

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน  
กับ  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



## มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

นวัตกรรมของศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน

รศ.ดร.ประสาธ สืบคำ

### แนวคิด

วิวัฒนาการการอุดมศึกษาไทยเริ่มจากการมีโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนข้าราชการพลเรือนสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและการอุดมศึกษาในปัจจุบัน อาจแบ่งออกได้เป็น ๔ ช่วง คือ จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง ลำแสงสัมฤทธิ์ผล ในหัวข้อแนวคิดจะกล่าวถึง ๒ ช่วง ได้แก่ ช่วงจุดประกายและช่วงขยายความคิด

**ช่วงจุดประกาย** จากการดำเนินงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในช่วงแรก (พ.ศ. ๒๔๕๕-๒๔๗๗) มีความไม่คล่องตัว สมเด็จพระราชบิดากรมหลวงสงขลานครินทร์เมื่อครั้งดำรงพระอิสริยยศเป็นพระบรมราชอนุชาในพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๗ ทรงเสนอให้มหาวิทยาลัย "... เป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวหรือขึ้นแก่อภิรัฐมนตรี ..." และ "...มหาวิทยาลัยต้องสามารถค้นคว้าหาความจริงในทางธรรมและทางวิทยาศาสตร์ได้โดยสะดวก ด้วยความปกปักรักษาของรัฐบาล ..." จึงถือได้ว่าพระดำริของสมเด็จพระราชบิดากรมหลวงสงขลานครินทร์เป็นการจุดประกายของการที่จะปฏิรูประบบบริหารมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาล การก่อตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองในปี พ.ศ. ๒๔๗๖ หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองนั้น เป็นการเปิดมิติใหม่ของการบริหารการศึกษาใน



รูปนิติบุคคลที่เป็นอิสระจากการควบคุมของรัฐด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ข้าราชการ แต่ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองก็สิ้นสุดลงในปี พ.ศ. ๒๔๙๒ และชื่อมหาวิทยาลัยถูกตัดชื่อเหลือเพียง “มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

**ช่วงขายความคิด** หลังจากมีพระราชบัญญัติสภาการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๐๒ มหาวิทยาลัยต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของสภาการศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานอื่น เช่น คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ในด้านการบริหารงานบุคคล กระทรวงการคลังโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมบัญชีกลาง สำนักงานงบประมาณ กระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ในพันธกิจด้านงานวิเทศของมหาวิทยาลัย

**การขายความคิด** ในเรื่องความมีอิสระในการบริหารมหาวิทยาลัยและความพยายามในการปฏิรูประบบบริหารมหาวิทยาลัยโดยการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการและให้มีความเป็นอิสระในการดำเนินภารกิจที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนั้น เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการสัมมนาซึ่งสภาการศึกษาแห่งชาติร่วมกับผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยต่างๆ และผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้จัดสัมมนาขึ้นหลายหน ตั้งแต่ปีพ.ศ.2507 ถึงปีพ.ศ.2513 ทั้งที่จัดขึ้นในสถาบันการศึกษา (คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) และที่สวนควินวาส ที่ประชุมได้เห็นพ้องต้องกันว่า ระบบบริหารมหาวิทยาลัยน่าจะมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัวมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนั้น จึงได้เสนอให้มีการจัดระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในเชิงบริหารจัดการขึ้น และเรียกมหาวิทยาลัยดังกล่าวว่า **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล** โดยมุ่งหมายที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นระบบอิสระ (Autonomous System) ที่ไม่เป็นส่วนของระบบราชการ มีฐานะ

คล้ายกับรัฐวิสาหกิจที่ยังคงรับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล แต่มีรูปแบบและโครงสร้างของระบบบริหารที่เหมาะสมกับลักษณะงานของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการและสามารถสนองตอบต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลจากการสัมมนาได้สรุปเป็นหลักการเสนอต่อนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น คือ จอมพลถนอม กิตติขจร แต่นายกรัฐมนตรีไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม ก็เป็นผลทำให้มีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยขึ้นดูแลมหาวิทยาลัยแทนสำนักนายกรัฐมนตรี แต่มหาวิทยาลัยก็ยังอยู่ในระบบราชการและอยู่ภายใต้กฎระเบียบต่างๆ ของราชการอยู่เช่นเดิม ซึ่งศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวถึงหลักคิดที่ประมวลได้ในช่วงนั้นไว้ว่า

“เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีความเป็นอิสระและมีเสรีภาพทางวิชาการเต็มที่โดยสามารถสนองตอบต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเทศตะวันตกหลายประเทศ เช่น อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา จึงได้จัดวางระบบการอุดมศึกษาโดยส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐเป็นระบบอิสระ มีสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยบุคคลภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เป็นองค์การบริหารกิจการภายในสูงสุด ส่วนที่มหาวิทยาลัยยังเกี่ยวข้องกับรัฐบาลอยู่ก็คือทางด้านการเงิน เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐยังต้องรับความช่วยเหลือทางด้านการเงินจากรัฐ การประสานงานระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย จึงมักจะกระทำในรูปแบบที่มีหน่วยกลางระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยขึ้น เช่น ในระบบอังกฤษก็จัดให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย โดยประมวลความต้องการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ด้านการเงิน แล้วเสนอแนะต่อรัฐบาลกำหนดวงเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย คณะกรรมการนี้ทำหน้าที่จัดสรรเงินให้แก่มหาวิทยาลัยต่างๆ ในลักษณะเป็นเงินก้อน (Block Grant) ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยต่างๆ มี



อิสระในการใช้จ่ายเงิน เพื่อดำเนินภารกิจอย่างคล่องตัวโดยที่คณะกรรมการฯ จะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือก้าวก้าวยการดำเนินการภายในของสถาบันแต่ละแห่ง ประการใด ส่วนในสหรัฐอเมริกาอำนาจการบริหารงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่กับสภามหาวิทยาลัยของแต่ละแห่ง ซึ่งมักจะประกอบด้วย บุคคลภายนอกอาชีพต่างๆ มีลักษณะเป็น Lay Board จึงถือได้ว่ามหาวิทยาลัยอยู่ในความควบคุมดูแลของประชาชนโดยแท้ ความสนับสนุนทางการเงินส่วนใหญ่มาจากรัฐที่มหาวิทยาลัยนั้นๆ ตั้งอยู่ และมักเป็นงบประมาณราย 2 ปี ที่มีลักษณะเป็นเงินอุดหนุนเป็นก้อนทำนอง Block Grant เช่นเดียวกับ คณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในอังกฤษ สภามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจึงเป็นเสมือนกันชนระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าในระบบเช่นนี้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) และมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) สูงทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาระดับนี้เป็นอย่างมาก”

สรุปหลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากผลการสัมมนา เป็นดังนี้

1. การประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยนั้น จะมีคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นสื่อกลางระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ฐานะของคณะกรรมการดังกล่าวจะคล้ายธนาคารแห่งประเทศไทย คือเป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หน้าที่หลักของคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย คือประมวลความต้องการทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัยเสนอต่อรัฐบาล และนำเอานโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งการติดตามผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาอุดมศึกษาต่างๆ ด้วย

2. องค์กรและการบริหารภายในมหาวิทยาลัย จัดเป็นระบบอิสระใน

การปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ และส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น โดยยึดหลักการบริหารโดยคณะบุคคลในรูปกรรมการ เช่น สภาอธิการบดี สภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์ และกรรมการประจำหน่วยงานภายในระดับต่างๆ ส่วนผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับหัวหน้าหน่วยงาน เช่น อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ศูนย์ หรือสำนัก และหัวหน้าภาควิชา ให้มีวาระการดำรงตำแหน่งเพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

3. การบริหารงานบุคคล จัดได้ในรูปไม่เป็นระบบราชการ เน้นการบริหารงานบุคคลที่จะสามารถดึงดูดให้ผู้มีคุณวุฒิเหมาะสมทั้งด้านความรู้ที่จะทำงานด้านวิชาการ เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ความตั้งใจจริง บุคลิกภาพ ความประพฤติตลอดจนศรัทธาที่จะทำงานด้านวิชาการ เข้าทำงานในมหาวิทยาลัย โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และให้ได้เงินเดือนและผลประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันก็มีนโยบายที่จะขจัดผู้ที่ไม่เหมาะสมทั้งในตำแหน่งวิชาการและธุรการออกจากมหาวิทยาลัยด้วย เป็นการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลัก “เข้ายาก ออกง่าย”

4. การเงิน มีหลักการที่จะกำหนดนโยบาย ระบบ ระเบียบ และข้อบังคับทางการเงินให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเสนอการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน (Block Grant) อาศัยวิธีการจัดทำงานประมาณในรูป Program Budgeting และมีระบบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินที่รัดกุม เพื่อให้การใช้จ่ายเงินเกิดประโยชน์สูงสุด

## พิชิตการเปลี่ยนแปลง

ช่วงพิชิตการเปลี่ยนแปลงนั้น ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ปราศรัยเนื่องในโอกาสวันสถาปนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ครบ ๓ ปีไว้ว่า



“ความคิดในการจัดให้มีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพิ่มขึ้นในภูมิภาคต่างๆ เริ่มขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2527 โดยทบวงมหาวิทยาลัยได้เสนอต่อรัฐบาลในสมัยนั้นให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอีก 5 แห่ง ที่พิษณุโลก ชลบุรี นครศรีธรรมราช อุบลราชธานี และ นครราชสีมา เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ภูมิภาคให้กว้างขวางยิ่งขึ้น โดยมอบหมายให้มหาวิทยาลัยของรัฐในภูมิภาคนั้นๆ เป็นพี่เลี้ยง ในกรณีของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่อุบลราชธานีและนครราชสีมา ได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นดำเนินการจัดตั้งเป็นวิทยาลัยใหม่วิทยาลัยขอนแก่นเมื่อดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว จึงค่อยยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศออกมา ในระหว่างที่ดำเนินการจัดตั้งเป็นวิทยาลัยอยู่นั้น รัฐบาลซึ่งมี ฯพณฯ พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรีได้มีนโยบายที่จะให้ทั้ง 5 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ ในส่วนที่เกี่ยวกับ มทส จึงได้มีการโอนโครงการจัดตั้งเป็นวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นไปให้ทบวงมหาวิทยาลัยดำเนินการ พร้อมทั้งได้มีมติ ครม. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครราชสีมาเป็นการเฉพาะ ผมได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานจึงเข้ามารับผิดชอบการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตั้งแต่บัดนั้นและติดพันมาจนถึงปัจจุบัน

เมื่อผมเริ่มรับภาระในการจัดตั้ง สิ่งแรกที่ทำคือการทบทวนนโยบายการจัดตั้งกับรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยและท่านนายกรัฐมนตรีในสมัยนั้น นโยบายที่ได้รับมาชัดเจนก็คือ “ขอให้ดำเนินการจัดตั้งให้แล้วเสร็จโดยเร็วที่สุด ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี โดยให้รับนักศึกษาไปฝากเรียนไว้กับมหาวิทยาลัยอื่นที่มีอยู่แล้วก่อน” ผมต้องใช้เวลาทบทวนนโยบายกับรัฐบาลอย่างหนักหน่วง เพราะผมเห็นด้วยกับนโยบายเพียงครึ่งเดียว การจัดตั้งให้แล้วเสร็จโดยเร็วที่สุด แต่ไม่เห็นด้วยกับการรับนักศึกษาไปฝากเรียนไว้กับมหาวิทยาลัยอื่น เพราะถ้าทำเช่นนั้นจะขาดอิสระในการคิดรูปแบบของมหาวิทยาลัยใหม่นอกจากเลียนแบบมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ความรู้สึกของนักศึกษาก็จะไม่ดี

เพราะเป็นเสมือน “ลูกเลี้ยง” หรือ “ลูกฝากเลี้ยง” ผมจึงได้ต่อรองรัฐบาลขอเวลา 3 ปี ในการเตรียมการจะทำให้ได้มหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ที่มีความพร้อมและสามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้ในเวลาอันรวดเร็ว

ผมจำได้ว่า ในการพบปะครั้งสำคัญระหว่างท่านนายกรัฐมนตรี (พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ) รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย (นายทวิช กลิ่นประทุม) และผม ในฐานะประธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ในต้นเดือนเมษายน 2532 เพื่อการตัดสินใจครั้งสุดท้ายก่อนทำโครงการจัดตั้งเสนอ ครม. สัญจรที่ขอนแก่น ผมได้กราบเรียนสาระสำคัญของโครงการ ซึ่งให้เห็นว่าประเทศไทยกำลังขาดแคลนกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ประเทศไทยจะแข่งขันกับประเทศต่างๆ ไม่ได้ ถ้าไม่สามารถพึ่งตนเองทางเทคโนโลยี ประเทศไทยจะเป็น NICS ไม่ได้ ถ้าขาดทั้งกำลังคนและเทคโนโลยี จึงน่าจะตั้ง มทส เป็นมหาวิทยาลัย เฉพาะทางที่เป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี” สมบูรณ์แบบ และถ้าจะให้บรรลุความเป็นเลิศได้เร็วจะต้องเลือกรูปแบบใหม่เป็น “มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ” จะได้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูง สามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ได้

