

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย

เนื้อหาสาระของบทสรุปท้ายในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ประกอบด้วย การสรุปผลของงานวิจัย การอภิปรายผลของงานวิจัยในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ และข้อเสนอแนะเป็นลำดับดังนี้

#### การสรุปผลงานวิจัย

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ 3 ประการคือ

1. การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย
2. การเปรียบเทียบความเห็นของอธิการบดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดีในเรื่องรูปแบบการได้มาและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี
3. การตรวจสอบรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งเหมาะสมสำหรับประเทศไทย

การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาและคุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย สรุปผลการวิจัยได้ 2 ลักษณะคือ การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และการวิเคราะห์รูปแบบคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

1. การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย และต่างประเทศ

- 1.1 การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า                      รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่ง

อธิการบดีในประเทศไทยกำหนดไว้ในอนุบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ยกเว้นมหาวิทยาลัย  
เอกชนไม่มีอนุบัญญัติ

สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐที่กำหนดอนุบัญญัติเกี่ยวกับการได้มาของ  
ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีไว้แล้วนั้น มีสาระสำคัญสรุปได้คือ

(1) กฎหมายและอนุบัญญัติ

เกี่ยวกับการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่มหาวิทยาลัย  
ต่าง ๆ ได้กำหนดไว้ นั้น เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด ซึ่งถือเป็นข้อบังคับ  
ภายในมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นกฎหมายเหมือนกฎหมายอื่น ๆ ส่วนมากจะกำหนดเป็นข้อบังคับ  
รองลงมากำหนดเป็นระเบียบ และมีเพียง 2 แห่งที่กำหนดเป็นประกาศของสภามหาวิทยาลัย  
ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น

อนุบัญญัติที่เกี่ยวกับการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี  
นับเป็นข้อบังคับพื้นฐานของรูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประ  
เทศไทย ยกเว้นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ไม่มีอนุบัญญัติในเรื่องนี้ แต่มีพระราชบัญญัติสถาบัน  
อุดมศึกษาเอกชนกำหนดรูปแบบและวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งผู้บริหารสถาบันหรืออธิการบดี  
ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหลาย

(2) กรรมการสรรหา

การได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีอยู่ในอำนาจของสภา  
มหาวิทยาลัย ซึ่งได้มาจากพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยประการแรก  
สภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งบุคคลขึ้นกลุ่มหนึ่งเพื่อทำหน้าที่สรรหาอธิการบดี ส่วนมากเรียกว่า  
"คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" คณะกรรมการชุดนี้มีจำนวนแตกต่างกันตามทีมหาวิทยาลัย  
ทั้งหลายจะเห็นสมควร ในงานวิจัยนี้พบว่าอยู่ระหว่าง 5-42 คน และมีมหาวิทยาลัยมหิดล  
เพียงแห่งเดียวที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีมาจากการเลือกตั้งโดยกำหนดอัตราส่วนของ  
จำนวนประชาคม 100 คน ต่อกรรมการ 1 คน

คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะเป็นตัวแทนของกลุ่มบุคคล  
ฝ่ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่สรรหาอธิการบดี ด้วยการเสาะแสวงหารายชื่อผู้สมควร  
ดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามหลักเกณฑ์ของคุณสมบัติและความเห็นส่วนใหญ่ของประชาคม  
มหาวิทยาลัย จากนั้นรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากการเสาะแสวงหา พร้อมประวัติผลงานของผู้ที่  
ได้รับการเสนอชื่อ นำมาพิจารณาถ่วงถ่วงเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยตามจำนวนที่กำหนด

หรือตามความเหมาะสม ซึ่งในการกลั่นกรองหาผู้ที่เหมาะสมที่สุดนั้นมีมหาวิทยาลัยแห่งเดียวที่  
แต่งตั้งคณะกรรมการชั่งน้ำหนักหนึ่งทำหน้าที่กลั่นกรองต่อจากคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีคือ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### (3) การเสนอชื่อ

การเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ส่วนมาก  
มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะเปิดโอกาสให้เสนอชื่อได้ทั้งเป็นรายบุคคลและจากหน่วยงาน กรณี  
ของบุคคลเสนอชื่อนั้น ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นบุคคลากรอื่น ๆ ให้เสนอ  
ผ่านหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เช่น คณะ สำนัก สถาบัน ฯลฯ เป็นต้น ยกเว้นมหาวิทยาลัย  
ที่ใช้รูปแบบการเลือกตั้งหรือการหึงเสียงในการสรรหาอธิการบดีโดยตรง จะให้สิทธิแก่  
ประชาคมของมหาวิทยาลัยทุกคนในการเสนอชื่อด้วยการลงคะแนนหรือฮ้อนบัตรเลือกตั้งเพื่อ  
หาคะแนนนิยมสูงสุด ซึ่งในกลุ่มที่ให้สิทธิแก่ประชาคมอย่างกว้างขวางนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ส่วนมหาวิทยาลัยที่ให้สิทธิแก่ประชาคมในวงจำกัดได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่  
ให้อำนาจของคณะกรรมการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี ด้วยความเห็นพ้องของสภาวิชาการ โดย  
ไม่ได้กำหนดให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยเสนอชื่อ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดให้  
กลุ่มคณาจารย์หรือบุคลากร สาย ก เท่านั้นที่เสนอชื่อได้ แต่บุคลากรสาย ข สาย ค รวมทั้ง  
นิสิตปัจจุบัน ไม่มีสิทธิในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

### (4) รูปแบบวิธีการ

รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี จากการ  
วิเคราะห์ห้อนุบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาประเภทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า ปัจจุบันมี  
7 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการแต่งตั้ง รูปแบบการเลือกตั้ง รูปแบบการเลือกตั้งโดยกำหนด  
คุณสมบัติเฉพาะของผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้ง รูปแบบการสรรหาอย่างเดี๋ยว รูปแบบการสรรหาของ  
คณะกรรมการผสมการหึงเสียง รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง  
และรูปแบบการสรรหาผสมการหึงเสียง โดยมีคณะกรรมการ 2 คณะ

สำหรับรูปแบบทั้ง 7 รูปแบบนั้น ปรากฏว่า รูปแบบการแต่งตั้ง  
มีใช้มากที่สุดจำนวน 11 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหมด ซึ่งมีรูปแบบและวิธีการตาม  
ที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสภาสถาบันจากคำแนะนำของเจ้าของ  
กิจการแต่งตั้งอธิการบดี รองลงมาได้แก่ รูปแบบผสมระหว่างการสรรหาของคณะกรรมการ

กับการหึงเสียงของประชาคมในบางขั้นตอน มีจำนวน 9 แห่ง รูปแบบการเลือกตั้งโดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้งบางประการมีจำนวน 3 แห่ง ส่วนรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการอย่างเดี๋ยว รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง และรูปแบบการสรรหาสมการหึงเสียงโดยมีคณะกรรมการ 2 คณะ มีใช้รูปแบบละ 1 แห่ง

(5) จำนวนรายชื่อที่เสนอ

จำนวนรายชื่อของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่จะนำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น มหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 7 แห่ง กำหนดไว้ระหว่าง 3-5 คน มี 4 แห่ง ที่กำหนดไว้ 1 คน และมี 5 แห่ง ที่ไม่ได้กำหนดจำนวนไว้ จึงเป็นสิทธิของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่จะใช้ดุลพินิจเสนอชื่อตามความเหมาะสมจากข้อมูลและคุณสมบัติประกอบ ซึ่งมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยได้มีโอกาสดำเนินการเลือกผู้ได้รับการเสนอชื่อคนใดคนหนึ่งอย่างกว้างขวาง

(6) ระยะเวลาก่อนการสรรหาหรือเลือกตั้ง

กรณีกำหนดระยะเวลาในการสรรหาอธิการบดี หรือกระบวนการได้มาของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยส่วนมาก 7 แห่ง กำหนดระยะเวลาไว้ก่อนวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีสิ้นสุดลงหรือเมื่อวาระของอธิการบดีเหลือไม่น้อยกว่า 90 วัน รองลงมา 3 แห่ง กำหนดระยะเวลา 60 วัน และมี 3 แห่ง ไม่ได้กำหนดระยะเวลาไว้ แต่ในทางปฏิบัตินิยมดำเนินการไม่น้อยกว่า 60 วัน ก่อนวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีสิ้นสุดลง ส่วนมหาวิทยาลัยที่กำหนดระยะเวลาไว้มากที่สุดคือ มหาวิทยาลัยมหิดลอยู่ระหว่าง 150-180 วัน ก่อนวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีสิ้นสุดลง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์กำหนดไว้เมื่อวาระของอธิการบดีแล้วไม่น้อยกว่า 4 เดือน (120 วัน) นอกจากนี้มีมหาวิทยาลัยที่กำหนดระยะเวลาแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆ คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งกำหนดระยะเวลาการสรรหาอธิการบดีภายหลังจากการดำรงตำแหน่งอธิการบดีสิ้นสุดลงแล้วประมาณ 60 วัน โดยในช่วงเวลานี้สภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งรักษาการอธิการบดีที่ไม่ใช่อธิการบดีคนเดิม หรือไม่ใช่ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นอธิการบดี ทั้งนี้เพื่อความเป็นกลางและความยุติธรรมในการสรรหาอธิการบดี

(7) การมีส่วนร่วม

กรณีการมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาและบัณฑิตศึกษาเก่า

มหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ใช้รูปแบบและวิธีการหึ่งเสียงเลือกตั้งให้สิทธิ์มากที่สุด คือให้มีตัวแทนเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี และให้สิทธิ์ในการเลือกตั้งอธิการบดีด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบและวิธีการสรรหาของคณะกรรมการจะไม่ให้สิทธิ์โดยตรง โดยมีบางมหาวิทยาลัยเท่านั้นที่ให้มีตัวแทนศิษย์เก่าและตัวแทนนิสิตนักศึกษามาเป็นกรรมการสรรหา หรือมีสิทธิ์เสนอชื่อผ่านองค์การนักศึกษาหรือสโมสรนักศึกษา แต่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากจะไม่ให้สิทธิ์กับนิสิตนักศึกษาปัจจุบันมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาอธิการบดี สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 11 แห่ง ถือเป็นอำนาจของสภาสถาบันโดยเฉพาะ ดังนั้นประชาคมของมหาวิทยาลัย และนิสิตนักศึกษา หรือแม้แต่บัณฑิตศิษย์เก่า ก็ไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาอธิการบดีนี้แต่อย่างใด

## 1.2 การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีใน

### ต่างประเทศ

ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา นิยมใช้รูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวาง โดยมีขั้นตอนสำคัญคือ

- (1) สภามหาวิทยาลัยกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี จากการพิจารณาหรือประเมินสถานการณ์และความต้องการของมหาวิทยาลัย
- (2) สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วย ตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจรวมถึงศิษย์เก่าและตัวแทนของนักศึกษาปัจจุบันด้วย
- (3) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีดำเนินการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และมีการประกาศทางสื่อมวลชนอย่างกว้างขวาง รวมถึงสภามหาวิทยาลัยอาจทำการติดต่อไปต่างประเทศเพื่อทาบทามบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมมารับคัดเลือกเป็นอธิการบดี นอกจากนี้ยังประกาศรับสมัครบุคคลเข้ารับการคัดเลือก หรือว่าจ้างให้บริษัทใดบริษัทหนึ่งดำเนินการสรรหาอธิการบดีร่วมด้วย
- (4) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีรวบรวมรายชื่อทั้งหมดมาทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามแนวทางของสภามหาวิทยาลัยและความต้องการของมหาวิทยาลัยให้เหลือจำนวนหนึ่งประมาณ 3-5 คน จากนั้นมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อพบกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย และทำความรู้จักกับมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจกำหนดโปรแกรมของกิจกรรมเป็นรายวัน

(5) คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี นำข้อมูลและคำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมาประมวลพิจารณาเกี่ยวกับเกณฑ์ซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ ลงมติเลือก 1 คน นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อตัดสินใจและแต่งตั้งอธิการบดี โดยสภามหาวิทยาลัยอาจขอข้อมูลเพิ่มเติมหรือสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการคัดเลือกอีกครั้งก็ได้ ถ้ายังมีข้อสงสัยหรือเห็นว่าบุคคลอื่นเหมาะสมกว่า

## 2. การวิเคราะห์รูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ คุณสมบัติที่ต้องมีตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย และคุณสมบัติที่หึงมีความต้องการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในอนุบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย

2.1 คุณสมบัติที่ต้องมีตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย มีพื้นฐานจากพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้ถือเป็นแนวทางต่อมา และเปลี่ยนแปลงบ้างบางส่วน โดยคุณสมบัติที่ปรากฏในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการดังนี้

(1) การกำหนดคุณสมบัติทางการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า สามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้โดยไม่ต้องมีประสบการณ์อื่น ๆ

(2) การกำหนดคุณวุฒิทางการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก และต้องมีประสบการณ์ทางการสอนหรือการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา หรือการบริหารองค์การ หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

(3) การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งศาสตราจารย์ สามารถดำรงตำแหน่งได้ โดยไม่ต้องมีประสบการณ์อื่น ๆ ประกอบ

จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยที่กำหนดคุณวุฒิปริญญาเอก สามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้โดยไม่ต้องมีประสบการณ์อื่น ๆ มีจำนวน 8 แห่ง มีวุฒิปริญญาเอกแต่ต้องมีประสบการณ์ประกอบด้วยมีจำนวน 5 แห่ง ไม่ได้กำหนดคุณวุฒิปริญญาเอกจำนวน 3 แห่ง รวมถึงมหาวิทยาลัยเอกชนอีก 11 แห่ง ซึ่งกำหนดวุฒิไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และกรณีวุฒิปริญญาตรีต้องมีประสบการณ์สอนหรือบริหารในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

ในกรณีที่ผู้จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ไม่มีวุฒิปริญญาเอก ตามอนุบัญญัติกำหนดให้มีประสบการณ์ด้วย ด้านประสบการณ์สอนหรือการบริหารสถาบันอุดมศึกษานั้นกำหนดไว้ 5 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 14 แห่ง และการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย กำหนดไว้ 4 ปี มีจำนวนมากที่สุด 8 แห่ง ส่วนการดำรงตำแหน่งทางวิชาการมีกำหนดไว้ น้อยเพียง 3 แห่งเท่านั้น ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2.2 คุณสมบัติที่พึงมีความต้องการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่ง กำหนดโดยอนุบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยในการออกเป็นระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศ มี 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นรายชื่อ กับคุณสมบัติที่กำหนด ไว้เป็นด้านต่าง ๆ

สำหรับคุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นรายชื่อ มีมหาวิทยาลัยจำนวน 8 แห่ง ที่ใช้แนวทางนี้ซึ่งเมื่อนำมาแจกแจงความถี่แล้วพบว่า คุณสมบัติการเป็นนักบริหารและ ผู้นำ หรือมีความสามารถในการบริหาร รวมทั้งเป็นนักวิชาการที่ขยันขันแข็งไปขอสมัคร มีกำหนดไว้ มากที่สุด รองลงมาได้แก่ คุณสมบัติด้านมีคุณธรรม มีความยุติธรรม และอุทิศตนให้กับ มหาวิทยาลัย

ส่วนคุณสมบัติที่กำหนดไว้เป็นด้านต่าง ๆ มีมหาวิทยาลัยจำนวน 5 แห่งที่ใช้แนวทางนี้ ซึ่งเมื่อนำมาแจกแจงความถี่แล้วพบว่า ด้านบริหาร คุณสมบัติที่กำหนด ไว้มากที่สุด ได้แก่ ประสบการณ์การบริหารอุดมศึกษา และความสามารถในการติดต่อ ประสานงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ด้านวิชาการ คุณสมบัติที่กำหนดไว้มากที่สุด ได้แก่ สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ ความคิดริเริ่มทางวิชาการ และผลงานด้านนักพัฒนาทาง วิชาการ ด้านบุคลิกภาพ คุณสมบัติที่กำหนดไว้มากที่สุด ได้แก่ มีใจกว้าง และมีประวัติที่ดีงาม ส่วนคุณสมบัติด้านอื่น ๆ ที่กำหนดไว้มากที่สุด ได้แก่ การสละเวลาได้เต็มที่ให้กับมหาวิทยาลัย

อนึ่ง มหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 3 แห่ง มีการกำหนดคุณสมบัติ ไว้ในเฉพาะพระราชบัญญัติเท่านั้น ไม่มีปรากฏในอนุบัญญัติ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเอกชน ทั้ง 11 แห่ง

### 2.3 คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศ

ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในต่าง ประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติไว้เป็นการเฉพาะ

เหมือนมหาวิทยาลัยในประเทศไทย แต่สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะกำหนดคุณสมบัติตามความต้องการและสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในช่วงต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือไม่เหมือนกับคุณสมบัติของมหาวิทยาลัยที่เคยกำหนดมาแล้วก็ได้

ดังนั้น ในกรณีคุณสมบัติของผู้สมัครดำรงตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศ จึงไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัว เพราะขึ้นอยู่กับความต้องการและสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะต้องประเมินก่อนการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการให้กับคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เพื่อดำเนินการสรรหาผู้ที่เหมาะสมตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ต่อไป

การเปรียบเทียบความเห็นของอธิการบดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี ในเรื่องรูปแบบการได้มาและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี สรุปลผลการวิจัยซึ่งได้จากกลุ่มบุคคล 4 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มนักวิชาการที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านอุดมศึกษา (2) กลุ่มอธิการบดี (3) กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย และ (4) กลุ่มประธานสภาคณาจารย์ ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากบุคคลทั้ง 4 กลุ่มนี้ จากการสัมภาษณ์และระดมความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นของเรื่องเหมือนกันคือ รูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี กับรูปแบบคุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

#### รูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

1. รูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี กลุ่มอธิการบดีและกลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย มีความเห็นตรงกัน คือ เห็นพ้องกันว่ารูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเพราะมีปัญหาขัดแย้งน้อยที่สุด ส่วนความเห็นของกลุ่มประธานคณาจารย์มี 2 ลักษณะคือ กล่าวคือ 6 คน เห็นด้วยกับรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ แต่ 4 คนเห็นด้วยกับรูปแบบการหึงเสียงเลือกตั้ง นอกจากนี้กลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นมีความเห็นเพิ่มเติมว่า รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการนั้น ควรดำเนินการให้กว้างขวางมากกว่าที่เป็นอยู่เพื่อจะได้สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้มากยิ่งขึ้น และไม่ควรมุ่งการหึงเสียงเลือกตั้งมาใช้ในมหาวิทยาลัย



2. ลักษณะของอธิการบดีที่เป็นคนนอกหรือคนในมหาวิทยาลัยนั้น กลุ่มอธิการบดี และกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดมีความเห็นส่วนมากตรงกันว่า ไม่เป็นข้อจำกัดจะเป็นคนนอกหรือคนในมหาวิทยาลัยก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมของการบริหารมหาวิทยาลัย ส่วนกลุ่มนายนอกสภามหาวิทยาลัยกับกลุ่มประธานสภาคณาจารย์มีความเห็นส่วนมากกว่าคนในจะเหมาะสมมากกว่าคนภายนอก เพราะทราบความต้องการและปัญหาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก

3. ด้านวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี กลุ่มอธิการบดีและนายนอกสภามหาวิทยาลัยส่วนมากมีความเห็นตรงกันว่า ควรมีวาระ 4 ปี และเป็นซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน สำหรับกลุ่มประธานสภาคณาจารย์มีความเห็นแตกต่างกันหลายลักษณะ คือ มีทั้งวาระ 4 ปี 3 ปี และ 2 ปี เพราะการกำหนดวาระนานอาจเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ยากและไม่ทันกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่วนความเห็นของกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นบางส่วนเหมือนกับกลุ่มอธิการบดี คือมีวาระ 4 ปี และเป็นซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน แต่อีกบางส่วนเห็นว่าไม่ควรกำหนดการซ้ำวาระโดยให้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้อธิการบดีได้สามารถบริหารงานในระยะเวลายาวนานอันมีผลดีต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

#### คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

1. คุณสมบัติเกี่ยวกับอายุและเพศของอธิการบดี กลุ่มอธิการบดี นายนอกสภามหาวิทยาลัย และนักวิชาการที่ร่วมระดมความเห็นมีความเห็นตรงกันว่า ไม่ควรจำกัดอายุ ควรเน้นประสบการณ์และความสามารถเป็นประการสำคัญ แม้บุคคลที่อายุเกิน 60 ปีหรือเกษียณอายุราชการแล้ว ถ้ามีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถ ก็อาจดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ ซึ่งความเห็นนี้แตกต่างจากกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ที่ส่วนมากเห็นว่าผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรมีอายุระหว่าง 45-60 ปี ส่วนกรณีเพศชายหรือหญิงนั้นความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มเห็นพ้องกันว่า ไม่เป็นสาระสำคัญ อธิการบดีจะเป็นชายหรือหญิงก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย

2. คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน ทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า ไม่ใช่ภารกิจหลักของอธิการบดี เพราะบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยตรง อธิการบดีเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และควบคุมการปฏิบัติงานเท่านั้น

3. คุณสมบัติด้านบริหารวิชาการในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน ทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า อธิการบดีควรเป็นผู้กำหนดนโยบายเท่านั้น ส่วนการปฏิบัติเป็นหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาที่จะต้องดำเนินการ

4. คุณสมบัติด้านการวางแผนสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย การพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มเห็นว่าเป็นภารกิจของอธิการบดี เพราะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลของอธิการบดี รวมทั้งจะได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานของอธิการบดีประสบผลสำเร็จได้ เฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัยด้วยการวางแผน การพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา จะทำให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาตามไปด้วย

