



บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำเสนอเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่าง พ.ศ. 2531-พ.ศ.2540 มีขั้นตอนการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาบทบาท ภารกิจ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่าง พ.ศ. 2477-2530
2. ศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่าง พ.ศ.2531-2540
3. ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และศิษย์เก่าที่มีต่อเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่างพ.ศ.2531-2540
4. เสนอเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่าง พ.ศ.2531-2540

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเป้าประสงค์ที่ควรจะเป็นของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมภารกิจหลัก 4 ประการ คือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการบริหาร และการพัฒนามหาวิทยาลัยระหว่าง พ.ศ.2531-2540 ทั้งนี้ ศึกษากลุ่มประชากรที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์และศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้เกี่ยวกับการอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 11 คน อาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 224 คน และศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 525 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบบสอบถามแต่ละฉบับแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับเป้าประสงค์ (Goals) ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใน 10 ปีข้างหน้า

### การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารของกองแผนงานและจากสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง โดยบันทึกเสียงแล้วสรุปความ ส่วนของแบบสอบถามสำหรับอาจารย์ผู้วิจัยได้ทำบันทึกนำส่งพร้อมแบบสอบถามถึงอาจารย์แต่ละท่านเป็นรายบุคคล และขอให้อาจารย์ส่งแบบสอบถามกลับคืนโดยตรงที่ผู้วิจัยสำหรับศิษย์เก่าผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ จากนั้นได้นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำเสนอในรูปความเรียง

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้แยกวิเคราะห์ดังนี้

2.1 ข้อมูลที่เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2.2 ข้อมูลที่เป็นความเห็นเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่าง พ.ศ.2531-2540 ที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่า ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในแต่ละข้อกระทง แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ (Rank) ตามค่าเฉลี่ย โดยมีการเปรียบเทียบความเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยใช้ค่าสถิติที-เทสต์ (t-test) ส่วนคำถามแบบปลายเปิด (open-ended) ใช้การสรุปใจความแล้วนำมาแจกแจงความถี่เพื่อเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละด้าน

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามสามารถสรุปและอภิปรายผลได้ตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

### บทบาท การกิจ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่าง พ.ศ.2477-ปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยแห่งที่สองของประเทศ ปัจจุบันมีอายุ 56 ปี พัฒนาการและสถานภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยกล่าวสรุปได้ดังนี้

#### 1. พัฒนาการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2476 แต่มีการสถาปนามหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2477 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางกฎหมายและการเมืองต่อมหาชนทั่วไป มหาวิทยาลัยมีชื่อเมื่อแรกก่อตั้งว่า "มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง" ระหว่างพ.ศ. 2477-2502 มหาวิทยาลัยเปิดสอนแบบ "ตลาดวิชา" ไม่มีการสอบเข้าและไม่มีการจำกัดอายุของนักศึกษา ผู้สมัครเข้าเรียนมาจากบุคคลที่มีคุณวุฒิหลายประเภทและมาจากจังหวัดต่าง ๆ หลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาตรีในระยะแรกมีเพียงหลักสูตรเดียว คือ "ธรรมศาสตร์บัณฑิต (ธ.บ.)" โดยเนื้อหาของหลักสูตรมีวิชากฎหมายเป็นแกนกลาง มหาวิทยาลัยเปิดสอนระดับปริญญาโทและปริญญาเอก ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งมหาวิทยาลัย โดยแยกสอนเป็น 4 สาขาวิชา คือ นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และการทูต ในปี พ.ศ.2492 มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี จากหลักสูตรธรรมศาสตร์บัณฑิตเป็น 4 หลักสูตรและแยกการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนเป็น 4 คณะ คือ คณะนิติศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะรัฐศาสตร์ และคณะเศรษฐศาสตร์ ต่อมาในปี พ.ศ.2495 ได้มีการเปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยเป็น "มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" และเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาแบบตลาดวิชาเป็นระบบการศึกษาแบบเต็มเวลา ในปี พ.ศ.2503 โดยมีการสอบคัดเลือกเข้าเรียนเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในขณะนั้น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในระยะแรกไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ จนกระทั่งปลายปี พ.ศ.2499 จึงได้มีการโอนมหาวิทยาลัยเข้าเป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ พนักงานหรือเจ้าหน้าที่

ของมหาวิทยาลัยถูกยกฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน มหาวิทยาลัยเริ่มขยายการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยการจัดตั้งคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ ขึ้นในปี พ.ศ.2497 พ.ศ.2498 และ พ.ศ.2505 ตามลำดับ และในปี พ.ศ.2513 มีการแยกแผนกวิชาวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนซึ่งเคยอยู่ในคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ขึ้นเป็นแผนกอิสระมีฐานะเทียบเท่าคณะ ขณะเดียวกันในปี พ.ศ.2514 ก็มีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยจากระบบรายปีเป็นระบบหน่วยกิต มหาวิทยาลัยขยายงานออกไปในหลาย ๆ ด้าน มีการเพิ่มจำนวนนักศึกษา และขยายการจัดการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นทั้งระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท บทบาทของมหาวิทยาลัยได้ขยายจากการมุ่งผลิตบัณฑิตไปสู่ภารกิจอื่น ๆ คือภารกิจด้านการวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการตั้งสถาบันไทยคดีศึกษาเป็นสถาบันวิจัยแห่งแรกในปี พ.ศ.2518 และก่อตั้งโครงการเสริมการศึกษาเพื่อเป็นหน่วยงานในการจัดอบรมความรู้ให้แก่ประชาชนในปี พ.ศ.2517 ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ.2529 ก็ได้รับการยกฐานะเป็นสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังมีความพยายามที่จะเข้าไปมีบทบาทต่อการพัฒนาชนบท โดยการเริ่มโครงการบัณฑิตอาสาสมัครขึ้นในปี พ.ศ.2512 เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บัณฑิตจากสาขาวิชาและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้สัมผัสชีวิตชนบทโดยการเข้ารับการอบรมก่อนที่จะออกไปฝึกปฏิบัติงานในค้ำงานสอนและงานสาธารณสุขในโรงเรียนและศูนย์อนามัยต่าง ๆ ในหมู่บ้านชนบทที่ห่างไกลความเจริญ โครงการนี้ได้รับการจัดตั้งเป็นสำนักบัณฑิตอาสาสมัครอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2518 ช่วงระยะเวลาต่อมา มหาวิทยาลัยก็ได้ขยายบทบาทและภารกิจออกไปอีกหลายประการ เช่น การยกฐานะของแผนกอิสระวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน และแผนกอิสระสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ขึ้นเป็นคณะ ในปี พ.ศ.2520 และ 2527 ตามลำดับ การจัดตั้งสถาบันวิจัยเพิ่มขึ้น เช่น สถาบันทรัพยากรมนุษย์ สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา ในปี พ.ศ.2524 และ 2527 รวมทั้งพยายามส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยการจัดตั้งโครงการสำนักพิมพ์ในปี พ.ศ.2522 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2525 เป็นต้นมามหาวิทยาลัยมีการขยายงานต่าง ๆ หลายด้าน มีการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ 3 หน่วยงาน คือสถาบันประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาและการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย และยกฐานะงานทะเบียนและวัดผลเป็นสำนักทะเบียนและประมวลผลการศึกษา ขณะเดียวกันก็มี

การเตรียมการขยายพื้นที่ของมหาวิทยาลัยไปยังศูนย์รังสิต โดยดำเนินการก่อสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค อาคารบริหารและอาคารเรียนบางส่วน ปี พ.ศ.2528 มหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติให้จัดตั้งหน่วยงานใหม่เพื่อทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน 2 หน่วยงาน คือสถาบันภาษาและคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนโยบายอย่างชัดเจนว่าคณะใหม่จะตั้งอยู่ที่ศูนย์รังสิต การจัดการเรียนการสอนที่ศูนย์รังสิตจึงเริ่มต้นขึ้นในปีการศึกษา 2529 เมื่อมหาวิทยาลัยเริ่มรับนักศึกษาเข้าศึกษาคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้เพื่อเป็นการลด ความหนาแน่นของการใช้พื้นที่ที่ท่าพระจันทร์ และเป็นจุดเริ่มต้นของการขยายตัวจากท่าพระจันทร์ ขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างความเป็นชุมชนทางวิชาการให้แก่ศูนย์รังสิต ตั้งแต่ปีการศึกษา 2529 มหาวิทยาลัยจึงให้ย้ายการจัดการเรียนการสอนวิชาพื้นฐานทั่วไปของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ไปศูนย์รังสิต นักศึกษาที่สังกัดคณะที่ตั้งอยู่ที่ท่าพระจันทร์ทุกคนจะกลับมาเรียนที่ท่าพระจันทร์ ในปีการศึกษาที่ 2 ในช่วงระยะเวลา 5 ปีหลังนั้นมหาวิทยาลัยมีการขยายตัวทั้งทางวิชาการและทางกายภาพเป็นอย่างมาก ในด้านวิชาการมหาวิทยาลัยขยายบทบาทโดยเริ่มจะจัดการศึกษาสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 และสาขาวิชาแพทยศาสตร์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2534 ในด้านกายภาพ มหาวิทยาลัยได้พัฒนาศูนย์รังสิตโดยการสร้างอาคารเรียนชั้นรองรับการขยายตัวทางวิชาการหลายแห่ง ศูนย์รังสิตเริ่มมีความหนาแน่นมากขึ้น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปัจจุบันจึงมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปจากเดิมอย่างมาก โดยกำลังปรับทิศทางของตนเองไปสู่มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ทั้งนี้เพื่อจะจะสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างสมบูรณ์สมฐานะของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ

เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่างปัจจุบัน - พุทธศักราช 2540 ในทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่างปัจจุบัน - พ.ศ.2540 สรุปได้ดังนี้

ในด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยอาจปรับทิศทางการผลิตบัณฑิตได้หลายแนวทาง เช่น เน้นการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีต่อไป และปรับทิศทางให้เป็นมหาวิทยาลัยเปิดในบางสาขา

วิชาที่ตลาดแรงงานมีความต้องการสูง ขณะเดียวกันก็ลดการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาที่ตลาดแรงงานมีความต้องการน้อย โดยควรมีการติดตามภาวะการปฏิบัติงานของบัณฑิตเพื่อจะได้ผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน จัดตั้งสำนักจัดหางานเพื่อช่วยเหลือการหางานทำของบัณฑิต นอกจากนี้ก็ควรพยายามปรับปรุงกลไกหรือหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย และพยายามพัฒนาและรักษาอาจารย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้น และคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไป

สำหรับด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยควรเน้นการทำวิจัยทั้งประเภทการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ มีแผนการวิจัยที่ชัดเจน มีการประสานงานการทำวิจัยระหว่างคณะต่าง ๆ เป็นโครงการใหญ่ในลักษณะสหวิชา และหาแนวทางส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยควบคู่ไปกับการสอน

ในด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยควรเผยแพร่ความรู้ให้เป็นประโยชน์แก่สังคมในวงกว้าง โดยมีรูปแบบการบริการสังคมที่หลากหลายและมีเนื้อหาที่เข้าใกล้ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทให้มากขึ้น

ส่วนด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยควรดำเนินการเรื่องนี้อย่างมีเป้าหมาย และอาจมีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาเกิดความสำนึกในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม

ในด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงโครงสร้างระบบและกลไกการบริหารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารที่เหมาะสม ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งทางวิชาการและการบริหาร เป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีบารมีเป็นที่รู้จักยอมรับของคนในวงการต่าง ๆ และสามารถเข้ากับคนในมหาวิทยาลัยได้ สถานมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดจะต้องทำหน้าที่ของคนได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ โดยการช่วยกำหนดทิศทางและนโยบายที่เหมาะสมให้แก่มหาวิทยาลัย และช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพการปัจจุบันที่รัฐจัดสรรงบประมาณสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ จำกัด มหาวิทยาลัยต้องพยายามระดมและแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย แหล่งทรัพยากรที่มหาวิทยาลัยจะสามารถแสวงหาได้มี

ตัวอย่าง เช่น การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา การขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศ ดอกผลจากกองทุนถาวร หรือการขอบริจาคจากบุคคลภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศิษย์เก่าซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้สึกผูกพันและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัย

ส่วนด้านการพัฒนาและขยายตัวของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเห็นแตกต่างกันเป็น 2 แนวทางในประเด็นการก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ฝ่ายหนึ่งมีความเห็นว่าการขยายตัวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบเป็นสิ่งที่ดี แต่ควรดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยพิจารณาความเหมาะสมของเวลาและความพร้อม และสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะขยายตัวทางวิชาการไปทางด้านใดก็ตาม มหาวิทยาลัยต้องพยายามรักษาความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์ของตนไว้ต่อไป ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไม่จำเป็นต้องเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบและไม่ควรมุ่งขยายด้านปริมาณ เพราะจะมีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรทั้งของมหาวิทยาลัยและของประเทศชาติ แต่ควรกำหนดเป้าหมายและทิศทางให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยโดยต้องพยายามรักษาความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์ไว้ต่อไป หากมหาวิทยาลัยต้องการจัดการศึกษาและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ก็ควรทำเป็นเพียงส่วนประกอบเท่านั้น

เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่างปัจจุบัน - พ.ศ.2540 ในทัศนะของอาจารย์และศิษย์เก่า

ในการเสนอสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่างปัจจุบัน-พ.ศ.2540 นั้น โคร้แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้ อาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 225 คน เป็นเพศหญิงร้อยละ 58.3 ใน 4 มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี และ 16-20 ปี มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทร้อยละ 66.7 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์จำนวนที่ใกล้เคียงกันคือร้อยละ 34.7 และ 27.6 ตามลำดับ เกยหรือกำลังดำรงตำแหน่งบริหารร้อยละ 54 ส่วนศิษย์เก่าจำนวน 524 คน ประมาณ 4 ใน 5 เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 85.3 มีอายุ 41-51 ปีขึ้นไป มากกว่าครึ่งเป็นพนักงานในองค์กรภาคราชการ วุฒิกการศึกษาสูงสุดที่ได้รับคือระดับปริญญาโทและปริญญาตรี เกือบทั้งหมดจบการศึกษาสูงสุดทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ระหว่าง  
ปัจจุบัน-พ.ศ.2540 ตามเป้าประสงค์ 6 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ  
แก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหาร และการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยได้สรุปความเห็น  
ของอาจารย์ ศิษย์เก่า ความเห็นรวมของอาจารย์และศิษย์เก่า เฉพาะเป้าประสงค์ข้อที่ได้รับการ  
จัดลำดับความสำคัญไว้เป็นอันดับแรก และอันดับสุดท้าย เสนอไว้ในตารางที่ 72



ตารางที่ 72 สรุปความเห็นของอาจารย์และศิษย์เก่าเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
<u>การผลิตบัณฑิต</u>			
สาขาวิชา			
คณิตศาสตร์สถิติและคอมพิวเตอร์	1(4.49)	3(4.38)	1(4.41)
วิศวกรรมศาสตร์	4(4.27)	1(4.46)	2(4.40)
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	2(4.44)	4(4.37)	3(4.39)
แพทยศาสตร์	-	2(4.45)	4(4.28)
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี	3(4.33)	5(4.16)	5(4.21)
เศรษฐศาสตร์	5(4.11)	-	-
สัตวแพทยศาสตร์	19(2.90)	-	-
สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา	-	19(3.01)	19(3.14)
ศิลปกรรมศาสตร์	20(2.74)	20(2.82)	20(2.79)
ศึกษาศาสตร์	21*(2.23)	21*(2.64)	21*(2.52)
ระดับวุฒิ			
ปริญญาตรี	1(4.59)	1(4.71)	1(4.69)
ปริญญาโท	2(4.08)	2(4.01)	2(4.01)
ประกาศนียบัตรบัณฑิต	3(3.73)	3(3.73)	3(3.73)
ปริญญาเอก	4*(3.21)	4*(3.33)	4*(3.30)
ลักษณะบัณฑิต			
เก่งงาน	3(4.63)	1(4.73)	1(4.70)
มีคุณธรรมและจริยธรรม	1(4.72)	2(4.69)	1(4.70)

## ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
มีความรับผิดชอบต่อสังคม	2(4.69)	3(4.64)	3(4.66)
เก่งเรียน	6*(4.26)	6*(3.82)	6*(3.95)
แนวทางการรับนักศึกษา			
กระจายความเสมอภาคและโอกาส			
ทางการศึกษาให้นักเรียนตามท้องถิ่น			
ต่าง ๆ ให้มากขึ้น	1(4.11)	1(4.43)	1(4.34)
เน้นการรับผู้ผ่านการสอบคัดเลือก			
ของทบวงมหาวิทยาลัย	2(3.97)	2(3.80)	2(3.85)
ให้โอกาสนักเรียนที่มีความสามารถ			
โดดเด่นเฉพาะด้านเข้าศึกษาโดย			
ให้โควตาพิเศษมากขึ้น	3*(3.08)	3*(3.72)	3*(3.53)
<u>การวิจัย</u>			
ประเภท			
งานวิจัยประยุกต์	1(4.46)	1(4.54)	1(4.52)
งานวิจัยพื้นฐาน	2(4.24)	2(4.03)	2(4.09)
งานวิจัยเสริมหลักสูตร	3(4.15)	3(3.92)	3(3.99)
งานวิจัยสถาบัน	4*(3.79)	4*(3.82)	4*(3.81)
สาขาวิชา			
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1(4.35)	1(4.47)	1(4.43)
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	4*(4.15)	2(4.17)	2(4.16)

## ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
สหวิชา	2(4.33)	3(3.90)	3(4.03)
สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	3(4.21)	4*(3.75)	4*(3.88)
<u>การบริการทางวิชาการแก่สังคม</u>			
วัตถุประสงค์			
เป็นศูนย์กลางเผยแพร่ความรู้และ			
ความคิดใหม่ ๆ แก่สังคม	1(4.69)	1(4.61)	1(4.63)
วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาสังคม	2(4.25)	2(4.43)	2(4.31)
ลดความไม่เป็นธรรมของสังคมโดย			
การให้การศึกษาแก่กลุ่มคนที่ด้อยโอกาส			
ทางการศึกษา	-	3(4.24)	3(4.20)
ให้การศึกษาและให้บริการแก่กลุ่ม			
เป้าหมายต่าง ๆ	2(4.25)	-	-
แสวงหารายได้เข้ามหาวิทยาลัย	6(3.03)	6*(2.46)	6*(2.64)
รูปแบบ			
เป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ	1(4.69)	1(4.36)	1(4.46)
เผยแพร่ความรู้ทางสื่อมวลชน เช่น			
สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์	-	2(4.19)	2(4.21)
บริการด้านการวิจัย การวิเคราะห์			
การสำรวจ	3(4.26)	3(4.09)	3(4.15)
ฝึกอบรม สัมมนา อภิปราย	2(4.32)	-	-

## ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
โครงการศึกษาต่อเนื่อง	-	7*(3.96)	-
ให้บริการทางการแพทย์และสุขภาพ			
อนามัย	7*(3.67)	-	7*(3.88)
<u>การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</u>			
สนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตร			
ในลักษณะชมรมศิลปวัฒนธรรม	1(3.93)	1(3.70)	1(3.77)
การศึกษา ค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์			
เรื่องศิลปวัฒนธรรม	2(3.86)	2(3.64)	2(3.71)
การเปิดสอนหลักสูตรรายวิชา			
เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม	3*(3.49)	3*(3.46)	3*(3.47)
<u>การบริหาร</u>			
รูปแบบ			
อิสระจากระบบราชการ	1(4.08)	1(4.08)	1(4.08)
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล	2(3.25)	2(3.19)	2(3.20)
มหาวิทยาลัยของรัฐประเภทวิสาหกิจ	3(3.24)	3(2.81)	3(2.94)
มหาวิทยาลัยในระบบราชการเช่นปัจจุบัน	4*(2.48)	4*(2.79)	4*(2.70)
<u>แนวทางการพัฒนาระบบบริหาร</u>			
ปรับปรุงระบบบริหารให้มีความคล่องตัว			
ในการดำเนินงานสูงขึ้น	1(4.80)	1(4.75)	1(4.77)

ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
ลดขั้นตอนการทำงานและกระจาย			
อำนาจการบริหารให้คณะ/สำนัก/ สถาบันให้มากที่สุด	2(4.74)	2(4.53)	2(4.53)
ปรับปรุงระบบงานสนับสนุนวิชาการ			
และงานธุรการให้มีคุณภาพมากขึ้น	3*(4.58)	3*(4.44)	2(4.53)
<u>ลักษณะสำคัญของผู้บริหารระดับสูง</u>			
มีความสามารถและประสิทธิภาพ			
ในการบริหาร	1(4.81)	1(4.78)	1(4.79)
มีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย			
ที่ชัดเจนและเหมาะสม	2(4.74)	2(4.60)	2(4.64)
มีคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นกลาง	3(4.66)	3(4.55)	3(4.58)
มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	6*(4.40)	6*(4.05)	6*(4.15)
<u>วิธีการสรรหาผู้บริหารระดับสูง</u>			
มีกระบวนการเลือกตั้งหรือหยั่งเสียง			
จากคนในประชาคมและศิษย์เก่า	1(4.18)	1(4.08)	1(4.11)
มอบอำนาจให้คณะกรรมการสรรหา			
เป็นผู้เสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัย	2(3.18)	2(3.71)	2(3.55)
ให้อยู่ในดุลพินิจและอำนาจของ			
สภามหาวิทยาลัย	3*(2.57)	3*(3.11)	3*(2.94)

ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
<u>ระบบการบริหารบุคคล</u>			
คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความ			
สามารถสูงเข้าทำงานในมหาวิทยาลัย	1(4.78)	1(4.77)	1(4.77)
ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและ			
ทำงานเป็นทีม	2(4.54)	2(4.60)	2(4.58)
สร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ			
และสายงาน	3(4.49)	3(4.57)	3(4.54)
ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานตาม			
ความพอใจและความมุ่งหมายของตน	7*(3.90)	7*(3.70)	7*(3.76)
<u>วิธีการแสวงหาแหล่งทรัพยากร</u>			
เงินทุนและความช่วยเหลือจาก			
ต่างประเทศ	1(4.32)	1(4.08)	1(4.15)
ดอกผลจากกองทุนถาวร			
(Endowment Fund)	3(4.13)	3(4.01)	2(4.05)
เงินรายได้จากการจัดการทรัพย์สิน			
ของมหาวิทยาลัย	2(4.19)	-	3(4.04)
งบประมาณแผ่นดิน	-	2(4.02)	-
การระดมทุนจากศิษย์เก่า	7*(3.56)	7*(3.23)	7*(3.33)

ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
<u>แนวทางการจัดหาและใช้ทรัพยากร</u>			
ปรับปรุงระเบียบการใช้เงินรายได้			
พิเศษให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว มากขึ้น	1(4.59)	2(4.30)	1(4.39)
ตั้งคณะกรรมการให้มีหน้าที่ในการ			
แสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ	2(4.27)	1(4.32)	2(4.30)
ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และหามาได้			
อย่างประหยัดที่สุด	3*(3.82)	3*(4.22)	3*(4.10)
<u>ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าและบุคคลภายนอก</u>			
สร้างเป้าหมายให้เป็นที่ยอมรับของคน			
ในประชาคมและศิษย์เก่า	2(4.54)	1(4.72)	1(4.67)
ดำเนินการเพื่อรักษาและเพิ่มพูนศักดิ์ศรี			
ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในฐานะ			
เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ	1(4.62)	2(4.60)	2(4.60)
จัดระบบประชาสัมพันธ์เพื่อเสนอข่าว			
สารข้อมูลและความเคลื่อนไหวให้			
ศิษย์เก่าและบุคคลภายนอกทราบ			
อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3(4.48)	-	3(4.42)

## ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
ชี้แจงให้ศิษย์เก่าและบุคคลภายนอก ได้รับรู้ รับทราบและประเมินความ สำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบัน	-	3(4.42)	-
เปิดโอกาสให้ศิษย์เก่าและบุคคล ภายนอกเข้ามามีบทบาทสำคัญและ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น	6*(4.06)	6*(4.25)	6*(4.19)
<u>การพัฒนามหาวิทยาลัย</u>			
การกำหนดทิศทางและนโยบายของมหาวิทยาลัย มีกระบวนการที่เปิดโอกาสให้คน ในประชาคมมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายหลัก	1(4.53)	1(4.15)	1(4.27)
มีกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ศิษย์เก่า มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหลัก	2(3.40)	2(3.91)	2(3.75)
ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด	3*(3.34)	3*(3.88)	3*(3.72)
<u>ทิศทางการขยายตัวทางวิชาการ</u>			
เปิดสอนทางด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพอื่น ๆ บางสาขาวิชา	1(3.89)	2(4.16)	1(4.08)



## ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
<u>เปิดสอนให้ครบทุกสาขาวิชาและระดับ</u>			
การศึกษาตามลักษณะของมหาวิทยาลัย			
สมบูรณ์แบบ	2(3.57)	1(4.19)	2(4.01)
รับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เข้าเป็น			
สถาบันสมทบ	4*(2.14)	4*(3.00)	4*(2.74)
<u>การพัฒนาวิชาการ</u>			
รักษาเอกลักษณ์และความเป็นผู้นำ			
ทางสังคมศาสตร์	1(4.49)	2(4.30)	1(4.35)
พัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์			
แพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ใกล้เคียง			
เท่าเทียมสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ	2(4.07)	1(4.39)	2*(4.29)
<u>แนวทางการขยายตัวไปสู่ศูนย์รังสิต</u>			
พัฒนาท่าพระจันทร์ให้เป็นศูนย์กลาง			
ทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์			
และพัฒนาศูนย์รังสิตให้เป็นศูนย์กลาง			
ทางวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์			
แพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ	1(4.21)	1(4.18)	1(4.19)
ย้ายบางคณะที่มีความพร้อมและ			
ความเหมาะสมไปสู่ศูนย์รังสิต	2(3.54)	2(3.68)	2(3.64)

## ตารางที่ 72 (ต่อ)

เป้าประสงค์	อาจารย์ อันดับ ( $\bar{x}$ )	ศิษย์เก่า อันดับ ( $\bar{x}$ )	รวม อันดับ ( $\bar{x}$ )
ย้ายการศึกษาระดับปริญญาตรีไปศูนย์ รังสิตทั้งหมดและพัฒนาท่าพระจันทร์ ให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา	3(3.15)	3(3.67)	3(3.51)
ย้ายการศึกษาระดับปริญญาตรีเฉพาะ ปีที่ 1 และปีที่ 2 ทุกคณะไปศูนย์รังสิต	4(2.33)	4(3.15)	4(2.90)
ย้ายมหาวิทยาลัยไปศูนย์รังสิตทั้งหมด	5*(1.97)	5*(2.46)	5*(2.31)
<u>ความสำคัญของภารกิจแต่ละด้าน</u>			
การผลิตบัณฑิต	1(4.78)	1(4.64)	1(4.69)
การวิจัย	2(4.46)	2(4.23)	2(4.30)
การบริการทางวิชาการแก่สังคม	3(4.15)	3(4.20)	3(4.19)
การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4*(3.50)	4*(3.50)	4*(3.50)

## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นอภิปรายตามหัวข้อต่อไปนี้

### 1. เป้าประสงค์ด้านการผลิตบัณฑิต

1. สาขาวิชาที่อาจารย์และศิษย์เก่าเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเน้นในการผลิตบัณฑิต ส่วนใหญ่เป็นสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของสังคมและตลาดแรงงานในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สาขาวิชาที่ควรผลิตเป็นอันดับแรก ๆ คือ คณิตศาสตร์สถิติและคอมพิวเตอร์ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และแพทยศาสตร์ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทิศทางหรือแผนการพัฒนามหาวิทยาลัยที่กำลังดำเนินอยู่ แต่เมื่อพิจารณาผลการวิจัยกับแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 7 ระหว่าง พ.ศ. 2535-2539 ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบความไม่สอดคล้องกันบางประการ กล่าวคือ อาจารย์และศิษย์เก่าให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ เกษศาสตร์และ พัฒนาแพทยศาสตร์ในอันดับกลาง ๆ ขณะเดียวกันก็ไม่ค่อยเห็นด้วยที่มหาวิทยาลัยจะผลิตบัณฑิตสาขา วิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ และศึกษาศาสตร์ โดยให้ความสำคัญแก่ 2 สาขาวิชา หลังเป็นอันดับรองสุดท้ายและสุดท้าย แต่ในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 7 ของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่จะเปิดดำเนินการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ ทันตแพทย ศาสตร์ เกษศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ และศึกษาศาสตร์ (กองแผนงาน 2533 : 6) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบอย่างแท้จริง จากผลการ วิจัยและทิศทางการขยายตัวทางวิชาการนั้น ทำให้มีประเด็นที่มหาวิทยาลัยควรตั้งคำถามกับตนเอง หลายประการ คือ ประการแรก สาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยกำลังเริ่มจะผลิตบัณฑิตและมีเป้าหมายที่จะ ผลิตบัณฑิตในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 เป็นสาขาวิชาที่ต้องใช้งบประมาณและทรัพยากรทุกอย่าง เป็นจำนวนมาก และในสภาพปัจจุบันที่รัฐไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้เพียงพอกับความต้องการนั้น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งใดเพื่อ มาใช้ในการจัดการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ เหล่านี้ อย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมาย (บุญชู โรจนเสถียร ศรีสว่าง พัววงศ์แพทย์, สัมภาษณ์) ประการที่สอง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีสภาพ เป็นมหาวิทยาลัยทางสังคมศาสตร์มาเป็นระยะเวลาเวลานานและไม่มีประสบการณ์หรือความชำนาญใน การผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาเหล่านี้มาก่อน มหาวิทยาลัยจะทำอย่างไรที่จะผลิตบัณฑิตในสาขาวิชา

เหล่านี้ให้มีคุณลักษณะเด่นพิเศษ แตกต่างจากบัณฑิตในสาขาวิชาเดียวกันที่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ผลิต  
 อยู่ก่อนแล้ว ประการที่สาม ในสภาพปัจจุบันค่าตอบแทนของระบบราชการต่ำกว่าภาคเอกชนในอัตรา  
 ส่วนที่สูงมาก จึงมีอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชา  
 วิศวกรรมศาสตร์ที่กำลังขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานลาออกจากการเป็นอาจารย์  
 ในมหาวิทยาลัยเพื่อไปทำงานในภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก ดังนั้นการที่มหาวิทยาลัยจะผลิตบัณฑิตสาขา  
 วิศวกรรมศาสตร์นี้ มหาวิทยาลัยจะแสวงหาหรือดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์ได้  
 อย่างไร ประการที่สี่ การเปิดสอนสาขาวิชาใหม่ ๆ นอกจากจะต้องใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมากแล้ว  
 ยังต้องการการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหารเป็นอย่างมาก จึงอาจทำให้สาขาวิชาทางสังคมศาสตร์และ  
 มนุษยศาสตร์ที่มีอยู่เดิมไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร (บุญชู โรจน์เสถียร, สัมภาษณ์) และประการ  
 สุดท้าย การจะผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่อาจารย์และศิษย์เก่าไม่ค่อยให้ความสำคัญหรือไม่เห็นด้วย เช่น  
 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ นั้น อาจทำให้ขาดความร่วมมือหรือขาดความราบรื่น  
 ในการดำเนินการ

มหาวิทยาลัยจึงควรหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว และกำหนดเป้าประสงค์ที่  
 เหมาะสมในการผลิตบัณฑิตโดยการสร้างความสมดุลในการรักษาความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์  
 ควบคู่ไปกับการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์และ  
 วิทยาศาสตร์สุขภาพ กล่าวคือ สาขาวิชาทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ควรรักษามาตรฐาน  
 การศึกษาและพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตให้ดีขึ้น และขยายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา  
 ให้ครบถ้วนทุกสาขาวิชา โดยควรจัดการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ  
 ดีเด่น มีความพร้อมและมีศักยภาพที่จะเปิดสอนได้ เช่น สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์  
 และสาขาวิชาบริหารธุรกิจ เป็นต้น ส่วนสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรม  
 ศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพนั้น ควรเปิดสอนสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของสังคม  
 และตลาดแรงงาน และ/หรือสาขาวิชาที่มีความจำเป็นหรือมีความสัมพันธ์ทางวิชาการที่จะเอื้อ  
 ประโยชน์ในการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาที่มีอยู่เดิม เช่น สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ เป็นต้น นอกจากนี้  
 มหาวิทยาลัยควรเปิดหลักสูตรสหสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน เพื่อประสาน  
 ความรู้สาขาวิชาต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เช่น หลักสูตร  
 เทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์ (Information Technology) เป็นต้น

2. การที่อาจารย์และศิษย์เก่าเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรเน้นการผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีเป็นหลักนั้นอาจเพราะเห็นว่าตลาดแรงงานต่าง ๆ ยังต้องการบัณฑิตระดับปริญญาตรีมากกว่าระดับอื่น ๆ แม้จะมีมหาวิทยาลัยเปิดผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาเดียวกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อยู่เป็นจำนวนมากแล้วก็ตาม แต่คุณภาพของบัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์โดยส่วนรวมดีกว่ามหาวิทยาลัยเปิด (พนัส ลิ้มเสถียร, สัมภาษณ์) ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เพราะหากมหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบที่จำเป็นต้องขยายการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาต่าง ๆ ให้ครบถ้วนเสียก่อน ส่วนระดับปริญญาโทอาจขยายในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีฐานการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีอยู่แล้ว คือ ทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ นอกจากนี้อาจมีการจัดการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต เพื่อฝึกฝนความชำนาญเฉพาะทางในบางสาขาวิชา การที่อาจารย์และศิษย์เก่าให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอกเป็นอันดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะมีความเห็นว่าตลาดแรงงานในประเทศไทยยังไม่ต้องการผู้มีความรู้ระดับสูงนี้มากนัก และการผลิตบัณฑิตระดับนี้ต้องการคุณภาพมากกว่าปริมาณ อีกทั้งยังต้องใช้ทรัพยากรมากกว่าระดับอื่น ๆ

ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดแนวทางการผลิตบัณฑิตแต่ละระดับ/สาขาวิชา โดยเน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพ เน้นการผลิตบัณฑิตปริญญาโทในสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยขยายการจัดการศึกษาให้ครบถ้วนทุกสาขาวิชาและเพิ่มจำนวนการผลิตบัณฑิตปริญญาโทให้สูงขึ้น ส่วนระดับปริญญาเอก ควรมีการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีความพร้อมและศักยภาพที่จะเปิดสอน ดังได้กล่าวไว้แล้ว

3. นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีคุณลักษณะเด่นอยู่ประการหนึ่งคือการเป็นคนที่รักความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม (บุญชู โรจนเสถียร, สัมภาษณ์) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสาเหตุที่ทำให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีลักษณะเช่นนี้มีหลายประการ คือ ประวัติศาสตร์ความเป็นมาและอุดมการณ์ของธรรมศาสตร์ที่สืบทอดกันมาเป็นระยะเวลากว่า 50 ปี การมีภูมิศาสตร์ที่อยู่ใจกลางเมืองทำให้เป็นศูนย์รวมของนักศึกษาและประชาชนโดยทั่วไปได้อย่างรวดเร็ว หลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ

สังคมและมนุษย์ และวัยของนักศึกษาที่อยู่ในช่วงเวลาที่จะมีอุทิศสูงกว่่าวัยอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จึงอาจหล่อหลอมให้นักศึกษารวมศาสตร์มีคุณลักษณะดังกล่าวเด่นชัดกว่านักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ซึ่งจากผลการวิจัยผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์และศิษย์เก่าก็ยังต้องการให้มหาวิทยาลัยรักษาลักษณะเด่นเช่นนี้ไว้ต่อไป และพยายามแก้ไขจุดอ่อนด้านบุคลิกภาพ ซึ่งรวมถึงการแต่งกายของนักศึกษาให้ดีขึ้น (มานิจ สุขสมจิตร, สัมภาษณ์) อนึ่งการจะผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอย่างไคนั้น จุดเริ่มต้นที่เป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตคือปรัชญาการศึกษาของมหาวิทยาลัย องค์ประกอบสำคัญรองลงมาที่จะเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะต่างๆ ตามต้องการ ก็คือ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบอื่น ๆ การกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่เหมาะสมควรมีทั้ง 3 ด้าน ประกอบกัน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพและด้านคุณธรรม จริยธรรม มหาวิทยาลัยจึงควรวางแนวทางการพัฒนานักศึกษาในแต่ละด้าน มีการปรับองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ประสานและเอื้อต่อการพัฒนานักศึกษาในแนวทางที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การสร้างบัณฑิตให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีความกล้าหาญทางจริยธรรม และมีความกล้าที่จะเผชิญโอกาส (สิปปนนท์ เกตุทัต 2531 : 10)