ท่านนายกรัฐมนตรีรับฟังอรรถาธิบายของผมด้วยท่าทีที่แสดงความเห็นด้วยโดยตลอด ท้ายที่สุดท่านก็ถามว่า “ถ้าทำอย่างที่อาจารย์เสนอจะเปิดได้เร็วไหมและจะดีกว่ามหาวิทยาลัยอื่นอย่างไร” ผมก็เรียนว่า “ถ้าทำอย่างที่เสนอจะได้มหาวิทยาลัยหมายเลข 1 เป็นมหาวิทยาลัยหัวแถวไม่ใช่หางแถว เพราะจะเป็นแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทย ไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือน จึงอยู่หัวแถวในมหาวิทยาลัยประเภทนี้และรูปแบบนี้ ท่านนายกฯ เป็นบุคคลหัวแถวท่านน่าจะจะต้องตั้งมหาวิทยาลัยในจังหวัดที่ท่านเป็น ส.ส. เป็นมหาวิทยาลัยหัวแถวจึงจะสมศักดิ์ศรี” ท่านนายกฯ ตอบรับทันทีว่า “ผมต้องการมหาวิทยาลัยหัวแถว” ผมจึงเรียนว่า “ถ้าต้องการมหาวิทยาลัยชั้นดี ต้อง



ใจเย็นๆ ผมขอเวลาเตรียมการ 3 ปี เปิดได้แน่” ท่านจึงยอมเลิกความคิดที่จะตั้งมหาวิทยาลัยแบบกดปุ่ม นับเป็นการตัดสินใจครั้งสำคัญที่ก่อให้เกิดโฉมใหม่ของวงการอุดมศึกษาของไทย

การตัดสินใจเลือกรูปแบบมหาวิทยาลัย แบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการหรือที่เรียกว่า **“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล”** นี้ กลายเป็นต้นแบบและเป็นความหวังของชาวมหาวิทยาลัยทั้งหมด ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ในระบบราชการมาก่อน ได้พยายามดิ้นรนที่จะออกจากระบบราชการติดต่อกันมาเป็นเวลา 30 ปี แต่ยังไม่สำเร็จ เมื่อเกิด มทส ขึ้นจึงทำให้ความหวังที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่นี้เป็นความจริงที่ไม่เคยคิดว่าจะเป็นไปได้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ มทส จึงเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบอุดมศึกษาไทยทั้งระบบ มทส จึงเป็นมหาวิทยาลัยในฝัน (Dream University) ของคนทั้งหลาย”

ภายใต้แนวคิดและการผลักดันสนับสนุนของ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ซึ่งดำรงตำแหน่งปลัดทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้น ในที่สุดปี พ.ศ. ๒๕๓๓ **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย** ก็ได้รับการสถาปนาขึ้นโดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. ๒๕๓๓ สาระในพระราชบัญญัติได้ปรากฏอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยหลายประการ เช่น

๑. มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เน้นประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคล สามารถดึงดูดและรักษาคนดี คนเก่งอยู่ในระบบ

๒. การเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี (University of Technology) แห่งแรกของประเทศไทย เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสอุดมศึกษาโลก กระแสการพัฒนาประเทศไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly-Industrialized Country) และสนองตอบความต้องการกำลังคนตามนโยบาย

รัฐบาล เปลี่ยนสนามรบ เป็นตลาดการค้า ต่อมามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น

๓. การมีสภามหาวิทยาลัยที่เป็น Lay Board ที่ประกอบด้วยตัวแทนสังคมภายนอกร่วมวางนโยบายในลักษณะ Policy Board เช่น การนำเอาภาคธุรกิจเอกชน (ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยในกรณีของ มทส) และผู้ทรงคุณวุฒิในภูมิภาค (ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในกรณีของ มทส) มามีส่วนร่วมซึ่งจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจะมากกว่าจำนวนกรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัยสิ่งนี้ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

๔. การมีพันธกิจที่จะปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด พัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีนับเป็นมหาวิทยาลัยแรกที่มีพันธกิจลักษณะนี้เพิ่มเติมจากพันธกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไป ที่ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมและทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เพื่อรองรับพันธกิจนี้ มหาวิทยาลัยจึงมีเทคโนโลยีธานี (Technopolis) ซึ่งเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology Park) ของมหาวิทยาลัย

๕. การแสดงเจตนารมณ์ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย โดยกำหนดหน่วยงานที่มีชื่อว่า “สถานวิจัย” เป็นหน่วยงานในสำนักวิชาไว้ในพระราชบัญญัติ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง)

## หลักการ การจัดระบบบริหารภายในและผลที่คาดหวัง

**หลักการ:** หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับพอสรุปได้ ดังนี้

๑. กำกับดูแลโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ



๒. มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง

๓. โดยยึดหลักการปกครองตนเองให้การดำเนินการต่างๆ ลื่นสุดในระดับมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

๔. ให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

๕. เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจสูงสุด

๖. ได้รับงบประมาณหมวดอุดหนุนทั่วไป

**การจัดระบบบริหารงานภายใน:** การจัดระบบบริหารงานภายในขั้นสุดระดับสภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ

สามารถจัดระบบบริหารทุกด้านที่เป็นของตนเอง คือ

๑. จัดระบบและวางระเบียบการเงินและทรัพย์สิน

๒. จัดระบบบริหารงานบุคคล

๓. จัดระบบงานวิชาการ

๔. จัดระบบและวางระเบียบการบริหารทั่วไป

**ผลที่คาดหวัง:** ผลที่คาดหวังจากการเป็นมหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

๑. สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย

๒. ลดระเบียบข้อบังคับที่ผู้กรัดมัดตัวไม่เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัย

๓. ลดขั้นตอนการทำงาน

๔. สามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัด

๕. การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดคุณภาพและช่วยให้มหาวิทยาลัยกระทำการกิจบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้สะดวกขึ้น

## ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ทั้งในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิรังสรรค์ (Re-inventing) ระบบบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งกล่าวโดยสังเขป ได้ดังนี้

### การปฏิรังสรรค์ ระบบบริหาร

#### 1. โครงสร้างการบริหารที่

- เน้นองค์กรแนวระนาบ (Flat Organization)
- เน้นองค์กรที่กะทัดรัดมีประสิทธิภาพสูง แบบจิวแต่แจ้ว
- ยึดหลัก รวมบริการ ประสานภารกิจ
- ยึดหลักการถ่ายโอนงานและการร่วมทุนกับภาคเอกชน (Privatization & Joint Venture)