5. คุณสมบัติในด้านการบริหารโดยทั่วไปของอธิการบดี บุคคลทุกกลุ่มมีความเห็นพ้องกันว่าลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดี คือบุคลิกที่สำคัญของอธิการบดี ส่วนสาระสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น แต่ละกลุ่มมีความเห็นต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มอธิการบดีเน้นความสุ่มรอบคอบและการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่ง กลุ่มนายนอกสภามหาวิทยาลัยเน้นลักษณะท่าทางที่ผู้พบเห็นเกิดความสบายใจและยอมรับนับถือ กลุ่มประธานสภาคณาจารย์เน้นการรับฟังความเห็นของผู้อื่น และให้เกียรติผู้อื่นเป็นประการสำคัญ ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นเน้นลักษณะของนักบริหารเชิงธุรกิจ นอกจากนี้อธิการบดีควรอุทิศตนให้กับการบริหารมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนในการบริหารงาน มีคุณธรรมและกล้าตัดสินใจ

สรุปสำหรับคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี บุคคลทุกกลุ่มมีความเห็นพ้องกันว่า คุณสมบัติในภาพรวมที่สำคัญที่สุดได้แก่ คุณสมบัติของการเป็นนักบริหารทางวิชาการ ซึ่งกลุ่มอธิการบดีเน้นการเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณธรรม มีความเสียสละ และมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ กลุ่มนายนอกสภามหาวิทยาลัยเน้นการตัดสินใจที่ดี มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กลุ่มประธานสภาคณาจารย์เน้นคุณธรรม ความเป็นประชาธิปไตย และความชัดเจนในการบริหารงาน ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม รู้จักวางแผนและติดตามงาน และมีความสามารถทางธุรกิจ ซึ่งเมื่อพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญและตรงกับความคิดเห็นของบุคคลทั้ง 4 กลุ่ม คือ คุณสมบัติของการมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ การมีคุณธรรม และการเป็นผู้นำทางการบริหารนั่นเอง

การตรวจสอบรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งเหมาะสมสำหรับ

ประเทศไทย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมี 11 รูปแบบ และรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีมี 4 รูปแบบ เมื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน เพื่อตรวจสอบนั้น ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบใหม่ขึ้นอีก 2 รูปแบบ คือ รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี และรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งได้จากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติ อนุบัญญัติ การสัมภาษณ์บุคคลกลุ่มต่าง ๆ และการระดมความคิดของนักวิชาการทางด้านอุดมศึกษา ภายหลังจากการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 คน สรุปได้ว่า มีรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย 3 รูปแบบ

1. รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการห้องเสด็จ

รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากที่สุด คือรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการผสมการห้องเสด็จ เพื่อเสนอชื่อในบางขั้นตอนหรือในบางหน่วยงาน การใช้รูปแบบนี้เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ในระบบราชการ โดยให้ประชาคมของมหาวิทยาลัย สกเว้นนิสิต นักศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอชื่อ และคณะกรรมการสรรหาต้องมีความเป็นกลาง ยุติธรรม มุ่งประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวหรือของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. รูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวาง

รูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยรองลงมา ได้แก่ รูปแบบที่เสนอโดยผู้วิจัยคือรูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวางผสมการลงประชามติ และรูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวางที่นิยมใช้ในต่างประเทศเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบที่ 1 คือ เป็นรูปแบบใหม่ที่น่ามาใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลซึ่งไม่อยู่ในระบบราชการ

3. รูปแบบการแต่งตั้ง

สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 11 แห่ง คงใช้รูปแบบการแต่งตั้งจากสภาสถาบันโดยคำแนะนำของเจ้าของกิจการ เพราะเป็นลักษณะของการลงทุนทางการศึกษาของ

เอกชน มุฉินธิ องค์การศาสนา หรือหอการค้า ซึ่งไม่เหมือนกับการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหลาย

ในส่วนรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมัครดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากเห็นด้วยกับรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอ คือรูปแบบคุณสมบัติที่เปิดกว้างไม่จำกัดเฉพาะวุฒิปริญญาเอก แต่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีความสามารถและมีประสบการณ์ทางการบริหารซึ่งสังคมทั่วไปยอมรับ หรือเรียกว่า "ผู้บริหารอุดมศึกษาอาชีพ" สามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้

### การอภิปรายผลของงานวิจัย

การทำวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย" ที่ได้ดำเนินจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์นี้ มิได้เป็นการเปรียบเทียบว่ารูปแบบของมหาวิทยาลัยแห่งใดดีกว่ากัน แต่ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังที่จะนำเสนอรูปแบบที่แต่ละมหาวิทยาลัยได้ใช้ปฏิบัติอยู่เพื่อเป็นข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือผู้สนใจจะได้นำข้อความรู้เหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาของตน

ในการวิจัยเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยได้พบข้อความจริงที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยทั้งหลายต่างมีรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีแตกต่างกันในรายละเอียด แต่จะมีลักษณะที่เหมือนกันในสาระสำคัญ จึงทำให้สามารถแบ่งกลุ่มของรูปแบบออกได้เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มรูปแบบการแต่งตั้ง กลุ่มรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ และกลุ่มรูปแบบการหยั่งเสียงเลือกตั้ง สำหรับการเลือกรูปแบบนี้ไม้อาจนำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมาใช้กับมหาวิทยาลัยทุกแห่งได้ เพราะมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันทั้งประวัติความเป็นมาและแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พบสาระสำคัญอีกหลายประการจากการวิเคราะห์เอกสาร การระดมความคิด การสัมภาษณ์บุคคลกลุ่มต่าง ๆ และการตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านอุดมศึกษา ซึ่งขอนำมาอภิปรายเพื่อประโยชน์ทางวิชาการดังต่อไปนี้

## 1. รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่มนั้น มีสาระสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย คือ

1.1 กลุ่มรูปแบบการแต่งตั้ง เป็นรูปแบบที่ใช้ในมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 11 แห่ง โดยสภาสถาบันแต่งตั้งจากคำแนะนำของเจ้าของกิจการ แม้มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นนิติบุคคลที่เกิดจากผู้ก่อตั้งในหลายลักษณะ กล่าวคือ เอกชนเจ้าของรายเดี่ยว มูลนิธิ องค์กรทางศาสนา และหอการค้า แต่ได้ใช้รูปแบบการแต่งตั้งเหมือนกันทั้งหมด ทั้งนี้เพราะ

(1) มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นการประกอบกิจการตามวัตถุประสงค์ของผู้ก่อตั้ง จึงจำเป็นต้องสรรหาอธิการบดีที่สามารถบริหารงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมีวิธีแต่งตั้งเท่านั้นที่ผู้ก่อตั้งสามารถเลือกบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ตามความต้องการ

(2) มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นการลงทุนโดยเอกชน ไม่มีงบประมาณของรัฐมาอุดหนุน ดังนั้นเงินที่มาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จึงต้องระดมมาจากผู้ก่อตั้งทั้งหมด ด้วยเหตุนี้เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งย่อมมีสิทธิโดยสมบูรณ์ในการดูแลกิจการที่ลงทุนไป กล่าวคือ ถ้าเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งเป็นเอกชนเจ้าของรายเดี่ยว และมีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษา จะเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดีเอง แต่ถ้าไม่ประสงค์จะเข้ามามีตำแหน่งอธิการบดี ก็แต่งตั้งบุคคลที่ไว้ใจและเชื่อถือในความสามารถการบริหารมาเป็นอธิการบดี ส่วนมูลนิธิ องค์กรทางศาสนา และหอการค้าจะคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งขึ้นอยู่กับความเห็นและความต้องการของคณะกรรมการเหล่านี้เป็นประการสำคัญเพราะคณะกรรมการมีหน้าที่ในการบริหารเงินทุนเพื่อมาสนับสนุนมหาวิทยาลัยโดยตรง

(3) มหาวิทยาลัยเอกชนมีกฎหมายคือพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชนควบคุมการดำเนินกิจการอย่างรัดกุมดีแล้ว ฉะนั้นการที่เปิดโอกาสให้เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งได้แต่งตั้งอธิการบดีด้วยตนเอง หรือเสนอคำแนะนำให้สภาสถาบันแต่งตั้งนั้น ย่อมเป็นการจูงใจให้เอกชนเข้ามาประกอบกิจการจัดการศึกษาในประเภทมหาวิทยาลัยมากขึ้น เพราะเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งมีอิสระในการใช้ดุลพินิจของตนเองแต่งตั้งอธิการบดีได้ตามความต้องการภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างเหมาะสม

(4) มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นกิจการที่มีการแข่งขันสูงกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ เพราะต้องแข่งขันด้านคุณภาพกับมหาวิทยาลัยของรัฐ และยังต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยเอกชนด้วยตนเอง ด้วยเหตุนี้เจ้าของกิจการหรือผู้ก่อตั้งจึงต้องแต่งตั้งบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยมาเป็นอธิการบดีอย่างแน่นอน มิฉะนั้นจะแข่งขันกับสถาบันอื่นไม่ได้ ด้วยเหตุนี้การแต่งตั้งจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหลาย

ผลดีของรูปแบบแต่งตั้ง ได้แก่ มีความสอดคล้องกับความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ก่อตั้ง มีความสะดวกรวดเร็วในการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และไม่มีปัญหาในขั้นตอนการสรรหาอธิการบดีเหมือนรูปแบบอื่น ๆ แต่ก็มีผลเสียบางประการ กล่าวคือ การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีอยู่ในวงแคบ ไม่อาจคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้จากกฎหมายที่เป็นพระราชบัญญัติรวมของทุกสถาบันไม่ได้เอื้อต่อการกำหนดรูปแบบการได้มาและคุณสมบัติของอธิการบดีโดยละเอียด จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่มีพระราชบัญญัติหรืออนุบัญญัติของสถาบันที่ว่าด้วยการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เหมือนพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ

1.2 กลุ่มรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ เป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยของรัฐนิยมใช้กันมากที่สุด และผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากมีความเห็นว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากที่สุด ซึ่งรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการนี้อาจแบ่งรูปแบบย่อยได้คือ

(1) การสรรหาของคณะกรรมการอย่างเดี่ยว โดยไม่มีการเสนอชื่อจากหน่วยงานหรือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ได้แก่ รูปแบบที่ใช้ในมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ศรีนครินทร์ โดยมีส่วนวิชาการให้ความเห็นพ้องในกระบวนการสรรหาอธิการบดี

ผลดีของรูปแบบนี้ คือ การประเมินสถานการณ์และความต้องการของมหาวิทยาลัย ทำให้สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ตรงกับแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และไม่มีปัญหาที่เกิดจากการหวั่นเสียดังเลือกตั้ง แต่มีผลเสียคือ ประชาคมของมหาวิทยาลัยไม่มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี อาจทำให้ขาดความร่วมมือ และมีปัญหาในการบริหารงานบุคคลได้