4. การที่อาจารย์และศิษย์เก่าเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรกระจายความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนตามท้องถิ่นต่าง ๆ เป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะต้องการกระจายความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา เนื่องจากทราบข้อมูลโดยทั่วไปว่านักเรียนต่างจังหวัดมีโอกาสเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาน้อย รัฐจึงมีนโยบายที่จะสร้างความเป็นธรรมให้แก่สังคมโดยการกระจายความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนในท้องถิ่นต่าง ๆ และผู้ด้อยฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้น (ทบวงมหาวิทยาลัย 2529 : 12) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรมีส่วนร่วมในการสร้างความเป็นธรรมให้แก่สังคมให้มากขึ้นกว่าเดิม เพราะแม้ว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยจะมีการรับนักเรียนจากท้องถิ่นต่าง ๆ ตามโครงการนักศึกษาเรียนดีจากชนบทปีละประมาณ 150 คน แต่ก็ยังเป็นอัตราส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนที่รับเข้าจากการสอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัยจำนวนปีละ 2,800 คน อย่างไรก็ตาม การจะกระจายความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนตามท้องถิ่นต่าง ๆ ให้มากขึ้นนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่ามิใช่ควรนำมาพิจารณาหลายประการ คือ ประการแรก นอกจากมหาวิทยาลัยภูมิภาคทั้ง 3 แห่ง ที่ให้ที่นั้ง



เรียน (โควต้า) แก่นักศึกษาในภูมิภาคของคณะประมาธร้อยละสี่สิบของจำนวนที่จะรับเข้าศึกษาทั้งหมดโดยการสอบคัดเลือกเองแล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2520 : 5-6) ยังมีสถาบันอุดมศึกษาในส่วนกลางบางแห่ง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวมทั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ให้ที่นั่งเรียนแก่นักศึกษาตามภูมิภาคต่าง ๆ โดยการสอบคัดเลือกเองเช่นกัน จึงเกิดการให้โควต้าในจังหวัดที่เข้าซ้อนกันและบางครั้งก็ให้โควต้าแก่นักเรียนคนเดียวเข้าซ้อนกันด้วย ประการที่สอง เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพหรือมีความสามารถที่จะเรียนในระดับมหาวิทยาลัยได้ จึงจำเป็นต้องมีการสอบคัดเลือกและ/หรือพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้ผ่านการคัดเลือกจึงมักเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีในท้องถิ่น เพราะนักเรียนที่เรียนดีจะมีฐานะทางเศรษฐกิจดีด้วย โครงการในลักษณะนี้จึงสามารถกระจายโอกาสและความเสมอภาคในด้านพื้นที่เท่านั้น แต่ไม่สามารถกระจายโอกาสให้คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำ ประการที่สาม แม้นักเรียนที่ผ่านการคัดเลือกได้ส่วนใหญ่จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนอื่น ๆ ในท้องถิ่น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับนักเรียนจากการสอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัย จะมีพื้นฐานและความสามารถทางการศึกษาคือต่ำกว่านักเรียนที่ผ่านการสอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงอาจมีปัญหาในการเรียน และประการสุดท้าย เนื่องจากในแต่ละปีการศึกษามหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถที่จะจัดที่นั่งให้นักศึกษาได้จำนวนหนึ่ง จึงไม่สามารถรับนักเรียนจากท้องถิ่นต่าง ๆ เพิ่มขึ้นได้มากนัก นอกจากจะลดจำนวนนักเรียนที่รับเข้าจากการสอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัยว่าการดำเนินการเช่นนี้อาจกระทบโอกาสของนักเรียนส่วนใหญ่ที่สอบคัดเลือกตามกระบวนการของทบวงมหาวิทยาลัยและอาจมีผลให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีคุณภาพด้อยลง เพราะการที่จะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือ ต้องได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดสัดส่วนจำนวนนักศึกษาที่จะรับเข้าตามกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยอาจเพิ่มจำนวนนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยคัดเลือกเองจากโครงการพิเศษต่าง ๆ แต่ทั้งนี้จะต้องมีการดำเนินการปรับปรุงระบบการคัดเลือกให้มีมาตรฐาน มีความเป็นธรรม และสามารถคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารโครงการรับนักศึกษาด้วยวิธีพิเศษต่าง ๆ ให้มีเอกภาพ และมีการพัฒนาและเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาการ และทักษะการเรียนรู้ของนักศึกษาตามโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## 2. เป้าประสงค์ด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีภารกิจการวิจัยหลายประเภทและหลายสาขาวิชาแตกต่างกันไปจากหน่วยงานในลักษณะอื่น ๆ งานวิจัยพื้นฐานทำให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระไม่จำเป็นต้องพึ่งวิชาการจากต่างประเทศอย่างเต็มที่ ขณะทำงานวิจัยประยุกต์ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการช่วยวิเคราะห์แก้ปัญหาสังคมและชี้แนะแนวทางแก้สังคมได้ดียิ่งขึ้น การที่มหาวิทยาลัยต้องทำวิจัยหลายประเภทและหลายสาขาวิชานั้น ทำให้มหาวิทยาลัยต้องพิจารณากำหนดเป้าหมายและจุดเน้นว่าควรทำวิจัยประเภทใดสาขาวิชาใดมากน้อยเพียงใด ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์และศิษย์เก่าให้ความสำคัญกับการทำวิจัยประยุกต์มากกว่าวิจัยพื้นฐาน ผลของการวิจัยนี้ค่อนข้างขัดแย้งกับลักษณะของการเป็นสถาบันการศึกษา กล่าวคือมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ หรือสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการโดยตรง จึงควรทำงานวิจัยพื้นฐานเป็นด้านหลัก เพราะจะไม่มีหน่วยงานอื่นทำงานวิจัยพื้นฐานได้ดีเท่ามหาวิทยาลัย แต่งานวิจัยประยุกต์นั้นมีหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่หรือสามารถทำวิจัยได้ (อัมมาร สยามวาลา, สัมภาษณ์) ส่วนการที่อาจารย์และศิษย์เก่าเสนอให้มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญแก่การวิจัยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ เป็นอันดับต้น และให้ความสำคัญแก่การวิจัยสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เป็นอันดับสุดท้ายนั้น อาจเป็นเพราะเห็นว่ามหาวิทยาลัยกำลังขยายตัวทางวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ซึ่งการจัดการศึกษาด้านนี้จำเป็นต้องมีการวิจัยเป็นอย่างมาก มหาวิทยาลัยจึงควรเร่งทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิชาการในสาขาวิชาเหล่านี้ให้ก้าวหน้าและดีเด่นเท่าเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ที่ดำเนินการอยู่ก่อน ส่วนสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยมีความดีเด่นและมีการทำวิจัยมากพอสมควรแล้ว อาจจะไม่จำเป็นต้องเน้นมากที่สุดขณะนี้

เพื่อประสานและสร้างความสมดุล ในการพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดทิศทางและนโยบายการวิจัยให้ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาวิชาการ ทั้งนี้ สาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ควรเน้นการวิจัยพื้นฐาน สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพควรเน้นการวิจัยประยุกต์ ส่วนโครงการวิจัยสหสาขาวิชานั้น



ควรเป็นโครงการวิจัยขนาดใหญ่ เพื่อให้มีการนำความรู้สาขาวิชาต่าง ๆ มาประสานและใช้แก้ไข ปัญหาเดียวกัน ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานวิจัยทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับ คณะ/สถาบันให้มีการประสานสัมพันธ์และส่งเสริมซึ่งกันและกัน มีการแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่ง ต่าง ๆ พยายามสนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสนใจและมีโอกาสทำงานวิจัยมากขึ้น และ เผยแพร่ผลงานวิจัยในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์จากผลงานนั้น ๆ (ฝ่ายวิจัยและ วิเทศสัมพันธ์ 2533 : 4)

### 3. เป้าประสงค์ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม

สืบเนื่องจากประวัติความเป็นมาและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็น สาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์และศิษย์เก่ามีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการบริการทางวิชาการแก่สังคม ให้เป็นศูนย์กลางการเผยแพร่ความรู้และความคิด ใหม่ ๆ ให้แก่สังคม วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาของสังคม และลดความไม่เป็นธรรมของสังคม มากกว่าการให้การศึกษาและให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ โดยทั่วไป หรือเน้นการแสวงหารายได้ ให้แก่มหาวิทยาลัยเพื่อว่า จุดนี้จะเป็นสิ่งยืนยันว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังเป็นมหาวิทยาลัยของ ประชาชนต่อไป

เนื่องจากการบริการทางวิชาการแก่สังคมเป็นงานที่ต้องใช้ทรัพยากรมาก การดำเนินการ ควรได้ประโยชน์คุ้มค่า มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายและทิศทางของการบริการทางวิชาการแก่สังคม ให้ชัดเจนและมีเอกภาพ ควรมีการศึกษาความต้องการของชุมชนกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อจะได้ จัดกิจกรรมได้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ควรมอบหมายให้ สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคมทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการประสานงานและรับงานบริการ ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและพัฒนา เครือข่ายในการจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่สังคม มี โครงการร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรมบริการทางวิชา การแก่สังคม นอกจากนี้ เอกลักษณะสำคัญ 2 ประการ ที่มหาวิทยาลัยควรรักษาไว้คือ ประการแรก ต้องรักษาความเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชนโดยการขยายการอบรมไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ด้อยหรือ ขาดโอกาสทางการศึกษาทั้งในส่วนกลางและในชนบท ประการที่สองควรเพิ่มบทบาทในการพัฒนา ชนบทให้มากขึ้น โดยการขยายบทบาทของสำนักบัณฑิตอาสาสมัครให้เป็นสถาบันเพื่อการพัฒนาชนบท เพื่อดำเนินการพัฒนาชนบทในรูปแบบหรือแนวทางที่หลากหลายมากขึ้น (กองแผนงาน 2529 : 8)

#### 4. เป้าประสงค์ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ถึงแม้ว่าการกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจะเป็นภารกิจที่มีความสำคัญน้อยที่สุด และส่งผลให้ได้รับงบประมาณในการดำเนินการน้อยที่สุดด้วย แต่มหาวิทยาลัยก็สามารถทำหน้าที่น้อยอย่างมีคุณค่าได้ การที่ผู้ทรงคุณวุฒิอาจารย์และศิษย์เก่ามีความเห็นว่าเป็นว่า รูปแบบการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มหาวิทยาลัยควรดำเนินการมากที่สุด คือ การสนับสนุนให้นักศึกษาจัดทำกิจกรรมเสริมหลักสูตรในลักษณะชุมนุมหรือชมรมทางศิลปวัฒนธรรมนั้น อาจเป็นเพราะเห็นว่าการดำเนินการในรูปแบบนี้ทำได้ง่ายกว่าและในวงกว้างมากกว่า อีกทั้งยังใช้งบประมาณน้อยกว่ารูปแบบอื่น ๆ เช่น การศึกษาค้นคว้าวิจัย หรือการเปิดสอนวิชาทางศิลปวัฒนธรรม รูปแบบการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่หน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยธรรมศานิยมดำเนินการกันอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การทำพิพิธภัณฑ์ซึ่งเป็นการนำของเก่ามาเก็บรักษาและแสดงไว้ให้ดูเป็นตัวอย่าง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการดำเนินการในลักษณะเช่นนี้อาจมีความฉาบฉวย เพราะแม้ผู้ดำเนินการจะมีจิตสำนึกหรือเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมเหล่านั้น แต่ก็อาจไม่สามารถกระตุ้นให้คนส่วนใหญ่ที่เข้าไปชมมีจิตสำนึกหรือเห็นคุณค่าของสิ่งเหล่านั้นอย่างแท้จริงได้ การดำเนินการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจึงไม่ควรมุ่งที่รูปแบบแต่ควรคำนึงเป้าหมายเป็นสำคัญ เนื่องจากการมีบทบาทและงบประมาณที่ค่อนข้างจำกัดมหาวิทยาลัยธรรมศานิยมจึงดำเนินการเรื่องนี้ในลักษณะกว้าง ๆ โดยควรมุ่งส่งเสริมให้นักศึกษารู้จักและเข้าใจศิลปวัฒนธรรมอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง และปลูกฝังให้มีจิตสำนึกเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมอย่างแท้จริง (เกษม ศิริสัมพันธ์, สัมภาษณ์) เพราะเมื่อนักศึกษาเองได้ซาบซึ้งและเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมแล้วย่อมเป็นการสร้างจิตสำนึกในการทำนุบำรุงไปด้วย

