์ที่จะสืบทอดแนวความคิดและรวมในการผลักดันอย่างจริงจังและต่อเนื่องเป็นกลุ่มหลักของการสานต่อแนวความคิด

4. การลดกระแสการคัดค้าน ผู้นำการผลักดันจะต้องพร้อมเสมอกับการลดกระแสการคัดค้านจากกลุ่มต่าง ๆ ด้วยการอธิบายและทำความเข้าใจกับกลุ่มเหล่านี้ด้วยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และต้องมีความยืดหยุ่นในการผลักดัน

จากการวิจัยพบว่า ความเป็นเอกลักษณ์ทางการบริหารของมหาวิทยาลัยมีพัฒนาการมาตั้งแต่แรกตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2459 โดยการประยุกต์แนวความคิดจากตะวันตกเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมาใช้เป็นส่วนใหญ่ จากแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการของนาบรีตี พนมยงค์" จนมีการสืบสานแนวความคิด "มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล" ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 สู่การพัฒนาแนวความคิด "มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ" ฐานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีสุรนารี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยในระบบราชการเผชิญอยู่ นับเป็น
ช่วงของพัฒนาการแนวความคิดที่ผสมผสานและสร้างความเป็นไทยให้แก่การบริหารมหาวิทยาลัย
ไทยมากยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย