

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเปรียบเสมือนองค์การที่มีชีวิต เพราะองค์การประกอบไปด้วยคน ซึ่งคนในองค์การย่อมมีวิถีชีวิตที่แตกต่าง มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีความรู้ความสามารถที่ต่างกันไป ย่อมส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกันขององค์การ องค์การจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นจะมีความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การหรือไม่นั้น ในแนวคิดการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์การจะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ มีการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดให้มีการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปในทิศทางนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมมีทั้งปัญหา และอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง กรณีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กำลังจะก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะกระทบถึงสถานภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคต จากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ หรือ "มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" และหากจะพิจารณาถึงการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น สามารถวิเคราะห์ถึงแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้จะเรียกว่าแรงผลักดัน และการก้าวข้ามอุปสรรคขัดขวางต่าง ๆ นั้นจะดำเนินการได้อย่างไร

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์องค์การหรือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดัน (Force – Field Theory of Change) ซึ่ง เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคม ชาวอเมริกา ได้นำเสนอไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดของเลวินเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาทั้งจากแรงผลักดันและแรงต้าน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้าน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะสามารถนำไปประกอบการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเกิดประสิทธิผล ดังนั้น จึงขอเสนอการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางในการเสริมแรงผลักดันและลดแรงต้าน

## ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์แรงผลักดัน

การเตรียมการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีปัจจัยที่เป็นการสนับสนุนหรือแรงผลักดันอยู่หลายประการ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์การทุกแห่งย่อมมีแรงต้านอยู่ด้วยเช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยขอวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เห็นชัดเจน ดังนี้

### ตารางที่ 4.1

แสดงผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีแรงผลักดัน (Force – Field Theory of Change)

แรงผลักดัน	แรงต้าน
1. นโยบายรัฐบาล	1. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
2. ผู้นำองค์การ	2. สถานภาพบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล
3. การประกันคุณภาพการศึกษา	3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. คู่แข่ง	4. ระบบงบประมาณ
5. การเตรียมการทางด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ	5. ความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ
6. วัฒนธรรมองค์การ	
7. การจัดโครงสร้างองค์การ	

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายแรงผลักดันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ดังนี้

#### แรงผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สามารถปรับเปลี่ยนองค์การจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สำเร็จนั้น อธิบาย ดังนี้

## 1. นโยบายรัฐบาล

จากการที่รัฐบาลได้ลงนามในหนังสือแสดงเจตจำนงขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารพัฒนาเอเชียเพื่อปรับโครงสร้างทางสังคม ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดการด้านอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) ดังนี้

- รัฐบาลจะกระจายอำนาจด้านการเงินและการจัดการเพื่อยกระดับการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและชุมชน โดยภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2543 รัฐบาลจะมอบให้สถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการบริหารและการจัดการเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีใช้หมวดเงินเดือน

- ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2542 จะตั้งระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา และมอบอำนาจให้สถาบันการศึกษาต่างๆ รับผิดชอบการจัดหลักสูตรให้ค่าใช้จ่ายค้ำคูณทุนและระบบการตรวจสอบบุคคลและการเงิน

- ภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2545 รัฐบาลยืนยันที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีอิสระในการบริหารงาน โดยในขั้นแรก (พ.ศ.2541) จะจัดให้มหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง ดำเนินการอย่างอิสระในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

นอกจากนี้ แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533 – 2547) ของทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนอุดมศึกษาระยะยาวไว้ ประการหนึ่ง คือ “ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐพัฒนาองค์กร และระบบบุคลากรบางส่วนไปสู่สภาพที่ไม่เป็นส่วนราชการ จนถึงขั้นการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการอย่างสมบูรณ์” ทั้งนี้ ได้กำหนดมาตรการรองรับไว้ว่า “พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่รูปแบบที่เป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการอยู่ในสถาบันเดียวกัน จนถึงรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งใหม่ให้มีรูปแบบการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ” ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยได้ถือปฏิบัติตามแนวนโยบายดังกล่าวให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ได้แก่ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เมื่อปี 2533 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปี 2539 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี 2541 และได้เปลี่ยนสถานภาพสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกแห่งหนึ่งในปี 2541

ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระและควมมีประสิทธิภาพของอุดมศึกษา ยังคงมีความต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ชัดเจนว่า พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐซึ่งจัดการศึกษาระดับปริญญา เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกมีทางเลือก

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ ข้าราชการ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาบางกลุ่มยังมีข้อข้องใจและการแสดงออกในทางที่ไม่เห็นด้วย กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มีหนังสือ ที่ ศร 0509.6(1.4)/ว.14 ลงวันที่ 8 มกราคม 2550 เรื่อง การเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งถึงมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อเสนอแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ

1. การเปลี่ยนสถานภาพจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นความสมัครใจของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยเป็นอำนาจการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยตามสภาพความพร้อมและความต้องการของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง รัฐบาลไม่มีนโยบายที่จะเร่งรัดหรือมีกรอบเวลาที่จะปรับเปลี่ยนแต่ประการใด

2. ก่อนที่สภามหาวิทยาลัยจะมีมติเสนอร่างพระราชบัญญัติเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจะได้มีการรับฟังความคิดเห็นและแสวงหาความเห็นพ้องจากบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย จนได้ข้อยุติว่าพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนและดำเนินการในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3. มหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบในการเสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับ ถึงสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการแล้ว หรือกำลังจะเสนอมา ขอให้รายงานผลการรับฟังความคิดเห็นและความเห็นพ้องรวมทั้งประเด็นความเห็นต่างจากกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย รวมทั้งประเด็นความเห็นต่าง เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย มหาวิทยาลัยโดยยังมีได้ทำการรับฟังความคิดเห็นหรือต้องการทำการรับฟังความคิดเห็นเพิ่มเติม ขอให้ดำเนินการก่อนที่จะนำร่างพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรี

4. ร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยแห่งชาติรับหลักการแล้ว และอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการ หากมหาวิทยาลัยจะมีการรับฟังความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการก็สามารถทำได้ ทั้งนี้ ขอให้ประสานงานกับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องโดยตรง

5. การเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยที่ประสงค์จะขอเปลี่ยนสถานภาพ ถือเป็นความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่จะต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเด็นปัญหาที่ยังข้องใจ หวั่นวิตก หรือความเป็นที่แตกต่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยราบรื่น

จากหนังสือฉบับดังกล่าวเห็นได้ว่า นโยบายรัฐบาลได้มอบอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการให้แก่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นผู้กำหนดแนวทางของตนเอง ซึ่งแม้แนวนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีทิศทางปรับเปลี่ยนไปจากอดีตบ้าง แต่มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งได้ดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อการออกนอกระบบราชการไปแล้วพอสมควร และบางมหาวิทยาลัยมีแนวทางที่ชัดเจนต่อการออกนอกระบบราชการ ประกอบกับรัฐบาลมิได้มีแนวทางขัดแย้งจากอดีตอย่างชัดเจน การปรับเปลี่ยนองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงยังคงถือเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องยึดถือปฏิบัติต่อไป

## 2. ผู้นำองค์การ

ภายใต้กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ บทบาทที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จ คือ บทบาทของ Change Sponsor ซึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หากขาดการสนับสนุน ความมุ่งมั่น ตั้งใจ เห็นด้วยของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ก็ยากที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อคนและองค์การในวงกว้าง ดังนั้น ผู้นำองค์การที่มีทิศทางชัดเจนจึงเป็นแรงผลักดันสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้น ผู้บริหารระดับสูงหรืออธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยได้เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมมาตั้งแต่สมัยที่รองศาสตราจารย์ ดร.นริศ ชัยสูตร ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดเตรียมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. .... เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2542 มีรองศาสตราจารย์ ดร.กำชัย จงจักรพันธ์ เป็นประธาน หลังจากนั้นได้มีการจัดตั้งสำนักงานเตรียมความพร้อมและประสานงานมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2544 ตามมติสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 8/2544 มีหน้าที่ด้านธุรการทั่วไปเกี่ยวกับงานด้านเอกสาร การประสานงานกับมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ งานด้านกิจกรรมรับ

ในสมัยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล นิติไกรพจน์ ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการออกนอกระบบไว้เช่นกัน คือ มุ่งที่จะให้การเปลี่ยนสถานะของมหาวิทยาลัยจากการเป็นส่วนราชการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามมติคณะรัฐมนตรี เป็นไปโดยไม่เกิดปัญหา และทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นอิสระ คล่องตัวสูงขึ้น ทั้งในด้านการบริหารงบประมาณ และทางวิชาการและการบริหารบุคคล โดยไม่กระทบต่อสาระสำคัญของสิทธิและความมั่นคงของบุคลากรที่อยู่ในระบบราชการเดิม ภายใต้การดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายบริหารบุคคลและกฎหมาย (ศาสตราจารย์ ดร.สมคิด เลิศไพฑูรย์) ดังนี้

- มหาวิทยาลัยได้วางแผนทางและกำหนดให้มีแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของมหาวิทยาลัย แผนบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) และแผนบริหารความเสี่ยงในการที่จะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

- เมื่อออกนอกระบบราชการ ปัจจัยที่ทำทลายที่สุดสำหรับองค์กรที่ทำหน้าที่ในการศึกษาอบรมและทำการวิจัยดังเช่นกรณีมหาวิทยาลัย ก็คือการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ และงานวิจัย ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงระบบบริหารการคลังภาครัฐ และเตรียมการไปสู่ระบบบัญชีแบบ accrual Basic ที่จะมากับความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้ดำเนินการพัฒนาระบบบัญชี งบประมาณ การเงินและพัสดุ ทั้งนี้ ดำเนินการจากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายจ่ายจากรายได้ของมหาวิทยาลัยโดยได้ใช้งบประมาณมากกว่า 30 ล้านบาทในการจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อออกแบบและพัฒนาระบบกับฝึกอบรมบุคลากรสำหรับการบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีและพัสดุในรูปแบบใหม่ ตลอดทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแยกประเภทสำหรับรายงานในเรื่องนี้ และการดำเนินการภายในส่วนแรกได้เสร็จสิ้นในปี 2549 และภายในสิ้นปี 2550 หน่วยงานทุกหน่วยในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะสามารถจัดเตรียมบุคลากร ฝึกอบรมการปฏิบัติ และเข้าสู่ระบบงบประมาณบัญชี การเงิน และพัสดุในระบบอิเล็กทรอนิกส์และระบบบัญชีแบบใหม่เพื่อเตรียมไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้อย่างสมบูรณ์

- ในระยะยาว เมื่อไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ประสิทธิภาพและบริหารจัดการทางการเงิน และงบประมาณจะเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยจะต้องถูกเรียกร้องให้ดำเนินการ

- เพื่อเตรียมการให้เกิดความพร้อมสูงสุดสำหรับการบริหารงานในระบบใหม่ที่เรียกร้องประสิทธิภาพการบริหาร ความรวดเร็วในการตัดสินใจโดยมีข้อมูลประกอบในทุกๆ ด้าน