(2) รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการผสมการหวั่นเสียดังเลือกในบาง

ขั้นตอน เป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่นิยมใช้ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบนี้  
 ความเห็นส่วนมากว่าเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากที่สุด ทั้งนี้เพราะประชาคม  
 ของมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสเป็นกรรมการสรรหา และมีสิทธิในการเสนอชื่อ หรือมีส่วนร่วม  
 ในการสรรหาอธิการบดีโดยไม่มีทางเลือกตั้ง

ผลดีของรูปแบบนี้คือ ลดปัญหาขัดแย้งในการแบ่งพรรคแบ่งพวก  
 หรือการเกิดกลุ่มผลประโยชน์ เปิดโอกาสให้หน่วยงานและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอ  
 ชื่อ และสภามหาวิทยาลัยสามารถใช้ดุลพินิจพิจารณาเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้  
 อย่างกว้างขวาง ส่วนผลเสียได้แก่ การหวั่นเสียดังกล่าวเพื่อการเสนอชื่อในกระบวนการสรรหา  
 อาจมีปัญหาในการหาเสียงและการแบ่งพรรคแบ่งพวกอยู่บ้าง แต่น้อยกว่าการเลือกตั้งโดยตรง

ข้อสังเกตในการวิเคราะห์สำหรับรูปแบบนี้ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย  
 มากที่สุด และกลุ่มบุคคลที่ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยเป็นส่วนมากนั้น เป็นเพราะโครงสร้างของ  
 อนุบัญญัติในการสรรหาอธิการบดีซึ่งกำหนดให้มีคณะกรรมการที่มาจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย  
 และมีการเสนอชื่อจากกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดี  
 ในการมีส่วนร่วมของกระบวนการสรรหาอธิการบดี นอกจากนี้ยังไม่มีปัญหามากเหมือนรูปแบบ  
 การเลือกตั้ง ประกอบกับมีมหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่ง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้นำไป  
 ใช้ประสบผลสำเร็จด้วยความเรียบร้อยมากกว่าในมหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบอื่น ดังนั้นจึงเป็น  
 หลักฐานหรือข้อสนับสนุนที่ชัดเจนว่า รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่ผสมการหวั่นเสียดัง  
 เพื่อเสนอชื่อในบางขั้นตอนนั้น เป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมาก  
 ที่สุดกว่ารูปแบบอื่น ๆ

(3) รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่มาจากกรรมการเลือกตั้ง  
 ได้แก่ รูปแบบที่ใช้ในมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นครั้งแรกในปี 2535 โดยสภามหาวิทยาลัยกำหนด  
 ให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี จากอัตราส่วนประชาคมของมหาวิทยาลัย  
 100 คน เลือกกรรมการได้ 1 คน แต่กระบวนการสรรหาขั้นตอนต่อไปห้ามการหวั่นเสียดัง  
 เลือกตั้งในการเสนอชื่อ

ผลดีของรูปแบบนี้ คือ เปิดโอกาสให้ประชาคมของมหาวิทยาลัย  
 ได้มีส่วนร่วมด้วยการเลือกตั้งกรรมการสรรหาอธิการบดี และเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง  
 อธิการบดีได้ นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาขัดแย้งในการเสนอชื่อ เพราะการพิจารณาขึ้นอยู่กับ

คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่มาจากการเลือกตั้งของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ส่วนผลเสียคือ อาจมีปัญหาในขั้นตอนการเลือกกรรมการสรรหาอธิการบดี ได้แก่ การหาเสียง หรือการแบ่งพรรคแบ่งพวกเพื่อกลุ่มผลประโยชน์

(4) รูปแบบการสรรหาที่ประกอบด้วยคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ รูปแบบที่ใช้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเพียงแห่งเดียว โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีและคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองอธิการบดี โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานเสนอชื่อมาที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี คณะกรรมการชุดแรกนี้จะพิจารณาคัดเลือกผู้ได้รับการเสนอชื่อให้เหลือ 5-7 คน เสนอต่อคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองเพื่อคัดเลือกให้เหลือเพียง 1 คน เสนอสภามหาวิทยาลัยดำเนินการแต่งตั้งอธิการบดีต่อไป

ผลดีของรูปแบบนี้คือ มีคณะกรรมการถึง 2 คณะ ทำให้สามารถกลั่นกรองได้ละเอียดรอบคอบมากกว่ามีคณะกรรมการเพียงชุดเดียว และประชาคมของมหาวิทยาลัยก็มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผ่านหน่วยงานด้วย ส่วนผลเสีย คือ การมีคณะกรรมการ 2 คณะ ทำให้ต้องเสียเวลา และค่าใช้จ่ายมากขึ้น รวมทั้งยังมีการหึงเสียงผสมอยู่ ทำให้มีปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการหาเสียงสนับสนุน

(5) รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการผสมการลงประชามติ ได้แก่ รูปแบบที่ใช้ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยสภาสถาบันกำหนดให้มีการเลือกตั้งกรรมการสรรหาจากหน่วยงานต่าง ๆ จากนั้นคณะกรรมการชุดนี้จะเปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อ แล้วพิจารณาจากข้อมูลคัดเลือกให้เหลือ 1 คน ให้ประชาคมของสถาบันลงประชามติว่า "รับ" หรือ "ไม่รับ" ถ้าเสียงส่วนใหญ่ลงประชามติว่า "รับ" ให้เสนอชื่อต่อสภาสถาบันเพื่อดำเนินการแต่งตั้งอธิการบดี

ผลดีของรูปแบบนี้ คือ ประชาคมของมหาวิทยาลัยสามารถโหวตสิทธิหึงเสียงได้ 2 รอบ จากการเลือกกรรมการสรรหา และการแสดงประชามติ ทำให้มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาอธิการบดีได้มาก ส่วนผลเสียคือ ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมาก และอาจมีปัญหาจากการหึงเสียงเลือกตั้งและการแสดงประชามติ ซึ่งจะมีการเมืองเข้าแทรกในสถาบันได้

(6) รูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวาง ได้แก่ รูปแบบที่นำมาใช้ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่อยู่ในระบบราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยสภามหาวิทยาลัยจะมีการประเมินสถานการณ์และความต้องการ



ของมหาวิทยาลัย จากนั้นแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่ออย่างกว้างขวาง รวมทั้งให้มีการสมัครเองด้วย คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะรวบรวมรายชื่อเมื่อสิ้นสุดการเสนอชื่อ และคัดเลือกไว้จำนวนพอสมควรเพื่อให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์หรือพบปะสังสรรค์ ซึ่งขั้นตอนสุดท้ายคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะลงมติเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุด 1 คน เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการแต่งตั้งอธิการบดี

ผลดีของรูปแบบนี้ คือ สามารถเลือกคนที่มีความสามารถได้อย่างกว้างขวาง และสอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย ส่วนผลเสีย คือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินงานมาก แม้จะได้ผลดีที่เห็นตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่สำหรับประเทศไทยเป็นเพียงระยะแรกของการนำมาใช้ จึงยังไม่อาจประเมินผลรูปแบบนี้ได้

1.3 กลุ่มรูปแบบการหึ่งเสียงเลือกตั้ง เป็นรูปแบบที่ให้สิทธิแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัยหรือนักตรงคณะเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และนำคะแนนนิยมจากจัดลำดับสูงสุดเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งอธิการบดี ซึ่งแบ่งได้ 2 รูปแบบย่อยคือ

(1) รูปแบบการหึ่งเสียงเลือกตั้งที่ให้สิทธิแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัยทุกคน โดยไม่มีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดใด ๆ ได้แก่ รูปแบบที่ใช้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผลดีของรูปแบบนี้ คือ เป็นประชาธิปไตยเพราะเปิดโอกาสให้มีการสมัครและเลือกตั้งอย่างเสรี โดยประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาอธิการบดีอย่างทั่วถึง ส่วนผลเสีย คือ เกิดระบบพรรคพวกและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ มีการหาเสียงโจมตีให้ร้ายกัน ทำให้เสียภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย มีการตอบแทนกันทำให้เกิดผลเสียต่อระบบบริหารงานบุคคล และผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นอธิการบดีต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการหาเสียง

(2) รูปแบบการหึ่งเสียงเลือกตั้งที่ให้สิทธิแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัยทุกคน แต่มีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดบางประการ เช่น การกำหนดระยะเวลาที่อยู่  
ในมหาวิทยาลัย หรือการกำหนดน้ำหนักคะแนนของแต่ละกลุ่มประชาคมแตกต่างกัน เป็นต้น

รูปแบบนี้ใช้ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 ผลดีของรูปแบบนี้ คือ เป็นประชาธิปไตยเพราะเปิดโอกาสให้  
 มีการสมัครและเลือกตั้งได้ รวมทั้งประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมกลั่นกรองคุณสมบัติ  
 ของผู้สมัครดำรงตำแหน่งอธิการบดี ส่วนผลเสีย คือ เกิดระบบพรรคพวกและกลุ่ม  
 ผลประโยชน์ มีการหาเสียงโจมตีกันทำให้เสียภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย และมีการ  
 ตอบแทนกันจนเกิดผลเสียต่อระบบบริหารงานบุคคล

จากรูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น  
 รูปแบบการแต่งตั้งมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชน เพราะประวัติความเป็นมาและ  
 กฎหมายหลักคือพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนให้มหาวิทยาลัย  
 เอกชนใช้รูปแบบการแต่งตั้งอธิการบดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับการบริหารและการประกอบ  
 กิจการของเอกชนในด้านนี้เป็นอย่างมาก สำหรับรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการผสม  
 การห้องเสียงในบางขั้นตอน มีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยปิดของรัฐที่อยู่ในระบบราชการ  
 ทั้งหมด เพราะพระราชบัญญัติและอนุบัญญัติของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ชัดเจนและประชาคม  
 ของมหาวิทยาลัยได้ยอมรับว่าเหมาะสมแล้ว ส่วนรูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวางน่าจะมี  
 ความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นระบบราชการ เพราะโครงสร้าง  
 ของการบริหารมหาวิทยาลัยเปิดกว้างและเอื้อต่อการนำรูปแบบนี้มาใช้ ซึ่งรูปแบบนี้ได้รับความ  
 ความนิยมน้อยมากในต่างประเทศ แต่ขณะที่ดำเนินการวิจัยยังเป็นเพียงขั้นตอนเริ่มแรกของ  
 การนำมาใช้ในประเทศไทยเท่านั้น ถ้ารูปแบบนี้ได้นำมาใช้อย่างได้ผลสำเร็จแล้ว เชื่อว่า  
 จะเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่อไปในอนาคต