#### 2. โครงสร้างทางวิชาการ

- เน้นบูรณาการ จัดส่วนงานวิชาการแบบ Clustering ยึดภาคพัฒนา (Development Sectors) มากกว่าจัดเป็นคณะและภาควิชาตามแนวเดิม
- เน้นการจัดองค์กรพหุวิทยาการ (Multidisciplinary Organization)



## การงบประมาณและการเงิน

### รายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :

๑. เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
๒. เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
๓. ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการต่าง ๆ
๔. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน และจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
๕. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ
๖. รายได้อื่นๆ

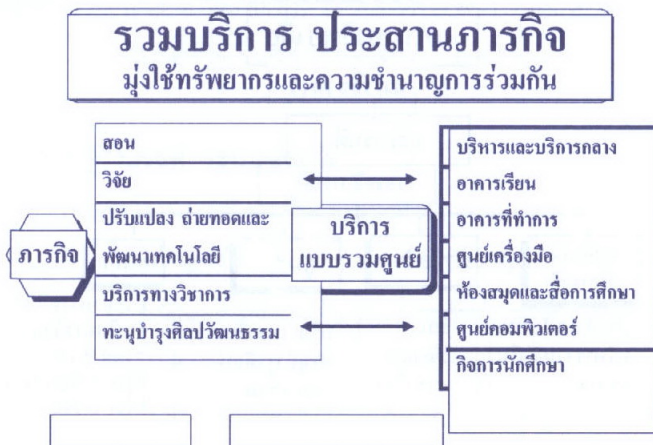
### การจัดทำคำขอและการได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

๑. จัดทำคำขอโดยมีรายละเอียดตามโครงสร้างงบประมาณแบบแผนงาน
๒. เมื่อผ่านการพิจารณาแล้ว จะได้รับการจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่ไม่มีรายละเอียด (One Line Item) ซึ่งจะมีการตรวจสอบภายหลัง (Post Auditing)

### การบริหารงบประมาณ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำเงินอุดหนุนที่ได้รับรวมกับรายได้อื่นจัดทำ เป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อสภา มหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ
๒. ใช้จ่ายได้ตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัย ที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัย
๓. สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด
๔. สามารถนำเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายหรือเงินสะสมไปลงทุน หรือหาผลประโยชน์ได้(ตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัย)

การใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดด้วยหลักการบริหาร “รวมบริการ ประสานภารกิจ” และการถ่ายโอนบางภารกิจให้กับเอกชนอธิบายได้จากแผนภูมิข้างล่างนี้



### การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน

#### (PRIVATIZATION)

##### การจ้างเหมาบริการ

- ยามรักษาการ
- การรักษา
- ความสะอาด
- การเก็บขยะ
- การดูแลสวน
- รดน้ำต้นไม้
- ออกแบบควบคุมงานก่อสร้าง
- การซ่อมบำรุง

##### ให้เอกชนเข้าดำเนินการ

- จำหน่ายอาหาร
- จำหน่ายสิ่งของ
- เครื่องใช้
- บริการถ่ายเอกสาร
- ซักรีด
- ธนาคาร

##### การจ้างเหมาบริการ

- ซื้อหุ้นบริษัท NTU-THAILAND
- ซื้อหุ้นบริษัทอนิว
- ซื้อหุ้นบริษัท HYPER-MEDIA PUBLISHING
- ซื้อหุ้นบริษัทนครราชสีมาอินเตอร์เน็ต



## การงบประมาณและการเงิน

### รายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ :

๑. เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้
๒. เงินอุดหนุนและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ให้แก่มหาวิทยาลัย
๓. ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน และค่าบริการต่าง ๆ
๔. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน และจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
๕. รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุ
๖. รายได้อื่นๆ

### การจัดทำคำขอและการได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาล

๑. จัดทำคำขอโดยมีรายละเอียดตามโครงสร้างงบประมาณแบบแผนงาน
๒. เมื่อผ่านการพิจารณาแล้ว จะได้รับการจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ที่ไม่มีรายละเอียด (One Line Item) ซึ่งจะมีการตรวจสอบภายหลัง (Post Auditing)

### การบริหารงบประมาณ ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. นำเงินอุดหนุนที่ได้รับรวมกับรายได้อื่นจัดทำ เป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี เสนอต่อสภา มหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ
๒. ใช้จ่ายได้ตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัย ที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัย
๓. สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด
๔. สามารถนำเงินที่ยังไม่ถึงคราวจ่ายหรือเงินสะสมไปลงทุน หรือหาผลประโยชน์ได้(ตามระเบียบการเงินของมหาวิทยาลัย)

**การตรวจสอบ** มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยึดหลักการบริหารที่มีความโปร่งใสมีระบบตรวจสอบดังนี้

๑. มีหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงกับอธิการบดี และมีคณะกรรมการ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

๒. ต้องส่งรายงานการเงินให้ สตง. ตรวจสอบ และรับรองภายใน 3 เดือนนับแต่สิ้นปีงบประมาณ

### การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สถานภาพของบุคลากร

๑. บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นพนักงาน ของรัฐไม่เป็นข้าราชการ และไม่อยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานและประกันสังคม

๒. มีระบบบริหารงานบุคคลที่เป็นของตนเองโดยอาศัย พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย

### องค์กรและกลไกการบริหารงานบุคคล





## หลักการบริหารงานบุคคล

(กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)

๑. สอดคล้องกับลักษณะงานและเอื้ออำนวยต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
๒. ยึดระบบคุณธรรม (Merit System)
๓. เข้ายาก ออกง่าย
๔. แข่งขันกับการจ้างในตลาดแรงงาน
๕. สอดคล้องรองรับกับระบบการบริหารและการจัดการสมัยใหม่และความเป็นสากล

### การสรรหาคัดเลือกและทดลองปฏิบัติงาน

- ใช้กระบวนการที่เป็นระบบเปิด และพิถีพิถัน
- ใช้ระบบสัญญาจ้างก่อนได้สถานภาพการเป็น พนักงานประจำ (สายวิชาการ 3 + 2 ปี, สายปฏิบัติการ 2 ปี)
- กำหนดระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานให้ยาวพอ ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริงจัง
- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุงาน

### นวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา

(กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี)

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้สร้างนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษาไว้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งต่อมาได้เป็นแบบอย่างให้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น สรุปได้ดังนี้