- ในด้านการบริหารจัดการ ได้วางระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานและการเรียนการสอนและให้บริการสังคมอย่างจริงจัง โดยเฉพาะในเรื่องการใช้ไฟฟ้า น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำประปา และการใช้โทรศัพท์ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย มีการติดตั้งมิเตอร์ตรวจวัดสำหรับทุกอาคารหรือทุกหน่วยงาน

- เพื่อเตรียมการไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการภายใต้ระบบตรวจสอบติดตามอย่างเป็นรูปธรรมโดยหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย

- เพื่อรองรับระบบบริหารแบบใหม่ ได้จัดเตรียมยกวางและรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศที่จะเป็นสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับไว้พร้อมสมบูรณ์แล้วโดยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จำนวนหลายสิบฉบับที่ครอบคลุมวิธีการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

- ในเชิงของการบริหารองค์กร ทั้งองค์กรนอกระบบราชการธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยแรกที่มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจของมหาวิทยาลัยทุกด้าน โดยไม่อยู่ภายใต้ระบบราชการและสามารถพิสูจน์ถึงประสิทธิผลและความสำเร็จอย่างเบ็ดเสร็จของหน่วยงานเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นกรณีของสถาบันเทคโนโลยีอานาชาตีสิรินคร วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สำนักงานจัดการทรัพย์สิน ฯลฯ

- ทำความเข้าใจ ให้ข้อมูล และตอบคำถามในเรื่องปัญหาที่จะเกิดจากการออกนอกระบบราชการของประชาคมธรรมศาสตร์ในการจัดการประชุม สัมมนา หรืออภิปรายในเวทีต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเตรียมความพร้อมและความเข้าใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย

การเตรียมการสำหรับการออกนอกระบบราชการอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงเกือบ 10 ปีที่ผ่านมา มีผู้นำหรืออธิการบดีถึง 2 ยุคสมัยได้นำพามหาวิทยาลัยสู่การเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่องดังได้กล่าวแล้วข้างต้น ดังนั้น ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นปัจจัยผลึกสำคัญของการปรับองค์กรสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต

### 3. การประกันคุณภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ดำเนินภารกิจ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 4 ประการ ได้แก่ การสอน/การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรมของชาติมาโดยตลอด โดยได้ดำเนินการตามปณิธานที่สำคัญ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 4 ประการ คือ

1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence)
2. ความเสมอภาค เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ (Equity)
3. ความเป็นคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)
4. ความเป็นประสิทธิภาพ (Efficiency)

การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุถึงปณิธาน 4 ประการดังกล่าว จำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพ การดำเนินงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งประกันคุณภาพปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เพื่อรักษามาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัย ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้โอกาสความเสมอภาคในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม ผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรม และดำเนินการภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายนอกอื่นๆ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำเป็นต้องดำเนินการประกันคุณภาพ เช่น

1. การที่ทบวงมหาวิทยาลัย ได้ประกาศนโยบาย และแนวปฏิบัติ ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา เมื่อกรกฎาคม 2539 เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา ได้ใช้เป็นกรอบแนวคิด ในการกำหนดนโยบายและแนวทาง การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน และได้กำหนดแผนการตรวจสอบคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาในระหว่างปี 2543-2545 ด้วย

2. การที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ในหมวด 6 มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา ให้สถานศึกษา จัดให้มี ระบบการประกันคุณภาพภายใน โดยมีการจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน และให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพ ภายนอกสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี และนำเสนอผลการประเมิน ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน

3. การที่สังคมภายนอก มีบทบาทในการตรวจสอบมหาวิทยาลัยมากขึ้น สังคมต้องการระบบอุดมศึกษา ที่มีความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งตรวจสอบได้ (Accountability) มหาวิทยาลัย จึงมีความจำเป็น ที่จะต้องสร้างความมั่นใจแก่สังคมว่า มหาวิทยาลัย สามารถปฏิบัติภารกิจ อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ หรือไม่ อย่างไร

4. กระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดความเป็นนานาชาติ หรือความเป็นสากล ของระบบอุดมศึกษา การแข่งขันในวงการอุดมศึกษา ทั้งในระดับชาติ และภูมิภาค ได้เพิ่มความเข้มข้น และทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้ กระแสโลกาภิวัตน์ ที่ข้อมูลข่าวสารเลื่อนไหลอย่างรวดเร็ว พร้อมแดน ประเด็นการปฏิรูปการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศต่างๆ เป็นกระแสที่สถาบันอุดมศึกษาของไทย ไม่สามารถละเลยได้ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทย ต้องทบทวนการดำเนินงาน และมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในสถาบัน

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เล็งเห็นความจำเป็นในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าภารกิจหลัก 4 ด้านของมหาวิทยาลัย จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้

2. เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ให้เป็นไปตามความพร้อม ความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะ/สำนัก/สถาบัน

3. เพื่อให้คุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับการรักษาและส่งเสริมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยให้หน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมคุณภาพที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง โดยมีการศึกษา/ประเมินตนเองเป็นระยะ เพื่อที่จะแก้ไขข้อบกพร่องอย่างถูกต้อง และเสริมสร้างจุดเด่นให้แข็งแกร่ง อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น

ดังนั้น เพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษา สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาดังนี้