อนึ่งรูปแบบการเลือกตั้งโดยตรงไม่ควรนำมาใช้ เพราะจากข้อมูลต่าง ๆ ที่  
 ปรากฏในการวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า รูปแบบนี้มีปัญหามากหลายประการ  
 แม้แต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และประชาคมของมหาวิทยาลัยเหล่านี้ก็ยอมรับว่าไม่เหมาะสม  
 ดังนั้นจึงควรรหาโอกาสเปลี่ยนแปลงมาใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการห้องเสียง  
 หรือรูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวาง สู้แต่ความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัยที่เคย  
 ใช้รูปแบบเลือกตั้งมาก่อน

## 2. รูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

รูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐมีกำหนดไว้ 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติที่ต้องมีตามพระราชบัญญัติ และคุณสมบัติที่ตามอนุบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนคงมีรูปแบบคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเท่านั้น ซึ่งสาระสำคัญขอนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 รูปแบบคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติ ถือว่าเป็นข้อบังคับทางกฎหมายที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตาม ได้แก่ คุณสมบัติที่เป็นคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาเอกและต่ำกว่าปริญญาเอก ประกอบกับประสบการณ์ทางการสอนหรือการบริหารมหาวิทยาลัย และการมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ การกำหนดคุณสมบัติดังนี้ทำให้ปิดกั้นผู้บริหารอุดมศึกษาอาชีพ ซึ่งมีความสามารถในการบริหารสูง แต่ไม่มีคุณสมบัติตามที่พระราชบัญญัติกำหนดไว้ ทำให้การสรรหาอธิการบดีไม่กว้างขวางเท่าที่ควร เว้นแต่ในบางมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ไม่ได้กำหนดเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐอื่น ๆ ทำให้สามารถสรรหาอธิการบดีได้อย่างกว้างขวาง อันสอดคล้องกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่นำมาใช้ด้วย

2.2 รูปแบบคุณสมบัติตามอนุบัญญัติที่เกิดจากระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของสภามหาวิทยาลัย แบ่งเป็นคุณสมบัติที่กำหนดเป็นด้านต่าง ๆ และคุณสมบัติที่กำหนดเป็นรายข้อตามความต้องการของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นผลดีในการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน ส่วนผลเสียนั้นมาจากคุณสมบัติบางประการมีความเป็นอัตนัยหรือเป็นนามธรรม เช่น การมีคุณธรรม วัตถุประสงค์เพราะขึ้นอยู่กับความเห็นของแต่ละบุคคลว่าการกระทำลักษณะใดถือว่ามีคุณธรรม หรือการกระทำใดมีคุณธรรมมากหรือน้อยกว่ากัน จนไม่สามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ครบถ้วน ทำให้คุณสมบัติที่กำหนดขึ้นไม่อาจนำไปใช้ได้จริงตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยคาดหวังไว้

สำหรับคุณสมบัติของอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชน มีการกำหนดคุณสมบัติไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2522 ฉบับแก้ไขปรับปรุง พ.ศ.2535 คุณสมบัติส่วนมากจะแตกต่างจากที่กำหนดไว้ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนมี

ประวัติความเป็นมาไม่เหมือนกับมหาวิทยาลัยของรัฐ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยเอกชนแต่เดิมเริ่มจากวิทยาลัยเอกชนที่การขอจัดตั้งมีข้อจำกัดหลายประการ เฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศ และลัทธิการเมืองที่ต้องห้าม ทำให้คุณสมบัติของอธิการบดีมีข้อกำหนดในเรื่องความมั่นคง ความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดี ประกอบกับเป็นการลงทุนของเอกชนจึงมีคุณสมบัติเหมือนกับผู้ขอจัดตั้งห้างหุ้นส่วนหรือสมาคมหรือมูลนิธิ เช่น ไม่มีประวัติเสื่อมเสีย ไม่เป็นผู้วิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ ไม่เป็นผู้เคยถูกออกจากการงานเพราะมีความผิด ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด หรือโดยคำสั่งที่ชอด้วยกฎหมายให้จำคุก ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ก็เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แม้จะมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ

3. สภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบัน คือ องค์อำนาจหลักในการสรรหาอธิการบดี จึงมีบทบาทโดยตรงต่อรูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี กล่าวคือ กรณีที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจมากที่สุด คือรูปแบบการแต่งตั้งอธิการบดี เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด สามารถพิจารณาคัดเลือกหรือสรรหาบุคคลใด ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยประชาคมของมหาวิทยาลัยกลุ่มต่าง ๆ ไม่มีส่วนร่วมหรือมีสิทธิใด ๆ ในการแต่งตั้งนี้

กรณีที่สภามหาวิทยาลัยมอบอำนาจโดยการแต่งตั้งคณะบุคคลมาทำหน้าที่สรรหาอธิการบดีก็จะเกิดเป็นรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่งทำให้อำนาจของสภามหาวิทยาลัยในกระบวนการสรรหาอธิการบดีมีน้อยลง กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยต้องยอมรับความเห็นของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และส่วนมากจะแต่งตั้งบุคคลที่คณะกรรมการเสนอมา ถ้าคณะกรรมการสรรหาเสนอชื่อมาหลายคน สภามหาวิทยาลัยก็มีโอกาสพิจารณาคัดเลือกได้กว้างขวาง แต่ถ้าเสนอมาเพียงคนเดียว จะทำให้สภามหาวิทยาลัยไม่มีโอกาสเลือก ซึ่งเหมือนว่าอำนาจของสภามหาวิทยาลัยได้ถูกบั่นทอนลงตามจำนวนรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีเสนอมา แต่เมื่อพิจารณาตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยทุกแห่งแล้ว สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการแต่งตั้งบุคคลที่คณะกรรมการสรรหาเสนอมาหรือไม่ก็ได้ หากว่าสภามหาวิทยาลัยไม่แต่งตั้งบุคคลที่คณะกรรมการสรรหาเสนอรายชื่อมา และไปเลือกแต่งตั้งบุคคลอื่นแทน มักเกิดปัญหาขัดแย้งในทางบริหารเสมอ โดยอธิการบดีที่สภาแต่งตั้งจะไม่ได้รับการยอมรับจากประชาคมของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีเหตุผลที่

เหมาะสมในการตอบข้อขัดแย้งกับประชาคมของมหาวิทยาลัย (สรีรัตน์ เมธิกุล, 2536)

ส่วนกรณีที่สภามหาวิทยาลัยมอบอำนาจให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีสิทธิเสนอชื่อหรือลงคะแนนหยั่งเสียงหาบุคคลที่ได้รับคะแนนนิยมสูงสุด เพื่อดำเนินการเสนอชื่อให้แต่งตั้งนั้น จะเป็นรูปแบบการเลือกตั้ง ซึ่งทำให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการสรรหาอธิการบดีคนน้อยลงไปอีก เพราะมีข้อผูกพันตามอนุบัญญัติให้ต้องแต่งตั้งผู้ที่ได้คะแนนนิยมสูงสุดเป็นผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดียังผลให้สภามหาวิทยาลัยไม่มีโอกาสพิจารณาคัดเลือกบุคคลอื่นใดได้เลย

ดังนั้น จากเหตุผลและข้ออภิปรายที่น่าเสนอมานี้ย่อมเชื่อได้ว่า สภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบันเป็นองค์อำนาจสำคัญต่อรูปแบบและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

4. คณะบุคคลที่ทำหน้าที่สรรหาอธิการบดี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยและส่วนมากใช้ชื่อว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" นับว่าเป็นบุคคลกลุ่มสำคัญมหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ อันเป็นรูปแบบที่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยนิยมใช้มากที่สุด และความเห็นของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบได้มีความเห็นส่วนมากกว่ารูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่ผสมการหยั่งเสียงในบางขั้นตอนมีความเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากที่สุด ด้วยเหตุนี้ควรพิจารณาและอภิปรายถึงคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ดังต่อไปนี้คือ

4.1 คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เกิดขึ้นเพราะต้องการความเป็นกลางและความยุติธรรมในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยส่วนมากยังไม่เข้มแข็ง ไม่มีอำนาจมากเหมือนมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ จึงต้องหาองค์กรที่เป็นกลางและมีตัวแทนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมาดำเนินการสรรหาอธิการบดีซึ่งในกรณีตรงกันข้าม หากสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง และได้รับความเชื่อถือจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยก็อาจแต่งตั้งอธิการบดีได้เองโดยไม่ต้องมีคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

4.2 โดยความเป็นจริงในปัจจุบัน สภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากยังไม่มีความเข้มแข็งในการบริหารงาน และมีอำนาจตัดสินใจคัดเลือกอธิการบดีได้น้อย ทำให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เป็นองค์กรสำคัญในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

ซึ่งคณะกรรมการนี้ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- (1) เป็นตัวแทนของหน่วยงานและบุคลากรในมหาวิทยาลัย
- (2) มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการสรรหาอธิการบดีเป็น

อย่างดี

- (3) บุคลากรส่วนมากให้การยอมรับ
- (4) สภามหาวิทยาลัยต้องให้อำนาจและวิธีการดำเนินงานอย่าง

ชัดเจน

เมื่อได้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่มีองค์ประกอบครบถ้วนทั้ง 4 ประการนี้แล้ว ไม่ว่าจะเกิดจากการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยหรือการเลือกตั้งจากประชาคมของมหาวิทยาลัย ย่อมได้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่มีคุณภาพ ส่งผลถึงการได้มาของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่มีความรู้ความสามารถและเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

5. กลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี มี 2 ลักษณะ คือ การเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี และการมีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

5.1 การเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี ควรมีตัวแทนจากบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย รวมถึงบัณฑิตศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยด้วย ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีมีความเป็นกลางและเป็นที่ยอมรับต่อประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มากที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่ได้รับการสรรหาจากคณะกรรมการนี้

5.5 การมีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งมีได้ 2 ลักษณะ คือ เสนอชื่อให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีเพื่อพิจารณาสรรหาบุคคลที่เหมาะสม และการเสนอชื่อโดยการลงคะแนนหรือการหย่อนบัตรเพื่อหาความนิยมสูงสุด ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะใดก็ตาม จากข้อค้นพบของการวิจัยและความเห็นของผู้วิจัยควรคำนึงถึงสิทธิของคณาจารย์ที่เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่หลักให้กับมหาวิทยาลัยเป็นลำดับแรก กล่าวคือ ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มคณาจารย์มากกว่ากลุ่มบุคคลอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ให้สิทธิเสนอชื่อได้มากกว่ากลุ่มบุคคลอื่นหรือให้น้ำหนักคะแนนในการหยั่งเสียงเลือกตั้งมากกว่ากลุ่มอื่น ดังที่ใช้ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น แต่ก็ไม่ควรละเลยการให้สิทธิกับกลุ่มข้าราชการและ

เจ้าหน้าที่ โศยให้สิทธิเสนอชื่อและลงคะแนนเลือกตั้งได้เพียงแต่ให้สิทธินี้สูงกว่ากลุ่มคณาจารย์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับจากประชาคมของมหาวิทยาลัยมากที่สุด อันจะทำให้อธิการบดีที่ได้รับการสรรหามานั้นบริหารงานด้วยความเรียบร้อยและได้รับความร่วมมือจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกฝ่ายและทุกกลุ่ม