#### 5. เป้าประสงค์ด้านการบริหาร

5.1 ตามหลักการอุดมศึกษา ความเป็นอิสระในการดำเนินงานและเสรีภาพทางวิชาการ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการกิจให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ (วิจิตร ศรีสอ้าน 2518 : 35) แต่การที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยอยู่ในระบอบราชการหรือมีฐานะเป็นส่วนราชการ โดยรัฐเข้ามาควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดอิสระไม่สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้คล่องตัวจึงมีการพยายามหารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่จะทำให้นักศึกษา

มีอิสระในการดำเนินงานมากขึ้น ตามความเห็นของอาจารย์และศิษย์เก่า รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย อันดับแรก คือ การเป็นอิสระจากระบบราชการ และอันดับสุดท้าย คือ การเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการเช่นปัจจุบัน การที่อาจารย์และศิษย์เก่ามีความเห็นสอดคล้องกันเช่นนี้ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะได้รับอิทธิพลและทราบกระแสความคิดของมหาวิทยาลัยที่ต้องการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน แม้ปัจจุบันก็ยังมีการนำเรื่องความเป็นอิสระหรือความคล่องตัวมาประชุมสัมมนาหรือวิพากษ์วิจารณ์กันอยู่เป็นระยะ ๆ เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้จัดประชุมทางวิชาการเรื่อง "ความเป็นอิสระในการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทย : อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต" เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2532 และที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยได้จัดประชุมทางวิชาการ เรื่อง "รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยของรัฐในเชิงปฏิบัติ" เมื่อวันที่ 23-25 พฤศจิกายน 2532 สำหรับอาจารย์นอกเหนือจะได้รับอิทธิพลจากกระแสความคิดดังกล่าวแล้ว การอยู่ในวงการมหาวิทยาลัยจึงเข้าใจถึงการขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงานมหาวิทยาลัยในระบบราชการเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการที่รัฐจะยินยอมให้มหาวิทยาลัยอยู่นอกระบบราชการเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ตราบใดที่มหาวิทยาลัยยังต้องการรับเงินสนับสนุนจากรัฐ รัฐจึงต้องเข้ามากำกับควบคุมดูแลมหาวิทยาลัย (เกษม สุวรรณกุล 2532 : 3) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงต้องพยายามแสวงหารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในลักษณะอื่น ๆ โดยยังมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ แต่อาจมีระบบหรือรูปแบบการบริหารและการจัดการที่แตกต่างจากระบบราชการอื่น ๆ กล่าวคือ มีลักษณะเฉพาะที่สามารถตอบสนองลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2532 : 35) ในการประชุมทางวิชาการของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2532 ดังกล่าวได้มีการเสนอแนวคิดหรือข้อสังเกตในการแสวงหารูปแบบของมหาวิทยาลัยไว้พอสรุปได้ดังนี้ ประการแรก การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใดต้องสามารถตอบสนองความต้องการของคนกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยซึ่งมีอยู่หลายประเภทและหลายรูปแบบ อีกทั้งต้องสามารถทำให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของคนต่อไปได้เป็นอย่างดีและดีกว่าที่เป็นอยู่ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2532 : 1-10) ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบใดควรคำนึงถึงความแตกต่างในธรรมชาติและลักษณะของมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่ง กล่าวคือ ควรมี

ลักษณะที่ทุกแห่งสามารถนำไปปรับใช้ได้ ขณะเดียวกันก็มีลักษณะที่อาจนำไปปรับใช้ได้เฉพาะบางแห่ง (เกษม สุวรรณกุล, ผาสุข กุลละวณิชย์ 2532 : 3) ประการที่สาม รูปแบบต่าง ๆ จะต้องเน้นประสิทธิภาพภายในและภายนอก โดยต้องมีการปรับโครงสร้าง กลไกและองค์ประกอบภายในให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบนั้น ๆ ด้วย (วิจิตร ศรีสอ้าน 2532 : 1)

นอกจากนี้อาจารย์และศิษย์ก็ยังมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เป็นการเร่งด่วน โดยควรมีการลดขั้นตอนของการทำงาน กระจายอำนาจการบริหาร ปรับระบบการสนับสนุนวิชาการและงานธุรการให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากระบบบริหารสามารถแยกได้เป็นหลายระบบย่อย เช่น ระบบบริหารงานวิชาการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารการเงินและงบประมาณ เป็นต้น การพิจารณาปรับปรุงให้คล่องตัวจึงต้องคำนึงถึงกรอบของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย เพราะบางระบบผูกติดอยู่กับระเบียบราชการมากเกินไปที่จะปรับปรุงให้คล่องตัวได้โดยมหาวิทยาลัย ขณะที่บางระบบไม่มีกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับวางกรอบไว้มากนัก มหาวิทยาลัยจึงสามารถปรับปรุงให้คล่องตัวได้อย่างเต็มที่ ส่วนของการกระจายอำนาจนั้นก็ต้องพิจารณาให้รอบคอบ เพราะการกระจายอำนาจหมายถึงการกระจายความรับผิดชอบด้วยหลักของการกระจายอำนาจจึงควรมีเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ในด้านการปรับปรุงระบบงานสนับสนุนวิชาการและงานธุรการให้มีคุณภาพมากขึ้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าอาจเป็นแนวทางที่มีกรอบของกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับเป็นตัวกำหนดน้อยกว่า 2 แนวทางแรก แต่จะมีข้อจำกัดเรื่อง "ปริมาณ" และ "คุณภาพ" ของบุคลากรมาเป็นตัวกำหนด เพราะการที่มหาวิทยาลัยขยายตัวไปอย่างรวดเร็วจนอัตราการขยายตัวหรือการเติบโตของบุคลากรสาย ข. และ ค. ตามไปไม่ทัน มีผลทำให้มีบุคลากรไม่เพียงพอที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับความแตกต่างในด้านระดับการศึกษา สถานภาพ บทบาท ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม มีผลให้บุคลากรในสายนี้มีความแตกต่างกับบุคลากรสาย ก. คือ อาจารย์ ในด้านความรู้ความสามารถ ศักยภาพ โลกทัศน์ เป้าหมาย และการรับรู้ การจะพัฒนาระบบงานสนับสนุนวิชาการและงานธุรการจึงเป็นเรื่องที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจังเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยอาจเริ่มต้นที่การพัฒนาบุคลากรสาย ข. และ ค. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และให้มีความรู้ความสามารถในการดำเนินเรื่องต่าง ๆ ทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพเพิ่มขึ้น

การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรสายต่าง ๆ ให้ได้สัมฤทธิ์ผลนั้น ต้องปรับปรุงระบบบริหารบุคคล ซึ่งเป็นระบบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดระบบหนึ่งของมหาวิทยาลัยด้วย เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพ ความก้าวหน้า คุณภาพ ประสิทธิภาพ ชวัญและกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวม เป็นที่ยอมรับว่าระบบบริหารบุคคลภายใต้ระบบราชการนั้นสร้างปัญหาหลายประการ ประการแรก ไม่สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้าเป็นอาจารย์ และไม่สามารถรักษาผู้มีความรู้ความสามารถให้อยู่ได้ ประการที่สอง เกิดความรู้สึกได้เปรียบเสียเปรียบของข้าราชการ สาย ข. และ สาย ค. ในเรื่องการกำหนดตำแหน่งระบบและวิธีพิจารณาความก้าวหน้า ประการที่สาม การกำหนดเรื่องการบริหารบุคคลไว้ในกฎหมายหลายฉบับทำให้เกิดความลักลั่นในการบริหาร และการรวมศูนย์อำนาจหน้าที่ไว้ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมด โดยมีการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยไม่มากนัก (พรเทพ พัฒนานุรักษ์ 2532 : 32) สิ่งเหล่านั้นนอกจากจะไม่ช่วยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา และสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุจุดหมายแล้ว ยังทำให้การดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยขาดบรรยากาศทางวิชาการ และไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการประชุมสัมมนาเพื่อแสวงหารูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารมหาวิทยาลัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และของที่ประชุมอธิการบดีในปี พ.ศ. 2532 นั้นได้มีการพิจารณาแสวงหาแนวทางปรับปรุงระบบบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพด้วย จากผลการวิจัยครั้งนี้อาจารย์และศิษย์เก่ามีความเห็นสอดคล้องกันให้ปรับปรุงระบบบริหารบุคคลในหลาย ๆ ประการ เช่น การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง เข้าทำงานในมหาวิทยาลัย การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม การสร้างและพัฒนาผู้บริหารทุกระดับและทุกสายงาน และการให้ค่าตอบแทนที่ยืดหยุ่นตามความสามารถและผลงานที่ปรากฏ เป็นต้น แต่การปรับปรุงให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทำได้ยากด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ค่าตอบแทนของการทำงานในระบบราชการต่ำกว่าภาคเอกชนจนไม่สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย หรือรักษาผู้มีความรู้ความสามารถให้ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไปได้ การสร้างให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยยอมรับและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงและสร้างสมทัศนคติที่ถูกต้อง ส่วน

การพัฒนาผู้บริหารนั้นต้องอาศัยการดำเนินการอย่างจริงจังเป็นระบบต่อเนื่องและมีเป้าหมาย และการให้ค่าตอบแทนที่ยึดหยุ่นตามความสามารถและผลงานที่ปรากฏแก่บุคลากรนั้น มหาวิทยาลัยต้องมีระบบค่าตอบแทนภายในของตนอีกระบบหนึ่ง โดยอาจจะต้องใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยเอง นอกจากนี้การที่สังคมไทยมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมที่จะไม่ลงโทษคนที่ "ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ" นั้น ทำให้ไม่สามารถปลดค่าบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพออกจากมหาวิทยาลัยโดยง่าย ดังนั้นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาออกไปจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลไกของระบบบริหารบุคคลทั้งระบบ ก็คือ การพยายามปรับปรุงระบบและกลไกปลีกย่อยภายในบางประการ และควรมีการพัฒนาตัวคนควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบ

เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยควรพยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน โดยควรมีแนวทางพัฒนารูปแบบการบริหารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในระยะสั้นควรปรับปรุงโครงสร้าง ระบบ ระเบียบ และกลไกภายในต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้นภายใต้ระบบราชการ และการปรับปรุงที่สำคัญประการหนึ่งคือ การปรับปรุงโครงสร้างและกลไกการบริหารของท่าพระจันทร์และศูนย์รังสิตให้มีความคล่องตัวและประสานงานกันดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็เริ่มกระจายอำนาจการบริหารให้ศูนย์รังสิตมากขึ้น ส่วนในระยะยาวก็ควรหาแนวทางปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีความเป็นอิสระและอยู่ภายใต้กรอบและระเบียบของราชการน้อยที่สุด ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าตามโครงสร้างและสายงาน ให้ทุนไปศึกษาต่อ ทุน ผูกอบรม คັນคว่าและวิจัยให้มากขึ้น มีการจัดสรรเงินรายได้พิเศษของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ขณะเดียวกันก็มีระบบการติดตาม ประเมินและรายงานผลการทำงานของบุคลากรทุกสายงาน

5.2 การบริหารมหาวิทยาลัยที่ประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในหลายสาขาวิชาเพื่อให้บรรลุภารกิจที่แตกต่างกันไปถึง 4 ประการนั้น จำเป็นต้องมีอธิการบดีที่มีคุณสมบัติหลายด้านประกอบกัน อาจารย์และศิษย์เก่าเห็นว่าคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญที่สุดของอธิการบดี คือ การมีความสามารถและประสิทธิภาพในการบริหาร ขณะเดียวกันก็เห็นว่าคุณสมบัติที่สำคัญน้อยกว่าข้ออื่น ๆ