1. มหาวิทยาลัยจะพัฒนาระบบ กลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยมีหลักการที่จะพัฒนาระบบ และกลไกการประกันคุณภาพภายใน โดยการกำหนดปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา แนวปฏิบัติ ในการควบคุม คุณภาพแต่ละองค์ประกอบ

2. มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมและสนับสนุน ให้คณะ/สำนัก/สถาบัน มีการพัฒนาระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะของสาขาวิชา และสภาพแวดล้อมภายใน คณะ/สำนัก/สถาบันนั้น โดยเน้นหลักการของการให้ คณะ/สำนัก/ สถาบัน พัฒนาระบบ และ กลไกการควบคุมคุณภาพการศึกษาขึ้นภายในหน่วยงาน และสร้างความพร้อมที่จะให้หน่วยงาน ภายนอก หรือมหาวิทยาลัย เข้าไปตรวจสอบเพื่อการรับรองคุณภาพได้

3. มหาวิทยาลัยจะได้แต่งตั้ง คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อเสนอแนะนโยบาย ตลอดจนแนวปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้ ทันสมัย มีการรักษามาตรฐานการศึกษา ของมหาวิทยาลัย และเป็นแกนกลาง ในการประสานการ ดำเนินการ ระหว่างมหาวิทยาลัยกับ คณะ/สำนัก/สถาบัน

4. มหาวิทยาลัยจะส่งเสริม สนับสนุนให้ คณะ/สำนัก/สถาบัน แต่งตั้งกรรมการ และ/ หรือ ผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับหน่วยงาน

5. ให้คณะ/สำนัก/สถาบัน ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยมีขั้นตอน ต่างๆ กล่าวคือ

- พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา ที่มหาวิทยาลัยกำหนด เป็นฐานในการพัฒนาระบบ โดยคณะ/สำนัก/สถาบัน อาจ กำหนดองค์ประกอบ และดัชนีบ่งชี้คุณภาพเพิ่มเติม ที่สะท้อนธรรมชาติและภารกิจที่เฉพาะ ของ แต่ละคณะ/สำนัก/สถาบัน

- กำหนดระบบ กลไกในการควบคุมคุณภาพการศึกษา ภายในคณะ/สำนัก/สถาบัน

- จัดทำรายงานการศึกษาตนเอง (Self-Study Report)/ รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) เสนอมหาวิทยาลัย ภายในระยะเวลาที่กำหนด

- มีการตรวจสอบคุณภาพภายใน ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน

6. มหาวิทยาลัยจะจัดให้มี การตรวจสอบคุณภาพภายใน (Internal Quality Audit) หรือ การประเมินคุณภาพภายใน (Quality Assessment) คณะ/สำนัก/ สถาบัน โดยจะตรวจสอบ/

7. คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา และฝ่ายวิชาการ จะประสานกับคณะ/สำนัก และสถาบัน เพื่อเข้ารับการตรวจสอบ/การประเมิน ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา จากทบวงมหาวิทยาลัย และ/หรือ สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา

8. ให้มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ การประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก และสถาบัน

การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเป็นอิสระทางด้านวิชาการ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งและสอดคล้องต่อแนวคิด การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การดำเนินการดังกล่าวมีส่วนสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

#### 4. คู่แข่ง

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลง อาทิ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางการตลาด รวมถึงสภาวะเศรษฐกิจที่พบว่า ด้านการตลาด จะมีคู่แข่งชันรายใหม่เกิดขึ้น ความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย สภาวะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ อันเป็นผลมาจากปรากฏการณ์ที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้องค์การต้องมีการเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อไปยังประเทศข้างเคียงและกระจายไปทั่วโลก ในเวลาไม่นานนัก กระแสโลกเหล่านี้ได้ส่งผลให้เกิดโอกาสใหม่ๆ และอาจทำให้เกิดปัญหาหรือภัยใหม่ๆ ได้เช่นกัน

จากปัจจัยข้างต้นจะเห็นได้ว่า ทุกองค์การต้องอยู่ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้ทุกองค์การต้องพยายามดิ้นรนเพื่อปรับตัวให้อยู่รอดต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป รวมทั้งองค์การที่เป็นสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ เพราะไม่เพียงจะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยเอกชนที่เร่งพัฒนาคุณภาพด้วยเงินทุนที่สูงกว่าแล้ว มหาวิทยาลัยของรัฐยังต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ซึ่งหลายสถาบันได้ขยายสาขาเข้ามาเปิดศูนย์การศึกษาในประเทศไทย และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น คู่แข่งในตลาดวิชาการจึงเป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องหันกลับมามองตัวเองและวิเคราะห์สภาพการณ์เพื่อพัฒนามาตรฐานทางวิชาการรวมทั้งพัฒนาองค์การให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

## 5. การเตรียมการทางด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1784/2542 ลงวันที่ 10 พฤษภาคม 2542 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดเตรียมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งมีรองศาสตราจารย์ ดร.กำชัย จงจักรพันธ์ เป็นประธานคณะกรรมการฯ เพื่อยกร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. .... ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเปิดเวทีระดมความคิดเห็นในหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัย อดีตนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณะผู้บริหาร กลุ่มผู้บริหารหน่วยงาน กลุ่มข้าราชการ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา อย่างกว้างขวาง เพื่อเป็นข้อมูลและเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย และหลังจากจัดทำร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.... เสร็จเรียบร้อยแล้ว มหาวิทยาลัยได้เปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มประชาคมกลุ่มต่างๆ อย่างกว้างขวางอีกเช่นกัน ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

นอกจากนี้ การเตรียมความพร้อมที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ การเตรียมกฎหมายประกอบพระราชบัญญัติหรือกฎหมายลูก ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่างๆ จำนวน 14 ชุด ได้แก่ 1. คณะกรรมการการศึกษาเกี่ยวกับการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และการประชุมสภามหาวิทยาลัย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 379/2543 2. คณะกรรมการศึกษาและจัดเตรียมร่างข้อบังคับเกี่ยวกับสภาพพนักงาน ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 389/2543 3. คณะกรรมการจัดทำร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในกำกับของรัฐ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 576/2543 4. คณะกรรมการศึกษาและจัดเตรียมร่างข้อบังคับเกี่ยวกับกรรมการประจำคณะ/สถาบัน/สำนัก/วิทยาลัย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1008/2543 5. คณะกรรมการศึกษาและจัดเตรียมร่างข้อบังคับเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1213/2543 6. คณะกรรมการพิจารณา กำหนดแนวทางการบริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1308/2543 7. คณะกรรมการศึกษาและจัดเตรียมร่างข้อบังคับเกี่ยวกับสภาอาจารย์ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1585/2543 8. คณะกรรมการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยวินัย การรักษาวินัย และการดำเนินการทางวินัยของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1807/2543 9. คณะกรรมการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยการอุทธรณ์ และร้องทุกข์ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1830/2543 10. คณะกรรมการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยการลาของเจ้าหน้าที่ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1877/2543 11. คณะกรรมการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยสวัสดิการ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1882/2543 12. คณะกรรมการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยการกำหนดวันเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1883/2543 13. คณะกรรมการจัดทำร่างข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาผู้บริหาร ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1899/2543 และ 14. คณะกรรมการพิจารณาตัดสินการประกวดตั้งชื่อเรียกสถานภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เมื่อออกนอกกระบบ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 312/2544

คณะกรรมการชุดต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นได้ถูกแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับกฎหมายฉบับรองหรือกฎหมายประกอบพระราชบัญญัติ จำนวน 43 ฉบับ ถึงแม้ว่าปัจจุบันกฎหมายฉบับรองเหล่านั้นได้ถูกดำเนินการร่างแล้วเสร็จเพียงจำนวน 10 ฉบับ คือ (1) ร่างข้อกำหนดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารบุคคล พ.ศ.....(2) ร่างข้อกำหนด