สำหรับกลุ่มนิสิตนักศึกษาปัจจุบัน จากข้อค้นพบของการวิจัยและความเห็นของผู้วิจัยยังไม่สมควรให้สิทธิในการเป็นกรรมการสรรหาและการเสนอชื่อหรือการลงคะแนนเลือกตั้ง เพราะเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในมหาวิทยาลัยในระยะเวลาอันสั้นหรือชั่วคราว และมีความรู้ความเข้าใจในการสรรหาอธิการบดีนี้สูงกว่ากลุ่มบุคคลอื่น ๆ

ในกรณีที่บางมหาวิทยาลัยเฉพาะอย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบการหยั่งเสียงเลือกตั้งมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่จะใช้สิทธิ เช่น ต้องปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน หรือต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 3 (ซี 3) นั้น ถือเป็นมาตรการหนึ่งในการคัดเลือกประชาคมของมหาวิทยาลัยที่มีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการสรรหาอธิการบดี หรือเป็นแนวทางการปรับปรุงการสรรหาอธิการบดีให้มีประสิทธิภาพทางหนึ่ง แต่ผู้วิจัยเห็นว่าจะไม่มีผลแตกต่างกับการให้สิทธิแก่ทุกคนอย่างเสมอกันไม่ว่าจะปฏิบัติงานมานานเท่าใด และยังเชื่อว่าการให้ความสำคัญกับกลุ่มคณาจารย์มากกว่ากลุ่มบุคคลอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยจะดีกว่าการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. กฎหมายที่เกี่ยวพันกับตำแหน่งอธิการบดี กฎหมายที่มีความสัมพันธ์โดยตรง ได้แก่ พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี องค์กรที่แต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี คือสภามหาวิทยาลัย หรือสภาวิชาการ แล้วแต่ละมหาวิทยาลัย คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และการบริหารของอธิการบดีในด้านต่าง ๆ แต่ที่มีปัญหาโต้แย้งมาตลอดคือ การกำหนดฐานะของอธิการบดี ที่ให้ถือว่าเป็นตำแหน่งเทียบเท่าอธิบดี หรือให้ถือว่าอธิการบดีเป็นอธิบดี ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมาก ยกเว้นที่ไม่ได้กำหนดไว้ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชน 11 แห่งด้วย

การที่พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยกำหนดฐานะของอธิการบดีไว้เช่นนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการเทียบสิทธิบางประการของอธิการบดีให้เท่ากับตำแหน่งอธิบดีของกรม

ต่าง ๆ ในหน่วยงานราชการและมีผลต่อการแต่งตั้งตำแหน่งอธิการบดีที่ต้องดำเนินการให้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ นอกจากนี้ยังได้เชื่อมโยงฐานะไปถึงกฎหมายอื่นได้แก่ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2434 ทำให้เกิดปัญหาในการตีความว่าอธิการบดีควรมีฐานะเป็นข้าราชการหรือไม่

ในลักษณะตรงข้ามมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้กำหนดฐานะของอธิการบดีให้ถือว่าเป็นอธิบดีและไม่มีการอ้างถึงกฎหมายข้าราชการพลเรือนอื่น ๆ ส่อมเป็นการเปิดกว้างให้บุคคลใด ๆ ไม่ว่าจะ เป็นข้าราชการหรือไม่เป็นข้าราชการสามารถเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ และมีผลถึงการไม่จำกัดอายุของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ที่อาจมีอายุเกิน 60 ปี ได้เช่นกัน

จากการตีความและการวิเคราะห์พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ สรุปได้ว่า กฎหมายไม่ได้กำหนดโดยตรงให้อธิการบดีเป็นอธิบดี หรือเป็นข้าราชการ เพียงแต่ใช้คำ "ให้ถือว่า" หมายถึงให้เทียบเท่าเพื่อใช้สิทธิและอำนาจบางประการเท่านั้น กล่าวคือ ให้อำนาจแก่อธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐปกครองบังคับบัญชาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นข้าราชการได้เหมือนกับอธิบดีในกรมอื่น ๆ ซึ่งได้มีกฎหมายเกี่ยวกับระเบียบข้าราชการพลเรือนและข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยสนับสนุนอยู่หลายฉบับ ดังนั้นจึงเป็นความเห็นได้ 2 ลักษณะคือ อธิการบดีอาจเป็นข้าราชการหรือไม่เป็นข้าราชการก็ได้ ขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดอนุบัญญัติให้ชัดเจนว่าจะให้อธิการบดีมาจากผู้เป็นข้าราชการหรือไม่

ผลดีของการกำหนดให้อธิการบดีเป็นข้าราชการ คือ ได้บุคคลที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี มาดำรงตำแหน่งอธิการบดี และระเบียบของทางราชการได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่เป็นข้าราชการ แต่มีผลเสียคือ เป็นการจำกัดบุคคลที่มีอายุเกิน 60 ปี หรือเกษียณอายุราชการแล้ว ไม่สามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ ซึ่งบางคนอาจมีความรู้ความสามารถและมีสุขภาพแข็งแรง เฉพาะอย่างยิ่งมีประสบการณ์ที่ดี รวมถึงบุคคลที่ไม่ได้เป็นข้าราชการหรือเป็นผู้บริหารธุรกิจเอกชน ส่อมเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีไม่ได้ ทำให้การสรรหาอธิการบดีอยู่ในวงแคบ

สำหรับกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ว่าจะกำหนดให้ฐานะของอธิการบดีเป็นอธิบดีหรือไม่ก็ตาม แต่เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือในกำกับของรัฐ ต้องอยู่ภายใต้บังคับ



ของพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ด้วย กล่าวคือ ให้อำนาจแก่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยสามารถควบคุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม โดยไม่เข้าไปก้าวล่วงความเป็นอิสระทางวิชาการ และการบริหารงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ซึ่งตามกฎหมายเดิมนั้นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจปลดอธิการบดีได้ แต่เมื่อมีการแก้ไขปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2520 มีการตัดอำนาจส่วนนี้ออก และให้คงเป็นอำนาจของนายกรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 11(1) ดังนั้นเมื่อมีเหตุอันจำเป็นต่อการดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรืออธิการบดีปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม เกิดปัญหาขัดแย้งถึงขั้นรุนแรงที่สภามหาวิทยาลัยไม่สามารถแก้ไขได้แล้ว นายกรัฐมนตรีมีอำนาจสั่งปลดอธิการบดีได้

7. วาระของอธิการบดีและการเป็นซ้ำวาระ ปรากฏผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า จากพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และความเห็นของกลุ่มบุคคลส่วนมากเห็นด้วยกับวาระของอธิการบดีที่มีระยะเวลา 4 ปี และเป็นซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ซึ่งในประเด็นนี้ขออภิปรายคือ

7.1 การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีปรากฏ 3 ลักษณะ คือ วาระ 4 ปี วาระ 3 ปี และวาระ 2 ปี จะเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยประเภทใด โดยข้อมูลจากการวิจัยและความเห็นของผู้วิจัย วาระ 4 ปี เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ในระบบราชการและไม่อยู่ในระบบราชการ ซึ่งใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ เพราะเป็นระยะเวลาที่เปิดโอกาสให้อธิการบดีสามารถบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และแผนงานได้ และไม่ยาวนานเกินไปในการสรรหาอธิการบดีคนใหม่ หากอธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่บริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ

สำหรับวาระ 3 ปี เหมาะสมทั้งรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ และการหึงเสียงเลือกตั้ง เพราะเป็นระยะเวลาปานกลางไม่สั้นไม่ยาวเกินไป ทำให้อธิการบดีสามารถบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และอาจเปลี่ยนอธิการบดีได้ในเวลาที่ไม่นานกรณีของรูปแบบการเลือกตั้ง

สำหรับวาระ 2 ปี เหมาะสมกับรูปแบบการหยั่งเสียงเลือกตั้ง เพราะมีผลดีต่ออธิการบดีไม่สามารถดำรงตำแหน่งได้นาน หากมีปัญหาขัดแย้งใด ๆ สามารถเปลี่ยนอธิการบดีได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้ไม่เป็นการสร้างอภินิหารหรือฐานอำนาจในมหาวิทยาลัย แต่ก็มีผลเสีย คือ การบริหารงานของอธิการบดีไม่อาจดำเนินการให้สำเร็จลงได้ตามแผนระยะยาว และไม่ต่อเนื่องกันอธิการบดีคนก่อน เนื่องจากอธิการบดีที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาใหม่จะบริหารงานตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ตนแถลงไว้กับประชาคมของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจไม่ตรงกับนโยบายเดิมก็ได้ ด้วยเหตุนี้จึงเกิดเป็นประเพณีปฏิบัติในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ใช้รูปแบบการหยั่งเสียงเลือกตั้ง และมีวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีเพียง 2 ปี โดยเป็นซ้ำหรือได้รับเลือกตั้งอีกได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ทำให้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งอธิการบดีรวมเป็น 4 ปี ใน 2 วาระ ซึ่งเป็นระยะเวลานานพอสมควรที่อธิการบดีจะสามารถบริหารงานให้สำเร็จได้ตามแผนและนโยบายที่กำหนดไว้

## 7.2 สำหรับมหาวิทยาลัยที่ไม่กำหนดการเป็นซ้ำวาระไว้ ได้แก่

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รวมตลอดถึงมหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 11 แห่งด้วย มีข้อควรอภิปรายคือ อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเหล่านี้มีสิทธิ์เป็นซ้ำได้กี่วาระ และถ้ามีประเพณีให้ซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระ จะชดเชยออกไปมากกว่า 2 วาระได้หรือไม่ ซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์จากการตีความกฎหมายที่เป็นพื้นฐานสำคัญของแต่ละมหาวิทยาลัย นั่นคือการตีความจากพระราชบัญญัติ โดยผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการตีความของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เมื่อเดือนมีนาคม 2537 ในการตีความวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นกรรมการสภาวิชาการที่ได้รับเลือกจากสภาวิชาการ ดังนี้

*ปัญหาประการที่หนึ่ง มาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2521 บัญญัติให้นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มีวาระการดำรงตำแหน่งสองปี โดยมีได้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกรรมการสภาวิชาการซึ่งสภาวิชาการเลือกไว้ ดังนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นกรรมการสภาวิชาการซึ่งสภาวิชาการเลือกจึงดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ โดยไม่มีกำหนดวาระ*

การดำรงตำแหน่งตราบเท่าที่บุคคลนั้นยังดำรงตำแหน่งกรรมการสภาวิชาการอยู่ และจะพ้นจากตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยเมื่อบุคคลนั้นพ้นจากตำแหน่งกรรมการสภาวิชาการ ทำนองเดียวกับการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

ปัญหาประการที่สอง เมื่อได้วินิจฉัยในปัญหาประการหนึ่งแล้วว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทกรรมการสภาวิชาการซึ่งสภาวิชาการเลือกไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 มิได้บัญญัติให้อำนาจสภามหาวิทยาลัยในการที่จะออกข้อบังคับเพื่อกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นกรรมการสภาวิชาการซึ่งสภาวิชาการเลือกให้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจึงจะอาศัยอำนาจตามมาตรา 15(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 ออกข้อบังคับเพื่อกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทกรรมการสภาวิชาการซึ่งสภาวิชาการเลือกอันจะเป็นการขัดต่อกฎหมายแม่บทไม่ได้ สำหรับผลกระทบต่อกรรมการฯคนปัจจุบันจะมีอย่างไรจึงไม่ต้องวินิจฉัย

จากการตีความที่เป็นตัวอย่างดังกล่าวมานี้ สรุปได้ว่า เมื่อพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่ถือเป็นกฎหมายแม่บทไม่ได้กำหนดการเป็นชั่วคราว หรือกำหนดระยะเวลาใด ๆ ไว้ให้ถือว่าเป็นชั่วคราวก็วาระก็ได้ หรือจะดำรงตำแหน่งนานเพียงใดก็ได้ ซึ่งในกรณีวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ถ้าพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแห่งใดไม่ได้กำหนดการเป็นชั่วคราวได้ อธิการบดีของมหาวิทยาลัยนั้นย่อมเป็นซ้ำโดยไม่จำกัดวาระ แม้ว่าจะมีประเพณีปฏิบัติให้ดำรงตำแหน่งเพียง 2 วาระติดต่อกันในบางมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง ก็อาจตีความตามกฎหมายแม่บทให้อธิการบดีดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระ

ได้ เพราะถือว่าพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเป็นกฎหมายที่มีระดับสูงกว่าอนุบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจึงออกข้อบังคับใด ๆ ที่ขัดกับพระราชบัญญัติ หรือที่พระราชบัญญัติมิได้ให้อำนาจไว้ ย่อมไม่ได้ และจะใช้ประเพณีปฏิบัติก็ไม่ได้เนื่องจากมีพระราชบัญญัติอันเป็นกฎหมายแม่บทกำหนดไว้ชัดเจนแล้ว นั่นคือ การไม่กำหนดห้ามการเป็นข้าราชการไว้

ผลดีของการไม่กำหนดการเป็นข้าราชการไว้ คือ การบริหารงานของอธิการบดีจะมีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ในระยะเวลายาวนาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้บริหารอุดมศึกษาอาชีพเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้มากขึ้น แต่ก็มีผลเสีย คือ ถ้าได้อธิการบดีที่ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ หรือในระยะเวลาอันอาจเกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชาขาดประสิทธิภาพในการบริหารมหาวิทยาลัย จะเปลี่ยนแปลงผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ยาก ทำให้เป็นปัญหาต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในระยะเวลาอันยาวนานด้วยเช่นกัน ซึ่งแนวทางแก้ไขต้องมีสภาวิชาการและสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือการพิจารณาถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น ส่วนมากไม่กำหนดวาระ และไม่กำหนดการเป็นข้าราชการ กล่าวคือ อธิการบดีสามารถดำรงตำแหน่งได้ในระยะเวลาอันยาวนาน ครอบที่ยังสามารถและบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะสภามหาวิทยาลัยจะเป็นองค์กรสูงสุดในการประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี การสรรหาอธิการบดี และการถอดถอนอธิการบดีออกจากตำแหน่ง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ อธิการบดีของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชื่อ นายชาร์ลส์ อีเลียต (Charles W. Eliot) อยู่ในตำแหน่งนานถึง 40 ปี (ระหว่าง ค.ศ. 1869-1909) อธิการบดีของมหาวิทยาลัยดิวค (Duke University) แห่งสหรัฐอเมริกา คือ ดร.เทอร์รี่ แซนฟอร์ด (Dr. Terry Sanford) อยู่ในตำแหน่งในอธิการบดี 15 ปี (ระหว่าง ค.ศ. 1969-1984) หรืออธิการบดีของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียคนปัจจุบันคือ ศาสตราจารย์ นอร์ท (Professor Alsatair M. North) ดำรงตำแหน่งครบ 2 วาระ (วาระละ 5 ปี รวมเป็น 10 ปี) แต่สภาสถาบันได้มีมติพิเศษขยาระยะเวลาการดำรงตำแหน่งอธิการบดีให้อีก 3 ปี จนถึง ปี 2539 (ค.ศ. 1996) รวมทั้งหมด 13 ปี แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยในต่างประเทศเห็นข้อดีของการดำรงตำแหน่งอธิการบดีในระยะ

ยาวนานและไม่กำหนดการเป็นซ้ำวาระไว้ เนื่องจากการให้อธิการบดีมีเวลาบริหารมหาวิทยาลัยได้นาน ๆ ย่อมสามารถบริหารงานให้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีผลดีกว่าการจำกัดระยะเวลาหรือการกำหนดห้ามการซ้ำวาระไว้ และกรณีให้อธิการบดีบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ สภามหาวิทยาลัยก็มีอำนาจถอดถอนอธิการบดีได้ จึงไม่จำเป็นต้องกำหนดวาระหรือการเป็นซ้ำวาระไว้ในระเบียบหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัย (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532, ประศูรศรีประสาธน์, 2536 และ Asian Institute of Technology, 1993)

อนึ่ง จากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติและอนุบัญญัติเกี่ยวกับการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมาแล้ว พบว่าการกำหนดมาตรการหรือข้อบังคับใด ๆ ควรกำหนดไว้ให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือหรือขัดแย้งกัน เฉพาะอย่างยิ่งการตราพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องมีความชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะพระราชบัญญัติถือเป็นกฎหมายแม่บทของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งมหาวิทยาลัยเอกชนด้วย ดังนั้นหากพบข้อขัดแย้งหรือความไม่ชัดเจนของข้อบังคับใด ๆ ควรดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยโดยเร็ว เพื่อจะได้ไม่เป็นปัญหาต่อการพัฒนาและการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต

8. อธิการบดีที่มาจากคนในมหาวิทยาลัยและคนนอกมหาวิทยาลัย เป็นลักษณะหนึ่งที่มีการวิจารณ์ถึงความเหมาะสมว่าควรเป็นอย่างไรจึงจะดี ซึ่งจากข้อมูลและการวิเคราะห์ในงานวิจัยสรุปได้ว่า ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นระบบราชการและก่อตั้งมานาน มีบุคลากรจำนวนมาก ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีส่วนมากจะได้กับบุคคลในมหาวิทยาลัย ที่เคยเป็นอาจารย์มาก่อน และยังไม่เกษียณอายุ โอกาสที่คนนอกจะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีน้อย เว้นแต่ในช่วงที่มหาวิทยาลัยเหล่านั้นเกิดปัญหาวิกฤตจนหาคนในมาเป็นอธิการบดีไม่ได้ หรือถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย ก็ต้องเชิญบุคคลภายนอกมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยบุคคลภายนอกนี้ต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย หรือมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในวงการอุดมศึกษาพอสมควร

กรณีของมหาวิทยาลัยในระบบราชการที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ มักมีปัญหาคารเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีบ่อยครั้งนั้น เพราะเมื่อก่อตั้งมหาวิทยาลัยเริ่มดำเนินการใหม่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของประชาคมมหาวิทยาลัยยังมี

ข้อ เมื่อเกิดปัญหาในด้านการบริหาร จึงจำเป็นต้องแสวงหาคนภายนอกที่บุคลากรส่วนมาก  
ยอมรับ หรือมีชื่อเสียง หรือเคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดีมาดำรง  
ตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งหากมหาวิทยาลัยเหล่านี้ก่อตั้งในระยะเวลาอันสั้น มีบุคลากรจำนวน  
มากขึ้น จะสามารถหาคนในที่มีความสามารถในการเชิงบริหารได้มากขึ้น มหาวิทยาลัยลักษณะนี้  
จะได้คนในมหาวิทยาลัยมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีเหมือนเช่นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบ  
ราชการทั้งหลาย มหาวิทยาลัยที่มีปัญหากล่าวถึงในปัจจุบันได้แก่ มหาวิทยาลัยนเรศวร และ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

9. การรักษาการเมื่ออธิการบดีไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ในพระราชบัญญัติ  
มหาวิทยาลัยของรัฐเกือบทั้งหมด ยกเว้นมหาวิทยาลัยมหิดล ใช้ระบบอาวุโสในกรณีที่อธิการบดี  
มิได้มอบหมายให้รองอธิการบดีผู้ใดรักษาการแทน ซึ่งเป็นแนวดำเนินการบริหารที่ต่างกับ  
มหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่กำหนดจากภารกิจของรองอธิการบดีเป็นประการสำคัญ โดย  
ให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นผู้รักษาการในลำดับแรกของรองอธิการบดีทั้งหลาย แนวคิดนี้  
ทบวงมหาวิทยาลัยได้นำมาเสนอแล้วครั้งหนึ่ง แต่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ยังคงยึดถือระบบอาวุโส  
ตามเดิม เหตุผลอาจมาจากสภาพของสังคมไทยที่ยอมรับลำดับอาวุโสมาช้านานจนเป็นค่านิยม  
และประเพณีของสังคมไทย แต่ถ้าพิจารณาถึงผลงานทางการบริหารมหาวิทยาลัยแล้วความ  
เป็นอาวุโสอาจไม่ใช่สิ่งที่แสดงถึงประสบการณ์และความสามารถในการบริหารเสมอไป และ  
ในบางครั้งหรือบางบุคคลอาจเป็นการแสดงถึงความล่าช้าเฉื่อยช้าก็เป็นได้ ดังนั้นผู้วิจัยมี  
ความเห็นว่าการกำหนดรักษาการด้วยการพิจารณาตามภารกิจของงานเช่นที่ใช้ในมหาวิทยาลัย  
ต่างประเทศจะมีประสิทธิภาพในการบริหารงานแทนอธิการบดีได้ดีกว่าระบบอาวุโส

#### ข้อเสนอแนะ

จากการสรุปผลและอภิปรายผลที่ได้นำเสนอมาแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่เห็น  
ว่าจะมีประโยชน์ใน 2 ลักษณะคือ ข้อเสนอแนะที่เป็นผลมาจากการทำวิจัยเรื่องนี้โดยตรง  
และข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไปในอนาคต

### ข้อเสนอแนะที่เป็นผลมาจากการทำวิจัยเรื่องนี้โดยตรง

ในการดำเนินงานวิจัยได้พบข้อเสนอแนะที่เห็นว่าคุณค่าสำคัญและจะเป็นประโยชน์ต่อวงการอุดมศึกษาของประเทศไทย ดังนี้

1. หลักการร่วมของรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ไม่ว่าจะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะใช้รูปแบบแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแต่ในทุกรูปแบบย่อมมีหลักการร่วมกันซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในทุกมหาวิทยาลัยดังนี้

1.1 การศึกษาและประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัย นับเป็นหลักการร่วมประการแรกทั้งมหาวิทยาลัยทั้งหลาย ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนควรดำเนินการ ทั้งนี้เพราะการศึกษาและประเมินความต้องการทำให้มหาวิทยาลัยได้ทราบว่ามหาวิทยาลัยจะดำเนินงานไปในทิศทางใด และต้องการผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่มีคุณสมบัติอย่างไร เช่น เป็นนักธุรกิจ นักบริหารอาชีพ นักวิชาการ หรือบุคคลที่มีความกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งตรงกับแนวคิดและทฤษฎีของ คอร์สัน (John J. Corson, 1975) ให้ความสำคัญของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัย โดยก่อนการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องศึกษาและประเมินความต้องการหรือสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยให้ถูกต้องชัดเจนเพื่อจะได้ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

ในมหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่ผ่านมา นั้น ไม่ได้ให้ความสนใจประเด็นนี้จึงทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งกับการบริหารงานของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีเสมอมา และมีผลถึงการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่มาจากคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยด้วย เพราะในพระราชบัญญัติอันเป็นกฎหมายหลักของมหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดไว้ และอนุบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ส่วนมากก็ไม่ได้กำหนดไว้เช่นกัน ดังนั้นจึงต้องอาศัยหลักการสำคัญคือการศึกษาและประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่อาจแตกต่างกัน เช่น มหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานานและมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจะได้คนในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ส่วนมหาวิทยาลัยที่เริ่มก่อตั้งบุคลากรมีน้อยและยังหาบุคคลที่เหมาะสมไม่ได้ หรือในกรณีที่เกิดปัญหาขัดแย้งที่บุคลากรภายในขาดความไว้วางใจกัน ทำให้เกิดสถานการณ์ที่จำเป็นต้องหาคนนอกมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี เมื่อเหตุการณ์เข้าสู่ภาวะปกติหรือมหาวิทยาลัยมีความมั่นคงแล้วจะได้คนในมา เป็นอธิการบดี

1.2 ด้านคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ไม่ว่าจะใช้รูปแบบใดก็ตาม หลักการร่วมของรูปแบบคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่สำคัญ ได้แก่ การยอมรับของประชาคมในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพราะผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องบริหารงานกับบุคลากรทุกระดับและต้องมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งหลักการนี้เป็นสิ่งสำคัญมากเช่นกัน เพราะจากการค้นพบตามแนวทฤษฎีของ โคเฮน และมาร์ช (Michael D. Cohen & James C. March, 1986) พบว่าการยอมรับจากกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยถือว่ามีผลสำคัญต่อการดำรงตำแหน่งอธิการบดี แม้ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่เจ้าของกิจการจะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีเองก็ต้องได้รับการยอมรับจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยและสังคมภายนอกด้วย เนื่องจากความเลื่อมใสศรัทธาและการยอมรับของสังคมจะเป็นสิ่งประกันความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยเอกชน

จากความสำคัญที่กล่าวมานี้เอง ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีความสูงส่งพอสมควร มีผลงานทางวิชาการที่สังคมยอมรับเชื่อถือ มีผลงานและประสบการณ์ในการบริหาร และมีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ลักษณะผู้นำที่ดีว่าเป็นหลักการร่วมก็คือ การมีคุณธรรม และมีวิสัยทัศน์หรือมองการณ์ไกล (Vision) นั้นเอง

1.3 การมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษาปัจจุบัน จากผลการวิจัยและแนวคิดทฤษฎีของ คอร์สัน (John J. Corson, 1975) มีความเห็นตรงกันคือ นิสิตนักศึกษามีประสบการณ์และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย และกระบวนการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีไม่มากนัก นอกจากนี้ระยะเวลาที่นิสิตนักศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยก็มีระยะเวลาสั้นตามหลักสูตรจึงมีลักษณะชั่วคราวไม่อยู่ถาวรเหมือนกับประชาคมอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นไม่ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือไม่ควรมีสิทธิในการเลือกตั้งหรือเสนอชื่อผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ประเด็นนี้ควรเป็นหลักการร่วมที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

1.4 การอุทิศตนของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ถือเป็นหลักการร่วมที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีฐานะ เป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องใช้เวลาในการบริหารมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด เนื่องจากงานบริหารมหาวิทยาลัยมีมากมายหลายประการ รวมทั้งผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดียังเป็นภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งต้องมีเวลาให้กับงานสังคมอีกส่วนหนึ่งด้วย ดังนั้นการแบ่งเวลาในการบริหาร



งานและการกุ่มเทให้กับการบริหารงานจึงเป็นหลักการร่วมที่สำคัญของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แม้แต่ในมหาวิทยาลัยเอกชน ตัวอย่างปัญหาที่เกิดจากการไม่มีเวลาในการบริหารมหาวิทยาลัย ได้ปรากฏแล้วในบทที่ 1 ในส่วนของที่มาและความสำคัญของปัญหา นอกจากนี้ในอนุบัญญัติของ มหาวิทยาลัยส่วนมากก็ได้กำหนดการอุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัย เป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของ ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เนื่องจากผลของการวิจัยได้พบว่า มหาวิทยาลัยของรัฐมีความเหมาะสมในการใช้รูปแบบการสรรหาของ คณะกรรมการผสมการหึ่งเสียงมากกว่ารูปแบบอื่น และไม่ควรรูปแบบการเลือกตั้งโดยตรง ดังนั้นพระราชบัญญัติของรัฐที่ใช้รูปแบบอื่นควรเปลี่ยนมาใช้รูปแบบดังกล่าว โดยสภา มหาวิทยาลัยสามารถออกอนุบัญญัติการสรรหาอธิการบดีตามรูปแบบนี้ได้ ไม่มีข้อยุ่งยากและไม่ ต้องแก้ไขพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่อย่างใด ส่วนการปรับเปลี่ยนรูปแบบต้องใช้ระยะเวลา และขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้คือ

2.1 มหาวิทยาลัยต้องทำความเข้าใจถึงผลดีของการนำรูปแบบใหม่มาใช้ ให้ชัดเจน เช่น รูปแบบเดิมมีปัญหาและข้อเสียประการใดบ้าง และรูปแบบใหม่สามารถแก้ ปัญหาหรือเกิดผลดีต่อมหาวิทยาลัยในด้านใด รวมทั้งประชาคมของมหาวิทยาลัยจะได้รับ ประโยชน์จากการเปลี่ยนรูปแบบใหม่นี้อย่างไรบ้าง ดังนี้ เป็นต้น

2.2 มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาถึงสิทธิต่าง ๆ ที่ประชาคมของมหาวิทยาลัย มีอยู่เดิม หากต้องมีการตัดสิทธิบุคคลกลุ่มใด ควรหาเหตุผลมาสนับสนุนให้เหมาะสม เช่น จำเป็นต้องตัดสิทธิของนิสิตนักศึกษาปัจจุบัน ควรทำความเข้าใจกับนิสิตนักศึกษาถึงภาระหน้าที่ สำคัญในการศึกษามากกว่าการใช้สิทธิในกระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และ ความเป็นประชาธิปไตยที่ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในระบบการเมืองจะนำมาใช้ในมหาวิทยาลัย ไม่ได้ เนื่องจากวัฒนธรรมของสังคมแตกต่างกัน และนิสิตนักศึกษาเองย่อมมีความรู้ความ เข้าใจในกระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีน้อยกว่าประชาคมกลุ่มอื่น นอกจากนี้ นิสิตนักศึกษาปัจจุบันเป็นกลุ่มบุคคลที่อยู่ในมหาวิทยาลัยเพียงชั่วคราวตามหลักสูตรการศึกษา ไม่มีลักษณะถาวรเหมือนประชาคมกลุ่มอื่นของมหาวิทยาลัย จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้สิทธิหรือมี ส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

2.3 การปรับเปลี่ยนรูปแบบควรมุ่งดำเนินการในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป แม้จะใช้ระยะเวลาานาน ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า เหมาะสมก็ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบใหม่ได้ เช่น การเปลี่ยนรูปแบบจากเลือกตั้งโดยตรงมาเป็นการสรรหาของคณะกรรมการ ควรยกเลิกการใช้สิทธิของนิสิตนักศึกษาปัจจุบันที่ 1 ก่อนแล้วยกเลิกปีที่ 2 ปีที่ 3 และปีที่ 4 จนจบหลักสูตร ส่วนบุคลากรทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากการหยั่งเสียงโดยตรงมาเป็นการเสนอชื่อหรือมีการหยั่งเสียงเสนอชื่อในหน่วยงานของตน เพื่อหาผู้สมควรส่งสวดมาให้คณะกรรมการสรรหาต่อไป เมื่อดำเนินการยกเลิกการใช้สิทธิของนิสิตนักศึกษาปัจจุบันและเปลี่ยนการใช้สิทธิเลือกตั้งของบุคลากรมาเป็นการเสนอชื่อได้ครบถ้วนแล้ว ก็จะได้รูปแบบใหม่จากการเลือกตั้งมาเป็นการสรรหาของคณะกรรมการ และอาจพัฒนาไปสู่รูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวางต่อไปในอนาคตได้ ซึ่งในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชนก็สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการแต่งตั้ง มาเป็นการสรรหาของคณะกรรมการอย่างกว้างขวางได้เช่นเดียวกัน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไปในอนาคต

ตามผลการวิจัยพบว่า การได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับองค์กรหลักหรือองค์กรสำคัญของมหาวิทยาลัยหลายองค์กร เช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และสภาคณาจารย์ เป็นต้น ดังนั้นในงานวิจัยที่จะมีขึ้นในอนาคตจึงควรดำเนินการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้อยู่

1. การศึกษาบทบาทหรือการวิเคราะห์ที่สภามหาวิทยาลัยของประเทศไทย
2. การศึกษาบทบาทหรือการวิเคราะห์ที่สภาวิชาการของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
3. การศึกษาบทบาทหรือการวิเคราะห์ที่สภาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

นอกจากนี้การศึกษาวิจัยถึงการได้มาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ เช่น การได้มาของตำแหน่งคณบดี หรือหัวหน้าภาควิชา ก็เป็นงานวิจัยที่น่าสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อวงการอุดมศึกษาไม่น้อยกว่าการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

อนึ่ง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอธิการบดีนั้นนอกจากการวิเคราะห์รูปแบบการได้มา  
ของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี อันเป็นงานวิจัยที่นำเสนอมาแล้ว ยังมีสิ่งน่ารู้เกี่ยวกับ  
ตำแหน่งอธิการบดีอีกหลายด้าน ซึ่งสามารถนำมาเป็นหัวข้องานวิจัยได้ แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึง  
ความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับในแต่ละยุคแต่ละสมัย ซึ่งจะต้องติดตามกันต่อไป