

## บทที่ 5

### การมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ยุคมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2515 - 2539)

การจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ถือเป็นความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายการบริหารอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยที่สำคัญ เพราะระบบอุดมศึกษาภายใต้การประสานงานของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้สร้างวิวัฒนาการการบริหารภายใต้สภาพสังคมแบบเปิด ทำให้มีการแสดงออกของกลุ่มพลังต่าง ๆ ที่เน้นให้มีการทบทวนบทบาทและปัญหาทางการศึกษา และเมื่อมีการประสานแนวคิดของระบบบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งได้มีการเสนอไว้ในการสัมมนาวิทยาลัยครั้งสุดท้ายที่สว่างคนิวาสเมื่อ พ.ศ. 2513 เข้ากับการพัฒนาระบบอุดมศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบบริหาร ที่มีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง โดยการพัฒนาระบบการปกครองตนเองภายในขึ้น ให้ปราศจากการแทรกแซงของอำนาจทางการเมือง โดยทางตรงได้ระดับหนึ่ง ในยุคที่มหาวิทยาลัยมารวมสังกัดในทบวงมหาวิทยาลัยนี้ มีการจัดตั้งสภาอาจารย์ หน่วยวางแผนและนโยบาย หน่วยวิชาการและวิจัย ตลอดจนการปรับปรุงระบบบริหารรายได้ เช่น การปรับปรุงค่าบำรุงและค่าธรรมเนียมการศึกษา การกำหนดระเบียบการจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีอิสระและคล่องตัวขึ้น เป็นต้น

ในส่วนของ การปรับปรุงระบบบริหาร เพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ อาจกล่าวได้ว่า ในยุคนี้ อาจารย์ได้มีบทบาทอย่างสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัยในภารกิจทุก ๆ ด้าน และทุกระดับองค์กร สิ่งสำคัญที่ทำให้อาจารย์ได้มีบทบาทดังกล่าว คือการแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยที่มีอยู่เดิม และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่ กำหนดให้อาจารย์เป็นองค์ประกอบขององค์กรบริหารทั้งในระดับนโยบาย คือ สภามหาวิทยาลัยระดับคณะ ได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และในส่วนของหน่วยงาน และคณะทำงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีขึ้น เพื่อรองรับภารกิจของมหาวิทยาลัยล้วนมีอาจารย์เป็นองค์ประกอบในคณะทำงานดังกล่าว นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมในภารกิจของมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้ว อาจารย์ยังมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร และมีโอกาสได้รับการสรรหาเป็นผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัย

## กำเนิดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ

อาจกล่าวได้ว่า ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเกิดขึ้นในห้วงเวลาแห่งความแปรปรวนทางการเมือง ซึ่งในขณะนั้น สภาพสังคมไทยอยู่ภายใต้การบริหารของคณะปฏิวัติที่ถูกต้องด้านจากกลุ่มพลังมวลชนต่าง ๆ โดยเฉพาะนักวิชาการและนิสิตนักศึกษา ซึ่งไม่พอใจที่ปัญหาสังคม ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังจากรัฐบาล ไม่ว่าจะปัญหาความไม่เสมอภาคทางเศรษฐกิจ ความไม่เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะสภาพปัญหาการดำเนินงานมหาวิทยาลัยที่ขาดอิสระภาพและเสรีภาพในการบริหารงานวิชาการ รัฐบาลในขณะนั้นได้ยินยอมให้มหาวิทยาลัยซึ่งไม่ต้องการกลับไปเข้าสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีองค์กรประสานงานขึ้นใหม่ภายใต้ชื่อทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ยังคงขึ้นสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมกันนั้น ได้ประกาศกฎหมายกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ ของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นกำกับการทำงานของทบวงที่ตั้งขึ้นใหม่

ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ให้มีการจัดตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนั้น ต่อมาได้มีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 320 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 กำหนดให้ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ
- 2) กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- 3) เสนอแนะการจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัย
- 4) กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
- 5) ติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา และเป็นศูนย์ประสานงานด้านการจัดการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย
- 6) พิจารณาเสนอการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุง และเลิกมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- 7) พิจารณาอนุมัติการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกคณะ ภาควิชา หรือส่วนงานอย่างอื่นในมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
- 8) ส่งเสริมการวิจัยการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงการศึกษาให้ก้าวหน้า



9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่มิกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537)

แต่เนื่องจากในมาตรา 3 ของพระราชบัญญัติฉบับเดียวกันนั้น ระบุให้

...การดำเนินการของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐตามที่ระบุไว้ นั้น ต้องได้รับความเห็นชอบจากนายกรัฐมนตรี ซึ่งนายกรัฐมนตรีอาจจะมอบหมายเป็นหนังสือ ให้ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐมีอำนาจดำเนินการ โดยไม่ต้องขอความเห็นชอบในเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือหลายเรื่องก็ได้...

จึงทำให้เกิดข้อขัดข้องในการบริหารงานของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ เนื่องจาก

“...นายกรัฐมนตรีมีฐานะเป็นรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง และรัฐมนตรีว่าการทบวงฯ มีฐานะเป็นเพียงรัฐมนตรีช่วยจึงต้องขอให้มอบอำนาจอยู่เนื่อง ๆ จนน่าสงสัยว่าจะมีรัฐมนตรีทบวงฯไปทำไม เมื่อมีรัฐมนตรีทบวงฯ แล้ว ก็น่าจะให้รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่เต็มที่...”

(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537)

ดังนั้น จึงมีการยกฐานะทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นเป็นทบวงอิสระ พร้อมกับเปลี่ยนชื่อเป็นทบวงมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีการโอนงานกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกระทรวงศึกษาธิการมาอยู่ในสังกัดทบวงฯ โดยมีการออกพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2520 กำหนดอำนาจ หน้าที่ของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย คล้ายคลึงกับอำนาจหน้าที่เดิม แต่ขยายขอบเขตให้รับผิดชอบสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วย

**การก่อตั้งมหาวิทยาลัยยุคสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย**

การเกิดขึ้นของมหาวิทยาลัยในยุคนี้ เป็นผลจากข้อเรียกร้องเพื่อความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาของกลุ่มนิสิตนักศึกษาในสถาบันการศึกษาวิชาชีพชั้นสูง และความต้องการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยของนักเรียนที่จบการศึกษามัธยมปลายและเทียบเท่า และในยุคนี้ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการขึ้น 2 แห่ง ซึ่งถือเป็นรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยในระบบอุดมศึกษาไทยจึงอาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งในยุคนี้มี 2 ลักษณะ คือ มหาวิทยาลัยในระบบราชการ และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. มหาวิทยาลัยในระบบราชการ

มหาวิทยาลัยในกลุ่มนี้ มีทั้งที่ก่อตั้งใหม่และยกฐานะจากสถาบันการศึกษาวิชาชีพชั้นสูงที่มีอยู่เดิม ดังนี้

1.1 การก่อตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ก่อตั้งในปี 2521 เพื่อตอบสนองต่อนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนในรูปแบบการศึกษาระบบทางไกลอาศัยสื่อประสม (ปริชา คัมภีรปกรณ์, 2540) โดยที่ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเข้าชั้นเรียนตามปกติ

1.2 การยกฐานะสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า และสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ โดยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นมีความเคลื่อนไหวเพื่อยกฐานะของวิทยาลัยวิชาการศึกษามาตั้งแต่ พ.ศ. 2512 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2517 ให้เปลี่ยนแปลงฐานะของวิทยาลัยวิชาการศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ส่วนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้านั้น เกิดจากการรวมตัวของวิทยาลัย 3 แห่ง เมื่อปี 2513 ได้แก่ วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี (ก่อตั้งปี 2504) วิทยาลัยเทคนิคธนบุรี (ก่อตั้งปี 2503) และวิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ (ก่อตั้งปี 2502) ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 วิทยาเขต คือ วิทยาเขตเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตธนบุรี และวิทยาเขตพระนครเหนือ ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำพระราชบัญญัติใหม่ ให้แต่ละสถาบันแยกจากกันเป็นนิติบุคคล มีสภาสถาบันของตนเองเพื่อบริหารงานและควบคุมการบริหารงานของสถาบันนั้น ๆ ในที่สุดก็มีการแยกวิทยาเขตทั้งสามให้เป็นสถาบันเอกเทศตามความในพระราชบัญญัติของสถาบันทั้งสาม ในปี 2528

สำหรับสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้นั้น ยกฐานะมาจากวิทยาลัยเกษตรกรรมเชียงใหม่ โดยวันที่ 26 เมษายน 2517 วิทยาลัยได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ แต่สมาชิกสภาฯ คัดค้านไม่เห็นด้วยในหลักการ เพราะจะเป็นการซ้ำซ้อนกับคณะเกษตรในมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในขณะนั้นหลายแห่ง จึงมีการชี้แจงให้เห็นถึงความแตกต่างในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารวิชาการของสถาบันที่แตกต่างจากการเรียนการสอนวิชาเกษตรในมหาวิทยาลัย เช่น คุณสมบัติของผู้สมัคร หลักสูตรการสอนที่



เน้นการปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพได้ และเป็นการให้การศึกษาในระดับปริญญาตรีเท่านั้น ในที่สุดสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้มีมติรับร่างหลักการพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีการเกษตร และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2518 (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2537)

และในปี พ.ศ. 2533 เพียงปีเดียวมีการก่อตั้งมหาวิทยาลัยใหม่อีก 3 แห่ง โดยการยกฐานะวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2 แห่งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยการยกฐานะวิทยาเขตบางแสน และมหาวิทยาลัยนเรศวรจากการยกฐานะวิทยาเขตพิษณุโลก ส่วนมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พัฒนาจากโครงการจัดตั้งวิทยาลัยอุบลราชธานีในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่นขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในระบบราชการเหล่านี้ มีพระราชบัญญัติซึ่งเป็นกฎหมายกำกับกับการบริหารและดำเนินงานคล้ายกับมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว จึงมีโครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

## 2. มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งแรกของไทย มีการจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2533 โดยพัฒนาจากโครงการจัดตั้งวิทยาลัยสุรนารี ในสังกัดมหาวิทยาลัยขอนแก่นขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ทั้งในโครงสร้างการบริหารในเชิงความสัมพันธ์กับรัฐ องค์การบริหารภายใน ตลอดจนการบริหารวิชาการและการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะ และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งที่สอง ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2535 โดยพัฒนาจากโครงการจัดตั้งวิทยาลัยนครศรีธรรมราช ในสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย

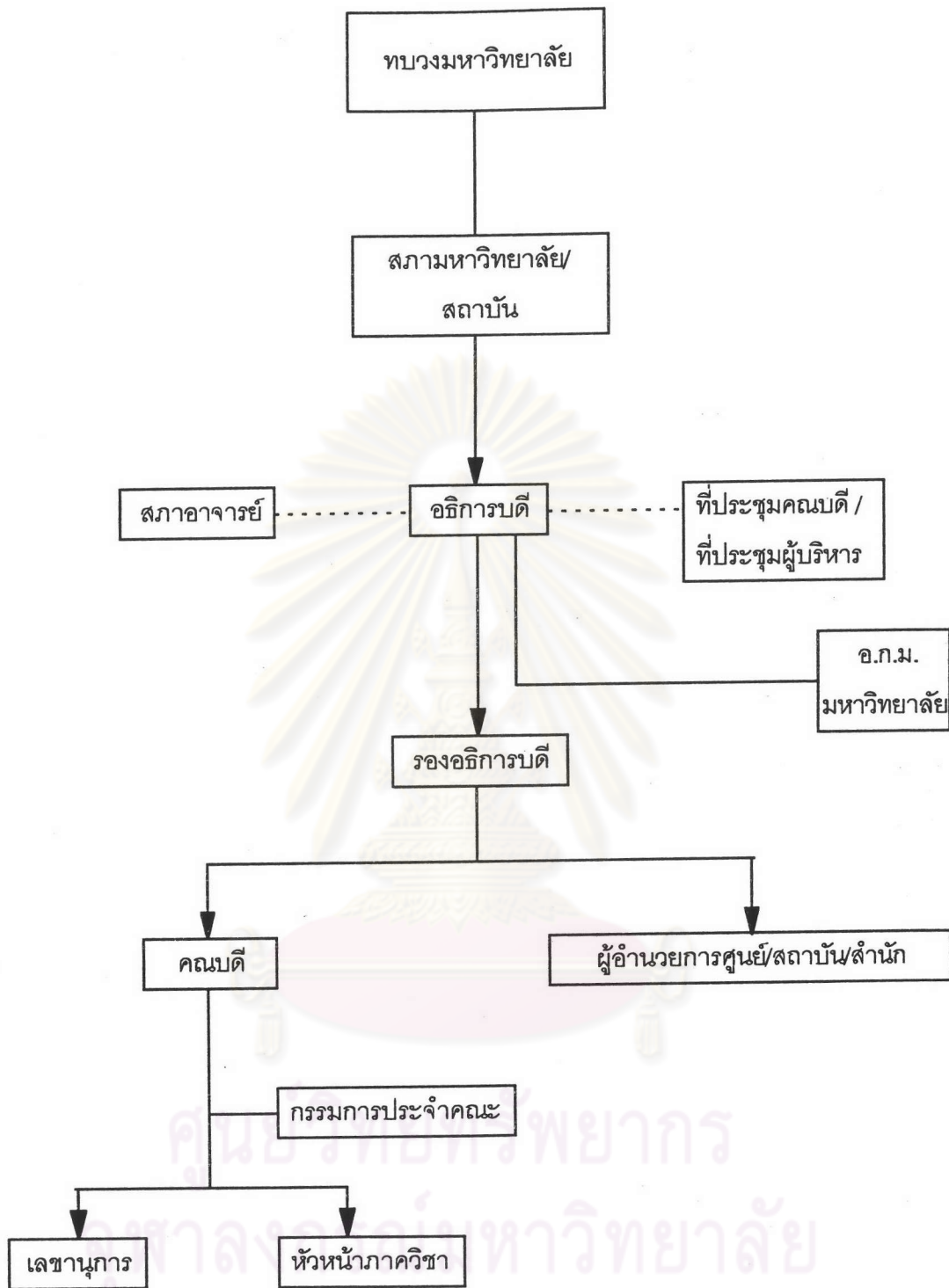
ตามประกาศคณะปฏิวัติเมื่อ พ.ศ. 2520 กำหนดให้ทบวงมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นทบวงอิสระและมีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหารนโยบาย แต่ในทางปฏิบัติทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดบทบาทของตนแต่เพียงเป็นหน่วยประสาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างคล่องตัวแม้ว่ามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมดยังเป็นส่วนราชการเช่นในอดีต ทำให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ได้มีการปรับและพัฒนาโครงสร้างการบริหารภายในให้มีศักยภาพในการดำเนินภารกิจหลายประการแทนทบวงมหาวิทยาลัย ที่พยายามให้การดำเนินงานด้านการบริหารแผนและนโยบาย การบริหารวิชาการ และการบริหารงานบุคคลสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย

จากหลักการดังกล่าว ทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยในยุคนี้ต้องอาศัยบุคลากรหลักในมหาวิทยาลัย คือ อาจารย์ เป็นจำนวนมากเพื่อดำเนินการด้านการวางแผน การบริหารการเรียน การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง นอกจากนี้ภารกิจหลัก 4 ประการดังกล่าวแล้วในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ระบุให้มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น สภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี ตลอดจนศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ซับซ้อนมากขึ้น มหาวิทยาลัยซึ่งในยุคที่ผ่านมากระทำภารกิจเพียงด้านเดียว คือ การสอน เป็นหลัก ต้องปรับปรุงองค์ประกอบ และโครงสร้างการบริหารภายในให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังปรากฏในโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยที่แสดงให้เห็นถึงองค์การบริหารงานภายในที่สนับสนุนบทบาท ภารกิจของมหาวิทยาลัย ในแผนภูมิที่ 10



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยยุคสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2515 - 2539

ที่มา : ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์, 2532

## การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์

การปรับปรุงระบบบริหารภายในของมหาวิทยาลัยมีทั้งการแก้ไข เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การบริหารงานที่มีอยู่เดิม การจัดตั้งหน่วยงานและองค์กรใหม่ เพื่อรองรับงานที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ในยุคนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป โครงสร้างขององค์กรบริหารสูงสุด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมการบริหารทั่วไปของมหาวิทยาลัย คือ สภามหาวิทยาลัยนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ จำนวน และที่มาของกรรมการแตกต่างจากสภามหาวิทยาลัยในสองยุคที่ผ่านมา โดยมหาวิทยาลัยในยุคนี้ส่วนใหญ่มีการแก้ไขพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ จำนวน และที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้มีความสมดุลง่ายแห่งทัศนะมากขึ้น กล่าวคือกรรมการสภามหาวิทยาลัยยุคนี้ ประกอบด้วยกรรมการผู้แทนผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน กรรมการเลือกตั้งจากตัวแทนอาจารย์ และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ และวิชาชีพ ดังปรากฏในตารางที่ 8

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 8 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2516 - 2539 จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสภามหาวิทยาลัย			รวม	สัดส่วน
	ผู้บริหาร	ผู้ทรงคุณวุฒิ	อาจารย์		
จพ. พ.ศ. 2522	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คณะ (7 คน)	- บุคคลภายนอก 14 คน	- ประธานสภาคณาจารย์ - เลือกตั้งจากอาจารย์ ประจำ (6 คน)	28	7:7:14
มธ. <sup>1</sup> พ.ศ. 2531	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คณะ (9 คน)	- บุคคลภายนอก 9 - 14 คน	- ประธานสภาอาจารย์ - เลือกตั้งจากอาจารย์ ประจำ (6 คน)	29 - 34	10:9:14
มก. พ.ศ. 2511 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2515	- อธิการบดี - เลขธิการสภาการศึกษา - รองอธิการบดี (8 คน) - คณบดี (14 คน) - ผู้อำนวยการ (8 คน)	- บุคคลภายนอก 4 - 9 คน	-	42	32:0:10
มม. พ.ศ. 2530	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากคณบดี ผู้อำนวยการและหัวหน้า หน่วยงานเทียบเท่าคณะ (7 คน)	- บุคคลภายนอก 15 คน	- ประธานสภาอาจารย์ - เลือกตั้งจากอาจารย์ ประจำ (7 คน)	30	7:8:15
มศก. พ.ศ. 2530	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คณะ (9 คน)	- บุคคลภายนอก 15 คน - ประธานกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	- ประธานสภาคณาจารย์ - เลือกตั้งจากอาจารย์ ประจำ (9 คน)	36	10:10:16
มช. พ.ศ. 2530	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากรองอธิการบดี	- บุคคลภายนอก 15 คน - ประธานคณะกรรมการ	- ประธานสภาคณาจารย์ - เลือกตั้งจากอาจารย์	36	10:11:15

สัดส่วน ผู้บริหาร : ผู้ทรงคุณวุฒิ : อาจารย์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสภามหาวิทยาลัย			รวม	สัดส่วน
	ผู้บริหาร	ผู้ทรงคุณวุฒิ	อาจารย์		
	คณบดี ผู้อำนวยการ และ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คณะ (9 คน)	ส่งเสริมกิจการ มหาวิทยาลัย	ประจำ (9 คน)		
มช. พ.ศ. 2521	- อธิการบดี - รองอธิการบดี (8 คน) - คณบดี (17 คน)	- บุคคลภายนอก 9 - 15 คน - ประธานคณะกรรมการ ส่งเสริมกิจการ มหาวิทยาลัย	-	42	27:0:16
สพบ. พ.ศ. 2509	- อธิการบดี - อธิการบดี มธ. มก. จพ. - เลขธิการสภาพัฒนาฯ - เลขธิการสภาการศึกษา	- บุคคลภายนอก 4 - 9 คน (ปัจจุบัน 8 คน)	-	22	9:0:13
แก้ไขใหม่ตาม ประกาศคณะ ปฏิวัติ ฉบับที่ 179	- รองอธิการบดี (3 คน) - คณบดี, ผู้อำนวยการ(5 คน)				
มอ. พ.ศ. 2522	- อธิการบดี - รองอธิการบดี - คณบดี - ผู้อำนวยการ	- บุคคลภายนอก 11-15 คน - ประธานกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	- แต่งตั้งจากอาจารย์ ประจำของแต่ละ วิทยาเขต วิทยาเขต ละ 2 คน	45	26:4:15
มร. พ.ศ. 2514	- อธิการบดี - เลขธิการสภาการศึกษา - รองอธิการบดี (10 คน) - คณบดี (8 คน)	- บุคคลภายนอก 4 - 9 คน	-	29	25:0:4
สจพ. พ.ศ. 2528	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และ	- บุคคลภายนอก 3 - 5 คน	- ประธานสภาคณาจารย์ - เลือกตั้งจากอาจารย์ ประจำและศิษย์เก่า	15	5:5:5

สัดส่วน ผู้บริหาร : ผู้ทรงคุณวุฒิ : อาจารย์



ตารางที่ 8 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสภามหาวิทยาลัย			รวม	สัดส่วน
	ผู้บริหาร	ผู้ทรงคุณวุฒิ	อาจารย์		
	หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คณะ (2 - 4 คน)		ประเภทละ 1 คน และ รวมกันไม่เกิน 4 คน		
มศว. พ.ศ. 2517	- อธิการบดี - รองอธิการบดี (8 คน) - คณบดี (10 คน) - ผู้อำนวยการ (5 คน)	- บุคคลภายนอก 4 - 9 คน	-	33	24:0:9
แม่โจ้ พ.ศ. 2518 แก้ไขปรับปรุง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากรองอธิการบดี คณบดี, ผู้อำนวยการ ไม่เกิน 9 คน	- บุคคลภายนอก จำนวน 9 คน	- เลือกตั้งจากอาจารย์ 9 คน	28	10:9:9
มจร. พ.ศ. 2521	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากกรรมการสภา วิชาการ (1 คน)	- ปลัดทบวง มหาวิทยาลัยหรือผู้แทน - อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ หรือผู้แทน - ผู้อำนวยการสื่อสารฯ หรือ ผู้แทน - บุคคลภายนอก (4 - 9 คน)	-	14	2:0:12
มน. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - รองอธิการบดี (1 คน) - เลือกตั้งจากคณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้า หน่วยงานเทียบเท่าคณะ (3 คน)	- บุคคลภายนอก 7 คน - ประธานกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	- ประธานสภาอาจารย์ - เลือกตั้งจากผู้ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งแต่ รศ. ขึ้นไป (2 คน)	16	5:3:8
มบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - รองอธิการบดี (1 คน) - เลือกตั้งจากคณบดี	- บุคคลภายนอก 7 คน - ประธานกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	- ประธานสภาอาจารย์ - เลือกตั้งจากผู้ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ	16	5:3:8

สัดส่วน ผู้บริหาร : ผู้ทรงคุณวุฒิ : อาจารย์

ตารางที่ 8 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสภามหาวิทยาลัย			รวม	สัดส่วน
	ผู้บริหาร	ผู้ทรงคุณวุฒิ	อาจารย์		
มอว. พ.ศ. 2533	ผู้อำนวยการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า คณะ (3 คน)  - อธิการบดี - รองอธิการบดี (1 คน) - เลือกตั้งจากคณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้า หน่วยงานเทียบเท่าคณะ (3 คน)	- บุคคลภายนอก 7 คน - ประธานกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	ตั้งแต่ รศ. ขึ้นไป (2 คน)  - ประธานสภาอาจารย์ - เลือกตั้งจากผู้ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งแต่ รศ. ขึ้นไป (2 คน)	16	5:3:8
มทส. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - เลือกตั้งจากสภาวิชาการ (2 คน)	- บุคคลภายนอก 9 - 12 คน โดยต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 คน - ประธานสภาอุตสาหกรรม - ประธานสภาหอการค้า ไทย	- เลือกตั้งจากอาจารย์ ประจำ 5 คน	22	3:5:14
มมส. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - รองอธิการบดี (1 คน) - เลือกตั้งจากคณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้า หน่วยงานเทียบเท่าคณะ (3 คน)	- บุคคลภายนอก 7 คน - ประธานกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	- ประธานสภาอาจารย์ - เลือกตั้งจากผู้ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งแต่ รศ. ขึ้นไป (2 คน)	16	5:3:8

สัดส่วน ผู้บริหาร : ผู้ทรงคุณวุฒิ : อาจารย์

หมายเหตุ <sup>1</sup> มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยอีก 2 คน เลือกตั้งจากข้าราชการพลเรือน  
ระดับหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า

ที่มา : ปรับปรุงจาก ภาชตราศาสตร์, มหาวิทยาลัย, 2538

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบและจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยในยุคนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบเป็นทวิภาคี ประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวนระหว่าง 4-15 คน (ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง และ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)

2. สภามหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบเป็นไตรภาคี ประกอบด้วย กรรมการประเภทผู้แทนผู้บริหาร กรรมการประเภทผู้แทนคณาจารย์ ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงหรือเท่ากัน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก (ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้)

3. สภามหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบเป็นไตรภาคี แต่มีจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการที่ต่างออกไป กล่าวคือ

3.1 กรรมการผู้แทนผู้บริหาร จำนวน 5 คน ประกอบด้วยอธิการบดีและรองอธิการบดีหนึ่งคนที่อธิการบดีเลือก และผู้แทนผู้บริหารอีก 3 คนเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับคณบดีในวันรองอธิการบดี

3.2 ผู้แทนคณาจารย์ 3 คน โดยมีประธานสภาคณาจารย์เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการตัวแทนอาจารย์อีก 2 คน เลือกจากคณาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป

3.3 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเท่ากับกรรมการสองประเภทแรกรวมกัน (ได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม)

4. สภามหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบเป็นทวิภาคี และกำหนดให้มีกรรมการจากผู้บริหารหน่วยงานภายนอก ได้แก่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช โดย

4.1 สภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ประกอบด้วย กรรมการโดยตำแหน่งภายในสถาบัน คือ ผู้บริหารทุกคน กรรมการจากหน่วยงานภายนอก 8 แห่ง คือ อธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ เลขาธิการสภาวิจัยแห่งชาติ เลขาธิการสำนักงานสถิติแห่งชาติ และเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 4 - 9 คน

4.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบด้วย อธิการบดี และกรรมการสภาวิชาการ 1 คน กรรมการจากหน่วยงานภายนอก 5 แห่ง คือ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยหรือผู้แทน อธิบดีกรมประชาสัมพันธ์หรือผู้แทน อธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลขหรือผู้แทน ผู้อำนวยการการสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยหรือผู้แทน ผู้ว่าการการสื่อสารแห่งประเทศไทยหรือผู้แทน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 4 - 9 คน

5. สภามหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบเป็นไตรภาคี และกำหนดให้มีกรรมการจากผู้บริหารหน่วยงานภายนอก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการจากสภาวิชาการ 2 คน กรรมการเลือกตั้งจากตัวแทนคณาจารย์ จำนวน 5 คน กรรมการจากหน่วยงานภายนอก 2 แห่ง ได้แก่ ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 9-12 คน

จากรูปแบบสภามหาวิทยาลัยดังกล่าว พบว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ ( 13 แห่ง จาก 21 แห่ง) มีองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยเป็นไตรภาคี โดยมีอาจารย์เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนใกล้เคียงหรือเท่ากับจำนวนกรรมการประเภทผู้บริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญต่อความเป็นผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญของอาจารย์ และยอมรับในความสามารถในการบริหารกิจการภายในของมหาวิทยาลัยได้ทัดเทียมกับผู้บริหาร ดังแนวคิดของ ศาสตราจารย์ ดร. ประสม สถาปิตานนท์ อดีตคณะกรรมการปรับปรุงพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ประจำชุดแรกในพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ความว่า

...สิ่งที่เรายังซ่อนไว้นอกจากสภาคณาจารย์ ก็คือ บทบาทของอาจารย์จะมีมากขึ้น จากการเป็นผู้สอน ผู้วิจัย ผู้ชี้แนะนิสิต ผู้ให้บริการหรือผู้บริหาร มาในลักษณะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ซึ่งก็คือ ผู้ที่มีประสบการณ์ภายในมหาวิทยาลัยมาเป็นเวลานาน ก็สามารถที่จะชี้แนะให้มหาวิทยาลัยได้มองเห็นภาพว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและสิ่งที่ควรปฏิบัติด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ฉะนั้น การที่เรามีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ 6 ท่าน ร่วมกับประธานสภาคณาจารย์อีก 1 ท่าน เป็น 7 ท่านด้วยเหตุผลที่ว่า แต่ละท่านนอกเหนือจากประธานสภาคณาจารย์แล้วควรได้รับ

เลือกตั้งมาด้วยความสามารถ ความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และได้พิสูจน์แล้วว่าเจตนารมณ์  
นั้นถูกต้อง... (ประสม สถาปิตานนท์, 2530)

สำหรับอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในยุคนี้ ในพระราชบัญญัติกำหนดให้  
สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหลักเกี่ยวกับนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น  
นโยบายด้านการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง  
ศิลปวัฒนธรรม โดยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มี  
อำนาจหน้าที่ ดังนี้

...

