

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย มีเนื้อหาสาระสำคัญ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย
2. เพื่อพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย
3. เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย ขนาดของสภามหาวิทยาลัย และประเภทของมหาวิทยาลัย

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยและมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย บางมิติสอดคล้องกับผลการวิจัยของเชท และคณะ (Chait et.al) และบางมิติแตกต่างกัน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดปรากฏในหน้า 237-242

2. สภามหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร และแบบผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก มีประสิทธิผลแตกต่างกัน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดปรากฏในหน้า 246

3. สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีประสิทธิผลแตกต่างกัน
- ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดปรากฏในหน้า 247

4. สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่มีฐานะเป็นส่วนราชการ กับไม่เป็นส่วนราชการ มีประสิทธิผลแตกต่างกัน

ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย รายละเอียดปรากฏในหน้า 247

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกัน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมิติประสิทธิผล

การศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้เทคนิคเบท (BET - Behavioral Event Technique) ของเซทและคณะ โดยได้นำวิธีการ 5 ขั้นตอนของเทคนิคซีดี (CIT - Critical Incident Technique) มาใช้ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณลักษณะ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม คือ 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป จำนวน 12 คน 2) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน และ 3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทตัวแทน จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 22 คน ใช้เวลาสัมภาษณ์คนละประมาณ 1 ชั่วโมง ข้อคำถามสัมภาษณ์เพื่อแยกแยะให้เห็นถึงพฤติกรรมการทำงานของกรรมการสภาที่มีประสิทธิผล (ช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ) และกรรมการสภาที่ไม่มีประสิทธิผล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นพฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล (ช่วยให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มจำแนกประเภท (category formulation) พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานในลักษณะเดียวกัน หรือสอดคล้องกันจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน ตั้งชื่อ กลุ่มพฤติกรรมการทำงานนั้น ๆ เรียกว่า มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และพฤติกรรมการทำงานเรียกว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยและให้นิยามของมิติประสิทธิผลให้ครอบคลุมตัวบ่งชี้ในกลุ่มนั้น ๆ

จากนั้น ผู้วิจัยนำมิติประสิทธิผล คำนียาม และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ผู้วิจัยดำเนินการแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์ตรวจ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ ประเด็นที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจคือ

1. พฤติกรรมการทำงาน เป็นสิ่งที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยหรือไม่
2. การตั้งชื่อมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และคำนียาม สอดคล้องและครอบคลุมพฤติกรรมการทำงานในกลุ่มนั้น ๆ หรือไม่
3. พฤติกรรมการทำงานของสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เพิ่มเติมในแต่ละมิติประสิทธิผลมีอะไรบ้าง

ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้มีมติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย คำนึงามของมติประสิทธิผล และตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย ดังปรากฏในบทที่ 4 ตารางที่ 16 หน้า 170-176

ส่วนที่ 2 การพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

การพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยนำเอาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยซึ่งได้จากการศึกษาใน ส่วนที่ 1 มาเป็นกรอบ กำหนดโครงสร้าง จำนวนข้อ กระทั่งและ เขียนข้อกระทั่งของแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยได้จำนวน 87 ข้อ มีลักษณะ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 อันดับ นำแบบประเมินฯ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ตรวจสอบด้านสนวนภาษาที่ใช้ ความเข้าใจของข้อกระทั่ง ความเป็นปรนัยของข้อกระทั่ง ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขตัดข้อกระทั่งไป จำนวน 5 ข้อ เวลาที่ใช้ในการตอบแบบประเมินฯ ประมาณ 15-20 นาที

การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ที่เคยเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม คือ 1) นักวิชาการด้านอุดมศึกษา และการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน และ 2) นักวิชาการด้านการสร้างเครื่องมือการวัดและประเมินผล จำนวน 2 คน ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยมีความตรงตามเนื้อหา (content validity) จากนั้นนำไปทดลองใช้กับผู้ที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ใช่ประชากรที่ศึกษา จำนวน 20 คน แล้วนำมาหาค่าความเที่ยงชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) โดยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ 0.973 ถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพใช้ได้ แล้วนำแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไปใช้เก็บข้อมูลจริง

หลังจากนำแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไปใช้เก็บข้อมูลจริง ได้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ส่งกลับมายังผู้วิจัย จำนวน 394 ฉบับ ผู้วิจัยนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยงชนิดความคงที่ภายใน โดยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค อีกครั้งหนึ่งได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ 0.972 และคำนวณหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อ เพื่อพิจารณาความ

สัมพันธของข้อกระทงในแต่ละมิติประสิทธิผล โดยทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสหสัมพันธ์ ข้อกระทงใดมีค่าสหสัมพันธ์ต่ำกว่า .129 ที่นัยสำคัญระดับ .01 ถือว่าสหสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ (ประคองกรรมสูตร, 2520) ผู้วิจัยตัดข้อกระทงนั้นออก ปรากฏว่า ข้อกระทงทุกข้อในแต่ละมิติประสิทธิผลมีค่าสหสัมพันธ์สูงกว่า .129 แสดงว่า แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพใช้ได้

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ได้จากการศึกษาในชั้นตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 4 อันดับ จำนวน 82 ข้อ ซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหา (content validity) และความเที่ยง (reliability) มาแล้ว

3.2 ประชากร

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในปี 2537 จำนวน 587 คน (สภามหาวิทยาลัย 21 แห่ง) ให้ตอบแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ตนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ โดยตอบตามสภาพความเป็นจริง แล้วส่งกลับไปยังผู้วิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไปยังประชากร จำนวน 587 คน ทางไปรษณีย์ และสอดซองติดแสตมป์ และจำหน่ายถึงผู้วิจัยไปด้วย เพื่อให้ประชากรที่ตอบแบบสำรวจแล้วส่งกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และส่งหนังสือทวงถามไปอีก 1 ครั้ง สำหรับผู้ที่ยังไม่ส่งกลับ นอกจากนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางคนผู้วิจัยได้ไปพบด้วยตนเอง เพื่อขอให้ตอบแบบประเมินฯ ให้ แล้วรับแบบประเมินฯ กลับมาด้วย แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับคืน จำนวน 394 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.12

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ตามตัวแปรที่ศึกษาคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกรายสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย ขนาดของสภามหาวิทยาลัย และประเภทของมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร และแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และมิติประสิทธิผลที่มีความแตกต่างกัน ทำการเปรียบเทียบรายคู่ โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffé)

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามขนาดของสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และมิติประสิทธิผลที่มีความแตกต่างกัน ทำการเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffé)

เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการ โดยการทดสอบค่า t (t-test) และเปรียบเทียบประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยกับกลุ่ม จำแนกรายสภามหาวิทยาลัย โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย ขนาดของสภามหาวิทยาลัย และประเภทของมหาวิทยาลัย โดยคำนวณหาคะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) แล้วนำเสนอเป็นแผนภูมิแท่ง และเส้นกราฟ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยและมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย

การศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย ผู้วิจัยใช้ เทคนิคเบท (BET-Behavioral Event Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณลักษณะ ได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำนวน 71 ประการ ตามมิติประสิทธิผล 8 มิติ สรุปได้ดังนี้

1) มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน (contextual dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในธรรมชาติของมหาวิทยาลัย รู้สถานภาพของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานโดยยึดพันธภาพและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 9 ประการ ดังนี้

- 1.1 เข้าใจในพันธภาพและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 1.2 รู้ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย
- 1.3 รู้สภาพจุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย
- 1.4 ศึกษาและเข้าใจ เรื่องการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในภาพรวมและ

ระดับสถาบัน

- 1.5 เข้าใจวัฒนธรรมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 1.6 เข้าใจภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
- 1.7 เข้าใจสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
- 1.8 รู้ระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย
- 1.9 รู้สถานภาพของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล (educational dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยศึกษาข้อมูลและแสวงหารายละเอียดหรือข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ ที่สภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณาหรือตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 7 ประการ ดังนี้

- 2.1 ศึกษาเอกสารวาระการประชุมก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2.2 แสวงหาข้อเท็จจริงในเรื่องที่ยังไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือกำลังมีความขัดแย้งกันอยู่
- 2.3 ซักถามข้อมูลรายละเอียดจากเจ้าของเรื่องที่เสนอเข้าที่ประชุมสภาก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2.4 รับฟังข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยทั้งจากผู้บริหารและประชาคมในมหาวิทยาลัย
- 2.5 ศึกษากฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 2.6 ค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุม

2.7 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลในหมู่กรรมการสภาเกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ พิจารณาหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง

3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (interpersonal dimension) กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ ดังนี้

- 3.1 มีความเป็นกลางไม่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย
- 3.2 รับฟังความคิดเห็นของกรรมการสภาคนอื่น ๆ ด้วยใจเป็นธรรม
- 3.3 พบปะพูดคุยและร่วมกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการในหมู่กรรมการสภาฯ
- 3.4 ท้าความรู้จักกันในกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี
- 3.5 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 3.6 ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน แม้ความคิดเห็นจะไม่ตรงกันแต่ก็ปฏิบัติ

ต่อกันอย่างมิตร

- 3.7 แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในงานของสภามหาวิทยาลัย
- 3.8 สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับกรรมการสภาคนอื่น ๆ

4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม (participative dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัย เข้าร่วมในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ทั้งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยโดยตรง และกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ ดังนี้

- 4.1 เข้าประชุมสภามหาวิทยาลัยสม่ำเสมอ
- 4.2 เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย
- 4.3 เข้าร่วมกิจกรรมพิจารณางบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย
- 4.4 มีส่วนช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเมื่อมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤติเกิดขึ้น
- 4.5 เข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาเพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
- 4.6 เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เช่น การสัมมนาทาง

วิชาการการประชุมนานาชาติ เป็นต้น

- 4.7 มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 4.8 ชักถามและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือโครงการ

ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

4.9 ให้ความสนใจและติดตามงานของมหาวิทยาลัย

4.10 เข้าร่วมในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ

5) มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย (supporting dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในสิ่งที่นอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ ดังนี้

5.1 หาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย

5.2 รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย เช่น ติดต่อกับต่างประเทศประสานงานกับสำนักงานประมาท เป็นต้น

5.3 ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตามความสามารถที่จะช่วยได้ เช่น บริจาคเงินรับนักศึกษาไปฝึกงาน หาทุนวิจัยให้ เป็นต้น

5.4 ชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการตัดสินใจหรือการดำเนินงานของสภาและมหาวิทยาลัย

5.5 ให้ความช่วยเหลือการทำงานของฝ่ายบริหาร เมื่อเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์

5.6 เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยที่จะเชื่อมมหาวิทยาลัยกับองค์กรภายนอก

5.7 ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการ

5.8 ช่วยงานมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ตนมีความเชี่ยวชาญ เช่น เรื่อง กฎหมาย การบริหารการเงิน เป็นต้น

6) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ (problem analysis and making decision dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีกลไกในการแสวงหาข้อมูลข้อเท็จจริงในการวิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจโดยยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 11 ประการ ดังนี้

6.1 ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาข้อมูลรายละเอียดในเรื่องที่ยังไม่มีความชัดเจน

6.2 เสนอทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

6.3 ใช้ข้อมูลในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

6.4 การเสนอความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

6.5 ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องในการหาข้อยุติ

กลุ่มหนึ่ง

- 6.6 การตัดสินใจยึดระเบียบของมหาวิทยาลัย มิใช่ระเบียบของกลุ่มใด
- 6.7 เสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ถูกชี้หน้าจากบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- 6.8 สนับสนุนให้ใช้กฎระเบียบในการตัดสินใจในเรื่องที่มีกฎระเบียบอยู่แล้ว
- 6.9 คัดค้านหรือทักท้วงการตัดสินใจที่ไม่เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 6.10 รับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลทั้งจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัยและ

ภายนอกประกอบการตัดสินใจ

7) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และประเมินผลงานโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ ดังนี้

- 7.1 ติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภามอบหมายให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการ
- 7.2 ชักถามถึงการทำงานของคณะทำงานที่สภามอบหมายงานให้
- 7.3 กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารจัดการรายงานการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อ

สภาฯ

- 7.4 เสนอให้ทบวณมติของสภาฯ ในกรณีที่มีเสียงคัดค้าน
- 7.5 นำเรื่องมาบอกกล่าวต่อที่ประชุมสภาหรือผู้บริหาร เมื่อมีผู้กล่าวถึง

มหาวิทยาลัยไม่ว่าด้านบวกหรือลบ

- 7.6 ชักถามข้อมูลรายละเอียดในรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- 7.7 เร่งเร้าให้มีกลไกประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการหรือหน่วยงาน

ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

- 7.8 ติดตามการประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย
- 7.9 สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 7.10 มีการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ปี

8) มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ (strategic dimension)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ ดังนี้

- 8.1 ชี้แนะแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 8.2 เสนอความคิดเห็นนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย

- 8.3 อภิปรายปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 8.4 จัดระดมความคิดเพื่อกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย
- 8.5 ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการประชุมสภาอภิปรายกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากกว่าการพิจารณาเรื่องงานประจำ
- 8.6 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 8.7 อภิปรายถึงกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและการจัดทำแผนระยะยาว
- 8.8 สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้นำของมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ

2. ผลการพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

การพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ได้จากการศึกษาใน ส่วนที่ 1 มาเป็นกรอบในการกำหนดโครงสร้าง จำนวน ข้อกระทงและเขียนข้อกระทงแล้วนำแบบประเมินฯ ให้ผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม คือ 1) นักวิชาการด้านอุดมศึกษา และการบริหารการศึกษา และ 2) นักวิชาการด้านการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล ตรวจ แก้ไข ได้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่มีความตรงตามเนื้อหา (content validity) มีข้อกระทงทั้งหมด 82 ข้อ

ผลการพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพสรุปได้ดังนี้

2.1 ค่าความเที่ยง (reliability) แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ได้นำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency reliability) โดยวิธีประมาณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงของแบบประเมินฯ ทั้งฉบับเท่ากับ 0.972

2.2 ค่าสหสัมพันธ์รายข้อ (correlation) ของมิติประสิทธิผล ข้อกระทงทุกข้อในแต่ละมิติประสิทธิผลของแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ค่าสหสัมพันธ์สูงกว่าค่าในตารางประกอบ การรณสูตร, 2520)

รายละเอียดข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงในแต่ละมิติประสิทธิผล เป็นดังนี้
มิติที่ 1 ความเข้าใจบริบทของสถาบัน มีข้อกระทง จำนวน 10 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูง 3 ข้อ ได้แก่

- 1) กรรมการสภาฯ เข้าใจถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
- 2) กรรมการสภาฯ รู้ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย
- 3) กรรมการสภาฯ เข้าใจเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งใน

ภาพรวม และระดับสถาบัน

มติที่ 2 การศึกษาข้อมูล มีข้อกระทง จำนวน 10 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่า สหสัมพันธ์สูง 3 ข้อ ได้แก่

- 1) กรรมการสภาฯ คำนวณหารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็น ที่กำหนดไว้ในวาระการประชุมสภาฯ
- 2) ฝ่ายเลขานุการจัดส่งเอกสารวาระการประชุมให้กรรมการ สภาฯ ก่อนการประชุม ทำให้มีเวลาเพียงพอที่จะอ่านหรือทำความเข้าใจวาระการประชุม
- 3) กรรมการสภาฯ อ่านหรือทำความเข้าใจวาระการประชุม ก่อนเข้าประชุมสภามหาวิทยาลัย

มติที่ 3 การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีข้อกระทง จำนวน 8 ข้อ ข้อกระทง ที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 4 ข้อ ได้แก่

- 1) กรรมการสภาฯ มีความรับผิดชอบในงานร่วมกัน มิใช่เป็น ความรับผิดชอบของนายกสภามหาวิทยาลัย หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- 2) กรรมการสภาฯ รับฟังความคิดเห็นของกรรมการคนอื่น ๆ ด้วยใจเป็นธรรม
- 3) กรรมการสภาฯ มีความเป็นกลางไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก
- 4) กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แม้ความคิดเห็นไม่ ตรงกันหรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน

มติที่ 4 การมีส่วนร่วม มีข้อกระทง จำนวน 13 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่า สหสัมพันธ์สูงมี 2 ข้อ ได้แก่

- 1) กรรมการสภาฯ ให้ความสนใจต่อกิจกรรมและงานของ มหาวิทยาลัย
- 2) กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน ของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 5 การสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย มีข้อกระทงจำนวน 9 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 5 ข้อ ได้แก่

- 1) กรรมการสภาฯ มีส่วนในการหาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย
- 2) กรรมการสภาฯ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตามความสามารถที่จะช่วยได้ เช่น การบริจาคเงิน การรับนักศึกษาไปฝึกงาน การหาทุนวิจัยให้ เป็นต้น
- 3) กรรมการสภาฯ ช่วยชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการตัดสินใจของสภาฯ หรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 4) กรรมการสภาฯ รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย เช่น การติดต่อกับต่างประเทศ การประสานงานกับสำนักงานประมาศ เป็นต้น
- 5) กรรมการสภาฯ ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่กรรมการสภาฯ เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ

มิติที่ 6 การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ มีข้อกระทงจำนวน 12 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 6 ข้อ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจของสภาฯ จะยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมิใช่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- 2) การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ มีความเป็นอิสระ ไม่ถูกชี้นำจากบุคคลใดหรือกลุ่มใด
- 3) สภาฯ เปิดรับฟังความคิดเห็นทั้งจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกประกอบการตัดสินใจ
- 4) กรรมการสภาฯ คัดค้านหรือทักท้วงการตัดสินใจที่เห็นว่าไม่สอดคล้องกับพันธกิจหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 5) การลงมติของสภาฯ ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าการลงคะแนนเสียง
- 6) กรรมการสภาฯ จะใช้ข้อมูลประกอบการเสนอความเห็นในเรื่องต่าง ๆ

มิติที่ 7 การติดตามและประเมินผล มีข้อกระทงจำนวน 11 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 4 ข้อ ได้แก่

- 1) สภาฯ ติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภาฯ มอบหมายให้มหาวิทยาลัยรับไปดำเนินการ
- 2) สภาฯ มีกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
- 3) กรรมการสภาฯ สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

4) สภาฯ ติดตามการประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย

มิตินี้ 8 การกำหนดกลยุทธ์นโยบาย มีข้อกระทงจำนวน 9 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 4 ข้อ ได้แก่

- 1) สภาฯ ได้มีการอภิปรายถึงกลยุทธ์นโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 2) สภาฯ ได้มีการระดมสมองหรืออภิปรายเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต
- 3) การปฏิบัติงานของสภาฯ เป็นการเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- 4) สภาฯ ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการประชุมสภาฯ เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตมากกว่างานประจำ

ผลการวิจัยได้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย มีข้อกระทงจำนวน 82 ข้อ มีค่าความเที่ยงชนิดความคงที่ภายในเท่ากับ 0.972 และมีความตรงตามเนื้อหา (content validity) ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ

3. ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในส่วนที่ 2 ส่งให้ประชากรซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 587 คนตอบ ได้ข้อมูลกลับคืนจำนวน 394 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 67.12 แล้วนำมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยสรุปได้ดังนี้



3.1 โดยภาพรวมสภามหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยทุกแห่งมีประสิทธิผลสูง ($\bar{X} > 2.50$) เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่ม สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ (12 แห่ง) มีประสิทธิผลต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (T_{s0}) มีสภามหาวิทยาลัยเพียง 9 แห่ง ที่มีประสิทธิผลสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยเป็นรายมิติ พบว่า มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน มิติเชิงการศึกษาข้อมูล มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีประสิทธิผลสูง ($\bar{X} > 2.50$) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ สภามหาวิทยาลัยทุกแห่งมีประสิทธิผลสูง มิติเชิงการมีส่วนร่วม สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง (13 แห่ง) และสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลต่ำ (8 แห่ง) มีจำนวนใกล้เคียงกัน ส่วนมิติเชิงการติดตามและประเมินผล สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ (18 แห่ง) มีประสิทธิผลต่ำ

3.2 สภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร และแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิผลแตกต่างกันในมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มิติเชิงการติดตามและประเมินผล และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนมิติอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิผลแตกต่างกับสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี และสภามหาวิทยาลัยแบบผู้บริหาร ในมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่สภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ($\bar{X} = 26.29$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาแบบไตรภาคี ($\bar{X} = 24.41$) และสภาแบบผู้บริหาร ($\bar{X} = 23.25$) สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิผลแตกต่างกับสภามหาวิทยาลัยแบบผู้บริหารในมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยที่สภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ($\bar{X} = 25.01$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาแบบผู้บริหาร ($\bar{X} = 23.37$) และสภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีประสิทธิผลแตกต่างกับสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี ในมิติเชิงการติดตามและประเมินผล โดยที่สภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ($\bar{X} = 29.31$) มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาแบบไตรภาคี ($\bar{X} = 26.75$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาคะแนนมาตรฐาน ที (T-Score) พบว่า สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก แบบไตรภาคี และแบบผู้บริหาร มีประสิทธิผลใกล้เคียงกัน ในมิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน มิติเชิงการมีส่วนร่วม สภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคีมีประสิทธิผลสูงที่สุดในมิติเชิงการศึกษาข้อมูล ($T_{s0.28}$) สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีประสิทธิผลสูงที่สุดในมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ($T_{s3.23}$) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ($T_{s1.19}$) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล ($T_{s3.64}$) และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ ($T_{s3.88}$)

3.3 สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก (จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย น้อยกว่า 26 คน) ขนาดกลาง (จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย 26-35 คน) และขนาดใหญ่ (จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย 36 คนขึ้นไป) มีประสิทธิผลแตกต่างกันในมิติเชิงการศึกษาข้อมูล การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และการกำหนดกลยุทธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนมิติอื่น ๆ มีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe) พบว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก มีประสิทธิผลแตกต่างจากสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในมิติเชิงการศึกษาข้อมูล มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาคะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) พบว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กมีประสิทธิผลสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดใหญ่ในทุกมิติประสิทธิผล

3.4 สภามหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการ มีประสิทธิผลแตกต่างกันในเกือบทุกมิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นมิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาคะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) พบว่า สภามหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะไม่เป็นส่วนราชการ มีประสิทธิผลสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการในทุกมิติประสิทธิผล

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สรุปประเด็นการอภิปรายผลได้ดังนี้

ส่วนที่ 1. การศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผล และมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย

ผลการศึกษาได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย 71 ประการ จำแนกเป็น 8 มิติประสิทธิผล เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 1 กล่าวคือ ผลการวิจัยพบว่า มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยตรงกับมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยอเมริกาตามผลการวิจัยของ เชทและคณะ (Chait et. al) 5 มิติ คือ มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน มิติเชิงการศึกษาข้อมูล มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยที่ผู้วิจัยค้นพบใหม่มี 3 มิติคือ มิติเชิงการมีส่วนร่วม มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย และมิติเชิงการ

ติดตามและประเมินผล ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้ อาจจะเป็นเพราะวิธีการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เป็นวิธีเดียวกับวิธีที่ เซทและคณะใช้ในการศึกษาคือ เทคนิคซีดี (CIT) ยิ่งกว่านั้น แนวคิดในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยให้สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยของไทย ได้รับอิทธิพลมาจากประเทศแถบตะวันตกโดยเฉพาะอเมริกา ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท อำนาจ หน้าที่ และการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยจึงเป็นแนวคิดในตนเองเดียวกัน ส่วนมิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย ที่ผู้วิจัยค้นพบใหม่ 3 มิติ จะเนื่องจากองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยไทยมีหลายแบบ บางแห่งเป็นสภาแบบไตรภาคี บางแห่งเป็นสภาแบบผู้บริหาร และบางแห่งเป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งแตกต่างจากสภามหาวิทยาลัยของอเมริกา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532) นอกจากนี้ปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัยไทยแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอเมริกา จึงทำให้การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยในบางเรื่องมีความแตกต่างกัน

ความสำคัญของตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยที่ได้จากการศึกษานี้มาอภิปรายได้ดังนี้

1. มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 9 ประการ คือ 1) เข้าใจในพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 2) รับผิดชอบต่อความเป็นมาของมหาวิทยาลัย 3) รับผิดชอบต่ออนาคตของมหาวิทยาลัย 4) ศึกษาและเข้าใจเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในภาพรวมและระดับสถาบัน 5) เข้าใจวัฒนธรรมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 6) เข้าใจภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 7) เข้าใจสภาพแวดล้อมที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ 8) รู้ระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย และ 9) รู้สถานการณ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

ในมิติที่หนึ่งนี้ตรงกับผลการวิจัยของเซทและคณะ (Chait et al.) ลาร์รี่ เอช. สลีสซิงเกอร์ (Larry S. Slesinger) และเดวิส และแบทเชลเลอร์ (Davis and Batchelor) ที่พบว่า ความรู้เกี่ยวกับสถาบันและการอุดมศึกษา เป็นมิติที่สำคัญประการหนึ่งในการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทำให้การสัมภาษณ์ได้ชี้ให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย หรือเรียกว่าเป็นสภานโยบาย (policy board) กรรมการสภาจะเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายได้อย่างสร้างสรรค์ กรรมการสภาจะต้องรับผิดชอบต่ออดีตความเป็นมา สภาพจุดอ่อนจุดแข็งของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี เพื่อให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะสามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับสภาพการที่เป็นจริง เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เดิมเป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษา ผลิตภัณฑ์สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มาเป็นระยะเวลาอันนาน ทำให้มีความเชี่ยวชาญ และมีจุดแข็งในด้านนี้ การที่จะเปิดสอนสาขาวิชาด้านอื่น อย่างทันทีทันใดย่อมทำได้ยาก ต้องใช้เวลาค่อยพัฒนาต่อไป (ผู้ทรงคุณวุฒิ

สัมภาษณ์, 8 พฤศจิกายน 2537) หรือกรณีของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ซึ่งเปิดสอนสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์มีนักศึกษาอิสลามที่เข้ามาศึกษาด้วย เครื่องแบบของนักศึกษาพยาบาลต้องสวมหมวกพยาบาล แต่นักศึกษาอิสลามโปกผ้าอยู่แล้วเมื่อแต่งเครื่องแบบพยาบาลจะต้องให้ใส่หมวก นักศึกษาเหล่านั้นก็ไม่ยอมทำให้เกิดปัญหาขึ้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ, สัมภาษณ์ 16 ธันวาคม 2537) ฉะนั้นกรรมการสภาจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ด้วย จึงสามารถให้ข้อคิดที่สร้างสรรค์ต่อมหาวิทยาลัยในการดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในสถาบันได้

สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นนักธุรกิจ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ไม่ได้สนใจเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษามาก่อน และกลุ่มที่สนใจเรื่องอุดมศึกษาเคยเข้าไปช่วยสอนหรือเป็นกรรมการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์, 25 พฤศจิกายน 2537) กลุ่มแรกจะไม่ค่อยรู้เรื่องเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย การเสนอแนะหรือความคิดเห็นจะใช้แนวคิดทางธุรกิจโดยไม่ได้ผสมผสานความเป็นมหาวิทยาลัยเข้าไปด้วย ทำให้ความเห็นนั้นไม่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่สนใจเรื่องอุดมศึกษามาก่อนจะมีความเข้าใจมหาวิทยาลัยอย่างดี การเสนอความคิดเห็นก็จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ดังนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้รู้เรื่องและเข้าใจการศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงจะทำให้สภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นคนภายในมหาวิทยาลัย อาจจะเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชา หรือ สถาบัน หรือตัวแทนอาจารย์ก็อาจจะรู้เรื่องภายในมหาวิทยาลัยดีเพียงพอ ส่วนใหญ่ก็จะรู้เรื่องภายในคณะวิชาของตน หรือสถาบันที่ตนบริหารอยู่ คณะอื่น ๆ ก็อาจไม่รู้รายละเอียดอย่างแท้จริง (ผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์ 18 พฤศจิกายน 2537) แต่การเป็นกรรมการสภาจะต้องมองมหาวิทยาลัยในภาพรวม การเสนอความคิดเห็นหรือการปฏิบัติงานของสภา จะต้องคำนึงถึงมหาวิทยาลัยทุกส่วน มีใช้หน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัย ฉะนั้น มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน จึงเป็นสิ่งสำคัญในการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นบุคคลภายนอก หรือบุคคลภายใน ควรมีความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับระบบการศึกษาในสถาบันนั้น ตลอดจนระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วย

2. มิติเชิงการศึกษาข้อมูล ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 7 ประการ คือ

- 1) ศึกษาเอกสารวาระการประชุมก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2) แสวงหาข้อเท็จจริงในเรื่องที่ยังไม่ชัดเจน
- 3) ซักถามข้อมูลรายละเอียดจากเจ้าของเรื่องก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 4) รับฟังข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยทั้งจากผู้บริหารและประชาคมในมหาวิทยาลัย

5) ศึกษากฎระเบียบหรือข้อบังคับที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 6) ค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุม และ 7) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลในหมู่กรรมการสภามหาวิทยาลัย

ในมิติที่สองนี้ตรงกับผลการวิจัยของเชทและคณะ (Chait et al.) ที่พบว่าการศึกษาข้อมูลเป็นมิติประสิทธิผลในการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า กรรมการสภาที่ีจะมีการเตรียมตัว ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ในเรื่องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัยล่วงหน้าก่อนการประชุม บางครั้งกรรมการสภาจะเชิญเจ้าของเรื่องที่เสนอเรื่อง เข้าที่ประชุมมาพบก่อน เช่น ประชุมสภามหาวิทยาลัยในช่วงบ่าย กรรมการสภาจะเชิญเจ้าของเรื่องมารับประทานอาหารกลางวันร่วมกันเพื่อซักถามรายละเอียดในเรื่องนั้น ๆ เป็นต้น (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์ 18 พฤศจิกายน 2537) นอกจากนี้กรรมการสภาจะต้องรับฟังข้อมูลต่าง ๆ ทั้งจากผู้บริหารและประชาคมในมหาวิทยาลัย กรรมการสภามักจะรับฟังข้อมูลจากผู้บริหาร ส่วนข้อมูลหรือความคิดเห็นจากบุคลากรในมหาวิทยาลัยมักส่งไปไม่ถึง กรรมการสภาจึงควรออกไปพบบุคลากรของมหาวิทยาลัยบ้างเป็นครั้งคราว เช่น ไปเยี่ยมตามคณะวิชาหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะทำให้ได้ข้อมูล ภูมิปัญญา และความคิดเห็นของประชาคมในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ การขึ้นค่าเล่าเรียน เรื่องเหล่านี้ถ้าได้ข้อมูลจากฝ่ายบริหารฝ่ายเดียว อาจจะทำให้การพิจารณาตัดสินใจของสภาได้รับการโต้แย้งหรือทำให้เกิดความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยได้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า (16 ธันวาคม 2537)

...กรรมการสภาจะต้องทำการบ้านก่อนเข้าประชุมเหมือนกับถูกจ้างมาเป็นบอร์ด มีหน้าที่ถ่วงกรองจริง ๆ แล้วก็ช่วยตัดสินใจ ก็เหมือนกรรมการของบริษัทเขาเป็นมืออาชีพนะ ถูกเชิญมาถูกแต่งตั้งให้มีหน้าที่ตัดสินใจ แล้วก็รับเงินค่าเบี้ยประชุมไป...

...แต่ขณะนี้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเราถือเป็นเกียรติที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสภา...

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งกล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า (30 พฤศจิกายน 2537)

...ผมเป็นกรรมการสภามาปีครึ่ง ตอนนั้นเหลืออีกครึ่งปี แล้วค่อนข้างชัดเจนว่าถ้าคนที่ไม่เตรียมตัว ไม่มีประสบการณ์เข้าไปเป็นกรรมการสภา ก็ contribute อะไรไม่ได้เลย ไม่เคยบริหารมาก่อน ไม่เคยร่างระเบียบ พูดอะไรก็ไม่ถูก จะพูดแบบ commonsense...

ฉะนั้น มิติเชิงการศึกษาข้อมูล จึงเป็นตัววัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะหากกรรมการสภาฯ ไม่ศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ก็ไม่อาจให้ข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์ตรงประเด็น และนำไปพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ คือ 1) มีความเป็นกลางไม่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย 2) รับฟังความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ ด้วยใจเป็นธรรม 3) พบปะพูดคุยและร่วมกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการในหมู่กรรมการสภาฯ 4) ทำความรู้จักกันในกลุ่มกรรมการสภาฯ เป็นอย่างดี 5) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย 6) ให้ความเคารพซึ่งกันและกันแม้ความคิดเห็นจะไม่ตรงกัน 7) แสดงความรับผิดชอบร่วมกันในงานของสภามหาวิทยาลัยและ 8) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ

ในมิติที่สามนี้ตรงกับผลการวิจัยของเชทและคณะ (Chait et al.) และเดวิส และแบทเชลเลอร์ (Davis and Batchelor) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ในหมู่กรรมการสภามหาวิทยาลัย การให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นมิติที่สำคัญในการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ กรรมการสภาฯ จะต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทำงานเป็นทีมเพราะกรรมการสภาฯ แต่ละบุคคลไม่ได้มีอำนาจตามกฎหมาย แต่เมื่อรวมกันเป็นองค์คณะบุคคลหรือเป็นสภามหาวิทยาลัย จึงจะมีอำนาจตามกฎหมาย สภามหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม เช่น สภาแบบไตรภาคี หรือสภาแบบผู้บริหาร หากบุคคลแต่ละกลุ่มแบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย การทำงานของสภาฯ ก็จะมีแต่ความขัดแย้งกัน ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า (6 ธันวาคม 2537)

...กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เลือกตั้งมาจากอาจารย์บางคน คิดว่าตัวเองเหมือน ส.ส. เข้ามาปกป้องผลประโยชน์ของพรรคพวกและทำตัวเป็นฝ่ายตรงข้ามกับผู้บริหาร สิ่งใดที่พรรคพวกของตนไม่ได้ประโยชน์ก็จะคัดค้านไปเสียทุกเรื่อง...

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า (25 พฤศจิกายน 2537)

...กรรมการสภาฯ ที่มาจากตัวแทนอาจารย์มักจะมีองคาพยพ พูดแต่เรื่องปลุกย้อย ตรงข้ามกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เรามองกว้างไกล เช่น เวลาประชุมสภาฯ ก็จะปิดประชุมก็ยกมือขึ้นขอพูดปัญหาแล้วพูดว่ามหาวิทยาลัยให้คนงานเอาเศษขยะ พวกไปไม่ไปเผาข้างบ้านพักที่เขาพักอยู่ทำให้ควนรมบ้าน ขอให้หาทางแก้ไข ซึ่งเรื่องไม่ใช่เรื่องที่ควรรณามาพูดในสภา...

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มของ
กรรมการสภาว่า (9 มกราคม 2538)

...เขารู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย เขาจึงสละเวลา ความรอบรู้ และทำงาน
ด้วยกันเป็นกลุ่ม (work as a group) อันนี้เป็นอีก factor หนึ่งของสภามหาวิทยาลัย
ที่มีประสิทธิผล ไม่ใช่ต่างคนต่างไป หรือว่าไปสร้างแก๊ง สร้างกลุ่มในสภาไม่ได้...

การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง เป็นผลดีต่อการตัดสินใจใน
เรื่องต่าง ๆ ที่นำเข้าสู่การประชุมของสภามหาวิทยาลัย ทำให้การทำงานเป็นการสร้างสรรค์
มากกว่าที่จะมีการขัดแย้ง ซึ่งบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับสถาบันได้

4. มิติเชิงการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ คือ 1) เข้า
ประชุมสภามหาวิทยาลัยสม่ำเสมอ 2) เข้าร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนงาน
ของมหาวิทยาลัย 3) เข้าร่วมพิจารณางบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย 4) มีส่วนช่วยเหลือ
มหาวิทยาลัยเมื่อมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤติ 5) เข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาเพื่อทบทวนบทบาท
หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย 6) เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย 7) มีส่วนร่วมใน
กระบวนการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย 8) ชักถามและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน
โครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย 9) ให้ความสนใจและติดตามงานของมหาวิทยาลัย และ 10)
เข้าร่วมในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ

ในมิติที่สัมพันธ์กับผลการศึกษาของเดวิสและแบทเชลเลอร์ (Davis
and Batchelor) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นมิติหนึ่งในการวัด
ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พาลทริจและคณะ (Paltridge
and Others, 1973) ที่พบว่างานที่สภามหาวิทยาลัยของอเมริกาทำประการหนึ่งคือ การเข้า
ร่วมในงานพิธีการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมิติเชิง
การมีส่วนร่วมว่า สภามหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดให้พิจารณาที่การประชุมสภาว่า
กรรมการสภาเข้าประชุมครบหรือไม่ โดยเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ถ้ากรรมการสภาเข้าประชุม
กันน้อยอาจจะแสดงว่าไม่ค่อยมีประสิทธิผล เพราะถ้ากรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกไม่
เข้าประชุมก็เหมือนกับการประชุมคณะดี หรือประชุมฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยนั่นเอง (ผู้ทรง
คุณวุฒิ สัมภาษณ์, 22 พฤศจิกายน 2537) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชวลิต พุทธวงศ์ (1981)
พบว่าการประชุมสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยไทยที่กรรมการสภาเข้าประชุมครบทุกคน 4 ครั้ง
ต่อไป มีเพียงร้อยละ 36 อีกร้อยละ 45.45 ไม่เคยมีการประชุมสภาที่กรรมการสภาเข้าประชุม
ครบทุกคนเลย การที่กรรมการสภาขาดการประชุมอาจจะทำให้ขาดการติดตามเรื่อง บางเรื่อง

สภาพิจารณาไปแล้วในการประชุมครั้งก่อน แต่กรรมการสภาท่านนั้นไม่ได้เข้าประชุม พอประชุมครั้งต่อไปกรรมการท่านนั้นได้มาเข้าประชุมและได้หยิบยกเรื่องนั้นมาพูดซ้ำอีก ทำให้เสียเวลาการประชุมของสภาหรือ เสนอความเห็นที่แตกต่างจากที่ได้เคยเห็นร่วมกันในการประชุมครั้งก่อน ทำให้การตัดสินใจคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์เดิม เช่น มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งได้เสนอโครงการสร้างหอพักนิสิต โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เป็น Living Learning Center ซึ่งสภาได้ให้ความเห็นชอบแล้ว พอถึงการประชุมสภาครั้งถัดมา กรรมการสภาที่ไม่ได้เข้าประชุมในครั้งก่อนได้ยกเรื่องนี้ขึ้นมาพูด ต้องการให้หอพักนิสิตที่สร้างขึ้นเพื่อช่วยเหลือนิสิตที่ไม่มีที่พัก บังเอิญการประชุมสภาครั้งนั้นเจ้าของเรื่องไม่ได้เข้าประชุมด้วย สภาจึงมีมติให้สร้างหอพักเพื่อช่วยนิสิตที่ไม่มีที่พักอาศัย ซึ่งคลาดเคลื่อนไปจากเจตนารมณ์เดิม (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์, 18 พฤศจิกายน 2537)

นอกจากนี้ การที่กรรมการสภาเข้าร่วมในกิจกรรมการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย การพิจารณางบประมาณประจำปี หรือการร่วมกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นจะทำให้กรรมการสภาได้รู้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการกำกับหรือติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในส่วนกิจกรรมการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก กรรมการสภาบางคนไม่ได้เปิดอ่านเลย สังเกตจากเอกสารที่ส่งให้ยังไม่รียบเปิด (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์ 18 พฤศจิกายน 2537) เมื่อไม่ได้เปิดอ่านก็ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอะไรได้ กรรมการสภาบางคนเข้าประชุม 2-3 ครั้ง ไม่เคยพูดอะไรเลย และการพิจารณาเรื่องเหล่านี้ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ แต่ใช้เวลาสั้น ๆ เพราะกรรมการสภาไม่ได้ร่วมซักถามและให้ความคิดเห็นอะไร (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์ 25 พฤศจิกายน 2537)

ฉะนั้น มติเชิงการมีส่วนร่วม จึงเป็นตัววัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะบทบาทที่สำคัญของกรรมการสภามหาวิทยาลัยคือ การให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย หากกรรมการสภาไม่ได้เข้าร่วมในกิจกรรมของสภาหรืองานของมหาวิทยาลัย ก็จะไม่สามารถรับรู้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะที่ดีได้

5. มติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการคือ 1) หาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย 2) รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย 3) ช่วยเหลือนักศึกษาตามความสามารถที่จะช่วยได้ 4) ชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการดำเนินงานของสภาและมหาวิทยาลัย 5) ให้ความช่วยเหลือการทำงานของฝ่ายบริหารเมื่อเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ 6) เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยที่จะเชื่อมกับองค์กร

- ภายนอก 7) ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการ และ
8) ช่วยงานมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

ในมติที่หานี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของเดวิส และแบทเชลเลอร์ (Davis and Batchelor) ที่พบว่า การตระหนักในความสำเร็จของมหาวิทยาลัย การสนับสนุนด้านการเงินเป็นมิติในการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งตรงกับการศึกษาของสลีซิงเกอร์ (Slesinger) ที่พบว่าสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ การจัดหางบประมาณ ขอความร่วมมือจากบุคคลภายนอกบริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล จะประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ โดยเฉพาะกรรมการสภาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จะมีส่วนช่วยเหลือมหาวิทยาลัยได้มากกว่ากรรมการสภาที่มาจากบุคคลภายในสถาบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ (2530) พบว่า กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการกลุ่มบุคคลภายนอกจะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน ที่มหาวิทยาลัยต้องการประสานติดต่ออย่างใกล้ชิด เช่น เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย อธิบดีกรมไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น
2. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีการสอนในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ
3. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการกำหนดและชี้แนะความต้องการของบัณฑิต เช่น นายธนาคาร เจ้าของบริษัทใหญ่ ๆ เป็นต้น
4. เป็นผู้ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลหรือมีประสบการณ์ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

ดังนั้น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเหล่านี้จะให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ เช่น กรรมการสภาที่เป็นผู้บริหารบริษัทจะเสนอให้ความช่วยเหลือรับนักศึกษาไปฝึกงาน หรือให้ทุนวิจัยกับอาจารย์ หรือกรรมการสภาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะรับอาสาไปดำเนินงานในส่วนที่ตนมีความเชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ว่า
(9 มกราคม 2538)

...มหาวิทยาลัยมีปัญหारेื่งที่คิน ถูกราษฎรฟ้องร้อง ท่านคิง ฤชัย ท่านเป็นนักกฎหมายมือหนึ่ง แล้วท่านเป็นอุปนายกสภาฯ ท่านรับเลย บอกว่าเรื่งนี้มาให้คาปรึกษาเรื่งกฎหมายได้และท่านก็ทำได้เรื่บบร้อย...

ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า (12 ธันวาคม 2537)

...มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบ ผู้ทรงคุณวุฒิก็ลงมาช่วยด้วย ไม่ใช่กำหนดนโยบายเสร็จท่านก็ไป ท่านอธิการบดีพยายามจะโยนลูกให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิหลายเรื่ง แล้วตั้งคณะกรรมการโดยมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิลงมาด้วย เป็นการดึงเอาผู้ทรงคุณวุฒิมาใช้ประโยชน์ และท่านก็รู้สึกที่ท่านมีประโยชน์ที่มาเป็นกรรมการ ถ้าไม่อย่างนั้นแล้วเขามาถึงก็โอเค จบ บางครั้งประชุมแค่ชั่วโมงเดียวก็เลิก...

ฉะนั้น มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย จึงเป็นตัววัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการช่วยเหลือสนับสนุน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ กรรมการสภาจึงต้องมีหน้าที่ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้

6. มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้

11 ประการ คือ 1) ตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาข้อมูลรายละเอียดในเรื่งที่ยังไม่มีความชัดเจน 2) เสนอทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจ 3) ใช้ข้อมูลในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่งต่าง ๆ 4) การเสนอความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 5) ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องในการหาข้อยุติ 6) การตัดสินใจยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมิใช่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 7) เสนอความคิดเห็นอย่างอิสระไม่ถูกชี้นำจากบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 7) เสนอความคิดเห็นอย่างอิสระไม่ถูกชี้นำจากบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง 8) สนับสนุนให้ใช้กฎระเบียบในการตัดสินใจในเรื่งที่มีกฎระเบียบอยู่แล้ว 9) คัดค้านหรือทักท้วงการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย 10) รับฟังความคิดเห็นหรือข้อมูลทั้งจากประชคมภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกประกอบการตัดสินใจ

ในมิติที่ทกนี้ตรงกับผลการวิจัยของเชทและคณะ (Chait et al.) และการศึกษาของคาร์เนกี คอมมิชชัน (Carnegie Commission, 1973) ที่ประมวลหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยอเมริกาว่ามีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การตัดสินใจชี้ขาดเรื่งต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า การวิเคราะห์ปัญหา

และการตัดสินใจ เป็นบทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัย ตามกฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องต่าง ๆ ไว้ เช่น จักรวรรดิระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน หรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย อนุมัติการรับเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูงและสถาบันวิจัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522) เป็นต้น สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพจะเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง กระตุ้นให้กรรมการสภาเสนอความคิดเห็นเสนอทางเลือกที่หลากหลายและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

สำหรับสภามหาวิทยาลัยของไทย การเสนอเรื่องเข้าสู่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเรื่องเหล่านั้นจะผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมคณบดี หรือที่ประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมาแล้ว เมื่อเรื่องเข้าสู่สภา กรรมการสภาที่เป็นผู้บริหารก็จะไม่อภิปรายแสดงความคิดเห็นอะไร เพราะถือว่าได้ให้ความเห็นชอบกันมาแล้ว ก็เหลือแต่กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและกรรมการสภาประเภทตัวแทนอาจารย์และข้าราชการ ซึ่งถ้ากรรมการสภาสองกลุ่มหลังนี้ไม่อภิปรายอะไรเรื่องก็ผ่านโดยรวดเร็ว จนทำให้รู้สึกว่าเป็นสภาตรายาง ในส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วนใหญ่ก็ไม่อยากท้วงติง เพราะฝ่ายผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอข้อแต่งตั้ง (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2537) ซึ่งสอดคล้องกับสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2538) ได้กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยไทยของรัฐ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงของอธิการบดีของมหาวิทยาลัย อันเป็นที่กล่าวขวัญว่าสภามหาวิทยาลัยของรัฐยึดปรัชญาสภามหาวิทยาลัย (a rubber - stamp philosophy)

สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จะมีคณะกรรมการคณะต่าง ๆ ของสภาเช่น คณะกรรมการบริหาร (executive committee) คณะกรรมการการเงิน (finance committee) เมื่อมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของกรรมการคณะใด กรรมการคณะนั้นก็ทำการศึกษาวิเคราะห์ก่อนที่จะสภาจะตัดสินใจ หรือหากไม่อยู่ในช่วงที่จะมีการประชุมสภา และคณะกรรมการมีอำนาจก็จะตัดสินใจได้เลย (Ingram and Associates, 1980)

ฉะนั้น มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ จึงเป็นตัววัดประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และควบคุมการดำเนินงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาจึงต้องมีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาต้องรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มต่าง ๆ ทั้งจากบุคคลภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยมาใช้ประกอบการตัดสินใจ จะทำให้การตัดสินใจก่อให้เกิดผลดีต่อมหาวิทยาลัย และไม่เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน

7. มิติเชิงการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ คือ 1) ติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภามอบหมายให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการ 2) ชักถามถึง การทำงานของคณะทำงานที่สภามอบหมายงานให้ 3) กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารจัดการรายงานการ ดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อสภา 4) เสนอให้ทบวงมติของสภาในกรณีที่มีเสียงคัดค้าน 5) นำ เรื่องมาบอกกล่าวต่อที่ประชุมสภาหรือผู้บริหาร เมื่อมีผู้กล่าวถึงมหาวิทยาลัยไม่ว่าด้านบวกหรือลบ 6) ชักถามข้อมูลรายละเอียดในรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย 7) เปรียบเทียบ ภารกิจประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย 8) ติดตาม การประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย 9) สนับสนุนให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ บริหารมหาวิทยาลัยและ 10) มีการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ปี

ในมิติที่เจ็ดนี้ตรงกับผลการศึกษาของสลีซิงเกอร์ (Slesinger) และสอดคล้องกับหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยคือ มีหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานของสภา มหาวิทยาลัย ควบคุมการดำเนินงานและประเมินผลการทำงานของอธิการบดี (Nason, 1980; Westmeyer, 1990) จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยของไทยไม่ค่อยมีบทบาทในการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เมื่อสภามีมติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ มหาวิทยาลัยไปดำเนินการแล้ว สภาไม่มีกลไกในการติดตามว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการไป อย่างไรมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า (1 ธันวาคม 2537)

...เรื่องมหาวิทยาลัยอิสระ สภามหาวิทยาลัยให้ความคิดเห็นไปมากมายแล้วมอบให้ไป ดำเนินการจนป่านนี้ยังไม่มื่ออะไรก้าวหน้า ทวงถามก็บอกยังไม่เสร็จ อันโน้นมีปัญหา อันนี้ทำ ไม่ได้ ซึ่งอันนี้ทำให้กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเขื่อ ไม่ค่อยอยากมาประชุม...

สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะติดตามการทำงานของมหาวิทยาลัย เมื่อมหาวิทยาลัยเสนอโครงการต่าง ๆ เข้าสู่สภา กรรมการสภาจะให้ความสนใจชักถามรายละเอียด และให้ความคิดความเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งให้สัมภาษณ์ว่า (6 ธันวาคม 2537)

...กรรมการสภาเขารู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับมหาวิทยาลัย บางครั้งเรื่องที่เสนอที่ ประชุมสภา เป็นเรื่องแจ้งเพื่อทราบ เขามีประเด็นความเห็นเพิ่มเติม ชักถาม บางครั้งต้อง เอาเรื่องแจ้งเพื่อทราบมาพิจารณากันใหม่ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็น สิ่งที่ดี...

ฉะนั้น มิติเชิงการติดตามและประเมินผล จึงเป็นตัววัดประสิทธิผลของ สภามหาวิทยาลัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงาน ทั้งปวงของมหาวิทยาลัย เมื่อสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายหรือมีมติมอบหมายให้ไปดำเนินการ ก็ต้องติดตามผลการดำเนินการ กรรมการสภาจึงต้องมีบทบาทในการติดตามการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานด้วยความเข้มแข็งหรือมีปัญหาคืออุปสรรค ในการดำเนินการจะได้นำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันการ

8. มิติเชิงการกำหนดคุณลักษณะ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 8 ประการ คือ

- 1) ชี้นำแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- 2) เสนอความเห็นนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย
- 3) อภิปรายปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- 4) จัดระดมความคิดเพื่อกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย
- 5) ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการประชุมสภาอภิปรายกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากกว่าการพิจารณาเรื่องงานประจำ
- 6) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 7) อภิปรายถึงคุณลักษณะ และแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย และ
- 8) สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้นำของมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ

ในมิติที่แปรผันตรงกับผลการศึกษาระดับสูงของเชทและคณะ (Chait et al.) และสลีซิงเกอร์ (Slezinger) และจากการประมวลหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยอเมริกาของ คาร์เนกี คอมมิชชั่น (Carnegie Commission) ก็พบว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะทำหน้าที่เป็นตัวการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเดวิส และแบทเชลเลอร์ (Davis and Batchelor) ที่กำหนดให้การกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นมิติหนึ่งในการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต แต่การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยมักจะดำเนินการในส่วนนี้น้อยมาก เวลาในการประชุมสภามหาวิทยาลัยจะใช้ในการพิจารณาเรื่องงานประจำ ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่ง ได้ให้สัมภาษณ์และตั้งข้อสังเกตว่า สภามหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาก ๆ จะเห็นชัดว่า วาระการประชุมที่เข้ามาจะไม่ใช่งานประจำ (routine) จะเป็นวาระในเชิงพัฒนาเชิงนโยบาย เพราะกรรมการพวกนี้จะไม่ยอมมานั่งเพื่อให้ความเห็นชอบงานประจำ แต่ถ้าสภามหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้บริหารมาก วาระการประชุมสภาจะมีแต่เรื่องงานประจำ เช่น ระเบียบการเงินบ้าง ระเบียบจ่ายเงิน สวัสดิการบ้าง (ผู้ทรงคุณวุฒิ, สัมภาษณ์ 25 พฤศจิกายน 2537)

อานันท์ ปันยารชุน (อ้างใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2538) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานของสภาที่เกี่ยวกับการประชุมว่า

...การประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละครั้ง ต้องเสียเวลานั่งฟังและตรวจเอกสารหนาเป็นนิ้ว ๆ เพียงเพื่ออนุมัติซึ่งเป็นเรื่องไม่จำเป็น เชิญบุคคลสำคัญ ๆ มาเป็นกรรมการ แต่กลับให้มาทำเหล่านี้ ผมอยากเห็นมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในระบบที่มีความคล่องตัว เน้นคุณภาพและบริหารงานที่ดี...

สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาในการประชุมสภาพิจารณาเรื่องที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะเรื่องนโยบาย แผนระยะยาว จัดระดมความคิดเพื่อกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย ส่วนงานประจำที่กฎหมายระบุให้สภามีอำนาจอนุมัติ จะส่งเรื่องให้กรรมการสภาก่อน เมื่อมีการประชุมก็ถามเพียงว่า เห็นชอบหรือไม่ หรือมีข้อสงสัยอะไร ถ้าไม่มีใครสงสัยก็ผ่านโดยรวดเร็วไม่เสียเวลามาก บางสภามหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการเสนอ position paper ในช่วงท้ายของการประชุมสภาทุกครั้ง ในช่วงนี้เองจะทำให้มีการระดมสมอง เกิดความคิดแตกฉาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ สัมภาษณ์, 29 พฤศจิกายน 2537)

ฉะนั้น มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ จึงเป็นตัววัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะต้องมีบทบาทในการชี้แนะในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาจึงต้องเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และมีบทบาทเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ส่วนที่ 2. การพัฒนาแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

1. จากการหาค่าความเที่ยงของแบบประเมินประสิทธิผลของสภา

มหาวิทยาลัยฉบับทดลองใช้ และฉบับใช้จริง พบว่า มีค่าความเที่ยงระดับสูงมาก (สุวิมล ว่องวานิช, 2533) ทั้งนี้เนื่องจากข้อกระทงของแบบประเมินฯ สร้างขึ้นจากตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามขั้นตอนของ เทคนิคเบทหรือเทคนิคชิต และการสร้างแบบประเมินฯ ผู้วิจัยดำเนินการตามกระบวนการสร้างเครื่องมือ กล่าวคือ ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านเนื้อหาและด้านการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล ตรวจแก้ไข นำไปทดลองใช้ แก้ไขอีกครั้งหนึ่งแล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง จึงทำให้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้

2. จากการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อ ในแต่ละมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยพบว่า ข้อกระทงในแต่ละมิติประสิทธิผลมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ค่าสหสัมพันธ์สูงกว่า .129 ตารางของ ประคอง กรรณสูต, 2520) ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจากการจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยแล้วตั้งเป็นมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของเทคนิคชิต โดยจัดกลุ่มเองในขั้นแรก แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์ตรวจแก้ไข ซึ่งมีตัวบ่งชี้บางประการที่ผู้ทรงคุณวุฒิคัดออก บางตัวบ่งชี้ผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มเติมทำให้ได้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลในมิติเดียวกันเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงงานปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในลักษณะเดียวกัน เมื่อนำตัวบ่งชี้มาเขียนเป็นข้อกระทงจึงทำให้ข้อกระทงมีข้อความซึ่ง เน้นไปที่พฤติกรรมงานปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในทานองเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ของข้อกระทงในแต่ละมิติประสิทธิผล นำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบันมีข้อกระทง จำนวน 10 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูง 3 ข้อ ซึ่งมีข้อความเกี่ยวกับความเข้าใจภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การรู้ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย และความเข้าใจเรื่องการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในภาพรวมและระดับสถาบัน ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นความรู้ ความเข้าใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสถาบันที่เป็นกรรมการสภาอยู่และเป็นข้อความทานองเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับชื่อของมิติประสิทธิผล

2.2 มิติเชิงการศึกษาข้อมูล มีข้อกระทงจำนวน 10 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูง 3 ข้อ ซึ่งมีข้อความเกี่ยวกับการค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นที่กำหนดในวาระการประชุม การส่งเอกสารวาระการประชุมให้กรรมการสภาก่อนการประชุม และการอ่านหรือทำความเข้าใจวาระการประชุมก่อนการประชุมสภา ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการเตรียมตัวก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับชื่อมิติประสิทธิผล

2.3 มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีข้อกระทงจำนวน 8 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 4 ข้อ ซึ่งมีข้อความเกี่ยวกับความรับผิดชอบในงานร่วมกับการรับฟังความคิดเห็นของกรรมการสภาคนอื่น ๆ การทำตัวเป็นกลาง และการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม หรือการทำงานเป็นทีม และสอดคล้องกับชื่อมิติประสิทธิผล

2.4 มิติเชิงการมีส่วนร่วม มีข้อกระทงจำนวน 13 ข้อ มีข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูง 2 ข้อ ซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับ ความสนใจต่อกิจกรรมและงานของมหาวิทยาลัย และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานของสภามหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับชื่อของมิติประสิทธิผล

2.5 มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยมีข้อกระทง 9 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 5 ข้อ ซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับการมีส่วนในการหาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย การช่วยเหลือมหาวิทยาลัย การรับผิดชอบต่อประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย การให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหาร และการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยให้บุคคลภายนอกเข้าใจ ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการให้การสนับสนุนการทำงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ และสอดคล้องกับชื่อของมิติประสิทธิผล

2.6 มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ มีข้อกระทงจำนวน 12 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 6 ข้อ ซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับการยึดผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยในการตัดสินใจ การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภา การรับฟังความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจ การลงมติของสภาและการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับชื่อมิติประสิทธิผล

2.7 มิติเชิงการติดตามและประเมินผล มีข้อกระทงจำนวน 11 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงมี 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับ การติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภามอบหมาย การมีกลไกประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการติดตามการประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยในการประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับชื่อมิติประสิทธิผล

2.8 มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ มีข้อกระทงจำนวน 9 ข้อ ข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์สูง มี 4 ข้อ ซึ่งเป็นข้อความเกี่ยวกับ การอภิปรายถึงกลยุทธ์ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การระดมสมองเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การเตรียมตัวของมหาวิทยาลัยเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการใช้เวลาในการประชุมเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต ซึ่งเป็นข้อความที่เน้นพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต และสอดคล้องกับชื่อมิติประสิทธิผล

ฉะนั้น แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จึงเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ เนื่องจากได้สร้างขึ้นตามวิธีการสร้างเครื่องมือที่ถูกต้อง และเป็นเครื่องมือที่วัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 3. การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย ผู้วิจัยไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ในการตัดสินว่าสภามหาวิทยาลัยใดดี หรือสภามหาวิทยาลัยใดไม่ดี แต่มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมสภามหาวิทยาลัยทุกแห่งมีประสิทธิผลสูง ($\bar{X} > 2.50$) ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย วัดจากมิติประสิทธิผล 8 มิติ ในบางมิติมีการปฏิบัติมากได้แก่ มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน ($\bar{X} = 2.90$) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ($\bar{X} = 2.94$) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.13$) บางมิติมีการปฏิบัติน้อย ได้แก่ มิติเชิงการติดตามและประเมินผล ($\bar{X} = 2.48$) มิติเชิงการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 2.62$) มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.65$) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล ($\bar{X} = 2.70$) และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 2.70$) เมื่อนำค่าเฉลี่ยมาหาค่าเฉลี่ยรวมทำให้ได้ค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่า 2.50 ซึ่งแปลความว่ามีประสิทธิผลสูง

เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ (12 แห่ง) มีประสิทธิผลต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (T_{50}) มีสภามหาวิทยาลัยเพียง 9 แห่ง ที่มีประสิทธิผลสูง ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากสภามหาวิทยาลัยของไทยมีโครงสร้าง ตัวบุคคลที่เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ขนาดของสภามหาวิทยาลัยแตกต่างกัน และประวัติความเป็นมา การกำเนิดของมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน ถ้าจะพิจารณาสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม จะมีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัยขนาดเล็ก จำนวนกรรมการสภาไม่เกิน 25 คน บางแห่ง 14 คน บางแห่ง 16 คน บางแห่ง 17 คน และเป็นสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่อายุการก่อตั้งไม่เกิน 10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์ สรุปความได้ว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูงจะเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก การทำงานจะคล่องตัวและเป็นสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ไม่ติดขัดกับสิ่งเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติส่วนสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ

กลุ่มจะมีลักษณะเป็นสภาที่มีขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ จำนวนกรรมการมากกว่า 25 คน เป็นสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานาน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่สืบทอดกันมาจนเคยชิน บทบาทหรือการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยจึงไม่ค่อยเด่นชัด สภาจึงคล้ายกับเป็นองค์กรตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ไม่ค่อยมีบทบาทที่เรียกว่าเป็นสภาตรายาง ท้าหน้าที่ประทับรับรองตามที่ฝ่ายบริหารเสนอเรื่องเข้ามา (ประกอบ คุณรัตน์, 2536)

เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยรายมิติ ผลการวิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ (16 แห่ง) มีประสิทธิภาพต่ำในมิติเชิงการติดตามและประเมินผล ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจาก ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเกือบทุกแห่งในส่วนที่เกี่ยวข้องอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยไม่ได้ระบุอำนาจหน้าที่ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพียงแต่ในส่วนแรกระบุไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า "สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย" (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531) มีมหาวิทยาลัยเพียงแห่งเดียวคือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่ระบุอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

ข้อ 14 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร
(พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535)

ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปความได้ว่า สภามหาวิทยาลัยของไทยส่วนใหญ่ไม่ได้ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นสภาที่ปรึกษามากกว่า ฝ่ายบริหารปรึกษาเรื่องอะไรก็ให้คำปรึกษาไป ส่วนเขาจะนำไปดำเนินการหรือไม่ก็เรื่องของเขา ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้ชี้ให้เห็นความเป็นจริงที่ว่า ในส่วนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจะไปควบคุมการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารได้อย่างไร เพราะเขาเป็นผู้ตั้งเราเข้าไป ถ้าไปพูดมาก ๆ ครวหน้าเขาก็ไม่ตั้งเข้าไป ส่วนกรรมการสภาที่เป็นคนในฝ่ายบริหาร เขาเป็นผู้ปฏิบัติอยู่แล้ว เขาก็ไม่ต้องการให้ประเมิน กรรมการที่เป็นตัวแทนอาจารย์มีแค่ 2-3 คน จะไปทำอะไรได้

2. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างแตกต่างกันผลการวิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร และแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิภาพแตกต่างกันใน มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มิติเชิงการติดตามและประเมินผลและมิติเชิงการกำหนดคุณลักษณะ ส่วนมิติอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจาก สภามหาวิทยาลัยไทยมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยคล้ายคลึงกัน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2525) จึงทำให้ การปฏิบัติงานไม่ค่อยแตกต่างกัน ส่วนบางมิติประสิทธิผลที่แตกต่างกันอาจจะเนื่องจากเป็นลักษณะ เด่นของสภามหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างแตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe) ผลการ วิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก มีประสิทธิผลแตกต่างกับสภามหาวิทยาลัย แบบไตรภาคี และสภามหาวิทยาลัยแบบผู้บริหารในมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ โดยที่สภาแบบผู้ ทรงคุณวุฒิกายนอกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาแบบไตรภาคี และสภาแบบผู้บริหาร สภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิ กายนอกมีประสิทธิผลแตกต่างกับสภาแบบผู้บริหารในมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยที่สภา แบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาแบบผู้บริหาร และสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมี ประสิทธิผลแตกต่างกับสภาแบบไตรภาคีในมิติเชิงการติดตามและประเมินผล โดยที่สภาแบบผู้ทรง คุณวุฒิกายนอกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาแบบไตรภาคี ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า สภาแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก เป็นสภาที่มีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าสภาแบบไตรภาคี หรือสภาแบบ ผู้บริหาร เมื่อพิจารณาคะแนนมาตรฐานที่ (T-Score) พบว่า สภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมี ประสิทธิภาพสูงที่สุดถึง 15 มิติ ได้แก่ มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ($T_{3.23}$) มิติเชิงการ วิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ ($T_{1.19}$) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล ($T_{3.64}$) และ มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ ($T_{3.88}$) ซึ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มว่า สภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก มีประสิทธิผลสูงกว่าสภาแบบไตรภาคี และสภาแบบผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับวิวัฒนาการของสภา มหาวิทยาลัยในอเมริกา ซึ่งในปัจจุบันนี้สภามหาวิทยาลัยอเมริกาส่วนใหญ่เป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิ กายนอก (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2532) ซึ่งควินลิแวน (R.J.Quinlivan อ้างใน Martorana and Hollis, 1960) ได้กล่าวถึงจุดเด่นของสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกไว้ว่า

สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมทางการอุดมศึกษาของ อเมริกา เพราะรูปแบบสภาลักษณะนี้ไม่เคยปรากฏมาก่อนในมหาวิทยาลัยแห่งใดในโลก เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ การให้มีสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก ตามกฎหมายย่อมเป็นการแสดงออกตามธรรมชาติของสังคมประชาธิปไตย มหาวิทยาลัยตั้งขึ้น โดยเสียงเรียกร้องของตัวแทนประชาชนในสภานิติบัญญัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีสภา มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมการทำงานของมหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปความได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาก บางท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานราชการ บางท่านเป็นผู้บริหารในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งล้วนเป็นผู้ประสบผลสำเร็จในอาชีพการงาน บุคคลเหล่านี้มีความรอบรู้ มุมมองกว้างไกล และในฐานะที่เป็นบุคคลภายนอกจะมองมหาวิทยาลัยโดยไม่มีม่านบังตา ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝง การทำงานในฐานะกรรมการสภาจึงถือว่าเป็นการทำงานที่มีเกียรติ สามารถเสนอความคิดเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ส่วนกรรมการสภาที่เป็นคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหารหรือตัวแทนอาจารย์ เนื่องจากเป็นคณาจารย์ในอาจะคำนึงถึงประโยชน์ของตนหรือกลุ่มทำให้การทำงานเกิดความขัดแย้งได้ง่ายซึ่งเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย

จากข้อค้นพบนี้ ชี้ให้เห็นว่าโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยเป็นตัวแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย

3. การเปรียบเทียบประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีประสิทธิผลแตกต่างกันในมิติเชิงการศึกษาข้อมูล การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และการกำหนดคฤศโลบาย เมื่อเปรียบเทียบด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffé) พบว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก มีประสิทธิผลแตกต่างกับสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ในมิติเชิงการศึกษาข้อมูล การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและการกำหนดคฤศโลบาย ส่วนสภามหาวิทยาลัยขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาคะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) แสดงให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กมีประสิทธิผลสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ในทุกมิติประสิทธิผล

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กมีประสิทธิผลสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของสภามหาวิทยาลัยอเมริกา สภามหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยเฉลี่ย สภาละ 9-10 คน (Martorana, 1963; Zwingle, 1980) และมาร์ทอราน่า ได้กล่าวถึงข้อดีของสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ไว้ดังนี้

3.1 สภาที่มีกรรมการสภาจำนวนมาก การพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยทำได้ยาก ไม่คล่องตัว ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่กรรมการเกิดขึ้นได้ยาก

3.2 การประชุมสภามหาวิทยาลัย กระทำได้ยาก เนื่องจาก
กรรมการสภาว่างไม่ค่อยตรงกัน

3.3 ค่าใช้จ่ายของกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้แก่ ค่าเดินทาง
และค่าเบี้ยเลี้ยงจะสูง

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปความได้ว่า สภามหาวิทยาลัยควรมี
กรรมการสภาจำนวนพอเหมาะประมาณ 10-20 คน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ (group
process) จะทำให้การปฏิบัติงานคล่องตัว และมีประสิทธิผล

ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่า ขนาดของสภามหาวิทยาลัยเป็นตัวแปรที่มีผล
ต่อการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย

4. การเปรียบเทียบประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย
ของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการ ผลการวิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยของ
มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการมีประสิทธิผลแตกต่างกับสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย
ของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการในเกือบทุกมิติประสิทธิผลได้แก่ มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน มิติ
เชิงการศึกษาข้อมูล มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มิติเชิงการมีส่วนร่วม มิติเชิงการวิเคราะห์
ปัญหาและการตัดสินใจ มิติเชิงการติดตามและประเมินผล และมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์ ยกเว้น
มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย มีประสิทธิผลไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาคะแนนมาตรฐาน
ที่ สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะไม่เป็นส่วนราชการมีประสิทธิผลสูงกว่า สภา
มหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการในทุกมิติประสิทธิผล ที่เป็นเช่นนี้อาจ
จะเนื่องจากสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ เป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาด
เล็ก และเป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งเป็นลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง
ตามข้อค้นพบของการวิจัย ดังที่ได้อภิปรายมาแล้วในข้อ 3.2 และ 3.3 ส่วนสภามหาวิทยาลัยของ
มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ส่วนใหญ่เป็นสภามหาวิทยาลัยขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และเป็นสภา
แบบไตรภาคี และแบบผู้บริหาร ซึ่งมีประสิทธิผลต่ำกว่าสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก นอกจากนี้
สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ มีอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างจากสภา
มหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการ กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยของ
มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการมีอำนาจในการบริหารงานบุคคล การอนุมัติงบประมาณ
รายจ่าย และอำนาจในการดำเนินงานทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย
ของรัฐที่เป็นส่วนราชการไม่มีอำนาจอนุมัติ เป็นเพียงผู้เสนอขออนุมัติ ทำให้สภามหาวิทยาลัยของ

รัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการมีความเป็นอิสระ (autonomy) ในการตัดสินใจดำเนินการและรับผิดชอบ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากกว่า จึงปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งเป็นไปตามหลักการปกครองตนเอง

ส่วนที่ 4. สรุปลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง และสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิภาพต่ำ

จากผลการวิจัย สามารถสรุปลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง และต่ำได้ดังนี้

1. สรุปลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง

สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูงเป็นสภาที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกเป็นส่วนใหญ่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย และการแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจะเป็นการแต่งตั้งตัวบุคคล มิใช่แต่งตั้งโดยตำแหน่งหรือผู้แทนของตำแหน่ง นั้น ๆ จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่เกิน 26 คน ซึ่งเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก เป็น สภามหาวิทยาลัยที่มีอำนาจตัดสินใจหรืออนุมัติในเรื่องที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน โดยระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย 4 ประการ คือ

1.1 การบริหารงานบุคคล มีอำนาจเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างการออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การลงโทษ

1.2 การบริหารการเงินและทรัพย์สิน มีอำนาจหน้าที่ในการวาง ระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

1.3 การบริหารงานวิชาการ มีอำนาจในการอนุมัติจัดตั้ง การรวม การยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ การแบ่งส่วนงานของหน่วยงาน

1.4 การประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร

นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูงจะมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพระดับมาก (สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (T₅₀) ใน 7 มิติประสิทธิภาพคือ 1) มิติเชิงความ เข้าใจบริบทของสถาบัน 2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล 3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม 5) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจ 6) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล และ 7) มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์

นอกจากลักษณะดังกล่าวแล้ว จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้ชี้ให้เห็นว่า นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ถ้าหากสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่ทำงานจริงจัง กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจะทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทำงานอย่างจริงจังไปด้วย และส่งผลให้สภามหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสภาที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องมีบทบาทในการชี้แนะ การดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบายเชิงรุกริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการ

2. สรุปลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ

สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพต่ำ เป็นสภาที่ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยและตัวแทนอาจารย์หรือข้าราชการ กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมีจำนวนน้อย เป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่คือ จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตั้งแต่ 26-42 คน เป็นสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งอำนาจหน้าที่ของสภาส่วนใหญ่เป็นเพียงผู้พิจารณาเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติ สภามหาวิทยาลัยเองไม่มีอำนาจอนุมัติหรือตัดสินใจ โดยเฉพาะ 3 เรื่องที่สำคัญ คือ 1) การบริหารงานบุคคล 2) การบริการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และ 3) การบริหารงานวิชาการ ใน 3 เรื่องนี้ สภามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการมีอำนาจอนุมัติได้ ส่วนสภามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีอำนาจเป็นเพียงผู้พิจารณาแล้ว เสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้พิจารณาอนุมัติ

ส่วนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพต่ำจะมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ประสิทธิผลระดับน้อย ใน 8 มิติประสิทธิผลคือ 1) มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน 2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล 3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม 5) มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย 6) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ 7) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล และ 8) มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์

นอกจากลักษณะดังกล่าวแล้ว จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ชี้ให้เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลต่ำ จะมีบทบาทในเชิงเป็นสภาที่เลี้ยง หรือสภาที่ปรึกษา การปฏิบัติงานก็เป็นเพียงให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารขอคำปรึกษา หากฝ่ายบริหารไม่ขอคำปรึกษาก็ไม่ได้แสดงบทบาทอะไร การปฏิบัติงานจะเป็นการพิจารณาเรื่องงานประจำที่ฝ่ายบริหารเสนอขึ้นมามากกว่าการขึ้นำการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

สรุปลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง และประสิทธิผลต่ำ
 ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 สรุปลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง และ
 สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลต่ำ

ประเด็น	ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิผลสูง	ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิผลต่ำ
1. โครงสร้างของ สภามหาวิทยาลัย	สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง เป็นสภาที่ประกอบด้วยกรรมการสภา ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกเป็นส่วน ใหญ่และการแต่งตั้งกรรมการสภาที่ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก จะแต่งตั้ง ตัวบุคคล มิใช่แต่งตั้งโคตตำแหน่งหรือ ผู้แทนของตำแหน่งนั้น ๆ	สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นสภาที่ประกอบด้วยกรรมการ สภาที่เป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย มากกว่าผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก บุคคล ภายในได้แก่ ผู้บริหารของมหา- วิทยาลัย และตัวแทนอาจารย์หรือ ข้าราชการ
2. ขนาดของสภา มหาวิทยาลัย	สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง เป็นสภาที่มีขนาดเล็กคือ จำนวน กรรมการสภาไม่เกิน 26 คน	สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นสภาที่มีขนาดกลาง และขนาด ใหญ่คือ จำนวนกรรมการสภาตั้งแต่ 26 ถึง 42 คน

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ประเด็น	ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิภาพสูง	ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิภาพต่ำ
3. อำนาจหน้าที่ของ สภามหาวิทยาลัย	<p>สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพสูง เป็นสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่แตกต่างจากสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการที่สำคัญใน 4 เรื่อง กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการมีอำนาจอนุมัติ ในขณะที่สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีอำนาจเพียงการพิจารณาและเสนอขออนุมัติใน 4 เรื่องคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การบริหารงานบุคคล 2) การบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร 	<p>สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพต่ำ เป็นสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ อำนาจหน้าที่โดยรวม เป็นการพิจารณาเพื่อเสนอขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติ ไม่ได้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ เช่น เรื่องการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เป็นต้น</p>
4. การปฏิบัติงานของ สภามหาวิทยาลัย	<p>สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพระดับมากใน 7 มิติประสิทธิภาพคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มิติเชิงความเข้าใจบริบทของ 	<p>สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพต่ำจะมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพระดับน้อยในทุกมิติทั้ง 8 มิติ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มิติเชิงความเข้าใจบริบทของ

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ประเด็น	ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิผลสูง	ลักษณะของสภามหาวิทยาลัยที่มี ประสิทธิผลต่ำ
	สถาบัน 2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล 3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม 5) มิติ เชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัด สินใจ 6) มิติเชิงการติดตามและ ประเมินผล และ 7) มิติเชิงการ กำหนดกลยุทธ์	สถาบัน 2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล 3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็น กลุ่ม 4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม 5) มิติเชิงการสนับสนุนงานของ มหาวิทยาลัย 6) มิติเชิงการ วิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ 7) มิติเชิงการติดตามและประเมิน ผล และ 8) มิติเชิงการกำหนด กลยุทธ์

ข้อเสนอแนะการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยไทย

จากผลการวิจัยได้ข้อค้นพบที่นำมาเป็นข้อเสนอแนะการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยไทย ได้ดังนี้

1. โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมสภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี และสภามหาวิทยาลัยแบบผู้บริหาร จึงควรปรับปรุงโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยให้มีสัดส่วนจำนวนกรรมการสภาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มากกว่ากรรมการสภาที่เป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์การให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจะมีมุมมองที่กว้างไกล และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การทำหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายปฏิบัติจะทำได้อย่างเข้มแข็ง ส่วนกรรมการสภาที่เป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย โดยหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว เมื่อเป็นกรรมการสภาซึ่งมีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงาน ทำให้บทบาทแตกต่างกัน การมีบุคคลภายในมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการสภาอยู่จำนวนหนึ่งก็เพื่อให้มีข้อมูลและความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยอยู่บ้าง

การพิจารณาตัดสินใจจะได้มีความรอบคอบ แต่เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่า

2. การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การสรรหาบุคคลมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีประเด็นเสนอแนะ ดังนี้

2.1 คุณสมบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

จากการวิจัยพบว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีจะมีพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย 71 ประการ ในระดับมาก ฉะนั้นจึงควรใช้ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยคัดสรรตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่เห็นว่ามีควมสำคัญเช่น

- 1) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในภาพรวมและระดับสถาบัน
- 2) มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย
- 3) มีความสนใจในงานของมหาวิทยาลัย และพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับมหาวิทยาลัย
- 4) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.2 วิธีการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย

1) วิธีการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีวิธีการดังนี้

1.1) มหาวิทยาลัยเป็นผู้สรรหา ให้มหาวิทยาลัยสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวนกึ่งหนึ่งของจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด เช่น จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทั้งหมด 14 คน ให้มหาวิทยาลัยสรรหา จำนวน 7 คน เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะทำโครงการความร่วมมือกับภาคเอกชน มหาวิทยาลัยสามารถคัดเลือกนักธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในภาคเอกชนเป็นกรรมการสภา หรือมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนทางการแพทย์ การสาธารณสุขก็สามารถคัดเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ การสาธารณสุขเป็นกรรมการสภาได้ เป็นต้น

1.2) ผู้ที่มืหน้าที่รับผิดชอบต่อประชาชนเป็นผู้สรรหาโดยให้บุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อประชาชน เป็นผู้สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกอีกกึ่งหนึ่ง เป็นกรรมการสภา กล่าวคือ ให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของจังหวัดที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ผู้ว่าราชการจังหวัดที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ สมาคมศิษย์เก่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในท้องถิ่นเป็นกรรมการสภา เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐมีประชาชนเป็น

เจ้าของ การสรรหาในส่วนนี้จึงเป็นการแสดงถึงการคัดเลือกตัวแทนของผู้ที่เป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไปควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2) วิธีการสรรหากรรมการสภาที่เป็นบุคคลภายใน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 กรรมการสภาที่เป็นตัวแทนผู้บริหาร ให้อธิการบดีเป็น กรรมการสภาโดยตำแหน่ง ส่วนตัวแทนผู้บริหารอีกจำนวนหนึ่งให้ผู้บริหารเสนอชื่อกันเองภายในกลุ่ม ตามจำนวนตัวแทนผู้บริหารที่กำหนดไว้

กลุ่มที่ 2 กรรมการสภาที่เป็นตัวแทนอาจารย์ หรือข้าราชการให้ ประธานสภาอาจารย์เป็นกรรมการสภาโดยตำแหน่ง ส่วนตัวแทนอาจารย์หรือข้าราชการอีกจำนวน หนึ่งให้อาจารย์และข้าราชการเสนอชื่อกันเองภายในกลุ่ม ตามจำนวนตัวแทนอาจารย์หรือข้าราชการ ที่กำหนดไว้

3. การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้เห็นว่า นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีบทบาท สำคัญต่อการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย หากสภามหาวิทยาลัยมีนายกสภาที่มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ต่องาน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง ข้อเสนอแนะในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยมีดังนี้

3.1 คุณสมบัติของนายกสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นบุคคลในท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้ง อยู่ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันกับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบความสำเร็จในอาชีพเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องการศึกษา (educational perspective) มีความเข้าใจในท้องถิ่น (local perspective) มีมุมมองในระดับสากล (global perspective) ถ้าหากเป็นนักธุรกิจก็ควรมีประสบการณ์ในการบริหารองค์การขนาดใหญ่และ มีความสนใจทางการศึกษาด้วย

3.2 วิธีการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยใช้วิธีการเสนอชื่อ โดยให้สมาชิกสภา ผู้แทนราษฎรของจังหวัดที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ผู้ว่าราชการจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ สมาคมศิษย์เก่า เป็นผู้เสนอชื่อ และพิจารณาตัดสินชี้ขาดโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย การสรรหาโดยวิธีนี้จะทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย

4. ขนาดของสภามหาวิทยาลัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็กจำนวนกรรมการ สภาน้อยกว่า 26 คน มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลสูงกว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดกลางและ

ขนาดใหญ่คือ มีจำนวนกรรมการสภา ตั้งแต่ 26-42 คน ฉะนั้น ควรปรับลดจำนวนกรรมการสภาให้เหลือจำนวนไม่เกิน 25 คน ทั้งนี้การมีกรรมการสภาจำนวนไม่มากนัก ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มจะมีประสิทธิผล การทำงานจะมีความคล่องตัว ซึ่งเป็นไปตามหลักของกลุ่มสัมพันธ์

5. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่าวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยวาระละ 2 ปี เป็นระยะเวลาที่สั้นเกินไป ซึ่งวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีวาระละ 4 ปี เมื่อเป็นเช่นนี้คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่สรรหาอธิการบดีมีวาระ 2 ปี แต่อธิการบดีมีวาระมากกว่าอีก 2 ปี คณะกรรมการสภาชุดใหม่ที่เข้ามาจะเสมือนผู้ที่เข้ามาหลังอธิการบดี ทำให้เกิดความรูสึกว่ารูเรื่องของมหาวิทยาลัยน้อยกว่าอธิการบดี ซึ่งอยู่มาก่อน และอาจจะมีข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยน้อยกว่าอธิการบดี ทำให้อธิการบดีสามารถขึ้นำสภามหาวิทยาลัยได้ ฉะนั้นวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรเท่ากับ วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีหรือมากกว่า

อีกส่วนหนึ่งคือ การให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีเวลาเหลื่อมกัน (overlapping) กล่าวคือ เมื่อให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาวาระละ 4 ปี ทุก 2 ปี ให้กรรมการสภาจำนวนกึ่งหนึ่งพ้นวาระ แล้วสรรหาคณะใหม่เข้ามาแทน จะทำให้สภาไม่ว่าง การดำเนินงานของสภาจะมีความต่อเนื่อง และการสรรหากรรมการคนใหม่ก็สามารถสรรหาคณะตรงตามความต้องการของมหาวิทยาลัยในขณะนั้น ได้

6. อำนาจ หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ข้อค้นพบจากการวิจัย แสดงให้เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการมีประสิทธิผลสูงกว่า สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ เมื่อพิจารณาอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการพบว่า มีอำนาจหน้าที่ที่ตัดสินใจหรืออนุมัติในเรื่องที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน ได้แก่

1. การบริหารงานบุคคล มีอำนาจเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การบรรจุ แต่งตั้ง การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง การให้ออกจากงาน ระเบียบวินัย การลงโทษ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์การลงโทษ

2. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การวางระเบียบ การออกข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การอนุมัติงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

3. การบริหารงานวิชาการ มีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัย การรับหรือยกเลิกสถาบันการศึกษาชั้นสูง และสถาบันวิจัยเข้าสมทบ

4. การประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร

อำนาจหน้าที่ 4 ประการนี้ สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีอำนาจเพียงพิจารณาและเสนอให้หน่วยงานหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจเพื่อพิจารณาอนุมัติ ทำให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เสมือนเป็นองค์กรกลั่นกรองเรื่องเพื่อเสนอขออนุมัติ ฉะนั้น การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยจะต้องทำให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เช่น เรื่องการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้สภามหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากขึ้น และสอดคล้องกับหลักการปกครองตนเอง จึงควรกำหนดอำนาจ หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยให้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานและระบุไว้ให้ชัดเจนในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย

7. การจัดองค์กรและกลไกการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย จึงควรมีการจัดองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิผลสูง ข้อเสนอแนะในการจัดองค์กรและกลไกการทำงานของสภามหาวิทยาลัยมี ดังนี้

7.1 สำนักงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยควรมีสัญญาสำนักงานเพื่อใช้เป็น ที่ทำงานของนายกสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ประจำของสภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ สำนักงานยังใช้เป็น ที่ประชุมของคณะกรรมการประจำสภาคณะต่าง ๆ (standing committee) และเป็นศูนย์กลางที่กรรมการสภาหรือผู้ที่ต้องการจะติดต่อกับสภาสามารถติดต่อได้ หากไม่มีสำนักงานเมื่อต้องการจะติดต่อกับสภามหาวิทยาลัยก็ไม่มีแหล่งที่จะติดต่อได้ชัดเจน

การจัดตั้งสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย เป็นแนวความคิดใหม่ในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยไทย ซึ่งเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การทำงานของสภามหาวิทยาลัย จะอยู่ภายใต้การดูแลของอธิการบดี โดยให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จำนวน 1-2 คน ทำงาน ซึ่งก็มีบทบาทเกี่ยวกับการประชุมสภามหาวิทยาลัยเท่านั้น เช่น การจัดทำเอกสารวาระการประชุม การส่งหนังสือเชิญประชุม และการจัดทำรายงานการประชุม เป็นต้น ดังนั้นการจัดตั้งสำนักงานของสภามหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดภารกิจของสำนักงานให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนกับงานของฝ่ายบริหารที่ปฏิบัติอยู่ จะทำให้ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร แต่จะช่วยให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

- ภารกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรมีดังนี้
1. เป็นศูนย์กลางการติดต่อประสานงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้ที่เกี่ยวข้อง
 2. ดำเนินงานเกี่ยวกับการประชุมสภามหาวิทยาลัย
 3. รวบรวมข่าวสาร ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
 4. ดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่นายกสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

7.2 เจ้าหน้าที่ประจำสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยควรมีเจ้าหน้าที่ประจำประมาณ 2 คน ที่อยู่ในการบังคับบัญชาของนายกสภามหาวิทยาลัย เป็นเจ้าหน้าที่ที่ทำงานประจำสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อจะทำงานตามภารกิจของสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 7.1

7.3 กลไกการทำงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยควรมีคณะกรรมการประจำสภา (standing committee) เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองและเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำสภาควรมีการศึกษา และเสนอความคิดเห็นต่อสภามหาวิทยาลัย การแต่งตั้งคณะกรรมการประจำสภาให้ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้แต่งตั้ง

เท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เรื่องที่จะเข้าสู่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย จะเป็นเรื่องผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมคณบดี หรือที่ประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ของสภาต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายบริหารฝ่ายเดียว ส่วนของสภามหาวิทยาลัยเองไม่มีการศึกษาข้อมูลในเรื่องนั้น ๆ มาก่อน ทำให้การตัดสินใจของสภามีลักษณะ เป็นการขึ้นจากฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยจึงไม่มีบทบาทในฐานะ เป็นองค์กรควบคุมหรือผู้นำในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ฉะนั้น หากสภามหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการประจำสภา ทำหน้าที่ศึกษาเรื่องต่าง ๆ มาก่อน จะทำให้สภามีข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบของคณะกรรมการประจำสภา คณะกรรมการประจำสภาคณะหนึ่ง ๆ ควรประกอบด้วยกรรมการประมาณ 5-7 คน โดยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยคนหนึ่ง เป็นประธาน กรรมการสภาคนอื่น ๆ หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามลักษณะงานของคณะกรรมการประจำสภาชุดนั้น ๆ เป็นกรรมการ

คณะกรรมการประจำสภาที่จำเป็นควรมีอย่างน้อย 6 คณะ ดังนี้

1) คณะกรรมการนโยบาย (policy committee) มีหน้าที่ประเมินผล นโยบายของมหาวิทยาลัย และศึกษาหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบาย

- 2) คณะกรรมการบริหาร (executive committee) มีหน้าที่ดูแลงานด้านการบริหาร หากมีปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ คณะกรรมการชุดนี้จะเข้าไปดำเนินการ
- 3) คณะกรรมการวิชาการ (academic affairs committee) มีหน้าที่ดูแลงานด้านวิชาการทั้งหมด เช่น เป้าหมายด้านวิชาการ แผนงานวิชาการ หลักสูตรการศึกษา การจัดทำงบประมาณสำหรับงานวิชาการ การให้บริษัทยาภิบาลศึกษา นโยบายด้านอาจารย์ เป็นต้น
- 4) คณะกรรมการกิจการนักศึกษา (student affairs committee) มีหน้าที่ดูแลงานด้านกิจการนักศึกษา
- 5) คณะกรรมการการเงิน (finance committee) มีหน้าที่ดูแลด้านการเงิน การงบประมาณ การจัดลำดับความสำคัญของการจัดสรรงบประมาณ จัดเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจได้
- 6) คณะกรรมการพัฒนา (development committee) มีหน้าที่ในการหาเงินสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การระดมเงิน (fund raising) คณะกรรมการชุดนี้ควรประจำด้วยผู้ที่มีบารมีที่จะช่วยในการจัดหาเงิน

8. การประเมินสภามหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า สภามหาวิทยาลัยไทยไม่ได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภา จึงใคร่ขอเสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบว่าสภามหาวิทยาลัยดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีบทบาทในการกำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือไม่ มีสิ่งใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข ข้อเสนอแนะในการประเมินผลสภามหาวิทยาลัยไทยมีดังนี้

8.1 การประเมินผลสภามหาวิทยาลัยโดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง โดยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตอบแบบประเมินฯ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในด้านใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข และหาวิธีที่จะช่วยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น การนำแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไปใช้ มีรายละเอียดในคู่มือปรากฏในภาคผนวก

8.2 การประเมินผลสภามหาวิทยาลัยโดยใช้การประชุม เป็นการนัดประชุมนัดพิเศษแยกจากการประชุมตามปกติ และไม่ต้องแจ้งให้กรรมการสภาได้ทราบว่า เป็นการประชุมเพื่อประเมินผลสภามหาวิทยาลัย เนื้อหาสาระของการประชุมจะต้องกล่าวถึง ผลงานของสภาในรอบปีที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรค การดำเนินงานของสภา แนวทางการดำเนินงานของสภาในปีถัดไป และอาจเชิญกรรมการสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมาบรรยายถึง การดำเนินงาน

ของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อให้กรรมการสภาได้ความรู้หรือประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยกว้างขวางขึ้น

การประชุมประเมินผลสภามหาวิทยาลัยควรจัดปีละ 1 ครั้ง และพยายามแจ้งกรรมการสภาล่วงหน้าเพื่อให้ทุกคนเข้าร่วมประชุมได้ อย่างไรก็ตาม ผู้ดำเนินการประชุมต้องเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการดำเนินการประชุม เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในหมู่กรรมการสภา

8.3 การประเมินผลสภามหาวิทยาลัย โดยผู้ที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นวิธีการที่ทำได้ค่อนข้างยากในบริบทของสังคมไทย แต่ถ้าทำได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เช่น ผู้นำของสมาคมศิษย์เก่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภา อาจารย์ที่มีบทบาทเด่นในคณะวิชาต่าง ๆ และผู้นำนักศึกษา เป็นต้น การประเมินโดยวิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภา จากมุมมองของบุคคลภายนอกที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภา อย่างไรก็ตามการประเมินผลสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีการตกลงร่วมกันในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยว่าเห็นควรให้มีการประเมินสภามหาวิทยาลัย

9. การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลสูง จะมีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยในระดับมาก ดังนั้น การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยจึงควรให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย มีการปฏิบัติตามตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยในระดับมาก ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยมีดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาในมิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในธรรมชาติของมหาวิทยาลัย รู้สถานภาพของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานโดยยึดปณิธานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

1.1 จัดสัมมนาพิเศษกรรมการสภามหาวิทยาลัย เมื่อเริ่มวาระเข้าเป็นกรรมการสภา โดยมีเนื้อหาสาระการสัมมนาครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย บรรยายโดยนายกสภามหาวิทยาลัย

2) การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยในอดีตถึงปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลงานของสภา ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของสภา โดยให้อดีตนายกสภาหรืออดีตกรรมการสภามาเล่าให้ฟัง

3) สภาพปัจจุบันและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย บรรยายโดย
อธิการบดี

4) แนวทางการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย อภิปรายโดย
กรรมการสภา จำนวน 2 คน และนักวิชาการด้านอุดมศึกษา 1 คน

1.2 จัดทำเอกสารสรุปเกี่ยวกับ ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย
เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ ๆ และกระบวน
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร การบริหารการเงิน การบริหาร
งานบุคคล เป็นต้น เพื่อให้กรรมการสภาเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

1.3 จัดให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ ของ
มหาวิทยาลัย เช่น คณะวิชา ห้องสมุด และมีการบรรยายสรุปเกี่ยวกับการดำเนินงาน ปัญหา และ
อุปสรรคของหน่วยงานนั้น ๆ

2. แนวทางการพัฒนาในมิติเชิงการศึกษาข้อมูล

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้ศึกษาข้อมูลและแสวงหารายละเอียดหรือ
ข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ ที่สภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณาตัดสินใจ มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

2.1 จัดส่งเอกสารวาระการประชุมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยก่อนการ
ประชุมสภามหาวิทยาลัยประมาณ 7 วัน เพื่อให้กรรมการสภามีเวลาอ่านและทำความเข้าใจวาระ
การประชุม

2.2 ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ควรสอบถามกรรมการสภามหาวิทยาลัย
ก่อนการประชุมว่า ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวาระการประชุมหรือไม่ หากกรรมการสภาต้อง
การเพิ่มเติม ควรรับดำเนินการจัดส่งไปให้

2.3 รับฟังความคิดเห็นจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัย เช่น จัดรับฟังความ
คิดเห็นตั้งอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ เช่น คณะวิชา หรือสถาบัน เพื่อให้สภาได้รับข้อมูลหรือความคิด
เห็นอย่างกว้างขวาง

3. แนวทางการพัฒนาในมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

เพื่อให้กรรมการสภาีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เปิดใจกว้าง รับฟังความ
คิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

3.1 จัดทำเอกสารประวัติกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคน และมอบให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ในเอกสารประวัติควรประกอบด้วยข้อมูลดังนี้

- 1) ชื่อ นามสกุล ที่อยู่
- 2) รูปถ่าย
- 3) ประวัติการศึกษาโดยย่อ
- 4) ตำแหน่งหน้าที่การงาน

เอกสารนี้ควรเผยแพร่ให้ประชมคมในมหาวิทยาลัยได้ทราบด้วย

3.2 จัดเวลาให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้มีโอกาสพบปะอย่างไม่เป็นทางการบ้าง เช่น วันประชุมสภามหาวิทยาลัย ถ้าประชุมช่วงเช้า ก็เชิญรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน หรือประชุมบ่าย ก็เชิญมารับประทานอาหารกลางวันก่อน แล้วค่อยประชุม หรือเชิญรับประทานอาหารเย็น หลังการประชุมเสร็จแล้ว พิจารณาตามความเหมาะสม จะทำให้กรรมการสภามีโอกาสได้พูดคุย และคุ้นเคยกัน

3.3 กำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันของกลุ่ม โดยจัดเวลาส่วนหนึ่งของการประชุมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยระดมความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานของกลุ่ม

4. แนวทางการพัฒนาในมิติเชิงการมีส่วนร่วม

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ทั้งกิจกรรมที่เป็นความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยโดยตรง และกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

1. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสภามหาวิทยาลัย เช่น กำหนดวันประชุมสภามหาวิทยาลัย กำหนดวันจัดสัมมนาของสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น เพื่อให้กรรมการสภาทราบกิจกรรมของสภาหรือกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่กรรมการสภาต้องเข้าร่วมล่วงหน้า

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสภามหาวิทยาลัย ควรจัดเป็นการประชุมพิเศษ มีใช้การประชุมของสภาตามปกติ

2. เชิญกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น การปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ งานวันสถาปนามหาวิทยาลัย การประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นต้น การเชิญกรรมการสภาเข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยจะทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยรับรู้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย

3. แต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมหรือมีความสนใจเข้าร่วมในคณะกรรมการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ (ad hoc committee) เช่น คณะกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยนอกระบบ เป็นต้น

4. ติดต่อสื่อสารหรือส่งเอกสารข้อมูลที่สำคัญ ๆ ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้กรรมการสภาเกิดความรู้สึกผูกพันกับมหาวิทยาลัย

5. แนวทางการพัฒนาในมิติ เชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในสิ่งที่นอกเหนือจากหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของสภามหาวิทยาลัย มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

5.1 กระตุ้นให้กรรมการสภาเกิดจิตสำนึกในการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย โดยที่สภามหาวิทยาลัยให้ขวัญและกำลังใจ เช่น การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ การประกาศเกียรติคุณกรรมการสภาที่ช่วยเหลืองานของมหาวิทยาลัยด้วยดี

5.2 หาวิธีการที่จะสื่อสารให้กรรมการสภาได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น การพบปะกับหัวหน้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย หรือให้เจ้าของปัญหาได้มีโอกาสมาให้อ้อมลูกับกรรมการสภาในสิ่งที่ต้องการความช่วยเหลือ เป็นต้น

6. แนวทางการพัฒนาในมิติ เชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีกลไกในการแสวงหาข้อมูล ข้อเท็จจริงในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจ โดยยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มีแนวทางการพัฒนาดังนี้

6.1 รวบรวมกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นในสถาบัน และการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ให้กรรมการสภาเรียนรู้การตัดสินใจและ เป็นแนวทางในการตัดสินใจต่อไป

6.2 กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยให้มีการเสนอเรื่องต่าง ๆ ที่น่าสนใจ หรือปัญหาของมหาวิทยาลัย

6.3 จัดประชุมระดมความคิดเห็นในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ

6.4 ให้ขวัญและกำลังใจโดยการยกย่องผู้ที่เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ต่อมหาวิทยาลัย

7. แนวทางการพัฒนาในมิติเชิงการติดตามและประเมินผล

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และประเมินผลงานโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีแนวทางในการพัฒนาดังนี้

- 7.1 หาข้อตกลงร่วมกันในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะผู้บริหาร
- 7.2 จัดสัมมนาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยปีละ 1 ครั้ง เป็นการจัดประชุมพิเศษ เพื่อทบทวนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยในปีต่อไป
- 7.3 กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

8. แนวทางการพัฒนาในมิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต มีแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

- 8.1 จัดประชุมระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยประชุมร่วมกัน ซึ่งอาจจะจัดประชุมในหรือนอกสถานที่ปีละ 1 ถึง 2 ครั้ง
- 8.2 กำหนดวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัยให้มีวาระการอภิปราย ระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการประชุมทุกครั้ง และกำหนดไว้เป็นวาระแรก ๆ
- 8.3 จัดให้ผู้บริหารในมหาวิทยาลัย เช่น คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สรุปรายการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแผนการดำเนินงานในอนาคตของหน่วยงานให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้รับทราบ
- 8.4 จัดให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องบรรยายก่อนการประชุมสภา หรือในโอกาสที่เหมาะสม เช่น เรื่องระบบการพัฒนาระดับอุดมศึกษา การระดมทุน ความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นต้น

8.5 จัดให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ไปดูงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ หรือเชิญกรรมการสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศมาบรรยายเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศให้กรรมการสภาฯ

สรุป แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยไทย มีดังนี้

1. การจัดสัมมนา เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้กรรมการสภาได้เข้าใจสถาบัน และมีการระดมความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ลักษณะการสัมมนาอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การสัมมนานิตยเทศ เป็นการให้ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรจัดในช่วงแรกที่กรรมการสภาเริ่มเข้าดำรงตำแหน่ง

1.2 การสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น เป็นการเปิดโอกาสให้กรรมการสภาได้เสนอข้อคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภา การตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การหาข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน

2. การจัดทำเอกสารต่าง ๆ เพื่อให้กรรมการสภามีข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาหรือตัดสินใจ เอกสารสำคัญ ๆ อาจแบ่งได้ ดังนี้

2.1 เอกสารประวัติกรรมการสภา เพื่อให้กรรมการสภาได้รู้จักคุ้นเคยกัน

2.2 เอกสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ได้แก่ ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย ขั้นตอนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในเรื่องต่าง ๆ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศของมหาวิทยาลัยที่สำคัญ ๆ

2.3 เอกสารวาระการประชุม จะต้องจัดทำให้น่าอ่าน สรุปให้สั้น มีประเด็นที่ต้องการให้พิจารณาชัดเจน และมีข้อมูลประกอบการพิจารณาครบถ้วน

3. การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้กรรมการสภาได้รับรู้ปัญหา และเห็นสภาพการณ์ที่เป็นจริงด้วยตนเอง จะทำให้กรรมการสภาได้ตระหนักถึงปัญหาและให้ความช่วยเหลือ

4. การพบปะกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย จะทำให้กรรมการสภามีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย รับรู้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย และเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ความกระตือรือร้นที่จะให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือจะมีมากขึ้น

5. การให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยดูงานสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้กรรมการสภาได้แนวความคิดมาปรับปรุงหรือ พัฒนาการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการของสภามหาวิทยาลัย ทำให้กรรมการสภาได้รู้จักกรรมการดำเนินงานของสภา และสามารถจัดเวลาเข้าร่วมกิจกรรมของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนามิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย โดยใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์ โดยใช้มิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ผู้วิจัยค้นพบไว้แล้วเป็นแนวทาง (mapping) ในการวิจัยต่อไป
2. ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบประเมินสภามหาวิทยาลัย โดยใช้กรอบมิติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่ผู้วิจัยค้นพบไว้ แล้วสกัดให้ได้ข้อกระทง(ตัวบ่งชี้) ที่สำคัญ ๆ ที่จะใช้ประเมินสภามหาวิทยาลัย โดยใช้การวิเคราะห์ตัวประกอบ เนื่องจากแบบประเมินที่มีข้อกระทงมาก การเก็บข้อมูลทำได้ยาก
3. ควรมีการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย โดยศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เช่น จำนวนครั้งการประชุมสภามหาวิทยาลัย คุณลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภา ความรู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย แรงจูงใจที่ทำให้เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น
4. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยของรัฐ กับสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งอาจจะทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย
5. ควรมีการวิจัยประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการศึกษาประสิทธิผลแนวทาง (approach) อื่น ๆ เช่น การศึกษาประสิทธิผลโดยแนวทางเชิงการจัดระบบทรัพยากร (system resource approach) และแนวทางเชิงเป้าหมาย (goal approach)