คือ การมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ทั้ง ๆ ที่มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการ การที่อาจารย์และศิษย์เก่ามีความเห็นเช่นนี้อาจเพราะเห็นว่าบทบาทของอธิการบดี เป็นบทบาทของผู้บริหารมากกว่าเป็นนักวิชาการ แต่ไม่ว่าจะกำหนดให้อธิการบดีมีคุณสมบัติใดเป็นด้านหลักและด้านรองก็ตาม บุคคลที่จะขึ้นมาเป็นอธิการบดีควรมีคุณลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนในประชาคม การแสวงหาบุคคลที่มีภาพพจน์เป็นบุชนี้บุคคลดังเช่น ศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ หรือศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ นั้นอาจจะหาได้ยากมากในยุคสมัยปัจจุบัน การที่มหาวิทยาลัยเริ่มมีการรับและขยายอัตรากำลังอาจารย์อย่างจริงจังในช่วงประมาณ 20 ปีหลังนี้ ทำให้มีอาจารย์ที่มีอาวุโสทั้งทางวิชาการและประสบการณ์การบริหารน้อย นอกจากนี้อาจารย์จำนวนไม่น้อยก็ออกจากราชการไปแล้ว อาจารย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันจึงมีคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์ทางวิชาการและการบริหารที่ใกล้เคียงกัน และไม่มีใครโคตเค่นจากกันอย่างชัดเจน สภาพการเช่นนี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความยากลำบากในการพิจารณาตัดสินใจเลือกบุคคลที่จะเป็นอธิการบดีของคนในประชาคม เพราะผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมีคุณสมบัติที่ใกล้เคียงกัน อาจมีผลให้มีการนำระบบการเมืองหรือการหาเสียงมาใช้เพื่อการตัดสินใจในสถาบันทางวิชาการชั้นสูง ทำให้เกิดแรงกดดันทางการเมืองภายในมหาวิทยาลัย และสร้างภาพพจน์ในทางลบให้มหาวิทยาลัยในสายตาของบุคคลภายนอก ประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอไว้ ซึ่งก็สอดคล้องกับความคิดบางกระแสในมหาวิทยาลัยคือ อธิการบดีควรเป็นนักบริหารมืออาชีพ แต่ทั้งนี้ยังไม่มีการพิจารณากันอย่างชัดเจนว่าหมายถึงบุคคลภายในหรือบุคคลภายนอก ในกรณีที่เป็นบุคคลภายในนั้นก็หมายความว่าอาจต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหารและกำหนดสายงานในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน คือสายวิชาการและสายบริหาร (บุญชู โรจนเสถียร, สัมภาษณ์) กรณีนี้สอดคล้องกับความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิอีกจำนวนหนึ่งที่เห็นว่า อธิการบดินั้นควรเป็นบุคคลภายในที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ส่วนบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยแม้จะเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพแต่เมื่อไม่ทราบเงื่อนไขภายใน อาจทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหาร ทั้งนี้เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกับการบริหารหน่วยราชการหรือองค์กรอื่น ๆ ผู้ที่จะมาบริหารนักวิชาการจะต้องเข้าใจธรรมชาติของนักวิชาการ (อัมมาร สยามวาลา, สัมภาษณ์)

แม้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงไว้แล้วก็ตาม การจะได้มาซึ่งผู้บริหารที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารด้วย อำนาจในการแต่งตั้งหรือเสนอชื่อบุคคลเพื่อโปรดเกล้าแต่งตั้งเป็นคณบดี หรืออธิการบดี ตามกฎหมายเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำหนดให้เสนอชื่อด้วยวิธีการสรรหา ตามประเพณีปฏิบัติที่ผ่านมาสภามหาวิทยาลัยให้โอกาสคนในประชาคมมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อ ซึ่งก็ได้มีการนำกระบวนการเลือกตั้งหรือหยั่งเสียงมาใช้ในการเลือกบุคคลที่จะเสนอชื่อด้วย แม้การดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่เป็นอยู่ก่อให้เกิดผลเสียในบางประการ เช่น เกิดความขัดแย้งหรือระบบการเมืองภายในมหาวิทยาลัย แต่อาจารย์และศิษย์เก่าเห็นสมควรในการที่ตนเองจะมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย สิ่งนี้กลายเป็นวัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติที่เป็นผลของการพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยในมหาวิทยาลัย การจะกลับไปใช้วิธีการแบบเดิมเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตามการดำเนินการสรรหาโดยนำกระบวนการหยั่งเสียงมาใช้ด้วยนั้น นับว่ามีข้อดีอยู่หลายประการ เพราะมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยการสรรหาจึงควรดำเนินการให้กว้างที่สุด หรือให้ได้รับความเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คืออาจารย์ ข้าราชการ นักศึกษาและศิษย์เก่า (เกษม ศิริสัมพันธ์, สัมภาษณ์) ประเด็นที่ต้องแก้ไขคือการปรับปรุงระบบ กลไก หรือวิธีการในรายละเอียด และการเสริมสร้างจิตสำนึกของประชาธิปไตย การยอมรับเหตุผล ความรู้สึกเป็นกลาง และความมีน้ำใจเป็นนักกีฬาให้แก่คนในประชาคม ซึ่งอาจช่วยลดความกดดันทางการเมืองลงได้ และที่สำคัญที่สุดคือ ทุกฝ่ายต้องยอมรับว่าอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย

การปรับปรุงวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารที่เหมาะสมตามกระบวนการประชาธิปไตยโดยไม่ให้เกิดระบบการเมือง ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา มหาวิทยาลัยจึงควรพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและวิธีการสรรหาผู้บริหารระดับสูงโดยถือเกณฑ์คุณภาพของผู้สมัครเป็นหลัก เพราะอาจช่วยลดความเป็นการเมืองลงได้ ทั้งนี้จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมทางการเมืองที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในประชาคมไปพร้อม ๆ กันด้วย และถ้าจะทำมหาวิทยาลัยธรรมศัตร์น่าจะสร้างวัฒนธรรมนี้ได้ก่อนสถาบันอื่น เพราะเป็นสถาบันที่ค่อนข้างด้านนี้อยู่แล้ว

5.3 ในการแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เสริมทรัพยากรที่ได้รับจากรัฐนั้น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็มีเป้าหมายที่แหล่งทรัพยากรประเภทเดียวกัน เช่น เงินทุนและความช่วยเหลือ



จากต่างประเทศ เงินรายได้จากการจัดการทรัพย์สิน การขายบริการ และจากค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น การที่แต่ละสถาบันจะแสวงหาทรัพยากรจากแหล่งใดได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานภาพของสถาบันและเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหลายประการ การที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เริ่มผลิตบัณฑิตทางวิศวกรรมศาสตร์ และแพทยศาสตร์ อาจเป็นโอกาสที่จะสามารถขอทุนสนับสนุนจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น แต่ในปัจจุบันและในอนาคตนั้น การจะคาดหวังให้องค์การต่างประเทศให้ทุนสนับสนุนเป็นจำนวนมากและไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ เช่นในสมัยการเริ่มก่อตั้งหรือพัฒนามหาวิทยาลัยบางแห่งคงเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตาม รัฐบาลได้สังเกตเห็นถึงปัญหาของสถาบันในการแสวงหาทรัพยากร จึงออกระเบียบทบวงมหาวิทยาลัยว่าด้วยการจัดหาประโยชน์ในที่พระราชพัสดุ พ.ศ. 2532 (ทบวงมหาวิทยาลัย 2532 : 5) เพื่อเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุซึ่งอยู่ในความปกครองดูแลของมหาวิทยาลัย เพื่อนำรายได้หรือผลประโยชน์ไปใช้ในกิจการของตน อีกทั้งยังสามารถหารายได้จากทรัพย์สินอื่น ๆ คือทรัพย์สินทางวัตถุและทรัพย์สินทางปัญญาได้ด้วย ส่วนรายได้จากการขึ้นค่าธรรมเนียมต่าง ๆ อาจไม่เพิ่มรายได้ให้มากขึ้นนัก เพราะการขึ้นค่าธรรมเนียมและค่าหน่วยกิตต่าง ๆ สูงเกินไปอาจเพิ่มปัญหาเรื่องความเสมอภาคและโอกาสทางการศึกษา ทำให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะมีการจัดสรรทุนให้นักศึกษาที่ยากจนด้วยก็ตาม นอกจากนี้การที่มหาวิทยาลัยของรัฐมีการเปิดสอนสาขาวิชาประเภทเดียวกัน และมีการรับนักศึกษาจากการสอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกัน การขึ้นค่าหน่วยกิตหรือค่าธรรมเนียมในบางสาขาวิชาจึงควรดำเนินการอย่างพร้อมเพรียงและในอัตราที่ใกล้เคียงกัน เพื่อมิให้เกิดความลักลั่น (วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ 2532 : 3)

เพื่อให้มีการแสวงหารายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงควรวางแผนทางและวิธีการแสวงหารายได้จากแหล่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ โดยอาจดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ ประการแรก ปรับปรุงค่าธรรมเนียมการศึกษาให้สอดคล้องกับต้นทุนการศึกษาโดยอาจมีการเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษในบางสาขาวิชา เช่น สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มีการกำหนดให้มีการขึ้นค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ในอัตราร้อยละ 10-30 ทุกปีการศึกษา (วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ 2532 : 2) ขณะเดียวกันก็มีการจัดสรรทุนให้นักศึกษาที่มีฐานะยากจน ประการที่สอง ใช้และหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้ได้ประโยชน์สูงสุด ประการที่สาม มีแผนการณรงค์เพื่อขอทุนจากแหล่งงบประมาณทั้งในและต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

ประการที่สี่ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการระดมทุนจากศิษย์เก่าจากการขอบริจาคจากศิษย์เก่าบางกลุ่ม และเป็นครั้งคราว เป็นการขอบริจาคจากศิษย์เก่าให้กว้างขวางมากขึ้น โดยอาจให้มีการบริจาคผูกพันเป็นรายปี ประการที่ห้า ปรับปรุงระเบียบการใช้เงินรายได้พิเศษให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และประการสุดท้าย เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังจำเป็นต้องพึ่งงบประมาณแผ่นดินเป็นด้านหลัก จึงควรผลักดันให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น (วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ 2532 : 16 - 25) อนึ่ง ในการรณรงค์แสวงหารายได้เข้ามหาวิทยาลัยนี้ นอกเหนือจากการขอให้สภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนในเรื่องนี้แล้ว อาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในเรื่องนี้โดยเฉพาะด้วย

## 6. เป้าประสงค์ด้านการพัฒนาและขยายตัวของมหาวิทยาลัย

6.1 แม้บทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายจะเป็นของสภามหาวิทยาลัย แต่การที่อาจารย์และศิษย์เก่าเห็นว่าควรมีกระบวนการที่เปิดโอกาสให้คนในประชาคมรวมทั้งศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหลักนั้น อาจเป็นเพราะต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือการบริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มหาวิทยาลัยกำลังเปลี่ยนแปลงทิศทางโดยมีการขยายตัวไปยังศูนย์รังสิตและเปิดดำเนินการสอนสาขาวิชาใหม่ ๆ ซึ่งการขยายตัวเหล่านี้มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่ของคนในประชาคม วิธีการให้คนในประชาคมและศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและนโยบายหลักของมหาวิทยาลัยอาจดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมระดมสมองอาจารย์และบุคลากรทุกสายของมหาวิทยาลัยทั้งในรูปแบบการประชุมรวมหรือการประชุมกลุ่มย่อย การให้เสนอความเห็นผ่านองค์กรกลางของบุคลากรแต่ละสาย เช่น สภาอาจารย์ สภาข้าราชการ สภานักศึกษา และสมาคมศิษย์เก่า ตลอดจนการเปิดรับความเห็นโดยทั่วไป การดำเนินการเช่นนี้มหาวิทยาลัยควรมีระบบการกลั่นกรองและจัดระบบข้อมูลเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่สภามหาวิทยาลัยก็ต้องทำหน้าที่ในฐานะองค์กรกำหนดนโยบายอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในสภาพการปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยกำลังปรับเปลี่ยนทิศทางนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องชี้แนะทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมให้แก่มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อยู่ระหว่างการเปลี่ยนทิศทาง มีความต้องการทรัพยากรรองรับการขยายตัวของมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก และต้องแสวงหารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้มี