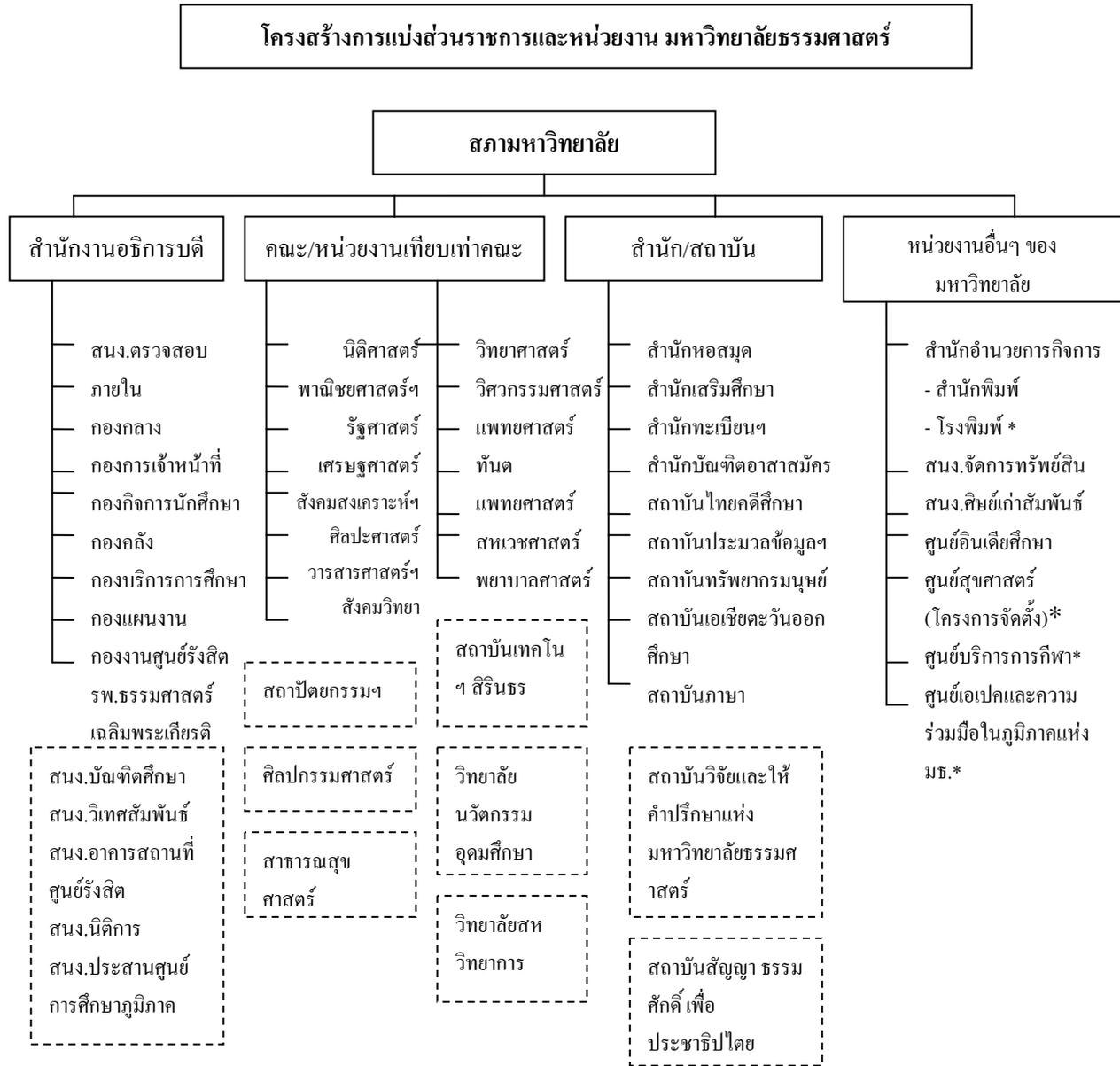
## 6. วัฒนธรรมองค์การ

แม้ว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะองค์การที่อยู่ในระบบราชการ แต่วัฒนธรรมการทำงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตลอด 73 ปีที่ผ่านมา ได้ฝังรากลึกในสายเลือดของคนธรรมศาสตร์ ซึ่งคนธรรมศาสตร์นี้มิได้หมายถึงศิษย์เก่า นักศึกษา คนที่เรียนและเคยเรียนในธรรมศาสตร์เท่านั้น แต่หมายรวมถึงคณาจารย์ บุคลากรทุกสาย และประชาชนที่ศรัทธาในธรรมศาสตร์ด้วย โดยอุดมการณ์ของคนธรรมศาสตร์ คือ การยึดถือความมีอิสระเสรีภาพที่เท่าเทียม ไม่มีชนชั้น มุ่งเสียสละเพื่อสังคมและคนด้อยโอกาส ภายใต้อุดมการณ์นี้ ธรรมศาสตร์มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นธรรม และร่วมนำสังคม ดังนั้น แนวทางในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้ก้าวทันการแข่งขันที่มีอยู่รอบด้านและรองรับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ ที่ทำให้บุคลากรของธรรมศาสตร์ในทุกๆ กลุ่ม ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการต้องปรับปรุงตนเองเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยนั้น จึงไม่น่าจะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและน่าจะเป็นแรงผลักดันที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่คนธรรมศาสตร์

## 7. การจัดโครงสร้างองค์การ

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้จัดแบ่งโครงสร้างของหน่วยงานไว้ดังแผนภาพที่ 4.1 ซึ่งเป็นโครงสร้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้รับการปรับล่าสุดตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2548 เพื่อให้รองรับภารกิจงานได้อย่างทั่วถึงตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัย เป็นการจัดแบ่งโครงสร้างหน่วยงานที่มีสถานะแตกต่างกัน บางหน่วยงานเป็นการแบ่งโครงสร้างตามการแบ่งส่วนราชการรูปแบบเดิม คือมีสถานะภาพเป็นส่วนราชการ บางหน่วยงานเป็นการจัดตั้งตามมติสภามหาวิทยาลัย บางหน่วยงานเป็นโครงการจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ การมีหน่วยงานที่หลากหลายนี้น่าจะเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เพราะหน่วยงานที่มีสถานะไม่เป็นส่วนราชการ เช่น สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง เป็นหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อให้มีการบริหารจัดการที่ไม่ยึดติดกับระบบระเบียบราชการ มีความอิสระคล่องตัว นอกจากนี้ อีกเหตุผลหนึ่งของการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าว คือ เป็นการทดลองศึกษาวิธีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแบบนอกระบบราชการ หรือเป็นการเตรียมการสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั่นเอง ดังนั้น โครงสร้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงเอื้อหรือเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แผนภาพที่ 4.1  
แสดงโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



หน่วยงานที่ทบวงมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการในลักษณะ “โครงการ”

หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัย (เป็นทางการ)

## แรงต้าน

ปัจจัยที่เป็นแรงต้านต่อการที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะปรับเปลี่ยนองค์การจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อธิบาย ดังนี้

### 1. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

ปัจจัยที่เป็นแรงต้านสำคัญของการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้ชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน อันเกิดมาจากปรัชญาการก่อตั้งมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง ในวันที่ 27 มิถุนายน ปี 2477 โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.ปรีดี พนมยงค์ เป็นผู้ประศาสน์การมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงที่ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ และอื่นๆ เกี่ยวกับวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง เป็นการดำเนินตามปณิธานข้อสุดท้ายแห่งหลัก 6 ประการของ รัฐบุรุษอาวุโส นายปรีดี พนมยงค์ ที่ว่า รัฐบาลจะให้การศึกษาอย่างเต็มที่แก่ราษฎร และเพื่อเป็นการเผยแพร่ปลูกฝังระบอบประชาธิปไตยในหมู่ประชาชน ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยธรรมศัตรมีนักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา (ปริญญาโท ปริญญาเอก และประกาศนียบัตร) รวมเกือบ 2 หมื่นคน บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ รวมอีกเกือบ 6 พันคน และศิษย์เก่าอีกกว่า 2 แสนคนทั่วประเทศ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จึงมีจำนวนมากประกอบไปด้วย นักศึกษา บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ศิษย์เก่า รวมไปถึงประชาชน ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวบางกลุ่มยังมีข้อข้องใจและเคลือบแคลงต่อนโยบายการออกนอกระบบราชการบางประการ อาทิ

- ข้อคิดเห็นของกลุ่มนักศึกษาที่ว่า การออกนอกระบบราชการทำให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลอย่างเพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหารายได้ด้วยการเก็บค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมอื่นๆ จากนักศึกษาสูงขึ้น

- ข้อคิดเห็นจากกลุ่มข้าราชการและบุคลากรที่ว่า สถานภาพของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงไปอาจกระทบต่อความมั่นคงในอาชีพการงาน สวัสดิการที่เคยได้รับ เกียรติยศศักดิ์ศรี และอาจถูกกลั่นแกล้งจากผู้บริหารได้ รวมถึงการไม่ได้รับความเป็นธรรมจากกลุ่มอำนาจในมหาวิทยาลัย