## สหกิจศึกษาและการศึกษาระบบไตรภาค

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้สหกิจศึกษา (Cooperative Education) เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งถือว่าเป็นนวัตกรรมที่สำคัญของวงการอุดมศึกษาของไทย ที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่ม เป็นการจัดการศึกษาที่ผสมผสานการเรียนของนักศึกษาในสถานศึกษากับประสบการณ์จริงของการทำงานในสถานประกอบการอย่างมีหลักการและระบบ โดยกำหนดให้นักศึกษาออกไปทำงานเป็นพนักงานเต็มเวลาในสถานประกอบการ ระหว่างการปฏิบัติงานจะมีอาจารย์ไปนิเทศและประเมินผล เป็นการเสริมสร้างให้นักศึกษามีความพร้อมด้านงานอาชีพเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากด้านวิชาการและการปฏิบัติงานพื้นฐาน ทำให้มั่นใจว่าบัณฑิตจะมีความรู้ความสามารถสูงและตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น แก้ปัญหาบัณฑิตไม่มีความพร้อมในการทำงาน สถานประกอบการต้องเสียเวลาฝึกงานให้ก่อนปฏิบัติงานได้จริง

การจัดการศึกษาระบบไตรภาคเพื่อการหลีกเลี่ยงการจัดการเรียนการสอนภาคฤดูร้อนที่มีเวลาเพียงประมาณครึ่งหนึ่งของภาคเรียนปกติ ในระบบทวิภาค และเพื่อให้สามารถบรรจุรายวิชาสหกิจศึกษาที่มุ่งเน้นให้นักศึกษาปฏิบัติงานในสถานประกอบการได้อย่างเต็มที่ ต่อเนื่องและเหมาะสม

### วิชาศึกษาทั่วไป

มหาวิทยาลัยยึดถือการผลิตบัณฑิตที่เป็นนักเทคโนโลยีที่เทียบพร้อมด้วยปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วยปัจจัยมนุษย์ (Humanware) ปัจจัยข่าวสาร (Infoware) ปัจจัยองค์การ (Orgaware) และปัจจัยเทคโนโลยี (Technoware) เพื่อให้บัณฑิตมีความเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี เปี่ยมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร มีทักษะด้านการจัดการองค์การและความลุ่มลึกในวิทยาการวิชาชีพของตนเอง วิชาศึกษาทั่วไป (General Education) เป็นส่วนเสริมสร้างสามปัจจัยแรกให้



กับบัณฑิต ลักษณะของรายวิชาศึกษาทั่วไปเป็นการประสมประสานและบูรณาการวิทยาการด้านต่างๆ ไว้ด้วยกัน ไม่แบ่งแยกรายวิชาตามกลุ่มศาสตร์อย่างเดิม ซึ่งปัจจุบันรูปแบบการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยศึกษาทั่วไปดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและเป็นต้นแบบให้สถาบันอุดมศึกษาอื่นนำไปปรับใช้

### การคัดเลือกนักศึกษาโดยระบบโควตา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่รับนักศึกษาโควตาโดยไม่มี การสอบคัดเลือก แต่พิจารณาจากผลการเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมหาวิทยาลัยมีนโยบายมุ่งเน้นการรับนักศึกษาโดยวิธีให้โควตามากถึงร้อยละ ๘๐ ของจำนวนรับทั้งหมด เพื่อสนองนโยบายของรัฐในการกระจายโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาแก่เยาวชนของชาติ

### งานวิจัยสถาบัน

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน อธิการบดีผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ให้ความสำคัญของงานวิจัยสถาบันอย่างยิ่ง เช่น การวิจัยสาเหตุและรายวิชาที่นักศึกษาสอบตกเป็นจำนวนมาก ร้อยละการได้งานทำและความพึงพอใจของสถานประกอบการต่อบัณฑิตของ มทส. สัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักศึกษาโควตาและนักศึกษาที่สอบคัดเลือกของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นต้น งานวิจัยสถาบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการยอมรับและใช้เป็นแบบอย่างของสถาบันอุดมศึกษาอื่น

### งานประกันคุณภาพการศึกษา

ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้สร้างวัฒนธรรมไว้ให้กับ มทส. คือ เมื่อสิ้นทุภาคการศึกษา ผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง จะประชุมประเมินการจัดการเรียนการสอนในภาคการศึกษาที่ผ่านมา กิจกรรมลักษณะนี้ได้วิวัฒนาการไปสู่ “การประกันคุณภาพการศึกษา” ของมหาวิทยาลัย โดยประชากรของ มทส. ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก ได้เริ่ม

ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษามาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๑ ก่อนที่จะมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒

นอกจากกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมที่กล่าวมาข้างต้น ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ครีส์อ้าน ยังได้เป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การส่งเสริมการผลิตสื่อประสมของโครงการการศึกษาไร้พรมแดน การจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) การมีห้องสมุดอัตโนมัติและห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ครีส์อ้าน ยังให้ความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งแผนระยะยาว (แผน ๑๐ ปี) แผนระยะกลาง (แผน ๕ ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัย

**ปัญหาและอุปสรรค** การที่ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ครีส์อ้าน ได้สร้างนวัตกรรม คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการเป็นของตนเองและเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) นั้น ตั้งแต่เริ่มต้นตราถึงปัจจุบัน เผชิญปัญหาและอุปสรรคหลายประการ สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

๑. ความยากลำบากในการพัฒนาองค์กร และระบบงาน

- ไม่มีต้นแบบให้ลอกเลียน
- ขาดผู้รู้ ผู้เล่น ต้องลองผิด ลองถูกกว่าจะเข้าที่
- บุคลากรบางส่วน ถูกครอบงำจากระบบราชการที่เคยชิน ทำให้เปลี่ยนแปลงยาก

๒. การสร้างความเข้าใจ ความยอมรับในระบบใหม่ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ต้องใช้เวลา และความอดทนมาก

๓. ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับฐานะและรูปแบบ และการพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



๔. การปฏิบัติที่ไม่ยึดหลักการ และเจตนาภรณ์ หรือความไม่เข้าใจของหน่วยงานภายนอก หรือหน่วยเหนือทำให้ถูกปฏิบัติเหมือนส่วนราชการโดยไม่จำเป็น

## สำแดงสัมฤทธิ์ผล

หลังจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย ได้สถาปนามาครบ ๑๖ ปี ในปี พ.ศ. ๒๕๔๙ ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน มีสัมพัทธิผลตามความคาดหวังและสัมฤทธิ์ผลที่ได้รับการประเมินจากหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ดังนี้

### สัมฤทธิ์ผลตามความคาดหวัง

๑. สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เป็นของตนเอง เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยทั้งด้านบริหาร วิชาการ และบริการ ถือเป็นต้นแบบได้

๒. สร้างปัจจัยคุณภาพได้ตั้งแต่ระยะแรกทั้งด้านคณาจารย์ประจำและการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย

- คุณวุฒิคณาจารย์สูงกว่าเกณฑ์ของ สกอ. มีคณาจารย์ วุฒิปริญญาเอก (70 %) ปริญญาโท (30 %) สูงสุดเป็นอันดับ 1 ของประเทศที่จัดการศึกษาทุกระดับ
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย รองรับภารกิจด้านต่างๆ

๓. สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยให้เติบโตก้าวหน้าและกระทำการกิจหลักได้ในเวลาที่รวดเร็ว

- เปิดสอนปริญญาตรี ทั้งหลักสูตรปกติ และหลักสูตรนานาชาติ ตั้งแต่เปิดสอนปีแรก

- เปิดสอนปริญญาโท-เอก ได้เมื่อเปิดสอนเพียง 3 ปี
- ดำเนินการภารกิจด้านการวิจัย บริการทางวิชาการ การถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้ตั้งแต่ระยะเริ่มแรก
- สร้างนวัตกรรมด้านอุดมศึกษา เช่น เทคโนโลยี สหกิจศึกษา การรับนักศึกษาโดยไม่มีการสอบคัดเลือก
- ได้รับคัดเลือกจาก สกว. เข้าร่วมการผลิตนักวิจัยตามโครงการปริญญาเอกกาญจนาภิเษก
- ได้รับคัดเลือกจากทบวงฯ เข้าร่วมการผลิตและพัฒนาอาจารย์ และการพัฒนาหลักสูตรบัณฑิตศึกษานานาชาติ

๔. การรวมบริการ ประสานภารกิจ การถ่ายโอนงานในภาคเอกชน และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำให้ใช้บุคลากรน้อย ลดปัญหาความซ้ำซ้อน ลดปัญหาการบริหาร เกิดการร่วมใช้ทรัพยากรและประหยัด

๕. การบริหารแบบเบ็ดเสร็จ และการกระจายอำนาจ โดยเป็นอิสระจากระบบราชการ ทำให้ลดขั้นตอนเพิ่มความคล่องตัว เพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๖. ทบวงมหาวิทยาลัยได้นำ “สหกิจศึกษา” กำหนดเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับทบวงมหาวิทยาลัย

## การประเมินประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย โดยสำนักประเมินผล

### สำนักงบประมาณ

- การบริหารงานบุคคลมีลำดับความสำคัญขั้นการบังคับบัญชาสั้นลง ทำให้ประหยัดเวลา รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม เนื่องจากกระบวนการบริหารส่วนใหญ่จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย



- การถ่ายโอนงานที่ให้ภาคเอกชนดำเนินการ และการจ้างเหมาบริหาร เป็นการสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร ของ มทส
- การบริหารวิชาการมีความคล่องตัว เช่นการเปิดสอนหลักสูตร
- บุคลากรสายวิชาการมีความสามารถและคุณภาพสูงทำให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการ
- สัดส่วนคณาจารย์สูงสุดเป็นอันดับ 1 ในประเทศที่เปิดสอน ทุกระดับปริญญา

## การจัดอันดับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เมื่อวันที่ ๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๙ (เฉพาะ ๑๐ อันดับแรก)

### การจัดอันดับมหาวิทยาลัยด้านวิจัย

๑. มหาวิทยาลัยมหิดล
๒. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
๓. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)
๔. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)
๕. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
๖. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
๗. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
๘. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๙. มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
๑๐. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### การจัดอันดับมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอน

๑. มหาวิทยาลัยมหิดล
๒. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
๓. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
๔. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
๕. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพมหานคร
๖. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๗. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี(มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)
๘. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
๙. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐ)

๑๐. มหาวิทยาลัยศิลปากร

## สรุป

ตามที่ได้มีพระบรมราชโองการลงที่ ๘ ตุลาคม พุทธศักราช ๒๕๔๙ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้นายวิจิตร ครีส์อำน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการนั้น นายกรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ศุกร์ที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๔๙ ในส่วนที่ว่าด้วยการศึกษา ความว่า

“๓.๓ เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทาง



ศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่ สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชนเพื่อให้การศึกษาร้างคนและสร้างความรู้สึกผู้สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ”

นับตั้งแต่ได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. ๒๕๓๓ และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ แล้ว ในปี พ.ศ. ๒๕๓๖ รัฐบาล ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน มีความพยายามจะผลักดันมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มอีก ๑๖ แห่ง แต่ก็ไม่เป็นผลเนื่องจากความขัดแย้งและมุมมองที่เห็นความสำคัญเรื่องนี้ต่างกันของฝ่ายการเมืองเอง ทำให้ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ๑๖ ฉบับตกไป เนื่องจากการปิดประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ จนมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มอีก ๒ ฉบับในปี พ.ศ. ๒๕๔๑ คือ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. ๒๕๔๑ และ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ. ๒๕๔๑ ทั้งนี้ ไม่ได้รวมมหาวิทยาลัยสงฆ์อีกสองแห่ง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ และ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ บัดนี้ ฯพณฯ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประชาคมชาวอุดมศึกษาจึงฝากความหวังไว้กับท่านผู้สร้างนวัตกรรม “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ที่จะเห็นพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกหลายฉบับในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ.

## มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ : นวัตกรรมทางการศึกษาในทัศนะ ของชาวจังหวัดนครศรีธรรมราช

วัชรา หงส์ประภักตร์

การก่อตั้งซึ่งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์นั้น เริ่มแต่การเรียกร้องของชาวจังหวัดนครศรีธรรมราช มาเป็นเวลาอันยาวนาน และในช่วงสุดท้ายอันเป็นยุคแห่งการเรียกร้องเพราะการเรียกร้องได้รับการสนองตอบนั้นได้แก่ช่วงที่ ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้านมารับเป็นประธานโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งก่อนลงมือทำโครงการ ท่านได้ขยาดความคิดให้ชาวจังหวัดนครศรีธรรมราชทราบก่อนว่าจะกำหนดให้มหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราชมีรูปแบบอย่างไร โดยท่านได้บรรยายให้แก่ชาวนครศรีธรรมราชประมาณ 500 คนที่มาประชุมเพื่อรับทราบความคิดของท่าน ๆ กล่าวว่

มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีปัญหาอยู่หลายประการ ได้แก่ ขาดความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ขาดความคล่องตัวทางด้านการบริหาร ระบบราชการเป็นอุปสรรคต่อการแก้ปัญหาที่เผชิญ และบรรลุความเป็นเลิศได้ยาก

เมื่อมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีปัญหาดังกล่าว ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน จึงได้คิดออกแบบมหาวิทยาลัยที่จะตั้งขึ้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชว่า มหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราชจะมีรูปแบบใหม่ในลักษณะซึ่งเรียกว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” (ต่อมาเรียกใหม่ว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”) โดยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยในสังกัด คือ ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยนี้จะเป็นอิสระจากระบบราชการ หรือเรียกกันในภาษาพูดว่า “มหาวิทยาลัยนอกระบบ



(ราชการ)" ซึ่งเป็นระบบอีกระบบหนึ่ง ซึ่งไม่ใช่ส่วนราชการ และไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่เดิมๆ โดยสาระสำคัญ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยในรูปแบบนี้ คือ มหาวิทยาลัยจะยึดหลักการสำคัญว่า การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยจะสิ้นสุดระดับสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบจัดการที่เป็นของตนเอง คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ และมหาวิทยาลัยยึดหลักการบริหารและจัดการที่ดี (Good governance)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับฯ นี้จะมีการปรับเปลี่ยนระบบและกระบวนการบริหาร 4 เรื่อง คือ

(1) **ความสัมพันธ์ภายนอกของมหาวิทยาลัยกับรัฐบาล** คือ มหาวิทยาลัยระบบใหม่นี้ขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวง ไม่ใช่เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตามสายงานปกติ หรืออีกนัย ไม่มีฐานะเป็นกรม ซึ่งขึ้นต่อสำนักงานปลัดกระทรวง หนังสือจากมหาวิทยาลัยในกำกับฯ จึงจะเรียนรัฐมนตรีโดยตรง ไม่ใช่เรียนปลัดกระทรวงอย่างที่มหาวิทยาลัยในสังกัดทั่วไปปฏิบัติกัน

(2) **การจัดองค์กรและการบริหารงานภายใน** มหาวิทยาลัยในกำกับฯ มีหลักการใช้ทรัพยากรร่วมกัน หรือที่เรียกว่า "รวมบริการ ประสานภารกิจ" และออกแบบให้มีการบูรณาการ ไม่แยกเป็นหน่วยย่อย สาขาย่อยมากเกินไป ด้วยเหตุนี้จึงไม่แบ่งส่วนเป็น "คณะ" แต่เป็น "สำนัก" สำหรับ กระบวนการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับฯ เรื่องต่าง ๆ ของการบริหารมหาวิทยาลัยสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย และมีสภาวิชาการ ซึ่งระบบราชการเดิมไม่มี และเดิมมักจะถูก Dominate โดยฝ่ายบริหาร ซึ่งเมื่อมีสภาวิชาการ ทำให้งานวิชาการอยู่ในความรับผิดชอบของนักวิชาการ ไม่ได้ฝากอนาคตของมหาวิทยาลัยไว้กับทางบริหารแต่อย่างใดเลย แม้สภาวิชาการจะมีอธิการบดีเป็นประธานก็ตาม แต่องค์ประกอบส่วนใหญ่ของสภาวิชาการจะเป็นนักวิชาการ ไม่ใช่ผู้บริหาร

(3) **การงบประมาณและการเงิน** ความเป็นอิสระและคล่องตัวอยู่ที่ตรงนี้ คือ การเงินทุกอย่างที่เข้าสู่มหาวิทยาลัยเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยทั้งหมด ส่วนที่มาจากรัฐเป็นระบบงบประมาณแบบอุดหนุนทั่วไป ที่เรียกว่า One line item คือ ในพระราชบัญญัติงบประมาณจะปรากฏเพียงบรรทัดเดียวว่า งบประมาณอุดหนุนมหาวิทยาลัยเป็นเงินเท่าไร ในความหมายที่พูดกันคือ รัฐจะให้เงินมาเป็นก้อน (Block Grant) เงินงบประมาณที่ได้รับมาจะเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยจากแหล่งอื่น แล้วมหาวิทยาลัยมาจัดสรรใช้จ่ายเป็นงบประมาณของมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นงบประมาณที่ได้รับจากรัฐโดยปกติ ก็จะมีรายการของงบประมาณกำกับไว้ด้วย และจะต้องใช้ไปตามรายการนั้น ๆ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ซึ่งความคล่องตัวไม่เกิด มหาวิทยาลัยในกำกับมีหลักว่า เงินที่รัฐให้มาเป็นรายได้ กฎหมายเขียนให้เป็นรายได้ ดังนั้นงบประมาณแผ่นดินต้องจัดให้มหาวิทยาลัยในกำกับในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป เมื่อใช้ไม่หมดก็ไม่ต้องส่งคืนคลัง ซึ่งหากรัฐให้มาเป็นเงินอุดหนุนเฉพาะกิจเป็นการกระทำผิดกฎหมาย เพราะกฎหมายระบุว่าให้รัฐจัดให้เป็นงบประมาณประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป ซึ่งรับกับพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ

(4) **การจัดระบบบริหารงานบุคคล** มีแนวคิดแก้ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ แข่งขันได้กับการจ้างในตลาดแรงงาน สามารถดึงดูดและรักษาคณดีและคนเก่ง ใช้ระบบคุณธรรมเพื่อให้บุคลากรมั่นใจในความมั่นคงและความก้าวหน้า และสร้างขีดความสามารถในแข่งขันและบรรลุความเป็นเลิศ ซึ่งในเรื่องเหล่านี้มีเรื่องที่จะต้องทำอยู่หลายประการ เป็นต้นว่า 1) เรื่องที่จะต้องได้ระบบบริหารงานบุคคลที่ทำให้สามารถระดมคนดี คนเก่งมาอยู่กับเราให้ได้มาก 2) ต้องมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้คนเขาทำงานได้ 3) ต้องมีอาคารสถานที่ที่ให้ความสะดวกและจะขยายงานเติบโตได้

ในส่วนการจัดระบบบริหารงาน บุคคล ซึ่งมีระบบหลักอยู่ 3 ระบบ คือ 1) ระบบสถานภาพประจำ (Tenure System) คือระบบการจ้างบุคลากร



ด้วยการทดลองงานระยะหนึ่ง เมื่อมีการประเมิน แน่ใจว่าเหมาะสมก็ให้สถานภาพประจำ เมื่อได้สถานภาพประจำแล้วก็มีการประเมินไปเรื่อย ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัยใหม่ที่จะสร้างขึ้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชจะเลือกใช้ระบบนี้ คือบุคลากรทุกประเภทจะผ่านสัญญาจ้างในสถานภาพทดลองงาน 3+2 ปี เมื่อผ่านการประเมิน มีผลงานเข้าเกณฑ์ได้สถานภาพประจำก็จะอยู่ไปจนถึง 60 ปี โดยระหว่างนั้นก็จะประเมินเพื่อจะดูว่ายังดีอยู่หรือไม่ แต่เป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา ไม่ใช่เพื่อการไล่ออก 2)ระบบสัญญาจ้าง(Contract System) คือ ทำสัญญาจ้างบุคลากรมีระยะเวลาตามสัญญาจ้าง 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปีหมดสัญญาแล้วต่อไม่ต่อก็ได้ ระบบนี้หลายแห่งทั่วโลกสนใจนำมาใช้ เพราะเห็นว่า ป้องกัน “ไม้เฒ่าไม้ตาย” (Deadwood) คือเข้ามาแล้วอยู่ไประยะหนึ่งเสื่อมสภาพ ซึ่งในประเทศที่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณภาพ จำนวนมากเลือกระบบนี้ได้ แต่ถ้าหาบุคลากรได้ยาก ใช้ระบบนี้ จะเท่ากับเป็นแหล่งฝึกงานให้คนอื่น 3)ระบบผสม คือ มีทั้งสองระบบดังกล่าวข้างต้น

อีกเรื่องคือ มหาวิทยาลัยในกำกับ จะยกเว้นไม่ใช้กฎหมายแรงงาน ทั้งด้านการตอบแทนก็ไม่ใช้ ด้านวิธีการทางแรงงานก็ไม่ใช้ นั่นคือ กฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัยจะระบุไว้ว่ากิจการของมหาวิทยาลัยนี้ไม่ต้องตกอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์

ชาวจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มาชุมนุมฟังแนวคิดของ ศ.ดร.วิจิตร ครีส์อำนในวันนั้น พอใจกับแนวคิดดังกล่าว และให้คำตอบกับ ศ.ดร.วิจิตร ครีส์อำน ว่า ขอเลือกให้มหาวิทยาลัยที่จะจัดตั้งขึ้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับตามแนวคิดของ ศ.ดร.วิจิตร ครีส์อำนดังกล่าว

ในที่สุด ศ.ดร.วิจิตร ครีส์อำน ในฐานะประธานคณะกรรมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ก็ดำเนินการเลือกสถานที่สำหรับก่อสร้างมหาวิทยาลัย และตกลงใจเลือกที่ดินสาธารณะประโยชน์ที่อำเภอท่าศาลา



จังหวัดนครศรีธรรมราช และจัดทำโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราชพร้อมเสนอร่างพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราชต่อรัฐบาล ตามแนวคิดดังกล่าว ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบตามที่ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้านเสนอ

ต่อมาเมื่อได้รับพระราชทานชื่อมหาวิทยาลัยว่า “มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์” ตามสร้อยพระนามของ **สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี** แล้วได้มีการเสนอสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และออกเป็นพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

หลังจากทรงลงพระปรมาภิไธยประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์แล้ว มหาวิทยาลัยได้รับอนุมัติงบประมาณในการก่อสร้างมหาวิทยาลัย และควบคุมกับการก่อสร้าง ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้ดำเนินการร่างข้อบังคับ-ข้อกำหนดระเบียบ และประกาศเพื่อสร้างระบบบริหารงานของมหาวิทยาลัย เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ๆ ได้อนุมัติตามเสนอ ที่สำคัญได้แก่ ข้อบังคับมหา



วิทยาลัยวลัยลักษณ์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และระเบียบมหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ ว่าด้วยการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ได้ จัดทำหลักสูตร, รับบุคลากรทั้งฝ่ายบริหาร บุคลากรสายอาจารย์ และสาย ปฏิบัติการ จนกระทั่งทุกอย่างพร้อมจึงเปิดรับนักศึกษา

ผมติดตามการทำงานของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ในการจัดตั้งมหา วิทยาลัยวลัยลักษณ์ตั้งแต่ยังอยู่ในความคิดของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน และที่ สุดสำเร็จเป็นมหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษาได้ เห็นว่า ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างสูงยิ่ง ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ พากเพียร และ อดทน กว่าจะบรรลุผลสำเร็จ และเป็นการปฏิบัติอย่างละเอียดถี่ถ้วน ปัญหา มีอยู่มากมาย และมีอยู่ตลอดเวลา ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้านได้แก้ไขให้ลุกลงไป ได้ด้วยดี เป็นการแก้ปัญหาด้วยปัญญาอันสูงส่งอย่างยิ่ง นับได้ว่าศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้านเป็นนักบริหารที่มีความเป็นเลิศแท้จริง ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยวลัย ลักษณ์ ถือว่า ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นทั้งสถาปนิกและวิศวกร ผลงานที่ ออกมาปรากฏว่าเป็นไปตามแนวความคิดริเริ่ม ในการบริหารการศึกษาของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้านที่ได้นำเสนอไว้แต่ต้น แสดงว่าท่านมีความเข้าใจ, มีความ คิดและความเห็นทะลุปรุโปร่งโดยตลอด รวมถึงมองภาพล่วงหน้าอย่างกระจ่าง ชัดถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นผลของความคิดท่าน แล้วท่านจึงนำเสนอซึ่งรูป แบบนั้น และได้ปฏิบัติมุ่งตรงตามแนวความคิดนั้นจนออกมาเป็นผลที่เป็นจริง ตามแนวความคิดทุกประการ

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับ เป็น ผลจากความคิดริเริ่มของศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการ ศึกษาใน 4 ประการ คือ นวัตกรรมทางด้านวิชาการ, นวัตกรรมทางด้านบริหาร บุคคล, นวัตกรรมทางด้านบริหารการเงิน และนวัตกรรมการศึกษาทางด้าน อื่นๆ

ชาวจังหวัดนครศรีธรรมราชภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สถานศึกษาที่เป็นหลักในถิ่น เป็นสถานศึกษาชั้นสูงที่สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ และคุณธรรม อันเป็นกำลังสำคัญของท้องถิ่นและประเทศชาติ สร้างความรู้ใหม่และบริการทางวิชาการ ทั้งทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทุกๆด้าน

ชาวจังหวัดนครศรีธรรมราชประทับใจในเจตนาดีของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ที่ท่านได้ให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่จังหวัดนครศรีธรรมราช และขอขอบพระคุณ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นอย่างยิ่ง ทั้งขอระลึกถึงพระคุณของ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้านตลอดไป ขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย พระบรมธาตุแห่งเมืองนครศรีธรรมราชอันเป็นที่เคารพบูชา ตลอดจนบารมีที่ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้านสร้างสมมาทั้ง สุทธิบารมี ปัญญาบารมี เมตตาบารมี และขันติบารมี จงอำนวยพรให้ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน และครอบครัว มีสุขภาพพลานามัยและพลังกายพลังใจที่แข็งแรง มีอายุยืนยาว สมปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่าง และมีความสุขที่สมบูรณ์ ยั่งยืน.