ความเป็นอิสระและคล่องตัวยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ สภามหาวิทยาลัยจึงต้องมีบทบาทในการพัฒนา กำหนดเป้าหมาย แนวทาง เสนอแนะและติดตามกิจกรรมและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2532 : 42) การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการดำเนินงาน โดยเฉพาะฝ่ายเลขานุการที่เข้มแข็งขึ้นเพื่อจะได้หาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจได้ทันกาล หรืออาจจะต้องมีคณะกรรมการเฉพาะกิจมากขึ้น เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างกว้างขวางรอบด้านและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

การส่งเสริมให้สภามหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายอย่างแท้จริง เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงการดำเนินการต่าง ๆ หลายประการ คือ ประการแรก ควรมีขั้นตอนและวิธีการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้จากหลายสาขาและหลายอาชีพ ประการที่ 2 มีการพิจารณาถ่วงดุลและจัดระเบียบวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ และประการที่สามมีการจัดวาระการประชุมล่วงหน้าตลอดทั้งปี เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามารถเตรียมตัวและศึกษาหาข้อมูลต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

6.2 การที่มหาวิทยาลัยจะมีทิศทางการขยายตัวอย่างไรนั้นควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบด้านและมีการสอบถามความเห็นจากคนในประชาคมและบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างกว้างขวางที่สุด แต่ในทางปฏิบัติที่ผ่านมาการตัดสินใจเรื่องทิศทางการขยายตัวทางวิชาการเป็นการตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยเท่านั้นทั้ง ๆ ที่เรื่องนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนในประชาคมทั้งหมด เหตุผลที่มหาวิทยาลัยดำเนินการเช่นนั้นอาจเป็นเพราะเห็นว่าการสอบถามความเห็นจากคนจำนวนมากจะทำให้ไม่สามารถตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ได้ เพราะจะต้องคำนึงถึงความเห็นที่แตกต่างกัน ขณะที่การขยายตัวทางวิชาการเป็นเรื่องใหญ่ที่จำเป็นต้องรีบดำเนินการสร้างความผูกพันและช่วงชิงโอกาสที่จะได้รับงบประมาณจากรัฐบาล (สมยศ เชื้อไทย 2533 : 10) ตามความเห็นของคนในประชาคมและศิษย์เก่าโดยทั่วไปรวมทั้งผลการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับการเปิดสาขาวิชาต่าง ๆ และทิศทางการขยายตัวทางวิชาการ สะท้อนให้เห็นว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มองเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปิดสาขาวิชาใหม่ ๆ ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพสาขาวิชาอื่น ๆ ตามลักษณะของมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ทั้งนี้

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แต่มีข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยไม่ควรขยายตัวอย่างรวดเร็วเกินไปหรือดำเนินการบางโครงการทั้ง ๆ ที่ยังไม่พร้อม เพราะจะก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา (สง่า สรรพศรี, สัมภาษณ์) ดังที่ได้เห็นเป็นตัวอย่าง อยู่แล้วในการเปิดคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ขณะเดียวกันก็มีคนอีกกลุ่มหนึ่งไม่เห็นด้วยที่ มหาวิทยาลัยจะขยายคณะ / สาขาวิชาต่าง ๆ ขึ้นมาอีกมากมายเสมือนเป็นการสร้างอนุสาวรีย์ แห่งการพัฒนา (เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง, 2533 : 8) เพราะการขยายในทิศทางดังกล่าวเป็นการ กระทำตามกระแสที่ผลผลิตบัณฑิตเพื่อรองรับหรือรับใช้คนส่วนน้อยที่มีโอกาสแสวงหาประโยชน์จาก สังคม นอกจากการขยายตัวโดยการจะเปิดคณะ / สาขาวิชาใหม่ ๆ แล้ว มหาวิทยาลัยยังมีนโยบาย ขยายตัวทางวิชาการในแนวนอน คือ การขยายวิทยาเขตออกไปอีกหลายแห่ง เช่นที่ พัทยา และ การรับวิทยาลัยครูบางแห่งเข้าร่วมเป็นสถาบันสมทบ แต่จากผลการวิจัยนี้ อาจารย์และศิษย์เก่าไม่ เห็นด้วยมากนักที่จะดำเนินการในแนวทางดังกล่าว เพราะเป็นการเพิ่มภาระงานให้แก่มหาวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงการเพิ่มภาระงานให้บุคลากรสายต่าง ๆ มากเกินความจำเป็น และอาจสร้างข้อขัดแย้ง กับต้นสังกัดของสถาบันดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าแม้การพัฒนาหรือขยายมหาวิทยาลัยให้มีความใหญ่โต มากขึ้นจะเป็นการสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัย แต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะถูก วิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นความต้องการสร้างอนุสาวรีย์ให้ผู้บริหารเอง

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปเพื่อความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ อย่างแท้จริง โดยพยายามป้องกันให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงควรปรับนโยบาย การพัฒนามหาวิทยาลัยโดยขยายตัวทางวิชาการให้ช้าลง และชะลอการเปิดโครงการใหม่ มหาวิทยาลัย ควรมีการจัดทำแผนระยะยาวอย่างชัดเจนและจัดลำดับการ เปิดคณะและสาขาวิชาใหม่ในแต่ละช่วง เวลาอย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมความพร้อมทางวิชาการ การบริหารและทรัพยากรรองรับ การขยายตัวทางวิชาการนั้น ๆ และที่สำคัญคือมหาวิทยาลัยจะต้องหันมาทุ่มพัฒนางานที่ได้ดำเนินการ ไปแล้วให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น เพื่อมิให้เกิดปัญหาต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว

6.3 การที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ซึ่งเคยเป็นมหาวิทยาลัยทางสังคมศาสตร์มากกว่า 50 ปี ปรับทิศทางของตนเองไปสู่มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบนี้ ได้สร้างความวิตกกังวลและความไม่ แน่ใจแก่คนในประชาคม ศิษย์เก่า และบุคคลภายนอกที่ให้ความสนใจมหาวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยจะ

รักษาความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์ไว้ได้หรือไม่ แม้มหาวิทยาลัยจะมีคณบดีเป็นลายลักษณ์อักษรที่แจ่มชัด แต่จากสภาพความเป็นจริงที่มหาวิทยาลัยมุ่งทุ่มเทให้แก่สาขาวิชาใหม่ ๆ จนมิได้ให้ความสำคัญแก่คณะ/สาขาวิชาเก่า ๆ เท่าที่ควร อาจมีผลทำให้ไม่สามารถรักษาความดีเด่นทางสังคมศาสตร์ไว้ได้ในอนาคต แม้ผลการวิจัยครั้งนี้จะชี้ว่ามหาวิทยาลัยควรรักษาเอกลักษณ์และความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์ไว้ก่อนการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพให้ที่เด่นเท่าเทียมสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ แต่รายละเอียดในความเห็นของอาจารย์และศิษย์เก่าแตกต่างกัน เนื่องจากศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ มีบทบาทในการรับใช้และช่วยเหลือสังคมได้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน ในยุคที่ประเทศไทยกำลังพัฒนาไปสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีหรือวิศวกรรมศาสตร์ย่อมสามารถตอบสนองหรือรับใช้สังคมได้มากกว่า แต่ก็มิได้หมายความว่าสาขาวิชาทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์จะหมดความสำคัญลง ขณะเดียวกันก็อาจมีความจำเป็นสำหรับสังคมแบบอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงต้องสร้างความสมดุลในทิศทางของมหาวิทยาลัย โดยให้น้ำหนักในการผดุงรักษาพัฒนาสาขาวิชาที่อยู่เดิมกับการสร้างและพัฒนาสาขาวิชาใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอาจต้องทุ่มเทงบประมาณในการพัฒนาสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ให้มากขึ้น โดยเน้นเชิงคุณภาพและยกระดับการจัดการศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาเอกในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมีความดีเด่น ความแข็งแกร่ง ความพร้อม และศักยภาพต่าง ๆ เพียงพอ ส่วนสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพต่าง ๆ นั้น อาจจะต้องชะลอการขยายตัวให้ช้าลง

ในการพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ โดยไม่สูญเสียความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยต้องประสานแนวการพัฒนาทั้ง 2 ด้าน ได้อย่างสอดคล้องและส่งเสริมกัน โดยสร้างความสมดุลในการรักษาคุณภาพและความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์ควบคู่ไปกับการพัฒนาหรือขยายตัวทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ควรมีการประสานความรู้และความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะทางสังคมศาสตร์ที่มีอยู่เดิมกับคณะที่จัดตั้งขึ้นใหม่ เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันในลักษณะสหวิชา ทั้งในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการทางวิชาการแก่สังคม

6.4 การเจริญเติบโตทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และความจำเป็นที่ต้องมีการประสานวิทยาการระหว่างสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ กับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพสาขาวิชาต่าง ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการขยายตัวไป ศูนย์รังสีมากขึ้น ซึ่งในการดำเนินการจะต้องกระทบบุคคลและการดำเนินงานที่เป็นอยู่เดิมให้น้อยที่สุด แม้ปัจจุบันปัญหาความแออัดของท่าพระจันทร์ยังไม่รุนแรงมาก ขณะที่มหาวิทยาลัยมีแผนการขยายตัวโดยการจัดตั้งของคณะใหม่ ๆ ที่ศูนย์รังสี จนไม่ได้พิจารณาถึงการขยายตัวของคณะต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมที่ท่าพระจันทร์ มหาวิทยาลัยควรมีทิศทางและลำดับขั้นตอนการย้ายทางวิชาการไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีเวลาเตรียมตัว และมหาวิทยาลัยมีเวลาในการเตรียมความพร้อมทั้งทางงบประมาณทางวิชาการและทางกายภาพ การให้ลำดับความสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการขยายตัวไปศูนย์รังสีของอาจารย์และศิษย์เก่านี้มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดที่ นายโพธิ์ก๊อกเคยเสนอไว้เมื่อปี พ.ศ. 2527 และค่อนข้างมีความเป็นไปได้ เพราะหากท่าพระจันทร์มีสภาพแออัดมากขึ้น การย้ายบางคณะไปศูนย์รังสีก็ป็นแนวทางที่กำลังพัฒนาอยู่ในปัจจุบัน ส่วนการย้ายไปศูนย์รังสีทั้งหมด เป็นแนวทางที่คนในประชาคมปฏิเสธมาเป็นเวลานาน และเห็นสมควรให้เป็นแนวทางสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเหตุผลหลายประการ เช่น ความผูกพันกับท่าพระจันทร์ซึ่งเป็นดินแดนประวัติศาสตร์ที่ชาวธรรมศาสตร์ส่วนใหญ่ภาคภูมิใจ การอยู่ใจกลางเมืองที่มีความสะดวกสบายในการคมนาคมมากกว่าศูนย์รังสีที่อยู่ห่างไกลต้องใช้ระยะเวลาเดินทางนานตลอดจนความเคยชินจึงไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดการศึกษาในระบบสหวิทยาการ (interdisciplinary system) นักศึกษามีโอกาสเลือกเรียนวิชาของคณะ/สาขาวิชาอื่น ๆ เป็นวิชาโทและ/หรือวิชาเลือกเสรีได้ตามความถนัดและความสนใจ การพิจารณาจัดลำดับขั้นตอน การย้ายการเรียนการสอนจากท่าพระจันทร์ไปศูนย์รังสีที่เหมาะสม จึงต้องคำนึงถึงความคล่องตัวทางวิชาการของทุกฝ่าย กล่าวคือ คณะมีความคล่องตัวในการจัดการศึกษา อาจารย์มีความคล่องตัวในการสอน และนักศึกษามีความคล่องตัวในการเรียน มหาวิทยาลัยจึงอาจจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตรการศึกษาของแต่ละคณะในเรื่องความจำเป็นต้องพึ่งพาทางวิชาการของคณะอื่น ๆ และสถิติการเลือกเรียนวิชานอกคณะเป็นวิชาโทและ/หรือวิชาเลือกเสรีของนักศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลว่าแต่ละคณะสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองหรือ

ต้องพึ่งพาทางวิชาการของคณะอื่น ๆ มากน้อยเพียงไร ขณะเดียวกัน ก็ต้องเป็นที่พึ่งหรือจัดการสอน เป็นบริการให้คณะอื่น ๆ มากน้อยเพียงไรเช่นกัน นอกจากการพิจารณาทางด้านวิชาการแล้ว ก็ควร ให้มีผลกระทบทางการบริหาร หรือการดำเนินการของแต่ละคณะและความเปลี่ยนแปลงทรัพยากรของ มหาวิทยาลัยน้อยที่สุด ดังนั้นในที่สุดแล้ว การย้ายการเรียนการสอนจากท่าพระจันทร์ไปศูนย์รังสิต อาจต้องใช้หลายแนวทางผสมผสานกันไป

การที่มหาวิทยาลัยจะต้องขยายตัวไปศูนย์รังสิตมากขึ้นจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศทาง วิชาการและลักษณะความเป็นชุมชนทางวิชาการมากขึ้น แต่ศูนย์รังสิตในปัจจุบันยังมีปัญหาทั้งทาง กายภาพและการจัดการ เช่น ปัญหาการขาดแคลน ความไม่เหมาะสมและความบกพร่องในอุปกรณ์ และสถานที่สำหรับการเรียนการสอน ตลอดจนสถานที่พักของอาจารย์และนักศึกษา รวมทั้งความ สะดวกในการเดินทางระหว่างศูนย์รังสิตและท่าพระจันทร์ ปัญหาเหล่านี้มีผลต่อคุณภาพชีวิตของ ประชาคมธรรมศาสตร์โดยส่วนรวม ในด้านอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีผลต่อชีวิตครอบครัว ในด้าน นักศึกษาก็มีลักษณะพรากนักศึกษาจากชุมชนก่อให้เกิดปัญหาทางการเรียนการสอนและการทำกิจกรรม รวมทั้งการปรับตัวเพราะเป็นนักศึกษาใหม่ นักศึกษาจึงเป็นผู้ที่จะรับผลของการพัฒนามหาวิทยาลัย อย่างแท้จริง (สมยศ เชื้อไทย 2533 : 3) ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยควรวางแผนแก้ปัญหาให้เป็น ระบบ มิใช่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเช่นที่ผ่านมา เพราะหากในระยะแรกยังไม่สามารถแก้ไขได้ ต่อไปเมื่อมีการขยายตัวมากขึ้นอาจมีปัญหามากขึ้นเป็นลำดับ ก่อให้เกิดผลเสียต่อมหาวิทยาลัยหลาย ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะไม่สามารถดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นอาจารย์และไม่สามารถดึงดูดนักเรียนที่มีคุณภาพเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การขยายตัวไปศูนย์รังสิตเป็นไปอย่างมีระบบไม่เกิดความสับสนทั้งทางวิชาการ และการบริหาร มหาวิทยาลัยควรมีแนวทางการขยายตัวดังนี้ ประการแรก ควรมีแผนการย้าย การเรียนการสอนจากท่าพระจันทร์ไปศูนย์รังสิตอย่างเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน มีการสอบถามความเห็น หรือประชาสัมพันธ์ให้คนในประชาคมทราบและเข้าใจ เพื่อสร้างการยอมรับและให้คนในประชาคม ปรับตัวและเตรียมพร้อม ประการที่สอง พัฒนาด้านกายภาพของศูนย์รังสิตเพื่อรองรับการขยายตัว จากท่าพระจันทร์ รวมทั้งวางแผนและแก้ไขปัญหของศูนย์รังสิตที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างจริงจังและเป็น ระบบ ประการที่สาม สร้างศูนย์รังสิตให้เป็นชุมชนทางวิชาการที่สมบูรณ์ มีการสร้างบรรยากาศ

ทางวิชาการ โดยการจัดกิจกรรมทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ และร่มรื่นยิ่งขึ้น สร้างหอพักเพิ่มขึ้นให้เพียงพอสำหรับอาจารย์ ช่างราชการ และนักศึกษาและพัฒนา ระบบหอพักนักศึกษาให้มีลักษณะเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ (living and learning Center) เพื่อให้เป็นหอพักที่เอื้อประโยชน์ทางวิชาการ และควรสร้างโรงละครหรือโรงภาพยนตร์ขนาดเล็ก (mini theatre) ภายในศูนย์รังสิต เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาทางด้านภาษาและวัฒนธรรม

#### 7. การให้ความสำคัญในการดำเนินการกิจแต่ละด้าน

อาจารย์และศิษย์เก่าได้ให้ความสำคัญในการดำเนินการกิจแต่ละด้านอย่างสอดคล้องกับ หลักการและสภาพความเป็นจริงของสังคมไทยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กล่าวคือ ในสภาพปัจจุบันที่ ประเทศไทยยังมีความต้องการกำลังคนที่จะบการศึกษาระดับอุดมศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจึงมีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตเป็นงานหลัก แม้จะมีมหาวิทยาลัยบางแห่ง ดำเนินภารกิจด้านอื่นมากขึ้นกว่าเดิม เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยปรับทิศทางไปสู่มหาวิทยาลัย กิ่งวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากรมีบทบาทในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดดเด่นกว่ามหาวิทยาลัยอื่น แต่สถาบันเหล่านี้ก็ยังคงทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตเป็นภารกิจหลักเช่นกัน การที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำลังขยายตัวโดยการผลิตบัณฑิตทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพสาขาวิชาอื่น ๆ ในอนาคต 10 ปีข้างหน้ามหาวิทยาลัยจึงยังคงต้องดำเนินการ ภารกิจการผลิตเป็นด้านหลัก การวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่สังคมนั้นเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กันไปกับการผลิตบัณฑิต ภารกิจทั้ง 3 ประการไม่สามารถแยกออกจากกันได้ การสอนโดยไม่มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยก็อาจสอนไม่ได้ เพราะความรู้จากตำราที่อาจารย์เรียนมา อาจหมดคุณค่าลงหลังจาก 10 ปี แต่การทำวิจัยจะทำให้อาจารย์ตื่นตัวและได้รับความรู้ที่ทันสมัย อยู่เสมอ (อัมมาร สยามวาลา, สันภาษณ์) ส่วนการบริการทางวิชาการแก่สังคมก็ช่วยให้การสอน อยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงของสังคมมากขึ้น เพราะการที่อาจารย์ออกไปบริการสังคมเป็นการ ออกไปสัมผัสสังคมได้รับรู้ปัญหาความต้องการและข้อมูลต่าง ๆ ที่จะสะท้อนกลับมาเพื่อนำมาศึกษา ค้นคว้าวิจัยหาคำตอบ หรือนำมาปรับปรุงหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนต่อไป ในด้านการทำ นุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น มหาวิทยาลัยอาจมีบทบาทไม่มากนัก



จากการที่สิ่งแวดล้อมและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้มหาวิทยาลัยต้องขยายและปรับเปลี่ยนบทบาทและแนวทางการดำเนินการกิจต่อไปด้วย ปัจจุบันรัฐบาลเองมีนโยบายให้การสนับสนุนการดำเนินการกิจนอกเหนือจากผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยพิจารณาได้จากเป้าหมายวงเงินที่รัฐบาลจัดสรรให้ดำเนินการกิจอีก 3 ด้านเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เช่น ด้านการวิจัย แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 4 รัฐบาลกำหนดวงเงินไว้ร้อยละ 3.6 ของงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 4 ร้อยละ 3-5 และร้อยละ 10 ในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 5 6 และ 7 ตามลำดับ ส่วนด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 6 ได้กำหนดเป้าหมายวงเงินของแต่ละภารกิจไว้ร้อยละ 1 ของงบประมาณอุดมศึกษา และเพิ่มเป็นร้อยละ 5 และ 2.5 ในแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะที่ 7 ตามลำดับ จึงอาจสรุปได้ว่างบประมาณที่เหลืออีกประมาณร้อยละ 94.5 - 82.5 เป็นงบเพื่อการผลิตบัณฑิตหรือการจัดการเรียนการสอน

การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนั้น มหาวิทยาลัยควรจะต้องกำหนดสัดส่วนในการดำเนินการกิจทั้ง 4 ประการให้เหมาะสมและวางแนวทางการดำเนินงานภารกิจเหล่านั้นให้ประสานสอดคล้องกัน โดยควรประสานสัมพันธ์นโยบายและทิศทางการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยให้คนในประชาคมเข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างประสานสอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับสภามหาวิทยาลัยและ/หรือผู้บริหาร

เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดำเนินไปได้อย่างจริงจัง โดยมีการใช้ข้อมูลจากผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอของการวิจัยเรื่องนี้ ขอเสนอภาพรวมของแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อสภามหาวิทยาลัยและ/หรือผู้บริหารดังนี้

1. ในการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัยนั้น จากการศึกษาวิจัยทางสังคมศาสตร์มาเป็นเวลานานและการที่ควรพิจารณาถึงศักยภาพและความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยประกอบกับผลการวิจัยที่อาจจะยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยควรเน้นในการรักษาความเป็นผู้นำทางสังคมศาสตร์หรือ

เน้นการมุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ จึงควรมอบหมายให้ฝ่ายวางแผนและฝ่ายวิชาการ ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยเพื่อเป็นการทบทวนเป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่ง

2. ในการบริการทางวิชาการแก่สังคม จะต้องตระหนักถึงการรักษาเอกลักษณ์และความเป็นผู้นำในด้านนี้ของมหาวิทยาลัย โดยการขยายบทบาทการบริการทางวิชาการแก่กลุ่มคนที่ ค้อยโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมให้มากขึ้น และขยายบทบาทของสำนักบัณฑิตอาสาสมัครให้เป็น สถาบันเพื่อการพัฒนาชนบทอย่างแท้จริง

3. ปรับปรุงโครงสร้าง ระบบ ระเบียบและกลไกการบริหารภายในให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้นภายใต้ระบบราชการ และพิจารณาปรับปรุงระบบการจัดการบางโครงการที่เหมาะสมและ เป็นไปได้ให้มีการบริหารในรูปธุรกิจหรือโครงการเลี้ยงตัวเอง โดยมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่าย บริหารและทีมงานศึกษาวิเคราะห์สภาพของปัญหาและแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องนี้

4. ตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่กำหนดแนวทางและ ดำเนินการแสวงหาทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินภารกิจทุกด้านอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและ เป็นระบบ คณะกรรมการควรประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และศิษย์เก่าในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยควรกำหนดให้มีหน่วยงานและข้าราชการจำนวนหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่เป็นสำนักงานเลขานุการช่วยปฏิบัติงานด้านนี้โดยตรง

5. มีการกำหนดแผนระยะยาวในการพัฒนาและขยายตัวทางวิชาการของมหาวิทยาลัย อย่างเหมาะสมกับช่วงเวลา โดยควรมอบหมายให้ฝ่ายวางแผนและฝ่ายวิชาการร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ ศักยภาพและความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนระยะยาว และดำเนินการเตรียมความพร้อมทางวิชาการ การบริหารและทรัพยากรรองรับการขยายตัวตามแผน ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีการกำหนดแผนการย้ายการเรียนการสอนจากท่าพระจันทร์ไปศูนย์รังสิตอย่างเป็น ขั้นตอนที่ชัดเจนและเหมาะสม เพื่อให้การพิจารณาเรื่องนี้เป็นไปอย่างรอบด้าน จึงควรมอบหมายให้ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างหลัก

สูตรของแต่ละคณะในเรื่องความจำเป็นต้องพึ่งพาทางวิชาการของคณะอื่น ๆ และสถิติการเรียน  
วิชานอกคณะเป็นวิชาโทและ/หรือวิชาเลือกเสรีของนักศึกษา โดยควรศึกษาผลกระทบในด้านการ  
บริหารและทรัพยากรที่ต้องใช้ในการย้ายทางวิชาการเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

เมื่อมหาวิทยาลัยมีลำดับขั้นตอนการย้ายจากท่าพระจันทร์ไปศูนย์รังสิตอย่างเป็นขั้นตอน  
ที่ชัดเจนแล้ว ก็ต้องเตรียมการพัฒนาด้านกายภาพของศูนย์รังสิตเพื่อรองรับการขยายตัวดังกล่าว  
และมีการปรับปรุงโครงสร้างและกลไกการบริหารระหว่างท่าพระจันทร์และศูนย์รังสิตให้มีความ  
คล่องตัวและประสานงานกันดียิ่งขึ้น โดยอาจจำเป็นต้องกระจายอำนาจการบริหารให้ศูนย์รังสิต  
มากขึ้นเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวและรวดเร็วยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้  
ยังยึดหลักการที่ว่า การย้ายจากท่าพระจันทร์ไปศูนย์รังสิตนี้เป็นการขยายตัวทางวิชาการ มิใช่เป็น  
มหาวิทยาลัยย่อยซึ่งแยกออกไปจนมีอิสระในการดำเนินงานอย่างเด็ดขาด