- (1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ  
แก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ
- (2) วางระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและอาจมอบให้ส่วนราชการ  
ใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบ และออกข้อบังคับสำหรับส่วนราชการนั้นเป็น  
เรื่อง ๆ ไปก็ได้
- (3) พิจารณาการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกบัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย แผนกอิสระ สถาบัน  
ศูนย์ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และภาควิชา
- (4) พิจารณาการรับเข้าสมทบ หรือการยกเลิกการสมทบ ซึ่งสถานศึกษาชั้นสูงหรือ  
สถานวิจัย
- (5) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวง  
มหาวิทยาลัยกำหนด
- (6) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
- (7) แต่งตั้ง และถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย  
หัวหน้าแผนกอิสระ รองหัวหน้าแผนกอิสระ ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการ  
สถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหรือรองหัวหน้าหน่วย  
งานที่เรียกชื่ออย่างอื่น หัวหน้าภาควิชา ศาสตราจารย์กิตติคุณ รองศาสตราจารย์  
รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ
- (8) ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนอธิการบดี  
ศาสตราจารย์และศาสตราจารย์พิเศษ
- (9) พิจารณาอนุมัติงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยตามมาตรา 11
- (10) วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงาน การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย



- (11) แต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามมาตรา 20 ให้รักษาการในตำแหน่งอธิการบดี ในกรณี  
ที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง
- (12) พิจารณาและให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการมหาวิทยาลัย ตามที่อธิการบดี  
เสนอ
- (13) มีหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดย  
เฉพาะ... (พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522)

เมื่อพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ที่มีอาจารย์เป็นกรรมการดังกล่าว  
จะเห็นได้ว่า ในยุคที่มหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยนี้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร  
งานทั่วไปของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ โดยการมีตัวแทนอาจารย์เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
นั่นเอง โดยเฉพาะการกำหนดแผนและนโยบายของสถาบัน ซึ่งเปรียบเสมือนการ  
กำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย ดังนี้

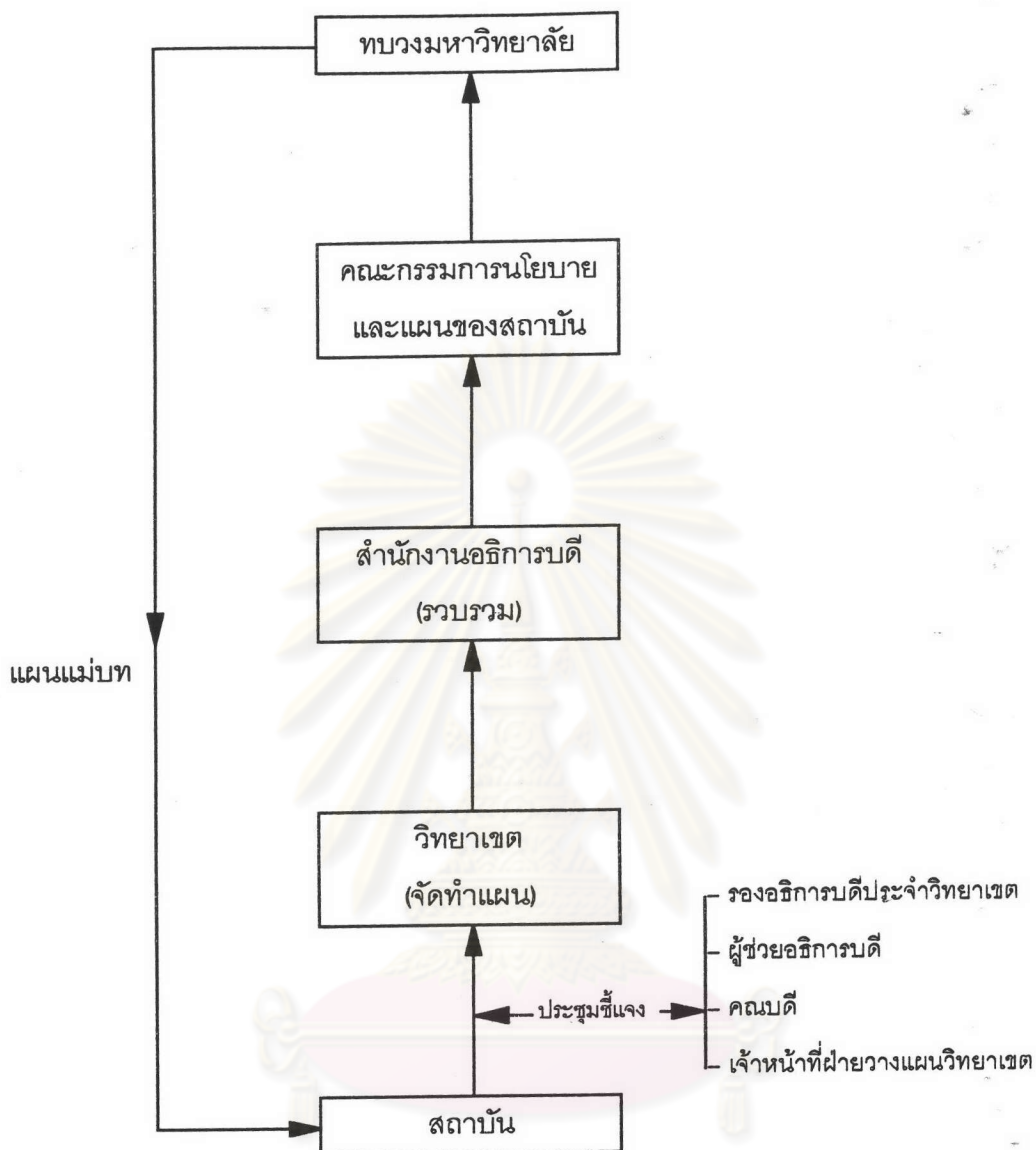
1.1 การกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย การจัดทำแผนและนโยบายของ  
มหาวิทยาลัย เป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในยุคแรก ซึ่งไม่มีอาจารย์เป็นกรรมการอยู่  
เลย และเมื่อมาถึงยุคที่ 2 ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้งหมดมาสังกัดกับสำนักนายกรัฐมนตรี แผนและ  
นโยบายของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดมาจากผู้บริหารประเทศโดยตรง ผ่านมาทางผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัย เป็นการสั่งการลงมาจากผู้บริหารตามระเบียบราชการทั่วไป (ชนะ กลสิภรณ์ อ้างจาก  
วุฒิสัย ประเสริฐสุข, 2537) กล่าวคือ

...การวางแผนระหว่าง พ.ศ. 2514-2529 ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดแผนแม่บทโดย  
อาศัยกรอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีผู้แทนแต่ละวิทยาเขตไปรับ  
นโยบายมาจากทบวงมหาวิทยาลัย จากนั้นจัดการประชุม 3 วิทยาเขต โดยเชิญรอง  
อธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนของแต่ละวิทยาเขตมา  
ร่วมประชุม...

และการจัดทำแผนก็มักกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่รับผิดชอบโดยตรง โดย

...แผนที่ได้ในยุคนี้ ส่วนใหญ่ได้มาจากกลุ่มผู้วางแผน คือ รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต  
คณบดีภายในวิทยาเขต...(อำนาจ แสงสว่าง อ้างจาก วุฒิสัย ประเสริฐสุข, 2537) ดังปรากฏ  
ในการจัดทำแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (แผนภูมิที่ 11) เมื่อครั้งยัง  
เป็นวิทยาเขต ระหว่าง พ.ศ. 2514-2529 ดังนี้





ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 11 กระบวนการจัดทำแผน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2514 - 2529

ที่มา : ปรับปรุงจาก วุฒิชัย ประเสริฐสุข, 2537

จากแผนภูมิที่ 11 พบว่าการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยมีขั้นตอนไม่ซับซ้อน หรือยุ่งยากมากนัก และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องมีเพียงผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของสถาบันเท่านั้น

เมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยขึ้น ในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ.2515-2519) เป็นต้นมา ได้มีการจัดตั้งรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา กองแผนงาน ฝ่ายวางแผนขึ้นในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ทำให้การกำหนดแผนและนโยบายของมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนที่พัฒนาไปในทิศทางที่เน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยเฉพาะได้มีการกำหนดเป็นนโยบายด้านการบริหาร ในแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยตั้งแต่แผนระยะที่ 4 เป็นต้นมาถึงปัจจุบัน เช่น ในแผนพัฒนาระยะที่ 4 ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่า

...เน้นการปรับปรุงระบบบริหารภายในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินภารกิจและการบริหารกว้างขวางขึ้น...

และในแผนพัฒนาระยะที่ 5 ได้กำหนดไว้ว่า

...มุ่งส่งเสริมระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติภารกิจและการบริหาร..

ดังนั้น ตั้งแต่แผนพัฒนาระยะที่ 4 เป็นต้นมา การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ได้กำหนดให้การจัดทำแผนงานและนโยบายของมหาวิทยาลัยเป็นระบบ และมีขั้นตอนที่ชัดเจน โดยมีอาจารย์เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนทั้งในระดับสถาบันและระดับคณะ จากรายงานการวิจัยโดยสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ เรื่องระบบอุดมศึกษา (2522) พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในขณะนั้น มีระบบและขั้นตอนในการจัดทำแผนที่คล้ายคลึงกัน โดยการจัดทำแผนประกอบด้วยคณะกรรมการทั้งในระดับสถาบันและระดับคณะ จำนวน 4 ชุด ได้แก่

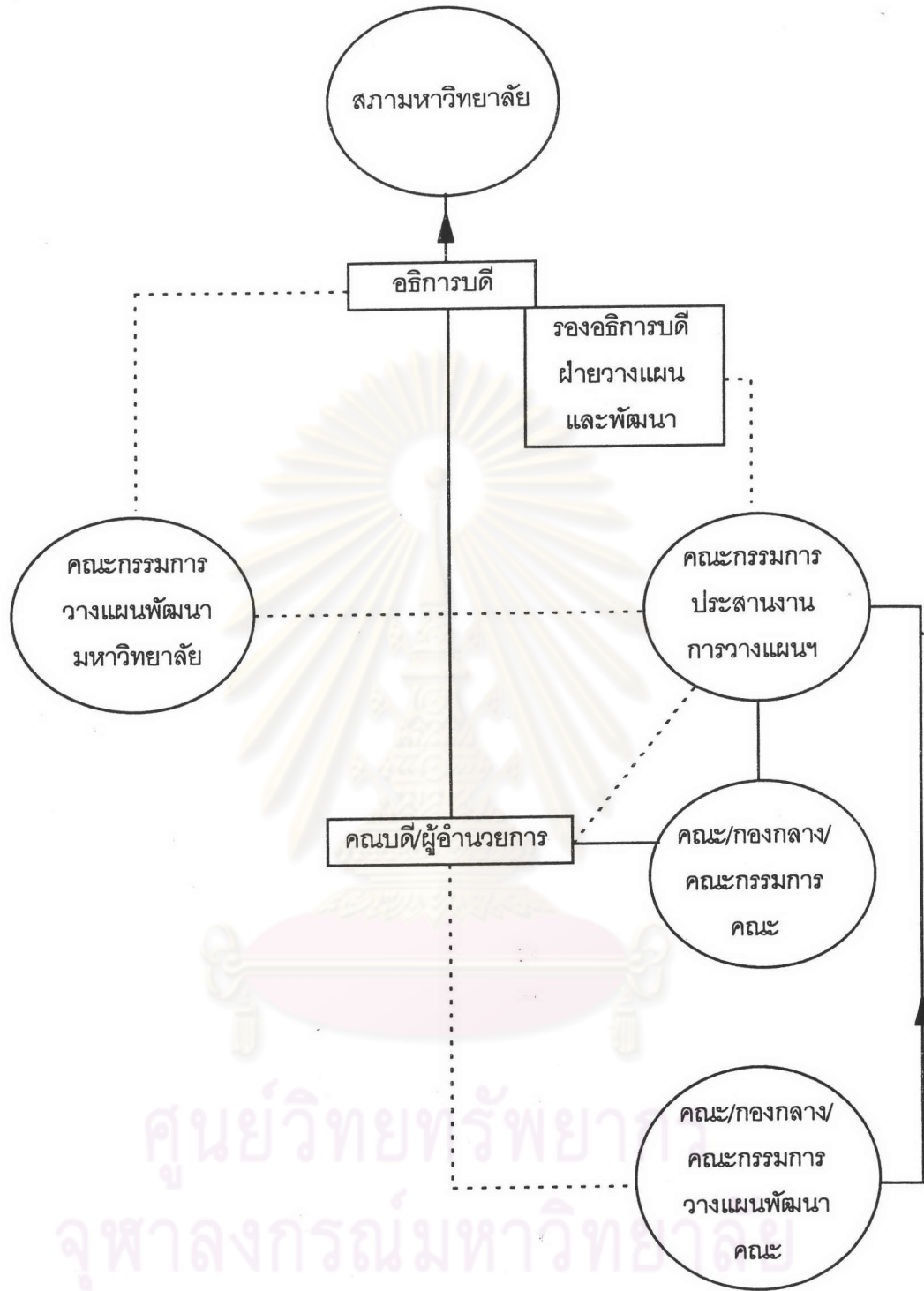
1. คณะกรรมการวางแผนพัฒนาคณะ
2. คณะกรรมการประจำคณะ
3. คณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย และ
4. คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วยทุกชุด ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 12 ที่แสดงให้เห็นว่า ในยุคนี้ อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนและนโยบายของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารระยะนี้ เป็นไปตามภารกิจที่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่กำหนดขึ้น ยังไม่ได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ เพราะในระยะต้นยุคนี้ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการกำหนดนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย ให้มีอาจารย์เป็นองค์ประกอบอยู่ด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





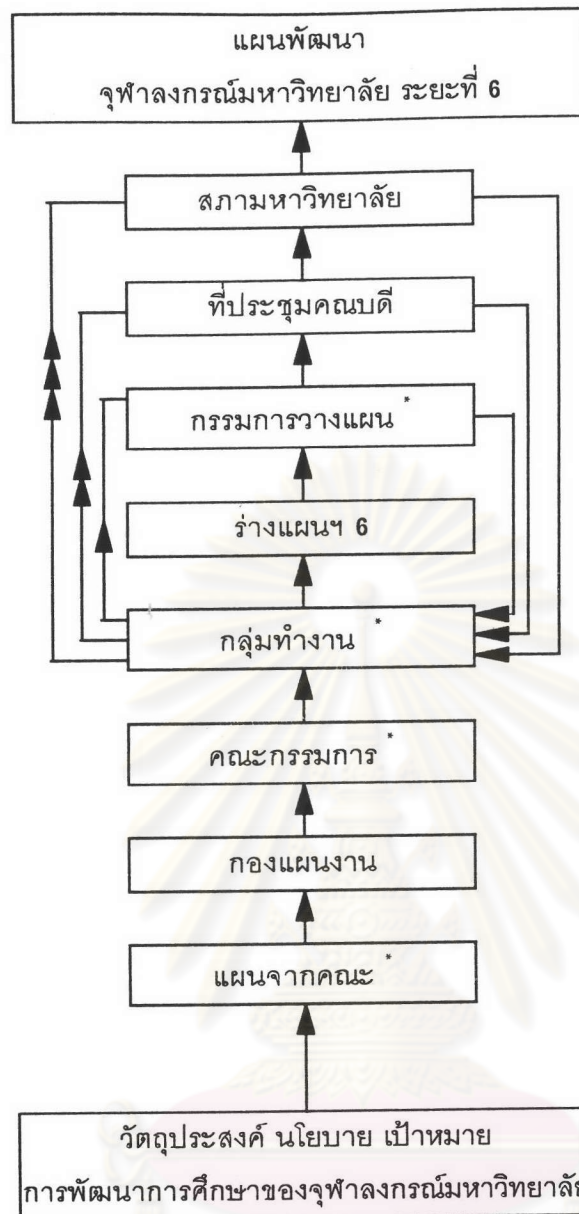
แผนภูมิที่ 12 ระบบการวางแผนภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522

ที่มา : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2522

ครั้งมาถึงการจัดทำแผนพัฒนาฯระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) พบว่า กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีจำนวนและครอบคลุมกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยองค์กรและกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนา ได้แก่

1. สภาคณาจารย์
2. คณะกรรมการวิชาการ
3. คณะกรรมการวิจัย
4. คณะกรรมการประสานงานวิจัย
5. คณะกรรมการวิจัยสถาบัน
6. คณะกรรมการที่ปรึกษาของอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
7. คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 6
8. คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
9. คณะกรรมการที่ปรึกษาขบประมาณ (แผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เล่มที่ 1) โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าว ล้วนมีอาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 13

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 13 การจัดทำแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 6

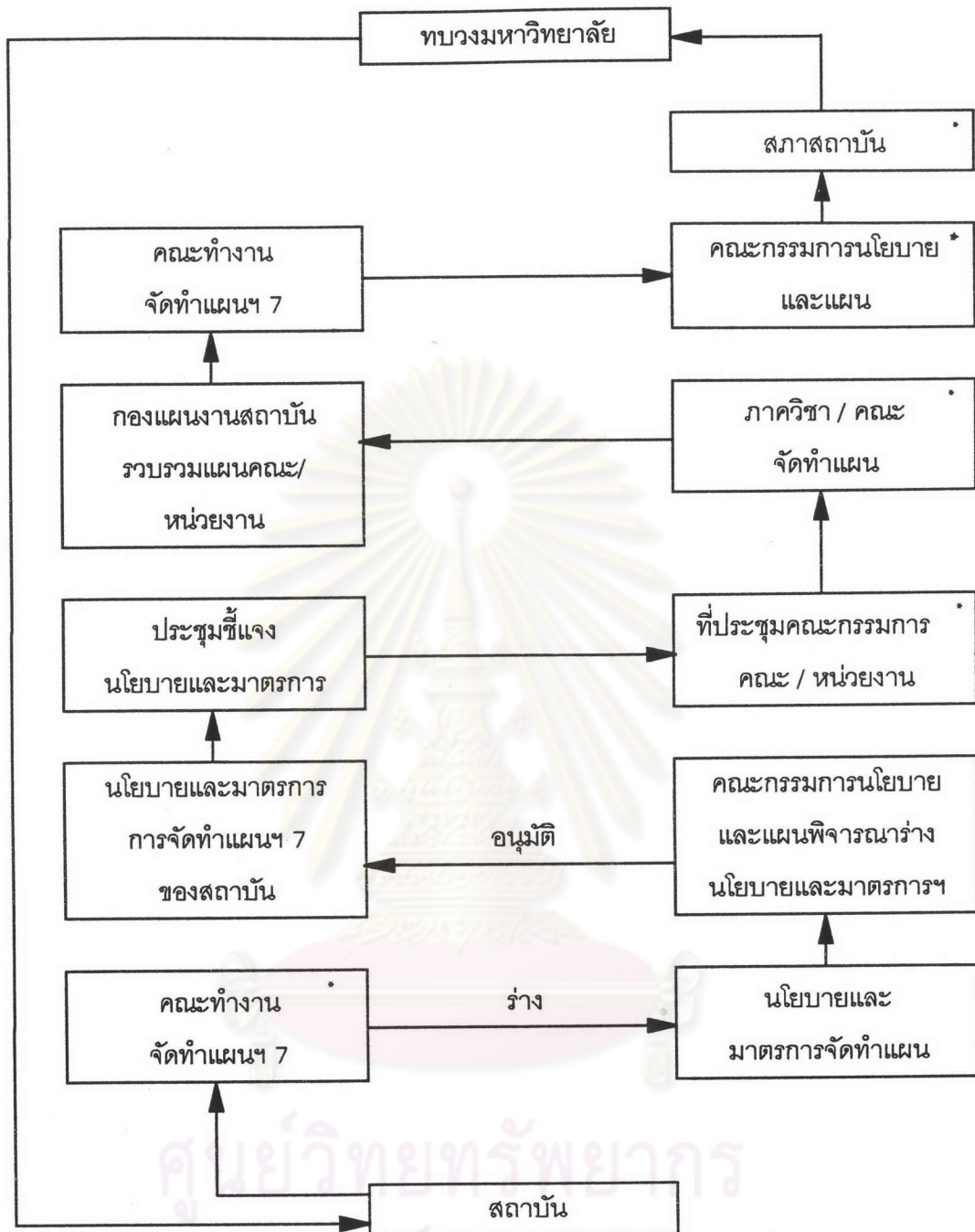
\* มีอาจารย์เป็นองค์ประกอบในคณะกรรมการ

ที่มา : ปรับปรุงจากแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534)

เล่มที่ 1

และเมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ในปัจจุบัน ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนา ได้แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการจัดทำแผนตั้งแต่ระดับภาควิชา ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 14 และ 15