- ข้อคิดเห็นจากกลุ่มประชาชนที่ว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจทำให้จิตวิญญาณของความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนและอุดมการณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยที่รับใช้สังคมนั้นขาดหายไป

จากข้อข้องใจต่างๆ นานาของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ นั้น จึงกลายเป็นแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง รวมทั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วยเช่นกัน

## 2. สถานภาพบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล

การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อสถานภาพของบุคคล คือสถานภาพของบุคคลต้องเปลี่ยนไปจากความเป็นข้าราชการ โดยอาจเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ทำให้ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่างๆ ภายใต้ระบบราชการอาจเปลี่ยนแปลงไปและอาจได้รับลดน้อยลง ซึ่งการที่บุคลากรจะเลือกสถานะใด สถานะหนึ่งระหว่างความเป็นราชการกับการอยู่นอกระบบราชการนั้น การตัดสินใจเลือกดังกล่าวจะต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่ง ทบวงมหาวิทยาลัย (2541) ได้กำหนดหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเกี่ยวกับความมีอิสระในการการบริหารงานบุคคลว่าให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์ของแต่ละมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารจัดการเองได้ แต่ปัจจุบันหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กรณีอยู่นอกระบบราชการนั้นยังไม่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถหาคำตอบได้ว่า ระหว่างความเป็นราชการกับนอกระบบราชการ สถานภาพใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังเป็นประเด็นที่มีความกังวลห่วงใยค่อนข้างมาก เช่น ข้อห่วงใยว่าผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรมอาจใช้วิธีการเล่นพรรคเล่นพวก ขาดความยุติธรรม ทำให้ระบบการประเมินไม่เป็นธรรมตามไปด้วย ซึ่งความรู้สึกไม่เป็นธรรมในระบบการประเมินนี้อาจไม่สามารถดึงดูดคนดีคนเก่งให้เข้ามาอยู่ในระบบใหม่ได้ ดังนั้น จากประเด็นความเคลือบแคลงสงสัยต่อสถานภาพของบุคลากรและระบบการบริหารบุคคลดังกล่าว จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่เกิดแรงต้านต่อการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ออกนอกระบบราชการ

## 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การแข่งขัน หรือการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประสิทธิภาพทางด้านการบริหารและด้านวิชาการนั้น จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงาน เพื่อให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ มีระบบฐานข้อมูลที่ดีที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในยุคโลกไร้พรมแดน ใน

#### 4. ระบบงบประมาณ

ระบบงบประมาณเป็นข้อกังวลเรื่องใหญ่และสำคัญที่มีมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ไม่เฉพาะมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เท่านั้น ยังคงห่วงใยเกี่ยวกับการจัดสรรและสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล แม้หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541) จะมอบอำนาจให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพย์สินของตนเอง โดยรัฐจะยังคงให้การสนับสนุนในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) แก่มหาวิทยาลัย แต่จนถึงปัจจุบันยังไม่เห็นหลักประกันใดๆ ที่ยืนยันได้ว่า รัฐบาลจะสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาทางวิชาการอย่างไร ประกอบกับเหตุผลประการหนึ่งของการที่รัฐบาลผลักดันให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการนั้นก็เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาวของรัฐบาล จึงทำให้ข้อกังวลดังกล่าวยิ่งชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ แผนการแสวงหาและบริหารงบประมาณในอนาคตหากออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังไม่มีคำตอบที่แน่ชัด ว่า แหล่งรายได้จะมาจากรายได้บ้าง รูปแบบการหารายได้และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร ทรัพย์สินที่มีอยู่จะบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา จากการศึกษาวิจัยหรือการบริหารทางด้านสาธารณสุขจะเป็นแหล่งรายได้หลักของมหาวิทยาลัยได้หรือไม่ ปัจจุบัน

## 5. ความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ

ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังไม่มีกำหนดทิศทางต่อการออกนอกระบบราชการอย่างชัดเจน แม้จะมีการเตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับไปบ้างพอสมควร แต่ทิศทางการบริหารองค์การต่อการออกนอกระบบยังคงคลุมเครือ ไม่มีการวิเคราะห์และตัดสินใจว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่ อย่างไร ซึ่งหากการตัดสินใจพบว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องปรับเปลี่ยนองค์การเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการวางแผนเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้การปรับเปลี่ยนองค์การประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การที่ทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการยังคงไม่ชัดเจน จึงกลายเป็นแรงดันการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญประการหนึ่ง

### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางในการเสริมแรงผลักดันและลดแรงต้าน

#### การเสริมแรงผลักดัน

การวิเคราะห์แนวทางในการเสริมแรงผลักดันเพื่อสนับสนุนต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรณีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 4.2

## ตารางที่ 4.2

## แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางในการเสริมแรงผลัก

แรงผลัก	วิธีการเสริมแรงผลัก
1. นโยบายรัฐบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐบาลควรมีการกำหนดนโยบายที่มีทิศทางชัดเจน และเป็นรูปธรรม อาทิ การมีหลักประกันที่ชัดเจนว่า รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยที่มากเพียงพอต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ รวมทั้งแนวทางการบริหารบุคคล สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่างๆ ที่รัฐบาลยังคงจัดสรรให้อย่างชัดเจน เป็นต้น</li> </ul>
2. ผู้นำองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำต้องมีโลกทัศน์ วิสัยทัศน์กว้างไกล และยอมรับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องเป็น Change Sponsor คือ ต้องสามารถวิเคราะห์สภาพการณ์แวดล้อมและสามารถตัดสินใจได้ว่า องค์กรควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร รวมทั้งต้องสามารถนำเสนอภาพที่พึงปรารถนาขององค์กรให้ประชาคมได้รับรู้และเข้าใจตรงกัน เพื่อร่วมกันผลักดันให้องค์กรเปลี่ยนแปลงสู่สภาพนั้นได้จนประสบผลสำเร็จ</li> <li>- ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างทีมที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ หรือที่เรียกว่า Change Agent เพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงานและทำการสื่อสารระหว่างกลุ่มเป้าหมายกับผู้บริหาร</li> <li>- ผู้นำต้องเปิดกว้างทางความคิด ยินดีแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>- ผู้นำต้องมีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส และยึดถือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)</li> </ul>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

## แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางในการเสริมแรงผลัก

แรงผลัก	วิธีการเสริมแรงผลัก
3. การประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>-เน้นการประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมเข้าใจถึงความจำเป็นของการประกันคุณภาพ และสภาพการแข่งขัน</li> <li>-ให้ประชาคมเข้าใจการประเมินตนเอง รู้จักตนเอง เพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ดีขึ้น</li> <li>-กระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าจะต้องเปลี่ยนแปลง</li> </ul>
4. คู่แข่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ต้องตระหนักถึงสภาพการแข่งขันของโลก เพื่อตระหนักถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะปัจจุบันการศึกษาได้กลายเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันอยู่รอบด้าน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ</li> <li>- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่นำไปสู่การแข่งขัน และสื่อสารให้ประชาคมทุกคนได้ตระหนักและมองเห็นร่วมกันถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดการศึกษาที่ไร้พรมแดน</li> </ul>
5. การเตรียมการทางด้านกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ต้องมีร่างระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นกฎหมายลูกอย่างครบถ้วนและชัดเจน โดยจะต้องเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้ประชาคมได้ศึกษาทำความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ประชาคมได้แสดงความคิดเห็น และมีการปรับปรุงแก้ไขตามฉันทามติ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะทำให้ประชาคมสามารถมองเห็นทิศทางของการออกนอกระบบได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจและเข้าเป็นแนวร่วมกับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป</li> </ul>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางในการเสริมแรงผลึก

แรงผลึก	วิธีการเสริมแรงผลึก
6. วัฒนธรรมองค์การ	<p>การสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ที่เอื้อต่อการปรับตัวภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อกระตุ้นให้ประชาคมเป็นผู้ที่สนใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง</li> <li>- การพัฒนาหัวใจบริการ (Service Mind) ในประชาคมทุกคน</li> </ul>
7. การจัดโครงสร้างองค์การ	<p>- โครงสร้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ปรับเปลี่ยนเป็นโครงสร้างที่มีจุดประสงค์เพื่อการกระจายอำนาจและเอื้อต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วนชัดเจน ดังนั้น ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารควรบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจตามภารกิจของแต่ละหน่วยงานเป็นการบริหารองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อให้การตัดสินใจได้รวดเร็วและบรรลุวัตถุประสงค์</p>

การลดแรงต้าน

การวิเคราะห์แนวทางในการลดแรงต้านเพื่อสนับสนุนต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรณีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3  
แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางในการลดแรงต้าน

แรงต้าน	วิธีการลดแรงต้าน
<p>1. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ภาพที่ชัดเจนทั้งข้อดี ข้อด้อยของการออกนอกระบบราชการ และนำเสนอให้ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้เข้าใจร่วมกัน</li> <li>- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบอย่างกว้างขวาง ครอบคลุม และต่อเนื่อง</li> <li>- การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ได้เข้ามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นต่อแนวนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการออกนอกระบบ เพื่อให้ทุกคนได้มองเห็นถึงประโยชน์ได้เสียและมองเห็นอนาคตเป็นภาพเดียวกัน</li> </ul>
<p>2. สถานภาพบุคลากรและระบบ การบริหารงานบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การร่างระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารบุคคลที่ชัดเจน เป็นธรรม และจูงใจคนดีคนเก่ง รวมทั้งนำเสนอให้ประชาคมได้รับรู้รับทราบอย่างกว้างขวาง</li> </ul>
<p>3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ทันสมัยและพร้อมใช้งาน เช่น ระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานต่อไป อาทิ ระบบพัสดุ ระบบการเงินและงบประมาณ เป็นต้น</li> </ul>
<p>4. ระบบงบประมาณ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รัฐต้องมีหลักประกันว่าจะสนับสนุนงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยภายหลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเพียงพอต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา</li> <li>- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการเตรียมการสำหรับการแสวงหารายได้เพิ่มเติมจากโครงการบริการสังคมต่างๆ เช่น การจัดอบรมสัมมนา เป็นต้น รวมทั้งการส่งเสริมให้อาจารย์ นักวิจัยได้พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ โดยการจดลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร เพื่อให้บริการแก่สังคมต่อไป</li> </ul>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)  
แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางในการลดแรงต้าน

แรงต้าน	วิธีการลดแรงต้าน
	- การสร้างและจัดระบบฐานข้อมูลศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ และมีการติดต่อสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อ ประสานความร่วมมือในการสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย
5. ทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ	- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรมีการกำหนดทิศทางต่อการ ออกนอกระบบที่ชัดเจน และมีการกำหนดระยะเวลาของการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประชาคมได้เตรียมตัวและ ประเมินตัวเองในทุกมิติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต