



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University

การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
Pillar of the Kingdom

นางสาวฉวีวรรณ หลิมวัฒนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF THE PROTOTYPE OFFICE OF THE UNIVERSITY COUNCIL I
PUBLIC UNIVERSITIES IN THAILAND

Pillar of the Kingdom

Ms. Chaweewan Limwattana

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Doctor of Philosophy Program in Higher Education

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2009

Copyright of Chulalongkorn University



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับ
มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

โดย

นางสาวฉวีวรรณ หลิมวัฒนา

สาขาวิชา

อุดมศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อชาวอำรุง

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อชาวอำรุง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สรเนตร อารีโสภณพิเชฐ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทองอินทร์ วงศ์โสธร)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chulalongkorn University

ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.
(THE DEVELOPMENT OF THE PROTOTYPE OFFICE OF THE UNIVERSITY COUNCIL FOR PUBLIC
UNIVERSITIES IN THAILAND) อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, อาจารย์ที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ. ดร.พรชูลี อาษาอำรุง, 506 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย และตรวจสอบประเมินความเหมาะสมของ ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

การ เก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจำนวน 9 สถาบัน จำนวนเป็น 3 กลุ่ม คือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม 2 สถาบัน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ 5 สถาบัน มหาวิทยาลัยของรัฐ 2 สถาบัน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย สัมภาษณ์นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 30 คน และแบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เพิ่งประสงค์สำหรับ มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยตามความคิดเห็นจากบุคลากรในมหาวิทยาลัย จำนวน 540 คน และแบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 4 สถาบัน แล้วนำข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปเป็น ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่าต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยมี 1 แบบ นำเสนอ 7 องค์ประกอบดังนี้ 1. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมี 3 ข้อ) 1) รองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ 2) เป็น ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 3) ประสานงาน ติดตามและเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัย/ประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย 2. โครงสร้าง การบริหาร 1) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย(เลขานุการสภามหาวิทยาลัย)ทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยและหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่าย กิจการสภามหาวิทยาลัย 2) สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยไม่เทียบ สถานภาพกับหน่วยงานใด 3) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย 3. ภารกิจ 1) รับคิดชอบงาน โดยสรุป คือ 1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย 2) การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภาฯ 3) เลขานุการคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง 4) รวบรวมจัดหาสืบค้นข้อมูล และวิเคราะห์สังเคราะห์ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย 5) ประสานงาน รวบรวมข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร 2) ภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไม่มีการจัดแบ่งออกเป็นงาน 4. อัตรากำลัง 1) ควรมีบุคลากร 3-5 คน และควรเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2) คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหารควรมี 3 ระดับคือ ระดับที่ 1 คุณลักษณะสมรรถนะทั่วไปของข้าราชการ/พนักงานยุคใหม่ โดยเน้นคุณลักษณะด้านการประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ ระดับที่ 2 คุณลักษณะเฉพาะของหน่วยงานคือความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปและประเมินผล ระดับที่ 3 คุณลักษณะในการวิเคราะห์วิจัยคิด สร้างสรรค์ พัฒนาระบบการทำงาน 5. ทรัพยากร 1) งบประมาณ ได้รับการสนับสนุนตามภารกิจพื้นฐานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและเน้น ด้านการพัฒนาบุคลากร การประชาสัมพันธ์ การจัดทำฐานข้อมูล การประเมินสภามหาวิทยาลัย 2) เทคโนโลยี ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจคือ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบการประชุมทางไกล การประชุมอัตโนมัติ เว็บไซต์ 3) พื้นที่ควรมีอย่างน้อย 120 ตร.ม. 6.การบริหารจัดการควร ยึด หลักการบริหารงานสมัยใหม่ร่วมกับหลักพระพุทธศาสนาและหลักการ PDCA 7. แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 1) การสร้าง เครือข่ายการทำงาน 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูล 3) พัฒนาบุคลากร 4) ประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) วางแผน วิเคราะห์ การวิจัย 6) วางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการทำงานเชิงรุก

ภาควิชา โยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชา อุดมศึกษา
ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนิสิต.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....



CHAWEEWAN LIMWATTANA : THE DEVELOPMENT OF THE PROTOTYPE OFFICE OF THE UNIVERSITY COUNCIL FOR PUBLIC UNIVERSITIES IN THAILAND. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM. Ph.D., THESIS CO-ADVISOR : ASSOC. PROF. PORNCHULEE ACHAVA-AMRUNG Ph.D. 506 pp.

This research aimed to study the current working arrangements of the offices of university councils in Thailand, as well as in other countries, in order to develop a prototype for university council offices in Thailand which would then be monitored and evaluated as to its suitability for wider use in Thailand.

Data were collected from 9 public universities which were classified into 3 groups: Group 1 consisted of 2 autonomous universities; Group 2 consisted of 5 universities that have recently changed their status to autonomous universities; and Group 3 consisted of 2 public universities. The data were collected via interviews, survey questionnaires and focus groups. Interviews were conducted with 30 participants comprising chairpersons of the university councils, presidents, secretaries of university councils, office heads of the university councils, and experts in Higher Education. Survey questionnaires were conducted with 540 university personnel in Thailand and with university councils and offices of university councils in 4 other countries. The data collected were analyzed and synthesized to allow the development of a prototype for university council offices in Thailand.

The finding of this study allowed a prototype to be developed which had 7 main features. **First**, the aims for establishing office of university council were threefold: (1) serving and supporting the mission of the university council to ensure it functioned effectively; (2) serving as the main centre of information on the university council; (3) coordinating, monitoring and communicating policies from university councils to universities. **Second**, the management structure : (1) an independent agency under the university council; (2) while not having the status of a department; and (3) the secretary of the council is vice president for university council affairs. **Third**, the tasks of the office of university council were as follows: 1) scheduling the university council meetings; 2) operational tracking of the agreed meeting agendas; 3) appointing secretaries of committees of the council; 4) collecting, searching, analyzing, and synthesizing information for consideration by the university council; and 5) coordinating and collecting data for evaluation of management practices. **Fourth**, office personnel should consist of 1) 3-5 people for general administrative duties 2) Their capabilities should range over 3 levels with level 1 having general performance characteristics of officials/employees, level 2 having the ability to analyze, synthesize, and evaluate documents and policies, and level 3 having analytical abilities and creativity in the development of the work of the council. **Fifth**, the resources :1) a budget supported by the university providing for ongoing needs including personnel development, database etc.,2) technology, such as computer networks, e-meeting, conference etc., 3) office space, of at least 120 square metres. **Sixth**, modern management and PDCA. **Seventh**, guidelines for developing 1) networking 2) databases 3) human resource development 4) self-assessing 5) developing for the learning organization 6) planning the research analysis 7) planning risks of proactive working.

Department : Educational Policy, Management and Leadership
Field of Study : Higher Education
Academic Year :2009

Student's Signature.....
Advisor's Signature.....
Co-Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ที่ วิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชาวำรุง อาจารย์ที่ปรึกษาพร้อม ที่กรุณาดูแลติดตามเอาใจใส่ให้ คำปรึกษาเสนอแนะเป็นอย่างดีรวมทั้งกระตุ้นและให้กำลังใจตลอดจนสำเร็จเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณและน้อมระลึกถึงพระคุณที่ได้รับจากอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันอันเป็นที่เคารพรักและเทิดทูนยิ่งที่กรุณาสนับสนุนการ ทำวิทยานิพนธ์โดยได้จัดสรรทุน” 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” รุ่นที่ 11 (1/2553) ให้จำนวน 134,440 บาทซึ่ง ผู้วิจัยรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้รับทุนนี้และจะขอทดแทนบุญคุณสถาบันด้วยการทำคุณประโยชน์แก่ ประเทศชาติด้วยสติปัญญาความมุ่งมั่นที่เต็มใจตลอดไป

ในการสร้างเครื่องมือและการเก็บข้อมูลซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการวิจัยผู้วิจัยได้รับความเมตตา ความช่วยเหลือ คำแนะนำเป็นอย่างดีจากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาตรวจเครื่องมือการวิจัย การแปลแบบสอบถามฉบับภาษาอังกฤษ และจากท่านนายกสภามหาวิทยาลัย ท่านอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศิลปากร ในการให้สัมภาษณ์การเข้าร่วม ประชุมสนทนากลุ่มและการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัย โดยเฉพาะศาสตราจารย์ นพ.อาวุธ ศรีสุกรี รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล รองศาสตราจารย์สุรสิทธิ์ วัฒนวิทย์ และนายบรรจงวิทย์ ยิ่งยงค์

ในขั้นตอนสุดท้ายคือการสอบวิทยานิพนธ์ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกและซาบซึ้งในความทุ่มเทของกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ทุกท่านคือ รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร รองศาสตราจารย์ ดร. พรชูลี อาชาวำรุง ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชพฤทธิ์ และอาจารย์ ดร.สรเนตร อารีโสภณ พิเชฐ ที่ให้คำแนะนำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และทำให้งานวิจัยมีคุณค่ามากขึ้น

ในการเข้ามศึกษาในสาขาอุดมศึกษาผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาอุดมศึกษาทุกท่านที่ ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้เปี่ยมมุมมองความคิดและให้ความเมตตาดูแลห่วงใยผู้วิจัยตลอดมา โดยเฉพาะ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ผู้วิจัยรู้สึกสำนึกในพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอบคุณยิ่งสำหรับเพื่อนชาวอุดมศึกษารุ่นที่19 ทุกคน ที่ได้ร่วมดูแลกันมาด้วยความรักความเป็นมิตร ความผูกพันที่มอบไว้กันจะคงอยู่ในความทรงจำตลอดไป และรวมถึงพี่ๆ น้องๆ ชาวอุดมศึกษาทุกคน

ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ พี่ๆ ที่รักทุกคนโดยเฉพาะอาจารย์ปรัชญา สิมจารย์ รองศาสตราจารย์อัจฉริยา ปราบอริพัช รองศาสตราจารย์ดวงพร หัซชะวนิช คุณชนรัสมิ์ ชีรธนาเกียรติ์ คุณประไพพรรณ โพธิ์ประสิทธิ์ และ น้องๆ ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทุกคนที่ได้ช่วยเหลือสละเวลาช่วยจัดพิมพ์ ตรวจทานและเป็นกำลังใจให้ตั้งแต่ เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ สุดท้ายผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพี่ๆ ทุกคนในครอบครัวที่ให้ความรักและกำลังใจ ตลอดมา ขอกราบแทบเท้าคุณแม่เกษณี หลิมวัฒนาและเตี้ยที่ให้ความรักและให้ทุกอย่างในชีวิตของลูกมาจนทุกวันนี้ และขอบคุณยิ่งสำหรับลูกชายสุดที่รักนายปฐวี สกุลศักดิ์นิมิตร ที่ช่วยเหลือทำงานวิจัยและให้ความรักให้กำลังใจ ตลอดเวลา และขออุทิศคุณค่าของงานวิจัยนี้แด่บิดา มารดา ลูกและครูอาจารย์ทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภาพ.....	ฏ
บทที่	
1	บทนำ..... 1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 8
	ขอบเขตการวิจัย..... 8
	คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... 11
	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 13
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 24
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 25
	ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการออกแบบองค์การ..... 27
	1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการออกแบบ..... 27
	1.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและการออกแบบ..... 36
	1.3 ทฤษฎีองค์การ..... 43
	ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การ..... 45
	2.1 แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการองค์การ..... 46
	2.2 แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์การ..... 52
	ตอนที่ 3 คุณลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์..... 57
	3.1 ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ..... 58
	3.2 องค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดี..... 58
	3.3 องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม..... 60

	หน้า
3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้.....	63
3.5 แนวคิดองค์การอัจฉริยะ.....	67
ตอนที่ 4 แผนพัฒนาอุดมศึกษาศึกษา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565).....	69
4.1 ภาพอนาคตที่มีผลต่อโลก ประเทศและอุดมศึกษาไทย.....	69
4.2 ประเด็นทิศทางการนโยบายแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565).....	70
4.3 ธรรมเนียมปฏิบัติและการบริหารจัดการอุดมศึกษา.....	70
ตอนที่ 5 สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง ใน ประเทศไทยและต่างประเทศ.....	72
5.1 สภามหาวิทยาลัยของต่างประเทศ.....	72
5.2 สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.....	85
5.3 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและ ต่างประเทศ.....	106
ตอนที่ 6 เทคนิควิธีการที่ใช้ในการวิจัย.....	121
6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา.....	121
6.2 การจัดกลุ่มสนทนา.....	125
6.3 รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship).....	129
ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	131
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	135
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	135
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	139
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	143
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	146
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	149
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	150

4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	158
	ตอนที่ 1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	160
	1.1 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.....	160
	1.2 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	170
	1.3 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและ ต่างประเทศ.....	178
	1.4 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐใน ประเทศไทย.....	182
	1.5 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ....	198
	1.6 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐใน ประเทศไทยและต่างประเทศ.....	206
	ตอนที่ 2 ดัชนีแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐใน ประเทศไทย.....	211
	2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อร่างดัชนีแบบสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.....	212
	2.2 ดัชนีแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐใน ประเทศไทย.....	226
	ตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของดัชนีแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐใน ประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship).....	269
	3.1 การตรวจสอบดัชนีแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับ มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.....	269
	3.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของดัชนีแบบ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	269

5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	288
	สรุปผลการวิจัย.....	292
	อภิปรายผลการวิจัย.....	305
	ข้อเสนอแนะ.....	310
	รายการอ้างอิง.....	313
	ภาคผนวก.....	322
	ภาคผนวก ก จำนวนบุคลากร.....	323
	ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	331
	ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	337
	ภาคผนวก ง บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	366
	ภาคผนวก จ ตารางข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	451
	ตารางที่ จ.1 สรุปบทบาทหน้าที่ของสภาฯของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย... 452	
	ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภาฯของรัฐในประเทศไทย... 454	
	ตารางที่ จ.3 สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย... 462	
	ตารางที่ จ.4 จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น..... 465	
	ตารางที่ จ.5 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ..... 466	
	ตารางที่ จ.6 แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภาฯของรัฐใน ประเทศไทย..... 467	
	ตารางที่ จ.7 จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐใน ประเทศไทย..... 471	
	ตารางที่ จ.8 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศไทย..... 472	
	ตารางที่ จ.9 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย... 476	
	ตารางที่ จ.10 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย 477	
	ตารางที่ จ.11 การแบ่งงานภายในสำนักงานสภาฯของรัฐในประเทศไทย 480	
	ตารางที่ จ.12 อัตรากำลังของบุคลากรในสำนักงานสภาฯของรัฐในประเทศไทย ... 481	

ตารางที่ จ.13 ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภาฯของรัฐในประเทศไทย.....	481
ตารางที่ จ.14 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.....	482
ตารางที่ จ.15 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย.....	486
ตารางที่ จ.16 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย....	488
ตารางที่ จ.17 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย...	491
ตารางที่ จ.18 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมต่อ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย.....	496
ตารางที่ จ.19 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่ง เปลี่ยนสภาพ ต่อสำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย	499
ตารางที่ จ.20 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐต่อสำนักงาน สภาฯที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย.....	503
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	506

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
1	สรุปจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ตอบแบบสอบถามในเครื่องมือแต่ละชุด.....	142
2	จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย.....	163
3	จำนวนครั้งในการประชุมสภาฯต่อปีของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย...	164
4	จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น.....	166
5	สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	171
6	จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยวาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย.....	175
7	สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	178
8	จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	198
9	บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ.....	199
10	อัตรากำลังและตำแหน่งของบุคลากร.....	201
11	จำนวนงบประมาณของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	202
12	สรุปปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	203
13	การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	204
14	แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ.....	205
15	สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	206
16	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมหาวิทยาลัยและกลุ่มมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม.....	228
17	ความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย.....	232
18	แสดงคุณลักษณะของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	244
19	การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการปฏิบัติ.....	260
20	แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการดำเนินการ.....	266

21	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	271
22	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	272
23	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากร.....	274
24	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงสร้างการบริหาร สถานภาพและเลขานุการสภาฯ.....	277
25	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของทรัพยากร.....	279
26	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ.....	281
27	แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ.....	283

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
2	แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบที่ 1	117
3	แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบที่ 2	118
4	สรุปขั้นตอนการวิจัย.....	154
5	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบที่ 1.....	184
6	แสดงร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศไทย.....	225
7	โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย.....	251
8	โครงสร้างการควบคุมกำกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	252
9	โครงสร้างการบริหารงานและอัตรากำลังและงานภายในสำนักงานสภา มหาวิทยาลัย.....	253
10	แสดงการออกแบบสถานที่ของสำนักงานสภาฯ ขนาดพื้นที่ 120 ตร.ม.....	257
11	แสดงการออกแบบสถานที่ของสำนักงานสภาฯ ขนาดพื้นที่ 150 ตร.ม.....	257
12	แสดงการบริหารจัดการของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	264
13	แสดงต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัย ของรัฐใน ประเทศไทย.....	287
14	แสดงโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย.....	301
15	แสดงโครงสร้างการควบคุมกำกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	301
16	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย.....	302

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก คือ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยจะยึดหลักการของความเป็นอิสระภาพ (Autonomy) ความเป็นเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) และสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellent) (วิจิตร ศรีสอาน , 2518 ; ภาวิช ทองโรจน์, 2547) และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักการในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ การเป็นผู้นำทางความคิด ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฯ ใต้นั้น การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาจึงมีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่นๆ คือต้องการความมีอิสระ ความคล่องตัว โดยการบริหารงานในมหาวิทยาลัยจะมีสภามหาวิทยาลัยหรือสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรระดับสูงสุดที่ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลสถาบัน(Governing Body)กำหนดทิศทางนโยบายการพัฒนา สนับสนุน ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินงานตามพันธกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารจัดการ การพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยและเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของสภามหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิเสธได้

ในการใช้อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อกำกับดูแล บริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้นจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติที่กำหนดไว้ในแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การอนุมัติปริญญาแก่ผู้สำเร็จการศึกษา การอนุมัติหลักสูตร การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหาร การแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การให้ความเห็นชอบงบประมาณ การติดตามตรวจสอบ การประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารฯ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551) นอกจากนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้มอบอำนาจหน้าที่การบริหารจัดการ การตัดสินใจให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลบริหารจัดการสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัยเกือบ100% ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีประสิทธิภาพ มีความรวดเร็ว คล่องตัวมากขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐที่ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพและมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพแล้ว ยังมีความสำคัญเพราะมีบทบาทอำนาจหน้าที่และภารกิจมากขึ้น ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุตามเป้าหมายแต่หากมหาวิทยาลัยใดมีสภามหาวิทยาลัยที่อ่อนแอขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้

มหาวิทยาลัยไม่สามารถพัฒนาไปให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เซท ฮอลแลนด์และเทเยอร์ (Chait, Holland and Taylor, 1993) ที่พบว่าสภามหาวิทยาลัยที่แข็งแกร่งมีลักษณะแตกต่างจากสภามหาวิทยาลัยที่อ่อนแอและสมรรถนะของสภามหาวิทยาลัย (competencies of effective board) มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรืออาจจะกล่าวได้ว่าสภามหาวิทยาลัยที่แข็งแกร่ง (strong board) มีการดำเนินการที่มีประสิทธิผลจะมีผลทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้า ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย แม้ตามพระราชบัญญัติจะกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่มากมายอย่างไรก็ตามแต่ในทางปฏิบัติการกำกับติดตาม การบริหารจัดการ การใช้ อำนาจหน้าที่ของสภาส่วนใหญ่กลับอ่อนแอขาดประสิทธิภาพ ภาพพจน์ของสภามหาวิทยาลัยมีสภาพเปรียบเสมือนเป็น "สภตรายาง" (rubber stamp) ที่คอยแต่จะประทับรับรองสิ่งที่ฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยจะเสนอความคิดเห็น (ประกอบ คูปรรัตน์, 2530) นอกจากนี้งานวิจัยของ รสสุคนธ์ พหลเทพ (2526) ที่ศึกษาเรื่อง ภูมิศาสตร์อำนาจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย:กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าสภามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีอำนาจอยู่ในอันดับที่ 5 น้อยกว่าอธิการบดี ผู้บริหารสำนักงานอธิการบดี สำนักบริการวิชาการ คณบดี และเมื่อสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดมีสภาพดังกล่าว การทำหน้าที่ในการกำกับดูแล ย่อมอ่อนแอขาดประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งจากการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาอุปสรรคที่ทำให้สภามหาวิทยาลัยของรัฐอ่อนแอ ขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองได้อย่างแท้จริง พบว่ามีสาเหตุปัจจัยหลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538 ; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 ; Rhranakhon Rajabhat University, 2007 ; วิจารณ์ พานิช , 2551 ; สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552)

1. โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยไม่เป็นธรรมาภิบาล โดยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเป็นแบบไตรภาคี คือ ประกอบด้วยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้แทนอาจารย์ มีสัดส่วนที่แตกต่างกันตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งรูปแบบนี้มีข้อดีคือบุคลากรทุกระดับจะมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย แต่มีข้อเสียคือทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเมื่อกำหนดสัดส่วนผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์จำนวนมากจะยิ่งทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร กล่าวคือ

1.1 ขาดความเป็นอิสระหรือถูกครอบงำเพราะเมื่อมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องเหล่านั้นจะผ่านการกลั่นกรองจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาแล้วและเมื่อ

นำเข้าสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารชุดเดิมที่พิจารณาเรื่องที่น่าเสนออีกเข้ามานั่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอีก การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจึงขาดความเป็นอิสระ

1.2 วัฒนธรรมของคนไทยที่ทำให้เกียรติและมีความเกรงใจกัน คือ เมื่อมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเห็นว่าได้ผ่านการพิจารณาก่อนกรองจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ การคัดค้านไม่เห็นชอบจะทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสียหน้าขาดกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจก็ใช้วิธีการจะยัดหยุน ประนีประนอม ไม่ตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด

1.3 เมื่อสภามหาวิทยาลัยกำหนดทิศทางนโยบายที่อาจจะกระทบต่อผู้บริหาร/ผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าวเมื่อมีสัดส่วนผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์จำนวนมาก นโยบายจะสำเร็จได้ยาก

2. ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มอบอำนาจหน้าที่ให้สภามหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยให้การบริหารจัดการ การตัดสินใจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมด ทำให้สภามหาวิทยาลัยต้องทำงานในระดับปฏิบัติการมากขึ้น ส่งผลให้มีเวลาในการทำงานระดับนโยบาย การกำกับติดตามการทำงานของมหาวิทยาลัยน้อยลง และกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางท่านไม่ประสงค์จะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอีกเพราะไม่ได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน นอกจากนั้นการมอบอำนาจให้การตัดสินใจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยมากขึ้นยังทำให้สภามหาวิทยาลัย ตกเป็นจำเลยถูกฟ้องร้องในคดีต่างๆ มากขึ้น เช่น การพิจารณาต่ออายุราชการ การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ทำให้ต้องเสียเวลากับการพิจารณาคดีต่างๆ เหล่านี้

3. มหาวิทยาลัยเป็นผู้สรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิจึงมีลักษณะผลประโยชน์ที่เกี่ยวคู่กัน การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการควบคุมกำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงอ่อนแอมาก การบริหารจัดการ การตัดสินใจ จะโอนอ่อนผ่อนตามเพื่ออิทธิพลและผู้บริหารเสนอมา (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2550)

4. จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีมากเกินไป เช่นมหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งมีกรรมการเกือบ 40 คน ทำให้การบริหารจัดการ การตัดสินใจ เป็นไปด้วยความล่าช้า ขาดความคล่องตัว การประชุมขาดประสิทธิภาพ (Rhranakhon Rajabhat University, 2007)

5. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้ หรือส่วนหนึ่งไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย ไม่ได้เข้าร่วมประชุม ร่วมเป็นคณะกรรมการชุดที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสที่พึงได้รับจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย

6. สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีภารกิจที่สำคัญมากแต่การทำงานของสภามหาวิทยาลัยที่ผ่านมาไม่น่ากลับไม่มีเครื่องมือกลไก บุคลากร ทรัพยากรของตนเองในการขับเคลื่อนกำกับติดตามนโยบาย การทำงานของสภามหาวิทยาลัยขึ้นกับมหาวิทยาลัยทั้งหมดทั้งนำเสนอเรื่องเข้าพิจารณา การนำเสนอข้อมูล ซึ่งบางครั้งขาดความคล่องตัวและความเป็นอิสระ ขาดธรรมาภิบาลในการทำงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย อธิการบดี การตรวจสอบด้านการเงิน รวมทั้งทำให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงขาดความต่อเนื่อง ขาดการประสานงานที่ดี ขาดความเชื่อมโยงกับส่วนต่างๆของมหาวิทยาลัย

แนวทางในการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยและการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งเป็นสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ นั้น ได้มีความพยายามของหลายฝ่ายในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้จัดโครงการประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกันของและนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและสร้างความเข้มแข็งแก่สภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีบทความ หนังสือ และงานวิจัยนำเสนอแนวทางการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538 ; วัฒนา ล่วงลือ, 2538 ; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 ; สุเมธ เข้มนุ่ม, 2551 ; วิจารย์ พานิช , 2551 ; สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552)

1. สภามหาวิทยาลัยต้องยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารจัดการ
2. สภามหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ โดยควรทำงานในระดับนโยบายในการกำกับการกำกับ ดูแลติดตามประเมินผล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (setting mission and purposes) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้น ระยะยาว การกำกับติดตาม และการประเมินผลการทำงานของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพไม่ควรทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือที่เลี้ยงของอธิการบดีและมหาวิทยาลัย

3. โครงสร้างที่หลักมีธรรมาภิบาล คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด (Lay board) และมีกรรมการจำนวนไม่มากเกินไป ประมาณ 10-20 คน และ 2 ใน 3 ควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มาจากหลากหลายอาชีพ มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญและมีเวลาในการทำงานให้กับสภามหาวิทยาลัย ส่วนกรรมการอีก 1 ใน 3 ควรเป็นอธิการบดีและคณาจารย์ประจำที่มีความสามารถเทียบเคียงกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เพื่อให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีอิสระและมีความคล่องตัวมากขึ้น

4. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีวาระอย่างน้อย 4-6 ปีและควรมีวาระเหลื่อมกัน เพื่อความต่อเนื่องในการทำงานไม่ต้องเริ่มต้นนโยบายใหม่เมื่อกรรมการหมดวาระ และการหมุนเวียนของกรรมการสภาจะทำให้ได้ความคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

5. ควรจัดหลักสูตรสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อเสริมความรู้ด้านอุดมศึกษาการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อให้สามารถทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. สภามหาวิทยาลัย ควรมีหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือ กลไกในการทำงาน เพื่อให้ภารกิจของสภามหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่สภามหาวิทยาลัยโดยการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย (วัฒนาถ่วงลือ, 2538 ; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

แนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งที่สำคัญและมีความคิดเห็นที่สอดคล้องร่วมกันคือการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การประมุขนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2550 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ ที่ประชุมมีความเห็นสอดคล้องว่าควรจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง เป็นเครื่องมือกลไกสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ทั้งด้านธุรการ การติดต่อประสาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบ การจัดเตรียมข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

2. แนวคิดนโยบายของวิจิตร ศรีสอ้าน (2550) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศกษัตริย์ราชภัฏวชิรเวศกษัตริย์ ได้กล่าวว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ ควรจะมีการตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยหรืออาจจะเรียกชื่ออย่างอื่นเพื่อเป็นกลไกในการทำงานเป็นศูนย์กลางงานบริหารและธุรการ งานรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินงานด้านต่างๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายรวมทั้งทำหน้าที่เลขานุการในคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยตั้งขึ้นซึ่งจะทำให้การติดต่อประสานงาน การเชื่อมต่องานของสภามหาวิทยาลัยดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดนโยบายของนายสุเมธ เข้มนุ่ม เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (หนังสือพิมพ์เดลินิวส์, 2551 : 27) กล่าวว่า “ขอให้สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่ดูแลและประสานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย”

4. แผนพัฒนาอุดมศึกษา 15 ปีระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) กำหนดให้มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา สร้างระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้า มีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติวาระเชิงการบริหารและติดตามความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติตามมติสภามหาวิทยาลัย

5. พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนแปลง เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ ทูมมหาวิทยาลัย กำหนดเรื่อง การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไว้ในมาตรา 9 คือ “มหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนงานเป็น (1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย (2) สำนักงานอธิการบดี (3) ส่วนงานวิชาการ (4) และส่วนงานอื่นๆ” (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2550; พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551)

การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เริ่มที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเมื่อปลายปี พ.ศ. 2548 โดยต้องการปรับปรุงสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง และเครื่องมือกลไกประการหนึ่งที่น่ามาใช้คือการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยต่างๆ ได้เริ่มทยอยจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2550-2551) แต่เนื่องจากการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังเป็นเรื่องใหม่ เป็นวัฒนธรรมใหม่และทุกมหาวิทยาลัยไม่ได้เตรียมการบุคลากรรองรับในเรื่องนี้ การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของแต่ละมหาวิทยาลัยในขณะนี้จึงขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัยจะดำเนินการท่ามกลางความไม่ชัดเจนหลายประการ เช่น บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่งานส่วนหนึ่งยังขาดความชัดเจนว่าควรอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย โครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างอย่างไร จึงมีความเป็นอิสระในการทำงาน สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร เทียบเท่ากับคณะวิชา เป็นกอง เป็นงาน ควรมีจำนวนบุคลากรตำแหน่งใดจึงเหมาะสมสอดคล้องและสามารถปฏิบัติงานได้ เลขาธิการสภามหาวิทยาลัยซึ่งบางมหาวิทยาลัยยังยึดติดกับระบบเดิมๆ หรือไม่แน่ใจว่าหากเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยแล้วจะเป็นอย่างไร แต่ละมหาวิทยาลัยจึงดำเนินการตามที่เห็นว่าเหมาะสมและเมื่อดำเนินการแล้วประสบปัญหาที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ด้วยความไม่พร้อมและความไม่ชัดเจนต่างๆ ล้วนเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา กับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามมาอีกเช่นยังไม่สามารถดำเนินงานเพื่อสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้เท่าที่ควร ไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจ ศักยภาพของบุคลากรมีไม่เพียงพอ จึงไม่พบความเปลี่ยนแปลงเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว (คำสัมภาษณ์ ดร.เกษม สุวรรณกุล, 2552 ; อุทัย ดุลยเกษม, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจารณ์ พานิช (2551) กล่าวว่า ” พรบ. มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 กำหนดให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งคนทั่วไปคงจะนึกว่าต้องเป็นสำนักงานที่ใหญ่เหมือนสำนักงานอธิการบดี และบางคนอาจบอกว่าต้องแยกออกจากสำนักงานอธิการบดีอย่างเด็ดขาดซึ่งผมไม่เห็นด้วยผมมองว่าระบบกำกับดูแลองค์กรเป็นงาน adhococracy (เฉพาะกิจ) ไม่ใช่งาน fulltime และต้องไม่แยกออกจากฝ่ายบริหารอย่างเด็ดขาด แต่ก็มีโครงสร้างและกลไกการทำงานที่ไม่ตกอยู่ใต้อาณัติของฝ่ายบริหารคือ ต้องกำกับได้จริงและกำกับแบบมี value add

ต่อองค์กรไม่ใช่กำกับแบบถ่วงดุลอำนาจ (balance of power) แต่กำกับแบบเสริมอำนาจ (empowerment) แต่ก็ไม่ทราบว่าคิดเช่นนี้ถูกหรือผิดผมจึงดำเนินสภามหาวิทยาลัยมหิดลแนวนี้อย่างระมัดระวังว่าตนเองอาจวางโครงสร้างผิด ซึ่งก็จะพิสูจน์ในอีก 10 ปีข้างหน้า” และต่อมาในปี พ.ศ.2552 ท่านได้เขียนไว้ว่า “การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ท้าทายและน่าสนุกเพราะยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนยังไม่มีวัฒนธรรมสำหรับการทำงานนี้ในสังคมไทยยังไม่มีการพัฒนาทักษะสำหรับทำงานนี้ที่เป็นงานหนุน governance ให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ได้ดี...”

เมื่อการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังเป็นเรื่องใหม่และเมื่อจัดตั้งแล้วยังมีปัญหาในการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น และด้วยเหตุที่ต่อไปทุกมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามแผนอุดมศึกษาศึกษาระยะยาว 15 ปีของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและความจำเป็นตามภารกิจของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอย่างรอบคอบ มีการวางแผนเตรียมการจัดตั้งมีข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์พิจารณาข้อดี ข้อเสีย ความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยที่สุด มิเสียเวลากับการลองผิดลองถูกและที่สำคัญคือการมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็งสามารถทำงานสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ได้ดีต้องมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง (วิจารณ์ พานิช, 2552)

ดังนั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าหากมหาวิทยาลัยมีต้นแบบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ก็จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อมหาวิทยาลัยที่ยังไม่ได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นข้อมูลศึกษาและใช้เป็นแนวทางในการวางแผน จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสำหรับมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปแล้ว จะได้ศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติภารกิจ เป็นเครื่องมือกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยและพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งอันจะส่งผลทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินตามพันธกิจได้อย่างบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งในการช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาของประเทศไทยและการพัฒนามหาวิทยาลัยของไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงนำเสนอการวิจัยเรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ
2. พัฒนาค้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
3. ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหาร ภารกิจ อัตรากำลัง ทรัพยากร ปัญหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภาฯ จากหนังสือ ประกาศ รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย เว็บไซต์ และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

2. การศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยภารกิจ อัตรากำลัง ทรัพยากร มหาวิทยาลัย ปัญหาแนวทางการแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภาฯ จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 4 สถาบัน โดยศึกษาจากหนังสือ เว็บไซต์ และจากการตอบแบบสอบถาม

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ที่ศึกษามีดังนี้

3.1.1 มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยของรัฐ รวมทั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับถึงเดือนมกราคม 2552

3.1.2 กลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ อาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค / พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในของมหาวิทยาลัยของรัฐตามข้อ 1 นับถึงเดือนมกราคม 2552

3.1.3 กลุ่มผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสภาฯและสำนักงานสภาฯ คือ 1) นายกสภาฯ 2) อธิการบดี 3) เลขานุการสภาฯ 4) หัวหน้าสำนักงานสภาฯ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามข้อ 1

3.1.4 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา คืออาจารย์ซึ่งมีประสบการณ์การสอนอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 10 ปี และมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยในตำแหน่งคณบดีหรือเทียบเท่า หรือเป็น/เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สภาการศึกษาแห่งชาติ

3.1.5 มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือ มหาวิทยาลัยที่จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของโลกอยู่ไม่เกินอันดับที่ 100 ในปี ค.ศ. 2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education และได้ดำเนินการจัดสำนักงานสาขามาแล้วอย่างน้อย 30 ปี นับถึงเดือนมกราคม 2552

3.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

3.2.1 มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งสำนักงานสาขาแล้วมีจำนวน 9 สถาบัน คือ ม.เทคโนโลยีสุรนารี ม.วลัยลักษณ์ ม.บูรพา ม.ทักษิณ ม.เชียงใหม่ ม.มหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ม.แม่โจ้ ม.แล้วจำแนกมหาวิทยาลัยดังกล่าวเป็น 3 กลุ่มตามสถานภาพ คือ

- 1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม มี ม.เทคโนโลยีสุรนารี ม.วลัยลักษณ์
- 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (นับถึงมกราคม 2552) จำนวน 5 สถาบันคือ ม.บูรพา ม.ทักษิณ ม.เชียงใหม่ ม.มหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 สถาบัน ม.แม่โจ้ ม. ศิลปากร

3.2.2 กลุ่มผู้บริหารสาขาและมหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสาขาและสำนักงานสาขา คือ 1) นายคณาฯ 2) อธิการบดี 3) เลขานุการสาขา 4) หัวหน้าสำนักงานสาขา ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 9 สถาบัน รวมจำนวน 36 คน

3.2.3 กลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย จำนวน 7 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม 2 สถาบัน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพจำนวน 3 สถาบัน และมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 สถาบัน รวมผู้บริหาร 28 คนและจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คนรวมทั้งหมดจำนวน 30 คน

3.2.4 กลุ่มตัวอย่างในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เลือกจากกลุ่มผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 สถาบัน จำนวน 3 สถาบัน รวมผู้บริหาร 12 คน และจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คนรวมทั้งหมดจำนวน 14 คน

3.2.5 กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยการประเมินอิงผู้ทรงคุณวุฒิ สุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยสุ่มจากมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 กลุ่ม

ละ 1 สถาบันและมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 จำนวน 2 สถาบัน รวมผู้บริหาร 16 คน และจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คนรวมจำนวน 18 คน

3.2.6 กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ คือกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย 9 สถาบัน ประกอบด้วยอาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค พนักงานในมหาวิทยาลัยนับเดือนมกราคม 2552 มีจำนวน 38,711 คน สุ่มจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรโดยเปิดตารางการคำนวณสำเร็จของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น.05 ขนาดประชากร 40,000 คนขึ้นไป จากตารางได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คน แต่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างเกินจากจำนวนที่เปิดตารางเป็นจำนวน 540 คน จากนั้นสุ่มแบบหลายชั้น (Multistage Random Sampling) (เกียรติสุดาศรีสุข, 2006) และเก็บข้อมูลจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยๆละ 60 คน รวมจำนวน 540 คน

3.2.7 กลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในการตอบแบบสอบถามสภาพสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างประเทศ โดยการเลือกแบบเจาะจงจำนวน 4 สถาบัน

4. ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จะนำเสนอใน 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- 4.1 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4.2 ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4.3 บุคลากร
 - 4.3.1 อัตรากำลัง
 - 4.3.2 คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร
- 4.4 โครงสร้างการบริหาร
 - 4.4.1 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
 - 4.4.2 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 4.4.3 โครงสร้างการบริหาร
- 4.5 ทรัพยากร
 - 4.5.1 การเงินงบประมาณ
 - 4.5.2 เทคโนโลยี
 - 4.5.3 สถานที่
- 4.6 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4.7 การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **สภามหาวิทยาลัย** หมายถึง องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลติดตาม และกำหนดทิศทางนโยบาย การพัฒนามหาวิทยาลัยโดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย

2. **มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย** หมายถึง มหาวิทยาลัยที่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลและได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน นับถึงเดือนมกราคม 2552 จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

2.1 **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม** หมายถึงมหาวิทยาลัยที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2.2 **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งปรับเปลี่ยนสภาพ** หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เมื่อก่อตั้งมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและต่อมาได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (นับถึงเดือนมกราคม 2552) เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3 **มหาวิทยาลัยของรัฐ** หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

3. **สำนักงานสภามหาวิทยาลัย** หมายถึง หน่วยงานหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยและปฏิบัติหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย เพื่อให้การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ

4. **ต้นแบบ** หมายถึง การออกแบบและนำเสนอแบบที่ผ่านการวิเคราะห์กลั่นกรองแล้ว เพื่อให้ได้แบบอย่างที่ดี และสามารถนำมาเป็นตัวอย่างให้ศึกษา นำไปใช้เป็นแบบอย่าง หรือนำไปประยุกต์ใช้

5. **ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐ** หมายถึง สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับการออกแบบโดยผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้แล้วว่ามีลักษณะรูปแบบ องค์ประกอบ การบริหารจัดการที่ดีเหมาะสม และมีความสอดคล้องสามารถสนับสนุนและรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถนำไปใช้เป็นกรณีศึกษาตัวอย่าง หรือนำไปใช้เป็นแนวทาง นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละมหาวิทยาลัย

6. จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หมายถึง การกำหนดว่าต้องการจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร จะให้ทำภารกิจใดและจุดมุ่งหมายนี้จะใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่การกำหนดภารกิจ บุคลากร กิจกรรม ทรัพยากร กระบวนการทำงาน

7. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หมายถึง โครงสร้างที่แสดงสายการบังคับบัญชาในการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

8. ภารกิจของสำนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าควรมีรับผิดชอบงานอะไรบ้าง เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยและพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

9. บุคลากร หมายถึง จำนวนบุคลากร ตำแหน่งของบุคลากรพึงมีในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งคุณสมบัติของผู้บริหารและบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภาฯ

10. ทรัพยากร หมายถึง งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่ ที่พึงมี/ได้รับการสนับสนุนในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและมีความสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ การบริหารงาน การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การทำงานดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

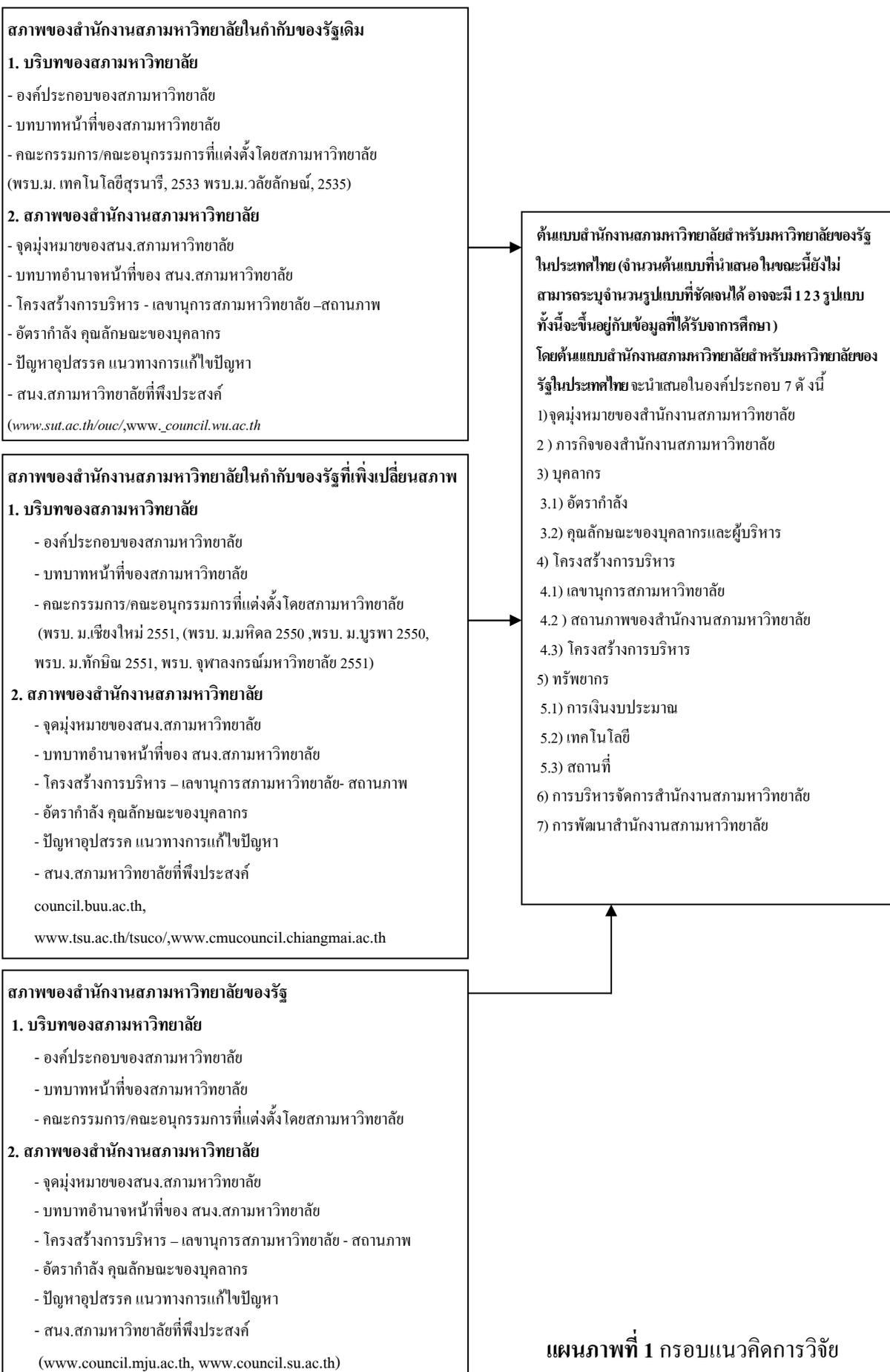
11. การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หมายถึง แนวทาง/วิธีการที่ควรใช้เป็นการบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การทำงานที่มีการกำหนดแผนเป้าหมาย ผลลัพธ์ในการทำงานที่ชัดเจน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

12. การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หมายถึง แนวทางในการดำเนินการ/วิธีการที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคตเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในเชิงรุกและมีส่วนสนับสนุนให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง

13. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หมายถึง การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่ได้พัฒนาขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง เช่น นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทของสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม คือกลุ่มของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อให้ได้รูปแบบแนวทางของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมสอดคล้องกับอุดมศึกษาของไทย และศึกษาบริบทของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อนำแนวคิดที่ดีมาปรับประยุกต์ใช้ รวมทั้งแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 พ.ศ.2551- 2565 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อให้การจัดตั้ง/การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสอดคล้องกับแผนดังกล่าว รวมทั้งรวบรวมจากความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ประสงค์ เพื่อรับฟังความคิดเห็นมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมหาวิทยาลัยด้วย แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผล พัฒนาเป็นต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ซึ่งจำนวนต้นแบบที่เหมาะสมจะมีกี่รูปแบบ ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดกรอบแนวคิดการวิจัย ตามแผนภาพที่ 1 ดังนี้



อธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยได้นำเสนอสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพและกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์สังเคราะห์และประมวลผลเป็นต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ซึ่งอธิบายกรอบแนวคิด ได้ดังนี้ คือ

1. สภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา (Governing body) กำหนดแผนนโยบายทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยและสนับสนุนส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินพันธกิจได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เป็นผู้นำ เป็นที่พึ่งของสังคมได้อย่างแท้จริง (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518 :12)

1.1 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง ที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ประกอบขึ้นเป็นสภามหาวิทยาลัย ซึ่งองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจะมีลักษณะเป็นไตรภาคี คือ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนจากฝ่ายผู้บริหารและผู้แทนจากคณาจารย์ประจำ/ข้าราชการ/พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาโดยมีสัดส่วนของกรรมการแต่ละประเภทแตกต่างกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532)

จากการศึกษาองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุรนารี พ.ศ. 2533 , พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2550 , พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551, พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 , พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539) พบว่ามีลักษณะเป็นไตรภาคี คือ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนจากฝ่ายผู้บริหารและผู้แทนจากคณาจารย์ประจำ/ข้าราชการ/พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา แต่องค์ประกอบจะมีสัดส่วนที่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม สภามหาวิทยาลัยมีขนาดเล็กมีกรรมการสภามหาวิทยาลัย 18-23 คน และองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมีสัดส่วน

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายในมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกต่อบุคคลภายในมหาวิทยาลัย 15:8 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 12: 6

2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ กรรมสภามหาวิทยาลัยมีจำนวน 19- 31 คน โดยมหาวิทยาลัยขนาดขนาดเล็ก เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ มีขนาดของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเล็ก จำนวน 19 คน ส่วนมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ม.มหิดล ม.เชียงใหม่ มีขนาดของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ใหญ่มีจำนวน 28 – 31 คน และสำหรับองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยจะมีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายในมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยมหิดล มีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกต่อบุคคลภายในมหาวิทยาลัย 17:5 ,15 : 5, 16:14 ตามลำดับ

3) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนมากจำนวน 31 -37 คน มีขนาดใหญ่ มีสัดส่วนบุคคลภายในมากกว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกต่อบุคคลภายในมหาวิทยาลัย 11: 20 มหาวิทยาลัยศิลปากร 17: 20

สรุป องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมจะมีขนาดเล็กที่สุด และกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพมีขนาดรองลงมา และมหาวิทยาลัยทั้ง 2 กลุ่ม มีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ มีขนาดของสภามหาวิทยาลัยใหญ่ที่สุด และมีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกน้อยกว่าบุคคลภายใน

1.2 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย และวางแผน กำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย โดยบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเหมือนกัน เช่น การอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ การอนุมัติปริญญาแก่ผู้สำเร็จการศึกษา การอนุมัติหลักสูตร/การปรับปรุงหลักสูตร การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหาร การแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การให้ความเห็นชอบแผนงบประมาณของมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบ การประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารฯ การออกข้อบังคับ ฯ

จากการศึกษาบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมีบทบาทอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เหมือนกัน แต่บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม และกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ จะมีบทบาทอำนาจ

หน้าที่มากกว่าสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่นในด้านการเงินสามารถอนุมัติการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงิน และการลงทุนหรือการร่วมลงทุน ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในการอนุมัติการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล ด้านบริหารงานบุคคล ในการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ ฯ โดยไม่ต้องอิงกับระบบราชการทำให้มีความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัวมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุป บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เหมือนกัน แต่ บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม และกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ จะมีบทบาทอำนาจหน้าที่มากกว่าสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวความมีประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 คณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบุคคล เครื่องมือกลไกที่สำคัญที่จะช่วยสภามหาวิทยาลัยในการทำงาน การกลั่นกรองงานข้อมูล คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นโดยสภามหาวิทยาลัยจะมอบหมายให้ไปดำเนินการในเรื่องต่างๆ แล้วรายงานสภามหาวิทยาลัยทราบ หรือเพื่อพิจารณากลับกรองข้อมูลในเบื้องต้นแล้วเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป ซึ่งคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งขึ้นจำแนกได้ 2 ประเภท คือ คณะกรรมการที่แต่งตั้งประจำมีวาระต่อเนื่อง (Standing Committee) เช่น คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ฯ และคณะกรรมการ/คณะทำงานที่แต่งตั้งเฉพาะกิจเป็นครั้งคราว เช่น คณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร ซึ่งคณะกรรมการแต่ละชุดอาจจะแต่งตั้งคณะอนุกรรมการได้อีกตามความจำเป็น (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532)

จากการศึกษาคณะกรรมการประจำที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งมีวาระต่อเนื่อง (Standing Committee) ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม แต่งตั้ง สรุปได้ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์

2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

คณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ฯ

3) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ คณะกรรมการพิจารณาการลงทุนจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการ อุตสาหกรรมร้องทุกข์

สรุป คณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มจะมี คณะกรรมการส่วนหนึ่งที่จะเหมือนกัน เช่น คณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหาร คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ฯ และมีส่วนที่ แตกต่างกันตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะเห็นสมควร

1.4 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ในการทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย พบว่าสภามหาวิทยาลัยยังมีปัญหาหลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (เกษม วัฒนชัย, 2550 ; วราภรณ์ สามโกเศศ, 2550 ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538 ; วัฒนา ล่วงลือ, 2538) เช่น โครงสร้างของ สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยไม่เป็นธรรมาภิบาล ทำให้ขาดความเป็นอิสระหรือถูกครอบงำจากฝ่ายบริหาร วัฒนธรรมของคนไทยที่ทำให้เกียรติและมีความเกรงใจกันการคัดค้านไม่เห็นชอบจะทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสียหน้าขาดกำลังใจในการทำงาน การตัดสินใจจึงใช้วิธีการจะยี่ดหุ่ย่น ประณีประนอม ไม่ตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด สภามหาวิทยาลัยต้องทำงานประจำมากมีเวลาในการทำงานระดับนโยบาย การกำกับติดตามการทำงานมหาวิทยาลัยน้อยลง และกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้ หรือส่วนหนึ่งไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย ไม่ได้เข้าร่วมประชุม ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส

จากการศึกษาปัญหาของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มพบว่าการทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีปัญหาส่วนใหญ่เหมือนกัน คือ

1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม มีปัญหา เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่เข้าใจบริบท วัฒนธรรม ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย การให้คำแนะนำข้อเสนอแนะไม่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย

2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ มีปัญหา เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งไม่มีเวลา ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ทำให้มหาวิทยาลัยเสีย

โอกาส สภามหาวิทยาลัยทำงานประจำค่อนข้างมาก การทำงานในเชิงนโยบายมีน้อย กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ใหม่ของสภามหาวิทยาลัยที่มีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น

3. มหาวิทยาลัยของรัฐ มีปัญหาเช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในงานด้านอุดมศึกษา ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยโครงสร้างสภามหาวิทยาลัยไม่เป็นธรรมาภิบาล มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวนน้อยกว่าบุคคลภายในทำให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยขาดความเป็นอิสระ สภามหาวิทยาลัยมีขนาดใหญ่มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนมาก ทำให้การทำงาน การประชุม ค่าเช่า ขาดความคล่องตัว และสภามหาวิทยาลัยทำงานประจำค่อนข้างมากการทำงานในเชิงนโยบายมีน้อย กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งไม่มีเวลา ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส

สรุป สภาพปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยทั้ง 3 กลุ่มมีปัญหาส่วนใหญ่สอดคล้องและเหมือนกันเช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งไม่มีเวลาไม่สามารถเข้าร่วมประชุม กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่เข้าใจบริบท วัฒนธรรม ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย การให้ข้อเสนอแนะไม่สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และอีกส่วนหนึ่งที่แตกต่างกัน โดยสภามหาวิทยาลัยกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐมีปัญหามากที่สุด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมมีปัญหาที่น้อยที่สุด

1.5 สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ คือ สภามหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตามมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ คือ (Chait, Holland and Taylor, 2006 ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538; สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552)

- 1) สภามหาวิทยาลัยที่เน้นการทำงานเชิงนโยบาย
- 2) สภามหาวิทยาลัยที่เข้าใจบทบาทหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษา
- 3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีจิตใจอาสาสมัคร (volunteerism) มีจิตใจสาธารณกุศล (philanthropy) พร้อมทั้งจะทุ่มเท เสียสละให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มกำลังความสามารถ และควรมาจากหลากหลายอาชีพ เพื่อให้มีมุมมองแนวคิดที่หลากหลายกว้างขวาง
- 4) สภามหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็น Lay Board คือมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน

จากการศึกษาสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มพบว่าส่วนใหญ่เหมือนกันคือ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่การกำกับติดตามตรวจสอบ ประเมินผล มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร กรรมการสภา

มหาวิทยาลัยเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและงานด้านอุดมศึกษา สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ไม่ก้าวทาบบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติ และที่ได้รับมอบหมาย

สรุป สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่เหมือนกัน

2. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือกลไกประการหนึ่งที่จะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเริ่มจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2548 และในช่วง 1 – 2 ปี ที่ผ่านมา (2550-2551) มหาวิทยาลัยต่างๆ ได้เริ่มจัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น ซึ่งสรุปลักษณะของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มดังนี้

2.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่หลักในการสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม พบว่าส่วนใหญ่มีภารกิจที่เหมือนกันและมีภารกิจอื่นๆ ที่แตกต่างกันที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย สรุปภารกิจได้ดังนี้

- 1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2) การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 3) เลขานุการของคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง/
มอบหมาย
- 4) เลขานุการในการสรรหาผู้บริหาร
- 5) เลขานุการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- 6) เลขานุการในการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 8) การรวบรวม สืบค้นข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
- 9) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัย

บทบาทหน้าที่ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะส่งต่อเนื่องถึง
อัตรากำลัง งบประมาณ สถานที่ การบริหารจัดการและการพัฒนาหน่วยงาน

2.2 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะแสดงให้เห็นถึง
สายการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน และเนื่องจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภารกิจหลักในการ
สนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยซึ่งทำหน้าที่กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ
มหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ด้วยลักษณะงานดังกล่าวสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจึงควรเป็น
หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้จากการศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้ง
3 กลุ่มสรุปลักษณะโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ได้ดังนี้

1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับ
ของสภามหาวิทยาลัยมีรองอธิการบดีทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยและหัวหน้า
สำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานภายใต้การกำกับของรองอธิการบดี มีฐานะเทียบเท่ากอง และ
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย คือ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งปรับเปลี่ยนสภาพ เป็นหน่วยงาน
อิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีรองอธิการบดีทำงานภายใต้การกำกับของสภา
มหาวิทยาลัยและหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานภายใต้การกำกับของรองอธิการบดี มีฐานะ
เทียบเท่าคณะ/กอง ส่วนเลขานุการสภามหาวิทยาลัย คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการหรือรองอธิการบดี
ฝ่ายบริหาร หรือ รองอธิการบดี

3) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภา
มหาวิทยาลัยมีอธิการบดีทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยและรองอธิการบดีและหัวหน้า
สำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานภายใต้การกำกับของอธิการบดีและรองอธิการบดีตามลำดับ มีฐานะ
เทียบเท่ากอง/งาน เลขานุการสภามหาวิทยาลัย คือ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

สรุป โครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม เป็นหน่วยงานอิสระ
ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยแต่มีสถานภาพ เลขานุการสภามหาวิทยาลัยแตกต่างกัน โดยกลุ่ม
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม คือรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยกลุ่ม
อื่นๆ ส่วนใหญ่คือรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

2.3 อัตรากำลังของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

จำนวนบุคลากรและตำแหน่งของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสภา
มหาวิทยาลัยควรมีความสอดคล้องกับปริมาณภาระงานและลักษณะของงานในสำนักงานสภา

มหาวิทยาลัย ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรและตำแหน่งที่เหมือนกัน สรุปได้ดังนี้

1) จำนวนบุคลากรมี 3-6 คน โดยทุกมหาวิทยาลัยจะมีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนตำแหน่งอื่นๆ คือ เจ้าหน้าที่บุคคล นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผน และนโยบาย นักวิชาการคอมพิวเตอร์ พนักงานธุรการ

2) คุณลักษณะของบุคลากร ที่สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยคือ ความสามารถในการติดต่อประสานงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเด็นและประเมินผล มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีความตื่นตัวต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

สรุป สำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรประมาณ 3-6 คน ตำแหน่งส่วนใหญ่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

2.4 ทรัพยากร

ทรัพยากรในที่นี้หมายถึง งบประมาณเทคโนโลยี และสถานที่ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินการ การบริหารจัดการเพื่อให้ภารกิจสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาให้เป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็ง โดยมหาวิทยาลัยจะต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรแก่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบ แก้ไขปัญหาจุดอ่อนของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต ซึ่งสรุปทรัพยากรที่มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยจะสอดคล้องกัน สรุปได้ดังนี้

1) สถานที่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรพื้นที่ให้กว้างขวางเพียงพอต่อการปฏิบัติภารกิจและการขยายงานในอนาคต โดยสำนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีพื้นที่ 130 ตร.ม.ขึ้นไป

2) เทคโนโลยี ที่สอดคล้องกับภารกิจและลักษณะของงานและแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่เหมือนกัน คือ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบการประชุมทางไกล การประชุมอัตโนมัติ เว็บไซต์

3) งบประมาณ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจลักษณะงานของและแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เหมือนกันคือ ควรได้รับงบประมาณสนับสนุนตามแผนยุทธศาสตร์ของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในงบการดำเนินการประจำตามภารกิจของหน่วยงานเช่นค่าตอบแทน ใช้สอยวัสดุ ครุภัณฑ์

สาธารณูปโภคฯและการแก้ไขปัญหาคุดอ่อน ส่งเสริมจุดแข็ง เช่นการพัฒนาบุคลากร การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาฐานข้อมูล ฯ

2.5 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

เมื่อมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มาแล้วระยะหนึ่งแล้ว ซึ่งจากการรวบรวมปัญหาของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน สรุปได้ดังนี้

- 1) ภารกิจของสำนักงานสภาฯ ส่วนหนึ่งยังไม่ชัดเจนว่าควรจะให้หน่วยงานใดรับผิดชอบเช่น การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ระหว่างสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและกองการเจ้าหน้าที่ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมีความคาบเกี่ยวกับงานของกองแผนงาน
- 2) ไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วเพราะส่วนใหญ่จะทำงานประจำไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจที่กำหนด
- 3) โครงสร้างการบริหาร สถานภาพ ต่างๆ ไม่มีความชัดเจนบุคลากรยังไม่มีความพร้อมในการทำงาน
- 4) ไม่มีอิสระจากมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทรัพยากรยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
- 5) อัตรากำลังมีน้อย บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำงาน

2.6 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่พึงประสงค์

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ จากการรวบรวมข้อมูลลักษณะของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีแนวคิดสอดคล้องกันสรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย มีศักยภาพสูง โครงสร้างอย่างง่ายไม่ซับซ้อน มีความคล่องตัว ทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว
- 3) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4) มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย เป็นแหล่งสืบค้นอ้างอิงของสภามหาวิทยาลัยหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

สรุป สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์คือ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่สามารถสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยจะเกิดประโยชน์แก่สถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นข้อมูล/กรณีศึกษาแนวทางในการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วจะมีความพร้อมในการดำเนินงานภารกิจ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการมีน้อยลง
2. เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไป เพื่อให้เป็นสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี หนังสือ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอแบ่งเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการออกแบบองค์การ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการออกแบบ

1.1.1 ความหมายขององค์การ

1.1.2 องค์ประกอบขององค์การ

1.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบองค์การ

1.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การและรูปแบบองค์การสมัยใหม่

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและการออกแบบ

1.2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การ

1.2.3 โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

1.3 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

1.3.1 ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

1.3.2 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การ

2.1 แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการองค์การ

2.2 แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์การ

2.2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

2.2.2 แนวคิดการบริหารที่จะพัฒนาองค์การ

2.2.3 กระบวนการในการพัฒนาองค์การ

2.2.4 วิธีการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 คุณลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์.

3.1 ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ

3.2 องค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

3.3 องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participate Administration)

3.4 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

3.5 แนวคิดองค์การอัจฉริยะ (Intelligence Organization)

ตอนที่ 4 แผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)

4.1 ภาพอนาคตที่มีผลต่อโลก ประเทศและอุดมศึกษาไทย

4.2 ประเด็นทิศทางการนโยบายแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)

4.3 ธรรมเนียมปฏิบัติและการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ตอนที่ 5 สภาพของสภาฯ และสำนักงานสภาฯในประเทศไทยและต่างประเทศ

5.1 สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

5.1.1 วิวัฒนาการของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

5.1.2 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

5.1.3 ปัญหาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

5.1.4 ข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย

5.2 สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

5.2.1 วิวัฒนาการของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

5.2.2 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

5.2.3 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

5.2.4 ปัญหาการใช้อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

5.2.5 แนวทางการแก้ไขปัญหาและสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

5.2.6 การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย

5.3 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

5.3.1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

5.3.2 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

5.3.3 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

5.3.4 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

5.3.5 อัตรากำลังของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

5.3.6 ปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ตอนที่ 6 เทคนิควิธีการที่ใช้ในการวิจัย

6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา

6.2 การจัดกลุ่มสนทนา

6.3 การตรวจสอบประเมิน โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการออกแบบองค์การ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานใหม่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งในการจัดตั้งองค์การใดก็ตาม ควรมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิดขององค์การ โครงสร้างขององค์การการออกแบบองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนด ออกแบบว่าองค์การที่จัดขึ้นควรมีลักษณะอย่างไรจึงมีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจและสามารถบริหารจัดการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การและทฤษฎีองค์การ รูปแบบองค์การสมัยใหม่ การบริหารจัดการสมัยใหม่มาเป็นฐานแนวคิด ในการออกแบบเพื่อพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้การจัดตั้งมีความเหมาะสมกับภารกิจ สอดคล้องกับสภาพบริบทในปัจจุบัน และรูปแบบการบริหารจัดการ การพัฒนาในอนาคต ซึ่งแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การการออกแบบองค์การ และองค์การยุคใหม่ มีดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการออกแบบ

1.1.1 ความหมายขององค์การ

คำว่า องค์การ (Organization) คำนี้ในปัจจุบันมักจะสับสนกับคำว่าองค์กรซึ่งใช้กันมากในอดีตคำว่า องค์กร มาจากภาษาอังกฤษ Organ ซึ่งหมายถึง เครื่องมือหรืออวัยวะที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ต่างๆ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ หากพิจารณาองค์การในภาพรวม จะพบว่า มีหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นแขนงขององค์การเหล่านั้น แขนงงานนั้นจะต้องทำหน้าที่สอดคล้องประสานสัมพันธ์กันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์การ(อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551; 2-3) โดยคำว่า องค์การ (Organization) ได้มีนักวิชาการความหมายดังเช่น

องค์กร หมายถึง การรวบรวมบุคคลที่จะมาทำงานด้วยกันและมีการประสานงานกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต (Jones and George, 2004 : 4)

องค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่มาร่วมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีระบบมีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานและให้ความร่วมมือกันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2538)

องค์กร หมายถึง กลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับให้ยึดถือปฏิบัติ (สมคิด บางโม, 2548)

สรุป องค์การ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมารวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยในการทำกิจกรรมจะมีการแบ่งงานกันทำ และอยู่ร่วมกันภายใต้กฎระเบียบที่ยอมรับร่วมกัน และทำงานเพื่อเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้า

1.1.2 องค์ประกอบขององค์การ

องค์ประกอบขององค์การ จากความหมายขององค์การสามารถสรุปได้ว่า องค์การประกอบด้วย

1) บุคคล (Person) ภายในองค์การจะมีสมาชิก หรือจำนวนบุคคลที่เข้าร่วมดำเนินงานในองค์การและเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากในการทำให้งานบรรลุสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย หรือไม่ โดยบุคคลนี้ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุดภายในองค์การ กล่าวคือ ถ้าองค์การมีบุคลากรที่มีความสามารถจะช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และหากองค์การใดมีบุคลากรที่ขาดคุณภาพก็จะทำให้องค์การขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นแม้ว่าปัจจัยด้านอื่นในองค์การจะดีอย่างไรแต่หากคนในองค์การขาดคุณภาพขององค์การนั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

2) จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ (Purpose /Objective) ในการจัดตั้งองค์การ แต่ละองค์การขึ้นมาจะต้องมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งว่า ต้องการจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไรจะให้ปฏิบัติการกิจใดและวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การนี้จะใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่การกำหนดบุคลากร กิจกรรม ทรัพยากร กระบวนการทำงาน และ ผลผลิต

3) กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) เมื่อจัดตั้งองค์การและมีการกำหนดวัตถุประสงค์ภารกิจขององค์การแล้ว ก็จะมีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยกำหนดเป็นแบบแผน ขั้นตอนที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนในองค์การยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน หรือระบบการทำงานที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามขั้นตอนงานบรรลุผลขององค์การ

4) สถานที่ทำงานรวมถึงทรัพยากรต่างๆ (Place & Other Resources) ในการจัดตั้งองค์การ จะต้องมีสถานที่ทำงาน มีงบประมาณ มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่จำเป็นในการนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

1.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบองค์การ

องค์การจะเป็นระบบของความร่วมมือประสานกันของหน่วยงานสังคมที่มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน การที่จะให้ระบบมีประสิทธิภาพต้องมีการออกแบบองค์การ การออกแบบมีความหมาย 2 นัย นัยแรกเป็นคำกริยาหมายถึง กระบวนการในการจัดหรือกำหนดรูปแบบ นัยที่สองเป็นคำนามหมายถึง ผลจากการออกแบบองค์การซึ่งจะตอบคำถามที่ว่า องค์การที่ออกแบบไว้นั้นมี

ลักษณะโครงสร้างหรือระบบการทำงานเป็นอย่างไร การให้ความหมายของการออกแบบจึงมีทั้งสองนัยแต่ส่วนมากแล้วพบว่ามิใช่ผู้ให้ความหมายการออกแบบขององค์กรตามนัยแรก เช่น การออกแบบองค์กร เป็นกระบวนการเลือกโครงสร้างขององค์กรที่มีความเหมาะสมกับ กลยุทธ์ที่กำหนดและสิ่งแวดล้อมขององค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์การที่อยู่ในภาวะวิกฤตอยู่รอดได้ (Stoner and Freeman, 1992)

การออกแบบขององค์กรเป็นการจัดทำโครงสร้างและเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robbins, 1990) หรือ เป็นกระบวนการแสวงหาความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญกับกลยุทธ์ที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

ดังนั้นการออกแบบขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากเพราะจะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร และองค์กรจะสามารถบริหารจัดการได้ประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจึงมาจากการออกแบบขององค์กรของหน่วยงานนั้นๆ โดยมีหลักการคือ

หลักการสำคัญในการออกแบบขององค์กร ในการออกแบบขององค์กรควรยึดหลัก ดังนี้

1) การมีข้อมูลและการประสานงานที่ดี เพื่อให้ให้องค์การมีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ตามสถานการณ์ การออกแบบขององค์กรในยุคปัจจุบันจึงไม่มุ่งเน้นที่โครงสร้างขององค์กร แต่หลักการที่สำคัญคือ ต้องมีการประสานงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารสามารถไปสู่พนักงานได้อย่างทั่วถึง รวดเร็ว

2) การทราบจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร เนื่องจากจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการออกแบบขององค์กรที่แตกต่างกันไปด้วย และรูปแบบการรวมหรือกระจายอำนาจแตกต่างกันไปด้วย เช่น องค์กรที่มุ่งเน้นความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ เช่น โรงพยาบาล จะมีวิธีการควบคุมโดยการกำหนดมาตรฐานของทักษะผู้ที่ประกอบอาชีพ

3) การวิเคราะห์งบประมาณหรือต้องทราบงบประมาณขององค์กร การออกแบบขององค์กรจะเป็นไปในรูปแบบใดประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับงบประมาณหรืองบการเงินที่ได้รับเป็นสำคัญ ดังนั้นการจะออกแบบขององค์กรได้ต้องพิจารณาถึงเงินที่ได้รับประกอบกันด้วย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์กร

ในการออกแบบขององค์กรมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบขององค์กรอย่างน้อย 6 ประการ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2550) คือ

1) สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง การบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน

2) ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับการออกแบบองค์การเป็นอย่างมาก เพราะยุทธศาสตร์เป็นแผนชนิดหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะนำมากำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์การในอนาคต เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล

3) ระบบสารสนเทศ เพื่อให้มีการนำเอาข่าวสารหรือระบบสารสนเทศเข้าใช้ประกอบการตัดสินใจ ให้มีความถูกต้องเชื่อถือได้ โดยองค์การที่ถูกต้องออกแบบให้มีการกระจายอำนาจ ย่อมมีสมรรถนะในการจัดระบบข้อมูลสูงกว่า

4) ทรัพยากรการบริหาร ทรัพยากรการบริหารมักจะมีอยู่อย่างจำกัดขณะที่ความต้องการ มีมาก ผู้บริหารต้องบริหารภายใต้ข้อจำกัดโดยต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะได้รับในปัจจุบันและอนาคต การออกแบบองค์การให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อน ประหยัด คุ่มค่า จึงเป็นเรื่องสำคัญ

5) เป้าหมาย เป้าหมายขององค์การมีความสัมพันธ์กับการออกแบบองค์การสูง องค์การที่มีเป้าหมายหลายประการจำเป็นต้องมีการออกแบบองค์การให้สามารถปฏิบัติงานสนองตอบต่อเป้าหมายหลากหลาย

6) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การย่อมขึ้นกับการบริหารงานการจัดองค์การที่เหมาะสมจะส่งเสริมให้การปฏิบัติงานขององค์การมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

1.1.4 แนวคิดรูปแบบขององค์การและรูปแบบองค์การสมัยใหม่

1.1.4.1 รูปแบบขององค์การ

องค์การที่จัดตั้งขึ้นแต่ละองค์การมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งแตกต่างกันตามเหตุผลความจำเป็นและเมื่อพิจารณาจำแนกรูปแบบขององค์การที่จัดตั้งสามารถจำแนกได้ 5 รูปแบบ คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 ; สมยศ นาวิการ, 2547; อนิวัช แก้วจันทน์, 2550)

1) องค์การที่มีโครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure) ส่วนใหญ่จะเป็นองค์การที่มีขนาดเล็กไม่มีฝ่ายงานสนับสนุน การแบ่งงานเป็นแบบหลวม ๆ และไม่มีสายการบังคับบัญชามากนัก ความเป็นทางการค่อนข้างน้อย รวมทั้งแผนงานและการฝึกอบรมมีน้อย การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา องค์การสามารถตอบสนองและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว องค์การแบบนี้จึงเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต เหมาะสำหรับองค์การที่เกิดขึ้นใหม่ มีขนาดเล็กไม่ต้องใช้วิชาความรู้ในการทำงานมากนัก และต้องการทำงานในเชิงรุก

สรุป แนวคิดรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ คือ เป็นองค์การที่มีความซับซ้อนน้อย มีการกระจายอำนาจ องค์การมีขนาดเล็กไม่เป็นไปตามสมัยนิยม

จุดแข็ง คือ เรียบง่าย ปรับตัวเร็ว มีค่าใช้จ่ายต่ำทุกคนในองค์กรรู้จักหน้าที่ดี ทุกคนได้รับการดูแลทั่วถึงมีความยุติธรรม

จุดอ่อน คือ เมื่อองค์กรเพิ่มขนาดโครงสร้างจะไม่สามารถรองรับได้อำนาจอยู่ที่คนคนเดียวอาจจะใช้ไม่ถูกต้องไม่สามารถทำให้เกิดประสิทธิผลได้

2) องค์กรราชการแบบเครื่องจักร (Machine Bureaucracy) เป็นองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบชัดเจน มีการแบ่งงานตามความชำนาญ โดยเฉพาะแบ่งหน้าที่ของงานหลัก และงานสนับสนุน ลักษณะงานเป็นงานประจำ มีกฎระเบียบปฏิบัติมากและการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ โดยปกติมักเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีศูนย์รวมการตัดสินใจ มีการกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงาน ระบบเทคนิคเป็นมาตรฐานกับงานประจำที่ซ้ำซาก มีที่ปรึกษาด้านเทคนิค เหมาะสำหรับองค์กรที่ตั้งมานาน มีขนาดใหญ่ งานไม่ซับซ้อน และสิ่งแวดล้อมคงที่ เช่นรัฐวิสาหกิจ

สรุป สามารถทำกิจกรรมที่เป็นมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีมาตรฐาน มีกฎระเบียบเป็นทางการ แบ่งงานตามหน้าที่ การตัดสินใจเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

จุดแข็ง คือ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้เชี่ยวชาญอยู่ร่วมกันทำให้เกิดความประหยัดลดความซ้ำซ้อนทั้งคนและทรัพยากร

จุดอ่อน คือ เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย การตัดสินใจตามกฎระเบียบที่ตั้งไว้ ยึดหลักเป้าหมายของหน่วยงานย่อยสำคัญกว่าของหน่วยงานรวม

3) องค์กรราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) องค์กรที่อาศัยทักษะความชำนาญที่เป็นมาตรฐาน อำนาจขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญและมีมาตรฐานของทักษะ มีการกระจายอำนาจค่อนข้างสูง เงื่อนไขขององค์กรแบบนี้ คือ องค์กรขนาดใหญ่ งานหลักขององค์กรต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ทักษะสูง (Professional) สิ่งแวดล้อมมีลักษณะซับซ้อนแต่คงที่ และเทคโนโลยีต้องอาศัยฐานความรู้ เป็นไปตามสมมติฐาน เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล

สรุป มีลักษณะผสมระหว่างเป็นมาตรฐานและกระจายอำนาจ ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะวิชาชีพ หน่วยสนับสนุนขนาดใหญ่ที่มุ่งช่วยฝ่ายปฏิบัติการ

จุดแข็ง งานที่ต้องการความเชี่ยวชาญ เหนือกว่าระบบราชการด้านอำนาจการควบคุม มีอิสระภายใต้การกระจายอำนาจขณะที่รักษาผลประโยชน์ไว้

จุดอ่อน เหมือนระบบราชการ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะที่แคบ ไม่สนใจหน่วยอื่นตัดสินใจตามกฎระเบียบของวิชาชีพ นั้น มาตรฐานวิชาชีพอาจจะเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลเมื่อ ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเงื่อนไข

4) องค์กรแบบสาขา (Divisionalized Form) เป็นองค์กรที่มีการแบ่งหน่วยงานย่อย ส่วนหน่วยงานหลักทำหน้าที่ในการบริหาร เรียกว่า สำนักงานใหญ่ สาขาจะมีการทำงานโดยอิสระ มีมาตรฐานเป็นบรรทัดฐานในการทำงาน สำนักงานใหญ่จะวางแผนกลยุทธ์ วางระบบ เงื่อนไขขององค์กรแบบสาขา คือ สิ่งแวดล้อมมีลักษณะคงที่และไม่ซับซ้อน องค์กรตั้งมานาน มีขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต

สรุป อำนาจอยู่ในผู้บริหารระดับกลางที่อยู่ในแต่ละสาขา มีการกระจายอำนาจ ส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนกำกับนโยบาย

จุดแข็ง สร้างสรรค์ Self contained มีความรับผิดชอบตรวจสอบได้ กระจายความเสี่ยง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อยู่ที่ส่วนกลาง

จุดอ่อน กิจกรรมและทรัพยากรซ้ำซ้อน เพิ่มค่าใช้จ่าย มีปัญหาในการประสานงานไม่สามารถถ่ายโอนระหว่างสาขาได้ ระบบเทคนิคที่พัฒนาของสาขาหนึ่งมักจะใช้ไม่ได้กับอีกสาขาหนึ่ง

5) องค์กรแบบเฉพาะกิจ (Adhocracy) เป็นองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต อำนาจขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญที่ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม การแบ่งงานอาจจะแบ่งตามหน้าที่ องค์กรเฉพาะกิจมีการกระจายอำนาจไปทุกระดับไม่มีแผนก/ฝ่ายถาวร ประสานและบูรณาการทักษะที่พิเศษและหลากหลายเงื่อนไขขององค์กรนี้ คือ สิ่งแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญมาก

สรุป ไม่มีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ ไม่มีกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ยืดหยุ่นสูง กระจายอำนาจ

จุดแข็ง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมได้หลากหลาย รวดเร็ว บทบาทในกรรมการสามารถสับเปลี่ยนกันได้ขึ้นกับธรรมชาติและความซับซ้อนของงาน เหมาะกับงานที่ต้องใช้เทคนิค

จุดอ่อน มีธรรมชาติของความขัดแย้ง แบ่งเป็นคณะทำงานย่อยภายใน เพื่อรับผิดชอบงานในแต่ละส่วน สร้างความกดดันและความเครียดทางจิตวิทยาต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

1.1.4.2 รูปแบบขององค์การสมัยใหม่

องค์การที่จัดตั้งขึ้นมาแล้ว จะมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตลอดเวลาตามระยะเวลาขนาด ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การแข่งขัน นวัตกรรม โลกาภิวัตน์ฯ องค์การจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากเดิมเพื่อให้เหมาะสม โดยรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและเป็นแนวโน้มในอนาคต คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 ; อัมพร ชำรงลักษณ์, 2551)

1) องค์การบริหารตนเอง (Self Organization) คือ องค์การที่สามารถทำงานโดยอัตโนมัติ กล่าวคือ เมื่อพบปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้เอง และบริหารงานได้เองเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้งจากผู้บริหาร สามารถทำงานได้อย่างอิสระ

องค์การบริหารตนเอง ใช้หลักการจัดการตนเอง (Selfmanagement) ซึ่งเป็นหลักการ การเรียนรู้เพื่อจัดการกับพฤติกรรมของตนเอง ทำให้การควบคุมจากภายนอกลดความจำเป็นลง

องค์การที่บริหารตนเอง มีลักษณะคล้ายกับองค์การเสมือนจริง ซึ่งเป็นลักษณะการเปรียบเทียบการทำงานขององค์การซึ่งได้นำลักษณะพิเศษของสมองมาใช้ คือ ความยืดหยุ่น ปรับตัว ความคิดสร้างสรรค์ การประสานสัมพันธ์ระหว่างเซลล์สมองแต่ละเซลล์ อันจะทำให้ระบบต่างๆของร่างกายทำงานได้ดี

ลักษณะขององค์การบริหารตนเอง จึงประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ คือ

(1) การตัดสินใจขององค์การเป็นการประมวลข้อมูลข่าวสารขององค์การ (Information Processing) เนื่องจากมีการกระจายอำนาจลงสู่คนในองค์การจึงต้องมีหลักการตัดสินใจที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

(2) การเรียนรู้ขององค์การ แม้ว่าองค์การบริหารตนเองจะมีการตัดสินใจที่ดีแล้วแต่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ขององค์การที่เหมาะสมด้วย เพื่อให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การให้สูงขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ดีขึ้น

หลักการของการออกแบบองค์การที่บริหารตนเอง

(1) การสร้างให้หน่วยย่อยๆ ในองค์การสามารถสะท้อนความเป็นองค์การทั้งหมด (Build the whole into all the parts) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เครือข่ายทางปัญญาและออกแบบโครงสร้างเครือข่าย

(2) การกำหนดกฎระเบียบต่างๆ ให้น้อย ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการเป็นผู้บังคับแต่ปรับบทบาทเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์

(3) การเรียนเพื่อจะเรียนรู้ องค์การส่วนใหญ่มีการเรียนรู้แบบวงจรเดียว องค์การที่บริหารตนเอง ต้องมีการเรียนรู้แบบ 2 วงจรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความมุ่งความหลากหลายที่จำเป็น

(4) องค์การต้องมีความสามารถและทักษะตระหนักรู้ การเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับความหลากหลายได้

(5) บุคลากรมีทักษะที่หลากหลายสามารถทำงานทดแทนกันได้ ซึ่งเป็น หลักการทำงานรอบด้าน

2) องค์การคุณภาพ (Quality Organization) คือองค์การที่มีความ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , 2547:173) โดยจะมีลักษณะ ดังนี้

(1) พันธะผูกพันกับคุณภาพ (Commitment to Quality) ความสำเร็จ ของการจัดการคุณภาพขึ้นอยู่กับความเชื่อความมุ่งมั่นเกี่ยวกับคุณภาพ

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การ จัดการเชิงคุณภาพต้องอาศัยการปรับปรุงอย่างไม่หยุดนิ่ง

(3) การมีส่วนร่วมทั้งหมด (Total Involvement) การจัดการเชิง คุณภาพจะสำเร็จด้วยการทำงานซึ่งระดมจากบุคคลทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อระดมความคิดเห็นที่ หลายมุมมอง โดยอยู่บนพื้นฐานการทำงานเป็นทีม

(4) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีและวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่าง กว้างขวาง (Extensive Use of Science Tools, Technologies and Methods) การจัดการเชิงคุณภาพต้องมีการ ประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์แทนการใช้อารมณ์ความรู้สึกในการบริหาร การ ตัดสินใจ

(5) เน้นที่ลูกค้า (Customer -Oriented) ซึ่งหมายรวมถึงลูกค้าภายใน และภายนอก ที่ควรได้รับความสะดวกรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจ

(6) เน้นระบบกระบวนการ (Process- Oriented) การปรับปรุงการ ทำงานเน้นการหาสาเหตุของปัญหาป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำซาก

(7) การให้การศึกษาและฝึกอบรม (Education & Training) การให้ การศึกษาและอบรมแก่ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

(8) การเคารพความเป็นมนุษย์ (Humanity) หากองค์การต้องการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องเคารพความเป็นมนุษย์ เห็นคุณค่าของทุกคนในหน่วยงาน

แนวคิดองค์การคุณภาพ

องค์การคุณภาพ เป็นองค์การที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพ และองค์การคุณภาพมีลักษณะผสมผสานแนวคิดขององค์การ 4 เรื่อง คือจาก 1) องค์การแบบเครื่องจักร ซึ่งจะเน้น โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน มีกฎระเบียบแน่นอน 2) องค์การแบบมีชีวิต ซึ่งมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกระจายการทำงานเป็นทีม เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบมีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นองค์การแบบเปิด 3) วัฒนธรรมองค์การ เป็นความคิด ความเชื่อร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ 4) และองค์การบริหารตนเอง มาเสริมประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ ความมีมาตรฐาน ความมีเหตุผลและสมาชิกในองค์การ

สรุป องค์การคุณภาพ องค์การที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาโดยเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมของทุกคนที่จะร่วมกันปรับปรุงพัฒนาให้ ความสำคัญกับคนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการให้อำนาจกับพนักงาน มีลักษณะเป็นองค์การแบบเปิด มีวัฒนธรรมรองรับคือความเชื่อในการจัดการคุณภาพ

3) องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) เป็นรูปแบบองค์การสมัยใหม่ เกิดขึ้นมาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาศัยการสื่อสารโทรคมนาคมมาเป็นสิ่งเชื่อมโยงบุคคล / กลุ่มคน/หน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อประโยชน์การแลกเปลี่ยนทักษะ ทรัพยากร สินค้า บริการ การประยุกต์เนื่องจากโครงสร้างและการบริหารขององค์การเสมือนมีความแตกต่างกับองค์การแบบดั้งเดิมอย่างมาก การประยุกต์แนวคิดองค์กรเสมือนจริงมาใช้ควรพิจารณาความเหมาะสม ความพร้อมขององค์การ ข้อดี ข้อจำกัด และเงื่อนไขการพัฒนาองค์กรเสมือนจริง (ทิพวรรณ หล่อเลิศรัตน์, 2547 : 136)

ลักษณะสำคัญขององค์การเสมือนจริง มี 5 ประการ คือ

(1) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสารโทรคมนาคม และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เชื่อมโยงติดต่อถึงกันและร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สังกัดกับชุมชนเครือข่ายซึ่งมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน เครือข่ายคอมพิวเตอร์จะเชื่อมโยงคนที่มีความสนใจร่วมกัน ร่วมมือกันเป็นพันธมิตรเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เครือข่ายจะมีการพบประชุมออนไลน์แสวงหาสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ลักษณะนี้เป็นชุมชนเสมือน

(3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) องค์การเสมือนจะมีความยืดหยุ่นสูง ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่ เวลา การปฏิบัติงานในองค์การอาจใช้กลุ่มงานที่ทำหน้าที่ต่างกันและอาจจะจ้างคนนอกและกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรระหว่างองค์การมาใช้

(4) ความไว้วางใจ (Trust) องค์กรเสมือนต้องการความไว้วางใจระดับสูงกว่าองค์กรแบบเดิม เพราะการทำงานของผู้รับผิดชอบส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในสายตาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร การควบคุมการทำงานมีน้อย เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องดำเนินการจนเสร็จสิ้น และความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรหนึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของอีกองค์กร แม้ว่าแต่ละองค์กรจะแยกกันอยู่และดำเนินงานของตน

(5) การบริหารตนเอง (Self- organization) องค์กรเสมือนจะมีการบริหารตนเองการปฏิบัติงานของสมาชิกจะมีความเป็นอิสระ เพราะสายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจนเหมือนกับองค์กรแบบเดิม การทำงานขึ้นกับประสบการณ์ว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด

(6) ขอบเขตขององค์กรไม่ชัดเจน (Unclear Boundary) เนื่องจากองค์กรเสมือนเป็นความร่วมมือระหว่างกันระหว่างองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย แต่ละองค์กรอยู่ต่างสถานที่กันทำให้ยากในการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดขององค์กรเสมือนจริงได้

(7) ไม่มีสถานที่ตั้งขององค์กร (Locationless) การทำงานโดยไม่ได้คำนึงถึงที่ตั้ง สถานที่ ปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยี เช่น ร้านหนังสือ amazon.com สามารถซื้อสินค้าบนอินเทอร์เน็ต

ประโยชน์ขององค์กรเสมือนจริง

- (1) องค์กรมีขนาดเล็ก ใช้ทรัพยากรในเครือข่ายเพื่อการแข่งขัน
- (2) องค์กรสามารถสร้างความชำนาญเฉพาะด้านที่ตนเองเชี่ยวชาญให้โดดเด่น
- (3) เปิดโอกาสให้คนแลกเปลี่ยนความรู้ ลดการทำงานที่ซ้ำซากโดยนำเทคโนโลยีมาช่วย คนมีเวลาทำงานอยู่กับบ้านและอยู่กับครอบครัวมากขึ้น
- (4) ระยะทางไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน การประชุม การทำงานมีความคล่องตัว
- (5) ลดปัญหา ลดต้นทุน ด้านสถานที่
- (6) ช่วยในการปรับปรุงผลผลิต

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและการออกแบบ

โครงสร้างองค์กร หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างงาน บุคคล อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดกลุ่มงาน สายการบังคับบัญชา ช่องทางในการติดต่อประสานงาน และเปรียบเสมือนโครงกระดูกขององค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรจะแสดงด้วยแผนภูมิแสดงโครงสร้างขององค์กร (Organization chart) ซึ่งแผนภูมินี้จะแสดงกิจกรรม

และกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547: 63-64; อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551: 7)

- 1) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึง การจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ
- 2) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่กำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการรวมทั้งจำนวนลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และช่วงการควบคุม (span of control) ของผู้บริหารแต่ละคน
- 3) โครงสร้างองค์การจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และหน่วยงานภายในองค์การ
- 4) โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่ใช้เป็นหลักประกันของความสำเร็จในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

1.2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ ในมิติเชิงโครงสร้างเปรียบได้กับองค์ประกอบขององค์การ มิติเชิงโครงสร้างหากเปรียบเทียบกับบ้านจะเปรียบเสมือนทิศทางการไหลเวียนของช่องลม ความซับซ้อนของการแบ่งสัดส่วนห้องต่างๆในบ้าน การจัดวางเครื่องใช้ ที่สะท้อนถึงความสะดวกรวดเร็วในการใช้งาน มิติเชิงโครงสร้างมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ (อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551: 90)

- 1) ความเชี่ยวชาญ (Specialization) เกี่ยวข้องกับการแจกแจงงาน หรือ การแบ่งงานกันทำเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงาน หากมีการแจกแจงงานน้อยคนทำงานจะรับผิดชอบงานหลากหลายความเชี่ยวชาญในงานจะต่ำ แต่ในทางตรงข้ามหากมีการแจกแจงงานมากทำให้คนทำงานรับผิดชอบงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะจะเกิดความชำนาญเฉพาะด้าน
- 2) ความเป็นทางการ (Formalization) ครอบคลุมเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรในองค์การ ได้แก่ ระเบียบขั้นตอนในการทำงาน นโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายกิจกรรมและพฤติกรรมที่ทำในองค์การ
- 3) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) แสดงให้เห็นว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบต้องรายงานต่อใครและจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้การดูแลของผู้บริหารคนหนึ่งซึ่งเรียกว่าขอบข่ายการควบคุม (span of control) สายการบังคับบัญชาเป็นเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามการสั่งการในแนวดิ่งในแผนผังโครงสร้างองค์การ โดยปกติหากผู้บริหารมีช่องของการควบคุมแคบ หรือมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะทำให้การสั่งการมีหลายชั้นมีผลทำให้

โครงสร้างองค์การเป็นทรงปิระมิดสูง หากผู้บริหารมีช่องของการควบคุมกว้างมีจำนวนผู้บังคับบัญชาที่ต้องสั่งการมาก จะทำให้โครงสร้างองค์การแบนราบ

4) การรวม/ กระจายอำนาจ (Centralization) หมายถึงจุดตำแหน่งในสายการบังคับบัญชาที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชามีอำนาจตัดสินใจแสดงว่าองค์การนี้รวมอำนาจการตัดสินใจ ในทางตรงข้ามหากมีระดับล่างมีอำนาจการตัดสินใจแสดงว่าองค์การมีการกระจายอำนาจ

5) ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้รับผ่านการอบรมในงาน ความเป็นวิชาชีพได้จากระยะเวลาที่ได้รับการศึกษาในระบบ ระยะเวลาที่ได้รับการฝึกอบรมเรียนรู้การทำงานในองค์การ

6) อัตราส่วนของบุคลากร (Personnel Ratios) หมายถึง การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลให้ทำงานในหน้าที่ได้หลากหลายและหลายหน่วยงาน ทำงานในงานบริหาร งานธุรการ งานของผู้เชี่ยวชาญ และรวมถึงอัตราการจัดแรงงานทั้งทางตรงทางอ้อม การประเมินอัตราการใช้ทรัพยากรบุคคลพิจารณาจาก การนำจำนวนบุคลากรในประเภทต่างๆ หาคำด้วยจำนวนบุคลากรทั้งหมดในองค์การ

1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การ

เมื่อได้ออกแบบองค์การตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การแล้วสิ่งที่จะต้องพิจารณาควบคู่กันไปคือ การออกแบบโครงสร้างขององค์การ ว่าภายในโครงสร้างขององค์การจะประกอบด้วยส่วนที่สำคัญในลักษณะเช่น กลุ่มงาน บุคลากร สายการบังคับบัญชา การประสานงาน ฯ โดยการออกแบบโครงสร้างองค์การส่วนใหญ่จะยึดหลัก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547: 64; พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545; สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ดังนี้

1.2.2.1 หลักแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) จะยึดหลักความคล้ายคลึงกันของงานและความเชี่ยวชาญงานตามตำแหน่งหน้าที่มาจับกลุ่มไว้ด้วยกันอาจจะกล่าวได้ว่าการแบ่งงานเกิดจากแนวความคิดความเชี่ยวชาญชำนาญในงาน ขณะเดียวกันเมื่อแบ่งงานตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญแล้ว ก็จะส่งเสริมให้มีความชำนาญมากขึ้น

หลักการแบ่งงานกันทำมี 3 ลักษณะ คือ

1) งานถูกแบ่งตามความชำนาญของแต่ละคน (Person specialization) เช่น แบ่งตามวิชาชีพ ด้านบัญชี วิศวกร วิทยาศาสตร์

2) งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านแนวนอน (Horizontal specialization) คือแบ่งเป็นกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานในองค์การ เช่น แบ่งเป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย

3) งานแบ่งตามความชำนาญเฉพาะด้านตามแนวตั้งขององค์กร (Vertical specialization) หรือตามโครงสร้างการบังคับบัญชาจากสูงไปต่ำ

1.2.2.2 การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน (Departmentalization) การแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายในมีหลายวิธี ได้แก่

1) การแบ่งตามหน้าที่ (Functional classification) คือ เป็นหลักการแบ่งในทุกองค์กร การแบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ขององค์กร จุดเด่นของการแบ่งลักษณะนี้คือ ความร่วมมือ ประสานงานในกลุ่มผู้มีความชำนาญงานที่เน้นความชำนาญเฉพาะด้านกลุ่มเดียวกัน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ การแบ่งโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่คงที่ การพึ่งพาระหว่างหน่วยงานต่างๆ มีไม่มากนักและเป็นการประหยัดเพราะให้คนทำงานหน้าที่เดียวกันอยู่ด้วยกันจะเป็นการประหยัดและมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

2) การแบ่งตามผลผลิต (Product classification) องค์กรจำนวนมากใช้การแบ่งส่วนตามผลผลิตในระดับต้นๆ มากกว่าแบ่งตามหน้าที่ การแบ่งแบบนี้ยังมีลักษณะการแบ่งตามหน้าที่อยู่เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญเฉพาะตามผลผลิต มีการสนับสนุนการประสานงานข้ามสายภายในหน่วยผลผลิต ลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเนวราบ กระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและควบคุมตนเอง มีความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้ดี การแบ่งโครงสร้างตามผลผลิตจึงทำให้สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้ดี และหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงานให้เสร็จสิ้นกระบวนการ แต่จะมีข้อจำกัด เรื่อง ความซ้ำซ้อนของหน่วยงานรวมทั้งค่าใช้จ่ายที่สูง

3) การแบ่งตามพื้นที่ (Territorial classification) เป็นการจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรือในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และต้องการกระจายหน่วยงานให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวแต่มีข้อจำกัด เรื่องความเป็นเอกภาพของนโยบายโดยรวมขององค์กรเพราะจะมีโอกาสแตกต่างกัน

4) การแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (Customer Structure) การจัดกลุ่มงานตามกลุ่มลูกค้า เช่น สถาบันภาษา ซึ่งมีหลักสูตรการศึกษาของนักศึกษาภาคปกติ และหลักสูตรพิเศษสำหรับนักศึกษาเรียนนอกเวลา การจัดแบ่งลักษณะนี้จะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ดีกว่า

5) การแบ่งแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) หรือเรียกอีกอย่างว่า องค์กรแบบโครงการ (project organization) เป็นโครงสร้างที่จำแนกตามผลิตภัณฑ์และจำแนกตามหน้าที่พร้อมกันโดยนำจุดดีของแต่ละหลักการมาใช้และแก้จุดอ่อน ในแต่ละหน่วยของโครงสร้างแบบแมทริกซ์จะรายงานต่อผู้บริหารของผลิตภัณฑ์ ข้อดีของการแบ่งแบบแมทริกซ์ ช่วยในการ

ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ลดความเป็นระบบราชการลง ข้อจำกัด อาจจะมี ความสับสนเพราะผู้ปฏิบัติงานจะมีผู้บังคับบัญชา 2 คน ซึ่งจะสร้างความเครียดในการทำงาน

1.2.2.3 ช่วงการควบคุม (Span of Control) เป็นหลักการพื้นฐานในการจัด โครงสร้างองค์การคือหลักการที่ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้กี่คน ซึ่งจะขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ความยากง่ายของงาน ปริมาณความสัมพันธ์ของบุคคล คุณภาพของ ความสัมพันธ์ ระดับของความชำนาญเฉพาะด้าน

1.2.2.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Delegation of authority and responsibility) เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน โดยอาศัยหลักการกระจายอำนาจและรายงานผลให้ผู้ มอบอำนาจเป็นระยะๆ

ปัจจัยกำหนดโครงสร้างองค์การ

ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ มีปัจจัยที่ควรพิจารณาประกอบการจัด โครงสร้างองค์การ (อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551: 108-109) คือ

1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategy) เป้าหมายองค์การเป็นสิ่งที่ ชี้ให้เห็นเจตนารมณ์ขององค์การ ส่วนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกถึงแผนการกระทำที่ระบุถึงทรัพยากร และกิจกรรมเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อมและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นทั้ง เป้าหมายและกลยุทธ์จะกำหนดขอบเขตของกิจกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2) ขนาด (Size) หมายถึง จำนวนของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์การ

3) เทคโนโลยีขององค์การ (Technology) ครอบคลุมเครื่องมือ เทคโนโลยี ทั่วทั้งที่จับต้องได้ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลข่าวสาร เครือข่าย หรือองค์ความรู้ที่นำมาปรับใช้

4) สภาพแวดล้อมองค์การ (Environment) ครอบคลุมทุกอย่างที่อยู่ภายนอก องค์การ

5) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ร่วมกัน ซึ่งกำหนดพฤติกรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบในงาน ประสิทธิภาพ ในการทำงาน ซึ่งอาจจะแสดงออกมาในรูปของคำขวัญ พิธีกรรม เรื่องราวที่เล่าต่อๆ กันมา

1.2.3 โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้องค์การทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การแข่งขัน แรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอก และการพัฒนาองค์การเพื่อความมีประสิทธิภาพต่อไป โดยเฉพาะการปรับด้าน โครงสร้างองค์การ เพราะการปรับโครงสร้างองค์การจะผลกระทบโดยตรงต่อทุกหน่วยในองค์การ สำหรับ โครงสร้าง

ขององค์การในยุคสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งมีการนำมาใช้หรือประยุกต์ทั้งในหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนมีรูปแบบต่างๆ คือ (Robbins, 2001; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2547; ณัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2547)

1.2.3.1 โครงสร้างองค์การแนวราบ(Management Organization) เป็นองค์การที่พยายามลดขั้นตอนการจัดการ (Management Hierarchy) ลงไปโดยการมอบอำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) เพื่อความคล่องตัวในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ทำให้มีประสิทธิภาพกว่าโครงสร้างองค์การรูปแบบเดิมโดยองค์การตามแนวราบจะแบ่งโครงสร้างกระบวนการสำคัญ (Core Process) และสร้างทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานจากหลายๆ ฝ่าย ขึ้นมาเพื่อทำให้กระบวนการนั้นก้าวไปสู่เป้าหมายได้ นอกจากองค์การแนวราบจะลดขั้นตอนและอุปสรรคในการทำงาน ทั้งในแนวราบและในแนวดิ่ง โดยการสร้างทีม ขึ้นมารับผิดชอบในแต่ละกระบวนการหลัก ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยหลักของการจัดการองค์การแนวราบออกเป็น 7 ประการ คือ

- 1) การจัดโครงสร้างองค์การ โดยคำนึงถึงกระบวนการมีใช้งาน
- 2) ลดลำดับชั้นภายในองค์การให้เหลือเท่าที่จำเป็น
- 3) ใช้ทีมงานในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ
- 4) ใช้ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งผลักดันในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- 5) มีการให้รางวัลกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 6) เพิ่มการติดต่อและความสัมพันธ์กับผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers)
- 7) ให้ข้อมูลข่าวสารและการฝึกฝนแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

1.2.3.2 โครงสร้างองค์การแบบ Modular (Modular Organization) หรือระบบองค์การแบบมีพลวัต จะช่วยให้องค์การสมัยใหม่ในการขยายตัวให้ก้าวพ้นขอบเขตของความเป็นองค์การเดี่ยวออกไป โดยองค์การหลักที่เป็นแกนกลางของธุรกิจจะทำงานที่ตนมีความชำนาญ จะใช้บุคลากรจำนวนไม่มากนักในการพัฒนากลยุทธ์และศักยภาพในการแข่งขัน มีการจ้างองค์การอื่นเป็นผู้รับเหมาช่วงงาน (Subcontractor) และมีผู้รับผิดชอบของการติดต่อกับผู้เช่าช่วงทั้งหลายให้ทำงานให้สอดคล้องกับแกนกลางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น องค์การหลักอาจจะทำหน้าที่ขายเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal computer) หรือ PC แต่กระจายหน้าที่ทางด้านการออกแบบ การผลิต และการกระจายสินค้าให้กับผู้รับเหมาช่วงงานอื่นๆ เป็นต้น โดยโครงสร้างขององค์การแบบ Modular จะมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน โดยไม่เกิดภาระกับบุคลากรผู้สนับสนุน และการลงทุนในด้านที่ธุรกิจไม่ชำนาญและใช้เงินลงทุนสูง

ทั้งนี้ โดยแท้จริงแล้วองค์กรแบบ Modular จะมีหลายรูปแบบด้วยกัน เช่น องค์กรหลายของค์การอาจรวมตัวกันเพื่อทำโครงการขนาดใหญ่ โครงการระดับนานาชาติ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้นลงอาจจะแยกตัวกัน เป็นแต่ละองค์กรย่อย

ลักษณะสำคัญขององค์กรแบบ Modular มีอยู่ 4 ประการ คือ

- 1) องค์กรแต่ละองค์กรต่างก็เป็นอิสระ ต่างก็ทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเอง
- 2) องค์กรหลักจะรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยมีผู้รับช่วงงานเข้ามาดูแลทำหน้าที่ตามที่ตกลงกัน
- 3) องค์กรต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกันตามข้อตกลงที่กำหนด ซึ่งจะ องค์กรจะไม่ก้าวก่ายกัน การดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาเป็นอิสระ จากกัน และจะรับผิดชอบในการทำงานให้ สำเร็จตามที่ตกลงไว้
- 4) องค์กรจะเชื่อมโยงและใช้สารสนเทศระหว่างกัน ในการสร้าง ประสิทธิภาพและการรวมพลัง (Synergy) ในการทำงานให้สำเร็จ

1.2.3.3 องค์กรเสมือน (Virtual Organization) เป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศมาเชื่อมส่วนประกอบของระบบเข้าด้วยกันแบบพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) ซึ่ง การร่วมกันจะช่วยให้มีการใช้ทักษะ ต้นทุน และการเข้าถึงความต้องการของกันและกันได้ โดยที่ องค์กรเสมือนจะเป็นตัวอย่างที่สมบูรณ์ของการใช้ระบบสารสนเทศร่วม ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการวางแผนการผลิตและการบริหารต้นทุนทั้งสองฝ่าย ช่วยสร้าง โอกาสให้กับองค์กรสมาชิก

1.2.3.4 โครงสร้างเน้นทีมงาน (team based structure) ประกอบด้วยทีมงาน และคณะทำงาน ซึ่งดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงเน้นให้บุคลากรมีอำนาจแห่งตน (empowerment) เพราะไม่มีการบริหารโดยกำกับดูแลแบบระบบราชการที่ทีมงานออกแบบการ บริหารของตนเองตามที่คิดว่าดีที่สุดมีความรับผิดชอบเต็มที่และกระบวนการและผลงานของทีม

1.2.3.5 หน่วยงานอิสระภายในองค์กร (autonomy internal unit) องค์กร ขนาดใหญ่หลายองค์กรประกอบด้วยหน่วยงานอิสระที่มีอำนาจในตนและเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกันแต่ ละหน่วยงานมีผลงาน ผลผลิตเป้าหมายของหน่วยงานเอง แม้จะคล้ายคลึงกับแบบการจัดโครงสร้างตาม หน่วยงานแต่จะมีความแตกต่างที่ความมีอิสระไม่มีการควบคุมจากหน่วยงานกลางหรือได้รับงบประมาณ ที่จัดสรรจากส่วนกลางแต่อย่างใด

1.2.3.6 องค์กรที่ไร้ขอบเขต (boundary less organization) การออกแบบไม่ ถูกจำกัดลักษณะโครงสร้างไว้ล่วงหน้าว่าจะเป็นแนวตั้งแนวนอน หรือถูกจำกัดจากกรอบภายนอก

องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันมีลักษณะประเภทนี้ โดยเน้นความยืดหยุ่นไว้โครงสร้างไม่มีการดูแลกำกับเป็นชั้นๆ และใช้พลังอำนาจในทีมแทนการกำกับดูแลโดยผู้บริหาร

1.2.3.7 องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) องค์การที่พัฒนาสมรรถนะจนสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา สมาชิกทุกคนมีบทบาทร่วมกันในการทำงาน การแก้ปัญหาที่สัมพันธ์กับงานตลอดเวลา มีการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่องและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ตัดสินใจและการปฏิบัติงาน มีวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ของชุมชนในองค์การ เอื้ออาทร แบบโครงสร้างขององค์การไร้ขอบเขต เป็นทีมงานที่มีพลังในตน ทำงานโดยแลกเปลี่ยนข้อสารสนเทศอย่างเปิดเผย

1.3 ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การ เป็น แนวความคิด หลักการที่เกี่ยวข้องกับทุกแง่มุมขององค์การ กล่าวคือ เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายการจัดโครงสร้างองค์การพร้อมทั้งเสนอทางเลือกในการบริหารและจัดการโครงสร้างองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ ทฤษฎีองค์การมีมากมาย หากจำแนกตามยุคสมัยแบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงหลัก (อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551 : 4-43 ; สมคิด บางโม, 2548 ; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547) คือ

1.3.1 ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical Theories)

ทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญกับโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดการองค์การ แนวคิดทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)

ทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) อยู่ในช่วงประมาณ ค.ศ. 1937 Max Weber ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Model) ซึ่งหลักการจัดการองค์การมีลักษณะสรุปได้ ดังนี้

- 1) การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) เป็นการแบ่งแยกหน้าที่ตามลักษณะของงานและความชำนาญ เป็นการสร้างความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- 2) โครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical) เมื่อได้รับตำแหน่งสูงขึ้นสามารถอำนาจการและควบคุมบุคคลในตำแหน่งที่ต่ำกว่า
- 3) การกำหนดกฎระเบียบวินัย (Rules Disciplines and Control) มีระเบียบแบบแผน ไม่มีความยืดหยุ่นกฎจะช่วยให้บุคคล มีระเบียบวินัยทำให้องค์การมั่นคง สามารถควบคุมให้องค์การไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4) การกำหนดงานตามหลักอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้กับตำแหน่งต่างๆในองค์กร โดยยึดหลักเมื่อได้รับตำแหน่งสูงขึ้น อำนาจหน้าที่ก็มากขึ้น

5) ข้อผูกมัดระยะยาวในอาชีพ (Lifelong Career Commitment) บุคคลที่ทำงานในระบบราชการจะทำงานได้ตลอดชีวิตและมีโอกาสก้าวหน้า มีความมั่นคง

6) อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร (Authority Structure) เป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมาโดยตรงจากองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในครั้งแรกที่เข้าทำงาน

7) ความมีเหตุผล (Rationality) เป็นของเหตุผลในการบริหาร การแก้ไขปัญหาการตัดสินใจ ที่จะต้องเป็นไปด้วยเหตุผลหลักการ

1.3.2 ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theories)

เมื่อทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมได้มีการนำมาใช้ในช่วงหนึ่งแล้วหลังจากนั้นก็เกิดข้อโต้แย้งและปฏิเสธ ทฤษฎีองค์การจึงได้มีการพัฒนาต่อมาเป็นลำดับ จนกระทั่งเกิดเป็นทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิดของทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์เข้ากับการจัดการองค์การ แก้ปัญหาด้านจิตวิทยา และปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ และกลุ่มคนกลุ่มงานในองค์การ เน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์การในการบริหารและขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ คือ

1) บุคคล (Individual) ทฤษฎีองค์การดั้งเดิมเชื่อว่าคนจะจูงใจได้ด้วยเงินอย่างเดียว แต่จากการศึกษาพบว่าบุคคลอาจจะจูงใจได้ด้วยเงินและด้วยสิ่งอื่นที่ไม่ใช่เงิน เช่น บางคนรักงานสนุกกับงาน ชอบงานแม้เงินเดือนจะน้อยไม่จูงใจแต่ก็ยินดีจะทำงาน ในทางตรงข้ามแม้หน่วยงานจะจูงใจให้เงินเดือนสูงแต่บุคคลขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความสุขในการทำงาน ทำให้ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

2) กลุ่มงาน (Work group) มีการจัดกลุ่มงานเพื่อความชัดเจนในการทำงาน

3) การบริหาร โดยการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม (Participation management) การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหาร ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของทุกคน จะทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันและทุกคนมีการปรับปรุงงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

4) ขวัญกำลังใจ (Morale) การที่บุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากเท่าไรก็จะทำให้อัตราเพิ่มผลผลิตของงาน ดังนั้นกลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพจึงอยู่ที่การสร้างขวัญกำลังใจด้วย