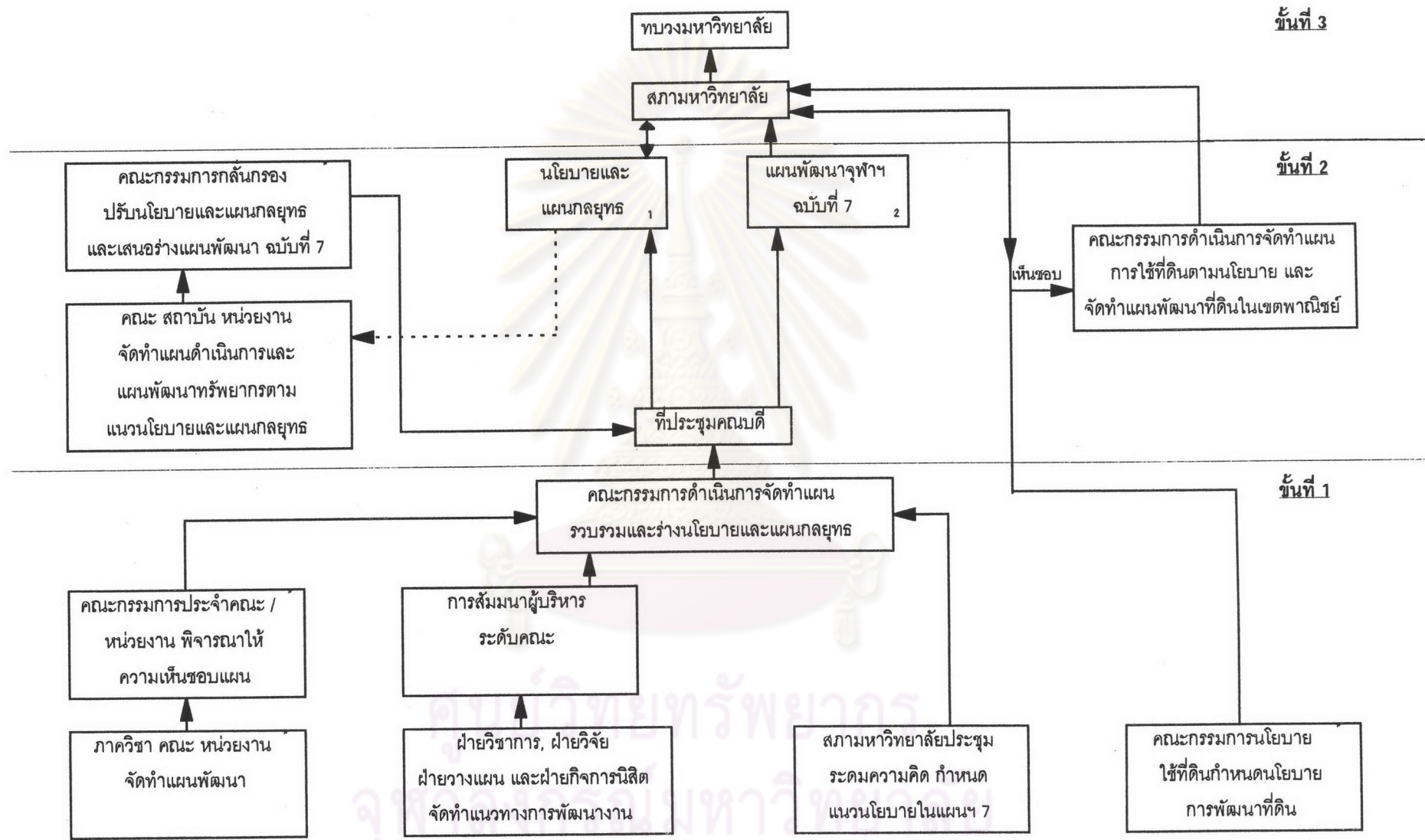


แผนภูมิที่ 14 กระบวนการจัดทำแผน สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

พ.ศ. 2530 - 2536

\* มีอาจารย์เป็นองค์ประกอบในคณะกรรมการ

ที่มา : ปรับปรุงจาก วุฒิชัย ประเสริฐสุข, 2537



แผนภูมิที่ 16 การดำเนินงานการจัดทำแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 7

แผนภูมิที่ 15 (ต่อ)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	2. ขั้นตอนการจัดทำแผนดำเนินการและแผนทรัพยากร	3. ขั้นตอนการขออนุมัติแผน
<p>อาจารย์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คณะกรรมการประจำคณะ</li> <li>- สถาบัน ศูนย์ สำนัก</li> <li>- ภาควิชา</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดมความคิดการพัฒนาภาควิชาหรือหน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการประจำคณะหรือหน่วยงาน</li> <li>2. คณะกรรมการประจำคณะหรือหน่วยงาน พิจารณา ในความเห็นชอบแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน เสนอคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนฯ เพื่อร่าง นโยบายและแผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 7</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะ สถาบัน หน่วยงาน จัดทำแผนดำเนินการและแผน ทรัพยากร ตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ ที่สภามหาวิทยาลัย อนุมัติ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการกลั่นกรองฯ จัดทำข้อเสนอ ในการปรับนโยบายและแผนกลยุทธ์</li> </ol>
<p>ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายวิชาการ</li> <li>- ฝ่ายวิจัย</li> <li>- ฝ่ายวางแผน และพัฒนา</li> <li>- ฝ่ายกิจการนิสิต</li> <li>- ผู้บริหารระดับ คณะ สถาบัน ศูนย์ สำนัก</li> <li>- ที่ประชุมคณบดี</li> <li>- สภามหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และ ฝ่ายกิจการนิสิต จัดทำข้อเสนอแนวทางในการ พัฒนางานที่รับผิดชอบ เพื่อนำเสนอในที่สัมมนา ผู้บริหารหัวหน้าหน่วยงาน</li> <li>2. จัดสัมมนาผู้บริหารหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อหาข้อ สรุปนำไปปรับปรุง เพิ่มเติมวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลวิธีในการพัฒนาหน่วยงานของแต่ละฝ่าย</li> <li>3. สภามหาวิทยาลัยประชุมระดมความคิดเกี่ยวกับ การพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว เพื่อเป็นแนวทาง เบื้องต้นของนโยบายในแผนฯ 7 และคณะกรรมการ ดำเนินการจัดทำแผน รวบรวมเพื่อร่างนโยบายและ แผนกลยุทธ์ ฉบับที่ 7</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ที่ประชุมคณบดีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 ที่ประกอบด้วย นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินการ และแผนทรัพยากร</li> <li>2. สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ แผน- พัฒนาฯ ฉบับที่ 7</li> <li>3. เสนอแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 ต่อทบวง- มหาวิทยาลัย</li> </ol>



แผนภูมิที่ 15 (ต่อ)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์	2. ขั้นตอนการจัดทำแผนดำเนินการและแผนทรัพยากร	3. ขั้นตอนการขออนุมัติแผน
คณะกรรมการเฉพาะกิจ - คณะกรรมการวางแผนนโยบายการใช้ที่ดินของมหาวิทยาลัย	1. คณะกรรมการวางแผนนโยบายการใช้ที่ดินของมหาวิทยาลัย กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาที่ดิน 2. สภามหาวิทยาลัย พิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการพัฒนาที่ดินของมหาวิทยาลัย	1. คณะกรรมการดำเนินการฯ จัดทำแผนการใช้ที่ดินตามนโยบายที่กำหนด 2. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาที่ดิน ในเขตพาณิชย์	1. สภามหาวิทยาลัย พิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาที่ดิน

หมายเหตุ : ปรับปรุงจากขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาจากขั้นตอน และกระบวนการในการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่ง พบว่าอาจารย์ได้มีส่วนในการกำหนดและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในทุกขั้นตอน กล่าวคือ

1. การเตรียมการจัดทำแผน โดยการระดมความคิดศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผน
2. การจัดทำแผน เป็นกระบวนการได้มาซึ่งแผนพัฒนามหาวิทยาลัยได้มาจากการจัดทำแผนเฉพาะในหน่วยงานระดับภาควิชา คณะ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่อาจารย์เป็นส่วนสำคัญในการจัดทำแผนในหน่วยงานเหล่านั้น
3. การตรวจสอบและประเมินแผน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแผน มีตัวแทนอาจารย์เป็นกรรมการในคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ) หรือ คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนฯ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
4. การให้ความเห็นชอบหรือการรับรองแผน เพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ ในระดับคณะ และหน่วยงานเทียบเท่า องค์การที่ให้ความเห็นชอบในแผนของคณะ คือ คณะกรรมการประจำคณะ/คณะกรรมการประจำหน่วยงาน ส่วนในระดับสถาบัน องค์การที่ให้การรับรองแผน ได้แก่ ที่ประชุมคณบดี (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) คณะกรรมการนโยบายและแผน หรือ คณะกรรมการบริหาร (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ) และสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ซึ่งทุกองค์การดังกล่าวมีตัวแทนอาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย โดยประธานสภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นกรรมการในที่ประชุมคณบดี ประธานสภาคณาจารย์และตัวแทนอาจารย์อีกอย่างน้อย 3 คน เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหาร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสภามหาวิทยาลัย/สถาบันทั้งสองแห่งมีกรรมการสภาประเภทผู้แทนคณาจารย์ประจำอยู่ด้วย จึงถือได้ว่าในยุคนี้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของสถาบันอย่างแท้จริง

นอกจากการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผน อันเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถาบันแล้ว มหาวิทยาลัยบางแห่ง กำหนดให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในคณะกรรมการที่รับผิดชอบการบริหารมหาวิทยาลัย ในระดับนโยบายของสถาบันซึ่งมีขึ้นเพื่อช่วยสภามหาวิทยาลัยในการบริหารงานของสถาบันโดยการเป็นองค์ประกอบในคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเปลี่ยนชื่อมาจากคณะกรรมการนโยบายและแผนที่เคยมีการเสนอไว้ในการสัมมนาวิทยาลัย ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2513 ดังปรากฏในรายละเอียดเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ดังนี้

1. องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหาร

- |     |   |                                   |
|-----|---|-----------------------------------|
| 1.1 | อธิการบดี                                       | เป็นประธานโดยตำแหน่ง              |
| 1.2 | รองอธิการบดี จำนวนไม่เกิน 3 คน                  | เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง             |
| 1.3 | คณบดี ผู้อำนวยการระดับคณะ                       | เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง             |
| 1.4 | <b>ประธานสภาคณาจารย์</b>                        | เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง             |
| 1.5 | ผู้แทนผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี         |                                   |
|     | 1 คน โดยความเห็นชอบของอธิการบดี                 | เป็นกรรมการ                       |
| 1.6 | คณาจารย์หรือข้าราชการของสถาบันจำนวนไม่เกิน 5 คน |                                   |
|     | โดยการนำเสนอของอธิการบดีให้สภาสถาบันแต่งตั้ง    | เป็นกรรมการ                       |
| 1.7 | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี                        | เป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง |
|     | และอาจแต่งตั้งผู้ช่วยเลขานุการได้ไม่เกิน 2 คน   |                                   |

2. เกณฑ์การพิจารณาผู้สมควรดำรงตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการบริหารตามข้อ 1.6

- 2.1 ผู้แทนคณาจารย์ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันประเภทคณาจารย์ประจำ 1 คน
- 2.2 ผู้อำนวยการศูนย์ สำนักอิสระที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานอธิการบดี จำนวน 2 คน
- 2.3 อาจารย์ที่มีประสบการณ์ด้านบริหารภาควิชา จำนวน 2 คน

(มติสภาสถาบันในการประชุม ครั้งที่ 2/ 2537 วันที่ 20 เมษายน 2537)

นอกจากการมีส่วนร่วมในการบริหารงานระดับสถาบันดังกล่าวแล้ว ในส่วนโครงสร้างการบริหารงานระดับคณะและหน่วยงานเทียบเท่าคณะ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย / สถาบันทุกแห่งในยุคนี้ กำหนดให้อาจารย์เป็นกรรมการประจำคณะ และกรรมการหน่วยงานระดับคณะที่มีการก่อตั้งขึ้นอย่างมากมายในยุคนี้ ได้แก่ การเป็นกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย กรรมการประจำสถาบัน สำนัก ศูนย์ และมหาวิทยาลัย / สถาบันบางแห่งที่มีวิทยาลัย หรือวิทยาเขต อาจารย์ได้มีส่วนในการบริหารวิทยาลัยหรือวิทยาเขตนั้นด้วยเช่นกัน ดังปรากฏในตารางที่ 9 - 10

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 9 องค์ประกอบคณะกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ พ.ศ. 2516 - 2539

จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการประจำคณะ		กรรมการประจำสถาบัน สำนัก ศูนย์	
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์
จพ. <sup>1</sup> พ.ศ. 2522	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- เลือกตั้งจากอาจารย์ในคณะ จำนวนกึ่งหนึ่งของกรรมการ ผู้บริหาร		
มธ. <sup>2</sup> พ.ศ. 2531	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์หรือผู้บรรยายพิเศษ ของคณะนั้น ไม่เกินกึ่งหนึ่ง ของกรรมการ ผู้บริหาร	- ผู้อำนวยการ	- อาจารย์ประจำหรือ ข้าราชการพลเรือน ไม่เกิน 12 คน
มม. <sup>3</sup> พ.ศ. 2530	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์ประจำไม่เกิน 4 คน	- ผู้อำนวยการ	- อาจารย์จาก สถาบัน สำนัก ศูนย์ หน่วยงาน ละ 1 คน
มศก. <sup>4</sup> พ.ศ. 2530	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์ในคณะ จำนวนไม่เกินกึ่ง หนึ่งของกรรมการผู้บริหาร	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ	- อาจารย์จำนวน 3 คน
มช. <sup>5</sup> พ.ศ. 2530	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์ในคณะ จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการผู้บริหาร	- อธิการบดีหรือรอง อธิการบดีที่ได้รับ มอบหมาย - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ	- อาจเป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ภายใน / ภายนอก มหาวิทยาลัย ไม่เกิน 9 คน
มช. <sup>6</sup> พ.ศ. 2521	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์ประจำในคณะ จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการผู้บริหาร	- รองอธิการบดี - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - เลขานุการ - หัวหน้าฝ่ายต่างๆ	- ผู้แทนคณะ หรือ หน่วยงานเทียบเท่า หน่วยละ 1 คน
มอ. พ.ศ. 2522	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์ประจำในคณะ จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการผู้บริหาร	- อธิการบดี - รองอธิการบดี 1 คน - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ	-

ตารางที่ 9 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการประจำคณะ		กรรมการประจำสถาบัน สำนัก ศูนย์	
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์
สจพ. <sup>7</sup> พ.ศ. 2528	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา และหน่วยงาน เทียบเท่า	- อาจารย์ประจำในคณะ จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการผู้บริหาร	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย - เลขานุการ	- อาจารย์ประจำในสำนัก จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่ง ของกรรมการผู้บริหาร
มศว. พ.ศ. 2517	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	-	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ	- อาจารย์หรือข้าราชการ ในสถาบัน ไม่ระบุ จำนวน
มสธ. <sup>8</sup> พ.ศ. 2521	- ประธานสาขาวิชา	- เลือกตั้งจากอาจารย์ใน สาขาวิชานั้น 3 - 7 คน		
แม่โจ้ พ.ศ. 2522	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา	- เลือกตั้งอาจารย์ ภาควิชาละ 1 คน	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าภาควิชา	- อาจารย์ภาควิชา ละ 1 คน
มบ. <sup>9</sup> พ.ศ. 2533	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา และหน่วยงาน เทียบเท่า	- อาจารย์ 2 คน	- อธิการบดีหรือรอง อธิการบดี - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าส่วนงาน ระดับกอง 3 คน	- อาจารย์ประจำ 3 คน
มน. พ.ศ. 2533	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา และหน่วยงาน เทียบเท่า	- อาจารย์ 2 คน		

ตารางที่ 9 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการประจำคณะ		กรรมการประจำสถาบัน สำนัก ศูนย์	
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์
มอบ. พ.ศ. 2533	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา และหน่วยงาน เทียบเท่า	- อาจารย์ 2 คน	-	-
มมส. พ.ศ. 2537	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา และหน่วยงาน เทียบเท่า	- อาจารย์ 2 คน	-	-
มทส. <sup>10</sup> พ.ศ. 2533	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา และหน่วยงาน เทียบเท่า	- อาจารย์ประจำสำนักวิชา จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของ กรรมการผู้บริหาร	-	-

- หมายเหตุ
- <sup>1</sup> ถ้าไม่มีการแบ่งภาควิชา ให้อาจารย์ในคณะเลือกตั้งกรรมการตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
  - <sup>2</sup> มีกรรมการจากศาสตราจารย์พิเศษหรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของกรรมการผู้บริหารและอาจารย์รวมกัน
  - <sup>3</sup> ถ้าไม่มีการแบ่งภาควิชาหรือมีไม่ถึง 4 ภาควิชาให้มีกรรมการจากอาจารย์รวมกรรมการ 4 คน
  - <sup>4</sup> ถ้าไม่มีภาควิชา ให้อาจารย์เป็นกรรมการเพิ่มให้ได้จำนวนกรรมการ 6-7 คน
  - <sup>5</sup> ถ้าไม่มีภาควิชา ให้อาจารย์เป็นกรรมการรวมกันให้ได้ 7 - 9 คน
  - <sup>6</sup> มีกรรมการประจำศูนย์ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิอีก 5 - 7 คน
  - <sup>7</sup> มีกรรมการประจำศูนย์ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิอีก 8 คน
  - <sup>8</sup> ใช้ชื่อว่ากรรมการประจำสาขาวิชา
  - <sup>9</sup> มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นกรรมการประจำสถาบัน สำนักศูนย์ 1 - 3 คน
  - <sup>10</sup> ใช้ชื่อว่า คณะกรรมการประจำสำนักวิชา
    - ถ้าไม่มีการแบ่งสาขาหรือสถานวิจัยหรือ มีไม่ถึง 4 สาขาวิชา ให้อาจารย์ในสำนักวิชา เลือกกรรมการให้ได้ 6-9 คน



ตารางที่ 10 องค์ประกอบคณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย วิทยาเขต พ.ศ. 2515 - 2539

จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย		กรรมการประจำวิทยาลัย วิทยาเขต	
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์
จพ. พ.ศ. 2522	- คณบดี - รองคณบดี - รองอธิการบดี 1 คน - คณบดีคณะที่เปิดสอนในบัณฑิตฯ	- อาจารย์บัณฑิตศึกษา ในกลุ่มสาขาวิชา วิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์ และ มนุษยศาสตร์ สาขาวิชาละ 4 คน	-	-
มธ. <sup>1</sup> พ.ศ. 2532	- คณบดี - รองคณบดี - ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาทุกคณะ - ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล ; สถาบันภาษา ; สถาบันไทยคดีศึกษา สำนักหอสมุด	-	-	-
มม. พ.ศ. 2531	-	- อาจารย์ประจำหรือข้าราชการประจำคณะละ 1 คน	-	-
มศก. <sup>2</sup> พ.ศ. 2537	- คณบดี - รองคณบดี - ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ - ประธานกรรมการประจำหน่วยงานเทียบเท่าคณะ	-	- รองอธิการบดี - คณบดี - ผู้อำนวยการวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ และ หน่วยงานเทียบเท่า	- ประธานสภาคณาจารย์ หรือผู้แทน - อาจารย์ประจำวิทยาเขตไม่เกินกึ่งหนึ่งของกรรมการผู้บริหาร แต่ไม่น้อยกว่า 3 คน

ตารางที่ 10 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย		กรรมการประจำวิทยาลัย วิทยาเขต	
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์
มช. พ.ศ. 2531	- คณบดี - รองคณบดี - ประธานกรรมการ บัณฑิตวิทยาลัย ประจำคณะ หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย	- อาจารย์ประจำ บัณฑิตวิทยาลัย จากคณะที่เปิดสอน ระดับบัณฑิตศึกษา คณะละ 1 คน	-	-
มช. พ.ศ. 2521	- คณบดี - รองคณบดี - รองอธิการบดี - ประธานคณะ กรรมการบัณฑิต ศึกษาประจำคณะ	- อาจารย์บัณฑิตศึกษา กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และวิทยาศาสตร์ ชีวภาพ กลุ่มละ 2 คน		
มอ. พ.ศ. 2524	- คณบดี - รองคณบดี - ประธานคณะ กรรมการบัณฑิต ศึกษาประจำคณะ	- อาจารย์บัณฑิต ศึกษากลุ่มวิชา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และวิทยาศาสตร์ ชีวภาพ รวมกันไม่เกิน 8 คน	กรรมการประจำวิทยาเขต - รองอธิการบดี ประจำวิทยาเขต - คณบดี - ผู้อำนวยการ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ และ หัวหน้าหน่วยงาน ในวิทยาเขตนั้น	- อาจารย์ใน วิทยาเขตนั้น จำนวนไม่เกินกึ่ง หนึ่งของกรรมการ ผู้บริหาร แต่ ไม่น้อยกว่า 3 คน
			กรรมการประจำวิทยาลัย <sup>3</sup> - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าฝ่าย - เลขานุการวิทยาลัย	

ตารางที่ 10 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย		กรรมการประจำวิทยาลัย วิทยาเขต	
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์
มศว. พ.ศ. 2517	- คณบดี - รองคณบดี - หัวหน้าภาควิชา <sup>4</sup>			
สจพ. พ.ศ. 2531	- คณบดี - รองคณบดี - รองคณบดีของคณะ ที่ดำเนินการ บัณฑิตศึกษา	- อาจารย์บัณฑิตศึกษา คณะละ 3 คน	กรรมการประจำวิทยาลัย - ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าศูนย์ และ หัวหน้าส่วนราชการอื่น	- ศาสตราจารย์ - อาจารย์ไม่เกิน 5 คน
สจล. พ.ศ. 2531	- คณบดี - รองคณบดี - ผู้ช่วยคณบดี - คณบดี, รองคณบดี, ผู้ช่วยคณบดี ที่ รับผิดชอบงาน บัณฑิตศึกษาทุกคณะ			
มน. พ.ศ. 2535	- คณบดี - รองคณบดี - คณบดีจากคณะอื่น ๆ	- อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย ไม่ระบุจำนวน		
มบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดีหรือรอง อธิการบดี ที่ได้รับ มอบหมาย - คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย - รองคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย - คณบดี, ผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงาน เทียบเท่าคณะ	- อาจารย์ประจำ บัณฑิตวิทยาลัย 3 คน		



ตารางที่ 10 (ต่อ)

- หมายเหตุ <sup>1</sup> ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของกรรมการผู้บริหาร
- <sup>2</sup> มีกรรมการจากข้าราชการสาย ช หรือ ค 1 คน
- <sup>3</sup> มีกรรมการจากข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยจำนวนไม่เกินจำนวนกรรมการผู้บริหาร
- <sup>4</sup> ถ้าไม่มีการแบ่งภาควิชาหรือมีไม่ถึง 4 ภาควิชา ให้อาจารย์ในบัณฑิตวิทยาลัยเป็นกรรมการให้ได้ 4 คน



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการประจำคณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย  
วิทยาเขต สถาบัน สำนัก ศูนย์ ที่ปรากฏในตาราง พบว่า อาจารย์เป็นกรรมการประจำหน่วย  
งานดังกล่าวตามที่มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยเป็น  
กรรมการที่ระบุไว้ชัดเจนว่าต้องมี มิใช่เป็นกรรมการที่จะมีได้เมื่อกรรมการประเภทผู้บริหารมี  
จำนวนน้อยเกินไปเช่นในอดีต

ส่วนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการประจำคณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก  
ศูนย์ มีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ คล้ายคลึงกัน คือ มีอำนาจหน้าที่  
ในการกำหนดนโยบายและแผนงานของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย  
พิจารณาหลักสูตร งบประมาณ เสนอการแต่งตั้ง ถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ  
รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาแก่หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ดังปรากฏอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ  
ประจำคณะ วิทยาลัย หรือแผนกอิสระ ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.  
2531 ดังนี้

...

มาตรา 34 คณะกรรมการประจำคณะ วิทยาลัย หรือแผนกอิสระ มีอำนาจและหน้าที่  
ดังนี้

- (1) วางนโยบายและแผนงานของคณะ วิทยาลัย หรือ แผนกอิสระ ให้สอดคล้อง  
กับนโยบายของมหาวิทยาลัย
- (2) วางระเบียบและออกข้อบังคับทางการศึกษาของคณะ วิทยาลัย หรือแผนก  
อิสระ ทั้งนี้ โดยไม่ขัดต่อระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย รวมทั้ง  
ทั้งวางระเบียบและออกข้อบังคับอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
- (3) พิจารณาวางหลักสูตร และรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตร สำหรับคณะ  
วิทยาลัย หรือแผนกอิสระเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (4) จัดการสอบไล่สำหรับคณะ วิทยาลัย หรือแผนกอิสระ
- (5) ให้คำปรึกษาและให้ความเห็นแก่คณบดี หรือหัวหน้าแผนกอิสระในกิจการ  
ของคณะ วิทยาลัย หรือแผนกอิสระ
- (6) พิจารณางบประมาณของคณะ วิทยาลัย หรือแผนกอิสระ เพื่อเสนอสภา  
มหาวิทยาลัย
- (7) เสนอการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ  
ในคณะ วิทยาลัย หรือแผนกอิสระต่อสภามหาวิทยาลัย...

1.2 การเลือกผู้บริหาร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในยุคนี้ นอกเหนือจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกแล้ว ผู้บริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าภาควิชา คณบดี หรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เทียบเท่าคณะ และรองอธิการบดี ได้แก่ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร วาระในการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไว้ในพระราชบัญญัติค่อนข้างชัดเจน ลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารในยุคนี้มีดังนี้

1.2.1 คุณสมบัติ นอกจากการกำหนดคุณสมบัติด้านคุณวุฒิทางการศึกษาที่มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในยุคที่แล้ว ในยุคนี้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับต่าง ๆ ไว้ในพระราชบัญญัติอย่างชัดเจนว่า ต้องเป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย เช่น

...มาตรา 23 ในคณะให้มีคณบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา...

คณบดีและหัวหน้าแผนกอิสระนั้น ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ผู้ซึ่งได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

มาตรา 24 ในกรณีที่มีการแบ่งภาควิชา...ให้มีหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชา

หัวหน้าภาควิชา นั้น ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยผู้ซึ่งได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี... (พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522)

นอกจากคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติแล้ว ในข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตราขึ้นเพื่อดำเนินการสรรหาผู้บริหารแต่ละประเภท ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ เกณฑ์คุณสมบัติ และเกณฑ์คุณลักษณะ ด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำแล้วแต่ว่าตำแหน่งใดเน้นคุณสมบัติใดที่เหมาะสมกับภารกิจ ดังตัวอย่างเช่น



1) คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย มักประกอบด้วย

- 1.1) เป็นผู้ทรงเกียรติและมีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
- 1.2) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความสามารถทางวิชาการ
- 1.3) เป็นผู้ที่สามารถอุทิศตนให้แก่งานของมหาวิทยาลัย
- 1.4) เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่หรือการงานที่เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติ
- 1.5) เป็นผู้มีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษาในมหาวิทยาลัย

(ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ พ.ศ. 2532)

2) คุณสมบัติผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี นอกจากมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแล้ว มักมีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคล้ายกัน ดังนี้

2.1) ด้านวิชาการ เช่น มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา มีความสนใจในหลักการและปรัชญาทางการศึกษา และมีความเป็นนักวิชาการ

2.2) ด้านผู้นำ เช่น มีความคิดริเริ่ม ใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีบุคลิกภาพดี มีความรับผิดชอบสูง และมีคุณธรรมจริยธรรม

2.3) ด้านการบริหาร เช่น มีผลงานและประสบการณ์ทางการบริหาร มีความสามารถในการวางแผนและสามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ และ

2.4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ได้รับความเชื่อถือ และมีความสามารถประสานงานกับวงการต่าง ๆ ได้ทั้งภายในและต่างประเทศ (ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2529)

3) คุณสมบัติผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ นอกจากมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแล้ว มักมีคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคล้ายกัน ดังนี้

3.1) ด้านวิชาการ เช่น มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง มีความเป็นนักวิชาการและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ เป็นต้น

3.2) ด้านการบริหาร เช่น ความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการวางแผนและแผนงาน ตัดสินใจได้ดี มีความสามารถในการประสานงานกับวงการต่าง ๆ และสามารถดึงดูดคนดี มีความสามารถเข้าร่วมงาน และจัดคนให้เหมาะสมกับงานได้ และ

3.3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นต้น (ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วย

การสรรหาคนบดี พ.ศ. 2536 (แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537) และข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ว่าด้วยการสรรหาคนบดีบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ. 2539)

4) คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยทุกแห่งกำหนดให้หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัย และในข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ได้แสดงเจตนารมย์ที่ชัดเจนในอันที่จะเปิดโอกาสให้คณาจารย์ประจำภาควิชา มีส่วนร่วมเสนอข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา อันได้แก่ ความเหมาะสม และคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1) ด้านวิชาการ เช่น มีความอาวุโสและสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง มีความรู้ความเข้าใจและสนใจในงานวิชาการของภาควิชาที่ผู้ร่วมงานยอมรับ

4.2) ด้านการบริหารและบังคับบัญชา เช่น มีความสามารถในการควบคุมติดต่อประสานงานและตัดสินใจแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ และเคยบริหารงานงานเป็นที่ยอมรับได้

4.3) ด้านบุคลิกภาพและคุณธรรม เช่น มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเสียสละ อุทิศตนเพื่อรับผิดชอบงานของภาควิชาได้ (ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา พ.ศ. 2529)

จากข้อกำหนดดังกล่าวข้างต้น (ซึ่งมีลักษณะคล้ายกันแทบทุกมหาวิทยาลัย) จะเห็นได้ว่า นอกจากคุณสมบัติด้านการศึกษาแล้ว ยังมีการกำหนดประสบการณ์ด้านการบริหารหรือการสอน ตลอดจนที่มาของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งคนบดีและหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นตำแหน่งบริหารวิชาการว่าต้องเป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และการเข้าสู่ตำแหน่งบริหารก็ไม่ได้อาศัยแต่เพียงการเป็นผู้บริหารโดยตำแหน่ง เช่น นายกรัฐมนตรีเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ความอาวุโสในการรับราชการมานาน หรือการเป็นผู้บริหารระดับต้นเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูงขึ้นไป เช่น คนบดีต้องมาจากหัวหน้าแผนกวิชา เช่นในอดีต

1.2.2 วิธีการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ในอดีต “...การเลือกคนบดีสมัยนั้น เขาก็นั่งในโต๊ะ 12-13 คนก็เลือกที่ใครที่มัน ช่วยกันเลือกสับกัน...” (ศรีพร วณิกเกียรติ, 2530) ดังนั้น การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารในอดีต จึงมักถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า “เป็นสมบัติผลัดกันชม” ของผู้บริหารด้วยกันเอง แต่ในยุคนี้ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารมีที่มาจาก การสรรหา และการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้อาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้มีส่วนทางตรง หรือทางอ้อม



โดยในการพิจารณาเลือกผู้บริหารให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ  
ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง กล่าวคือ

....

มาตรา 39 วิธีการสรรหาบุคคลเพื่อเสนอให้มีการแต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัย  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี คณบดี หัวหน้าแผนกอิสระ  
ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าภาควิชา และ  
หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หรือภาควิชา ให้เป็นไปตาม  
ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531)

หรือ “...คุณสมบัติของผู้รับเลือกตั้งตลอดจนหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภา  
มหาวิทยาลัย... ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย..” (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย  
ศิลปากร พ.ศ. 2530)

จากการที่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจใน  
การตราข้อบังคับเพื่อการสรรหาผู้บริหารได้ ทำให้การสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท  
ในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน ดังปรากฏในตารางการสรรหา นายกสภามหาวิทยาลัย  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา คณบดี  
บัณฑิตวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ และการเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ประเภทผู้แทนคณาจารย์ประจำ ในตารางที่ 11 - 17

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 11 องค์ประกอบคณะกรรมการสภานายกสภามหาวิทยาลัย / สถาบัน และกรรมการสภามหาวิทยาลัย / สถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสภานายกสภาฯ		กรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภามหาวิทยาลัย		อื่นๆ
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์	
จพ. พ.ศ. 2522	- อุปนายกสภาฯ - กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนคณาจารย์ 2 คน	- อุปนายกสภาฯ - ผู้แทนคณบดี 1 คน - เลขานุการสภาฯ	- ประธานสภา คณาจารย์	มีผู้แทนสมาคม นิสิตเก่า 1 คน เป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ
มธ. พ.ศ. 2532	- อุปนายกสภาฯ - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน	- ประธานสภา อาจารย์ - กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ 2 คน	- อุปนายกสภาฯ - คณบดี - ผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ศูนย์ 1 คน - เลขานุการสภาฯ	- ประธานสภา อาจารย์	- ประธานสภา ข้าราชการ - กรรมการสภาฯ ผู้แทนข้าราชการ - ผู้แทนสมาคม ธรรมศาสตร์ 1 คนเป็นกรรม- การสภามหาวิทยาลัย ทั้ง 2 ประเภท
มม. พ.ศ. 2530	- อธิการบดี - กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน - เลขานุการสภาฯ	- ประธานสภา คณาจารย์ - กรรมการสภาฯ ผู้แทนคณาจารย์ 2 คน	- กำหนดให้นายกสภาฯ, อุปนายกสภาฯ ประธานสภาคณาจารย์ กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์ เป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัย		
มศก. พ.ศ. 2531	- อธิการบดี - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร ไม่ระบุจำนวน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ ไม่ระบุจำนวน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร ไม่ระบุจำนวน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ ไม่ระบุจำนวน	
มช. พ.ศ. 2531	- อธิการบดี - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร และ	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ 1 คน	- อธิการบดี - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ 1 คน	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหานายกสภา		กรรมการสรรหากรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ		อื่นๆ
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์	
สจพ. พ.ศ. 2529	ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มละ 1 คน  - อธิการบดี - รองอธิการบดี, คณบดี, ผู้อำนวยการ, หัวหน้าส่วนราชการ เทียบเท่าคณะ	- ประธานสภา คณาจารย์	1 คน  - อธิการบดี - รองอธิการบดี, คณบดี, ผู้อำนวยการ, หัวหน้าส่วนราชการ เทียบเท่าคณะ	- ประธานสภา คณาจารย์	- ผู้แทนสมาคม ศิษย์เก่า 1 คน ผู้แทนข้าราชการ สาย ข, ค สาย ละ 1 คนเป็นกรรม การสรรหาทั้ง 2 ประเภท
สจล. พ.ศ. 2529	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน	- กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - ประธานสภา คณาจารย์	- อธิการบดี	- กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - ประธานสภา คณาจารย์	กรรมการสภา ผู้แทนศิษย์เก่า 1คนเป็นกรรม- การสรรหาทั้ง 2 ประเภท
สจธ. พ.ศ. 2529	- อธิการบดี - รองอธิการบดี, คณบดี, ผู้อำนวยการ, หัวหน้าส่วนราชการ เทียบเท่าคณะ - เลขานุการสภา	- ประธานสภา คณาจารย์	- อธิการบดี - รองอธิการบดี, คณบดี, ผู้อำนวยการ, หัวหน้าส่วนราชการ เทียบเท่าคณะ - เลขานุการสภา	- ประธานสภา คณาจารย์	- นายกสมาคม ศิษย์เก่าเป็น กรรมการสรรหา ทั้ง 2ประเภท
มน. พ.ศ. 2533	- อุปนายกสภา - กรรมการสภา ผู้แทนผู้บริหาร 1 คน - กรรมการสภา จากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือประธานคณะ กรรมการส่งเสริม กิจการฯ 1 คน	- กรรมการสภา ที่เป็นประธานสภา อาจารย์ หรือ ร.ศ. ขึ้นไป 1 คน	- นายกสภา - กรรมการสภา ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน	- กรรมการจาก สภาอาจารย์ 2 คน	- กรรมการจาก คณะกรรมกร ส่งเสริมกิจการฯ 2 คน เป็น กรรมการสรรหา กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหานายกสภาฯ		กรรมการสรรหากรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ		อื่นๆ
	ผู้บริหาร	อาจารย์	ผู้บริหาร	อาจารย์	
มบ. พ.ศ. 2533	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน	- กรรมการสภาฯ ที่เป็นประธานสภา อาจารย์หรือ รศ. ขึ้นไป 1 คน	-	-	ข้าราชการ 1 คน
มอบ. พ.ศ. 2535	- อุปนายกสภาฯ - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน - กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ประธานกรรมการ ส่งเสริมรวม 2 คน	- ประธานสภา อาจารย์ - กรรมการสภาฯ ที่มีตำแหน่ง รศ. ขึ้นไป 1 คน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 3 คน - ประธานกรรมการ ส่งเสริมกิจการฯ	- ประธานสภา อาจารย์ - กรรมการสภาฯ ที่มีตำแหน่ง รศ. ขึ้นไป 1 คน	
มมส. พ.ศ. 2538	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 1 คน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ 1 คน			กรรมการสภาฯ ผู้แทนข้าราชการ 1 คน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 12 องค์ประกอบคณะกรรมการเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ประเภทคณาจารย์ประจำ  
จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการเลือกตั้ง		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
จพ. พ.ศ. 2532	-	- ประธานสภาคณาจารย์ - ผู้แทนวิทยาลัย แผนกอิสระ สถาบัน ศูนย์ ที่มีอาจารย์ประจำ เกินกว่า 25 คน	- เลขานุการคณะ ทุกคณะ - ผู้แทนสำนักงาน อธิการบดี
มธ. พ.ศ. 2532	- ผู้แทนผู้บริหาร 3 คน	- ผู้แทนอาจารย์ที่มาจากการเสนอ ชื่อของสภาอาจารย์ 4 คน	- ผู้แทนสำนักงาน อธิการบดี
มศก. พ.ศ. 2531	-	- ประธานสภาคณาจารย์ - ผู้แทนคณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหน่วยงานเทียบ เท่าคณะ หน่วยงานละ 1 คน	- ผู้แทนสำนักงาน อธิการบดี 2 คน
มม. พ.ศ. 2530	-	- ประธานสภาคณาจารย์ - ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ แห่งละ 1 คน	- ผู้แทนสำนักงาน อธิการบดี
สจพ. พ.ศ. 2536	-	- ประธานสภาคณาจารย์ - ผู้แทนสภาคณาจารย์จำนวนเท่า กับหน่วยงานที่มีสิทธิเสนอชื่อ	- เลขานุการคณะ และ หน่วยงานเทียบเท่าคณะ - ผู้แทนสำนักงาน อธิการบดี
สจล. พ.ศ. 2529	-	- อาจารย์ประจำคณะละ 2 คน - ผู้แทนสภาคณาจารย์ 4 คน	
สจร. พ.ศ. 2529	- เลขานุการสภาสถาบัน - รองอธิการบดี - คณบดี - ผู้อำนวยการ	- ประธานสภาคณาจารย์	นายกสมาคมศิษย์เก่า

ตารางที่ 12 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการเลือกตั้ง		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มช. พ.ศ. 2531	-	- อาจารย์คณะละ 2 คน	-
แม่โจ้ พ.ศ. 2531	ให้มีกรรมการเลือกตั้ง จำนวน 3 - 5 คน โดยไม่ได้ระบุประเภทกรรมการ		
มบ. พ.ศ. 2533	-	- ประธานสภาอาจารย์ - ผู้แทนอาจารย์จากการเสนอชื่อ ของคณบดี คณะละ 1 คน - ผู้แทนอาจารย์จากการเสนอชื่อ ของสภาอาจารย์เท่ากับจำนวนที่ เสนอโดยคณบดี	-
มน. พ.ศ. 2538	-	- อาจารย์แต่ละคณะเลือกผู้แทน คณะละ 2 คน	-
มอบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี	-	- กรรมการสภา- มหาวิทยาลัย เลือก 2 คน

หมายเหตุ มหาวิทยาลัย/สถาบัน ที่ไม่มีกรรมการสภาฯ ผู้แทนคณาจารย์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและมหาวิทยาลัยรามคำแหง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาอธิการบดี		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
จฬ. พ.ศ. 2538	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - กรรมการสภา ผู้แทน ผู้บริหาร 1 คน	- ประธานสภาคณาจารย์	- นายกสมาคมนิสิตเก่า
มธ. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - กรรมการสภา ผู้แทน ผู้บริหาร 1 คน - คณบดี 1 คน - ผู้อำนวยการ 1 คน	- กรรมการสภา ผู้แทน คณาจารย์ 1 คน - ประธานสภาอาจารย์	- กรรมการสภาผู้แทนข้าราชการ 1 คน - ประธานสภาข้าราชการ - นายกสมาคมธรรมศาสตร์ในพระบรม- ราชูปถัมภ์ - นายกองคึกกรนักศึกษามธ.
มก. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- ประธานสภาข้าราชการ	- นายกสมาคมศิษย์เก่า มก. - ผู้แทนที่ประชุมอ.ก.ม. 2 คน
มม. พ.ศ. 2538	-	- ข้าราชการสาย ก เลือกตั้ง ตัวแทน 1:100 คน ถ้ามีส่วนเกิน 50 คน มี กรรมการเพิ่มได้อีก 1 คน	- ข้าราชการสาย ข,ค เลือกกรรมการ ระดับ 6 ขึ้นไป 1:100คน ถ้ามีส่วนเกิน 50 คน มีกรรมการได้อีก 1 คน แต่ต้องไม่เกิน 1/4 ของกรรมการสาย ก
มศก. พ.ศ. 2531	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - กรรมการสภา ผู้แทน ผู้บริหาร 1 คน	- กรรมการสภา ผู้แทน อาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์ หรือผู้แทน	- ผู้แทนข้าราชการสาย ข, ค สายละ 1 คน - นายกสมาคมศิษย์เก่าหรือผู้แทน
มช. พ.ศ. 2539	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - ผู้แทนคณบดี - ประธานคณะกรรมการ ส่งเสริม ฯ	- ประธานสภาอาจารย์	- ประธานสภาข้าราชการและลูกจ้าง - นายกสมาคมศิษย์เก่าหรือผู้แทน



ตารางที่ 13 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาอธิการบดี		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มข. พ.ศ. 2538	-	- ผู้แทนสภาคณาจารย์ 6 คน	- ผู้แทนสภาข้าราชการและลูกจ้าง 6 คน - ผู้แทนสภานักศึกษา 3 คน - ผู้แทนสโมสรนักศึกษา 3 คน
สพบ. พ.ศ. 2526	- ผู้แทนกรรมการสภา สถาบัน 2 คน	- ผู้แทนอาจารย์ นักวิชาการ 2 คน - ผู้แทนคณะ, สำนัก, โครงการภาษาอังกฤษ หน่วยละ 1 คน	- ผู้แทนข้าราชการ 2 คน - ผู้แทนนักศึกษาคณะละ 1 คน - ผู้แทนทั่วไปของนักศึกษา 1 คน - ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า 1 คน
มอ. พ.ศ. 2528	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - คณบดี วิทยาเขตละ 1 คน	- ประธานสภาอาจารย์ วิทยาเขตละ 1 คน	- ประธานชมรมข้าราชการวิทยาเขตละ 1 คน - นายกองค์ภคกรนักศึกษาวิทยาเขตละ 1 คน - นายกสมาคมศิษย์เก่าวิทยาเขตละ 1 คน
มร. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอก และภายใน กลุ่มละ 1 คน - คณบดี, ผู้อำนวยการ หรือ หัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่า 1 คน	- ประธานสภาอาจารย์ - ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน	- ผู้แทน อ.ก.ม. สาย ข, ค สายละ 1 คน - ผู้แทนองค์ภคกรนักศึกษา - ประธานสภานักศึกษา
มศว. พ.ศ. 2539	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน - ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน	- ประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการ	- ผู้แทนข้าราชการ 3 คน
มสธ. พ.ศ. 2529	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน - เลขานุการสภา	- กรรมการสภา ผู้แทน สภาวิชาการ 1 คน	-
มน. พ.ศ. 2537	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน	- ประธานสภาอาจารย์	-

ตารางที่ 13 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	กรรมการสรรหาอธิการบดี			
	สถาบัน	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มบ. พ.ศ. 2533	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน	- กรรมการสภา 2 คน (ประธานสภาอาจารย์ และ ผู้ที่มีตำแหน่ง รศ. ขึ้นไป)	-	
มอบ. พ.ศ. 2533	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน - กรรมการสภา ผู้แทน ผู้บริหาร 2 คน	- กรรมการสภา 2 คน (ประธานสภาอาจารย์ และ ผู้ที่มีตำแหน่ง รศ. ขึ้นไป)	-	
มมส. พ.ศ. 2538	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน - กรรมการสภา ผู้แทน ผู้บริหาร 1 คน	- กรรมการสภา ผู้แทน อาจารย์ 1 คน	- กรรมการสภาผู้แทนข้าราชการ 1 คน	
สจพ. พ.ศ. 2538	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน	- กรรมการสภา ผู้แทน อาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์	- ผู้แทนกรรมการบริหาร 2 คน - นายกสมาคมศิษย์เก่า	
สจร. พ.ศ. 2529	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - กรรมการสภา ผู้แทน ผู้บริหาร 1 คน - ผู้แทนผู้บริหาร 1 คน	- ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน - ผู้แทนคณาจารย์ 1 คน	- ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า 2 คน - ผู้แทนข้าราชการสาย ข. ค. สายละ 1 คน	
สจล. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- ผู้แทนอาจารย์ คณะละ 1 คน - สมาชิกสภาคณาจารย์ ประเภทผู้แทนคณะ หรือ หน่วยงานเทียบเท่า หน่วยงานละ 1 คน	- ผู้แทนข้าราชการหน่วยงานละ 1 คน	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาอธิการบดี		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มทส. พ.ศ. 2537	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน - กรรมการสภาฯ ผู้แทน สภาวิชาการ 1 คน	- กรรมการสภาฯ ผู้แทน อาจารย์ 1 คน	-



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 14 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาคณบดี จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาคณบดี		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
จพ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 1 คน - กรรมการสภาฯ ที่เป็นคณบดี คณะอื่น 1 คน - เลขานุการสภาฯ	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนคณาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์	-
มก. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - รองอธิการบดี 1 คน	- ประธานสภาข้าราชการ	- ผู้แทนที่ประชุม อ.ก.ม.
มช. พ.ศ. 2537	- อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้ รับมอบหมาย - กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน	- ผู้แทนอาจารย์จากคณะอื่น 1 คน	- ผู้แทนข้าราชการจาก คณะอื่นหรือบุคคล ภายนอกมหาวิทยาลัย 1 คน
มช. พ.ศ. 2533	- อธิการบดีหรือผู้ที่อธิการบดี มอบหมาย - ผู้แทนที่ประชุมคณบดี 1 คน - กรรมการสภาฯ ผู้แทนผู้บริหาร 1 คน	- ประธานสภาอาจารย์หรือผู้แทน	- กรรมการประจำคณะ 2 - 4 คน - ผู้แทนข้าราชการ 1 คน
มธ. พ.ศ. 2532	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน - ผู้แทนอาจารย์ในคณะที่มีการ สรรหา 2 คน	- ผู้แทนข้าราชการคณะ นั้น 1 คน
มม. พ.ศ. 2537	- กรรมการสภาฯ 3 คน อย่างน้อย 1 คน เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	-	- บุคคลนอกคณะ 2 คน เสนอโดยกรรมการ ประจำคณะ
มศก. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ - กรรมการสภาฯ ที่เป็นคณบดี	- กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ 1 คน	

ตารางที่ 14 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาคณบดี		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มศว. พ.ศ. 2538	คณะอื่น 1 คน  - อธิการบดี - ผู้บริหาร 2 คน	- ประธานสภาคณาจารย์หรือ ผู้แทน  - ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน - ผู้แทนคณาจารย์ของคณะ 4 คน - ผู้แทนทั่วไปของอาจารย์ 1 คน	
มอ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - คณบดี 2 คน	- ประธานสภาอาจารย์	- กรรมการสภา ผู้ทรง คุณวุฒิหรือบุคคล ภายนอก 1 คน
มสธ. พ.ศ. 2522	ให้อธิการบดีหรือผู้ที่อธิการมอบหมายเป็นผู้จัดให้ คณาจารย์ประจำในสาขาวิชานั้น เลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งประธานกรรมการประจำสาขาวิชา		
แม่โจ้ พ.ศ. 2522	- รองอธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน	- ประธานสภาคณาจารย์ - กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน	- กรรมการจากคณะหรือ สำนัก 5 คน
สจพ. พ.ศ. 2539	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- ประธานสภาคณาจารย์	- ผู้แทนกรรมการบริหาร 1 คน - ผู้แทนกรรมการประจำ คณะหรือวิทยาลัย 1 คน
สจล. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ	- ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน - ผู้แทนอาจารย์ในภาควิชาหรือ หน่วยงานเทียบเท่า 1 คน	- ผู้แทนกรรมการประจำ คณะ 1 คน
สจร. พ.ศ. 2530	- อธิการบดี	- ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน - ผู้แทนอาจารย์จากภาควิชา	- ผู้แทนกรรมการประจำ คณะ 1 คน

ตารางที่ 14 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาคณะบดี		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มน. พ.ศ. 2537	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน	หรือส่วนราชการเทียบเท่า หน่วยละ 1 คน  - ประธานสภาอาจารย์	
มบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดีหรือผู้แทน	- อาจารย์คณะนั้น 2 คน - ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน	- กรรมการประจำคณะ 1 คน
มอบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - ประธานส่งเสริมกิจการฯ	- ประธานสภาอาจารย์	
มมส. พ.ศ. 2538	- อธิการบดีหรือผู้แทน - ผู้แทนคณบดีจากคณะอื่น 1 คน - หัวหน้าวิชาในคณะที่มีการ สรรหา 2 คน - ผู้แทนผู้อำนวยการ 1 คน	- ผู้แทนสภาคณาจารย์จากคณะ ที่มีการสรรหา 1 คน	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 15 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
จพ. พ.ศ. 2529	- ผู้แทนอธิการบดี - คณบดี	- ประธานสภาคณาจารย์ - กรรมการคณะประเภทอาจารย์ 1 คน	- ข้าราชการในคณะ 1 คน
มก. พ.ศ. 2535	- คณบดี	- อาจารย์ที่ไม่สังกัดภาควิชาอื่น 1 คน	- เลขานุการคณะ
มช. พ.ศ. 2532	- คณบดี	- อาจารย์ในภาควิชา ไม่เกิน 3 คน	- กรรมการประจำคณะ 2 คน
มธ. พ.ศ. 2532	- คณบดี - หัวหน้าภาควิชาอื่นในคณะนั้น 1 คน	- ผู้แทนอาจารย์จากภาควิชาอื่น 1 คน - ผู้แทนสภาอาจารย์	- กรรมการประจำคณะ 2 คน
มม. พ.ศ. 2537	- คณบดี - ผู้แทนมหาวิทยาลัย 1 คน - กรรมการคณะที่เป็นหัวหน้า ภาควิชา 1 คน	- กรรมการคณะที่เป็นอาจารย์ 1 คน	- ผู้ทรงคุณวุฒินอกภาควิชา 1 คน
มศก. พ.ศ. 2531	- คณบดี - กรรมการประจำคณะที่เป็น หัวหน้าภาควิชา 1 คน	- อาจารย์สังกัดภาควิชาอื่น 1 คน	-
สจพ. พ.ศ. 2539	- คณบดี - รองคณบดี	- อาจารย์ภาควิชาอื่น 1 คน - อาจารย์ภาควิชาอื่น 1 คน - ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน	-
สจล. พ.ศ. 2534	- คณบดี	- อาจารย์ภาควิชาอื่น 1 คน - อาจารย์ภาควิชาอื่น 1 คน - ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน	-

ตารางที่ 15 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
สจร. พ.ศ. 2529	- คณบดี	- อาจารย์ภาควิชาอื่น 2 คน	-
มน. พ.ศ. 2539	- คณบดี	- อาจารย์ภาควิชาอื่น 2 คน	- เลขานุการคณะ
มบ. พ.ศ. 2533	ให้อาจารย์ในภาควิชาอื่น ประชุมเสนอชื่อไม่เกิน 2 ชื่อ ให้อธิการบดีแต่งตั้ง โดยคำแนะนำของคณบดี		
มอบ. พ.ศ. 2533	- คณบดี	- ผู้แทนสภาอาจารย์จากคณะอื่น 2 คน	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
จพ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - กรรมการสภา ที่เป็นคณบดี คณะอื่น 1 คน - รองอธิการบดี	- กรรมการสภาผู้แทนคณาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์	-
มธ. พ.ศ. 2539	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- กรรมการสภาผู้แทนคณาจารย์ 1 คน - ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน	- ผู้แทนกรรมการประจำ บัณฑิตวิทยาลัย 1 คน - ผู้แทนข้าราชการใน บัณฑิตวิทยาลัย 1 คน
มก. พ.ศ. 2534	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ	- ประธานสภาข้าราชการ	- ผู้แทนที่ประชุม อ.ก.ม.
มม. พ.ศ. 2531	- อธิการบดี ; รองอธิการบดี - คณบดี, ผู้อำนวยการและหัวหน้า ส่วนราชการเทียบเท่าคณะ ซึ่ง ดำเนินการบัณฑิตศึกษา	-	- ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย 1 คน
มศก. พ.ศ. 2536	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ - กรรมการสภา ที่เป็นคณบดี 1 คน	- กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์หรือ ผู้แทน	- ข้าราชการสำนักงาน อธิการบดี 1 คน
มช. พ.ศ. 2532	- อธิการบดีหรือผู้ได้รับมอบหมาย - คณบดี 3 คน - ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย 1 คน	- ประธานสภาอาจารย์	- กรรมการสภา 2 คน
มศว. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - ผู้บริหาร 2 คน	- ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน - ผู้แทนอาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย 6 คน	-