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่สำคัญได้แก่ทฤษฎีตามสถานการณ์ทฤษฎีซึ่งมีข้อสมมติฐานคือองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อม ทรัพยากร หรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น ดังนั้น การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละองค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมนั้นให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในแต่ละแห่งให้เหมาะสมจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การแนวคิดนี้จึงมุ่งค้นคว้ารูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (Flexibility) และมีการปรับตัวได้สูง (Adaptable) ของแต่ละองค์การลักษณะสำคัญของทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ คือ

- การบริหารองค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
- การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นสิ่งที่สำคัญและควรทำให้ได้ผลดีที่สุด
- ยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบคือสภาพที่ต้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
- สามารถใช้ได้กับการบริหารหลายอย่าง โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมของมนุษย์โดยตรง เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดรูปแบบขององค์การ

สรุป จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การองค์ประกอบขององค์การ การออกแบบองค์การ โครงสร้างองค์การรูปแบบขององค์การสมัยใหม่ จะทำให้ได้แนวคิดพื้นฐานในการออกแบบลักษณะของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในด้านองค์ประกอบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าควรประกอบด้วย จุดมุ่งหมายขององค์การ ภารกิจขององค์การ การบริหารงาน บุคลากร ทรัพยากร โครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งในแต่ละส่วนนี้จะต้องนำแนวคิดของรูปแบบขององค์การ โครงสร้างองค์การ มาใช้พิจารณาต่อไปว่าจะเลือกใช้รูปแบบขององค์การ โครงสร้างองค์การอย่างไรให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อัตรากำลัง ทรัพยากร และบริบทของสังคมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่จะต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว และจะต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การ

การบริหารจัดการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากของทุกองค์การและเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่ง ในความสำเร็จขององค์การ องค์การบางองค์การแม้จะมีลักษณะองค์ประกอบขององค์การสมบูรณ์พร้อมแต่หากขาดการบริหารจัดการที่ดีก็จะทำให้องค์การนั้นขาดประสิทธิภาพ และนอกจากองค์การจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีแล้วการพัฒนาองค์การก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทุก

องค์การจึงควรมีความเข้าใจพื้นฐานแนวคิดของการบริหารจัดการองค์การและการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีแนวคิดต่างๆ ดังนี้

2.1 แนวคิดกระบวนการบริหารจัดการองค์การ

การบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ดิน ปรัชญาพฤทธิ์, 2548)

องค์การแต่ละองค์การจะมีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย วัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารจัดการจึงมีปัจจัยต่างกัน ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจกับแนวคิดกระบวนการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เข้าใจสาเหตุของปัญหา สามารถบริหารจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างระมัดระวังเพื่อประสิทธิภาพ (อนิวัช แก้วจางงค์, 2550 ; สมคิด บางโม, 2548)

การบริหารจัดการองค์การได้เกิดขึ้นมาเป็นเวลานานแล้วพร้อมกับการจัดตั้งองค์การตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (ค.ศ.1880) และได้พัฒนาขึ้นตามลำดับโดยการบริหารจะมุ่งตรงไปที่ประสิทธิภาพขององค์การตลอดจนคิดหาวิธีการปรับปรุงโดยไม่มองเรื่องอื่นนอกจากการทำให้้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายได้เท่านั้น และการบริหารจัดการในยุคต่อมาก็จะเน้นเรื่องคน ขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และพัฒนาเป็นการบริหารงานในยุคสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่ ที่จะมุ่งเน้นการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การทำงานที่มีความยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ของงาน

แนวคิดการบริหารจัดการที่สำคัญ

ในการบริหารจัดการ มีนักวิชาการเสนอแนวคิดการบริหารจัดการหลายท่าน โดยแนวคิดการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ

2.1.1 การบริหารจัดการตามแนวคิดของ Lyndall Urwick & Luther Gulick (1979) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ (POSDCORB)

1) การวางแผน (Planning) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลต่อการดำเนินการขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคคลในองค์การ

2) การจัดการองค์การ (Organization) เป็นการแบ่งงานตามตำแหน่งต่างๆในโครงสร้างองค์การ โดยจัดแบ่งงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การจัดวางคนเข้าทำงานของผู้บริหารที่จะต้องมีการคัดเลือกและใช้อำนาจหน้าที่โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ

- 4) การอำนวยการ (Directing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคคลในองค์กร โดยการกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบให้เป็นผลสำเร็จ
- 5) การประสานงาน (Coordinating) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์กร
- 6) การรายงาน (Report) เป็นการนำเสนอผลงานที่ได้ทำไว้แล้วเป็นการแสดงความคืบหน้าของการปฏิบัติงาน
- 7) งบประมาณ (Budgeting) เป็นการจัดทำรายงานค่าใช้จ่ายเพื่อเป็นงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ

2.1.2 แนวคิดของ Lewis et. โดยได้แบ่งกระบวนการจัดการบริหารออกเป็น

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ
- 2) การจัดการองค์กร (Organization) เป็นการกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติการจัดกลุ่มงาน ผู้รับผิดชอบ ลำดับชั้นการรายงานและอำนาจการตัดสินใจ
- 3) การชี้นำ (Leading) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่จำเป็น การสื่อสาร การสั่งการ การจูงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 4) การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 การบริหาร โดยเป้าหมาย (Management By Objectives) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1950 โดย Peter Drucker การบริหารโดยใช้เป้าหมาย เป็นโครงการอย่างหนึ่งที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานดีขึ้นด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเองให้รับรู้เป็นการล่วงหน้าว่า แต่ละคนนั้นจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร เป้าหมายที่สำคัญของ MBO คือ ต้องการเปลี่ยนข้อความที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรให้เป็นเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่มีความแน่ชัด เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของสมาชิกที่อยู่ในองค์กรให้มีเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดในเรื่องการบริหาร โดยเป้าหมาย เกิดจากที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเมื่อมีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจนผู้บังคับบัญชาก็จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานนั้น ซึ่งสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายและดำเนินการจนสำเร็จ

การบริหารโดยเป้าหมาย เมื่อทั้งผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาแต่ละคน รับทราบเป้าหมายของแต่ละบุคคลแล้ว ในระดับต่อไปก็จะเป็นการประสานจากเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นเป้าหมายขององค์กร เป็นการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มและทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมผลักดันให้สำเร็จการบริหาร โดยเป้าหมายจึงเป็นการประเมินทั้งในระดับแต่ละตัวบุคคลว่า สามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ และในภาพรวมขององค์กรสำเร็จหรือไม่อย่างไร ถ้าไม่สำเร็จก็จะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร

การบริหารโดยเป้าหมาย จึงสามารถติดตามประเมินผลงานขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งเมื่อดำเนินการไปแล้วเกิดปัญหาอุปสรรคผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้เหมาะสมได้ ซึ่งนับเป็นข้อที่ดีประการหนึ่ง

แนวความคิดการบริหารโดยเป้าหมาย อาจนับได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจาก วิธีการศึกษาการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ และนำไปสู่ในเรื่องของ แนวความคิดและเทคนิคการบริหารในที่สุด ซึ่งจะมีลักษณะดังนี้

- 1) ผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีเมื่อผู้ได้บังคับบัญชา รู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานและสามารถนำไปสัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคล
- 2) ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3) ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องการเครื่องชี้บางอย่างที่จะบอกให้รู้ถึงผลการปฏิบัติงานของเขา
- 4) ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องการการยกย่อง ก้าวหน้า และความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

2.1.4 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) การทำงานของระบบราชการมักถูกมองว่าล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ รัฐบาลจึงได้ให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการบริหารงานภาครัฐ โดยการปฏิรูประบบราชการให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ลดขนาดจำนวนคน ปรับระบบการบริหารจัดการให้มีความ คล่องตัว นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้การทำงานรวดเร็ว มีคุณภาพสูง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมายมากกว่ากระบวนการ เปิดโอกาสให้คนที่มีความสามารถรับราชการเป็นอาชีพ โดยมีแนวคิดปรัชญาการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547) คือ

หลักการจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐในอนาคต

การจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจให้ทำหน้าที่เฉพาะที่จำเป็นเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชน ชัดเจน ประหยัด และเป็นเอกภาพโดยมีหลักทั่วไปว่าบทบาทภารกิจของภาคราชการควรเน้นบทบาท 3 ประการ คือ การกำหนดนโยบาย การวางกฎระเบียบและตรวจสอบ และการสนับสนุน ดังนั้นหลักการในการกำหนดโครงสร้างจึงเน้นภารกิจเป็นหลัก ภารกิจจะต้องชัดเจนวัดผลสำเร็จได้และมีสายสัมพันธ์ในการดำเนินบทบาทภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน มีผู้รับผิดชอบการบริหารงานและผลงานตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายชัดเจน ซึ่งการจัดการองค์การในลักษณะนี้เรียกว่า agenda based organization ทำให้ห้องค์การมีขนาดกะทัดรัดคล่องตัว มีเอกภาพในการตัดสินใจรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาได้มากกว่าองค์การของรัฐที่ผ่านมาในอดีต และปัจจุบันภาครัฐได้นำเอาแนวคิดในการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่มาใช้เพื่อปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.), 2552) ; สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547 ; สุกัญญา เอ็มอิมธรรม, 2546)

ปรัชญาของการบริหารภาครัฐสู่ศตวรรษที่ 21

- 1) ทำลายระบบผูกขาดในการบริหารของรัฐ
- 2) สร้างการแข่งขันกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ
- 3) ป้องกันไม่ให้ข้าราชการของรัฐแสวงหาประโยชน์จากการทำงานในหน้าที่

โดยมิชอบ

- 4) ลดการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางของรัฐในกิจกรรมด้านการให้บริการและการพัฒนา
- 5) ส่งเสริมกิจกรรมของรัฐให้มีแนวการบริหารให้สอดคล้องกับแนวทาง

ประชาธิปไตยให้ข้าราชการเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักมากกว่าตอบสนองผู้บังคับบัญชา

- 6) ประสานวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานให้เป็นเพื่อวัตถุประสงค์รวมของชาติ มากกว่าเพื่อประโยชน์ของกรม กองกระทรวง
 - 7) ยับยั้งการขยายตัวขององค์การภาครัฐทั้งในแนวราบ
 - 8) ลดการใช้กฎ ระเบียบ เป็นแนวทางในการแก้ปัญหา
 - 9) สร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดแก่ชุมชนในการบริหารงานร่วมรัฐ
- การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีองค์ประกอบหลัก คือ

- 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2) การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
- 3) การกำหนด วัตถุประสงค์ และให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งมวลในระดับองค์กรและระดับบุคคล การบริหารงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ กำหนดให้มี Performance Control หรือระบบ Pay for Performance
- 4) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร และเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้งานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์
- 5) การเปิดกว้างในแนวคิดเรื่องการแข่งขันทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและกับภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดควรให้เอกชนทำ

ระบบบริหารภาครัฐแนวใหม่

- 1) เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์
- 2) วัตถุประสงค์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นธรรม
- 3) ให้ความสำคัญต่อผู้ทำงานแทนการควบคุม
- 4) มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ
- 5) มีวิธีการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว
- 6) เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การบริหารภาครัฐของไทย : แนวโน้ม ทิศทางและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

- 1) การกระจายอำนาจทางการบริหาร
- 2) การแปรสภาพกิจกรรมของรัฐเป็นกิจกรรมเอกชน
- 3) การนำระบบการประเมินผลแบบเปิดไปใช้ในหน่วยงานของรัฐ
- 4) การปฏิรูปกฎหมายและระเบียบที่ล้าหลัง
- 5) การปฏิรูประบบงบประมาณของไทย
- 6) ปรัชญาการบริหารภาครัฐจะต้องทำลายการผูกขาดของรัฐ

นอกจากนั้น เซอร์โต (Certo and Trevis 2006:7-8) ได้กล่าวถึง หน้าที่หลักของการบริหารจัดการ ดังนี้

- 1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำโดยอาจจะกำหนดเป็นขั้นตอนกระบวนการหรือวิธีการในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าควรดำเนินการแบบใดจึงจะได้รับผลสำเร็จในเรื่องที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถความ

เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ เนื่องจากจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพสิ่งแวดล้อมอย่างแม่นยำ ซึ่งขั้นตอนการวางแผนนี้ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งและมีอิทธิพลมากต่อความสำเร็จของการวางแผน

การวางแผนที่ดีจะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์ไปพร้อมๆกับการตัดสินใจอย่างรอบคอบ การวางแผนที่ดีเพื่อการตั้งรับในเชิงรุกอาจจะจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1.1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนงานรวมหรือวางแผนแม่บทที่มีความซับซ้อนเพื่อบอกทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้องค์กรอาจจะกำหนดกลยุทธ์ไว้หลายรูปแบบ ซึ่งกลยุทธ์ที่นิยมนำมาใช้กับองค์กรได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

1.2) การวางแผนการดำเนินงาน (Operation Planning) แผนการดำเนินงานที่พบโดยมากเป็นแผนการปฏิบัติงานในรูปแบบแตกต่างกันโดยจะมีเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ แผนการดำเนินงานอาจจะจำแนกเป็น 3 ระยะ คือ แผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

2) การจัดองค์กร (Organization) เป็นการจัดรูปแบบหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความสัมพันธ์ของคนและงานที่เหมาะสม จึงเป็นการแบ่งหรือแยกแต่ละหน่วยออกจากกันเพื่อให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนรวมถึงเพื่อกำหนดความสัมพันธ์ของบุคคลในแต่ละหน่วยงาน การจัดองค์กรทำได้โดยการจัดทำแผนภูมิองค์กร (Organization Chart) ที่แสดงให้เห็นโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ช่วงของการควบคุม (Span of Control) การจำแนกกลุ่มหรือกิจกรรมของหน่วยงาน (Group Activities) อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ

การจัดองค์กรต้องคำนึงถึงสายงานหลัก (Line) ซึ่งรับผิดชอบต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานที่ได้รับมอบหมายโดยตรง

3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกระดับ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การอบรมพัฒนา บุคลากรและการกำหนดค่าตอบแทน

4) การนำ (Leading) เป็นการสั่งการหรือการอำนวยความสะดวกหลังจากบรรจุคนเข้าทำงานและมอบหมายงานให้แล้วบุคคลที่จะนำได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีศิลปะ ภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การให้คำปรึกษาแนะนำเป็นไปอย่างใกล้ชิดรวดเร็ว

5) การควบคุม (Control) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่อย่างไรหากพบอุปสรรคจะต้องเร่งแก้ไข การควบคุมจะต้องจัดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดทฤษฎีการพัฒนองค์กร

การพัฒนองค์กร (Organization Development) เป็นความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ (Cumming and Worley, 2005; ติน ปรัชญพฤทธิ, 2544)

ลักษณะที่สำคัญของการพัฒนองค์กร คือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ล่วงหน้า อย่างมีระบบและการวางแผนนี้เองทำให้การพัฒนองค์กรแตกต่างไปจากการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร
- 2) การเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะครอบคลุม การพัฒนองค์กรส่วนใหญ่จะเน้นความพยายามในการพัฒนองค์กรซึ่งกระทำในลักษณะทั้งระบบหรืออย่างน้อยก็เป็นหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่บ่งชี้ชัดเจน
- 3) จุดเน้นจะอยู่ที่กลุ่มงาน แม้ว่าในบางครั้งความพยายามในการพัฒนองค์กรจะมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงบุคคลหรือองค์กรก็ตาม แต่ก็ยังมุ่งไปยังกลุ่มต่างๆ ด้วย
- 4) การเปลี่ยนแปลงในระยะยาว การพัฒนองค์กรจะเน้นกระบวนการที่ใช้เวลานานเป็นเดือนหรือในบางกรณีเป็นปี เพื่อที่จะดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนองค์กร
- 5) การเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนร่วมอยู่ด้วย ในการพัฒนองค์กรส่วนใหญ่จะเน้นถึงความจำเป็นที่จะมีบุคคลภายนอกหรือบุคคลที่สามที่ทำหน้าที่เป็นตัวการการเปลี่ยนแปลง จึงไม่ใช่โครงการเปลี่ยนแปลงด้วย บุคคลในองค์กรเองเท่านั้น
- 6) วิธีการของการพัฒนองค์กรจะเน้นการแทรกแซงอย่างจริงจังในกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ในองค์กร ส่วนการวิจัยเชิงแก้ไขปัญหานั้นจะมีเพื่อเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพความเป็นจริง

2.2.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนองค์กร

การพัฒนองค์กร โดยทั่วไปแล้ว จะมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันสมัยและให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล่วกับสภาพงานในทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ
- 2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

3) เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน ขณะเดียวกันก็ลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

4) เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์การให้ดีขึ้น รวมทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การ

5) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนและปฏิบัติงานโดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6) เพื่อเพิ่มความไว้วางใจการเปิดเผยและแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดีและได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7) เพื่อขจัดข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ข้อความระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

8) เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอดเมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

9) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานอย่างมีแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

10) เพื่อมุ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขวัฒนธรรมที่ล้าสมัย ไร้สาระ ขัดต่อความเจริญขององค์การ โดยมุ่งเน้นที่ผลสำเร็จของงานที่บรรลุตามเป้าหมายมากกว่าวิธีการ

11) เพื่อการส่งเสริมหลักการทำงานที่เน้นหลักการมากกว่าตัวบุคคล การพัฒนาองค์การจึงอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะเพื่อเพิ่มความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และขจัดปัญหา ข้อขัดข้อง

ทั้งนี้อาจกล่าวสรุปการพัฒนาองค์การจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์การทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม โดยเห็นว่าการทำงานร่วมกันในองค์การต้องมีการประสานการทำงานระหว่างหน่วยงานภายในองค์การหากภายในไม่มีความเข้าใจในเนื้องานในหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว มักก่อให้เกิดความขัดแย้งและกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ไม่สามารถจัดการได้ในที่สุด แต่หากองค์การได้มีการเตรียมการตั้งแต่ต้นก็จะช่วยป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การในอนาคตได้

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ เป็นที่ทราบกันดีว่าโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันการดำเนินกิจกรรม เพราะนั่น

หมายถึงส่วนหนึ่งของสายการบังคับบัญชาตามลำดับสายงานในองค์กร หากองค์กรสามารถจัดการโครงสร้างและกำหนดอำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมหมายถึงผลสำเร็จในการจัดการปัจจัยอื่นๆ ในองค์กรตามไปด้วย

3) การเปลี่ยนแปลงเวลา (Times) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญเช่นกันเป็นปัจจัยชี้้นำและ บ่งบอกความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร โดยองค์กรอาจกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหากเกินเวลาที่กำหนดอาจจะหมายถึงการไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรควรกำหนดว่าโครงการที่จัดทำขึ้นจะสำเร็จได้จะต้องใช้เวลานานเท่าไร

2.2.2 แนวคิดการบริหารที่จะพัฒนาองค์กร

โรบบิน (Robbins, 1988) และประเวศน์ (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดและเทคนิคการบริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาสามารถปรับตัวไม่ให้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงองค์กรมีลักษณะดังนี้

- 1) ลักษณะ โครงสร้างขององค์กรควรเป็นแนวราบและจัดการงานในลักษณะเครือข่าย
 - 2) กลไกการบริหารจัดการต้องทำให้เสมือนมีชีวิต (Organic Organization)
 - 3) ผู้บริหารมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อใช้ร่วมกับเทคนิคการบริหารอื่นๆที่จะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่เช่นเทคนิคการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เทคนิคการบริหารจัดการที่ดี
 - 4) ผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะทางการบริหาร
 - 5) พนักงานมีความใฝ่รู้ในเทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารใหม่ๆ
- กระตือรือร้นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา (Autonomous Learning)
- 6) พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องปกติ
 - 7) ควรมีข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ได้แก่ข้อมูลพื้นฐานทรัพยากร ผลผลิต
 - 8) ควรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance)

2.2.3 กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

กระบวนการในการพัฒนาองค์กรเป็นขั้นตอนที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกำหนดให้มีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ดำเนินการพัฒนาองค์กรโดยส่วนใหญ่แล้วในการพัฒนาองค์กรจะมีการวางแผนอย่างมีระบบและต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคอันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินการพัฒนาองค์กร

คัมมิงส์และวอร์เลย์ (Cummings and Worley, 2005) ได้กล่าวถึง 8 กระบวนการในการพัฒนาองค์การ ดังนี้

- 1) การให้สัตยาบันเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง
- 2) การวินิจฉัยของค์การ
- 3) การวินิจฉัยกลุ่มและงาน
- 4) การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 5) การป้อนกลับข้อมูลที่วินิจฉัย
- 6) การออกแบบตัวสอดแทรก
- 7) การสั่งการและการจัดการเปลี่ยนแปลง
- 8) การประเมินผล

นอกจากนั้น อนิวซ์ แก้วจางค์ (2550) ได้สรุปกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังนี้

- 1) การวินิจฉัยแรกเริ่ม (Initial Diagnosis) เป็นการพบปะกันของผู้บริหารระดับสูงและที่ปรึกษาเพื่อกำหนดปัญหาขององค์การเพื่อดำเนินการพัฒนาให้องค์การสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ในการกำหนดปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานนั้นที่ปรึกษาหรือผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมักจะการสัมภาษณ์บุคลากรในองค์การเพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริง
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นการสำรวจเพื่อทำการกำหนดบรรยากาศของค์การและปัญหาในเชิงพฤติกรรมที่ปรึกษาจำเป็นต้องเข้าไปสัมผัสกับบุคคลที่มีพฤติกรรมที่องค์การไม่ต้องการเพื่อรับทราบปัญหาและแนวทางการแก้ไข
- 3) การเผชิญหน้าและการสะท้อนกลับข้อมูล (Data Feedback and Confrontation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มต่างๆ ในองค์การนำไปวินิจฉัยและกำหนดสิ่งเพื่อการเปลี่ยนแปลงต่อไป
- 4) การใช้เครื่องมือสอดแทรก (Use of Interventions) เพื่อให้การวางแผนในองค์การประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องนำเครื่องมือสอดแทรกที่จะนำมาใช้ร่วมกับเทคนิคในการพัฒนาองค์การ
- 5) การประเมินผลและการดำเนินการ (Evaluation and Follow-up) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำการตรวจสอบผลที่ได้รับทั้งหมดจากขั้นตอนข้างต้นเพื่อการพยายามนำไปสู่การพัฒนาองค์การและดำเนินในขอบเขตที่องค์การต้องการ

2.2.4 วิธีการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ

การวัดความสำเร็จขององค์การที่สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อเนื่องไปได้อย่างดีในระยะยาว องค์การต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพทางการบริหารหรือบริหารงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งวิธีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย 3 ด้าน คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1.) กลยุทธ์ (Strategy) คือ กลยุทธ์ขององค์การต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นแผนที่ขับเคลื่อนให้องค์การผ่านไปใสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนกลยุทธ์ต่างๆ

2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดกลุ่มงานและโครงสร้างองค์การสำหรับปฏิบัติตามกลยุทธ์ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การให้มีการกระจายอำนาจ

3) กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์การ เกี่ยวกับการปฏิบัติต่างๆ ในการตั้งเป้าหมาย การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทนต่างๆ การสร้างความสามัคคี ความคิดริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี

ในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการและกระบวนการจัดการกลยุทธ์ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้เสนอแนวทางคิดไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตนเองว่าตนเองมีจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การเป็นอย่างไร และเมื่อพิจารณาจากภายนอกองค์การแล้วมีโอกาส อุปสรรคอะไรบ้าง ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์การ ตัวชี้วัดทิศทางขององค์การ มี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์การซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การซึ่งจะเน้นประโยชน์ที่้องค์การจะได้รับ

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น SWOT

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่เอากลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยควรคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความพร้อมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการว่าประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงไรมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

ดังนั้นการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การควรมีการดำเนินการเป็นขั้นตอนตั้งแต่การวิเคราะห์ตนเอง กำหนดกลยุทธ์วางแผน

และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่มีการควบคุมให้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้และประเมินผลการปฏิบัติเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

นอกจากนั้นในการบริหารจัดการให้สำเร็จมีปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร คือ

- 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
- 2) ปัจจัยด้านการบริหาร คือ เทคนิคการจัดการและกระบวนการบริหารงานที่ทันสมัยเหมาะสมกับเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น วิสัยทัศน์ของผู้นำ
- 3) ปัจจัยด้านโครงสร้าง คือ การจัดและออกแบบโครงสร้างที่มีความคล่องตัวและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น จัดโครงสร้างอย่างง่าย การกระจายอำนาจ
- 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีคุณค่ามากซึ่งจะต้องมีการพัฒนาสร้างโอกาสความก้าวหน้า สร้างความผูกพัน

สรุป จากแนวคิดในการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร สามารถนำมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ เมื่อได้ออกแบบลักษณะของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว องค์กรจะขับเคลื่อนต่อไปได้ด้วยการบริหารจัดการซึ่งองค์กรควรพิจารณาแนวคิดหรือประยุกต์ใช้การบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานซึ่งโดยสรุป ทุกแนวคิดคือ จะต้องมีการวางแผน การจัดการ การควบคุมกำกับ การรายงาน การประเมินผล และนำแนวคิดกาพัฒนาองค์กรมาใช้เพื่อให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นมีการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน พัฒนาคณาจารย์ ฯ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยในการพัฒนาองค์กร จะต้องการวางแผนอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 3 คุณลักษณะขององค์กรที่พึงประสงค์

องค์กรที่พึงประสงค์ หรือ องค์กรที่เป็นเลิศคือ องค์กรที่มีลักษณะการบริหารหรือประสานงานที่สัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งมั่นที่ก้าวสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ (High Performance Organization) ซึ่งจะทำให้ความสำคัญการดำเนินให้สำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เน้นการบริหารจัดการที่รวดเร็ว คล่องตัว ยืดหยุ่น บุคลากร มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลาย มีเทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย เพื่อช่วยในการทำงานสะดวกรวดเร็วมีฐานข้อมูลระบบสารสนเทศที่พร้อมสมบูรณ์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการการตัดสินใจ การบริหารเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ยึดหลักธรรมาภิบาล และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เนตรพัฒนา ขาววิราช, 2542 ; รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ, 2544)

3.1 ลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ

องค์กรที่เป็นเลิศ คือ การที่องค์กรมีการบริหารจัดการหรือการประสานงานที่ประสบความสำเร็จมีสัมฤทธิ์ผลส่วนใหญ่โดยจะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรไม่มาก มีการกระจายหน้าที่งานที่สำคัญ และสร้างทีมงานเพื่อรับผิดชอบ องค์กรมีความกะทัดรัดและไม่เข้มงวดต่อกฎระเบียบ

2) กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมีความใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการ เพื่อให้ผู้ใช้บริการชื่นชอบในการให้บริการ คุณภาพ และให้ความเชื่อถือ องค์กร และมีความชำนาญและในสิ่งที่ทำอยู่และต้องพัฒนามิให้องค์กรหยุดนิ่ง

3) บุคลากร (People) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับบุคลากรมาก โดยจะให้อิสระในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสร้างสรรค์ วิธีการทำงานใหม่ และทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรต้องการเห็นความก้าวหน้าขององค์กร

4) สไตล์การบริหาร (Management Style) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมีการบริหารงานที่สัมพันธ์กับงานอย่างใกล้ชิด กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุผลอย่างชัดเจนเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

5) ระบบและวิธีการ (Systems & Procedures) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกว่าการวางแผนให้ทุกคนลงมือทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

6) คุณค่าร่วม (Guiding concepts & Shared Values) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นในคุณค่าที่มีอยู่ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย โดยนำระบบคุณค่ามาใช้เพื่อบันดาลใจให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

7) ฝีมือ (Skills) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันพนักงานสามารถสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายหน้าที่เพื่อทำงานแทนกันได้

3.2 องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

แนวคิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกช่วงปลาย ทศวรรษที่ 1980 ในการให้ความช่วยเหลือของประเทศที่พัฒนาแล้วทางโลกตะวันตกกับประเทศ ที่ล้มเหลวและต้องรับความช่วยเหลือ อันเนื่องมาจากความล้มเหลวในการบริหาร ขาดความเป็นประชาธิปไตย แนวคิดการบริหารจัดการที่ดีจึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อตอบสนอง เป้าหมาย บริหารงานมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) คำนี้มีการใช้ที่แตกต่างกัน เช่น สำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) ใช้คำว่า "การบริหารจัดการที่ดี" อานันท์ ปันยารชุน ใช้คำว่า "ธรรมาภิบาล" ราชบัณฑิต ใช้คำว่า "วิธีการปกครองที่ดี" ซึ่งความหมายของการบริหารจัดการที่ดี หมายถึง การดำเนินการของผู้มีอำนาจทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่จะจัดการกับกิจการของประเทศที่ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบรวมถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยมีพื้นฐานมาจากการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ประเทศต่างๆ พัฒนาตนเอง ในลักษณะที่พึงตนเองได้ (รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ, 2544)

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิรูประบบราชการ โดยองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีมีหลักที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546)

1) นิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจให้ปฏิบัติตามกฎหมาย โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยกรมรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย สุจริต

3) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้สังคมสามารถเข้าตรวจสอบได้ เช่น การให้บริการเผยแพร่ข้อมูล

4) หลักการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ในความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นกระบวนการที่จะประกันว่าอำนาจที่บุคคลหน่วยงานมีอยู่จะถูกใช้ไปเพื่อประโยชน์ของสาธารณะและตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนรับรู้และเสนอความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ การประชาพิจารณ์ การลงมติ

6) หลักความคุ้มค่า (Cost - effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์ มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

การบริหารจัดการที่ดีในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษา ต้องการความมีอิสระ เพื่อให้สามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีในการบริหารจัดการอุดมศึกษา มีดังนี้ (รัชนา สานติยานนท์ และคณะ, 2544)

1) การรับผิดชอบต่อการปฏิบัติและการควบคุมการบริหารงานที่เข้มแข็ง คือ ความรับผิดชอบต่อตัดสินใจของตนเอง ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีความกล้าพอที่จะรับผิดชอบต่อการตัดสินใจนั้นๆ

2) ความมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับการความเป็นเลิศทางวิชาการ และคุณภาพการศึกษา

3) ความมีประสิทธิภาพ คือ กิจกรรมที่ดำเนินงานผลต้องออกมาคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ใช่คุ้มเฉพาะทางเศรษฐกิจอย่างเดียวควรพิจารณาความคุ้มค่าทางสังคมด้วย

4) หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ควรยึดหลักการของประชาธิปไตยที่มีการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญแทนที่จะยึดติดกับรูปแบบ และมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังหน่วยต่างๆ

5) ความยุติธรรมหลักในการจัดสรรที่สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการจ่าย โดยดูจากผลงานที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

6) ความสามารถคาดการณ์ได้ ธรรมชาติที่แน่นอนเมื่อการทำอะไรแล้วต้องสามารถคาดการณ์ได้จะเกิดผลอย่างไร

7) ความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทันต่อสถานการณ์

3.3 องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participate Administration)

การบริหารจัดการองค์การที่สำคัญอีกรูปแบบหนึ่งในปัจจุบัน คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การรู้สึกผูกพัน ทুমเทให้เพิ่มความสามารและมีความรับผิดชอบร่วมกันเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์แข่งขัน

สมยศ นาวิการ (2545:1) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการของการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงของบุคคลใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาของพวกเขาและต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรไม่ใช่แค่เพียงแค่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงมีสาระสำคัญให้ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้ได้บังคับบัญชาทั้งใจ กระตุ้นให้กำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกกลุ่มทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งนี้ระบบการติดต่อสื่อสารต้องมีความคล่องตัวและเป็นอิสระ

รูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีหลายรูปแบบ และที่สำคัญมี 4 รูปแบบ (สมยศ นาวิการ, 2545:42) คือ

1) แบบกลุ่มงาน (Work Group) โดยทั่วไปประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกัน บุคคลเหล่านี้จะทำงานร่วมกันและประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มงานสามารถทำให้เป็นประชาธิปไตยได้ ภายใต้แนวความคิดการเพิ่มงานและความรับผิดชอบ ซึ่งการเพิ่มงานและความรับผิดชอบ เป็นการเพิ่มปริมาณงานตามในแนวดิ่ง (vertical job loading) สมาชิกกลุ่มงานต้องสามารถวางแผนและจัดตารางเวลาในการทำงานเองแทนที่จะให้ผู้บังคับบัญชาทำสิ่งเหล่านี้ให้พวกเขาโดยกลุ่มงานสามารถมีอำนาจในการกำหนดเป้าหมายการผลิตของกลุ่มงานเอง แทนที่จะให้ผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายให้ ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระและมีส่วนร่วมมากขึ้น การเพิ่มคุณค่าในงานยังมีความหมายรวมถึงการทำงานที่เพิ่มปัจจัยจูงใจ (motivational factor) เช่น ความสำเร็จ การยกย่อง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและส่วนตัว

ภายใต้แนวความคิดการเพิ่มงานและความรับผิดชอบ งานบริหารบางอย่างจะถูกโยกไปยังผู้ได้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ ความเป็นอิสระ และการมีส่วนร่วมมากขึ้น และในกรณีการเพิ่มงานและความรับผิดชอบอย่างเต็มที่แล้วผู้ได้บังคับบัญชาจะเลือกผู้บริหารของเขาเองและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

2) แบบโครงการหรือแมทริกซ์ (Matrix or Project Management) การบริหารแบบมีส่วนร่วมแบบนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์กรโดยส่วนรวมเสียใหม่ ภายใต้

การบริหารงานแบบเมทริกซ์ ผู้อำนวยการโครงการจะถูกแต่งตั้งขึ้นมาเพื่อประสานพนักงานจากแผนกงานตามหน้าที่ ได้รับมอบหมายอำนาจในการวางแผนและดำเนินโครงการจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้ร่วมโครงการจะเป็นมีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับโครงการในระดับสูง ผู้บริหารมักจะปฏิบัติตามพนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะดังนั้นพนักงานจะมีบทบาทค่อนข้างมากในการตัดสินใจ การบริหารมีความคล่องตัว และสนับสนุนให้สมาชิกมีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบเมทริกซ์ มีประโยชน์โดยเฉพาะกับโครงการที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3) แบบร่วมเจรจาต่อรอง (Collecting Bargaining) ผู้บริหารหลายคนไม่ยอมรับการบริหารรูปแบบนี้ เมื่อ พนักงานเลือกสหภาพแรงงาน เป็นผู้แทนของสมาชิกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายบริหาร มีส่วนร่วมในการกำหนดค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การร่วมเจรจาต่อรองเป็นผู้แทนความต้องการของพนักงานเพื่อให้มีข้อมูลบางอย่างในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อพนักงาน แทนที่จะให้ฝ่ายบริหารพิจารณาแต่เพียงฝ่ายเดียว การมีสหภาพแรงงาน จึงเป็นกระบวนการที่มีการแบ่งปัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำระหว่างสมาชิกกับผู้บริหาร

4) แบบประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม (Industrial Democracy) เป็นรูปแบบที่ตัวแทนสมาชิกเข้ามาเป็นกรรมการบริหารร่วมกับเจ้าของ เป็นการให้สิทธิ์สมาชิกในการซื้อหุ้นหรือให้โบนัส แก่พนักงาน โดยการให้ถือหุ้น เพื่อให้มีสิทธิในการกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ ปูตตี (Putti, 1987) ได้สรุปวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 รูปแบบ คือ

1) การวางแผนแบบสแกนแพลน (The scan plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบที่ระหว่างคนงานกับผู้บริหารเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต

2) เจเคิร์ฟ (Jishu Kanri-JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็กๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มนี้จะพิจารณาปัญหาเกี่ยวกับการทำงานแล้วพยายามแก้ไขปัญหา ผู้นำกลุ่มจะได้รับการเลือกตั้งและสลับกันเป็นผู้นำ กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) การปรึกษาตามสายบังคับบัญชา (consultative hierarchy) เป็นวิธีการให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ในหน่วยงาน

4) ทีกรุป (T- Group approach sensitivity) วิธีการนี้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่น

และทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดแข็งจุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนจะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

5) การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร (Multiple management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเพียงจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6) คิวซีซี (Quality control circle) เป็นการทำงานของกลุ่มเล็กๆ ตั้งแต่ 3- 15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

7) แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน (Participation and team building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์กรมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3.4 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มปรับตัวสู่องค์กรที่เน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ลดกฎระเบียบข้อบังคับ มีขนาดการควบคุมกว้างขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมคิดตัดสินใจและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงาน องค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่สมาชิกในองค์กรต้องการร่วมกันจริง (เกศรา รักษาดี, 2549)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีมหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้

เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ (วนิดา ชูวงษ์, 2541 : 21)

องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1) จิตใจเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การมีแนวความคิดที่เปิดกว้างสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ รับรู้และพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายนอก โดยพยายามศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) บุคคลในองค์การต้องมีความรู้พื้นฐานเพียงพอที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ มีความยืดหยุ่น ในการคิด และการกระทำจนทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์

3) การรับรู้ความสามารถของตน (Self - efficacy) หมายถึง การรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่า สามารถประสบความสำเร็จในงานต่าง ๆ ได้

4) การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ (Reinventing the Culture) หมายถึง การสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่สนับสนุนการตื่นตัวใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์การ และมีการแก้ปัญหาที่เชิงรุก

ทศพร ประเสริฐสุข (2543: 15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะแตกต่างจากองค์การทั่วไป คือ

1) การเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกิจกรรมทุกประเภท เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน ไม่ใช่งานพิเศษ

2) การเรียนรู้คือกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์

3) ความร่วมมือ คือ พื้นฐานของความสัมพันธ์ทุกประเภท

4) พนักงานเติบโตและพัฒนาอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

5) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การแห่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้พึงมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว หน้าที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งงานยืดหยุ่น

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ พนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกัน ฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3) มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่น ขยายความในการเรียนรู้ของคนให้บังเกิด ผลอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ การตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับต่ำสุดในฐานะผู้รู้ดีมากที่สุด

4) มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ท้นกับการเปลี่ยนแปลง เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)

7) มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8) เน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็น ผู้กำหนดแนวปฏิบัติ

9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาค

10) มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีม บุคคลภายนอกทีม ยึดหยุ่นขึ้น

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผล ให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ปัจจัยพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 12 ปัจจัย คือ (Bennett and O'Brien, 1994 อ้างถึงในวารสาร สี่หน้า, 2548)

- 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (vision and strategy) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร สมาชิกต้องรู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไรเพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยผ่านการวางแผนกลยุทธ์
- 2) หลักปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (executive practices) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กร ส่งเสริมอำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการเรียนรู้
- 3) หลักปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง (managerial practices) ผู้บริหารระดับกลางเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานในการช่วยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4) บรรยากาศในการทำงาน (climate) ประกอบด้วยความไว้วางใจกัน สมาชิกไม่กลัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อำนวยความสะดวก กระจายอำนาจ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม
- 5) โครงสร้างองค์กรและงานในองค์กร (organization and job structure) องค์กรมีการยืดหยุ่น ส่งเสริมการหมุนเวียนงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรให้มากที่สุด ให้เกิดความสามารถในการก่อเกิดความรู้ความคิดใหม่ๆ
- 6) การไหลเวียนเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (information flow) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ สนับสนุนจะสนับสนุนการไหลเวียนข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
- 7) หลักปฏิบัติของทีมงานและบุคคล (individual and team practices) สมาชิกจะต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา การแก้ไขปัญหาร่วมกัน การทำงานเป็นทีม สมาชิกและทีมงานจะใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้
- 8) กระบวนการทำงาน (work process) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสนับสนุนการทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ กระบวนการทำงานจะต้องร่วมกับเทคนิคการแก้ไขปัญหามีระบบและใช้การทดลองและวิธีการใหม่ๆ ส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
- 9) เป้าหมายการปฏิบัติงานและข้อมูล (performance goals and feedback) ข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งจำเป็น และมีคุณค่าของการเรียนรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- 10) การฝึกอบรมและการให้การศึกษา (training and education) เป็นหลักการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการให้ข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาการเรียนรู้ใหม่ๆ จะ

มีอิทธิพลต่อองค์กร และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนก็จะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวและคิดอย่างมีอิสระ

11) การให้รางวัลและการยกย่อง (rewards and recognition) คนที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับตัวได้จะได้รับการยกย่อง องค์กรต้องส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ

12) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน (individual and team development) ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาส่งเสริมความสามารถในการแก้ไขปัญหา จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

ปัจจัยทั้ง 12 ประการจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และแสดงให้เห็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องมีวิสัยทัศน์มีเป้าหมายการเตรียมการและวิธีการดำเนินงานการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างไรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3.5 แนวคิดองค์กรอัจฉริยะ

คำว่า อัจฉริยะ คือ การมีความรู้และความสามารถมากกว่า ปกติ เก่งจริง ทำอะไรก็จะประสบความสำเร็จ (วีรุธ มาพะสิรานนท์, 2542)

อัลเบิร์ต (Albrecht, 2003) ได้กล่าวว่า องค์กรอัจฉริยะ หมายถึงองค์กรที่สามารถใช้ศักยภาพทั้งหมดของพนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลักษณะแนวคิดขององค์กรอัจฉริยะมี ดังนี้

1) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ทุกหน่วยงานต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นจุดประสงค์ของหน่วยงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องเข้าใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2) ชะตากรรมกัน (Shared Fate) ทุกคนในองค์กรถือเป็นหุ้นส่วนกันมีจุดประสงค์ร่วมกันและเข้าใจในบทบาทตนเองอย่างกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) ต้องการการเปลี่ยนแปลง (Appetite for Change) วัฒนธรรมที่เห็นความจำเป็นในการคิดค้นสิ่งใหม่และถือเป็นความท้าทาย เป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้วิธีการ และสิ่งใหม่ๆ

4) มุ่งความสำเร็จด้วยพลังใจ (Heart) พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) การทำงานให้ประสานสอดคล้องกัน (Alignment and Congruence) สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานในองค์กรให้สอดคล้องประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยพยายามกำจัดสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งออกไป

6) การใช้ความรู้ (Knowledge Development) ในปัจจุบันข้อมูล ข่าวสารความรู้ ปัญญาอันมีค่าที่มีประสิทธิภาพช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และการส่งเสริมความคิด สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ

7) ความกดดันในการทำงาน (Performance Pressure) ทุกคนมีเป้าหมายในการทำงานและคาดหวังจะทำให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

ต้นกำเนิดและผลลัพธ์ขององค์การอัจฉริยะ คือ

- 1) การเรียนรู้ผสมผสานและการกลั่นกรอง
- 2) องค์ความรู้เดิมองค์ความรู้ใหม่ ทางเลือก
- 3) ทักษะและรูปแบบความคิด
- 4) การประสานความสามารถในการแข่งขัน
- 5) พลังความคิดสร้างสรรค์
- 6) การทำงานเป็นทีม
- 7) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

สรุปลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์

จากแนวคิดการบริหารจัดการองค์การที่ดี ลักษณะขององค์การที่มีความเป็นเลิศ องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม องค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะ สามารถสรุปเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการออกแบบพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การบริหารจัดการและการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้ดังนี้

1) มีลักษณะเป็นองค์การยุคใหม่ที่มีคุณภาพ การบริหารงานตนเอง มีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว องค์การมีขนาดเล็ก

2) โครงสร้างการบริหารองค์การ มีการบริหารงานในแนวราบ อย่างง่าย ไม่ซับซ้อน มีการควบคุมกำกับน้อยมีอิสระในการทำงาน ทุกคนแต่จะกำกับควบคุมด้วยตัวเองเป็นส่วนใหญ่

3) การบริหารจัดการ มีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลลัพธ์อย่างชัดเจน เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ การบริหารงานมีการกระจายอำนาจ บริหารแบบมีส่วนร่วมสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในผลการตัดสินใจ มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกัน มีการบริหารงานที่โปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล

4) บุคลากร มีอัตรากำลังน้อย มีคุณภาพสูงทำงานได้หลากหลาย มีความรับผิดชอบสูง มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน มีความกระตือรือร้น ต้องการเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีความสามารถด้านเทคโนโลยี มีคุณธรรมจริยธรรม ประเมินผลตามประสิทธิภาพงาน มีการทำงานเป็นทีม มีจิตใจให้บริการเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5) ทรัพยากร งบประมาณ สภาพแวดล้อมที่ใช้งบประมาณ ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดี

6) นำเทคโนโลยีการสร้างเครือข่ายความเชื่อมกับหน่วยงานต่างๆ มาช่วยใช้ในการทำงานทุกด้าน องค์กรมีลักษณะ e-office มีฐานข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์

7) ผู้บริหาร สร้างสรรค์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำสูง มีคุณธรรมจริยธรรม

8) การให้บริการ เน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สร้างความประทับใจแก่บุคลากรทุกคน

ตอนที่ 4 แผนพัฒนาอุดมศึกษาศึกษา ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำหนดแผนนโยบาย กำกับ ดูแลพัฒนามหาวิทยาลัย จะต้องนำกรอบดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการดำเนินภารกิจ โดยมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุน ซึ่งกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี สรุปได้ดังนี้

4.1 ภาพอนาคตที่มีผลต่อโลก ประเทศและอุดมศึกษาไทย

1) ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ประชากรในวัยเด็กจะลดลง จะก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ประชากรวัยที่เข้าอุดมศึกษา คือ 18- 22 ปี จะเพิ่มขึ้น อุดมศึกษาจะต้องเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) แก่ผู้สูงอายุ

2) พลังงานและสิ่งแวดล้อม ทั่วโลกต้องการใช้พลังงานเพิ่มขึ้น แต่พลังงานลดลงธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมถูกทำลาย อุดมศึกษาควรช่วยพัฒนาวิจัยพลังงานทางเลือก เทคโนโลยีการเพื่ออนุรักษ์พร้อมสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3) การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต

3.1) โครงสร้างเศรษฐกิจ ภาคบริการและอุตสาหกรรมเติบโตแทนภาคการเกษตร เศรษฐกิจของโลกจะเคลื่อนย้ายมาที่ประเทศ จีนและอินเดีย

3.2) ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีความก้าวหน้า มีผลกระทบต่อการทำงาน

3.3) โลกยุคสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและจะมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิตอาชีพ และธุรกิจ

4) เยาวชน นักศึกษา และบัณฑิตในอนาคต ได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยีและการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรม มีผลต่อวิถีชีวิต วิธีการทำงาน จริยธรรม อุดมศึกษาควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร จัดหลักสูตร การเรียนรู้ ที่เหมาะสมสอดคล้อง

5) เศรษฐกิจพอเพียง ควรเป็นผู้นำการปฏิบัติ การวิเคราะห์สร้างองค์ความรู้ เผยแพร่ นำไปใช้

4.2 ประเด็นทิศทาง นโยบายแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2551-2565)

ทิศทาง นโยบายของอุดมศึกษา สามารถนำมาเป็นกรอบพัฒนาอุดมศึกษา ซึ่งสรุปได้ ดังนี้ ระยะยาว (พ.ศ. 2551 - 2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

1) คณะกรรมการการอุดมศึกษาจะทำหลักเกณฑ์กำกับดูแลและประเมินคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจะการจัดแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัย เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มวิทยาลัยชุมชน (Community University) กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปี (4 year University) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialized University) และมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจและความสามารถในการพัฒนา

2) ธรรมภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา (Governance and Management) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก สถาบันอุดมศึกษาควรมีการจัดอบรม พัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ให้มีความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่

3) การเงินอุดมศึกษา เนื่องจากรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณน้อยลง ทำให้ มหาวิทยาลัยต้องแสวงหารายได้เพิ่มเติมเพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพ รัฐบาลจึงควรจัดตั้งกองทุน พัฒนาอุดมศึกษา พัฒนาอาจารย์ กำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และมีวินัย การเงินการคลัง

4) การพัฒนาบุคลากร เพื่อแก้ปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จะต้องมีการ วางแผนอัตรากำลัง พัฒนาอาจารย์สาขาขาดแคลน พัฒนาค่าตอบแทนที่เหมาะสม

5) พัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา เนื่องจากปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามีการแข่งขันกันสูง มาก ทำให้เกิดความสูญเปล่า ความซ้ำซ้อน และมีช่องว่างของระดับการพัฒนา (University Divide) การ ร่วมมือกันทำงานแบบเครือข่ายอุดมศึกษา ซึ่งจะช่วยลดปัญหาและเพิ่ม โอกาสให้แต่ละมหาวิทยาลัยมากขึ้น

4.3 ธรรมภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ธรรมภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management) เป็นปัจจัย สำคัญที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หาก สถาบันมีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้าพร้อมกับการขับเคลื่อน โดยการบริหารที่มี ประสิทธิภาพแล้วภารกิจของมหาวิทยาลัยก็จะสำเร็จไปได้บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กร

สูงสุดในมหาวิทยาลัยคือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี ซึ่งในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ นพ.เกษม วัฒนชัย ได้สรุปไว้อย่างชัดเจนว่าประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย สรรหา สนับสนุน และติดตามกำกับ การปฏิบัติงานของอธิการบดี ประเมินการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย ยืนยันให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำกับติดตามทบทวน โครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างการบริการ สังคม ประกันความพอเพียงของทรัพยากรและการบริหารจัดการที่ดี ยึดมั่นในความมีอิสระของสถาบัน เชื่อมโยงระหว่างสถาบันกับชุมชน และทำหน้าที่ศาลอุทธรณ์ในบางครั้งอย่างไรก็ตามยังมีผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอเกิดความหย่อนยานผลประโยชน์ทับซ้อน ความไม่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาที่ปราศจากทิศทางขาดนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนปัญหาในการสรรหาผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์กรส่งผลอย่างรุนแรงต่อนักศึกษาและประชาชน

นอกจากนี้ ธรรมชาติในการกำกับดูแลอุดมศึกษาทั้งระบบ โดยส่วนกลางก็สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องผสมผสานการกำกับดูแลด้วยกฎระเบียบ (Regulation) และการสนับสนุน (Facilitation) รวมทั้งการขับเคลื่อนอุดมศึกษาในภาพรวมเมื่อให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

ดังนั้นด้วยความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยและธรรมชาติที่พึงมีในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา แผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2551-2565) ได้เน้นเรื่องธรรมชาติของสภามหาวิทยาลัยมากและกำหนดแนวทางการพัฒนาธรรมชาติและการบริหารจัดการอุดมศึกษาดังนี้

1) การสร้างความเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการกำหนดนโยบาย (Governance)) ให้เกิดการปฏิบัติรวมทั้งการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากประสบปัญหาเนื่องจากความไม่ชัดเจนในบทบาทและขาดความเข้มแข็งในการกำกับนโยบาย การขาดบุคลากรในระดับที่เกี่ยวข้องสมควรจัดตั้งองค์กรหรือกลไกพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหาร เช่นเดียวกับ (Institute of Director : IOD) สร้างกลไกในการพัฒนาผู้บริหารตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย โดยองค์กรดังกล่าวจะทำหน้าที่ฝึกอบรมให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่ายเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิด การสนับสนุนการวิจัยขององค์กรและนวัตกรรมการบริหารนโยบาย (Governance) และการจัดการ (Management) และการผลิตหลักสูตร การบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่การบริหารระดับสูงคือ มหาวิทยาลัยลงไปจนถึงระดับคณะวิชา ภาควิชา รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตรและผู้สอนอย่างต่อเนื่อง

ทั้งหมดเป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยด้วยการสร้างผู้นำ การบริหารนโยบายธรรมชาติและการจัดการ

2) การปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยรวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย สัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิที่ควรสูงกว่ากรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย การเลือกสรรกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิควรพิจารณาจากพันธกิจของสถาบันการมีส่วนร่วมของ Stakeholders และนักคิดนักปฏิบัติ

3) ควรพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัยมีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา สร้างระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้ามีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติวาระเชิงบริหารในรายละเอียด ระบบการกลั่นกรองวาระเพื่อการอนุมัติ รับผิดชอบต่อรับทราบ และทักท้วง การติดตามความก้าวหน้าผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

4) ทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ เช่น President + Provost, Chancellor + Vice Chancellor ที่ทำงานเต็มเวลาโดยคำนึงภารกิจหลักของสภามหาวิทยาลัย

5) กำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยและผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัยไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชา พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม

ตอนที่ 5 สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง ในประเทศไทยและต่างประเทศ

5.1 สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

5.1.1 วิวัฒนาการของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

สภามหาวิทยาลัย หมายถึง องค์การสูงสุดใน โครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมดำเนินงานและปกครองมหาวิทยาลัย ในภาษาอังกฤษใช้คำที่หลากหลาย เช่น Board of Trustees, Governing Board, Board of Directors, Board of Governors , Council คำว่า Board of Regents ใช้กับมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งในระยะแรกๆ เช่น มหาวิทยาลัยเยล (Yale) หรือคำว่า Corporation ที่ใช้กับมหาวิทยาลัยบราวน์ เรียกว่า The Corporation of Brown ซึ่งจากการสำรวจสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา 1,000 แห่ง พบว่ามากกว่าร้อยละ 80 เรียกสภามหาวิทยาลัยว่า Board of Trustees (เกษม สุวรรณกุล, 2552; วัฒนา ล่วงลือ, 2538) แม้ว่าคำเรียกสภามหาวิทยาลัยจะใช้แตกต่างกันแต่ระบบสภามหาวิทยาลัยหรือ โครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีลักษณะเช่นเดียวกัน สภามหาวิทยาลัยจึงมีความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปคล้ายกัน คือ ควบคุมการดำเนินงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย แต่อาจจะมีรายละเอียดการดำเนินงานอาจจะแตกต่างกันบ้าง

สภามหาวิทยาลัยได้กำเนิดขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา แต่แนวคิดดั้งเดิมที่จะให้แต่ละองค์คณะบุคคลหรือสภา (board) ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้เริ่มมาจากประเทศแถบยุโรป ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 12 กล่าวคือรัฐบาลท้องถิ่น (city-state) ที่เมืองโบโลญา (Bologna) ประเทศอิตาลีได้ตั้งสภาประชาชน (Board of citizens หรือ committees of citizens) ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างนิสิตนักศึกษา กับอาจารย์ของมหาวิทยาลัยโบโลญา ซึ่งการตั้งสภาประชาชนที่โบโลญญานี้ก็ถือเป็นแม่แบบหนึ่งของการบริหารมหาวิทยาลัยในระยะต่อมา อย่างไรก็ตามการกำหนดให้มีองค์คณะบุคคลหรือสภามหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้มีวิวัฒนาการมาโดยลำดับนับตั้งแต่สมัยกลางที่เริ่มมีการก่อตั้งมหาวิทยาลัยแห่งแรกจนถึงปัจจุบัน รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาถึงผู้ที่เข้ามามีบทบาทในการควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จำแนกได้ 3 แบบ คือ (วัฒนา ถ่วงลือ, 2538 ; ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532)

1) การควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยนักศึกษา (student – controlled university) เป็นแบบแรกของการบริหารมหาวิทยาลัยกล่าวคือ เมื่อมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยโบโลญา ประเทศอิตาลี ซึ่งมีชื่อเสียงทางด้านกฎหมายและเป็นที่ยอมรับของนักศึกษามีผู้สนใจมาเรียนจำนวนมาก อาจารย์ที่สอนจะได้รับค่าตอบแทนจากการเก็บค่าเล่าเรียนของนักศึกษา ฉะนั้นอาจารย์จึงเหมือนผู้รู้ที่นักศึกษาจ้างมาสอนโดยนักศึกษาเป็นผู้จ่ายค่าจ้างให้ นักศึกษาที่มาเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้ใหญ่ ซึ่งดำรงตำแหน่งสำคัญในบ้านเมืองหรือในไม่ช้าก็จะได้มีตำแหน่งใหญ่โตจะเป็นผู้นำในอนาคต

การปกครองมหาวิทยาลัยโดยนักศึกษาได้ถือปฏิบัติในประเทศอิตาลี และฝรั่งเศสตอนใต้ต่อเนื่องกันมาจนกระทั่งถึงยุคนโปเลียน อาจารย์และรัฐบาลท้องถิ่นได้ทำให้อำนาจของนักศึกษาลดลง โดยให้อาจารย์ไปเซ็นสัญญาการจ้างงานกับรัฐบาลท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันรัฐบาลท้องถิ่นได้ตั้งสภาประชาชน (committee of citizens) เพื่อที่จะดูแลสัญญาการจ้างของอาจารย์ทำให้อำนาจของนักศึกษาลดลงและหมดไปในที่สุด

2) การควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยอาจารย์ (faculty-controlled university) เป็นรูปแบบการบริหารเริ่มที่มหาวิทยาลัยปารีส ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเกิดขึ้นเมื่ออาจารย์มารวมตัวกันจัดตั้งมหาวิทยาลัยปารีสกลุ่มอาจารย์ที่รวมตัวเป็นสมาคมผู้สอนได้เข้ามาบริหารและควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากกลุ่มอาจารย์มีความแตกต่างทั้งด้านความคิด วิทยุติ จึงมักจะมีปัญหาขัดแย้ง ทะเลาะกันเอง ก่อให้เกิดความวุ่นวายมาก กษัตริย์ของฝรั่งเศสจึงสั่งให้ยกเลิกความอิสระที่มหาวิทยาลัยเคยมีมาก่อนมหาวิทยาลัยปารีสจึงถูกคุมด้วยระบบศาสนาและเมื่อระบบกษัตริย์เข้มแข็งขึ้นมหาวิทยาลัยจึงถูกควบคุมโดยฝ่ายปกครองหรือรัฐบาล

ลักษณะการควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยอาจารย์ ยังปรากฏในประเทศอังกฤษ เยอรมนี เช่น ในประเทศอังกฤษช่วงกลางศตวรรษที่ 13 มหาวิทยาลัยออกฟอร์ด ได้ตั้งวิทยาลัยเมอร์ตัน (Merton College) เป็นองค์การปกครองตนเองอาจารย์มีอำนาจบริหารวิทยาลัยทั้งหมด ตั้งแต่การสรรหาอธิการบดี การเลื่อน

3) การควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยองค์คณะบุคคลจากภายนอกมหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย (Lay governing board) แนวคิดนี้มาจากแนวคิดเรื่องการตั้งสภาประชาชน (Board of citizens) ที่ประเทศอิตาลี เพื่อทำหน้าที่ประสานงานระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาตั้งแต่ศตวรรษที่ 12 แต่แนวความคิดนี้ได้มาปรากฏชัดเจนที่ประเทศเจนีวาในราวศตวรรษที่ 15 โดยรัฐบาลเจนีวาได้ตั้งสภาเล็ก (small council) ซึ่งประกอบด้วย ประชาชน พระสอนศาสนา และสภาได้ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยนี้ได้รับอิทธิพลจากประเทศอิตาลี ได้มีการตั้งสภาขึ้นควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (board of curators) ซึ่งสภานี้ได้มีผู้มีชื่อเสียงที่เป็น นายทหาร นักวิชาการ มาเป็นประธานของสภา

สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา สภามหาวิทยาลัยมี 3 รูปแบบ คือ

1) สภามหาวิทยาลัยแบบมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ตั้ง เมื่อ คศ. 1636 และเป็นสภามหาวิทยาลัยแห่งแรกของสหรัฐอเมริกา โดยการบริหารของมหาวิทยาลัย 5 ปีแรก อยู่ภายใต้การดูแลของคณะกรรมการ ซึ่งด้วยบุคคลภายนอก เช่น ข้าหลวง รองข้าหลวง เฮอร์ริคอกานานิคม ตุลาการท้องถิ่น (magistrates) จำนวน 3 คน ผู้สอนศาสนา (clergymen) 6 คน และต่อมาปี คศ. 1642 ได้แก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับคณะกรรมการดังกล่าวให้มีสถานะเป็นสภาควบคุมดูแล (Board of Overseers) และจำนวนสมาชิกสภาเพิ่มขึ้นเป็น 21 คน โดยบุคคลภายในมีเพียงคนเดียว คือ อธิการบดี ทำให้การควบคุมมีปัญหา ต่อมาในปี คศ. 1650 จึงได้มีการออกกฎหมายใหม่กฎหมายฉบับนี้กำหนดให้มีบรรษัท (Corporation) ขึ้น โดยบรรษัทนี้มี อธิการบดี สมาชิก (fellows) 5 คน และเฮอร์ริคอก 1 คน รวมเป็น 7 คน ทำหน้าที่ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีมีอำนาจอกระเบียบ ข้อบังคับ แต่โดยความเห็นชอบจากสภาควบคุม (Board of Overseers) สภามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดจึงเป็นระบบ 2 สภา (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532)

2) สภามหาวิทยาลัยแบบที่ 2 คือ ในปี ค.ศ. 1693 เมื่อมีการตั้ง มหาวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี ที่รัฐเวอร์จิเนีย ได้นำรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยแบบยุโรปมาใช้อย่างชัดเจน คือ ให้มีการควบคุมดูแลโดยคณาจารย์ กฎหมายกำหนดให้การควบคุมดูแลและการบริหารอยู่ในความรับผิดชอบของอธิการบดีและคณาจารย์ 6 คนซึ่งในยุคเริ่มต้นวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี เปิดสอน 2 คณะ และโรงเรียนอีก 2 แห่งจึงกำหนดให้ศาสตราจารย์และอาจารย์ใหญ่เป็นกรรมการควบคุมดูแลวิทยาลัย

3) สภามหาวิทยาลัยแบบที่ 3 เป็นของมหาวิทยาลัยเยล คณะผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเยล เห็นปัญหาและความขัดแย้งในระบบ 2 สภาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จึงตัดสินใจเลือกสภาควบคุม

แบบสภาเดี่ยว แต่มีใช้สภาตามแบบมหาวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี ซึ่งถือตามธรรมเนียมของมหาวิทยาลัยในยุโรปให้คณะผู้สอน ผู้ก่อตั้งเป็นผู้ดูแล แม้แต่อธิการบดีก็ไม่แต่งตั้งให้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพราะกลัวจะมีอิทธิพลต่อสภามากเกินไป

รูปแบบกรรมการสภามหาวิทยาลัยยุค เป็นสภาสามัญชนหรือสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (Lay board) โดยประกอบด้วยกรรมการจากภายนอก 24 คน ได้แก่ พ่อค้า จำนวน 8 คน แพทย์ จำนวน 4 คน และอาชีพอื่นๆ อีกจำนวน 12 คน เป็นรูปแบบที่แพร่หลายและสืบทอดต่อกันมาในสหรัฐอเมริกาคณะผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยยุคได้แนวคิดนี้มาจากไหน สันนิษฐานได้หลายอย่าง เช่น จากมหาวิทยาลัยเจนีวาและเอดินบอร์ก มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของอธิการบดีภายใต้คำแนะนำของพระ (ministers) บางแนวคิดมาจากประเทศฮอลแลนด์ มหาวิทยาลัยในประเทศนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของสภาประชาชนธรรมดา

ดังนั้นสภาประชาชนธรรมดาจึงมีมานานแล้วมิใช่เพิ่งเกิดในประเทศสหรัฐอเมริกาสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มีมาตั้งแต่สมัยคริสต์ศตวรรษที่สิบห้าและสิบหก เช่น มหาวิทยาลัย ในประเทศอิตาลีสมัยนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสภาพลเมือง (Civic board) แต่แพร่หลายมากในประเทศสหรัฐอเมริกา

5.1.2 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยจะเน้นการทำหน้าที่ในเชิงการกำกับ ติดตาม การทำงานของมหาวิทยาลัยการเงินงบประมาณให้ความเห็นชอบแผน ซึ่งจากการรวบรวมบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศสรุปได้ดังนี้ (SEMEO RIHED,2552 ; ทองอินทร์ วงศ์โสธร ,2533)

- 1) ให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย
- 2) ติดตาม การปฏิบัติงาน การบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งหมด
- 3) แต่งตั้งอธิการบดีและรองอธิการบดีและสนับสนุนการทำงานของ
ผู้บริหาร
- 4) แต่งตั้งสนับสนุนการทำงานของรองอธิการบดี หัวหน้าหน่วยงาน และ
ติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 5) แต่งตั้ง สนับสนุนการทำงานของอธิการบดีและรองอธิการบดี
- 6) ติดตามการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และเลือกกรรมการใน
ชุดต่างๆ
- 7) แต่งตั้งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยชุดต่างๆ
- 8) ให้ความเห็นในการเปลี่ยนข้อบังคับ

- 9) เห็นชอบรายจ่าย การวางแผนธุรกิจ
- 10) ตัดสินใจแก้ไข ทบทวนกฎหมาย
- 11) มีอำนาจรับรองสถานทางการเงินของมหาวิทยาลัย
- 12) เห็นชอบการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัย
- 13) การพัฒนาการขยายวิทยาเขต
- 14) กำหนดขอบเขตมาตรฐานของสภา

ทั้งในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้มีการประมวลบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล (effective board) จะปฏิบัติหน้าที่ดังนี้ คือ (Nason, 1980 ; Westmeyer, 1990 อ้างถึงในวัฒนา ล่วงลือ, 2538 ; Chait & Taylor , 2006; เกษม สุวรรณกุล, 2552)

1) สรรหาและแต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย เนื่องจากการดำเนินการของมหาวิทยาลัยทั้งหมดอยู่ในความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้อธิการบดีเป็นผู้ดำเนินการแต่ความรับผิดชอบก็ยังคงอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจึงต้องกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการสรรหาเพื่อให้ได้ผู้เหมาะสมมาเป็นอธิการบดี

2) สนับสนุนการดำเนินงานของอธิการบดี อธิการบดีเป็นผู้ที่สภามหาวิทยาลัยให้ความไว้วางใจและมอบหมายให้ดำเนินการของมหาวิทยาลัย ตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้ ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยที่ดีจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของอธิการบดีให้ประสบความสำเร็จ ตามนโยบายเป้าหมายวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นธรรมชาติของการทำงานที่จะต้องมีปัญหาในการทำงานบ้าง สภามหาวิทยาลัยควรกำกับติดตามและไม่ละเลยต่อปัญหาและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไข ปัญหา โดยไม่ปล่อยให้ให้อธิการบดีดำเนินการตามลำพังแม้ว่าจะได้มอบหมายงานให้แล้ว

3) การควบคุมการดำเนินงานและประเมินผลการทำงานของอธิการบดีหลังจากที่สภามหาวิทยาลัยได้สรรหาอธิการบดีแล้ว สภามหาวิทยาลัยต้องมีหน้าที่ควบคุมการทำงานของอธิการบดีให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องตามนโยบายแต่ต้องไม่แทรกแซงการทำงานของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยจะต้องประเมินการทำงานของอธิการบดี โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ได้รับการยอมรับจากทั้ง 2 ฝ่าย

4) การกำหนดบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากอาจารย์ นักศึกษา ฝ่ายบริหาร และความคิดเห็นของประชาชนทั่วไป เพื่อนำมาเป็นข้อมูลกำหนดบทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัยแม้ว่าภารกิจของมหาวิทยาลัยทั่วไปจะคล้ายกันแต่รายละเอียดจุดเน้น

จะแตกต่างกัน ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายภารกิจในแต่ละด้านให้ชัดเจนเพื่อให้
อธิการบดีสามารถรับไปทำงานได้

5) ให้ความเห็นชอบแผนระยะสั้น ระยะยาว และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การ
วางแผนเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ สภามหาวิทยาลัยมิใช่
ทำหน้าที่เพียงอนุมัติแผนเท่านั้นแต่จะต้องกำกับให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้
อธิการบดีและทีมงานมีหน้าที่ร่างแผนระยะสั้น ระยะยาวเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และหากไม่จัดทำ
เสนอมหาวิทยาลัยก็มีหน้าที่เร่งรัดให้จัดทำ การพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนสภามหาวิทยาลัย
ต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนมีวิสัยทัศน์ มิใช่เป็นสภาพรายง นอกจากนี้สภามหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุน
ให้มีการพัฒนาในการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกับการเปลี่ยนแปลง

6) ให้คำแนะนำและตรวจสอบ โปรแกรมการศึกษา สภามหาวิทยาลัยจะต้อง
เข้าใจระบบการศึกษาของมหาวิทยาลัยเพื่อให้คำแนะนำได้ การจัดการศึกษาเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัย
สภามหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

7) รับผิดชอบฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย การเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญในการ
ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะต้องรับผิดชอบดูแลให้การเงินของมหาวิทยาลัยมีสภาพ
คล่องอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่พิจารณาจัดสรรงบประมาณ
ของมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนที่รัฐจัดสรรให้และส่วนรายได้จากเงินผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่หาแหล่งเงินทุนสนับสนุน การกำหนดวิธีการใช้เงินและวิธีการหารายได้
ให้กับมหาวิทยาลัยเพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้

8) รักษาความมีอิสระของมหาวิทยาลัย ความมีอิสระของมหาวิทยาลัย หมายถึง
การปกครองตนเอง สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ปกป้องมิให้มหาวิทยาลัยถูกแทรกแซงจากอำนาจภายนอก
หรืออิทธิพลจากแหล่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น นักการเมือง สมาคมศิษย์เก่า ผู้บริจาคเงิน สภามหาวิทยาลัย
ต้องทำหน้าที่เป็นกั้นชน เพื่อให้มหาวิทยาลัยทำงานอย่างมีอิสระ

9) สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะแม้ว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมาจากกร
แต่งตั้งแต่ก็ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยด้วยการสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ ปกป้อง
มหาวิทยาลัย และทำให้ประชาชนหรือใครที่เข้าใจผิดมหาวิทยาลัยคิดให้เข้าใจในสิ่งที่ถูกต้อง และ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องรับฟังความต้องการความคาดหวัง ความรู้สึกของประชาชนต่อ
มหาวิทยาลัย

10) แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง สภามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่เหมือนศาลใน
มหาวิทยาลัย กล่าวคือ เมื่อมีความขัดแย้งหรือข้อพิพาทของฝ่ายต่างๆ ในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นเรื่อง
การบริหาร ความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ในกฎระเบียบ การทำงาน สภามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่ตัดสินชี้

ขาดและยุติข้อขัดแย้ง เพื่อมิให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพิ่มมากขึ้นและนำไปสู่ความเสียหายต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

11) ประเมินสถาบัน เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจเต็มในการควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจึงมีหน้าที่ประเมินมหาวิทยาลัย การประเมินมหาวิทยาลัยถือเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งที่สภามหาวิทยาลัยจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ การประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และเป็นข้อมูลในการพัฒนามหาวิทยาลัยและให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารต่อไป

12) ประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย นอกจากสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ในการประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี ประเมินสถาบันแล้ว สภามหาวิทยาลัยยังมีหน้าที่จะต้องประเมินผลการดำเนินงานของตนเองด้วย เพื่อดูว่าสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด มีแผนในการดำเนินงานของสภาหรือไม่ การประเมินสภามหาวิทยาลัยควรทำทุกปี ซึ่งจะส่งผลไปสู่การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย

13) มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

14) เป็นแหล่งอำนาจพึงพิงเพื่อการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย แต่ละแห่งจะระบุไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจนแต่อาจจะมีรายละเอียดแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย

5.1.3 ปัญหาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ในการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ พบว่ามีปัญหา ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (Chait & Taylor, 2006; SEMEO RIHED, 2552 ; เกษม สุวรรณกุล, 2552)

1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนมาก ยังขาดความเข้าใจพื้นฐานของการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือภาระหน้าที่ตามที่ระบุไว้และกรรมการสภาทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับสถาบันไม่เพียงพอหรือไม่เต็มกำลังความสามารถ เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีชื่อเสียง กรรมการสภาฯ แทบจะไม่มีประโยชน์ เพราะถูกจำกัด ถูกกดดันในการทำงานและการอุทิศเวลาในการทำงานแก้ปัญหา หรือในกรณีของมหาวิทยาลัยรัฐ ในการตั้งกรรมการสภาฯ ชุดเล็กๆ เพื่อรับผิดชอบกับภาระนั้นมีกรรมการสภาฯ หลายๆ คน ได้พยายามสร้างอิทธิพลในการทำสัญญาจัดจ้าง จัดจ้าง หรือแทรกแซงในด้านกิจการที่สร้างชื่อเสียง

2) กรรมการสภาหลายคนไม่พอใจใน Concept ของพันธกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยในภาพรวม และเป็นปัญหาที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน เพราะการแต่งตั้งคณะกรรมการสภาฯ จากมลรัฐขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และสถาบันอุดมศึกษาฯ ยังให้การอบรมแก่กรรมการสภาฯ ที่เข้ามาใหม่เป็นระยะเวลาสั้น ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน

3) สภาของมหาวิทยาลัยเอกชน มาจากการคัดเลือกภายในโดยสภามอบหมายให้นายกสมาคมศิษย์เก่าต่างๆ เป็นผู้แต่งตั้งหรือคัดเลือกกรรมการสภาอีกที อย่างไรก็ตาม บางครั้งกรรมการชุดต่างๆ ที่เป็นอิสระจะรู้สึกพอใจต่อผลประโยชน์และวาระเงื่อนไขที่กำหนดเฉพาะโดยบุคลากรในคณะวิชา โปรแกรมวิชาหรือภาควิชา แต่สภาของมหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งจะมีขนาดใหญ่และเน้นวางแผนในระยะสั้นตามรายละเอียดที่กำหนดมากกว่าที่จะวางแผนในระยะยาวกับปัญหาที่สถาบันกำลังเผชิญ

4) สภามหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมี 2 ประเภท คือ สภามหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในวิทยาเขตเดียว และสภามหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบเป็นหลายวิทยาเขต ซึ่งตามหลักปฏิบัติในมหาวิทยาลัยรัฐส่วนใหญ่ กรรมการสภาฯ จะมาจากการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐ

5) การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีความทับซ้อน คือ สภาของมหาวิทยาลัยต่างๆ ถูกแทรกแซงจากการเมืองโดยปัจจัยหนึ่งมาจากการแต่งตั้งกรรมการสภาฯ รายใหม่หรือการตัดสินใจของสภา แม้ว่าผู้ว่าการรัฐจะพยายามหาและแต่งตั้งนักกฎหมาย ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในระบบการศึกษาระดับอุดมด้วยความระมัดระวังแต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหานี้ได้

แม้กรรมการสภาในมหาวิทยาลัยของรัฐจะเคยประสบความสำเร็จในด้านชื่อเสียงในสาขาวิชาชีพต่างๆ โดยเฉพาะด้านธุรกิจ กิจการสื่อ และด้านการเมือง แต่ผู้ว่าการรัฐจะทำหน้าที่เลือกกรรมการสภาภายใต้พื้นฐานความเกี่ยวข้องหรือได้รับการสนับสนุนทางการเมือง

6) โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างทั่วไปของมหาวิทยาลัยรัฐมีโครงสร้างซับซ้อน แต่มีแนวคิดมุมมองที่จำกัดจากกรรมการสภาฯ เพียง 2-3 คน อย่างไรก็ตามในหลายรัฐได้มีการทำระบบสหวิทยาเขตมาใช้ เพื่อหวังจะลดการแข่งขันระหว่างวิทยาเขตต่างๆ และการลอกเลียนแบบหลักสูตรที่มีผลประโยชน์จำนวนมาก

ทั้งนี้ในบางรัฐได้นำไปปฏิบัติจนเกิดผลดีอย่างมากและทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารง่ายขึ้น โดยสามารถป้องกันแรงกดดันจากด้านการเมืองแต่รัฐอื่นๆ ผู้บริหารในสหวิทยาเขตส่วนใหญ่ได้ Complain ถึงการแยกเป็นอิสระของสภาฯ และการดำเนินงานภายใต้ระบบราชการที่รวมเป็นศูนย์กลาง

7) แม้ว่าสภาทำหน้าที่ในมหาวิทยาลัยของรัฐ / เอกชน หรืออยู่ในระหว่างวิทยาเขตเดียว / สหวิทยาเขต พบว่า กรรมการในสภามหาวิทยาลัยฯ หลายๆ คนขาดความต่อเนื่องทางมุมมอง กรรมการบางท่านก็เพิกเฉยต่อภาระหน้าที่ในด้านศึกษาในภาพรวมของมหาวิทยาลัย / วิทยาลัย เช่น การนำเสนอในที่ประชุม การส่งมอบโครงการเมื่ออยู่ในช่วงพิจารณา รวมทั้งการตัดสินใจในการบริหารงาน และเมื่อถึงช่วงที่มีการแต่งตั้งอธิการบดี สภาฯ หลายแห่งก็ไม่สามารถระบุสิ่งที่สถาบันต้องการจากอธิการบดีหรือร่างเป้าหมายการปฏิบัติงานสำหรับอธิการบดีคนใหม่

ส่วนสาขาอื่นๆ ก็เข้าร่วมกับอธิการบดีในการพัฒนานโยบายใหม่ๆ อีกทั้งหลายๆ สภามหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถตั้งเกณฑ์และวิธีที่ชัดเจนสำหรับการประเมินอธิการบดีและกรรมการสภามหาวิทยาลัยเอง

8) การระมัดระวังกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางประเภท เช่น ประเภทหาประโยชน์ส่วนบุคคล บางคนเข้าไปยุ่งเกี่ยวในกิจการของอธิการบดี คณบดี หรือแม้กระทั่งอาจารย์ผู้ดูแลนักศึกษา

5.1.4 ข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ในการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดการทำหน้าที่ไว้เพื่อให้การทำงานเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุดดังเช่น มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) มหาวิทยาลัยมินิโซตา กำหนดไว้ ดังนี้

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University Melbourne Act) ความรับผิดชอบต่างๆ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประกอบอยู่ใน (<http://www.unimelb.edu.au>)

1) ปฏิบัติหน้าที่ในผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยทั้งภาพรวมอย่างสม่ำเสมอ

2) ศรัทธาในหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และดำเนินหน้าที่ด้วยจุดประสงค์ที่เหมาะสม

3) ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่อย่างเหมาะสมและความมีสติปัญญาในการตัดสินใจ

4) ไม่ใช่ตำแหน่งในทางที่ไม่เหมาะสมโดยการรับผลประโยชน์มาเป็นของตนเองและของผู้อื่น

5) เปิดเผยและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์ (ด้วยกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับจุดมุ่งหมายที่คล้ายคลึงกับกระบวนการในบริษัทสาธารณะ

นอกจากนี้ สมาชิกสภาทั้งหมดควรทำหน้าที่อย่างดีที่สุดตามความสามารถและความรู้ ตามภาระหน้าที่เหล่านี้

1) ใช้เวลาอย่างเต็มที่ เพียงพอต่อการจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ (สิ่งนี้หมายถึงการที่จะต้องอุทิศเวลามากกว่าความต้องการในการเข้าร่วมประชุมสภา)

2) เข้าร่วมและเสียสละต่อการประชุมสภา การสรุปอภิปราย การวางแผนจัดเวทีการประชุมและการประชุมต่อคณะกรรมการของสภาซึ่งสมาชิกอาจถูกเสนอชื่อเพื่อเข้าไปทำหน้าที่

3) อ่านเอกสารวาระการประชุมอย่างละเอียดถี่ถ้วนก่อนการประชุมแต่ละครั้ง

4) ทำความมั่นใจต่อการตรวจสอบโครงสร้างแผนงานทั้งหมดต่อสภา

- 5) คงไว้ซึ่งความเชื่อมั่น
 - 6) ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบทางการเงิน
 - 7) มั่นใจต่อการดำเนินการใดๆ ตามที่มีการระบุไว้โดยกฎหมาย
- มหาวิทยาลัยมินิโซตา กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการแต่ละคน

ดังนี้

- 1) สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย
- 2) คงความซื่อสัตย์ต่อสถาบันในภาพรวมมากกว่าส่วนใดส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยหรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งใน
- 3) คงไว้ซึ่งมาตรฐานทางศีลธรรมอันสูงสุด ตามนโยบายของ Board ด้วยการเคารพในผลประโยชน์ในศีลธรรมและความขัดแย้ง
- 4) พยายามในการที่จะเผยแพร่บทบาทของมหาวิทยาลัยต่อผู้คนภายในมลรัฐและสถาบันอุดมศึกษาที่อื่นๆ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเมื่อมีผลกระทบ
- 5) แจ้งข้อเสนอในที่ประชุม Board อย่างตรงไปตรงมา และสนับสนุนการตัดสินใจของ Board เมื่อมีการกำหนด
- 6) เข้าใจบทบาทของ Board ในด้านนโยบายมากกว่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือการจัดการ
- 7) เสริมสร้างให้อธิการบดี มีการทำงานที่คล่องตัวและพิสูจน์ให้เห็นต่อกรรมการสภาที่ปฏิบัติหน้าที่ในการตัดสินใจในข้อนโยบายที่สำคัญ
- 8) สื่อสารแก่อธิการบดีด้วยความเหมาะสมในเรื่องร้องเรียนต่างๆ ในข้อปัญหาบพร่องในการบริหาร
- 9) ปกป้องความเป็นอิสระในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
- 10) เป็นตัวแทนของประชาชนทั้งหมดในมลรัฐ Minnesota และ ไม่มีผลประโยชน์ต่อชุมชนหรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ
- 11) ยกย่องภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่สาธารณชน
- 12) ตระหนักให้เห็นถึงว่าทางการได้สนับสนุนการทำงานของ Board ในภาพรวม โดยไม่ได้เน้นเฉพาะกรรมการคนหนึ่งคนใด
- 13) ตระหนักให้เห็นถึงว่า อธิการบดีเป็นโฆษกหลักของมหาวิทยาลัยและนายกสภาเป็นบุคคลเดียวเท่านั้นที่มีอำนาจในการพุดแทน Board

14) กระตุ้นให้มีความเปิดกว้างและความเชื่อใจในคณะกรรมการของ Board ส่วนบริหาร ส่วนคณะส่วนนักศึกษา รัฐบาลของมลรัฐ และส่วนรัฐบาลกลาง

15) เคารพในความคิดเห็นของกรรมการร่วมงานใน Board และข้อจำกัดที่เหมาะสมในการวิพากษ์วิจารณ์ต่อเพื่อนกรรมการและเจ้าหน้าที่

16) ตระหนักให้เห็นถึงว่าไม่มีสมาชิกกรรมการคนใดจะทำการกระทำใดๆ ในการการละเมิดนโยบาย กฎ ระเบียบของทาง Board มหาวิทยาลัย

นอกจากนั้นสอดคล้องกับที่ เซตและเทเลอร์ (Chait & Taylor, 2006) ได้เขียนไว้ว่า สำหรับอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยจะอยู่ที่กรรมการสภาฯ โดยผู้ที่เป็นกรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจด้วยความเข้าใจและข้อพึงระปฏิบัติด้วยตนเอง อีกทั้งมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนา วิสัยทัศน์ของสถาบัน รวมทั้งทำหน้าที่ในฐานะผู้ตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารและบุคลากรภายใน คณะเพื่อนำผลไปอธิบายการทำหน้าที่เกี่ยวกับสถาบันต่ออธิการบดี จึงเสนอข้อแนะนำในการทำบทบาทหน้าที่ดังนี้

1) การคัดเลือกอธิการบดีควรเลือกผู้ที่มีความสามารถในการนำองค์กรอย่างแท้จริง โดยกรรมการสภาฯควรยอมรับศักยภาพของอธิการบดีที่แม้ไม่มีพื้นฐานวัฒนธรรมขององค์กรนั้นมาก่อน เพราะปัจจุบันการศึกษาชั้นอุดมศึกษามีปัญหา ความท้าทายใหม่ๆ จำนวนมากที่จะพิสูจน์ภาวะผู้นำของอธิการบดี ประสบการณ์และแนวคิดที่ทันสมัย แตกต่างกัน เป็นสิ่งจำเป็นมากกว่า

2) สภามหาวิทยาลัยร่วมงานกับอธิการบดีเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์และสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่จะสะท้อนถึงทิศทางของสถาบัน

3) สภามหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนอธิการบดีทราบเท่าที่อธิการบดียังให้การเชื่อมั่นต่อสภามหาวิทยาลัย โดยอธิการบดีจะต้องนำเอาแผนปฏิบัติงานและวิสัยทัศน์ของสภามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติและสภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการร่วมรับผิดชอบกับอธิการบดี ในการปฏิบัติตามพันธกิจนั้น

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานอธิการบดี โดยการประเมินเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของอธิการบดี มีความยุติธรรม มีการกำหนดเกณฑ์ตามระเบียบที่ได้ตกลงกันล่วงหน้า นอกจากนี้ กรรมการสภาฯ และสภาฯ ต่างก็ต้องประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของด้วยตนเองตามระยะเวลาที่กำหนดซึ่งการประเมินจะช่วยพัฒนาการทำงานต่อไป

5) จัดระบบองค์กรของสภาให้มีประสิทธิภาพขั้นสูงสุดโดยในทุกๆ สภามหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน ควรทบทวนวิธีการทำงาน ทั้งระยะเวลาการทำงานของกรรมการสภาฯ บทบาทของนายกสภา และการฝึกฝนปฏิบัติ

6) สร้างประสบการณ์ความเข้าใจในของสถาบันในเรื่องที่จำเป็น ปัจจุบันโครงสร้างขององค์กรนักศึกษาในมหาวิทยาลัย / วิทยาลัย แตกต่างไปจากเดิมมาก โดยโปรแกรมการศึกษาหลักสูตรมีความซับซ้อน และความต้องการการยอมรับทางสังคมที่เข้มงวดมากขึ้น ดังนั้น สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องพยายามพัฒนาความเข้าใจในระบบการศึกษาขั้นอุดมศึกษา รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นจึงควรมีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง บทบาทของสภามหาวิทยาลัย ของอธิการบดี คณะวิชา บุคลากรเจ้าหน้าที่และนักศึกษาในสถาบัน

7) เรียนรู้เรื่องประวัติ วัฒนธรรมและเป้าหมายหลักของสถาบัน กรรมการสภาควรศึกษาความเข้มแข็ง เป้าหมายระยะยาวและวิสัยทัศน์ของสถาบัน เพื่อให้คำแนะนำที่ดี เช่น ในกรณี เมื่อมีการอนุมัติหลักสูตรใหม่ๆ สภาก็ควรจะดูในส่วนนี้ว่ามีจุดแข็งหรือมีแนวคิดมุมมองในหลักสูตรอย่างไร

8) เข้าใจในโครงสร้างงบประมาณของสถาบันและขั้นตอนการดำเนินงาน โดยความรับผิดชอบนั้นมีอยู่ 3 ชั้นในขั้นแรกสภามหาวิทยาลัยต้องให้ความเห็นชอบต่อรายงานการตรวจสอบบัญชี การใช้จ่ายเงินทุนว่ามีความถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องตามเป้าหมายสอง สภาต้องไม่กังวลว่าการลงทุนของสถาบันจะไม่โปร่งใส สามสภามหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบ ต่อฐานะทางการเงินของสถาบัน

9) สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญของสถาบัน โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญนำเอาประสบการณ์ของตนเองมาปรับปรุงพัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเสถียรภาพทางการเงินของสถาบันและหลีกเลี่ยงการใช้ตำแหน่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นฐานให้สถาบันได้รับการยกย่อง ยอมรับ

10) ใช้เวลาในการเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินและผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ โดยควรมีความรู้ในด้านกระบวนการรับรองคุณภาพ

สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สรุป ได้ดังนี้

1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่เข้ามาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย

2) มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การวางแผนที่ได้วางไว้ร่วมกัน

3) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัดสินใจไปในทิศทางเดียวกัน ทำงานประสานกันและมีส่วนร่วมกันนำเสนอแนวคิดมุมมองให้มหาวิทยาลัย

4) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน

5) มีจิตสาธารณะพร้อมที่จะทุ่มเท อุทิศตนเพื่อการทำงานการพัฒนาด้านการศึกษา

องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพราะความสามารถในการดูแลควบคุมริเริ่มเสนอแนะหรืออาจอื่นๆ ของสภามหาวิทยาลัยเป็นผลสะท้อนมาจากความสามารถของกรรมการซึ่งประกอบเป็นสภามหาวิทยาลัย

ในประเทศสหรัฐอเมริกากรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมีประมาณ 11-15 คน ส่วนใหญ่มาจากการแต่งตั้งของผู้ว่าการมลรัฐบางแห่งให้มีส่วนหนึ่งมาจากการเลือกตั้งทั่วไปโดยตรงของประชาชน ส่วนในประเทศอังกฤษนั้นสภามหาวิทยาลัยมีขนาดใหญ่กว่าประเทศสหรัฐอเมริกา มีจำนวนประมาณ 30 คนขึ้นไป และสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัยบางแห่งให้ผู้ว่าการมลรัฐแต่งตั้ง บางแห่งให้กรรมการเลือกกันเองที่เป็นเช่นนี้เพราะถือว่าประชาชนเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ผู้ว่าการมลรัฐได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนจึงถูกมอบอำนาจให้เป็นผู้มาดูแลทรัพย์สินและการเงินของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นบุคคลที่บริจาคเงินจำนวนมากให้มหาวิทยาลัย มักจะได้รับเชิญให้มาเป็นกรรมการเช่นกัน

ตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1) มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)มีจำนวน 13 คน มาจากตัวแทนนักศึกษา 3 คนซึ่งเป็นตัวแทนมาจากแต่ละวิทยาเขต มาจากการเลือกของผู้ว่าการรัฐอีก 9 คน

2) มหาวิทยาลัยแห่งชาติออสเตรเลีย (Australian National University)มีจำนวน 15 คน

3) มหาวิทยาลัยออริกอน (Oregon University)มีจำนวน 12 คน มาจากการเลือกของผู้ว่าการรัฐอีก 8 คน นักศึกษา 2 คน มาจากคณะวิชา 2 คน

4) มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University Of New South Wales)มีกรรมการจำนวน 22 คน

5.2 สถานมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

5.2.1 วิวัฒนาการของสถานมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

สถานมหาวิทยาลัยของประเทศไทย จัดตั้งครั้งแรกที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อ พ.ศ. 2477 ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2477 ซึ่งกำหนดให้สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะก่อตั้งในปี พ.ศ. 2459 แต่ช่วงเวลานั้น การบริหารอยู่ในความรับผิดชอบของเสนาบดีกระทรวงธรรมการ โดยมีคณะกรรมการจัดการ โรงเรียนข้าราชการพลเรือนเป็นที่ปรึกษา ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2477 กำหนดให้มีกรรมการสถานมหาวิทยาลัย 3 ประเภท (Rhranakhon Rajabhat University, 2007 ; วัฒนา ถ่วงลือ, 2538) คือ

1) กรรมการโดยตำแหน่ง ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นนายกสถานมหาวิทยาลัย อธิการบดี เป็น อุปนายก คณบดี หัวหน้าแผนกอิสระและรองอธิการบดี เป็น กรรมการ

2) กรรมการผู้แทนคณาจารย์ เลือกตั้งจากบรรดาศาตราจารย์ หรืออาจารย์ ซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกอิสระของคณะวิชาต่างๆ คณะละ 1-2 คน แล้วแต่สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จะวินิจฉัย มีวาระ 2 ปี และต่อมาได้แก้ไขเพิ่มเติมให้เลือกตั้งจากรองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ได้ ด้วยโดยให้นายกสถานมหาวิทยาลัยวินิจฉัย ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2486

3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของของสภาผู้แทนราษฎร มีจำนวนไม่เกิน 2 ใน 3 ของสมาชิกสถานมหาวิทยาลัยทั้ง 2 ประเภทข้างต้น มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

สำหรับเลขาธิการสถานมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2477 กำหนดให้เลขาธิการสถานมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการสถานมหาวิทยาลัย เลือกจากผู้ที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่า และทำงานหรือสอนในมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็น เลขาธิการสถานมหาวิทยาลัย

ต่อมาเมื่อได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปี พ.ศ. 2477 ซึ่งการจัดตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้นมีฐานะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบเอกชน มิได้มีฐานะเป็นส่วนราชการเหมือนในปัจจุบัน การบริหารงานอยู่ในความควบคุมดูแลของคณะกรรมการมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ นายกรัฐมนตรี เป็น นายกคณบดี (พันเอกพระยาพลพลพยุหเสนา) รัฐมนตรีกระทรวงธรรมการ เป็น นายกคณะกรรมการ (พระยาสารศาสน์

ประพันธ์) ผู้ประกาศนบัตร เป็นอุปนายก (หลวงประดิษฐมนูธรรม) คณบดีคณะต่างๆ เป็น กรรมการ ส่วน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยความเห็นชอบของสภาผู้แทนราษฎร จำนวนไม่เกินกรรมการโดยตำแหน่ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่อาจจะได้รับโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งได้อีก และ ให้เลขาธิการมหาวิทยาลัยเป็น เลขธิการคณะกรรมการมหาวิทยาลัย ต่อมาในปี พ.ศ. 2495 ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2495 เปลี่ยนสถานะจากระบบนิติบุคคลอิสระ เข้าสู่ระบบราชการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการมหาวิทยาลัยเป็น ให้อยู่ภายใต้การควบคุมของสภามหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ. 2502 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้โอนไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีทำให้นายกสภามหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นนายกรัฐมนตรี และมาแก้ไขอีกครั้งตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 178 ลงวันที่ 19 กันยายน 2515 เปลี่ยนนายกสภามหาวิทยาลัยจากรัฐมนตรี เป็น นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมาจากการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

ต่อจากการตั้งสภามหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการก่อตั้งสภามหาวิทยาลัย อีก 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร สภามหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์และมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีโครงสร้างที่เหมือนกัน ส่วน สภามหาวิทยาลัยศิลปากรแตกต่างออกไปโดยไม่มีกรรมการที่เป็นตัวแทนอาจารย์

1) มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ เรียกว่า คณะกรรมการมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

(1) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ รัฐมนตรี (นายกสภา) ผู้บัญชาการ (อุปนายก)

คณบดี(กรรมการ)

(2) กรรมการเลือกตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์

(3) กรรมการแต่งตั้ง (ผู้ทรงคุณวุฒิ) จำนวนไม่เกินครึ่งหนึ่งของสองประเภท

แรก (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ พ.ศ. 2486)

2) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรียกว่า คณะกรรมการมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

(1) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ รัฐมนตรี (นายกสภา) อธิการบดี (อุปนายก)

คณบดี(กรรมการ)

(2) กรรมการเลือกตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์หรืออาจารย์

(3) กรรมการแต่งตั้ง (ผู้ทรงคุณวุฒิ) จำนวนไม่เกินครึ่งหนึ่งของสองประเภท

แรก (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2486)

- 3) มหาวิทยาลัยศิลปากร เรียกว่า คณะกรรมการมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย
 - (1) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ รัฐมนตรี (นายกสภา) อธิบดีกรมศิลปากร (อุปนายก)
 - (2) กรรมการเลือกตั้ง (ผู้ทรงคุณวุฒิ) จำนวนไม่เกิน 5 คน (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2486)

สภามหาวิทยาลัยของไทยได้มีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งลักษณะของสภามหาวิทยาลัยของไทยในปัจจุบันจะมีลักษณะดังนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2533 ; วัฒนา ล่วงลือ, 2538)

5.2.2 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็น ไตรภาคี คือ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณาจารย์

- 1) กรรมการประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก คือ บุคคลภายนอกที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - 2) กรรมการประเภทผู้บริหาร คือ ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี กรรมการประเภทนี้ถือเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หรือได้รับคัดเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่ง
 - 3) กรรมการประเภทอาจารย์หรือข้าราชการ คือ กรรมการที่เป็นผู้แทนอาจารย์หรือข้าราชการ ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง
- จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งจำนวนและองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม สรุปได้ดังนี้

5.2.2.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535)

- 1) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย
 - (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
 - (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี

- (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสองคน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการ
- (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ
- (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบสองคนซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคใต้จำนวนไม่น้อยกว่า สามคน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสามคนที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้ง คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตาม (3) และการเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (4) ให้เป็นไป ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง เป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย และให้อุปนายกสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่แทน นายกสภามหาวิทยาลัยเมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือ เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภา มหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของอธิการบดี

- 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย
 - (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
 - (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
 - (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสองคน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการ
 - (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนห้าคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ
 - (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่าเก้าคน แต่ไม่เกินสิบสองคน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือจำนวนสี่คน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตาม (3) และการเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (4) ให้เป็นไป ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง เป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย และให้อุปนายกสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่แทน นายกสภามหาวิทยาลัยเมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือ เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของอธิการบดี

5.2.2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2551; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2550)

- 1) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย
 - (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง
 - (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบห้าคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย
 - (3) อธิการบดี
 - (4) ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ประธานสภาพนักงาน และนายกสมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกจากรองอธิการบดีหนึ่งคนและหัวหน้าส่วนงานตามมาตรา 40 สองคน
 - (6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำสามคนและพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีใช้คณาจารย์ประจำหนึ่งคน

คุณสมบัติหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตาม (2) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (2) จากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอจำนวนหนึ่งคน

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (5) และ (6) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยมหิดล สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบห้าคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย
- (3) อธิการบดี
- (4) ประธานสภาคณาจารย์ นายกสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัย
- (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งคน ซึ่งเลือกตั้งจากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีใช้คณาจารย์ประจำ
- (6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสิบคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำจำนวนห้าคนและจากผู้บริหารระดับคณบดีหรือเทียบเท่าจำนวนห้าคน

คุณสมบัติและวิธีการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิตาม (2) คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (5) และ (6) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอจำนวนหนึ่งคน

3) มหาวิทยาลัยบูรพา สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบสามคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย
- (3) อธิการบดี
- (4) ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ประธานสภาพนักงานและนายกสมาคม ศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยบูรพา

- (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์หนึ่งคน พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งมิใช่คณาจารย์หนึ่งคน และหัวหน้าส่วนงานตามมาตรา 9 (3) หรือ (4) หนึ่งคน

การสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ให้กรรมการ สภามหาวิทยาลัยตาม (3) (4) และ (5) เป็นผู้ดำเนินการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ต้องสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจากรายชื่อที่ คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอจำนวนหนึ่งคนคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

4) มหาวิทยาลัยทักษิณ สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบสองคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย
- (3) อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน และนายกสมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย
- (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสามคน ซึ่งเลือกจากผู้แทนคณาจารย์ประจำจำนวนหนึ่งคน ผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งมิใช่คณาจารย์ประจำจำนวนหนึ่งคน และผู้แทนหัวหน้าส่วนงานวิชาการตามมาตรา 9 (4) จำนวนหนึ่งคน

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งในจำนวนนี้ต้องสรรหากรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบัญชีรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอจำนวนหนึ่งคน

5.2.2.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530)

1) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง

- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
 - (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนเก้าคน ซึ่งเลือกตั้งจากบรรดาผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
 - (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนเก้าคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยซึ่งได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี และมีชื่อผู้ดำรงตำแหน่งตาม (3)
 - (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเก้าคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก โดยคำแนะนำของนายก สภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (2) (3) และ (4)
- 2) มหาวิทยาลัยศิลปากร กรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย
- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง
 - (2) อุปนายกสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดีโดยตำแหน่ง
 - (3) ประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัย และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง
 - (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบห้าคน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกโดยคำแนะนำของอธิการบดีและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (5) และ (6)
 - (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนเก้าคน ซึ่งเลือกตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

- (6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนเก้าคน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำผู้ได้ทำการสอนใน มหาวิทยาลัยแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

สรุป

1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยมีขนาดแตกต่างกัน กรรมการสภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมมีขนาดเล็กที่สุด มีจำนวนกรรมการ 18 – 22 คน มหาวิทยาลัยของในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพมีขนาดรองลงมาประมาณ 20-30 คน และมหาวิทยาลัยของรัฐมีขนาดใหญ่ที่สุด คือ 31-37 คน

2) กรรมการสภามหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐเดิมและมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยของในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากกว่าบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัยของรัฐมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกน้อยกว่าบุคลากรภายใน

5.2.3 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์การสูงสุด มีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำกับกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และสนับสนุนส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินพันธกิจได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ความสามารถ สามารถเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับของสังคม ได้อย่างแท้จริง (วิจิตรศรีสอ้าน, 2518 : 12)

สำหรับการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง การควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจการทั่วไปของ สถาบันอุดมศึกษาและกิจการด้านการบริหารตามหน้าที่ตามบทบาทและบทบาทที่กฎหมายกำหนด ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย การอนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หลักสูตรการศึกษา การกำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล และมีความคุ้มค่าโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ความโปร่งใสพร้อมตรวจสอบได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , 2552 : 143-144)

บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่มหาวิทยาลัยของรัฐที่เพิ่งปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสรุปบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม ได้ดังนี้ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.

2551 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2551; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530)

5.2.3.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535)

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยี และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(2) วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด และข้อบังคับของ มหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วาง ระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

(3) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

(4) อนุมัติการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ รวมทั้งการแบ่งส่วนงานของหน่วยงานดังกล่าว

(5) อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือการยกเลิก การสมทบของสถาบัน การศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัย

(6) อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้งการยุบ รวม และยกเลิกหลักสูตร และสาขาวิชา

(7) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

(8) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า สำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ และศาสตราจารย์เกียรติคุณ

(9) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การ ลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง

(10) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ ออกข้อบังคับและวางระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

(11) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

(12) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(13) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร

(14) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ

5.2.3.2 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนแปลง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2551; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2550)

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) กำหนด วางนโยบายและแนวทางเป้าหมายและอนุมัติแผน พัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

(2) ออกข้อบังคับและประกาศของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกข้อบังคับและประกาศสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

(3) อนุมัติการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร รวมทั้งอนุมัติการให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์

(4) อนุมัติการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการแบ่งหรือปรับปรุงหน่วยงานในส่วนงานดังกล่าว

(5) อนุมัติการรับเข้าสมทบ การจัดการศึกษาร่วม หรือการยกเลิกการสมทบการจัดการศึกษาร่วมของสถาบันการศึกษาชั้นสูง และสถาบันวิจัยอื่น

(6) อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งการยุบ รวม เปลี่ยนแปลง และยกเลิกหลักสูตร

(7) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

(8) อนุมัติการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกำหนดนโยบายองค์กรดังกล่าว

(9) อนุมัติการตั้งงบประมาณรายรับ และอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

(10) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

(11) แต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ตำแหน่งทางวิชาการที่เรียกชื่ออย่างอื่น รองอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยตามมาตรา ๔๐

(12) แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย

(13) รับรองรายงานกิจการประจำปีของมหาวิทยาลัย และเสนอรายงานนั้นต่อรัฐมนตรี

(14) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใดๆอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมอบอำนาจให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือบุคคลดังกล่าวทำการแทน แล้วรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

(15) อนุมัติการตั้งงบประมาณรายรับและอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

(16) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะให้สภามหาวิทยาลัยแถลงให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยทราบถึงผลการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมาและนโยบายในการดำเนินการสำหรับช่วงต่อไปอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(17) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(18) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงานต่างๆ

(19) รับรองรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย และเสนอรายงานนั้นต่อรัฐมนตรีเพื่อรับทราบ

(20) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย

5.2.3.3 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยของรัฐ
(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2539; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2530)

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัยการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(2) วางระเบียบและออกข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและอาจมอบให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับส่วนราชการนั้นเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

(3) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

(4) เสนอการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก และศูนย์หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการของหน่วยงานดังกล่าว

(5) อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบ ซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัย

(6) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัย กำหนด

(7) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนอธิการบดี นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์

(8) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการ สำนัก ผู้อำนวยการศูนย์หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา

(9) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ แต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์เกียรติคุณ

(10) วางระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

(11) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือ เพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(12) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

(13) มอบหมายให้อธิการบดีปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(14) พิจารณาและให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของ มหาวิทยาลัย ตามที่อธิการบดีเสนอ

(15) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ

(16) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ

สรุปบทบาทหน้าที่และความสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีมากกว่าสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งนี้เพราะสามารถควบคุมดูแลในด้านการเงิน การพัสดุ การบริหารงานบุคคล อำนาจในการจัดตั้งหรือยุบเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย การดูแลบริหารจัดการทรัพย์สินและการลงทุนต่างๆ ของมหาวิทยาลัยและอำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปที่เคยเป็นของหน่วยราชการ เช่น สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง

จากบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยจำนวนมากมาแต่ในทางปฏิบัติ อำนาจเหล่านี้อาจแบ่งออกเป็น 3 ส่วน (เกษม สุวรรณกุล, 2552)

1) อำนาจหน้าที่ที่เป็นของสภามหาวิทยาลัยโดยแท้ จะมอบให้ผู้อื่นมิได้ เช่น การดูแลการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย การอนุมัติงบประมาณ การออกระเบียบการเงิน พัสดุ การตรวจสอบภายใน การออกระเบียบการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี การอนุมัติแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย การอนุมัติปริญญา การปกป้องอธิการบดีจากอำนาจการเมือง ให้คำปรึกษาแนะนำแก่อธิการบดี และควบคุมการทำงานของอธิการบดี

2) อำนาจหน้าที่ที่เป็นของสภามหาวิทยาลัย แต่อธิการบดีเป็นผู้เสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา เช่น เรื่องแผน การจัดตั้งองค์กร

3) อำนาจหน้าที่ที่เป็นของสภามหาวิทยาลัยแต่มอบให้ผู้อื่นไปดำเนินการ โดยเฉพาะเรื่องวิชาการเช่น หลักสูตร การพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ การวางมาตรฐานของปริญญา ซึ่ง

อาจจะมอบให้กรรมการวิชาการ เพราะต้องมีความรู้เฉพาะซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่อยู่ในฐานะที่จะทำได้

ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นต้องแต่งตั้งกรรมการให้เป็นผู้พิจารณา กลั่นกรองเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยควรแต่งตั้งคือ

1) กรรมการเกี่ยวกับการเงินการคลัง กรรมการนี้ควรมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งรวมอธิการบดีด้วย หรืออาจมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้ด้วยมีหน้าที่ร่างระเบียบการเงินการคลัง ดูแลการปฏิบัติตามระเบียบของอธิการบดีและฝ่ายบริหารทั้งหมด กลั่นกรองงบประมาณเสนอแนะเรื่องการลงทุน เป็นต้น

2) กรรมการตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในซึ่งเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อนายกสภามหาวิทยาลัยมิใช่ขึ้นตรงต่ออธิการบดีอย่างระบบในปัจจุบัน กรรมการนี้กลั่นกรองรายงานของหน่วยตรวจสอบภายในก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยและดูแลหน่วยตรวจสอบภายในแทนสภามหาวิทยาลัย

3) กรรมการบริหารงานบุคคล กรรมการชุดนี้นอกจากมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกด้วย มีหน้าที่ร่างระเบียบการบริหารงานบุคคล ดูแลให้อธิการบดีปฏิบัติตามระเบียบนี้ เช่น ตรวจสอบการจ้างบุคลากร เพื่อให้แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ได้รับการปฏิบัติที่ยุติธรรม พิจารณาการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของพนักงาน

4) กรรมการวิชาการ (เรียกชื่ออื่นๆตามความเหมาะสม) สภามหาวิทยาลัยมิได้อยู่ในฐานะที่จะพิจารณาเรื่องวิชาการได้จึงต้องให้ฝ่ายอาจารย์ใช้อำนาจนี้ กรรมการวิชาการประกอบด้วยศาสตราจารย์ในแขนงวิชาต่างๆ และมักจะมอบให้อธิการบดีเป็นประธาน เสนอความเห็นเรื่องการแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ การเรียนการสอน ซึ่งรวมทั้งเรื่องหลักสูตรการวิจัย เสนอแนะมาตรฐานทางวิชาการ การให้ปริญญา การตั้งหน่วยงานทางวิชาการ ตลอดจนกิจการนักศึกษา บางเรื่องอาจจะสิ้นสุดที่สภาวิชาการ บางเรื่องจะเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ

นอกเหนือจากกรรมการ 4 ชุด ที่เป็นกรรมการประจำแล้วอาจจะแต่งตั้งกรรมการเฉพาะกิจอื่นๆ ตามที่เห็นสมควรอย่างไรก็ตาม

5.2.4 ปัญหาการใช้อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการใช้อำนาจและการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย แล้วพบว่ามาจากสาเหตุหลายประการ เช่น (เกษม วัฒนชัย, 2550 ; วราภรณ์ สามโกเศศ, 2550 ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538 ; วัฒนา ถ่วงลือ, 2538)

5.2.4.1 โครงสร้างมหาวิทยาลัยไม่เป็นธรรมาภิบาล กล่าวคือ โครงสร้างสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นแบบไตรภาคี คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมีองค์ประกอบจาก กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้แทนอาจารย์ซึ่งจะมีสัดส่วนที่แตกต่างกันตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดซึ่งรูปแบบนี้มีข้อดีคือบุคลากรทุกระดับจะมีส่วนร่วมในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย แต่ก็มีข้อเสียที่ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยและส่งผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย คือ

1) ขาดความเป็นอิสระหรือถูกรวบงำเพราะเมื่อมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องเหล่านั้นจะผ่านการคัดกรองจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาแล้วและเมื่อนำเข้าสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารชุดเดิมที่พิจารณาเรื่องที่น่าเสนอก็เข้ามานั่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอีก การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจึงขาดความเป็นอิสระ

2) วัฒนธรรมของคนไทยที่ทำให้เกียรติและมีความเกรงใจกัน คือ เมื่อมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเห็นว่าได้ผ่านการพิจารณาคัดกรองจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ การคัดค้านไม่เห็นชอบจะทำให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสียหน้าขาดกำลังใจในการทำงาน

3) การมอบนโยบายของสภามหาวิทยาลัยให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการหากมหาวิทยาลัยไม่นำไปปฏิบัติหรือขาดความจริงจัง ล่าช้า นโยบายของสภามหาวิทยาลัยก็ไม่ประสบความสำเร็จ และสภามหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการอะไรได้

5.2.4.2 ในปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยต้องทำงานในระดับปฏิบัติการจำนวนมาก ทั้งที่มาจากภาระกระจายอำนาจของ สกอ. ภาระงานที่เพิ่มขึ้นมหาวิทยาลัย ทำให้สภาพทำงานในระดับนโยบาย ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ การกำกับติดตามการทำงานของมหาวิทยาลัยน้อยลง เช่น การให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย เข้าไปเป็นกรรมการสรรหาคณบดี/ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก กรรมการประเมินคณบดี /ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก การพิจารณาต่ออายุราชการ ฯ และทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้องในคดีต่างๆ เช่น เรื่องการต่ออายุราชการ

นอกจากนั้นยังต้องทำงานพิจารณาอนุมัติเรื่องที่เป็นงานประจำของมหาวิทยาลัยจำนวนมาก จะเห็นได้จากการประชุมสภามหาวิทยาลัยแต่ละครั้งจึงมีเอกสารเป็นแฟ้มๆ การประชุมจะเสียเวลาไปกับการพิจารณาเรื่องงานระดับปฏิบัติการงานประจำ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นบุคคลภายนอกมิได้ทราบรายละเอียดทำให้สภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาทำงานด้านกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ การกำกับติดตามประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนาให้มหาวิทยาลัย

5.2.4.3 ตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย จะมาจากการเสนอมหาวิทยาลัย จึงมีลักษณะผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการควบคุม

กำกับ ตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของฝ่ายบริหารจึงอ่อนแอมาก หรืออาจจะไม่มีการตรวจสอบเลย (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2550) นอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยมักจะแสดงบทบาทหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงของอธิการบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัยมากกว่า จะโอนอ่อนผ่อนตามที่อธิการบดีผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสนอมา ขาดความเข้มแข็งที่จะโต้แย้ง ไม่อนุมัติ ไม่เห็นชอบได้ เช่น การอนุมัติให้เปิดมหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรซ้ำซ้อนภายในมหาวิทยาลัยจำนวนมาก การอนุมัติให้เปิดการเรียนการสอนตามศูนย์การค้า ตามห้องแถวๆ เป็นธุรกิจการศึกษา โดยขาดการควบคุมคุณภาพการศึกษาทำให้บัณฑิตที่ผลิตออกมาไม่มีคุณภาพ ส่งผลต่อให้เกิดวิกฤตของอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน

5.2.4.4 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีมากเกินไป กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนประมาณ 30-40 คน ทำให้การบริหารจัดการ การนัดหมายประชุม การพิจารณาเรื่องต่างๆ เป็นไปด้วยความล่าช้า ขาดความคล่องตัว (Rhranakhon Rajabhat University, 2007)

5.2.4.5 กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของการศึกษาระดับอุดมศึกษา เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อเกียรติประวัติส่วนตัว ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้ หรือส่วนหนึ่งไม่ให้เวลาที่เพียงพอกับมหาวิทยาลัย เช่น ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมประชุม การร่วมเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงอ่อนแอ ขาดประสิทธิภาพ ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาซึ่งส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย นักศึกษาและประชาคม

5.2.4.6 สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์การที่มีภารกิจที่สำคัญมากแต่การทำงานของสภามหาวิทยาลัยกลับไม่มีเครื่องมือกลไก บุคลากร ทรัพยากร งบประมาณ ในการขับเคลื่อนของตนเอง ขาดข้อมูลในการบริหารงานและการตัดสินใจ การติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวก ต้องขอให้มหาวิทยาลัยสนับสนุนทั้งหมดซึ่งบางครั้งขาดความเป็นอิสระในการทำงาน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี มหาวิทยาลัย การตรวจสอบด้านการเงิน หรือบางครั้งได้รับการสนับสนุนที่ไม่เพียงพอ ทำให้การทำงานการพัฒนาของสภามหาวิทยาลัยประสบปัญหา

ดังนั้นจากปัญหาและอุปสรรคในการใช้อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในหลายประการดังกล่าว จึงส่งผลกระทบต่อการบริหารงานและการพัฒนามหาวิทยาลัยของไทย

5.2.5 แนวทางการแก้ไขปัญหาและสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

การแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัย ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐบาลในประเทศไทย ควรมีลักษณะดังนี้ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2552; เกษม สุวรรณกุล, 2552; ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2533 ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538) คือ

1) ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นธรรมชาติมากขึ้น ซึ่งในเรื่องโครงสร้างสภามหาวิทยาลัยได้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางเมื่อมีการจัดทำพระราชบัญญัติใหม่ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยมีทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยกับรูปแบบกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด (Lay board) แต่ด้วยวัฒนธรรมของคนไทยผลสุดท้ายส่วนใหญ่จะเป็นการประนีประนอม คือ ยังคงมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้แทนคณาจารย์เป็นกรรมการอยู่ในสภามหาวิทยาลัยแต่จะลดสัดส่วนลง ซึ่งเมื่อเป็นเช่นนี้กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นบุคคลภายนอกจะมีจำนวนมากกว่าบุคคลภายในมหาวิทยาลัย การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจะมีอิสระ มีความคล่องตัว มากขึ้นกว่าเดิม การทำงานการใช้อำนาจของสภามหาวิทยาลัยเป็นอิสระ ไม่ถูกรอบงำ ถูกกดดัน ไม่ผูกติดกับความคิดหรือประโยชน์ของผู้บริหารหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง พัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้การนำของสภามหาวิทยาลัยจะชัดเจนขึ้นซึ่งองค์การประกอบนี้จะช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและก้าวสู่มาตรฐานในระดับสากล (World Class University) ได้มากขึ้น

2) สภามหาวิทยาลัย ควรทำงานในระดับนโยบาย ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมาย (setting mission and purposes) ในการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้น ระยะยาว วางระบบการกำกับควบคุมติดตาม การประเมินผล ทั้งการประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย การประเมินผลงานของอธิการบดี ว่าสามารถบริหารและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เพียงใดอยู่ในระดับไหนมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร สภามหาวิทยาลัยจะช่วยสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาให้ได้อย่างไรบ้าง ซึ่งหากสภามหาวิทยาลัยทำงานในระดับนี้ มหาวิทยาลัยพัฒนาและความก้าวหน้า ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

3) ควรปรับลดจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยลง เพราะปัจจุบันกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนประมาณ 30-40 คน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการประชุมที่ใหญ่มาก ทำให้ขาดความคล่องตัว โดยควรลดให้มีจำนวนประมาณ 15-20 คน จะช่วยทำให้การทำงาน การตัดสินใจ มีความคล่อง สะดวกรวดเร็วมากขึ้น (Rhranakhon Rajabhat University, 2007)

4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เข้ามาเลือกเข้ามาควรเลือกจากผู้ที่มิใช่จิตอาสาสมัคร (volunteerism) มิใช่จิตใจสาธารณกุศล (philanthropy) พร้อมทั้งจะทุ่มเท เสียสละเวลาให้แก่

มหาวิทยาลัย อย่างเต็มกำลังความสามารถทั้งเวลาการเข้าร่วมประชุม การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นควรให้มาจากหลากหลายอาชีพ มีประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์การบริหาร มีความเชี่ยวชาญ หลายๆ ด้าน เพื่อให้มีมุมมองแนวคิดที่หลากหลายกว้างขวาง ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

5) วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรยาวขึ้น และให้มีกำหนดวาระเหลื่อมกัน โดยควรดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 4-6 ปี เพื่อความต่อเนื่องในเชิงนโยบาย นอกจากนี้กรรมการสภาควรมีวาระเหลื่อมกันโดยให้มีกรรมการพ้นวาระทุกปี และเลือกตั้งเข้ามาใหม่ทุกปี กรรมการสภาในลักษณะนี้จึงจะมีความต่อเนื่องเสมือนไม่หมดวาระ อีกทั้งจะได้ความคิดใหม่ กลั่นลูกใหม่ การทำงานไม่ต้องเริ่มต้นใหม่เสมอเมื่อมีการหมดวาระ

6) ควรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอยู่มากมาย หากขาดการบริหารจัดการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลแล้ว จะมีผลกระทบต่อ มหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกระดับ การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการอนุมัติงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหาอธิการบดี/ผู้บริหาร จะต้องมีความรับผิดชอบต่อบทบาทที่ได้พิจารณาไป โดยเมื่อเกิดอะไรขึ้นก็จะต้องแสดงความรับผิดชอบด้วยจะต้องมีความเป็นธรรม ต่อบุคลากรทุกระดับไม่เห็นแก่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะต้องใช้ทรัพยากร งบประมาณที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างประหยัดก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ดังนั้นเมื่อสภามหาวิทยาลัยมีการบริหารการกำกับดูแลที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล จะส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย

7) สภามหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายจัดตั้งเป็นที่ประชุมของนายกสภามหาวิทยาลัย ดังเช่นที่อธิการบดีมีที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยข้าราชการมีที่ประชุมข้าราชการมหาวิทยาลัยไทย (ปชมท.) โดยการรวมตัวกันจะทำให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งขึ้นในการกำหนดทิศทาง นโยบายในการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทยร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เป็นวิกฤตต่างๆ ของอุดมศึกษาไทย ไม่ใช่ต่างคนต่างทำต่างคนต่างแก้ปัญหากันไปดังเช่นในอดีตแต่จะเป็นการทำงานที่ความร่วมมือภายใต้เอกภาพบนความหลากหลายของแต่ละมหาวิทยาลัย

8) สภามหาวิทยาลัย จะปรับเปลี่ยนกลไกการทำงานในลักษณะที่มีการเชื่อมต่อการทำงานจากนโยบายสู่การปฏิบัติ ไปถึงบุคลากรทุกระดับมากขึ้นเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสื่อสาร เชื่อมโยง ถ่ายทอด จาก สภามหาวิทยาลัย สู่อธิการบดี---สู่ผู้บริหารระดับสูง --- สู่ผู้บริหารระดับกลาง --- สู่ผู้บริหารระดับต้น---สู่ผู้ปฏิบัติงาน/อาจารย์ และสามารถสื่อสารสะท้อนกลับจากระดับล่างสู่ระดับบน ด้วย เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมใน

การพัฒนามหาวิทยาลัย และสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างบุคลากรทุกระดับซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

9) สภามหาวิทยาลัยควรมีแผนงานของตนเอง และจะมีการประเมินตนเองเพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานของสภาที่ผ่านมาในรอบปีแล้วนำมากำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในปีต่อไปและเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่องานของ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในทุกสังคม

10) ควรมีการจัดหลักสูตรอบรมปฐมนิเทศกรรมการสภา สร้างความรู้ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่เพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสม

11) ต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ประสบการณ์ที่สามารถทำหน้าที่ได้จริงๆ

5.2.6 การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัย จะมีความเข้มแข็งหรือดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ดังนั้นการพัฒนา สภามหาวิทยาลัยจึงมุ่งไปที่การพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ นับตั้งแต่การคัดเลือกผู้มา เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย และในระหว่างการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ควรจะได้มีการ ประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุผลการปฏิบัติงาน

เซท และคณะ (Chait, Holland and Taylor, 1993) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผล ของสภามหาวิทยาลัยโดยมุ่งการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้ให้ข้อเสนอแนะใน การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยตามตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพ ดังนี้

5.2.6.1 ประสิทธิภาพตามมิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน (contextual dimension) หมายถึง สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในวัฒนธรรม และปทัสถาน (norm) ของสถาบัน การพัฒนาตามมิตินี้ ได้แก่

1) การจัดปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ค่านิยมของสถาบัน ปทัสถาน ประเพณีของสถาบัน

2) เชิญกรรมการ ผู้บริหารที่พ้นตำแหน่งไปแล้วมาเล่าประสบการณ์ของ สถาบันให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจความเป็นมาของสถาบัน

3) เชิญผู้บริหารในปัจจุบันมาร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (share governance) การบริหารแบบเพื่อร่วมงาน (collegiality) และหา ข้อมูลยุคมิติเอกฉันท์

4) ทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของสถาบันและค่านิยมหลักของสถาบันที่ทำให้แตกต่างจากสถาบันอื่น

5) จัดสังคมประภคิต เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้รู้จักบทบาทของสถาบัน ค่านิยมของสถาบัน โดยจัดทำเป็นเอกสารหรือแผ่นพับแจกให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย

6) กำหนดค่านิยมของสถาบันให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

5.2.6.2 ประสิทธิผลตามมิติเชิงการศึกษาข้อมูล (education dimension) หมายถึงสภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อมูลต่างๆ กับกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วน การพัฒนาตามมิตินี้ ได้แก่

1) จัดเวลาพิเศษเพื่อใช้ในการสัมมนาของสภาเพื่อให้เรียนรู้เรื่องที่สำคัญๆ หรือกระบวนการทำงาน

2) จัดเวลาพิเศษปีละ 2 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์ข้อผิดพลาดของสภามหาวิทยาลัย

3) ให้สมาชิกและเจ้าหน้าที่ระดับสูงรายงานสั้นๆ เกี่ยวกับความคิดใหม่ๆ ที่ได้จากการประชุมหรือการสัมมนา

4) จัดประชุมเป็นครั้งคราวกับสถาบันอื่นๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) จัดให้มีแบบสอบถามสั้นๆ ประจำปี

6) จัดให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับภายใน เช่น บุคคลภายนอก

5.2.6.3 ประสิทธิผลตามมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (interpersonal dimension) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องธำรงรักษาและพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยและสร้างจิตสำนึกความเป็นพวกเดียวกัน การปลูกฝังจรรยาบรรณในการทำงานร่วมกัน และมาตรฐานในการทำงานร่วมกัน

5.2.6.4 ประสิทธิผลตามมิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหา (analytical dimension) หมายถึงสภามหาวิทยาลัยสนับสนุนความหลากหลายในความคิดเห็น การสร้างทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา

5.2.6.5 ประสิทธิผลตามมิติเชิงการเมืองภายในสถาบัน (political dimension) หมายถึงความรับผิดชอบที่จะต้องพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์อันดีในหมู่ประชากรของมหาวิทยาลัย โดยการให้มีการสื่อสารที่กว้างขวาง ติดตามความสัมพันธ์และขวัญกำลังใจของบุคลากร หลีกเลียงสถานการณ์ที่ฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่ง

5.2.6.6 ประสิทธิภาพตามมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ (strategic dimension) หมายถึง สภามหาวิทยาลัยช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินการของสถาบันและใช้กลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนา โดยสร้างการประชุมที่มุ่งกลยุทธ์

5.3 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

5.3.1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

5.3.1.1 มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) เป็นระบบมหาวิทยาลัยของรัฐประจำมลรัฐ Illinois มี 3 วิทยาเขต ได้แก่ Urbana-Champaign, Chicago และ Springfield มีนักศึกษามากกว่า 70,000 คน ("About the University". <http://www.uillinois.edu/about/>.) ด้วยงบประมาณสำหรับการบริหารถึง 4.17 พันล้านเหรียญสหรัฐ และเป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 71 ของโลกในปี ค.ศ. 2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education

1) วิทยาเขต Urbana-Champaign ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1867 โดยใช้ชื่อว่า Illinois Industrial University เป็น 1 ในสถาบันการศึกษา 37 แห่งที่รับรองให้ตั้งบนที่ดินรัฐได้ เปลี่ยนชื่อเป็น University of Illinois ในปี ค.ศ. 1885 และเปลี่ยนเป็น University of Illinois at Urbana – Champaign ในปี ค.ศ. 1982 ถือเป็นวิทยาเขตที่ใหญ่และมีชื่อเสียงที่สุดจากทั้ง 3 แห่ง

2) วิทยาเขต Chicago เป็นมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดในเมือง Chicago มีนักศึกษาประมาณ 25,000 คน เป็น 1 ในมหาวิทยาลัยวิจัยทางการแพทย์ประจำมลรัฐ Illinois และมีบทบาทสำคัญในด้านสาธารณสุขของรัฐ รวมทั้งดำเนินการเป็นศูนย์การแพทย์ของรัฐและเป็นแหล่งทำการสอนหลักให้แก่แพทย์ ทันตแพทย์ เภสัชกร พยาบาล และผู้เชี่ยวชาญทางสุขอนามัยอื่นๆ

3) วิทยาเขต Springfield เป็นวิทยาเขตที่เล็กที่สุด ตั้งอยู่ที่เมือง Springfield เป็นมลรัฐ Illinois รองรับนักศึกษาเกือบ 5,000 คนในหลักสูตรปริญญาโท 20 หลักสูตร ปริญญาตรี 20 หลักสูตร และปริญญาเอกด้านบริหารธุรกิจ

Board of Trustees Office ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1867 ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะเปิดทำการ โดยวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง เพื่อจัดการปกครอง ดูแลมหาวิทยาลัยโดยจัดทำนโยบายต่างๆ สำหรับมหาวิทยาลัย การทำงานของสภาจะมีเจ้าหน้าที่สนับสนุนมาโดยตลอด ภายในหน่วยงานประกอบด้วย นายกสภาเจ้าหน้าที่การคลัง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบการเงิน ที่ปรึกษา มหาวิทยาลัย เลขานุการสำนักงานสภาฯ ซึ่งทำหน้าที่ดังนี้

นายกสภา (Chair) กรรมการที่ถูกเลือกให้ทำหน้าที่เป็น “ประธาน (นายกสภา)” จะถูกตั้งให้เป็นนายกสภาโดยจะทำหน้าที่เป็นประธานการประชุมทั้งหมดลงนามใน

เอกสารรายงานทั้งหมดเมื่อมีการตรวจสอบและเห็นชอบแล้ว รวมทั้งยื่นข้อเสนอแนะและข้อมูลที่นายกสภาพิจารณาแล้วส่วนเรื่องต่างๆ จากกรรมการบอร์ดหรือข้อมูลอื่นๆ จะถูกส่งไปยังนายกสภา โดยผ่านเลขานุการสภา และนายกสภานั้นอาจถูกพิจารณาให้เป็นโฆษกสำหรับบอร์ดด้วย

เลขานุการ (Secretary) ทำหน้าที่เก็บบันทึกและรายงานการประชุมของบอร์ด เลขานุการยังทำหน้าที่แจ้งมติต่างๆ ไปยังอธิการบดี

เจ้าหน้าที่การคลัง (Treasurer) เป็นผู้ดูแลทั่วไปของเงินทุนและหลักทรัพย์ที่เป็นของมหาวิทยาลัย โดยให้คำมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ซึ่งตามหน้าที่นั้น จะไม่มีอำนาจในการนำเงินกองทุนของมหาวิทยาลัยไปลงทุนใดๆ หรือเปลี่ยนแปลงหลักทรัพย์ที่ทำโดยบุคคล ยกเว้น ได้รับคำสั่งโดยบอร์ด

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบการเงิน (Comptroller) มีสถานะเป็นทั้งเจ้าหน้าที่ด้านงบประมาณทั้งของบอร์ดและของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่อนุมัติค่าใช้จ่ายทั้งหมดของบอร์ดซึ่งได้จัดทำอย่างเหมาะสม โดยจะช่วยคณะกรรมการฝ่ายการคลังและการลงทุนในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคงสถานะของเงินทุนและการลงทุน นอกจากนี้ ทำหน้าที่ในการส่งรายงานสภาพทางการเงิน 4 ครั้งต่อปี และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

ที่ปรึกษามหาวิทยาลัย (University Counsel) ตำแหน่งนี้จะเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายกฎหมายของสภามหาวิทยาลัยหลักและของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาฝ่ายกฎหมายแก่สภาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่อื่นๆ ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยและสภา ในกระบวนการทางกฎหมายทั้งหมด

รองหรือผู้ช่วยเลขานุการ และ รองหรือผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ตรวจสอบการเงิน (University Counsel) แต่งตั้งโดยการปรึกษาระหว่างนายกสภาฯ กับอธิการบดี โดยปฏิบัติหน้าที่เลขานุการและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฯ ในกรณีที่ทั้งสองตำแหน่งไม่สามารถมาประชุมได้

หน้าที่ของเจ้าหน้าที่ทั้งหมดจะถูกเลือกเข้าไปในสภาฯ ตามกฎข้อบังคับทั่วไปของมหาวิทยาลัยหรือมีะนั้นอาจถูกกำหนดหรือบังคับใช้โดยสภา

5.3.1.2 มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota) เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของรัฐ ตั้งอยู่ในเมือง Minneapolis และ St. Paul มลรัฐ Minnesota สหรัฐอเมริกาโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่และโครงสร้างขนาดนักศึกษาของวิทยาเขตหลักที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับ 4 ในอเมริกาด้วยจำนวนนักศึกษาถึง 51,140 คนในปี 2008-2009 (National Center for Education Statistics, U.S. Department of Education, Retrieved 2009-09-17.) แบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี 28,703 คนและระดับบัณฑิตศึกษา 22,180 คน

มหาวิทยาลัยก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ ค.ศ.1851 แต่ไม่ได้มีการรับนักศึกษาเข้าจนกระทั่งปี ค.ศ. 1867 เนื่องจากปัญหาสภาพเศรษฐกิจและเหตุการณ์สงครามกลางเมืองของประเทศ โดยหลังจากที่ได้เงินอุดหนุนจำนวนมากจาก John Sergant Pillsbury วุฒิสมาชิกผู้ว่าการรัฐและผู้บริจาคเงินสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัยคนสำคัญ ซึ่งได้รับยกย่องให้เป็น “บิดาแห่งมหาวิทยาลัย” มหาวิทยาลัยจึงสามารถเปิดทำการใหม่ได้ มหาวิทยาลัยได้เริ่มขยายวิทยาเขตในเมือง Duluth เมื่อปี ค.ศ. 1947 เมือง Morris เมื่อปี ค.ศ. 1960 เมือง Crookston เมื่อปี ค.ศ. 1966 และเมือง Rochester เมื่อปี ค.ศ. 2006 ตามลำดับ และเป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 87 ของโลกในปี ค.ศ. 2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education

Board Office ตั้งขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1972 โดยคณะกรรมการกฤษฎีกาหมายประจำรัฐได้แนะนำให้ทางสภามหาวิทยาลัยพิจารณาถึงการมีเจ้าหน้าที่ในการรายงานการทำงานโดยตรงแก่คณะกรรมการ “เพื่อที่จะประเมินเรื่องต่างๆ ก่อนที่จะนำไปยังสภามหาวิทยาลัย ปัจจุบันทำหน้าที่สนับสนุนกรรมการสภาทั้ง 12 ท่าน ในทางการบริหารงาน จัดทำนโยบายในนามของมหาวิทยาลัย รวมถึงหน้าที่ประสานงานแก่ฝ่ายบริหารและหน่วยงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย ในส่วนบุคลากรของสำนักงาน มีหน้าที่ในการจัดวาระการประชุมแต่ละเดือน ระบบเก็บบันทึกข้อมูลการประชุม คงไว้ซึ่งนโยบายต่างๆ ของคณะกรรมการสภา ปฏิบัติงานเอกสารที่เป็นทางการประสานงานในการจัดเวทีสัมมนา และให้บริการข้อมูลแก่ผู้ที่ติดต่อ

บุคลากรของสำนักงาน ประกอบด้วย 7 คน

- 1) ผู้อำนวยการใหญ่และเลขานุการประสานงาน
- 2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- 3) รองผู้อำนวยการใหญ่
- 4) ผู้ช่วยฝ่ายบริหาร
- 5) เจ้าหน้าที่พิเศษประจำสำนักงาน
- 6) เลขานุการบริหาร
- 7) ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่

5.3.1.3 มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (The University of Melbourne) เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ตั้งอยู่ที่เมือง Melbourne รัฐ Victoria ตั้งเมื่อ ปี ค.ศ. 1853 เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดอันดับสองในออสเตรเลียและเก่าแก่ที่สุดในรัฐ Victoria ที่ตั้งหลักอยู่ในเมือง Parkville ย่านชานเมืองชั้นในทางเหนือของเขตศูนย์กลางธุรกิจนคร Melbourne สำหรับมหาวิทยาลัยแห่งนี้อยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยระดับ Top ในออสเตรเลียและอันดับที่ 38 ของโลกในปี ค.ศ. 2008 จากการจัดอันดับของ

Time Higher Education โดยเป็นผู้นำด้านสาขาบริหารธุรกิจ การศึกษา วิศวกรรมศาสตร์ ศิลป กฎหมาย และแพทยศาสตร์ ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนนักศึกษามากกว่า 35,000 คน มีบุคลากรเจ้าหน้าที่กว่า 7,200 คน

University Secretary's Department

จุดประสงค์ของสำนักงานเลขานุการมหาวิทยาลัย คือ สนับสนุนการบริหารควบคุมดูแลและการจัดการให้เป็นไปด้วยดี โดยให้บริการด้านการบริหารและสนับสนุนแก่สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการอันประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ร่วมกันกับฝ่ายการค้าต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ให้คำแนะนำ สนับสนุนแก่เจ้าหน้าที่ระดับสูง สมาชิกในคณะกรรมการรวมไปถึงนายกสภาฯ รองนายกสภาฯ ประธานสภาวิชาการ และให้คำปรึกษาในการพิจารณาอุปปริญญาเกียรติคุณและเหรียญรางวัลเกียรติคุณทางการเรียน สำนักงานยังรับผิดชอบในการจัดการระบบบันทึกของทางมหาวิทยาลัยและรวมทั้งออกเผยแพร่กฎหมายกับปฏิทินกิจกรรมของมหาวิทยาลัยอีกด้วย

5.3.1.4 มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales) หรือเรียกสั้นๆ ว่า UNSW เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ตั้งอยู่ในเมือง Kensington ชานเมือง Sydney รัฐ New South Wales ประเทศออสเตรเลีย มหาวิทยาลัยก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1949 โดยปัจจุบันมีนักศึกษามากกว่า 46,302 คน ซึ่งแบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี 24,485 คน และระดับบัณฑิตศึกษา 12,304 คน (UNSW Institutional

Analysis and Reporting Office. 2007-03-31) ปัจจุบัน ถือเป็นหนึ่งในการสถาบันชั้นนำในการวิจัยและการสอนของประเทศออสเตรเลียและพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำในหลายๆ สาขาวิชา รวมไปถึงสาขาด้านพลังงานทางเลือก / ทดแทน การประมวลผลควอนตัมและนาโนเทคโนโลยี วิศวกรรมเคมี วิศวกรรมชีวการแพทย์ การพัฒนาอย่างยั่งยืน การวิจัย HIV/AIDS การวิจัยนโยบายทางสังคมและนโยบายทางยุติธรรมและเป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 45 ของโลกใน ปี ค.ศ.2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education

นอกจากนั้นมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยต่างๆ เช่น

1) สำนักงานบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยออริกอน (The Board's administrative office) รับผิดชอบการบริหารจัดการการจัดเตรียมเกี่ยวกับการประชุมสภามหาวิทยาลัย จัดหาข้อมูลแหล่งข้อมูลให้แก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย สนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ข้อมูลประวัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีเจ้าหน้าที่ 2-3 คนมีผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่ (มหาวิทยาลัยออริกอน, 2010: online)

2) มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (University of California) สภามหาวิทยาลัย นอกจากประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้ว ยัง เป็นที่น่าสังเกตว่าสภามหาวิทยาลัยนี้ยังมีเจ้าหน้าที่ประจำ จำนวนมากเพื่อทำหน้าที่บริหารงานของสภามหาวิทยาลัย เช่น หน่วยที่ปรึกษา

กฎหมาย หน่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย หน่วยเหรียญกษาปณ์มหาวิทยาลัย โดยหน่วยงานเหล่านี้เรียกรวมกันว่า สำนักงาน คือ สำนักงานที่ปรึกษากฎหมาย เป็นหน่วยงานที่ใหญ่มาก มีเจ้าหน้าที่ 37 คน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกฎหมายทั้งปวง การทำสัญญาและข้อตกลงต่างๆ สำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัยนอกจากรับผิดชอบเกี่ยวกับวาระการประชุมแล้ว ยังทำหน้าที่ประจำหลายอย่าง เช่น มีอำนาจดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน และสำนักงานเหรียญกษาปณ์มหาวิทยาลัย มีเจ้าหน้าที่ 15 คน เป็นผู้ที่มีอำนาจดูแลการเงินของมหาวิทยาลัย ผู้จัดการการลงทุน การจัดสรรงบประมาณ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532)

5.3.2 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย โดยสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่จัดตั้งในช่วงแรกๆ คือ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีในช่วงปลายปี พ.ศ.2548 และในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา (2550- 2555) มหาวิทยาลัยต่างๆ ได้เริ่มทยอยจัดตั้งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) การเตรียมรองรับการออกนอกระบบราชการและกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย หรือตามวิสัยทัศน์ของนายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2551 ; พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551)

1) การประชุมของนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2550 ณ โรงแรมสยามซิตี กรุงเทพฯ ที่ประชุมมีความเห็นสอดคล้องว่า ควรจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง เป็นเครื่องมือกลไกสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ทั้งด้านธุรการ การติดต่อประสาน การกำกับติดตาม ตรวจสอบ การจัดเตรียมจัดข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (สรุปเอกสารการประชุมนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ณ โรงแรมสยามซิตี กรุงเทพฯ 21 กรกฎาคม 2550)

2) แนวคิดนโยบายของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2550) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดงขี้เหล็ก ได้กล่าวว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ ควรจะมีการตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หรืออาจจะเรียกชื่ออย่างอื่น เพื่อเป็นกลไกในการทำงานเป็นศูนย์กลางงานบริหารและธุรการ งานรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และดำเนินงานด้านต่างๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย รวมทั้งทำหน้าที่เลขานุการในคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยตั้งขึ้นซึ่งจะทำให้การติดต่อประสานงาน การเชื่อมต่องานของสภามหาวิทยาลัยดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) แนวคิดนโยบายของ สุเมธ เข้มนุ่ม เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ วันที่ 8 สิงหาคม 2551 ; 27) กล่าวว่า “ขอให้สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่ดูแลและประสานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย”

4) แผนพัฒนาอุดมศึกษา 15 ปี ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) กำหนดให้ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา สร้างระบบการจ้ดวาระการประชุมที่โปร่งใสก้าวหน้า มีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติวาระเชิงการบริหารและติดตามความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติตามมติสภามหาวิทยาลัย

5.3.3 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม สรุปได้ ดังนี้

5.3.3.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม

1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้จัดโครงสร้างองค์การและระบบบริหาร ที่ยึดหลักการกระจายอำนาจ ที่มีลักษณะของการปกครองตนเอง โดยให้การตัดสินใจวินิจฉัย สั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง โครงสร้างการจ้ดองค์การ การบริหารในแนวราบ มีการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนไม่สลับซับซ้อน และวางโครงสร้างการจ้ดองค์การวิชาการแบบกลุ่มสหวิทยาการ ที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหารและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ในการดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการตัดสินใจ วินิจฉัย และการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างคล่องตัว ดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพจึงได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเมื่อ ปี พ.ศ. 2548 โดยสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้กำหนดพันธกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไว้ ดังนี้

(1) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงาน และกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย เพื่อสนับสนุนให้สภามหาวิทยาลัยและกรรมการที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินบทบาทด้านนโยบาย แผน มาตรฐาน และการพัฒนา

ทรัพยากรและติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหาร Policy, Planning , Standard, Resource ,Development , Monitoring

(2) ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหารและองค์กรภายในมหาวิทยาลัย ในด้านข้อมูลข่าวสารและกิจการเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปของสภามหาวิทยาลัย

2) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีดังนี้

(1) การจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย ตามขั้นตอน กระบวนการและลักษณะงานที่กำหนด

(2) ติดตามผลการดำเนินการตามมติที่ประชุม และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย

(3) ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลฯ

(4) ดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

(5) ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานเฉพาะกิจชุดอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

(6) การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลฯ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

(7) ดำเนินการนำเสนอนายกสภามหาวิทยาลัยลงนามในระเบียบข้อบังคับข้อกำหนด คำสั่ง และประกาศของสภามหาวิทยาลัยและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(8) รับรองและอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

(9) ประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานของสภาวิชาการ และ คณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

(10) งานอื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย

5.3.2.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐเดิมที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ

1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยบูรพา เป็นหน่วยงานบริหารและธุรการ รวมทั้งรับผิดชอบงานเลขานุการของสภามหาวิทยาลัยและดำเนินการเกี่ยวกับการกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด โดยมีหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชา ขึ้นตรงต่อนายกสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา,2552)

(1) ทำหน้าที่และรับผิดชอบบริหารและธุรการของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(2) สนับสนุนการปฏิบัติงานตามอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550

(3) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการและรับผิดชอบในการจัดทำระเบียบวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัย

(4) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง รวมทั้งให้การสนับสนุนแก่คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลที่สภามหาวิทยาลัยมอบอำนาจให้กระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(5) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

(6) ติดตามผลการปฏิบัติตามมติสภามหาวิทยาลัยที่มอบหมายให้มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานของมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัยตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม

(7) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน (Performance and Management Audit) ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน และบุคคล ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย แล้วทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย

(8) รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย

(9) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และส่วนงานของมหาวิทยาลัย ตลอดจนส่วนราชการ หน่วยงานอื่นๆ และประชาชนทั่วไป

(10) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัย

2) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 688 เมื่อวันที่ 27 กันยายน 2550 ได้อนุมัติให้มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นเพื่อมารองรับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยให้เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

(1) เป็นหน่วยธุรการในการประสานงานและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดเป็นการเฉพาะ

(2) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ (กพว.)

(3) เพื่อให้การสนับสนุนด้านข้อมูลแก่สภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

(4) ให้การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศจากสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคมทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย

(5) ดำเนินกิจการอื่น ๆ ตามที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
5.3.3.3 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐ

1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แบ่งหน่วยงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ ไว้ดังนี้

หน่วยธุรการ มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) ประสานงานและรับรอง อำนวยความสะดวกให้แก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย

(2) ติดตามผลตามมติที่ประชุมหรือเรื่องอื่น ๆ ที่มีความต่อเนื่องในการพิจารณาในคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) การประเมินผลการดำเนินงานในลักษณะการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ตลอดจนเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานประจำปีสำหรับอ้างอิงต่อไป

(4) จัดทำค่าของงบประมาณในการดำเนินงาน ทั้งงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้

(5) หน่วยสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการข้อมูลแก่คณาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง นักศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่

ต้องการทราบข้อมูลของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้บริการข้อมูล นำไปอ้างอิงได้

หน่วยประชุม มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม ดังนี้

- (1) สภามหาวิทยาลัย
 - (2) คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
 - (3) คณะกรรมการดำเนินการและเตรียมการเลือกตั้ง
 - (4) ประชุมอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- 2) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
- วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง
- (1) หน่วยงานกลางด้านธุรการ การติดต่อประสานงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - (2) หน่วยปฏิบัติงาน สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย
 - (3) แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ของสภามหาวิทยาลัย
- ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
- (1) ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ ในการวิเคราะห์จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และแนวโน้มสถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์
 - (2) ด้านการประสานและในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของสภามหาวิทยาลัย
 - (3) ด้านการกลั่นกรองข้อมูล ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ การค้นคว้าข้อมูลเอกสารเพื่อประกอบการบริหารจัดการ การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย
 - (4) ด้านการศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนา และการบริหารงานเชิงรุก
 - (5) ด้านเลขานุการกิจ รับผิดชอบงาน เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย และการติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
 - (6) ด้านการประชุมสภามหาวิทยาลัย การติดตามการปฏิบัติงานตามมติสภามหาวิทยาลัย
 - (7) ด้านการสรรหา และผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - (8) ด้านการประมวลผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

(9) ทำหน้าที่เลขานุการในคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภา
มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง

(10) ด้านอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ งานฝ่าย
เลขานุการคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ การได้มาซึ่งกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ การประสานงาน
ติดตามคดีฟ้องร้องต่าง ๆ ของสภามหาวิทยาลัย

สรุป บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

จากบทบาทของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างๆ สามารถสรุปเป็นบทบาท
หน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) รับผิดชอบเกี่ยวกับการประชุม สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการส่งเสริม
กิจการมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินการและเตรียมการเลือกตั้งดังนี้
- 2) ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการและประสานงานในการประชุมของสภามหาวิทยาลัย
คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เช่น การสรรหาอธิการบดี การสรรหาคณบดี
ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก การประสานงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนแก่กรรมการ คณะอนุกรรมการ
หรือบุคคลที่สภามหาวิทยาลัยมอบอำนาจให้กระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภา
มหาวิทยาลัย
- 3) ติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติสภามหาวิทยาลัยที่มอบหมายให้
มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานของมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ และรายงานความก้าวหน้าของการ
ดำเนินงานดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัยตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม
- 4) ประสานงาน รวบรวม ติดตามข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานของ
มหาวิทยาลัย ส่วนงาน และบุคคล ตามที่สภาฯมอบหมาย แล้วทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย
- 5) รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อ
เสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
- 6) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
- 7) การติดตามประสานเกี่ยวกับคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
- 8) เสนอร่าง นโยบายในการดำเนินงานช่วงต่อไปเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา
เมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว
- 9) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อประกอบการพิจารณาของสภา
มหาวิทยาลัย

10) ให้บริการข้อมูลแก่คณาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง นักศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ต้องการทราบข้อมูลของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพัฒนาระบบสารสนเทศ ให้บริการข้อมูล นำไปอ้างอิง

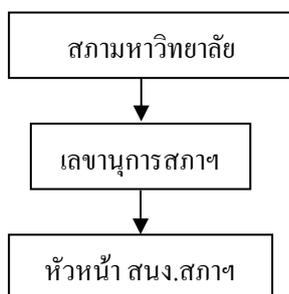
11) ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบฯ

12) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

5.3.4 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

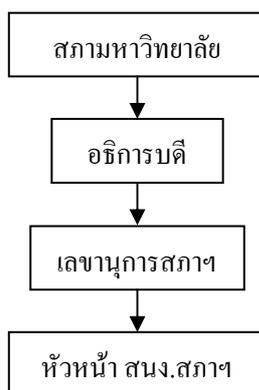
โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับสภาฯ แต่สถานภาพของหน่วยงานจะแตกต่างกัน เช่น เทียบเท่าคณะวิชาหรือกอง/งานในสำนักงานอธิการบดี โครงสร้างการบริหารในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบคือ

1) โครงสร้างแบบที่ 1 คือ สภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย) ทำหน้าที่กำกับดูแลเลขานุการสภามหาวิทยาลัย (รองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่ง) และเลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เห็นว่าโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรเป็นแบบดังกล่าวนี้ ซึ่งแสดงผังแผนภาพที่ 2 คือ



แผนภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบที่ 1

2) โครงสร้างแบบที่ 2 คือ สภามหาวิทยาลัย(นายกสภามหาวิทยาลัย) ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย(อธิการบดี) และมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลเลขานุการสภามหาวิทยาลัย (รองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่ง) และเลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างรูปแบบนี้ คือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยทักษิณ



แผนภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบที่ 2

สรุป โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะมีโครงสร้างแบบที่ 1 เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลมีอิสระจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยมากขึ้น และมีส่วนน้อยที่ยังคงมีโครงสร้างแบบที่ 2 ซึ่งเห็นปมประโยชน์จากความเชื่อมโยงในการทำงานกับมหาวิทยาลัย

เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

ตามพระราชบัญญัติของทุกมหาวิทยาลัยเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจะมาจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่ง ซึ่งในสภาพปัจจุบันหากมหาวิทยาลัยจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัยด้วย ทั้งนี้ตามแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ของสกอ. เสนอว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีที่ดูแลด้านกิจการสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะเพื่อให้มีเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ทั้งนี้ในปัจจุบันเลขานุการสภามหาวิทยาลัยมาจากรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มหาวิทยาลัย แต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภาเพื่อให้การทำงานเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัยมากขึ้นและมีเวลาทำงานได้เต็มที่

2) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนแปลงสภาพ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ส่วนใหญ่จะแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยบูรพา มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ มีรองอธิการบดี

สรุป มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาฯ แล้ว แต่ในมหาวิทยาลัยกลุ่มอื่นๆ ส่วนใหญ่ยังไม่มีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายนี้

5.3.5 อัตรากำลังของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

อัตรากำลังของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของ มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม สรุปได้ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม มีอัตรากำลัง 3-4 คน
- 2) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพมีอัตรากำลัง 4-5 คน
- 3) มหาวิทยาลัยของรัฐ มีอัตรากำลัง 4-5 คน

ส่วนตำแหน่งของบุคลากรส่วนใหญ่คือ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และอาจจะมีตำแหน่งอื่นๆ บ้าง เช่น ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บุคคล นักวิชาการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย พนักงานธุรการ

คุณลักษณะของบุคลากร เนื่องจากลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยค่อนข้างหนัก และเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้องรวดเร็ว การวิเคราะห์ สรุป บุคลากรควรมีความอดทนสูง มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความตื่นตัวต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

สรุป อัตรากำลังของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนใกล้เคียงกันประมาณ 4- 5คน และส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและมีตำแหน่งอื่นบ้าง ขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย

5.3.6 ปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

เนื่องจากการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องใหม่สำหรับทุกมหาวิทยาลัย และปัจจุบันเมื่อได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วระยะหนึ่ง พบปัญหาและอุปสรรคในด้านต่างๆ ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (วัฒนาถ่วงสิทธิ์, 2538 :275, วิจารย์ พานิช, 2551,2552)

- 1) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน กล่าวคือ

1.1) ภารกิจมีความคาบเกี่ยวกับงานของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เช่น งานการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศและแผน มีความคาบเกี่ยวกับงานของกองแผนงาน

1.2) ภารกิจใดงานใดที่ควรอยู่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยบ้าง เช่น งานตรวจสอบภายใน งานด้านกฎหมาย การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ ควรอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยหรือไม่

1.3) การกำหนดภารกิจของสภามหาวิทยาลัยในปัจจุบันส่วนหนึ่งจึงยังเป็นการลองผิดลองถูก ขาดความชัดเจน ว่าควรมีการดำเนินการอย่างไร ซึ่งการลองผิดลองถูกทำให้เสียเวลาและจะก่อให้เกิดผลเสียต่อการทำงานที่มีได้เป็นไปตามที่คาดหวังเอาไว้

2) โครงสร้างการบริหาร ยังไม่มีอิสระจากมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง เพราะตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่คือรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ซึ่งจะทำหน้าที่ควบคุมกำกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การบริหารจัดการ การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทรัพยากร จึงยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

3) บุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีจำนวนประมาณ 4-5 คน ซึ่งมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับภาระงาน บุคลากรที่ตัดโอนยังขาดความชัดเจนในความก้าวหน้า โอกาสเข้ารับการพัฒนา มีน้อย บุคลากรที่รับเข้ามาใหม่ขาดความรู้ประสบการณ์ และลาออกบ่อยการทำงานขาดความต่อเนื่อง

4) ในการก่อตั้งระยะแรกนายกสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการผลักดันสร้างความเข้มแข็งแก่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เมื่อมีการเปลี่ยนนายกสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเท่าที่ควร การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะขาดความต่อเนื่องล่าช้าและเป็นไปได้ยาก

5) รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเหมือนหน่วยงานอื่นๆ ทั่วไปในมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่เอื้อต่อการทำงานให้เป็นไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว ทันสมัย สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ดังนั้นสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเหมาะสม

6) ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบทุกภารกิจที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่ทำได้แค่ งานประจำ คือการประชุมสภามหาวิทยาลัยงานอื่นๆ ยังทำได้น้อยเนื่องจากมีบุคลากรน้อยและบุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอในการดำเนินการอื่น ๆ

7) ยังไม่มีวัฒนธรรมการทำงาน ไม่มีรูปแบบของหน่วยงาน ไม่มีการเตรียมคน สำหรับการทำงานในหน่วยงานนี้

ดังนั้นปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยย่อมจะส่งกระทบต่อการทำงาน ทรัพยากร การบริหารจัดการ การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งด้วย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่พึงประสงค์

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ คือ เป็นหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีบุคลากรน้อย

มีศักยภาพสูง ความสามารถที่ทำงานได้หลากหลาย มีโครงสร้างอย่างง่ายไม่ซับซ้อน มีความคล่องตัวทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วตลอดเวลา

ตอนที่ 6 เทคนิควิธีการที่ใช้ในการวิจัย

6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหาหรือการวิเคราะห์สาระมาจากภาษาอังกฤษ Content Analysis เป็นวิธีวิทยาการวิจัยที่ใช้กระบวนการหลายแบบมาสรุปอ้างอิงผลที่ได้จากข้อความ หลักการสำคัญของการวิเคราะห์เนื้อหา คือ การจำแนกคำ กลุ่มคำ ประโยคจากข้อความเข้ากลุ่ม จากนั้นจึงจัดกลุ่มนำเสนอข้อค้นพบพร้อมทั้งแปลความหมาย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538) นอกจากนี้ อุทุมพร จามรมาน (2533) กล่าวว่า การวิเคราะห์สาระหรือการวิเคราะห์เนื้อหา เป็นเทคนิคทางการวิจัยอย่างหนึ่งเพราะต้องอาศัยกระบวนการจัดการทำข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งความเชื่อถือได้ สื่อความหมายกันได้อย่างมีระบบ เป็นตัวเลขได้และมีความเป็นปรนัย

ลักษณะทั่วไปในการวิเคราะห์เนื้อหาของ คริปเพนดอร์ฟ (Krippendorff, 2004) มีดังนี้

- 1) ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ไว้ว่า
 - 1.1) ข้อมูลที่หามาได้ไม่ได้มีความหมายเดียว แต่สามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง
 - 1.2) ความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่นๆ นอกเหนือจากเรื่องที่กำลังทำการศึกษาอยู่
- 2) การตรวจสอบข้อมูลที่ตรงกับเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษา จะทำในรูปแบบที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนมีตัวแทนความหมายของเรื่องแต่ละประเด็น มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการเชิงตรรกะที่มีเหตุผลประกอบ
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการศึกษาอย่างละเอียด และมองหลายๆ ด้าน เช่น องค์ประกอบของเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในและภายนอก และสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปทั้งทางบวกและทางลบ ผลที่ได้จากการมองหลายด้านจะเป็นแนวโน้มซึ่งเขียนออกมาเป็นโครงร่างได้
- 4) มาตรฐานการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมิน ซึ่งสามารถแยกแยะออกมาเป็นประเด็นๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้ เช่น ดูจากตัวบ่งชี้หรือสิ่งที่แสดงอาการบ่งบอกของเรื่องราวต่างๆ
- 5) การตรวจสอบว่าการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงเพียงใดดูได้จากตัวบ่งชี้ 3 ประการ คือ
 - 5.1) ความถี่ปรากฏขึ้นเกี่ยวกับเรื่องราวนั้นๆ
 - 5.2) แนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว

5.3) ความเชื่อในเรื่องราวของกลุ่มคนทั้งในและนอกวงการ มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามวาระ

6) ข้อมูลที่ได้จากภาษาที่ใช้สื่อสารและนำมาวิเคราะห์ได้มาจากหลายทาง คือ

6.1) สาระเรื่องราวที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งพิมพ์ต่างๆ ถ้าตรงกันมากๆ จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงภายนอกของประเด็นที่สนใจได้

6.2) ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวที่สำคัญๆ กำลังเป็นที่สนใจในประเทศนั้นๆ และเป็นที่สนใจร่วมกันระหว่างประเทศ

6.3) ข้อมูลจากเอกสารส่วนบุคคล เช่นบันทึกส่วนตัว จดหมาย ข้อเขียน โน้ตย่อ

6.4) การสัมภาษณ์บุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่างๆ ที่จัดบันทึกไว้

6.5) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในวงการที่เกี่ยวข้อง จากการได้ยินได้ฟัง และสังเกตจะเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ สามารถเลือกบันทึกได้ตรงตามประเด็นที่ต้องการ

7) การศึกษาถึงกระบวนการทางสถาบัน ส่วนใหญ่จะศึกษาได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากเอกสารสรุป จะทำให้ได้หน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน สภาพแวดล้อม และการสื่อสารในสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบข้อสถาบัน

8) รูปแบบการวิจัยของการวิเคราะห์เนื้อหา มักจะจัดลำดับตามธรรมชาติของเรื่อง ที่ศึกษาผู้วิจัยต้องสังเกตและบันทึกอย่างละเอียด การวิเคราะห์ต้องระมัดระวังให้รอบคอบเพราะถ้าวิเคราะห์ผิดตอนใดตอนหนึ่งก็จะส่งผลให้การแปลความหมายของตอนต่อไปผิดพลาด

9) วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยสามารถแบ่งแยกประเด็นบ่งชี้เป็นเรื่องราวๆ พร้อมทั้งสามารถคาดคะเนข้อมูลเทียบกับพารามิเตอร์ โดยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ให้บ่งชี้ประเด็นภายใต้ขอบเขตที่จะศึกษา โดยต้องมองกลับไปกลับมาระหว่างข้อมูลกับพารามิเตอร์ทำหลายๆ ครั้ง

10) ก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา ต้องกำหนดขอบเขตข้อมูลที่ จะศึกษา (Context Unit) ก่อน และวางแผนการเก็บรายละเอียดที่ต้องบันทึก ซึ่งสิ่งที่บันทึกต้องสามารถเป็นตัวบ่งชี้สาระอย่างเจาะจงได้แยกประเภทเป็นประเด็นๆ ได้

การออกแบบวิเคราะห์เนื้อหา

1) ขั้นตอนของการออกแบบวิเคราะห์เนื้อหา มีดังนี้

1.1) การกำหนดหน่วยในการบันทึกซึ่งประกอบด้วย 6 แบบ คือ

- คำ จะต้องกำหนดความหมายของคำให้ชัดเจน โดยเฉพาะกรณีที่วิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่สามารถแยกความแตกต่างของคำที่มีหลายความหมายได้

- ความหมายของคำ ในกรณีคำนั้นมีหลายความหมายหรือเป็นสำนวนที่ใช้ความหมายต่างจากคำนั้น

- ประโยค เพื่อการแยกกลุ่มความหมายการวิเคราะห์ประโยคจะช่วยให้วิเคราะห์ความหมายทางทางลบ หรือความหมายเป็นนัยได้

- คำโครงสร้าง หมายถึง คำโครงสร้างตลอดทั้งเอกสารที่วิเคราะห์ ซึ่งบางครั้งอาจต้องแยกแยะออกมาเป็นกลุ่มๆ ก่อน

- ย่อหน้า การตัดมาทั้งย่อหน้าเพื่ออธิบายเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์นั้นทำให้เกิดความเที่ยงและความตรงได้ยาก ควรจะแยกให้กลุ่มคำน้อยลงหรือเป็นคำจะดีกว่า

- เอกสารทั้งเล่ม ใช้ได้ในกรณีที่เอกสารนั้นเป็นเรื่องสั้นๆ มีขอบเขตแคบๆ เช่น บทบรรณาธิการ การใช้หน่วยวิเคราะห์เป็นเอกสารทั้งเล่ม

1.2) การกำหนดการจัดประเภท ผู้วิเคราะห์ควรใช้การตัดสินใจ 2 เรื่อง คือ

- การกำหนดประเภทต้องแยกจากกัน (Exclusive)
- การกำหนดขอบเขตของประเภทแต่ละประเภท (Narrow or Board)

1.3) การทดลองบันทึกเนื้อหา เป็นวิธีการที่ทำให้การจัดประเภทมีความชัดเจน

1.4) การประเมินความถูกต้อง ในที่นี้หมายถึงความถูกต้องการวิเคราะห์

1.5) การทบทวนแนวในการบันทึกข้อมูล ต้องมีการทบทวนหากไม่แน่ใจในความเที่ยงของการบันทึกทุกครั้งเพราะอาจเกิดจากแนวทางที่กำหนดไว้ไม่ชัดเจน

1.6) การย้อนกลับไปไปในขั้นตอนที่ 3 หลังจากทบทวนแนวทางการบันทึกแล้วต้องเริ่มการทดลองบันทึกอีกครั้งจนกระทั่งแน่ใจในความเที่ยง

1.7) การบันทึกทั้งหมดเมื่อแน่ใจในความเที่ยงการออกแบบโปรแกรมคำสั่งในคอมพิวเตอร์และแนวทางในการบันทึกแล้ว

1.8) การประเมินความเที่ยงหรือความถูกต้อง หลังจากทุกขั้นตอนได้ดำเนินการไปแล้วจะต้องมีการประเมินอีกครั้ง

2) วิธีการต่างๆ ในการจัดประเภทเนื้อหา

2.1) การให้ความหมายของคำ โดยจัดตั้งเป็นแบบพจนานุกรมมีการแสดงความหมายคำใกล้เคียงที่อยู่ในมโนทัศน์เดียวกัน การสร้างพจนานุกรมของการวิเคราะห์เนื้อหานี้ต้องประกอบไปด้วย ชื่อประเภท ความหมาย แนวทางในการบันทึกคำ และประเภทของกลุ่มคำ โดยสร้างเป็นตาราง

2.2) การให้ลำดับชั้นของคำ ในคำสำคัญที่เลือกวิเคราะห์คำเดียวกันนั้นอาจมีลำดับชั้นของคำซึ่งต้องอธิบายไว้ด้วยแผนภูมิ

2.3) การคาดคะเนหรือการอ้างอิงความหมายของคำ ในการกำหนดความหมายนั้นจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องความเที่ยง ดังนั้นต้องให้ความหมายของคำมีความถูกต้องอ้างอิงได้

2.4) การวิเคราะห์ผลของการวิเคราะห์เนื้อหาอาจจะมีทั้งส่วนที่เป็นแก่นและส่วนเสริม ดังนั้นผู้วิเคราะห์ต้องระบุให้ชัดเจน

2.5) การวิเคราะห์กลุ่มคำเพื่อแสดงผลเดี่ยว เมื่อแยกประเภทของคำและให้ความหมายของคำแล้วจะต้องจัดกลุ่มคำซึ่งอาจอยู่ในเอกสารหลายประเภท เพื่อมาสร้างผลของการวิเคราะห์เดียวกัน

เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการในการวิเคราะห์เนื้อหา (อุทุมพร จามรมาน, 2533 ;104) คือ

1) การคัดเลือกข้อมูลที่จะศึกษาไม่ว่าจะเป็นเอกสารและอื่นๆ จะต้องครอบคลุมและถูกต้อง

2) การจัดการทำฐานข้อมูล

2.1) การกำหนดคำสำคัญในเนื้อหา

2.2) การกำหนดน้ำหนักของคำสำคัญ เช่น ความถี่ของการใช้คำสำคัญนั้น

3) การวิเคราะห์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1) การวิเคราะห์ความสำคัญ

3.2) การจัดกลุ่ม

3.3) การจัดเรียงความสำคัญ

3.4) การจัดวงจร

3.5) การจัดเหลี่ยม

3.6) การจัดตามเมตริก

3.7) การเรียงลำดับ

3.8) การเรียงตามช่อง (Interval)

3.9) การเรียงตามอัตราส่วน โดยเริ่มต้นเป็นศูนย์

เมื่อจัดกลุ่มการวิเคราะห์แล้วสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ 3 แบบ คือ

1) การสรุปข้อมูลในรูปการบรรยายแจกแจงความถี่

2) การสรุปข้อมูลในรูปแบบความสัมพันธ์

3) การสรุปข้อมูลแบบเปรียบเทียบผล

หลังจากนั้นเป็นการนำเสนอรายงานในรูปแบบของการเสนอรายงานการวิจัย รวมทั้งต้องมีการประเมินผลการวิเคราะห์โดยตรวจสอบกับวัตถุประสงค์ด้วย

สำหรับความเที่ยง (Reliability) ในการวิเคราะห์เนื้อหา มี 3 แบบ (Krippendorff, 2004) คือ

1) ความแน่นอน (Stability) หมายถึง ความตรงที่เกิดจากตัวผู้วิเคราะห์เนื้อหาเองในการวิเคราะห์ เช่น ให้ความสำคัญในความหมายที่คงที่แน่นอนตลอดการวิเคราะห์

2) ความเที่ยงของผลการวิเคราะห์ในกรณีที่มีการวิเคราะห์หลายคน หมายถึง หากมีผู้วิเคราะห์หลายคนใช้คำสำคัญในการวิเคราะห์อย่างเดียวกันต้องผลอย่างเดียวกันหรือต้องเกิดความเข้าใจอย่างเดียวกัน

3) ความถูกต้อง (Accuracy) เป็นความเชื่อถือได้ตามมาตรฐาน

6.2 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาสภาพแวดล้อมสังคมกลุ่มเพื่อน เพราะมีคุณลักษณะเด่น คือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์ โดยการเผชิญหน้ากัน (Face to Face Interaction) ทำให้สามารถเข้าใจมุมมองและความต้องการของผู้มีส่วนร่วมได้ ดังนั้นจึงได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการของเทคนิคการสนทนากลุ่มซึ่งสรุปได้ (สุภางค์ จันทรวานิช, 2540 ; นิสาศูโต, 2540) ดังนี้

หลักการของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นเทคนิคที่เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1941 ในมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ต่อมามีการนำเอาเทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่มไปใช้ในการวิจัยอย่างแพร่หลายขึ้น เช่น การวิจัยด้านการประเมินผลงาน การตลาด การจัดทำนโยบาย การโฆษณา และการสื่อสารนอกจากนี้ยังมีการนำเอาเทคนิคการสนทนากลุ่มไปประยุกต์ใช้กับการประเมินผลทางการศึกษา เช่น การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) การประเมินผลความก้าวหน้า (Formative evaluation) การประเมินผลสรุป (Summative evaluation) และการประเมินผลเพื่อพัฒนา โดยมีการเรียกชื่อที่แตกต่างกันออกไปหลายชื่อ เช่น “Focus Group” “Focus Group Interview” “Focused Interviews”

เทคนิคการสนทนากลุ่มเป็นวิธีการศึกษาวิจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทำให้ทราบถึงปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า (โยธิน แสงวดี, 2530) ข้อมูลที่ได้เป็นทั้งความคิด ทศนคติและการรับรู้ และกระบวนการสนทนากลุ่มเป็นลักษณะของการอภิปรายร่วมกันที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมและผู้ดำเนินการมีปฏิสัมพันธ์โดยการเผชิญหน้ากัน ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group dynamic) เพื่อไป

กระตุ้นความคิดเห็นของตนเองและความคิดเห็นของผู้อื่นออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจในขณะที่ดำเนินการ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดและลึกซึ้ง เป็นข้อมูลที่ลุ่มลึกด้วยแง่มุมต่างๆของความคิดเห็นและประสบการณ์ของคนในกลุ่มปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมและลักษณะนิสัยซึ่งกันและกัน สามารถดำเนินการ ได้รวดเร็ว ประหยัดเวลา ผลจากการประชุมกลุ่มทำให้เข้าใจเรื่องราวหรือเหตุการณ์ได้ง่าย

ขั้นตอนของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนต่างๆ ของเทคนิคการสนทนากลุ่มของ Stewart and Shamdasani (1990) ได้ลำดับขั้นตอนไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 นิยามปัญหาและกำหนดประเด็นคำถามในการศึกษา

การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษาอาจจะเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจ โดยนำประเด็นปัญหาซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลมากที่สุด สำหรับประเด็นหรือเรื่อง (Topics) ที่จะใช้การสนทนานั้น นิสา ชูโต (2540) ได้กล่าวว่าควรจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือสาธารณชนมิใช่เรื่องส่วนบุคคล

ขั้นที่ 2 กำหนดกรอบกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

สำหรับขนาดของกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนานี้ควรมีประมาณกลุ่มละ 6 – 12 คน เพราะหากผู้เข้าร่วมสนทนา มีต่ำกว่า 6 คน จะทำให้การสนทนาดำเนินไปอย่างจืดชืด และทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้าร่วมสนทนามีน้อย และหากผู้เข้าร่วมสนทนามีมากกว่า 12 คนแล้ว ผู้เข้าร่วมสนทนาจะไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และทั่วถึงยากต่อการควบคุมของผู้ดำเนินการ สำหรับลักษณะของผู้เข้าร่วมสนทนาโดยทั่วไปควรคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพื่อให้แน่ใจว่าภายในกลุ่มแต่ละกลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนาจะมีลักษณะภูมิหลัง เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา ระดับรายได้ และสถานภาพทางสังคมใกล้เคียงกันรวมทั้งมีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ศึกษาและมีทัศนคติไม่ขัดแย้งกันอย่างรุนแรงในเรื่องที่ศึกษา

ขั้นที่ 3 ระบุผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)

ผู้ดำเนินการสนทนาจะเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำและกำกับการสนทนาให้ดำเนินไปตามหัวข้อการวิจัยและตามแนวทางการสนทนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและครอบคลุมภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ผู้ดำเนินการสนทนานั้นควรเป็นผู้ที่รู้ความเป็นมา ความต้องการ และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ทำกรวิจัยเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้สึกอย่างชัดเจน สามารถเป็นผู้รับฟังที่ดีเข้าใจและรับรู้การสื่อสารของผู้เข้าร่วมสนทนา ทั้งในส่วนที่แสดงออกด้วยคำพูดและความรู้สึก มีความหนักแน่นและเฉียบขาดที่จะเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นมีความเข้าใจอย่าง

ถ่วงแต่ต่อบุคคลที่เป็นผู้เข้าร่วมในการสนทนา สามารถแสดงออกถึงความคิดอย่างชัดเจน มีความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงและปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอ

ขั้นที่ 4 การสร้างแนวทางการสนทนาและทดลองใช้

แนวทางการสนทนากลุ่มเป็นคู่มือที่สร้างขึ้นจากจุดมุ่งหมาย และตัวแปรที่ต้องการศึกษามีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย การสร้างแนวทางการสัมภาษณ์ถือเป็นคู่มือในการสนทนา เป็นการจัดลำดับความคิดและแนวทางการสนทนาไว้ล่วงหน้าเป็นขั้นตอน พลั้วเป็นธรรมชาติ ไม่ขาดตกบกพร่องในเรื่องที่ศึกษาและมีความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถดำเนินการสนทนาในขอบเขตที่เหมาะสม

ขั้นที่ 5 จัดหาผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

แนวทางและกลยุทธ์การคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรระวังความมีอคติหรือความลำเอียงที่เกิดจากตัวผู้คัดเลือก ใช้วิธีสุ่มเพื่อคัดเลือกผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์ คำนึงถึงคุณภาพของผู้ร่วมสนทนา และสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเป็นประการสำคัญก็คือไม่มีกระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนาแบบไหนที่สมบูรณ์แบบที่สุด

ขั้นที่ 6 ดำเนินการสนทนากลุ่ม

การเริ่มดำเนินการสนทนากลุ่มจะเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัวผู้คณะวิจัย และขอให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแนะนำตนเองแล้วแจ้งจุดมุ่งหมายในการสัมมนาสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองโดยเชิญรับประทานของว่างและขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาพร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นของการบันทึกเสียง หลังจากนั้นจะเริ่มดำเนินการสนทนาโดยยึดแนวทางการสนทนาเป็นกรอบการสนทนา และสามารถที่จะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ของกลุ่ม โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมแต่ให้คำนึงถึงอยู่เสมอว่าให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการและขั้นตอนสุดท้าย คือ การมอบของที่ระลึกเพื่อเป็นการแสดงความขอบคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา

ขั้นที่ 7 วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

ข้อมูลการสนทนาจะถูกบันทึกเสียงไว้ในเทปบันทึกเสียงและในแบบบันทึกคำสนทนาของผู้จดบันทึกข้อมูล ข้อมูลในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นบทสนทนาโดยละเอียด เพราะประเด็นสำคัญของการวิเคราะห์อยู่ที่บทการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม การถอดเทปละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้อ่านได้เข้าใจ และสามารถมองภาพของการสนทนากลุ่มนั้นๆ ได้ว่ามีบรรยากาศและการถกประเด็นปัญหาของสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างไร เมื่อถอดคำพูดการสนทนาจากเทปและแบบบันทึกข้อมูล ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเทคนิคที่นิยมใช้กันมากคือ เทคนิคการตัดปะ (Scissor and sort technique หรือ Cut and paste technique) เป็นการทำเครื่องหมายและใช้สัญลักษณ์ในข้อมูลของผู้สนทนาแต่ละคน แล้วพิจารณาโดยใช้หมวดหมู่ตามประเด็นที่ใช้ในการสนทนา

กลุ่ม ซึ่งจะเห็นได้ว่าตัวผู้วิจัยจะต้องใช้เกณฑ์ส่วนตัวมาพิจารณาข้อมูล ซึ่งมีความสะดวก และง่ายต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การใช้โปรแกรม “The Ethnography” จะช่วยในการลงรหัสของเนื้อหา และสามารถแยกแยะประเด็นต่างๆ ได้โดยไม่ต้องยุ่งยากเหมือนกับการวิเคราะห์ด้วยมือ หลังจากนั้นเมื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูลแล้วผู้วิจัยก็สามารถวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นที่ต้องการได้ โดยพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ขั้นที่ 8 เขียนรายงานผล

ผลการศึกษาที่ได้จากการสนทนากลุ่มจะแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและประเด็นคำถาม มีการพรรณนาในเชิงอธิบายคำตอบที่นำคำพูดมาอ้างและยกตัวอย่างคำตอบที่มีเหตุผลชัดเจนที่สุดแสดงไว้ในบทวิเคราะห์ ส่วนในหัวข้ออื่นๆ ก็เขียนเช่นเดียวกับรายงานวิจัยโดยทั่วไป คือ ประกอบด้วยความเป็นมา และความสำคัญของปัญหาวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิธีดำเนินการ ผลการศึกษา สรุปผลและข้อเสนอแนะ สำหรับในภาคผนวกอาจประกอบด้วยแนวทางการสนทนาและแบบแผนการคัดเลือกกลุ่มผู้สนทนาหรืออื่นๆ ที่คิดว่าเหมาะสม (โยธิน แสงวดี, 2530)

องค์ประกอบของการจัดสนทนากลุ่ม

1) ผู้เข้าร่วมในการสนทนา ผู้เข้าร่วมในการสนทนาคือผู้ที่จะได้ข้อมูลคำตอบ และแสดงความคิดเห็นร่วมกันในช่วงของการสนทนากลุ่ม ซึ่งคัดเลือกมาจากประชากรที่เป็นเป้าหมาย

2) บุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่มประกอบด้วย

2.1) ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการดำเนินการสนทนาจุดประเด็นคำถามเพื่อค้นหาคำตอบและสร้างบรรยากาศการสนทนาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมได้แสดงออกซึ่งความรู้สึก ข้อคิดเห็นต่างๆ

2.2) ผู้บันทึกการสนทนา (Notetaker) มีหน้าที่ในการจดบันทึกคำสนทนาโดยย่อของกลุ่ม ผู้บันทึกต้องรู้วิธีการจดบันทึกอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาด้วย เช่น อารมณ์ลักษณะท่าทาง

2.3) ผู้ช่วย (Assistance) หรือผู้บริการทั่วไป (Provider) เป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือทั่วไป คอยอำนวยความสะดวก เช่น เตรียมสถานที่ เตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องดื่ม

3) อุปกรณ์ในการเก็บรวบรวม เพื่อให้สามารถบันทึกเรื่องราวทั้งคำพูด กิริยาอาการ และบุคลิกลักษณะท่าทางของผู้เข้าร่วมสนทนา เช่น เครื่องบันทึกเสียง เทปเปล่า

4) แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนา (Screening Form) แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ กลุ่มอายุ สถานภาพสมรส สถานที่อยู่อาศัย จำนวน เป็นต้น ตัวแปรเหล่านี้จะเป็นเกณฑ์สำคัญในการคัดเลือกของงานวิจัย

5) สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment / Snack) สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ เช่น เครื่องดื่ม จะเป็นสิ่งที่เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6) ของสมนาคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา (Remuneration) เพื่อเป็นการตอบแทนผู้เข้าร่วมสัมมนา แม้จะเป็นสิ่งเล็กน้อยแต่แสดงออกซึ่งความมีน้ำใจของผู้วิจัย เป็นการขอบคุณผู้เข้าร่วมสนทนาที่ได้สละเวลาในการสนทนากลุ่ม

7) สถานที่และระยะเวลา (Location and Time) ควรเดินทางสะดวก อากาศควรถ่ายเท ไม่มีเสียงรบกวน เวลาที่ใช้สนทนาในแต่ละเรื่องส่วนใหญ่ใช้เวลาระหว่าง 1.30 – 2.30 ชั่วโมง

จุดเด่นของเทคนิคการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือในการทำการประเมินความต้องการหรือความจำเป็น เนื่องจากเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกจากสภาพที่เป็นอยู่ในขณะนั้นได้อย่างเต็มที่ และสามารถแสดงออกความรู้สึกออกมาทั้งในด้านคำพูด ท่าทาง สีหน้าได้โดยตรง ผลจากการสนทนากลุ่มทำให้รับทราบข้อคิดเห็น ปฏิกริยาโต้ตอบและความต้องการจำเป็นของกลุ่มทันที ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มทำให้เกิดพลวัตในการกระตุ้นและส่งเสริมความเห็นของผู้เข้าร่วมสนทนา ข้อมูลที่ได้จึงมีความหลากหลายและลึกซึ้งนอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลก็ใช้ระยะเวลาสั้นไม่ต้องยุ่งยาก

จุดด้อยของการสนทนา

เทคนิคการสนทนากลุ่มก็ยังมีข้อจำกัดอีกหลายประการ กล่าวคือ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้มีความเป็นเอกพันธ์และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรเพื่อการสรุปอ้างอิงนั้นดำเนินการได้ยาก ต้องอาศัยทักษะ ความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์จากผู้ดำเนินการจึงจะทำให้การสนทนากลุ่มประสบความสำเร็จ

6.3 รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การดำเนินการโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของEisnerจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการตรวจสอบอื่นๆ (พรชูลี อาชาวอำรุง, 2528) Eisner เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นและได้ชี้ถึงปัญหาการวิจัยมักถูกรอกรงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์หรือวิธีการเชิงปริมาณมากเกินไปทั้งๆที่เรื่องราวของการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งนี้ Eisner เชื่อว่าการรับรู้สิ่งใดๆก็ตามด้วยความเท่าทันเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้รู้

(Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของความเป็นผู้รู้ (Connoisseurship) ของ Eisner จะมีลักษณะพื้นฐานต่างๆ จากแนวทางอื่นๆ ดังนี้

1) เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงเป้าหมาย (Goal – Based model) การตอบสนอง ปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบการตรวจสอบแบบตอบสนอง (Responsive model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอ้างอิงการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การตรวจสอบโดยผู้รู้หรือผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์เชิงวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือกับกระบวนการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพประสิทธิภาพหรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2.) เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่ประเมินโดยพัฒนามาจากการวิเคราะห์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้นอกจากการใช้วิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ตรวจสอบประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3) เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒินั้นเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจรรณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ จะเกิดจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4) เป็นรูปแบบที่ยอมรับให้มีการยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวม ประมวลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากการวิจัยเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยโดยตรงยังไม่มี เนื่องจากยังเป็นเรื่องใหม่ผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้างานวิจัยเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยเพื่อประกอบแนวทางสนับสนุนการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไป

วัฒนา ล่วงลือ (2538) ได้วิจัย เรื่อง การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมีติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยจำแนกตามโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย ขนาดของสภามหาวิทยาลัยและประเภทของมหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำนวน 82 ข้อ ประชากร คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 837 คน ส่งแบบสอบถามให้ตอบได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 394 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.12 และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทน 2 คน เลขานุการสภามหาวิทยาลัย 8 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน รวม 22 คน โดยใช้เทคนิคเบท (BET –Behavioral Event Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคของการวิจัยเชิงคุณลักษณะผลวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย จำนวน 71 ประการตามมิติประสิทธิผล 8 มิติ สรุปได้ดังนี้

1. มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน(contextual dimension)กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจในธรรมชาติของมหาวิทยาลัย รู้สถานภาพของมหาวิทยาลัยและปฏิบัติงานโดยยึดพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 9 ประการ เช่น เข้าใจในพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเข้าใจภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

2. มิติเชิงการศึกษาข้อมูล กรรมการสภามหาวิทยาลัยศึกษาข้อมูลและแสวงหารายละเอียดหรือข้อเท็จจริงในเรื่องต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณาหรือตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 7 ประการ เช่น ศึกษาเอกสารวาระการประชุมก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย ค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุม

3. มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ ได้แก่ แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

4. มิติเชิงการมีส่วนร่วม กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมในกิจกรรมที่สำคัญๆ ทั้งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยโดยตรงและกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น

ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ เช่น เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัยสม่ำเสมอ มีส่วนช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเมื่อมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้น

5. มติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในสิ่งทีนอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ เช่น หาแหล่งเงินหรือบริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย

6. มติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ กรรมการสภามหาวิทยาลัย มีกลไกในการแสวงหาข้อมูลข้อเท็จจริงในการวิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 11 ประการ เช่น เสนอทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาหรือการตัดสินใจ

7. มติเชิงการติดตามและประเมินผล กรรมการสภามหาวิทยาลัยติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการและประเมินผลเป็นโครงการต่างๆ กรรมการสภามหาวิทยาลัย

8. มติการกำหนดคฤสุโลบาย กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในอนาคต ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 11 ประการ เช่น ชี้นำแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อภิปรายปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

บูเม็ทท์ (Burnett,k,2006) ศึกษาเรื่อง สิ่งจำเป็นและประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย พบว่าการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพมีสิ่งจำเป็น 21 ประการได้แก่

- 1) กรรมการสภาควรทำหน้าที่ขึ้นตรงต่อองค์กรอย่างเต็มที่
- 2) สร้างความมั่นใจว่ากรรมการจะเข้าใจถึงบทบาทที่
- 3) เข้าใจในบทบาทหลักของสภาที่สำคัญ คือ กำกับตรวจสอบ /วางแผนยุทธศาสตร์ /สนับสนุน / การตรวจสอบทางการเงิน
- 4) ควรมีการเตรียมแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเสนอในที่ประชุมสภา โดยให้สมาชิกในสภารวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าใจได้
- 5) สภาควรคองให้นายกสภาและคณะทำงานฝ่ายการจัดการวางแผนทำการปฏิบัติงานได้เชื่อมโยงกัน
- 6) ให้มีการกระจายภารกิจการทำงานแก่สมาชิกในสภาอย่างครอบคลุมทั้งหมด
- 7) ร่วมงานกับคณะทำงานฝ่ายการจัดการวางแผนเพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่นต่อองค์กร
- 8) ลดงานเอกสาร สร้างความมั่นใจว่าที่ประชุมทำหน้าที่ตรงกับความต้องการขององค์กรมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ความต้องการของตัวสภา

9) สร้างระบบการทำงานที่สมดุลแก่สภา คือ มีการแนะนำข้อกำหนดการทำหน้าที่
อย่างเป็นทางการหรือนโยบายการกำหนดรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ

10) จัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายพัฒนาของสภาเพื่อจะทำกรอบรมฝึกฝนทักษะความ
ชำนาญและประสบการณ์สำหรับการปฏิบัติงานในสภาอย่างต่อเนื่องบทบาทการปฏิบัติงานรวมถึง
การอบรมแนะนำงาน การพัฒนาและการตั้งเป้าหมาย เป็นต้น

11) ให้โอกาสในการพัฒนาแก่สมาชิกสภาอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะขยายศักยภาพ
บทบาทของตนเอง

12) ดำเนินการประชุมให้มีความเป็นกันเองและสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์

13) มีการสื่อสารกันระหว่างที่ประชุมเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาเพื่อให้ทราบข้อมูลที่
เกิดขึ้น

14) มีการเผยแพร่การปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง

15) จัดตั้งกระบวนการสำหรับภารกิจหน้าที่ต้องจัดการรวมถึงตัวคณะกรรมการ

16) สร้างความมั่นใจว่าสมาชิกสภาทำหน้าที่ต่อองค์กรตามบทบาทของกรรมการ

17) จัดทำการประเมินสภาอย่างเป็นทางการสม่ำเสมอ

18) จัดระบบองค์กรให้ปราศจากการแทรกแซง

19) มีความหลากหลายทางกลยุทธ์สำหรับการแก้ปัญหา กับสมาชิกสภา

20) คงบรรยากาศของการทำงานที่แฝงด้วยความสนุกสนาน

21) แบ่งปันประสบการณ์และความรู้ตั้งสภาและกรรมการสภาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ

ไฟน์ (Flynn, 2006 บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง คุณธรรมความรับผิดชอบของสภา
มหาวิทยาลัยและอธิการบดี ในด้านลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยและกลุ่มผู้ให้
การสนับสนุน พบว่าได้มีการวางกรอบลักษณะของความสัมพันธ์ในลักษณะไว้วางใจ 3 ประการ
คือ 1) เอกลักษณะร่วมกันระหว่างผู้ให้การสนับสนุนและสภามหาวิทยาลัย 2) ความรับผิดชอบต่อ
ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การใช้อำนาจของสภามหาวิทยาลัยในการดูแลรับผิดชอบงาน
นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในระดับทางด้านศีลธรรมและพฤติกรรมของสภามหาวิทยาลัยและตัวนายก
สภามหาวิทยาลัยพบว่าการใช้ลักษณะความสัมพันธ์ที่เป็นการไว้เนื้อเชื่อใจนี้สามารถจัดวาง
โครงสร้างและตอบสนองต่อกลุ่มผู้ให้การสนับสนุนที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม

แอนเนท (Annette, 2009) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ความต้องการที่เป็นจริง
ของกรรมการสภาและนายกสภาสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ
วิทยาลัยชุมชน ผลการวิจัยว่า กรรมการสภาในวิทยาลัยชุมชนหลายแห่งมีการแสดงบทบาทในการ
เป็นผู้นำในลักษณะดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นเชิงบวกและถ่ายทอดคุณลักษณะการเป็น

ผู้นำโดยสร้างแบบอย่างของการมีความซื่อสัตย์ วิทยาลัยฯ และพฤติกรรมที่มีศีลธรรม 2) ตั้งและบังคับใช้นโยบายการจัดการตามระเบียบข้อบังคับ 3) ประกันคุณภาพต่อการดำเนินงานการบริหารและติดตามการทำงานตามกฎระเบียบ ในขณะที่เดียวกันในกลุ่มของนายกสภาในวิทยาลัยต่างๆ มีการแสดงบทบาทผู้นำในลักษณะเช่นเดียวกับของคณะกรรมการสภา แต่จะไม่พบบทบาทเรื่องการตั้งและบังคับใช้นโยบายการจัดการตามระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ในประเด็นด้านความสอดคล้องระหว่างผลกระทบของความสัมพันธ์ตามการรับรู้ของคณะกรรมการสภา / นายกสภาต่อประสิทธิภาพของวิทยาลัยชุมชน ซึ่งถูกวัดค่าโดยการบรรลุเป้าหมาย การรักษาเสถียรภาพของสภามหาวิทยาลัย พบว่า กรรมการสภาจะมีมุมมองความสอดคล้องในเชิงบวก ส่วนกลุ่มของนายกสภาจะมีมุมมองความสอดคล้องในเชิงลบ

สรุป การศึกษาเรื่องตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยของไทยมี 8 มิติ เช่น เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัยสม่ำเสมอ ส่วนช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเมื่อมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤตเกิดขึ้น การชี้แนะแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อภิปรายปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ศึกษาเอกสารวาระการประชุมก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย ค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุม มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของต่างประเทศที่ศึกษาการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ มีสิ่งจำเป็นที่วัดคือ กรรมการสภาเข้าใจในบทบาทหลักของสภาที่สำคัญ คือ กำกับตรวจสอบ / วางแผนยุทธศาสตร์ / สนับสนุน / การตรวจสอบทางการเงิน ควรมีการเตรียมแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเสนอในที่ประชุมสภาโดยให้สมาชิกในสภา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่สามารถเข้าใจได้ มีการเผยแพร่การปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง จัดทำการประเมินสภาอย่างเป็นทางการสม่ำเสมอจัดระบบองค์กรให้ปราศจากการแทรกแซงแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ตั้งสภาและกรรมการสภาของมหาวิทยาลัยอื่นๆ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงการพัฒนา (Development Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย และตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พัฒนาขึ้น และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้ ดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอน ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ

1. มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน นับถึงเดือนมกราคม 2552 (ก่อตั้งภายในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2551)
2. กลุ่มผู้บริหารสภาและมหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับสภาและสำนักงานสภาฯ คือ 1)นายกสภาฯ 2) อธิการบดี 3)เลขานุการสภาฯ 4) หัวหน้าสำนักงานสภาฯ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามข้อ 1
3. กลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ อาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค /พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในของมหาวิทยาลัยของรัฐตามข้อ 1 นับถึงเดือน มกราคม 2552
4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา คือ อาจารย์ซึ่งมีประสบการณ์การสอนอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 10 ปี และมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ในตำแหน่งคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไปหรือ เป็น/เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงของสกอ. สภาการศึกษาแห่งชาติ
5. มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือ มหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อย 30 ปี (นับถึงเดือน มกราคม 2552) และเป็นมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับมหาวิทยาลัยของโลกไม่เกินอันดับที่ 100 ในปี ค.ศ. 2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education (รายชื่อตามภาคผนวก ก)

กลุ่มตัวอย่าง

1. มหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้ดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อย 6 เดือน นับถึงเดือนมกราคม 2552 (ก่อตั้งภายในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2551) มีจำนวน 9 สถาบัน คือ

- 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- 2) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- 3) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 4) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 5) มหาวิทยาลัยทักษิณ
- 6) มหาวิทยาลัยบูรพา
- 7) มหาวิทยาลัยมหิดล
- 8) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- 9) มหาวิทยาลัยศิลปากร

โดยมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยทั้ง 9 สถาบันผู้วิจัยได้จำแนกตามสถานภาพของมหาวิทยาลัย ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม จำนวน 2 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1.2 กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (นับถึงมกราคม 2552) จำนวน 5 สถาบันคือ ม.บูรพา ม.ทักษิณ ม.เชียงใหม่ ม.มหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3 กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 สถาบัน ม.แม่โจ้ ม.ศิลปากร

2. กลุ่มผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย คือผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 4 คน คือ 1)นายกสภามหาวิทยาลัย 2) อธิการบดี 3)เลขานุการสภามหาวิทยาลัย 4) หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวนมหาวิทยาลัยทั้งหมด 9 สถาบัน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|------------|
| 1) นายกสภามหาวิทยาลัย | จำนวน 9 คน |
| 2) อธิการบดี | จำนวน 9 คน |
| 3) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย | จำนวน 9 คน |
| 4) หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย | จำนวน 9 คน |

รวมจำนวน 36 คน (รายชื่อตามภาคผนวก ก)

จากกลุ่มมหาวิทยาลัยและกลุ่มผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัยนำมาสุ่มเพื่อให้ข้อมูลในการให้สัมภาษณ์ การร่วมประชุม Focus Group และตอบแบบสอบถาม ดังนี้

3. กลุ่มมหาวิทยาลัยและผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย ในการให้สัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย เลือกมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ 1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เดิม จำนวน 1 สถาบัน 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ จำนวน 3 สถาบัน 3) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 1 สถาบัน รวมจำนวน 5 สถาบัน

ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยเก็บข้อมูลแล้วพิจารณาเห็นว่าข้อมูลในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเก็บข้อมูลมหาวิทยาลัยละ 1 แห่ง จะขาดข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบผู้วิจัยจึงได้เก็บข้อมูลเพิ่มเติมในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมอีก 1 สถาบัน และกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ อีก 1 สถาบัน สำหรับกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพยังคงเก็บข้อมูลจำนวน 3 สถาบัน เพราะมีข้อมูลเพียงพอในการศึกษาเปรียบเทียบ

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย คือนายกสภาฯ อธิการบดี เลขานุการฯและหัวหน้าสำนักงานสภาฯในการให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจะมีรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม จำนวน 2 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำนวนผู้บริหาร (4x2) 8 คน

2) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ จำนวน 3 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวนผู้บริหาร (4x 3) 12 คน

3) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวนผู้บริหาร (4x 2) 8 คน

4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษาเลือกแบบเจาะจง จำนวน 2 คน

รวมจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดจำนวน 30 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (รายนามในภาคผนวก ข)

4. กลุ่มมหาวิทยาลัยและผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 14 คน (รายนามในภาคผนวก ข) เลือกโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ในแต่ละกลุ่มๆละ 1 สถาบัน ดังนี้

1) นายกสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 คน

2) อธิการบดี จำนวน 3 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 คน

3) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย 3 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 คน

4) หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 3 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยในแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 คน

5) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษาเลือกแบบเจาะจง จำนวน 2 คน

รวมจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม 14 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (รายนามในภาคผนวก ข)

5. กลุ่มมหาวิทยาลัยและผู้บริหารสภาและมหาวิทยาลัยในการตอบแบบสอบถาม ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภาของรัฐในประเทศ โดยการประเมินอิงผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการสุ่มเช่นเดียวกับข้อ 2 ยกเว้นกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพสุ่มมา 2 สถาบัน รวมจำนวน 18 คน (รายนามในภาคผนวก ข)

6. กลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยอาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 9 มหาวิทยาลัย นับถึงเดือน มกราคม 2552 มีจำนวน 38,712 คน สุ่มตัวอย่างมาศึกษาโดยผู้วิจัยเปิดตารางการคำนวณสำเร็จของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 ขนาดประชากร 40,000 คนขึ้นไป ไป จากตารางได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คน (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2006) แต่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างมากกว่าจำนวนที่เปิดจากตาราง โดยเก็บกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 540 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายชั้น (Multistage Random Sampling) ดังนี้

6.1 จากมหาวิทยาลัย ที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 9 มหาวิทยาลัยในแต่ละมหาวิทยาลัยจะแบ่งคณะวิชา/ สาขาวิชา ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มวิทยาศาสตร์/วิทยาศาสตร์สุขภาพ
- 2) กลุ่มสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- 3) ศิลปะและการออกแบบ/สถาปัตยกรรม

6.2 สุ่มกลุ่มคณะวิชาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับสลากรายชื่อจากข้อ 6.1 มากลุ่มละ 2 คณะวิชา/สาขาวิชา ทั้งหมด 3 กลุ่ม จะได้กลุ่มตัวอย่างคณะวิชาในแต่ละมหาวิทยาลัย 6 คณะวิชา (3 กลุ่ม x 2 คณะ = 6 คณะวิชา)

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไม่มีสาขาวิชาในกลุ่ม ศิลปะและการออกแบบ/สถาปัตยกรรม และสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ ผู้วิจัยได้จับสลากคณะวิชาสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาแทน

6.3 เมื่อดำเนินการตามข้อ 6.2 ในแต่ละมหาวิทยาลัยเสร็จแล้ว จะได้ จำนวนคณะวิชา จำนวน 54 คณะวิชา (แต่ละมหาวิทยาลัย 6 คณะวิชา 9 มหาวิทยาลัย) รายชื่อคณะวิชาดังแสดงในภาคผนวก ก

6.4 ในแต่ละคณะวิชาสุ่มกลุ่มตัวอย่างบุคลากรอย่างง่าย คณะวิชาละ 10 คน มหาวิทยาลัยละ 60 คน (คณะวิชาละ 10 คน มหาวิทยาลัยละ 6 คณะวิชา = 60 คน) โดยประสานกับผู้บริหารของคณะวิชา ในการแจกแบบสอบถาม

6.5 ในแต่ละมหาวิทยาลัยได้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรมหาวิทยาลัยละ 60 คน มหาวิทยาลัยที่ศึกษาทั้งหมด 9 มหาวิทยาลัย ได้บุคลากรที่นำมาศึกษาจำนวน 540 คน (มหาวิทยาลัยละ 60 คน 9 มหาวิทยาลัย = 540 คน)

7. มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือ มหาวิทยาลัยที่เลือกแบบเจาะจงมาศึกษา 4 สถาบัน โดยมีเกณฑ์ในการเลือก ดังนี้

1) เป็นมหาวิทยาลัยติดอันดับไม่เกินอันดับที่ 100 จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของโลก ปี ค.ศ. 2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education (รายชื่อในภาคผนวก ก) และ

2) เป็นมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อย 30 ปีนับถึงเดือน มกราคม 2552 ทั้งนี้มหาวิทยาลัยที่เลือกมาศึกษา คือ

2.1) มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) ประเทศสหรัฐอเมริกา อันดับที่ 71 ของโลก

2.2) มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota) ประเทศสหรัฐอเมริกา อันดับที่ 87 ของโลก

2.3) มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) ประเทศออสเตรเลีย อันดับที่ 38 ของโลก

2.4) มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales) ประเทศออสเตรเลีย อันดับที่ 45 ของโลก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด ดังมีรายละเอียด คือ

1. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด คือ แบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview)

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์ มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยเกี่ยวกับ ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยแนวทางในการแก้ไขปัญหา และสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ และเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง อัตรากำลัง

ทรัพยากร ปัญหาอุปสรรค แนวทางในการแก้ไขปัญหา สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จำนวน 16 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

2. แบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม ชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ลักษณะของแบบสอบถาม มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม 3 ข้อ

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของสภาฯ และสำนักงานสภาฯ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง อัตรากำลัง ทรัพยากร ปัญหาอุปสรรค สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภาฯ โดยข้อคำถามจะมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด 14 ข้อ

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

2.2 แบบสอบถาม ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ลักษณะของแบบสอบถาม มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 ลักษณะของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ใน 5 องค์ประกอบ จำนวน 34 ข้อ แต่ละข้อคำถามให้แสดงความ คิดเห็น 5 ระดับดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด = 5 คะแนน

เห็นด้วยมาก หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับมาก = 4 คะแนน

เห็นด้วยปานกลาง หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับปานกลาง = 3 คะแนน

เห็นด้วยน้อย หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับน้อย = 2 คะแนน

เห็นด้วยน้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วย หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด/

ไม่พึงประสงค์ = 1 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.50 - 5.00 หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.50 - 4.49 หมายถึง หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.50 - 3.49 หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.50 - 2.49 หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 - 1.49 หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด/

หรือไม่พึงประสงค์

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

2.3 แบบสอบถาม ชุดที่ 3 เป็นแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความ
เป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ลักษณะของแบบสอบถาม มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามให้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ใน 7 องค์ประกอบ
แต่ละข้อให้แสดงความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

ความเหมาะสมของร่าง ต้นแบบฯ	ความเป็นไปได้ในการนำปฏิบัติ/ดำเนินการ
5 มีความเหมาะสมมากที่สุด	5 มีความเป็นไปได้มากที่สุด
4 มีความเหมาะสมมาก	4 มีความเป็นไปได้มาก
3 มีความเหมาะสมปานกลาง	3 มีความเป็นไปได้ปานกลาง
2 มีความเหมาะสมน้อย	2 มีความเป็นไปได้น้อย
1 มีความเหมาะสมน้อยที่สุด/ไม่มีความเหมาะสม	1 มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด/ไม่มีความเป็นไปได้

เกณฑ์การแปลความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.50 - .00	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและ เป็นไปได้ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.50 - 4.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและ เป็นไปได้ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.50 - 3.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและ เป็นไปได้ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.50 - 2.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและ เป็นไปได้ระดับระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 - 1.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและ เป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด/ไม่เหมาะสมเป็นไปได้

ในตอนท้ายของแต่ละองค์ประกอบจะให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็น
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ทั้งนี้สามารถสรุปรายละเอียดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์และตอบ
แบบสอบถามแต่ละชุดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ตอบแบบสอบถามในเครื่องมือแต่ละชุด

แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	มหาวิทยาลัย
แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 สภาของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	1.นายกสภามหาวิทยาลัย	7 คน	1.ม. เทคโนโลยีสุรนารี
	2.อธิการบดี	7 คน	2. ม.วลัยลักษณ์
	3.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย	7 คน	3. ม. เชียงใหม่
	4.หัวหน้า สนง. สภาฯ	7 คน	4. ม.ทักษิณ
	5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา	2 คน	5 ม. บุรพา 6. ม. แม่โจ้ 7. ม.ศิลปากร ศ.ดร.ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ ดร.สุชาติ เมืองแก้ว
	รวม	30 คน	
แบบสอบถามชุดที่ 1 สภาของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ	หัวหน้า สนง. สภา มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ	4 คน	1. ม.อิลลินอยซ์ (University of Illinois) 2.มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota) .มหาวิทยาลัยนิวเซาเวล (University of New South Wales)
			4.มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)
	รวม	4 คน	
แบบสอบถามชุดที่ 2 แบบสอบถามสนง.สภาฯ ที่พึง ประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของ รัฐในประเทศไทย	บุคลากรของมหาวิทยาลัย	540 คน	อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา ของ มหาวิทยาลัย 9 สถาบัน

ตารางที่ 1 สรุปจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์/ผู้ตอบแบบสอบถามในเครื่องมือแต่ละชุด (ต่อ)

แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	มหาวิทยาลัย
การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)	1. นายคสภามหาวิทยาลัย	3 คน	ม.สุรนารี ม.เชียงใหม่ ม.แม่โจ้
	2. อธิการบดี	3 คน	ม.วลัยลักษณ์ ม.ทักษิณ ม.ศิลปากร
	3. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย	3 คน	ม.วลัยลักษณ์ ม.มหิดล ม.ศิลปากร
	4. หัวหน้า สนง.สภากา	3 คน	ม.วลัยลักษณ์ จุฬาลงกรณ์
	5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา	2 คน	รศ.ดร.เกษร จันทศิริ พระมหา ดร.สุทธิโร
	รวม	14 คน	
แบบสอบถาม ชุดที่ 3 แบบสอบถามประเมินความ เหมาะสมและความเป็นไปได้ ของ ต้นแบบสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยสำหรับ มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	1. นายคสภามหาวิทยาลัย	4 คน	ม.บูรพา ม.เชียงใหม่ ม.ทักษิณ ม.แม่โจ้
	2. อธิการบดี	4 คน	ม.สุรนารี, ม.วลัยลักษณ์ ม.ศิลปากร ม.สุรนารี
	3. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย	4 คน	ม.สุรนารี ม.วลัยลักษณ์ ม.มหิดล, ม.ศิลปากร
	4. หัวหน้าสนง.สภากา	4 คน	ม.สุรนารี จุฬาลงกรณ์ฯ ม.เชียงใหม่, ม.แม่โจ้
	5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา	2 คน	นายโอภาส เขียววิชัย รศ.ดร. มณีปิ่น พรหมสุทธิลักษณ์
	รวม	18 คน	

วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์

1.1 แบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย เป็นแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง (Structure Interview)

ขั้นตอนการสร้าง

1) ศึกษาข้อมูลจากพระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือ งานวิจัย รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย

2) นำข้อมูลจาก 1) มาสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยในด้านปัญหา อุปสรรค ของสภามหาวิทยาลัยแนวทางการแก้ไขปัญหาและสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ และข้อคำถามเกี่ยวกับสำนักงานสภาฯในด้าน จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภาฯ บทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงาน อัตรากำลัง ทรัพยากร ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

3) นำ ร่าง แบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบในเบื้องต้นและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อ 3)ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) โดยตรวจสอบข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ว่ามีความสอดคล้องครบถ้วนหรือไม่

5) นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

6) นำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลกับผู้ทรงคุณวุฒิ

2. แบบสอบถาม มีจำนวน 3 ชุด ดังนี้

2.1 แบบสอบถาม ชุดที่ 1 แบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ขั้นตอนการสร้าง

1) ศึกษาข้อมูลจากงานวิจัย Website ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

2) นำข้อมูลจาก 1) มาสร้างข้อคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ จุดมุ่งหมาย อัตรากำลัง ทรัพยากร ปัญหาอุปสรรค แนวทางในการแก้ไขปัญหา สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ การบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยข้อคำถามจะมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3) นำ ร่าง แบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบในเบื้องต้น และนำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ตามข้อ 3)ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยตรวจสอบข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ว่ามีความสอดคล้องครบถ้วนหรือไม่

5) นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

6) นำไปแปลเป็นฉบับภาษาอังกฤษ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาต่างประเทศ
ตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษาอังกฤษ

7) ได้แบบสอบถามนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

2.2 แบบสอบถาม ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์
สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1) ศึกษาข้อมูลจากพระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือ เว็บไซต์
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย แนวคิดทฤษฎีองค์การ การออกแบบองค์การ องค์การยุคใหม่ องค์การที่
มีประสิทธิภาพ ลักษณะของข้าราชการพนักงานยุคใหม่ การบริหารจัดการองค์การ ฯ

2) นำข้อมูลจาก 1) มาสร้างข้อคำถามเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึง
ประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย รายละเอียดของแบบสอบถามดังอธิบายแล้วใน
หัวข้อเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3) นำแบบสัมภาษณ์ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบในเบื้องต้น และนำมา
ปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วตามข้อ 3) ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3
คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยตรวจสอบข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ว่ามีความ
สอดคล้องครบถ้วนหรือไม่

5) นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

6) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับบุคลากรในหน่วยงานที่
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยทักษิณจำนวน 60 คน นำมาตรวจสอบความเที่ยง (Reliability)
โดยวิธีสัมประสิทธิ์ของอัลฟา (The Alpha Coefficient) ได้ค่า สัมประสิทธิ์ของอัลฟา (The Alpha
Coefficient) เท่ากับ .908

7) นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับบุคลากรในคณะวิชาของมหาวิทยาลัยทั้ง 9
สถาบัน (รายชื่อคณะวิชาอยู่ในภาคผนวก ก) จำนวน 540 คน

2.3 แบบสอบถาม ชุดที่ 3 แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไป
ได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนการสร้าง มีดังนี้

1) นำต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่ผ่านการ
ประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) และปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้ว มาสร้างเป็นข้อ
คำถามในแต่ละองค์ประกอบ คือ ด้านจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภาฯ โครงสร้างการบริหาร

อัตรากำลัง คุณลักษณะของบุคลากร การบริหารจัดการ ฯ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ อีกครั้งหนึ่ง รายละเอียดของแบบสอบถามดังอธิบายแล้วใน หัวข้อเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2) นำร่าง แบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ และนำมาปรับปรุงแก้ไข

3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการ ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆที่เกี่ยวข้องเช่น พระราชบัญญัติ ประกาศ รายงานการประชุม บทความ หนังสือ งานวิจัย เว็บไซต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ฯ โดย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยสัมภาษณ์ นายคณา มหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษาเลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้า สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทุกคนที่กำหนดไว้ด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้ชี้แจงข้อมูล รายละเอียดเบื้องต้นรวมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของวิจัย และแนวทางการสัมภาษณ์ การนัดหมาย วันเวลาสถานที่ที่จะให้สัมภาษณ์ วิธีการให้สัมภาษณ์ เช่นแบบเผชิญหน้า ทางโทรศัพท์ VDO Conference ฯ

2.2 ขอความอนุเคราะห์คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำหนังสือถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

2.3 ส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมแบบสัมภาษณ์

2.4 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาและสถานที่ที่นัดหมายไว้ และขออนุญาต บันทึกเทปการสัมภาษณ์และการเผยแพร่ข้อมูลในงานวิจัย

3. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐ ในประเทศไทย จากบุคลากรของมหาวิทยาลัยของรัฐ 9 สถาบัน จำนวน 540 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับคณบดีของคณะวิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง อย่างไม่ เป็นทางการ เพื่อให้ชี้แจงข้อมูลรายละเอียดเบื้องต้น รวมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของวิจัย และแนวทางการแจกแบบสอบถาม การเก็บแบบสอบถาม และช่วงเวลาที่ส่งแบบสอบถาม

3.2 ขอความอนุเคราะห์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำหนังสือ ถึง คณบดีคณะวิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 54 คณะวิชาเพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

3.3 ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงคณบดีคณะวิชา 54 คณะวิชา คณะวิชาละ 10 ชุด เพื่อแจกจ่ายให้บุคลากรของคณะ พร้อมทั้งแนบซองจดหมายติดแสตมป์ เพื่อให้ส่งกลับผู้วิจัย

3.4 รวบรวมติดตามแบบสอบถามที่จัดส่งไปและได้รับกลับคืนทั้งหมด 540 ชุด คิดเป็น 100% มาเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ต่อไป

4. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและมีผู้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ 1 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้วิจัยและผู้ช่วยติดต่อประสานกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ แบบไม่เป็นทางการเพื่อแจ้งข้อมูลเบื้องต้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความร่วมมือเพื่อให้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ขอความอนุเคราะห์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำหนังสือถึงสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถาม

4.3 จัดส่งแบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ถึงสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทางจดหมายไปรษณีย์ลงทะเบียน และให้ตอบกลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ของผู้วิจัย และผู้ช่วย

4.4 ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล

4.5 ได้รับข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศคืนมา 4 สถาบัน

5. การเก็บข้อมูลจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยมีขั้นตอนดังนี้

5.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบไม่เป็นทางการเพื่ออธิบาย วัตถุประสงค์ของงานวิจัย วัตถุประสงค์ของการสนทนา แนวทางและประเด็นการอภิปราย และขอเชิญเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม รวมทั้งประสานงานนัดหมายวันเวลาสถานที่ประชุม

5.2 ขอความอนุเคราะห์คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

5.3 ผู้วิจัยส่งจดหมายเชิญพร้อมเค้าโครงการวิจัย ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยประเด็นประชุมให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเตรียมการประชุม

5.4 ผู้วิจัยจัดประชุมสนทนากลุ่มตามวัน เวลาและสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้ และได้นำเสนอความเป็นมาความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการวิจัยผลจากการวิจัย และนำเสนอประเด็นในการพิจารณาเพื่อขอความคิดเห็นของเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปผลการประชุมและข้อเสนอแนะพร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกเทปการประชุมสนทนากลุ่มเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป

5.5 นำความคิดเห็นข้อเสนอแนะมาปรับปรุง ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

6. การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีขั้นตอนดังนี้

6.1 ผู้วิจัยติดต่อประสานกับนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นทางการ เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ของการตอบแบบสอบถามและขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

6.2 ขอความอนุเคราะห์คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

6.3 จัดส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิและให้ส่งกลับได้ทั้งทางไปรษณีย์จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ให้ไปปรับด้วยตนเองหรือตามที่คุณวุฒิสะดวก

6.4 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

6.5 พิจารณาข้อ/องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมเป็นไปได้รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงเป็นต้นแบบต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์

1.1 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับสภาพของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ปัญหา แนวทางการแก้ไขปัญหา สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์และข้อเสนอแนะต่างๆ มาสรุปวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

1.2 นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในด้าน จุดมุ่งหมาย บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง อัตรากำลัง ทรัพยากร การบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนา ฯ ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ และข้อเสนอแนะต่างๆ มาสรุปวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis)

การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) อ่านคำถามและคำตอบในแต่ละข้อของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านอย่างละเอียด และขีดเส้นคำกลุ่มคำ ประโยค ประเด็นสำคัญ ของแต่ละข้อ

2) จัดทำตารางในแต่ละองค์ประกอบ เช่น จุดมุ่งหมาย โครงสร้างการบริหาร สถานภาพ เลขานุการสภามหาวิทยาลัยฯ และนำความคิดเห็น (คำกลุ่มคำ ประโยค) ของผู้ทรงคุณวุฒิ (ตามข้อ1) มาบันทึกลงในตาราง

3) เมื่อดำเนินการครบทุกท่านแล้ว พิจารณากลุ่มคำ ประโยค ที่ซ้ำกัน เหมือนกัน มีความหมายในทำนองเดียวกัน สอดคล้องกัน มีความเป็นเหตุเป็นผลกันของข้อมูล นำมารวมกัน ลดทอน ผูกโยง ปรับคำ ร้อยเรียงประโยค จัดระเบียบข้อมูล แต่คงความหมายให้ครบถ้วน แล้วนับความถี่ของข้อมูลที่ซ้ำกัน เหมือนกัน ดังกล่าวในแต่ละข้อ

4) คำนวณความถี่ ความสอดคล้องของข้อมูลในแต่ละข้อ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน จาก 8 ท่าน เห็นตรงกันว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ความสอดคล้องของข้อมูลคือ $4/8 = 50\%$ และถ้าหากข้อใดผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน แต่แสดงความเห็นเพียง 7 คน ไม่แสดงความเห็น 1 คน สอดคล้องกันของข้อมูล คือ $4/7 = 57.14\%$

5) การนำเสนอข้อมูลพิจารณาจัดลำดับจากความคิดเห็นที่สอดคล้องมากลงไปหาน้อยไว้ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามสภาพสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปข้อมูลในแต่ละด้าน และนำเสนอในแต่ละด้านของทั้ง 4 มหาวิทยาลัย

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้คำร้อยละ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย ใช้โปรแกรม SPSSX เพื่อหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยวิเคราะห์แยกจำนวนของแต่ละมหาวิทยาลัยและแต่ละกลุ่มมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ นำมาสรุปนำเสนอเป็นภาพรวมของมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่ม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามประเมินความตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ต้นแบบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยคำนวณในแต่ละข้อและในภาพรวม แต่ละองค์ประกอบ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ในการพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ การศึกษาประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

ขั้นตอนย่อยที่ 1.1 ศึกษาสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและสภาพของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยโดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 ศึกษาข้อมูลจากพระราชบัญญัติ ประกาศ หนังสือ งานวิจัย รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของการตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย บทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงาน อัตราค่าจ้าง ทรัพยากร การบริหารจัดการ แนวการพัฒนาปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไข ปัญหาและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ และสภาพของสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหาและสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

1.1.2 นำข้อมูลจาก 1.1.1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแล้วตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1.3 ติดต่อประสานกับนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษารวมจำนวน 30 คนแล้ว ส่ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์พร้อมแบบสัมภาษณ์และสัมภาษณ์ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด

1.1.4 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดแล้วนำมาวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

1.1.5 ได้ข้อมูลสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในประเทศ
ขั้นตอนย่อยที่ 1.2 ศึกษาสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.2.1 ศึกษาข้อมูลจาก Website งานวิจัย เกี่ยวกับสภาพของสภามหาวิทยาลัย เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อัตราค่าจ้าง ทรัพยากร การบริหารจัดการ การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา

1.2.2 นำข้อมูลจาก 1.2.1 มาสร้างแบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เป็นคำถามปลายเปิดแล้วตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือนำมาปรับปรุงแก้ไข

1.2.3 นำแบบสอบถามมาแปลเป็นฉบับภาษาอังกฤษ แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาษาต่างประเทศตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา

1.2.4 ติดต่อประสานงานสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศแล้วส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมแบบสอบถามถึงสำนักสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จำนวน 4 สถาบันทางไปรษณีย์ลงทะเบียน และให้ตอบกลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

1.2.5 รวบรวมข้อมูลเอกสารทั้งหมดแล้วนำมาสรุปข้อมูลของแต่ละมหาวิทยาลัย

1.2.6 ได้ข้อมูลสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 2.1 นำข้อมูลจากขั้นตอนย่อยที่ 1.1 ,1.2 มาวิเคราะห์สรุปและเปรียบเทียบข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มตามกรอบแนวคิดการวิจัยแล้วพบว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีความสอดคล้องเป็นเอกภาพ จึงได้ต้นแบบสำนักงานสภาฯจำนวน 1 รูปแบบ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์สังเคราะห์ ความเชื่อมโยงแล้ว ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ

ขั้นตอนย่อยที่ 2.2 พิจารณาข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการร่างต้นแบบฯซึ่งประกอบด้วย

2.2.1 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ

2.2.2 แนวคิดทฤษฎีองค์การ รูปแบบขององค์การสมัยใหม่ การพัฒนาองค์การฯ

2.2.3 ประเด็นกรอบแนวคิดแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ขั้นตอนย่อยที่ 2.3 นำข้อมูลจาก 2.1.-2.2 มาร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐไทยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

1) จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

3) บุคลากร

3.1) อัตรากำลัง

3.2) คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร

4) โครงสร้างการบริหาร

4.1) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

4.2) สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

4.3) โครงสร้างการบริหาร

5) ทรัพยากร

5.1) การเงินงบประมาณ

5.2) เทคโนโลยี

5.3) สถานที่

6) การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

7) การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ขั้นตอนย่อยที่ 2.4 การจัดประชุม Focus Group

2.4.1 นำร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จากขั้นตอนที่ 2 มาสรุปประเด็นนำเสนอเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4.2 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุง

2.4.3 ติดต่อประสานกับนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คน รวมจำนวน 14 คน แล้วส่งหนังสือขอเชิญประชุม Focus Group พร้อมเค้าโครงการวิจัย ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ และประเด็นพิจารณาในการประชุม

2.4.4 ดำเนินการประชุม Focus Group ตามวันเวลาสถานที่ที่กำหนด

2.4.5 รวบรวมความคิดเห็นข้อเสนอแนะนำมาปรับปรุงได้ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจากข้อ 2.3.5 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ

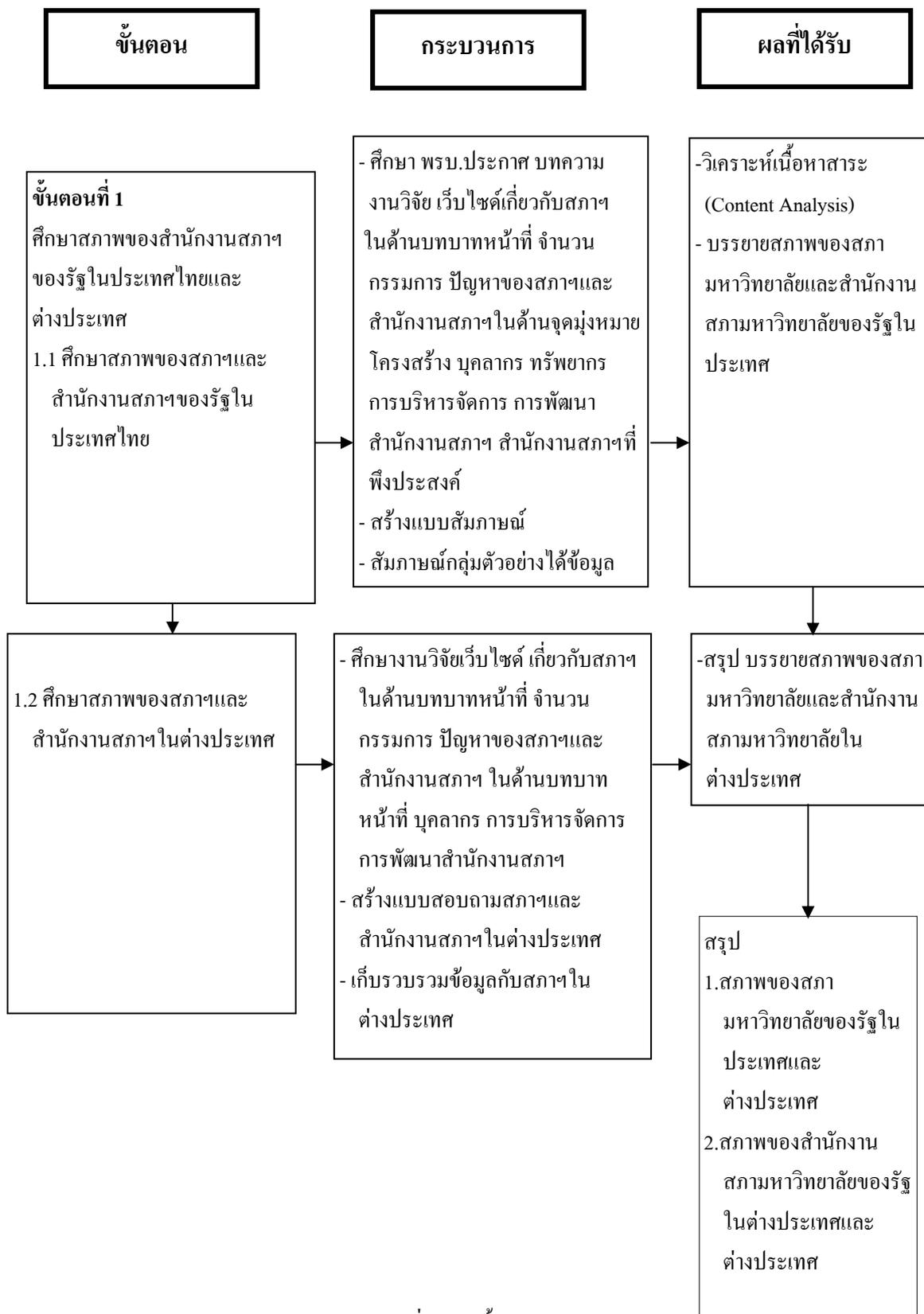
3.2 นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3 ติดต่อประสานกับนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คนรวมจำนวน 18 คนแล้วส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม พร้อมแบบสอบถาม

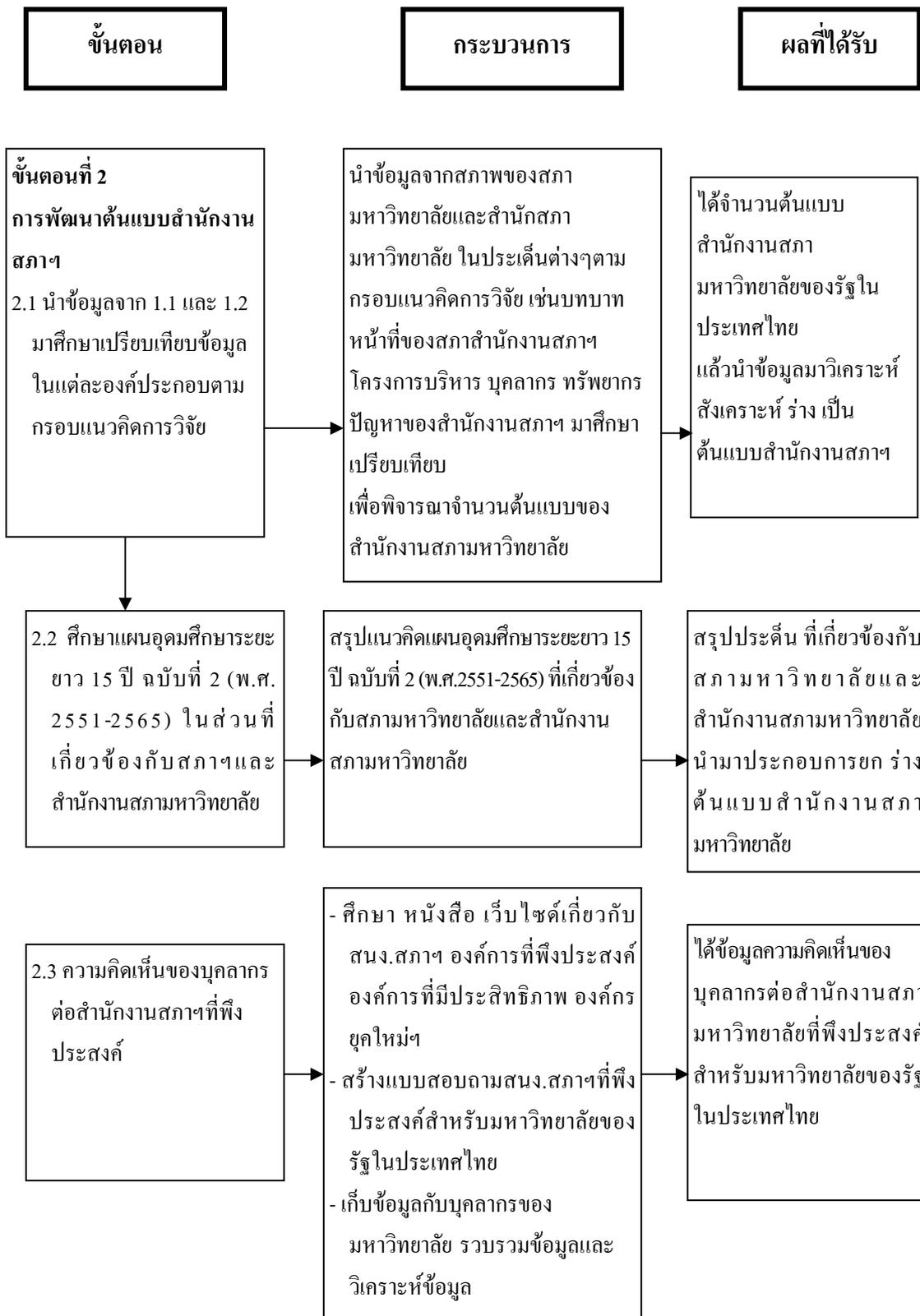
3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เลือกข้อคำถามและองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้มาเป็นต้นแบบ

3.5 ได้ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจำนวน 1 แบบ นำเสนอ 7 องค์ประกอบ รายละเอียดองค์ประกอบเหมือนขั้นตอนย่อยที่ 2.3

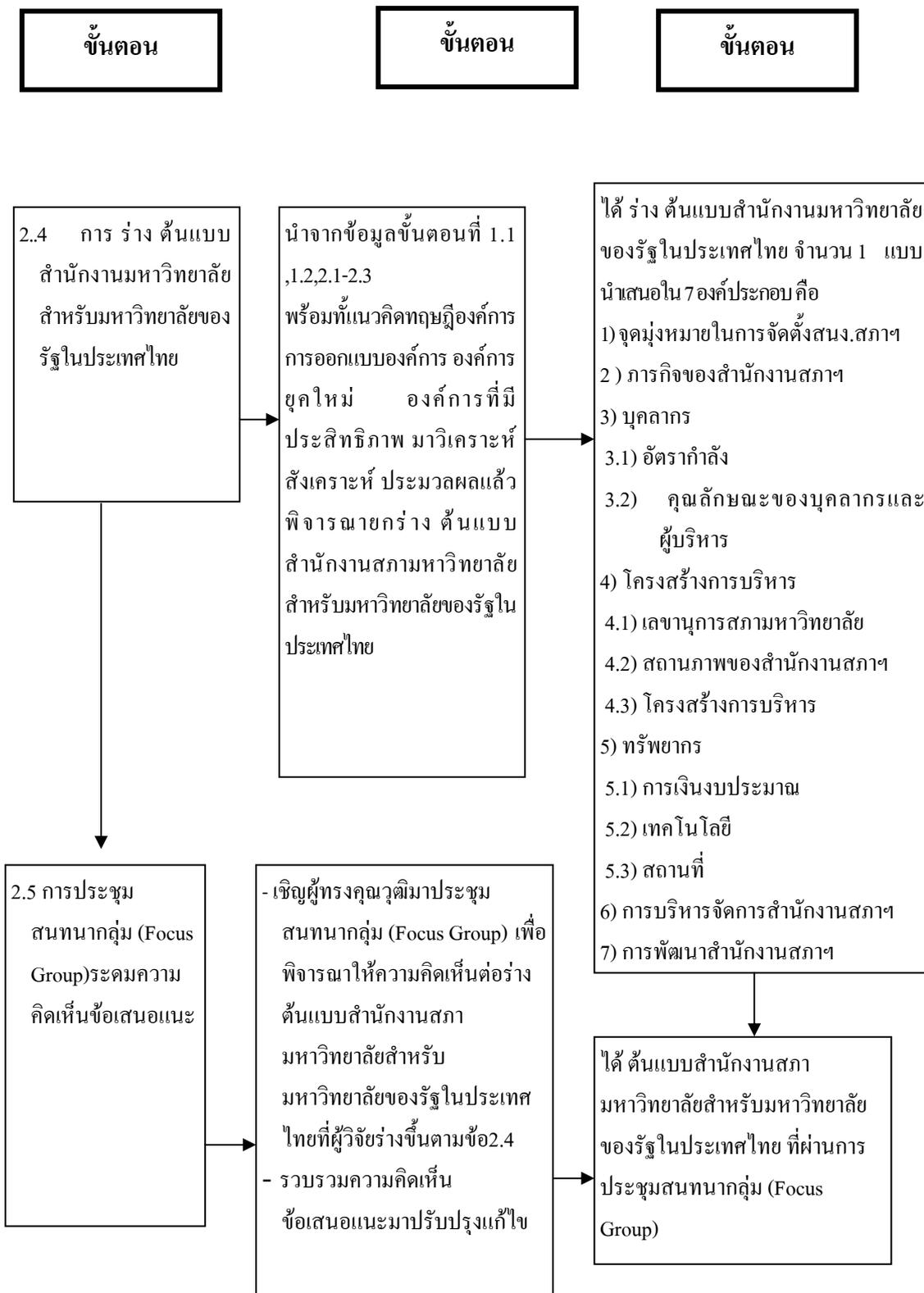
จากขั้นตอนการวิจัยสามารถสรุปเป็นแผนภาพแสดงขั้นตอนการวิจัยดังแผนภาพที่ 4



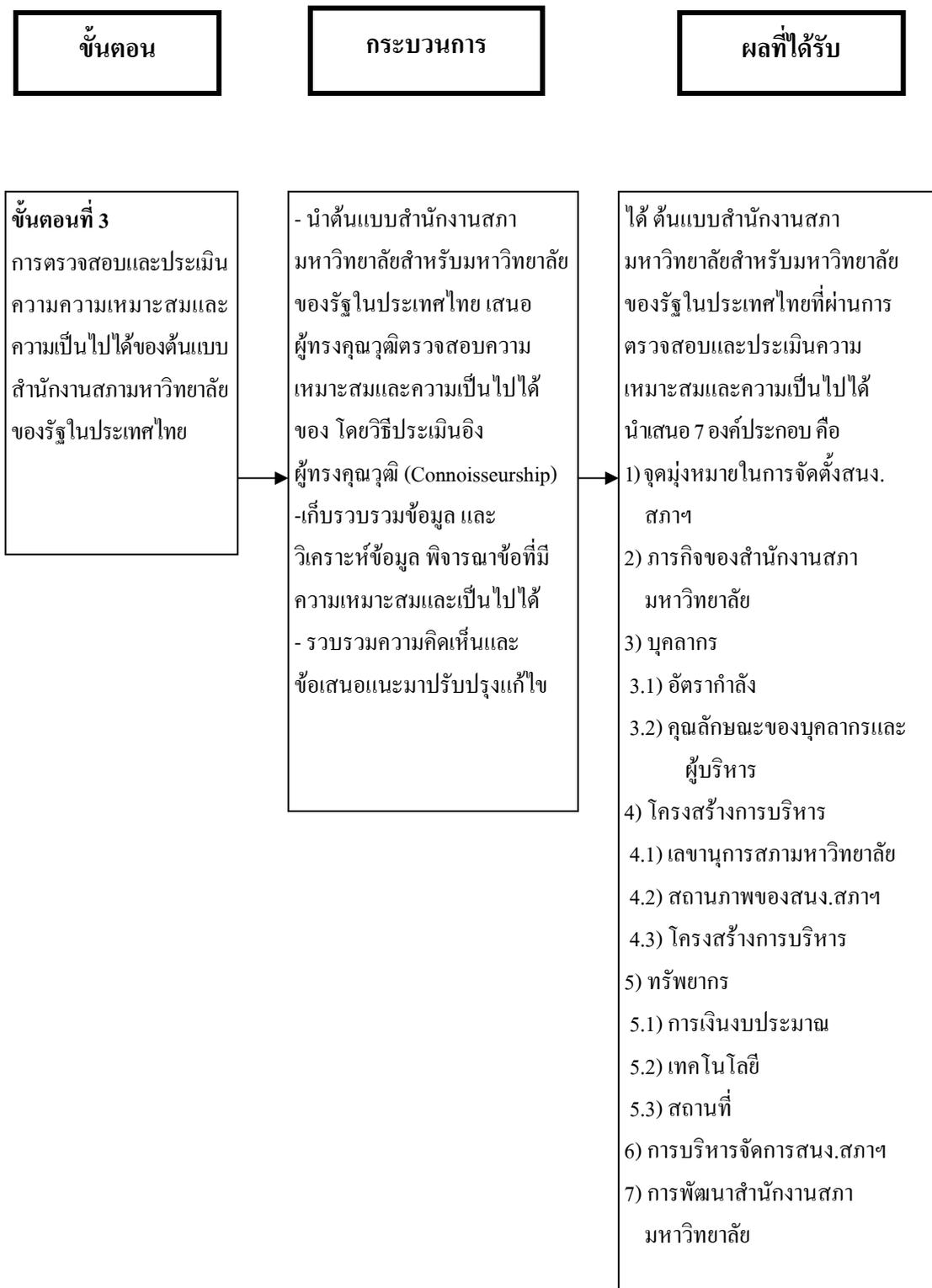
แผนภาพที่ 4 สรุปขั้นตอนการวิจัย



แผนภาพที่ 4 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)



แผนภาพที่ 4 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)



แผนภาพที่ 4 สรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์สรุปผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

ตอนที่ 2 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ นำเสนอแบ่งออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.1.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.1.2 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.1.3 จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปี

1.1.4 จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

1.1.5 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

1.1.6 สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่พึงประสงค์

1.2 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.2.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.2.2 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย วาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย

1.2.3 จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

1.2.4 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.3 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.4 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.4.1 ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1.4.2 โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- 1.4.3 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.4.4 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
- 1.4.5 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.4.6 การแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.4.7 อัตรากำลัง ตำแหน่งของบุคลากรและคุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร
- 1.4.8 ทรัพยากร
- 1.4.9 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และแนวทางการแก้ไขปัญหา
- 1.4.10 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์
- 1.4.11 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.4.12 แนวทางการพัฒนาสำนักงานมหาวิทยาลัย
- 1.5 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
 - 1.5.1 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 1.5.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 1.5.3 อัตรากำลังและตำแหน่งของบุคลากร
 - 1.5.4 งบประมาณ
 - 1.5.5 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 1.5.6 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 1.5.7 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.6 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ
 - ตอนที่ 2** ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
 - 2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
 - 2.2 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
 - ตอนที่ 3** ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

1.1 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.1.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย จากหนังสือราชกิจจานุเบกษาของแต่ละมหาวิทยาลัยแล้วนำมาสรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มดังนี้ (รายละเอียดตามตารางที่ จ.1 ภาคผนวก จ)

1. บทบาทอำนาจหน้าที่ที่เหมือนกันของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมี 12 ข้อ คือ (ข้อที่ 1-11)

- 1) กำหนด วางนโยบาย และแนวทาง เป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาของมหาวิทยาลัย
- 2) วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับ สำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆไปก็ได้
- 3) อนุมัติการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญาและประกาศนียบัตรรวมทั้งอนุมัติการให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์
- 4) อนุมัติการรับเข้าสมทบ การจัดการศึกษาร่วม หรือการ ยกเลิกการสมทบการจัดการศึกษาร่วมของสถาบันการศึกษาชั้นสูง และสถาบันวิจัยอื่น
- 5) อนุมัติการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการแบ่งหรือปรับปรุงหน่วยงานในส่วนงานดังกล่าว
- 6) อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งการยุบ รวม เปลี่ยนแปลง และยกเลิกหลักสูตร
- 7) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนอธิการบดีศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ
- 8) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น แต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ ตำแหน่งทางวิชาการอย่างอื่น
- 9) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใดๆอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งมอบอำนาจให้คณะกรรมการคณะอนุกรรมการหรือบุคคลดังกล่าวทำการแทนแล้วรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
- 10) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ

2. บทบาทอำนาจหน้าที่ที่เหมือนกันของสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1,2 มี 3 ข้อ คือ (ข้อ 12,13, 14)

12) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการรายได้ ออกข้อบังคับและวาง ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

13) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร

14) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การ ลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง

3. บทบาทอำนาจหน้าที่ที่เหมือนกันของสภามหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ,3 มี 1 ข้อ คือ (ข้อ16)

16) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

4. บทบาทอำนาจหน้าที่ของของสภามหาวิทยาลัยที่มีเฉพาะกลุ่มที่ 2 กลุ่ม มี 4 ข้อ คือ (ข้อ17,18,19,20)

17) อนุมัติการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกำหนดนโยบายองค์กรดังกล่าว

18) แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

19) อนุมัติการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินและการลงทุนร่วมลงทุน

20) รับรองรายงานกิจการประจำปีของมหาวิทยาลัย และเสนอรายงานนั้นต่อรัฐมนตรี

5. บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่มีเฉพาะกลุ่มที่ 3 กลุ่ม มี 2 ข้อ คือ(ข้อ 21,22)

21) มอบหมายให้อธิการบดีปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา

22) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอ

6. สรุป บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะเหมือนกัน โดยบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 จะมีมากที่สุด 19 ข้อ เนื่องจากมหาวิทยาลัยกลุ่มนี้ได้เพิ่งปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้นำข้อจุดแข็ง จุดอ่อนของทั้งสภามหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 มาปรับให้เหมาะสมสอดคล้องเอื้อต่อการทำงานและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น อนุมัติการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินและการลงทุนหรือการร่วมลงทุน อนุมัติการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

7. บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 แสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ที่มีมากกว่าสภามหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 3 เช่นในเรื่อง การเงินงบประมาณที่สามารถอนุมัติงบประมาณ การกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินและการลงทุนร่วมลงทุนการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคลที่สามารถกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกี่ยวกับอื่น การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ งานวิชาการที่สามารถอนุมัติหลักสูตรการศึกษาได้เองในมหาวิทยาลัย

1.1.2 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย

จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่ละมหาวิทยาลัยจะมีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจะมีลักษณะเป็นไตรภาคี คือ ประกอบด้วยกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนจากฝ่ายบริหาร และผู้แทนจากฝ่ายคณาจารย์/ข้าราชการ/พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย จากการเก็บข้อมูลจากพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยและจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภาฯ สรุปจำนวนกรรมการสภาฯ ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัย	นายกสภามหาวิทยาลัย (คน)	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (คน)	กรรมการประเภทผู้บริหาร (คน)	กรรมการประเภทคณาจารย์ / ข้าราชการ/พนักงาน (คน)	สภามหาวิทยาลัย (คน)	รวม	เฉลี่ย(คน)	สัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก: นุคคลภายใน
ม.ในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่ม 1)							20.5 (21)	
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1	14	1	5	2	23		15:8
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1	11	1	3	2	18		12:6
ม.ในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยน สภาพ (กลุ่ม 2)							25	
3. มหาวิทยาลัยมหิดล	1	15	6	8		30		16:14
4. มหาวิทยาลัยบูรพา	1	14	1	3		19		15:4
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ	1	12	1	5		19		13:6
6. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	1	15	6	7		29		16:13
7. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1	14	6	9		30		15:15
ม.ของรัฐ (กลุ่ม 3)							34	
1. มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	16	10	10	-	37		17:20
2. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	1	10	10	10	-	31		11:20
ค่าเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม							26.67 (27)	

จากตารางที่ 2 สรุปว่า

1) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 มีจำนวนน้อยที่สุดประมาณ 18-23 คนและมีสัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน เพราะมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้งสามารถกำหนดสัดส่วนได้ตามที่เหมาะสม โดยวิเคราะห์จากผลดี ผลเสียจากมหาวิทยาลัยของรัฐที่ก่อตั้งมาก่อน สำหรับมหาวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 มีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหญ่ขึ้นประมาณ 19-30 คน โดยมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล ยังคงมีตัวแทนจากผู้แทนคณาจารย์/ข้าราชการ/พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา และผู้แทนบริหาร จำนวนมากต่างจากมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก คือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยมีขนาดเล็กเพียง 19 คน และมีผู้แทนจากผู้บริหารเพียงอธิการบดีท่านเดียวและมีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน

2) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 มีจำนวนมากที่สุด เนื่องจากยังติดกับระบบราชการที่จะต้องมีส่วนฝ่ายบริหาร ผู้แทนฝ่ายคณาจารย์จากหน่วยงานจำนวนมากและในสัดส่วนที่เท่าๆ กัน โดยมีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกน้อยกว่าบุคคลภายใน

1.1.3 จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปี

สภามหาวิทยาลัยจะกำหนดการประชุมสภามหาวิทยาลัยไว้ล่วงหน้า 1 ปี จากการศึกษาเก็บรวบรวมจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สรุปจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปี ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปีของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัย	จำนวนการประชุม (ครั้ง/ปี)	ค่าเฉลี่ย(ครั้ง/ปี)
ม.ในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่ม1)		8
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	8	
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	8	
ม.ในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่ม2)		9.8 (10)
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	11	
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	12	
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ	8	
6. มหาวิทยาลัยบูรพา	6	
7. มหาวิทยาลัยมหิดล	12	
ม.ของรัฐ (กลุ่ม3)		10.5 (11)
8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	9	
9. มหาวิทยาลัยศิลปากร	12	
ค่าเฉลี่ยการการประชุมสภาฯของทั้ง 3 กลุ่ม		9.56 (10)

จากตารางที่ 3 สรุปว่าสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 มีการประชุมจำนวนน้อยที่สุดคือ 8 ครั้ง/ปี รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 จำนวน 10 ครั้ง/ปี แต่มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มีการประชุมจำนวนมากเฉลี่ยเดือนละครั้ง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่มีเรื่องต้องนำเข้าสู่สภามหาวิทยาลัยจำนวนมาก และมีความใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 ที่มีการประชุมมากที่สุดคือ 11 ครั้ง/ปี และโดยเฉลี่ยมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมีการประชุมสภามหาวิทยาลัย 10 ครั้ง/ปี

1.1.4 จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

ในการทำงานของสภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือกลไกช่วยในการทำงาน การกลั่นกรองข้อมูลก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาโดยคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งมีการแต่งตั้งมี 2 ประเภทคือคณะกรรมการที่มีวาระที่ชัดเจน แต่งตั้งต่อเนื่อง และคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจเมื่อทำงานเสร็จก็หมดหน้าที่ ซึ่งคณะกรรมการในที่นี่จะหมายถึงกรรมการที่มีการแต่งตั้งต่อเนื่องมีวาระที่ชัดเจน จากการเก็บรวบรวมจากประกาศ คำสั่ง ข้อมูลจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สรุปจำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

มหาวิทยาลัย	จำนวนกรรมการที่ สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้ง (ชุด)	ค่าเฉลี่ย (ชุด)
ม.ในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่ม1)		4.5 (5)
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	4	
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	5	
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ(กลุ่ม2)		8.2 (8)
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	6	
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	7	
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ	11	
6. มหาวิทยาลัยบูรพา	9	
7. มหาวิทยาลัยมหิดล	8	
ม.ของรัฐ(กลุ่ม3)		8.5(9)
8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	10	
9. มหาวิทยาลัยศิลปากร	7	
ค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการที่สภาฯแต่งตั้งขึ้น		7.44 (7)

จากตารางที่ 4 สรุปว่า จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 5 ชุด รองลงมาคือมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 จำนวน 8 ชุด และมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 มีจำนวนมากที่สุด 9 ชุด

1.1.5 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและแนวทางในการแก้ไข ปัญหา รวบรวมและสรุปจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังนี้(ตารางที่ จ.2 ภาคผนวก จ)

- 1) ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เหมือนกัน คือ

(1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัยและไม่มีเวลามาประชุมสาเหตุหนึ่งมาจากการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคม ส่วนใหญ่จะเลือกคนที่มีความเสี่ยง ซึ่งมีการกิจกรรมมาก

(2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษา ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะได้ ทำให้อาจารย์เสียโอกาส โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น

(3) การนำเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการพิจารณาตัดสินใจบางครั้งต้องนำกลับไปจัดทำข้อมูลเพิ่มเติม / ตั้งคณะทำงานไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมแล้วนำเสนอใหม่ทำให้เสียเวลาล่าช้า

(4) สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดแผนของสภามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนและไม่ชี้แนะทิศทางแก่มหาวิทยาลัย

(5) สภามหาวิทยาลัยมอบหมายภาระงานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนมาก ทำให้การทำงานล่าช้า

(6) ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะมีข้อจำกัด ขาดความพร้อมเนื่องจากบริบทของมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่งแตกต่างกัน และส่วนหนึ่งมาจากการสภาไม่มีข้อมูล/ ไม่เข้าใจพื้นฐานของมหาวิทยาลัย หรือมีไม่เท่ากัน

(7) การขีดเส้นแบ่งระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับติดตามประเมินมหาวิทยาลัยและบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่บริหารงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยไม่ให้เส้นกันจนเกิดปัญหาในการทำหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและความขัดแย้งในการทำงาน

(8) การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคมส่วนหนึ่งไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และไม่มีข้อมูลเพียงพอในการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

2) ปัญหาสภามหาวิทยาลัยที่มีเฉพาะมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 คือ

(1) กรรมการสภามีจำนวนมาก และมีสัดส่วนของบุคคลภายในมากกว่ากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ทำให้เกิดปัญหา

- กรรมการที่เป็นบุคคลภายในขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่นำเรื่องขัดแย้งภายในมากถกเถียงในที่ประชุมสภาฯ

- การปรับเปลี่ยน การผลักดันสิ่งใหม่ทำได้ยากเพราะมีแนวคิดติดระบบราชการ
- นโยบายแนวคิดกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถผลักดันให้บรรลุได้ หากกรรมการสภาฯที่บุคคลภายในไม่เห็นด้วยเพราะมีเสียงน้อยกว่า
- การประชุมใช้เวลานานและขาดประสิทธิภาพ

(2) วาระการดำรงตำแหน่งของสภามหาวิทยาลัยสั้นเกินไป ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่องเมื่อเริ่มเข้าใจในงานก็หมดวาระ ขาดความรู้ลึกเป็นเจ้าของ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- 1) ควรมีการให้ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยแก่กรรมการสภาฯ เพื่อให้ทราบถึง สถานภาพและบริบท วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย โดยการปฐมนิเทศก่อนทำหน้าที่
- 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรเสียสละเวลาให้กับมหาวิทยาลัยในการทำงานให้มากขึ้น เพราะอาสาทำงานให้มหาวิทยาลัยด้วยจิตอาสาของตนเอง
- 3) ควรตั้งกรรมการกลั่นกรอง ศึกษาข้อมูลก่อนที่จะนำเสนอสภาฯ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น
- 4) พัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานของกรรมการสภาฯ เพื่อให้ทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น
- 5) การพยายามติดตามประสานงานกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยและขอเชิญประชุมพร้อมทั้งเรียนให้ทราบว่ามีความสำคัญที่ต้องการคำแนะนำจากท่าน
- 6) การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรเลือกผู้ที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย งานด้านอุดมศึกษายุคใหม่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรมาจากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายกลุ่ม และสามารถให้เวลากับมหาวิทยาลัยได้
- 7) สกอ.ควรให้ความรู้แก่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และทำบัญชีทำเนียบรายชื่อของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ผ่านหลักสูตรของ สกอ.แล้วให้มหาวิทยาลัยใช้ในการเลือกเป็นกรรมการสภาฯ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นนายกสภาฯกรรมการสภาฯ ได้ไม่เกินกี่สถาบันเพื่อให้มีเวลาทำงานให้มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่
- 8) ควรพัฒนาวิธีการเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น โดยการตั้งคณะกรรมการติดตามมาช่วยในการติดตาม เลขานุการสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบ สภามหาวิทยาลัยพบประชาคม เป็นระยะๆ

แนวทางการแก้ไขปัญหาเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยกลุ่มที่3

- 1) ควรมีการแก้ไขข้อบกพร่องของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มสัดส่วนของกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกให้มากขึ้น
- 2) มหาวิทยาลัยอาจจะจัดให้มีการประชุมกรรมการสภาในส่วนของผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์ก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อลดความขัดแย้งในวันประชุมสภา ทำให้การประชุมรวดเร็วขึ้นและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นหลัก

1.1.6 สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่พึงประสงค์

สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่พึงประสงค์ สรุปลงจากเอกสารบทความและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สรุปลงได้ดังนี้ (ตารางที่ จ.3 ภาคผนวก จ)

- 1) สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ที่เหมือนกันของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม คือ
 - (1) ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในด้านการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ และทำหน้าที่การกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลมหาวิทยาลัยผู้บริหารเพื่อให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยสำเร็จตามเป้าหมาย
 - (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเองและงานด้านอุดมศึกษา สามารถให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ไม่ก้าวทาบบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ
- 2) สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ที่เหมือนกันเฉพาะมหาวิทยาลัยกลุ่มที่2,3 คือนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มีความเป็นผู้นำ มีความชัดเจนและเด็ดขาดในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีงานเชิงรุก รวดเร็ว หนักไว และมีประสิทธิภาพ
- 3) สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ที่เหมือนกันเฉพาะมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1,3 คือ
 - (1) ดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
 - ให้เวลากับวาระเชิงนโยบาย
 - มีข้อมูลพร้อมสำหรับการตัดสินใจ
 - ใช้เวลาในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ในวาระที่มีความขัดแย้งสูง หรือก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรหาข้อยุติต่างๆ ในเบื้องต้น เพื่อลดความขัดแย้งของบุคลากรภายใน และรับฟังความคิดเห็นจากภายนอกเป็นหลัก
 - (2) กรรมการสภาใช้เวลาให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ มีจิตสาธารณะ มีความตั้งใจจะเข้ามาช่วยเหลือมหาวิทยาลัย และควรเสียสละเวลา และทุ่มเทให้อย่างเต็มที่

1.2 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

จากการเก็บข้อมูลเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศและข้อมูลจากแบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จำนวน 4 สถาบันมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

จากการเก็บข้อมูลเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศและข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ข้อที่	มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)
1.	มีอำนาจสูงสุดในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย	ทำหน้าที่ควบคุมดูแลโครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัยโดยรับผิดชอบในทุกแนวทางทั้งหมด อนุมัตินโยบายหลัก แผนระยะยาว หลักสูตรการศึกษา และงบประมาณประจำปี	ให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย	จัดตั้งนโยบายและหลักการทางกระบวนการ สำหรับการทำงานของมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วย ข้อกำหนดทางกฎหมายและความคาดหวังของ สังคม อนุมัติแผนปฏิบัติงาน ทิศทางยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย งบประมาณประจำปีรวมทั้ง แผนงานทางธุรกิจ
2.	ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย	ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเพื่อนำเป้าหมายไปสู่การประสบความสำเร็จ	ติดตาม การปฏิบัติงาน การบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งหมด	แต่งตั้งและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย
3.	คัดเลือกอธิการบดีและให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร	แต่งตั้ง ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ กระตุ้นสนับสนุน ประเมิน และเลือกสรรอธิการบดีมหาวิทยาลัย	แต่งตั้งสนับสนุนอธิการบดีและรองอธิการบดีในการทำงานของผู้บริหาร	ควบคุมดูแลและตรวจสอบการจัดการ การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อที่	มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)
4.	อนุมัติการแต่งตั้งผู้บริหาร ของคณะ อนุมัติการลาพักหรือศึกษา ต่อของคณาจารย์	สร้างความชัดเจนในภารกิจของ มหาวิทยาลัยและอนุมัติโปรแกรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อการต่อขยายภารกิจให้ สมบูรณ์	ดูแลกำกับภายใต้การ ตรวจสอบให้อยู่ในระดับ นานาชาติที่มีเกณฑ์มาตรฐาน เพิ่มขึ้นในทุกปี	
5.	การจัดหาทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่มหาวิทยาลัย	รับผิดชอบด้านการเงินการคลังสำหรับ สวัสดิการระยะยาวของมหาวิทยาลัย	สนับสนุนวัตถุประสงค์และ ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย	อนุมัติและตรวจสอบระบบการควบคุมและความ เชื่อมั่นทางเสถียรภาพของมหาวิทยาลัย รวมถึงระบบ ที่จำเป็นต้องคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ที่ถูกควบคุมไว้โดย มหาวิทยาลัย
6	อนุมัติ ตรวจสอบการใช้สา ธารณูปโภคหลักต่างๆ ของ มหาวิทยาลัย	สร้างความมั่นใจต่อทรัพยากรให้มี ความเพียงพอทั้ง ทางบุคคล การเงิน ทางกายภาพ และการจัดการที่มี ประสิทธิภาพของทรัพยากรเหล่านั้น	เห็นชอบและสร้างความมั่นใจ ในการวางแผนธุรกิจ การทำ ธุรกิจของมหาวิทยาลัย	ควบคุมดูแล ตรวจสอบการประเมินและการ จัดการความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย รวมไปถึง ธุรกิจทางพาณิชย์
7	ควบคุมดูแล ตรวจสอบ มาตรฐานทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	รักษาความเป็นเอกภาพของสถาบัน โดยตระหนักว่าการรักษาสິงนี้เป็นสิ่งที่ เชื่อมั่นได้	รับรองสถานทางการเงินของ มหาวิทยาลัย	ควบคุมดูแล ตรวจสอบกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (ต่อ)

ข้อที่	มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)
8	ควบคุมดูแล ตรวจสอบ มาตรฐานทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัย	รักษาความเป็นเอกภาพของสถาบัน โดยตระหนักว่าการรักษาสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ เชื่อมั่นได้	รับรองสถานทางการเงินของ มหาวิทยาลัย	ควบคุมดูแล ตรวจสอบกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
9	การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของ มหาวิทยาลัย	ยกระดับภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่ สาธารณชน ทำหน้าที่เช่นเดียวกับศาลที่ รับเรื่องราวร้องทุกข์อย่างเหมาะสม กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความร่วมมือ กับระบบการศึกษาและสถาบันอื่นๆ ซึ่ง เป็นส่วนประกอบของภารกิจ มหาวิทยาลัย ประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการ อย่างสม่ำเสมอและพยายามพิสูจน์ให้ เห็นการทำงาน	การสร้างภาพลักษณ์ สิ่ง ที่น่าสนใจของมหาวิทยาลัย สาธารณะ	อนุมัติกิจกรรมทางพาณิชย์ที่จัดขึ้นเฉพาะของ มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 5 สรุปบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือ

- 1) กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย และให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- 2) ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันผู้บริหาร เพื่อนำเป้าหมายไปสู่การประสบความสำเร็จ
- 3) คัดเลือกอธิการบดีและให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร
- 4) รับผิดชอบด้านการเงินการคลังสำหรับสวัสดิการระยะยาวของมหาวิทยาลัย
- 5) อนุมัติแผนปฏิบัติงาน งบประมาณประจำปีรวมทั้งแผนงานทางธุรกิจ
- 6) ยกย่องภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่สาธารณชน
- 7) ควบคุมดูแล ตรวจสอบมาตรฐานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
- 8) ควบคุมดูแล ตรวจสอบการประเมินและการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย รวมไปถึงธุรกิจทางพาณิชย์

1.2.2 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย วาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย

จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย วาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปีได้เก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัยและจากแบบสอบถามดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยวาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	จำนวนกรรมการสภา มหาวิทยาลัย (คน)	วาระการดำรง (ปี)	จำนวนครั้งในการประชุมสภา มหาวิทยาลัยต่อปี(ครั้ง)
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) 9 ท่าน โดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการรัฐ, ผู้ว่าการรัฐเป็น กรรมการ โดยตำแหน่ง, ตัวแทนนักศึกษาอีก 3 คน ที่ได้รับ เลือกจากกลุ่มนักศึกษาจากแต่ละวิทยาเขต	13	วาระดำรงตำแหน่ง 6 ปี ตัวแทนนักศึกษาวาระ 1 ปี	มากกว่า 6 ครั้ง และมีการประชุม วาระพิเศษ 2-3 ครั้ง การจัดประชุมประจำปีเดือน มกราคม
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	12	ระยะเวลา 6 ปี	9-10
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales) กรรมการสภามหาวิทยาลัยมาจากการเลือกของหลากหลาย กลุ่มทั้งภายในและภายนอก กรรมการสภาฯบางท่านถูกเลือก โดยเจ้าหน้าที่นักศึกษาหรือบัณฑิตศึกษา บางท่านถูกแต่งตั้ง โดยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ และฝึกอบรมประจำรัฐ หรือ จากสภาฯเอง ซึ่งกรรมการเหล่านี้ จะประกอบด้วยผู้ที่มี ความเชี่ยวชาญหลากหลายสาขา รวมทั้งด้านการเงิน การค้า กฎหมาย การบริหารจัดการ การวางแผนและพัฒนา ภาค ชุมชน รัฐบาลและเอกชน	22	2-5 ปี ขึ้นกับการเป็นกรรมการ ประเภทใด นายกสภาวาระ 4 ปี อธิการบดี 5 ปี	6

ตารางที่ 6 จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยวาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	จำนวนกรรมการสภา มหาวิทยาลัย (คน)	วาระการดำรง (ปี)	จำนวนครั้งในการประชุมสภา มหาวิทยาลัยต่อปี(ครั้ง)
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น(University of Melbourne) ประกอบด้วย นายกสภา รองนายกสภา ประธานสภาฝ่าย วิชาการ กรรมการ 1 ท่านที่ได้รับแต่งตั้งจากรัฐมนตรี กรรมการ 6 ท่านแต่งตั้งโดยผู้ว่าการรัฐ กรรมการ 6 ท่านที่ แต่งตั้งโดยสภา กรรมการ 3 ท่านที่ถูกเลือกโดยบุคลากรของ มหาวิทยาลัยและกรรมการ 2 ท่านที่ได้รับเลือกจากนักศึกษา รวมเป็น 21 ท่าน พร้อมทั้งเลขานุการประจำสภาฯ อีก 1 ท่าน	21	วาระ 3 ปี	12

จากตารางที่ 6 สรุปว่า

1) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีขนาดเล็กโดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกามีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย 12-13 คน และให้นักศึกษาเข้าร่วมเป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย มีจำนวน 21-22 คน และให้สิทธิ์นักศึกษาเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของทุกมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งผู้ว่าราชการรัฐจะเป็นผู้เลือกเข้ามาทำหน้าที่ เพราะถือว่าผู้ว่าราชการรัฐเป็นผู้แทนของประชาชน เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน และในการประชุมสภามหาวิทยาลัยจะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมฟังด้วย

2) วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยพบว่าสภามหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกามีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปี สภามหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3-5 ปี ขึ้นกับเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภท

3) จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปี พบว่าน้อยที่สุดคือ 6 ครั้ง/ปี และมากที่สุดคือ 12 ครั้ง/ปี และอาจจะมีการประชุมวาระพิเศษเพิ่มเติม

1.2.3 จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งพบว่ามี 4-8 ชุด และกรรมการที่มีในทุกมหาวิทยาลัย คือ คณะกรรมการฝ่ายการเงิน คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายในและประกันความเสี่ยง คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบกฎหมาย คณะกรรมการฝ่ายคัดเลือกบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน (ตารางที่ จ.4 ภาคผนวก จ)

1.2.4 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

พบว่าปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีหลากหลายแตกต่างกันออกไป ปัญหาที่น่าสนใจ คือ มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยของผู้ว่าราชการรัฐ ควรมีคณะที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการรัฐในการแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จะทำให้เกิดประโยชน์มากขึ้นเพราะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากจากการแต่งตั้งของผู้ว่าราชการรัฐถึง 9 คน นอกจากนั้นในมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) ซึ่งมีการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยถึง ปีละ 12 ครั้งทำให้หน่วยงานสนับสนุนมีเวลาจำกัดมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการเตรียมการประชุม (ตารางที่ จ.5 ภาคผนวก จ)

1.3 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

จากการศึกษาสภาพของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้เห็นสภาพที่ชัดเจนจึงนำข้อมูลมาสรุปอีกครั้ง ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
1. บทบาทอำนาจหน้าที่	บทบาทอำนาจหน้าที่
1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	1) กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย และให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ ของ มหาวิทยาลัย
2) วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด และข้อบังคับของ มหาวิทยาลัยและอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัย เป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับส่วนงานนั้นเป็น เรื่องๆ ไปก็ได้	
3) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุมัติปริญญา และ ประกาศนียบัตร	
4) อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือการยกเลิกการสมทบของ สถาบัน การศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัย	
5) อนุมัติการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าสำนักวิชา สถาบัน หรือศูนย์ รวมทั้งการแบ่งส่วน งานของหน่วยงานดังกล่าว	
6) อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้งการยุบ รวม และ ยกเลิกหลักสูตรและสาขาวิชา	2) ควบคุมดูแล ตรวจสอบมาตรฐาน ทางทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
7) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและ พิจารณาถอดถอนอธิการบดีศาสตราจารย์ และ ศาสตราจารย์พิเศษ	3) คัดเลือกอธิการบดีและให้การ สนับสนุนการทำงานของ ผู้บริหาร
8) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า สำนักวิชา สถาบันหรือศูนย์ และศาสตราจารย์เกียรติคุณ	

ตารางที่ 7 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
9) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใด บุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	
10) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย	4) อนุมัติแผนปฏิบัติงาน งบประมาณ ประจำปีรวมทั้งแผนงานทางธุรกิจ
11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ	
12) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ ออกข้อบังคับ และวาง ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและ ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	5) ควบคุมดูแล ตรวจสอบการ ประเมินและการจัดการความเสี่ยง ทั้งทั้งมหาวิทยาลัย รวมไปถึงธุรกิจ ทางพาณิชย์
14) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย	6) รับผิดชอบด้านการเงินการคลัง สำหรับสวัสดิการระยะยาวของ มหาวิทยาลัย
15) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	7) ยกระดับภาพพจน์ของ มหาวิทยาลัยไปสู่สาธารณชน
16) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร	8) ตรวจสอบและประเมินผลการ ปฏิบัติงานของสถาบันเพื่อ นำ เป้าหมายไปสู่การประสบ ความสำเร็จ

ตารางที่ 7 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
<p>2. จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่แตกต่างกันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวนน้อย 18- 30 คนมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวน 31-37 มีองค์ประกอบมาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกผู้แทนจากฝ่ายบริหารผู้แทนจากฝ่ายคณาจารย์/ข้าราชการ/พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา/สภาวิชาการโดยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากกว่าภายในและมหาวิทยาลัยของรัฐมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกน้อยกว่าบุคคลภายใน</p>	<p>จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกามีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย 12-13 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มาจากและให้นักศึกษาเข้าร่วมเป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย มีจำนวน 21-22 คนและให้สิทธิ์นักศึกษาเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของทุกมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มาผู้ว่าการรัฐจะเป็นผู้เลือกเข้ามาทำหน้าที่ เพราะถือว่าผู้ว่าการรัฐเป็นผู้แทนของประชาชน เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของประชาชน</p>
<p>3. จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีการประชุมเฉลี่ย 10 ครั้ง/ปี น้อยที่สุดคือ 6 ครั้ง/ปี มากที่สุด 12 ครั้ง/ปี โดยเฉลี่ย 10 ครั้งต่อปี</p>	<p>มีการประชุม น้อยที่สุด 6 ครั้ง/ปี และมากที่สุดคือ 12 ครั้งต่อปี และอาจจะมีการประชุมวาระพิเศษเพิ่มเติม</p>
<p>4. จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง มีน้อยที่สุด คือ 5 ชุด มากที่สุด 11 ชุด กรรมการที่สภาชุด ที่แต่งตั้งเหมือนกัน คือ กรรมการด้านการเงิน กรรมการติดตามตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย กรรมการด้านการบริหารงานบุคคล กรรมการพิจารณาด้านหลักสูตร กรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ</p>	<p>จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งมี 4-8 ชุด และกรรมการที่มีในทุกมหาวิทยาลัย คือ คณะกรรมการฝ่ายการเงิน คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายในและประกันความเสี่ยง คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบกฎหมาย คณะกรรมการฝ่ายคัดเลือกบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน</p>

ตารางที่ 7 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
<p>5.ปัญหาของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัยและไม่มีเวลามาประชุม</p> <p>2) กรรมการสภาฯส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และงานด้านอุดมศึกษา</p> <p>3) ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะมีข้อจำกัดขาดความพร้อม</p> <p>4) สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดแผนของสภามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และไม่ชี้แนะทิศทางแก่มหาวิทยาลัย</p> <p>5) การนำเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ไม่มีข้อมูลเพียงพอในการพิจารณาตัดสินใจ</p> <p>6) สภามหาวิทยาลัยมอบหมายภาระงานให้กรรมการสภาจำนวนมาก</p> <p>7) การขีดเส้นแบ่งระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่และมหาวิทยาลัย</p> <p>8) การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคมส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจ</p> <p>9) การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>1) วาระดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาฯ มีเพียง 6 ปี น้อยไป น่าจะขยายเวลาให้มากกว่านี้</p> <p>2) การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยของผู้ว่าราชการรัฐ ควรมีโอกาสที่ปรึกษาของผู้ว่าการรัฐในการแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยน่าจะเป็นประโยชน์มากขึ้น</p> <p>3) มีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากเกินไป แนวโน้มของกรรมการสภาฯควรลดลง</p> <p>4) มีการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกเดือน ทำให้มีเวลาในการรวบรวมข้อมูล เวลาในการทำงานที่จำกัด</p> <p>5) ควรพิจารณาวางแผนยุทธศาสตร์นโยบายอย่างระมัดระวังและให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>

จากตารางที่ 7 สรุปสภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศได้ดังนี้

1) บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศและต่างประเทศมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลกำหนดนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยเหมือนกันแต่บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะเน้นเชิงนโยบายที่ครอบคลุมมากกว่าสภามหาวิทยาลัยของไทยที่มีภาระงานด้านงานประจำจำนวนมาก

2) สภามหาวิทยาลัยของไทยมีขนาดใหญ่กว่าสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศยกเว้นมหาวิทยาลัยในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมที่มีขนาดใกล้เคียงกับสภามหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียคือ ประมาณ 18-22 คนและมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าบุคคลภายในนอกจากนั้นสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศให้นักศึกษาร่วมเป็นกรรมการสภา/มีสิทธิ์เลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งต่างจากสภามหาวิทยาลัยของไทยที่ไม่มีนักศึกษาเข้าร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยและไม่ได้ให้สิทธิ์นักศึกษาในการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3) จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยของไทยและต่างประเทศใกล้เคียงกันคือน้อยที่สุด 6 ครั้ง/ปี มากที่สุด 12 ครั้ง/ปี

4) จำนวนคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นมีจำนวนอยู่ในช่วงที่ไม่แตกต่างกัน คือ ตั้งแต่ 4-11 ชุด ส่วนในต่างประเทศและกรรมการที่แต่งตั้งส่วนหนึ่งเหมือนกัน/สอดคล้องกัน เช่น คณะกรรมการฝ่ายการเงิน คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายในและประกันความเสี่ยง กรรมการด้านการบริหารงานบุคคล

5) ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศมีความแตกต่างกันเนื่องจากมีบริบทที่แตกต่างกัน

1.4 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.4.1 ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1.4.1.1 แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของประเทศไทย

ความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ได้เก็บรวบรวมจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ จ.6 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

สรุปความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยกลุ่ม 3 กลุ่ม มีสาเหตุมาจากปัญหา และความต้องการเดียวกัน คือ เนื่องจากปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น การทำงานการตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้องทันสมัย สามารถประสานเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำกับติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายเพื่อให้

การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ แต่การปฏิบัติที่ผ่านมาสภามหาวิทยาลัยไม่มีเครื่องมือกลไกของตนเองที่จะช่วยในการทำงาน งานทุกอย่างจะฝากไว้ที่มหาวิทยาลัย ทำให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพขาดการประสาน ขาดความต่อเนื่องของนโยบาย และเห็นพ้องว่าการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทยให้มีความเข้มแข็งได้ประการหนึ่งคือการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือกลไกรองรับงานการทำงานของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่างๆ จึงได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นความเป็นมาและจำเป็นในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มจึงมีสาเหตุมาจากปัญหาและความต้องการที่เหมือนกัน

1.4.1.2 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประกาศของมหาวิทยาลัย จากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (รายละเอียดตามตารางที่ จ.7 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

1) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มที่มีความสอดคล้องกันคือ เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ

2) จุดมุ่งหมายอื่นๆ คือ

(1) ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัย และการให้บริการจัดหา สืบค้นข้อมูล แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

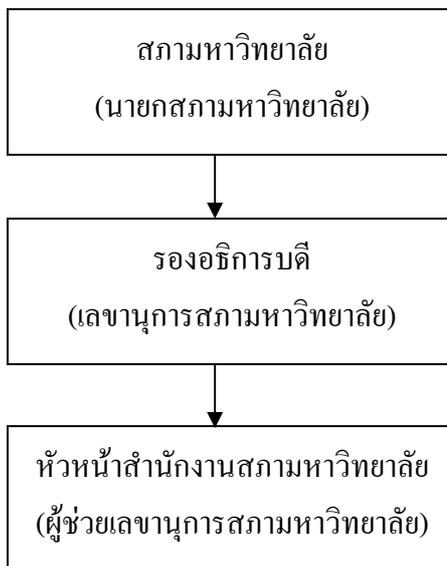
(2) หน่วยประสานงานและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย

(3) การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัย

1.4.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประกาศของมหาวิทยาลัย จากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ จ.8 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

1) โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องว่าควรมีโครงสร้างการบริหารงานแบบที่ 1 คือ เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย) กำกับเลขานุการสภามหาวิทยาลัย และเลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบที่ 1

เหตุผล เนื่องจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภารกิจหลักคือรองรับ สนับสนุนสภามหาวิทยาลัยและการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย โดยภาระหน้าที่นี้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต้องมีความเป็นอิสระในการทำงานไม่ควรอยู่ภายใต้ การกำกับของอธิการบดี

ประเด็นปัญหา ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยกำหนดให้รอง อธิการบดี ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากรองอธิการบดียังคงอยู่ภายใต้การกำกับ ของอธิการบดี ทำให้การทำงานขณะนี้ยังไม่มีความเป็นอิสระเท่าที่ควร แต่ขณะนี้คงต้องเป็นอย่างนี้ไปก่อน เพื่อมิให้ขัดกับพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

(1) กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นของผู้มาดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่าย กิจการสภามหาวิทยาลัยให้ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภา มหาวิทยาลัย และประสานงานกับฝ่ายบริหารและองค์กรภายในมหาวิทยาลัย ในกิจการที่เกี่ยวข้อง กับสภามหาวิทยาลัย

(2) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ขึ้นตรงกับสภา มหาวิทยาลัย มิใช่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี และไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่เกี่ยวข้องทางด้านบริหารของ มหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อน

(3) แนวทางการปฏิบัติงานของรองอธิการบดีฝ่ายอื่นๆที่ไม่ใช่รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย และมาทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ต้องทำหน้าที่ 2 อย่างและแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน คือในสถานภาพที่เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจะต้องทำงานขึ้นตรงกับนายกสภามหาวิทยาลัย และในสถานภาพรองอธิการบดีที่จะต้องทำงานให้กับอธิการบดี

2) นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 เห็นว่าโครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควร เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย และมีสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย) กำกับอธิการบดี ในลำดับต่อมาอธิการบดีทำหน้าที่กำกับเลขานุการสภามหาวิทยาลัย และเลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ

1.4.3 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประกาศของมหาวิทยาลัย จากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ จ.9 ภาคผนวก จ)

- 1) มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 มีความคิดเห็นเป็น 2 แบบ คือ
 - (1) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่ากอง/ส่วนงาน (50%)
 - (2) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเทียบสถานภาพ (50%)
- 2) มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 มีความคิดเห็นเป็น 2 แบบ คือ
 - (1) เป็น หน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา (66.67%)
 - (2) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเทียบสถานภาพ (33.33 %)
- 3) มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 มีความคิดเห็นเป็น 3 แบบ คือ
 - (1) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่ากอง/ส่วนงาน (28.57 %)
 - (2) มีสถานภาพเทียบเท่างานในสำนักงานอธิการบดี (37.5 %)
 - (3) ไม่ควรเทียบสถานภาพกับหน่วยงานใด (14.29 %)
- 4) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา มีความคิดเห็นเป็น 2 แบบ คือ
 - (1) มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ (50%)

(2) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเทียบสถานภาพ (50%) สรุปลักษณะภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยโดยสรุปจากทุกกลุ่มมีความคิดเห็น 4 แบบ คือ

- ก) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา
- ข) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่ากอง/ส่วนงาน
- ค) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเทียบสถานภาพ
- ง) มีสถานภาพเทียบเท่างานในสำนักงานอธิการบดี
ทั้งนี้ความคิดเห็นที่สอดคล้องของทุกกลุ่ม คือมีสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเทียบสถานภาพ

1.4.4 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วต้องทำหน้าที่กำกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยด้วยตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติของทุกมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่าจะต้องมาจาก รองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (ตารางที่ จ.10 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยกลุ่มที่1 ปัจจุบันเลขานุการสภามหาวิทยาลัยคือ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยกลุ่มที่2 ปัจจุบันเลขานุการสภามหาวิทยาลัยคือ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการและรองอธิการบดี แต่มีความเห็นว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

เหตุผล ปัจจุบันบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปมากมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องมีรองอธิการบดีที่ดูแลสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ เพื่อให้มีเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่และทำงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นหลักซึ่งจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง

3) มหาวิทยาลัยกลุ่มที่3 ส่วนใหญ่เห็นว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

เหตุผล สามารถเชื่อมโยง ประสานการทำงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี และสามารถเข้าไปดูแลความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยด้วย และภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในปัจจุบันรองอธิการบดีฝ่ายบริหารยังสามารถดูแลได้ นอกจากนั้นยังเป็นการช่วยประหยัดทรัพยากรกำลังคน แต่หากต่อไปเมื่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภารกิจเพิ่มขึ้นก็ควรมีเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

1.4.5 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจาก ประกาศของมหาวิทยาลัย จากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังนี้

- 1) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เหมือนกันของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม มีดังนี้
 - (1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
 - (2) ติดตามผล / ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย
สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
 - (3) ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - (4) ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
 - (5) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
 - (6) การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
 - (7) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
 - (8) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดีหัวหน้าส่วนงาน)
 - (9) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
 - (10) จัดทำร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้ สภา
 - (11) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา

(12) ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

(13) รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอ ต่อนายกสภามหาวิทยาลัย

(14) ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง

(15) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

(16) ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก

2) บทบาทหน้าที่ที่มีเฉพาะในมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 มี 3 ข้อ คือ

(1) รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอ ต่อมาสภามหาวิทยาลัย

(2) ศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก

(3) เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย

3) บทบาทหน้าที่ที่มีเฉพาะในมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 มี 2 ข้อ คือ

(1) ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

(2) หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

4) สรุปบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 มีน้อยที่สุดคือ 16 ข้อ กลุ่มที่ 2 มีมากที่สุดคือ 19 ข้อและมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 3 มี 18 ข้อเท่ากับผู้ทรงคุณวุฒิ

5) ข้อสังเกตมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาเป็นเวลานานที่สุดประมาณ 4 ปี ภารกิจบทบาทหน้าที่เริ่มชัดเจนลงตัวเพราะความเห็นส่วนใหญ่สอดคล้องกัน ส่วนมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2,3 ที่เริ่มจัดตั้งบทบาทหน้าที่ยังไม่ชัดเจนมีความเห็นแตกต่างกันมากกว่ามหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1

1.4.6 การแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีการแบ่งออกเป็นงานต่างๆ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประกาศ จากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง(ตารางที่ จ.11 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

งานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทั้ง3กลุ่มเห็นสอดคล้องกันว่าควรแบ่งออกเป็นดังนี้

- 1) งานบริหารงานทั่วไป (การบริหารจัดการงานธุรการ) (100%)
- 2) งานสภามหาวิทยาลัย (ประชุมสภามหาวิทยาลัย) (59.09%)
- 3) งานติดตามประเมินผล(นโยบายและประเมินผล) (59.09%)

1.4.7 อัตรากำลัง และตำแหน่งของบุคลากร

1.4.7.1 อัตรากำลัง

จำนวนบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจากการเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง(ตารางที่จ.12 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

บุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 4 คน รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2, 3 มีจำนวนเท่ากัน 5 คน โดยเฉลี่ยจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมี 4 คน

1.4.7.2 ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง(ตารางที่จ.13 ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

1) ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เหมือนกันของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม คือ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่ธุรการ และนิติกร

2) ตำแหน่งอื่นๆ ที่ควรมีในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยคือ นักวิชาการศึกษา นักคอมพิวเตอร์ การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บุคคล การเงินและบัญชี

1.4.7.3 คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหารในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

คุณลักษณะของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จากลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรคัดเลือก และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีคุณลักษณะสอดคล้องกับ

ภารกิจสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สรุป
คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหารในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีดังนี้

คุณลักษณะของบุคลากร มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มเห็นว่าควรมีคุณลักษณะ
ดังนี้

- 1) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน
- 2) มีความสามารถที่หลากหลาย
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี คล่องแคล่ว ฉับไว
- 4) การเก็บรักษาความลับ
- 5) การทำงานเป็นทีม
- 6) มีความละเอียดรอบคอบ
- 7) มีความเสียสละทุ่มเท มีความอดทนสูง เพราะงานในสำนักงานสภา

มหาวิทยาลัยเป็นงานที่ค่อนข้างหนักมาก

- 8) ความสามารถและทักษะในการสื่อสาร
- 9) มีความสามารถในการอ่านสรุป การเขียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์
- 10) มีความสามารถในวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุป และประเมินผลข้อมูล

และนำเสนอข้อมูลเพื่อการทำงานเชิงรุก

คุณลักษณะของผู้บริหารหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1) วุฒิศึกษาอย่างน้อยปริญญาโท เพื่อให้มีความสามารถในการคิด
วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเมิน การสืบค้นข้อมูลและการวิจัย

2) มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายด้าน เพื่อให้สามารถให้ความ
คิดเห็นแก่สภามหาวิทยาลัย/ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ สามารถจัดหา รวบรวม วิเคราะห์สังเคราะห์
ข้อมูลเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง

- 3) มีทักษะความสามารถในการพูดและโน้มน้าวการขอความร่วมมือ
- 4) มีความรู้ในงานด้านการบริหารอุดมศึกษา
- 5) มีความสามารถในการอ่านสรุป การเขียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุป

ประเด็นเป็นอย่างดี

- 6) มีสามารถในวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล และการวิจัย

คุณลักษณะของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

- 1) มีความเป็นกลาง ใจกว้างมีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย เพราะต้องรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากหลายๆ แหล่ง และมีทั้งด้านที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและเห็นขัดแย้ง
- 2) มีทักษะความสามารถในการนำเสนอ ข้อมูล สรุปวิเคราะห์ประเด็น
- 3) มีความรวดเร็ว ฉับไวในการสรุปประเด็นเก็บความ
- 4) มีความสามารถในการประสานงานและเพราะต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงการประสานงานนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้บริหารและจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย
- 5) มีความรู้ในงานด้านการบริหารอุดมศึกษา ช่วยให้เข้าใจระบบงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ความเชื่อมโยงของงาน
- 6) มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ
- 7) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานสามารถทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารงานเชิงรุก

1.4.8 ทรัพยากร

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการดำเนินงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงงบประมาณที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับการสนับสนุน สถานที่ทำงาน เทคโนโลยี ที่จะสนับสนุนการทำงานให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง

1.4.8.1 งบประมาณ

งบประมาณ ที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนในการทำงาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะทำให้ภารกิจต่างๆ และการพัฒนาหน่วยงาน สามารถดำเนินการและขับเคลื่อนไปได้ จากการสัมภาษณ์มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากเงินงบประมาณจากมหาวิทยาลัยดีมาก(ยกเว้นมหาวิทยาลัยศิลปากรได้รับงบประมาณจำกัด) และมีความเห็นสอดคล้องกันว่างบประมาณที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับการสนับสนุน มีดังนี้

- 1) งบประมาณในกิจกรรมที่เป็นพื้นฐานภารกิจของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ งบดำเนินการทั่วไปของหน่วยงานเช่น ค่าตอบแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย เงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัย ค่าใช้สอย ค่าอาหาร ที่พัก ค่าเดินทาง ค่าถ่ายเอกสาร ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าสาธารณูปโภค ฯ
- 2) งบประมาณ เพื่อการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน และส่งเสริมพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ

(1) งบประมาณบุคลากร กรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของงบประมาณระยะ 1 ปี 3-5 ปี เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาที่ชัดเจนเป็นระบบต่อเนื่องและสอดคล้องคุณลักษณะของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(2) การพัฒนาจัดทำฐานข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงานและการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัย

(3) การจัดทำสื่อ โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(4) การประเมินสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

(5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงาน สร้างองค์ความรู้ใหม่และก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4.8.2 เทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและช่วยในการทำงานให้มีความรวดเร็ว สะดวก ถูกต้อง ลดการใช้ทรัพยากร จากการสัมภาษณ์มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่จะได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีจากมหาวิทยาลัยเดิม (ยกเว้นมหาวิทยาลัยศิลปากรได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีน้อยมาก) รวมทั้งมีความเห็นสอดคล้องว่าเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและพึงได้รับการสนับสนุนควรมีอย่างน้อยดังนี้

- 1) เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ประกอบที่เพียงพอและทันสมัย
- 2) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงข้อมูล การติดต่อสื่อสารกับภายในและภายนอกที่สะดวกรวดเร็ว
- 3) ระบบที่จะรองรับการทำฐานข้อมูล แหล่งอ้างอิงสืบค้นข้อมูล
- 4) การประชุมทางไกล ประชุมอัตโนมัติ (E-meeting)
- 5) เว็บไซต์ กระดานข่าวในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ฯ

1.4.8.3 สถานที่

สถานที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการช่วยสนับสนุนการทำงาน เพราะบุคลากรต้องทำงานอยู่ตลอดเวลา การมีสถานที่ที่เหมาะสมก็จะช่วยเพิ่มคุณภาพในการทำงาน การบริหารจัดการ ฯ จากการสัมภาษณ์มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่มีสถานที่และ

จำนวนพื้นที่ที่เหมาะสมดีมาก(ยกเว้นมหาวิทยาลัยศิลปากรมีพื้นที่จำกัดมาก) และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าสถานที่และจำนวนพื้นที่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีพื้นที่น้อยกว่า 120 ตรม. โดยควรประกอบด้วยห้องต่างๆ อย่างน้อย คือ

1. ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
2. ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	พื้นที่ประมาณ	15 ตร.ม.
3. ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	พื้นที่ประมาณ	12 ตร.ม.
4. ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ 4-5 คน	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
5. ห้องจัดเตรียมเอกสารและเก็บเอกสาร	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
6. ห้องประชุม ขนาด 10 คนขึ้นไป	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
7. ห้องข้อมูลสารสนเทศ และบริการสืบค้นข้อมูล	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
รวมพื้นที่อย่างน้อย		120 ตรม.

1.4.9 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่เหมือนกันสรุปได้ดังนี้(ตารางที่ จ.14 ภาคผนวก จ)

- 1) ต้องทำความเข้าใจและกำหนด บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน
- 2) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจตามที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ขณะนี้จะทำงานได้เฉพาะงานประจำ เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย งานติดตามประเมินผลผู้บริหาร ส่วนงานพัฒนาสร้างสรรค์อื่นๆ ยังไม่ได้ทำ อะไรหรือทำได้ไม่มากนัก ซึ่งมาจากหลายสาเหตุ เช่นบุคลากรน้อย มีศักยภาพไม่เพียงพอฯ จึงทำให้ไม่พบความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว ทำให้นายกสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงไม่เห็นความสำคัญและจำเป็นในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 3) ด้านศักยภาพการพัฒนาบุคลากร
 - (1) การพัฒนาบุคลากรยังมีน้อยเนื่องจากมีงบประมาณจำกัด
 - (2) บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอ กับการทำงานของหน่วยงาน เช่นขาดความสามารถด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน
 - (3) ไม่สามารถหาคนเก่งมาทำงานได้
 - (4) บุคลากรขาดประสบการณ์ไม่เคยทำงานด้านสภามหาวิทยาลัยมาก่อน

4) อัตรากำลังมีน้อย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วน งานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ

5) ปัญหาด้านนโยบายที่ยังไม่ชัดเจน ทั้งของ สกอ.และสภามหาวิทยาลัย จึงเกิดปัญหาที่ยังขาดความชัดเจนในด้านต่างๆ ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น

- (1) โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจนว่าควรเป็นอย่างไร
- (2) สถานภาพไม่ชัดเจน
- (3) ไม่มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน
- (4) การบริหารจัดการควรเป็นอย่างไรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

6) การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับนายกสภามหาวิทยาลัย หากนายกสภามหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ แต่ถ้านายกสภามหาวิทยาลัยไม่เห็นความสำคัญการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยก็ไม่ต่อเนื่อง การสร้างความเข้มแข็งทำได้ยาก

7) ปัญหาในการทำงาน

(1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังเสนอเอกสารประกอบการประชุม ไม่ครบถ้วน ล่าช้า ส่งผลต่อการประชุมสภามหาวิทยาลัย

(2) ข้อมูลในการทำงานซึ่งต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ก่อนข้างจะล่าช้า ไม่ทันสมัย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1) การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องใหม่คงต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่งที่จะปรับส่วนต่างๆ และเรียนรู้พัฒนาต่อไป

2) กำหนดกรอบหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน

3) แต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มีเวลาในการทำงานอย่างเต็มเวลา

4) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้สามารถทำภารกิจได้ครบถ้วน และพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการคัดเลือกบุคลากรให้มีความสามารถตรงกับลักษณะงานของหน่วยงาน เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมิน และการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา อย่างต่อเนื่อง

5) การแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อพิจารณาปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและทบทวน ในด้านต่างๆ เช่น ทบทวนภารกิจให้ชัดเจนว่าควรรับผิดชอบงานใด โครงสร้างการบริหารงาน สถานภาพให้ชัดเจนโดยควรมีอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร

1.4.10 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่พึงประสงค์ จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง สรุปสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ (ตารางที่ จ.15 ภาคผนวก จ) ได้ดังนี้

1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน คือ

(1) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการทำงานเชิงรุก คิดพัฒนา สร้างสรรค์งานตลอดเวลาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นพลวัต จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(2) เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีความเข้มแข็ง

(3) บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่มีศักยภาพสูง

(4) สนับสนุนรองรับการทำงานภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง สมบูรณ์ /เต็มประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่มอบหมาย

(5) มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย สามารถทำงานรองรับงานของสภามหาวิทยาลัย และเป็นแหล่ง ของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสืบค้น อ้างอิง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ส่วนสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ในด้านอื่นๆ คือ

(1) สามารถประสานงานตัวเชื่อมโยงกับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้ เป็นอย่างดี เพื่อนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ทำงานในด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ วิจัย หาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อ การทำงาน การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย และนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

(3) ปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ คือสนับสนุนให้สภามหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแล และการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

1.4.11 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ปัจจุบันการบริหารจัดการเข้ามามีบทบาทต่อการทำงานมากทั้งนี้เพื่อให้ หน่วยงานสามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล จากการ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างการบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีลักษณะ สรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ จ.16 ภาคผนวก จ)

การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่ มีความสอดคล้องกัน คือ

- 1) การบริหารงานที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยจะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดเป้าหมาย งบประมาณและวางแผนติดตาม ประเมินผล แล้วมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
- 2) โครงสร้างการบริหารงาน มีความเป็นอิสระอยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย และมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของสภามหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ
- 3) เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพมีสูง
- 4) การบริหารงานบุคลากร
 - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน
 - บริหารงานบุคลากร ตามแนวคิดใหม่ คือบุคลากรมีการกำกับดูแล การควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง
- 5) วิธีการทำงาน
 - ถูกต้องรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์
 - สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง
 - มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
 - นำระบบ IT มาใช้ในการทำงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดค้ำค่า
- 6) การบริหารงานโดยยึดหลัก
 - การมีส่วนร่วม
 - การทำงานเป็นทีมมีความรับผิดชอบร่วมกัน
 - การบริหารงานเชิงรุกมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
 - การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- 7) มีคณะกรรมการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 8) การบริหารควรแยกจากระบบราชการ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน จูงใจคนเก่ง คนดีให้มาทำงาน

1.4.12 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แนวทางในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางทิศทางการกำหนดเป้าหมายการทำงานต่อไปและพัฒนาหน่วยงานมีความเข้มแข็งสามารถรองรับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย (ตารางที่ จ.17ภาคผนวก จ) สรุปได้ดังนี้

แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมีความสอดคล้องกันคือ

1) การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับเริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านอัตรากำลังของบุคลากร การคัดเลือก การธำรงรักษา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการวางแผนการทดแทนอัตราที่จะเกษียณอายุราชการ โดยวิธีการ

- การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถทักษะมีความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะในการทำงานตามภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคง ค่าตอบแทนที่จูงใจ เพื่อให้คนเก่งเข้ามาทำงาน

2) การพัฒนาระบบฐานของหน่วยงานและมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลทั้งระบบของมหาวิทยาลัย และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้มากขึ้นซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องประหยัดทรัพยากร งบประมาณ กำลังคน

3) การวางแผนการทำงานเชิงรุก เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน พรอมนทั้งเชิญหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมาพิจารณาวางแผนร่วมกันอย่างบูรณาการ

4) การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยระหว่างสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาการทำงาน ให้เจริญก้าวหน้าโดยการจัดประชุม สัมมนา

5) การวิเคราะห์การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับสภามหาวิทยาลัย เช่น การวิจัยสถาบัน การวิเคราะห์ปัญหาการใช้ระเบียบข้อบังคับ

6) การพัฒนาการทำงานด้านการกำกับติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ทั้งในเรื่อง ความพร้อมของบุคลากร ข้อมูล การนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน การติดตามประเมินผล

7) การพัฒนาให้เป็นหน่วยงานตัวอย่างของมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยพัฒนาเรื่อง การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความพร้อมของบุคลากรที่มีความสามารถ

8) การทำงานอย่างมีความสุข

9) มีการทบทวนภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามที่กำหนดไว้ ภารกิจที่ยังไม่ได้ดำเนินการ เพื่อทำงานให้ครบถ้วนตามภารกิจที่กำหนดไว้

1.5 สภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.5.1 จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้สรุปข้อมูลจากเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัยและจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย/ส่วนงานที่รับผิดชอบ	จุดมุ่งหมายในการจัดตั้ง
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) (Board of Trustees Office)	สภามหาวิทยาลัยก่อตั้งขึ้นเมื่อ ปี ค.ศ. 1867 ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะเปิดทำการ โดยวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง เพื่อจัดการปกครอง ดูแลมหาวิทยาลัยโดยจัดทำนโยบายต่างๆ สำหรับมหาวิทยาลัย ซึ่งการทำงานของสภาฯจะมีเจ้าหน้าที่มาทำหน้าที่สนับสนุนมาโดยตลอด
มหาวิทยาลัยมินิโซตา University of Minnesota (Board Office)	ในช่วงปี ค.ศ. 1972 คณะกรรมการกฎหมายประจำรัฐได้แนะนำให้ทางสภามหาวิทยาลัยพิจารณาถึงการมีเจ้าหน้าที่ในการรายงานการทำงานโดยตรงแก่คณะกรรมการ “เพื่อที่จะประเมินเรื่องต่างๆ ก่อนที่จะนำไปยังสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนิวเซาเวล (University of New South Wales) (University Secretary และมี Council office)	ก่อตั้งมาประมาณ 30 - 40 ปี สนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งงานของสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ

ตารางที่ 8 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย/ส่วนงานที่รับผิดชอบ	จุดมุ่งหมายในการจัดตั้ง
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) (University Secretary's Department)	ก่อตั้งมาประมาณ 40 ปี จุดประสงค์ของสำนักงานเลขานุการมหาวิทยาลัย คือ สนับสนุนการบริหารควบคุมดูแลและการจัดการให้เป็นไปด้วยดี และให้สนับสนุนแก่สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการอันประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ

จากตารางที่ 8 พบว่า จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสอดคล้องกัน คือ เพื่อสนับสนุนและรองรับงานของสภามหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย จะอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการมหาวิทยาลัย (University Secretary) ซึ่งจะดูแลสนับสนุนที่มีความครอบคลุมทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ

1.5.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลจากเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัยและข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสรุปบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย	หน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) (Board of Trustees Office)	ช่วยเหลือกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการวิจัยประเด็นต่างๆ ผ่านการวางแผน ให้คำปรึกษาแก่นายกสภาฯ รับผิดชอบในการจัดประชุม การให้บริการ และการตอบข้อสงสัยในนามของสภาฯ
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota) (Board Office)	1.สำนักงานของสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่สนับสนุนกรรมการสภา มหาวิทยาลัยทั้ง 12 คน ในการวางนโยบายในนามของมหาวิทยาลัย 2.ประสานงานกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยและส่วนงานอื่นๆ 3. การจัดการประชุมแต่ละเดือน จัดระบบเก็บแฟ้มเอกสาร คงไว้ซึ่ง นโยบายของกรรมการ และจัดทำเอกสารการปฏิบัติงานของสภา 4.ร่วมมือในการจัดเสวนา 5. ให้บริการข้อมูล ตอบข้อสงสัยแก่สาธารณะ

ตารางที่ 9 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ (ต่อ)

มหาวิทยาลัย	หน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยนิวเซาเวล (University of New South Wales) (University Secretary และมี Council office)	1.สนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจัดหาข้อมูลต่างๆ แก่ผู้บริหาร มหาวิทยาลัย และกรรมการต่างๆ 2.การประชุมสภามหาวิทยาลัย การจัดเก็บเอกสารการทำงานของสภาฯ 3 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นำเสนอเอกสารต่อสาธารณะ 4 การให้บริการตอบข้อมูล
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) (University Secretary's Department)	1.สนับสนุนสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรรมการสภาวิชาการ 2 ประกาศใช้ การออกกฎหมายของสภามหาวิทยาลัย 3.นำเสนอเอกสารต่อสาธารณะ

จากตารางที่ 9 พบว่าบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกัน โดยบทบาทหน้าที่หลัก คือ

- 1) สนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย
- 2) การประชุมสภามหาวิทยาลัย การจัดเก็บเอกสารการทำงานของสภาฯ
- 3) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นำเสนอเอกสารต่อสาธารณะ
- 4) การให้บริการตอบข้อมูล

1.5.3 อัตราและตำแหน่งของบุคลากร

จำนวนบุคลากรและตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของต่างประเทศ ได้รวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์และจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม สรุปจำนวนอัตรากำลังและตำแหน่งของบุคลากร ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 อัตรากำลังและตำแหน่งของบุคลากร

มหาวิทยาลัย	จำนวน (คน)	ตำแหน่งของบุคลากร
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) (Board of Trustees Office)	8	1. เลขานุการสภามหาวิทยาลัยและ เลขานุการมหาวิทยาลัย 2. ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย(2 อัตรา) 3. ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัยฝ่ายบัญชีและงบประมาณ 4. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ติดต่อประสานงานและจัดบันทึกการประชุม) 5.เจ้าหน้าที่ด้าน โสตทัศนูปกรณ์ 6. ผู้ช่วยเลขานุการ ฝ่ายบริหารด้านข้อมูลข่าวสาร 7. ผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนประจำสำนักงาน
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota) (Board Office)	6.5	1. ผู้อำนวยการและเลขานุการประสานงาน 2. รองผู้อำนวยการ 3. เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย 2 อัตรา 4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุน / บริหาร 2.5 อัตรา (เต็มเวลา)
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales) (University Secretary และมี Council office)	8	ไม่มีรายละเอียดของแต่ละตำแหน่ง
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) (University Secretary's Department)	13	แบ่งเป็น 3 กลุ่ม หัวหน้าฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายสภาวิชาการ ฝ่ายนโยบาย

จากตารางที่ 10 พบว่า จำนวนบุคลากรมีจำนวน 6–13 คนโดยมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและเลขานุการมหาวิทยาลัย เป็นหัวหน้าดูแล และมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเจ้าหน้าที่ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนประจำสำนักงานส่วนมหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota) มีผู้อำนวยการและเลขานุการประสานงาน เป็นหัวหน้าดูแล มีเจ้าหน้าที่ เช่น รองผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย และมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) มีหัวหน้าฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ดูแลรับผิดชอบงานส่วนสภามหาวิทยาลัย

1.5.4 งบประมาณ

งบประมาณที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้รับเพื่อสนับสนุนภารกิจ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่างบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนงบประมาณของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย	งบประมาณที่ได้รับ
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	ทุนจากรัฐและหน่วยงานนอกสถาบันที่ได้รับ การรับรองจากมหาวิทยาลัย 1,484,554 ดอลลาร์สหรัฐ
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	ได้รับงบจากกองทุนมหาวิทยาลัย 1,000,000 ดอลลาร์สหรัฐ
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	ไม่เปิดเผยข้อมูล
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)	ประมาณ 2,000,000 \$ ออสเตรเลีย

จากตารางที่ 11 พบว่างบประมาณที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้รับการสนับสนุนจากรัฐ และงบจากกองทุนของมหาวิทยาลัยโดยมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) ได้รับเงินสนับสนุนมากที่สุด

1.5.5 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบ ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 สรุปปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย	ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	1. ปัญหาส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากภาระงานที่มีจำนวนมาก 2. ความต้องการด้านต่างๆ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนมากซึ่งจะต้องเข้าไปดูแลให้บริการ 3. ความต้องการของเจ้าหน้าที่ ประชาคมในมหาวิทยาลัย และจากชุมชนประชาชนมีจำนวนมากที่จะต้องให้บริการ <u>แนวทางการแก้ไข</u> ควรจะใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการตอบข้อมูล และรวบรวมข้อมูลข่าวสาร
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	มีภาระงานจำนวนมาก
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	มีภาระงานจำนวนมาก เพราะดูแลงานหลายส่วน ความต้องการรับบริการมีมาก
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)	1. การบริหารจัดการพื้นที่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ที่มีจำกัด 2. ขาดแคลนงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน 3. มีภาระงานมาก มีเวลาในการทำงานจำกัด

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่สอดคล้องกัน คือ มีภาระงานจำนวนมาก ต้องดูแลให้บริการแก่กรรมการสภา ประชาคม ประชาชน จำนวนมาก นอกจากนั้น คือ ขาดแคลนงบประมาณ

1.5.6 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

การบริหารจัดการของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบ ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย	การบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	1. กำหนดยุทธศาสตร์ และตั้งเป้าหมายภาพรวมของหน่วยงาน และเลขานุการจะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคน รับผิดชอบโดยกำหนดเป้าหมายการทำงานต่อปีของแต่ละคน และติดตามการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2. การทำงานมีการประสานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และกับหน่วยงานภายนอก เช่น ฝ่ายงบประมาณและวางแผน
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	การสื่อสาร ถ่ายทอด ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารที่ดี การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ติดตามการทำงาน
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน การปรับปรุงการทำงาน ตลอดเวลา
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)	การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการทำงาน และในการพัฒนา ต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือ กำหนดยุทธศาสตร์ ตั้งเป้าหมายภาพรวมของหน่วยงาน และจะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบ ยึดเป้าหมายการทำงาน ติดตามผลเป้าหมายการทำงานต่อปีของแต่ละคน โดยเน้นเรื่องการประสานงานในการทำงาน การสื่อสารที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในและกับหน่วยงานภายนอก

1.5.7 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบ ดังแสดงในตาราง ที่ 14

ตารางที่ 14 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย	แนวทางการพัฒนา
มหาวิทยาลัย อิลลินอยส์ (University of Illinois)	1. กำหนดยุทธศาสตร์ และตั้งเป้าหมายภาพรวมของหน่วยงานให้สูงขึ้นโดยตลอด ซึ่งจะทำให้บุคลากรต้องเพิ่มเป้าหมายการทำงานให้มากขึ้นด้วย มีความกระตือรือร้นมากขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ 2. พัฒนาด้านเทคโนโลยีในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีจำนวนมากทำงานของ 3. การบริหารข้อมูลให้เชื่อมโยง ครอบคลุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	มีการวางแผนนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน การติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	มีการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน และปรับการทำงานให้รองรับกับงานของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)	วางแผนด้านการบริหารการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการเรื่องการประชุมให้มีความรวดเร็วขึ้น

จากตารางที่ 14 พบว่าแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือ ต้องการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น โดยการกำหนดยุทธศาสตร์และตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ความรับผิดชอบเป้าหมายในการทำงานของแต่ละคนเพิ่มขึ้นด้วย และการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานมากขึ้น พยายามเก็บรวมข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.6 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

จากการศึกษาสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้เห็นสภาพที่ชัดเจนจึงนำมาสรุปอีกครั้ง ดังแสดงในตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
1.จุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นสอดคล้องกันคือ เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพ	เพื่อสนับสนุนและรองรับงานของสภามหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียจะอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานเลขานุการมหาวิทยาลัย (University Secretary) ซึ่งจะดูแลสนับสนุนครอบคลุมทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ
2. บทบาทหน้าที่ 1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย	1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย การจัดเก็บเอกสารการทำงานของสภาฯ
2) ติดตามผล / ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	
3) ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย	2) สนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย
4) ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น	
5) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก	3) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นำเสนอเอกสารต่อสาธารณะ
6) การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย	4) การให้บริการตอบข้อมูล

ตารางที่ 15 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
7) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ช่วยรวบรวมข้อมูลเอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	
8) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)	
9) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	
10) จัดทำร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้ สภามหาวิทยาลัยพิจารณา	
<p>3.อัตรากำลังและตำแหน่งของบุคลากร</p> <p>จำนวนบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยโดยเฉลี่ย มี 4 คน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่ธุรการ และนิติกร มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดูแลรับผิดชอบภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>จำนวนบุคลากร มี 6–13 คนมีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและเลขานุการมหาวิทยาลัย/ผู้อำนวยการและเลขานุการประสานงาน/หัวหน้าฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเป็นหัวหน้าดูแลและมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนประจำสำนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย</p>
<p>4.งบประมาณ</p> <p>สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้รับเงินงบประมาณจากมหาวิทยาลัยในภารกิจที่เป็นงบดำเนินการของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเช่น ค่าตอบแทนใช้สอย วัสดุ ครุภัณฑ์ สาธารณูปโภค ฯ และควรได้รับงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน และส่งเสริมพัฒนาหน่วยงาน เช่น งบพัฒนาบุคลากร การจัดทำฐานข้อมูล การประชาสัมพันธ์ฯ</p>	<p>งบประมาณที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้รับเพื่อสนับสนุนภารกิจ มาจากทุนจากรัฐและหน่วยงานนอกสถาบันที่ได้รับการรับรองจากมหาวิทยาลัย หรือ ได้รับงบจากกองทุนมหาวิทยาลัย ขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ 15 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
<p>5.ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> <p>1) ต้องทำความเข้าใจและกำหนด บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน</p> <p>2) ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจตามที่กำหนดไว้ได้ส่วนใหญ่ทำงานได้เฉพาะงานประจำ งานอื่นๆ ยังไม่ได้ทำอะไรหรือทำได้ไม่มากนัก จึงทำให้ไม่พบความเปลี่ยนแปลงเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภาแล้ว</p> <p>3) บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอกับการทำงานมีจำนวนน้อยและขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้</p> <p>4) ปัญหาการขาดความชัดเจนในด้าน โครงสร้างการบริหาร สถานภาพ บทบาท ทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน</p> <p>5) การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละท่าน</p> <p>6) การขอความร่วมมือข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ จะล่าช้าไม่ทันสมัย</p>	<p>1) มีภาระงานจำนวนมากต้องดูแลให้บริการแก่กรรมการสภาประชาคม ประชาชน จำนวนมาก</p> <p>2) การบริหารจัดการพื้นที่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงาน ที่มีจำกัด</p> <p>3) ขาดแคลนงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน</p> <p>4) มีเวลาจำกัดในการบริหารจัดการการประชุมสภามหาวิทยาลัย</p>
<p>6.การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> <p>1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดเป้าหมาย ติดตาม ประเมินผล และมีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน</p> <p>2) มีความเป็นอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>3) เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีความเข้มแข็ง มีโครงสร้างเรียบง่าย มีบุคลากรน้อยแต่มีศักยภาพสูง บุคลากรมีการกำกับดูแลตนเอง มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง</p>	<p>1) กำหนดยุทธศาสตร์ และตั้งเป้าหมายภาพรวมของหน่วยงานและเลขานุการจะมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบโดยกำหนดเป้าหมายการทำงานต่อปีของแต่ละคน และติดตามการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>2) การทำงานมีการประสานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ทั้งหน่วยงานภายในและกับหน่วยงานภายนอก เช่น ฝ่ายงบประมาณฯ</p>

ตารางที่ 15 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ (ต่อ)

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย	สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
<p>4) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามความเหมาะสม มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นำระบบ IT มาใช้ในการทำงาน</p> <p>5) ยึดหลักการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน การบริหารงานเชิงรุกและตามหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>3) การสื่อสาร ถ่ายทอด ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารที่ดีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ติดตามการทำงาน</p> <p>4) การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการทำงาน และในการพัฒนาต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p>
<p>7. แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> <p>1) การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจ และการคัดเลือก การชำระรักษา และวางแผนอัตราทดแทนคนที่ จะเกษียณอายุราชการ</p> <p>2) การพัฒนาระบบฐานของหน่วยงาน</p> <p>3) การวางแผนการทำงานเชิงรุก เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการทำงาน</p> <p>4) การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภาฯ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาการทำงานให้เจริญก้าวหน้า</p> <p>6) การพัฒนาการทำงานด้าน การกำกับติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร การนำเครื่องมือใหม่ มาใช้ในการทำงานการติดตามประเมินผล</p> <p>7) การพัฒนาให้เป็นหน่วยงานตัวอย่างของมหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)</p> <p>8) การทำงานอย่างมีความสุข</p> <p>9) มีการทบทวนภารกิจของสำนักงานสภาฯตามที่ กำหนดไว้ทั้งหมด และพัฒนาให้สามารถทำงานได้ ครบตามที่กำหนดไว้</p>	<p>1) กำหนดยุทธศาสตร์ และตั้งเป้าหมาย ภาพรวมของหน่วยงานให้สูงขึ้นโดยตลอด ซึ่งจะทำให้บุคลากรต้องเพิ่มเป้าหมายการทำงานให้มากขึ้นด้วย มีความกระตือรือร้นมากขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ</p> <p>2) พัฒนาด้านเทคโนโลยี ในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีจำนวนมาก</p> <p>3) การบริหารข้อมูลให้เชื่อมโยง ครอบคลุม มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>4) มีการวางแผนนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน การติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น</p> <p>5) วางแผนด้านการบริหารการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลการจัดการเรื่องการประชุม ให้มีความรวดเร็วขึ้น</p>

จากตารางที่ 15 สรุปสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศได้ดังนี้

1) จุดมุ่งในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศมีความสอดคล้องกัน คือ เพื่อรองรับสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย แต่ในต่างประเทศจะมีจุดมุ่งหมายด้านอื่นๆ ด้วย คือ สนับสนุนมหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ

2) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศมีความสอดคล้องกันคือ การสนับสนุนการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย รับผิดชอบด้านการประชุมสภามหาวิทยาลัย การจัดเก็บข้อมูลรายงานการประชุม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์นำเสนอเอกสารข้อมูลต่อสาธารณะ การให้บริการข้อมูล แต่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของไทยจะลงรายละเอียดภาระงานมากกว่า

3) จำนวนบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีจำนวนน้อยกว่าเฉลี่ย 4 คน ในขณะที่ต่างประเทศ มีจำนวน 6-13 คน เนื่องจากต้องทำงานสนับสนุนมหาวิทยาลัย/สภาวิชาการด้วย สำหรับตำแหน่งของบุคลากรสำนักงานสภาฯ ในต่างประเทศมีตำแหน่งที่หลากหลายมากกว่า โดยมีตำแหน่งที่เหมือนกันคือตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบาย นอกจากนี้พบว่าในต่างประเทศจะมีตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญสนับสนุนประจำสำนักงานสภาฯ ด้วย

4) งบประมาณ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยได้รับเงินงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยตามภารกิจของหน่วยงานคืองบดำเนินการทั่วไป สำหรับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ได้รับเงินสนับสนุนจากทุนของรัฐและจากหน่วยงานนอกมหาวิทยาลัยที่ได้รับการรับรองจากมหาวิทยาลัยหรือได้รับงบจากกองทุนมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย

5.) ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศจะแตกต่างกันคือปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาของหน่วยงานที่เพิ่งจัดตั้งใหม่ เช่น 1) ต้องทำความเข้าใจและกำหนด บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน 2) ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจตามที่กำหนดไว้ได้ส่วนใหญ่ทำได้เฉพาะงานประจำ 3) ปัญหาความไม่ชัดเจนในด้านโครงสร้างการบริหาร สถานภาพ บทบาท ทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน ส่วนสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะเป็นปัญหาเรื่องการให้บริการที่มีกรรมการสภาฯ บุคลากร ประชาคมต้องการรับบริการจำนวนมาก ขาดแคลนงบประมาณ มีเวลาจำกัดในการบริหารจัดการ การประชุมสภามหาวิทยาลัย

6) การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศมีความสอดคล้องกัน คือ การบริหารงานมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมาย ผลลัพธ์ของงานมีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนแล้วติดตาม ประเมินผลเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยกลยุทธ์ในการทำงานการพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ ในต่างประเทศ จะเน้นเรื่อง การทำงานมีการประสานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของไทยที่เน้นเรื่อง การประสานงานการขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการข้อมูลต่างๆ

7) แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจะเน้นเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีศักยภาพมากขึ้น การพัฒนาฐานข้อมูล การสร้างเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การวางแผนความเสี่ยงเพื่อการทำงานเชิงรุก ซึ่งจะต่างจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น สำหรับแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกันคือ การจัดการข้อมูลให้เชื่อมโยงครอบคลุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตอนที่ 2 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ในการพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มี 2 ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดเพื่อเตรียมนำมา ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีขั้นตอนคือ

2.1.1 นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยตอนที่ 1.1 และ 1.4 มาเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาจำนวนต้นแบบสำนักงานสภาฯ

2.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเตรียม ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศไทย

2.2 ต้นแบบสำนักงานสภาฯสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีขั้นตอนคือ

2.2.1 การร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.2 การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focused Group) เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.3 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเตรียมนำมา ร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.1.1 นำข้อมูลจากการศึกษาสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยตอนที่ 1.1 และ 1.4 ในองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดการวิจัยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมาเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาจำนวนต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย คือ

- 1) บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
- 2) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 3) จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 4) จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
- 5) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 6) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย
- 7) โครงสร้างการบริหาร
 - เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
 - สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 8) อัตราค่าจ้าง คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร
- 9) ปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

- 10) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

ทั้งนี้เมื่อนำข้อมูลทุกด้านดังกล่าวมาวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วพบว่าข้อมูลทุกด้านดังกล่าวมีความสอดคล้องเป็นเอกภาพ จึงสรุปว่า **ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีจำนวน 1 รูปแบบ**

2.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเตรียมนำมา ร่างต้นแบบสำนักงานสภาสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพของสภาและสำนักงานสภาของรัฐในประเทศไทยตอนที่ 1.1 และ 1.4 มาสรุปวิเคราะห์เพื่อพิจารณาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมด แล้วร่างเป็น ร่างต้นแบบสำนักงานสภาสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศไทย ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในแต่ละด้าน มีรายละเอียดดังนี้

2.1.2.1 **จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย** จากสภาพปัจจุบันที่สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น การทำงานการตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้องทันสมัย แต่พบว่าสภามหาวิทยาลัยของไทยอ่อนแอขาดประสิทธิภาพไม่สามารถชี้นำมหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา,

2550; วิจารณ์ พานิช, 2551 ; สถาบันคลังสงของชาติ, 2552)และแนวทางการพัฒนาให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งสามารถกำกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ประการหนึ่งคือการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือกลไกรองรับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อ

1) รองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพ

2) ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

3) ประสานงานติดตามและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคม และจากมหาวิทยาลัย ประชาคมสู่มหาวิทยาลัย

4) การประชาสัมพันธ์งานกิจกรรมของสภามหาวิทยาลัย
จุดมุ่งหมาย ในการจัดตั้งองค์การจะใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่การกำหนดบุคลากร กิจกรรม ทรัพยากร กระบวนการทำงานและผลผลิต(สมคิด บางโม, 2548; อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551)

ดังนั้นการกำหนดจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ภายในสำนักงานสภาฯคือบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง ทรัพยากร ฯ เพื่อให้สามารถสนับสนุนสภาฯได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1) การพิจารณากำหนดภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าควรทำงานด้านใดบ้างเพื่อดำเนินการให้บรรลุและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วสนับสนุนให้สภาฯ เข้มแข็ง

2) การพิจารณากำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภาฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นโครงสร้างจึงควรเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร

3) การพิจารณาคูณลักษณะของบุคลากรว่าต้องการคนที่มีทักษะความสามารถอะไรเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งจากจุดมุ่งหมายสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต้องคนที่มีความสามารถหลากหลาย มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การติดต่อประสาน เป็นต้น

4) การพิจารณาทรัพยากร งบประมาณ เทคโนโลยีอะไรบ้างที่สอดคล้องกันเพียงพอเพื่อผลักดันให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่กำหนดไว้

5) การวางแผนการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในอนาคตเพื่อช่วยให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2.1.2.2 ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จากจุดมุ่งหมายของสภามหาวิทยาลัยแสดงถึงภารกิจของสำนักงานสภาฯ คือ การสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภาฯและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประสานงานติดตามและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคม และจากมหาวิทยาลัย ประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย การประชาสัมพันธ์งานกิจกรรมของสภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นองค์ประกอบที่จะต้องนำมาพิจารณากำหนดภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้แก่

1) บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภาฯ ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติและจากบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยดังกล่าว (ตารางที่จ. 1 ภาคผนวก จ) มีภารกิจที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยสามารถสนับสนุนได้ คือ

- (1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- (2) ติดตามผล / ประเมินผล ผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (3) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (4) ฝ่ายเลขานุการ / ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย และติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (5) รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
- (6) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร / หัวหน้าส่วนงาน
- (7) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร
- (8) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- (9) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

(10) รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของ สภามหาวิทยาลัย

(11) การวิเคราะห์ การวิจัย นำเสนอข้อมูล เพื่อการติดตาม แก้ไข ปัญหา การพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย

(12) จัดทำรายงานการกำกับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

2) ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยสามารถเข้าไปช่วยดำเนินการ เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษา จึงไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยได้ ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส กรรมการสภาฯ ไม่มีข้อมูลพื้นฐาน/ไม่เข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัย การให้คำแนะนำมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดแผนนโยบายที่ชัดเจน และไม่ชี้นำทิศทางแก่มหาวิทยาลัย และการนำเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจต้องนำกลับไปจัดทำใหม่ทำให้เสียเวลาล่าช้า ปัญหาดังกล่าวสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานสนับสนุนสามารถนำมากำหนดเป็นภารกิจเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคือ

(1) จัดทำเอกสารเผยแพร่/จัดทำคู่มือสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย เมื่อมารับตำแหน่งใหม่ ในเรื่องบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบ

(2) ประสานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่ สกอ.กำหนดหรือหลักสูตรอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของกรรมการสภาฯ

(3) ประสานกับมหาวิทยาลัยในการจัดปฐมนิเทศและให้ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย

3) สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ เช่น เป็นสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษาไทยและอุดมศึกษาโลกให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะในการพัฒนามหาวิทยาลัย การประชุมสภาฯ ที่มีประสิทธิภาพ ลดภาระงานประจำ และมีการประเมินตนเองเพื่อทบทวนการทำหน้าที่และปรับปรุงพัฒนาตลอดเวลา ซึ่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยงานสนับสนุน สามารถช่วยสนับสนุนได้ คือ

(1) การประสานงานกับนายกสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย การกำหนดวาระเชิงนโยบายในการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง

(2) หน่วยธุรการในการรวบรวมจัดทำข้อมูลเพื่อประเมินสภามหาวิทยาลัย

จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงนำไปสู่การพิจารณากำหนดโครงสร้าง อัตราค่าจ้าง ทรัพยากรฯ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1) การพิจารณากำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภาฯ ซึ่งภารกิจรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย เช่น การรวบรวมข้อมูลประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย งานเลขานุการการสรรหาผู้บริหารฯ ดังนั้นโครงสร้างจึงควรเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร

2) นำไปสู่การพิจารณาอัตราค่าจ้างควรมีกี่คนจึงจะเพียงพอคุณลักษณะของบุคลากรที่ต้องการคนที่มีความสามารถอะไรในการทำงานตามภารกิจของสภามหาวิทยาลัย เช่น การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย การประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีคุณลักษณะสอดคล้องกับการทำงานแต่ละภารกิจและทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

3) นำไปสู่การพิจารณาว่าควรได้รับการสนับสนุนทรัพยากรงบประมาณเทคโนโลยีอะไรบ้างเพื่อช่วยสนับสนุนทำงานตามภารกิจ เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัยต้องการงบประมาณ สถานที่ที่สะดวก มีเทคโนโลยี ที่ช่วยให้การทำงานรวดเร็วถูกต้อง

4) นำไปสู่การพิจารณาวางแผนการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในอนาคต เพื่อแก้ไขปัญหาจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง เช่น ปัญหาบุคลากรที่มีศักยภาพไม่เพียงพอไม่สอดคล้องกับภารกิจ การทำงานขาดประสิทธิภาพ จึงควรวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น

ทั้งนี้เมื่อดำเนินงานตามภารกิจแล้วควรมีการทบทวนประเมินเป็นระยะๆ ว่างานใดทำได้งานใดทำไม่ได้เพราะอะไร แล้วพิจารณากำหนดขอบเขตหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบให้ชัดเจน และทำงานตามที่กำหนดให้ครบถ้วนเพื่อให้การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพสามารถสร้างความเข้มแข็งแก่สภามหาวิทยาลัยได้

2.1.2.3 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จากจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งจากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ต้องการความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย เช่น ฝ่ายเลขานุการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ฝ่ายเลขานุการในการสรรหาผู้บริหาร ฯ ดังนั้นโครงสร้างการบริหารงาน

ของสำนักงานสภาฯ ควรเป็นหน่วยงานในกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นอิสระในการทำงาน

นอกจากนั้นจากสภาพปัญหาของสำนักงานสภาฯ ในปัจจุบันที่โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ยังขาดความชัดเจน ขาดธรรมาภิบาล ยังไม่มีความเป็นอิสระในการทำงานอย่างแท้จริง บางมหาวิทยาลัยยังอยู่ภายใต้การกำกับของอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ยังคงต้องทำงานภายใต้การกำกับของอธิการบดี ขาดอิสระในการทำงาน สถานภาพของสำนักงานสภาฯ ที่ยังคงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็น 4 แนวทางคือมีสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยเทียบเท่าคณะ/เทียบเท่ากอง/เทียบเท่างานและไม่เทียบสถานภาพกับหน่วยงานใด(ตารางที่ 9 ภาคผนวก จ) และเนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่เป็นพลวัตที่ต้องมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนตลอดเวลา(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546; อนิวัช แก้วจางค์, 2550) ดังนั้นจึงต้องติดตามและทบทวนปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานมากที่สุดอันจะช่วยให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.4 อัตรากำลังคุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร

1) อัตรากำลัง การพิจารณาอัตรากำลังของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพิจารณาได้จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งควรมีอย่างน้อย 22 ภาระงาน จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งสำนักงานสภาฯ จะต้องดูแลติดต่อประสานอำนวยความสะดวกโดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมีตั้งแต่ 20-34 คน เฉลี่ย 27 คน จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยซึ่งสำนักงานสภาฯ จะต้องรับผิดชอบ โดยมีการประชุมสภาฯ ต่อปีของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมี 8-12 ครั้ง/ปี เฉลี่ย 10 ครั้ง และจำนวนคณะกรรมการที่สภาฯ แต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยทำงานและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะต้องช่วยเป็นฝ่ายเลขานุการ/ติดต่อประสานโดยจำนวนกรรมการสภาฯ ที่สภาฯ แต่งตั้งของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมี 4-11 ชุด เฉลี่ย 7 ชุด

ทั้งนี้ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อจำนวนบุคลากรคือภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมากกว่าปัจจัยเรื่องจำนวนกรรมการสภาฯ จำนวนครั้งในการประชุมสภาฯ จำนวนกรรมการที่สภาฯ แต่งตั้ง นอกจากนี้ควรพิจารณาจากแนวคิดองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อลดจำนวนคนลง(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546; อนิวัช แก้วจางค์, 2550) สำนักงานสภาฯ จึงควรเป็นหน่วยงานขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงาน

2) คุณลักษณะของบุคลากร คือการกำหนดทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากรว่าควรมีด้านใดบ้างเพื่อให้สามารถทำงานตามภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้ ซึ่งพิจารณาได้จาก

(1) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งต้องการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ประสานงานติดตามและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคม และจากมหาวิทยาลัย ประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย ดังนั้นบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ ใช้งานบริการ มีความสามารถในการประสานงาน

(2) จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเช่น งานประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย งานจัดทำข้อมูลข่าวสารงานของสภามหาวิทยาลัย งานการติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ต้องการบุคลากรที่มีทักษะความสามารถพื้นฐานทั่วไป เช่นมีความสามารถในการติดต่อประสาน มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะการเขียน งานฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูลการติดตามตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยผู้บริหาร งานการประชุมสภามหาวิทยาลัย การรวบรวมสืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง ต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปประเมิน และงานด้านการวิจัยนำเสนอข้อมูล เพื่อติดตาม แก้ไขปัญหาการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัยต้องการบุคลากรที่มีทักษะขั้นสูงในการวิเคราะห์วิจัยเพื่อการทำงานเชิงรุก ดังนั้นบุคลากรในสำนักงานสภาฯ ควรมีความสามารถทำงานได้ 3 ระดับ คือ ความสามารถพื้นฐานทั่วไปของข้าราชการ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปผล และความสามารถการวิเคราะห์วิจัยสร้างสรรค์

คุณลักษณะของหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับและมีความสามารถในการอ่านเขียนสรุปผลความสามารถในการพูดและโน้มน้าวการขอความร่วมมือ มีความรู้ในงานด้านการบริหารอุดมศึกษา เพื่อช่วยให้เข้าใจระบบงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย การสืบค้นนำเสนอข้อมูลแนวคิดแนวโน้มนโยบายการณัของอุดมศึกษาไทยและอุดมศึกษาโลก มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปประเด็นเป็นอย่างดี มีความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดังนั้นจึงควรมีคุณลักษณะทั้ง 3 ระดับของบุคลากรสำนักงานสภาฯ นอกจากนั้น ยังต้องทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย จึงควรมีความสามารถในการพูดการ

นำเสนอข้อมูลและการสรุปมติและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน มีทักษะในการโน้มน้าวขอความร่วมมือ มีความรู้ในงานด้านการบริหารอุดมศึกษาเพื่อช่วยให้เข้าใจระบบงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ความเชื่อมโยงของงาน การสืบค้นนำเสนอข้อมูลแนวคิดแนวโน้มสถานการณ์ของอุดมศึกษาไทยและอุดมศึกษาโลก มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารงานเชิงรุก

ทั้งนี้เมื่อทราบอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรแล้วจะนำไปสู่การพิจารณา

- 1) การจัดสรรงบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่ที่เพียงพอ ต่อบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2) การวางแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพมาทำงาน ซึ่งในส่วนบุคลากรนี้ปัจจุบันเป็นปัญหาที่สำคัญมากที่สุดของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพราะบุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอไม่สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภาฯ ทำให้ไม่สามารถทำงานตามที่กำหนดไว้ได้อย่างครบถ้วนสามารถทำได้เพียงงานประจำเช่นการประชุมสภามหาวิทยาลัย การประสานงานฯ ส่วนงานในระดับการวิเคราะห์สังเคราะห์ยังไม่สามารถทำได้เมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจึงไม่พบความเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย (ตารางที่ จ.14 ภาคผนวก จ)และแนวทางแก้ไขปัญหาคือ การพัฒนาบุคลากรซึ่งต้องมีการวางแผนพัฒนาอย่างมีระบบตั้งแต่การคัดเลือก/รับ โอน ดูแลส่งเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีศักยภาพสูง ซึ่งจะนำมาสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.1.2.5 ทรัพยากร

1) งบประมาณ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการสนับสนุนการทำงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พิจารณาจาก

(1) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย ค่าตอบแทนกรรมการชุดต่างๆ ซึ่งขึ้นกับจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปีที่ และจำนวนคณะกรรมการที่สภาฯแต่งตั้ง จำนวนบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(2) จำนวนบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(3) แผนการพัฒนาสำนักสภามหาวิทยาลัยเพื่อการแก้ไขปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงาน เช่น การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิง การประเมินสภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นการได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินการตามแผนการพัฒนาของหน่วยงานทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การจัดทำฐานข้อมูล การสร้างเครือข่ายความร่วมมือฯ อย่างต่อเนื่องก็จะช่วยให้การวางแผนพัฒนาบุคลากรสำเร็จ บุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีศักยภาพสูงขึ้น สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่พร้อมเอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งล้วนช่วยให้การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2) เทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็นมากของการทำงานในยุคปัจจุบันและแนวคิดการปฏิรูประบบราชการซึ่งต้องให้เป็นองค์การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน เพื่อให้มีความรวดเร็ว มีคุณภาพสูงลดขนาดจำนวนคน(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547) สำหรับการพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภาฯควรพิจารณาจาก

(1) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ต้องการเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (ตารางที่ จ.7ภาคผนวก จ) ซึ่งควรมีคอมพิวเตอร์/ระบบเครือข่ายที่มีศักยภาพระดับสูงมาช่วยสนับสนุน

(2) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าจะนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานได้อย่างไร เช่น งานประชุมสภามหาวิทยาลัย ควรมีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการถ่ายทอดสดการประชุม ระบบการประชุมทางไกลสำหรับมหาวิทยาลัยที่อยู่ต่างจังหวัดเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง E-meeting เพื่อประหยัดเวลา งานติดต่อประสานงานกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยใช้ E-mail

(3) อัตรากำลังในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพียงพอ

(4) การวางแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศและให้บริการสืบค้นข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีระบบคอมพิวเตอร์มาสนับสนุน

ดังนั้น เทคโนโลยีที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจอย่างเพียงพอทันสมัยนำมาช่วยในการทำงานก็จะทำให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วถูกต้อง และการทำงานของสำนักสภาฯ มีคุณภาพประสิทธิภาพมากขึ้น

3) สถานที่ เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการทำงานเพราะบุคลากรต้องใช้ทำงานตลอดเวลา และการมีสถานที่ที่เหมาะสมจะช่วยสร้างบรรยากาศในการ

ทำงาน มีพื้นที่เพียงพอในการเก็บเอกสารการค้นคว้าอ้างอิง การพิจารณาจำนวนพื้นที่ของสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยพิจารณาจาก

(1) จำนวนบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 3-5 คน

(2) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย ควรมีพื้นที่ในการจัดเตรียมเอกสาร จัดเก็บเอกสารเพื่อสะดวกในการค้นคว้าอ้างอิง ห้องรับรองกรรมการสภามหาวิทยาลัยก่อนเข้าประชุม

(3) จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งต้องการ เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่ หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จึงควรมีสถานที่รองรับภารกิจดังกล่าว

ดังนั้น สถานที่และจำนวนพื้นที่ที่เหมาะสมรองรับภารกิจและ แนวทางการพัฒนาต่อไปก็จะช่วยส่งเสริมการทำงานของบุคลากร มีสถานที่จัดเก็บเอกสารการ ค้นคว้าอ้างอิง ที่สะดวกรวดเร็วซึ่งจะช่วยสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.1.2.6 การวางแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการทำงานและผลักดันให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ โดยในการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่นการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น การมีฐานข้อมูลที่พร้อมเอื้อต่อการทำงาน การสร้างเครือข่ายการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์จะช่วยพัฒนาการทำงาน การแก้ไขปัญหา และการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนและพัฒนาให้ดีขึ้น รวมทั้งการทำงานเชิงรุก สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นส่วนที่ จะทำให้การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้ในการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวย่อมส่งผล กระทบต่อทรัพยากรที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับการสนับสนุนเพื่อผลักดันให้แผน ดังกล่าวประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวจะช่วย ผลักดันให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่างที่ดีใน มหาวิทยาลัย

2.1.2.7 การปรับภารกิจให้ครอบคลุม/ชัดเจนรองรับสนับสนุนภารกิจสภา มหาวิทยาลัย เนื่องจากสภาพปัญหาในการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีหลายประการแต่

ปัญหาที่สำคัญและมีผลกระทบเชื่อมโยง คือไม่สามารถทำงานได้ครบตามภารกิจที่กำหนดไว้สามารถทำได้เพียงงานประจำเท่านั้นทำให้ไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว ซึ่งเกิดจากหลายสาเหตุเช่นการมอบหมายภาระงานที่ยังไม่ชัดเจนแก่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพราะบางงานมีความคาบเกี่ยวกับงานบริหารของมหาวิทยาลัย หรือการมอบหมายภาระงานให้สำนักงานสภาฯมากเกินไป เช่นบางมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบงานพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการด้วย หรือบางมหาวิทยาลัยมุ่งขยายปริมาณงาน อัตรากำลังเพื่อเทียบสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น

ดังนั้นเมื่อสำนักงานสภาฯ ได้ดำเนินการตามภารกิจระยะหนึ่งจะทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งควรมีการประเมินทบทวนว่าภารกิจใดทำได้ภารกิจใดทำไม่ได้และทำไมไม่ได้เพราะอะไร รวมทั้งมีภารกิจอะไรบ้างที่ควรอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงาน และเมื่อมีความชัดเจนในภารกิจแล้วก็พยายามทำภารกิจให้ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อให้สามารถสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง และช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งขึ้น

2.1.2.8 การปรับโครงสร้างให้เป็นธรรมาภิบาล เนื่องจากในสภาพปัจจุบันโครงสร้างของสำนักงานสภาฯ ยังขาดความเป็นธรรมาภิบาลหลายประการ เช่น เลขานุการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ จึงยังไม่สามารถทำงานสนับสนุนภารกิจได้เต็มเวลาและขาดความเป็นอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร และโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานสภามหาวิทยาลัยบางแห่งยังคงอยู่ภายใต้การกำกับของอธิการบดี ทำให้การทำงานขาดความเป็นอิสระ รวมทั้งสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ยังมีความคิดเห็นแตกต่างกันบางมหาวิทยาลัยเห็นว่าควรมีฐานะเทียบเท่าคณะจึงพยายามเพิ่มภาระงานให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาทบทวนประเมินโครงสร้างการบริหารงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและสถานภาพให้ชัดเจนมีธรรมาภิบาล เน้นให้มีความเป็นอิสระในการทำงานมีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยที่ทำงานเต็มเวลาซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.1.2.9 บุคลากรที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยหลายประการมีสาเหตุมาจากบุคลากรที่มีศักยภาพไม่เพียงพอไม่สอดคล้องกับภารกิจของสำนักสภามหาวิทยาลัย ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การแก้ไขปัญหาคือการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นซึ่งเป็นไปตามแนวคิดองค์การยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาก โดยการพัฒนาให้มีทักษะความรู้ ความสามารถในการทำงานให้

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547: 15-108) โดยการวางแผนพัฒนาต้องทำอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเมื่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบแล้วจะได้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงขึ้น มีแรงจูงใจที่จะทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยผลักดันให้การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และช่วยให้เป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

2.1.2.10 การบริหารจัดการของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นการช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น วิธีการบริหารจัดการในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ

1) การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมีการจัดทำเสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดเป้าหมายการทำงาน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคนแล้ววางแผนติดตาม ประเมินผล

2) เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อยแต่มีศักยภาพมีสูง

3) การบริหารงานบุคลากร ตามแนวทางการบริหารงานยุคใหม่ คือ บุคลากรมีการกำกับดูแล การควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน

4) การบริหารงาน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม รับผิดชอบร่วมกันและการบริหารงานเชิงรุกปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

5) โครงสร้างการบริหารงาน มีความเป็นอิสระอยู่ภายใต้การกำกับของสภาทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของสภามหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ

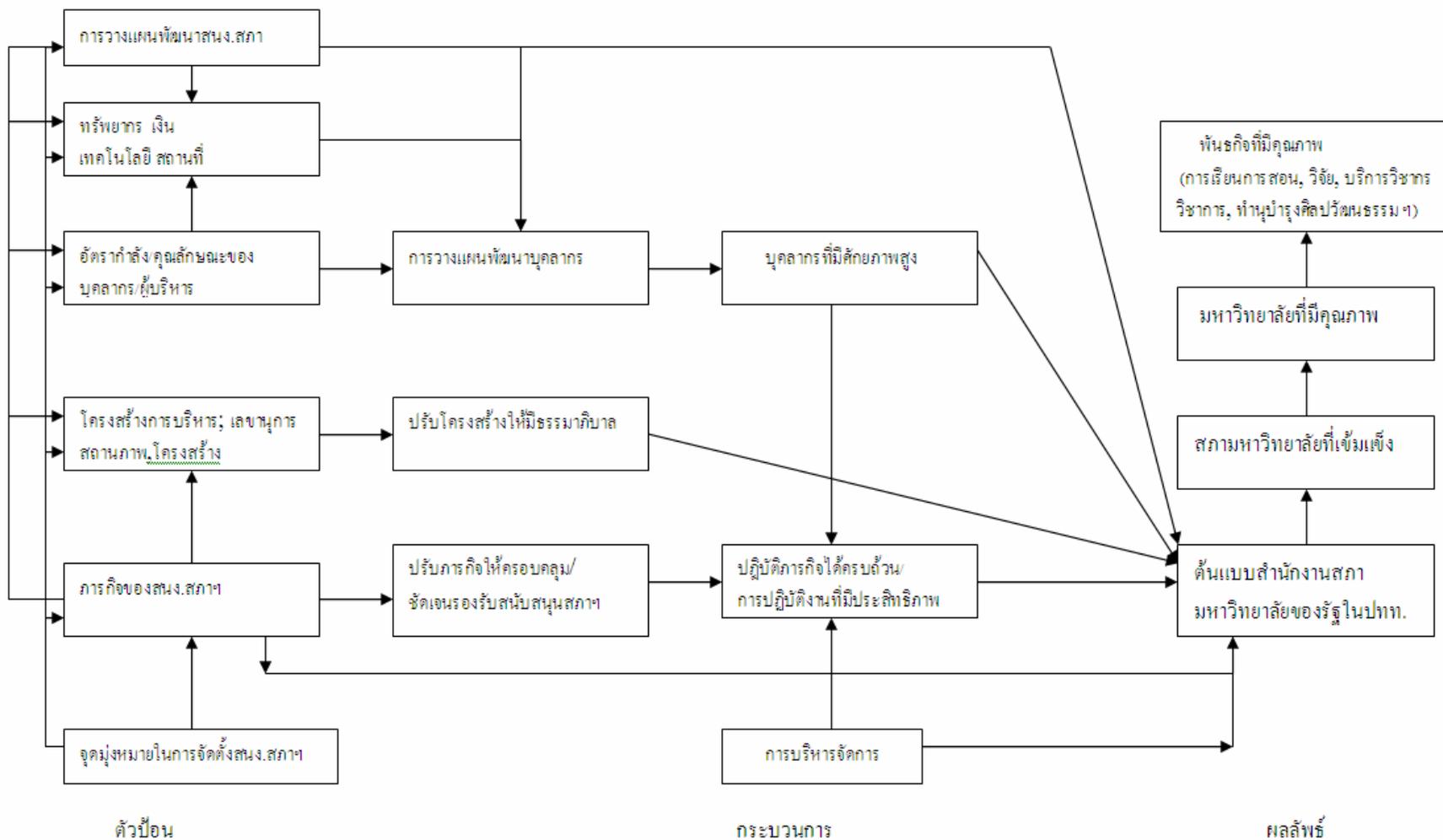
6) วิธีการทำงาน ถูกต้องรวดเร็ว

ดังนั้น การบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลทำให้การทำงานตามภารกิจมีการวางแผน มีการติดตามมีการประเมินตลอดเวลา ส่งผลให้การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้เป็นสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

2.1.2.11 ต้นแบบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่สามารถทำงานรองรับสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งสามารถทำงานในการกำกับติดตาม การกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะส่งผลต่อให้มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ สามารถ

ดำเนินงานตามพันธกิจในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ ทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ

2.1.3 จากข้อมูลความเชื่อมโยงของข้อมูลในข้อ 2.1.2 นำมาสรุปเป็นภาพ ร่าง
ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ดังแสดงในแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แสดงร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2. 2 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

2.2.1 การร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.2 การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focused Group) เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.3 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.1 การร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

จากข้อมูลในข้อที่ 1.1, 1.4, 2.1.2, 2.1.3 นำมาพิจารณากร่างเป็นต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย พร้อมทั้งได้นำองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาประกอบ เพื่อให้เป็นต้นแบบที่มีลักษณะที่ดี คือ

1) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบองค์กร รูปแบบองค์กรสมัยใหม่ การบริหารจัดการยุคใหม่ การพัฒนาองค์กร องค์กรที่มีลักษณะพึงประสงค์ ตามที่นำเสนอในบทที่ 2 มาประกอบการพิจารณาออกแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2) แผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ของ สกอ. ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (รายละเอียดนำเสนอในบทที่ 2) สรุปได้ดังนี้

(1) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ 1) ประสานงานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่ สกอ. จะกำหนดขึ้น เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และงานด้านอุดมศึกษา 2) หน่วยงานธุรการที่ดูแลการประสานเรื่องการประเมินสภามหาวิทยาลัย

(2) เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้ที่สามารถทำงานได้เต็มเวลา และต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจนให้การทำงานของฝ่ายมหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปลอดความขัดแย้ง

3) ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ทั้งนี้ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ได้มาจากการส่งแบบสอบถามให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้ง 9 สถาบันจำนวน 540 คน แสดงความคิดเห็นต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ซึ่ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 16 และตารางที่ 17 และ ตารางที่ จ. 18 ,จ.19, จ.20
ภาคผนวก จ

ทั้งนี้ในบทที่ 4 จะนำเสนอเฉพาะตารางที่ 16 ซึ่งแสดงสถานภาพของบุคลากร
ที่ตอบแบบสอบถาม และตารางที่ 17 สรุปความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
ที่พึงประสงค์ฯ ของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม (ส่วนความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภา
มหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของแต่ละมหาวิทยาลัย นำเสนอใน ตารางที่ จ. 18,จ.19,จ.20 ภาคผนวก จ)
รายละเอียดตารางที่ 16 และตารางที่ 17 มีดังนี้

ตารางที่ 16 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมหาวิทยาลัยและกลุ่มมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		มหาวิทยาลัย												
		สุรนารี	วท	กลุ่ม 1	จุฬาฯ	ชม.	บูรพา	ทักษิณ	มหิดล	กลุ่ม 2	แม่โจ้	มศก	กลุ่ม 3	รวม
เพศ	ชาย จำนวน	18	24	42	19	25	14	15	14	87	20	11	31	160
	ร้อยละ	3.33	4.44	7.77	3.52	4.63	2.59	2.78	2.59	16.11	3.70	2.04	5.74	29.63
	หญิง จำนวน	42	36	78	41	35	46	45	46	213	40	49	89	380
	ร้อยละ	7.78	6.67	14.45	7.59	6.48	8.52	8.33	8.52	39.44	7.41	9.07	16.48	70.37
อายุ	น้อยกว่า 25 จำนวน	2	0	2	0	0	4	1	4	9	1	1	2	13
	ร้อยละ	0.37	0	0.37	0	0	0.74	0.19	0.74	1.67	0.19	0.19	0.38	2.41
	25 - 30 จำนวน	8	9	17	5	4	15	15	11	50	14	15	29	96
	ร้อยละ	1.48	1.67	3.15	0.93	0.74	2.78	2.78	2.04	9.27	2.59	2.78	5.37	17.78
	31 - 40 จำนวน	24	29	53	16	15	26	25	19	101	24	20	44	198
	ร้อยละ	4.44	5.37	9.81	2.96	2.78	4.81	4.63	3.52	18.7	4.44	3.7	8.14	36.67
	41 - 50 จำนวน	22	20	42	20	23	7	15	12	77	11	12	23	142
	ร้อยละ	4.07	3.7	7.77	3.7	4.26	1.3	2.78	2.22	14.26	2.04	2.22	4.26	26.3
	51 ปีขึ้นไป จำนวน	4	2	6	19	18	8	4	14	63	10	12	22	91
	ร้อยละ	0.74	0.37	1.11	3.52	3.33	1.48	0.74	2.59	11.66	1.85	2.22	4.07	16.85
ตำแหน่ง	อาจารย์ จำนวน	11	24	35	26	23	9	8	12	78	32	8	40	153
	ร้อยละ	2.04	4.44	6.48	4.81	4.26	1.67	1.48	2.22	14.44	5.93	1.48	7.41	28.33

ตารางที่ 16 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมหาวิทยาลัยและกลุ่มมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		มหาวิทยาลัย												
		สุรนารี	วท	กลุ่ม 1	จุฬาฯ	ชม.	บูรพา	ทักษิณ	มหิดล	กลุ่ม 2	แม่โจ้	มศก	กลุ่ม 3	รวม
ตำแหน่ง	ข้าราชการ/พนักงานฯ จำนวน	49	36	85	34	37	51	52	48	222	28	52	80	387
	ร้อยละ	9.07	6.67	15.74	6.30	6.85	9.44	9.63	8.89	41.11	5.19	9.63	14.82	71.67
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าป.ตรี จำนวน	2	0	2	2	0	4	0	1	7	2	0	2	11
	ร้อยละ	0.37	0.00	0.37	0.37	0.00	0.74	0.00	0.19	1.3	0.37	0.00	0.37	2.04
	ปริญญาตรี จำนวน	32	24	56	24	16	30	22	32	124	10	24	34	214
	ร้อยละ	3.93	4.44	8.37	4.44	2.96	5.56	4.07	5.93	22.96	1.85	4.44	6.29	39.63
	ปริญญาโท จำนวน	17	26	43	7	28	22	35	17	109	36	32	68	220
	ร้อยละ	3.15	4.81	7.96	1.3	5.19	4.07	6.48	3.15	20.19	6.67	5.93	12.6	40.74
	ปริญญาเอก จำนวน	9	10	19	27	16	4	3	10	60	12	4	16	95
	ร้อยละ	1.67	1.85	3.52	5.00	2.96	0.74	0.56	1.85	11.11	2.22	0.74	2.96	17.59
ระยะเวลา ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัย	น้อยกว่า 5 ปี จำนวน	18	14	32	7	5	20	16	20	68	20	14	34	134
	ร้อยละ	3.33	2.59	5.92	1.30	0.93	3.70	2.96	3.70	12.59	3.70	2.59	6.29	24.81
	5 - 10 ปี จำนวน	8	19	27	8	18	13	21	13	73	11	13	24	124
	ร้อยละ	1.48	3.52	5	1.48	3.33	2.41	3.89	2.41	13.52	2.04	2.41	4.45	22.96
	11 - 15 ปี จำนวน	17	23	40	12	9	11	10	3	45	13	9	22	107
	ร้อยละ	3.15	4.26	7.41	2.22	1.67	2.04	1.85	0.56	8.34	2.41	1.67	4.08	19.81

ตารางที่ 16 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามมหาวิทยาลัยและกลุ่มมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม			มหาวิทยาลัย												
			สุรนารี	วท	กลุ่ม 1	จุฬาฯ	ชม.	บูรพา	ทักษิณ	มหิดล	กลุ่ม 2	แม่โจ้	มศก	กลุ่ม 3	รวม
ระยะเวลา ปฏิบัติงาน ในมหาวิทยาลัย	16 - 20 ปี	จำนวน	17	4	21	8	8	8	5	0	29	6	10	16	66
		ร้อยละ	3.15	0.74	3.89	1.48	1.48	1.48	0.93	0.00	5.37	1.11	1.85	2.96	12.22
	20 ปีขึ้นไป	จำนวน	0	0	0	25	20	8	8	24	85	10	14	24	109
		ร้อยละ	0.00	0.00	0	4.63	3.70	1.48	1.48	4.44	15.73	1.85	2.59	4.44	20.19
ทราบถึงการ จัดตั้งสนง. สภามหาวิทยาลัย	ทราบ	จำนวน	57	55	112	44	58	55	58	48	263	53	53	106	481
		ร้อยละ	10.56	10.19	20.75	8.15	10.74	10.19	10.74	8.89	48.71	9.81	9.81	19.62	89.07
	ไม่ทราบ	จำนวน	3	5	8	16	2	5	2	10	35	7	7	14	57
		ร้อยละ	0.56	0.93	1.49	2.96	0.37	0.93	0.37	1.85	6.48	1.30	1.30	2.6	10.56
การติดต่อกับ สนง สภา มหาวิทยาลัย	เคย	จำนวน	41	32	73	7	30	22	41	22	122	32	43	75	270
		ร้อยละ	7.59	5.93	13.52	1.30	5.56	4.07	7.59	4.07	22.59	5.93	7.96	13.89	50.00
	ไม่เคย	จำนวน	19	27	46	53	30	38	19	38	178	28	17	45	270
		ร้อยละ	3.52	5.00	8.52	9.81	5.56	7.04	3.52	7.04	32.97	5.19	3.15	8.34	50.00

จากตารางที่ 16 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละมหาวิทยาลัย ทุกมหาวิทยาลัยผู้ตอบเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และในรวมของทุกมหาวิทยาลัยผู้ตอบเป็นเพศหญิงร้อยละ 70.37 เพศชายร้อยละ 29.63 ส่วนอายุของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมมีอายุอยู่ระหว่าง 31 ถึง 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.67 รองลงมาอายุ 41 ถึง 50 ร้อยละ 26.30

ด้านวุฒิการศึกษา พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาโทร้อยละ 40.74 รองลงมาเป็นวุฒิปริญญาตรี ร้อยละ 39.63 ปริญญาเอกร้อยละ 17.59 และต่ำกว่าปริญญาตรี 2.04 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่ง พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ/พนักงาน ร้อยละ 71.67 และอาจารย์ร้อยละ 28.33 เมื่อพิจารณาแต่ละมหาวิทยาลัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะเป็นข้าราชการมากกว่าอาจารย์ทุกมหาวิทยาลัย ยกเว้นมหาวิทยาลัยแม่โจ้ผู้ตอบจะเป็นอาจารย์มากกว่า ข้าราชการ

ด้านระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.81 รองลงมา 5-10 ปี ร้อยละ 22.96

ด้านการทราบถึงการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทราบว่ามีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยคิดเป็นร้อยละ 89.07 และไม่ทราบว่ามีการตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 10.93 เมื่อพิจารณาทุกมหาวิทยาลัยพบว่าทุกมหาวิทยาลัยทราบว่ามีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว

ด้านการติดต่อกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีจำนวนผู้ที่เคยติดต่อและไม่เคยติดต่อกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีจำนวนเท่ากันคือคิดเป็นร้อยละ 50

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย ของแต่ละมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย

คำถาม	กลุ่ม 1 (N=120)		กลุ่ม 2 (N=300)		กลุ่ม 3 (N=120)		รวม (N=540)		การแปล ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. จุดมุ่งหมาย	4.29	0.824	4.13	0.913	4.33	0.783	4.21	0.870	มาก
1.1 เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย	4.29	0.824	4.13	0.913	4.35	0.795	4.21	0.873	มาก
1.2 เพื่อเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยประชาคมและจากประชาคมมหาวิทยาลัยสู่สภามหาวิทยาลัย	4.29	0.824	4.13	0.913	4.36	0.848	4.21	0.884	มาก
1.3 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	4.29	0.824	4.13	0.913	4.28	0.832	4.20	0.878	มาก
2. โครงสร้างการบริหาร	3.92	1.006	3.84	0.833	3.84	0.850	3.86	0.877	มาก
2.1 ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย	3.98	1.152	4.01	1.026	4.04	0.965	4.01	1.041	มาก
2.2 ควรมีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานเต็มที่ และมีอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	3.83	1.179	3.74	1.120	3.59	1.206	3.73	1.153	มาก
3. บทบาทหน้าที่ 3.1 งานประชุมของสภามหาวิทยาลัย	4.19	0.718	4.07	0.687	4.28	0.637	4.14	0.688	มาก
3.2 ติดตามผล/ประเมินผล การปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.38	1.030	4.23	0.981	4.46	0.798	4.32	0.958	มาก
3.3 ฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายและติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.49	0.745	4.40	0.798	4.50	0.745	4.44	0.775	มาก
3.4 การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย	4.23	0.923	3.97	0.865	4.23	0.957	4.09	0.906	มาก

ตารางที่ 17 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	กลุ่ม 1 (N=120)		\bar{X} กลุ่ม 2 (N=300)		กลุ่ม 3 (N=120) \bar{X}		รวม \bar{X} (N=540)		การแปล ความหมาย
	\bar{X}	S.D.		S.D.		S.D.		S.D.	
3.5 เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและให้บริการค้นคว้าอ้างอิงแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก	4.38	0.812	4.13	0.905	4.34	0.804	4.24	0.869	มาก
3.6 รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย	4.19	1.071	4.01	1.015	4.22	0.909	4.10	1.008	มาก
3.7 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)	4.38	0.944	4.32	0.820	4.33	0.843	4.34	0.853	มาก
3.8 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	3.93	1.146	3.81	1.134	4.07	0.976	3.89	1.107	มาก
3.9 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร /หัวหน้าส่วนงาน	4.03	1.096	3.94	1.035	4.18	0.950	4.01	1.033	มาก
3.10 รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัย	4.38	0.852	4.13	0.971	4.34	0.815	4.23	0.918	มาก
3.11 การประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย	4.33	0.918	4.10	1.015	4.43	0.753	4.23	0.950	มาก
3.12 ประสานงานรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานของประชาชน อันเนื่องมาจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เสนอสภามหาวิทยาลัย	4.12	1.070	4.08	1.049	4.33	0.803	4.15	1.008	มาก
3.13 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์	4.24	0.996	4.16	1.029	4.37	0.809	4.22	0.978	มาก
3.14 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	3.88	1.142	3.85	1.066	4.03	0.987	3.90	1.067	มาก
3.15 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	3.97	1.037	3.79	1.056	4.03	1.025	3.88	1.048	มาก
3.16 ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง	4.23	1.016	4.23	0.879	4.38	0.768	4.26	0.889	มาก

ตารางที่ 17 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	กลุ่ม 1 (N=120)		กลุ่ม 2 (N=300)		กลุ่ม 3 (N=120)		รวม (N=540)		การแปล ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
4.การบริหารจัดการ	4.28	0.674	4.24	0.682	4.34	0.668	4.27	0.677	มาก
4.1 การบริหารมีการกำหนดแผนเป้าหมายตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่ในการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.49	0.745	4.35	0.742	4.51	0.722	4.42	0.740	มาก
4.2 การบริหารงานแบบองค์รวมทุกไหนดำเนินงานมีขนาดเล็ก บุคลากรมีศักยภาพสูง	4.25	0.919	4.18	0.885	4.28	0.822	4.22	0.879	มาก
4.3 การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.25	0.901	4.29	0.753	4.43	0.785	4.31	0.796	มาก
4.4 มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	4.47	0.788	4.41	0.827	4.52	0.832	4.45	0.819	มาก
5.บุคลากร	4.47	0.863	4.37	0.714	4.56	0.648	4.43	0.739	มาก
5.1 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.56	0.887	4.43	0.841	4.57	0.817	4.49	0.847	มาก
5.2 มีการติดตามความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.52	0.907	4.44	0.789	4.53	0.860	4.48	0.832	มาก
5.3 มีความกล้าหาญ ชี้คั่นในหลักการตามระเบียบ วินัยโดยเคร่งครัด	4.40	0.974	4.27	0.927	4.55	0.743	4.36	0.906	มาก
5.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในภายนอก	4.53	0.925	4.42	0.883	4.62	0.735	4.49	0.865	มาก
5.5 มีทักษะในการอ่าน การเขียน การสรุปประเด็น	4.51	0.926	4.36	0.916	4.63	0.649	4.45	0.872	มาก
5.6 สามารถเก็บรักษาความลับ	4.56	0.968	4.49	0.836	4.66	0.680	4.54	0.838	มากที่สุด
5.7 มีความรอบรู้งานหลายด้าน และสามารถทำงานได้หลากหลาย	4.32	1.053	4.29	0.838	4.41	0.903	4.32	0.903	มาก
5.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล	4.49	0.944	4.37	0.893	4.58	0.681	4.45	0.865	มาก
5.9 มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงานตลอดเวลา	4.27	1.242	4.30	0.960	4.49	0.778	4.34	0.996	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ในภาพรวมสิ่งที่พึงประสงค์ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มเห็นด้วยมากที่สุดคือ คุณลักษณะของบุคลากรคิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.43 (S.D.=0.739) รองลงมาได้แก่ การบริหารจัดการ จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย บทบาทและหน้าที่และ โครงสร้างการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.27 (S.D.=0.677) , 4.21 (S.D.=0.873) 4.14 (S.D.=0.688) และ 3.86 (0.877) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม พบว่ามหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 3 มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในด้าน จุดมุ่งหมาย บทบาทและหน้าที่ การบริหารจัดการและบุคลากร ยกเว้นเฉพาะด้าน โครงสร้างการบริหาร ที่มหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

สรุป ความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับมากในทุกองค์ประกอบ คือ

- 1) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2) โครงสร้างการบริหารสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 3) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4) การบริหารจัดการ
- 5) บุคลากร

ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณายกร่างเป็นต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

- 1) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 3) บุคลากร
 - 3.1) อัตรากำลัง
 - 3.2) คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร
- 4) โครงสร้างการบริหาร
 - 4.1) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
 - 4.2) สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 4.3) โครงสร้างการบริหาร
- 5) ทรัพยากร
 - 5.1) การเงินงบประมาณ
 - 5.2) เทคโนโลยี

5.3) สถานที่

6) การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

7) การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.2.2 การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focused Group) เพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.3 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

จากร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่ผู้วิจัยร่างขึ้น ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คน (รายชื่อตามภาคผนวก ข) มาให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะโดยการจัดประชุม (Focused Group) และการร่วมแสดงความคิดเห็นต่อร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยฯ ดังกล่าว ซึ่งความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่สอดคล้องกับร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ ที่ผู้วิจัยร่างขึ้น

ดังนั้นเพื่อประหยัดพื้นที่ในการนำเสนอร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ ที่ผู้วิจัยร่างขึ้นและต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ ที่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอครั้งเดียว โดยใช้สัญลักษณ์ คือร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ ที่ผู้วิจัยร่างขึ้น ใช้ตัวอักษรแนวตั้ง ส่วนที่ปรับแก้ไขตามความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิใช้ตัวอักษรตัวเอียง ซึ่งต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่ผ่านการประชุม (Focus Group) และการร่วมแสดงความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมีลักษณะดังนี้

2.2.3.1 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการพิจารณากำหนดกิจกรรมต่างๆ ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ เพื่อ

- 1) รองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัย และการให้บริการจัดหา สืบค้นข้อมูลแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- 3) ประสานงานติดตามและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัยและประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย

เหตุผล เนื่องจากสภาพปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นการตัดสินใจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเกือบ 100% โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบกับสภามหาวิทยาลัยเป็นคณะบุคคล ทำงานโดยอาศัยการประชุมเป็นหลัก ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้มีควมจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีหน่วยงานธุรการของ

ตนเองในการรองรับการทำงาน โดยเฉพาะในด้านข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วนเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย การกำกับติดตามและประเมินผลมหาวิทยาลัย แต่การดำเนินงานที่ผ่านมานของสภามหาวิทยาลัยได้ฝากไว้ที่งานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยและกำกับดูแลเรื่องทั้งหมด สภามหาวิทยาลัยจึงทำงานตามที่ฝ่ายบริหารเสนอเรื่องมา จึงเปรียบเสมือนสภาพร่างกายและมีสภาพอ่อนแอไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาวิทยาลัย

การปรับปรุงพัฒนาให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งประการหนึ่งคือการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานด้านธุรการ เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศในการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถทำงานตามบทบาทอำนาจหน้าที่ได้มีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็งมากขึ้น

ทั้งนี้จากจุดมุ่งหมายดังกล่าวจะนำมากำหนดส่วนต่างๆ ต่อไปคือ

- 1) กำหนดภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าควรทำงานด้านใดบ้างเพื่อดำเนินการให้บรรลุและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการจัดตั้ง แล้วสนับสนุนให้เป็นสภามหาวิทยาลัยเข้มแข็ง
- 2) การพิจารณากำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 3) คุณลักษณะของบุคลากรว่าต้องการคนที่มีทักษะความสามารถอะไรเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย
- 4) ทรัพยากรงบประมาณ เทคโนโลยีที่สอดคล้องและพึงได้รับจากมหาวิทยาลัย
- 5) วางแผนการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในอนาคตเพื่อช่วยให้จุดมุ่งหมายสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2.2.3.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1) บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

จากจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะนำมาสู่การพิจารณาบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- (1) บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ และจากบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
- (2) ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยสามารถเข้าไปช่วยสนับสนุน

(3) สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ในส่วนที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยสามารถเข้าไปสนับสนุนได้

(4) แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปีของ สกอ. (พ.ศ. 2551-2565) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การจัดตั้งสอดคล้องกับแผนดังกล่าว

ทั้งนี้เมื่อนำองค์ประกอบดังกล่าวมาพิจารณาแล้วภารกิจบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีอย่างน้อย 22 ภาระงาน ดังนี้

- (1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- (2) ติดตามผล/ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (3) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (4) ฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายและติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (5) รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
- (6) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยผู้บริหาร /หัวหน้าส่วนงาน
- (7) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)
- (8) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- (9) ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
- (10) จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานและปฏิทินวาระการประชุมสภาฯ ประจำปีให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
- (11) รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัย

(12) การวิเคราะห์ การวิจัย นำเสนอข้อมูล เพื่อติดตาม แก้ไขปัญหา การพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย เช่นวิเคราะห์การนำระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศที่ ออกโดยสภามหาวิทยาลัยไปใช้ และสรุปแล้วนำเสนอสภามหาวิทยาลัย

(13) ประสานงานรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของ มหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานของประชาคม อันเนื่องจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เสนอสภา มหาวิทยาลัย

(14) จัดทำข้อมูลข่าวสาร/ จุลสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของ สภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภาฯ และในเว็บไซต์และสื่อต่างๆ ทั้งภาษาไทยและ ภาษาอังกฤษ

(15) ประสานกับมหาวิทยาลัยในการจัดปฐมนิเทศและให้ข้อมูล พื้นฐานของมหาวิทยาลัย และเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ (สกอ. อื่นๆ) เมื่อกรรมการสภาฯ มารับตำแหน่งใหม่

(16) เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและ ให้บริการคั่นคว่าอ้างอิง แก่หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก โดยทำหน้าที่รวบรวม จัดทำ จัดระบบ ข้อมูลสารสนเทศ ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย

(17) หน่วยธุรการในการรวบรวมจัดทำข้อมูลเพื่อประเมินสภา มหาวิทยาลัย

(18) จัดทำรายงานเกี่ยวกับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภา มหาวิทยาลัย

(19) ติดตามประสานงานให้คณะวิชา/หน่วยงาน รายงานผลการ ดำเนินงานประจำปีต่อสภามหาวิทยาลัย

(20) ประสานงาน ติดตาม รายงาน คดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูก ฟ้องร้อง

(21) เชื่อมโยงถ่ายทอดคน นโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัย ประชาคม และจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย

(22) ปฏิบัติงานตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

เนื่องจากภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่นำเสนอข้างต้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาระงานอาจจะยังไม่ครอบคลุมงานที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยแต่ละ มหาวิทยาลัยรับผิดชอบทั้งหมด (เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีรายละเอียดแตกต่างกันบ้าง) รวมทั้ง ในอนาคตอาจมีภาระงานที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายเพิ่มขึ้น ดังนั้นหากนำภาระงานของ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาพิจารณาหมวดจัดเป็นกลุ่ม เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นและมีความครอบคลุมภาระงานย่อยๆ รวมทั้งภาระงานที่จะเกิดในอนาคต สามารถสรุปเป็นภาระงานหลักๆ ได้ ดังนี้

- (1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- (2) การติดตามผล / ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย แล้วสรุปรายงาน ความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- (3) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (4) เป็นฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
- (5) การรวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย
- (6) การประสานงานรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร(อธิการบดี)
- (7) เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและฐานข้อมูลของสภามหาวิทยาลัย
- (8) เชื่อมโยงถ่ายทอดนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัย ประชาคม และจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นเมื่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดำเนินการตามภารกิจในการสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยตามที่กำหนดอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็งและสามารถทำงานสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างจริง นอกจากนั้นควรมีการพิจารณาทบทวนปรับภารกิจเป็นระยะๆ เพราะในปัจจุบันสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพิ่งจัดตั้งอาจจะมีบางภารกิจที่ไม่ชัดเจน มีบางภารกิจที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งเมื่อมีการทบทวนภารกิจแล้วจะช่วยสามารถกำหนดภารกิจในการสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้ครบสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) การแบ่งงานภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สำหรับการบริหารงานภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะไม่มีกรแบ่งงานออกเป็นงานต่างๆ ดังเช่นที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (เช่น งานประชุม งานติดตามประเมิน งานอุทธรณ์ฯ) แต่จะนำภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดมาพิจารณาแล้วให้ผู้บริหารคือเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและหัวหน้าสำนักงานสภา

มหาวิทยาลัยมอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างกว้างๆ โดยยึดแนวความคิดการบริหารจัดการยุคใหม่และจากบริบทของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ

(1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานยุคใหม่ควรเป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคล่องตัวในการทำงาน มีโครงสร้างแบบเรียบง่าย มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน

(2) บุคลากรเป็นคนยุคใหม่มีศักยภาพสูง มีความรับผิดชอบกำกับดูแลบริหารจัดการตนเอง โดยมีการควบคุมดูแลกำกับจากผู้บริหารน้อย การทำงานเน้นผลลัพธ์การทำงาน มีความสุขในการทำงาน

(3) สามารถพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น ได้ง่ายและรวดเร็ว โดยมีความสามารถหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้ตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับความถนัด งานมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง

(4) มีความยืดหยุ่นสูงเพราะสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพิ่งจัดตั้งใหม่ภาระงานหลายอย่างยังไม่มี ความชัดเจนและอาจจะมีภาระงานที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายเพิ่มเติมในอนาคต ทำให้ไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนแบ่งงานใหม่ตลอดเวลา

(5) การแบ่งงานแบ่งอย่างไรก็ไม่ครอบคลุมทุกงาน และหลายงานมีความคาบเกี่ยวกัน ไม่ชัดเจนว่าควรอยู่ในงานใด

(6) การแบ่งออกเป็นงานทำให้แต่ละคนรับผิดชอบงานไม่เท่ากันและจะมุ่งเฉพาะงานในความรับผิดชอบของตนเอง ไม่เรียนรู้งานของส่วนอื่นๆ

2.2.3.3 อัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร

1) อัตรากำลัง

อัตรากำลัง เป็นสิ่งสำคัญเพราะควรมีอัตรากำลังที่เพียงพอเหมาะสมสำหรับงานการทำงาน โดยการพิจารณาอัตรากำลังของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพิจารณาจาก

(1) ภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(2) จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปี

(3) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนคณะกรรมการ/อนุกรรมการ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

โดยจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีบุคลากรจำนวน 3-5 คน ทั้งนี้ขึ้นกับภาระงานที่แถมมหาวิทยาลัยมอบหมายให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบ

สำหรับตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้กำหนดโดยนำภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาเป็นตัวตั้ง แล้วพิจารณาว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะคุณวุฒิอย่างไรมาทำงาน จึงจะทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจจะมีภาระงานที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยไม่ควรมีบุคลากร ที่มีตำแหน่งเฉพาะ เช่น นิติกร เพื่อมาช่วยงานด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ คดีความ แต่ควรขอคำปรึกษาจากนิติกรของมหาวิทยาลัยหรือที่ปรึกษาด้านกฎหมายของสภามหาวิทยาลัยจะเหมาะสมกว่า หรือตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ เพื่อการรับส่งเอกสาร การพิมพ์งาน เพราะจะทำงานได้ในขอบเขตที่แคบ บุคลากรยุคใหม่ควรสามารถทำเหล่านี้ได้ทั้งหมด

สำหรับ ตำแหน่งที่น่าจะเหมาะสมและสามารถทำงานได้กว้างขวางหลากหลาย รวมทั้งสามารถพัฒนาให้มีความสามารถด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

2) คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร

คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นสิ่งสำคัญซึ่งในการพิจารณาคุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหารพิจารณาจาก

- จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

โดยจากปัจจัยดังกล่าวคุณลักษณะของบุคลากรที่สอดคล้องกับภารกิจบริบทของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพึงมีคุณลักษณะ ความสามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) คุณลักษณะของบุคลากร

(1.1) คุณลักษณะระดับที่ 1 คือ คุณลักษณะของข้าราชการ/พนักงานยุคใหม่ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกคนที่ทำงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยควรเน้นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานคือ

- ความสามารถในการติดต่อประสานงาน ขอความร่วมมือ เพราะสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องติดต่อประสานกับหลายหน่วยงานทั้งภายในภายนอก ต้องขอความร่วมมือ ขอข้อมูลและให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานต่างๆ

- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี คล่องแคล่วฉับไว เพราะการทำงานในสำนักงานสภาฯต้องติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและบุคคลหลากหลายระดับ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดีฉับไว มีจิตใจรักบริการ

- การเก็บรักษาความลับ ถือเป็นจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพราะจะรับทราบข้อมูลในเชิงลึกทั้งจากเอกสาร คำพูดในการประชุม จึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงมาก

- การทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีบุคลากรน้อยการทำงานจึงต้องเน้นการทำงานเป็นทีมจึงสำเร็จตามเวลา

(1.2) คุณลักษณะระดับที่ 2 คือคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่ทำงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และจำเป็นต้องมี/พัฒนาให้มีขึ้น คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปและประเมินผล

(1.3) คุณลักษณะระดับที่ 3 คือ คุณลักษณะของบุคลากรที่จะช่วยพัฒนางานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็งเป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ วิจัย คิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบงาน การบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการทำงาน ฯ

สรุปคุณลักษณะของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับ ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงคุณลักษณะของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

คุณลักษณะระดับที่ 1	คุณลักษณะระดับที่ 2	คุณลักษณะระดับที่ 3
<p>คุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากร</p> <p>1. มีคุณลักษณะของข้าราชการพนักงานยุคใหม่ และสอดคล้องกับลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ</p> <p>1) ความสามารถในการติดต่อประสานงาน ขอความร่วมมือ เพราะสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องติดต่อประสานกับหลายหน่วยงานทั้งภายในภายนอก ต้องขอความร่วมมือ ขอข้อมูลและให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานกับกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ</p> <p>2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี คล่องแคล่ว ฉับไว การทำงาน มีบุคลิกภาพที่ดี มีจิตใจรักบริการ</p> <p>3) การเก็บรักษาความลับ ถือเป็นจรรยาบรรณของบุคลากรทุกในสำนักงานสภาฯ เพราะจะรับทราบข้อมูลในเชิงลึกทั้งจากเอกสาร คำพูดในการประชุม จึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงมาก</p> <p>4) การทำงานเป็นทีม เนื่องจากมีบุคลากรน้อยต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมงานจึงสำเร็จตามเวลา</p> <p>5) มีความศรัทธารักในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีความสุข และทุ่มเทอุทิศตนให้กับงาน</p>	<p>ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล</p> <p>1) มีความสามารถในการอ่านสรุป การเขียน การวิเคราะห์ สรุปประเด็น ข้อมูลจากเอกสารต่างๆ</p> <p>2) มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุป และประเมินผลข้อมูล และนำเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจในแนวทางที่เป็นไปได้ เช่น ตามแนวทางที่ 1 2 3..... จะเกิดผลดี ผลเสียอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลให้ของสภามหาวิทยาลัย ได้อย่างครอบคลุมและรอบคอบ</p> <p>3) มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนการเงิน งบประมาณ ฯ</p> <p>4) มีความสามารถในการสืบค้นข้อมูล จัดทำข้อมูลระบบสารสนเทศ</p> <p>5) มีความสามารถในการวางแผน(Planning) จัดระบบการทำงาน เพื่อให้งานสามารถดำเนินได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ใช้คน ทรัพยากรน้อย และคุ้มค่า</p>	<p>ความสามารถในการสร้างสรรค์พัฒนางาน</p> <p>1) มีความสามารถในการวิเคราะห์เชื่อมโยงงานและบูรณาการข้อมูลจากงานในส่วนงานกับงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>2) การคิดพัฒนาระบบงาน เครื่องมือช่วยในการทำงานฯ ของสำนักงานสภาฯ เช่น การพัฒนาวิธีการรวบรวมข้อมูล พัฒนาเครื่องมือช่วยการทำงาน พัฒนาโปรแกรม ฯ ลดเวลาการทำงาน เพิ่มความถูกต้องรวดเร็ว</p>

ตารางที่ 18 แสดงคุณลักษณะของบุคลากร (ต่อ)

คุณลักษณะระดับที่ 1	คุณลักษณะระดับที่ 2	คุณลักษณะระดับที่ 3
<p>6) มีความตื่นรู้ ต้องการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต เพราะงานในมหาวิทยาลัยเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำเป็นต้องแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เช่น การศึกษากฎระเบียบข้อบังคับใหม่ๆ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษา</p> <p>7) มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นกลาง ยึดความถูกต้องเพราะการทำงานของสำนักงานสภาฯ จะต้องมี การสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูล ต่างๆ จำนวนมาก</p> <p>8) มีความเสียสละทุ่มเท มีความอดทนสูง เพราะงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นงานที่ค่อนข้างหนักมาก</p> <p>9) มีทักษะความสามารถหลากหลายด้าน เนื่องจากเป็นองค์กรยุคใหม่มีบุคลากรน้อย ดังนั้นบุคลากรแต่ละคนจะต้องมีความสามารถทำงานได้ทุกประเภท ทั้งคอมพิวเตอร์ การพิมพ์ การเขียน ฯ</p> <p>10) มีความละเอียดรอบคอบสูงเพราะมีเอกสารจำนวนมาก และหากผิดพลาดจะแก้ไขได้ยาก</p>		<p>3)มีความสามารถในการวิเคราะห์ วิจัย ข้อมูลแนวโน้มสถานการณ์อุดมศึกษา ภายในประเทศและต่างประเทศ และนำเสนอข้อมูลเพื่อการบริหารงานเชิงรุกของสภามหาวิทยาลัย</p>

(2) คุณลักษณะของผู้บริหาร

(2.1) คุณลักษณะของหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้บังคับบัญชาภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (เลขานุการสภามหาวิทยาลัย) หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีส่วนสำคัญมากในการผลักดันให้การบริหารจัดการงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดำเนินการได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและมีประสิทธิภาพ และด้วยลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะต่อไปนี้

- มีคุณลักษณะ/สมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับ และเน้นเรื่องความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจกล้ารับผิดชอบ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาของหน่วยงาน

- เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/ส่วนงาน หรือตำแหน่งเทียบเท่า มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ในการบริหารงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงาน สามารถเชื่อมโยงงานในส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และมีศักยภาพในการติดต่อประสานงาน การพัฒนาระบบงาน

- วุฒิกการศึกษาอย่างน้อยปริญญาโท เพื่อให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเมิน การสืบค้นข้อมูลและการวิจัย

- มีความสามารถในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการวางแผน การจัดวางอัตรากำลัง การกำกับติดตาม การบริหารความเสี่ยง การประกันคุณภาพ การศึกษา การควบคุมภายใน การจัดการความรู้ ฯ

- มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เพราะเรื่องที่น่าเสนอสภามหาวิทยาลัยมีหลากหลายทั้งงานวิชาการหลักสูตร การเงินงบประมาณ งานวิจัย การบริหารงานบุคคล ระเบียบข้อบังคับ ฯ จึงควรมีความเข้าใจและสามารถให้ความคิดเห็นแก่สภามหาวิทยาลัย/ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ สามารถจัดหารวบรวม วิเคราะห์สังเคราะห์ ข้อมูลเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง

- มีทักษะความสามารถในการพูดและโน้มน้าวการขอความร่วมมือ เพราะการทำงานต้องขอความร่วมมือ ขอข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การมีทักษะนี้จึงช่วยให้การขอความร่วมมือประสานงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

- มีความรู้ความเข้าใจงานด้านการบริหารอุดมศึกษา ช่วยให้เห็นเข้าใจระบบงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย สามารถสืบค้นนำเสนอข้อมูลแนวคิดแนวโน้มนโยบายการณืของอุดมศึกษาไทยและอุดมศึกษาโลกแก่สภามหาวิทยาลัยได้

- มีความสามารถในการอ่านสรุป การเขียน การวิเคราะห์

สังเคราะห์สรุปประเด็นเป็นอย่างดี

- มีความเป็นผู้นำ

(2.2) คุณลักษณะของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เลขานุการ

สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญมากในสภามหาวิทยาลัยเพราะทำหน้าที่เชื่อมโยงประสานการทำงานระหว่างสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่กำกับดูแล บริหารจัดการงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จึงมีภาระงานที่สำคัญและมีภาระงานจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการได้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เลขานุการสภามหาวิทยาลัยพึงมีคุณลักษณะ ดังนี้

- มีคุณลักษณะ/สมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับ และ
 - มีประสบการณ์ เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างน้อยในตำแหน่งคณบดี /หรือเทียบเท่า มาก่อน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับมหาวิทยาลัย และมีศักยภาพในการติดต่อประสานงาน การเชื่อมโยงการทำงาน
 - มีความเป็นกลางใจกว้างมีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่าย เพราะต้องรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากหลายๆ แหล่ง ซึ่งมีทั้งฝ่ายที่มีความคิดเห็นสอดคล้องและฝ่ายที่มีความคิดเห็นขัดแย้ง
 - มีทักษะความสามารถในการนำเสนอ ข้อมูลสรุปวิเคราะห์ประเด็นเพราะต้องทำหน้าที่ในการนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมสภาฯ ซึ่งต้องสามารถสรุปประเด็นเก็บความได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งสามารถนำไปสรุปมติการประชุม การถ่ายทอดเชื่อมโยงไปสู่มหาวิทยาลัย ประชาคม
 - มีความสามารถในการประสานงานและเพราะต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงการประสานงานนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้บริหาร และจากมหาวิทยาลัย ประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย
 - มีศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน มีทักษะในการโน้มน้าวขอความร่วมมือ
 - มีความรู้ในงานด้านการบริหารอุดมศึกษา ช่วยให้เข้าใจระบบงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ความเชื่อมโยงของงาน การสืบค้นนำเสนอข้อมูลแนวคิดแนวโน้มนโยบายของอุดมศึกษาไทยและอุดมศึกษาโลก

- มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารงานเชิงรุก
- ยึดหลักธรรมในการบริหารงาน เช่น พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาสังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา เพราะจะช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกับผู้อื่น ลดความเครียดในการทำงาน และช่วยในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สามัคคี
- มีความละเอียดรอบคอบทั้งในเรื่องการทำงานและเรื่องอื่นๆ เกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพราะจะช่วยสร้างความประทับใจในการทำงาน
- มีปฏิญาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นเมื่อสำนักงานสภาฯ มีอัตรากำลังของบุคลากรที่เหมาะสมเพียงพอ กับการะงาน และบุคลากรมีคุณลักษณะสอดคล้องกับภารกิจก็จะทำให้สามารถทำงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ได้ครบถ้วน ถูกต้องมีประสิทธิภาพช่วยให้สำนักงานสภาฯเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพ โดยสิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นในเรื่องบุคลากรของสำนักงานสภาฯมหาวิทยาลัย คือ ต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพสูงมาก ประกอบกับมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ต้องเป็นผู้นำทางความคิดมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรจึงต้องเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวมีความต้องการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสำนักงานสภาฯให้ทันสมัยมีคุณภาพ เป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในมหาวิทยาลัย

2.3.3.4 โครงสร้างการบริหารงาน

จากจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภาฯมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของสภาฯมหาวิทยาลัย รวมทั้งจากภารกิจของสำนักงานสภาฯมหาวิทยาลัยที่ต้องการความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย เช่น ฝ่ายเลขานุการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ฝ่ายเลขานุการในการสรรหาผู้บริหาร ฯ ภาระงานต่างๆ ดังกล่าวเป็นปัจจัยที่นำมากำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภาฯมหาวิทยาลัยที่ควรเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย โดยในที่นี้จะนำเสนอโครงสร้างการบริหารงานใน 3 ประเด็น คือ

1) เลขานุการสภาฯมหาวิทยาลัย รองอธิการบดีที่ทำหน้าที่เลขานุการสภาฯมหาวิทยาลัยในปัจจุบันควรเป็น รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาฯมหาวิทยาลัย

เหตุผล

(1) เนื่องจากที่ผ่านมาตำแหน่งเลขานุการสภาฯมหาวิทยาลัยจะเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและพัฒนาฯ ซึ่งจะต้องรับผิดชอบทำหน้าที่หลาย

ด้านทั้งงานของสภามหาวิทยาลัยในฐานะเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและงานของมหาวิทยาลัยทำให้ไม่สามารถทำงานให้สภามหาวิทยาลัยได้เต็มที่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สภามหาวิทยาลัยอ่อนแอ รวมทั้งจะขัดกับหลักธรรมาภิบาลที่เป็นผู้บริหารทำหน้าที่เสนอเรื่องเข้าสภามหาวิทยาลัยและทำหน้าที่สรุปติดตามเรื่องทั้งหมด

(2) ภารกิจของสภามหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นจำนวนมาก การจะพัฒนางานของสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง ควรมีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยมาช่วยดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

ประเด็นปัญหา ตามที่พระราชบัญญัติของทุกมหาวิทยาลัยกำหนดให้รองอธิการบดีคนหนึ่งโดยคำแนะนำของอธิการบดีทำหน้าที่เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นไม่ว่าจะแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายใด แม้แต่รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยมาดูแลเรื่องของสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ และทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยแต่ในขณะเดียวกันรองอธิการบดีก็อยู่ภายใต้การบริหารงานของอธิการบดีก็ยังคงมีปัญหาเรื่องความเป็นอิสระในการทำงานของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไขปัญหา ผู้มาตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การทำงานของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (เลขานุการสภามหาวิทยาลัย) มีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารมากขึ้น จึงควรกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นถึงบทบาทหน้าที่ที่ขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และประสานงานกับฝ่ายบริหารและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย

(2) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย) และจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อนของงาน

2) สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยไม่เทียบสถานภาพของหน่วยงานว่าเทียบเท่าหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัย ระบุเพียงเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย และแม้ว่าจะไม่ได้ระบุสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแต่มีผู้บริหารคือรองอธิการบดีที่มีสถานภาพสูงทำหน้าที่กำกับดูแลและทำหน้าที่ประสาน เชื่อมโยงการทำงานกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยซึ่งจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว พร้อมทั้งเทียบสถานภาพให้หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ว่ามีสถานภาพไม่เกินผู้อำนวยการกอง เพื่อ

ประโยชน์ในการกำหนดสิทธิ สวัสดิการ ที่หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับจากการทำงานและการบริหารงาน

เหตุผล

(1) ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนแปลง ทุคมหาวิทยาลัยในมาตรา 9 กำหนดว่ามหาวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนงานดังนี้ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานวิทยาเขต ส่วนงานวิชาและส่วนอื่นๆ และมาตรา 10 การจัดตั้งและการยุบเลิกส่วนงานในมาตรา 9 ให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัยและประกาศในราชกิจจานุเบกษา ดังนั้นการกำหนดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในพระราชบัญญัติ จึงเป็นการกำหนดให้ทุกมหาวิทยาลัยต้องจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นและเป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย

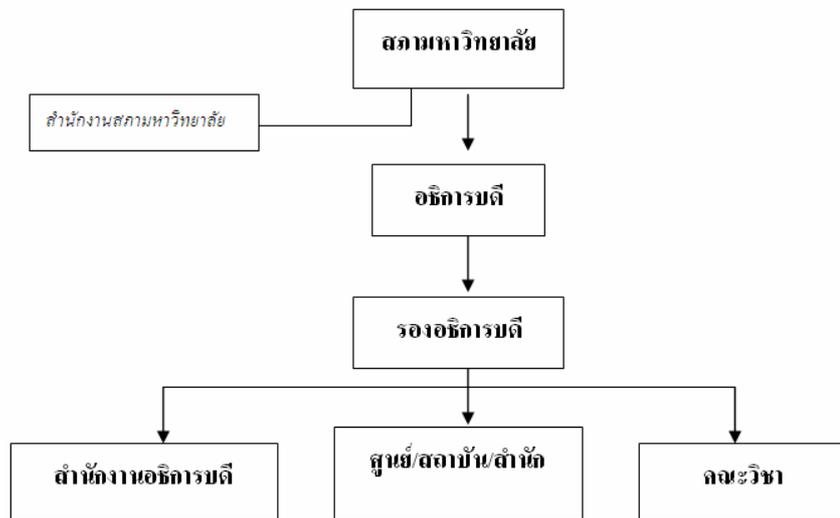
(2) จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภาฯเพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นหน่วยงานอิสระอีกหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัย และไม่อยู่ภายใต้การสั่งการผู้บริหารมหาวิทยาลัย ประกอบกับต้องการให้เป็นสำนักงานสภาฯเป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ การเทียบสถานภาพจะทำให้มุ่งขยายภาระงานและอาจจะซ้ำซ้อนกับงานของมหาวิทยาลัย และมีอัตราค่าจ้างมากทำให้เสียเวลากับการบริหารจัดการเรื่องคน

(3) เมื่อมิได้กำหนดสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าเท่ากับหน่วยงานใด แต่จะเทียบสถานภาพให้ผู้บริหารในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ว่ามีสถานภาพไม่เกินผู้อำนวยการกอง เพื่อประโยชน์ในการกำหนดสิทธิ สวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบที่หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับจากการทำงานและการบริหารงาน

3) โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

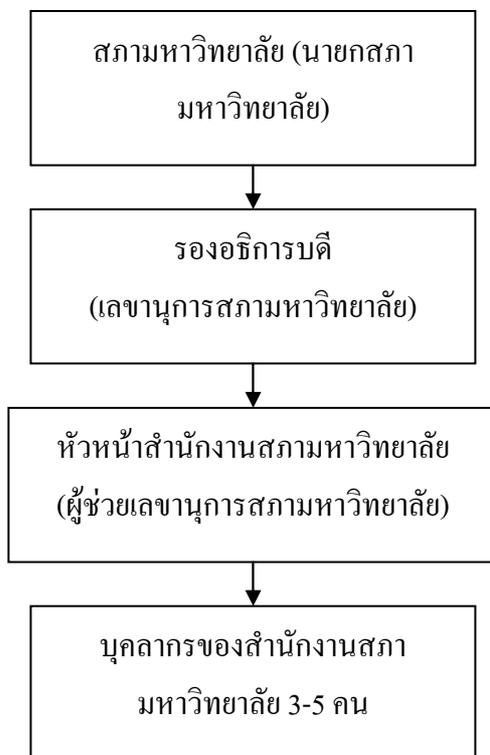
สภามหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับติดตามประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นเพื่อความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จึงควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดี (เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย) ทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย(นายกสภามหาวิทยาลัย) และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย(ผู้ช่วยเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย) ทำงานภายใต้การกำกับของรองอธิการบดี ดังนั้น โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรลักษณะตามแผนภาพที่ 7,8,9 คือ

โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย



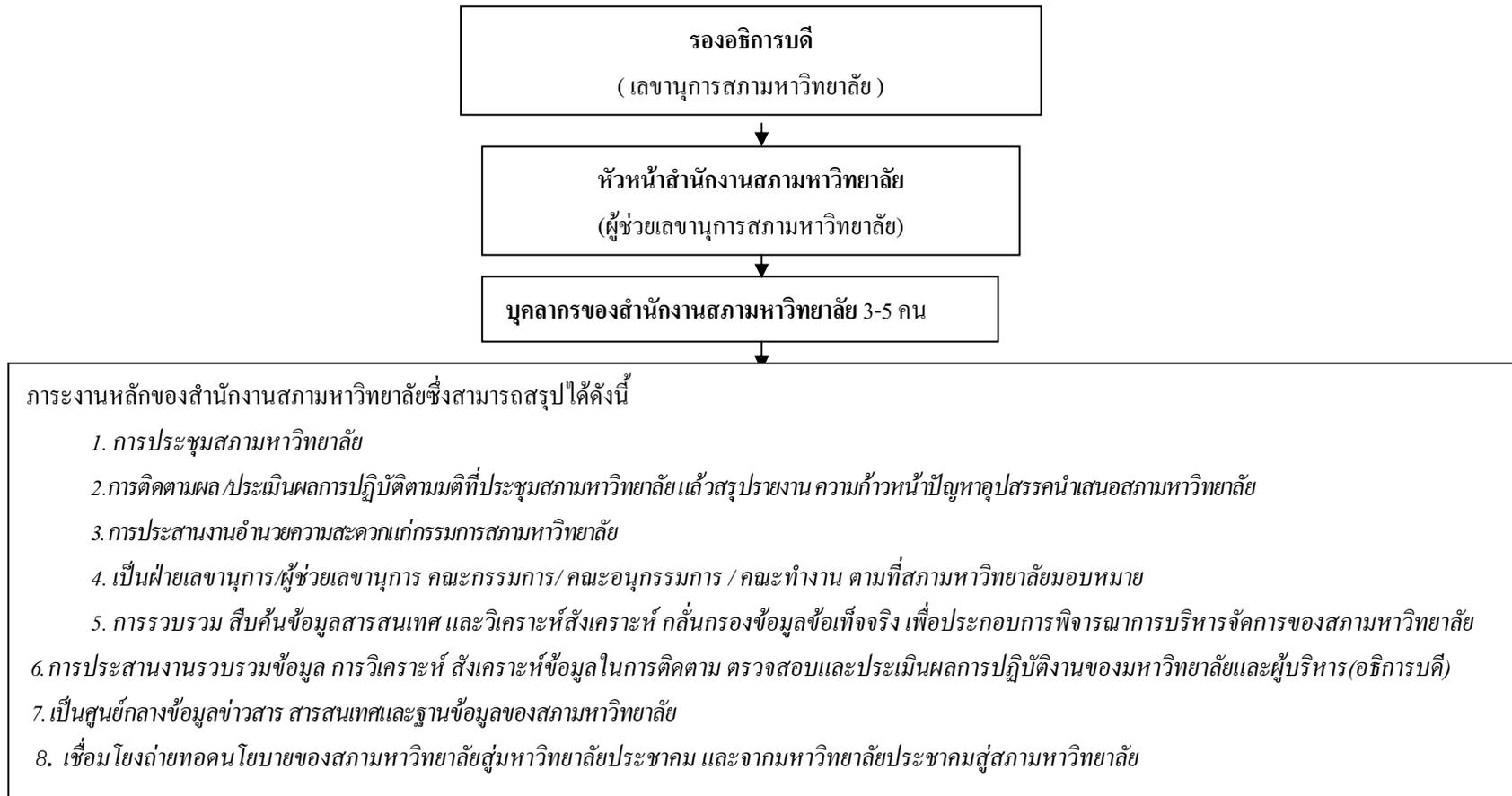
แผนภาพที่ 7 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการควบคุมกำกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 8 โครงสร้างการควบคุมกำกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารงานและอัตรากำลังและงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 9 แสดงโครงสร้างการบริหารงานและอัตรากำลังและงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ถูกก้าวร้าวจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยที่ทำงานเต็มเวลาเพื่อช่วยเหลือและพัฒนางานของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้งานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความเจริญหน้าขึ้น

เนื่องจากในสภาพปัจจุบัน โครงสร้างการบริหารงาน สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ยังขาดความชัดเจนและขาดความเป็นอิสระ เลขานุการสภาส่วนใหญ่ยังไม่ใช้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงควรมีการพิจารณาทบทวนและปรับโครงสร้างของสำนักงานสภาเป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานมากที่สุดอันจะช่วยให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3.5 ทรัพยากร

1) งบประมาณ

งบประมาณเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการสนับสนุนการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประมาณของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพิจารณาจาก

(1) จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย ค่าตอบแทนกรรมการชุดต่างๆ ซึ่งขึ้นกับจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัยต่อปี จำนวนคณะกรรมการที่สภาแต่งตั้งขึ้น ที่ตั้งของมหาวิทยาลัย หากอยู่ในต่างจังหวัดจะมีค่าใช้จ่ายในส่วนค่าเดินทาง ที่พักเพิ่มขึ้น

(2) จำนวนบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(3) แผนการพัฒนาสำนักสภามหาวิทยาลัย เพื่อการแก้ไขปัญหาจุดอ่อนและส่งเสริมความเข้มแข็งของ เช่น การพัฒนาบุคลากร การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิง การประเมินสภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นงบประมาณที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับการสนับสนุนควรประกอบด้วย

(1) งบประมาณในการดำเนินการตามภารกิจทั่วไป คือ ค่าตอบแทนใช้สอย วัสดุ อาหารค่าเดินทาง วัสดุ ครุภัณฑ์ สาธารณูปโภคฯ

(2) ควรได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัย เพื่อแก้ไขปัญหาจุดอ่อน และแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้หน่วยงานมีความเข้มแข็งขึ้นคือ

- งบประมาณบุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน พัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยควรวางแผนเสนอค่าของงบประมาณในการอบรม ประชุมสัมมนา คู่มืออย่างเป็นระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบคุณลักษณะของบุคลากรผู้บริหารของสำนักงานสภาฯ ทั้ง 3 ระดับ คือ ทักษะความรู้ในงานประจำ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนา

- การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อเผยแพร่และพัฒนาเป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

- การจัดทำสื่อโครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทั้งภาคภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นต้น

- งบประมาณประเมินสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

- งบประมาณสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา การแก้ไขปัญหาการเปิดวิสัยทัศน์มุมมองและก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประชุมร่วมกันระหว่างสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างๆ

2) สถานที่

สถานที่ทำงานเป็นองค์ประกอบที่สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการช่วยสนับสนุนการทำงาน เพราะบุคลากรต้องทำงานอยู่ตลอดเวลา การมีสถานที่ที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน มีสุขภาวะจิตที่ดี มีสมาธิในการทำงาน มีพื้นที่เพียงพอสะดวกต่อการจัดเอกสาร การค้นคว้าอ้างอิง

การพิจารณาขนาดพื้นที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพิจารณาจาก

(1) จำนวนคนที่อยู่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยนายกสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย บุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 3-5 คน

(2) จากภารกิจของสำนักงานสภาฯ

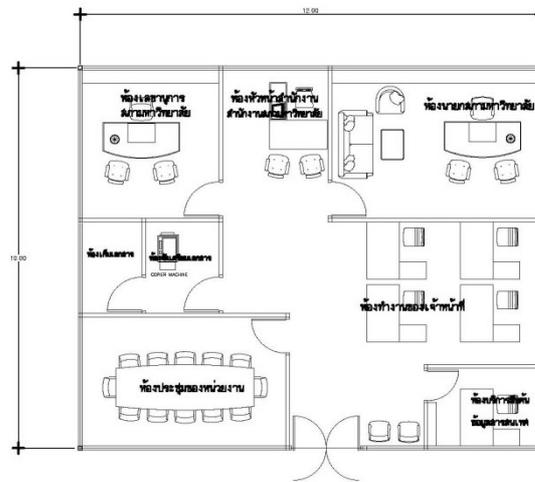
(3) จากจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

จากปัจจัยดังกล่าวพื้นที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีอย่างน้อยกว่า 120 ตรม. โดยควรประกอบด้วยห้องต่าง ๆ อย่างน้อย คือ

1. ห้องนายคสภามหาวิทยาลัย	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
2. ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	พื้นที่ประมาณ	15 ตร.ม.
3. ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	พื้นที่ประมาณ	12 ตร.ม.
4. ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ 4-5 คน	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
5. ห้องจัดเตรียมเอกสารและเก็บเอกสาร	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
6. ห้องประชุม ขนาด 10 คนขึ้นไป	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
7. ห้องข้อมูลสารสนเทศและบริการสืบค้นข้อมูล	พื้นที่ประมาณ	20 ตร.ม.
รวมพื้นที่อย่างน้อย		120 ตร.ม.

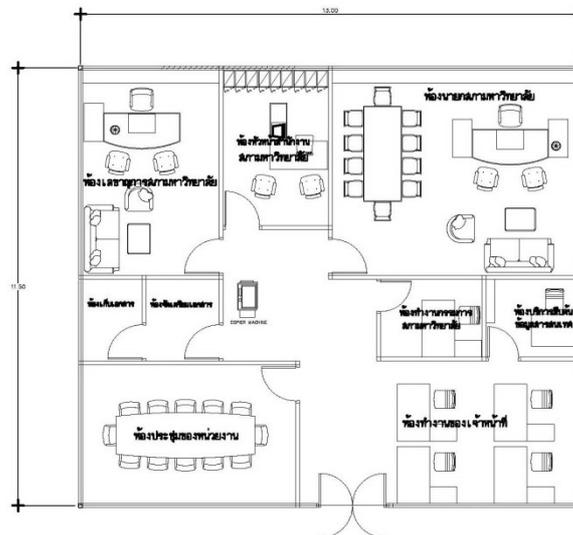
ทั้งนี้หากมีพื้นที่มากกว่า 120 ตร.ม.ควรจัดเป็นห้องประชุมของสภามหาวิทยาลัยและหรือ ห้องประชุมขนาดเล็กขนาด 5-7 คนอีก 3-4 ห้อง ใช้สำหรับห้องรับรองกรรมการสภาฯ ก่อนการประชุมซึ่งจะเป็นประโยชน์มากเพราะการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะได้แนวคิดการพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนามหาวิทยาลัย และสามารถใช้ในการประชุมกรรมการ/อนุกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เพราะส่วนใหญ่ในวันประชุมสภามหาวิทยาลัยจะมีการประชุมกรรมการชุดย่อยเกือบทุกชุด แต่ทั้งนี้การใช้พื้นที่ควรเป็นไปโดยคำนึงถึงความประหยัด คุ่มค่า ด้วย

ดังนั้นเพื่อให้การจัดสรรพื้นที่และการออกแบบจัดสถานที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม จึงนำเสนอแผนผังการออกแบบห้องของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ดังแผนภาพที่ 10 และ 11 ดังนี้



แผนผังห้องสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
120 ตร.ม.

แผนภาพที่ 10 แสดงการออกแบบสถานที่ของสำนักงานสภาฯ ขนาดพื้นที่ 120 ตร.ม.



แผนผังห้องสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
150 ตร.ม.

แผนภาพที่ 11 แสดงการออกแบบสถานที่ของสำนักงานสภาฯ ขนาดพื้นที่ 150 ตร.ม.

3) เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการทำงานในยุคปัจจุบัน เพื่อความสะดวก รวดเร็วถูกต้อง ประหยัดค้ำค่า สำหรับการพิจารณาเทคโนโลยีที่เหมาะสมของสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยพิจารณาจาก

(1) จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ต้องการเป็น ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งควรมีคอมพิวเตอร์/ระบบเครือข่ายที่มีศักยภาพระดับสูงมา ช่วยสนับสนุน

(2) จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าจะนำเทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการทำงานได้อย่างไรเช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการถ่ายทอดสดการประชุม ระบบการประชุมทางไกลใช้ E-mail และพิจารณา

(3) อัตรากำลังในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มีเทคโนโลยีที่ เพียงพอ

(4) แผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในการจัดทำฐานข้อมูลให้ เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศและให้บริการสืบค้นข้อมูลแก่หน่วยงานต่างๆ จึงควรมีระบบ คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาสนับสนุน

จากปัจจัยดังกล่าวเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบท ภารกิจของสภา มหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีอย่างน้อยคือ

(1) อุปกรณ์สำนักงานทั่วไปในสำนักงานโทรศัพท์ โทรสาร เครื่อง สแกนเนอร์ คอมพิวเตอร์ในจำนวนที่เพียงพอเหมาะสมกับจำนวนคนและภารกิจของหน่วยงาน

(2) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การเชื่อมโยงข้อมูล การ ติดต่อสื่อสาร

(3) ระบบการประชุมทางไกล ประชุมอัตโนมัติ (E-meeting)

(4) เว็บไซต์ การประชุมทางไกล กระดานข่าวในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์

ดังนั้นหากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ อย่างเพียงพอทันสมัย มาช่วยในการทำงานก็ทำให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วถูกต้อง และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.3.6 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การบริหารจัดการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นมากของหน่วยงานในยุคปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้สำนักงาน สภามหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการภารกิจได้บรรลุตาม จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย วิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และการบริหารจัดการซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบทของสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยที่เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งใหม่และต้องการให้เป็นหน่วยงานยุคใหม่ที่มีขนาดเล็กมี บุคลากรน้อยเน้นผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงและมีเป้าหมายวางแผนที่จะเป็นหน่วยงานที่มีการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ(Best Practice) คือ การบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการยุคใหม่ (Modern Management) พร้อมทั้งยึดหลักการ PDCA คือมีการวางแผนการทำงาน มีการดำเนินการ ตามแผน มีติดตามตรวจสอบการดำเนินการตามแผนว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไรแล้วนำวางแผน ปรับปรุงควบคู่กัน

นอกจากนี้ควรนำหลักการทางพระพุทธศาสนามาผนวกกับการบริหาร จัดยุคใหม่เนื่องจากสังคมไทยในปัจจุบันการทำงานมีการแข่งขัน มีความเครียดสูง แย่งชิงอำนาจ ก่อให้เกิดศัตรู ฯ ดังนั้นหากผู้บริหารในสำนักงานสภาฯ และบุคลากรนำหลักการทาง พระพุทธศาสนามาใช้ในการบริหารจัดการ เช่นหลักอริยบท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มา ใช้จะช่วยส่งเสริมความรักในการทำงาน มีความขยัน อดทน มีการปรับปรุงการทำงาน หลักพรหม วิหาร4 คือ เมตตา กรุณา อุเบกขา มุทิตา และ สังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา สมานัตตา ฯ มาใช้ซึ่งจะช่วยในการอยู่ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมความรักความสามัคคี ทำงานอย่างมี ความสุขและสนุกกับงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมาก ขึ้น

ทั้งนี้การบริหารจัดการสำนักงานมหาวิทยาลัยและแนวทางการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีรายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการปฏิบัติ

แนวทางการบริหารจัดการ	แนวทางการปฏิบัติ/มาตรการ
<p>1 มีการวางแผน (Planning) คือ การทำงานของหน่วยงานในยุคใหม่จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำงานการพัฒนาหน่วยงาน</p>	<p>1.สำนักงานสภามหาวิทยาลัย นำนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของหน่วยงาน มาวิเคราะห์ (SWOT)วางแผนจัดทำยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง (3-5 ปี) ระยะยาว(5-10ปี) กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนว่าต้องการให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นอย่างไรในอีก10ปีข้างหน้า เช่น กำหนดวิสัยทัศน์ต้องการให้ “สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นต้นแบบของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในประเทศไทย”</p> <p>2.นำมาวางแผนยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง (3-5 ปี) ระยะยาว(5-10ปี) เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยี ที่สอดคล้องและรองรับกับวิสัยทัศน์ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย</p> <p>3.นำยุทธศาสตร์ทั้งหมด มาแปลงเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งจะกำหนดเป้าหมาย มาตรการ วิธีการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนในการจัดทำแผนดังกล่าวให้บุคลากรทุกคน เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบร่วมกัน มีเป้าหมาย ค่านิยมหลักร่วมกันในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ</p> <p>สำหรับการเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนของบุคลากรจะต้องยึดหลักยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ประนีประนอม คำนึงถึงบริบทความเป็นจริง ศักยภาพ ความพร้อมของหน่วยงาน</p>
<p>2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การนำภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดมาพิจารณาแล้วมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละคนว่าใครจะต้องรับผิดชอบทำงานใด กำหนดการติดตามผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร</p>	<p>1.ผู้บริหารแจ้งแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานประจำปี ให้บุคลากรทุกคนทราบ</p> <p>2.พิจารณาภาระงานทั้งหมด แล้วพิจารณามอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบงาน โดยคำนึงถึงตามความรู้ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล</p> <p>3. จัดทำแบบบันทึกมอบหมายภาระงาน เป้าหมายในการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลงาน โดยในการทำงานยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก มากกว่ากระบวนการ</p> <p>4. ดูแลติดตามการทำงาน ให้คำแนะนำข้อเสนอนะแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงาน</p> <p>5. จัดทำแผนการติดตาม การรายงานผลการดำเนินการตามแผนทุก 3 เดือน เพื่อติดตามความก้าวหน้าแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงาน</p>

ตารางที่ 19 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการปฏิบัติ (ต่อ)

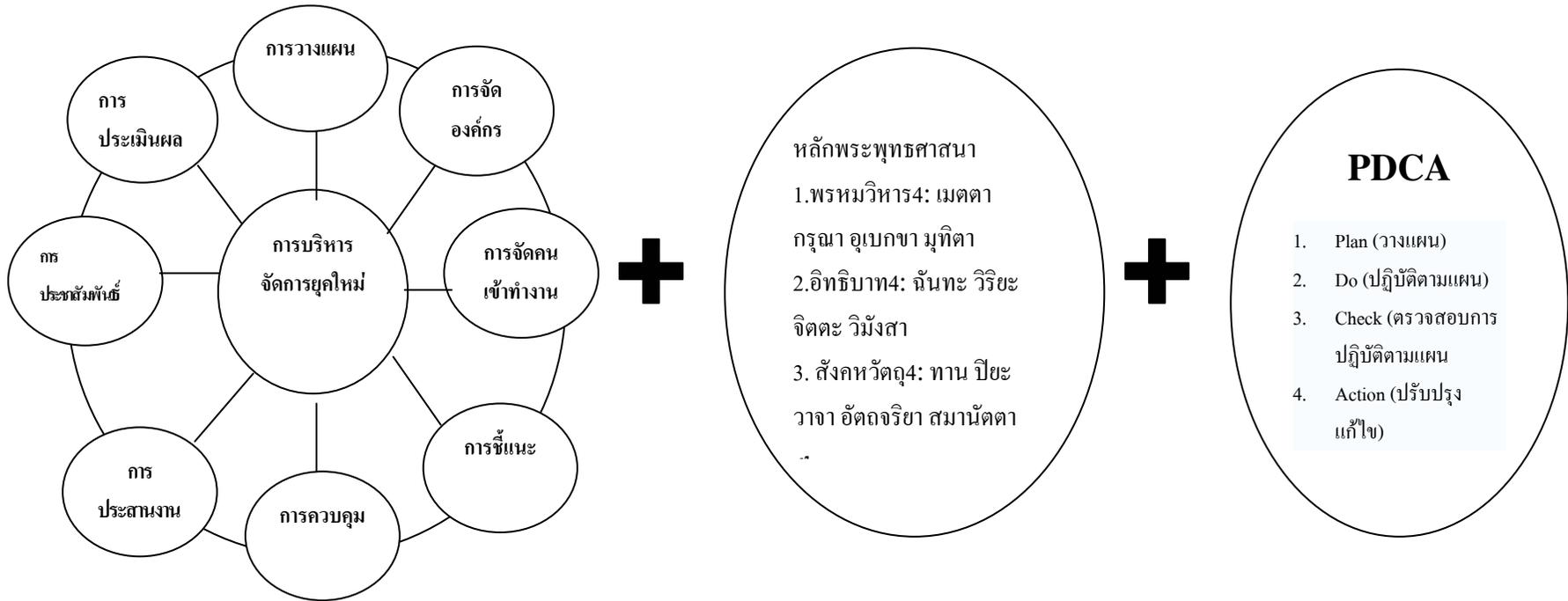
แนวทางการบริหารจัดการ	แนวทางการปฏิบัติ/มาตรการ
3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติงานทั้งหมดมาพิจารณาภาระงานในปัจจุบัน ในอนาคตทั้งหมด 2. ภาระงานในข้อ 1 นำมาพิจารณาวางแผนว่าต้องการบุคลากรจำนวนเท่าไร มีคุณวุฒิ คุณสมบัติอย่างไรที่จะสอดคล้องเหมาะสมกับภาระงาน 3. การวางแผนเสนอขออัตรากำลัง 4. คัดเลือก/รับ โอนบุคลากรที่มีคุณสมบัติ คุณลักษณะสมรรถนะที่สอดคล้องกับแต่ละภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยเน้นคุณลักษณะทั้ง 3 ระดับของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 5. การมอบหมายภาระงานตามความรู้ความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคล 6. มีการหมุนเวียนงานเพื่อให้ทุกคนเรียนรู้งานด้านต่างๆ บุคลากรตื่นตัวกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา และช่วยให้มีความสามารถที่หลากหลาย งานมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา 7. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรที่จัดทำไว้แล้ว เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีทักษะความรู้ ความสามารถใน 3 ระดับโดยควรเน้นความสามารถระดับที่ 2 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล และระดับที่ 3 การคิดสร้างสรรค์พัฒนางาน เพื่อให้การทำงานมีการพัฒนาและช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งมากขึ้น 8. การธำรงรักษาบุคลากร สร้างแรงจูงใจดึงดูดคนเก่ง ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น การพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน ความมั่นคงความก้าวหน้าในการทำงาน การดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขฉันท์พี่น้อง สร้างความจริงใจ 9. การวางแผนจัดบุคลากรทดแทน เพื่อจัดเตรียมคนทดแทน คนที่จะเกษียณอายุราชการ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดในการทำงาน และการบริหารจัดการเรื่องบุคลากรเป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงควรใช้ธรรมะเข้าผสมผสานหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อลดความตึงเครียด ความเครียดในการทำงาน เช่น โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 อธิปไตย 4 สังคหวัตถุ 4 ฯ โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ เช่น การจัดกิจกรรมเชิญพระมาบรยาย ไปทำกิจกรรมที่วัด ฯ การทำสมาธิทุกวัน ก่อนการทำงาน 10 นาที การเปิดธรรมะบรรยายในช่วงกลางวัน

ตารางที่ 19 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการปฏิบัติ (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการ	แนวทางการปฏิบัติ/มาตรการ
4) การชี้แนะ(Leading)	<p>ในการทำงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภาจะต้องดูแลให้คำชี้แนะแนวทางการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ ทุกคน พร้อมทั้งการกระตุ้นให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา โดยในการให้คำแนะนำชี้แนะควรนำหลักธรรมมาใช้ คือ ปิยะวาจา เป็น กัลยาณมิตร ทำทางน้ำเสียง แวดตา การแสดงออกที่เป็นมิตร มาใช้ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจได้มากกว่าการแสดงออกด้วยอำนาจ การ ลงโทษ</p>
5) การควบคุม (Controlling)	<p>ในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ จะต้องมี การควบคุมดูแล การทำงานให้มีมาตรฐานมีคุณภาพ และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านนโยบาย เอกสารการประชุม มีข้อมูลสาระสำคัญจำนวนมากๆ การทำงานจำเป็นต้องทำด้วยความละเอียดรอบคอบเพราะหากผิดพลาดจะแก้ไขได้ยากมาก เช่น รายงานการประชุม มติของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งนี้ต้องทำด้วยความระมัดระวังเพื่อมิให้เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ขาดอิสระในการทำงาน โดยอาจจะใช้เทคนิคของคำถามที่ทำให้ไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการควบคุม</p>
6) การประสานงาน (Coordinating)	<p>การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพราะต้องขอความร่วมมือ ขอข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ตลอดเวลา หากมีการประสานงานที่ดีทั้งกับหน่วยงานภายในและภายนอก จะช่วยให้การทำงานสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน</p> <p>สำหรับการเสริมสร้างการประสานที่ดีภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น การประชุมสัมมนาออกสถานที่ การทำงาน กิจกรรมร่วมกัน การยกมือไหว้สวัสดีทักทายกันทุกเช้าและก่อนกลับ การรับประทานอาหารร่วมกัน มีปิยะวาจา มีความจริงใจต่อกัน ล้วนสามารถสร้างความรักความสามัคคีในที่ทำงาน และสร้างความสุขและสนุกกับงาน</p> <p>สำหรับการเสริมสร้างการประสานงานที่ดีหน่วยงานภายนอก ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตรับบริการ ปิยะวาจา ยิ้มแย้มแจ่มใส หรือ การเข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกัน</p>

ตารางที่ 19 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการปฏิบัติ (ต่อ)

แนวทางการบริหารจัดการ	แนวทางการปฏิบัติ/มาตรการ
7) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รายงาน (Reporting)	การทำงานในยุคสังคมข่าวสาร การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน ข้อมูลข่าวสาร ถือเป็นกลยุทธ์ การบริหารเชิงรุกที่สำคัญของหน่วยงาน โดยเฉพาะสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานใหม่ มีคนรู้จักน้อย ยังไม่ทราบบทบาทหน้าที่ การใช้สื่อช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ จะช่วยสร้างความเข้าใจมากขึ้น
8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Evaluation)	การประเมินผลการปฏิบัติมากเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน เพื่อพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งแล้วนำข้อมูลมาวางแผนปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้หน่วยงานมีความก้าวหน้า



แผนภาพที่ 12 แสดงการบริหารจัดการของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ดังนั้นเมื่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามแนวทางดังกล่าวจะส่งผลทำให้การทำงานตามภารกิจมีการวางแผน มีการควบคุมกำกับติดตามมีการประเมินตลอดเวลา ส่งผลให้งานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพ สำเร็จตามวัตถุประสงค์และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้เป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพเป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัย

2.2.3.7 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต โดยตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็ง สามารถทำงานรองรับสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวอย่างที่ดีของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและวิธีดำเนินการ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการดำเนินการ

การแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	แนวทางการดำเนินการ
<p>1. การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> <p>ควรมีการสร้างเครือข่ายของบุคลากรที่ทำงานในสำนักงานสภาฯ ในทุกระดับโดยการจัดประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งจะช่วยให้สำนักงานสภาฯ พัฒนาการทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น</p>	<p>1. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในฐานะหน่วยประสานงาน ควรเป็นผู้รับผิดชอบในการริเริ่มจัดให้มีการประชุมของกลุ่มเลขานุการสภามหาวิทยาลัย กลุ่มหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยจัดประชุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เปิดวิสัยทัศน์ มุมมองทัศนคติ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน</p> <p>2. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมและเข้มแข็งแล้ว ควรริเริ่มเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุม เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ โดยจัดประชุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>
<p>2. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน</p> <p>สำนักงานสภาฯ เป็นแหล่งของข้อมูลสารสนเทศ มีฐานข้อมูลที่จำเป็นของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย ในการค้นคว้าอ้างอิง และช่วยให้การทำงานของกรรมการสภาฯ เจ้าหน้าที่ที่มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร กำลังคน</p>	<p>1. นำแนวคิดการจัดทำฐานข้อมูลการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมาใช้เป็นแนวทางและการประสานกับศูนย์คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการพัฒนาโปรแกรม</p> <p>2. จัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นที่ควรจะมีของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป้าหมายการจัดทำในแต่ละปีตามศักยภาพการสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ ที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ประวัติ ทำเนียบ ภาระงานฯ) 3) การประชุมสภามหาวิทยาลัย (วาระการประชุม เอกสารการประชุม มติ ฯ ย้อนหลังอย่างน้อย 15 ปี) ซึ่งควรเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลการประชุมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/คณบดี 4) แผน ยุทธศาสตร์ นโยบายของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย (ย้อนหลังอย่างน้อย 15 ปี) นำมาวิเคราะห์พัฒนาการ 5) การสรรหาผู้บริหาร 6) การกำกับ ติดตามประเมินมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร 7) สรุปคดีที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษา 8) รายงานประจำปี/ผลการดำเนินงานในรอบปี ฯ

ตารางที่ 20 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการดำเนินการ (ต่อ)

การแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	แนวทางการดำเนินการ
<p>3. การวางแผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>- เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีศักยภาพสูง ที่จะช่วยทำงานและพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งสามารถรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน ความมั่นคง เพื่อให้คนดี คนเก่งมาทำงาน - การทำงานที่เป็นสุข มีความสุขกับการทำงาน</p>	<p>1. บุคลากร ควรได้รับการอบรม</p> <p>ปีที่ 1 การเขียนรายงานการประชุม การจัดทำฐานข้อมูล การฝึกการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ศึกษาดูงาน 1 แห่ง</p> <p>ปีที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนยุทธศาสตร์ อบรมคุณธรรมจริยธรรม ศึกษาดูงานในประเทศ 2 แห่ง</p> <p>ปีที่ 3 การวิจัยสถาบัน ศึกษาดูงานในต่างประเทศ 1 แห่ง</p> <p>2. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรได้รับการอบรม</p> <p>ปีที่ 1 อบรมหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง ที่สกอ. จัดขึ้น การจัดทำฐานข้อมูล การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง องค์การแห่งการเรียนรู้ อบรมคุณธรรมจริยธรรม ฝึกการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล ศึกษาดูงานในประเทศ 1 แห่ง</p> <p>ปีที่ 2 การวิจัยสถาบัน ความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมภายใน ศึกษาดูงานในประเทศ 2 แห่ง</p> <p>ปีที่ 3 การพัฒนาระบบงาน ศึกษาดูงานในต่างประเทศ 1 แห่ง</p> <p>3. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรได้รับการอบรม</p> <p>ปีที่ 1 อบรม นักบริหารระดับสูง ที่ สกอ. หรือ สถาบันพระปกเกล้าฯ จัดขึ้น อบรมคุณธรรมจริยธรรม องค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน ศึกษาดูงานในประเทศ 1 แห่ง</p> <p>ปีที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาระบบงาน อบรมคุณธรรมจริยธรรม ศึกษาดูงานในประเทศ 2 แห่ง</p> <p>ปีที่ 3 ศึกษาดูงานในต่างประเทศ 1 แห่ง</p> <p>2. จัดทำแผนอัตรากำลัง เตรียมวางแผน เตรียมผู้มาทำงานทดแทนล่วงหน้า</p>
<p>4. การประเมินสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> <p>ควรมีการประเมิน/ทบทวนการทำงานของสำนักงานสภาฯ (Retreat) ที่ผ่านมาน้อยปีละ 1 ครั้ง เพราะการทำงานในปัจจุบันยังมีปัญหาหลายประการ</p>	<p>1.การแต่งตั้งกรรมการประเมินการทำงาน และให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ โดยเฉพาะจุดอ่อนของสำนักงานสภาฯ</p> <p>2. นำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน</p> <p>3. มีการประเมิน/ทบทวนการทำงานทุกปี</p> <p>4. ในปีที่ 3 ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นกรรมการด้วยเพื่อให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น</p>

ตารางที่ 20 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการดำเนินการ (ต่อ)

การแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	แนวทางการดำเนินการ
<p>5. การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ</p> <p>การพัฒนาคน พัฒนางาน สร้าง ความรู้ในการทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เป็นตัวอย่างที่ดีของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และมีการปรับปรุงพัฒนาตนเองขึ้นทุกปี</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา 2. การฝึกการบันทึกความรู้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา 3. รวบรวมจัดทำเป็นคู่มือการทำงาน 4. เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 5. นำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 6. ร่วมกับเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยนำเสนอผลงานความรู้ นวัตกรรม 7. ตั้งเป้าหมายในการทำงานการพัฒนาผลงาน การพัฒนาบุคลากร โดย Benchmark กับตนเองมหาวิทยาลัยอื่นๆ ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจเอกชน
<p>6. การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับสภามหาวิทยาลัย</p> <p>ควรมีการวิเคราะห์วิจัยสถาบัน เพื่อเป็นข้อมูลให้สภาฯ ในการทำงานเชิงรุก</p>	<p>สำนักงานสภาฯควรมีการวิจัยสถาบันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาฯ หรือร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในวิจัยรวมกัน เช่น การวิเคราะห์ปัญหาการใช้ระเบียบข้อบังคับ โดยร่วมมือกับงานวินัยและนิติการ แล้วนำเสนอมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยในการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ หรือ การสืบค้นข้อมูลงานแนวโน้มน สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศวิเคราะห์ สรุปผลนำเสนอสภามหาวิทยาลัยฯ</p>
<p>7. การวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการทำงานเชิงรุก</p> <p>สำนักงานสภาฯลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยวางแผนแก้ไขปัญหาพร้อมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะบูรณาการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สำนักงานสภาฯพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายในภายนอก แล้วเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมให้ความคิดเห็น เช่น งานประชุม กองการเจ้าหน้าที่ ฯ และวางแผนแก้ไขปัญหาในลักษณะบูรณาการ 2. ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นหากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะผลักดันให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเป็นตัวอย่างที่ดีในมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

3.1 การตรวจสอบต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ(Connoisseurship) ได้ตรวจสอบแล้วพบว่ามียังมีองค์ประกอบครบถ้วนทั้ง 7 องค์ประกอบตามที่นำเสนอ

3.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

3.2.1 นำร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่ผ่านการประชุมสนทนากลุ่ม(Focused Group)และร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ตามองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน โดยให้แสดงความคิดเห็นใน 5 ระดับ ดังนี้

ความเหมาะสมของร่าง ต้นแบบฯ

5 มีความเหมาะสมมากที่สุด

4 มีความเหมาะสมมาก

3 มีความเหมาะสมปานกลาง

2 มีความเหมาะสมน้อย

1 มีความเหมาะสมน้อยที่สุด/ไม่มีความเหมาะสม

ความเป็นไปได้ในการนำปฏิบัติ/ดำเนินการ

5 มีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 มีความเป็นไปได้มาก

3 มีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 มีความเป็นไปได้น้อย

1 มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด/ไม่มีความเป็นไปได้

3.2.2 ส่งแบบสอบถามให้นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษาจำนวน 18 คน ตอบแบบสอบถาม

3.2.3 รวบรวมข้อมูลนำมาคำนวณ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.50 - 5.00	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.50 - 4.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.50 - 3.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.50 - 2.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 - 1.49	หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด/ไม่มีความเหมาะสม/เป็นไปไม่ได้

3.2.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงาน สภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 21-27 ดังนี้

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
1 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.89	0.33	5.00	0.00
1) เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย				
2) ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัย และการให้บริการจัดหา สืบค้นข้อมูลแก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	4.33	1.00	3.89	1.17
3) ประสานงานติดตามและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมรวมทั้งจากมหาวิทยาลัยและประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย	4.44	0.73	4.22	0.83
รวม	4.55	0.75	4.37	0.93

จากตารางที่ 21 พบว่าความเหมาะสมของจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยโดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.55 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.75 ส่วนความเป็นไปได้ของจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.37 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.93

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.33 – 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.33-1.00 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.89 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00 – 1.17

สำหรับจุดมุ่งหมายที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
2.ภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย				
2.1 ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย				
ภาระงานที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในแต่ละมหาวิทยาลัยอาจจะมีรายละเอียดแตกต่างกันบ้าง การนำเสนอทั้งหมดอาจจะไม่ครอบคลุม รวมทั้งอาจจะมีภาระงานเพิ่มขึ้นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้นและมีความครอบคลุมภาระงานย่อยๆ ภาระงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต จึงนำมาสรุปเป็นภาระงานหลักของสำนักงานสภาฯ ได้ ดังนี้				
1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย	5.00	0.00	5.00	0.00
2) การติดตามผล /ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย แล้วสรุปรายงาน ความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	5.00	0.00	4.56	0.73
3)การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย	5.00	0.00	4.78	0.44
4) เป็นฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย	4.89	0.33	4.89	0.33
5) การรวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย	4.89	0.33	4.22	0.97
6) ประสานงานรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร(อธิการบดี)	4.67	0.50	4.11	0.78
7) เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและฐานข้อมูลของสภามหาวิทยาลัย	4.67	0.71	4.56	0.53

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
2.2 การแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.33	0.87	4.44	0.73
8) ไม่ควรมีการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยออกเป็นงานต่างๆ เช่น งานประชุม งานติดตามประเมิน งานอุทธรณ์ ฯ เพราะตามแนวคิดองค์การยุคใหม่หน่วยงานขนาดเล็กไม่ควรแบ่งเป็นงานย่อยๆ และการแบ่งงานจะครอบคลุมงานทั้งหมดได้ยาก นอกจากนั้นยังทำให้ภาระงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่เท่ากัน ไม่เกิดการเรียนรู้ในงานของผู้อื่น ดังนั้นการดำเนินการคือให้ผู้บริหารจัดสรรงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนโดยกว้างๆ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา				
รวม	4.81	0.49	4.57	0.67

จากตารางที่ 22 พบว่าความเหมาะสมของภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภาโดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.81 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.49 ส่วนความเป็นไปได้ของภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.57 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.67

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ภารกิจและการแบ่งงานภายในสำนักงานสภาทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.33 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00 – 0.87 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.11 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00 – 0.97

สำหรับภารกิจของสำนักงานสภาที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ การประชุมสภามหาวิทยาลัย การติดตามผล/ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภาแล้วสรุปรายงานความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภา และการประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภา

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. สำนักงานสภาฯสามารถเป็นศูนย์ข่าวสารสนเทศของสภาฯได้ระดับหนึ่งที่ได้รับความต้องการของสภากรรมการสภาฯ และงานสารสนเทศเป็นงานใหญ่อาจจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญอาจจะต้องเพิ่มอัตรากำลัง

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงาน

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
อัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากร

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
3. อัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร	4.44	0.88	4.44	1.01
3.1 อัตรากำลัง				
1) ควรมีบุคลากรจำนวน 3-5 คนที่ขึ้นกับภาระงานที่สภามหาวิทยาลัยจะมอบหมายให้รับผิดชอบ				
2) ในการกำหนดตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ ควรนำภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาเป็นตัวตั้ง แล้วพิจารณาว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะคุณสมบัติอย่างไรมาทำงาน จึงจะทำงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ	4.78	0.44	4.67	0.50
3.2 คุณลักษณะของบุคลากร	4.89	0.33	4.22	0.83
3) บุคลากร ของสำนักงานสภาฯ ควรมีคุณลักษณะความสามารถ 3 ระดับ คือ คุณลักษณะพื้นฐานทั่วไป คุณลักษณะเฉพาะของสำนักงานสภาฯและคุณลักษณะในการสร้างสรรค์พัฒนางาน				
4) ระดับที่ 1 คุณลักษณะพื้นฐานสำหรับข้าราชการพนักงานยุคใหม่ และสอดคล้องกับลักษณะงานของสำนักงานสภาฯที่สำคัญคือ มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ขอความร่วมมือ มีมนุษยสัมพันธ์ เก็บรักษาความลับได้ดี มีความกระตือรือร้นต้องการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความสามารถทำงานเป็นทีม และมีคุณธรรมจริยธรรม	4.89	0.33	4.33	0.71
5) ระดับที่ 2 คุณลักษณะเฉพาะคือความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเด็น การเขียน การสืบค้นข้อมูล	5.00	0.00	4.11	0.93
6) ระดับที่ 3 คุณลักษณะในการสร้างสรรค์พัฒนางาน คือ คิดสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ วิจัย เช่น การพัฒนาระบบงาน พัฒนาวิธีการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงาน การเชื่อมโยงบูรณาการงานของส่วนต่างๆ	4.78	0.44	3.67	1.00

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ของอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากร (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
3.3 คุณลักษณะของหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.33	0.71	3.89	0.78
7) เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/ส่วนงาน หรือเทียบเท่ามาก่อน เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานบริหาร และเข้าใจระบบงานความเชื่อมโยง สายงานในมหาวิทยาลัย				
8) มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาโท เพื่อให้มีความสามารถในนำเสนอสรุปประเด็น การวิเคราะห์ สังเคราะห์ประเมินฯ	4.89	0.33	4.67	0.50
9) มีคุณลักษณะพื้นฐานของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับและเน้นเรื่องความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาหน่วยงาน	5.00	0.00	3.89	0.78
10) มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เพราะเรื่องที่น่าเสนอสภามหาวิทยาลัยมีทุกด้านทั้งวิชาการ การเงิน บุคคล ฯ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสามารถให้ความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร และให้คำแนะนำกับเจ้าหน้าที่ได้	4.67	0.50	5.00	0.00
3.4 คุณลักษณะของเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย	3.89	0.78	5.00	0.00
11) เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างน้อยในตำแหน่งคณบดี / หรือเทียบเท่ามาก่อนเพื่อให้มีประสบการณ์การบริหาร เข้าใจระบบงานของมหาวิทยาลัย และความเชื่อมโยงของงานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย				
12) มีความเป็นกลาง ใจกว้าง มีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย เพราะต้องรวบรวมข้อมูล ข่าวสารจากหลาย ๆ แหล่ง ซึ่งมีทั้งความคิดเห็นที่สอดคล้องและขัดแย้ง	5.00	0.00	3.89	0.93
13) มีทักษะความสามารถในการนำเสนอข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเด็น สรุปมติต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว จับใจ และมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้า	4.89	0.33	4.33	0.87

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
อัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากร (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
14) มีความสามารถในการประสานงาน การถ่ายทอดเชื่อมโยง นโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้บริหาร ประชาคม	5.00	0.00	4.22	0.67
15) ความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบริหารงานเชิงรุก	5.00	0.00	4.44	0.53
รวม	4.56	0.72	4.53	0.69

จากตารางที่ 23 พบว่าความเหมาะสมของอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรในสำนักงานสภาฯ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.56 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.72 ส่วนความเป็นไปได้ของอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.53 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.69

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย(\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.89 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00 – 0.88 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย(\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.67 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00 – 1.01

สำหรับอัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ

1. คุณลักษณะของหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายเพราะเรื่องที่น่าเสนอสภามหาวิทยาลัยมีหลายด้านทั้งวิชาการ การเงิน บุคคล ระเบียบข้อบังคับ ฯ ซึ่งจะช่วยให้อำนาจขึ้นตอนการทำงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และสามารถให้ความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร และให้คำแนะนำกับเจ้าหน้าที่ได้

2. เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างน้อยในตำแหน่งคณบดี /หรือเทียบเท่ามาก่อนเพื่อให้มีประสบการณ์การบริหาร เข้าใจระบบงานของมหาวิทยาลัย และความเชื่อมโยงของงานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้ ในอนาคตสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะมีภาระงานเพิ่มขึ้น การกำหนดจำนวนอัตรากำลัง 3-5 คน อาจจะเป็นช่วงที่แคบเกินไป

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โครงสร้างการบริหาร สถานภาพและเลขานุการสภาฯ

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
4. โครงสร้างการบริหาร สถานภาพและเลขานุการสภาฯ	4.44	0.73	4.33	1.00
4.1 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย				
1) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานได้เต็มที่				
2) ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อาจจะมีปัญหาเรื่องความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน คือ ให้ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และประสานงานกับฝ่ายบริหารและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย และจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อนของงาน	4.22	0.67	4.78	0.44
4.2 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.56	0.73	4.33	0.50
3) ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภาฯ โดยไม่เทียบสถานภาพของหน่วยงานนี้ว่าเทียบเท่าหน่วยงานใด เพราะเมื่อเทียบของหน่วยงานจะทำให้มุ่งขยายภาระงานซึ่งอาจจะซ้ำซ้อนกับงานของมหาวิทยาลัย และเสียเวลากับการบริหารจัดการเรื่องคน ซึ่งหน่วยงานนี้ต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กมีประสิทธิภาพ แต่จะเทียบสถานภาพให้หัวหน้าสำนักงานสภาฯ ว่ามีสถานภาพไม่เกินผู้อำนวยการกอง เพื่อประโยชน์ในการกำหนดคสิทธิสวัสดิการที่พึงได้รับจากการทำงาน				

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
โครงสร้างการบริหาร สถานภาพและเลขานุการสภาฯ (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
4.3 โครงสร้างการบริหาร 4) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากจะต้องทำงานรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยจึง ต้องมีความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย โดยมีโครงสร้างดังนี้ <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <pre> graph TD A[สภามหาวิทยาลัย] --- B[มหาวิทยาลัย] B --> C[คณะวิชา/ศูนย์/สถาบัน] D[สำนักงานสภามหาวิทยาลัย] --- A </pre> </div>	4.44	0.88	3.78	0.83
รวม	4.53	0.77	3.97	0.88

จากตารางที่ 24 พบว่าความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารสถานภาพและเลขานุการสภาฯ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.53 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.77 ส่วนความเป็นไปได้ของโครงสร้างการบริหาร สถานภาพและเลขานุการสภาฯ มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 3.97 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.88

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โครงสร้างการบริหาร สถานภาพและเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.22-4.56 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.67 – 0.88 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.78 – 4.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.50 – 1.00

สำหรับโครงสร้างการบริหารสถานภาพและเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อาจจะมีปัญหาเรื่องความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย แนวทางการแก้ไขปัญหาคือควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน คือ ให้ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและประสานงานกับฝ่ายบริหารและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยในกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภา

มหาวิทยาลัย และจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อนของงาน

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. โครงสร้างแบบที่ 1 เป็นอุดมคติ มหาวิทยาลัยใหม่ๆ ทำได้ง่าย
2. รองอธิการบดีทำงานเป็นอิสระได้ยากเนื่องจากวัฒนธรรมของสังคมไทย

ในต่างประเทศสามารถทำได้

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ทรัพยากร

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
5.ทรัพยากร	3.78	0.97	4.89	0.33
5.1 งบประมาณ				
1)ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และนอกเหนือจากงบดำเนินงานประจำ ควรเน้นงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาฐานข้อมูล การประชาสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาจุดอ่อนและแนวทางในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไป				
5.2 สถานที่	4.00	1.12	5.00	0.00
2) จำนวนพื้นที่ขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย แต่หากมีพื้นที่ควรจัดให้ไม่น้อยกว่า 120 ตรม. จึงจะเพียงพอต่อภารกิจและกิจกรรมของสำนักงานสภาฯ โดยควรประกอบด้วยห้องที่จำเป็น คือ				
1. ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย				
2. ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย				
3. ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย				
4. ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ 4-5 คน				
5. ห้องจัดเตรียมเอกสารและเก็บเอกสาร				
6. ห้องประชุม ขนาด 10 คนขึ้นไป				
7. ห้องข้อมูลสารสนเทศและบริการสืบค้นข้อมูล ฯ				
ทั้งนี้หากมีพื้นที่จำนวนมากควรเพิ่มห้องประชุมขนาดเล็กอีก 2-3 ห้อง เพื่อใช้ประชุมกรรมการชุดย่อยๆ ห้องรับแขก				

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
ทรัพยากร (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
5.3 เทคโนโลยี	5.00	0.00	4.00	0.87
3) เทคโนโลยีที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและจะช่วยให้ การทำงาน การพัฒนางานให้มีความสะดวก ถูกต้องรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรงบประมาณ เช่น ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ การประชุมอัตโนมัติ (E-meeting) การประชุม ทางไกล เว็บไซต์ กระดานข่าว การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ฯ				
รวม	4.96	0.19	4.37	0.69

จากตารางที่ 25 พบว่าความเหมาะสมของทรัพยากรของสำนักงานสภาโดยรวมมี
ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.96 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.19 ส่วนความเป็นไปได้ของทรัพยากร มีค่าเฉลี่ย
(\bar{x}) 4.37 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.69

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทรัพยากรของสำนักงานสภาทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่
ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.78 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่
ในช่วง 0.00 – 1.12 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x})
อยู่ในช่วง 4.00-5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00-0.87

สำหรับทรัพยากรของสำนักงานสภาที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ สถานที่
ของสำนักงานสภาขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย แต่หากมีพื้นที่ควรจัดให้ไม่น้อยกว่า 120 ตรม. จึงจะ
เพียงพอต่อภารกิจและกิจกรรมของสำนักงานสภา โดยควรประกอบด้วยห้องที่จำเป็นอย่างน้อย คือ

- 1) ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย
- 2) ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย
- 3) ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 4) ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ 4-5 คน
- 5) ห้องจัดเตรียมเอกสารและเก็บเอกสาร
- 6) ห้องประชุม ขนาด 10 คนขึ้นไป
- 7) ห้องข้อมูลสารสนเทศและบริการสืบค้นข้อมูล ฯ

ทั้งนี้หากมีพื้นที่จำนวนมากควรเพิ่มห้องประชุมขนาดเล็กอีก 2-3 ห้องเพื่อใช้
ประชุมกรรมการชุดย่อยๆ ห้องรับรับแขก

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ
การบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
6.การบริหารจัดการภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.56	0.53	4.78	0.44
1) มีการวางแผน (Planning) การทำงานโดยน่านโยบายของสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของหน่วยงานมาจัดทำยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ การเงิน แผนพัฒนาบุคลากร แผนปฏิบัติงานประจำปี ฯ เพื่อให้สอดคล้องและรองรับงานสภามหาวิทยาลัย โดยจัดทำเป็นแผนในระยะ1ปี และระยะ 3-5ปี และเป็นแผนที่มาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร				
2) การจัดองค์การ (Organizing) นำแผนปฏิบัติงานประจำปีมากำหนด ภาระงานทั้งหมด กิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และมอบหมาย ภาระงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และจัดทำแผนการติดตาม การรายงานผลการดำเนินการ เพื่อติดตามความก้าวหน้าและให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแก้ไข ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	4.56	0.53	4.89	0.33
3) การจัดคนเข้าทำงาน การมอบหมายงานแบ่งงานตามความ เหมาะสม ความถนัด ความสามารถ และหมุนเวียนหน้าที่ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีสมรรถนะ3 ระดับของหน่วยงานเช่นการ ส่งเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน	4.89	0.33	4.33	0.87
4) การควบคุมและชี้แนะการทำงาน ผู้บริหารจะต้องติดตาม ควบคุม และแนะนำการทำงานของเจ้าหน้าที่ตลอดเวลาเพราะงานของ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องเน้นความถูกต้องความครบถ้วน สมบูรณ์ของข้อมูล เพราะหากผิดพลาดจะแก้ไขได้ยากเช่น เอกสาร การประชุม รายงานการประชุมสภาฯ และพัฒนาให้ดีขึ้น	4.89	0.33	4.22	0.83

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
5) การประสานงาน (Coordinating) ดูแลให้การทำงานของทุกงานมีการประสานงาน เชื่อมโยงกัน เช่น จากงานประชุมสภาฯ ผู้การสรุปมติของสภาฯ ผู้การติดตามผลการปฏิบัติตามมติสภาฯ ผู้การเผยแพร่มติสภาฯ รวมทั้งวางแผนให้มีการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานภายนอก เพราะหากมีการประสานงานที่ดี เช่น การขอข้อมูลจากคณะ จะเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว/ มีต้องจัดทำ จัดพิมพ์เอกสารใหม่ ช่วยลดเวลา ลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้ทรัพยากรข้อมูลมีความถูกต้อง	4.78	0.44	4.11	0.93
6) การประเมินตนเอง มีการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยประเมินทั้งงาน ประเมินบุคลากร ปัจจัยเสี่ยง เพื่อแก้ไขจุดอ่อน จุดเสี่ยง พัฒนาคนให้มีคุณภาพและพัฒนาการทำงานให้เป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดี	4.78	0.44	4.22	0.83
รวม	4.83	0.38	4.17	0.93

จากตารางที่ 26 พบว่าความเหมาะสมของการบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.83 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.38 ส่วนความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.93

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.56-4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.33 – 0.44 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) อยู่ในช่วง 4.11 – 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.33 – 0.93

สำหรับการบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ การจัดองค์การ (Organizing) นำแผนปฏิบัติงานประจำปีมากำหนดภาระงานทั้งหมด กิจกรรมเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน และมอบหมายภาระงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และจัดทำแผนการติดตาม การรายงานผลการดำเนินการเพื่อติดตามความก้าวหน้าและให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงาน

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
<p>7. การวางแผนพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> <p>1) การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรจัดประชุม สัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานของเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยมหาวิทยาลัยที่มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็ง อาจจะได้รับเป็นเจ้าภาพในครั้งแรก แล้วจัดหมุนเวียนสลับกันไปอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง มีการศึกษาดูงาน จะช่วยให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีการพัฒนาการทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น</p>	3.78	1.09	4.67	0.50
<p>2) การพัฒนาระบบฐานข้อมูล สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและฐานข้อมูลที่จำเป็นของหน่วยงาน เช่นมติการประชุมสภาฯระเบียบข้อบังคับ ทำเนียบกรรมการสภาฯ และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการค้นคว้าอ้างอิง และให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งจะช่วยให้การทำงานกรรมการสภาฯ เจ้าหน้าที่ที่มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร กำลังคน งบประมาณ</p>	4.33	1.12	4.89	0.33
<p>3) การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยกำหนดเป็นโปรแกรมระยะ 3-5 ปี ระบุว่าในแต่ละปีแต่ละคนจะต้องเข้ารับการอบรมเรื่องใดบ้างเพื่อให้บุคลากรมีทักษะ ความสามารถทั้ง 3 ระดับตามที่กำหนด โดยผู้บริหารควรเน้นอบรมเรื่องภาวะวิเคราะห์ การวางแผน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ความเป็นผู้นำ เจ้าหน้าที่ควรเน้นการอบรมทักษะการทำงาน ข้อกฎหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล ความคิดสร้างสรรค์ฯ</p>	4.89	0.33	4.44	0.73

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
4) การประเมินสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการประเมิน/ ทบทวนการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (Retreat) อย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพราะการทำงานของสำนักงานสภาฯ ในปัจจุบันยังมีปัญหาและมีจุดอ่อนหลายประการ ควรมีการประเมินทบทวนการทำงาน โครงสร้างฯ ทุกด้านแล้วนำมาวางแผนปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยในการประเมินควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาร่วมให้คำแนะนำเพื่อให้มีมุมมองที่กว้างมากขึ้น	5.00	0.00	4.33	0.71
5) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ และ องค์กรแห่งการตื่นรู้ ตามลำดับ มีการวางแผนตั้งเป้าหมายในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เช่น ภายใน 5-10 ปี ควรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้/ องค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วเตรียมพัฒนาคนให้มีความพร้อมในการทำงาน สร้างความรู้ นวัตกรรมที่ช่วยในการทำงานฯ เตรียมเทคโนโลยีที่พร้อมให้การสนับสนุนการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเตรียมงบประมาณสนับสนุนการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.11	0.78	4.33	1.12
6) การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับสภามหาวิทยาลัย ควรมีการวิเคราะห์ วิจัยค้นคว้าในงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงนโยบาย เพื่อเป็นข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยในการตัดสินใจ การวางแผนนโยบาย เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการขยายวิทยาเขตในมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศต่างประเทศว่ามี การดำเนินการ บริหารจัดการอย่างไรมีผลดีผลกระทบอย่างไร	4.22	0.83	4.44	1.01

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ (ต่อ)

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	(\bar{x})	(S.D.)	(\bar{x})	(S.D.)
7) การวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการทำงานเชิงรุก สำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์และวางแผนบริหารความเสี่ยง โดยการประชุมบุคลากรของหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ และพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทุกด้าน เช่น ความเพียงพอของงบประมาณ การไม่สามารถทำงานทุกด้านครบตามภารกิจ ความผิดพลาด ความล่าช้าในการทำงาน ฯ และวางแผนแก้ไขปัญหาในลักษณะบูรณาการ	4.67	0.50	3.78	0.97
รวม	4.62	0.61	4.10	1.00

จากตารางที่ 27 พบว่าความเหมาะสมของการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.62 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.61 ส่วนความเป็นไปได้ของการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ มีค่าเฉลี่ย (\bar{x}) 4.10 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 1.00

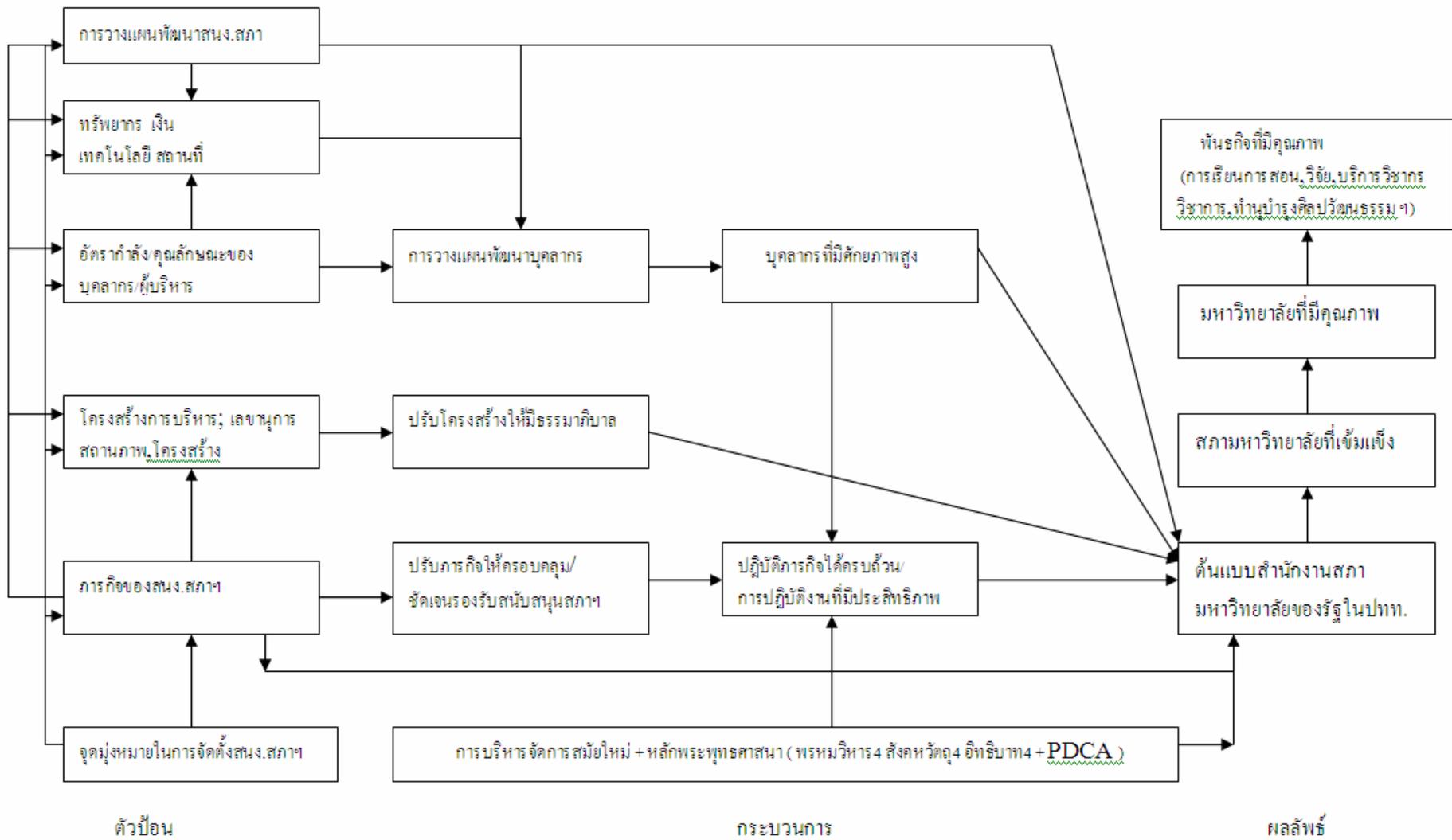
เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯทุกข้อมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย(\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.78 – 5.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.00 – 1.12 ในขณะที่ความเป็นไปได้ทุกข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย(\bar{x}) อยู่ในช่วง 3.78 – 4.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ในช่วง 0.33 – 1.12

สำหรับการวางแผนพัฒนาสำนักงานสภาฯ ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด คือ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและฐานข้อมูลที่จำเป็นของหน่วยงาน เช่นมติการประชุมสภาฯระเบียบข้อบังคับ ทำเนียบกรรมการสภาฯ และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการค้นคว้าอ้างอิง และให้บริการแก่หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งจะช่วยให้การทำงานกรรมการสภาฯ เจ้าหน้าที่ที่มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็วประหยัดทรัพยากร กำลังคนงบประมาณ

ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยง และการวิจัยนำเสนอข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยเป็น เรื่องที่ดีแต่อาจจะทำได้ยากเพราะในการทำวิจัยต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีภาระงานจำนวนมากอยู่แล้ว
2. การคัดเลือกคนที่จะเข้ามาทำงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่สำคัญมากต้องได้คนที่มีทัศนคติ มีความใฝ่เรียนรู้และพัฒนาคนรุ่นใหม่ขึ้นมาแทนที่คนที่จะเกษียณอายุราชการต่อไป
3. การวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยทำงานในเชิงรุกเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

สรุป จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย พบว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุดทุกข้อและทุกองค์ประกอบ



แผนภาพที่ 13 แสดงต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงการพัฒนา (Development Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ
2. พัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
3. ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

1. มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน นับถึงเดือนมกราคม 2552
2. กลุ่มผู้บริหารสภาและมหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับสภาและสำนักงานสภา คือ 1) นายกสภาฯ 2) อธิการบดี 3) เลขานุการสภาฯ 4) หัวหน้าสำนักงานสภาฯ
3. กลุ่มบุคลากร ประกอบด้วย อาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยนับถึงเดือนมกราคม 2552
4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา คือ อาจารย์ซึ่งมีประสบการณ์การสอนอยู่ในมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 10 ปี และมีประสบการณ์เป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (ตำแหน่งคณบดีหรือเทียบเท่าขึ้นไป) หรือเป็น/เคยเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สภาการศึกษาแห่งชาติ
5. มหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่อยู่ในอันดับ 1- 100 ของโลกในปี คศ. 2008 จากการจัดอันดับของ Time Higher Education และได้ดำเนินการจัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาแล้วอย่างน้อย 30 ปี นับถึงเดือนมกราคม 2552

กลุ่มตัวอย่าง

1. มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งสำนักงานสภาแล้วมีจำนวน 9 สถาบัน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ตามสถานภาพ คือ

- 1.1 กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม มี ม.เทคโนโลยีสุรนารี ม.วลัยลักษณ์
 - 1.2 กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (นับถึงมกราคม 2552) จำนวน 5 สถาบันคือ ม.บูรพา ม.ทักษิณ ม. เชียงใหม่ ม.มหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 1.3 กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 สถาบัน ม.แม่โจ้ ม.ศิลปากร
2. กลุ่มผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย คือผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับสภาฯและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยละ 4 คน คือ 1)นายกสภาฯ 2)อธิการบดี 3)เลขาธิการสภาฯ 4) หัวหน้าสำนักงานสภาฯ จำนวน 9 มหาวิทยาลัย รวม 36 คน
3. กลุ่มตัวอย่างในการให้สัมภาษณ์เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย จำนวน 7 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม 2 สถาบัน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ จำนวน 3 สถาบัน และมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 สถาบัน รวมผู้บริหาร 28 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 30 คน
4. กลุ่มตัวอย่างในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focused Group) เลือกจากกลุ่มผู้บริหารสภาฯและมหาวิทยาลัย โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่ม กลุ่มละ 1 สถาบัน จำนวน 3 สถาบัน รวมผู้บริหาร 12 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 14 คน
5. กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภาฯ สุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยสุ่มจากมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 กลุ่มละ 1 สถาบันและมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 จำนวน 2 สถาบัน รวมจำนวน 4 สถาบัน รวมผู้บริหาร 16 คน และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 18 คน
6. กลุ่มตัวอย่างบุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่ตอบแบบสอบถามสำนักงานสภาฯที่เพิ่งประสงค์ฯ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างง่ายจากบุคลากรซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค พนักงานในมหาวิทยาลัย จาก 9 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยละ 60 คน รวมจำนวน 540 คน
7. มหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่อยู่ในอันดับ 1- 100 ของโลกในปี คศ. 2008 เลือกแบบเจาะจง จำนวน 4 สถาบัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์ สภาฯของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด ประกอบด้วย
 - 2.1 แบบสอบถามสภาฯของสภาฯและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

2.2 แบบสอบถามสำนักงานสภากาที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.3 แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยโดยดำเนินการดังนี้

1.1.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

1.1.2 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์

1.1.3 นำไปสัมภาษณ์นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 30 คน

1.1.4 รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

1.1.5 ได้ข้อมูลสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.2 ศึกษาสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.2.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างแบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เป็นคำถามปลายเปิด ฉบับภาษาไทย

1.2.2 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

1.2.3 นำแบบสอบถามฉบับร่างภาษาไทยไปแปลเป็นฉบับภาษาอังกฤษ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาษาต่างประเทศตรวจสอบความถูกต้องของการใช้ภาษา

1.2.4 นำไปเก็บข้อมูลกับสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศจำนวน 4 สถาบัน โดยส่งจดหมายไปรษณีย์ลงทะเบียน แล้วให้ตอบกลับทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

1.2.5 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาสรุป

1.2.6 ได้ข้อมูลสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

2.1 นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1.1, 1.2 มาสรุปและเปรียบเทียบข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มในแต่ละด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย แล้วพบว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นเอกภาพ จึงได้ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จำนวน 1 รูปแบบ

2.2 พิจารณาข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1.1, 1.2 มาวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปความเชื่อมโยงเพื่อยกร่างต้นแบบฯ แล้วนำข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณากร่าง ด้วยคือ

2.2.1 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2.2.2 ประเด็นกรอบแนวคิดแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.3 นำข้อมูลจาก 2.1.-2.2 มาร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐไทยประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

- 1) จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2) ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 3) บุคลากร
 - 3.1) อัตรากำลัง
 - 3.2) คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร
- 4) โครงสร้างการบริหาร
 - 4.1) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
 - 4.2) สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 4.3) โครงสร้างการบริหาร
- 5) ทรัพยากร
 - 5.1) การเงินงบประมาณ
 - 5.2) เทคโนโลยี
 - 5.3) สถานที่
- 6) การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 7) การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.4 การจัดประชุม Focused Group

2.4.1 นำร่าง ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจากขั้นตอนที่ 2 มาสรุปประเด็นนำเสนอเพื่อระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.4.2 นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุง

2.4.3 ติดต่อประสานและเชิญนายกฯ อธิการบดี เลขานุการสภาฯ และหัวหน้าสำนักงานสภาฯ จำนวน 12 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คน รวมจำนวน 14 คน เข้าร่วมประชุม Focused Group พร้อมจัดส่งคำโครงการวิจัยร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ และประเด็นพิจารณาในการประชุม

2.4.4 จัดประชุม Focused Group ตามวันเวลาสถานที่ที่กำหนด

2.4.5 รวบรวมความคิดเห็นข้อเสนอแนะนำมาปรับปรุง ได้ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย มีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำต้นแบบสำนักงานสภาฯสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จากข้อ 2.4.5 มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ

3.2 นำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้คำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3 ติดต่อประสานและส่งแบบสอบถามให้นายกสภาฯ อธิการบดี เลขานุการสภาฯ และหัวหน้าสำนักงานสภาฯ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา 2 คนรวมจำนวน 18 คน

3.4 เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาคำนวณค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) เลือกข้อคำถามและองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ มาเป็นต้นแบบ

3.5 ได้ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย จำนวน 1 แบบ นำเสนอ 7 องค์ประกอบ รายละเอียดองค์ประกอบเหมือนขั้นตอนย่อยที่ 2.3

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย และต่างประเทศ มีดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยทั้ง 3 กลุ่มพบว่า ส่วนใหญ่มีบทบาทอำนาจหน้าที่เหมือนกัน คือ ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย แนวทางเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัย ออกระเบียบ ออกประกาศ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย อนุมัติการให้ปริญญา อนุมัติ

การเปิดสอนและอนุมัติหลักสูตร การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดีและผู้บริหารฯ โดยสภามหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐจะมีบทบาทอำนาจหน้าที่มากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในด้านการบริหารงานบุคคลที่สามารถออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ การบรรจุ แต่งตั้ง เงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การอุทธรณ์ฯ ด้านการเงินงบประมาณ สามารถอนุมัติการกู้ยืมเงิน และให้กู้ยืมเงินและการลงทุนหรือการร่วมลงทุน ไม่ต้องนำเงินงบประมาณเหลือจ่ายส่งคืน กระทรวงการคลัง การจัดซื้อจัดจ้างที่สามารถออกระเบียบของมหาวิทยาลัยโดยมีต้องอิงระบบราชการ ด้านวิชาการ ที่สามารถอนุมัติการเปิด/ปิดหลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัย

นอกจากนั้นยังพบว่าจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมมีจำนวนน้อยที่สุดและมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนมากที่สุด สำหรับปัญหาของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม พบว่ามีปัญหาส่วนใหญ่เหมือนกัน คือ 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย 2) กรรมการสภาฯส่วนหนึ่งขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษา 3) การนำเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการพิจารณาตัดสินใจ บางครั้งต้องนำกลับไปจัดทำข้อมูลเพิ่มเติม / ตั้งคณะทำงานไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมแล้วนำเสนอใหม่ทำให้เสียเวลา ค่าซ้ำ 4) สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดทิศทางนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจนฯ และแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ ควรมีการให้ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยแก่กรรมการสภาฯเพื่อให้ทราบถึง สถานภาพ บริบทและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย โดยการปฐมนิเทศก่อนเข้ามาทำหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้การแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะเหมาะสมสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย และควรตั้งกรรมการกลั่นกรองศึกษาข้อมูลก่อนที่จะนำเสนอสภาฯพิจารณาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของสภาฯรวดเร็วขึ้น และสำหรับสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ คือ สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและงานด้านอุดมศึกษาสามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและไม่ก้าวล่วงหน้าที่เป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

1.2 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

เนื่องจากปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น การทำงานการตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้องทันสมัยสามารถประสานเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำกับติดตามตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ แต่การปฏิบัติงานที่ผ่านมาสภามหาวิทยาลัยไม่มีเครื่องมือกลไกของตนเองที่จะช่วย

ในการทำงาน งานทุกอย่างจะฝากไว้ที่มหาวิทยาลัย ทำให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยไม่มีประสิทธิภาพขาดการประสานขาดความต่อเนื่องของนโยบาย ดังนั้นจึงเห็นพ้องกันว่าการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทยให้มีความเข้มแข็งได้ประการหนึ่งคือการจัดตั้งสำนักงานสภาฯขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือกลไกรองรับงานการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ในช่วง2-3ปีมหาวิทยาลัยต่างๆ จึงได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น ความเป็นมาและจำเป็นรวมทั้งจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มจึงมีสาเหตุมาจากปัญหาและความต้องการดังกล่าว

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทั้ง3 กลุ่มส่วนใหญ่ มีบทบาทหน้าที่หลักๆ เหมือนกันคือ 1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย 2) การติดตามผล การปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย แล้วสรุปรายงาน ความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย 3) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย 4) เป็นฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย 5) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย 6) ประสานงานรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร(อธิการบดี) และบทบาทหน้าที่อื่นๆ แตกต่างกันไปบ้างตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย โดยบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมจะมีกว่าร้อยละมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพและมหาวิทยาลัยของรัฐเนื่องจากมหาวิทยาลัยใน 2 กลุ่มหลังนี้ยังมีบทบาทหน้าที่บางส่วนที่ยังไม่ชัดเจนว่าจะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานใด จำนวนบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มมีประมาณ 4-5 คน ในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นส่วนใหญ่ และมีตำแหน่งอื่นๆ บ้าง เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่บุคคล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนนโยบาย โครงสร้างการบริหารงานและสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังไม่มีความชัดเจนขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย จะกำหนดโดยสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีดังนี้ คือ

1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม มีสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่ากอง มีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่าคณะวิชา/กอง มีรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร/ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

3) มหาวิทยาลัยของรัฐ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของ สภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่ากอง /งานในสำนักงานอธิการบดี มีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็น เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

สภาพปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มคือผู้บริหารประชาคม และบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ปัญหาการทำงานที่ส่วนใหญ่ทำได้แค่งานประจำคือ การประชุมสภามหาวิทยาลัย การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภาฯ การประสานงานรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารฯ ยังไม่สามารถทำงานอื่นๆตามที่กำหนดไว้ได้

เนื่องจากมีบุคลากรน้อยและไม่มีทักษะศักยภาพเพียงพอ/สอดคล้องกับงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทำให้เมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้น และปัญหาการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นกับการสนับสนุนของนายกสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารแต่ละท่าน แนวทางการแก้ไขปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่สำคัญมากคือการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถสูงขึ้น และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่จะนำมาช่วยในการทำงานให้มีความถูกต้องรวดเร็ว การเผยแพร่สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ประชาคมและผู้บริหารรับทราบ สำหรับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์คือ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่สามารถทำงานสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหน่วยงานยุคใหม่ที่มีขนาดเล็กมีบุคลากรน้อยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย การคัดเลือกถอดถอนอธิการบดี การกำกับติดตามตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร อนุมัติด้านการเงินงบประมาณประจำปีรวมทั้งแผนงานทางธุรกิจ การประเมินและการจัดการความเสี่ยงทั่วไป ฯ ซึ่งบทบาทอำนาจหน้าที่มีลักษณะเชิงนโยบาย กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4-6 ปี กรรมการที่เป็นผู้แทนนักศึกษามีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปี มีการประชุมสภามหาวิทยาลัยปีละประมาณ 6 ครั้งมากที่สุดคือ 12 ครั้ง จำนวนกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นมี 4-8 ชุด และกรรมการที่มีในทุกมหาวิทยาลัย คือ คณะกรรมการฝ่ายการเงิน คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายใน และประกันความเสี่ยง คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบกฎหมาย คณะกรรมการฝ่ายคัดเลือกบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน สำหรับจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวน 12- 22 คน และให้นักศึกษาร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย หรือให้สิทธิในการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นใน

การประชุมสภามหาวิทยาลัยจะมีการถ่ายทอดทางอินเทอร์เน็ตและเปิดโอกาสให้ประชาชนรับฟังการประชุมซึ่งแสดงถึงความเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยของประชาชน ความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ส่วนปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีหลายประการ เช่น การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยของผู้ว่าราชการรัฐ ควรมีคณะที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการรัฐในการแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยน่าจะเป็นประโยชน์มากขึ้น ควรพิจารณาวางแผนยุทธศาสตร์นโยบายอย่างระมัดระวังและให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยน้อยเกินไป

ทั้งนี้ในการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติในการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยสรุป คือ การทำงานต้องยึดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ใช่ตำแหน่งในทางที่ไม่เหมาะสมโดยการรับผลประโยชน์ ให้เวลากับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่และเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ เตรียมความพร้อมก่อนการประชุม และใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ ฯ

1.4 สภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

จุดประสงค์ของการจัดตั้งสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย คือ เพื่อสนับสนุนการบริหารควบคุมดูแลและการจัดการให้เป็นไปด้วยดีและทำหน้าที่โดยสรุป คือ ให้การบริการ สนับสนุนสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ให้คำแนะนำสนับสนุนแก่เจ้าหน้าที่ระดับสูง สมาชิกในคณะกรรมการ รวมไปถึงนายกสภาฯ รองนายกสภาฯ ประธานสภาวิชาการ ประธานงานกับฝ่ายบริหารและหน่วยงานอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย การจัดการประชุม จัดเก็บบันทึกข้อมูลการประชุม ปฏิบัติงานด้านเอกสารและให้บริการข้อมูลแก่ผู้ที่มาติดต่อ เผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ มีบุคลากรจำนวน 6-13 คน มีปัญหาการทำงานคือมีภาระงานจำนวนมากในการดูแลสนับสนุนการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และจะต้องให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ประชาคมในมหาวิทยาลัยรวมทั้งประชาชนชุมชนซึ่งมีความต้องการรับบริการจำนวนมาก สำหรับด้านฐานข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยพบว่าทุกมหาวิทยาลัย มีฐานข้อมูลที่ดีมากมีการจัดทำและเผยแพร่รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยทั้งในรูปแบบของเอกสาร เทปเสียงการประชุม ที่สามารถสืบค้นย้อนหลังได้ประมาณ 20 กว่าปี นอกจากนั้นยังได้ทำตัวอย่างแบบฟอร์มการนำเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณาสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีรายละเอียดของข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อการพิจารณาตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย เช่น ประเด็นนำเสนอ ข้อมูลย้อนหลัง ประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประเด็นข้อกฎหมาย ประเด็นที่จะให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาตัดสินใจฯ โดยมีการเตรียมเรื่องล่วงหน้าก่อนการประชุมประมาณเวลา 1 เดือน

2. ผลการวิจัยการพัฒนาด้านแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย สรุปดังนี้

จากข้อมูลของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่มเมื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผลในแต่ละด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัยพบว่าข้อมูลมีความสอดคล้องเป็นเอกภาพ จึงสรุปว่าต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยมี 1 แบบ ซึ่งมีลักษณะตามที่จะนำเสนอใน 7 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อ 1) รองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปได้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและการให้บริการข้อมูลสารสนเทศแก่นักเรียนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 3) ประสานงานติดตามและเชื่อมโยงนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย

2.2 บทบาทหน้าที่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยควรรับผิดชอบงานอย่างน้อย 22 ภาระงาน (รายละเอียดตามที่นำเสนอในบทที่ 4 ตอนที่ 2) และอาจจะมากหรือน้อยกว่านี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละสภามหาวิทยาลัยและตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย และเพื่อให้การกำหนดภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีความครอบคลุมและเข้าใจง่าย จึงนำภาระงานย่อยๆ (อย่างน้อย 22 ภาระงาน) มาสรุปเป็นภาระงานหลักๆ อย่างน้อยที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2) การติดตามผล / ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย แล้วสรุปรายงาน ความก้าวหน้าปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- 3) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 4) ฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
- 5) การรวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย
- 6) การประสานงานรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร(อธิการบดี)
- 7) เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและฐานข้อมูลของสภามหาวิทยาลัย
- 8) เชื่อมโยงถ่ายทอดนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยประชาคมและจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภามหาวิทยาลัย

สำหรับภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะไม่มีแบ่งงานออกเป็นงานต่างๆ (เช่น งานประชุม งานติดตามประเมิน งานอุทธรณ์) ผู้บริหารจะพิจารณามอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบงานอย่างกว้างๆ ซึ่งจะสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ต้องการให้เป็นหน่วยงานยุคใหม่ที่มีขนาดเล็กมีประสิทธิภาพสูง มีโครงสร้างการบริหารแบบเรียบง่าย มีสายการบังคับบัญชาที่สั้น การสั่งการรวดเร็วและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อรองรับกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต บุคลากรมีศักยภาพสูงสามารถทำงานได้หลายหลายและเน้นการทำงานเป็นทีม สามารถบริหารจัดการตนเอง (Self management) ซึ่งการไม่แบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะสอดคล้องกับหลักการดังกล่าว นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นได้ง่ายและรวดเร็วโดยสามารถหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้ตลอดเวลาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถปรับเปลี่ยนจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ความกดดัน สามารถส่งเข้ารับการอบรมได้โดยไม่จำกัดสายงาน ช่วยให้งานมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพราะทุกคนจะต้องร่วมกันรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเวลาแตกต่างจากการแบ่งงานที่จะทำให้แต่ละคนมุ่งแต่งานในความรับผิดชอบงานของตนเองไม่เรียนรู้งานของส่วนอื่นๆ การหมุนเวียนงานการปรับเปลี่ยนงานทำได้ยากและการแบ่งงานแบ่งอย่างไรก็ไม่ครอบคลุมทุกงาน และโดยเฉพาะเมื่อมีงานเพิ่มขึ้นในอนาคตก็ต้องปรับเปลี่ยนงานใหม่ตลอดเวลา

2.3 อัตรากำลังและคุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร

2.3.1 อัตรากำลัง

จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีบุคลากรจำนวน 3-5 คน ทั้งนี้ขึ้นกับภาระงานที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบ สำหรับตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรนำภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมาเป็นตัวตั้ง แล้วพิจารณาว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะคุณวุฒิอย่างไรมาทำงาน จึงจะทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจจะมีภาระงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ตำแหน่งของบุคลากรที่เหมาะสมและสามารถพัฒนาให้มีความสามารถทำงานได้หลากหลายสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้มากกว่าตำแหน่งอื่น คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

2.3.2 คุณลักษณะของบุคลากรและผู้บริหาร

คุณลักษณะของบุคลากร ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงมีคุณลักษณะ 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 คุณลักษณะของข้าราชการ/พนักงานยุคใหม่โดยเน้นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยคือ ความสามารถในการติดต่อประสานงาน ขอความร่วมมือ

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีบุคลิกภาพที่ดี คล่องแคล่ว ฉับไว สามารถเก็บรักษาความลับได้ การทำงานเป็นทีม ระดับที่2 คุณลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุป และประเมินผล และระดับที่3 คุณลักษณะที่จะช่วยพัฒนางานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็ง คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ วิจัย คิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบงาน

คุณลักษณะของหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีคุณลักษณะ/สมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง3 ระดับและเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/ส่วนงาน หรือตำแหน่งเทียบเท่า มาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ในการบริหารงาน มีศักยภาพในการติดต่อประสานงาน การพัฒนาระบบงาน มีวุฒิการศึกษาอย่างน้อยปริญญาโท เพื่อให้มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเมิน การสืบค้นข้อมูลและการวิจัย และเน้นด้านการมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายด้านทั้งงานวิชาการหลักสูตร งานวิจัย การบริหารงานบุคคล ระเบียบข้อบังคับ ฯ เพื่อให้สามารถให้ความคิดเห็นแก่สภามหาวิทยาลัย/ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ สามารถจัดหารวบรวม วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้อง มีความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจกล้ารับผิดชอบและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาของหน่วยงาน

คุณลักษณะของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรมีคุณลักษณะ/สมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับและมีประสบการณ์ เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารอย่างน้อยในตำแหน่งคณบดี /หรือเทียบเท่ามาก่อนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับมหาวิทยาลัย และมีศักยภาพในการติดต่อประสานงานการเชื่อมโยงการทำงานจากสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้บริหาร และจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภา ฯ มีความเป็นกลางใจกว้างมีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีทักษะความสามารถในการนำเสนอข้อมูล สรุปวิเคราะห์ประเด็น โดยเฉพาะมีปฏิภาณไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และยึดหลักธรรมในการทำงานเช่นหลักอิทธิบาท4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา หมายถึงมีความขยันพยายาม ความรักเอาใจใส่ในงานและปรับปรุงการทำงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หมายถึงการมีความรักความเมตตา ยินดีเมื่อผู้ร่วมงานมีความสุขและมีความยุติธรรมเป็นกลางในการทำงานในการปกครอง ทำให้การดูแลปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาและการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสุขมีความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ให้อภัยกันซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การทำงานสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 โครงสร้างการบริหารงาน

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีลักษณะดังนี้
 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาทำงานให้สภามหาวิทยาลัยได้เต็มที่สำหรับปัญหาในการทำงานของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย คือ ความมีอิสระในการทำงานเพราะแม้ว่าจะทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย แต่ในขณะเดียวกันรองอธิการบดีก็อยู่ภายใต้การบริหารงานของอธิการบดี จึงเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาโดยควรกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นถึงบทบาทหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงานของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และประสานงานกับฝ่ายบริหารและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย
- 2) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย) และจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อนของงาน

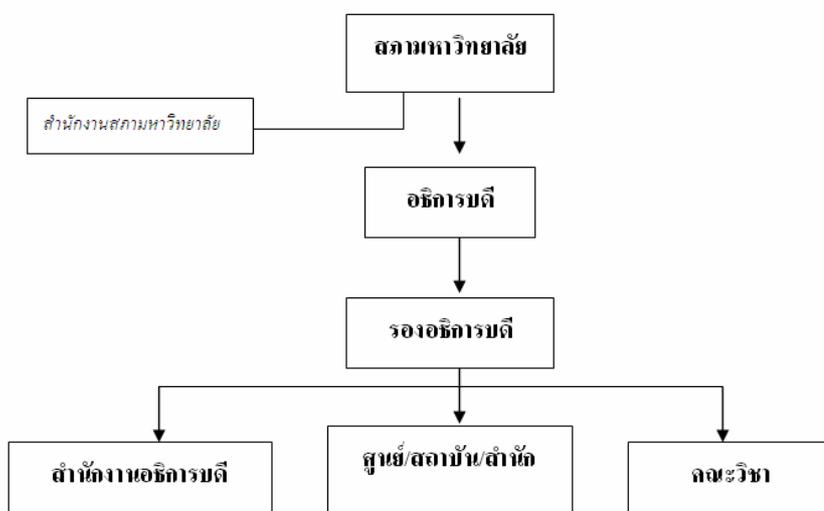
สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยไม่เทียบเท่าสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าเทียบเท่ากับหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัย ระบุเพียงเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย และแม้ว่าจะไม่ได้ระบุสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แต่มีผู้บริหารคือรองอธิการบดีซึ่งมีสถานภาพที่สูงทำหน้าที่กำกับดูแลและประสาน เชื่อมโยงการทำงานกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยซึ่งจะช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยความคล่องตัว พร้อมทั้งเทียบสถานภาพให้หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไม่เกินผู้อำนวยการกอง เพื่อกำหนดสิทธิประโยชน์ สวัสดิการที่หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพึงได้รับจากการทำงานและการบริหารงาน สำหรับเหตุผลที่ไม่เทียบสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเนื่องจากจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยเพื่อมิให้ฝ่ายบริหารมาสั่งการก้าวล่วงการทำงานและต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เน้นคุณภาพของงาน นอกจากนั้นการเทียบสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะทำให้มุ่งขยายภาระงานเพื่อเทียบกับหน่วยงานในระดับต่างๆ

โครงสร้างการบริหารงาน ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดี(เลขานุการสภามหาวิทยาลัย) ทำงาน

ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย(นายกสภามหาวิทยาลัย) และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย) ทำงานภายใต้การกำกับของรองอธิการบดี

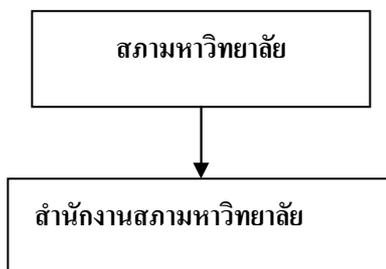
ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพ โครงสร้างการบริหารงานในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย การกำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและ โครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จึงนำเสนอ โครงสร้างการบริหารแต่ละระดับตามแผนภาพที่ 14,15,16

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย



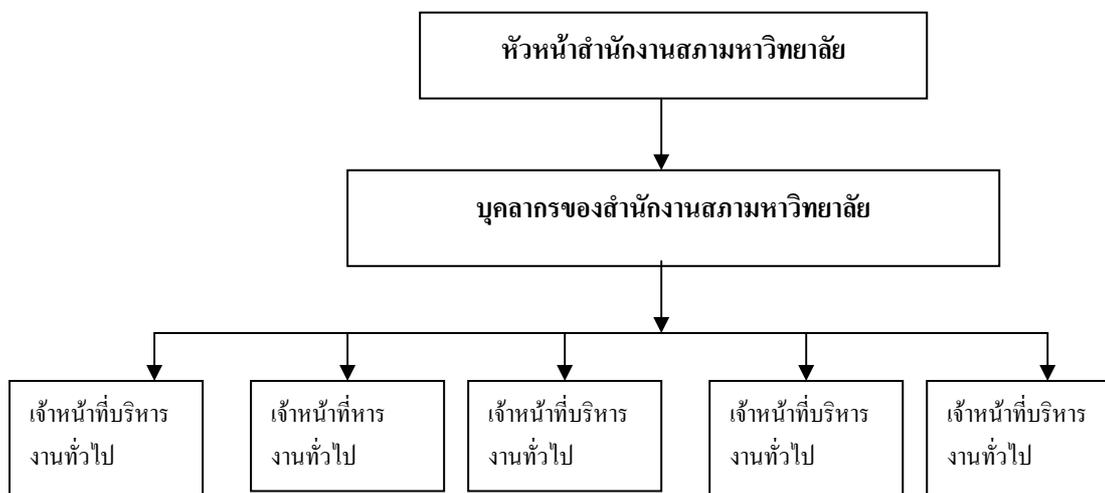
แผนภาพที่ 14 แสดง โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการควบคุมดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 15 แสดง โครงสร้างการควบคุมดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 16 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2.5 ทรัพยากร

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย พึ่งได้รับการสนับสนุนทรัพยากร ดังนี้

2.5.1 งบประมาณ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณตามยุทธศาสตร์นโยบายของสภามหาวิทยาลัย ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และเพื่อการแก้ไขปัญหาจุดอ่อนและส่งเสริมแนวทางการพัฒนาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง คือ

1) งบประมาณ ในกิจกรรมที่เป็นพื้นฐานของภารกิจของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือ งบดำเนินการทั่วไปของหน่วยงาน เช่น ค่าตอบแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ค่าใช้สอย ค่าอาหาร ที่พัก ค่าเดินทาง ค่าถ่ายเอกสาร ค่าวัสดุครุภัณฑ์ ค่าสาธารณูปโภค ฯ

2) งบประมาณ เพื่อการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน และส่งเสริมพัฒนาสำนักงานสภาฯ คือ 1) งบพัฒนาบุคลากร กรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน โดยจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของงบประมาณระยะ 1 ปี 3-5 ปี เพื่อให้เห็นภาพรวมการพัฒนาที่ชัดเจนเป็นระบบต่อเนื่องและสอดคล้องคุณลักษณะของบุคลากรทั้ง 3 ระดับของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 2) การพัฒนาจัดทำฐานข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงานและการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัย 3) การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 4) การประเมินสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา 5)

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5.2 สถานที่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีพื้นที่น้อยกว่า 120 ตรม. โดยควรประกอบด้วยห้องต่าง ๆ อย่างน้อย คือห้องนายกสภามหาวิทยาลัย ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ 4-5 คน ห้องจัดเตรียมเอกสารและเก็บเอกสาร ห้องประชุม ขนาด 10 คนขึ้นไป และห้องข้อมูลสารสนเทศและบริการสืบค้นข้อมูล ทั้งนี้หากมีพื้นที่มากกว่า 150 ตรม.ควรจัดเป็นห้องประชุมของสภามหาวิทยาลัย และหรือห้องประชุมขนาดเล็ก 5-7 คนอีก 2-4 ห้องเพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยใช้ประชุมกลุ่มย่อยก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัยซึ่งจะเป็นประโยชน์มาก

2.5.3 เทคโนโลยี ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและช่วยในการทำงานคือ 1) ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการเชื่อมโยงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2) ระบบการประชุมทางไกล การประชุมอัตโนมัติ (E-meeting) 3) เว็บไซต์ กระดานข่าวในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ฯ

2.6 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรนำหลักการบริหารจัดการยุคใหม่ คือ การทำงานตามแผนเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเป็นระยะๆ การทำงานเน้นผลลัพธ์ของการทำงานโดยมีขั้นตอนบริหารงานคือ 1) มีการวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การชี้นำ (Leading) 5) การควบคุม (Controlling) 6) การประสานงาน (Coordinating) 7) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และรายงาน (Reporting) 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และยึดหลักทางพระพุทธศาสนาเหมาะสมควบคู่กันเช่น 1) หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา หมายถึง การทำงานด้วยความขยัน มีความพยายามทำงานด้วยความอดทน มีความรักในงานที่ทำและมีการทบทวนปรับปรุงการทำงานซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เน้นเรื่องความสุขในการทำงานและการทำงานที่จะต้องมีการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยเมื่อนำหลักธรรมนี้มาช่วยในการทำงานจะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขมีความรักในงานที่ทำ ทุ่มเทอุทิศตนกับการทำงานลดการลาออกไปทำงานที่อื่น จึงมีประสพการณ์การทำงานมากขึ้นทำให้งานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น 2) พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หมายถึง ความมีเมตตา กรุณา การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จและการวางตนเป็นกลาง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการทำงานคือจากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งต้องรับผิดชอบงานการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ การทำงานจะต้องยึดหลักการความเป็นกลางในการทำงาน ดังนั้นหากนำหลักพรหม

วิหาร4 มาใช้ในการบริหารจัดการจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือความไว้วางใจในการทำงานการทำงานก็จะประสบความสำเร็จ 3) สังกัตฤๅ คือ ทาน ปิยะวาจา อัฏถจริยา สมานัตตา หมายถึง การให้ การพูดด้วยความสุภาพ ความช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสภาฯซึ่งจะต้องติดต่อประสานงาน การขอความร่วมมือขอข้อมูลจากหน่วยงานทั้งภายในภายนอก หากนำหลักสังกัตฤๅ 4 มาใช้ในการติดต่อประสานงาน เช่น การพูดด้วยความสุภาพ ยินดีให้บริการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นๆ จะช่วยให้การประสานกับหน่วยงานต่างๆ เป็นไปด้วยความราบรื่นและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ควรนำหลักการ PDCA มาใช้ในการวางแผนติดตาม ปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวสู่หน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)

2.7 การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็งสามารถทำงานรองรับสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นตัวอย่างที่ดีของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยการจัดประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานระหว่างบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างๆอย่างน้อยปีละ1 ครั้ง เพื่อนำความรู้แนวความคิดมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน การสร้างความรู้ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

2) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของสำนักงานสภาฯ เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศในการค้นคว้าอ้างอิง ช่วยให้การดำเนินงานมีความสะดวก ถูกต้องรวดเร็ว ประหยัดฯ

3) การวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูง โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 1 ปี 3-5 ปี เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับคุณลักษณะทั้ง3 ระดับของบุคลากรในสำนักงานสภาฯ การธำรงรักษาคณิศคนเก่งไว้ และมีความมั่นคงมีความก้าวหน้าในการทำงานที่ชัดเจน

4) การประเมินสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีการประชุมประเมิน/ทบทวนการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (Retreat) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5) การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรอัจฉริยะ ตามลำดับโดยวางแผนยุทธศาสตร์และตั้งเป้าหมายการทำงานการพัฒนาหน่วยงานเป็นระยะๆ โดยการ Benchmark กับตนเองมหาวิทยาลัยอื่นๆ และเตรียมวางแผนพัฒนาคน สนับสนุนเทคโนโลยีงบประมาณควบคู่กันไปเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้น

6) การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับสภาฯในการทำงานเชิงรุกโดยอาจจะร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆในการทำวิจัยสถาบัน การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเสี่ยงด้านอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

7) การวางแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการทำงานเชิงรุกลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการทำงาน

3. ผลการศึกษาการประเมินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่าต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกข้อและในทุกองค์ประกอบ

อภิปรายผลการวิจัย

สภาพของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยพบว่าปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยทั้ง 3 กลุ่ม มีปัญหาตรงกันคือกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุม ไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสที่จะได้รับความคิดเห็นมุมมองวิสัยทัศน์ของท่าน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษาและพันธกิจของมหาวิทยาลัยทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยได้ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส ซึ่งสอดคล้องกับที่ เกษม สุวรรณกุล (2552); เกษม วัฒนชัย (2550); วราภรณ์ สามโกเศศ (2550); สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2538) กล่าวว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยภารกิจของการศึกษาระดับอุดมศึกษา เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อเกียรติประวัติส่วนตัว ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้ หรือส่วนหนึ่งไม่ใช้เวลาที่เพียงพอกับมหาวิทยาลัย เช่น ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมประชุม การร่วมเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงอ่อนแอ ขาดประสิทธิภาพ ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนาส่งผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัย นักศึกษาและประชาคม นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับที่ เชทและเทเลอร์ (Chait & Taylor, 2006) กล่าวว่าปัญหาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยยังขาดความเข้าใจพื้นฐานของการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือภาระหน้าที่ตามที่ระบุไว้และกรรมการสภาทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับสถาบันไม่เพียงพอหรือไม่เต็มกำลังความสามารถ ซึ่งปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุสำคัญมาจากการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ประชาคมส่วนหนึ่งเลือกโดยขาดความรู้ความเข้าใจว่าสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่

อย่างไร พันธกิจของมหาวิทยาลัยต้องการกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถด้านใดบ้างเพื่อช่วยพัฒนาการทำงานฯ และได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญกับการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยการให้ความรู้ความเข้าใจให้ข้อมูลแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหาและสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ที่ วิจิตร ศรีสอ้าน(2552) ;เกษม สุวรรณกุล (2552) ;สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2538) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ประสบการณ์ที่สามารถทำหน้าที่ได้จริงๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะยาว15 ปี(พ.ศ.2551-2565) ของสกอ. ที่กำหนดให้มีการปรับโครงสร้างการบริหาร ธรรมชาติของมหาวิทยาลัยรวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัยที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งควรพิจารณาจากพันธกิจของสถาบันการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับหน่วยงานที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการให้ข้อมูล/สร้างความรู้ความเข้าใจในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย คือสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่จะต้องจัดทำ จัดเตรียมข้อมูลการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย เช่น การจัดทำฐานข้อมูลทำเนียบนายกสภามหาวิทยาลัยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ความรู้ความเชี่ยวชาญของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่าน สถิติการเข้าร่วมประชุมสภาฯ ภาระงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยให้คำแนะนำ กระบวนการขั้นตอนการสรรหานายกสภาฯ และอีกส่วนหนึ่งคือการจัดทำข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่มหาวิทยาลัยจะไปทาบทามความสมัครใจในการเข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เช่น บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ข้อมูลพื้นฐานบริบทวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย แนวทางการปฏิบัติที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัย วันเวลาในการประชุมสภาฯ คณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยในการทำงาน ซึ่งหากทั้ง 2 ฝ่ายมีข้อมูลที่พร้อมก็จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมทั้งความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยและมีเวลาให้กับมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพมีความเข้มแข็ง

สภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยพบว่ามีปัญหาที่สำคัญคือสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังไม่สามารถทำงานได้ตามภารกิจที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่จะทำได้เพียงงานประจำ เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัย การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย การประสานงานกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย การรวบรวมข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารฯ ส่วนภาระงานอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์สังเคราะห์ นำเสนอข้อมูลประกอบการพิจารณาเพื่อการทำงานเชิงรุกของสภามหาวิทยาลัยยังมีน้อยมาก ทำให้

เมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วไม่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ผู้บริหารส่วนหนึ่งจึงไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งสาเหตุที่ทำให้สำนักงานสภาฯ ส่วนใหญ่ยังทำงานได้เฉพาะงานประจำมาจากสาเหตุ 1) มีภาระงานประจำมากแต่มีบุคลากรน้อย 4-5 คน ทำให้ไม่สามารถทำงานอื่นๆ ได้ 2) บุคลากรมีทักษะความรู้ความสามารถศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำงานในระดับที่สูงขึ้น ขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจารย์ พานิช(2552) กล่าวว่า”การทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ท้าทายและน่าสนุกเพราะยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนยังไม่มีวัฒนธรรมสำหรับการทำงานนี้ในสังคมไทยยังไม่มีการพัฒนาทักษะสำหรับทำงานนี้ที่เป็นงานหมุน governance ให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ได้ดี...” และแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยเมื่อบุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้นจะทำให้สามารถทำงานได้มากขึ้นครบถ้วนตามภารกิจที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การยุคใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากและถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถยกระดับขององค์กรได้ โดยการพัฒนาคอนนั้นคือการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547: 15-108)

การแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยพบว่าจะไม่มีการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยออกเป็นงานต่างๆ เช่นงานการประชุม งานการติดตามประเมินผล งานบริหารงานทั่วไป ฯ ดังเช่นที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเพราะจะเหมาะสมและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการบริหารอย่างง่ายไม่ซับซ้อนสามารถสั่งการได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากนั้นการไม่แบ่งงานจะทำให้สามารถพัฒนาหน่วยงาน พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้นได้ง่ายและรวดเร็ว โดยสามารถส่งบุคลากรเข้ารับการพัฒนาด้านต่างๆ ไม่จำกัดงาน สามารถหมุนเวียนปรับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรได้ตลอดเวลาตามความสามารถความถนัดและช่วยให้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย งานมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งให้บุคลากรแต่ละคนสามารถทำงานได้เองโดยอัตโนมัติเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้งจากผู้บริหาร สามารถทำงานได้อย่างอิสระและองค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตลอดเวลาเพื่อให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรให้สูงขึ้นสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 ; อัมพร ชำรงลักษณะ, 2551) นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดตั้งองค์กรที่จัดตั้งใหม่ควรเป็นองค์กรมีขนาดเล็กไม่มีฝ่ายงานสนับสนุน การแบ่ง

งานเป็นแบบหลวม ๆ และไม่มีสายการบังคับบัญชามากนัก สามารถตอบสนองและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการทำงานในเชิงรุก(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546; สมยศ นาวิการ, 2547 ; อนิวัช แก้วจางค์ , 2550)

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พบว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย(เลขานุการสภามหาวิทยาลัย) ทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย(นายกสภามหาวิทยาลัย) และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย(ผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย) ทำงานภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ทำงานรองรับสภามหาวิทยาลัยและมีภารกิจที่ต้องการความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ไม่เข้ามาก้าวก่ายสั่งการในการทำงานเพื่อความมีธรรมาภิบาลในการทำงานเพราะมีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร เช่น ภาระงานในการประสานงานรวบรวมข้อมูลในการประเมินการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ฝ่ายเลขานุการในการสรรหาผู้บริหาร ฯ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิจิตร ศรีสอาน (2552) ;เกษม สุวรรณกุล(2552) ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2538) กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอยู่มาหากขาดการบริหารจัดการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลแล้วจะมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกระดับ การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงต้องมีความโปร่งใส นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของแผนอุดมศึกษาระยะยาว15 ปี(พ.ศ. 2551-2565) ของสกอ. ที่ให้เน้นเรื่องธรรมาภิบาลของสภามหาวิทยาลัยเรื่องความมีอิสระในการทำงาน สำหรับสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะไม่เทียบสถานภาพว่าเทียบเท่ากับหน่วยงานใดในมหาวิทยาลัย ระบุเพียงเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย เพราะต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพสูงโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์คุณภาพของงานมากกว่ามุ่งเน้นปริมาณงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดองค์การสมัยใหม่ที่ควรเป็นหน่วยงานขนาดเล็กสามารถทำงานได้อย่างอิสระมีความยืดหยุ่น มุ่งเน้นคุณภาพผลลัพธ์ของงาน(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547 ; อัมพร ช้างลักษณ์, 2551) นอกจากนั้นการเทียบสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยว่าเทียบเท่าคณะเทียบเท่ากอง เทียบเท่างานจะทำให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมุ่งขยายปริมาณงานเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมีจำนวนคนมากขึ้นซึ่งการขยายปริมาณงานต้องระมัดระวังอย่างมากเพราะอาจจะซ้ำซ้อนกับงานของมหาวิทยาลัยได้ และหน่วยงานต้องเสียเวลากับการบริหารจัดการเรื่องคนที่เพิ่มขึ้น

สำหรับเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานเต็มที่โดยทำงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกิจการสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสอดคล้อง

กับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2565) ของสกอ. ที่เสนอว่ามหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัยและมีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เต็มเวลา อันจะช่วยให้งานของของสภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพมากขึ้น

การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรนำหลักการบริหารจัดการยุคใหม่ คือ การทำงานจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายในการทำงาน แล้วมอบหมายภาระงานให้บุคลากรกำหนดการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินเป็นระยะๆ โดยการทำงานเน้นผลลัพธ์ของการทำงาน โดยมีขั้นตอนการทำงานคือ 1) มีการวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การชี้แนะ (Leading) 5) การควบคุม (Controlling) 6) การประสานงาน (Coordinating) 7) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และรายงาน (Reporting) 8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมายสำคัญมากกว่ากระบวนการทำงาน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2547) และหน่วยงานจะต้องมีการกำหนดภารกิจที่ชัดเจน วัดผลสำเร็จได้ มีผู้รับผิดชอบการบริหารงาน สามารถวัดผลงานตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานพัฒนาระบบราชการ, 2552) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการของ เซอร์โต (Certo and Trevis, 2006 : 7-8) ที่กล่าวไว้คือ 1) การวางแผน (Planning) โดยจัดทำทั้งแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน 2) การจัดองค์การ ตามสายการบังคับบัญชา (Organizing) 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 4) การนำ (Leading) คือการให้คำปรึกษาแนะนำ 5) การควบคุม (Control) คือการควบคุมการทำงาน นอกจากการบริหารจัดการโดยยึดแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ผู้บริหารสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรนำหลักทางพระพุทธศาสนาผสมผสานควบคู่กับการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยการนำหลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา คือ การทำงานด้วยความขยัน พยายาม มีความรักในงานที่ทำและมีการทบทวนปรับปรุงการทำงาน ซึ่งจะช่วยการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ พรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และสังคัตถุ 4 คือ ทาน ปิยะวาจา อตถจริยา สมานตตา ซึ่งจะช่วยในการทำงานร่วมกัน การอยู่ร่วมกัน การประสานงาน การทำงานเป็นทีม ฯ ลดความเครียด การทำงานอย่างมีความสุข รวมทั้งนำหลักการ PDCA มาใช้ในการวางแผน ติดตาม ปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องและก้าวสู่หน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice)

แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแนวทางหนึ่งคือการสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยระหว่างมหาวิทยาลัยต่างๆ ในทุกระดับ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีประโยชน์จำเป็นอย่างมากสำหรับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานจัดตั้งใหม่ และยังขาด

ความชัดเจนในการดำเนินการหลายประการ หากได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะช่วยให้ประหยัดเวลาในการพัฒนาการทำงาน การสร้างองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องลักษณะของการ ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทในการถ่ายโอนความรู้ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันของบุคลากรกับองค์กร และสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ จาก เครือข่ายสายสัมพันธ์ ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ (Marquardt & Reynolds, 1994)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน จากข้อค้นพบจากการวิจัยเพื่อ ให้มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

1.1 ผลจากการศึกษาสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ พบว่าองค์ประกอบของ กรรมการสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะมีนักศึกษาเข้าร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย เช่น มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois) ให้นักศึกษาเข้าร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยถึง 3 คน จาก 12 คน หรือ มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales) มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne) ให้สิทธินักศึกษามีส่วนร่วมในการเลือกกรรมการ สภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากนักศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจากการกำหนดนโยบายต่างๆ ของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย นอกจากนี้ผลจากการศึกษาสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศพบว่าการกำหนดข้อพึงปฏิบัติในการทำหน้าที่ของ กรรมการสภามหาวิทยาลัย เช่น การทำงานต้องยึดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ใช่ตำแหน่งในทางที่ไม่เหมาะสม เตรียมความพร้อมก่อนการประชุม และใช้ สถิติปัญหาในการตัดสินใจ ฯ

ข้อมูลจากการศึกษาดังกล่าวสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรทำหน้าที่รวบรวม นำเสนอเป็นข้อมูลข่าวสารเผยแพร่เป็นความรู้แก่ประชาคมทั่วไป และสรุปเป็นข้อมูลสารสนเทศ เปรียบเทียบกับสภามหาวิทยาลัยของไทยแล้วนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

1.2 ตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจากการวิจัยพบว่าควรเป็นรอง อธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการปฏิบัติงานให้สภามหาวิทยาลัยได้อย่าง เต็มที่ มีธรรมาภิบาล มีความเป็นอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหาร และช่วยสนับสนุนให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เห็นสอดคล้องกัน แต่ในทางปฏิบัติปัจจุบันมี เพียงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิมที่แต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยเป็น

เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพและมหาวิทยาลัยของรัฐ เลขานุการสภามหาวิทยาลัยยังคงเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร/รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ โดยแต่ละมหาวิทยาลัยได้ให้เหตุผลแตกต่างกันเช่น เป็นการให้ทรัพยากรบุคลากรมีประสิทธิภาพภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังมีน้อยสามารถดูแลได้ และสามารถดูแลบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในเรื่องสิทธิประโยชน์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้คล่องตัวกว่า ฯ

ดังนั้นสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรนำเสนอข้อมูลดังกล่าวรวมทั้งเหตุผลผลดี ผลเสียนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเป็นข้อมูลเพื่อเตรียมการรองรับในอนาคต

1.3 จากการวิจัยพบว่าแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งประการหนึ่ง คือ การสร้างเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยโดยจัดให้มีการประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน การศึกษาดูงาน เพื่อเปิดวิสัยทัศน์มุมมอง สร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และสามารถนำแนวคิดต่างๆไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนพัฒนาหน่วยงาน สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างๆควรริเริ่มจัดให้มีการประชุมร่วมกัน

1.4 จากการวิจัยพบว่าในสภาพปัจจุบันการดำเนินการของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังมีปัญหาความไม่ชัดเจนในหลายประการ เช่น ความมีอิสระ ธรรมชาติในการทำงาน สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงาน ภารกิจฯ ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวและสร้างความชัดเจนในการทำงาน การบริหารจัดการฯ อันจะช่วยให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานรองรับสภามหาวิทยาลัยได้มากขึ้น จึงควรพิจารณาออกข้อบังคับสำหรับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 จากผลการศึกษาด้านแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ที่ได้ดำเนินการวิจัยในขณะนี้อยู่ในช่วงที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เพิ่งจัดตั้งมาประมาณ 2-3 ปีและยังขาดความชัดเจนในหลายประการ และมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งไม่ได้ดำเนินการจัดตั้ง ดังนั้นเมื่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้จัดตั้งไปแล้วอีกระยะหนึ่งเช่น 5-10 ปีควรมีการศึกษาด้านแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอีกครั้งเนื่องจากบริบทต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปมีความชัดเจนในด้านต่างๆ มากขึ้น

2.2 จากการวิจัยจุดมุ่งหมายและภารกิจที่สำคัญมากประการหนึ่งของสำนักสภามหาวิทยาลัย คือการเชื่อมโยง ถ่ายทอด นโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยและประชาคม และการกำกับติดตามการปฏิบัติตามมติของสภามหาวิทยาลัยว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการอย่างไรมี

ปัญหาอุปสรรคอะไร ที่จะช่วยให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการเชื่อมโยงการกำกับติดตามการดำเนินการดังกล่าว จึงควรมีการวิจัย เรื่องกลยุทธ์บริหารจัดการเพื่อการเชื่อมโยงถ่ายทอดนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัย และประชาคม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

http://hrmd.oop.cmu.ac.th/information/report/rpt_gpos_fac.php [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยทักษิณ. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

http://www.tsu.ac.th/personnel/4-6-2009_FSNY9.xls [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://www.sut.ac.th/dp/th/perstat.htm> [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยบูรพา. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://www.buu.ac.th/web/report1.xls> [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยมหิดล. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Excel/ratioMar52.xls> . [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยแม่โจ้. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

http://personnel.mju.ac.th/structure/stat_group.php. [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://masterorg.wu.ac.th/file/dp-20090604-tatuV.xls> [2552, มกราคม 4]

กองการเจ้าหน้าที่, มหาวิทยาลัยศิลปากร. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา :

<http://www.pd.su.ac.th/> [2552, มกราคม 4]

เกษม วัฒนชัย.(2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)**.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 30 กันยายน 2550. (เอกสาร
อัดสำเนา).

เกษม สุวรรณกุล.(2552). **การบริหารจัดการที่ตีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เกศรา รักชาติ. (2549). **องค์กรแห่งการตื่นรู้**. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพฯธุรกิจบิซบุ๊ก.

เกียรติสุดา ศรีสุข. **การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย**. วารสารการวัดผลและวิจัยทางการ
ศึกษา. 21(1 พฤษภาคม 2549) หน้า 5.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย. (2551) **พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551** .

[ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา: <http://www.chula.ac.th/> [2551, ตุลาคม 4]

- ซัจจันันต์ ชรรณจินดา. (2551). รวมสุดยอดแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- เชียงใหม่, มหาวิทยาลัย. (2551). พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551 . [ออนไลน์]. 2551.
แหล่งที่มา: <http://www.chiangmai.ac.th>. [2551 ตุลาคม 4]
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ . (2544) . ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: กราฟิคฟอร์แมท.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร.(2532). โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกา: กรณี
สถาบันของรัฐในรัฐแคลิฟอร์เนีย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2533). โครงสร้างขององค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย
รูปแบบของไทยและอเมริกัน. วารสารครุศาสตร์. (กรกฎาคม – ธันวาคม 2533), หน้า 60-77.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. 1(กันยายน -
ธันวาคม 2543)
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร :
แซทไฟร์พริ้นติ้ง .
- บูรพา, มหาวิทยาลัย. (2551). พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2550. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา :
<http://www.buu.ac.th>. [2551, ตุลาคม 4]
- ประกอบ คูปรัดน์. (2530). ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา. โครงการ
ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร:
พิมพ์ตะวัน.
- ธงชัย สันติวงศ์.(2537). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์.(2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2541). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์ และชนาธิป สันติวงศ์. (2541). องค์กรกับการสื่อสาร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
ธรรมศาสตร์.

- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **หลักการบริหารจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). **วิธีวิทยาการขั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ**. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย.
7 (กรกฎาคม- ธันวาคม) ; 2538. หน้า 1-36.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2542). **การจัดการสำนักงาน**. กรุงเทพมหานคร ; ห้างหุ้นส่วนจำกัด
มณฑลการพิมพ์.
- นิตา ชูโต. (2540). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร ; พี เอ็นการพิมพ์.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). **การจัดการความรู้กับคลังความรู้**. กรุงเทพมหานคร : เอสอาร์พรีนติ้งแมส
โปรดักส์ .
- พรชิตา วิเชียรปัญญา.(2547).**การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร:
ธรรมมลการพิมพ์.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). **พฤติกรรมองค์กร**.กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา:
<http://esdg.excise.go.th/kidsadeeka.doc>. [2551, ตุลาคม 15]
- ภาวิช ทองโรจน์ . (2547). **สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาอุดมศึกษา.(เอกสารอัดสำเนา)**.
- โยธิน แสงวดี.(2530). การสนทนากลุ่ม. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. 7(กุมภาพันธ์) หน้า 48-56.
- รสสุคนธ์ พหลเทพ. (2526). **ภูมิศาสตร์อำนาจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย:กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.**
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. (2544). **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย**.
ทบวงมหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณรดี แสงมณี. (2544). **องค์กรและการจัดการ**.กรุงเทพมหานคร : ระเบียบงทองการพิมพ์.
- วนิดา ชูวงษ์. (2541). **การพัฒนาข้าราชการในภาวะวิกฤติ. จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน**.
17(1). (มกราคม - มีนาคม 2541.)หน้า 21-23.
- วราภรณ์ สามโกเศศ. (2550). **นระสภามหา'ลัยกำกับฝ่ายบริหาร.เดลินิวส์ (4 กันยายน 2550):15**
- วราภรณ์ สีหนาท.(2548).**การพัฒนารูปแบบสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติที่เหมาะสม
สำหรับประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ศึกษบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา ล่วงลือ. (2538). **การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย**.วิทยานิพนธ์
ครุศาสตร์ศึกษบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล. ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2549). ข่าวการศึกษา ไทยรัฐ (5 กันยายน 2549) : 14
- วิจิตร ศรีสอาน. (2518). หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, (เอกสารอัดสำเนา)
- วิจิตร ศรีสอาน. (2529). การศึกษาทางไกล. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้.สู่ ปฎิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). การสัมมนา KM เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ: [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/vlog2beyondkm/101233> [2552 มิถุนายน 15]
- วิจารณ์ พานิช. (2552). Retreat ครั้งแรกของสภามหาวิทยาลัยมหิดล. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/blog/council/237962> [2552, มิถุนายน 15]
- วีรวัช มาณะศิริรานนท์. (2542). การบริหารภูมิปัญญา. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วีรวัช มาณะศิริรานนท์. (2541). องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิลปากร, มหาวิทยาลัย. (2551). พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา: <http://www.su.ac.th>. [2551, ตุลาคม 15]
- ศิริพร พงศ์ศรีโจน. (2538). องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็ดดิสัน เพรสโปรดักส์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันคลังสงของชาติ. (2552). ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย จดหมายข่าวธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัย. 1(กุมภาพันธ์ 2552) หน้า 1-10.
- สมคิด บางโม. (2548). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒนา.
- สมยศ นาวิการ. (2537). การบริหารพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. (2537). แนวความคิด : การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 .
- สมยศ นาวิการ. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ 1991.

สมยศ นาวิการ.(2547). **การบริหาร ; การพัฒนาองค์การและการจูงใจ** กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ:ทฤษฎีและการประยุกต์.**

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2538). สภามหาวิทยาลัยของรัฐ: การปรับรื้อระบบ. จุลสารคณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปลงจากคำบรรยายในที่ประชุมราชบัณฑิตและภาคีสมาชิกสำนัก

ธรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตสถาน (3 พฤษภาคม พ.ศ. 2538)

สมิหระ จิตตลดากร.(2546). **ทฤษฎีองค์การ.พิมพ์ครั้งที่ 3** กรุงเทพมหานคร : คงวุฒิคุณากร.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2547. **ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน.** กรุงเทพมหานคร:

บริษัทสกายบุ๊ก .

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะ**

ยาว15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565). 30 กันยายน 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สรุปลงเอกสารการประชุมนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ

เรื่อง **บทบาทของนายกสภาในการบริหารมหาวิทยาลัย.** วันที่ 21 กรกฎาคม 2550 ณ ห้อง

กมลทิพย์โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ.๙(เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552) . **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม**

คำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา:

<http://www.council.chula.ac.th>. [2551, ตุลาคม 15]

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. [ออนไลน์]. 2552.

<http://www.chiangmai.ac.th> [2552, เมษายน 15]

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา:

<http://www.tsu.ac.th/tsuco/>. [2551, ตุลาคม 15]

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา:

<http://www.council.buu.ac.th>. [2552, ตุลาคม 15]

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://www.mahidol.ac.th>. [2552, ธันวาคม 5]

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://www.council.wu.ac.th> [2552, มกราคม 15]

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยศิลปากร.[ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

<http://www.council.su.ac.th> [2552, ธันวาคม 5]

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา:

http://www.hrm.chula.ac.th/stat_staff.htm [2552, มกราคม 4]

สุกัญญา เออมอัมธรรม. (2546). การจัดการและการพัฒนาองค์การ.พิมพ์ครั้งที่ 1ภาควิชา
สังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุภาพค์ จันทวานิช. (2540).วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร;สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเมธ เข้มนุ่ม. ข่าวการศึกษา พิมพ์เดลินิวส์ (8 สิงหาคม 2551) :27.

อรจรรย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพมหานคร:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

อนิวัช แก้วจางค์.(2550).หลักการจัดการ.ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และ
บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อมรวิชัย นาคทรพร. ความฝันของแผ่นดิน. พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก .

อรุณ รักธรรม.(2532). การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.

อุทุมพร จามรมาน. (2533). การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย ฉบับพิเศษ
(กรกฎาคม 2533) หน้า 98-106.

อัมพร ชำรงลักษณ์. (2551).องค์การ : ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ. กรุงเทพฯ :
โครงการตำราและสิ่งพิมพ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

Annette, M.G. (2009) . An analysis of actual and desired roles of trustees and presidents of
Community colleges linked to board-president relationship and its impact on college
effectiveness. Ph.D. Dissertation, Graduate School of Education and Psychology,
Pepperdine University, xiv-xv. Abstract retrieved from ProQuest LLC

Anthony, P. William. (1978). **Participation Management**. Manila Philippines: Addison -
Wesley, Publishing.

Argyris, C. and Schon, D. (1998) .**Organization Learning : A Theory of Action Perspective**
Reading: Addison Wesley.

- Australian National University. [Online]. Available from: <http://www.anu.edu.au/cabs/index.html>
- Boje, D.M., L. Prieto. (2007). What is post modern. [Online]2009. Available from : [http:// www.horsesenseatwork.com](http://www.horsesenseatwork.com) [2009 December25]
- Burnett,k. (2006). Tiny essentials of an effective volunteer board. **Development and Alumni Relations Report**, 8(12, April 2006): 8
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. (1991). **Strategic Management :Concept and Applications**. New York: McGraw – Hill.
- Chait, P. Richard , Holland, P. Thomas and Taylor, E. Barbara. (1993). **The Effective Boards of Trustees. Arizona** : The Oryx Press.
- Chait, P. Richard , Holland, P. Thomas and Taylor, E. Barbara. (2006). “The Role of Governing Board Issues, Recommendations and Resources” **Field Guide to Academic Leadership**. Jossey - bass Publishers.
- Cornell University. [online]2009. Available from ; http://www.alumni.cornell.edu/council/staff_list.cfm. [2009 December 5]
- Cummings, Thomas and Worley,G.Christopher. (2005). **Organization Development and Change**. 8 th ed. U.S.A. Thomson.
- Davis, F.R. (1995). **Strategic Management**. New York: New York: Prentice – Hall.
- Eisner, E. (1976). **Education connoisseurship and criticism**: Their form and functions in educational evaluation.” *Journal of Aesthetic Education*”.
- Flynn, P.C. (2006). **Fiduciary obligations : the moral responsibilities of boards of trustees and directors**. Ph.D. Dissertation, Graduate School of Arts and Sciences, Georgetown University, iii-iv. Abstract retrieved from ProQuest LLC database
- Hodge, B.J. and William, P. Anthony. (1988). **Organization Theory**. Third Edition. Allyn and Bacon, Inc. Print in the United State of America.
- Jackson, J.H., Morgan, C.D., and Paolillo , J.G. (1992). **Organization Theory: A Macro Perspective of Management** . 3 rd ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Karl Albrecht. (2003).**The power of minds at work ; Organization Intelligence in Action**. New York.

- Knowles. (1970). **Handbook of college and university administration**. New York : McGraw Hill.
- Kotler, Phillip and Murphy, Patrick, E. (1981). **Strategic Planning for Higher Education** **Journal of higher education**.52: 470-489.
- Krippendorff, K. (2004). **Content Analysis : an introduction to its methodology**. Thousand Oaks, Calif. U.S.A: Sage.
- Marquardt, M.J., and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : Irvine.
- Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organization**. New Jersey : Prentice – Hall.
- Mintzberg, H. (1983). **The Nature of Managerial Work**. New York : Harper & Row
- Mintzberg, H. (1983). **Structure in Fives : Designing Effective Organization**. USA. : Prentice – Hall.
- Putti, J.M. (1987). **Management : A Function Approach**. Singapore : McGraw-Hill.
- Rhranakhon Rajabhat University. (2007). **A Summary of the Research Project on the Roles of the University Councils in Thailand**. Rhranakhon Rajabhat University.
- Richard L.Daft. (2004). **Organization Theory and Design**. Third Edition South - Western, a division of Thomson Learning. Print in the United State of America.
- Richard T. Ingram and Associates. (1980). **Handbook of College and University Trusteeship**. Jossey - bass Publishers.
- Robbins, S.P. (1990). **Organization Theory Structure, Design and Application**. 3 th ed. New Jersey : Prentice - Hall.
- Robbins, S.P. (2001). **Management**. Upper Saddle Reier : Prentice - Hall.
- Robbins, S.P and Coulter, M. (2002). **Management**. New Jersey : McGraw-Hill.
- SEAMEO RIHED.(2009). The Second SEAMEO RIHED-ABG Education Programme to The United States of America : University Governance for Members of University Council and University Administrators 17-26 April 2009.
- Steers, R.M. (1988). **Introduction to Organization Behavior**. Third Edition Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Steward, D.W. and Shamsadani.(1990). P.N. **Focus Groups : Theory and practice**. Newbury Park: Sage.

Stoner, J.A. and Freeman, E.R. (1992). **Management**. 5 th ed. New Jersey : Prentice - Hall.

Tilburg University. [online]2009. Available from ; [2009 December 5]

http://www.tilburguniversity.nl/university/participation/university_council/

University of Illinois. [Online]2010. Available from : <http://illinois.edu/>[2010 January 5]

University of Melbourne. [Online]2010. Available from :

http://www.unimelb.edu.au/unisec/OrgCharts/pdf/svp_fs.pdf [2010 January 5]

University of Minnesota. [Online]2010. Available from : <http://www.minisota.edu/>

[2010 January 5]

University of New South Wales. [Online]2010. Available from :

<http://www.unsw.edu.au/about/pad/governance.html> [2010 January 5]

University of Oregon. [Online]2009. Available from: [http://www.ous.edu/state board/](http://www.ous.edu/state_board/)

[2009 May 5]

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
จำนวนบุคลากร

1. แสดงจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัย 9 สถาบัน
2. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของโลก ปี คศ.2008
3. คณะวิชาที่จัดส่งแบบสอบถาม ถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสำนักงาน
สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.แสดงจำนวนบุคลากรของมหาวิทยาลัย ทั้ง 9 สถาบัน (ณ เดือน มกราคม 2552)

สถาบัน	จำนวนบุคลากร (คน)
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	976
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	793
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	7,851
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	5,674
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ	763
6. มหาวิทยาลัยบูรพา	2,181
7. มหาวิทยาลัยมหิดล	17,444
8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	1,189
9. มหาวิทยาลัยศิลปากร	1,837
รวม	38,711

อ้างอิงจากเว็บไซต์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	http://www.sut.ac.th/dp/th/perstat.htm
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	http://masterorg.wu.ac.th/file/dp-20090604-tatuV.xls
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	http://www.hrm.chula.ac.th/stat_staff.htm
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	http://hrmd.oop.cmu.ac.th/information/report/rpt_gpos_fac.php
มหาวิทยาลัยทักษิณ	http://www.tsu.ac.th/personnel/4-6-2009_FSNY9.xls
มหาวิทยาลัยบูรพา	http://www.buu.ac.th/web/report1.xls
มหาวิทยาลัยมหิดล	http://www.op.mahidol.ac.th/orpr/Excel/ratioMar52.xls
มหาวิทยาลัยแม่โจ้	http://personnel.mju.ac.th/structure/stat_group.php
มหาวิทยาลัยศิลปากร	http://www.pd.su.ac.th/

2. ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ประจำปี คศ. 2008 โดย Time Higher Education

2008 Rank	School Name	Country
Source: QS Quacquarelli Symonds (www.topuniversities.com)		
Copyright © 2004-2008 QS Quacquarelli Symonds Ltd.		
Click here for copyright and limitations on use.		
1	HARVARD University	United States
2	YALE University	United States
3	University of CAMBRIDGE	United Kingdom
4	University of OXFORD	United Kingdom
5	CALIFORNIA Institute of Technology (Calt...	United States
6	IMPERIAL College London	United Kingdom
7	UCL (University College London)	United Kingdom
8	University of CHICAGO	United States
9	MASSACHUSETTS Institute of Technology (M...	United States
10	COLUMBIA University	United States
11	University of PENNSYLVANIA	United States
12	PRINCETON University	United States
13=	DUKE University	United States
13=	JOHNS HOPKINS University	United States
15	CORNELL University	United States
16	AUSTRALIAN National University	Australia
17	STANFORD University	United States
18	University of MICHIGAN	United States
19	University of TOKYO	Japan
20	MCGILL University	Canada
21	CARNEGIE MELLON University	United States
22	KING'S College London	United Kingdom
23	University of EDINBURGH	United Kingdom
24	ETH Zurich (Swiss Federal Institute of T...	Switzerland
25	KYOTO University	Japan
26	University of HONG KONG	Hong Kong
27	BROWN University	United States
28	École Normale Supérieure, PARIS	France
29	University of MANCHESTER	United Kingdom

2008 Rank	School Name	Country
30=	National University of SINGAPORE(NUS)	Singapore
30=	University of CALIFORNIA, Los Angeles (U...	United States
32	University of BRISTOL	United Kingdom
33	NORTHWESTERN University	United States
34=	ÉCOLE POLYTECHNIQUE	France
34=	University of BRITISH COLUMBIA	Canada
36	University of California, BERKELEY	United States
37	The University of SYDNEY	Australia
38	The University of MELBOURNE	Australia
39	HONG KONG University of Science & Techno...	Hong Kong
40	NEW YORK University (NYU)	United States
41	University of TORONTO	Canada
42	The CHINESE University of Hong Kong	Hong Kong
43	University of QUEENSLAND	Australia
44	OSAKA University	Japan
45	University of NEW SOUTH WALES	Australia
46	BOSTON University	United States
47	MONASH University	Australia
48	University of COPENHAGEN	Denmark
49	TRINITY College Dublin	Ireland
50=	Ecole Polytechnique Fédérale de LAUSANNE...	Switzerland
50=	PEKING University	China
50=	SEOUL National University	Korea, South
53	University of AMSTERDAM	Netherlands
54	DARTMOUTH College	United States
55	University of WISCONSIN-Madison	United States
56	TSINGHUA University	China
57	HEIDELBERG Universität	Germany
58	University of CALIFORNIA, San Diego	United States
59	University of WASHINGTON	United States
60	WASHINGTON University in St. Louis	United States
61	TOKYO Institute of Technology	Japan
62	EMORY University	United States

2008 Rank	School Name	Country
63	UPPSALA University	Sweden
64	LEIDEN University	Netherlands
65	The University of AUCKLAND	New Zealand
66	LONDON School of Economics and Political...	United Kingdom
67	UTRECHT University	Netherlands
68	University of GENEVA	Switzerland
69	University of WARWICK	United Kingdom
70	University of TEXAS at Austin	United States
71	University of ILLINOIS	United States
72	Katholieke Universiteit LEUVEN	Belgium
73	University of GLASGOW	United Kingdom
74	University of ALBERTA	Canada
75	University of BIRMINGHAM	United Kingdom
76	University of SHEFFIELD	United Kingdom
77	NANYANG Technological University	Singapore
78=	DELFT University of Technology	Netherlands
78=	RICE University	United States
78=	Technische Universität MÜNCHEN	Germany
81=	University of AARHUS	Denmark
81=	University of YORK	United Kingdom
83=	GEORGIA Institute of Technology	United States
83=	The University of WESTERN AUSTRALIA	Australia
83=	University of ST ANDREWS	United Kingdom
86	University of NOTTINGHAM	United Kingdom
87	University of MINNESOTA	United States
88	LUND University	Sweden
89	University of CALIFORNIA, Davis	United States
90	CASE WESTERN RESERVE University	United States
91=	Université de Montréal	Canada
91=	University of HELSINKI	Finland
93=	Hebrew University of JERUSALEM	Israel
93=	Ludwig-Maximilians-Universität München	Germany
95	KAIST - Korea Advanced Institute of Scie...	Korea, South

2008 Rank	School Name	Country
96	University of VIRGINIA	United States
97	University of PITTSBURGH	United States
98	University of CALIFORNIA, Santa Barbara	United States
99=	PURDUE University	United States
99=	University of SOUTHAMPTON	United Kingdom

ข้อมูลจาก <http://www.thaiblogonline.com/watlovely.blog?PostID=5584>

3. คณะวิชาที่จัดส่งแบบสอบถามถึงบุคลากรเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. สำนักวิชาวิทยาศาสตร์
2. สำนักวิชาสำนักวิชาเทคโนโลยีการเกษตร
3. สำนักวิชาสำนักวิชาเทคโนโลยีสังคม
4. สำนักวิชาสำนักวิชาแพทยศาสตร์
5. สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์
6. สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์

3.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. คณะครุศาสตร์
2. คณะนิติศาสตร์
3. คณะวิทยาศาสตร์
4. คณะพยาบาลศาสตร์
5. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
6. คณะศิลปกรรมศาสตร์

5. มหาวิทยาลัยมหิดล

1. คณะศิลปศาสตร์
2. คณะดุริยางคศาสตร์
3. คณะสัตวแพทยศาสตร์
4. คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์
5. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
6. สถาบันประชากรศาสตร์

7. มหาวิทยาลัยทักษิณ

1. คณะศึกษาศาสตร์
2. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ
4. คณะศิลปกรรมศาสตร์
5. คณะวิทยาศาสตร์

6. คณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา

9.มหาวิทยาลัยศิลปากร

1. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1. สำนักวิชาการจัดการ
2. สำนักวิชาศิลปศาสตร์
3. สำนักสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ
4. สำนักสำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์
5. สำนักวิทยาศาสตร์
6. คณะบดีสำนักวิศวกรรมศาสตร์และทรัพยากร

4.มหาวิทยาลัยบูรพา

1. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. คณะการจัดการและการท่องเที่ยว
3. คณะศิลปกรรมศาสตร์
4. คณะอัญมณี
5. คณะสาธารณสุขศาสตร์
6. คณะเทคโนโลยีทางทะเล

6. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. คณะสังคมศาสตร์
2. คณะศึกษาศาสตร์
3. คณะแพทยศาสตร์
4. วิทยาศาสตร์
5. คณะจิตรศิลป์
6. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. คณะบริหารธุรกิจ
2. คณะเศรษฐศาสตร์
3. คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร
4. คณะวิทยาศาสตร์
5. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ
สิ่งแวดล้อม
6. คณะศิลปศาสตร์

2. คณะเภสัชศาสตร์
3. มัณฑนศิลป์
4. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
5. คณะศึกษาศาสตร์
6. คณะโบราณคดี

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของการแปลแบบสอบถามฉบับภาษาไทยเป็นฉบับภาษาอังกฤษ
3. ตารางรายชื่อนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
4. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์
5. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมระดมความคิดเห็นและร่วมให้ความคิดเห็นต่อร่างต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
6. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. รองศาสตราจารย์ ดร. สำราญ มีแจ่ม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ช่วงโชติ พันธุ์เวช อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของการแปลแบบสอบถามฉบับภาษาไทยเป็นฉบับภาษาอังกฤษ

- รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิมล เสนะวงศ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาควิชาภาษาตะวันตก คณะโบราณคดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ตารางรายชื่อนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ตารางที่ 48 รายชื่อนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง	รายชื่อ	สถาบัน
นายกสภา มหาวิทยาลัย	ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล ศาสตราจารย์ นพ. เกษม วัฒนชัย ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ศาสตราจารย์ ดร.จรัส จันทลักษณ์ ศาสตราจารย์ นพ.จรัส สุวรรณเวลา ศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิงไขศรี ศรีอรุณ ดร.อำนาจ ขศสุข	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
อธิการบดี	ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สืบคำ รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ อุปถัมภ์ ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์ ศาสตราจารย์คลินิก นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ สายธนู ศาสตราจารย์ นพ.ภิรมย์ กมลรัตนกุล อาจารย์ ดร.อุทัย คลยเกษม รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตารางที่ 48 รายชื่อนายกสภามหาวิทยาลัยอธิการบดีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

ตำแหน่ง	รายชื่อ	สถาบัน
เลขานุการ สภามหาวิทยาลัย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ทศนสร รองศาสตราจารย์ ดร.สุรสีห์ วัฒนวิทย์กิจ รองศาสตราจารย์ ดร.เรณา พงษ์เรืองพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภชัย เชื้อรัตนพงษ์ รองศาสตราจารย์ทันตแพทย์พาสน์ศิริ นิสาลักษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วสันต์ กาญจนมุกดา รองศาสตราจารย์.นพ.เจษฎา แสงสุพรรณ รองศาสตราจารย์ ระพีพรรณ ฉลองสุข ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยแม่โจ้
หัวหน้าสำนักงาน สภามหาวิทยาลัย/ รักษาการหัวหน้า สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	นางนงเยาว์ สุคำกา นายบรรจงวิทย์ ยิ่งยงค์ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี นายปรีดา ศิริรัมย์ รองศาสตราจารย์ทันตแพทย์พาสน์ศิริ นิสาลักษณ์ นางสาวจินตนา นาคจินดา ศาสตราจารย์กิตติคุณไพระศักดิ์ จันทร์ประทีป กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับมอบหมายให้ดูแลสำนักงานสภาจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย นางสาวนวนลนิตย์ ปิ่นนิกร นางสาวฉวีวรรณ หลิมวัฒนา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
2. ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สืบคำ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ทศนสร
4. นางนงเยาว์ สุคำภา

2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

5. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล
7. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรสีห์ วัฒนวิทย์กิจ
8. นายบรรจงวิทย์ ยิ่งวงศ์

3. มหาวิทยาลัยบูรพา

9. ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
10. ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ อุปถัมภ์
11. รองศาสตราจารย์ ดร.เรณา พงษ์เรืองพันธ์ุ
12. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ทับศรี

4. มหาวิทยาลัยทักษิณ

13. ศาสตราจารย์ ดร.จรัญ จันทลักษณ์
14. รองศาสตราจารย์ ดร.สมเกียรติ สายธนู
15. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วสันต์ กาญจนมุกดา
16. นางสาวจินตนา นาคจินดา

5. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

17. ศาสตราจารย์ น.พ.อาวุธ ศรีสุกรี
18. ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์
19. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภชัย เชื้อรัตนพงษ์
20. นายปรีดา ศิริรังษี

6. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

21. ดร.อำนาจ ยศสุข
22. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช
23. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช
24. นางสาวนวลนิษฐ์ ปิ่นนิกร

ตำแหน่ง

- นายกสภามหาวิทยาลัย
อธิการบดีมหาวิทยาลัย
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- อุปนายกสภามหาวิทยาลัย
อธิการบดีมหาวิทยาลัย
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- นายกสภามหาวิทยาลัย
อธิการบดีมหาวิทยาลัย
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

7. มหาวิทยาลัยศิลปากร	ตำแหน่ง
25. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิง ไชศรี ศรีอรุณ	นายกสภามหาวิทยาลัย
26. อาจารย์ ดร.อุทัย คุลยเกษม	อธิการบดีมหาวิทยาลัย
27. รองศาสตราจารย์ ระพีพรรณ ฉลองสุข	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
28. นางสาวฉวีวรรณ หลิมวัฒนา	รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา	
29. ศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สินดารัตน์	อดีตนบตคณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยทักษิณ
30. ดร. สุชาติ เมืองแก้ว	อดีตรองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
5. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่มและร่วมให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ	
1. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน	นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และเทคโนโลยีสุรนารี
2. ศาสตราจารย์ นพ.อาวุธ ศรีสุกรี	อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. ดร.อำนาจ ยศสุข	นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ไทพย์ สุวรรณกุล	อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
5. อาจารย์ ดร.อุทัย คุลยเกษม	อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
6. รองศาสตราจารย์ ดร. สมเกียรติ สายธนู	อธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ
7. รองศาสตราจารย์ ดร. สุรสีห์ วัฒนวิทย์กิจ	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
8. รองศาสตราจารย์ทันตแพทย์พาสน์ศิริ นินาสลักพันธ์	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยมหิดล
9. รองศาสตราจารย์ ระพีพรรณ ฉลองสุข	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
10. นายบรรจงวิทย์ ยิ่งยงค์	รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
11. ศาสตราจารย์กิตติคุณพีระศักดิ์ จันทร์ประทีป	กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับมอบหมายให้ดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
12. นางสาวฉวีวรรณ หลิมวัฒนา	รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
13. รองศาสตราจารย์ ดร.เกษร จันทศิริ	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศิลปากรและ อดีตเลขานุการสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
14. พระมหา ดร.สุทธิโร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย

6. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1. ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล	นายกสภามหาวิทยาลัยบูรพา
2. ศาสตราจารย์ ดร.จรัญ จันทลักษณ์	นายกสภามหาวิทยาลัยทักษิณ
3. ศาสตราจารย์ นพ.อาวุธ ศรีสุกรี	อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ดร.อำนาจ ชศสุข	นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
5. ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สืบคำ	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
6. อาจารย์ ดร.อุทัย ดุลยเกษม	อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
7. รองศาสตราจารย์ ดร. สมเกียรติ สายธนู	อธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอมอร ทัศนสร	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
9. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรสีห์ วัฒนวิทย์กิจ	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
10. รองศาสตราจารย์ทันตแพทย์พาสน์ศิริ นิสาลักษณ์	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยมหิดล
11. รองศาสตราจารย์ ระพีพรรณ ฉลองสุข	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ชศราษ	เลขานุการสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
13. ศาสตราจารย์กิตติคุณพีระศักดิ์ จันทร์ประทีป	กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับมอบหมายให้ดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
14. นางนงเยาว์ สุคำภา	รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี
15. นายปรีดา ศิริรัมย์	รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
16. นางสาวนวนนิตย์ ปิ่นนิล	รักษาการหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้
17. นายโอภาส เขียววิชัย	ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
18. รองศาสตราจารย์ ดร.มณีปิ่น พรหมสุทธิลักษณ์	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ/ฝ่ายกิจการพิเศษ/ คณบดีคณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
2. แบบสอบถามชุดที่ 1 แบบสอบถามสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (ฉบับภาษาไทยและฉบับภาษาอังกฤษ)
3. แบบสอบถาม ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
4. แบบสอบถาม ชุดที่ 3 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.แบบสัมภาษณ์สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย เช่นในด้าน บทบาทหน้าที่ของสำนักสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงาน อัตรากำลัง การบริหารจัดการ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาจัดทำต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
- 3) ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ

ในประเทศไทย

2. แบบสัมภาษณ์มีจำนวน 6 หน้า จะแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

3. ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเทปการสัมภาษณ์และสรุปเผยแพร่ไว้ในวิทยานิพนธ์

วัน เดือน ปี ที่สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งในปัจจุบัน.....
3. ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งตามข้อ 2 ในสถาบันแห่งนี้มาเป็นเวลา..... ปี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน และแนวทางการแก้ไขปัญหา

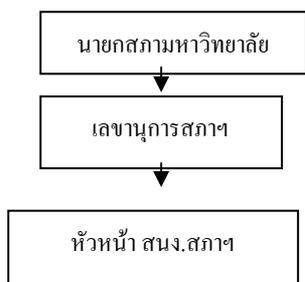
ปัญหา.....

แนวทางในการแก้ไขปัญหา

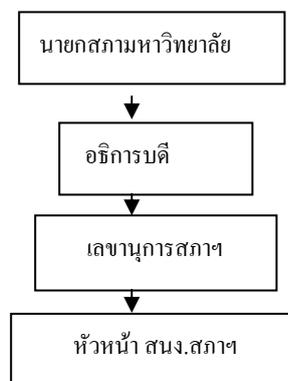
2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร
.....
3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง.....
4. จุดมุ่งหมายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง
.....
5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ)

ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1



แบบที่ 2



เหตุผล.....

รูปแบบอื่นๆ

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

.....

.....

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า
เลขานุการสภาฯควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
.....
8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับ
จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย
- 1) การประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2) ติดตามผล /ประเมินผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภาฯ สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหา
อุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย
- 3) ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภาฯแต่งตั้งขึ้น
- 4) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 5) เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
- 6) การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภาฯ
- 7) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล
มหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
- 8) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)
- 9) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- 10) จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานและปฏิทินวาระการประชุมสภาฯ ประจำปีให้สภาฯพิจารณา
- 11) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
- 12) ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
- 13) รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภาฯ
- 14) ศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก
- 15) ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
- 16) หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย
- 17) ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
- 18) จัดทำข้อมูลข่าวสาร/ จุลสาร เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานของสภาฯ และสำนักงานสภาฯ
และในเว็บไซต์และสื่อต่างๆ
ภารกิจอื่นๆ
9. จากภารกิจของสำนักงานสภาฯ ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าแบ่ง แบ่งเป็นงาน
ไม่ควรแบ่ง.....
เหตุผล.....
ควรแบ่งเป็น เช่น
- 1 งานประชุมสภามหาวิทยาลัย 2 งานติดตามและประเมินผล
- 3.งานธุรการและบริหารงานทั่วไป

- งานอื่นๆ 1)..... 2).....
 3)..... 4)
10. จากภารกิจของสำนักงานสภาฯ ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม
 จำนวนบุคลากรที่เหมาะสมคน ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภาฯ เช่น
- | | |
|----------------------------------|---------------|
| เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | จำนวน..... คน |
| เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | จำนวน..... คน |
| นักวิชาการศึกษา | จำนวน..... คน |
| นิติกร | จำนวน..... คน |
| อื่น | จำนวน..... คน |
- เหตุผล
11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภาฯ ควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร
 เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็งมีประสิทธิภาพ
- 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)
12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี
 สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่
- งบประมาณ.....

 เทคโนโลยี.....

 สถานที่
13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนว
 ทางการแก้ไขปัญหา
- ปัญหา
- แนวทางในการแก้ไขปัญหา
14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงาน
 สภาฯที่พึงประสงค์.....

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1).....

2)

3)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์

**แบบสอบถามชุดที่ 1 สภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
(ฉบับภาษาไทยนำไปแปลเป็นฉบับภาษาอังกฤษ)**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ในด้านจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภาฯ บทบาทหน้าที่ อัตรากำลัง ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
- 3) ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับ

มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2. แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ตอนที่ 3 สภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

3. หากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถาม กรุณาติดต่อ นางสาววิวรรณ หลิมวัฒนา ที่ทำงาน 02- 8807374 ต่อ 2407 โทรศัพท์มือถือ 089- 4134256 โทรสาร

02 – 4353953 , e –mail ; chaweewa@su.ac.th

4. เมื่อตอบแบบสอบถามแล้วกรุณา ส่งกลับทาง e –mail ; chaweewa@su.ac.th

ชื่อ	ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	ชื่อ สกุล.....
2.	ตำแหน่งในปัจจุบัน.....
3	ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวมาเป็นเวลา..... ปี
	ตอนที่ 2 สภาพของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
4.	บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน
5.	จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยและวาระการดำรงตำแหน่ง.....
6.	จำนวนครั้งในการประชุมสภามหาวิทยาลัย/ต่อปี
7.	จำนวนและรายชื่อคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้นเพื่อช่วยปฏิบัติงานด้านต่างๆ
8.	ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา 1) ปัญหา..... 2) แนวทางในการแก้ไขปัญหา
	ตอนที่ 3 สภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
9.	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน 9.1 จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 9.2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีลักษณะอย่างไร 9.3 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบงานอะไรบ้าง 9.4 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมีบุคลากรจำนวนเท่าไร และตำแหน่งใดบ้าง
10.	ทรัพยากร 10.1 หน่วยงานของท่านได้รับจัดสรรงบประมาณด้านใดบ้าง ปีละเท่าไร 10.2 เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการทำงานมีอะไรบ้าง..... อื่นๆ.....

11.	ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและแนวทางการแก้ไขปัญหา 1) ปัญหาอุปสรรค..... 2) แนวทางการแก้ไขปัญหา.....
12.	ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และลักษณะอย่างไร
13.	ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร
15.	ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรวางแผนพัฒนาต่อไปอย่างไร 1)..... 2) 3)
	ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

Questionnaire
on
‘Status of the University Councils and their Offices in Overseas Universities’

Explanation

1. The objective of this questionnaire is to collect general information concerning the status of the university councils and their offices in overseas universities in the aspects of establishment, roles and responsibilities, problems and obstacles, problem - solving processes, management and development approaches

The data collected will to be used as a part of the research on “DEVELOPMENT OF A PROTOTYPE FOR OFFICE OF PUBLIC UNIVERSITY COUNCILS IN THAILAND“

The objectives of the research are:

- 1) To study the current working condition of offices of university councils in Thailand and foreign countries.
- 2) To develop a prototype for office of university councils in Thailand.
- 3) To monitor and evaluate the suitability of the prototype

2. The questionnaire is divided into 4 parts:

- | | |
|--------|---|
| Part 1 | General information of the respondent |
| Part 2 | Status of university councils in foreign countries |
| Part 3 | Status of the offices of university councils in foreign countries |
| Part 4 | Additional suggestions |

3. If you would like to inquire for additional information on the questionnaire, please contact Miss Chaweewa Limwattana at Tel (Office): 02- 8807374 ext. 2407, Mobile: 089- 4134256, Fax: 02 – 4353953, E–mail: chaweewa@su.ac.th.

4. After completing the questionnaire, please send it to E–mail: chaweewa@su.ac.th

Remark : The word “University Councils” has meaning same as “Board of Trustees, Board of Regents

No	Part 1: General information of the respondent
.	
1.	Name/Surname
2.	Present Position.....
3	You have been working in this position for year(s)
	Part 2: Status of university councils in overseas
4.	Roles and responsibilities of university council in your institute
5.	Number of Board members in the university council Duration of each term
6.	Number of university council's meetings per year
7.	Number and list of committees that are set up by the university council
8.	Please analyze the problems and obstacles occurring in your institute and suggest solutions to these problems. 1) Problems 2) Solutions
	Part 3: Status of the offices of university councils in overseas
9.	General information of university council in your institute 9.1 Objectives of the office of university council 9.2 What is the managerial structure of the office of university council? 9.3 What is the roles and responsibilities of the office of university council? 9.4 How many staffs are there in the office of university council and what are their positions?
10.	Resources 10.1 In which area(s) does your organization receive financial support and how much is the annual budget? (if the information is non-confidential)

	<p>10.2 What types of technology that you have applied in your work?</p> <p>.....</p> <p>Others.....</p>
<p>11.</p>	<p>Please analyze problems and obstacles occurring in the office of university council in your institute and suggest solutions to these problems.</p> <p>1) Problems and obstacles</p> <p>.....</p> <p>2) Suggested solutions</p> <p>.....</p>
<p>12.</p>	<p>Please describe the roles and responsibilities of desirable office of university council.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>13.</p>	<p>In your opinion, what is a suitable management system for the office of university council?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>14.</p>	<p>In your opinion, what should be a development plan for the office of university council</p> <p>1).....</p> <p>2)</p> <p>3)</p>
	<p>Part 4: Additional suggestions</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Thank you for your information

แบบสอบถาม ชุดที่ 2 แบบสอบถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับ มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถาม ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย โดยงานวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2) พัฒนาค้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
- 3) ตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัย

ของรัฐในประเทศไทย

2. ลักษณะของแบบสอบถาม มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

โดยในแต่ละข้อคำถามจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับมากที่สุด	= 5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับมาก	= 4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับปานกลาง	= 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับน้อย	= 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วย	หมายถึง มีลักษณะพึงประสงค์ในระดับน้อยที่สุด / ไม่พึงประสงค์	= 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

3. หากท่านประสงค์จะขอทราบรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นางสาววิวรรณ หลิมวัฒนา โทรศัพท์

02- 8807374 ต่อ 2162, 2407 โทรสาร 02 – 4353953 , e-mail ; chaweewa@su.ac.th

4. เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาส่งกลับโดยใส่ซองตามที่แนบมาพร้อมนี้

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลติดตามประเมินผล และกำหนดทิศทางนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีบทบาทอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น อนุมัติปริญญา อนุมัติการเปิดหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตร ให้ความเห็นชอบงบประมาณของมหาวิทยาลัย ออกข้อบังคับของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งผู้บริหาร-ถอดถอนผู้บริหาร แต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ฯ

ดังนั้น การกำหนดทิศทางนโยบาย การพัฒนามหาวิทยาลัย การกำกับดูแล การบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านที่ทำงานในมหาวิทยาลัย

2. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น หน่วยงานหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นในมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยและปฏิบัติหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย เพื่อเป็นเครื่องมือกลไกและการรองรับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยของท่านได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นแล้ว เพื่อทำหน้าที่ด้านงานธุรการและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นหากสภามหาวิทยาลัยมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ดีมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การกำกับดูแลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย และจะส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

การตอบแบบสอบถามฉบับนี้มีส่วนช่วยในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย

3. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ หมายถึง สำนักงานที่คาดหวัง/ต้องการ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ บทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับหน่วยงาน โครงสร้างการทำงานที่เอื้อสนับสนุนการทำงาน การให้บริการที่ดี ฯ

จึงขอความอนุเคราะห์ทุกท่านกรุณา ตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไป

ตอนที่ 1

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ
 - (1) น้อยกว่า 20 ปี (2) 21- 30 ปี
 - (3) 31-40 ปี (4) 41-50 ปี
 - (5) 50 ปีขึ้นไป
3. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัย
 - (1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (6) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - (2) มหาวิทยาลัยบูรพา (7) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - (3) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (8) มหาวิทยาลัยศิลปากร
 - (4) มหาวิทยาลัยมหิดล (9) มหาวิทยาลัยแม่โจ้
 - (5) มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่ง
 - (1) อาจารย์ (2) ข้าราชการ/ พนักงานสายสนับสนุน
5. คุณวุฒิทางการศึกษา
 - (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (4) ปริญญาเอก
 - (2) ปริญญาตรี (5) อื่น.....
 - (3) ปริญญาโท
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
 - (1) น้อยกว่า 5 ปี (4) 15-20 ปี
 - (2) 5-10 ปี (5) 20 ปีขึ้นไป
 - (3) 11-15 ปี
7. ท่านทราบหรือไม่ว่าในมหาวิทยาลัยของท่านมีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - (1) ทราบ (2) ไม่ทราบ
8. ท่านเคยติดต่อประสานกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หรือไม่
 - (1) เคย (2) ไม่เคย

ตอนที่ 2 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด/ ไม่เห็นด้วย
	1.จุดมุ่งหมาย ท่านคิดว่าการจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งสำนักงานสภา มหาวิทยาลัย มีอะไร					
1.1	เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย					
1.2	เพื่อเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัย ประชาคมและจากประชาคม มหาวิทยาลัยสู่สภาฯ					
1.3	เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัย					
	จุดมุ่งหมายอื่นๆ.....					
	2.โครงสร้างการบริหาร ท่านคิดว่าสำนักงานสภา มหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างการบริหารงานอย่างไร					
2.1	ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภา มหาวิทยาลัย					
2.2	เลขานุการสภาฯ ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภา มหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานเต็มที่ และมีอิสระ จากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย					
	ความคิดเห็นอื่นๆ.....					
	3.บทบาทหน้าที่ ท่านคิดว่าสำนักงานสภาควรรับผิดชอบงาน ใดบ้างเพื่อสนับสนุนและเป็นเครื่องมือกลไกของสภาฯ					
3.1	งานประชุมของสภามหาวิทยาลัย					
3.2	ติดตามผล/การปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภา มหาวิทยาลัย					
3.3	ฝ่ายเลขานุการ / ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามอบหมายและ ติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภาฯ					
3.4	การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย					
3.5	เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัย และให้บริการค้นคว้าอ้างอิง แก่หน่วยงาน ทั้งภายในและ ภายนอก					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด/ ไม่เห็นด้วย
3.6	รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของ สภาฯ					
3.7	ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร (อธิการบดี / หัวหน้าส่วนงาน)					
3.8	ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภาฯ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ					
3.9	ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร /หัวหน้า ส่วนงาน					
3.10	รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ของสภามหาวิทยาลัย					
3.11	การประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่าง ข้อบังคับระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย					
3.12	ประสานงานรวบรวมปัญหาและอุปสรรคของมหาวิทยาลัย ประชาคมอันเนื่องจากนโยบายของสภาฯแล้วนำเสนอสภา มหาวิทยาลัย					
3.13	ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการ อุทธรณ์					
3.14	ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการ ส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย					
3.15	เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภาฯและมหาวิทยาลัย					
3.16	ประสานงานติดตามคดีความที่สภาฯถูกฟ้องร้อง ภาระงานอื่นๆ ที่สำนักงานสภาฯควรรับผิดชอบ					
	4. การบริหารงาน ท่านคิดว่าสำนักงานสภาฯควรมีการบริหาร จัดการอย่างไร เพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ					
4.1	การบริหารมีการกำหนดแผนเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่ ในการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด/ ไม่เห็นด้วย
4.2	การบริหารงานแบบองค์กรยุคใหม่เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก บุคลากรมีศักยภาพสูง					
4.3	การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล					
4.4	มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน					
	ความคิดเห็นอื่น ๆ.....					
	5. บุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ท่านคิดว่า จากภารกิจของสำนักงานสภาฯพึงมีบุคลากรที่มีลักษณะ อย่างไรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
5.1	มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย					
5.2	มีการติดตามความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					
5.3	มีความกล้าหาญ ยึดมั่นในหลักการตามระเบียบ วินัย โดย เคร่งครัด					
5.4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการติดต่อประสานงานกับ หน่วยงานทั้งภายในภายนอก					
5.5	มีทักษะในการอ่าน การเขียน การสรุปประเด็น					
5.6	สามารถเก็บรักษาความลับ					
5.7	มีความรอบรู้งานหลายด้าน และสามารถทำงานได้ หลากหลาย					
5.8	มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล					
5.9	มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงานตลอดเวลา					
	ความคิดเห็นอื่น น.....					

4. ปัญหาที่ท่านประสบเมื่อติดต่อกับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- 1).....
 2).....

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- 1).....
 2).....

5. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรพัฒนาต่อไปอย่างไร

- 1).....
 2).....

ตอนที่ 3

ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

ขอขอบพระคุณยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์

แบบสอบถามชุดที่ 3 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ

ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

คำชี้แจง

1. ความเป็นมา

ต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ การออกแบบขององค์การ การพัฒนาองค์การและคุณลักษณะขององค์การที่พึงประสงค์ และจากการสัมภาษณ์นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จากความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ รวมทั้งการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนา เป็นต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

2. วัตถุประสงค์ ของแบบสอบถามฉบับนี้

- 2.1 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
- 2.2 เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเป็นไปได้ในการนำต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยไปประยุกต์ใช้/ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดตั้ง/การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในประเทศไทย

3. ผลจากการประเมิน

ผู้วิจัยนำผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิไปประมวลเพื่อปรับแก้ไขต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยให้มีความครอบคลุมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ความคิดเห็นและความอนุเคราะห์ของท่านผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัยและต่อการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป และผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

4. เกณฑ์การประเมิน กำหนดเกณฑ์ดังนี้

ความเหมาะสมของร่าง ต้นแบบฯ

- 5 มีความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 มีความเหมาะสมมาก
- 3 มีความเหมาะสมปานกลาง
- 2 มีความเหมาะสมน้อย
- 1 มีความเหมาะสมน้อยที่สุด/ไม่มีความเหมาะสม

ความเป็นไปได้ในการนำปฏิบัติ/ดำเนินการ

- 5 มีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 มีความเป็นไปได้มาก
- 3 มีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 มีความเป็นไปได้น้อย
- 1 มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด/ไม่มีความเป็นไปได้

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3) การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย										
4) เป็นฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย										
5) การรวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาการบริหารจัดการของสภามหาวิทยาลัย										
6) ประสานงานรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร(อธิการบดี)										
7) เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและฐานข้อมูลของสภามหาวิทยาลัย										
2.2 การแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 8) 8) ไม่ควรมีการแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยออกเป็นงานต่างๆ เช่น งานประชุม งานติดตามประเมิน งานยุทธศาสตร์ฯ เพราะตามแนวคิดองค์การยุคใหม่หน่วยงานขนาดเล็กไม่ควรแบ่งเป็นงานย่อยๆ และการแบ่งงานจะครอบคลุมงานทั้งหมดได้ยาก นอกจากนั้นยังทำให้ภาระงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่เท่ากัน ไม่เกิดการเรียนรู้ในงานของผู้อื่น ดังนั้นการดำเนินการคือให้ผู้บริหารจัดสรรงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนโดยกว้างๆ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ม.....

.....

.....

	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
--	-------------	---------------

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2) ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย อาจจะมีปัญหาเรื่องความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย แนวทางการแก้ไขปัญหาคือควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน คือให้ทำหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และประสานงานกับฝ่ายบริหารและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยในกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย และจะต้องไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อนของงาน										
4.2 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 3) ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภาฯ โดยไม่เทียบสถานภาพของหน่วยงานนี้ว่าเทียบเท่าหน่วยงานใด เพราะเมื่อเทียบของหน่วยงานจะทำให้มุ่งขยายภาระงานซึ่งอาจจะซ้ำซ้อนกับงานของมหาวิทยาลัย และเสียเวลากับการบริหารจัดการเรื่องคน ซึ่งหน่วยงานนี้ต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดเล็กมีประสิทธิภาพ แต่จะเทียบสถานภาพให้หัวหน้าสำนักงานสภาฯ ว่ามีสถานภาพไม่เกินผู้อำนวยการกอง เพื่อประโยชน์ในการกำหนดสิทธิสวัสดิการที่พึงได้รับจากการทำงาน										
4.3 โครงสร้างการบริหาร 4) เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยเนื่องจากจะต้องทำงานรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย จึงต้องมีความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย โดยมีโครงสร้างดังนี้ <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <pre> graph TD A[สภามหาวิทยาลัย] --- B[สำนักงานสภาฯ] A --> C[มหาวิทยาลัย] C --> D[คณะวิชา/ศูนย์/สถาบัน] </pre> </div>										

ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ม.....

.....

.....

.....

ประเด็นนำเสนอ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5.ทรัพยากร 5.1 งบประมาณ 1) ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และนอกเหนือจากงบดำเนินงานประจำ ควรเน้นงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาฐานข้อมูล การประชาสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนงบประมาณเพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาจุดอ่อน และแนวทางในการพัฒนาสำนักงานสภาต่อไป										
5.2 สถานที่ 2) ขึ้นกับแต่ละมหาวิทยาลัย แต่หากมีพื้นที่ควรจัดให้ไม่น้อยกว่า 120 ตรม. จึงจะเพียงพอต่อภารกิจและกิจกรรมของสำนักงานสภาฯ โดยควรประกอบด้วยห้องที่จำเป็น คือ 8. ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย 9. ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย 10. ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย 11. ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่ 4-5 คน 12. ห้องจัดเตรียมเอกสารและเก็บเอกสาร 13. ห้องประชุม ขนาด 10 คนขึ้นไป 14. ห้องข้อมูลสารสนเทศ และบริการสืบค้นข้อมูล ฯ ทั้งนี้หากมีพื้นที่จำนวนมากควรเพิ่มห้องประชุมขนาดเล็กอีก 2-3 ห้อง เพื่อใช้ประชุมกรรมการชุดย่อยๆ ห้องรับรับแขก										
5.3 เทคโนโลยี 3) เทคโนโลยีที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจและจะช่วยในการทำงาน การพัฒนางานให้มีความสะดวก ถูกต้องรวดเร็วประหยัดทรัพยากร งบประมาณ เช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การประชุมอัตโนมัติ (E-meeting) การประชุมทางไกล เว็บไซต์ กระดานข่าว การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ฯ										

ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ม.....

.....

.....

.....

ประเด็นนำเสนอพิจารณา	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4) การประเมินสำนักงานสภาควรมีการประเมิน/ทบทวนการทำงานของสำนักงานสภา(Retreat) อย่างต่อเนื่องอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพราะการทำงานของสำนักงานสภา ในปัจจุบันยังมีปัญหาและมีจุดอ่อนหลายประการ ควรมีการประเมินทบทวนการทำงาน โครงสร้างฯ ทุกด้านแล้วนำมาวางแผนปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยในการประเมินควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาร่วมให้คำแนะนำเพื่อให้มีมุมมองที่กว้างมากขึ้น										
5) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ และองค์กรแห่งการตื่นรู้ ตามลำดับ มีการวางแผนตั้งเป้าหมายในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เช่นภายใน 5-10 ปี ควรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรที่มีการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วเตรียมพัฒนาคนให้มีความพร้อมในการทำงาน สร้างความรู้ นวัตกรรมที่ช่วยในการทำงานฯ เตรียมเทคโนโลยีที่พร้อมให้การสนับสนุนการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเตรียมงบประมาณสนับสนุนการทำงาน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน										
6)การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับสภามหาวิทยาลัย ควรมีการวิเคราะห์ วิจัยค้นคว้าในงานที่เกี่ยวกับข้อมูลเชิงนโยบาย เพื่อเป็นข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยในการตัดสินใจ การวางแผนนโยบาย เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลการขยายวิทยาเขตในมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศ ต่างประเทศว่ามีการดำเนินการ บริหารจัดการอย่างไรมีผลดีผลกระทบอย่างไร										
7) การวางแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการทำงานเชิงรุก สำนักงานสภาควรมีการวิเคราะห์และวางแผนบริหารความเสี่ยงโดยการประชุมบุคลากรของหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ และพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทุกด้าน เช่น ความเพียงพอของงบประมาณ การไม่สามารถทำงานทุกด้านครบตามภารกิจ ความผิดพลาดความล่าช้าในการทำงาน ฯ และวางแผนแก้ไขและหากเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ก็สามารถการแก้ไขปัญหาร่วมกัน										

ความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงค่ะ

ภาคผนวก ง
บทสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีทั้งหมด 30 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- | | |
|--|-------|
| 1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม | 8 คน |
| 2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ | 12 คน |
| 3. มหาวิทยาลัยของรัฐ | 8 คน |
| 4. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา | 2 คน |

บันทึกการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับสภาพของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐ
ในประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้
มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 1 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1-2 นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และเทคโนโลยีสุรนารี ได้กรรมการที่เก่งมากเข้าใจในบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี ไม่มีอะไรที่เป็น
ปัญหา

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

ต้องการเห็นพันธกิจของสภาฯที่เน้นด้านนโยบายด้านแผน ด้านมาตรฐาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรและ
ด้านติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นองค์กรนโยบาย แล้วก็กำกับในเรื่องเกี่ยวกับแผน
มาตรฐาน พัฒนาทรัพยากร ติดตามตรวจสอบประเมินผล

การกระจายอำนาจ (Empowerment) ลงไปยังองค์กรภายในต่างๆ ให้อธิการบดีเข้มแข็ง Strong Executive
ให้ทำงานร่วมกันได้ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการกระจายอำนาจให้กรรมการชุดต่างๆ ว่าจะสามารถ
ตัดสินใจในแต่ละเรื่องได้ในระดับใด โดยมีเป้าหมายกระจายอำนาจให้มากที่สุด และจะทำให้สภาทำหน้าที่
น้อยลงแต่เป็นงานสำคัญขึ้นไม่ใช่ไปนั่งดูงาน routine

การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการประชุมไม่นาน เน้นเรื่องที่สำคัญ เชิงนโยบาย มีเอกสาร
ประกอบการประชุมที่ครบถ้วนชัดเจน

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ในปี 2549 ได้ทบทวนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งเน้น
การทำงานเชิงนโยบาย การกำกับติดตามและประเมินผล ลดงานประจำลง จึงให้ปรับปรุงใน 2 ด้าน คือ

1. การปรับปรุงการประชุมสภามหาวิทยาลัย เน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญเท่านั้น จะต้องมีเรื่องเชิงนโยบาย ทุกครั้งและ
จะใช้เวลากับเรื่องเชิงนโยบายมากที่สุด

2. ตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะทำให้สภามหาวิทยาลัยเข้มแข็ง สามารถรองรับการกระจายอำนาจจาก
รัฐบาลที่ภารกิจมาสิ้นสุดที่สภามากขึ้น สภาทำงาน โดยอาศัยการประชุมและการประชุมที่มีประสิทธิภาพ
จำเป็นต้องมีหน่วยธุรการมาดูแล ทำหน้าที่เป็นองค์กรช่วยที่จะทำงานธุรการ ถ้าที่ไหนเลือกรูปแบบตามระเบียบ
การบริหารบุคคล จะต้องให้ความสำคัญกับสำนักงานที่ทำหน้าที่หน่วยธุรการของสภาขององค์กรนั้นๆ นี่คือการ
มาของการจัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยสำนักงานสภานี้ไม่ใหญ่โตมี 4-5 คน ขึ้นกับสภามหาวิทยาลัย

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

หน่วยธุรการทำหน้าที่ด้านธุรการของสภามหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิด
ว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1 หน่วยงานนี้ขึ้นกับสภามหาวิทยาลัย

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย ส่วนองค์การนั้นจะมีฐานะอย่างไรไม่ใช่เรื่องสำคัญ แล้วยังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ได้ไปเกี่ยวกับการกำหนด เป็นกองหรือใหญ่กว่ากอง แต่จะพูดกันในภาษาว่าโครงสร้างนี้จะทำให้วิชาการคล่องตัวควรจะเป็นอย่างไร

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากยังมีข้อจำกัดเรื่อง พรบ. กำหนดให้รองอธิการบดีเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย จึงยังยึดเอาตามกฎหมายเดิม แต่มีข้อตกลงสองสามอย่าง คือ เมื่อกฎหมายว่าจะต้องตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งมาทำหน้าที่จึงคิดตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ขึ้น แล้วเขียนกฎหมายห้ามทำหน้าที่บริหารอื่น เพราะฉะนั้นมีฐานะเท่ารองอธิการบดีแต่เป็นอิสระจากรองอธิการบดี และให้ทำหน้าที่

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัยและกำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และประสานงานกับฝ่ายบริหารและองค์การภายในมหาวิทยาลัย ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี และไม่ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดทางด้านบริหาร เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ทับซ้อน

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
4. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯ ควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

.....

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

หน่วยงานนี้ไม่ใหญ่ 4- 5 คน 5 ก็พอแล้ว แต่ต้องเป็นคนเก่ง

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ (Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

.....

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

.....

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีความเข้มแข็ง
2. บุคลากรมีศักยภาพสูง

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

จัดส่วนงานแบบเล็ก กะทัดรัด

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

.....

เนื่องจากท่านดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ให้สัมภาษณ์ในภาพรวมของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย ทำให้สัมภาษณ์ของท่านในมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง จึงเหมือนกัน สำหรับส่วนที่แตกต่างที่กล่าวถึงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี คือ

บริบทของมหาวิทยาลัยสองแห่งนี้ต่างกันต้องว่าไปตามสภาพ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบอยู่ภาคใต้ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางอยู่อีสาน การเข้าไปดูแลจะต้องบริหารจัดการแตกต่างกันไม่เหมือนกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. การขีดเส้นแบ่งระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่ให้ล้ากัน โดยสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มหาวิทยาลัยมีหน้าที่รับนโยบายมาบริหารมาปฏิบัติ แล้วสภามหาวิทยาลัยคอยกำกับติดตามและประเมินผล สิ่งต่างๆ ที่มอบให้มหาวิทยาลัยดำเนินการ หากไม่ชัดเจนก็จะเกิดปัญหาการก้าวท้าวหน้าที่กัน เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและงานด้านอุดมศึกษา

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะบางท่านมีประสบการณ์สูงแต่ไม่มีเวลามาประชุมจึงไม่ได้ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไข

การคัดเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ต้องเลือกนายกสภาและกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีความเข้าใจในบริบทของมหาวิทยาลัย อุดมศึกษายุคใหม่ บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยยุคใหม่ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปมาก เพราะจะต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก มิใช่สภามหาวิทยาลัยจะมาช่วยอุ้มชู หรือเพื่อเป็นเกียรติประวัติ แล้วเป็นสภามหาวิทยาลัยตราขางแบบเดิมๆ

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. ทำหน้าที่กำกับ มอบนโยบาย ที่ชัดเจนแก่มหาวิทยาลัย

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจบทบาทและงานอุดมศึกษา

3.แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง
สภาเป็นองค์กรที่มีความสำคัญ หากนางงานของสภามหาวิทยาลัยไว้ที่กองกลางของมหาวิทยาลัยการพัฒนา
ทำได้ยาก สภามหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งและมีความ
ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งการปรับปรุงประการหนึ่งคือ การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่
เฉพาะให้กับสภามหาวิทยาลัย

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

ทำหน้าที่เฉพาะให้กับสภามหาวิทยาลัย สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ในเชิงของการเชื่อมโยง
ประสานงาน การจัดหาข้อมูล การกลั่นกรองข้อมูลเบื้องต้น การให้ข้อความคิดเห็นเบื้องต้นกับนายกสภาและสภา
มหาวิทยาลัย ดังนั้นถ้าเทียบกับรัฐบาลก็คล้ายๆ เลขานุการนายก ก็ต้องรู้พอๆ กับนายก แต่การตัดสินใจเป็นอำนาจ
ของนายกสภาฯ

**5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่า
โครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล**

แบบที่1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรไปรวมอยู่กับใครเนื่องจาก
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย หรือฝ่ายเลขานุการของสภามีภาระหน้าที่ในเชิงนโยบาย ติดตามตรวจสอบและ
ประเมิน โดยภาระหน้าที่อย่างนี้ไม่ควรอยู่ภายใต้อธิการบดี และในเชิงของโครงสร้างหัวหน้าสำนักงานสภาฯก็มี
ฐานะเท่ากับหัวหน้าศูนย์หรือ เทียบเท่ากองของมหาวิทยาลัยรัฐ

**6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานใน
สังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร**

เป็นหน่วยงานเล็กๆ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย ไม่ต้องเทียบ
สถานภาพ ที่สำคัญเมื่อจัดตั้งแล้วต้องทำให้มีความเข้มแข็ง สามารถที่จะทำงาน พัฒนางานต่างๆได้ ภาระงานมาก
น้อยขึ้นกับที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

**7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หรือฝ่ายเลขานุการของ
สภาฯมีภาระหน้าที่ในเชิงนโยบาย ติดตาม ตรวจสอบและประเมิน ซึ่งโดยภาระหน้าที่อย่างนี้ไม่ควรอยู่ภายใต้
อธิการบดี เลขานุการสภาฯทำงานกับสภามหาวิทยาลัยไม่ใช่อธิการบดี ต้องให้มีอิสระ อธิการบดีให้คำปรึกษาได้
และที่สำคัญจะรักษาจุดห่างระหว่างอธิการบดีกับรองอธิการบดีให้เหมาะสม

**8.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับ
จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย**

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภาฯทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัย

แต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภาฯ กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภาฯ
6. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
7. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
8. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
9. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภาฯ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
10. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
11. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
12. ศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก
13. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
14. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
15. ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
16. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯ ควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรมี 3 งาน คือ 1) ธุรการ 2) งาน audit committee 3) งานฝ่ายเลขานุการของกรรมการ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม มี 2-3 คนก็น่าเพียงพอ แต่ต้องเป็นคนเก่งมากๆ

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ (Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. เลขานุการสภาสภามหาวิทยาลัย มีคุณสมบัติ
 1. ความละเอียดรอบคอบ
 2. รักษาความลับได้ดี
 3. ต้องเข้าใจมหาวิทยาลัย
 4. เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้างขวาง รู้กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 5. มีความรู้ในเชิงบริหารงานบุคคลพอสมควร
 6. มีจิตใจประชาธิปไตย คิดแบบเป็นกลาง ประชาธิปไตย
2. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีคุณสมบัติกว้างๆ
 1. ต้องจบปริญญาโท ในแผนการเรียนที่ได้ทำวิทยานิพนธ์
 2. มีมนุษยสัมพันธ์ ต้องประสานงานได้ สัมพันธ์กับคนที่มีความหลากหลาย
 3. มีความสามารถในการจับความสรุปความให้เป็นภาษาที่สามารถสื่อสารได้

4. รักษาความลับได้ดี

5. มีความสามารถในการวิเคราะห์ ให้ความเห็น ทักษะในการประมวล นำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะให้กับกรรมการสภาได้

6. มีความรู้ในการบริหารอุดมศึกษา

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

สถานที่ทำงาน มีพื้นที่กว้างขวางมาก เกิน 150 ตร.ม. มีห้องนายกสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภาฯ หัวหน้าสำนักงานสภา ห้องของเจ้าหน้าที่ ห้องประชุม ฯ เหมาะสมเพียงพอกับการกิจของหน่วยงาน

เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ทุกอย่างที่ควรมีตามภารกิจในการทำงาน คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย การประชุมทางไกล ฯ

งบประมาณ สำนักงานสภาฯเสนอคำขอของงบประมาณตามภารกิจของหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ทั้งหมดและหากไม่พอก็สามารถเสนอขอรับการสนับสนุนเพิ่ม จึงถือว่าให้การสนับสนุนดีมาก

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา

1.การพัฒนาศักยภาพของคนที่ได้รับผิดชอบให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และมีความสามารถที่จะทำหน้าที่นั้น ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งปัญหานี้คิดว่าเป็นปัญหาของทุกมหาวิทยาลัยที่ตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพราะเหตุที่ว่ามันเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งจะให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ถนัดแล้ว และการพัฒนาศักยภาพให้ทำบทบาทนั้นยิ่งยากขึ้นไปอีก

2.สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงต้องสร้างความชัดเจน ความเข้มแข็งในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แต่ขณะนี้ยังไม่ลงมาช่วยดูแลอะไร

3.ยังไม่สามารถทำงานในภารกิจอื่นๆ นอกเหนือการประชุมสภามหาวิทยาลัยได้มากนัก เพราะมีข้อจำกัดด้านบุคลากร ที่ไม่ต้องการให้เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่

4. ศักยภาพของบุคลากร ยังหาคนเก่งมาทำงานได้ยาก

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1.เนื่องจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องใหม่และมีความสำคัญ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เข้าใจในบทบาทหน้าที่และให้การดูแลสนับสนุนเพื่อให้เกิดและพัฒนาและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.ทั้งเลขานุการสภาฯและหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ และต้องพยายามสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานมหาวิทยาลัย

3.ลักษณะของงานต้องมีการประสานกันถึงสี่เสา คือระหว่างสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี การทำงานจึงต้องมีการประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

14.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีความเข้มแข็ง

2. บุคลากรน้อยแต่มีศักยภาพสูง

3. มีการทำงานเชิงการวิเคราะห์ มีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย หาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

เป็นหน่วยงานยุคใหม่ บริหารจัดการตามแนวทางใหม่ มีขนาดเล็กมีความเข้มแข็ง มีความเป็นอิสระ

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

ต้องวางแผนการทำงานในเชิงรุก มีการทำงานด้านการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับสภามหาวิทยาลัย ในการบริหารจัดการบริหารเชิงรุก การสร้างนวัตกรรม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่4 เลขานุการมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

1.ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น

1.กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลามาประชุม จะทำให้อย่างไรให้ท่านมาร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพราะ wisdom ของท่านมีประโยชน์มาก

2.ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ เพราะบริบทของมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่งแตกต่างกัน

3.กรรมการสภามหาวิทยาลัยบางท่านมีความรู้ความสามารถสูงมากเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยหลายแห่ง แต่มีปัญหาสุขภาพมาประชุมไม่ได้ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส

แนวทางการแก้ไข

การพยายามติดตามประสานงานกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย และเรียนให้ทราบว่ามีวาระที่สำคัญที่ต้องการคำแนะนำจากท่าน

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. กรรมการสภาฯที่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยได้
2. ไม่ก้าวก่ายการทำงานของผู้บริหาร
3. มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับอธิการบดี สามารถสื่อสารกันได้โดยตรงและตรงไปตรงมา เพื่อช่วยในการทำงานของทั้ง 2 ฝ่าย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เดิมงานของสภามหาวิทยาลัย จะฝากอยู่ในหลายส่วนงานของมหาวิทยาลัย การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมา ก็เพื่อให้รับผิดชอบทางด้านธุรการของสภามหาวิทยาลัยเป็นหลักไม่ว่าจะเป็นงานประชุมของสภามหาวิทยาลัย งานประชุมของคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

การเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยให้ไปถึงผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างรวดเร็ว

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

เป็นหน่วยงานอิสระที่ขึ้นกับนายกสภา ส่วนเลขานุการสภามหาวิทยาลัย คือรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ได้ทำความเข้าใจกันอย่างชัดเจนว่า ขึ้นตรงอยู่กับท่านนายกสภามหาวิทยาลัย ทำงานให้กับสภามหาวิทยาลัย ไม่ได้ทำงานให้อธิการบดี (แบบที่ 1)

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นกอง ควรจะมีลักษณะจิวแต่แจ้ว ทำงานเต็มที่และเป็น one stop service

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย โดยไม่มีตำแหน่งบริหารอื่นๆ เพราะมิเช่นนั้นจะกลายเป็นทำหน้าที่เป็นผู้ชงเอง หรือเรื่องของตัวเองอาจจะมีความคิดแต่กลับไม่คิด คิดว่าไม่เหมาะสมแต่การใช้ title ว่ารองอธิการบดีอาจจะทำให้มีนัยยะว่าจะทำงานภายใต้อธิการบดีไม่มีอิสระซึ่งในเรื่องชื่อนี้สภามหาวิทยาลัยก็มีความห่วงเหมือนกัน

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูลเอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิบัติการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. ทำหน้าที่ ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
14. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก
15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

1.งานธุรการ 2.งานประชุม 3.งานประสานงานคณะกรรมการ 4.ติดตามตรวจสอบประเมินผล 5.อุทธรณ์ร้องทุกข์

มีการแบ่งงานแต่ใช้บุคลากรรวมๆ กัน ส่วนงานที่ sensitive ต้องการความสามารถระดับสูงก็ควรจะเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสำนักงานสภาฯและรองอธิการบดีรับผิดชอบ ส่วนงานที่เป็น routine.มอบให้เจ้าหน้าที่ทำ

10.จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตราค่าจ้างเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

จำนวน 3 คน คือ ตำแหน่ง

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 1 คน 2.เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย 1 คน 3.ธุรการ 1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

หัวหน้าสำนักงานสภา

1. มีความรอบรู้ในกฎระเบียบ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย
2. มีบุคลิกที่สุภาพ อ่อนน้อม เข้ากับคนได้ทุกระดับ
3. สามารถสื่อสารได้ตรง ชัดเจน ไม่กำกวม ทั้งด้วยคำพูดและด้วยเอกสาร
4. รักษาความลับ

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ ได้รับงบประมาณดีมาก เป็นงบดำเนินการทั่วไปค่าเบี้ยประชุม จัดทำเอกสาร แต่ก็พยายามประหยัดโดยนำคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเข้ามาช่วย ควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ

สถานที่ มีพื้นที่เพียงพอเหมาะสมกับภารกิจมีพื้นที่ประมาณ 180 ตารางเมตร ประกอบด้วย 1. มีห้องท่านนายกสภา 50 ตาราง 2.ห้องรองอธิการบดี ประมาณ 20 ตารางเมตร 3.ห้องหัวหน้าสำนักงาน 12 ตารางเมตร 4.ห้องธุรการกับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 20 ตารางเมตร 5.ห้องรับรอง 40 ตารางเมตร 6. พื้นที่สำหรับผู้มาติดต่อ 20 ตารางเมตร

เทคโนโลยี ที่เหมาะสมสอดคล้องที่นำมาใช้ ประชุมอัตโนมัติ การประชุมทางไกล ระบบเครือข่ายต่างๆ เน้นพัฒนาฐานข้อมูล

13.ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา

ข้อมูลที่เราต้องการจากหน่วยงานต่างๆ ค่อนข้างจะล่าช้า ไม่ทันกับเหตุการณ์ ข้อมูลไม่ update

แนวทางการแก้ไขปัญหา

ประสานงานกับศูนย์คอมพิวเตอร์ให้มีระบบสารสนเทศที่เป็น real time สามารถเข้าไปดูข้อมูลได้ตลอดเวลา

14.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. ทำงานเพื่อสภามหาวิทยาลัยเป็นหลัก
2. เป็นตัวเชื่อมโยงประสานระหว่างฝ่ายบริหาร และหน่วยงานต่างๆ ให้รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

3. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. รวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์
2. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรจะใช้ IT ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด
4. ทำงานให้ประหยัด คุ่มค่า

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับตั้งแต่รองอธิการบดี หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้การทำงานพัฒนาขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยวิทยาลัยลักษณะ

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย บางท่าน ไม่เคยเข้าประชุม
2. เรื่องนโยบายเรื่องแผนของสภามหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน
3. กรรมการสภาฯ ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และงานของอุดมศึกษา

แนวทางการแก้ไข

1. การเลือกนายกสภาและกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องให้ประชาคมมีส่วนร่วมและพิจารณาอย่างรอบคอบ ควรเลือกผู้ที่มีความสามารถและสามารถให้เวลากับมหาวิทยาลัย

2. สกอ. ควรอบรมกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และทำบัญชีทำเนียบรายชื่อของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้มหาวิทยาลัยสามารถเลือก รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ให้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ที่สถาบัน

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนบุคลากร ต้องทำงานมากขึ้นมีการรวบรวมข้อมูล รับฟังความคิดเห็นจากส่วนล่างแล้วนำมาเชื่อมต่อกับส่วนบน โดยมุ่งประโยชน์ของมหาวิทยาลัยช่วยลดความขัดแย้งกับผู้บริหาร

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

ทำงานเชิงรุก เชิงนโยบาย แผนมากขึ้น

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เดิมงานของสภามหาวิทยาลัยอยู่ที่งานการประชุม ส่วนสารบรรณ ต่อมาได้ปรับปรุงและตั้งสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ทำงานเกี่ยวกับการจัดประชุมสภา มีฐานะไม่ต่ำกว่าส่วนหรือกองขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย มีหัวหน้าสำนักงานซึ่งมีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการกอง

ปัญหา

ในช่วงแรกยังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เมื่อบอกมีว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่ดีควมว่าสภามหาวิทยาลัยต้องการสร้างความเข้มแข็ง เพื่อคานอำนาจกับฝ่ายบริหารก็ต้องพยายามสร้างความเข้าใจ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อรองรับงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นหลัก และสนับสนุนกรรมการชุดต่างๆของสภา

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย มีหัวหน้าสำนักงานซึ่งมีฐานะเทียบเท่าส่วน หรือ ผู้อำนวยการกอง (แบบที่1) แต่อาจจะมีปัญหาบ้างที่รองอธิการบดียังคงอยู่ภายใต้การกำกับของอธิการบดีซึ่งตรงนี้น่าจะมีอิสระกว่านี้ หรืออาจจะต้องใช้เป็นคนอื่นที่มีฐานะเทียบรองอธิการบดี โดยที่ไม่ขัดกับพระราชบัญญัติ แต่ขณะนี้คงต้องเป็นอย่างนี้ไปก่อน

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานอิสระมีฐานะเป็นกอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย

6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

7. ช่วยรวบรวมข้อมูลเอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัย

กำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย(อธิการบดี)

9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา

12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. ทำหน้าที่ ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
14. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯ ควรแบ่งงานหรือไม่ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

แบ่งออกเป็น 5 งาน คือ

- 1.งานธุรการ 2.งานประชุม 3.งานประสานงานคณะกรรมการ 4.ติดตามตรวจสอบประเมินผล 5.อุทธรณ์ร้องทุกข์

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังทำใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม
ควรมี 6 คน (รวมหัวหน้าสำนักงานสภา) จบอย่างน้อยปริญญาตรี

1. นิติกร 1 คน (งานอุทธรณ์ร้องทุกข์)
2. บริหารงานทั่วไป 3 คน (งานประชุม งานประสานงานคณะกรรมการ งานติดตามตรวจสอบประเมินผล)
3. ธุรการ 1 คน หัวหน้าสำนักงานสภา 1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

มีคุณวุฒิต่ออย่างน้อย ระดับ ป.ตรี

1. มีความชำนาญเรื่องประชุม มีความสามารถด้านการใช้ภาษา การฟัง การเขียน จับประเด็น
2. งานติดตาม มีความรู้เรื่องแผน ระบบติดตาม
3. งานอุทธรณ์ มีความรู้ด้านกฎหมาย การประสานกับผู้ใหญ่ มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ สำนักงานสภาฯ เสนอคำขอมหาวิทยาลัยจะจัดสรรให้ตามที่ขอส่วนใหญ่เป็นงบดำเนินการ เช่น ค่าเบี้ยประชุม ค่าพาหนะเดินทาง ที่พักของกรรมการ ประมาณล้านกว่าๆ ค่าตอบแทนกรรมการชุด audit committee ประมาณแสนห้า ค่าล่วงเวลาปีละประมาณสองหมื่น หากงบไม่พอสามารถขอเพิ่มได้ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยทั่วไปจะอยู่ที่ส่วนกลางของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยี ได้รับการสนับสนุนตามที่ขอ

สถานที่ มีพื้นที่ประมาณเกือบ 200 ตรม. มีห้องนายกสภาฯ ห้องรับรองกรรมการสภา ห้องเลขานุการ หัวหน้าสำนักงานสภา ห้องทำงานเจ้าหน้าที่ ห้องประชุม ห้องรับรอง

13. ขอให้ท่านวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภาฯ ในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปัญหาอุปสรรค

1. ร่องอริการบคฝฝายกิจการสภามหาวิทยาลัย ควรมีความเป็นอิสระแยกออกจากฝ่ายบริหารแต่ปัจจุบันเมื่อยังเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของอริการบคฝฝาย การทำงานยังไม่เป็นอิสระเต็มที่โดยเฉพาะเมื่อรับงานติดตามประเมินมาทำ
2. ยังไม่ได้พัฒนางานอื่น ยังทำงานประจำมาก

แนวทางการแก้ไขปัญหา

การตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องใหม่ คงต้องใช้ระยะเวลาอีกช่วงหนึ่ง ที่จะปรับส่วนต่างๆ เช่น ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาที่พึงประสงค์

1. ควรเป็นหน่วยงานที่ขนาดเล็ก มีคนไม่มากแต่มีคุณภาพ
2. สภามหาวิทยาลัยต้องให้นโยบายเรื่องของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานได้ สอดคล้องกับสิ่งที่สภามหาวิทยาลัยต้องการมากขึ้น

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

มีโครงสร้างการบริหารที่เรียบง่ายไม่ซับซ้อน เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. มีคู่มือในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษรและสร้าง KM ของหน่วยงาน
2. ทำแผนพัฒนาหน่วยงาน
3. การนำ IT มาใช้กับกรรมการสภา และการทำงานให้มากขึ้น
4. การพัฒนาบุคลากร พยายามส่งเสริมพื้นฐานด้านประชุม ระบบ MIS เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ไม่มีใครเป็นต้นแบบให้ต้องคิดเองทำเอง เป็นการลองผิดลองถูก
2. การเชื่อมโยงในการกำกับดูแลเชิงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย ควรมีการพัฒนาให้มากขึ้น

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

ทำงานเชิงนโยบาย ในการพัฒนามหาวิทยาลัย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ปี พ.ศ. 2548 สภามหาวิทยาลัยได้สร้างนวัตกรรมของสภามหาวิทยาลัย โดยตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานเล็กๆ ทำหน้าที่คล้ายกับเป็น secretariat office ให้กับสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย ดูแลด้านเอกสาร การนำเสนอสภา มติสภา การประชาสัมพันธ์ และเมื่อตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้วช่วยให้กลไกของสภามหาวิทยาลัยพัฒนาได้มากขึ้น และให้เป็นแบบอย่างของสภามหาวิทยาลัยอื่นมาศึกษาเป็นแบบอย่าง

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

สนับสนุนภารกิจสภาฯ การทำประชาสัมพันธ์นำเสนอสภามติสภา การติดตาม ประเมินผล การระดมทุนของสภามหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

ขณะนี้แบบที่ 1 ถามว่าแบบนี้แล้วเหมาะสมอะไรหรือยังก็ยังคงจะต้องลองคิดลองดูและพัฒนาไปเรื่อยๆ

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เทียบเท่ากอง หัวหน้าสำนักงาน มีตำแหน่งไม่สูงกว่าผอ.กอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

ทำงานด้านธุรการของสภามหาวิทยาลัย และเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล สองส่วนสำคัญที่จะต้องทำให้ได้

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย

2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภาฯทราบ

3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ

ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

6. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสาร ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย

และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

7. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควร แบ่งเป็น 1. งานติดตามประเมิน 2. งานธุรการทั่วไป 3. งานวิเทศของสภามหาวิทยาลัย

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใดและควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ภาระงานในปัจจุบันควรมี 4 คน แต่ถ้าขยายงานเพิ่มก็อาจจะต้องเพิ่มคน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ (Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1. มีความสามารถที่หลากหลาย

2. สามารถวิเคราะห์การเขียน รัฐกฎ ระเบียบ

3. เก็บความลับ

4. มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีน้ำใจ

5. การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ดี

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากร อย่างเต็มที่เพราะทั้งสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต้องการที่จะให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็น Good Model เป็น Best Practice และสิ่งที่สำคัญคือ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยการ ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรียนรู้ เพื่อจะมาพัฒนามหาวิทยาลัย

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

ต้องทำความเข้าใจในบทบาทของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน และสถานภาพเทียบเท่ากับอะไรให้ชัดเจน

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาที่พึงประสงค์

1. มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานตลอดเวลา เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. พัฒนางานให้มีความเป็นนานาชาติให้มากขึ้น เพราะ โลกแคบลงๆ ทุกวันนี้สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับสากลมากขึ้น

3. เก็บรวบรวมประวัติ ผลงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และจัดทำเป็นทำเนียบ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. บริหารจัดการควรจะนำเสนอแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน

3. ปรับปรุงระบบ MIS ที่จะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการ

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การปรับปรุงพัฒนาการทำงาน เช่น การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน E meeting การส่งเอกสารออนไลน์ ปรับปรุงวิธีการรับรองรายงานการประชุมทางออนไลน์

2. การนำเครื่องมือใหม่มาใช้ในการทำงาน การติดตามประเมินผล

3. การวิเคราะห์วิจัยไปสู่การพัฒนา

4. พัฒนาบุคลากร ให้มีความคิดสร้างสรรค์ การคิดในเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

กลไกวิธีการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประชาคมส่วนหนึ่งไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และไม่มีข้อมูลเพียงพอในการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไข

การให้ความรู้แก่ประชาคมของมหาวิทยาลัยในเรื่องบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ความสำคัญของสภามหาวิทยาลัย กระบวนการขั้นตอนในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ ให้มากขึ้น

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่กำกับด้านนโยบายให้วิสัยทัศน์และความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

2. ให้เวลากับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

3. การประชุมสภามหาวิทยาลัยให้เวลากับวาระเชิงนโยบายและใช้เวลาในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เมื่อสภามหาวิทยาลัยทำงานมาถึงจุดหนึ่งก็ทบทวนการทำงานที่ผ่านมา เพื่อให้การทำงานดีขึ้น จึงเกิดการปฏิรูปงานสภามหาวิทยาลัยใน 2 ส่วนคือ การตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และการประชุม โดยการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเนื่องจากที่ผ่านมางานสภามหาวิทยาลัยจะฝากไว้ที่รองอธิการบดีบ้าง ส่วนงานของมหาวิทยาลัยบ้าง ขาดความเป็นเอกภาพ ความต่อเนื่องในการทำงานการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่รองรับสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยทุกด้าน และเป็นหน่วยงานเล็กๆ ที่มีประสิทธิภาพ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เป็นเลขานุการกิจให้กับสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการ audit เป็นหลัก

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

ปัจจุบันเป็น แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เทียบเท่ากอง หัวหน้าสำนักงานมหาวิทยาลัย มีตำแหน่งเทียบเท่า ผอ.กอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ serve งานสภามหาวิทยาลัยเป็นหลัก

ข้อเสีย คืออาจจะดูเหมือนกับไม่อิสระจากอธิการบดี ดังนั้นรองอธิการบดีคนนี้มหาวิทยาลัยไม่ควรให้ไปยุ่งเกี่ยวกับการบริหารงานถ้าไม่จำเป็น

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย

2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภาฯทราบ

3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ

ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภา
6. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
7. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี)
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ
9. จัดทำ ร่าง แผนปฏิบัติการประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภาพิจารณา
10. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

แบ่งออกเป็น 3 งาน คือ

1.งานบริหาร 2. งานสภามหาวิทยาลัย 3. งานติดตามและประเมิน

หนึ่งงานมีเจ้าหน้าที่หนึ่งคนรับผิดชอบหลัก แต่เวลาทำงานจะทำงานเป็นทีม ใช้วิธีทำงานเป็นทีม

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมี 3 คน

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 2 คน

ธุรการ จำนวน 1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ (Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1.ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล มีทักษะในการเขียน

2. มีบุคลิกภาพที่ดี ต้องรู้จักกาลเทศะ

3. สามารถเก็บความลับ

4.มีทักษะในการพูดโน้มน้าว

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ งบดำเนินการทั่วไปที่ serve การประชุม ส่วนงบประมาณอื่นๆ เช่น การผลิตเอกสาร ผลิตรายงานประจำปีใช้งบกลางของมหาวิทยาลัย

เทคโนโลยี ได้รับการสนับสนุน internet มี computer scanner computer เจ้าหน้าที่ที่จะช่วยทำฐานข้อมูล

สถานที่ มีพื้นที่เหมาะสมการทำงานตามภารกิจมีพื้นที่ประมาณ 130 ตรม. มีห้องต่างๆ คือ 1. ห้องนายกสภา 2. common room 3. ห้องทำงานเจ้าหน้าที่

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภาในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา อัตรากำลัง อาจจะมีปัญหาในช่วงที่งานเข้ามาพร้อมๆ กัน

แนวทางการแก้ไขปัญหา

ประชุมเจ้าหน้าที่ทุกครั้งหลังการประชุมสภามหาวิทยาลัย วิเคราะห์ แก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนาการทำงาน

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาที่พึงประสงค์

1. ทำงานรองรับสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว
2. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมี power ในการจะเข้าไปมีบทบาทในการกิจต่างๆมากขึ้น

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

การบริหารงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ความถูกต้อง รวดเร็ว

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ มีสมรรถนะตามที่เราต้องการ ดึงเอาความสามารถมาใช้
2. พัฒนาระบบ MIS ระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์เพื่อช่วยในการทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

กรรมการสภามหาวิทยาลัยขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่งานด้านอุดมศึกษา

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการกำกับ ให้ทิศทางนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย ชี้นำทิศทางแก่มหาวิทยาลัย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ปี 2548 สภามหาวิทยาลัยได้ทบทวนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และวิธีการหนึ่ง ที่จะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง คือ การตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อรับผิดชอบงานการประชุม งานธุรการอื่นๆ ให้กับสภามหาวิทยาลัย

ปัญหาคือหน่วยงานภายนอกยังไม่รู้จักว่าเป็นหน่วยงานอะไรและปัญหาในการติดต่อประสานงานและการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยครอบคลุมแล้ว

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่าส่วนงาน(กอง) ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

ทราบ

3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภาฯ กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภาฯ
6. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย

และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

7. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย (อธิการบดี)
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภาฯ

รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ

9. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัย

พิจารณา

10. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ตามโครงสร้างที่แบ่งอยู่ในปัจจุบันมี 3 งาน คือ

1. งานสภามหาวิทยาลัย
2. งานติดตามและประเมินผล
3. งานบริหารธุรการ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสมควรมีบุคลากร 5 คน

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 2 คน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ด้านนโยบาย จำนวน 1 คน
3. นิติกร จำนวน 1 คน
4. ธุรการ จำนวน 1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ (Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพคุณลักษณะสมรรถนะ (Competency)

ของบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1. มีความสามารถที่หลากหลาย
2. มีความสามารถวิเคราะห์เขียน การรู้กฎ ระเบียบ
3. เก็บความลับ

4. มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีน้ำใจ
5. การทำงานเป็นทีม การมีมนุษยสัมพันธ์ดี

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ ได้รับงบประมาณตามภารกิจ แต่ยกเว้นงบประมาณบุคลากรยังได้รับไม่เพียงพอ ควรได้รับเพิ่ม สถานที่ทำงานมีพื้นที่ประมาณ 130 ตร.ม. ประกอบด้วยห้องนายคณบดีมหาวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ห้องรับรอง ห้องทำงานเจ้าหน้าที่ แต่ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยที่หน่วยประสานงานในกรุงเทพฯ ยังแคบ เทคโนโลยี การประชุมสภาใช้ทั้งระบบเอกสารและ E-Meeting ต่อไปจะพัฒนาให้สามารถเปิดดูวาระการประชุมได้โดยทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา

1. งบประมาณ ด้านการพัฒนา บุคลากรยังมีไม่เพียงพอ ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไม่ทั่วถึง
2. บุคลากรบางคนยังทำงานไม่เต็มศักยภาพ ยังขาดการเอาใจใส่และรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่
3. หน่วยงานเสนอเอกสารประกอบการประชุมสภาฯยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ

แนวทางการแก้ปัญหา

1. พยายามส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
2. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทุกคนได้เรียนรู้และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ และมีการปรับทุกปี
3. ประสานงานสร้างความเข้าใจกับหน่วยงานในเรื่องของการเสนอเอกสาร

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

ปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ คือสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศด้านการกำกับดูแล และการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการบริหารและการจัดการที่ดี

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

มีการวางแผน การมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนให้ทำเสร็จตามแผน วัดผลงานที่ผลิตออกมา โดยไม่มีการมานั่งควบคุม จับผิดทุกคนต้องรับผิดชอบตนเองให้อิสระเต็มที่เพราะทุกคนจะต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของมหาวิทยาลัย แต่จะคอยติดตามงาน

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงานสภาฯต่างๆ มีการจัดประชุม สัมมนาร่วมกันเพื่อพัฒนาการทำงาน

มหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9 นายสภามหาวิทยาลัยทักษิณ

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ขอบเขตบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย อาจจะมีพื้นที่ที่ทับซ้อนกันบางครั้ง (gray area) ต้องระมัดระวัง หากมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่าง 2 ฝ่าย ต้องทำความเข้าใจกัน

2. สภามหาวิทยาลัยต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่อำนาจหน้าที่และงานด้านอุดมศึกษา จะทำหน้าที่เป็นสภาตราขงเหมือนในอดีตไม่ได้ บทบาทหน้าที่ปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมากต้องเข้าใจ

3. ข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางครั้งเกินศักยภาพของมหาวิทยาลัย แต่ก็มีประโยชน์ จะต้องนำมาพิจารณาปรับให้เหมาะสม

4. การทำงานของมหาวิทยาลัยกรรมการบางชุดยังล่าช้า ยังยึดติดกับระบบราชการ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

การตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลและสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายสภามหาวิทยาลัยโดยมีนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นประธาน มีประธานคณะกรรมการทุกชุดที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งมาเป็นกรรมการช่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยที่เป็น Lay Board

2. ทำหน้าที่ เชีงนนโยบาย กำกับและติดตามประเมินผล

3. ทำงานเชิงรุก

4. กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิควรเป็นผู้ที่สามารถทำงานให้มหาวิทยาลัยได้จริง เข้าใจบริบทของอุดมศึกษา

แนวทางการแก้ไขปัญหา

การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิต้องเลือกผู้ที่สามารถทำงานได้จริงพร้อมจะเสียดสละ อุทิศตนให้มหาวิทยาลัย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ในสภาพปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงานขึ้นมาช่วยสภามหาวิทยาลัย เพราะปัจจุบันสภาฯ มีภาระงานเพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบมากขึ้น พรบ.ของมหาวิทยาลัยในกำกับจึงได้กำหนดให้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมา

ปัญหาของการจัดตั้ง

ปัญหาส่วนหนึ่งอยู่ที่ พรบ.ของมหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยต้องการให้มีความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัยแต่ไม่ได้ระบุสถานภาพที่ให้ชัดเจน ปัญหาตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ที่พรบ. กำหนดให้รองอธิการบดี เป็นเลขานุการ สภามหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงยังไม่มีมีอิสระตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งจริง

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยครอบคลุมแล้ว

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

ในปัจจุบันเป็น แบบที่ 2 คือ โครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้การกำกับของนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

พรบ. ของมหาวิทยาลัย กำหนดให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สถานภาพจึงเทียบเท่า สำนักงานอธิการบดี คณะวิชา แต่ภาระงาน ในปัจจุบันยังไม่ถึงระดับของคณะวิชา ต่อไปจะค่อยเพิ่มมากขึ้นซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไว้ในระยะ 5 ปี แล้ว

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้ที่รอบรู้ มีความรับผิดชอบสูง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ปัจจุบัน คือ รองอธิการบดี ที่ดูแลด้านแผนและการเงิน

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

ควรทำหน้าที่

1. รับผิดชอบเรื่องการประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูลเอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภาฯกำหนด
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิบัติการประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
12. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

ภาระงานอื่นๆ การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ตามงานที่แบ่งในปัจจุบัน มี 4 งาน คือ

1. งานการประชุม
2. งานบริหารจัดการ
3. งานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและประสานงาน
4. งานติดตามและประเมินผล

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม ประมาณ 5 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. รู้กว้าง รู้รอบ
2. มีความรับผิดชอบสูง
3. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนทุกอย่างดี

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

ยังทำงานในลักษณะของงานประจำ คือ งานประชุมสภามหาวิทยาลัยเกือบ 99 % งานพัฒนาในด้านอื่นๆ ยังไม่ได้ทำ
แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. รับบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะที่ตรงกับภาระงาน
2. อบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ให้มีความสามารถทำงานในด้านต่างๆ

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางที่มุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

ทำงานตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

.....

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การวิจัยสถาบัน มีการวิเคราะห์ข้อบังคับ ระเบียบ ฯ ที่สภามหาวิทยาลัยประกาศใช้ไปว่ามีปัญหาอะไร
สิ่งใดควรได้รับการปรับปรุง
2. มีฐานข้อมูลที่พร้อมในการสืบค้น อ้างอิง
3. งานด้านการติดตามประเมินมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10 อธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา
ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยมีน้อยมาก จึงยังไม่ถือเป็นปัญหา

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ ตาม พ.ร.บ. คือ การกำหนดนโยบาย และติดตามประเมินผล

2. ควรแบ่งขอบเขตบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ไม่
ก้าวล้ำหน้าที่กันแต่ทำงานสนับสนุนและสัมพันธ์กัน

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการ
ดำเนินการจัดตั้ง

ในสถานการณ์ปัจจุบันจำเป็นต้องตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ เพราะบทบาทของสภา
เปลี่ยนไป ประมาณปี 2549 สภามหาวิทยาลัยจึง ได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น โดยแยกออกมาจากฝ่าย
บริหาร เพื่อจะทำให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัย มีอิสระ และเตรียมรองรับการออกนอกระบบราชการ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยและเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและ
มหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิด
ว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

ควรเป็นแบบที่ 1 แต่ในสภาพปัจจุบันการทำงานของรองอธิการบดี ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการสภา
มหาวิทยาลัย ยังคงต้องสัมพันธ์กับอธิการบดี การบรรจุวาระการประชุม เรื่องเงิน โบนัส รองอธิการบดี ก็ต้อง
ปรึกษาอธิการบดี เพราะมีผลกระทบในภาพรวม ดังนั้นในการปฏิบัติขณะนี้ยังเป็นลูกผสมจึงยังคงเป็นแบบที่ 2

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงาน
ในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมี
สถานภาพอย่างไร

ตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย กำหนดไว้ว่าต้องมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีสถานะแยกเป็นอิสระ เป็น
หน่วยงานหนึ่งเช่นเดียวกับ คณะวิชา หน่วยงาน แต่ปริมาณงานและความรับผิดชอบในปัจจุบันอาจจะเทียบเท่าได้แค่
ฝ่ายเท่านั้นไม่ถึงกอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า

เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การตั้งรองอธิการบดี โดยไม่ได้ระบุว่ารองอธิการบดีฝ่ายใดจะทำให้มีความคล่องตัวมากขึ้นหากต้องการ
ปรับหน้าที่ความรับผิดชอบให้แต่ละท่าน ปัจจุบันมอบหมายให้ รองอธิการบดีที่ดูแลด้านแผนและการเงิน เป็น
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับ

จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

ควรทำหน้าที่

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
 2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
 3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ
ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
 4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
 5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
 6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
 7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย
และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
 8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
 9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
 10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
 11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
 12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
 13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
 14. ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้องต่างๆ
 15. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
- 9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯ ควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง**
- ตาม โครงสร้าง คือ 4 งาน
1. งานการประชุม
 2. งานบริหารจัดการ
 3. งานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยและประสานงาน
 4. งานติดตามและประเมินผล
- 10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม บุคลากรควรมี 5 คน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป**
- 11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ**
1. มีทักษะการพิมพ์ การเขียนสรุปรายงาน
 2. การอ่านคิดวิเคราะห์
 3. การรักษาความลับ
- 12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่**

งบประมาณ มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ตามที่เสนอมา

สถานที่ ได้มีการปรับปรุงสถานที่ให้เหมาะสมกับการทำงานและการต้อนรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. บุคลากรมีน้อย ทำงานไม่ทัน เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีการประชุมทุกเดือน
2. งานการติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมีเยอะมาก และเป็นงานที่หนัก

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

ทำงานอย่างถูกต้อง รวดเร็ว รอบคอบ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

มีความเป็นอิสระ

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

พัฒนาด้านการวิจัยสถาบัน เช่น ปัญหาในการนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ ปัญหาการถ่ายทอด การสื่อสาร นโยบาย ลงสู่ประชาคม

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 11 เลขานุการมหาวิทยาลัยทักษิณ

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. นโยบายของสภามหาวิทยาลัย บางครั้งฝ่ายบริหารก็ไม่ได้นำไปปฏิบัติ และสภามหาวิทยาลัยไม่ทราบว่าจะดำเนินการไปถึงไหน ต้องมีการติดตามหลายครั้ง

2. กรรมการสภาฯ บางท่านมีการกิจมากไม่สามารถให้เวลาแก่มหาวิทยาลัยได้ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ บนพื้นฐานบริบทมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ มีความพร้อม ซึ่งโครงสร้างของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมแตกต่างกัน

4. ประชาคมไม่ทราบนโยบายของสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ควรสรุปรายงานข้อมูลพื้นฐานบริบท ของมหาวิทยาลัยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบเพื่อให้สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย

2. สภามหาวิทยาลัยจะจัดให้มีการพบประชาคมของมหาวิทยาลัยทุก 3 เดือน เพื่อถ่ายทอดนโยบาย แลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็น สร้างความร่วมมือในการทำงาน

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. กำหนดทิศทางนโยบายแก่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนโยบาย ทิศทางใหม่ๆ

2. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้นโยบายนำสู่การปฏิบัติ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เดิมการประชุมสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับงานประชุม กองกลาง เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีภารกิจเพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมาช่วยทำงาน โดยเฉพาะ

ปัญหาในช่วงแรก

ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ จะเข้าใจว่ารับผิดชอบแก่งานประชุม แต่ก็ไม่เข้าใจว่าเบื้องหลังของการประชุมว่ามีกระบวนการอย่างไรบ้าง ปัจจุบันมีความเข้าใจมากขึ้น

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

นอกจากสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยแล้ว ควรทำหน้าที่เป็นหน่วยข่าวกรองให้สภาฯ ค้นหาข้อมูลในเชิงลึกเพื่อประกอบในการตัดสินใจของนายกสภาฯและกรรมการสภาฯ

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

โครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นอิสระ แยกจากส่วนของผู้บริหาร เลขานุการสภาฯ เองจะต้องขึ้นอยู่กับนายกสภาฯ เพื่อเป็นความอิสระ เนื่องจากภารกิจหลักของสภาฯคือ งานติดตามและประเมินผลการทำงานของทีมนิเทศ หากเลขานุการสภาฯยังอยู่ภายใต้อธิการบดี จะไม่เป็นอิสระ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย จึงต้องขึ้นตรงกับนายกสภาฯ ส่วนเลขานุการสภามหาวิทยาลัยก็จะต้องเป็นรองอธิการบดีอยู่ เพราะว่า พ.ร.บ.กำหนดไว้ แต่ว่ารองอธิการบดีคนนี้จะทำหน้าที่เฉพาะอย่างเดียว คืองานของสภามหาวิทยาลัย จึงมีโครงสร้างแบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภาฯควรมีสถานภาพอย่างไร

ตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยเทียบเท่ากับคณะ แต่เนื่องจากงานจะอยู่ในระดับกอง ซึ่งดูว่ายังขัดแย้งกับ พรบ. กำหนดให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เทียบเท่าคณะ

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันเปลี่ยนจากของเดิมไปมาก มีภาระงานมาก เพราะฉะนั้นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย จึงควรแยกเป็นรองอธิการบดีที่ดูแลสภามหาวิทยาลัย เรื่องเดียว และให้ดูแลกำกับงานสภาฯ โดยเฉพาะ

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย

9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้ สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา

12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภา มหาวิทยาลัย

14. ศึกษาวิจัยสถาบัน เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก

15. ทำหน้าที่ ประสานงานติดตามคึกคึกที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง

16. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

17. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

ภาระงานอื่นๆ การวิเคราะห์การใช้กฎหมายระเบียบข้อบังคับ

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรแบ่งออกเป็น 5 งาน คือ

- | | |
|------------------------------------|------|
| 1. งานการประชุม | 4 คน |
| 2. งานติดตามและประเมินผล | 2 คน |
| 3. งานวิเคราะห์นโยบาย | 2 คน |
| 4. งานประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ | 1 คน |
| 5. งานบริหารและจัดการ คืองานธุรการ | 1 คน |

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม ปัจจุบันมีเจ้าหน้าที่อยู่ 5 คน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

วางแผนภายใน 5 ปี จะมีบุคลากร 10 คน

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | จำนวน.....7..... คน |
| 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | จำนวน.....2..... คน (ปริญาโท) |
| 3. นักวิชาการศึกษา | จำนวน.....1..... คน |

หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีคุณวุฒิอย่างน้อยปริญญาโท

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

ควรมีคุณลักษณะ

1. การให้บริการที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ สรุปประเด็น

3. การรักษาความลับ
4. การสร้างสรรค้งาน
5. มีความเสียสละสูง

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ ให้การสนับสนุนเต็มที่ จัดสรรให้ปีละประมาณ 5 ล้านบาทบาท และหากไม่เพียงพอก็ขอรับการสนับสนุนเพิ่มเติมได้ตามเหตุผลความจำเป็นที่เกิดขึ้น

เทคโนโลยี มีเครื่องมืออุปกรณ์ พร้อมในการทำงาน

สถานที่ มีพื้นที่กว้างมากประมาณ 200 ตารางเมตร แบ่งออกเป็นห้อง

1. ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย
2. ห้องอุปนายกสภามหาวิทยาลัย
3. ห้องเลขานุการสภามหาวิทยาลัย
4. ห้องหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
5. ห้องทำงานเจ้าหน้าที่
6. ห้องประชุม

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. การทำงานตอนนี้ยังทำงานยังเป็นงาน routine ทำได้แก่งานประชุม ข้อมูลที่จะ support ให้กับสภามหาวิทยาลัยที่จะให้ในการตัดสินใจต่างๆ ยังไม่เพียงพอ

2. ยังไม่ได้ทำงานด้านการวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผล
3. โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ประชุมพิจารณาบทบาทภารกิจของสำนักงานสภาฯ โครงสร้าง การแบ่งงานของหน่วยงานที่ชัดเจนขึ้น
2. เพิ่มเจ้าหน้าที่ ในส่วนงานวิเคราะห์นโยบาย

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. เป็นศูนย์บริการข้อมูลมากกว่าเป็นศูนย์กลางของข้อมูล ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และให้การสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ต้องการให้ช่วยเหลือ

2. เป็นมิตรกับทุกหน่วยงาน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สนับสนุนกัน
3. เป็นเครื่องมือกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

เลขานุการ:

1. การทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับ
2. การทำงานที่ถูกต้องรวดเร็ว โดยเฉพาะเรื่องรายงานการประชุม

3. แนวการบริหารงานแบบใหม่เข้ามาช่วย ไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรใหญ่ แต่มีประสิทธิภาพ

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนะทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การทำงานเชิงรุก เรื่อง ของงานติดตามและประเมินผลถือว่าเป็นงานหลัก
2. งานวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งตรงนี้ก็เป็งานที่สำคัญงานหนึ่ง เพื่อเป็นเครื่องมือให้กับสภามหาวิทยาลัย ในการวิเคราะห์แผนต่างๆ
3. เป็นหน่วยงานที่เป็น The best practice เรื่องของการบริหารจัดการ มีความพร้อมของข้อมูล คน
4. มีคลังข้อมูลที่คอย support การทำงานของสภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 12 หัวหน้าสภ. สภามหาวิทยาลัยทักษิณ

1.ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุม

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

.....

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ในปี พ.ศ. 2549 จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานอิสระ รองรับ พรบ.เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และเพื่อรองรับภารกิจของสภาฯให้มีความคล่องตัวขึ้น และเป็นหน่วยงานประสานงานของสภามหาวิทยาลัย

ปัญหา

ขาดความพร้อมด้านบุคลากร มีบุคลากรกำลังน้อยมากเพียง 3 คน บุคลากรทำงานหนักมาก

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ให้มีความคล่องตัวขึ้น เป็นหน่วยงานประสานงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อบริหารจัดการ ประสานงานควบคุมดูแลกิจการทั่วไป และติดตามผลการปฏิบัติตามนโยบายที่สภาฯ กำหนด

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ดูแลกำกับตามลำดับ (แบบที่ 2)

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานอิสระ มีสถานะเทียบเท่ากอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีด้านสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภาฯ ทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภาฯ
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย

และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภาฯ
14. ศึกษาวิจัยสถาบัน เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก
15. ทำหน้าที่ ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
16. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
17. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

แบ่งออกเป็น 3 งาน คือ

1. งานการประชุม
2. งานบริหารงานทั่วไปและสารสนเทศ
3. งานติดตามการดำเนินงาน คุณภาพ การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมี 7 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. อดทน สู้งาน
2. มีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส
3. มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร
4. มีความสามารถด้านการสรุป วิเคราะห์
5. ความละเอียด รอบคอบ
6. ต้องการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

1. งบประมาณ ในช่วง 2 ปี แรกงบประมาณไม่เพียงพอเนื่องจากภารกิจยังไม่ชัดเจน ต้องของบประมาณเพิ่มระหว่างปี แต่ในช่วงหลังได้รับงบประมาณดีขึ้น

2. ด้านครุภัณฑ์ เทคโนโลยี มหาวิทยาลัยจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
3. สถานที่ มีพื้นที่กว้างขวาง ประมาณ 150 ตร.ม. มีห้องเป็นสัดส่วนสำหรับ นายคณบดี มหาวิทยาลัย เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย ห้องประชุม ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. งบประมาณ ที่ได้รับไม่เพียงพอ มหาวิทยาลัยจ่ายให้เป็นงวด ๆ ต้องทำเรื่องขอรับการจัดสรรเพิ่มเติม
2. อัตราค่าจ้างไม่เพียงพอ และอัตราค่าจ้างที่มีอยู่เป็นตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวและลูกจ้างเหมาประจำ ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รู้สึกว่างานไม่มั่นคง เพราะไม่แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยจะจ้างต่อหรือไม่
3. ไม่สามารถทำภารกิจตามที่กำหนดไว้ได้ทั้งหมด เพราะมุ่งเน้นงานประจำคืองานประชุมสภาฯ ซึ่งต้องใช้เวลาและคนจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาในการทำงาน การพัฒนา งานด้านอื่นๆ หรือมีน้อยมาก เช่น ด้าน KM งานยุทธศาสตร์

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. มหาวิทยาลัยควรจัดสรรหาอัตราค่าจ้างเพิ่มให้และเปลี่ยนตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัย
2. สภาฯจะพิจารณาปรับ โครงสร้าง ภารกิจ อัตราค่าจ้าง ของสำนักงานสภาฯใหม่ให้เหมาะสมมากขึ้น

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. บุคลากรที่เก่งการทำงาน ได้รับการยอมรับ จากทุกฝ่าย
2. สามารถทำงานรองรับ และสอดคล้องกับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบร่วมกัน
2. การบริหารงานแบบเน้นความสุขในการทำงานและสนุกกับการทำงาน

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

การสร้างเครือข่ายสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทั่วประเทศ มีการแลกเปลี่ยนรู้เรียนซึ่งกันและกัน การพัฒนาจะเป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 13 นายกสภามหาวิทยาลัยบูรพา

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

การขาดความสมัครสมานสามัคคี การแข่งอำนาจกันเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ร้ายแรงมากในการทำงาน และการพัฒนามหาวิทยาลัย

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความเข้าใจงานด้านบริหาร งานอุดมศึกษา
2. สภามหาวิทยาลัยของประเทศไทยยังไม่เหมาะสมกับกรรมกรที่เป็น Lay Board จริงๆ เพราะมีบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยไทยต่างกับสภามหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีหน้าหลักในการระดมทุน
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่มีการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน พรบ. ว่าจะต้องมีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

ช่วยงานเอกสาร เตรียมงานต่างๆ ให้นายกสภามหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

เป็นหน่วยงานเล็กๆ

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภาฯควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานเล็กๆ และที่กำหนดไว้ใน พรบ.ของมหาวิทยาลัยให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งเลขานุการจะเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใด อธิการบดีควรเสนอชื่อให้นายกสภามหาวิทยาลัยเลือก เพราะต้องทำงานกับนายกสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. ทำงานให้นายกสภามหาวิทยาลัย หรือตามที่นายกมหาวิทยาลัยมอบหมาย เช่น บางเรื่องที่นายกมหาวิทยาลัยเสนอก็อาจจะมี study บ้าง แต่ไม่มีคนที่จะไป study ให้ก็มอบหมายให้ไปทำ
2. ทำงานธุรการในการจัดเตรียมเอกสารให้นายกสภามหาวิทยาลัยลงนามในหนังสือ โดยตรวจสอบว่าถูกต้องตามระเบียบ กฎ แล้วเสนอนายกมหาวิทยาลัยลงนาม
3. ติดต่อประสานงานให้นายกสภามหาวิทยาลัย การประชุมต่างๆ การนัดหมาย จัดเลี้ยง

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

.....

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม 2 คน คือ หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งควรมีสถานภาพสูง เทียบได้กับคณบดี จะได้ติดต่อสื่อสารกับคณบดี ผู้บริหารได้ดี และเจ้าหน้าที่ อีก 1 คน ทำหน้าที่ด้านธุรการในการเตรียมเอกสารต่างๆ ให้นายกสภามหาวิทยาลัย

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

.....

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

.....

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. เมื่อมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว ก็ไม่มีอะไรที่เปลี่ยนแปลงอะไรที่แตกต่างไปจากเดิม เพราะงานในมหาวิทยาลัยมีอธิการบดีเป็นคนดูแล แม้แต่เรื่องที่จะเสนอเข้าสภามหาวิทยาลัยก็เป็นหน้าที่ของอธิการบดีดูแล ว่ากฎหมายกำหนดอย่างไร มีเรื่องอะไรที่จะต้องนำเข้าสู่สภามหาวิทยาลัยบ้าง

2. เมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ยังไม่มีความชัดเจนว่าหน่วยงานนี้จะทำงานอะไร ถ้าทำงานมากเกินไป ก็เกินไปไปก็ไม่มีความรู้พอ และซ้ำซ้อนกับมหาวิทยาลัย คณะวิชา ก็จะเกิดความขัดแย้งได้

14.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

.....

15.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

.....

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

.....

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 14 อธิการบดีบูรพา

1.ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

สภามหาวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดนโยบาย ให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการ หรือมีแต่ขาดเป็นช่วงๆ

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบาย ชี้นำทิศทางการพัฒนาแก่มหาวิทยาลัย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจัดขึ้นตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในมาตรา 9 ที่กำหนดให้ต้องมีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นเมื่อประมาณ ปี 2550

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยเป็นหลัก และงานอื่นๆตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

โครงสร้างเป็นไปตามรูปแบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

มีสถานภาพเทียบเท่าคณะ

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เนื่องจากวาระและงานส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับฝ่ายวิชาการ

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภาฯแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร

ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา

มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
14. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย

16. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

1 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานเลขานุการและบริหาร

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

5 คน โดยหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้อง เป็น/เคยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี เพราะหน่วยงานเทียบเท่ากับคณะวิชามีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี เท่ากับวาระของนายกสภามหาวิทยาลัย

เจ้าหน้าที่ 4 คน ในตำแหน่ง

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1 คน
2. นักวิชาการศึกษา	1 คน
3. นักคอมพิวเตอร์	1 คน
4. เจ้าหน้าที่ธุรการ	1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความสามารถหลากหลาย
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีความรับผิดชอบสูง ดูแลกำกับตนเอง
4. มีความสามารถด้านการเขียน การวิเคราะห์

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินรายได้ให้ปีละ 3,000,000 กว่าบาท ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งงบดำเนินการ งบพัฒนาบุคลากร ฯ

เทคโนโลยี มหาวิทยาลัย ให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเต็มที่

สถานที่ มหาวิทยาลัยจัดพื้นที่ให้เป็นสัดส่วนตกแต่งอย่างสวยงาม กว้างขวาง เพื่ออำนวยความสะดวกกับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพื้นที่มีมากกว่า 150 ตร.ม. ประกอบด้วย

ห้องทำงานนายกสภามหาวิทยาลัย

ห้องรับรองกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ห้องทำงานหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ห้องทำงานเจ้าหน้าที่

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต้องมาจากผู้บริหารทำให้ไม่สามารถใช้เวลาในการทำงานได้เต็มที่

การทำงานขาดความต่อเนื่อง

2. การทำงานยังทำได้เพียงงานประจำ คือ งานประชุมสภามหาวิทยาลัย

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาที่พึงประสงค์

1. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก มีประสิทธิภาพ ขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย
2. บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่ศักยภาพสูง

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการวางแผน การติดตาม ประเมินผล
2. เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ
3. เน้นการทำงานอย่างมีความสุข สนุกกับงาน
4. บุคลากร มีการบริหารจัดการตนเองมีการดูแลรับผิดชอบกำกับตนเอง มีความรับผิดชอบสามารถทำงานเบ็ดเสร็จภายในคนเดียว ผู้บังคับบัญชามีต้องดูแลกำกับน้อยมาก

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การพัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านการวิเคราะห์ ภาษา ด้านกฎหมาย
2. การพัฒนางานด้านการประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 15 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยบูรพา

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

กรรมการสภามหาวิทยาลัย คิดภารกิจไม่สามารถมาประชุมได้สม่ำเสมอ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

การพิจารณาเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่สามารถเสียสละเวลาและสามารถเข้าร่วมประชุมได้

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการกำกับ นโยบายและทิศทางให้กับมหาวิทยาลัย
2. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำในด้านการเงิน การบริหารงาน การจัดการศึกษา กฎหมาย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เป็นสำนักงานด้านธุรการ การควบคุมกำกับติดตามผลของมหาวิทยาลัยในด้านการบริหารงาน การเงิน ตลอดจนการประกันคุณภาพการศึกษา

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

การกำกับติดตามประเมิน ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

เป็นหน่วยอิสระที่ขึ้นกับนายกสภามหาวิทยาลัย บทบาทหน้าที่ไม่ควรขึ้นกับอธิการบดี เป็นรูปแบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

ควรเป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นต่อนายกสภามหาวิทยาลัย

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร หรือ ฝ่ายวิชาการปัจจุบันเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ

ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร

ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิบัติการประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้

สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
14. ศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก
15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
16. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย
17. ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
18. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

ภาระงานอื่นๆ รวบรวมนำเสนอข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคของมหาวิทยาลัย

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรแบ่งออกเป็น 3 งาน

1. งานเลขานุการและบริหาร
2. งานประกันคุณภาพการศึกษา
3. หน่วยตรวจสอบภายใน

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตราจ้างเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีบุคลากร 8 คน

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 2 คน
2. นักวิชาการศึกษา 2 คน
3. นิติกร 1 คน
4. อื่นๆ 3 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. การประสานงาน
2. การวางแผนและวิเคราะห์งาน
3. การประเมินติดตาม ตรวจสอบ
4. การบริหารจัดการด้านธุรการ

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ เพียงพอ
เทคโนโลยี เหมาะสม
สถานที่ ดีมาก

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

เป็นหน่วยงานใหม่ ยังไม่มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน

แนวทางการพัฒนา

พัฒนาคนองค์กร และหาหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพ

14.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

เป็นหน่วยงานที่ประสานงานนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

มีคณะกรรมการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. จัดให้มีคณะกรรมการบริหาร
2. จัดทำแผนงานที่ชัดเจน และมอบหมายความรับผิดชอบ
3. จัดระบบประเมินติดตาม ผลงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 16 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยบูรพา

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

การพิจารณาเรื่องต่างๆ ของสภามหาวิทยาลัยบางครั้งสภามหาวิทยาลัยไม่มีข้อมูลที่เพียงพอ หรือข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ทำให้ยากแก่การตัดสินใจภายในเวลาที่ค่อนข้างจำกัดในการประชุม

แนวทางการแก้ไขปัญหา

ควรตั้งกรรมการกลั่นกรองข้อมูล ศึกษาข้อมูลในเรื่องต่างๆที่จะนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลที่ถูกต้องเพียงในการใช้ประกอบการตัดสินใจ

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยที่ชี้แนะ และกำกับ นโยบายและทิศทางเพื่อให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยสำเร็จ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ช่วยงานด้านธุรการ การติดตามประเมินมหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัย

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

การกำกับติดตามประเมิน ตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1 แต่ขณะนี้กลไกบางส่วนยังขัดกันอยู่เพราะ ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของบุคลากร ยังต้องขึ้นกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เพราะนายกสภามหาวิทยาลัยไม่ใช่ฝ่ายบริหารไม่มีสิทธิเลื่อนขึ้นเงินเดือน

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

ควรเป็นส่วนงานเฉพาะขึ้นต่อนายกสภามหาวิทยาลัย

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าโครงสร้างเป็นแบบที่ 1 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็น รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
 2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
 3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ
ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
 4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
 5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
 6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
 7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร
ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
 8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
 9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
 10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้
สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
 11. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
 12. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภา
มหาวิทยาลัย
 13. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก
- 9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง**
- มีภาระหน้าที่กำหนดไว้ แต่ไม่ได้แบ่งออกมาเป็นงาน
- 10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม**
- ภาระในปัจจุบันยังทำงานเพียงส่วนเดียวบุคลากรมี จำนวน 4 คน เพียงพอ แล้ว
- | | |
|-------------------------------|------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | 2 คน |
| 2. นักวิชาการศึกษา | 1 คน |
| 3. เจ้าหน้าที่ธุรการ | 1 คน |
- 11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ**
1. มีความสามารถที่หลากหลาย
 2. มีความสามารถในการวิเคราะห์
- 12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่**
- มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนดีมาก

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังทำหน้าที่ไม่ได้ครบถ้วน ตามที่กำหนดไว้
2. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทำงานในลักษณะงานประจำ มากเกินไป
3. บุคลากรขาดความพร้อม ความสามารถในงานบางเรื่อง เช่น การวิจัย การวิเคราะห์ ประเมิน
4. หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยต้องมีเวลาทำงานเต็มที่ มีอำนาจพอสมควร

แนวทางการพัฒนา

พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานด้านอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ หรือในบางงานที่บุคลากรขาดความชำนาญอาจจะแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาช่วยในการทำงาน เช่น การศึกษาวิจัย วิเคราะห์

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

ทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

.....

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. มีการทำงานในด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน
2. พัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถในการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 17 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญห

1. กรรมการสภาฯผู้ทรงคุณวุฒิให้เวลากับมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอเป็นผลทำให้การดำเนินการของคณะกรรมการหลายชุดล่าช้า

2. สภามหาวิทยาลัยมอบหมายภาระงานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมาก เช่น การเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ต้องใช้เวลาเพราะถือว่าอาสาทำงาน
2. ปรับระบบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ที่เอื้อต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย เช่น ระบบ IT

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. ให้ความเห็นเชิงนโยบายที่ชัดเจน ปฏิบัติได้
2. กล้าตัดสินใจและรวดเร็วฉับไว

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

จัดตั้งตามพรบ.และเพื่อสนับสนุนงานของสภามหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากยังเป็นหน่วยงานใหม่ ยังมีอุปสรรคบ้าง แต่ได้วางกรอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน น่าจะดำเนินการได้ดีในอนาคต

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

จุดมุ่งหมายคือต้องสนับสนุนในทุกเรื่องเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย นอกจากเรื่องการสนับสนุนแล้ว ต้องมองในเรื่องการประเมินสภามหาวิทยาลัยด้วย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1 แต่ในทางปฏิบัติก็มีการปรึกษาหารือการบดีด้วย การทำงานมีความเชื่อมโยงกัน

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

มี พรบ.รองรับและสถานภาพเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากับสำนักงานอธิการบดี

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการ

สภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรเป็นรองอธิการบดีเฉพาะกิจการสภามหาวิทยาลัยอย่างเดียว

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ

ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภาฯ
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของ มหาวิทยาลัย
14. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรมี การแบ่งงานในสำนักงานเพื่อความชัดเจน คล่องตัวในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 งาน

1. งานบริหารและธุรการ
2. งานประเมินผล
3. งานสารสนเทศ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีจำนวน 6 คน (ไม่รวมหัวหน้าสำนักงานสภาฯ)

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | 3 คน |
| 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | 2 คน |
| 3. เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ | 1 คน |
| รวม | 6 คน |

แบ่งขอบเขตงานให้ชัดเจน เลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน

11. ท่านคิดว่าบุคลากรผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency)

อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความรู้รับผิดชอบสูง
2. จิตบริการ
3. มีขั้นตอนในการทำงานที่ดี
4. รู้ กฎ ระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างดี

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ เทคโนโลยีและสถานที่ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
2. บุคลากรยังไม่เพียงพอ

แนวทางการแก้ไข

1. สร้างกรอบหน้าที่
2. กำหนดโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน
3. จัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. ทำงานได้รวดเร็ว ลับไว
2. ประสานงานกับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

กำกับดูแลโดยรองอธิการบดี และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นกับนายกสภามหาวิทยาลัย

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานได้ตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงานของเจ้าหน้าที่
2. การทำงานอย่างมีความสุข
3. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย และระบบสารสนเทศให้ครบถ้วน ทันสมัย ถูกต้อง เพื่อช่วยในการทำงาน การบริหารจัดการ ประหยัดค้ำค่า สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 18 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิใช้เวลากับมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ เป็นผลทำให้การดำเนินการของคณะกรรมการหลายชุดล่าช้า
2. สภามหาวิทยาลัยมอบหมายภาระงานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมาก เช่น การเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติของผู้บริหาร

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ต้องใช้เวลาเพราะถือว่าอาสาทำงาน
2. ปรับระบบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ที่เอื้อต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย เช่น ระบบ IT

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. ให้ความเห็นเชิงนโยบายที่ชัดเจน ปฏิบัติได้
2. กล้าตัดสินใจและรวดเร็วฉับไว

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

จัดตั้งตาม พรบ. เพื่อสนับสนุนงานของสภามหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากยังเป็นหน่วยงานใหม่ ยังมีอุปสรรคบ้างจึงพิจารณาวางกรอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งน่าจะดำเนินการได้ดีในอนาคต

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

สนับสนุนในทุกเรื่องเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย นอกจากเรื่องการสนับสนุนแล้วก็ต้องมองในเรื่องการประเมินสภามหาวิทยาลัยด้วย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากับสำนักงานอธิการบดี

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีเฉพาะกิจการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัย

แต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภา

มหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา

มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
14. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

ภารกิจอื่นๆ

บทบาทในการประเมินหัวหน้าส่วนงานและส่วนงาน

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าแบ่ง แบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรมี การแบ่งงานในสำนักงานเพื่อความชัดเจน คล่องตัวในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 งาน

1. งานบริหารและธุรการ
2. งานประเมินผล
3. งานสารสนเทศ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีจำนวน 6 คน (ไม่รวมหัวหน้าสำนักงานสภา)

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3 คน

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย 2 คน

3. เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ 1 คน

รวม 6 คน

แบ่งขอบเขตงานให้ชัดเจน เลี่ยงการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency)

อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความรู้รับผิดชอบสูง
2. จิตบริการ
3. มีขั้นตอนในการทำงานที่ดี
4. รู้ กฎ ระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างดี

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ ได้รับประมาณตามที่เสนอขอ ส่วนใหญ่เป็นงบดำเนินการประจำ และของบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น

เทคโนโลยี มีการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับงาน เช่น การประชุมอัตโนมัติ ฐานข้อมูล ระบบคอมพิวเตอร์

สถานที่ มีพื้นที่กว้างขวางมาก มีห้องประชุมสภาฯ ห้องประชุมขนาดย่อย 3-4 ห้อง ห้องนายคาฯ ห้องเจ้าหน้าที่พร้อมสมบูรณ์

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
2. บุคลากรยังมีไม่เพียงพอ

แนวทางการแก้ไข

1. สร้างกรอบหน้าที่
2. กำหนดโครงสร้างการบริหารให้ชัดเจน
3. จัดสรรบุคลากรให้เพียงพอ

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. ทำงานได้รวดเร็วถูกต้อง ฉับไว
2. ประสานงานกับทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

เน้นผลลัพธ์ของงาน

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. ความชัดเจนในความก้าวหน้า ความมั่นคงของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ มีความสามารถ ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การทำงานอย่างมีความสุข
4. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย และระบบสารสนเทศให้ทันสมัยมีความเชื่อมโยงกันและทันสมัย ถูกต้อง เพื่อช่วยในการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย การบริหารจัดการ และการทำงานที่สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 19 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยเสียเวลากับงานประจำมาก เรื่องเป็นเรื่องเชิงนโยบายมีค่อนข้างน้อย ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการช่วยมหาวิทยาลัย
2. มีการมอบหมายงานให้กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิมาก เช่น เป็นกรรมการประเมินหัวหน้าส่วนงาน ทำให้การทำงานล่าช้า

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. มหาวิทยาลัยจัดระเบียบวาระเชิงนโยบาย หรือเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะต้องอาศัยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมาช่วยด้วย
2. ควรมีการพิจารณาแก้ไขข้อบังคับการประเมินหัวหน้าส่วนหน้า มิใช่ภาระของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้งานน้อยลงเน้นงานนโยบายแทน

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยควรกำกับดูแลในเชิงนโยบาย วางกรอบในการบริหารจัดการ ตรวจสอบประเมินมหาวิทยาลัย เป็นที่พึ่งของบุคลากรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เพื่อรองรับภาระงานการบริหารราชการของสภามหาวิทยาลัยให้มีหน่วยงานที่รองรับชัดเจน และปฏิบัติการกิจที่ต้องการความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร เช่น การสรรหาอธิการบดี การประเมินแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย ปฏิบัติตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยวางไว้อย่างเคร่งครัด มีข้อมูลที่ค่อนข้างใหม่และทันสมัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

มีสถานภาพเป็นส่วนงาน มี พรบ. รองรับชัดเจน และแยกออกจากสำนักงานอธิการบดี

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายใดก็ได้ แต่ต้องมีเวลาเพียงพอที่จะช่วยคิดวิเคราะห์ และวางแนวทางใหม่ๆ สำหรับการปฏิบัติงาน

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
14. ศึกษาวิจัยเพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา พัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลการบริหารงานเชิงรุก
15. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯ ควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรมี 2 งาน 1. งานบริหารและการประชุม 2. งานนโยบายและประเมินผล

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีจำนวน 7 คน

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | 3 คน |
| 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | 2 คน |
| 3. นิติกร | 1 คน |
| 4. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี | 1 คน |
| รวม | 7 คน |

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความรู้ที่กว้างขวาง โดยเฉพาะการบริหารงานของรัฐ
2. มีความกระตือรือร้น ติดตามข่าวสารตลอดเวลา
3. มีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ และเทคโนโลยี ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ สถานที่ มีสถานที่กว้างขวางเหมาะสมกับการกิจ

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข

ปัญหา

1. เป็นภารกิจใหม่ ที่บุคลากรไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้
2. การบันทึกรายงานการประชุม การสรุปมติการประชุมที่ดี ต้องอาศัยการฝึกฝน ทักษะเป็นเวลานาน

แนวทางการแก้ไข

ต้องพัฒนาบุคลากร ฝึกฝนทักษะ เรียนรู้และทดลองทำ

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

ตอบสนองภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์ มีระบบสารสนเทศต้องครบถ้วน ทันสมัยสามารถทำงานรองรับงานของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

อยู่ภายใต้การกำกับของรองอธิการบดีแบบปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. พัฒนาระบบข้อมูลการประชุมให้ดีขึ้น
2. มีกฎหมาย มติสภาต่างๆที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในการใช้อ้างอิง
3. การสร้างบุคลากรทดแทน โดยการสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่มารับภารกิจแทนคนรุ่นเก่า

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 20 อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นการบริหารจัดการ การตัดสินใจสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย และสภาต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจในการทำงาน แต่กรรมการส่วนใหญ่ยังติดกับสภามหาวิทยาลัยแบบระบบราชการ ที่ทำหน้าที่แบบสภามหาวิทยาลัยที่คอยให้คำแนะนำ ที่ปรึกษา

2. การประชุมยังมีข้อมูลไม่พร้อมสำหรับารตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีเวลาในการพิจารณาน้อยควรเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการแก้ไขปัญหา

มหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจจะต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ ระยะเวลาหนึ่ง

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

ทำหน้าที่ในเชิงนโยบาย กำกับติดตาม ตรวจสอบประเมินมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เดิมงานของสภามหาวิทยาลัยฝากไว้กับงานประชุมของมหาวิทยาลัย โดยแยกงานและคนที่รับผิดชอบชัดเจน ต่อมา จัดตั้งแยกออกมาเป็นหน่วยงานที่ชัดเจนมีพร.รองรับ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

จุดมุ่งหมายหลักเพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย การติดตามประเมินผล การประกันคุณภาพ การศึกษา และงานที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

ไม่เทียบสถานภาพ เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ไม่เกี่ยวข้องกับงานบริหารของมหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย

6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

(ควรใช้ฐานข้อมูลเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ใช้ร่วมกัน)

7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย

- 9.หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาบุคลากรมหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
 11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
 12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย (เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย)
 13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
 14. ศึกษาวิจัยเพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา พัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลการบริหารงานเชิงรุก
 15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย
 16. ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
 17. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก
- 9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง**
- ควรมี 2 งาน คือ 1. งานบริหารและการประชุม 2. งานนโยบายและประเมินผล
- 10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม**
- ควรมีจำนวน 5 คน
- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | 1 คน |
| 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | 1 คน |
| 3. นักวิชาการ | 1 คน |
| 4. นิติกร | 1 คน |
| 5. เจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ | 1 คน |
| รวม | 5 คน |
- 11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ**
1. มีการทำงานเป็นทีม
 2. มีความสามารถหลากหลาย
 3. มีความรับผิดชอบสูง
 4. รักษาความลับได้ดี
- 12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่**
- งบประมาณ มหาวิทยาลัยต้องสนับสนุนตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
- เทคโนโลยี ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ
- สถานที่ ดีและกำลังดำเนินการปรับให้เป็นสัดส่วนมากขึ้น
- 13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข**

1. การเข้าใจในบทบาทหน้าที่และแยกแยะว่าเรื่องใดเป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและอะไรเป็นเรื่องของมหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไข

เป็นเรื่องใหม่ภารกิจใหม่ ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาที่พึงประสงค์

หน่วยงานขนาดเล็ก มีบุคลากรที่มีความสามารถสูง ทำงานมีประสิทธิภาพ จี๋วแต่แจ๋ว

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

องค์กรยุคใหม่ หน่วยงานขนาดเล็ก บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีความสามารถสูง บริหารกำกับตนเอง และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูล ให้พร้อม ทันสมัย เพื่อประโยชน์ในการบริหาร การตัดสินใจ
2. การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยในการวางแผนนโยบาย ซึ่งอาจจะไม่ใช่ผู้ทำวิจัยเอง
3. ควรพัฒนาเรื่องการกำกับติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัยเพราะเป็นงานที่มีความสำคัญมาก

กลุ่มที่ 3 มหาวิทยาลัยของรัฐ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 21 นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

กรรมการสภามีจำนวนมากเกินไป ในการประชุมต้องใช้เวลามากกว่าปกติ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

มหาวิทยาลัยอาจจะจัดให้มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยในส่วนของผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์ ในวาระที่มีความขัดแย้งและมีข้อโต้แย้ง เพื่อให้ได้ข้อสรุปก่อนนำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

ทำหน้าที่ได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

แนวคิดต้องการให้มีหน่วยงานสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีโครงสร้างแบบที่ 1

ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ ควรมีรูปแบบ คือ อธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ เพราะนายกสภามหาวิทยาลัย ไม่มีอำนาจเชิงการบริหาร

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นกับสถานภาพของมหาวิทยาลัยว่าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่า

เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปจะเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร แต่ทั้งนี้ขึ้นกับอธิการบดีเป็นผู้เสนอ

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
4. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
5. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
6. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ
7. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
8. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
9. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
10. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต สำหรับข้อที่ 9-16 ท่านไม่ขอแสดงความคิดเห็น

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 22 อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดคน โยบาย ไม่ชี้แจงทิศทางที่ชัดเจนให้แก่มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานในการนำไปปฏิบัติ และก่อให้เกิดปัญหาในการกำกับ ติดตามประเมินผู้บริหารตามมา เพราะไม่มีเป้าหมายมีเกณฑ์ที่จะนำไปใช้ในการประเมิน
2. วาระของกรรมการสภามหาวิทยาลัยน้อยเกินไป 2 ปี ปีแรกเป็นการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เมื่อการทำงานเริ่มลงตัวก็หมดวาระ การทำงานจึงขาดความต่อเนื่อง ขาดความรู้สึกลงใจในการเป็นเจ้าของ
3. กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิมีพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยที่ไม่เท่ากัน และส่วนหนึ่งไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและงานด้านอุดมศึกษาไม่ทราบพื้นฐานข้อมูลบริบทของมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่สามารถให้คำแนะนำข้อเสนอแนะได้ อาจจะไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย หรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน เพราะไม่มีกลไกที่จะให้ความรู้ความเข้าใจ
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุม ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสในหลายเรื่อง ซึ่งมาจากการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ประชาคมไม่มีข้อมูลเพียงพอ
5. มีการมอบหมายงานให้กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมาก เช่น การสรรหาอธิการบดี คณบดี ศูนย์สถาบัน สำนัก การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารฯ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. ควรมีการปฏิรูประบบนิเทศให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิก่อน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบอาจจะเป็น เช่น สกอ. สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในส่วนมหาวิทยาลัยควรให้ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีพื้นฐานแตกต่างกันได้รับทราบข้อมูล และสามารถให้คำแนะนำแก่มหาวิทยาลัยได้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย
2. ควรมีการจัดประชุมสัมมนากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิในกรอบบ้าง หรือสัณจรไปประชุมตามหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยบ้าง เพื่อให้ได้ทราบข้อมูลต่างๆ ของมหาวิทยาลัย หรือทบทวนการทำงานพบปะพูดคุยแก้ไขปัญหาต่างๆ

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยที่เป็น Policy Board วางนโยบายกำหนดทิศทางการพัฒนา แล้วกำกับติดตามและประเมิน ไม่ควรทำงานประจำ และควรลดสัดส่วนกรรมการสภาจากภายในเพื่อให้เป็น Lay Board มากขึ้น
2. นายกสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

มีการจัดตั้งในช่วงปี 2550 เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย และรองรับการออกนอกระบบราชการ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะมีการกิจเพิ่มขึ้นจำนวนมาก

ปัญหา

การจัดตั้งขึ้นดำเนินการเร็วเกินไปจึงอาจจะพิจารณาด้านต่างๆ ไม่รอบคอบ เช่น ในด้านภารกิจ บทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงาน สถานภาพของหน่วยงานจะเป็นระดับใด อัตรากำลัง ความก้าวหน้า การบริหารจัดการ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เทียบเท่ากองแต่การตั้งชื่อว่าสำนักงาน ทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเทียบเท่าสำนักงานอธิการบดี คณะวิชาศูนย์/สถาบัน/สำนัก

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย โดยทำหน้าที่ 2 อย่าง คือ

1. ในฐานะของเลขานุการสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบงานเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดไม่ต้องมกราายงานให้อธิการบดีทราบ

2. ในฐานะของผู้แทนอธิการบดีในการดูแลบุคลากรของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย การเลื่อนขั้นเงินเดือน การบริหารจัดการในหน่วยงาน

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับ

จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรรับผิดชอบว่าสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างไร หน่วยงานนี้ก็ทำหน้าที่ในการสนับสนุนงานนั้น เช่น

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

6. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสาร ในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
7. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ
9. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย

10. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก
ภารกิจอื่นๆ

1. การปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ การให้ข้อมูลพื้นฐานบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
2. การจัดประชุม สัมมนาสภามหาวิทยาลัยนอกสถานที่
3. การนำเสนอเรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนอธิการบดีต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
4. การติดตามผลการปฏิบัติของคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ดูตามความเหมาะสมตามภารกิจข้างต้น

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ จำนวนบุคลากร มีตำแหน่งอะไรบ้าง ก็ดูจากบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ว่าต้องการคนมาช่วยงานด้านใด

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

.....

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

.....

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

1. โครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจนว่าควรจะเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย
2. การบริหารจัดการ ควรเป็นอย่างไร
3. บทบาทหน้าที่ ควรรับผิดชอบงานไม่ชัดเจน เพราะงานบางอย่างที่ควรทำแต่ยังไม่ได้ทำ
4. สถานภาพควรเทียบเท่าอะไร เพราะจะมีผลต่อระดับหัวหน้าหน่วยงานและบุคลากร

แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งขึ้นมาศึกษา โครงสร้างสถานภาพภาระงาน ของหน่วยงานสนับสนุนของ ส่วนกลางในภาพรวมทั้งหมด แล้วนำมาพิจารณาปรับทุกหน่วยงานดังกล่าว ทั้งปรับโครงสร้าง การกำหนดภาระ งาน เกณฑ์งานอัตรากำลังให้เหมาะสม

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯ ที่พึงประสงค์

ควรเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ ทำงานสนับสนุนสภามหาวิทยาลัย

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

.....

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

ทบทวนงานต่างๆ และเพื่อให้สามารถสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 23 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไข้ปัญหา ปัญหา

1. การประชุมยังไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุมยังไม่พร้อมสำหรับใช้ในการตัดสินใจ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และบางเรื่องต้องนำกลับไปศึกษาใหม่ทำให้เสียเวลา

2. กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านเบื่อกับการมาประชุม เพราะในการประชุมไม่ได้มีการดึงศักยภาพ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่านออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัย

3. มีการมอบหมายงานให้กรรมการสภาฯ มากเกินไปและส่วนใหญ่เป็นงานประจำ ทำให้ท่านเบื่อหน่าย เพราะไม่ได้ใช้ศักยภาพเท่าที่ควร เช่น เป็นคณะกรรมการสรรหา การตัดสินใจดีความ การพิจารณาผลงานทาง วิชาการฯ

4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่เข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัย ทำอย่างไรจึงจะนำเอาความรู้ความชำนาญ ของท่านมาปรับใช้กับบริบทของมหาวิทยาลัยให้ได้

5. การถ่ายทอดนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคม และการปฏิบัติ นำไปเผยแพร่ เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกันยังทำได้ไม่มากนัก

แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรศึกษา ทำความเข้าใจกับบทบาทของตนเองให้มากขึ้นว่ามีหน้าที่ กำหนด นโยบาย ตัดสินใจ

2. สภามหาวิทยาลัยควรทำงานที่เป็นงานนโยบายให้มากขึ้น

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยที่เป็น Policy Board วางนโยบาย แล้วก็ชี้แนะ ไม่ควรมาทำงานประจำ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการ ดำเนินการจัดตั้ง

จัดตั้งขึ้นเมื่อปี 2550 เพื่อจะรองรับภารกิจของสภา เพื่อช่วยเป็นเครื่องมือให้สภามหาวิทยาลัยและเพื่อเตรียมการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย

ปัญหา

1. ความมั่นคงของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสภาฯ หากนายกสภาฯ เอาใจใส่ก็ไม่มีปัญหา แต่ด้านกยกสภามหาวิทยาลัยไม่ได้เข้ามาดูแล เจ้าหน้าที่ที่ขาดแนวทางในการทำงาน ขาดที่พึ่งที่ปรึกษา

2. การตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้เป็นหน่วยงานอิสระไม่อยู่ภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย เพื่อมิให้มหาวิทยาลัยไปชี้นำไปล้วงลูกแต่ในแง่ของการบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ ก็ยังต้องพึ่งพางบประมาณจากมหาวิทยาลัย การดูแลความเป็นอยู่ การเลื่อนขึ้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ ดังนั้นก็ยังคงต้องอยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยในส่วนหนึ่ง

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

1. เพื่อสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย

2. เป็นแหล่งข้อมูลที่อ้างอิง ต้องมีความต่อเนื่องของข้อมูล สามารถบอกวิวัฒนาการ ความเป็นมาของเรื่องต่างๆ ได้

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

ยังไม่ทราบว่าแบบไหนเหมาะสม เพราะรูปแบบก็ไม่ได้แตกต่างกันมาก แต่ในการทำงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถมาชี้นำล้วงลูกได้ และให้เลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เทียบเท่ากอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในมุมมองของการเชื่อมโยงระหว่าง 2 หน่วยงาน ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย และการเข้าไปดูแลความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรเป็น รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย

2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย

5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

6. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา

7. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

8. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

9. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
10. ศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา การพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก
11. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
12. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

ภารกิจอื่นๆ 1. ฝ่ายกฎหมาย ควรมาสังกัดสภามหาวิทยาลัย งานกฎหมายน่าจะเป็นอิสระ และช่วยพิจารณาข้อระเบียบต่างๆ ให้แก่สภามหาวิทยาลัย

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯ ควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

มี 4 งาน 1. งานธุรการ 2. งานประชุมและติดตาม 3. งานแผนยุทธศาสตร์ 4. งานกิจการพิเศษ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีจำนวน 4 คน ในตำแหน่ง

- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | จำนวน.....2.... คน |
| 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | จำนวน.....1.... คน |
| 3. นิติกร | จำนวน.....1.... คน |
| รวม | 4 คน |

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. รักษาความลับ
2. มนุษยสัมพันธ์ดี
3. มีความสามารถในการสรุปความ การเขียน
4. มีความสามารถในการวิเคราะห์
5. มีความที่คล่องตัว มีความสามารถทำงานได้หลากหลาย

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ ยังไม่เต็มที่เพราะมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจนว่าจะเอาอย่างไร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรควรได้รับการพัฒนาในหลายด้าน เพื่อที่จะช่วยให้การทำงานมีคุณภาพมากขึ้น

สถานที่ คับแคบมาก ก็ได้รับการสนับสนุนมากขึ้น ได้พื้นที่เพิ่มเติมเป็นสัดส่วนมากขึ้นขณะนี้พื้นที่ประมาณ 90 ตารางเมตร มีห้องนายกสภาฯ ห้องประชุม ห้องทำงานเจ้าหน้าที่ ห้องจัดเตรียมวาระการประชุม

เทคโนโลยี ยังได้รับการสนับสนุนไม่เต็มที่

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

1. บทบาท ขอบเขตความรับผิดชอบบางเรื่องยังไม่ชัดเจน ภาระงาน การทำงานจึงยังไม่แน่นอนในบางเรื่อง
2. เป็นหน่วยงานใหม่ คนใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้ปรับตัวในระยะเวลาหนึ่ง
3. การทำงาน การพัฒนาสำนักสภามหาวิทยาลัยขึ้นกับ นายกสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร โดยหากนายกสภาฯไม่สนับสนุนก็จะต้องมาปรับกันใหม่ การทำงานขาดความต่อเนื่อง ขาดหลักยึดที่มั่นคง ต้องใช้เวลาในการหาจุดสมดุลกัน
4. นโยบายของนายกสภามหาวิทยาลัยถ้าดี ถ้านายกสภามหาวิทยาลัยไม่สนับสนุนก็ลำบาก

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยต้องมีความชัดเจน และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน
2. เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะต้องไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย เพราะมีเช่นนั้นการทำงานขาดความต่อเนื่อง ต้องมาฝึกเจ้าหน้าที่ใหม่ตลอดเวลา
3. ผู้บริหารต้องทราบบทบาทหน้าที่ ขอบเขตการทำงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การสนับสนุน ได้ถูกต้อง

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯ ที่พึงประสงค์

เป็นหลักให้กับสภามหาวิทยาลัยในการทำงาน เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศด้านนโยบายทั้งหมด ของสภามหาวิทยาลัย

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. มีความเป็นเอกภาพ มีอิสระ แต่มีความเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัย
2. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ครบถ้วนในการบริหารจัดการ การทำงานอย่างถูกต้องรวดเร็ว ประหยัด คนเวลา

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนะแนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การสร้างเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
2. การรวบรวมข้อมูลร่วมกันของสภามหาวิทยาลัย ปัญหาของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการด้านต่างๆ แล้วเสนอกลับไปให้สกอ. เพื่อให้ทราบว่ามีนโยบายที่สกอ. มอบมาให้สภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เป็นอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคใดบ้าง เพราะเป็นหน่วยงานที่น่าจะเป็นกลางน่าเชื่อถือมากกว่าที่มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 24 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนแก่มหาวิทยาลัย
2. การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยบางครั้งไปก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมากเกินไป และในส่วนของมหาวิทยาลัย บางครั้งจะเสนอเรื่องซึ่งเป็นอำนาจของตนให้สภามหาวิทยาลัยตัดสินใจ จนเกิดปัญหาในการทำหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความเข้าใจในงานด้านอุดมศึกษา ไม่สามารถให้ความคิดเห็นช่วยเหลือมหาวิทยาลัย จึงทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส

4. กรรมการสภาฯส่วนหนึ่งไม่มีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุม ทำให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับ WISDOM จากท่าน

5. กรรมการสภามีจำนวนมากและมีสัดส่วนจากผู้บริหารผู้แทนอาจารย์มากกว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ทำให้เกิดความขัดแย้งของกรรมการจากภายในสูง นอกจากนั้นเมื่อผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอแนวคิด นโยบายใดและกรรมการจากภายในไม่เห็นด้วย การปรับเปลี่ยนองค์กรทำได้ยาก

6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิได้รับมอบหมายภาระงานต่างๆ มากเกินไปและเป็นลักษณะของงานประจำ ทำให้หลายๆ ท่านรู้สึกเบื่อ

7. การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคมส่วนหนึ่งไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และไม่มีข้อมูลเพียงพอในการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย จะเลือกคนมีชื่อเสียงเลือกคนเดิมๆ โดยไม่สอดคล้องกับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. การสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรเลือกผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ สามารถชี้นำมหาวิทยาลัยได้ ส่วนการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ ควรเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเทียบเท่ากับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีความเป็นกลางในการเข้ามาทำงานหน้าที่เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

2. ควรมีการจัดอบรมปฐมนิเทศ บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย เชื่อมชมมหาวิทยาลัย ก่อนเข้ามาทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้มีความพร้อมในการทำหน้าที่

3. ปรับรูปแบบการประชุมกำหนดให้มีวาระเชิงนโยบายทุกครั้งและเน้นในเรื่องเชิงนโยบายมากกว่าเรื่องงานประจำ

4. สภามหาวิทยาลัยกำหนดแผน ทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้มหาวิทยาลัยนำไปดำเนินการ และกำกับติดตามประเมินผลการทำงานของมหาวิทยาลัยตามที่ได้อบรมหมายไป หากมหาวิทยาลัยมีปัญหาในการดำเนินการก็ช่วยแก้ไข สนับสนุนการทำงาน

5. สนับสนุนสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง เพื่อเป็นเครื่องมือ กลไกที่จะช่วยงานของสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งด้วย

6. ควรมีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงาน ให้สภามหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่อื่น จะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในเชิงนโยบาย และกำกับ ติดตาม ประเมินผล ตามนโยบายที่ให้มหาวิทยาลัย

2. สภามหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นผู้นำ มีความชัดเจนและเด็ดขาดในการทำงาน การตัดสินใจ

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีเวลาให้มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีลักษณะเป็น Lay Board คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากขึ้น

5. มีการแบ่งเส้นที่ชัดเจนในการทำหน้าที่ระหว่างสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กับมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย

6. วาระของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีวาระมากขึ้น เช่นอย่างน้อย 3 ปี และสลับระยะเวลาในการหมดวาระทุก 2 ปี เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง

แนวทางการมุ่งสู่สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์

1. การเลือกนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่ความสามารถหลากหลายและมีความรู้ด้านการบริหารอุดมศึกษา เวลาให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

2. การปรับปรุงแบบการประชุมที่กำหนดให้มีวาระเชิงนโยบายทุกครั้ง

3. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยทำงานในลักษณะประสานกันเป็นอย่างดี เข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตนเอง

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

เดิมงานของสภามหาวิทยาลัยอยู่ในความรับผิดชอบของงานต่างๆ ในของมหาวิทยาลัย เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีการงานเพิ่มขึ้นการทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีปัญหาขาดความคล่องตัว ขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงนโยบายการประสานงาน ในปี พ.ศ. 2550 สภามหาวิทยาลัยจึงได้เสนอให้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงานของสภามหาวิทยาลัยในการใช้เป็นเครื่องมือกลไกในการทำงาน รองรับภารกิจต่างๆ หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย และเตรียมการรองรับการออกนอกระบบราชการ

ปัญหาของการก่อตั้ง

1. ขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2. ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยขาดความเข้าใจถึงสถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ว่าเพราะเหตุใดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

3. การสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัยขาดความต่อเนื่องขึ้น ขึ้นกับแนวคิดมุมมองของนายกสภามหาวิทยาลัย หากเห็นความสำคัญการพัฒนามาก หากไม่เห็นความสำคัญการพัฒนาก็หยุดชงัก

4. ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ เครื่องมือเทคโนโลยี บุคลากร จากมหาวิทยาลัยน้อยมาก โดยเฉพาะในช่วงของการก่อตั้งทำให้ไม่สามารถพัฒนาการทำงานของหน่วยงานได้

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

1. เพื่อสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

2. การประสานงาน เชื่อมโยงงานการทำงานระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย

3. เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

ควรเป็นหน่วยงานอิสระ โดยไม่ต้องกำหนดสถานภาพของหน่วยงาน ว่าเทียบเท่าหน่วยงานใด แต่ควรพิจารณาสิทธิผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยความก้าวหน้าในการทำงาน

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาทุ่มเทกับงานของสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อย่างเต็มที่ ทำให้สามารถทำงานตามภารกิจต่างๆ ตามที่กำหนด ทำให้งานมีความเข้มแข็งและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยและรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานเฉพาะกิจชุดอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูลเอกสารในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลฯ มหาวิทยาลัยและผู้บริหาร แล้วทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย
10. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
11. การจัดทำร่าง แผนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยช่วงต่อไปเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอคณบดีสภามหาวิทยาลัย
14. ศึกษาวิจัยสถาบัน เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก
15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
16. ทำหน้าที่ ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง
17. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย
18. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรแบ่งเป็นงาน 4 งาน

1. งานประชุมสภามหาวิทยาลัย	2 คน
2. งานประเมินผลมหาวิทยาลัย	2 คน
3. งานเลขานุการและกฎหมาย	1 คน
4. งานบริหารธุรการ	1 คน
รวม	6 คน

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม 6 คน (รวมหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย)

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	จำนวน 2 คน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย	จำนวน 2 คน
3. นิติกร	จำนวน 1 คน
4. ธุรการ	จำนวน 1 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. การเก็บรักษาความลับ
2. มีจิตใจให้บริการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
3. มีความอดทน เสียสละไม่เกี่ยงงาน
4. มีความสามารถในการทำงานได้หลายหลาย
5. มีความกระตือรือร้นต้องการเรียนรู้ พัฒนาตลอดเวลา
6. มีความสามารถในการวิเคราะห์ การอ่านเก็บความ การเขียนสรุป

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ ได้รับงบประมาณจำกัดมากไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัย ปีละประมาณ 6 แสน กว่าบาท ไม่มีเงินที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหน่วยงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้

เทคโนโลยี การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีน้อยมาก โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ล้าสมัยมาก ทำงานได้ช้ามาก การติดต่อสื่อสาร ลำช้า เว็บไซต์ขาดการดูแลและพัฒนาไม่สามารถนำข้อมูลเผยแพร่ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สถานที่ ได้รับการสนับสนุนด้านสถานที่เพิ่มขึ้น ปัจจุบันมีพื้นที่ประมาณ 90 ตารางเมตร แบ่งเป็นห้อง

1. ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย
2. ห้องประชุม
3. ห้องรับรองกรรมการสภามหาวิทยาลัย
4. ห้องจัดเตรียมเอกสารการประชุม
5. ห้องทำงานของเจ้าหน้าที่

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนหนึ่งยังไม่ชัดเจน

2. มีปัญหาบุคลากร

2.1 อัตรากำลังน้อย ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ทำให้เฉพาะงานประจำไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วน ตามที่กำหนด จึงไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ จึงไม่เห็นความสำคัญและจำเป็นในการที่จะต้องจัดสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น

2.2 บุคลากรลาออกบ่อย และขาดประสิทธิภาพความชำนาญในการทำงาน ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง

2.3 สักยภาพของบุคลากร ส่วนหนึ่งมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำงานในหน้าที่ ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนหนึ่งขาดความเข้าใจว่าทำไมจะต้องจัดตั้งเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

4. ได้รับการทรัพยากรจำกัด ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เทคโนโลยีเครื่องมือล้ำสมัย ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรพัฒนาหน่วยงานได้

5 . การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยยังไม่มั่นคง ขึ้นอยู่กับนายกสภามหาวิทยาลัย หากนายกสภามหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของหน่วยงาน สำนักงานสภามหาวิทยาลัยก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่แต่ถ้านายกสภามหาวิทยาลัยไม่เห็นความสำคัญการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยก็ไม่ต่อเนื่อง การสร้างความเข้มแข็งทำได้ยาก

แนวทางการแก้ไข

1. ควรแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ เพื่อให้มีเวลาเต็มที่ในการดูแลพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2. ได้รับการจัดสรรอัตราจ้างเพิ่ม

3. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น โครงสร้าง ภารกิจ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเข้าใจ หน่วยงานมีความมั่นคงและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษา ทบทวนบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง สถานภาพ ให้มีความชัดเจนขึ้น และแก้ไขปัญห อุปสรรค เมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมาระยะหนึ่ง เพื่อพัฒนาหน่วยงานต่อไป

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. เป็นหน่วยงานยุคใหม่ ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน

2. เป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงมาก มีความกระตือรือร้นมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3. มีระบบสารสนเทศที่ครบถ้วนสมบูรณ์ การทำงานมีความรวดเร็ว

แนวทางการพัฒนา

1. การปรับโครงสร้างขององค์กร
2. การคัดเลือก การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจ
3. สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยควรให้มีการสนับสนุนทุกด้านอย่างต่อเนื่อง เพราะอยู่ในช่วงการจัดตั้งใหม่

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มียุทธศาสตร์ แต่มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อยแต่มีศักยภาพสูง
2. โครงสร้างการบริหารงาน มีความเป็นอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย แต่การทำหน้าที่เชื่อมโยงประสานงานกัน เพื่อเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ
3. การทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน แล้วคอยกำกับติดตามประเมินผล บุคลากรสามารถดูแลกำกับตนเอง การควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย
4. การทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
5. บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เน้น การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความประหยัด คุ่มค่า เน้นการทำงานเป็นทีม

16. ขอให้ท่านช่วยชี้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. การสร้างเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนา ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้การทำงานสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานตามภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะงานในเชิงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงาน
3. การพัฒนาฐานข้อมูลของหน่วยงานเพื่อให้เป็นแหล่งสารสนเทศ อำนวยความสะดวกในการทำงานของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ช่วยในการทำงานให้สะดวก ถูกต้องรวดเร็วประหยัดทรัพยากร กำลังคน เวลา
4. การพิจารณาบทบาทภารกิจ ตามที่กำหนดไว้เดิมแล้วแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานวางแผนการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้สามารถทำงานรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น
5. การรวบรวม สืบค้น วิเคราะห์วิจัย นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัยทำงานในเชิงรุก

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 25 นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ไม่มีปัญหาน้อย ปัญหาที่มีอยู่บ้าง คือ องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีน้อยกว่าบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนแนวคิด การผลักดันสิ่งใหม่ๆ ทำได้ยาก และผู้แทนกรรมการสภาฯ สาขาอาจารย์มีความขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร

แนวทางการแก้ไข

จัดให้มีการประชุมสภามหาวิทยาลัยระหว่างผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ก่อนเพื่อให้ได้ข้อตกลงในเบื้องต้น ลดความขัดแย้งในวันประชุมสภาฯ ทำให้สามารถประชุมสภาฯ ได้รวดเร็วและมีเวลาในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นหลัก

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. มีความเป็นผู้นำ กล่าวตัดสินใจ ชี้นำมหาวิทยาลัยได้
2. มีการประเมินทบทวนตนเองตลอดเวลา
3. มีจิตสาธารณะที่จะช่วยเหลือมหาวิทยาลัย เสียสละเวลา ทูมเทให้กับมหาวิทยาลัยเต็มที่
4. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับให้สอดคล้องสังคมที่เปลี่ยนแปลง

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยมีภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบสูงมาก จึงมีความมีความประสงค์ที่จะจัดตั้งหน่วยงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อมาช่วยการทำงานของสภามหาวิทยาลัยมานานแล้ว ในปี 2550 จึงได้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น และสามารถช่วยงานสภามหาวิทยาลัยได้ดีขึ้น แต่ต้องพัฒนาอีกหลายๆ ด้าน

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

ช่วยงานสภามหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือของสภามหาวิทยาลัยในการทำงาน การประสานงาน หาข้อมูล ประสานงานกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต้องขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัย ต้องเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารแต่จะต้องประสานเชื่อมโยงกับฝ่ายบริหาร (แบบที่ 1)

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

เป็นหน่วยงานเล็กๆ เป็นอิสระจากฝ่ายบริหารไม่ต้องกำหนดสถานภาพ

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีไม่ว่าจะเป็นฝ่ายไหน เมื่อมาทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย จะต้องสวมหมวก 2 ใบ คือสถานภาพของเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจะต้องทำงานขึ้นกับนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีจะมายุ่งเกี่ยวไม่ได้และในสถานภาพของรองอธิการบดีการทำงานก็จะขึ้นกับอธิการบดี ทำหน้าที่แยกกัน

ปัจจุบัน เลขานุการสภามหาวิทยาลัยคือ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา
12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย
13. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
14. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมี 3 งาน 1. งานบริหารและธุรการ 2. งานวิชาการและวิจัย 3. งานพัฒนาบุคคลและนิติการ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรเป็นหน่วยงานเล็กๆ แต่คนต้องเก่งมาก

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency)อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

ความคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปประเมินผล

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไม่เพียงพอ / เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนทุกอย่างดีมาก

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

ยังไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่

แนวทางการแก้ไขปัญหา

ชี้แจงทำความเข้าใจ พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯ ที่พึงประสงค์

1. มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
2. สนับสนุนภารกิจของสภาฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. การทำงานเชิงรุก มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
2. มุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก ทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบถูกต้องรวดเร็ว

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต

พัฒนาคนให้ทันต่อเหตุการณ์ การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถตอบสนองการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยได้

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 26 อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยได้รับมอบอำนาจจาก สกอ. มากขึ้น มีภาระงานและความรับผิดชอบมากขึ้น แต่สภาฯ ยังไม่เข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ ยังยึดติดกับระบบเดิม
2. มีจำนวนกรรมการสภาจำนวนมาก มีสัดส่วนของบุคคลภายในมากกว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ทำให้เกิดปัญหา เช่น กรรมการที่เป็นบุคคลภายในส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มักจะมองในมุมมองของตนเองไม่ค่อยมองภาพรวมของมหาวิทยาลัย บางครั้งการปรับเปลี่ยนการพัฒนาไม่สามารถปรับเปลี่ยน ได้มากนัก หรือหากบุคคลภายในไม่เห็นด้วยกับแนวคิด นโยบายของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทำให้การผลักดันนโยบายเป็นไปได้ยาก

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ทำงานอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
2. ปรับโครงสร้างของกรรมการสภาให้เล็กลง เพื่อความคล่องตัว ให้มีกรรมการที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายด้านครบทุกด้าน โดยเน้นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ เพราะมหาวิทยาลัยเน้นการศึกษาเป็นหลัก
3. มีการประเมินสภามหาวิทยาลัย

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจัดตั้งมาประมาณ 2 ปี (2550) เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความสำคัญมาก จำเป็นที่จะต้องมีหน่วยงานช่วยงานสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ จึงได้เสนอจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1 ตามภารกิจของหน่วยงาน

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

สถานภาพเป็นงาน ในสังกัดสำนักงานอธิการบดี อนาคตเมื่อรับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นอาจจะปรับเป็นกอง

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิบัติการประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
11. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
12. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
13. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรมี 3 งาน 1. งานบริหารและธุรการ 2. งานวิชาการและวิจัย 3. งานพัฒนาบุคคลและนิติกร

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีจำนวน 5 คน ในตำแหน่ง

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
3. นิติกร
4. เจ้าหน้าที่บุคคล
5. คอมพิวเตอร์

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency)อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน
2. ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์
3. การทำงานเป็นทีม
4. การทำงานเชิงรุก
5. ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
6. การทำงานเป็นทีม

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนทุกอย่างดี จัดสรรเงินรายได้ให้
สถานที่กว้างขวางมาก มีห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน
เทคโนโลยี ได้รับสนับสนุนอย่างดี

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

1. ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจ
2. คนส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
3. คุณภาพของบุคลากรของสำนักงานสภาฯยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ ยังทำได้ไม่ครบถ้วนทุกภารกิจที่กำหนดไว้ มุ่งเฉพาะงานประชุมสภามหาวิทยาลัยและการขอคำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- การประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้มากขึ้น
- พัฒนาศักยภาพของบุคลากร สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เข้ารับอบรม ศึกษาน เพื่อนำมาพัฒนางาน -

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯ ที่พึงประสงค์

1. บุคลากรมีความสามารถสูงมากและมีจำนวนน้อย
2. สามารถทำหน้าที่รองรับภาระงานของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ
3. พัฒนาเป็น SMAT Office ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งคน งาน การบริหารจัดการฯ

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. การทำงานเป็นทีม ทุกคนต้องร่วมกันทำงาน รับผิดชอบร่วมกัน
2. การทำงานจะต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน แล้วมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบ

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต

1. ทำงานเชิงรุกมีการบริหารเพื่อลดความเสี่ยง จากปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ร่วมมือกันแก้ไขปัญหา
2. การสร้างเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เพื่อร่วมมือกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ พัฒนาการทำงาน
3. การพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพมีความสามารถสูงมาก ทำงานได้ตามภารกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีความเข้มแข็ง

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 27 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

1. สภามหาวิทยาลัยได้รับมอบอำนาจจาก สกอ. มากขึ้นมีการระงับและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจต่างๆ เพิ่มมากขึ้น แต่สภายังไม่เข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบใหม่ๆ การทำงานยังยึดติดกับระบบราชการเดิม
2. มีจำนวนกรรมการสภาฯ มากเกินไปถึง 30 กว่าคนและมีสัดส่วนของกรรมการที่บุคคลภายในมากกว่า ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งมีเกิดปัญหาหลายประการ เช่น
 - กรรมการที่เป็นบุคคลภายในส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มักใช้ที่ประชุมสภาฯ นำปัญหาความขัดแย้งภายในขึ้นมาถกเถียง ปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง มากกว่ามองภาพรวมของมหาวิทยาลัย
 - การปรับเปลี่ยนแนวคิด การพัฒนาบางครั้งไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้มากนัก หรือหากบุคคลภายในไม่เห็นด้วยกับแนวคิดนโยบายของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก การผลักดันนโยบายเป็นไปได้ยาก

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน
2. ปรับโครงสร้างของกรรมการสภาให้เล็กลง มีกรรมการประมาณ 15 คน มีผู้แทนบุคคลภายในเพียง 2-3 คน เพื่อความคล่องตัว กรรมการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายด้าน โดยเน้นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ มอบค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่กรรมการสภาฯ
3. สภามหาวิทยาลัยต้องมีการประเมินตนเองเพื่อให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจัดตั้งเมื่อมาประมาณ 2 ปี (2550) จากแนวคิดที่ว่าที่สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความสำคัญมาก ควรมีสถาบันมาช่วยงานสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัยครอบคลุมที่สุดแล้ว แต่สำคัญต้องสามารถรองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใดเหตุผล

แบบที่ 1 การบริหารงานเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

สถานภาพเป็นงาน ในสังกัดสำนักงานอธิการบดีเนื่องจากปริมาณงานยังมีไม่มากนักแต่อนาคตเมื่องานเพิ่มขึ้นอาจจะปรับเป็นกอง และที่สังกัดสำนักงานอธิการบดีเพราะยังเป็นระบบราชการยังคงต้องมีสังกัด

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในสภาพปัจจุบันรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ยังสามารถดูแลได้แต่ในอนาคตเมื่องานเพิ่มขึ้นควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

11. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
12. การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
13. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่งควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

มี 3 งาน คือ 1. งานบริหารและธุรการ 2. งานวิชาการและวิจัย 3. งานพัฒนาบุคคลและนิติการ

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีบุคลากร 5 คน ในตำแหน่ง

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
3. นิติกร
4. เจ้าหน้าที่บุคคล
5. ธุรการ

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน อดทนสู้งาน
2. ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์
3. การทำงานเป็นทีม
4. การทำงานเชิงรุก
5. ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
6. การทำงานเป็นทีม

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เสนอค่าของงบประมาณต่อมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิจารณาจัดสรรเงินรายได้ให้ ซึ่งที่ผ่านมาได้รับการสนับสนุนดีมาก

สถานที่กว้างขวางมาก มีห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน

เทคโนโลยี ได้รับการสนับสนุนอย่างดี

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

1. ผู้บริหาร คณะวิชา หรือแม้แต่เจ้าหน้าที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2. ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจ ตามที่กำหนดไว้ส่วนใหญ่ทำแต่งงานด้านธุรการ

3. คุณภาพของบุคลากรของสำนักงานสภายังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ งานบางอย่างจึงยังทำไม่ได้ไม่ครบถ้วน

แนวทางการแก้ไขปัญหา

พยายามผลักดันให้เจ้าหน้าที่เข้ารับอบรม อบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพ ทักษะและนำมาพัฒนางาน

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯ ที่พึงประสงค์

1. สามารถทำหน้าที่รองรับภาระงานของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. เป็น SMAT Office ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในมหาวิทยาลัย
3. บุคลากรมีความสามารถสูง มีจำนวนน้อย

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. มีการทำงานเป็นทีม
2. การทำงานจะต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน
3. มีการทำงานเชิงรุก

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยต่างๆ ร่วมมือกันแล้วสร้างเป็นเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาของหน่วยงาน

2. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพมีความสามารถสูงในการทำงาน โดยการสนับสนุนให้เข้าประชุมอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเปิดโลกทัศน์ มีวิสัยทัศน์แนวคิดในการนำมาพัฒนาหน่วยงานการทำงาน รวมทั้งความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ให้มีความสามารถสูง สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้

3. การวางแผนการทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และมีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างบูรณาการ

4. การพัฒนาให้เป็น SMAT Office ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 28 หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีสัดส่วนจากกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกน้อยกว่า กรรมการสภาจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ทำให้การทำงานเกิดปัญหาคือ

- กรรมการสภาจากบุคคลภายใน มักจะใช้ที่ประชุมสภามาปัญหาความขัดแย้งภายในของหน่วยงาน ขึ้นมาถกเถียง ทำให้เสียเวลาในการทำงาน

- แนวคิด ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ต้องการปรับผลักดัน บางครั้งไม่สามารถทำได้หาก กรรมการสภาจากบุคคลภายในไม่เห็นด้วย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- ควรปรับแก้ไขพรบ. ปรับเพิ่มสัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาความสามารถของผู้ทรงคุณวุฒิตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

1. มีวิสัยทัศน์ มองกว้าง และใจกว้างที่จะรับฟังความคิดเห็น
2. สามารถสื่อสารกับมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี เพื่อการมอบนโยบายให้มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ และเมื่อมหาวิทยาลัยปฏิบัติแล้ว ถ้ามีปัญหาที่ไว้วางใจที่จะเข้าปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ในปี 2544 – 2550 งานของสภามหาวิทยาลัยจะอยู่ที่งานประชุม ของมหาวิทยาลัย ต่อมาปี พ.ศ.2550 จึงแยกออกมาตั้งเป็นสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน ซึ่งเดิมมีสายการบังคับบัญชาค่อนข้างมาก จึงมีแนวคิดในการแยกงานออกมาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับพรบ. ของมหาวิทยาลัยที่จะออกนอกระบบราชการซึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้งสำนักงานสภาฯ

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

เพื่อตั้งเป็นหน่วยงานกลางในการเผยแพร่ หรือกระจายข่าวสาร เกี่ยวกับบทบาทและการดำเนินของสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคม

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

สำนักงานสภาฯ เป็นหน่วยงานรองรับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารสำนักงานฯ จึงควรเป็นอิสระตามภาระหน้าที่ของสภาฯ (แบบที่ 1)

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

มีสถานภาพเป็นงาน

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบัน เลขานุการสภามหาวิทยาลัยคือ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย

9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา

12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

13. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

14. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าแบ่งแบ่งเป็นงานใดบ้าง

ควรมี 3 งาน

1. งานประชุม
2. งานติดตามประเมินผล
3. งานบริหารทั่วไป

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรมีบุคลากร 6 คน (รวมหัวหน้าสำนักงานสภาฯ)

- | | |
|-------------------------------------|------------|
| 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | จำนวน 3 คน |
| 2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย | จำนวน 1 คน |
| 3. นิติกร | จำนวน 1 คน |
| 4. บุคคล | จำนวน 1 คน |

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความสนใจ ใฝ่รู้ รักงาน/องค์กร มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสร้างงาน/ มีความคิดรวบยอดเพื่อออกแบบงานได้
3. ทักษะการบริหารจัดการ /ประสานงาน และการติดตามงาน
4. มีความเสียสละ

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

งบประมาณ	เพียงพอ
เทคโนโลยี	เหมาะสม
สถานที่	เหมาะสม

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข้ปัญหา

ปัญหา

1. บทบาทหน้าที่ยังไม่ชัดเจน ภาระงานบางอย่างไม่ควรอยู่ที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
2. โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภาไม่ชัดเจน ปัจจุบันขึ้นกับสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์คณะไม่ใช่ฝ่ายบริหาร
3. สถานภาพไม่ชัดเจน ควรเป็นงาน เป็นกอง เทียบเท่ากับอะไร เพราะคนทำงานในระบบราชการ บางครั้งมีความจำเป็นต้องทราบสถานภาพ ความก้าวหน้า และภาระงานบางเรื่องไม่ควรอยู่ที่สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งทำให้ต้องมีบุคลากรลงไปทำงานตรงนั้นด้วย

แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

ควรมีการประชุมปรับ โครงสร้าง ภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

1. สามารถทำหน้าที่รองรับภาระงานของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
2. สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยไปสู่ประชาคมได้

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. การบริหารงานที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน งบประมาณ และมีการวางแผนการติดตาม ประเมินผลการทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
2. การทำงานสามารถปรับเปลี่ยนต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

1. ควรมีเครือข่ายของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการดำเนินการซึ่งกันและกัน
2. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการค้นคว้า อ้างอิง ทำให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 29 ศ.ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไข้ปัญหา

กรรมการสภามหาวิทยาลัย พยายามให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยโดยพยายามที่พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัย แต่บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่ได้นำไปปฏิบัติและไม่ได้รายงานให้ทราบ

แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

เลขานุการสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ในการติดตามรายงานซึ่งปัจจุบันได้มีการกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ด้านการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการพัฒนา ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยตามพันธกิจ

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ในสภาพปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีการพัฒนามากขึ้นและเข้มแข็ง การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงควรมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะสามารถช่วยงานด้านธุรการ รองรับงานต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยต้องการทราบได้คล่องตัวขึ้น

การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมิใช่เป็นการค้ำอำนาจกับฝ่ายบริหารแต่จะช่วยให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยดีขึ้น

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1 ไม่ควรอยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมงานของสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหารในการนำไปปฏิบัติ

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากองเทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

ควรมีสถานะภาพเทียบเท่าสำนักงานอธิการบดี แต่ลักษณะขององค์กรควรเป็นหน่วยงานเล็กๆ ขณะนี้มีภาระงานยังไม่มากแต่ในอนาคตจะมีภาระงานเพิ่มมากขึ้น

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร แต่ในทางปฏิบัติแม้ว่าจะมีรองอธิการบดี ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย แต่ในสายการบังคับบัญชาส่วนหนึ่งก็ยังคงขึ้นอยู่กับอธิการบดี ซึ่งจุดนี้ก็ยังมีความที่จะต้องพิจารณาปรับให้เหมาะสมต่อไปโดยไม่ขัดกับพรบ.ของมหาวิทยาลัย

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. เลขานุการนายกสภามหาวิทยาลัย
6. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
7. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

8. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย

9. หน่วยงานธุรการที่ช่วยดำเนินการในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย
ผู้ทรงคุณวุฒิ

10. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในรอบปีที่ผ่านมา

12. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย

13. รวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อนายกสภามหาวิทยาลัย

14. ศึกษาวิจัยเพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาเพื่อเป็นข้อมูลและการบริหารงานเชิงรุก

15. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

16. หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย

17. ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้องต่างๆ

18. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

โครงสร้างของหน่วยงานควรเป็นแนวราบไม่ซับซ้อน ไม่ต้องมีสายการบังคับบัญชามาก เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างรวดเร็วคล่องตัว

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตรากำลังเท่าใดและควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม

ควรเป็นหน่วยงานเล็กๆ มีบุคลากรจำนวนไม่มากนักแต่ มีความสามารถสูงทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีคุณวุฒิอย่างน้อยระดับปริญญาโท

2. มีทักษะในการอ่าน การเขียน การสรุปคิดวิเคราะห์

3. มีความรู้ความเข้าใจงานด้านอุดมศึกษา การบริหารการศึกษา

4. สามารถเก็บรักษาความลับ

5. มีความสามารถในการประเมินผล

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

.....

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหา

1. สถานภาพยังไม่มั่นคงขึ้นกับนายกสภามหาวิทยาลัยแต่ละคนจะเห็นความสำคัญหรือไม่หากเป็นสภามหาวิทยาลัยที่ติดกับระบบราชการก็อาจจะไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร

2. สถานภาพของเจ้าหน้าที่ ยังไม่ชัดเจน ความก้าวหน้าจะสามารถปรับได้ถึงขั้นไหน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ ถ้าเป็นข้าราชการแม้ว่าหน่วยงานจะเป็นอิสระขึ้นกับนายกสภามหาวิทยาลัยแต่การเลื่อนขั้นเงินเดือน สายการบังคับบัญชาที่ยังคงขึ้นกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไขปัญหา

1. เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรเป็นข้าราชการเพื่อให้การทำงานเป็นอิสระมีความก้าวหน้าไม่ผูกติดกับระบบราชการ

2. ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพที่สูง มีอำนาจในการตัดสินใจพอสมควรเพื่อให้การทำงาน การเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว และควรมีการสรรหาคล้ายกับตำแหน่งของคณบดี เพื่อความเป็นอิสระในการทำงานรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

14. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาที่พึงประสงค์

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีศักยภาพสูง

15. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

1. โครงสร้างของหน่วยงานควรเป็นแนวราบไม่ซับซ้อน เพื่อให้การบริหารจัดการ การสั่งการเป็นไปอย่างรวดเร็วคล่องตัว เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถหลากหลาย มีความรับผิดชอบสูง ดูแลบริหารกำกับตนเอง

2. เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรเป็นข้าราชการเพื่อให้การทำงานเป็นอิสระ มีความก้าวหน้าไม่ผูกติดระบบราชการ

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและทักษะในการทำงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 30 ดร.สุชาติ เมืองแก้ว ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา

1. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหาของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม

1. กรรมการสภาจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง

2. กรรมการสภาต้องเข้าใจบริบท กระบวนทัศน์ใหม่ของอุดมศึกษา และมีวิสัยทัศน์เรื่องอุดมศึกษาเพื่อให้สามารถวางแผนแข่งขันกับนานาชาติ

แนวทางการแก้ไขปัญหา

การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องเลือกผู้ที่เข้าใจงานบริหารการศึกษาและอุดมศึกษายุคใหม่ มีวิสัยทัศน์มุมมองที่กว้างไกล เพราะอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก

2. ท่านคิดว่าสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ควรมีบทบาทหน้าที่และมีลักษณะอย่างไร

สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย แผนทิศทางการพัฒนา กำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร

3. แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการจัดตั้ง

ในสภาพปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยมีภารกิจจำนวนมาก มีความจำเป็นต้องจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแยกออกมา ซึ่งเป็นตามแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ ที่ควรแยกงานออกเป็นหน่วยงานเล็กๆ รับผิดชอบงานเฉพาะด้านจะช่วยให้มีความชำนาญและงานสามารถพัฒนาได้รวดเร็วกว่า จึงควรแยกงานของสภามหาวิทยาลัยออกจากฝ่ายบริหาร ให้รับผิดชอบเฉพาะเรื่องของสภามหาวิทยาลัยอย่างเดียวจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีอะไรบ้าง

สนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างการบริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในปัจจุบันส่วนใหญ่ มี 2 รูปแบบ (ตามแผนภาพ) ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารสำนักงานสภาฯ ควรเป็นแบบใด เหตุผล

แบบที่ 1 แต่การทำงานจะต้องการประสาน สัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน โดยผ่านทางเลขานุการและอธิการบดี

6. สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันมีทั้งเป็นหน่วยงานอิสระเทียบเท่ากอง เทียบเท่าคณะ เป็นงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดีฯ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพอย่างไร

หน่วยงานอิสระภายใต้สภามหาวิทยาลัย ถูกต้องแล้ว ส่วนหน่วยงานไม่ได้เทียบเท่ากับหน่วยงานอะไรในมหาวิทยาลัยหรือจะเทียบก็ได้แต่ฐานะไม่เท่ากัน

7. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ตามพรบ. กำหนดให้แต่งตั้งจากรองอธิการบดีท่านใดท่านหนึ่งท่านคิดว่าเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายใดเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มที่ มีความคล่องตัวมากกว่าสามารถช่วยงานสภาได้เต็มที่

8. ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่าน ควรรับผิดชอบงานใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดตั้งและเป็นเครื่องมือ กลไกของสภามหาวิทยาลัย

1. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ
3. ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานชุดเฉพาะกิจอื่นๆที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น
4. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย
5. การรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และวิเคราะห์ข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย
6. ช่วยรวบรวมข้อมูล เอกสารในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
7. จัดทำ ร่าง แผนปฏิทินการทำงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
8. เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยแก่หน่วยงานต่างๆทั้งภายในและภายนอก

9. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าภายในสำนักงานสภาฯควรแบ่งงานหรือไม่ ถ้าจะแบ่ง ควรแบ่งเป็นงานใดบ้าง

.....

10. จากภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ท่านคิดว่าควรมีอัตราค่าจ้างเท่าใด และควรมีตำแหน่งใดบ้างจึงจะเหมาะสม ควรมีบุคลากร 5 คน

11. ท่านคิดว่าบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ มีสมรรถนะ(Competency) อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน และพัฒนาสำนักงานสภาฯ ให้เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ

1. มีความรู้ความเข้าใจงานด้านอุดมศึกษา
2. มีความสามารถด้านการวิเคราะห์
3. มีความเข้าใจเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ระบบงานสารบรรณ การสรุปการจับประเด็นบันทึกการประชุม
5. มีมนุษยสัมพันธ์สูง
6. มีความคล่องตัวในการทำงาน

12. สำนักงานสภามหาวิทยาลัยในสถาบันของท่านได้รับการสนับสนุน ทรัพยากร (งบประมาณ เทคโนโลยี สถานที่) อย่างไร/มีอะไรบ้าง /เพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่

.....

13. ขอให้ท่านช่วยวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ของสำนักงานสภาฯในสถาบันของท่านในปัจจุบันและเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา

ยังขาดความชัดเจนในเรื่องบทบาทหน้าที่ โครงสร้างฯ ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการแก้ไข

การจัดประชุม ระดมความคิดเห็นบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง ฯ ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างรูปแบบซึ่งอาจจะไม่เหมือนกัน เพื่อให้มีความชัดเจนในการทำงานและการพัฒนาต่อไป

14.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไรและแนวทางเพื่อมุ่งสู่สำนักงานสภาฯที่พึงประสงค์

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีความสามารถสูงมาก

15.ท่านคิดว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ควรมีการบริหารจัดการอย่างไร

หน่วยงานนี้ควรแยกออกจากระบบราชการ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน จูงใจคนเก่ง คนดีให้มาทำงาน

ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ สุขใจ มีความก้าวหน้าในอาชีพชัดเจน

16. ขอให้ท่านช่วยให้แนวทางในการพัฒนา สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ต่อไปในอนาคต

การพัฒนาเจ้าหน้าที่บุคลากร โดยการส่งไปฝึกอบรม ดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก จ
ตารางข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ จ.1 สรุปบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย			เปรียบเทียบ	
	ม. ก.1	ม. ก.2.	ม. ก.3	เหมือนกัน	ต่างกัน
1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
2) วางระเบียบ ออกประกาศข้อกำหนดและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆไปก็ได้	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
3) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุมัติปริญญา และประกาศนียบัตร	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
4) อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือการยกเลิกการสมทบของสถาบัน การศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัย	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
5) อนุมัติการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักวิชาสถาบัน หรือศูนย์ รวมทั้งการแบ่งส่วนงานของหน่วยงานดังกล่าว	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
6) อนุมัติการเปิดสอนและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐาน ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้งการยุบ รวม และยกเลิกหลักสูตร และสาขาวิชา	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
7) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและพิจารณาถอดถอนอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
8) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า สำนักวิชา สถาบันหรือศูนย์ และศาสตราจารย์เกียรติคุณ	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
9) แต่งตั้งคณะกรรมการคณะอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
10) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย สำหรับม. กลุ่มที่ 3 จะอนุมัติเฉพาะงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ ไม่รวมงบประมาณแผ่นดิน	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	กลุ่มที่ 3 อนุมัติ เฉพาะเงิน รายได้
11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ	/	/	/	เหมือนกัน ทุกกลุ่ม	
12) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ ออกข้อบังคับและวาง ระเบียบ ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	/	/		กลุ่ม 1, 2 เหมือนกัน	กลุ่ม 3 ไม่มี

ตารางที่ จ.1 สรุปบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

บทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย			เปรียบเทียบ	
	ม. ก.1	ม. ก.2.	ม. ก.3	เหมือนกัน	ต่างกัน
13)ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร	/	/		กลุ่ม1, 2 เหมือนกัน	กลุ่ม 3 ไม่มี
14) ออกข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับ เงินเดือนหรือค่าจ้าง การออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การ ร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การ ลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง	/	/		กลุ่ม1, 2 เหมือนกัน	กลุ่ม 3 ไม่มี
15)พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและ พิจารณาถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภา มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ		/	/	กลุ่ม2, 3 เหมือนกัน	กลุ่ม 1 ไม่มี
16)อนุมัติการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล เพื่อประโยชน์ในการ ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกำหนด นโยบายขององค์กรดังกล่าว		/			มีเฉพาะ กลุ่ม 2
17)แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริม กิจการมหาวิทยาลัย		/			มีเฉพาะ กลุ่ม 2
18)อนุมัติการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินและการลงทุนร่วมลงทุน		/			มีเฉพาะ กลุ่ม 2
19)รับรองรายงานกิจการประจำปีของมหาวิทยาลัย และเสนอ รายงานนั้นต่อรัฐมนตรี		/			มีเฉพาะ กลุ่ม 2
20)มอบหมายให้อธิการบดีปฏิบัติภารกิจอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ใน อำนาจหน้าที่ของสภา			/		มีเฉพาะ กลุ่ม 3
21)พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่ อธิการบดีเสนอ			/		มีเฉพาะ กลุ่ม 3

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่1) N= 8	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
<p>1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย และไม่มีเวลามาประชุม ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสในการได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ส่วนหนึ่งมาจากการเลือกกรรมการสภาฯ เป็นคนที่มีชื่อเสียง ซึ่งมีภารกิจจำนวนมาก (4/6 = 66.67%)</p>	<p>1. การพยายามติดตามประสานงานกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอเชิญประชุม และเรียนให้ทราบว่ามิวาระที่สำคัญที่ต้องการคำแนะนำจากท่าน และการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีข้อมูลประกอบการพิจารณาและพิจารณาผู้ที่มีเวลา มีจิตสาธารณะต้องการช่วยมหาวิทยาลัยและสามารถให้เวลากับมหาวิทยาลัยได้เต็มที่ (2/6 = 33.33%)</p>
<p>2. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ งานด้านอุดมศึกษา - ขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเองว่า มีหน้าที่อะไรบ้าง โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สภาฯ ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ใหม่เพิ่มขึ้นจาก แต่ยังคงยึดติดกับอำนาจหน้าที่เดิมๆ - ขาดความรู้ความเข้าใจในงานด้านอุดมศึกษา ทำให้ไม่สามารถให้คำแนะนำข้อเสนอแก่มหาวิทยาลัยได้ ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส (2/6 = 33.33%)</p>	<p>2.การสรรหากรรมการสภาฯควรเลือกผู้ที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสภาฯ อุดมศึกษายุคใหม่ และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรมาจากผู้เชี่ยวชาญหลากหลายวิชาชีพ (2/6 = 33.33%)</p> <p>3. สกอ.ควรให้ความรู้แก่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่และทำบัญชีทำเนียบรายชื่อของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ผ่านการอบรมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถได้มากขึ้น รวมทั้งกำหนดมีเกณฑ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นนายกสภาฯ กรรมการสภาฯ ได้ที่สถาบันเพื่อให้มีเวลาให้แก่ละมมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ (1/6 = 16.67%)</p>
<p>3. การขีดเส้นแบ่งระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกำกับติดตามประเมินมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่บริหารงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยไม่ให้ล้าเส้นกัน จนเกิดปัญหาในการทำหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพราะบางครั้งการทำงานอาจจะเกิดพื้นที่ gray area ขึ้น หากสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยขาดการสื่อสารที่ดี จะเกิดความขัดแย้งในการทำงาน (1/6=16.67%)</p>	<p>4. ควรพัฒนาวิธีการเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น โดยการตั้งคณะกรรมการติดตามมาช่วยในการติดตาม หรือ จัดให้สภามหาวิทยาลัยพบประชาคม โดยสำนักงานสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบดำเนินการ (1/6 = 16.67%)</p>

ตารางที่ ๑.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่1) N= 8	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
4. ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะมหาวิทยาลัยมีข้อจำกัด ขาดความพร้อม เนื่องจากบริบทของมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่งแตกต่างกัน และส่วนหนึ่งมาจากกรรมการสภาฯ ไม่มี/ ไม่เข้าใจพื้นฐานของมหาวิทยาลัย หรือมีไม่เท่ากัน (1/6 = 16.67%)	5.การจัดประชุมพิเศษเพื่อให้ข้อมูลพื้นฐาน บริบทของมหาวิทยาลัยแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เข้าใจบริบท วัฒนธรรม ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย (1/6 = 16.67%)
5. สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดแผนของสภามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และไม่ชี้แนะทิศทางแก่มหาวิทยาลัย (1/6 = 16.67%)	6.กำหนดไว้ในระเบียบวาระการประชุมทุกครั้งต้องมีวาระเงิน โยบาย (1/6 = 16.67%)
6.การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย ไม่มีใครเป็นต้นแบบให้ ต้องคิดเองทำเอง ลองผิดลองถูก (1/6 = 16.67%)	7. มหาวิทยาลัยมีความเป็นพลวัตร ต้องมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้การทำงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด (1/6 = 16.67%)
7.การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคมส่วนหนึ่งไม่ทราบ บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและไม่มีข้อมูลเพียงพอในการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย และไม่สอดคล้องกับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย (1/6 = 16.67%)	8. มหาวิทยาลัยจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยให้ประชาคมทราบ พร้อมมีข้อมูลเพียงพอในการเลือกกรรมการสภาฯ (1/6 = 16.67%)
ไม่แสดงความคิดเห็น 2 ราย	

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N= 12	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัยและไม่มีเวลาประชุม สาเหตุหนึ่งมาจากการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคม ส่วนใหญ่จะเลือกคนที่มิชชั่น ซึ่งมีภารกิจมาก (5/12 = 41.67 %)	1. ผู้เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรอุทิศตน เสียสละเวลาให้กับมหาวิทยาลัย เพราะได้อาสาเข้ามาทำงานให้มหาวิทยาลัย ด้วยจิตอาสาของตนเอง (2/11 = 18.18 %)
2. การนำเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการพิจารณาคัดสินใจ บางครั้งต้องนำกลับไปจัดทำข้อมูลเพิ่มเติม / ตั้งคณะทำงานศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม แล้วนำมาพิจารณาใหม่ทำให้เสียเวลา ล่าช้า (3/12 = 25.0%)	2. ควรตั้งคณะกรรมการคัดกรอง ศึกษาข้อมูล ก่อนที่จะนำเสนอสภา เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วนสมบูรณ์ (1/11 = 9.09 %)
3. สภามหาวิทยาลัยมอบหมายภาระงานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนมาก ทำให้การทำงานล่าช้า (2/12=25.0%)	3. ในการทำงานต้องให้เวลากับกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพราะอาสาทำงาน ควรมีการพัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานเพื่อให้การทำงานสะดวก รวดเร็วขึ้น (3/11 = 27.27%)
4. ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะมีข้อจำกัดขาดความพร้อม เนื่องจากบริบทของมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่งแตกต่างกัน และส่วนหนึ่งมาจากการสภาไม่มีข้อมูล/ไม่เข้าใจพื้นฐานของมหาวิทยาลัย หรือมีไม่เท่ากัน (2/12 = 16.67%)	4. ควรมีการให้ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมดของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยทราบถึงสถานภาพและ บริบทของมหาวิทยาลัย โดยการปฐมนิเทศ ให้ข้อมูลความรู้พื้นฐานของมหาวิทยาลัย ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภาฯ แก่กรรมการสภาฯ เมื่อเริ่มเข้ามาเป็นกรรมการฯ (2/11 = 18.18 %)
5. การขีดเส้นแบ่งระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับติดตามประเมินมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่บริหารงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยไม่ให้ล้นเส้นกัน จนเกิดปัญหาในการทำหน้าที่ของแต่ละฝ่ายบางครั้งการทำงานอาจจะเกิดพื้นที่ gray area ขึ้น หากสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยขาดการสื่อสารที่ดี จะเกิดความขัดแย้งในการทำงาน (1/12 = 8.33 %)	5. ต้องเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภาฯ ที่เข้าใจบทบาทหน้าที่ตนเอง ไม่ทำงานล้ำเส้นกัน และหากเกิดปัญหาการทำงานที่ล้ำเส้นกัน ต้องสื่อสารทำความเข้าใจกัน (1/11 = 9.09 %)

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N= 12	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และงานด้านอุดมศึกษาทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสในการได้รับความคิดเห็นข้อเสนอแนะ (1/12 = 8.33 %)	6. การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ต้องเลือกกรรมการสภาที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย อุดมศึกษายุคใหม่ (1/11 = 9.09 %)
7. เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัย ทำให้สภาฯมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น แต่กรรมการสภาฯ ส่วนหนึ่งยังยึดติดกับระบบราชการ เดิม	7. ควรให้เวลากรรมการสภามหาวิทยาลัยในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ใหม่ และอาจจะจัดการปฐมนิเทศกรรมการสภาฯ (1/11 = 9.09 %)
8. สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดแผนของสภามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และไม่ชี้แนะทิศทางแก่มหาวิทยาลัย (1/12 = 8.33 %)	8. ควรจัดระเบียบวาระเงินโยบายหรือเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน (1/11 = 9.09 %)
9. นโยบายของสภาฯ บางครั้งฝ่ายบริหารไม่นำไปปฏิบัติ และไม่รายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ (1/12 = 8.33 %)	9. พัฒนาการเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ตั้งคณะกรรมการติดตามมาช่วยในการติดตามการปฏิบัติงาน โดยเลขานุการ สำนักงานสภาฯ ควรรับผิดชอบติดตามการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยและรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบทุกครั้ง และอาจจะและจัดให้สภามหาวิทยาลัยพบประชาชนทุก 3 เดือน (2/11 = 18.18 %)
9. สภามหาวิทยาลัยขาดความเป็นเอกภาพขัดแย้งกัน (1/12 = 8.33 %)	ไม่ได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหา ไม่แสดงความคิดเห็น 1 ราย

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

3.มหาวิทยาลัยของรัฐ(กลุ่มที่ 3) N= 8	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
<p>1.กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และงานด้านอุดมศึกษา ทำให้ไม่สามารถให้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะได้ ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาส โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น (5/8=62.50%)</p> <p>2.กรรมการสภามีจำนวนมาก และสัดส่วนของกรรมการที่มาจากบุคคลภายในมีมากกว่ากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ทำให้เกิดปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> -กรรมการภายในขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่นำเรื่องขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยมาถกเถียงในที่ประชุมสภา -การปรับเปลี่ยน การผลักดันสิ่งใหม่ทำได้ยากเพราะมีแนวคิดติดระบบราชการ -นโยบายแนวคิดกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิไม่สามารถผลักดันให้ บรรลุเพราะหากกรรมการสภาฯที่บุคคลภายในไม่เห็นด้วยเพราะมีเสียงน้อยกว่า -การประชุมสภาฯ ใช้เวลานานและขาดประสิทธิภาพ (4/8 = 50.0%) <p>3.กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาให้มหาวิทยาลัย และไม่มีเวลามาประชุม ทำให้มหาวิทยาลัยเสียโอกาสในการได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ (3/8=37.50%)</p> <p>4. สภามหาวิทยาลัยไม่มีข้อมูลเพียงพอ ไม่เข้าใจพื้นฐานบริบทวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย หรือมีไม่เท่ากัน ทำให้เกิดปัญหา ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่างๆ ระหว่างกรรมการสภาฯผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและกรรมการสภาฯ ที่เป็นบุคคลภายใน (2/8 =25.0%)</p>	<p>1.การสรรหากรรมการสภาฯ ต้องเลือกกรรมการสภาฯที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของสภาฯงานด้านอุดมศึกษายุคใหม่ และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรมาจากผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายกลุ่ม และสามารถให้เวลากับมหาวิทยาลัยได้ (2/8 = 25.0%)</p> <p>2. ควรมีการแก้ไขพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มสัดส่วนของกรรมการสภาฯผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกให้มากขึ้น (3/8 = 37.50%)</p> <p>3.มหาวิทยาลัยอาจจะจัดให้มีการประชุมกรรมการสภาฯในส่วนของผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์ก่อนการประชุมสภาฯเพื่อให้ได้ข้อตกลงในเบื้องต้นก่อน และจะช่วยลดความขัดแย้งในวันประชุมสภาฯ ทำให้การประชุมสภาฯ มีความรวดเร็วขึ้น และได้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นหลัก (2/8 = 25.0%)</p> <p>4. การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรเลือกผู้ที่สามารถให้เวลากับมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ (2/8 = 25.0%)</p> <p>5.ควรมีการให้ข้อมูลพื้นฐานทั้งหมดของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ สภาฯทราบถึง สถานภาพ บริบทของมหาวิทยาลัย โดยการปฐมนิเทศให้ข้อมูลความรู้พื้นฐานของ ม. บทบาทหน้าที่ของสภาฯแก่กรรมการสภาฯ และควรจัดการประชุมสัมมนากรรมการสภาฯนอกรอบเพื่อ ทบทวนการทำงาน หรือสัญจรไปประชุมตามหน่วยงานต่างๆ ในม. เพื่อให้ทราบข้อมูลต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย (2/8 = 25.0%)</p>

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

3.มหาวิทยาลัยของรัฐ(กลุ่มที่ 3) N= 8	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
<p>5. ปัญหาการประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เสียเวลาทำงานประจำมากงานเรื่องเงินนโยบายมีน้อยทำให้ไม่ได้ใช้ศักยภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ - การนำเสนอเรื่องให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการพิจารณาตัดสินใจ บางครั้งต้องนำกลับไปจัดทำข้อมูลเพิ่มเติม/ตั้งคณะทำงานไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมแล้วมานำเสนอใหม่ทำให้เสียเวลาล่าช้า (2/8 =25.0%) 	<p>5.มหาวิทยาลัยควรจัดระเบียบวาระเงินนโยบายหรือเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน (4/8 =25.0%)</p>
<p>6.กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายภาระงานจำนวนมาก ลักษณะงานเป็นงานประจำ กรรมการสภาเสียเวลามากและไม่ได้ศักยภาพที่มีอยู่เท่าที่ควร (2/8 =25.0%)</p>	<p>6 ควรมีการแก้ไขข้อบังคับของมหาวิทยาลัยลดภาระงานประจำที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ให้น้อยลง (1/8 = 12.5%%)</p>
<p>7.สภามหาวิทยาลัยไม่กำหนดนโยบายและไม่ชี้แนะทิศทางแก่มหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยขาดทิศทาง ในการทำงาน การพัฒนาและส่งผลต่อการกำกับติดตามประเมินผู้บริหาร (2/8 =25.0%)</p>	<p>7.สำนักงานสภามหาวิทยาลัยหรือคณบดีสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการนำเสนอวาระเงินนโยบายทุกครั้งในการประชุมสภา</p>
<p>8. วาระการดำรงตำแหน่งของสภามหาวิทยาลัยสั้นเกินไปเพียง 2 ปี ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง เพราะเมื่อเริ่มเข้าใจงาน/บทบาทหน้าที่ ก็หมดวาระ รวมทั้งขาดความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ (1/8 = 12.5%)</p>	<p>8.เสนอให้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เพิ่มระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภา (1/8 = 12.5%%)</p>
<p>9. การขีดเส้นแบ่งระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่ให้ล้าเส้นกัน เพราะบางครั้งสภามหาวิทยาลัยเข้ามาล้วงลูกการทำงานของฝ่ายบริหารมากเกินไป ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน โดยเฉพาะนายกสภามหาวิทยาลัยที่มาจากผู้ที่เคยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาก่อน และอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ (1/8 = 12.5%)</p>	<p>9. นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พยายามไม่ล้ำเส้นของการทำหน้าที่ (2/8 =25.0%)</p>

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย(ต่อ)

มหาวิทยาลัยของรัฐ N= 8	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
10. การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประชาคม ส่วนหนึ่งไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และไม่มีข้อมูลเพียงพอในการเลือกกรรมการสภา มหาวิทยาลัยในสอดคล้องกับภารกิจของสภา มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย(1/8 = 12.5%)	10. การเลือกกรรมการสภาฯ โดยการสร้างความใจแก่ ประชาคม ใ้บทบาทหน้าที่ของสภาฯ ภาระงานที่ กรรมการสภาฯ จะต้องเข้ามาช่วยมหาวิทยาลัย (1/8 = 12.5%)

ตารางที่ จ.2 สรุปปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา N=2	
ปัญหา	แนวทางแก้ปัญหา
<p>1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยพยายามให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยโดยพยายามที่พิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยแต่บางครั้งมหาวิทยาลัยไม่ได้นำไปปฏิบัติและไม่ได้รายงานให้ทราบ (1 = 50.0%)</p> <p>2. กรรมการสภาจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และต้องเข้าใจบริบท กระบวนทัศน์ใหม่ของอุดมศึกษา และมีวิสัยทัศน์เรื่องอุดมศึกษาเพื่อให้สามารถวางแผนแข่งขันกับนานาชาติ การพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย (1 = 50.0%)</p>	<p>1. เลขานุการสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภา มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ในการติดตามรายงานซึ่งปัจจุบันได้มีการกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง (1 = 50.0%)</p> <p>2. การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องเลือกผู้ที่เข้าใจงานบริหารการศึกษาและอุดมศึกษายุคใหม่ มีวิสัยทัศน์มุมมองที่กว้างไกล เพราะอุดมศึกษาในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมาก (1 = 50.0%)</p>

ตารางที่ ๑.3 สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
1. สภาฯทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ ที่ชัดเจนในด้าน การศึกษา ด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ และทำหน้าที่การกำกับติดตามตรวจสอบ ประเมินผล มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร (6/8=75.0%)	1. สภาฯที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนา และการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร เพื่อให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ (9/12 =75.0%)	1. สภาฯที่ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการพัฒนา และการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร เพื่อให้พันธกิจของมหาวิทยาลัยสำเร็จ ตาม วัตถุประสงค์ (6/8=75.0%)	1. สภาฯทำหน้าที่ในการกำหนด นโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางการ พัฒนา ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ แก่ มหาวิทยาลัย และการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร (2/2 =100%)
2. ดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพ -ให้เวลากับวาระเชิงนโยบาย -มีข้อมูลพร้อมสำหรับการตัดสินใจ -ใช้เวลาในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (3/8 =37.5%)	2. กรรมการสภาฯเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและ งานด้านอุดมศึกษา สามารถให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ไม่ ก้าวถ่วงงานของฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ของตนเองให้ ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติ และ ตามที่ได้รับมอบหมาย (4/12 = 33.33%)	2. นายกสภาฯที่มีความเป็นผู้นำ มีความชัดเจน เต็มขาด ในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มีทำงานเชิงรุก รวดเร็ว ลับไว และมีประสิทธิภาพ (5/8 =62.5%)	
3. มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) การตัดสินใจ ลงไปยังองค์กร กรรมการชุดต่างๆ และอธิการบดี เพื่อให้อธิการบดีเป็น Strong Executive แล้วกำกับ ติดตามการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ โดยมีเชื่อมโยง ถ่ายทอด สื่อสารกันเป็น อย่างดี (3/8 =37.5%)	3. สภาฯ นายกสภาฯ ที่มีความเป็นผู้นำ มีความ ชัดเจนและเต็มขาดในการทำงาน กล้าตัดสินใจ มี ทำงานเชิงรุก รวดเร็ว ลับไว และมีประสิทธิภาพ (3/12 =25.0%)	3. กรรมการสภาฯเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและ งานด้านอุดมศึกษา สามารถให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ไม่ ก้าวถ่วงการทำงานของฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ของตนเอง ให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติ (5/8 =62.5%)

ตารางที่ ๑.3 สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย(ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ(กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
4. กรรมการสภาฯ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และงานด้านอุดมศึกษา สามารถให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ไม่ก้าวก่ายการทำงานของฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ (2/8 = 25.0%)	4.เป็นที่พึงของบุคลากรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม (1/12 = 8.33%)	4. ดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพ - ให้เวลากับวาระเชิงนโยบาย - มีข้อมูลพร้อมสำหรับการตัดสินใจ - ใช้เวลาในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ - การประชุมตกลงล่วงหน้าของฝ่ายมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้ข้อยุติต่างๆ ก่อนเมื่อเข้าที่ประชุมสภาคความขัดแย้งภายใน รับฟังจากภายนอกเป็นหลัก (4/ 8 = 50.0%)
5. กรรมการสภาฯ มีเวลาให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ มีจิตสาธารณะ มีความตั้งใจจะเข้ามาช่วยเหลือมหาวิทยาลัย และควรเสียสละเวลาและทุ่มเทให้อย่างเต็มที่ (2/8 = 25.0%)	5. สภาที่เป็น Lay Board มีกรรมการสภาฯ ที่เป็นบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน (4/8 = 50.0%)
6. สภามหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับอธิการบดี สามารถสื่อสารกันได้โดยตรงและตรงไปตรงมาเพื่อช่วยในการทำงานของทั้ง 2 ฝ่าย (3 / 8 = 37.5%)	6. สภามหาวิทยาลัยมีการประเมินบทบาทบทบาทการทำงานที่ตนเองอยู่ตลอดเวลา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย แล้วนำมาทบทวนปรับปรุง พัฒนาการทำหน้าที่ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำมหาวิทยาลัย และสังคมได้ (4/ 8 = 50.0%)

ตารางที่ จ.3 สภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
.....	7.กรรมการสภาฯมีเวลาให้มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ มีจิตสาธารณะ มีความตั้งใจจะเข้ามาช่วยเหลือ มหาวิทยาลัย และควรเสียสละเวลา และทุ่มเทให้ อย่างเต็มที่ (2/8 = 25.0%)
.....	8.ควรเพิ่มวาระการดำรงตำแหน่งของสภามหาวิทยาลัย ให้เวลายาวขึ้น เช่น อย่างน้อย 3ปี และสลับกันหมด วาระ เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่องและมีแนวคิด ใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา (1/8 = 12.5%)

ตารางที่ จ.4 จำนวนคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น

มหาวิทยาลัย	คณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์(University of Illinois)	4ชุด คือ 1.คณะกรรมการฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา 2.คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายใน การเงินและอาคารสถานที่ 3.คณะกรรมการฝ่ายระเบียบบริหารบุคคลและจริยธรรม 4. คณะกรรมการฝ่ายโรงพยาบาล
มหาวิทยาลัยมินนิโซตา(University of Minnesota)	6 ชุด คือ 1.คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายใน 2.คณะกรรมการฝ่ายแผนและนโยบายทางการศึกษา 3.คณะกรรมการฝ่ายอาคารสถานที่ 4. คณะกรรมการฝ่ายกิจการคณะ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา 5. คณะกรรมการฝ่ายการคลังและการปฏิบัติงาน. 6. คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบกฎหมาย
มหาวิทยาลัยนิวเซาเวล (University of New South Wales)	7 ชุด คือ 1. คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายใน 2. คณะกรรมการฝ่ายการเงิน 3.คณะกรรมการฝ่ายการลงทุน (อนุกรรมการของฝ่ายการเงิน) 4.คณะกรรมการฝ่ายพิจารณาเกียรติคุณผลการศึกษา 5.คณะกรรมการฝ่ายพิจารณา คัดสรรตำแหน่งบุคลากร 6.คณะกรรมการฝ่ายจัดการความเสี่ยง 7.คณะกรรมการฝ่ายกิจการนักศึกษา
มหาวิทยาลัย	คณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)	8 ชุด คือ 1. คณะกรรมการฝ่ายการเงิน 2. คณะกรรมการฝ่ายกฎหมาย 3. คณะกรรมการฝ่ายพิจารณามอบเกียรติทางการศึกษา 4. คณะกรรมการฝ่ายอาคารและสถานที่ 5. คณะกรรมการฝ่ายคัดเลือกบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน 6. คณะกรรมการฝ่ายตรวจสอบภายในและประกันความเสี่ยง 7. คณะกรรมการฝ่ายคัดเลือกเสนอชื่อและบริหารปกครอง 8. คณะกรรมการฝ่ายดูแลส่วน Victorian College of The Arts and Music (VCM)

ตารางที่ ๑.5 ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัย	ปัญหา
มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ (University of Illinois)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เวลาในการแจ้งข่าวแก่กรรมการสภาฯมีไม่เพียงพอ เป็นสิ่งทำทายอย่างหนึ่ง ควรมีระยะเวลามากขึ้น 2. วาระดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาฯ มีเพียง 6 ปี น้อยไป น่าจะขยายเวลาให้ยาวกว่านี้ 3. การเลือกกรรมการสภาฯของผู้ว่าราชการรัฐ ควรมีคณะที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการรัฐในการแต่งตั้งกรรมการสภาฯน่าจะเป็นประโยชน์มากขึ้น
มหาวิทยาลัยมินิโซตา (University of Minnesota)	ควรพิจารณาวางแผนยุทธศาสตร์นโยบายอย่างระมัดระวังและให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวล (University of New South Wales)	มีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากเกินไป แนวโน้มของกรรมการสภาฯควรลดลง
มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกเดือน ทำให้มีเวลาในการรวบรวมข้อมูล เวลาในการทำงานที่จำกัด 2. การบริหารจัดการกับวาระการประชุมที่มีเวลาน้อย

ตารางที่ ๖.6 แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

1.มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (N=8)	
แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ปัญหาเมื่อเริ่มจัดตั้งสำนักงานมหาวิทยาลัย
<p>1. เดิมงานของสภามหาวิทยาลัย จะฝากไว้กับงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยมีวาระในการทำงาน ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงขาดผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะ ข้อมูลการบริหารจัดการทั้งหมดขึ้นกับมหาวิทยาลัย การทำงานของสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องมา จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สภามหาวิทยาลัยไม่สามารถทำหน้าที่ในการพัฒนาซึ่งนำมหาวิทยาลัยได้ ทำหน้าที่เสมือนสภาตรายาง แทนที่จะเป็นสภามหาวิทยาลัย จะทำหน้าที่ให้รับนโยบาย กำกับ ติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัย</p> <p>ต่อมาในปี พ.ศ.2548 สภามหาวิทยาลัยได้ทบทวนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และเห็นว่าการทำงานที่ของสภามหาวิทยาลัยยังมีปัญหาหลายด้าน เช่น ขาดความเข้มแข็งในการเป็นองค์กรที่จะชี้นำทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย อยู่ในสภาพที่อ่อนแอมากและส่งผลต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัยและคุณภาพของบัณฑิตด้วย และการพัฒนาให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งขึ้นมี 2 วิธีการ คือ หนึ่งการตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อเป็นหน่วยธุรการของสภามหาวิทยาลัย รองรับสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัย เพราะสภามหาวิทยาลัยทำงานโดยอาศัยการประชุม การประชุมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีหน่วยธุรการมาดูแล และ สองการปรับปรุงการประชุมสภามหาวิทยาลัย</p> <p>สำหรับการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยแรกที่จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นอย่างเป็นทางการ ในปี พ.ศ.2548 เพื่อรับผิดชอบงานของสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ</p> <p>สำหรับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เดิมงานของสภาฯฝากไว้ที่หลายส่วนงานของมหาวิทยาลัย ต่อมาได้เริ่มจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2550 เพื่อรับผิดชอบงานทางด้านธุรการของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งช่วยทำให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>1. มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนตีความว่าสภามหาวิทยาลัยจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อคานอำนาจกับมหาวิทยาลัยที่มีสำนักงานอธิการบดี</p> <p>2. เมื่อเริ่มก่อตั้งหน่วยงานภายนอกยังไม่เข้าใจว่าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย คือหน่วยงานอะไร ทำหน้าที่อะไร มีปัญหาด้านการติดต่อประสานงานและการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภายนอก</p>

ตารางที่ ๖.6 แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย(ต่อ)

2.มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพฯ (N= 12)	
แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ปัญหาเมื่อเริ่มจัดตั้งสำนักงานมหาวิทยาลัย
<p>เดิมงานของสภามหาวิทยาลัยต่างๆจะฝากไว้ที่งานต่างๆของมหาวิทยาลัยงานประชุม กองการเจ้าหน้าที่ รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้เริ่มจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ เพื่อให้มีหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ และพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งประกอบการเพื่อเตรียมรองรับการออกนอกระบบราชการ ซึ่ง พรบ.กำหนดให้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น</p> <p>ในปี พ.ศ. 2550-2551 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยดังกล่าว มาตรา 9 กำหนดให้ไว้ว่า หน่วยงานของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย คณะวิชา สำนักงานอธิการบดี สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ๑</p> <p>ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น และจากที่สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการวางแผนนโยบาย กำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งการทำงานหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวต้องมีความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย</p> <p>ดังนั้นในช่วงปี พ.ศ. 2550- 2551 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงได้เริ่มจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นตาม พรบ.มหาวิทยาลัย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นหน่วยงานใหม่ยังมีอุปสรรคบ้าง เรื่องขอบเขตการทำงานที่ยังไม่ชัดเจน 2. ปัญหาส่วนหนึ่งอยู่ที่ พรบ.ของมหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้ง สำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยต้องการให้มีความเป็นอิสระจากมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้ระบุสถานภาพที่ให้ชัดเจน และปัญหาตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ที่พรบ. กำหนดให้รองอธิการบดี เป็น เลขานุการสภามหาวิทยาลัย แต่รองอธิการบดียังขึ้นอยู่กับอธิการบดี ดังนั้นการทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัยจึงยังไม่มีความเป็นอิสระตามวัตถุประสงค์ 3.ผู้บริหาร ประชาคมส่วนใหญ่ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภาฯ มักจะเข้าใจว่ารับผิดชอบเฉพาะการประชุมสภามหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ปัจจุบันมีความเข้าใจมากขึ้น 4. ขาดความพร้อมด้านบุคลากร บุคลากรทำงานหนักมาก

ตารางที่ ๖.6 แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย(ต่อ)

3.มหาวิทยาลัยของรัฐ (N=8)	
แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ปัญหาเมื่อเริ่มจัดตั้งสำนักงานมหาวิทยาลัย
<p>1. ตลอดเวลาที่ผ่านมานางของสภามหาวิทยาลัย จะฝากไว้กับงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย และเนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีวาระในการทำงาน ทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงขาดผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะ ข้อมูลการบริหารจัดการทั้งหมดขึ้นกับมหาวิทยาลัย การทำงานของสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องมา จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สภามหาวิทยาลัยไม่สามารถทำหน้าที่ในการพัฒนาซึ่งนำมหาวิทยาลัยได้ ทำหน้าที่เสมือนสภาตรายางแทนที่จะเป็นสภามหาวิทยาลัย จะทำหน้าที่ให้นโยบายกำกับ ติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัย</p> <p>ต่อมาเมื่อ สกอ. ได้มอบอำนาจการบริหารจัดการมาสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมด ทำให้สภามหาวิทยาลัยมีภาระงานของเพิ่มขึ้นความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยมีเพิ่มมากขึ้น และหากสภามหาวิทยาลัยยังคงฝากงานต่างๆ ไว้ที่มหาวิทยาลัยดังเช่นอดีตที่ผ่านมา การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจะมีปัญหาตามมาทั้งการขาดความคล่องตัว ขาดความต่อเนื่อง ขาดความเข้มแข็งในการกำกับติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัย</p> <p>ดังนั้นในปี พ.ศ. 2550 สภามหาวิทยาลัยศิลปากร และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงได้เสนอให้จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อเป็นหน่วยงาน เป็นเครื่องมือกลไกในการทำงานรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย อันจะช่วยให้งานของสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งรองรับการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยที่พระราชบัญญัติกำหนดว่า จะต้องจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>1. การจัดตั้งสำนักงานสภาฯ ดำเนินการเร็วเกินไป จึงอาจจะพิจารณาในด้านต่างๆ ไม่รอบคอบ เช่น บทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงาน สถานภาพของหน่วยงาน ยังไม่ชัดเจน ความก้าวหน้า ความมั่นคงของบุคลากรที่เข้ามาทำงาน การบริหารจัดการ ควรเป็นอย่างไร</p> <p>2. ความมั่นคงของเจ้าหน้าที่ หากนายสภาฯ เอาใส่ใจก็ไม่มีปัญหา แต่ถ้านายสภาฯ ไม่ได้เข้ามาดูแล เจ้าหน้าที่ที่ขาดแนวทางในการทำงาน ขาดที่พึ่งที่ปรึกษา</p> <p>3. การจัดตั้งสำนักงานสภาฯ แม้ต้องการให้เป็นหน่วยงานอิสระไม่อยู่ภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย เพื่อมิให้มหาวิทยาลัยไปขึ้นนำ ล้วงลูก แต่ในแง่ของการบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ ก็ยังต้องพึ่งพงบประมาณจากมหาวิทยาลัย การดูแลบุคลากรในสำนักงานสภาฯ ดังนั้นจึงยังคงต้องอยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัยในส่วนหนึ่ง</p> <p>4. ผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ไม่เข้าใจว่าทำไมสำนักงานสภาฯ ต้องเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>5. ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ เครื่องมือ เทคโนโลยี บุคลากร ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการก่อตั้ง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาการทำงานของหน่วยงานได้</p> <p>6. บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการทำหน้าที่ขาดประสบการณ์ รวมทั้งมีบุคลากรน้อย ทำให้สามารถทำงานได้เฉพาะงานประจำ เช่น การประชุม สภามหาวิทยาลัย ฯ ยังไม่สามารถทำงานพัฒนาอื่นๆ ได้ ทำให้ไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ ๖.๖ แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา (N=2)	
แนวคิดความเป็นมาในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ปัญหาเมื่อเริ่มจัดตั้งสำนักงานมหาวิทยาลัย
<p>ในสภาพปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัย มีการพัฒนามากขึ้นเข้มแข็ง การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงควรมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะสามารถช่วยงานด้านธุรการ รองรับงานต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยต้องการทราบได้คล่องตัวขึ้น</p> <p>รวมทั้งแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ ควรแยกงานออกเป็นหน่วยงานเล็กๆ ที่รับผิดชอบงานเฉพาะด้านจะช่วยให้มีความชำนาญและงานสามารถพัฒนาได้รวดเร็วกว่า จึงควรแยกงานของสภามหาวิทยาลัยออกจากฝ่ายบริหาร ให้รับผิดชอบเฉพาะเรื่องของสภามหาวิทยาลัยอย่างเดียวจะช่วยให้สภามหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยมิใช่เป็นการค้ำอำนาจกับฝ่ายบริหารแต่จะช่วยให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยดีขึ้น</p>	

ตารางที่ ๖.7 จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
1.เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ(8/8 = 100%)	1.เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ(12/12 =100%)	1. เพื่อรองรับและสนับสนุนภารกิจของสภามหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ(8/8 = 100%)	1.รองรับและสนับสนุนภารกิจของสภาอย่างมีประสิทธิภาพ (2/2=100%)
2.การสนับสนุนคณะกรรมการชุดต่างๆ และเป็นเลขานุการคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย (3/8 = 37.7%)	2.เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภาฯ และการให้บริการจัดหา สืบค้นข้อมูล แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (2/12 = 16.67%)	2.เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภาฯ และการให้บริการจัดหา สืบค้นข้อมูล แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (2/8 = 25.0%)	
3.การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัย (2/8 = 25.0%)	3.หน่วยประสานงานและเชื่อมโยงนโยบายจากสภาฯสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัย ประชาคมสู่สภาฯ (1/12 = 8.33%)	2.หน่วยประสานงานและเชื่อมโยงนโยบายจากสภาฯสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัย ประชาคมสู่สภาฯ(2/8 = 25.0%)	
4.หน่วยธุรการของสภาฯ การจัดเตรียมเอกสารและงานต่างๆ ให้นายกสภาฯ(2/8 = 25.0%)	4.หน่วยธุรการของสภาฯการจัดเตรียมเอกสารและงานต่างๆ ให้นายกสภาฯ (1/12 = 8.33%)	4.การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัย (1/8 = 12.5%)	
5.หน่วยประสานงานและเชื่อมโยงนโยบายจากสภาฯสู่มหาวิทยาลัยและประชาคมและจากมหาวิทยาลัยประชาคมสู่สภาฯ (1/8 = 12.5%)			
6. เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศของสภาฯ และการให้บริการจัดหา สืบค้นข้อมูล แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (1/8=12.5%)			
7. การให้ความคิดเห็นในเบื้องต้นกับนายกสภาฯและสภาฯ (1/8 = 12.5%)			

ตารางที่ ๖.8 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>1.เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำกับเลขานุการสภาฯ และเลขานุการสภาฯ กำกับหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ (โครงสร้างแบบที่ 1) คือ</p> <p style="text-align: center;"> สภามหาวิทยาลัย ↓ เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ↓ หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย </p> <p>(8/8 = 100 %)</p>	<p>1.เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำกับเลขานุการสภาฯ และเลขานุการสภาฯ กำกับหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ (โครงสร้างแบบที่ 1) คือ</p> <p style="text-align: center;"> สภามหาวิทยาลัย ↓ เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ↓ หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย </p> <p>(8/11 = 72.72%)</p>	<p>1.เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำกับเลขานุการสภาฯ และเลขานุการสภาฯ กำกับหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ (โครงสร้างแบบที่ 1) คือ</p> <p style="text-align: center;"> สภามหาวิทยาลัย ↓ เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ↓ หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย </p> <p>(6/7 = 85.71 %)</p>	<p>1.เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่กำกับเลขานุการสภาฯ และเลขานุการสภาฯ กำกับหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ (โครงสร้างแบบที่ 1) คือ</p> <p style="text-align: center;"> สภามหาวิทยาลัย ↓ เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ↓ หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย </p> <p>(100 %)</p>
<p>เหตุผล สำนักงานสภาฯ ต้องขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยไม่ควรไปรวมอยู่กับใคร เพราะสำนักงานสภาฯ ทำหน้าที่รองรับภารกิจของสภาฯ และเป็นฝ่ายเลขานุการของสภาฯ ซึ่งมีภาระหน้าที่ในเชิงนโยบายติดตามตรวจสอบประเมินผลโดยภาระหน้าที่นี้ไม่ควรอยู่ภายใต้อธิการบดี แต่ทั้งนี้โครงสร้างดังกล่าวควรมีพัฒนาต่อไป อาจจะมีรูปแบบที่ดีกว่านี้</p>	<p>เหตุผล โครงสร้างของสำนักงานสภาฯจะต้องเป็นอิสระ แยกจากส่วนของผู้บริหาร เลขานุการสภาฯจะต้องขึ้นอยู่กับนายกสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นความอิสระ เนื่องจากภารกิจหลักของสภาฯคือ งานติดตามและประเมินผลการทำงานของผู้บริหาร หากเลขานุการสภาฯยังอยู่ภายใต้การกำกับของอธิการบดี จะไม่เป็นอิสระในการทำงาน</p>	<p>เหตุผล จากบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยซึ่งต้องทำหน้าที่ในการกำกับ ติดตาม ประเมินมหาวิทยาลัยผู้บริหาร ดังนั้นโครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนจึงควรขึ้นตรงกับสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>เหตุผล โครงสร้างของสำนักงานฯ ควรเป็นหน่วยงานอิสระไม่ควรอยู่ภายใต้การกำกับของฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เนื่องจากภารกิจของสภาฯทำหน้าที่กำกับ ติดตามและประเมินผลมหาวิทยาลัย หากสำนักงานสภาฯขึ้นกับมหาวิทยาลัย จะขาดความเป็นอิสระในการทำงาน</p>

ตารางที่ ๑.8 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย(ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>ประเด็นปัญหา</p> <p>รองอธิการบดี ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับของอธิการบดี การทำงานจึงยังไม่มีอิสระ ซึ่งควรจะมีอิสระกว่านี้ ดังนั้นอาจจะต้องปรับไปใช้เป็นที่อื่นที่มีฐานะเทียบรองอธิการบดี แต่ขณะนี้คงต้องเป็นอย่างนี้ไปก่อน เพื่อมิให้ขัดกับพระราชบัญญัติ</p>	<p>ประเด็นปัญหา</p> <p>รองอธิการบดี ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับของอธิการบดี การทำงานจึงยังไม่มีอิสระ ซึ่งควรจะมีอิสระกว่านี้ ดังนั้นอาจจะต้องปรับไปใช้เป็นที่อื่นที่มีฐานะเทียบรองอธิการบดี แต่ขณะนี้คงต้องเป็นอย่างนี้ไปก่อน เพื่อมิให้ขัดกับพระราชบัญญัติ</p>		<p>ประเด็นปัญหา</p> <p>เลขานุการสภาจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงงานของสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหาร แต่ในทางปฏิบัติแม้ว่าจะมีรองอธิการบดี ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย การทำงานขึ้นกับนายกสภาฯแต่ในสายการบังคับบัญชาส่วนหนึ่งก็ยังคงขึ้นอยู่กับอธิการบดีซึ่งจุดนี้ก็มีปัญหาที่จะต้องพิจารณาปรับให้เหมาะสมต่อไปโดยไม่ขัดกับพรบ.</p>

ตารางที่ ๖.8 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	<p>2. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับเลขานุการสภาฯ และเลขานุการสภาฯ ทำหน้าที่กำกับหัวหน้าสำนักงานสภาฯ ตามลำดับ</p> <p>มีโครงสร้างการบริหาร แบบที่ 2 คือ</p> <div style="text-align: center;"> <p>สภามหาวิทยาลัย</p> <p>↓</p> <p>อธิการบดี</p> <p>↓</p> <p>เลขานุการสภามหาวิทยาลัย</p> <p>↓</p> <p>หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย</p> </div> <p>(3/11 = 27.27 %)</p>	<p>3. ยังไม่แน่ใจว่าควรเป็นรูปแบบใด</p> <p>(1/7 = 14.29 %)</p>	

ตารางที่ จ.8 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	<p>เหตุผล</p> <p>ตามโครงสร้างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในพรบ. กำหนดให้เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยและมีรองอธิการบดีที่เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำกับดูแลในลำดับถัดมาตามโครงสร้างแบบที่ 1 นั้น</p> <p>เนื่องจากในสภาพปัจจุบันการหน้าที่ของรองอธิการบดี ซึ่งเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ยังคงต้องสัมพันธ์กับอธิการบดี การบรรจุวาระการประชุม เรื่องเงิน โบนัส รองอธิการบดี ก็ต้องปรึกษาอธิการบดี เพราะมีผลกระทบในภาพรวม ดังนั้นในการปฏิบัติขณะนี้ยังเป็น โครงสร้างการบริหารจึงเป็นต้องเป็นแบบที่ 2 อยู่</p>	<p>เหตุผล</p> <p>ยังไม่ทราบว่ารูปแบบไหนเหมาะสม เพราะไม่แตกต่างกันมาก แต่ในการทำงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถมาชี้ นำ ล้วงถูก ได้ และให้เลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย</p>	
<p>กลุ่มที่ 2 ไม่แสดงความคิดเห็น 1 ราย</p> <p>กลุ่มที่ 3 ไม่แสดงความคิดเห็น 1 ราย</p>			

ตารางที่ จ.9 สถานภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>มีความคิดเห็น 2 แบบ คือ</p> <p>1. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่ากอง (50%)</p> <p>2. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยไม่เทียบสถานภาพ (50%)</p>	<p>มีความคิดเห็น 3 แบบ คือ</p> <p>1. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่าคณะ (66.67%)</p> <p>2. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่ากอง (8.33%)</p> <p>3. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยไม่เทียบสถานภาพ (25.0 %)</p>	<p>มีความคิดเห็น 3 แบบ คือ</p> <p>1. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่างานในสำนักงานอธิการบดี (42.86%)</p> <p>2. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่ากอง (28.57%)</p> <p>3. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยไม่เทียบสถานภาพ (28.57%)</p>	<p>มีความคิดเห็น 2 แบบ คือ</p> <p>1. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยมีฐานะเทียบเท่าคณะ (50%)</p> <p>2. เป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัยไม่เทียบสถานภาพ (50%)</p>

ตารางที่ จ.10 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N= 12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
1.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (8/8 = 100%)	1.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (6 /12 = 50%)	1. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (6/8 = 75.0 %)	1.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (2/2=100%)
<p>เหตุผล</p> <p>เพื่อให้สนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นหลักและมีเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่</p>	<p>เหตุผล</p> <p>บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก มีภาระงานมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีรองอธิการบดีที่ดูแลงานของสภาฯ โดยเฉพาะ เพื่อให้มีเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่</p>	<p>เหตุผล สามารถเชื่อมโยง ประสานการทำงานระหว่างสภากับมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี และสามารถเข้าไปดูแลความเป็นอยู่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสภาฯด้วย และในสภาพปัจจุบันภารกิจของสำนักงานสภาฯ ยังมีงานน้อยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารยังสามารถดูแลได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยประหยัดทรัพยากรกำลังคน แต่หากต่อไปเมื่อสำนักงานสภาฯมีภารกิจเพิ่ม ก็ควรมีเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาฯ</p>	<p>เหตุผล</p> <p>เพื่อให้สามารถทำงานให้สภามหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ที่มีความคล่องตัว การทำงานมีประสิทธิภาพสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งขึ้น</p>
<p>ปัญหา</p> <p>เนื่องจากยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับ พรบ. ที่กำหนดให้รองอธิการบดีเป็นเลขานุการสภาฯ การทำงานจึงอาจจะยังไม่เป็นอิสระจากอธิการบดี แต่คงต้องยึดเอาตามพรบ. ไปก่อน</p>			<p>ปัญหาการตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาฯ เพื่อให้การทำงานเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร แต่ในทางปฏิบัติรองอธิการบดียังคงขึ้นอยู่กับอธิการบดี จึงยังไม่มีความอย่างเต็มที่ จะต้องพิจารณาปรับให้เหมาะสมต่อไปโดยไม่ขัดกับพรบ.ของมหาวิทยาลัย</p>

ตารางที่ จ.10 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	2.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็น รองอธิการบดี (3/12 = 25.0 %)		
	เหตุผล แต่งตั้งรองอธิการบดี โดยไม่ได้ระบุว่าเป็น รองอธิการฝ่ายใด แต่จะมอบหมายความ รับผิดชอบให้ ทำให้มีความคล่องตัวหาก ต้องการปรับหน้าที่ความรับผิดชอบ		
	3.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (2/12 = 16.67%)		
	เหตุผล เนื่องจากวาระและงานส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ ฝ่ายวิชาการ		

ตารางที่ จ.10 เลขานุการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	3. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็น รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (1/12 = 8.33)		
		2.เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็น รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (2/8 = 25.0 %)	
		<p>เหตุผล</p> <p>เพื่อให้มีเวลาทุ่มเทกับงานของสภา มหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย อย่างเต็มที่ ทำให้สามารถทำงานตามภารกิจ ต่างๆ ตามที่กำหนด ทำให้งานมีความเข้มแข็ง และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง</p>	

ตารางที่ จ.11 การแบ่งงานภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

การแบ่งงานภายในสนง.สภาฯ	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1. งานบริหารงานทั่วไป (การบริหารจัดการ งานธุรการ)	100	-
2.งาน สภามหาวิทยาลัย(ประชุมสภามหาวิทยาลัย)	59.09	40.1
3.งานฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ (ประสานงานคณะกรรมการ)	31.82	68.18
4. งานติดตามประเมินผล (นโยบายและประเมินผล)	59.09	40.1
5. งานสารสนเทศ	27.27	72.73
6. งานวิชาการและวิจัย	18.18	81.82
7. งานพัฒนานุคคลและนิติการ	18.18	81.82
8. งานอุทธรณ์ร้องทุกข์	9.09	90.91
9.งานวิเทศของมหาวิทยาลัย	4.54	95.46
10. งานประกันคุณภาพการศึกษา	4.54	95.46
11.งานตรวจสอบภายใน	4.54	95.46
12. ไม่แบ่งเป็นงานใดๆ	4.54	95.46

ตารางที่ จ.12 อัตรากำลังของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัย	จำนวนบุคลากร (คน)	ค่าเฉลี่ย (คน)
ม.ในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่ม 1)		
1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	4	
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	3	3.5 (4)
ม.ในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่ม 2)		
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	3	
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	6	
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ	4	4.8(5)
6. มหาวิทยาลัยบูรพา	4	
7. มหาวิทยาลัยมหิดล	7	
ม.ของรัฐ (กลุ่ม 3)		
8. มหาวิทยาลัยแม่โจ้	5	
9. มหาวิทยาลัยศิลปากร	4	4.5(5)
จำนวนบุคลากรเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม		4.44 (4)

ตารางที่ จ.13 ตำแหน่งของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

ตำแหน่งของบุคลากรในสนง.สภาฯ	เห็นด้วย (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย (ร้อยละ)
1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	75	25
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	50	50
3. เจ้าหน้าที่ธุรการ	50	50
4. นิติกร	33.33	67.67
5. นักวิชาการศึกษา	20.83	79.17
6. นักคอมพิวเตอร์	16.67	83.33
7. การเงินและบัญชี	4.17	95.83
8. เจ้าหน้าที่บุคคล	4.17	95.83
9. ไม่ต้องระบุว่าเป็นตำแหน่ง	16.67	83.33

ตารางที่ จ.14 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>1. ด้านบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด - บุคลากรส่วนหนึ่งทำงานไม่เต็มศักยภาพ ขาดความเอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ - บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอในการทำงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น ขาดความสามารถด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล - ขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้และไม่สามารถหาคนเก่งมาทำงานได้ (4/8 = 50.0 %) 	<p>1. สำนักงานสภาฯ ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจตามที่กำหนดได้ ขณะนี้ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ได้เฉพาะ การประชุมสภามหาวิทยาลัย งานการติดตามการปฏิบัติตามมติสภาฯ ส่วนงานอื่นๆ ยังไม่ได้ทำอะไร หรือทำได้ไม่มากนัก จึงทำให้ไม่พบความเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมา (5/12 = 41.67%)</p>	<p>1. ต้องทำความเข้าใจและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน (6/7 = 85.71)</p>	<p>1. ต้องทำความเข้าใจและกำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน (1/ 2 = 50%)</p>
<p>2. ปัญหาในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังเสนอเอกสารประกอบการประชุมยังไม่มีประสิทธิภาพและล่าช้า ส่งผลต่อการประชุมสภามหาวิทยาลัย - ข้อมูลในการทำงาน ซึ่งต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ จะได้รับค่อนข้างจะล่าช้าและไม่ทันสมัย (2/8 = 25.0%) 	<p>2. ต้องทำความเข้าใจและกำหนด บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน (4/12 = 33.33%)</p>	<p>2. สำนักงานสภาฯ ยังไม่สามารถทำงานได้ครบทุกภารกิจตามที่กำหนดได้ ขณะนี้ส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ได้เฉพาะ การประชุมสภาฯ งานการติดตามการปฏิบัติตามมติสภาฯ ส่วนงานอื่นๆ ยังไม่ได้ทำอะไร หรือทำได้ไม่มากนัก จึงทำให้ไม่พบความเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมา นายกสภาฯ ผู้บริหาร ไม่เห็นความสำคัญความจำเป็นในการจัดตั้งสำนักงานสภาฯ (4/7 = 57.14%)</p>	<p>2. การพัฒนาสำนักงานสภาฯ ขึ้นอยู่กับนายกสภาฯ หากนายกสภาฯ เห็นความสำคัญ สำนักงานสภาฯ ก็จะได้รับ การสนับสนุนอย่างเต็มที่ แต่ถ้านายกสภาฯ ไม่เห็นความสำคัญการพัฒนา สำนักงานสภาฯ ก็ไม่ต่อเนื่อง การสร้างความเข้มแข็งทำได้ยาก (1/ 2 = 50%)</p>

ตารางที่ จ.14 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>3. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยควรเป็นอิสระแยกออกจากฝ่ายบริหาร เพราะส่งผลให้การทำงานยังไม่มีอิสระเต็มที่ (1/8 = 12.5%)</p>	<p>3. มีปัญหาด้านอัตรากำลังน้อย ทำให้การทำงานล่าช้าขาดประสิทธิภาพ ทำได้เฉพาะงานประจำ (2/12 = 16.67 %)</p>	<p>3. ด้านบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร - การพัฒนาบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด -บุคลากรส่วนหนึ่งทำงานไม่เต็มศักยภาพ ขาดความเอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ -บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอในการทำงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น ขาดความสามารถด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินผล - ขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้และไม่สามารถหาคนเก่งมาทำงานได้ (3/7 =42.86%)</p>	<p>3. สถานภาพของเจ้าหน้าที่ยังไม่ชัดเจน ความก้าวหน้าจะสามารถปรับได้ถึงขั้นไหน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ แม้ว่าหน่วยงานจะเป็นอิสระขึ้นกับนายกสภาฯแต่การเลื่อนขั้นเงินเดือน สายการบังคับบัญชาก็ยังคงขึ้นกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย (1/ 2 = 50%)</p>
<p>4. อัตรามีน้อย และบางครั้งไม่เพียงพอต่อการทำงาน (1/8 = 12.5%)</p>	<p>4. ด้านบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร - การพัฒนาบุคลากรยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด -บุคลากรส่วนหนึ่งทำงานไม่เต็มศักยภาพ ขาดความเอาใจใส่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ -บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอในการทำงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน - ขาดประสบการณ์ในการทำงานด้านนี้และไม่สามารถหาคนเก่งมาทำงานได้ (2/12 = 16.67 %)</p>	<p>4. ปัญหาด้านนโยบายที่ยังไม่ชัดเจน ทั้งของ สกอ. และสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่ ที่เพิ่งเกิดขึ้น จึงเกิดปัญหาที่ยังขาดความชัดเจนในด้าน</p>	

ตารางที่ จ.14 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>5. ด้านนโยบายที่ยังไม่ชัดเจน ของสกอ. ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบยังไม่กำหนดนโยบาย ทิศทางที่ชัดเจน ของหน่วยงานนี้</p> <p>(1/8 = 12.5%)</p>	<p>5. ปัญหาด้านนโยบายที่ยังไม่ชัดเจน ทั้งของสกอ. และสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นหน่วยงานใหม่ ที่เพิ่งเกิดขึ้น จึงเกิดปัญหาที่ยังขาดความชัดเจนในด้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างการบริหารควรเป็นอย่างไร - สถานภาพไม่ชัดเจน - ไม่มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน - การบริหารจัดการควรเป็นอย่างไรถึงจะมีประสิทธิภาพ (1/12 = 8.33%) 	<p>5. การพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับนายกสภามหาวิทยาลัย หากนายกสภามหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ แต่ถ้านายกสภามหาวิทยาลัยไม่เห็นความสำคัญการพัฒนาสำนักงานสภาก็ไม่ต่อเนื่อง การสร้างความเข้มแข็งทำได้ยาก</p> <p>(2/7 = 28.58)</p>	
<p>6. ต้องทำความเข้าใจและกำหนด บทบาทหน้าที่ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน</p> <p>(1/8 = 12.5%)</p>	<p>6. มีปัญหาด้านงบประมาณ ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ (1/12 = 8.33%)</p>	<p>6. มีปัญหาด้านอัตรากำลังน้อย ทำให้การทำงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ บุคลากรลาออกบ่อย การทำงานขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนตามที่กำหนด ทำได้เฉพาะงานประจำ จึงไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย นายกสภาผู้บริหารจึงไม่เห็นความสำคัญและจำเป็นในการที่จะต้องจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (1/7 = 14.29%)</p>	

ตารางที่ จ.14 ปัญหาของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	<p>7. ผู้มาทำหน้าที่หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยในบางมหาวิทยาลัยกำหนดให้มาจากผู้เคยดำรงตำแหน่งคณบดี /รองคณบดี ทำให้ไม่มีเวลาในการทำงานได้เต็มที่ การพัฒนาหน่วยงานขาดความต่อเนื่อง</p> <p>(1/12 = 8.33%)</p>	<p>7.มีปัญหาด้านงบประมาณได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ</p> <p>(1/7 = 14.29%)</p>	
	<p>8. มีภาระงานในการติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามีจำนวนมากและเป็นภาระงานที่หนักมาก</p> <p>(1/12 = 8.33%)</p>		

ตารางที่ จ.15 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
1. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการทำงานเชิงรุกคิดพัฒนา สร้างสรรค์งานตลอดเวลา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นพลวัต จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (3/8 = 37.5%)	1. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการคิดพัฒนา สร้างสรรค์งานตลอดเวลา เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (6/11 = 54.55%)	1. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการคิดพัฒนา สร้างสรรค์งานตลอดเวลา เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัยเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (3/7 = 42.86%)	1. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว มีการคิดพัฒนา สร้างสรรค์งานตลอดเวลา เพราะการทำงานในม.เป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (2/2=100%)
2. บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่มีศักยภาพสูง (4/8 = 50%)	2. บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่มีศักยภาพสูง (3/11 = 27.27%)	2. บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่มีศักยภาพสูง (3/7 = 42.86%)	2. บุคลากรมีจำนวนน้อยแต่มีศักยภาพสูง (2/2=100%)
3. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีความเข้มแข็ง (4/8 = 50%)	3. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีความเข้มแข็ง (2/11 = 18.18%)	3. เป็นหน่วยงานขนาดเล็ก ที่มีความเข้มแข็ง (4/7 = 57.14%)	
4. สนับสนุนรองรับการทำงานภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์ /เต็มประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของสภาที่มอบหมาย (2/8 = 25.0 %)	4. สนับสนุนรองรับรองรับการทำงานภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์ /เต็มประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่มอบหมาย (4/11 = 36.36%)	4. สนับสนุนรองรับการทำงานภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์ /เต็มประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่มอบหมาย (6/7 = 85.71%)	
5. มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย สามารถทำงานรองรับงานของสภาและเป็นแหล่งของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสืบค้น อ้างอิง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (1/8 = 12.5%)	5. มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย สามารถทำงานรองรับงานของสภาและเป็นแหล่งของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสืบค้น อ้างอิง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2/11 = 18.18%)	5. มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย สามารถทำงานรองรับงานของสภาและเป็นแหล่งของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสืบค้น อ้างอิง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (5/7 = 71.43%)	

ตารางที่ จ.15 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของรัฐในประเทศไทย(ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
6. สามารถประสานงาน เชื่อมโยงกับทุก หน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี เพื่อนำ นโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (1/8 = 12.5%)	6. สามารถประสานงาน เชื่อมโยงกับทุก หน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี เพื่อนำ นโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (4/11 = 36.36%)		
7. ทำงานในด้านการวิเคราะห์ วิจัย หาข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน การตัดสินใจของสภาฯและ นำมาใช้ในการกำหนดนโยบายของสภาฯ (1/8 = 12.5%)			
8. ปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ คือสนับสนุนให้สภามหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศ ด้านการกำกับดูแล และการติดตาม ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน (1/8 = 12.5%)			
9. ควรได้รับอำนาจเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถเข้าไป มีบทบาท มีส่วนร่วมในการกิจต่างๆ มากขึ้น (1/8 = 12.5%)		6. เป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานที่ดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (2/7 = 28.57%)	
กลุ่ม 2 ไม่แสดงความคิดเห็น 1 ราย กลุ่ม 3 ไม่แสดงความคิดเห็น 1 ราย			

ตารางที่ จ.16 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
1.การบริหารงานที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยจะต้องมีการจัดทำเสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดเป้าหมายงบประมาณ และมีการวางแผนติดตามประเมินผล และมีการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน (3/8 = 37.5%)	1.การบริหารงานที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยจะต้องมีการจัดทำเสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดเป้าหมายงบประมาณ และมีการวางแผนติดตามประเมินผล และมีการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน (1/11 = 9.09%)	1.การบริหารงานที่เน้นมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยจะต้องมีการจัดทำเสนอแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดเป้าหมาย งบประมาณ และมีการวางแผนติดตาม ประเมินผล และมีการมอบหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน (5/7 = 71.43%)	
2. โครงสร้างการบริหารงาน มีความเป็นอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย และมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของสภามหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ (1/8 = 12.5%)	2. โครงสร้างการบริหารงาน มีความเป็นอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับของสภา มหาวิทยาลัย และมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของสภามหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ (4/11 = 36.36%)	2. โครงสร้างการบริหารงาน มีความเป็นอิสระ อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย และมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของสภามหาวิทยาลัย กับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่างๆ (3/7 = 42.86%)	
3. เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพสูง (3/8 = 37.5%)	3. เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพสูง (1/11 = 9.09%)	3. เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพสูง (1/7 = 14.29%)	1 เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มีขนาดเล็ก มีโครงสร้างที่ไม่ซับซ้อน มีบุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพสูง (1/2 = 50%.)

ตารางที่ จ.16 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>4.การบริหารงานบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน - บริหารงานบุคลากรตามแนวคิดใหม่ คือ บุคลากรมีการกำกับดูแลตนเอง การควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง <p>(2/8 = 25.0%)</p>	<p>4.การบริหารงานบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน - บริหารงานบุคลากรตามแนวคิดใหม่ คือ บุคลากรมีการกำกับดูแลตนเอง การควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง(3/11 = 27.27%) 	<p>4.การบริหารงานบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานตามภารกิจของหน่วยงาน - บริหารงานบุคลากรตามแนวคิดใหม่ คือบุคลากรมีการกำกับดูแลตนเอง การควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง (1/7 = 14.29%) 	<p>2.บุคลากรมีการกำกับดูแลการควบคุมจากผู้บริหารมีน้อย มีความรับผิดชอบในตัวเองสูง(1/2 =50%.)</p>
<p>5. วิธีการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ถูกต้องรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ - สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง - มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ - นำระบบ IT มาใช้ในการทำงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า <p>(2/8 = 25.0%)</p>	<p>5. วิธีการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ถูกต้องรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ - สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง - มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ - นำระบบ IT มาใช้ในการทำงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่าก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด <p>(2/11 = 18.18%)</p>	<p>5. วิธีการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ถูกต้องรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ - สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง - มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ - นำระบบ IT มาใช้ในการทำงาน เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่าก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด <p>(3/7 = 42.86%)</p>	

ตารางที่ จ.16 การบริหารจัดการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	6. การบริหารงานโดยยึดหลัก - การมีส่วนร่วม - การทำงานเป็นทีมมีความรับผิดชอบร่วมกัน - การบริหารงานเชิงรุก มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา - การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (3/11 = 27.27%)	6. การบริหารงานโดยยึดหลัก - การมีส่วนร่วม - การทำงานเป็นทีมมีความรับผิดชอบร่วมกัน - การบริหารงานเชิงรุก มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา - การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (4/7 = 57.14%)	
	7. มีคณะกรรมการบริหารงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (1/11 = 9.09%)		3.การบริหารควรแยกจากระบบราชการ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน จูงใจคนเก่ง คนดีให้มาทำงาน (2/2=100%)
กลุ่ม 2 , 3 ไม่แสดงความคิดเห็นกลุ่มละ1ราย			

ตารางที่ จ.17 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
<p>1. การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะ ในการทำงานตามภารกิจของสำนักงานสภาฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีบุคลากรน้อยแต่ทำงานมีประสิทธิภาพ - พัฒนาด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคง ค่าตอบแทนที่จูงใจคนเก่งให้เข้ามาทำงาน <p>(4/6 = 66.67 %)</p>	<p>1.การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะ ในการทำงานตามภารกิจของสำนักงานสภาฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีบุคลากรน้อยแต่ทำงานมีประสิทธิภาพ - พัฒนาด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคง ค่าตอบแทนที่จูงใจคนเก่งให้เข้ามาทำงาน <p>(4/11 = 36.36%)</p>	<p>1. การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะ ในการทำงานตามภารกิจของสำนักงานสภาฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีบุคลากรน้อยแต่ทำงานมีประสิทธิภาพ - พัฒนาด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคง ค่าตอบแทนที่จูงใจคนเก่งให้เข้ามาทำงาน <p>(5/7 = 71.43 %)</p>	<p>1. การวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีสมรรถนะ ในการทำงานตามภารกิจของสำนักงานสภาฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีบุคลากรน้อยแต่มีประสิทธิภาพ - พัฒนาด้านความก้าวหน้า ความมั่นคง ค่าตอบแทนที่จูงใจคนเก่งให้เข้ามาทำงาน โดยบุคลากรไม่ควรเป็นข้าราชการ <p>(2/2= 100%)</p>
<p>2. การพัฒนาระบบฐานของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลทั้งระบบของมหาวิทยาลัย และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องประหยัดทรัพยากร กำลังคน งบประมาณ</p> <p>(3/6 = 50.0%)</p>	<p>2. การพัฒนาระบบฐานของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลทั้งระบบของมหาวิทยาลัย และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องประหยัดทรัพยากร กำลังคน งบประมาณ</p> <p>(6/11 = 54.54%)</p>	<p>2.การพัฒนาระบบฐานของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลทั้งระบบของมหาวิทยาลัย และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องประหยัดทรัพยากร กำลังคน งบประมาณ</p> <p>(2/7 = 14.29 %)</p>	

ตารางที่ จ.17 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
3. การวางแผนการทำงานเชิงรุก เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จากการทำงาน โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ประชุมร่วมกัน และวางแผนร่วมกันเพื่อลด ความเสี่ยงและพัฒนาการทำงานร่วมกัน อย่างบูรณาการ (2/6 = 33.33 %)	3. การวางแผนการทำงานเชิงรุก เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจาก การทำงาน โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ประชุม ร่วมกัน และวางแผนร่วมกันเพื่อลดความเสี่ยง และพัฒนาการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ (2/11 = 18/18%)	3. การวางแผนการทำงานเชิงรุก เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น จากการทำงาน โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ประชุมร่วมกัน และวางแผนร่วมกันเพื่อลด ความเสี่ยงและพัฒนาการทำงานร่วมกัน อย่างบูรณาการ (3/7 = 42.86 %)	
4. การสร้างเครือข่ายการทำงานของ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การ พัฒนาการทำงาน ให้เจริญก้าวหน้า โดยการ จัดประชุม สัมมนา (1/6 = 16.67%)	4. การสร้างเครือข่ายการทำงานของสำนักงาน สภามหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การพัฒนาการทำงาน ให้เจริญก้าวหน้า โดยการ จัดประชุม สัมมนา (1/11 = 9.09%)	4. การสร้างเครือข่ายการทำงานของ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์การทำงาน การ พัฒนาการทำงาน ให้เจริญก้าวหน้า โดยการ จัดประชุม สัมมนา(5/7 = 71.43 %)	
5. การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูล ให้กับสภามหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการ การทำงานเชิงรุก เช่น การวิจัย สถาบัน การวิเคราะห์ปัญหาการใช้ระเบียบ ข้อบังคับ การวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารด้าน อุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศให้สภาฯ ได้รับทราบข้อมูล เพื่อ ประโยชน์ในการทำงาน (2/6 = 33.33 %)	5. การวิเคราะห์ การวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลให้กับ สภามหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการ การ ทำงานเชิงรุก เช่น การวิจัยสถาบัน การวิเคราะห์ ปัญหาการใช้ระเบียบข้อบังคับ การวิเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารด้านอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศให้สภามหาวิทยาลัยได้รับ ทราบข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการทำงาน(4/11 = 36.36%)		

ตารางที่ จ.17 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
6. การพัฒนางานด้าน การกำกับติดตาม ประเมิน มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ทั้งในเรื่อง ความพร้อมของบุคลากร การรวบรวม ข้อมูล การนำเครื่องมือใหม่มาใช้ในการ ทำงานการติดตามประเมินผล (1/6 = 16.67%)	6. การพัฒนางานด้าน การกำกับติดตาม ประเมิน มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร ทั้งในเรื่อง ความพร้อมของบุคลากรข้อมูล การนำเครื่องมือ เทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน (4/11 = 36.36%)		
	7.การพัฒนาให้เป็นหน่วยงาน ที่มีการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในมหาวิทยาลัย The best practice โดยพัฒนา เรื่องการบริหารจัดการ ที่มี ประสิทธิภาพ มีความพร้อมด้านของบุคลากรที่ มีความสามารถ ทำงานได้อย่างละเอียด รอบคอบ ถูกต้องรวดเร็ว มีเครื่องมือที่ทันสมัย ช่วยในการทำงาน (1/11 = 9.09%)	5.การพัฒนาให้เป็น SMAT Office และ ตัวอย่างของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย โดยพัฒนา เรื่องการบริหารจัดการ ที่มี ประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีความสามารถ มีศักยภาพทำงาน ได้อย่างละเอียดรอบคอบ ถูกต้องรวดเร็ว (1/7 = 14.29%)	
	8.การทำงานอย่างมีความสุข (2/11 = 18/18%)		
	9.การวางแผนด้านอัตรากำลังของบุคลากร - วางแผนอัตรากำลัง โดยการสร้างบุคลากรรุ่นใหม่ ขึ้นมาทดแทนคนรุ่นเก่า โดยให้คนรุ่นใหม่ ฝึกรับภารกิจแทน(1/11 = 9.09%)		

ตารางที่ จ.17 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
	<p>10. มีการทบทวนภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามที่กำหนดไว้ว่ามีภารกิจทำได้ ภารกิจใดทำไม่ได้และทำไมไม่ได้เนื่องจากสาเหตุใด เช่น จากบุคลากร จากเครื่องมือเทคโนโลยี งบประมาณ แล้วหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถทำได้ได้ครบตามภารกิจที่กำหนดไว้ และจะทำให้สามารถสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้มากที่สุด (1/11 = 9.09%)</p>	<p>6. มีการทบทวนภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ตามที่กำหนดไว้ว่ามีภารกิจทำได้ ภารกิจใดทำไม่ได้และทำไมไม่ได้เนื่องจากสาเหตุใด เช่น จากบุคลากร จากเครื่องมือเทคโนโลยี งบประมาณ แล้วหาทางแก้ไข ปัญหา เพื่อให้สามารถทำได้ได้ครบตามภารกิจที่กำหนดไว้ และจะทำให้สามารถสนับสนุนสภามหาวิทยาลัยได้มากที่สุด (2/7 = 14.29 %)</p>	
	<p>11. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารประจำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยมีทบทวนการทำงานในด้านต่างๆ ที่ยังขาดความชัดเจน ให้มีความชัดเจนมากขึ้น และวางแผนพัฒนาหน่วยงานเพื่อให้เป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็ง สามารถรองรับสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (1/11 = 9.09%)</p>		

ตารางที่ จ.17 แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม (กลุ่มที่ 1) N=8	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่มที่ 2) N=12	มหาวิทยาลัยของรัฐ (กลุ่มที่ 3) N=8	ผู้ทรงคุณวุฒิ N=2
		7.ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลปัญหาการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นจากการมอบอำนาจของ สกอ. ให้ สกอ. ได้รับทราบและเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับสภามหาวิทยาลัย (1/7 = 14.29%)	
กลุ่มที่ 1 ไม่แสดงความคิดเห็น 2 คน กลุ่มที่ 2 ไม่แสดงความคิดเห็น 1 คน กลุ่มที่ 3 ไม่แสดงความคิดเห็น 1 คน			

ตารางที่ จ.18 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม(กลุ่ม1)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ของรัฐในประเทศไทย

คำถาม	เทคโนโลยีสุรนารี (N=60)		วลัยลักษณ์ (N=60)		กลุ่ม 1 (N=120)		การแปล ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.จุดมุ่งหมาย	4.37	0.688	4.22	0.940	4.29	0.824	มาก
1.1 เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย	4.37	0.688	4.22	0.940	4.29	0.824	มาก
1.2 เพื่อเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยประชาคมและจากประชาคม มหาวิทยาลัยสู่สภามหาวิทยาลัย	4.37	0.688	4.22	0.940	4.29	0.824	มาก
1.3 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	4.37	0.688	4.22	0.940	4.29	0.824	มาก
2.โครงสร้างการบริหาร	3.88	0.876	3.95	1.128	3.92	1.006	มาก
2.1 ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย	3.82	1.127	4.15	1.162	3.98	1.152	มาก
2.2 ควรมีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานเต็มที่ และมีอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	3.88	0.993	3.77	1.345	3.83	1.179	มาก
3.บทบาทหน้าที่	4.21	0.610	4.16	0.819	4.19	0.718	มาก
3.1 งานประชุมของสภามหาวิทยาลัย	4.37	0.938	4.40	1.123	4.38	1.030	มาก
3.2 ติดตามผล/ประเมินผล การปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค นำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.53	0.676	4.45	0.811	4.49	0.745	มาก
3.3 ฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัย มอบหมายและติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.23	0.890	4.23	0.963	4.23	0.923	มาก
3.4 การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย	4.43	0.767	4.33	0.857	4.38	0.812	มาก
3.5 เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและให้บริการค้นคว้าอ้างอิงแก่หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก	4.27	0.936	4.12	1.195	4.19	1.071	มาก

ตารางที่ จ.18 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม(กลุ่ม1)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	เทคโนโลยีสุรนารี (N=60)		วลัยลักษณ์ (N=60)		กลุ่ม 1 (N=120)		การแปล ความหมาย
3.6 รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย	4.48	0.676	4.27	1.148	4.38	0.944	มาก
3.7 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)	3.92	1.094	3.93	1.205	3.93	1.146	มาก
3.8 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	4.00	1.058	4.05	1.141	4.03	1.096	มาก
3.9 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร /หัวหน้าส่วนงาน	4.43	0.647	4.33	1.020	4.38	0.852	มาก
3.10 รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัย	4.47	0.676	4.18	1.097	4.33	0.918	มาก
3.11 การประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย	4.03	1.104	4.20	1.038	4.12	1.070	มาก
3.12 ประสานงานรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานของประชาคม อันเนื่องจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เสนอสภามหาวิทยาลัย	4.32	0.792	4.17	1.167	4.24	0.996	มาก
3.13 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์	3.78	1.075	3.97	1.207	3.88	1.142	มาก
3.14 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	3.87	0.982	4.07	1.087	3.97	1.037	มาก
3.15 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	4.30	0.809	4.15	1.191	4.23	1.016	มาก
3.16 ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง	3.88	1.209	3.78	1.474	3.83	1.343	มาก
4.การบริหารจัดการ	4.30	0.563	4.25	0.774	4.28	0.674	มาก
4.1 การบริหารมีการกำหนดแผนเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่ในการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.596	4.47	0.873	4.49	0.745	มาก
4.2 การบริหารงานแบบองค์กรยุคใหม่หน่วยงานมีขนาดเล็ก บุคลากรมีศักยภาพสูง	4.28	0.691	4.22	1.106	4.25	0.919	มาก
4.3 การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.35	0.685	4.15	1.071	4.25	0.901	มาก

ตารางที่ จ.18 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเดิม(กลุ่ม1)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	เทคโนโลยีสุรนารี (N=60)		วลัยลักษณ์ (N=60)		กลุ่ม 1 (N=120)		การแปล ความหมาย
4.4 มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	4.40	0.718	4.53	0.853	4.47	0.788	มาก
5.บุคลากร	4.56	0.529	4.35	1.092	4.47	0.863	มาก
5.1 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.60	0.616	4.52	1.097	4.56	0.887	มากที่สุด
5.2 มีการติดตามความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.62	0.613	4.42	1.124	4.52	0.907	มากที่สุด
5.3 มีความกล้าหาญ ชี้คั่นในหลักการตามระเบียบ วินัยโดยเคร่งครัด	4.52	0.701	4.28	1.180	4.40	0.974	มาก
5.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในภายนอก	4.65	0.606	4.40	1.153	4.53	0.925	มากที่สุด
5.5 มีทักษะในการอ่าน การเขียน การสรุปประเด็น	4.62	0.613	4.40	1.153	4.51	0.926	มากที่สุด
5.6 สามารถเก็บรักษาความลับ	4.67	0.572	4.45	1.241	4.56	0.968	มากที่สุด
5.7 มีความรอบรู้งานหลายด้าน และสามารถทำงานได้หลากหลาย	4.45	0.675	4.18	1.321	4.32	1.053	มาก
5.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล	4.62	0.585	4.37	1.193	4.49	0.944	มาก
5.9 มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงานตลอดเวลา	4.57	0.593	3.97	1.605	4.27	1.242	มาก

ตารางที่ จ.19 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่ม2)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย

คำถาม	จุฬาฯ (N=60)		ชม. (N=60)		บูรพา (N=60)		ทักษิณ (N=60)		มหิดล (N=60)		กลุ่ม 2 (N=300)		แปลความ หมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.จุดมุ่งหมาย	3.88	1.316	4.22	0.739	3.90	0.752	4.32	0.651	4.32	0.873	4.13	0.913	มาก
1.1 เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย	3.88	1.316	4.22	0.739	3.90	0.752	4.32	0.651	4.32	0.873	4.13	0.913	มาก
1.2 เพื่อเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยประชาคมและจากประชาคม มหาวิทยาลัยสู่สภามหาวิทยาลัย	3.88	1.316	4.22	0.739	3.90	0.752	4.32	0.651	4.32	0.873	4.13	0.913	มาก
1.3 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	3.88	1.316	4.22	0.739	3.90	0.752	4.32	0.651	4.32	0.873	4.13	0.913	มาก
2.โครงสร้างการบริหาร	3.74	0.967	4.00	0.848	3.58	0.712	3.89	0.911	3.99	0.627	3.84	0.833	มาก
2.1 ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย	3.90	1.189	4.13	0.833	3.68	1.200	4.05	0.928	4.28	0.846	4.01	1.026	มาก
2.2 ควรมีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานเต็มที่ และมีอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	3.58	1.306	3.88	1.075	3.50	1.000	3.78	1.236	3.97	0.901	3.74	1.120	มาก
3.บทบาทหน้าที่	3.94	0.812	3.93	0.835	3.91	0.514	4.34	0.503	4.22	0.602	4.07	0.687	มาก
3.1 งานประชุมของสภามหาวิทยาลัย	4.02	1.321	4.47	0.833	3.93	0.861	4.48	0.854	4.27	0.841	4.23	0.981	มาก
3.2 ติดตามผล/ประเมินผล การปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.38	0.715	4.55	0.769	4.03	0.882	4.50	0.893	4.55	0.594	4.40	0.798	มาก
3.3 ฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายและติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	3.83	1.060	4.18	0.930	3.70	0.809	4.10	0.730	4.05	0.675	3.97	0.865	มาก

ตารางที่ จ.19 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่ม2)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	จุฬาฯ (N=60)		ชม. (N=60)		บูรพา (N=60)		ทักษิณ (N=60)		มหิดล (N=60)		กลุ่ม 2 (N=300)		แปลความ หมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
3.4 การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย	4.05	1.080	4.18	0.948	3.90	0.752	4.37	0.736	4.17	0.924	4.13	0.905	มาก
3.5 เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและให้บริการ ค้นหาอ้างอิงแก่หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก	3.83	1.278	4.18	1.097	3.73	0.756	4.23	0.963	4.08	0.829	4.01	1.015	มาก
3.6 รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรอง ข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย	4.45	0.622	4.18	1.228	3.95	0.723	4.53	0.623	4.48	0.596	4.32	0.820	มาก
3.7 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)	3.58	1.139	3.48	1.432	3.70	0.926	4.20	0.953	4.07	1.006	3.81	1.134	มาก
3.8 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	3.88	1.106	3.67	1.374	3.72	0.846	4.28	0.825	4.17	0.785	3.94	1.035	มาก
3.9 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร /หัวหน้าส่วนงาน	3.98	1.049	3.90	1.362	4.07	0.756	4.45	0.675	4.25	0.773	4.13	0.971	มาก
3.10 รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสภา มหาวิทยาลัย	3.88	1.075	3.80	1.459	4.05	0.746	4.47	0.676	4.32	0.770	4.10	1.015	มาก
3.11 การประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยกร่างข้อบังคับระเบียบ และ ประกาศของมหาวิทยาลัย	3.90	1.130	3.87	1.420	4.12	0.715	4.32	0.911	4.22	0.885	4.08	1.049	มาก
3.12 ประสานงานรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานของประชาคม อันเนื่องจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เสนอสภา มหาวิทยาลัย	4.03	1.164	3.87	1.396	4.12	0.885	4.47	0.650	4.32	0.792	4.16	1.029	มาก
3.13 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์	3.58	1.078	3.52	1.347	3.80	0.879	4.23	0.831	4.13	0.947	3.85	1.066	มาก

ตารางที่ จ.19 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่ม2)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	จุฬาฯ (N=60)		ชม. (N=60)		บูรพา (N=60)		ทักษิณ (N=60)		มหิดล (N=60)		กลุ่ม 2 (N=300)		แปลความ หมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
3.14 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	3.72	1.027	3.28	1.403	3.77	0.745	4.13	0.965	4.07	0.821	3.79	1.056	มาก
3.15 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	4.07	1.056	4.28	1.027	4.12	0.783	4.40	0.764	4.28	0.691	4.23	0.879	มาก
3.16 ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง	3.83	1.152	3.47	1.396	3.93	0.899	4.23	0.981	4.03	0.956	3.90	1.114	มาก
4.การบริหารจัดการ	4.21	0.704	4.30	0.555	4.08	0.792	4.39	0.503	4.21	0.786	4.24	0.682	มาก
4.1 การบริหารมีการกำหนดแผนเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่ในการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.685	4.32	0.676	4.22	0.904	4.47	0.536	4.42	0.850	4.35	0.742	มาก
4.2 การบริหารงานแบบองค์กรยุคใหม่หน่วยงานมีขนาดเล็ก บุคลากรมีศักยภาพสูง	4.15	1.022	4.40	0.616	3.90	0.986	4.40	0.643	4.05	0.982	4.18	0.885	มาก
4.3 การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.35	0.732	4.37	0.581	4.08	0.907	4.40	0.643	4.23	0.831	4.29	0.753	มาก
4.4 มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	4.35	1.039	4.42	0.645	4.25	0.895	4.55	0.565	4.48	0.892	4.41	0.827	มาก
5.บุคลากร	4.27	0.783	4.36	0.718	4.21	0.791	4.61	0.537	4.40	0.670	4.37	0.714	มาก
5.1 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.43	0.789	4.45	0.769	4.17	1.076	4.58	0.645	4.52	0.833	4.43	0.841	มาก
5.2 มีการติดตามความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.47	0.724	4.47	0.724	4.23	0.981	4.58	0.645	4.47	0.812	4.44	0.789	มาก
5.3 มีความกล้าหาญ ยึดมั่นในหลักการตามระเบียบ วินัย โดยเคร่งครัด	4.07	1.148	4.27	0.800	4.18	1.017	4.62	0.585	4.22	0.922	4.27	0.927	มาก
5.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในภายนอก	4.28	1.075	4.48	0.748	4.18	1.033	4.72	0.555	4.43	0.831	4.42	0.883	มาก
5.5 มีทักษะในการอ่าน การเขียน การสรุปประเด็น	4.33	0.774	4.22	1.091	4.28	0.958	4.65	0.577	4.30	1.046	4.36	0.916	มาก

ตารางที่ จ.19 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เพิ่งเปลี่ยนสภาพ (กลุ่ม2)ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

คำถาม	จุฬาฯ (N=60)		ชม. (N=60)		บูรพา (N=60)		ทักษิณ (N=60)		มหิดล (N=60)		กลุ่ม 2 (N=300)		แปลความ หมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
5.6 สามารถเก็บรักษาความลับ	4.42	1.109	4.38	0.804	4.42	0.766	4.72	0.555	4.50	0.834	4.49	0.836	มาก
5.7 มีความรอบรู้งานหลายด้าน และสามารถทำงานได้หลากหลาย	4.33	0.914	4.25	0.856	4.17	0.785	4.57	0.673	4.13	0.892	4.29	0.838	มาก
5.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล	4.08	1.331	4.37	0.863	4.28	0.761	4.63	0.637	4.50	0.597	4.37	0.893	มาก
5.9 มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงานตลอดเวลา	4.13	1.282	4.22	1.059	4.23	0.810	4.48	0.892	4.45	0.594	4.30	0.960	มาก

ตารางที่ จ.20 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ(กลุ่ม 3) ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ของรัฐในประเทศไทย

ข้อความ	แม่โจ้ (N=60)		ศิลปากร (N=60)		กลุ่ม 3 (N=120)		การแปล
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	ความหมาย
1.จุดมุ่งหมาย	4.32	0.930	4.34	0.611	4.33	0.783	มาก
1.1 เพื่อรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย	4.32	0.930	4.38	0.640	4.35	0.795	มาก
1.2 เพื่อเชื่อมโยงนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยประชาคมและจากประชาคม มหาวิทยาลัยสู่สภามหาวิทยาลัย	4.32	0.930	4.40	0.764	4.36	0.848	มาก
1.3 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	4.32	0.930	4.25	0.728	4.28	0.832	มาก
2.โครงสร้างการบริหาร	3.85	0.829	3.83	0.878	3.84	0.850	มาก
2.1 ควรเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย	4.05	0.964	4.03	0.974	4.04	0.965	มาก
2.2 ควรมีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มีเวลาในการทำงานเต็มที่ และมีอิสระในการทำงานจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	3.53	1.228	3.65	1.191	3.59	1.206	มาก
3.บทบาทหน้าที่	4.24	0.662	4.32	0.614	4.28	0.637	มาก
3.1 งานประชุมของสภามหาวิทยาลัย	4.38	0.825	4.53	0.769	4.46	0.798	มาก
3.2 ติดตามผล/ประเมินผล การปฏิบัติตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย สรุปรายงาน ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.48	0.725	4.52	0.770	4.50	0.745	มากที่สุด
3.3 ฝ่ายเลขานุการ/ผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัย มอบหมายและติดตามการดำเนินงานของกรรมการแต่ละชุดนำเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.20	1.022	4.25	0.895	4.23	0.957	มาก
3.4 การประสานงานอำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย	4.40	0.867	4.28	0.739	4.34	0.804	มาก
3.5 เป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศของสภามหาวิทยาลัยและให้บริการค้นคว้าอ้างอิงแก่หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก	4.22	1.010	4.22	0.804	4.22	0.909	มาก

ตารางที่ จ.20 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ(กลุ่ม 3) ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อคำถาม	แม่โจ้ (N=60)		ศิลปากร (N=60)		กลุ่ม 3 (N=120)		การแปล ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
3.6 รวบรวม สืบค้นข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์สังเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อประกอบการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย	4.20	0.971	4.47	0.676	4.33	0.843	มาก
3.7 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานธุรการในการสรรหาผู้บริหาร(อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน)	4.05	1.016	4.08	0.944	4.07	0.976	มาก
3.8 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ	4.12	0.976	4.23	0.927	4.18	0.950	มาก
3.9 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร /หัวหน้าส่วนงาน	4.35	0.777	4.33	0.857	4.34	0.815	มาก
3.10 รวบรวม สรุปและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัย	4.48	0.770	4.38	0.739	4.43	0.753	มาก
3.11 การประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอร่างข้อบังคับระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัย	4.28	0.904	4.38	0.691	4.33	0.803	มาก
3.12 ประสานงานรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานของประชาคม อันเนื่องมาจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัยเสนอสภามหาวิทยาลัย	4.30	0.869	4.43	0.745	4.37	0.809	มาก
3.13 ฝ่ายเลขานุการ/หน่วยงานช่วยดำเนินการของคณะกรรมการอุทธรณ์	3.92	0.996	4.15	0.971	4.03	0.987	มาก
3.14 ฝ่ายเลขานุการ/ หน่วยงานธุรการ ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	3.98	1.097	4.07	0.954	4.03	1.025	มาก
3.15 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	4.28	0.783	4.47	0.747	4.38	0.768	มาก
3.16 ประสานงานติดตามคดีความที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง	4.13	1.081	4.28	0.865	4.21	0.978	มาก

ตารางที่ จ.20 แสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐ(กลุ่ม 3) ต่อสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ฯ ของรัฐในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อความ	แม่โจ้ (N=60)		ศิลปากร (N=60)		กลุ่ม 3 (N=120)		การแปล ความหมาย
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
4.การบริหารจัดการ	4.37	0.695	4.31	0.645	4.34	0.668	มาก
4.1 การบริหารมีการกำหนดแผนเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่ในการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.748	4.52	0.701	4.51	0.722	มากที่สุด
4.2 การบริหารงานแบบองค์รวมยุคใหม่หน่วยงานมีขนาดเล็ก บุคลากรมีศักยภาพสูง	4.28	0.846	4.28	0.804	4.28	0.822	มาก
4.3 การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาล	4.47	0.791	4.38	0.783	4.43	0.785	มาก
4.4 มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน	4.56	0.772	4.48	0.892	4.52	0.832	มากที่สุด
5.บุคลากร	4.56	0.681	4.55	0.618	4.56	0.648	มากที่สุด
5.1 มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.55	0.982	0.17	0.905	4.57	0.817	มากที่สุด
5.2 มีการติดตามความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.48	0.983	4.55	0.723	4.53	0.860	มากที่สุด
5.3 มีความกล้าหาญ ยึดมั่นในหลักการตามระเบียบ วินัยโดยเคร่งครัด	4.57	0.789	4.57	0.722	4.55	0.743	มากที่สุด
5.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในภายนอก	4.62	0.761	4.53	0.700	4.62	0.735	มากที่สุด
5.5 มีทักษะในการอ่าน การเขียน การสรุปประเด็น	4.58	0.743	4.62	0.715	4.63	0.649	มากที่สุด
5.6 สามารถเก็บรักษาความลับ	4.67	0.705	4.67	0.542	4.66	0.680	มากที่สุด
5.7 มีความรอบรู้งานหลายด้าน และสามารถทำงานได้หลากหลาย	4.42	0.907	4.65	0.659	4.41	0.903	มาก
5.8 มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปผล	4.62	0.691	4.40	0.906	4.58	0.681	มากที่สุด
5.9 มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาการทำงานตลอดเวลา	4.57	0.767	4.55	0.675	4.49	0.778	มาก

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวฉวีวรรณ หลิมวัฒนา เกิดเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2506 ที่อำเภอละแม จังหวัดชุมพร สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการวัดผลการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ในปีการศึกษา 2528 สำเร็จการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2531 และเข้าศึกษาต่อในระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2550 ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเชี่ยวชาญ ระดับ 9 มหาวิทยาลัยศิลปากร