ตารางที่ 16 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
สจพ. พ.ศ. 2539	- อธิการบดี - กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - คณบดีที่ดำเนินการบัณฑิตศึกษา 1 คน - ผู้แทนกรรมการบริหาร 1 คน - รองอธิการบดี	- ประธานสภาคณาจารย์	
มน. พ.ศ. 2537	- กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน	- ประธานสภาอาจารย์	-
มบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดีหรือผู้แทน	- อาจารย์บัณฑิตศึกษา 2 คน	- กรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย 2 คน
มอบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการ มหาวิทยาลัย	- ประธานสภาอาจารย์	-

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการ จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาผู้อำนวยการ		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
จพ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - กรรมการสภา ผู้บริหาร 1 คน - คณบดีที่เกี่ยวข้องกับกิจการของ หน่วยงานนั้น 1 คน - รองอธิการบดี	- กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์	-
มก. พ.ศ. 2532	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - รองอธิการบดี	- ประธานสภาข้าราชการ	- ผู้แทนที่ประชุม อ.ก.ม.
มข. พ.ศ. 2537	- อธิการบดีหรือรองอธิการบดี ที่ได้ รับมอบหมาย - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน	- อาจารย์จากคณะอื่น 1 คน	- ผู้แทนข้าราชการหรือ บุคคลภายนอก มหาวิทยาลัย 1 คน
มช. พ.ศ. 2537	- อธิการบดีหรือรองอธิการบดี	-	- ผู้ทรงคุณวุฒิที่ อธิการบดีแต่งตั้ง 2 - 4 คน
มธ. พ.ศ. 2539	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - อาจารย์ของสถาบันที่มีการ สรรหา 1 คน	- ผู้แทนกรรมการประจำ สถาบันบุคคลภายนอก 1 คน
มศก. พ.ศ. 2537	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน - กรรมการสภา ผู้บริหาร 1 คน - คณบดี 3 คน	- กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์หรือ ผู้แทน 1 คน	- ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - ข้าราชการสำนักงาน อธิการบดี

ตารางที่ 17 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาผู้อำนวยการ		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มม. พ.ศ. 2531	- อธิการบดี - คณะกรรมการนโยบายของ สถาบัน สำนักงาน	-	- ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย 1 คน
มศว. พ.ศ. 2538	- ผู้บริหาร 2 คน		- ข้าราชการในสถาบันที่ มีการสรรหา 4 คน
มอ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน - คณบดี 2 คน	- ประธานสภาอาจารย์	- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 1 คน
มสธ. พ.ศ. 2526	- อธิการบดีหรือรองอธิการบดี - รองอธิการบดีที่ดูแลสำนักงาน - ผู้แทนสภาวิชาการประเภท ประธานกรรมการประจำสาขา วิชา 1 คน	- ผู้แทนสภาวิชาการประเภท อาจารย์ 1 คน	
แม่โจ้ พ.ศ. 2522	- รองอธิการบดี - กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน	- ประธานสภาคณาจารย์ - กรรมการสภา ผู้แทนอาจารย์ 1 คน	- กรรมการจากคณะหรือ สำนัก 5 คน
มน. พ.ศ. 2537	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน	- ประธานสภาอาจารย์	-
มบ. พ.ศ. 2534	- อธิการบดี	-	- ผู้แทนกรรมการประจำ คณะ โครงการ สถาบัน ประเภทละ 1 คน
มอบ. พ.ศ. 2533	- อธิการบดี - ประธานคณะกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย	- ประธานสภาอาจารย์	-



ตารางที่ 17 (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการสรรหาผู้อำนวยการ		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
สจพ. พ.ศ. 2538	- กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน	- ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน	- ผู้แทนกรรมการบริหาร 1 คน - ผู้แทนกรรมการประจำ สำนักที่สรรหา 1 คน
สจล. พ.ศ. 2534	คณะกรรมการผู้บริหารสถาบันเสนอชื่อบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง		
สจร. พ.ศ. 2529	อธิการบดีพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมโดยอาจขอความเห็น จากคณะกรรมการนโยบายเพื่อประกอบการพิจารณาแล้วเสนอ ต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง		

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อวิเคราะห์ข้อบังคับในการสรรหาผู้บริหารทุกประเภทมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง (ตารางที่ 11-17 และใน ภาคผนวก จ ตารางที่ 35-42) พบว่า รายละเอียดของหลักเกณฑ์และวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย และสถาบันในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์และวิธีการที่เฉพาะของตนเองซึ่งเป็นผลมาจากประวัติ วัฒนธรรม และสังคมของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือสถาบันนั้น ๆ นอกจากนั้นหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวจะมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการปรับปรุงนั้นก็เพื่อให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดและในขณะเดียวกันจะต้องเป็นที่ยอมรับของประชาคมในแต่ละมหาวิทยาลัยด้วย

อย่างไรก็ตามแม้จะมีความแตกต่างในรายละเอียด และวิธีการของการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็ตาม แต่หลักการที่ตรงกันของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ คือ การให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกประเภท ด้วยวิธีการทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น การลงคะแนนเสียงเลือกโดยตรงสำหรับมหาวิทยาลัยที่ใช้การเลือกตั้ง การลงคะแนนเพื่อการหยั่งเสียงโดยผ่านหน่วยงานที่ตนสังกัด การเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งบริหาร รวมทั้งการมีผู้แทนเป็นกรรมการในกระบวนการสรรหาผู้บริหาร ซึ่งลักษณะของตัวแทนอาจารย์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารจำแนกตามประเภทกรรมการในตารางที่ 11-17 มีดังนี้

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ประจำ
2. ประธานสภาคณาจารย์ / ประธานสภาข้าราชการ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)
3. ผู้แทนสภาคณาจารย์
4. ผู้แทนคณาจารย์ประจำ
5. กรรมการประจำคณะประเภทคณาจารย์ประจำ

จึงกล่าวได้ว่า อาจารย์ในยุคที่มหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมในการพิจารณาผู้ดำรงตำแหน่งบริหารทุกระดับในมหาวิทยาลัยทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ยุคนี้จึงเป็นยุคที่อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารอย่างแท้จริง ในขณะเดียวกัน อาจารย์ก็มีโอกาสได้รับเลือกเป็นผู้บริหาร ถ้ามีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถต้องตามตำแหน่งที่มีการสรรหา

1.2.3 วาระในการดำรงตำแหน่ง แม้ว่าพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในยุคที่ผ่านมา จะมีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งไว้ 2 ปีบ้าง 4 ปีบ้าง แต่ไม่ได้กำหนดไว้ว่าจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้กี่วาระ โดยเพียงแต่ระบุว่า ...อธิการบดีมีวาระในการดำรงตำแหน่งสี่

ปีและจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่อีกได้...ทำให้ผู้บริหารสมัยนั้นนั่งแล้วไม่ยอมลุก...  
(ศรีพร วณิกเกียรติ, 2530)

ในพระราชบัญญัติที่บังคับใช้ในยุคนี้ มหาวิทยาลัยทุกแห่ง ยกเว้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้กำหนดให้ผู้บริหารดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าภาควิชา คณบดี หรือ อธิการบดี เช่น

...อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งสี่ปี และอาจทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้. ....(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2530)

...คณบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งสี่ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้...(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530)

...หัวหน้าภาควิชามีวาระในการดำรงตำแหน่งสามปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกก็ได้แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้...(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531)

1.2.4 การครองตำแหน่งของผู้บริหาร ในอดีตจะมีปรากฏการณ์ผู้บริหารดำรงตำแหน่งมากกว่า 1 ตำแหน่ง เช่น อธิการบดีต้องรักษาการคณบดีคณะต่าง ๆ คณบดีต้องเป็นหัวหน้าแผนกวิชาด้วย นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรี ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เป็นต้น แต่การบริหารมหาวิทยาลัยในยุคนี้ พระราชบัญญัติกำหนดไว้ชัดเจนให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา และดำรงตำแหน่งบริหารเพียงตำแหน่งเดียว เช่น

...มาตรา 40 ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าแผนกอิสระ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าหน่วยที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หรือภาควิชาต้องสามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา และดำรงตำแหน่งดังกล่าวเกินหนึ่งตำแหน่งในขณะเดียวกันไม่ได้ ผู้ดำรงตำแหน่งตามวรรคหนึ่ง อาจรักษาราชการแทนในตำแหน่งอื่นดังกล่าวอีกตำแหน่งหนึ่งก็ได้ แต่ต้องไม่เกินหกเดือน... (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531)



เมื่อพิจารณาจากบทบัญญัติเกี่ยวกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในยุคนี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อเสนอจากที่ประชุมคณาจารย์หลายครั้งในยุคที่ผ่านมา และมามีผลในทางปฏิบัติในยุคมหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยนี้เอง

**2. การบริหารงานวิชาการ** เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารทางวิชาการ โครงสร้างการบริหารภายใน จึงเน้นการให้ความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการเป็นหลัก การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในยุคนี้ กำหนดให้มีโครงสร้างในรูปคณะกรรมการระดับนโยบาย เช่น คณะกรรมการนโยบายวิชาการของสภามหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) คณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านวิชาการ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) ซึ่งในคณะกรรมการวิชาการดังกล่าว อาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย ดังปรากฏในตารางที่ 18



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 องค์ประกอบคณะกรรมการวิชาการ จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการวิชาการ	
	ผู้บริหาร	อาจารย์
จพ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี - คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย - รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	- ประธานสภาคณาจารย์ - ที่ปรึกษาอธิการบดีและผู้ทรงคุณวุฒิในมหาวิทยาลัย ประมาณ 8 คน
มธ. พ.ศ. 2538	- อธิการบดี ; รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ - หัวหน้างานพัฒนาหลักสูตร	- ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน มหาวิทยาลัย จากสาขาต่าง ๆ 15 คน
มม. พ.ศ. 2538	- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ - ผู้อำนวยการกองบริการ การศึกษา	- ศาสตราจารย์ระดับ 10 ขึ้นไป 1 คน - ศาสตราจารย์ 6 คน
มศว. พ.ศ. 2537	- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ - รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย - คณบดีทุกคณะและคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย - ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ - ผู้อำนวยการกองบริการ การศึกษา	-
มสธ. พ.ศ. 2521	- อธิการบดี ; รองอธิการบดี - ประธานกรรมการประจำสาขา - ผู้อำนวยการ	- ศาสตราจารย์ประจำ - อาจารย์ประจำสาขาวิชาสาขาวิชาละ 1 คน
แม่โจ้ พ.ศ. 2538	- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ - รองคณบดีฝ่ายวิชาการทุกคณะ - ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา - เลขานุการคณะกรรมการ บัณฑิตศึกษา	- อาจารย์จากคณะต่าง ๆ 15 คน
สจพ. <sup>1</sup> พ.ศ. 2537	- อธิการบดี - รองอธิการบดี 3 คน - คณบดีและผู้อำนวยการทุกหน่วยงานที่ผลิต นักศึกษา	- ศาสตราจารย์ - กรรมการสภาฯ ผู้แทนอาจารย์ 1 คน - อาจารย์ประจำที่สอนมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี 2 คน

หมายเหตุ <sup>1</sup> ประธานคณะกรรมการ พิจารณาผลงานทาง วิชาการ 1 คน

- ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน

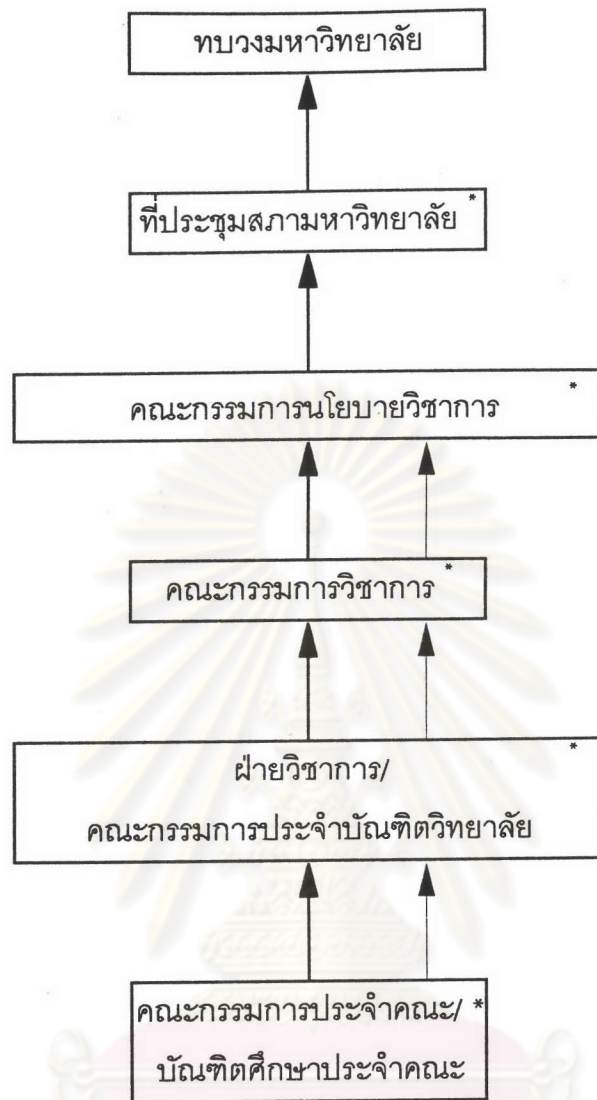
คณะกรรมการวิชาการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีหน้าที่ดำเนินการตามนโยบายของคณะกรรมการนโยบายวิชาการ ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดทิศทางการพัฒนาทางวิชาการ หลักสูตร การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย (คำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ 1501/2538 เรื่อง แต่งตั้ง คณะกรรมการวิชาการของมหาวิทยาลัย) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านวิชาการของ มหาวิทยาลัย (รายงานประจำปี กองบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538) และโดยเฉพาะมีหน้าที่ในการพิจารณา และเสนอความเห็นต่อสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

1. นโยบายวิชาการ และแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายความเป็นเลิศทางวิชาการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และเป็นที่ยึดถือของอธิการบดี เกี่ยวกับการบริหารตามนโยบาย วิชาการ
2. นโยบายเกี่ยวกับหลักสูตร สาขาวิชา ประเภทวิชา และคณะวิชาต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย เพื่อให้สนองความต้องการของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและให้สอดคล้องกับ นโยบายวิชาการของมหาวิทยาลัย
3. มาตรฐานหลักสูตรและกลไกในการประกันคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
4. หลักเกณฑ์และมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ และวิธีการพัฒนาความ ก้าวหน้าทางวิชาการ
5. นโยบายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหน่วยงานระดับคณะและภาควิชาของ มหาวิทยาลัย
6. เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทางวิชาการตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย (ข้อบังคับ มหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยคณะกรรมการวิชาการ พ.ศ. 2538)

นอกเหนือจากการกำหนดให้มีคณะกรรมการวิชาการ เพื่อกำกับดูแลงานวิชาการโดยรวม ของมหาวิทยาลัยแล้ว การบริหารงานวิชาการเฉพาะด้าน ก็มีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีอาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย ดังนี้

2.1 การพัฒนาหลักสูตร สำหรับการพัฒนาหลักสูตรในปัจจุบันมี 2 ประเภท คือ การขอเปิดหลักสูตรใหม่ และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเก่า ซึ่งการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตรเก่ามี 2 ลักษณะคือ การแก้ไขหลักสูตรเล็กน้อย และการแก้ไขหลักสูตรที่กระทบโครงสร้าง ดังปรากฏ ในแผนภูมิการพัฒนาหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ใน แผนภูมิที่ 16 - 18

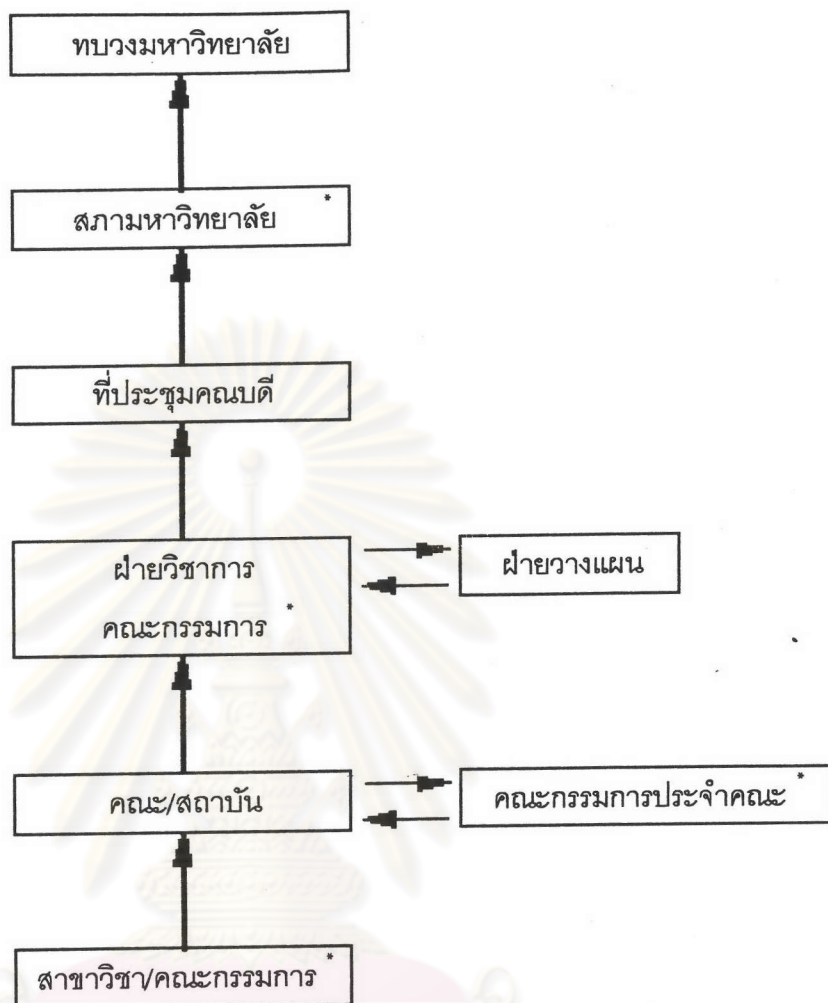




แผนภูมิที่ 16 การเสนอหลักสูตรปรับปรุงมากและการเสนอหลักสูตรใหม่

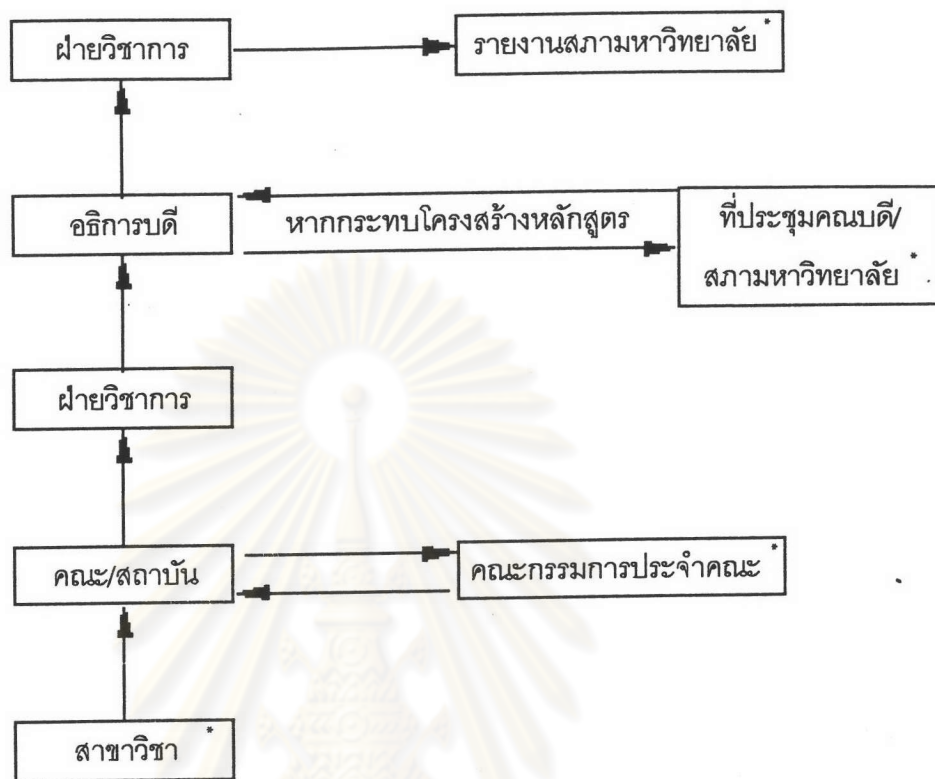
→ การเปิดปิดรายวิชาและการปรับปรุงหลักสูตรเล็กน้อย  
\* มีอาจารย์เป็นองค์ประกอบในคณะกรรมการ

ที่มา : คู่มือการเสนอหลักสูตร กองบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 แผนภูมิที่ 17 การขอเปิดหลักสูตรใหม่และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรที่กระทบโครงสร้าง  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 \* มีอาจารย์เป็นองค์ประกอบในคณะกรรมการ

ที่มา : ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 แผนภูมิที่ 18 การขอปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมวิชาในหลักสูตร  
 \* มีอาจารย์เป็นองค์ประกอบในคณะกรรมการ

ที่มา : ฝ่ายพัฒนาหลักสูตร กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539



จากแผนภูมิดังกล่าว พบว่า การพัฒนาหลักสูตรในยุคนี้ มีลักษณะคล้ายกับการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ในการพัฒนาหลักสูตรโดยวิธีใด ๆ ก็ตาม อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรทุกขั้นตอน และทุกระดับองค์กรในสถาบัน กล่าวคือ การพิจารณาหลักสูตรในระดับภาควิชาโดยการเป็นผู้เสนอ ในระดับคณะโดยการเป็นกรรมการประจำคณะซึ่งมีหน้าที่หลักในการเสนอปรับปรุงหลักสูตรต่อมหาวิทยาลัย และในระดับสถาบัน โดยการพิจารณาของคณะกรรมการวิชาการที่มีอาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย รวมทั้งการอนุมัติหลักสูตรซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่มีอาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่า ในยุคนี้ อาจารย์มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรอย่างครบวงจร

2.2 การบริหารงานวิจัย บทบาทด้านการวิจัยตลอด 2 ยุคที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัย ยังมีน้อยมาก พิจารณาได้จากในโครงสร้างของมหาวิทยาลัยในยุคที่ผ่านมา ยังไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานวิจัยโดยตรง และจากการประเมินสถานภาพ ศักยภาพ และแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 3 (พ.ศ. 2514-2519) พบว่ามหาวิทยาลัยยังมีการทำวิจัยไม่มากนัก เนื่องจากปัญหาหลัก คือ นโยบายการวิจัยไม่ปรากฏชัดเจน การวิจัยที่ทำอยู่ไม่สัมฤทธิ์ผลเนื่องจากการทำวิจัยไม่ตรงกับปัญหาและยังไม่มีผลการวิจัยไปใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ ผู้บริหารในขณะนั้นยังไม่มีความเชื่อในผลและประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งผู้ทำวิจัยเองก็มีจำนวนน้อย ขาดความชำนาญและแรงจูงใจในการทำวิจัย (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2518; โคทม อารียา, 2518)

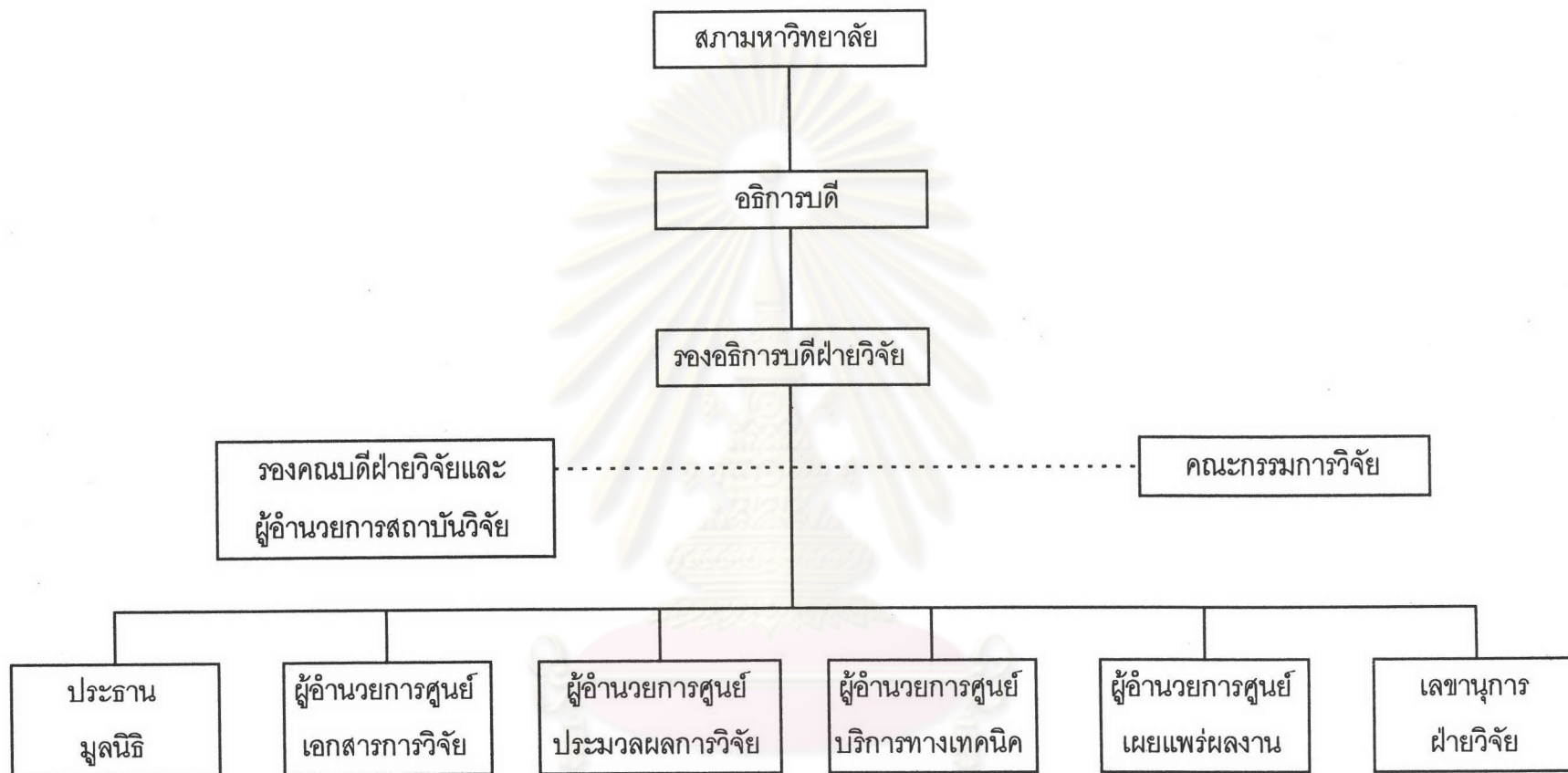
ดังนั้น ในการสัมมนาเตรียมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาการวิจัย โดยกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยให้มีการส่งเสริมการวิจัยของคณาจารย์และนิสิตสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ด้านการสอนและความก้าวหน้าทางวิชาการ ส่งเสริมการวิจัยที่มีการดำเนินการอยู่แล้วให้ดำเนินโครงการวิจัยในลักษณะคาบเกี่ยวหลายสาขาวิชา และให้มีการจัดตั้งสถาบันวิจัยเพิ่มเติมจากที่มีการจัดตั้งอยู่แล้ว เพื่อส่งเสริมการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

จากนโยบายดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยให้รองรับภารกิจด้านการวิจัย โดยมีการเสนอโครงสร้างการบริหารงานวิจัยทั้งในระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับหน่วยงาน ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 4 เป็นต้นมา โดยในระดับสถาบันเสนอให้มีรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และคณะกรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัย เพื่อรับผิดชอบ

ในการบริหารนโยบายวิจัยของมหาวิทยาลัย (แผนภูมิที่ 19) ในระดับคณะและหน่วยงานวิจัย เสนอให้มีรองคณบดีฝ่ายวิจัยทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้อำนวยการโครงการวิจัยจากแต่ละแผนกวิชา และให้มีคณะกรรมการวิจัยประจำคณะ / ประจำหน่วยงานวิจัย ประกอบด้วยรองคณบดีฝ่ายวิจัย ผู้อำนวยการโครงการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่วางนโยบายการวิจัยและส่งเสริมการวิจัยในระดับคณะ ดังปรากฏในแผนภูมิ 20 และ 21

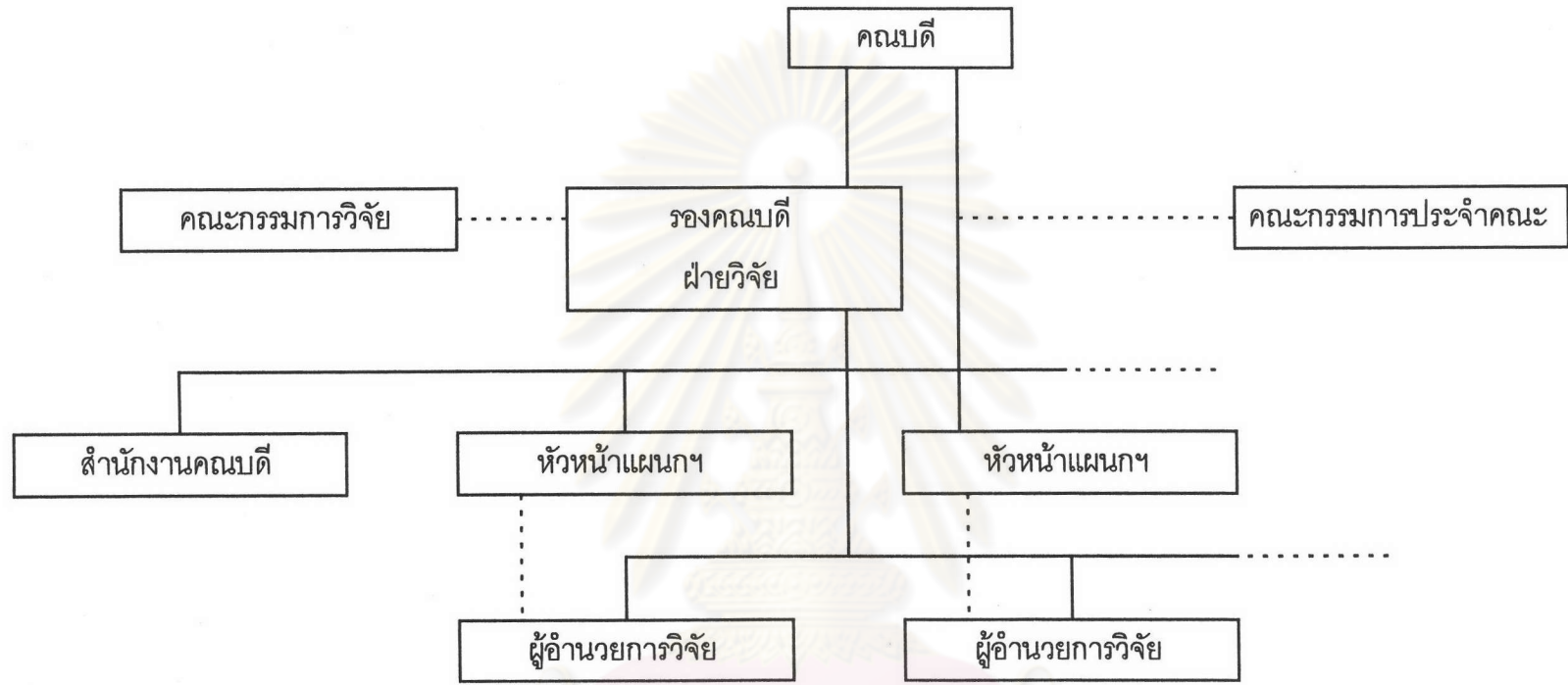


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 19 การจัดสายงานบริหารการวิจัยในมหาวิทยาลัย

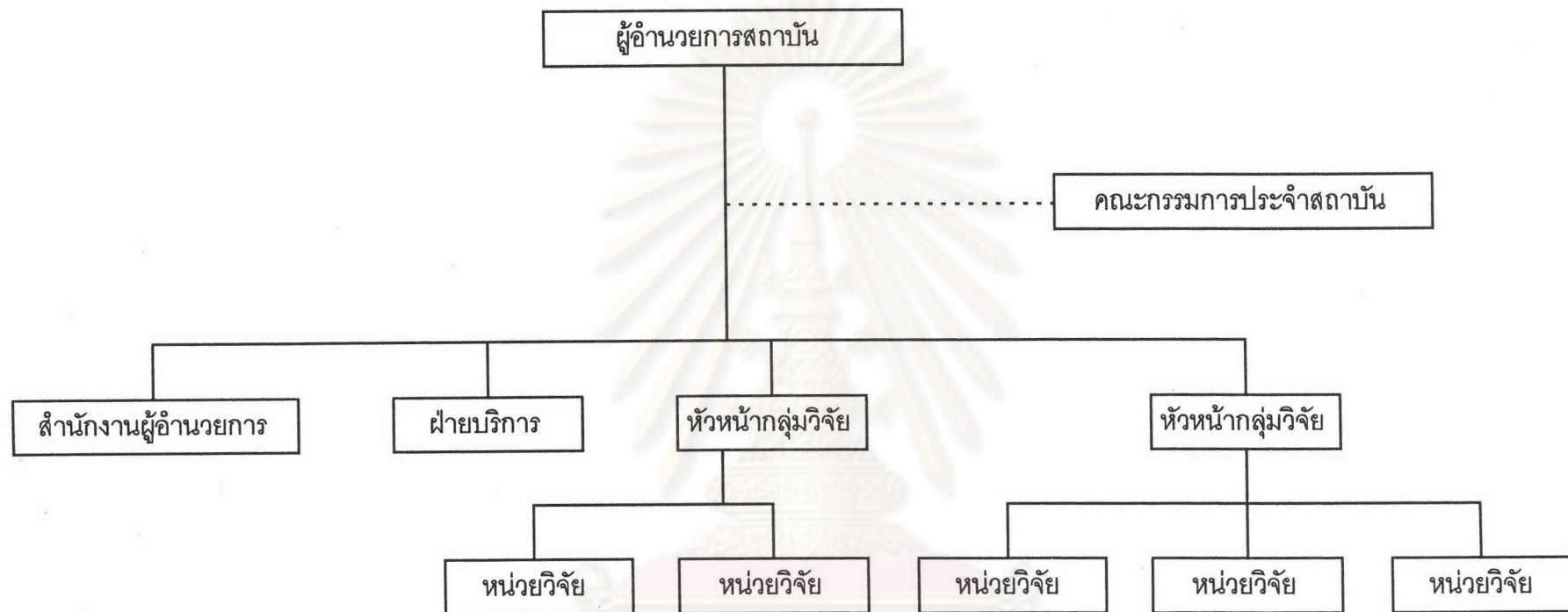
ที่มา : รายงานการสัมมนาหัวหน้าแผนกวิชา เรื่อง แผนพัฒนาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 4



แผนภูมิที่ 20 การจัดสายงานบริหารการวิจัยภายในคณะวิชา

ที่มา : รายงานการสัมมนาหัวหน้าแผนกวิชา เรื่อง แผนพัฒนาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 4





แผนภูมิที่ 21 การจัดสายงานบริหารภายในสถาบันวิจัย

ที่มา : รายงานการสัมมนาหัวหน้าแผนกวิชา เรื่อง แผนพัฒนาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะเวลา 4

จากข้อเสนอดังกล่าว ทำให้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานวิจัยในเวลาต่อมา จนกระทั่งในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยต่างถือว่าภารกิจด้านการวิจัยเป็นภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำควบคู่ไปกับการผลิตบัณฑิต ทำให้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานวิจัยเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าวทั้งในระดับสถาบัน และระดับคณะ โดยมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งกำหนดให้มีตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มีหน้าที่ในการบริหารนโยบายการวิจัยโดยตรง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นต้น และมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งกำหนดให้การบริหารงานวิจัยอยู่ในความรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น

นอกจากการมีรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย เพื่อดูแลกำกับการบริหารนโยบายการวิจัยดังกล่าวแล้ว ในระดับสถาบันยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นตัวแทนจากสาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ดังปรากฏองค์ประกอบของคณะกรรมการวิจัย ในตารางที่ 19

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 องค์ประกอบคณะกรรมการวิจัย จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการวิจัย		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มช. พ.ศ. 2529	- อธิการบดี - รองอธิการบดี - รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและ พัฒนา 1 คน	- อาจารย์จากสาขาวิชา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ กลุ่มละ 2 คน	- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 8 - 10 คน
มศก. พ.ศ. 2534	- ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและ พัฒนา	- อาจารย์ไม่น้อยกว่า 6 คน	- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ไม่เกิน 3 คน
มอ. พ.ศ. 2529	- อธิการบดี - รองอธิการบดี 1 คน - คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย - ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ สำนักวิจัยและพัฒนา	- อาจารย์จากกลุ่มวิชาการใน มหาวิทยาลัย ไม่เกิน 6 คน	- กรรมการจากบุคคล ภายนอก ไม่เกิน 4 คน
สพบ. พ.ศ. 2517	- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ - ผู้อำนวยการสำนักวิจัย	-	- ข้าราชการฝ่ายวิชาการ ไม่เกิน 3 คน
มร. พ.ศ. 2529	- อธิการบดี - รองอธิการบดี	- ผู้แทนคณะ ผู้แทนสภาอาจารย์ หน่วยงานละ 1 คน	-
แม่โจ้ พ.ศ. 2528	- อธิการบดีหรือผู้ได้รับมอบหมาย - ผู้อำนวยการสำนักวิจัย	-	- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง ทั้งภายในและภายนอก สถาบัน 9 - 15 คน

สำหรับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการวิจัย มีขอบเขตอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิจัยในระดับสถาบัน โดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

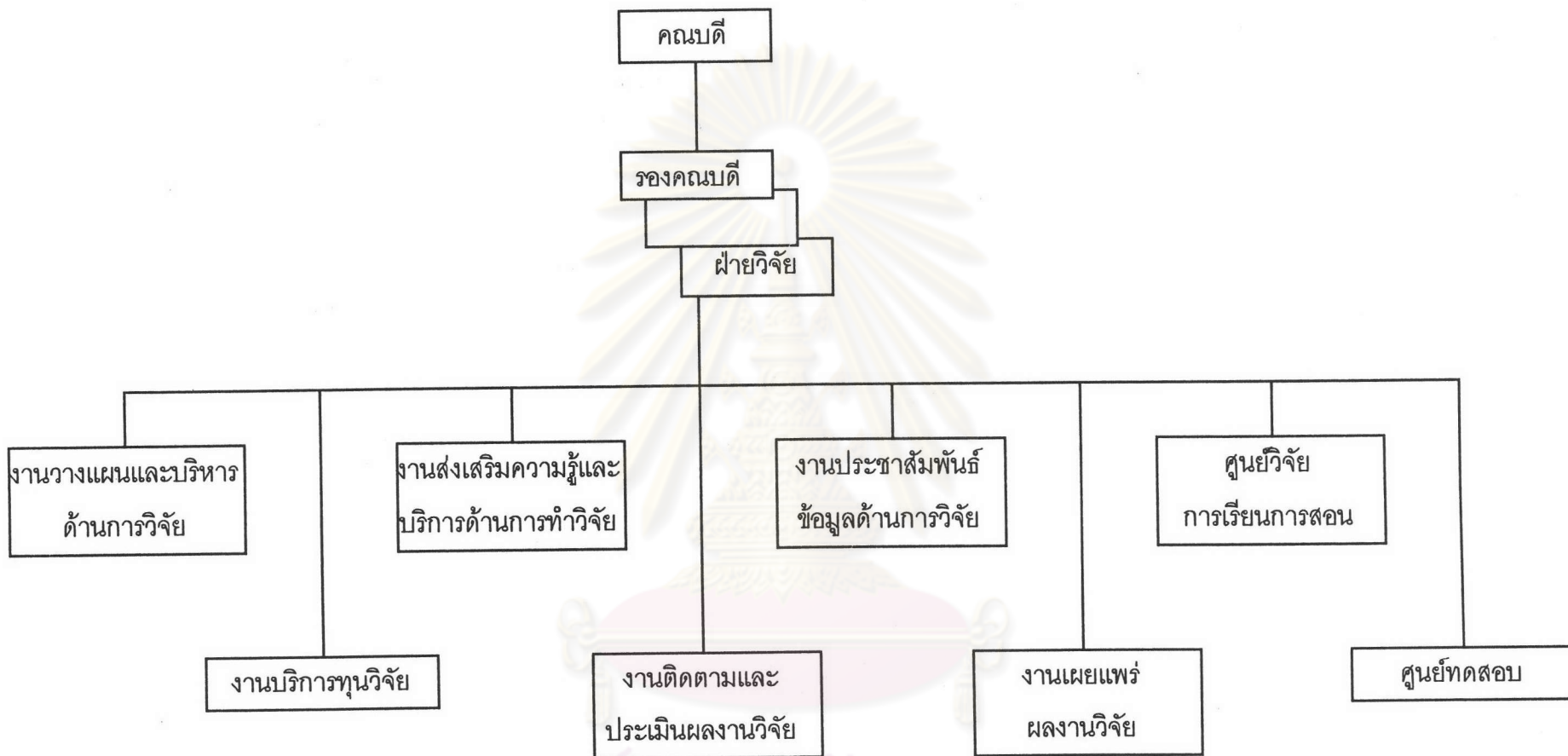
...ข้อ 8. ให้คณะกรรมการประจำสถาบัน มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

1. พิจารณาเสนอนโยบายและแผนการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่อมหาวิทยาลัย
2. พิจารณากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและแผนการดำเนินงาน ตลอดจนแผนงานประจำปีของสถาบัน
3. พิจารณาเสนอระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่อมหาวิทยาลัย
4. พิจารณาจัดตั้งและยุบเลิกโครงการต่าง ๆ ของสถาบัน
5. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนหัวหน้าโครงการและกรรมการประจำโครงการของสถาบัน
6. พิจารณาเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณของสถาบันและงบประมาณการวิจัยและพัฒนาต่อมหาวิทยาลัย
7. พิจารณาหาแนวทางในการแสวงหาทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย
8. พิจารณากำหนดแนวทางและควบคุมการดำเนินงานและประสานงานวิจัยและพัฒนาของสถาบันและของมหาวิทยาลัยให้การดำเนินงานด้านนี้เป็นไปอย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด
9. พิจารณาเสนอแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการเฉพาะกิจตามความเหมาะสมเพื่อปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและบังเกิดผลดีต่อราชการ
10. ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแก่อำนาจการสถาบันในเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสถาบัน... ( ข้อบังคับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการจัดให้มี

คณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนา และการจัดระบบบริหารงานในสถาบันวิจัยและพัฒนา พ.ศ. 2529)

นอกจากการเป็นคณะกรรมการวิจัยในระดับสถาบันดังกล่าว ในระดับคณะ มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการวิจัยประจำคณะขึ้น ประกอบด้วยตัวแทนอาจารย์จากภาควิชาต่าง ๆ ในคณะนั้น ทำหน้าที่ควบคุมดูแลงานวิจัยของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายการวิจัยของมหาวิทยาลัย ดังปรากฏในแผนภูมิ 22





แผนภูมิที่ 22 โครงสร้างการบริหารงานวิจัยในระดับคณะ

ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มืออาจารย์ บริการด้านการวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

2.3 การบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยในอดีตเน้นการให้บริการทางวิชาการแก่องค์กรในภาครัฐเป็นหลัก แต่มหาวิทยาลัยในยุคนี้ ได้ขยายขีดความสามารถในการให้บริการทางวิชาการ และมีความร่วมมือกับภาคเอกชนมากขึ้น อาจารย์ได้มีบทบาทหลักในหน่วยงานที่ตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินภารกิจนี้ โดยการเป็นคณะกรรมการบริหารงานบริการทางวิชาการ ซึ่งคณะกรรมการบริการวิชาการที่สถาบันแต่งตั้งขึ้นดังกล่าว มีหน้าที่ในการควบคุมดูแลการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ...1. เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยและ/หรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัยรับผิดชอบบริหารโครงการซึ่งเน้นการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในเชิงธุรกิจเป็นหลัก
2. บริการทางวิชาการในสาขาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน และ/หรือสาขาที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการให้บริการ
3. ประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างคณะวิชา และ/หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในกรณีที่เป็นโครงการสหวิทยาการ
4. ส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม... (ระเบียบมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการจัดตั้งและการบริหารงานของสำนักบริการทางวิชาการ พ.ศ. 2538) ดังปรากฏในองค์ประกอบคณะกรรมการบริการวิชาการ ในตารางที่ 20

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 องค์ประกอบคณะกรรมการบริการวิชาการ จำแนกตามประเภทกรรมการ

มหาวิทยาลัย/ สถาบัน	กรรมการบริการวิชาการ		
	ผู้บริหาร	อาจารย์	อื่นๆ
มก. พ.ศ. 2530	- รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย 1 คน	-	- กรรมการที่อธิการบดี แต่งตั้ง 9 คน
มม. พ.ศ. 2533	- อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย - ผู้อำนวยการกองคลัง	- ผู้แทนสภาอาจารย์ 1 คน	- ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย 1 คน - ผู้แทน อ.ก.ม. 1 คน
มศก. พ.ศ. 2538	- รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย - ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ	- ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน	- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2 คน
มอ. พ.ศ. 2529	- อธิการบดี - รองอธิการบดี - ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ สำนักส่งเสริมและการศึกษา ต่อเนื่อง	- ผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาวิชาต่างๆ ไม่เกิน 6 คน	- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ไม่เกิน 4 คน
มสธ. พ.ศ. 2531	- อธิการบดี - รองอธิการบดีที่ดูแลสำนักวิชาการ - ประธานกรรมการประจำสาขา วิชา ทุกสาขา - ผู้ประสานงานโครงการจัดตั้ง สาขาวิชาทุกโครงการ - ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและ รองผู้อำนวยการ	-	-
สพบ. พ.ศ. 2533	- รองอธิการบดี - ผู้อำนวยการสำนักวิจัย, สำนักฝึกอบรม	-	- อธิการบดีแต่งตั้งข้าราชการ 3 คน

สำหรับการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้น มหาวิทยาลัยในระบบใหม่ จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นสำนักวิชา (cluster) ซึ่งตั้งอยู่บนหลักการพหุวิทยาการ (multi-disciplinary) ที่เน้นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยี ข่าวดสาร และความสามารถของมนุษย์ในการจัดการ จึงไม่มีคณะวิชาในความหมายเดิมที่แยกศาสตร์ต่าง ๆ ออกจากกัน (พรทิพย์ ดีสมโชค, 2537) การบริหารวิชาการนั้นอยู่ในความรับผิดชอบของสภาวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย คือกรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา ศาสตราจารย์ และกรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 3 คนดังปรากฏใน มาตรา 17 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พ.ศ. 2533 ดังนี้

...

มาตรา 17 ให้มีสภาวิชาการประกอบด้วย

- 1 ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี
- 2 กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ และศาสตราจารย์
- 3 กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละสามคน... (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.

2533)

สภาวิชาการ เป็นองค์การบริหารสูงสุดทางด้านวิชาการ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลนโยบาย และกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัยดังปรากฏในมาตรา 19 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ดังนี้

...

- (1) พิจารณากำหนดหลักสูตร การสอน และการวัดผลการศึกษา
- (2) เสนอการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
- (3) เสนอการจัดตั้ง ยุบ รวม และเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบัน สำนัก หรือศูนย์ รวมทั้งการเสนอแบ่งส่วนงานในหน่วยงานดังกล่าว
- (4) พิจารณาการรับสถาบันชั้นสูง หรือสถาบันวิจัยอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย



- (5) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
- (6) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งศาสตราจารย์เกียรติคุณ ศาสตราจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ
- (7) พิจารณาให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสถานวิจัย และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสาขาวิชาหรือสถานวิจัย
- (8) จัดหาวิธีการอันจะทำให้การศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเจริญยิ่งขึ้น
- (9) พิจารณาให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการของมหาวิทยาลัย
- (10) ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย
- (11) แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ...

เมื่อพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ พบว่า เป็นอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวกับงานวิชาการทั้งสิ้น ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับคณะกรรมการวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ที่มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย และมาตรฐานทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

นอกจากสภาวิชาการซึ่งเป็นองค์กรบริหารวิชาการระดับสถาบันแล้ว การบริหารวิชาการระดับสำนักวิชา (ระดับคณะ) ของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลแห่งนี้ ยังมีหน่วยงานในระดับสำนักวิชา คือ คณะกรรมการประจำสำนักวิชา (ซึ่งเทียบเท่ากับคณะกรรมการประจำคณะ) ที่มี คณบดี รองคณบดีและหัวหน้าสาขาวิชาในสำนักวิชานั้นเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีกรรมการตัวแทนคณาจารย์ในสำนักวิชาอีก จำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการโดยตำแหน่ง มีหน้าที่พิจารณาดำเนินงานด้านการบริหารและวิชาการของสำนักวิชา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการหรืออธิการบดีมอบหมาย ดังปรากฏในพระราชบัญญัติ ดังนี้

...

มาตรา 28 ในสำนักวิชาหนึ่ง ให้มีคณะกรรมการประจำสำนักวิชา ประกอบด้วยคณบดีเป็นประธาน รองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าสถานวิจัย และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา หรือสถานวิจัย เป็นกรรมการ

โดยตำแหน่ง และกรรมการที่คณาจารย์ประจำสำนักวิชาเลือกจากคณาจารย์ประจำในสำนักวิชา มีจำนวนไม่เกินกึ่งหนึ่งของกรรมการโดยตำแหน่ง...

มาตรา 29 คณะกรรมการประจำสำนักวิชา มีอำนาจและหน้าที่พิจารณาดำเนินงานด้านบริหารและวิชาการของสำนักวิชาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ หรืออธิการบดีมอบหมาย... (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

พ.ศ. 2533)

เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ และคณะกรรมการประจำสำนักวิชา พบว่า อาจารย์ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารนโยบายด้านวิชาการทั้งในระดับสถาบัน คือ การเป็นกรรมการสภาวิชาการ และระดับคณะ โดยการเป็นกรรมการในคณะกรรมการประจำสำนักวิชา

**3. การบริหารงานบุคคล** เมื่อมหาวิทยาลัยมาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐใน พ.ศ. 2515 โดยประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 กำหนดให้ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐขึ้นเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการและการกำกับการศึกษาของรัฐในระดับอุดมศึกษา นอกเหนือจากที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกำหนดให้มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ เป็นส่วนราชการในสังกัด ดังนั้น จึงมีการออกกฎทบวง ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2516) แก้ไขกฎกระทรวง (พ.ศ. 2507) เพื่อปรับปรุงเฉพาะองค์ประกอบของ ก.ม. ให้เหมาะสม โดยตัดรองนายกรัฐมนตรี และปลัดบัญชาการออก และเพิ่มรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ และปลัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเป็น ก.ม.

ต่อมาในพ.ศ. 2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 แทนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 พระราชบัญญัติฉบับใหม่นี้มีการแก้ไขปรับปรุงสาระสำคัญแตกต่างไปจากเดิมมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกเลิกการใช้ ชั้นยศ ของข้าราชการพลเรือน เปลี่ยนมาใช้วิธีการจำแนกตำแหน่งตามลักษณะงานแทน โดยกำหนดให้มีตำแหน่งแยกตามสายงานและแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ 11 ระดับ ในส่วนของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ก.ม. เห็นสมควรปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการกำหนดอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน การสอบสวน การรักษาวินัย และการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับข้าราชการพลเรือนทั่วไป จึงมีการออกกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ในมหาวิทยาลัยใหม่ (อาจินต์ พัททองพรรณ, 2530) และมีการปรับปรุงกฎทบวงเพื่อพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยมาโดยตลอด

การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันดำเนินการในรูปคณะกรรมการ โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) เป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคล มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย โดยมีกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารงานบุคคลของทบวงมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคลแก่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันก็เป็นหน่วยปฏิบัติงานของ ก.ม. ทำนองเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ. เป็นหน่วยปฏิบัติงานของ ก.พ.

นอกจากนี้ ก.ม. มีอำนาจในการแต่งตั้ง อนุกรรมการวิสามัญเพื่อปฏิบัติการใด ๆ ตามที่ ก.ม. มอบหมาย ส่วนการดำเนินงานการบริหารงานบุคคลในระดับมหาวิทยาลัยนั้น ในแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีคณะอนุกรรมการวิสามัญประจำทุกมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคล และมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 23

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





แผนภูมิที่ 23 การจัดองค์กรการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย

ที่มา : กฎทบทอง ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2520) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507



สำหรับรายละเอียดโครงสร้างขององค์กร ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน มีดังนี้

1. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.)
2. คณะอนุกรรมการวิสามัญต่าง ๆ (อ.ก.ม. วิสามัญ)
3. คณะอนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย)

ซึ่งคณะกรรมการแต่ละคณะ มีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

### 1. คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.)

โครงสร้างของก.ม. ในยุคที่มหาวิทยาลัยสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่งทั้งสิ้น โดยเป็นองค์ประกอบของตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี (ถ้ามี) ประธานคณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติ ปลัดบัญชาการสำนักนายกรัฐมนตรี ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี อธิการบดีทุกมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ

เมื่อมีการปรับปรุง และประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 โดยการให้ระบบการจำแนกตำแหน่งตามลักษณะของงานมาใช้แทนระบบชั้นยศ ทำให้โครงสร้างและองค์ประกอบของ ก.ม. เปลี่ยนแปลงไปด้วย จากระบบกรรมการโดยตำแหน่งทั้งหมดมาเป็นระบบกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสัดส่วนที่เหมาะสม และเป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกว่าเดิม เพราะระบบกรรมการโดยตำแหน่ง หรือตัวแทนนั้นอาจทำให้คณะกรรมการขาดความเป็นกลาง และขาดความยุติธรรมในการพิจารณาเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนต่างก็มุ่งที่จะปกป้องผลประโยชน์ให้กับหน่วยงานของตน จนอาจเป็นผลเสียต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ ดังปรากฏเป็นปัญหาที่มีการนำเสนอในการสัมมนาวิทยาลัยหลายครั้งที่ผ่านมา สำหรับองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. ในปัจจุบัน มีดังนี้

1.1 องค์ประกอบของก.ม. ในกฎทบทวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 กำหนดให้ ก.ม. มีองค์ประกอบ ดังนี้

...ข้อ 3 ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า ก.ม. ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นรองประธาน และกรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมิได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกวุฒิสภา กรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมืองจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสิบห้าคน โดยต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งรับราชการอยู่ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นกรรมการและเลขานุการ กรรมการซึ่งพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ถ้าออกจากตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้พ้นจากตำแหน่ง

ต่อมาได้มีการปรับปรุงองค์ประกอบของ ก.ม. ให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของประเทศขณะนั้น ได้มีการออกกฎทบทวน ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2520) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน กำหนดให้ ก.ม. มีองค์ประกอบดังนี้

...

ข้อ 3 ให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยคณะหนึ่ง เรียกโดยย่อว่า ก.ม. ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นรองประธาน และกรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมิได้เป็นข้าราชการการเมือง กรรมการพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง หรือสมาชิกวุฒิสภา เว้นแต่สมาชิกสภาปฏิรูปการปกครองแผ่นดิน จำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคนแต่ไม่เกินสิบห้าคน โดยต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยซึ่งรับราชการอยู่ ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และให้ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการและเลขานุการ กรรมการซึ่งพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ถ้าออกจากตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ให้พ้นจากตำแหน่ง...

จากโครงสร้างและองค์ประกอบของ ก.ม. ดังกล่าว พบว่า ก.ม. จะมีจำนวนกรรมการทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 12 คน และไม่เกิน 18 คน โดยสามารถแบ่งกรรมการเป็น 2 ประเภท คือ



1.1.1 กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

1.1.2 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจาก 3 หน่วยงาน หน่วยงานละ 1 คน คือ จาก ก.พ. สำนักงบประมาณ และกรมบัญชีกลาง ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิอีก 12 คน สรรหาจากผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ จากบุคคลในมหาวิทยาลัยโดยให้ครอบคลุมตามสาขาที่มีการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

ในจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ดังกล่าว จะแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการสาขาต่าง ๆ 5-7 คน และผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารงานบุคคลอีก 5-7 คนและต้องเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า 4 คน อาจกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดจำนวนและประเภทกรรมการ โดยคำนึงถึงลักษณะขององค์กรมมหาวิทยาลัยมากกว่าองค์ประกอบของ ก.ม. ในอดีต เพราะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ดังกล่าว ส่วนใหญ่คือบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นอาจารย์และบุคลากรทางการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย ซึ่งน่าจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจระบบบริหารงานบุคคล ของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยดีกว่าบุคคลภายนอก

1.2 อำนาจหน้าที่ของ ก.ม. เนื่องจาก ก.ม. เป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จึงเป็นผู้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยที่สำคัญ ๆ เช่น การกำหนดอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การเลื่อนอันดับ การเลื่อนชั้น การโอน การสอบสวน การรักษาวินัย การออกจากราชการของข้าราชการ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย และการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานตำแหน่งทางวิชาการ ดังปรากฏในกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ระบุให้

...ข้อ 10 การกำหนดอัตราเงินเดือน การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การรักษาวินัย และการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนซึ่งดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎทบวงนี้ การใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎทบวงนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม...

การบังคับใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และกฎทบทวน ได้มีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมมาโดยตลอดและล่าสุด ในกฎทบทวน ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ได้แก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ดังนี้

...ข้อ 10 การกำหนดตำแหน่ง และการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง การบรรจุและการแต่งตั้ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือน ซึ่งดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎทบทวนนี้ การใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎทบทวนนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม...

...

ข้อ 13 ให้ ก.ม. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงชื่อของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมี....

จากการที่ ก.ม. มีอำนาจในการกำหนดตำแหน่ง จำนวน คุณสมบัติของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อถือปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นขอบเขตอำนาจที่กว้างขวางมาก จึงมีการกำหนดให้ ก.ม. มีอำนาจตั้งอนุกรรมการวิสามัญ (อ.ก.ม. วิสามัญ) เพื่อทำการใด ๆ แทนได้ ซึ่งหน่วยงานที่ช่วยในการปฏิบัติงานแก่ ก.ม. ในปัจจุบันมี 3 ลักษณะคือ

1) งานประจำ ก.ม. มีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการวิสามัญด้านต่าง ๆ (อ.ก.ม. วิสามัญ) เพื่อทำการใด ๆ แทน ก.ม.



2) งานเฉพาะกิจ นอกจาก อ.ก.ม. วิสามัญ ดังกล่าวแล้ว ก.ม. อาจแต่งตั้ง อ.ก.ม. วิสามัญเฉพาะกิจเพื่อช่วยการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อเสร็จภารกิจดังกล่าวแล้วก็ยุบเลิกไป เช่น อ.ก.ม. วิสามัญเพื่อพิจารณาผลงานทางวิชาการในด้านต่าง ๆ อ.ก.ม. วิสามัญเพื่อทำหน้าที่ศึกษาและกลั่นกรองผลการสัมมนาฯ เป็นต้น

3. อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นคณะอนุกรรมการประจำทุกมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ก.ม. มอบหมาย

## 2. คณะอนุกรรมการวิสามัญ (อ.ก.ม. วิสามัญ)

ในกฎทบทวน ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) กำหนดให้ ก.ม. มีอำนาจในการแต่งตั้ง อ.ก.ม. วิสามัญดำเนินการใด ๆ ตามที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่าง ๆ ตามประเภทของ อ.ก.ม. ซึ่งในปัจจุบัน มี อ.ก.ม. วิสามัญปฏิบัติหน้าที่แทน ก.ม. เป็นประจำอยู่ 8 คณะ แต่ละคณะ ประกอบด้วยกรรมการที่แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในแต่ละด้านจำนวนแตกต่างกันไป มีทั้งผู้ที่เกษียณอายุราชการไปแล้วและยังรับราชการอยู่ในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย บางหน่วยงาน อ.ก.ม. วิสามัญทั้ง 8 คณะในปัจจุบัน มีดังนี้

2.1 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการสรรหาและพัฒนา (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหาและพัฒนา) มีหน้าที่ทำการแทน ก.ม. ในเรื่อง การกำหนดนโยบาย แนวทาง และวิธีการในการสรรหาและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการจัดสรรทุน สรรหาบุคคลเพื่อรับทุน ออกระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับนักเรียนทุน ติดตามประเมินผลการศึกษาผู้ได้รับทุน ติดต่อสถานศึกษาในต่างประเทศเพื่อให้ผู้รับทุนเข้าศึกษาต่อ รวมทั้งพัฒนาความพร้อมในการเป็นอาจารย์ และการกำหนดแนวทางและวิธีการสรรหาผู้มีความรู้และความสามารถพิเศษมาเป็นอาจารย์ การจ้างผู้เกษียณอายุเป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา และกิจการอื่นตามที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการทั้งสิ้น 16 คน ดังนี้

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 2.1.1 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย   | เป็นประธาน อ.ก.ม. |
| 2.1.2 เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน   | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.1.3 อธิบดีกรมวิเทศสหการ หรือผู้แทน  | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.1.4 ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา<br>สำนักงบประมาณ หรือผู้แทน | เป็น อ.ก.ม.       |

- 2.1.5 ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน เป็น อ.ก.ม.
- 2.1.6 อาจารย์จากมหาวิทยาลัย จำนวน 7 คน เป็นอ.ก.ม.
- 2.1.7 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.
- 2.1.8 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  
จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม.

2.2 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การพิจารณากลับกรองคุณสมบัติและผลงานทางวิชาการของผู้เสนอขอแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ การเทียบตำแหน่งทางวิชาการ และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 18 คน ดังนี้

- 2.2.1 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นประธาน อ.ก.ม.
- 2.2.2 ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 14 คน เป็น อ.ก.ม.
- 2.2.3 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.
- 2.1.4 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  
จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม.

2.3 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์ และวิธีการ เกี่ยวกับการบรรจุ การแต่งตั้ง การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดระดับตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 16 คน ดังนี้

- 2.3.1 ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นประธาน อ.ก.ม.
- 2.3.2 อาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เป็น อ.ก.ม.
- 2.3.3 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.3.4 เลขาธิการ ก.พ. หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.1.5 อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.

- 2.1.6 ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา  
สำนักงบประมาณ หรือผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.1.7 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.
- 2.1.8 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  
จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม.

2.4 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับอัตรากำลังและระบบราชการ (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับอัตรากำลังและระบบราชการ) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องของการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลและระบบราชการเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการ การจัดอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่งเพิ่มเติม การกำหนดเงินประจำตำแหน่ง การจัดทำและปรับปรุงมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการ การพัฒนาสมรรถภาพข้าราชการ ระบบงานทะเบียนประวัติข้าราชการ และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 17 คน ดังนี้

- 2.4.1 ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย เป็นประธาน อ.ก.ม.
- 2.4.2 อาจารย์จากมหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน เป็น อ.ก.ม.
- 2.4.3 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.4.4 เลขาธิการ ก.พ. หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.1.5 อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.1.6 ผู้อำนวยการสำนักวิเคราะห์งบประมาณด้านการศึกษา  
สำนักงบประมาณ หรือผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.1.7 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.
- 2.1.8 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  
จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม.

2.5 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 16 คน ดังนี้



- 2.5.1 เลขานุการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือ ผู้แทน เป็นประธาน อ.ก.ม.
- 2.5.2 เลขานุการ ป.ป.ป. หรือผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.5.3 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.5.4 เลขานุการ ก.พ. หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.5.5 อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.5.6 อาจารย์จากมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน เป็น อ.ก.ม.
- 2.5.7 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.
- 2.5.8 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  
จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม.

2.6 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์ (อ.ก.ม.วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องเกี่ยวกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์ รวมทั้งเรื่องการดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการที่เป็นกรณีเกี่ยวเนื่องกับการอุทธรณ์และร้องทุกข์และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 15 คน ดังนี้

- 2.6.1 เลขานุการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือ ผู้แทน เป็นประธาน อ.ก.ม.
- 2.6.2 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.6.3 เลขานุการ ก.พ. หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.6.4 อธิบดีกรมบัญชีกลาง หรือ ผู้แทน เป็น อ.ก.ม.
- 2.6.5 อาจารย์จากมหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน เป็น อ.ก.ม.
- 2.6.6 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.
- 2.6.7 เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย  
จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม.

2.7 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องเกี่ยวกับการร่างกฎหมาย กฎทรวง ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ รวมทั้งพิจารณาให้ความเห็น และเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมาย ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยและ

กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 12 คน ดังนี้

- |       |   |                             |
|-------|---|-----------------------------|
| 2.7.1 | ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมาย  | เป็นประธาน อ.ก.ม.           |
| 2.7.2 | ศาสตราจารย์และอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมาย<br>จำนวน 4 คน                  | เป็น อ.ก.ม.                 |
| 2.7.3 | ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย   | เป็น อ.ก.ม.                 |
| 2.7.4 | อัยการสูงสุด หรือ ผู้แทน  | เป็น อ.ก.ม.                 |
| 2.7.5 | เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือ ผู้แทน                                    | เป็น อ.ก.ม.                 |
| 2.7.6 | เลขาธิการ ก.พ. หรือ ผู้แทน  | เป็น อ.ก.ม.                 |
| 2.7.7 | ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร<br>สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย | เป็นเลขานุการ อ.ก.ม.        |
| 2.7.8 | เจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย<br>จำนวน 2 คน                      | เป็นผู้ช่วยเลขานุการ อ.ก.ม. |

2.8 คณะอนุกรรมการวิสามัญเกี่ยวกับคุณวุฒิ (อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับคุณวุฒิ) ทำหน้าที่แทน ก.ม. ในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาคุณวุฒิ และกิจการอื่นที่ ก.ม. มอบหมาย ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 23 คน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- |        |   |                   |
|--------|---|-------------------|
| 2.8.1  | เลขาธิการสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ                    | เป็นประธาน อ.ก.ม. |
| 2.8.2  | ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย หรือ ผู้แทน                         | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.3  | เลขาธิการ ก.พ.  | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.4  | ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ                                | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.5  | เจ้ากรมยุทธการทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด                | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.6  | เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ<br>และสังคมแห่งชาติ | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.7  | อธิการบดีมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน                         | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.8  | อัยการสูงสุด  | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.9  | ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.                                     | เป็น อ.ก.ม.       |
| 2.8.10 | ผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยราชการ จำนวน 8 คน                  | เป็น อ.ก.ม.       |

- 2.8.11 ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ  
สำนักงาน ก.พ. เป็น อ.ก.ม. และเลขานุการ
- 2.8.12 ผู้อำนวยการศูนย์การสอบ  
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ  
สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
- 2.8.13 ผู้อำนวยการส่วนการศึกษาและฝึกอบรมในต่างประเทศ  
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
- 2.8.14 ผู้อำนวยการส่วนแผนกำลังคนภาครัฐ  
สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ  
สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

เมื่อพิจารณาจากภาพรวมของ อ.ก.ม. วิสามัญคณะต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น องค์ประกอบของ อ.ก.ม. วิสามัญ จะประกอบด้วย กรรมการจาก ก.ม. ผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย ผู้แทนผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้แทนอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก (สุภาพ สุจิตพงศ์, 2530) โดยมีสัดส่วนของอาจารย์โดยเฉลี่ยประมาณกึ่งหนึ่งของ อ.ก.ม. วิสามัญแต่ละคณะ และบางคณะ เช่น อ.ก.ม. วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ มีกรรมการที่เป็นศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยถึง 14 คน ในจำนวน อ.ก.ม. ทั้งหมด 18 คน แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในยุคที่มหาวิทยาลัยสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยนี้ อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน

### 3. คณะอนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย)

อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีอำนาจตามกฎหมาย ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรองจาก ก.ม. มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนด และมีหน้าที่ช่วย ก.ม. ปฏิบัติงานตามที่ ก.ม. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่อธิการบดีตามที่อธิการบดีปรึกษา มีองค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก และหัวหน้าแผนกอิสระ เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง และอธิการบดีโดยความเห็นชอบของอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เป็นอนุกรรมการอีกจำนวนไม่เกิน 5



คน ก็ได้ ดังปรากฏในกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) เกี่ยวกับองค์ประกอบของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ดังนี้

...ข้อ 7 ให้มีอนุกรรมการสามัญประจำทุกมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อว่า “ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย” ประกอบด้วยอธิการบดี เป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน หรือสำนัก และหัวหน้าแผนกอิสระ ถ้ามี เป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ทั้งนี้ อธิการบดีโดยความเห็นชอบของอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยนั้น เป็นกรรมการอีกจำนวนไม่เกิน 5 คน ก็ได้ อนุกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละสองปี...

แม้ว่า องค์ประกอบของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย จะประกอบด้วยกรรมการโดยตำแหน่ง อันเป็นตำแหน่งผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยทั้งหมด แต่กฎหมายยังกำหนดให้อธิการบดีโดยความเห็นชอบของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง แต่งตั้ง อ.ก.ม. จากผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเป็น อ.ก.ม. อีกจำนวนไม่เกิน 5 คน ก็ได้ ทั้งนี้ ก.ม. ได้มีมติให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน เน้นการแต่งตั้ง อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยจากข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เพื่อให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง รับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัยของตนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้กำหนดให้ประธานสภาคณาจารย์ และอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็น อ.ก.ม. เช่น สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นต้น

### 3.2 อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย มีดังต่อไปนี้

3.2.1 อำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 อันได้แก่ การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับ 9 ลงมา การสอบแข่งขัน สอบคัดเลือกและการคัดเลือก การโอน การย้ายข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ เป็นต้น

3.2.2 มีอำนาจตั้งกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อทำการแทนตามที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย มอบหมาย การแต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจดังกล่าว ได้แก่ การแต่งตั้งกรรมการดำเนินการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาผลงานวิชาการ เป็นต้น และล่าสุด

ในกฎทบทวน ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2539) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 ได้กำหนดให้มีอนุกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำทุก มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยอนุกรรมการตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์และข้าราชการ ประจำ มีอำนาจหน้าที่ช่วยปฏิบัติงานตามที่ ก.ม. มอบหมาย ดังปรากฏในกฎทบทวน ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2539) ดังนี้

...ข้อ 6 ทวิ ให้มีอนุกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำทุกมหาวิทยาลัย เรียกโดยย่อ ว่า “อ.ก.ม. อุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย” ประกอบด้วย

- (1) ประธาน ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- (2) อนุกรรมการซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการวิทยาลัย และหัวหน้าหน่วยงานซึ่งเรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ จำนวนสามคน
- (3) อนุกรรมการซึ่งเลือกจากคณาจารย์และข้าราชการประจำ จำนวนสามคน
- (4) อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งอนุกรรมการตาม (2) และ (3) เลือกจากบุคคลภายนอก จำนวนสามคน

ให้ อ.ก.ม. นี้ ตั้งเลขานุการหนึ่งคน...

อ.ก.ม. อุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย มีหน้าที่พิจารณาอุทธรณ์คำสั่ง ลงโทษ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน และการร้องทุกข์ และมีหน้าที่ช่วย ก.ม. ปฏิบัติการตามที่ ก.ม. มอบหมาย และให้ความเห็นแก่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย และปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ตามที่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย หรือปลัดทบวงมหาวิทยาลัยปรึกษา... (กฎทบทวน ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2539))

3.2.3 มีหน้าที่ปฏิบัติงานแทน ก.ม. ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นเรื่อง ๆ ไป โดยมีมติ ก.ม. เช่น การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ อันได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เป็นต้น

3.2.4 ให้ความเห็นแก่อธิการบดี ตามที่อธิการบดีปรึกษาเป็นเรื่อง ๆ ไป

3.2.5 ในกรณีที่นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎ ก.พ. และระเบียบที่ออกตามความในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาบังคับใช้นั้น ให้อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม เป็นอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย



จากองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นองค์กรบริหารงานบุคคลที่มีอำนาจมากที่สุดในการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัย อันเป็นอำนาจที่รองลงมาจาก ก.ม. และมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับที่สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานทั่วไปของมหาวิทยาลัย อาจกล่าวได้ว่า อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ทอนอำนาจของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในมหาวิทยาลัยไม่มีอำนาจสั่งการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัย เพราะอำนาจแทบทุกกรณีจะอยู่ที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ไม่ว่าอธิการบดีจะสั่งการในเรื่องใดที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภายในมหาวิทยาลัย จะต้องสั่งโดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยทั้งสิ้น เช่น การสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (กฎหมาย ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2519) แก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎหมาย ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2528) เว้นแต่กรณีที่กฎหมายได้กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะ เช่น กรณีนำกฎหมายอื่นมาใช้โดยอนุโลม ซึ่งกฎหมายในเรื่องนั้นกำหนดไว้ให้เป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาโดยไม่ต้องผ่านองค์กรใด เช่น เรื่องที่เกี่ยวข้องวินัยบางกรณี ฉะนั้นอำนาจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล จึงถูกจำกัดโดยอำนาจของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ซึ่งไม่เหมือนกับอำนาจของผู้บริหารในระบบราชการอื่นที่มีอำนาจเด็ดขาดในการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ได้ ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยนั้นใช้รูปแบบการกระจายอำนาจในการปกครองโดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งเป็นระบบควบคุมกำกับ ไม่ใช่การบังคับบัญชาเหมือนหน่วยราชการอื่น ๆ จึงมีการถ่วงดุลย์และคานอำนาจกันระหว่างผู้บริหารและองค์กรบริหารในแต่ละระดับภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารโดยมีองค์กรคณะบุคคลในระดับต่าง ๆ จึงเป็นการทอนอำนาจผู้บริหาร และเปิดโอกาสให้ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย อาจสรุปเปรียบเทียบองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. และ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ภายใต้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ดังปรากฏใน ตารางที่ 21

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 21 องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. และ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย

ก.ม.	อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย
<p><b>1. องค์ประกอบ</b></p> <p>ก. กรรมการโดยตำแหน่ง 3 คน ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นายกรัฐมนตรี ประธาน</li> <li>2. รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รองประธาน</li> <li>3. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย</li> </ol> <p>ข. กรรมการ ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจาก <u>ผู้ทรงคุณวุฒิ</u> ซึ่งมีได้เป็นข้าราชการการเมือง กรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง หรือสมาชิกรัฐสภา จำนวน 9 - 15 คน โดยต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปลัดกระทรวงการคลัง หรือผู้แทน</li> <li>2. เลขาธิการ ก.พ. หรือผู้แทน</li> <li>3. ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณหรือผู้แทน</li> <li>4. อธิการบดี 4 คน โดยเลือกระหว่าง อธิการบดีด้วยกันเอง</li> <li>5. ประธานสภาอาจารย์ 1 คน โดยเลือก ระหว่างประธานสภาอาจารย์ด้วยกันเอง</li> <li>6. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสาขาวิชาต่าง ๆ 7 คน</li> </ol> <p><b>2. วาระการดำรงตำแหน่ง</b> กรรมการซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งในคราวละ 2 ปี</p> <p><b>3. อำนาจหน้าที่</b> อำนาจหน้าที่ของ ก.ม. ตามกฎทบวง ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.</p>	<p><b>1. องค์ประกอบ</b></p> <p>ก. อนุกรรมการโดยตำแหน่ง ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อธิการบดี ประธาน อ.ก.ม.</li> <li>2. รองอธิการบดี อ.ก.ม.</li> <li>3. คณบดี อ.ก.ม.</li> <li>4. ผู้อำนวยการศูนย์/ สถาบัน/สำนัก อ.ก.ม.</li> <li>5. รองอธิการบดี (1 คน) เลขานุการ อ.ก.ม.</li> </ol> <p>ข. <u>ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย</u> จากการแต่งตั้งโดยอธิการบดี ด้วยความเห็นชอบของอนุกรรมการ โดยตำแหน่ง <u>เป็นอนุกรรมการ</u> อีกจำนวน <u>ไม่เกิน 5 คน</u></p> <p><u>หมายเหตุ</u> มหาวิทยาลัยใดมีวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ ให้หัวหน้าของวิทยาลัยนั้นเป็นอนุกรรมการโดยตำแหน่ง</p> <p><b>2. วาระการดำรงตำแหน่ง</b> อนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 2 ปี</p> <p><b>3. อำนาจหน้าที่</b> หน้าที่หลักใหญ่ ๆ ของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. มีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎทบวงออกตามความ</li> </ol>

## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ก.ม.	อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย
<p>2507</p> <p>1. ก.ม. มีอำนาจตั้งอนุกรรมการวิสามัญ เรียก โดยย่อว่า "อ.ก.ม.วิสามัญ" เพื่อทำการใด ๆ แทนได้ ในกรณีที่กรรมการของ ก.ม. ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง พ้นจากตำแหน่งตามวาระ ให้ อ.ก.ม.วิสามัญ ที่ได้รับแต่งตั้งจาก ก.ม. คณะนั้น พ้นจากตำแหน่งไปด้วย ในระหว่างที่ยังมิได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ก.ม. ใหม่ ให้ อ.ก.ม. วิสามัญ ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะได้มีการแต่งตั้ง อ.ก.ม.วิสามัญใหม่</p> <p>2. ให้ ก.ม. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้ แสดงชื่อของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะ สำหรับตำแหน่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมี</p> <p>3. ก.ม. และกระทรวงการคลัง กำหนดหลักเกณฑ์การรับเงินประจำตำแหน่ง สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ดำรงตำแหน่งชำนาญการหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ หรือผู้ดำรงตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ เป็นรายเดือน</p> <p>บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งให้เป็นไปตามบัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ท้ายกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน โดยอนุโลม</p> <p>4. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยอนุมัติของ ก.ม. เป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนอันดับผู้ดำรงตำแหน่ง</p>	<p>ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507</p> <p>ข. มีหน้าที่ช่วย ก.ม. ปฏิบัติการตามที่ ก.ม. มอบหมาย</p> <p>ค. ให้ความเห็นแก่อธิการบดีตามที่อธิการบดีปรึกษา</p> <p>ทั้งนี้อำนาจหน้าที่ของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ตามกฎทรวง ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 มีดังต่อไปนี้</p> <p>1. อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยมีอำนาจตั้งกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อทำการตามที่ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย มอบหมาย</p> <p>2. ปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่เกี่ยวกับ การดำเนิน การทางวินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ และการอื่นตามที่ ก.ม. กำหนด</p> <p>ทั้งนี้ ก.ม. อาจกำหนดให้มีผู้แทนของกลุ่ม ข้าราชการพลเรือน ซึ่งดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเข้าร่วมประชุมในฐานะที่ปรึกษาด้วยก็ได้</p> <p>3. อธิการบดีผู้บังคับบัญชา โดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนอันดับ</p>



## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ก.ม.	อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย
<p>ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของอันดับถัดไป ให้ได้รับเงินเดือน ในอันดับถัดไปนั้น</p>	<p>ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของอันดับถัดไป ให้ได้รับเงินเดือนในอันดับถัดไปนั้น</p>
<p>ทั้งนี้จะมีอำนาจสั่งเลื่อนอันดับข้าราชการสำหรับตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับ 10 หรือ ตำแหน่งศาสตราจารย์</p>	<p>ทั้งนี้จะมีอำนาจสั่งเลื่อนอันดับข้าราชการสำหรับตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่อันดับ 9 ลงมา</p>
<p>5. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยอนุมัติของ ก.ม. เป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสำหรับตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับ 10 หรือ ตำแหน่งศาสตราจารย์</p>	<p>4. อธิการบดีผู้บังคับบัญชา โดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสำหรับตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับ 9 และในอันดับที่ต่ำกว่าอันดับ 9 ลงมา นอกจากตำแหน่งศาสตราจารย์</p>
<p>6. กำหนด หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้</p>	<p>5. ดำเนินการสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน ตลอดจนเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ ให้เป็นไปตามที่ ก.ม. กำหนด</p>
<p>7. กำหนด หลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสินการขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ ตลอดจนวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือก</p>	<p>6. ในกรณีที่มีเหตุผลที่ไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขัน อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย อาจดำเนินการสอบคัดเลือกและคัดเลือก บรรจุบุคคลเข้ารับราชการ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ม. กำหนด</p>
<p>8. การบรรจุแต่งตั้ง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับ 10 และตำแหน่งศาสตราจารย์ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยอนุมัติของ ก.ม. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและเสนอชื่อต่อรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รายงานนายกรัฐมนตรีเพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้ง</p>	<p>7. การบรรจุแต่งตั้ง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่อันดับ 9 ลงมา อธิการบดีผู้บัญชาการ โดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง</p>
<p>9. กำหนดเวลาและวิธีการทดลองปฏิบัติ</p>	<p>8. ดำเนินการเกี่ยวกับการทดลองปฏิบัติ</p>



## ตารางที่ 21 (ต่อ)

ก.ม.	อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย
<p>หน้าที่ราชการ สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย</p> <p>10. พิจารณาอนุมัติให้ย้าย ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในมหาวิทยาลัยเดียวกัน ซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับที่ต่ำกว่าเดิม</p> <p>11. การโอน</p> <p>กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการโอน ผู้สอบแข่งขันได้ ผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับคัดเลือก ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในต่างมหาวิทยาลัย มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย</p>	<p>หน้าที่ราชการในตำแหน่ง สำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย</p> <p>9. อนุมัติย้าย ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นในมหาวิทยาลัยเดียวกัน ซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับที่ไม่สูงกว่าเดิม</p> <p>ในกรณีที่ได้รับเงินเดือนในอันดับที่ต่ำกว่าเดิม จะกระทำต่อเมื่อได้รับอนุมัติจาก ก.ม. แล้ว</p> <p>10. การโอน</p> <p>อนุมัติการโอน ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในต่างมหาวิทยาลัย อาจกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้ง 2 ฝ่าย ตกลงยินยอมในการโอนนั้นแล้ว โดยให้แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งอาจได้รับเงินเดือนในอันดับที่ไม่สูงกว่าเดิมและรับเงินเดือนในขั้นที่ไม่สูงกว่าเดิมและรับโอนกระทำได้เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุทั้ง 2 ฝ่าย ได้ตกลงข้าราชการอื่นที่มีใช้ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย</p>

ที่มา : ปรับปรุงจาก จีราภรณ์ อินทราไสย, 2537

จากตารางแสดงอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. และ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย สรุปได้ว่าทั้ง ก.ม. และ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย จะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน การย้าย เป็นต้น ทั้งนี้ ก.ม. จะเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางการพิจารณารวมทั้งกำหนดตำแหน่งและบัญชีอัตราเงินเดือนไว้อย่างชัดเจน และ ก.ม. จะมอบอำนาจให้อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา โดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวกับข้าราชการพลเรือน เป็นผู้มีอำนาจสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ได้อย่างเต็มที่ ยกเว้นบางกรณีที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องขออนุมัติจาก ก.ม. ก่อน จึงจะดำเนินการได้ เช่น การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ อธิการบดี โดยอนุมัติของ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัย เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ แต่งตั้ง สำหรับตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่อันดับ 9 ลงมา หรือ พิจารณาคุณภาพผลงานทางวิชาการ ในตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ในขณะที่ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยโดยอนุมัติของ ก.ม. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ สำหรับตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในอันดับ 10 หรือตำแหน่งศาสตราจารย์ หรือ พิจารณาคุณภาพผลงานงานวิชาการในตำแหน่งศาสตราจารย์

ส่วนในเรื่อง การวางนโยบายของสถาบันที่เกี่ยวกับการให้การศึกษา วิจัย ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการ รวมทั้งการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ การวางระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เช่น ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการประชุม ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดตั้ง การรวมและการยุบหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพิจารณา การแต่งตั้งและถอดถอนผู้บริหารของคณะ หรือมหาวิทยาลัย การพิจารณา ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง และพิจารณาถอดถอนศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์พิเศษ ทั้งหมดนี้จะเป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน หรือกล่าวในอีกแง่หนึ่ง ก็คือ ในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของสถาบันทั้งหมดจะต้องผ่านการพิจารณาในที่ประชุมสภาสถาบัน ซึ่งถือเป็นองค์การบริหารงานสูงสุดของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันนั้น ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลนั้น มีความแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในระบบราชการ กล่าวคือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยในระบบใหม่ไม่ใช่ข้าราชการ แต่เป็นพนักงานของรัฐ มี 3 ประเภท ได้แก่ ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป และตำแหน่งบริหารวิชาการ ในพระราชบัญญัติระบุให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ ออกกฎข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลขึ้นมาใช้ โดยเฉพาะได้โดยไม่ต้องมีระบบราชการ ดังปรากฏใน อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

...(9) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนด ตำแหน่งอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น การบรรจุ การแต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์และการอุทธรณ์การลงโทษของพนักงานและ ลูกจ้าง... (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533)

กลไกสำหรับการบริหารงานบุคคลนี้ สภามหาวิทยาลัยดำเนินการโดยผ่านคณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย-ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธาน อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนสภาวิชาการ ผู้แทนคณาจารย์ประจำ ผู้แทนผู้บริหารระดับคณบดี และรองอธิการบดี ดังปรากฏในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2534 ดังนี้

...

ข้อ 5. ให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- (1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ
- (2) อธิการบดี เป็นรองประธานกรรมการ
- (3) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง จำนวน 4 คน เป็นกรรมการ
- (4) ผู้แทนสภาวิชาการ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ
- (5) ผู้แทนคณาจารย์ประจำซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ
- (6) ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ



- (7) รองอธิการบดีที่อธิการบดีกำหนด เป็นกรรมการและเลขานุการ  
ให้อธิการบดีแต่งตั้งพนักงาน ซึ่งดำรงตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการกอง  
หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ที่มีฐานะเทียบเท่ากอง จำนวนไม่  
เกิน 2 คน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ...

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีอำนาจหน้าที่คล้ายกับ ก.ม. ในระบบบริหารงานบุคคล  
ของมหาวิทยาลัยในระบบราชการ กล่าวคือ มีอำนาจหน้าที่ออกระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการ  
เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การ  
แต่งตั้งและอัตราเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาพนักงานและ  
ลูกจ้าง การรักษาวินัย การออกจากงาน การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ และการประเมิน ดังนี้

...ข้อ 7. คณะกรรมการมีอำนาจ และหน้าที่ปฏิบัติการตามข้อบังคับนี้ และโดยเฉพาะมี  
อำนาจและหน้าที่ดังนี้

- (1) ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของ  
มหาวิทยาลัย
- (2) รับรองคุณสมบัติของผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อประโยชน์  
ในการบรรจุแต่งตั้งและกำหนดอัตราเงินเดือนที่ได้รับ
- (3) ตีความ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับนี้
- (4) เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- (5) รายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง  
เกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล
- (6) แต่งตั้งคณะกรรมการหรืออนุกรรมการเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจ  
หน้าที่ของคณะกรรมการ
- (7) ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย...

...ให้คณะกรรมการจัดทำมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างของ  
มหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดง  
ประเภท ชื่อของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ  
คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และแสดงอัตราเงินเดือนของตำแหน่งไว้ด้วย...  
การบรรจุ การแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติงาน การประเมิน การเลื่อนตำแหน่ง  
การเลื่อนขั้นเงินเดือน การถอดถอน การพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง วินัยและ

การรักษาวินัย การออกจากงาน การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล... (ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2534)

ในระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งกำหนดให้กิจการของ มหาวิทยาลัยไม่ต้องตกอยู่ภายใต้ข้อบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน และกฎหมาย ว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ดังปรากฏในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 มาตรา 9 และจากโครงสร้างการบริหารงานบุคคลในข้อบังคับดังกล่าว จึงเห็นได้ว่า อาจารย์ได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยค่อนข้างชัดเจนในทุกองค์กร ด้วย การเป็นกรรมการในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำสำนักวิชา และคณะอนุกรรมการวิสามัญที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติการตามที่ได้รับมอบหมายใน เฉพาะเรื่อง

แม้ว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสัมพันธ์กับรัฐที่ แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการโดยทั่วไปแต่รูปแบบการบริหารภายในมหาวิทยาลัย กลับพบว่า มหาวิทยาลัยได้ใช้ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะในการบริหาร นโยบายและแผน การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานบุคคล กลไกต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ ดังกล่าว ล้วนมีอาจารย์เป็นส่วนประกอบด้วยทุกองค์กรและทุกระดับการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้อง กับหลักการบริหารมหาวิทยาลัย ที่กำหนดให้อาจารย์ต้องมีส่วนในการพิจารณากิจการที่มี ผลกระทบต่อวิชาชีพของตนโดยตรง

## สรุป

การบริหารมหาวิทยาลัยในยุคที่มหาวิทยาลัยทั้งหมดสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย อาจ กล่าวได้ว่า เป็นการพัฒนาระบบบริหารในระบบราชการที่มหาวิทยาลัยสามารถก้าวสู่ระบบการ ปกครองตนเองได้มากกว่ายุคที่ผ่านมา ด้วยระบบบริหารนโยบายผ่านสภามหาวิทยาลัย ที่มี องค์ประกอบของกรรมการผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดความสมดุลย์แห่งทัศนะในการบริหาร



และแผนของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ และการเลือกผู้บริหาร นอกจากนั้น อาจารย์ยังได้มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยในทุกระดับองค์กร ทั้งในระดับ ภาควิชา ระดับคณะ และระดับสถาบัน โดยมีรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารตาม กฎหมาย และตามภารกิจที่มหาวิทยาลัย / สถาบันกำหนดขึ้น สภาพการมีส่วนร่วมในการ บริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ในยุคนี้มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของ มหาวิทยาลัย อันได้แก่ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ และการบริหาร งานบุคคล และอาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารในทุกระดับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับ ภาควิชา ระดับคณะ และระดับสถาบัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 การปรับปรุงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมในการบริหาร มหาวิทยาลัย ในยุคนี้ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยที่มีอยู่เดิม และการ ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยก่อตั้งใหม่ ที่แสดงให้เห็นหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมชัดเจน มากกว่าทุกยุคที่ผ่านมา ดังปรากฏในสรุปสาระการแก้ไขพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแห่ง หนึ่งในยุคนี้ ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจากระบบปิดเช่นในอดีต มาเป็นการ เปิดโอกาสให้อาจารย์ ซึ่งเป็นประชาคมกลุ่มสำคัญในมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการบริหารทุก ระดับ รวมทั้งการแก้ไขกฎเกณฑ์เกี่ยวกับผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับบรรยากาศแบบประชาธิปไตย ในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น ดังนี้

...พระราชบัญญัติ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พศ.2522 ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พุทธศักราช 2486 ซึ่งใช้เป็นหลักในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยมาถึง 36 ปี ได้บัญญัติให้มี

1. สำนักงานอธิการบดี เพื่อบริหารงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย
2. ยกเลิกตำแหน่งเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย
3. ปรับปรุงองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยให้ประกอบด้วย กรรมการผู้แทนผู้บริหาร กรรมการผู้แทนคณาจารย์ประจำ และกรรมการซึ่งเป็นบุคคลภายนอก รวมทั้งกำหนด อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนขึ้น
4. กำหนดให้มีสภาคณาจารย์เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่ออธิการบดีและ หน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
5. เปิดโอกาสให้มีการสรรหาผู้บริหาร กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งการบริหาร



นับตั้งแต่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ให้มีวาระ 4 ปี เท่ากัน

6. กำหนดให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา และจะดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัยเกินกว่าหนึ่งตำแหน่งในขณะเดียวกันไม่ได้
7. ให้มีผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการต่าง ๆ เพื่อช่วยการบริหารงาน
8. ปรับปรุงองค์ประกอบของคณะกรรมการประจำคณะ ให้มีผู้แทนซึ่งคณาจารย์ประจำเลือกเข้าร่วมในคณะกรรมการดังกล่าว... (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2522, 2523)

1.2 ภารกิจของมหาวิทยาลัยมีมากขึ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยในยุคนี้มีอิสระในการบริหารงานภายในมากกว่าทุกยุคที่ผ่านมา กอปรกับโครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัยมีความซับซ้อนมากขึ้น ในยุคนี้จึงมีการจัดตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับภารกิจที่ขยายขอบข่ายมากขึ้น เช่น การก่อตั้งกองบริการการศึกษา กองแผนงาน กองส่งเสริมและประสานงานวิจัย กองการเจ้าหน้าที่ กองอาคารสถานที่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายวิจัย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายทรัพย์สิน ฝ่ายพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันบริการคอมพิวเตอร์ เป็นต้น แต่ละหน่วยงานดังกล่าว อาจารย์ได้มีส่วนอย่างสำคัญในการบริหารและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นขอบข่ายความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น ๆ ในรูปของคณะกรรมการ และเนื่องจากความเชี่ยวชาญของอาจารย์ในแต่ละสาขาวิชาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้นการจัดตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ จึงมักประกอบด้วยอาจารย์ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ ดังตัวอย่างการจัดตั้งคณะกรรมการวางแผนและพัฒนาของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะประกอบด้วยผู้บริหารในงานที่เกี่ยวข้องแล้วยังประกอบด้วยอาจารย์จากสาขาวิชาต่าง ๆ ดังนี้

...ทางจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาขึ้น... มีคณะกรรมการสองชุดซึ่งเป็นกรรมการที่สำคัญ ชุดหนึ่งคือ คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาซึ่งเป็นกรรมการที่มีท่านอธิการเป็นประธาน และคณะกรรมการชุดนี้เป็นกรรมการที่ประกอบด้วยบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มาโดยตำแหน่ง ได้แก่รองอธิการบดีทุกฝ่าย และกลุ่มที่มาโดยคุณวุฒิเฉพาะตัว ได้แก่ ผู้ที่ตามหลักวิชาวางแผนแล้วจำเป็นต้องมีในกรรมการ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ หรือผู้ที่รู้เกี่ยวกับการเงินและทรัพยากร และผู้แทนกลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นักการศึกษา

และนักปรัชญา เป็นต้น.. และอีกชุดหนึ่งเรียกว่ากรรมการประสานงานวางแผนและพัฒนา... (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2517)

1.3 การมาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยทำให้การสร้างความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยและทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยทำได้ง่ายขึ้น ทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับการระบอบอย่างเป็นทางการให้ “กำกับราชการ” แต่ในทางปฏิบัติทบวงมหาวิทยาลัยพยายามรักษารูปแบบการดำเนินงานในฐานะเป็นหน่วยประสานให้กับมหาวิทยาลัย โดยกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน คือ ประสานนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษากับสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสภาการศึกษาแห่งชาติ เสนอแนะการจัดทำงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย กำหนดมาตรฐานหลักสูตร ประสานมาตรฐานการสอบคัดเลือกนักศึกษาเข้ามหาวิทยาลัย กำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย และวางหลักเกณฑ์การเลื่อนขั้นตำแหน่งทางวิชาการโดยใช้ระยะเวลารับราชการ และผลงานทางวิชาการเป็นเกณฑ์ตัดสิน พิจารณานุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก รวมคณะ หรือภาควิชา ตามข้อเสนอแนะและการกลั่นกรองจากองค์การบริหารภายในมหาวิทยาลัย และประสานแหล่งเงินทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ เป็นต้น

1.4 บรรยากาศการเมืองแบบประชาธิปไตยสนับสนุนให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยแพร่หลายขึ้น ดังประสบการณ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยท่านหนึ่งที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงแนวโน้มการบริหารมหาวิทยาลัย ที่อาจารย์ได้เข้าไปมีบทบาทร่วมกับผู้บริหารมากขึ้น ดังนี้

...ส่วนหนึ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงมากก็คือ เรื่องบทบาทอาจารย์ในการบริหารมหาวิทยาลัย... รู้สึกว่ามันเป็นความโน้มเอียงที่ไม่สามารถหยุดยั้งได้ มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเป็นไป... เรื่องนี้ไม่ใช่เพิ่งเกิดแต่เกิดติดต่อกันมานานแล้วทั้งหมดนี้ คิดว่ามันเกิดมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน สาเหตุหนึ่งจะเรียกว่า Reactionary หรืออะไรก็ได้แต่เป็นการแสดงความไม่พอใจสภาพที่เป็นอยู่เก่า... อีกประการหนึ่ง เรื่องของความคิดแบบประชาธิปไตยมันเกิดขึ้นระยะหลังจาก 14 ตุลาคม [2516] มีมากทีเดียว... (เกษม สุวรรณกุล, 2525; 2531)



กระแสความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตย ที่ก่อตัวขึ้นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทำให้เงื่อนไข และข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ลดน้อยลง ดังการสรุปบรรยากาศการบริหารภายในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในยุคนี้ว่า

....

ในช่วงระยะเวลา 10 ปีนี้ มีการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดในมหาวิทยาลัยทุกแห่งที่เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย แต่เดิมนั้น การบริหารของมหาวิทยาลัยคงเป็นเช่นเดียวกับการบริหารงานทั่วไป คือ มีการแบ่งหน้าที่ระหว่างฝ่ายบริหาร และ ส่วนอื่นของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์และนิสิตอย่างเห็นได้ชัดคือ ฝ่ายบริหารก็ทำหน้าที่บริหาร ฝ่ายอาจารย์ก็ปฏิบัติหน้าที่ของตน แต่ในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยอาจารย์ได้มีบทบาทในการบริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัยจนถึงภาควิชา มีการแก้กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเรื่องการบริหารแบบประชาธิปไตย ซึ่งหมายถึงการบริหารที่มีการตัดสินใจปัญหาไม่ใช่โดยผู้บริหารแต่ฝ่ายเดียว แต่ได้มีการปรึกษาหารือกับผู้ถูกบริหารด้วย...

นอกจากนั้น ได้มีการยอมรับฐานะของสภาคณาจารย์ โดยกำหนดเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ แนะนำอธิการบดี และประธานสภาคณาจารย์เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่งในการบริหารมหาวิทยาลัยนั้น เป็นที่ยอมรับว่า ในกรรมการสำคัญ ๆ ทุกกรรมการ จะต้องเป็นผู้แทนสภาคณาจารย์เป็นกรรมการอยู่ด้วย เช่น ที่ประชุมคณบดี ที่ประชุมกรรมการวิชาการ กรรมการวางแผน กรรมการงบประมาณ กรรมการทรัพย์สิน กรรมการวิจัย เป็นต้น ในระดับคณะก็เช่นเดียวกัน มีอาจารย์ที่มีชื่อหัวหน้าภาควิชาเป็นกรรมการคณะร่วมอยู่ด้วย... (70 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530)

**2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ เป็นความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ในลักษณะของความร่วมมือมากกว่าความขัดแย้ง** ผู้บริหารเองก็เห็นความสำคัญในการที่อาจารย์ต้องมีส่วนร่วมในการบริหาร ในขณะเดียวกัน อาจารย์ที่มีโอกาสทำงานร่วมกับผู้บริหารก็ได้แสดงให้เห็นว่า ความรู้ความสามารถของอาจารย์เป็นประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัย ดังที่อดีตอธิการบดีท่านหนึ่ง กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการมีอาจารย์เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่า

.....

จากประสบการณ์ช่วงที่ผ่านมาฉันได้พบว่าได้ประโยชน์ เป็นรูปแบบที่ค่อนข้างดีมาก สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สภาฯนี้เป็นที่พึ่งของอธิการได้เป็นอย่างดี มีอาจารย์มี



ส่วน participation อยู่ด้วย นอกจากเป็นที่ฟังแล้วยังเป็นผู้ใช้คืออิทธิกรบดีด้วย อิทธิกรบดีทำอะไรต้องมีเหตุผลมีความระมัดระวัง ทำตามใจไม่ได้ ต้องมีหลัก มีตัวเลขมีเหตุผล สนับสนุนเป็นอย่างดีจึงจะผ่านสภาไปได้ อาจารย์ที่เป็นตัวแทนก็ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าท่าน serious กับงานในสภาเป็นอย่างมาก มีการศึกษา มีการให้ข้อคิดพิจารณาในเงื่อนไขนโยบายเป็นอย่างมาก...(เกษม สุวรรณกุล, 2525)

**3. ลักษณะการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยของอาจารย์ในยุคนี้ มีทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและเป็นองค์กร** โดยการมีส่วนร่วมในลักษณะส่วนบุคคลนั้น อาจารย์เป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ ตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการวิชาการ กรรมการวางแผน กรรมการงบประมาณ กรรมการวิจัย กรรมการประจำคณะ และกรรมการในหน่วยงานต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้น เพื่อสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย ในส่วนที่เป็นองค์กรเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของอาจารย์ คือ สภาอาจารย์ ที่มีการก่อตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในยุคนี้ เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษา และข้อแนะนำแก่อิทธิกรบดีและหน้าที่อื่นตามที่อิทธิกรบดีมอบหมาย นอกจากการให้ข้อแนะนำในการบริหารมหาวิทยาลัยแล้ว ตัวแทนสภาอาจารย์ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย โดยการเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ ที่มีขึ้นเป็นจำนวนมาก การที่อาจารย์ได้เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการต่าง ๆ นั้นได้ก่อให้เกิดผลดีคือ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และความเป็นผู้เชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาวิชาของอาจารย์ ได้ถูกนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับคณะกรรมการที่อาจารย์มีส่วนร่วมอยู่ด้วย อันเป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยรวมในที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย