

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมลรัตน์ ทวีชาติวิทยากุล. การวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบของความรับผิดชอบของนิสิตปริญญาตรี สาขาสังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามการรับรู้ของนิสิตและอาจารย์ วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

กฤตวรรณ โอบนพันธ์. การพัฒนาดัชนีคุณลักษณะของนิสิตใหม่ ระดับปริญญาตรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

ขอนแก่น, มหาวิทยาลัย. พิธีพระราชทานปริญญาบัตรมหาวิทยาลัยขอนแก่น วันพฤหัสบดีที่ 16 ธันวาคม พุทธศักราช 2536. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. โครงสร้างขององค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยรูปแบบของไทยและอเมริกัน. วารสารครุศาสตร์. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2533): 60-77.

_____. โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกัน : กรณีสถาบันของรัฐ. ในรัฐแคลิฟอร์เนีย กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532

เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, สถาบัน. รายงานประจำปี 2536. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเซียเพลส จำกัด, 2536.

ธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัย. ธรรมศาสตร์ 50 ปี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2527.

นันทนา จุฑังคะ. การศึกษาพฤติกรรมของนักศึกษาระดับป.กศ.ต้นที่ออกฝึกสอนต่อการแก้ปัญหาในชั้นเรียนและการสร้างแบบจำลองของปัญหา (simulation) เพื่อใช้ฝึกสอนนักศึกษาในการคิดแก้ปัญหา ก่อนออกฝึกสอน. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2517.

บุญสิทธิ์ บัวบาน. สภามหาวิทยาลัยไทยใน การอุดมศึกษาไทย : อดีต ปัจจุบัน อนาคต. ภาควิชา
อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ประกอบ บุรัตน์. ระบบปกครองสถาบันอุดมศึกษา (เอกสารอัดสำเนา), 2536.

ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 179. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 87 (19 กรกฎาคม 2515).

ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 180. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 89 (19 กรกฎาคม 2515).

ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 185. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 89 (19 กรกฎาคม 2515).

ประคอง กรรณสูต. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. ฉบับปรับปรุงแก้ไข ปทุมธานี :
บริษัท ศูนย์หนังสือ ดร.ศรีสง่า จำกัด, ม.ป.ป.

_____. สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2520.

ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคณะ. บทบาทและสัมฤทธิ์ผลของสถาบันอุดมศึกษาของไทย
ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ทบวงมหาวิทยาลัย, 2530.

ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงาน. รายงานผลการสัมมนาวิทยาลัย ครั้งที่ 1. ม.ป.ท.,
2509.

_____. และสภาการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการสัมมนาวิทยาลัย ครั้งที่ 2
การบริหารงานมหาวิทยาลัย. พระนคร: โรงพิมพ์สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย,
2510.

พรรณี สุวดี. การวิเคราะห์สภาพองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญา
ดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามหิดลวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530. ราชกิจจานุเบกษา 104 (28 ธันวาคม
2530): 23-48.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ พ.ศ. 2533. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 107 (29 กรกฎาคม 2533): 1-27.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533. ราชกิจจานุเบกษา 107 (29 กรกฎาคม 2533).

พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2528. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 103 (19 กุมภาพันธ์ 2528): 1-31.

พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีการเกษตร พ.ศ. 2518 แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีการเกษตร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 (อัสสาเนา).

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522. ราชกิจจานุเบกษา 96 (20 เมษายน 2522): 1-24.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2533. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 107 (29 กรกฎาคม 2533): 60-87.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 91 (28 มิถุนายน 2517): 1-22.

พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2509. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 83 (31 มีนาคม 2509): 4-22.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2511. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 8 (31 ธันวาคม 2511).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514. ราชกิจจานุเบกษา 88 (2 มีนาคม 2514).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 96 (25 เมษายน 2522): 1-25.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521. ราชกิจจานุเบกษา 95 (21 กรกฎาคม 2521): 41-61.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2530. ราชกิจจานุเบกษา 104 (11 พฤศจิกายน 2530): 1-28.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530. ราชกิจจานุเบกษา 104 (31 ธันวาคม 2530): 1-30.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 ราชกิจจานุเบกษา 109, (7 เมษายน 2535): 1-19.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ราชกิจจานุเบกษา 107, (29 กรกฎาคม 2533): 93-121.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521. ราชกิจจานุเบกษา 95, (21 กันยายน 2521): 1-14.

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522. ราชกิจจานุเบกษา 96 (20 เมษายน 2522): 1-24 ฉบับ พ.ศ. 2459, 2477, 2486, 2491, 2497, 2499, 2502 และ ปว.176/2515.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2495. ราชกิจจานุเบกษา 69,18 (18 มีนาคม 2495): 395-421. และฉบับ พ.ศ. 2476, 2480, 2486, 2499, 2500, ปว.178, 216, 302/2515, 2516.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ 105 (8 ธันวาคม 2531): 1-27.

ไพศาล อ้นประเสริฐ. การศึกษาพฤติกรรมของนิสิตปริญญาตรี สาขาประมงที่ออกฝึกสอนต่อการ
แก้ปัญหานั้นชั้นเรียนและการสร้างแบบจำลองของปัญหา (simulation) เพื่อใช้ฝึกสอน
นิสิตนักศึกษาในการคิดแก้ปัญหาก่อนออกฝึกสอน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2517.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนการศึกษาระยะยาว
(พ.ศ. 2533-2547). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

มหาวิทยาลัยของรัฐ, ทบวง. รายงานสรุปผลการสัมมนาเรื่อง โครงสร้างระบบบริหารมหาวิทยาลัย
ม.ป.ท., 2519.

มัทนา ปิยะมาดา. การสำรวจคุณลักษณะของครูในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร, 2511.

รอง ศยามานนท์และคณะ. ประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2459-2509. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
คุรุสภา, 2509.

ลัดดา คำนวณวิริยะกุล. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมของประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนต้น. วิทยานิพนธ์
หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2537.

วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา ภาควิชา
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2535 (เอกสาร
อัดสำเนาเย็บเล่ม)

วิจิตร ศรีสอาน. การศึกษาทางไกล. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
2529.

———. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, 2518.

ศรีนครินทรวิโรฒ, มหาวิทยาลัย. 44 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 28 เมษายน 2536.

สมบุรณ์ ชิตพงศ์. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดด้านพุทธิพิสัย หน้า 540-541 ในเอกสารการ
สอนชุดวิชาสถิติ วิจัย และประเมินผลการศึกษา นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาราช, 2534.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และสิริมา รอดโพธิ์ทอง. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเลือกตั้งกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยประเภทอาจารย์ประจำระหว่างปี 2522-2530. วารสารวิธีวิทยาการ
วิจัย 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2531): 49-60.

_____. สภามหาวิทยาลัยของรัฐ: การรื้อปรับระบบเอกสารประกอบการบรรยายในที่ประชุม
ราชบัณฑิต และภาคีสมาชิก สำนักธรรมศาสตร์และการเมืองราชบัณฑิตยสถาน
(3 พฤษภาคม 2538) (อัดสำเนา).

สุภาวงศ์ จันทวานิช การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ โครงการตำรา คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

สุวิมล ว่องวานิช เอกสารประกอบการสอนวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (412621)
ปีการศึกษา 2533. ภาควิชาวิจัยการศึกษา ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
(เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม).

เสนาะ เพียรธัญกรณ์. การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ปริญญา
มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.

หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ฉบับวันที่ 16 มิถุนายน 2536 หน้า 26.

หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ฉบับวันที่ 14 มิถุนายน 2537.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบ โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
และสภาสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. กองแผนงาน ทบวงมหาวิทยาลัย,
2525.

ภาษาอังกฤษ

Altbach, Philip G., ed. International Higher Education An Encyclopedia
Vol. 1 New York: Garland Publishing, 1991.

Anderson, Carl R. Management. Boston: Allyn and Bacon, 1988.

Anthony, William P. Management. Phillipines: Addison Wesley, 1981.

Best, John W. Research in Education. 4rd ed. New Delhi Prentice Hall of
India, 1983.

Brubacher, John S. On the Philosophy of Higher Education. SanFrancisco:
Jossey-Bass Publishers, 1982.

Cameron, K. Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of
Higher Education. Administrative Science Quarterly 23 (December
1978): 604-632.

Chait, Richard P., Holland, Thomas P. and Taylor, Barbara E. The
Effective Board of Trustees. Arizona: The Oryx Press, 1993.

Chait, Richard and Taylor, Barbara. Evaluating Boards of Trustees: In
Theory and In Practice. ERIC Reports, 1987.

Carman, Harry J. Boards of Trustees and Regents. In Burns, Gerald P.
(ed.) Administrators in Higher Education. PP. 79-110. New York :
Harper & Row Publishers, 1962.

Chawalit Putthawongs. Characteristics of University Boards of Trustees.
Doctoral Dissertation, Indiana University, 1981.

- Corson, John J. The Governance of Colleges and Universities. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1960.
- Cowan, John. Effectiveness and Efficiency in Higher Education. Higher Education 14 (1985): 235-239.
- Daft, Richard L. Organization Theory and Design. 4th ed. Minnesota: West Publishing Company, 1992.
- Drucker, Peter Ferdinand. Management. Great Britain: Hazell Watson & Viney, 1977.
- Flanagan, John C. The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin 4 (July 1954): 327-358.
- Flawn, Peter T. A Premier for University President. Austin: University of Texas Press, 1990.
- Glaser, Barney G., Strauss, Anselm L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.
- Hamlin, Bob. The Competent Manager in Secondary Schools. Educational Management and Administration 18 (1990): 3-9.
- Heilbron, Louis H. The College and University Trustee. San Francisco: Jossey-Bass, 1973.
- Henderson, Richard I. Performance Appraisal. 2nd ed. Virginia : Reston Publishing Company, 1984.

- Holland, Thomas P. Self-Assessment Nonprofit Boards. Nonprofit Management and Leader 1 (Fall 1991): 25-36.
- _____. Creating and Effective Board. Nonprofit Insight (February 1991): 1-15.
- _____, Chait, Richard P. and Taylor, Barbara E. Board Effectiveness: Identifying and Measuring Trustee Competencies. Research in Higher Education 4 (1989): 435-453.
- Horn, Francis H. The Organization of Colleges and Universities In Burns, Gerald P. (ed.) Administrators in Higher Education, PP. 45-78. New York: Harper & Row Publishers, 1962.
- Houle, Cyril O. Governing Boards. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Hungate, Thad L. Management in Higher Education. New York: Bureau of Publications Columbia University, 1964.
- Ingram, Richard T. and Associates., eds. Handbook of college and University Trusteeship. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980.
- Jackson, John H. and Morgan, Cyril P. Organization Theory. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- Krippendorff, Klaus, Content Analysis An Introduction to Its Methodology Vol. 5 London: Sage Publications, 1980.
- Martorana, S.V. College Boards of Trustees. Washington D.C: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1963.

- Martorana, S.V. and Hollis, Ernest V. State Boards Responsible for Higher Education. Washington: United States Government Printing Office, 1960.
- Middlemist, R. Dennis and Hitt, Michael A. Organization Behavior. San Francisco: West Publishing Company, 1988.
- Miller, Richard I. The Assessment of College Performance. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1979.
- Millet, John D. The Academic Community. New York: McGraw-Hill Book Company, 1962.
- Morris, James A. Organization for Administration of Four-Year College and Universities In Knowles, Asa S. (ed.) Handbook of College and University Administration. pp. 3-8. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- Mouley, George J. The Science of Educational Research New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1970.
- Paltridge, James Gilbert. Studying Board Effectiveness In Ingram, Richard T. and Associates (ed.) Handbook of College and University Trusteeship pp. 363-376. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980.
- Perkins, James A., ed. The University as an Organization In Mayhew, Lewis B.(ed.) The Carnegie Commission of Higher Education. pp. 211-232. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

Potter, George E. Responsibility. In Dziuba, Victoria et.al. Enhancing Trustee Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publisher, 1976.

Pulliam, John D. History of Education in America. 4th ed. Ohio: Merrill Publishing Company, 1987.

Pye, A Kenneth. University Governance and Autonomy Who decides what in the University. In Deneff, A. Leigh., Goodwin, Craufurd D., and Mccrate, Ellen Stern (eds.) The Academic's Handbook. PP. 241-259. U.S.A : Duke University Press, 1988.

Quinn, James Brain; Mintzberg Henry and James, Robert M. The Strategies Process. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

Rauh, Morton A. The Trusteeship of Colleges and Universities. New York: McGraw-Hill Book Company, 1969.

Robbins, S.P. Organization Theory: Structure, Design and Applications 2nd ed. New Jersey: Prentic-Hall, 1987.

Ross, Murray G. The University The Anatomy of Academe. New York: McGraw-Hill Book Company, 1976.

Ruml, Beardsley and Morrison, Donald H. Memo to a College Trustee. New York: McGraw-Hill, 1959.

Sax, Gilbert. Empirical Foundations of Educational Research New Jersey: Prentical Hall, 1968.

Slesinger, Larry H. Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards. National Center for Nonprofit Boards, 1992.

Smith, David N. Who Rules the Universities? New York: Monthly Review Press, 1974.

Taylor, Barbara E., Chiat, Richard P. and Holland, Thomas P. Trustee Motivation and Board Effectiveness. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2 (Summer 1991): 207-223.

The Lima Declaration on Academic Freedom and Autonomy of Institutions of Higher Education (n.d.)

Welker, William Francis, A Taxonomy of Institutional Effectiveness Literature for public Higher Education, College and University. Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1990.

Westmeyer, Paul. Principles of Governance and Administration in Higher Education. Illinois: Charles C. Thomas Publisher, 1990.

William, Dubrin Ireland. Management Organization. Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.

Woosley, Lorette K. The Critical Incident Technique: An Innovative Qualitative Method of Research Canadian Journal of Counselling 20 (1986): 242-254.

Zwingle, J.L. Governing Boards In Knowles, Asa S. (ed.) Handbook of College and University Administration. PP. 2-3-2-80. New York: McGraw-Hill, 1970.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์
2. รายชื่อนักวิชาการที่ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
4. หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย
5. เอกสารให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจการจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ประสิทธิผลมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยและค่านิยาม
6. แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้การสัมภาษณ์

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป จำนวน 12 คน ได้แก่
 - 1.1 ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
 - 1.2 ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน
 - 1.3 ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย
 - 1.4 ศาสตราจารย์ ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต
 - 1.5 ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย
 - 1.6 ศาสตราจารย์ ดร.อมร จันทรสมบูรณ์
 - 1.7 ศาสตราจารย์ ดร.สง่า สรรพศรี
 - 1.8 ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ฒ นคร
 - 1.9 ศาสตราจารย์ ดร.ถาวร วัชรภักย์
 - 1.10 รองศาสตราจารย์ ดร.กาจิด มงคลกุล
 - 1.11 ดร.ปลอดประสพ สุรัสวดี
 - 1.12 ดร.ชุมพล พรประภา

2. เลขานุการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน ได้แก่
 - 2.1 ศาสตราจารย์ ดร.สนิท อักษรแก้ว
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 - 2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินิติ รตะนานุกูล
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
 - 2.3 รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ ปิยะสกล สกลสัตยาทร
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยมหิดล
 - 2.4 อาจารย์สุรินทร์ รณเกียรติ
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 - 2.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุทุมพร พลาวงศ์
เลขานุการสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
 - 2.6 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประหยัด หาลิตะพันธุ์
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- 2.7 รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี
เลขานุการสภามหาวิทยาลัยบูรพา
- 2.8 รองศาสตราจารย์ นายสัตวแพทย์ ระบิล รัตนพานี่
เลขานุการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทตัวแทน จำนวน 2 คน ได้แก่

- 3.1 ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์
กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3.2 รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ ไชววิไลกุล
กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจเครื่องมือ

1. นักวิชาการด้านอุดมศึกษาและการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน ดังนี้
 - 1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์
คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 1.3 รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ
ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 1.4 รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2. นักวิชาการด้านการสร้างเครื่องมือวัดและประเมินผล จำนวน 2 คน ดังนี้
 - 2.1 ศาสตราจารย์ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์
ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2.2 รองศาสตราจารย์ ดร.บุญศรี พรหมมาพันธุ์
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ที่ ทม 0309/ ๒๒๖ ๓

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

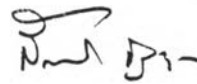
๓
ตุลาคม 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย
เรียน

เนื่องด้วย นายวัฒนา ล่วงลือ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา กำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย" โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา เทนหัสสิน ณ อุษงา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการขอเรียนสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับเหตุการณ์ กิจกรรม และนวัตกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ นายวัฒนา ล่วงลือ ได้เรียนสัมภาษณ์ท่านดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร. สันติ กงสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานมาตรฐานการศึกษา

โทร. 2183530

ที่ ทม 0309/2794

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

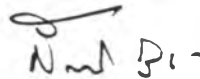
16 มีนาคม 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย
เรียน

เนื่องด้วย นายวัฒนา ล่วงลือ นิสิตชั้นปริญญาโท บัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา กำลังดำเนินการ
วิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง "การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย" โดยมี
รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา และ รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยขอให้ท่านตอบแบบ
ประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบประเมินประสิทธิผลดังกล่าว เพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ ฤกษ์สุวรรณ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานมาตรฐานการศึกษา
โทร. 2183530

คำชี้แจงในการตรวจผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

ความเป็นมา

ผู้วิจัยเป็นนิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย โดยมี วัตถุประสงค์สำคัญที่จะศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย และพัฒนาแบบสำรวจการ ปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยไทย โดยมุ่งที่การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่ การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทยให้สามารถปฏิบัติงานได้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

ในขั้นนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการ เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 12 คน และเลขานุการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทตัวแทน จำนวน 2 คน โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ถอดเทปบันทึกคำสัมภาษณ์
2. สรุปสาระสำคัญของคำสัมภาษณ์เป็นความเรียง
3. อ่านสรุปสาระสำคัญของคำสัมภาษณ์แล้ววิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของสภา มหาวิทยาลัยและกรรมการสภาที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลนำมาเขียนเรียง เป็นข้อ
4. จำแนกประเภทข้อมูล (category formulation) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ประเภทเดียวกัน จัดเป็นกลุ่มเดียวกัน
5. ตั้งชื่อกลุ่มพฤติกรรมปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมในกลุ่มนั้น ๆ เรียกว่า มิติ ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย
6. ให้นิยามของมิติประสิทธิภาพให้สอดคล้องและครอบคลุมพฤติกรรมในกลุ่มนั้น ๆ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ คือ

1. มิติประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย 8 ด้าน
2. คำนิยามของมิติประสิทธิภาพแต่ละด้าน
3. ตัวบ่งชี้ตามมิติประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย (ตามเอกสารแนบ)

สิ่งที่ขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ

สิ่งที่ขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ กล่าวคือ เมื่อได้มติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย นิยามของมติประสิทธิผลและตัวบ่งชี้ตามมติประสิทธิผลในแต่ละด้านแล้ว จึงจะนำไปสร้างแบบสำรวจการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย จึงขอความกรุณาผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในประเด็น ดังนี้

1. พฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่ผู้วิจัยจัดกลุ่มแล้ว เป็นสิ่งที่แสดงถึงความมีประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ ถ้าใช่ให้เขียนเครื่องหมาย _/ ถ้าไม่ใช่ให้เขียนเครื่องหมาย X ทับซ้อนนั้น
2. การตั้งชื่อมติประสิทธิผล มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับตัวบ่งชี้หรือไม่
3. การให้คานิยามของมติประสิทธิผล สอดคล้อง ครอบคลุมตัวบ่งชี้หรือไม่
4. การจัดกลุ่มตัวบ่งชี้ เป็นกลุ่มพฤติกรรมประเภทเดียวกันหรือไม่
5. ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ควรเพิ่มเติมมีอะไรบ้าง ถ้าเพิ่มเติมขอให้เขียนในที่ว่างที่เว้นไว้

สิ่งที่แก้ไขหรือข้อเสนอแนะขอให้เขียนลงในเอกสารที่แนบมานี้

กราบขอบพระคุณที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์
นายวัฒนา ล่วงลือ
ผู้วิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์
ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย
และกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทตัวแทน จำนวน 22 คน

มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย มี 8 ด้าน ได้แก่

1. มิติเชิงความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของสถาบัน หมายถึง สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในนิธาน เป้าหมาย และภารกิจของมหาวิทยาลัย รู้สภาพจุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานโดยยึดนิธานของมหาวิทยาลัย ตัวบ่งชี้ได้แก่

ตัวบ่งชี้

1. มีความเข้าใจนิธาน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2. ศึกษาและเข้าใจ เรื่องการศึกษาระดับอุดมศึกษาในภาพรวมและระดับสถาบัน
3. รู้สภาพจุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย
4. เข้าใจธรรมชาติการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรทางวิชาการ
5. เข้าใจถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
6. เข้าใจวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่
7. รู้เรื่องระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย

(เพิ่มเติม)

8.
9.
10.
11.
12.

2. มิติเชิงการศึกษาข้อมูล หมายถึง สภามหาวิทยาลัยได้ศึกษาข้อมูล รายละเอียดหรือข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ ที่สภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณา ตัวย่อที่ ได้แก่

ตัวย่อที่

1. อ่านเอกสารวาระการประชุมก่อนเข้าประชุมสภามหาวิทยาลัย
2. ชักถามข้อมูลรายละเอียดในที่ประชุมสภา เกี่ยวกับเรื่องที่เสนอที่ประชุมสภา เมื่อมีข้อสงสัย
3. ชักถามข้อเท็จจริงในเรื่องที่ยังไม่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องที่จะนำไปสู่ความขัดแย้ง หรือกำลังมีความขัดแย้งกันอยู่
4. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยผู้บริหารระดับต่าง ๆ
5. ชักถามข้อมูลรายละเอียดจากเจ้าของเรื่องที่เสนอเรื่องเข้าที่ประชุมสภา ก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย
6. ค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับเรื่องที่กำหนดไว้ในวาระการประชุม

(เพิ่มเติม)

7.
8.
9.
10.
11.
12.

3. มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หมายถึง สภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันและและเปลี่ยนข้อมูลกัน และพบปะพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร ตัวบ่งชี้ได้แก่

ตัวบ่งชี้

1. ทำตัวเป็นกลาง ไม่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ให้อายละเอียดหรือข้อมูลที่ตนเองมีอยู่กับกรรมการสภาคนอื่น ๆ
4. เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น แม้ว่าความคิดเห็นจะไม่ตรงกัน แต่ก็ปฏิบัติต่อกันอย่างมิตร
5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับกรรมการสภาคนอื่น ๆ
6. พบปะพูดคุยในหมู่กรรมการสภาอย่างไม่เป็นทางการ
7. การพูดแสดงความคิดเห็นชี้ให้เห็นถึงความรับผิดชอบร่วมกันของสภามีใช้ความรับผิดชอบของกรรมการคนใดคนหนึ่ง
8. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

(เพิ่มเติม)

9.
10.
11.
12.

4. **มติเชิงการมีส่วนร่วม** หมายถึง สภามหาวิทยาลัยให้ความสนใจและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย **ตัวบ่งชี้** ได้แก่

ตัวบ่งชี้

1. เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัยสม่ำเสมอ
2. เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เช่น การสัมมนาทางวิชาการ เป็นต้น
3. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมของมหาวิทยาลัย เช่น งานวันสถาปนามหาวิทยาลัย งานกรฐินพระราชทานที่มหาวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพ งานพระราชทานปริญญาบัตร เป็นต้น
4. เข้าร่วมกิจกรรมทางการบริหารของมหาวิทยาลัย เช่น การประชุมระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
5. เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤติจะเสนอตัวเข้าช่วยเหลือ
6. ชักถามและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
7. สนใจต่อกิจกรรมและงานของมหาวิทยาลัย
8. มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับมหาวิทยาลัย

(เพิ่มเติม)

9.
10.
11.
12.

5. มิติเชิงการสนับสนุน หมายถึง สภามหาวิทยาลัยได้ช่วยเหลือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
ตัวบ่งชี้ได้แก่

ตัวบ่งชี้

1. หาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินทุนให้กับมหาวิทยาลัย
2. รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย เช่น ติดต่อกับต่างประเทศ ประสานงานกับ
สำนักงานประมาธ เป็นต้น
3. ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตามความสามารถที่จะช่วยได้ เช่น บริจาคเงิน รับนักศึกษาไปฝึกงาน
 เป็นต้น
4. ชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการตัดสินใจหรือการดำเนินงานของสภา
5. ให้ความช่วยเหลือฝ่ายบริหารเมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น
6. เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยที่จะเชื่อมมหาวิทยาลัยกับองค์กรภายนอก
7. ให้อาข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ
8. มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วช่วยงานมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ตนเชี่ยวชาญ เช่น
เรื่องกฎหมาย การเงิน เป็นต้น
9. เสนอความคิดเห็นสนับสนุนฝ่ายบริหารในสิ่งที่ตนเห็นด้วย เพื่อให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจ
ในการดำเนินการ

(เพิ่มเติม)

10.
11.
12.

6. มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง สภามหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลรายละเอียดข้อเท็จจริงและความรอบรู้ในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา ตัวบ่งชี้ได้แก่

ตัวบ่งชี้

1. เสนอให้ตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาข้อมูลรายละเอียดในเรื่องที่ยังไม่มีความชัดเจน
2. เสนอความคิดเห็นหรือวิธีแก้ปัญหาในเรื่องที่ตนมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์
3. เล่าสิ่งที่เคยพบเห็นหรือกระทำมาแล้ว ต่อที่ประชุมเพื่อให้เกิดทางเลือกในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา
4. ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องที่สภาพิจารณา เพื่อใช้ในการเสนอความคิดเห็นมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ
5. ใช้ข้อมูลสถิติปัจจุบันในการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ
6. เสนอความคิดเห็นมีแนวทางที่ฝ่ายบริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้
7. การเสนอความคิดเห็นจะยึดปณิธานหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
8. ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องในการหาข้อยุติ
9. เสนอความคิดเห็นโดยยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัย มิใช่ของตนเองหรือพวกตนเอง
10. การเสนอความคิดเห็นมีความเป็นอิสระ มิใช่ถูกชี้นำจากบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใด
11. เสนอให้ใช้กฎระเบียบในการตัดสินใจในเรื่องที่มีกฎระเบียบอยู่แล้ว
12. เสนอความคิดเห็นไม่เห็นด้วยหรือคัดค้านในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามนโยบาย หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

(เพิ่มเติม)

13.
14.
15.

7. มิติเชิงการติดตามและประเมินผล หมายถึง สภามหาวิทยาลัยติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตัวบ่งชี้ได้แก่

ตัวบ่งชี้

1. ชักถามความก้าวหน้าของงานที่สภามอบหมายให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการ
2. ชักถามถึงการทำงานของคณะทำงานที่สภามอบหมายงานให้
3. เสนอให้ฝ่ายบริหารจัดทำรายงานการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อสภามหาวิทยาลัย
4. เสนอให้ทบทวนมติของสภาในกรณีที่มีเสียงคัดค้าน
5. เมื่อมีผู้กล่าวถึงมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะด้านบวกหรือลบก็จะนำมาพูดในที่ประชุมสภาหรือกับผู้บริหาร
6. ชักถามข้อมูลรายละเอียดในรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

(เพิ่มเติม)

7.
8.
9.
10.
11.
12.

8. มิติเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง สภามหาวิทยาลัยให้ความสนใจกับการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน
ในอนาคตของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

ตัวบ่งชี้

1. เสนอความคิดเห็นในลักษณะชี้แนะ
2. เป็นผู้วิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มองอนาคต
3. เสนอความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์
4. เสนอความคิดเห็นที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี
5. ให้คำแนะนำกับผู้บริหารเมื่อผู้บริหารขอคำปรึกษา
6. เป็นผู้เสนอความคิดเห็นริเริ่มโครงการใหม่ ๆ
7. สภาฯ ได้มีการระดมสมองในเรื่องต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา หรือกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย
8. เสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
9. เป็นผู้ที่มุมมองระดับโลก ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และมุมมองทางการศึกษา
10. ให้ความสนใจกับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต
11. ให้ข้อคิดเห็นอย่างถูกต้อง กว้างขวาง เป็นที่ยอมรับของคนทั้งหลาย
12. เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็น
13. ใช้เวลาส่วนใหญ่ในการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต

(เพิ่มเติม)

14.
15.
16.

แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

..... [] [] 1-2
(ชื่อสภามหาวิทยาลัย)

คำชี้แจง แบบประเมินฯ นี้พัฒนาขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย และเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทยให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ข้อความต่อไปนี้บรรยายถึงการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในฐานะที่ท่านเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ขอได้โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยในสภามหาวิทยาลัยที่ท่านเป็นกรรมการสภาฯ อยู่ ตามสภาพความเป็นจริง คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับใช้เฉพาะงานวิจัยนี้เท่านั้น ข้อมูลที่ได้จะวิเคราะห์ในภาพรวมโดยไม่ระบุชื่อสภามหาวิทยาลัย

โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องคามความเป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจในปณิธานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					[] [] [] 3-5
2. กรรมการสภาฯ รู้ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย					[] 6
3. กรรมการสภาฯ เข้าใจเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งในภาพรวมและระดับสถาบัน					[] 7 [] 8

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	[] 9
4. กรรมการสภา ฐึสภาพจุกอ่อน จุกแข็งของมหาวิทยาลัย					[] 10
5. กรรมการสภา เข้าใจธรรมชาติการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การทางวิชาการ					[] 11
6. กรรมการสภา เข้าใจถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย					[] 12
7. กรรมการสภา รู้ถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่					[] 13
8. สภามหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมแนะนำหรือปฐมนิเทศกรรมการสภา ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย					[] 14
9. กรรมการสภา รู้เรื่องระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย					[] 15
10. กรรมการสภา รู้สถานภาพของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย					[] 16
11. ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจัดส่งเอกสารวาระการประชุมให้กรรมการสภา ก่อนการประชุมสภา ทำให้มีเวลาเพียงพอที่จะอ่านหรือทำความเข้าใจวาระการประชุม					[] 17
12. กรรมการสภา อ่านหรือทำความเข้าใจเอกสารวาระการประชุมก่อนเข้าประชุมสภามหาวิทยาลัย					[] 18
13. ฝ่ายเลขานุการสภา จัดเตรียมข้อมูลให้เพียงพอในการพิจารณาเรื่องตามวาระการประชุม					[] 19
14. กรรมการสภา แสวงหาข้อเท็จจริงในเรื่องที่ยังไม่มีข้อมูลชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือกำลังมีความขัดแย้งกันอยู่					

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
15. กรรมการสภาฯ ชักถามข้อมูลรายละเอียดจากผู้เสนอเรื่องก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย					[] 20
16. เมื่อมีเรื่องสำคัญ ๆ ที่จะต้องตัดสินใจ สภาฯ จะเปิดโอกาสรับฟังข้อมูลทั้งจากผู้บริหารและประชาคมในมหาวิทยาลัย					[] 21
17. กรรมการสภาฯ รู้เรื่องกฎ ระเบียบที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					[] 22
18. กรรมการสภาฯ คำนึงว่าหารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นที่กำหนดไว้ในวาระการประชุมสภาฯ					[] 23
19. กรรมการสภาฯ ได้พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณา					[] 24
20. กรรมการสภาฯ มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณา					[] 25
21. การเสนอความคิดเห็นหรือการกระทำของกรรมการสภาฯ แสดงให้เห็นว่ามีความเป็นกลางไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก					[] 26
22. กรรมการสภาฯ รับฟังความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ ด้วยใจเป็นธรรม					[] 27
23. กรรมการสภาฯ มีโอกาสพบปะพูดคุยร่วมกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการกับกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ					[] 28
24. สภาฯ ได้จัดทำเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการสภาฯ ทำให้กรรมการสภาฯ รู้จักกันเป็นอย่างดี					[] 29
25. กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย					[] 30

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
26. กรรมการสภาฯ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องเกรงว่ากรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ จะไม่พอใจ					[] 31
27. กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แม้ว่าจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน					[] 32
28. การปฏิบัติงานของกรรมการสภาฯ ทำให้เห็นว่ากรรมการสภาฯ มีความรับผิดชอบในงานร่วมกันมิใช่เป็นความรับผิดชอบของนายกสภาฯ หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					[] 33
29. กรรมการสภาฯ เข้าประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ					[] 34
30. ในการเข้าประชุมสภาฯ กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง					[] 35
31. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย					[] 36
32. สภามหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณาอย่างเต็มที่					[] 37
33. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย					[] 38
34. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย					[] 39
35. เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤติ กรรมการสภาฯ ช่วยกันแก้ปัญหา หรือเหตุการณ์วิกฤตินั้น					[] 40
36. สภามหาวิทยาลัยได้ทบทวนบทบาท หน้าที่ของสภาฯ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ					[] 41

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	
37. กรรมการสภาฯ ได้เข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย					[] 42
38. เมื่อมหาวิทยาลัยเชิญกรรมการสภาฯ เข้าร่วมกิจกรรมไม่ ว่าจะเป็นกิจกรรมทางวิชาการหรือกิจกรรมอื่น ๆ กรรมการ สภาฯ เข้าร่วมอยู่บ่อยครั้ง					[] 43
39. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเกี่ยวกับ กิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภาฯ					[] 44
40. กรรมการสภาฯ ส่วนใหญ่ให้ความสนใจคือกิจกรรมและ งานของมหาวิทยาลัย					[] 45
41. กรรมการสภาฯ ได้เข้าร่วมในการพิจารณาคัดสินใจใน เรื่องสำคัญ ๆ เสมอ					[] 46
42. กรรมการสภาฯ มีส่วนในการหาแหล่งเงินหรือผู้บริจาค เงินให้กับมหาวิทยาลัย					[] 47
43. กรรมการสภาฯ รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้ มหาวิทยาลัย เช่น การติดต่อกับต่างประเทศและการ ประสานงานกับสำนักงานงบประมาณ เป็นต้น					[] 48
44. กรรมการสภาฯ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตามความ สามารถที่จะช่วยได้เช่น การบริจาคเงิน การรับนักศึกษาไป ฝึกงาน และการหาทุนวิจัยให้ เป็นต้น					[] 49
45. กรรมการสภาฯ ช่วยชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการ ตัดสินใจของสภาฯ หรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					[] 50
46. กรรมการสภาฯ ให้ความช่วยเหลือการทำงานของฝ่ายบริหาร เมื่อเห็นว่าเรื่องนั้นเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์					[] 51

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
47. กรรมการสภาฯ ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์การภายนอก					[] 52
48. กรรมการสภาฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่กรรมการสภาฯ เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ					[] 53
49. เมื่อฝ่ายบริหารขอคำปรึกษา กรรมการสภาฯ ได้ให้คำแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ					[] 54
50. กรรมการสภาฯ ได้ช่วยงานมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ตนมีความรอบรู้ หรือเชี่ยวชาญเช่น เรื่องกฎหมาย เรื่องการเงิน เป็นต้น					[] 55
51. การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ สภาฯ จะแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน					[] 56
52. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือวิธีแก้ปัญหาในสิ่งที่ตนมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์					[] 57
53. กรรมการสภาฯ ที่มีประสบการณ์จะเล่าสิ่งที่เคยพบเห็นหรือเคยกระทำมาแล้วต่อที่ประชุมสภาฯ เพื่อให้เกิดทางเลือกในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา					[] 58
54. กรรมการสภาฯ จะใช้ข้อมูลประกอบการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ					[] 59
55. การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ มีแนวทางใหม่ ๆ ที่ฝ่ายบริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้					[] 60
56. กรรมการสภาฯ คัดค้านหรือหักท้วงการตัดสินใจที่เห็นว่าไม่สอดคล้องกับปณิธานหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					[] 61

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด	
57. การลงมติของสภา ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าการลงคะแนนเสียง					[] 62
58. กรรณิศจิตใจของสภา จะยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมิใช่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง					[] 63
59. การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภา มีความเป็นอิสระไม่ได้ถูกชี้นำจากบุคคลใดหรือกลุ่มใด					[] 64
60. กรรมการสภา สนับสนุนให้ใช้กฎ ระเบียบในการตัดสินใจในเรื่องที่มีกฎ ระเบียบอยู่แล้ว					[] 65
61. กรรมการสภา ได้คัดค้านหรือทักท้วงในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					[] 66
62. สภา เปิดรับฟังความคิดเห็นทั้งจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัย และบุคคลภายนอกประกอบการตัดสินใจ					[] 67
63. สภา ติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภา มอบหมายให้มหาวิทยาลัยรับไปดำเนินการ					[] 68
64. สภา ชักถามถึงการทำงานของคณะทำงานที่สภา มอบหมายให้					[] 69
65. สภา กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารรายงานการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อสภามหาวิทยาลัย					[] 70
66. เมื่อสภา มีมติไปแล้วในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่มีเสียงคัดค้านภายหลัง สภา ได้นำมตินั้นมาทบทวนใหม่					[] 71
67. เมื่อมีผู้กล่าวถึงมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือลบ กรรมการสภา ได้นำมาบอกกล่าวในที่ประชุมสภา หรือกับฝ่ายบริหาร					[] 72



ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	[] 73
68. กรรมการสภาฯ ได้ซักถามข้อมูลรายละเอียดในรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย					[] 74
69. สภาฯ มีกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย					[] 75
70. สภาฯ ติดตามการประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย					[] 76
71. กรรมการสภาฯ สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย					[] 77
72. สภาฯ ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกบางโครงการของมหาวิทยาลัยที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร					[] 78
73. กรรมการสภาฯ สนับสนุนให้มีการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ปี					[] 79
74. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นที่เป็นการชี้แจงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต					[] 80
75. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย					[] 81
76. การปฏิบัติงานของสภาฯ เป็นการเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า					[] 82
77. สภาฯ ได้มีการระดมสมอง หรืออภิปรายเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต					[] 83
78. สภาฯ ใช้เวลาด่วนใหญ่ของการประชุมสภาฯ เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตมากกว่างานประจำ					

สำหรับผู้วิจัย

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด	
79. สภาฯ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย					[] 84
81. สภาฯ สนับสนุนการจัดทำแผนการดำเนินงานระยะยาวของมหาวิทยาลัย					[] 86
82. สภาฯ สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้นำของมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ					[] 87
83. อื่น ๆ (โปรดระบุการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยที่ยังไม่ได้กล่าวถึงในแบบประเมินฯ ฉบับนี้					
83.1	[] 88
83.2	[] 89
83.3	[] 90
83.4	[] 91
83.5	[] 92

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาตอบแบบประเมินฯ จนครบถ้วนสมบูรณ์

ภาคผนวก ข

1. ตาราง ค่าต่ำสุดของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับความมีนัยสำคัญต่าง ๆ เมื่อตัวอย่างมีขนาดต่างกัน
2. ค่าความเที่ยงและค่าสหสัมพันธ์ของแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ฉบับใช้จริง
3. ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อกระทงในแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำนวน 82 ข้อ
4. คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกรายสภามหาวิทยาลัย
5. คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร และแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
6. คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามขนาดของสภามหาวิทยาลัย ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
7. คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะ เป็นส่วนราชการและไม่เป็นส่วนราชการ

- ตารางที่ 8.4
 ค่าต่ำสุดของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 ที่ระดับความมีนัยสำคัญต่าง ๆ เมื่อตัวอย่างมีขนาดต่างกัน

N	ระดับแห่งความมีนัยสำคัญ		
	.05	.02	.01
50	.277	.329	.364
60	.253	.300	.333
70	.234	.278	.308
80	.219	.206	.288
90	.207	.245	.271
100	.196	.233	.258
125	.175	.208	.230
150	.160	.190	.210
175	.148	.176	.195
200	.139	.164	.182
250	.124	.147	.163
300	.113	.134	.149
400	.098	.116	.129
500	.088	.104	.115
1000	.061	.071	.083

(ประกอบ กรรมสูตร, 2520)

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน
ในแบบประเมินประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V1	25.8782	18.3560	.6670	.8792
V2	25.8426	18.3009	.7022	.8772
V3	25.9416	18.0144	.7221	.8755
V4	26.1522	18.3228	.6413	.8808
V5	25.9569	18.3925	.6516	.8802
V6	25.7005	18.0271	.7460	.8742
V7	26.0279	18.7255	.5908	.8842
V8	27.2665	19.1324	.3733	.9028
V9	26.3985	17.9604	.6737	.8785
V10	26.6117	17.9175	.6401	.8811

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	878.1066	393	2.2344		
WITHIN PEOPLE	1633.0000	3546	.4605		
BETWEEN MEASURES	780.0558	9	86.6729	259.4162	.0000
RESIDUAL	852.9442	3537	.2411		
NONADDITIVITY	.4135	1	.4135	1.7152	.1904
BALANCE	852.5306	3536	.2411		
TOTAL	2511.1066	3939	.6375		

GRAND MEAN = 2.9086

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 0.8581

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 10

ALPHA = 0.8921*

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการศึกษาข้อมูล
ในแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V11	24.1168	14.0321	.5257	.7910
V12	24.2005	14.7154	.5274	.7921
V13	24.1117	15.1173	.4683 ✓	.7983
V14	24.0406	14.1663	.5203	.7920
V15	25.0127	14.7861	.4119 ✓	.8044
V16	24.6472	14.0661	.4573 ✓	.8012
V17	24.2868	14.7191	.5240	.7924
V18	24.6878	14.4494	.5848	.7863
V19	24.6904	14.9064	.4154 ✓	.8035
V20	23.9594	14.6050	.5159	.7929

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	691.8236	393	1.7604		
WITHIN PEOPLE	1618.1000	3546	.4562		
BETWEEN MEASURES	447.9211	9	49.7650	150.4325	.0000
RESIDUAL	1170.1785	3537	.3308		
NONADDITIVITY	.0127	1	.0127	.0283	.8448
BALANCE	1170.1662	3536	.3309		
TOTAL	2309.9236	3939	.5864		

GRAND MEAN = 2.7084

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 0.9056

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 10

ALPHA = 0.8121

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
ในแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V21	20.6878	10.3323	.6535	.9126
V22	20.5761	10.8504	.6578	.8134
V23	21.4264	10.6472	.5620	.8259
V24	21.5609	11.3156	.4303	.8434
V25	20.7284	11.8726	.4331	.8393
V26	20.4949	11.1565	.5712	.8238
V27	20.5609	11.3869	.6266	.8194
V28	20.5964	10.5059	.7086	.8061

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	690.7440	392	1.7576		
WITHIN PEOPLE	1246.3750	2758	.4519		
BETWEEN MEASURES	482.3043	7	68.9006	248.0733	.0000
RESIDUAL	764.0707	2751	.2777		
NONADDITIVITY	.2093	1	.2093	.7535	.3854
BALANCE	763.8614	2750	.2778		
TOTAL	1927.1190	3151	.6148		

GRAND MEAN = 2.9756

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 1.1324

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 8

ALPHA = C.8420

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการมีส่วนร่วม
ในแบบประเมินประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V29	33.8350	28.9200	.4279	.8498
V30	33.5178	28.8712	.4663	.8478
V31	33.9086	26.2105	.6536	.8351
V32	33.4670	28.4684	.5026	.8458
V33	34.1574	26.4175	.5150	.8460
V34	33.6371	28.0384	.4039	.8529
V35	33.7595	26.9750	.5543	.8422
V36	34.5451	27.5567	.5073	.8453
V37	34.5990	27.7574	.4786	.8473
V38	34.2132	28.1529	.4732	.8473
V39	33.7766	28.5861	.5887	.8426
V40	33.7665	27.8792	.6128	.8395
V41	33.6726	27.5083	.5973	.8399

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	574.1226	393	2.4787		
WITHIN PEOPLE	2311.2308	4728	.4888		
BETWEEN MEASURES	616.8255	12	51.4021	143.0664	.0000
RESIDUAL	1694.4053	4716	.3593		
NONADDITIVITY	4.6018	1	4.6018	12.8402	.0003
BALANCE	1689.8035	4715	.3584		
TOTAL	3285.3534	5121	.6415		

GRAND MEAN = 2.8262

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 1.5598

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 13

ALPHA = .8550

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย
ในแบบประเมินประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V42	21.5863	15.6783	.6923	.8613
V43	21.6574	16.0273	.6636	.8640
V44	21.5635	15.9921	.6822	.8623
V45	21.5736	16.1129	.6777	.8627
V46	21.1472	16.5737	.5787	.8717
V47	21.6244	16.2402	.6475	.8654
V48	20.8807	17.0468	.6520	.8662
V49	20.6497	18.0144	.4657	.8792
V50	20.7082	17.1385	.5671	.8722

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PRCB.
BETWEEN PEOPLE	900.4129	393	2.2911		
WITHIN PEOPLE	1421.3333	3152	.4509		
BETWEEN MEASURES	559.8071	8	69.9759	255.3656	.0000
RESIDUAL	861.5262	3144	.2740		
NONADDITIVITY	23.1536	1	23.1536	86.8013	.0000
BALANCE	838.2726	2142	.2067		
TOTAL	2321.7462	3545	.6549		

GRAND MEAN = 2.6582

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 2.0728

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 9

ALPHA = 0.8804

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ
ในแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V51	34.8198	22.5959	.5592	.8963
V52	34.3883	24.1364	.5838	.8927
V53	34.4162	24.2690	.5403	.8946
V54	34.5935	23.5650	.6244	.8906
V55	34.7056	24.1370	.5675	.8933
V56	34.6015	23.8077	.6671	.8891
V57	34.4467	22.8737	.6398	.8898
V58	34.3147	22.7607	.7218	.8854
V59	34.3503	22.6811	.6936	.8868
V60	34.3528	24.2086	.5648	.8925
V61	34.7284	23.4655	.6149	.8910
V62	34.5685	22.8515	.6763	.8878

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	905.5087	393	2.3041		
WITHIN PEOPLE	1128.7500	4334	.2604		
BETWEEN MEASURES	123.8856	11	11.2623	48.4513	.0000
RESIDUAL	1004.8644	4323	.2324		
NONADDITIVITY	.3571	1	.3571	1.5364	.2152
BALANCE	1004.5073	4322	.2324		
TOTAL	2034.2587	4727	.4303		

GRAND MEAN = 3.1385

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 1.3850

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 12

ALPHA = 0.8991

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการติดตามและประเมินผล
ในแบบประเมินประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V63	24.6041	23.5070	.6529	.8541
V64	24.6726	24.3938	.5553	.8632
V65	24.7107	23.8346	.5666	.8625
V66	24.9924	24.9552	.3771	.8767
V67	24.7208	24.3799	.5256	.8652
V68	24.4518	24.8641	.5252	.8652
V69	25.2462	23.7728	.6297	.8576
V70	24.9543	23.2753	.6234	.8584
V71	25.0228	23.5644	.6334	.8578
V72	25.1624	23.6326	.6116	.8592
V73	25.0660	23.5682	.6156	.8590

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	1023.5293	393	2.6044		
WITHIN PEOPLE	1555.2727	3940	.3947		
BETWEEN MEASURES	253.3604	10	25.3360	76.4803	.0000
RESIDUAL	1301.9123	3930	.3313		
NONADDITIVITY	2.7500	1	2.7500	8.2167	.0039
BALANCE	1299.1623	3929	.3307		
TOTAL	2578.8020	4333	.5952		

GRAND MEAN = 2.4872

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 1.5332

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 11

ALPHA = 0.8728 ✓

ค่าความเที่ยง และค่าสหสัมพันธ์รายข้อของมิติเชิงการกำหนดคสไลบาย
ในแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

ITEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ITEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ITEM DELETED	CORRECTED ITEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ITEM DELETED
V74	21.5051	20.2404	.6245	.8996
V75	21.2843	20.2243	.6764	.8965
V76	21.6091	18.8901	.7284	.8920
V77	21.7056	18.5452	.7360	.8913
V78	22.0279	18.6481	.7216	.8925
V79	21.9137	19.0663	.6744	.8961
V80	21.9416	18.7014	.7554	.8899
V81	21.4112	19.7847	.6664	.8967
V82	21.6878	19.1771	.5856	.9040

ANALYSIS OF VARIANCE

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQ.	DF	MEAN SQUARE	F	PROB.
BETWEEN PEOPLE	1051.7067	392	2.6761		
WITHIN PEOPLE	991.1111	3152	.3144		
BETWEEN MEASURES	200.6249	8	25.0781	99.7432	.0000
RESIDUAL	790.4862	3144	.2514		
NONADDITIVITY	12.7856	1	12.7856	51.6715	.0000
BALANCE	777.7006	3143	.2474		
TOTAL	2042.8178	3545	.5763		

GRAND MEAN = 2.7095

TUKEY ESTIMATE OF POWER TO WHICH OBSERVATIONS
MUST BE RAISED TO ACHIEVE ADDITIVITY = 2.2560

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 394.0

N OF ITEMS = 9

ALPHA = 0.9060

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของข้อกระทงใหม่แบบประเมิน ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย จำนวน 82 ข้อ

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจในปณิธานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.20	0.62
2. กรรมการสภาฯ รู้ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย	3.24	0.61
3. กรรมการสภาฯ เข้าใจเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งในภาพรวมและระดับสถาบัน	3.14	0.64
4. กรรมการสภาฯ รู้สภาพจุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย	2.93	0.65
5. กรรมการสภาฯ เข้าใจธรรมชาติการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การทางวิชาการ	3.12	0.63
6. กรรมการสภาฯ เข้าใจถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย	3.38	0.62
7. กรรมการสภาฯ รู้ถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่	3.05	0.62
8. สภามหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมแนะนำหรือปฐมนิเทศกรรมการสภาฯ ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย	1.82	0.79
9. กรรมการสภาฯ รู้เรื่องระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย	2.68	0.68
10. กรรมการสภาฯ รู้สถานภาพของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	2.47	0.72
11. ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจัดส่งเอกสารวาระการประชุมให้กรรมการสภาฯ ก่อนการประชุมสภาฯ ทำให้มีเวลาเพียงพอที่จะอ่านหรือทำความเข้าใจวาระการประชุม	2.96	0.75
12. กรรมการสภาฯ อ่านหรือทำความเข้าใจเอกสารวาระการประชุมก่อนเข้าประชุมสภามหาวิทยาลัย	2.88	0.61
13. ฝ่ายเลขานุการสภาฯ จัดเตรียมข้อมูลให้เพียงพอในการพิจารณาเรื่องตามวาระการประชุม	2.97	0.59
14. กรรมการสภาฯ แสวงหาข้อเท็จจริงในเรื่องที่ยังไม่มีข้อมูลชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือกำลังมีความขัดแย้งกันอยู่	3.04	0.73
15. กรรมการสภาฯ ชักถามข้อมูลรายละเอียดจากผู้เสนอเรื่องก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย	2.07	0.72

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
16. เมื่อมีเรื่องสำคัญ ๆ ที่จะต้องตัดสินใจ สภาฯ จะเปิดโอกาสรับฟังข้อมูล ทั้งจากผู้บริหารและประชาคมในมหาวิทยาลัย	2.43	0.83
17. กรรมการสภาฯ รู้เรื่องกฎ ระเบียบที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย	2.79	0.62
18. กรรมการสภาฯ ดันคว่ำหารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นที่กำหนดไว้ใน วาระการประชุมสภาฯ	2.39	0.62
19. กรรมการสภาฯ ได้พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณา	2.39	0.69
20. กรรมการสภาฯ มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณา	3.12	0.65
21. การเสนอความคิดเห็นหรือการกระทำของกรรมการสภาฯ แสดงให้เห็น ว่ามีความเป็นกลางไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก	3.11	0.75
22. กรรมการสภาฯ รับฟังความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ ด้วยใจ เป็นธรรม	3.22	0.64
23. กรรมการสภาฯ มีโอกาสพบปะพูดคุยร่วมกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการกับ กรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ	2.37	0.76
24. สภาฯ ได้จัดทำเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการสภาฯ ทำให้กรรมการ สภาฯ รู้จักกันเป็นอย่างดี	2.24	0.75
25. กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3.07	0.60
26. กรรมการสภาฯ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้อง เกรงว่ากรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ จะไม่พอใจ	3.31	0.65
27. กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แม้ว่าจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน	3.24	0.55
28. การปฏิบัติงานของกรรมการสภาฯ ทำให้เห็นว่ากรรมการสภาฯ มีความ รับผิดชอบในงานร่วมกันมิใช่เป็นความรับผิดชอบของนายกสภาฯ หรือฝ่าย ใดฝ่ายหนึ่ง	3.20	0.67

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
29. กรรมการสภาฯ เข้าประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ	2.90	0.64
30. ในการเข้าประชุมสภาฯ กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง	3.22	0.59
31. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย	2.83	0.80
32. สภามหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณาอย่างเต็มที่	3.27	0.62
33. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย	2.58	0.92
34. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย	3.10	0.82
35. เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤติ กรรมการสภาฯ ช่วยแก้ปัญหา หรือเหตุการณ์วิกฤตินั้น	2.94	0.80
36. สภามหาวิทยาลัยได้ทบทวนบทบาท หน้าที่ของสภาฯ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ	2.19	0.76
37. กรรมการสภาฯ ได้เข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	2.14	0.76
38. เมื่อมหาวิทยาลัยเชิญกรรมการสภาฯ เข้าร่วมกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางวิชาการ หรือกิจกรรมอื่น ๆ กรรมการสภาฯ เข้าร่วมอยู่บ่อยครั้ง	2.52	0.71
39. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภาฯ	2.96	0.53
40. กรรมการสภาฯ ส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อกิจกรรมและงานของมหาวิทยาลัย	2.97	0.61
41. กรรมการสภาฯ ได้เข้าร่วมในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ	3.06	0.67

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
42. กรรมการสภาฯ มีส่วนในการหาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย	2.33	0.78
43. กรรมการสภาฯ รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย เช่น การติดต่อกับต่างประเทศและการประสานงานกับสำนักงานประมาศ เป็นต้น	2.26	0.75
44. กรรมการสภาฯ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตามความสามารถที่จะช่วยได้ เช่น การบริจาคเงิน การรับนักศึกษาไปฝึกงาน และหาทุนวิจัยให้ เป็นต้น	2.36	0.74
45. กรรมการสภาฯ ช่วยชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการตัดสินใจของสภาฯ หรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	2.35	0.73
46. กรรมการสภาฯ ให้ความช่วยเหลือการทำงานของฝ่ายบริหารเมื่อเห็นว่าเรื่องนั้นเป็นสิ่งที่มิประโยชน์	2.77	0.74
47. กรรมการสภาฯ ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์การภายนอก	2.29	0.73
48. กรรมการสภาฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่กรรมการสภาฯ เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ	3.04	0.59
49. เมื่อฝ่ายบริหารขอคำปรึกษา กรรมการสภาฯ ได้ให้คำแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ	3.27	0.57
50. กรรมการสภาฯ ได้ช่วยงานมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ตนเองมีความรอบรู้ หรือเชี่ยวชาญเช่น เรื่องกฎหมาย เรื่องการเงิน เป็นต้น	3.21	0.65
51. การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ สภาฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน	2.84	0.82
52. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือวิธีแก้ปัญหาในสิ่งที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์	3.27	0.55
53. กรรมการสภาฯ ที่มีประสบการณ์จะเล่าสิ่งที่เคยพบเห็นหรือเคยกระทำมาแล้วต่อที่ประชุมสภาฯ เพื่อให้เกิดทางเลือกในการตัดสินใจ หรือแก้ปัญหา	3.24	0.57

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
54. กรรมการสภาฯ จะใช้ข้อมูลประกอบการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ	3.06	0.61
55. การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ มีแนวทางใหม่ ๆ ที่ฝ่ายบริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้	2.95	0.57
56. กรรมการสภาฯ คัดค้านหรือทักท้วงการตัดสินใจที่เห็นว่าไม่สอดคล้องกับพันธานหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.06	0.54
57. การลงมติของสภาฯ ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ต้องการมากกว่าการลงคะแนนเสียง	3.21	0.70
58. การตัดสินใจของสภาฯ จะยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมิใช่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	3.34	0.64
59. การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ มีความเป็นอิสระไม่ได้ถูกชี้นำจากบุคคลใด หรือกลุ่มใด	3.31	0.68
60. กรรมการสภาฯ สนับสนุนให้ใช้กฎ ระเบียบในการตัดสินใจในเรื่องที่มีกฎระเบียบอยู่แล้ว	3.31	0.56
61. กรรมการสภาฯ ได้คัดค้านหรือทักท้วงในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	2.93	0.63
62. สภาฯ เปิดรับฟังความคิดเห็นทั้งจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัย และบุคคลภายนอกประกอบการตัดสินใจ	3.09	0.67
63. สภาฯ ติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภาฯ มอบหมายให้มหาวิทยาลัยรับไปดำเนินการ	2.75	0.69
64. สภาฯ ชักถามถึงการทำงานของคณะกรรมการที่สภาฯ มอบหมายให้	2.68	0.68
65. สภาฯ กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารรายงานการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อสภามหาวิทยาลัย	2.65	0.76
66. เมื่อสภาฯ มีมติไปแล้วในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่มีเสียงคัดค้าน สภาฯ ได้นำมตินั้นมาทบทวนใหม่	2.36	0.80

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
67. เมื่อมีผู้กล่าวถึงมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะ เป็นด้านบวกหรือลบ กรรมการสภาฯ ได้นับมาบอกกล่าวในที่ประชุมสภาฯ หรือกับฝ่ายบริหาร	2.64	0.72
68. กรรมการสภาฯ ได้ซักถามข้อมูล รายละเอียดในรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย	2.90	0.64
69. สภาฯ มีกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ โครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย	2.11	0.70
70. สภาฯ ติดตามการประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย	2.40	0.79
71. กรรมการสภาฯ สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2.33	0.73
72. สภาฯ ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกบางโครงการของมหาวิทยาลัยที่เห็นว่า ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร	2.19	0.74
73. กรรมการสภาฯ สนับสนุนให้มีการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ปี	2.29	0.75
74. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นที่เป็นการชี้แนะไปสู่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต	2.88	0.61
75. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย	3.10	0.57
76. การปฏิบัติงานของสภาฯ เป็นเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	2.77	0.73
77. สภาฯ ได้มีการจัดระดมสมอง หรืออภิปรายเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต	2.68	0.77
78. สภาฯ ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการประชุมสภาฯ เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตมากกว่างานประจำ	2.35	0.77
79. สภาฯ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	2.47	0.75

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ข้อกระทง	\bar{X}	S.D.
80. สภาฯ ได้มีการอภิปรายถึงกุศโลบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	2.44	0.74
81. สภาฯ สนับสนุนการจัดทำแผนการดำเนินงานระยะยาวของมหาวิทยาลัย	2.97	0.65
82. สภาฯ สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้นำของมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ	2.69	0.82

ตารางที่ 41 คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยของรัฐ
สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 21 แห่ง

สภามหาวิทยาลัย	คะแนนมาตรฐานที่
1. สภามหาวิทยาลัย 1	54.20
2. สภามหาวิทยาลัย 2	48.20
3. สภามหาวิทยาลัย 3	46.60
4. สภามหาวิทยาลัย 4	46.90
5. สภามหาวิทยาลัย 5	51.40
6. สภามหาวิทยาลัย 6	52.70
7. สภามหาวิทยาลัย 7	50.09
8. สภามหาวิทยาลัย 8	49.00
9. สภามหาวิทยาลัย 9	48.30
10. สภามหาวิทยาลัย 10	49.10
11. สภามหาวิทยาลัย 11	51.40
12. สภามหาวิทยาลัย 12	49.10
13. สภามหาวิทยาลัย 13	45.10
14. สภามหาวิทยาลัย 14	57.77
15. สภามหาวิทยาลัย 15	46.50
16. สภามหาวิทยาลัย 16	47.20
17. สภามหาวิทยาลัย 17	46.20
18. สภามหาวิทยาลัย 18	56.40
19. สภามหาวิทยาลัย 19	45.70
20. สภามหาวิทยาลัย 20	57.20
21. สภามหาวิทยาลัย 21	61.60

ตารางที่ 42 คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย จาแนกรายสภามหาวิทยาลัย

มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย	สภามหาวิทยาลัย																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	T ₆	T ₇	T ₈	T ₉	T ₁₀	T ₁₁	T ₁₂	T ₁₃	T ₁₄	T ₁₅	T ₁₆	T ₁₇	T ₁₈	T ₁₉	T ₂₀	T ₂₁
1. ความเข้าใจบริบทของสาขา	52.63	50.52	45.90	45.17	49.11	41.18	52.81	48.91	51.93	50.17	50.46	49.11	41.17	55.45	46.52	48.23	47.34	56.72	47.91	50.28	66.95
2. การศึกษาข้อมูล	49.80	47.94	46.82	50.07	51.72	50.99	50.69	53.12	47.60	48.60	52.36	50.09	44.83	57.74	44.23	48.16	48.01	54.24	43.48	52.71	64.10
3. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	57.63	43.40	47.58	47.13	51.66	52.01	45.85	51.37	47.44	47.85	50.93	46.96	48.52	62.07	45.33	41.18	43.18	55.49	44.92	57.63	65.18
4. การมีส่วนร่วม	57.40	43.00	46.93	45.30	51.88	51.38	53.39	51.27	46.39	50.01	50.18	49.64	42.52	48.48	43.50	45.06	44.29	53.03	46.31	56.23	58.55
5. การสนับสนุนงานของสภามหาวิทยาลัย	53.10	45.27	46.53	57.45	48.48	56.32	48.97	48.28	50.16	50.35	54.23	49.70	44.47	54.32	47.84	49.34	43.56	56.33	48.84	56.16	46.86
6. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ	56.34	51.69	45.31	47.49	51.36	52.65	46.52	49.96	48.74	45.72	52.39	50.24	46.20	59.72	48.00	47.55	45.41	57.61	42.46	55.39	55.39
7. การติดตามและประเมินผล	49.43	48.70	49.98	45.73	54.04	52.56	49.71	48.45	49.11	50.41	48.75	49.40	48.54	46.83	49.53	47.22	49.94	51.19	45.77	59.39	56.79
8. การกำหนดกลยุทธ์	51.25	48.76	47.48	50.15	49.79	49.27	52.18	47.75	45.68	50.06	49.05	47.85	49.72	55.55	49.21	44.37	50.91	55.59	49.01	57.13	61.43

ตารางที่ 43 คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย
 จำแนกตามโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร
 และแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย	โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย		
	แบบไตรภาคี	แบบผู้บริหาร	แบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
	T ₁	T ₂	T ₃
1. ความเข้าใจบริบทของสถาบัน	50.02	49.87	50.10
2. การศึกษาข้อมูล	50.28	49.13	40.41
3. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	49.70	48.85	53.23
4. การมีส่วนร่วม	50.53	48.88	49.84
5. การสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย	49.49	51.37	49.56
6. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ	49.83	49.70	51.19
7. การติดตามและประเมินผล	48.87	50.47	53.64
8. การกำหนดกลยุทธ์	50.05	47.70	53.88

ตารางที่ 44 คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย
จำแนกตามขนาดของสภามหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย	ขนาดของสภามหาวิทยาลัย		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่
	T ₁	T ₂	T ₃
1. ความเข้าใจบริบทของสถาบัน	51.42	49.26	49.49
2. การศึกษาข้อมูล	51.89	48.01	50.08
3. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	53.30	48.28	48.85
4. การมีส่วนร่วม	50.72	50.23	49.28
5. การสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย	51.01	48.90	50.07
6. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ	51.64	49.93	48.82
7. การติดตามและประเมินผล	51.30	49.53	49.38
8. การกำหนดกลยุทธ์	52.41	49.24	48.77

ตารางที่ 45 คะแนนมาตรฐาน ที่ (T-Score) ของมิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย
 จำแนกตามประเภทของมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการและ
 ไม่เป็นส่วนราชการ

มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย	ประเภทของมหาวิทยาลัย	
	เป็นส่วนราชการ	ไม่เป็นส่วนราชการ
	T ₁	T ₂
1. ความเข้าใจบริบทของสถาบัน	49.52	56.23
2. การศึกษาข้อมูล	49.48	56.78
3. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	49.20	60.33
4. การมีส่วนร่วม	49.45	57.06
5. การสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย	49.78	52.84
6. การวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ	49.58	55.39
7. การติดตามและประเมินผล	49.35	58.46
8. การกำหนดคคโลบาย	49.33	58.67

ภาคผนวก ค

1. คู่มือการใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย
2. แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

คู่มือ
การใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

โดย
นายวัฒนา ล่างลือ

แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยนี้ เป็นผลมาจากการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์
หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต เรื่อง การวิเคราะห์หัตถ์บ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย
(AN ANALYSIS OF INDICATORS FOR EFFECTIVENESS OF THAI UNIVERSITY COUNCILS)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2538

คู่มือ

การใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

1. ความสำคัญของการประเมินผลสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในโครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงต้องมีบทบาทเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

วิธีการที่จะทำให้สภามหาวิทยาลัย สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพวิธีการหนึ่งก็คือ การประเมินผลสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีส่วนใดบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ มุ่งที่จะประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยโดยพิจารณาจาก การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยมีฐานคิดว่าหากกรรมการสภามหาวิทยาลัยมี พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เข้มแข็ง สภามหาวิทยาลัยก็จะเป็นสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งด้วย (Chait et.al, 1993) ดังนั้นการประเมินผลสภามหาวิทยาลัยโดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นนี้จะทำให้ทราบว่า สภามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติมากหรือน้อย ในด้านใด ด้านที่สภามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติน้อยก็จะหาวิธีการพัฒนาให้สภามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น และหากสภามหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งในทุก ๆ ด้าน ก็จะเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีบทบาทต่อการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

2. วัตถุประสงค์ของแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ คือ

2.1 เพื่อสำรวจการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.2 เพื่อนำข้อมูลจากการสำรวจการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ไปใช้ในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย

3. ลักษณะของแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นแบบประเมินตนเอง (self-assessment questionnaire) โดยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตอบ สร้างขึ้นจากตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยที่ได้จากการศึกษาโดยใช้วิธีการ 5 ขั้นตอนของเทคนิคเบท (BET - Behavioral Event Technique) หรือเทคนิคซิด (CIT - critical incident technique)

แบบประเมินฯ ได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงชนิดความคงที่ภายใน (internal consistency) มีค่าเท่ากับ 0.972 และมีความตรงตามเนื้อหา (content validity) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 4 อันดับ จำนวน 82 ข้อ ดังนี้

ระดับคะแนน	ลำดับสภาพการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น
4	มีการปฏิบัติมากที่สุดหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด
3	มีการปฏิบัติมากหรือปรากฏให้เห็นมาก
2	มีการปฏิบัติน้อยหรือปรากฏให้เห็นน้อย
1	มีการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด

รายการสภาพการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มิติประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย
รายการข้อกระทงที่ 1-10 (10 ข้อ)	มิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน
รายการข้อกระทงที่ 11-20 (10 ข้อ)	มิติเชิงการศึกษาข้อมูล
รายการข้อกระทงที่ 21-28 (8 ข้อ)	มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
รายการข้อกระทงที่ 29-41 (13 ข้อ)	มิติเชิงการมีส่วนร่วม
รายการข้อกระทงที่ 42-50 (9 ข้อ)	มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย
รายการข้อกระทงที่ 51-62 (12 ข้อ)	มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ
รายการข้อกระทงที่ 63-73 (11 ข้อ)	มิติเชิงการติดตามและประเมินผล
รายการข้อกระทงที่ 74-82 (9 ข้อ)	มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์

4. การจัดทาคะแนนของข้อกระทง และเกณฑ์การประเมิน

4.1 การจัดทาคะแนนมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้คะแนนของผู้ตอบแต่ละข้อกระทงตามที่มีผู้ตอบคือ มากที่สุด = 4
 มาก = 3 น้อย = 2 และน้อยที่สุด = 1

ขั้นที่ 2 คำนวณค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อกระทง เช่น สภามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งมี
 กรรมการสภามหาวิทยาลัย 20 คน ที่ตอบแบบประเมิน

ค่าเฉลี่ยของข้อกระทงที่ 1 = $\frac{\text{คะแนนรวมของคะแนนที่กรรมการสภาตอบข้อกระทงที่ 1}}{20}$

สำหรับข้อกระทงที่ 2 -82 หากคะแนนเฉลี่ยของข้อกระทงในทานองเดียวกับข้อกระทงที่ 1

ขั้นที่ 3 คำนวณค่าเฉลี่ยของแต่ละมิติประสิทธิผลดังนี้

ค่าเฉลี่ยของมิติเชิงความเข้าใจบริบทของสถาบัน = $\frac{\text{ค่าเฉลี่ยของข้อกระทงที่ 1-10}}{\text{จำนวนข้อ}}$

สำหรับมิติประสิทธิผลอื่นหาค่าเฉลี่ยรายมิติในทานองเดียวกัน

4.2 เกณฑ์การประเมิน

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
2.51 - 4.00	มีประสิทธิภาพสูง (high effective)
1.00 - 2.50	มีประสิทธิภาพต่ำ (low effective)

5. ข้อเสนอแนะในการใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

5.1 การใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ควรมีการชี้แจงให้กรรมการ
 สภามหาวิทยาลัยได้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินผลสภาวิทยาลัย

5.2 เมื่อใช้แบบประเมินผลสภาวิทยาลัยแล้ว ควรตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินฯ
 ด้านความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) และจัดบันทึกไว้เพื่อเป็นแนวทางใน
 การพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป

5.3 การใช้แบบประเมินประสิทธิผลของสภาวิทยาลัย ควรใช้เมื่อกรรมการสภาเข้า
 ดำรงตำแหน่งครบ 1 ปีแล้ว และควรมีการประเมินทุก ๆ ปี

แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

พัฒนาโดย : นายวัฒนา ล่วงลือ
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาอุดมศึกษา
ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

คำชี้แจง ข้อความต่อไปนี้บรรยายถึงการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยในฐานะที่ท่านเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ บางข้อความอาจเป็นสิ่งที่ท่านปฏิบัติอยู่ หรือบางข้อความ เป็นสิ่งที่ท่านได้พบเห็น ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริง โดยไม่ต้องระบุชื่อของท่าน ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ และนำมาวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยต่อไป

โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง ตามความเป็นจริง ความหมายของแต่ละช่องมีค่าระดับคะแนนดังนี้

ความหมาย	ค่าระดับคะแนน
มีการปฏิบัติมากที่สุดหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด	4
มีการปฏิบัติมากหรือปรากฏให้เห็นมาก	3
มีการปฏิบัติน้อยหรือปรากฏให้เห็นน้อย	2
มีการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด	1

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจในปณิธานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย				
2. กรรมการสภาฯ รู้ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัย				
3. กรรมการสภาฯ เข้าใจเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งในภาพรวมและระดับสถาบัน				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
4. กรรมการสภาฯ รู้สภาพจุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย				
5. กรรมการสภาฯ เข้าใจธรรมชาติการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การทางวิชาการ				
6. กรรมการสภาฯ เข้าใจถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย				
7. กรรมการสภาฯ รู้ถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่				
8. สภามหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมแนะนำหรือปฐมนิเทศกรรมการสภาฯ ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย				
9. กรรมการสภาฯ รู้เรื่องระบบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย				
10. กรรมการสภาฯ รู้สถานภาพของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย				
11. ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจัดส่งเอกสารวาระการประชุมให้กรรมการสภาฯ ก่อนการประชุมสภาฯ ทำให้มีเวลาเพียงพอที่จะอ่านหรือทำความเข้าใจวาระการประชุม				
12. กรรมการสภาฯ อ่านหรือทำความเข้าใจเอกสารวาระการประชุมก่อนเข้าประชุมสภามหาวิทยาลัย				
13. ฝ่ายเลขานุการสภาฯ จัดเตรียมข้อมูลให้เพียงพอในการพิจารณาเรื่องตามวาระการประชุม				
14. กรรมการสภาฯ แสวงหาข้อเท็จจริงในเรื่องที่ยังไม่มีข้อมูลชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือกำลังมีความขัดแย้งกันอยู่				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
15. กรรมการสภาฯ ชักถามข้อมูลรายละเอียดจากผู้เสนอเรื่องก่อนการประชุมสภามหาวิทยาลัย				
16. เมื่อมีเรื่องสำคัญ ๆ ที่จะต้องตัดสินใจ สภาฯ จะเปิดโอกาสรับฟังข้อมูลทั้งจากผู้บริหารและประชาคมในมหาวิทยาลัย				
17. กรรมการสภาฯ รู้เรื่องกฎ ระเบียบที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย				
18. กรรมการสภาฯ ค้นคว้าหารายละเอียดเพิ่มเติมในประเด็นที่กำหนดไว้ในวาระการประชุมสภาฯ				
19. กรรมการสภาฯ ได้พูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณา				
20. กรรมการสภาฯ มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณา				
21. การเสนอความคิดเห็นหรือการกระทำของกรรมการสภาฯ แสดงให้เห็นว่ามีความเป็นกลางไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก				
22. กรรมการสภาฯ รับฟังความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ ด้วยใจเป็นธรรม				
23. กรรมการสภาฯ มีโอกาสพบปะพูดคุยร่วมกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการกับกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ				
24. สภาฯ ได้จัดทำเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการสภาฯ ทำให้กรรมการสภาฯ รู้จักกันเป็นอย่างดี				
25. กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
26. กรรมการสภาฯ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องเกรงว่ากรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ จะไม่พอใจ				
27. กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แม้ว่าจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน หรือมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน				
28. การปฏิบัติงานของกรรมการสภาฯ ทำให้เห็นว่ากรรมการสภาฯ มีความรับผิดชอบในงานร่วมกันมิใช่เป็นความรับผิดชอบของนายกสภาฯ หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง				
29. กรรมการสภาฯ เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ				
30. ในกรรเข้าประชุมสภาฯ กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง				
31. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัย				
32. สภามหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเรื่องที่สภาฯ ต้องพิจารณาอย่างเต็มที่				
33. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณางบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัย				
34. กรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย				
35. เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาหรือเหตุการณ์วิกฤติ กรรมการสภาฯ ช่วยกันแก้ปัญหา หรือเหตุการณ์วิกฤตินั้น				
36. สภามหาวิทยาลัยได้ทบทวนบทบาท หน้าที่ของสภาฯ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
37. กรรมการสภาฯ ได้เข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย				
38. เมื่อมหาวิทยาลัยเชิญกรรมการสภาฯ เข้าร่วมกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางวิชาการหรือกิจกรรมอื่น ๆ กรรมการสภาฯ เข้าร่วมอยู่บ่อยครั้ง				
39. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือซักถามเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภาฯ				
40. กรรมการสภาฯ ส่วนใหญ่ให้ความสนใจต่อกิจกรรมและงานของมหาวิทยาลัย				
41. กรรมการสภาฯ ได้เข้าร่วมในการพิจารณาคัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เสมอ				
42. กรรมการสภาฯ มีส่วนในการหาแหล่งเงินหรือผู้บริจาคเงินให้กับมหาวิทยาลัย				
43. กรรมการสภาฯ รับผิดชอบประสานงานบางเรื่องให้มหาวิทยาลัย เช่น การติดต่อกับต่างประเทศและการประสานงานกับสำนักงบประมาณ เป็นต้น				
44. กรรมการสภาฯ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตามความสามารถที่จะช่วยได้เช่น การบริจาคเงิน การรับนักศึกษาไปฝึกงาน และการหาทุนวิจัยให้ เป็นต้น				
45. กรรมการสภาฯ ช่วยชี้แจงให้บุคคลภายนอกเข้าใจการตัดสินใจของสภาฯ หรือการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย				
46. กรรมการสภาฯ ให้ความช่วยเหลือการทำงานของฝ่ายบริหารเมื่อเห็นว่าเรื่องนั้นเป็นสิ่งที่มิได้มีประโยชน์				
47. กรรมการสภาฯ ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรภายนอก				



ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
48. กรรมการสภาฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารในสิ่งที่กรรมการสภาฯ เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ				
49. เมื่อฝ่ายบริหารขอคำปรึกษา กรรมการสภาฯ ได้ให้คำแนะนำ หรือให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ				
50. กรรมการสภาฯ ได้ช่วยงานมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ตนมีความรอบรู้ หรือเชี่ยวชาญเช่น เรื่องกฎหมาย เรื่องการเงิน เป็นต้น				
51. การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ สภาฯ จะแต่งตั้งคณะทำงานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน				
52. กรรมการสภาฯ เสนอความคิดเห็นหรือวิธีแก้ปัญหาในสิ่งที่ตนมีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์				
53. กรรมการสภาฯ ที่มีประสบการณ์จะเล่าสิ่งที่เคยพบเห็นหรือเคยกระทำมาแล้วต่อที่ประชุมสภาฯ เพื่อให้เกิดทางเลือกในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา				
54. กรรมการสภาฯ จะใช้ข้อมูลประกอบการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ				
55. การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ มีแนวทางใหม่ ๆ ที่ฝ่ายบริหารสามารถนำไปปฏิบัติได้				
56. กรรมการสภาฯ คัดค้านหรือหักท้วงการตัดสินใจที่เห็นว่าไม่สอดคล้องกับปณิธานหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย				
57. การลงมติของสภาฯ ใช้เหตุผลและข้อมูลที่ถูกต้องมากกว่าการลงคะแนนเสียง				
58. การตัดสินใจของสภาฯ จะยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมิใช่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
59. การเสนอความคิดเห็นของกรรมการสภา มีความเป็นอิสระไม่ได้ถูกชี้นำจากบุคคลใดหรือกลุ่มใด				
60. กรรมการสภา สนับสนุนให้ใช้กฎ ระเบียบในการตัดสินใจในเรื่องที่มีกฎ ระเบียบอยู่แล้ว				
61. กรรมการสภา ได้คัดค้านหรือทักท้วงในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย				
62. สภา เปิดรับฟังความคิดเห็นทั้งจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัย และบุคคลภายนอกประกอบการตัดสินใจ				
63. สภา ติดตามความก้าวหน้าของงานที่สภา มอบหมายให้มหาวิทยาลัยรับไปดำเนินการ				
64. สภา ชักถามถึงการทำงานของคณะทำงานที่สภา มอบหมายให้				
65. สภา กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารรายงานการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ต่อสภามหาวิทยาลัย				
66. เมื่อสภา มีมติไปแล้วในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่มีเสียงคัดค้านภายหลัง สภา ได้นำมตินั้นมาทบทวนใหม่				
67. เมื่อมีผู้กล่าวถึงมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะในด้านบวกหรือลบ กรรมการสภา ได้นำมาบอกกล่าวในที่ประชุมสภา หรือกับฝ่ายบริหาร				
68. กรรมการสภา ได้ซักถามข้อมูลรายละเอียดในรายงานที่ฝ่ายบริหารเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย				
69. สภา มีกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของโครงการหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย				
70. สภา ติดตามการประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัย				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
71. กรรมการสภา สนับสนุนให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย				
72. สภา ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกบางโครงการของมหาวิทยาลัยที่เห็นว่าไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร				
73. กรรมการสภา สนับสนุนให้มีการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุก ๆ ปี				
74. กรรมการสภา เสนอความคิดเห็นที่เป็นการชี้้นำการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต				
75. กรรมการสภา เสนอความคิดเห็นสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย				
76. การปฏิบัติงานของสภา เป็นการเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า				
77. สภา ได้มีการระดมสมอง หรืออภิปรายเกี่ยวกับทิศทางของมหาวิทยาลัยในอนาคต				
78. สภา ใช้เวลาส่วนใหญ่ของการประชุมสภา เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตมากกว่างานประจำ				
79. สภา ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย				
81. สภา สนับสนุนการจัดทำแผนการดำเนินงานระยะยาวของมหาวิทยาลัย				
82. สภา สนับสนุนให้มีการพัฒนาผู้นำของมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ				

ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
83. อื่น ๆ (โปรดระบุการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยที่ ยังไม่ได้กล่าวถึงในแบบประเมินฯ ฉบับนี้				
83.1				
83.2				
83.3				
83.4				
83.5				

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาตอบแบบประเมินฯ จนครบถ้วนสมบูรณ์

ภาคผนวก ง

1. สรุปสาระสำคัญการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 กลุ่ม
 - 1.1 ผู้ที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 12 คน
 - 1.2 เลขานุการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 8 คน
 - 1.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทตัวแทนอาจารย์ จำนวน 2 คน

2. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

สัมภาษณ์เมื่อ 6 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนมีความปรารถนาดีที่จะช่วยงานของมหาวิทยาลัย แต่บางคนก็ช่วยได้มาก บางคนก็ช่วยได้น้อยขึ้นอยู่กับพื้นฐาน (background) ของแต่ละคน เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอก เขาอยากให้มีมหาวิทยาลัยดี แต่เรื่องภายในมหาวิทยาลัยเขาอาจไม่ค่อยรู้ แต่ในส่วนของความคิดเห็นที่ได้จากประสบการณ์ ทุกคนจะทำได้ดี ทุกคนมีความตั้งใจ เว้นแต่สภามหาวิทยาลัยไปเลือกคนผิด การเลือกคนผิดอาจจะมีผล 2 ประการ คือ 1) เลือกคนที่ไม่ค่อยมีเวลาว่าง ซึ่งเขาไม่สามารถมาร่วมประชุม หรือร่วมกิจกรรมที่สำคัญของมหาวิทยาลัยได้ 2) เลือกคนที่มีประสบการณ์ไม่มากพอหรือประสบการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้อง เมื่อเขามาเป็นกรรมการสภาเขาก็ไม่รู้จะให้ความคิดความเห็นอะไร มาประชุมเหมือนกัน แต่ไม่เคยแสดงความคิดเห็นอะไร คนเหล่านี้ในสายตาคนทั่วไปเขาเป็นคนมีชื่อเสียง มหาวิทยาลัยก็คิดว่าเขาจะช่วยงานของมหาวิทยาลัยได้ แต่จริงๆ แล้วในงานของมหาวิทยาลัยเขาอยากจะช่วย แต่ช่วยไม่ได้เพราะไม่เกี่ยวข้องกับการของเขา

อีกประการหนึ่ง เรื่องที่เข้าสู่สภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เขาเห็นว่ามันเสียเวลา เขาก็รำคาญ บางทีเป็นเรื่องทะเลาะกันเองภายในมหาวิทยาลัย อาจารย์ทะเลาะกับอธิการบดี หรือ สภาคณาจารย์ตีรวน เขารู้สึกว่าเสียเวลา เขาก็ไม่อยากมาประชุมด้วย บางทีกรรมการสภาที่เป็นตัวแทนอาจารย์ก็สนใจเรื่องเล็ก ยกเรื่องเหล่านี้ขึ้นมาพูดในสภาทำให้เขารู้สึกรำคาญ อาจารย์ที่เข้ามาเป็นกรรมการสภา บางคนไม่ทำงาน งานในคณะไม่ค่อยทำ แต่อยากเป็นใหญ่ อยากจะสร้างชื่อเสียง พอถึงเวลาสมัครก็รวมพวกกันจนได้รับเลือกเป็นกรรมการสภา แต่ก็ไม่ค่อยได้ทำประโยชน์อะไร

กรรมการสภาที่ดีเท่าที่พบมีลักษณะหรือพฤติกรรมการทำงานดังนี้คือ

1. เป็นคนมีความรู้ดีและประสบการณ์มาก สนใจงานของมหาวิทยาลัย การเสนอความคิดเห็นเห็นเหตุมีผลและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

2. เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย และร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยสม่ำเสมอ กรรมการบางคนไม่ค่อยมาประชุมเพราะมีธุระมาก ไม่มีเวลาว่าง การประชุมสภานั้นมีความสำคัญเพราะภูมิปัญญา (wisdom) ของกรรมการสภาเป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ถ้าเขาไม่มาเข้าประชุมก็ไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น มหาวิทยาลัยก็ไม่ได้ประโยชน์ กรรมการสภาที่

เป็นผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัย บางทีก็ไม่ค่อยเข้าประชุมเพราะเรื่องที่เสนอที่ประชุมสภา เป็นเรื่องที่เขาเข้ามาแล้ว ได้ผ่านที่ประชุมคณบดีมาแล้ว เมื่อเข้ามาเขาก็ไม่ได้แสดงความคิดเห็นอะไร กรรมการสภาบางคนที่เขามีความรู้สึกผูกพันกับมหาวิทยาลัยไม่ว่ามหาวิทยาลัยมีงานอะไร เขาจะร่วมด้วย ทำให้รู้ถึงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และรู้จักคุ้นเคยกับผู้บริหาร หรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย

3. การอภิปรายแสดงความคิดเห็น กรรมการบางคนที่สนใจงาน เวลาอภิปราย แสดงความคิดเห็นเขาจะมีข้อมูลมาชี้แจง แสดงให้เห็นว่าเขามีการเตรียมตัว ทำการบ้านมาก่อน บางครั้งเรื่องในวาระแจ้งเพื่อทราบ เขาซักถาม จนต้องยกมาเป็นเรื่องพิจารณาใหม่ ซึ่งแสดงว่าเขาให้ความสนใจ

4. มีความเป็นมิตรในหมู่กรรมการสภา ในการประชุมสภา การแสดงความคิดเห็น อาจจะมีการแตกต่างกัน แต่ก็มีลักษณะของความเป็นมิตรกัน เมื่อเลิกประชุมก็พูดคุยกันเป็นปกติ สภาบางแห่งแบ่งเป็นกลุ่มเป็นฝ่ายในสภา การแสดงความคิดเห็นมักจะขัดแย้งกันเป็นการจับแง่มุมมาเป็นประเด็นแย้งกัน

นอกจากนี้ กรรมการสภาบางคน นอกจากจะให้ความสนใจความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยแล้วยังให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แก่มหาวิทยาลัย เช่น คุณบัญชา ล่ำซา ท่านเป็นผู้เสนอให้มีการเปิดสอนหลักสูตรการบริหารธุรกิจ และใช้ภาษาอังกฤษ เพราะท่านมองเห็นว่า วิทยาของไทยเกี่ยวกับธุรกิจนั้น คนที่มีความรู้ทางธุรกิจและพูดภาษาอังกฤษได้ยังขาดแคลนและจะเป็นบัณฑิตมากขึ้นในอนาคต จึงได้มีการตั้งสถาบันศศินทร์ขึ้น และท่านได้บริจาคเงินจำนวนหนึ่งให้

กรรมการสภามหาวิทยาลัยบางคนที่ช่วยงานมหาวิทยาลัยไม่ได้มาก พวกนี้มักจะมองอะไรแคบ ๆ เนื่องจากประสบการณ์เขาไม่มากพอ บางทีเข้ามาประชุม มาจับคาฝืด ซึ่งไม่ใช่สาระสำคัญ วาระการประชุมก็ไม่เคยอ่านมาก่อน ขาดประชุมบ่อย พอมาเข้าประชุม เขาอภิปรายเรื่องอื่นก็ไปวกถามเรื่องเดิม ทำให้เสียเวลาการประชุมและกรรมการสภาคนอื่นเขาก็เบื่อ กรรมการบางคนเข้าประชุมแต่ไม่เคยพูดอะไรเลย เพราะเขาไม่มีข้อมูลจะพูด ปีหนึ่งเข้าประชุม 2-3 ครั้ง ทำให้ติดตามเรื่องไม่ได้ เลยไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอะไร

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะให้ความสนใจกับงานที่สภามีมติมอบหมายไปแล้ว มีการติดตามซักถาม สภาบางแห่งตั้งเป็นวาระติดตามเรื่อง เพื่อให้มีการรายงานความก้าวหน้า ถ้าสภาทำอย่างนี้จะเป็นการกระตุ้นให้มีการทำงานมากขึ้น มิฉะนั้นสภามีมติไปแล้วจะทำหรือไม่ทำก็ได้ สภาก็ไม่ได้ทำอะไร การประชุมสภาจะให้ความสนใจกับนโยบายมากกว่างานประจำที่ฝ่ายบริหารดำเนินการอย่างเป็นปกติอยู่แล้ว

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยควรรีบทให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากกว่าคน
ภายในมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ทำให้ได้ความคิดที่กว้าง
ขวาง ซึ่งมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย วาระของกรรมการสภา 2 ปี ก็เหมาะสมแล้ว ถ้าเป็น
กรรมการสภาที่ดีก็แต่งตั้งใหม่ได้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

สัมภาษณ์เมื่อ 9 มกราคม 2538

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยไทยไม่เหมือนกับสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จึงมีสิ่งที่จะต้องพิจารณา 2 ประการ คือ

1. มหาวิทยาลัยไทยเป็นระบบราชการมีฐานะเป็นกรม ที่เพิ่งไม่เป็นส่วนราชการมี 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เมื่อเป็นส่วนราชการอำนาจหน้าที่ของสภาก็ถูกจำกัดในกรอบราชการ ซึ่งหลายเรื่องไม่เบ็ดเสร็จในระดับสภามหาวิทยาลัยเอง อำนาจการตัดสินใจส่วนหนึ่งสภามหาวิทยาลัยเป็นเพียงผู้เสนอหรือกลั่นกรอง

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มาจากผู้ที่เป็นโดยตำแหน่ง หรือเป็นเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเอง ในระดับต่าง ๆ อาจจะเป็นอาจารย์หรือผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตามก็มีความเป็นส่วนใหญ่ เรื่องที่มาถึงสภามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมดก็ผ่านการกลั่นกรองมาเรียบร้อยแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เป็นกรรมการสภาจะเป็นเหมือนตรายาง เนื่องจากเป็นเสียงข้างน้อยและความใกล้ชิดกับมหาวิทยาลัยก็น้อยกว่า

อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่หลักอยู่ 4 ประการคือ

1) ออกระเบียบข้อบังคับเพื่อที่จะให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ เรื่องเกี่ยวกับระเบียบภายใน เช่น การเงิน ทรัพย์สิน บางเรื่องมีองค์กรขึ้นมาทำ เช่น ระบบบริหารบุคคล ในแง่บริหาร ถ้าเราดูว่าทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ คือเงิน คน การจัดวางระเบียบ สภาก็เกือบไม่เหลืออะไรเลย เพราะระบบระเบียบก็ขึ้นอยู่กับสำนักงบประมาณ ระบบบริหารบุคคลก็ขึ้นกับ ก.ม. ที่เหลืออยู่ก็เรื่องระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งก็ถูกกำกับโดยทบวงมหาวิทยาลัย จะต้องออกระเบียบภายในกรอบทบวงฯ ทำให้เรื่องการออกระเบียบสภามหาวิทยาลัยก็ค่อนข้างจำกัด

2) บทบาทในการแต่งตั้งผู้บริหาร อันนี้เป็นบทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัย เพราะในกฎหมายให้อำนาจสภาไว้

3) บทบาทในเชิงการแก้ปัญหา ปัญหาบางอย่างแก้ไม่ได้ในระดับบริหารก็จะเข้ามาสู่สภา สภาต้องมีบทบาทในการแก้ปัญหานั้น ๆ

4) บทบาทในการส่งเสริมและพัฒนา ในบทบาทนี้กรรมการสภาอาจจะให้ข้อคิดเห็น ซึ่งแนวทางให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหาร ซึ่งอาจจะหมายถึง กรรมการสภาใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ใช้ความรอบรู้ไปช่วยมหาวิทยาลัยเฉพาะตัว แต่ข้อเท็จจริงแล้ว สภาเป็นองค์คณะบุคคล การปฏิบัติงานต้องเป็นมติจากการประชุมของสภา ไม่ใช่เกิดจากการกระทำแต่ละคนเก่งแค่ไหน การใช้ความสามารถส่วนตัวเป็นเรื่องการวินิจฉัยในลักษณะองค์ประกอบของที่ประชุม

จากบทบาท 4 ประการ จากประสบการณ์เหตุการณ์กรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภาที่มีประสิทธิผลมี ดังนี้คือ

1. เมื่อรับเข้าไปทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้ว ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับอุดมศึกษาโดยภาพรวม ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยแห่งนั้นเป็นการเฉพาะอย่างรู้เรื่อง กรรมการบางคนเป็นกรรมการสภามา 4 ปี ยังไม่รู้เรื่องเลย แต่กรรมการบางคนเข้าไปก็รู้เรื่อง เขาเอาใจใส่จะติดตามความเคลื่อนไหว มีบทบาทในลักษณะมีส่วนร่วมได้เต็มที่ กรรมการบางคน 4 ปีไม่เคยพูดสักคำ 2 ปี ไม่เคยพูดสักคำ เข้าไปนั่งเป็นพระอันดับก็มีเยอะ ถ้าพูดก็เป็นการซักถามเพื่อความรู้อีกกว่าเสนอความคิดเห็น แสดงว่าไม่ได้สนใจจริงหรือไม่ได้ศึกษาเรื่องต่าง ๆ มาอย่างดี ทั้งในส่วนที่เป็นวาระการประชุม และในส่วนที่ไม่อยู่ในวาระการประชุม

2. กรรมการสภาจำนวนหนึ่งไม่ค่อยเข้าประชุมมีชื่อเป็นกรรมการสภา แต่ไปดูบันทึกการประชุมแล้วไม่ค่อยเข้าประชุม ความต่อเนื่องก็ไม่มี กลายเป็นว่ากรรมการสภาบางคนเข้าไปเป็นกรรมการสภาเพราะต้องการมีเกียรติ แต่ไม่ได้ทำหน้าที่ให้สมเกียรติ กรรมการสภาที่เข้าประชุมสม่ำเสมอ จะติดตามเรื่องได้ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างถูกต้อง กว้างขวางเป็นที่ยอมรับของคนทั้งหลาย นอกจากการประชุมสภาแล้ว กรรมการสภายังช่วยเหลือในลักษณะอื่น ๆ เช่น ถ้าเป็นนักกฎหมายก็ให้คำปรึกษาหารือในด้านกฎหมาย ในแง่นี้กรรมการสภากลายเป็น resource person ซึ่งเหตุการณ์ทางอนึ่งนี้เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มาก จากประสบการณ์บ่อยครั้งในการเป็นกรรมการสภา หรือนายกสภาที่พบว่า เมื่อมหาวิทยาลัยเผชิญปัญหาบางอย่าง หรือเกิดภาวะวิกฤติบางอย่าง สามารถพึ่งความรอบรู้ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องไปแสวงหาจากที่อื่น มีปัญหากฎหมายก็ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิทางกฎหมาย มีปัญหาด้านภาษาก็ปรึกษากรรการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรอบรู้ทางภาษี มีปัญหาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยจะร่วมลงทุนกับเอกชน สามารถหารือจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่รอบรู้ในเรื่องนั้น ๆ แล้วตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยส่วนรวม

พฤติกรรมของกรรมการสภาจะผูกโยงกับการได้มา กรรมการสภาบางคนได้มากจากผู้บริหารเสนอตั้งขึ้น ฉะนั้นกลไกการได้มาไม่ดี เมื่อเข้ามาอยู่ในสภาที่มาเป็นพรรคพวกผู้บริหาร ทำตามผู้บริหารสั่งมาสนับสนุนพรรคพวกกันไม่ทำตัวเป็นกลาง

ปัญหาของมหาวิทยาลัยมักจะเป็นเรื่องการบริหาร การที่ระดับอธิการบดีไม่สามารถแก้ปัญหาได้ก็จะมาสู่สภามหาวิทยาลัย แล้วมักจะเป็นปัญหาวิกฤติเช่น ขัดแย้งกันที่มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ถึงขั้นต้องปลดอธิการบดีสมัยหนึ่ง หรือขัดแย้งกันที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถึงขั้นไม่มีใครกล้าเป็นอธิการบดี ลักษณะเช่นนี้ต้องการการตัดสินใจและความเฉียบขาดของสภา สภาจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับว่า แก้ปัญหาเหล่านั้นได้หรือไม่ ถ้าแก้ไม่ได้ สภาที่ไม่มีประสิทธิผล ปัจจุบันนี้จะเห็นว่ามีอยู่หลายกรณีที่เป็นความขัดแย้ง เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่องแต่งตั้งคณบดีแพทยศาสตร์ ร้อง

เรียนกันยังไม่หยุด ถ้าสภาทำให้หยุดได้ ก็ถือว่าสภามีประสิทธิผล หรือกรณีปัญหาคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ก็เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยโดยแท้ เพราะฉะนั้นเมื่อสภามีมติให้ปลดคณบดี เพราะว่าไม่สามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายได้ แล้วเกิดความขัดแย้งกันขึ้น สภามหาวิทยาลัยจะต้องเข้าไปดำเนินการแก้ไขในอำนาจของสภา แล้วก็ผ่านให้อธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหาร ถ้าสภาแก้ไขได้ก็แสดงว่า พฤติกรรมของสภาใช้ได้ แต่ถ้าแก้ปัญหามาไม่ได้แล้ว โยนเรื่องให้รัฐบาล กรณีอย่างนี้มีสภาไว้ก็ไม่มีประโยชน์ เมื่อกฎหมายกำหนดให้สภามีอำนาจและเป็นผู้รับผิดชอบ

สภามหาวิทยาลัยที่มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ควรเป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก คือ มีบุคคลภายนอกเป็นหลัก และบุคคลภายนอกต้องเป็นตัวแทนอย่างกว้างขวางทั้งในแง่ธุรกิจเอกชน ราชการ เกษตร อุตสาหกรรม เพราะถ้าให้คนภายในมหาวิทยาลัยมาเป็นกรรมการสภา บทบาทจะขัดแย้งกันเอง คือ 1) ตัวเองเป็นเจ้าของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานตามนโยบาย 2) เป็นผู้กำหนดนโยบายให้ตนเองปฏิบัติ เพราะฉะนั้นคนภายในถ้ามี ควรมีจำนวนน้อยเพื่อให้มีทักษะภายในไว้บ้าง แล้วให้คนภายนอกเป็นหลัก

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย ดูได้จากการตัดสินใจของสภา สภาที่มีประสิทธิผลดูได้

3 ประการ

1. ปัญหาภายในมหาวิทยาลัยมีอย่างน้อยเพียงไร เมื่อมีสภามหาวิทยาลัยเข้ามาแล้ว ปัญหาลดลงหรือหมดไป หรือมีปัญหาแล้วแก้ไขได้
2. ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยโดยภาพรวม สภาได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าเพียงใด
3. การดึงดูคนที่มีความรู้ ความสามารถเป็นเมื่ออาชีพ เป็นคนที่ได้รับการยอมรับมาเป็นผู้บริหารได้

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยมีแนวทางดังนี้

1. ปรับองค์ประกอบของสภาให้เป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก คือ ให้มีบุคคลภายนอกเป็นหลัก
2. ปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของสภา ให้สภามีอำนาจในเรื่องนโยบาย หรือเรื่องสำคัญ ๆ เช่น เรื่องมาตรฐาน เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เรื่องงานประจำไม่ควรขึ้นมาถึงสภาให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจได้เลย สภาจะได้มีโอกาสที่จะพูดถึงทิศทาง แนวการพัฒนามหาวิทยาลัย
3. สภาควรมีคณะกรรมการประจำสภา (standing committee) ในด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่เรื่องงานประจำเสียส่วนหนึ่ง กลั่นกรองเรื่องอีกส่วนหนึ่ง การประชุมสภาจะเหลือแต่เรื่องสำคัญ ๆ ที่ท้าทายความคิด และการตัดสินใจ

4. ทำให้กรรมการสภาผู้รับทบทวนหน้าที่ ของเขาเมื่อเข้ามาเป็นกรรมการสภา ส่วนมากเข้ามาตามกฎหมายแต่ไม่รู้หน้าที่ เช่น จัดประชุมสัมมนาอนุมัติให้รับทบทวนหน้าที่

5. สภามหาวิทยาลัย ควรมีกรรมการสภาไม่เกิน 20 คน แล้วเลือกคนดี ๆ เด่น ๆ จริงเข้ามาเป็นกรรมการสภา

6. การได้มาซึ่งกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกควรรู้วิธีคือ ครึ่งหนึ่งให้ทางมหาวิทยาลัยเสนอ และอีกครึ่งหนึ่งให้รัฐบาลเสนอ เพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ปัญหาในขณะนี้ผู้ทรงคุณวุฒิที่รัฐบาลเสนอไม่มีเลย เจ้าของมหาวิทยาลัยคือ ประชาชนในระบบประชาธิปไตยต้องยอมรับว่า รัฐบาลคือ ตัวแทนของประชาชน เพราะมาจากการเลือกตั้ง และเมื่อมหาวิทยาลัยเป็นของรัฐ ทางรัฐกำกับนโยบายโดยผ่านสภา แต่ไม่มีตัวแทนของรัฐบาลอยู่ในสภาเลย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

สัมภาษณ์เมื่อ 25 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ และเอกชน จริง ๆ แล้ว มีความเข้าใจเรื่อง ความรับผิดชอบ อำนวย หน้าที่ บทบาทของสภามหาวิทยาลัยไม่ตรงกัน ถึงแม้ว่าจะมีระบุไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยก็ตามว่า สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในเรื่องนโยบาย และหน้าที่อื่นอีก 10-13 ประการ ก็ตาม แต่มีแนวคิดของคนที่เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ไม่ตรงกัน แล้วจุดตรงนี้ทำให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยมีความลำบาก เพราะฐานที่มาของคนที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน กล่าวคือ กลุ่มแรกบุคคลที่มาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีแนวคิดจะเน้นตรงจุดการบริหารมาก เมื่อเน้นตรงจุดบริหารก็จะมองประเด็นอะไรก็ตามเป็นประเด็นรวม แต่ก็ยังอยู่ในบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น มีผู้บริหารบางคนที่เป็นโดยการฝึกอบรม การศึกษา หรือมีประสบการณ์มา ตรงนี้จะได้เปรียบเพราะว่าได้ระบบอื่นมาเปรียบเทียบกับระบบของตัวเอง

กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่มาจากอาจารย์ธรรมดา เลือกกันขึ้นมา มีความเห็น มีทัศนคติแคบมาก ส่วนใหญ่จะมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ แล้วเข้ามาในบทบาทเป็นกรรมการสภาแล้วคิดว่าเหมือนกับ ส.ส. ซึ่งอันนี้เป็นความเข้าใจที่ผิด เมื่อเข้ามาเป็นส่วน ๆ อย่างนี้ก็เลยคิดว่าจะมารักษาสถาปัตยกรรมให้กับอาจารย์ซึ่งไม่ถูกต้อง สภามหาวิทยาลัยเป็นสภาสูงสุดในการกำหนดนโยบาย ถ้าคนที่เข้ามาคิดอย่างนั้น การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยก็มีปัญหา

กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พวกนี้ขึ้นอยู่กับว่าเชิญใครมาเป็นส่วนใหญ่จะเชิญนักธุรกิจ ซึ่งนักธุรกิจมี 2 กลุ่ม คือ

3.1 กลุ่มที่ไม่ได้สนใจเรื่องการศึกษา โดยเฉพาะอุดมศึกษามาก่อน กลุ่มนี้จะให้ความเห็นกว้างขวางเหลือเกิน มองสภามหาวิทยาลัยเป็นสภานโยบาย (policy board) เทียบเท่ากับคณะกรรมการอำนวยการ ของบริษัทเอกชน ซึ่งมีอำนาจสูงสุดและกรรมการของบริษัทจะเป็นผู้ถือหุ้น (shareholder) เป็นหลัก เป็นพวกที่เจ้าของบริษัทส่งมา ความเป็นความตายของบริษัท บริษัทจะอยู่รอด จะรุ่งเรืองหรือถอยหลังขึ้นอยู่กับ นโยบายของคณะกรรมการอำนวยการมาก ฉะนั้นกลุ่มนี้เมื่อเข้ามาเป็นกรรมการสภาเชื่อว่ามหาวิทยาลัยจะเจริญรุ่งเรืองหรือถอยหลังก็อยู่ที่สภามหาวิทยาลัย แต่คนกลุ่มนี้มีจำนวนน้อยในสภามหาวิทยาลัย ส่วนกลุ่มผู้บริหาร และอาจารย์ไม่ได้มีแนวคิดตรงนี้ แต่เข้ามาเป็นกรรมการสภาเพื่อจะถ่วงดุลผลประโยชน์ ไม่ได้ถือว่าสภามหาวิทยาลัยเหมือนกับคณะกรรมการอำนวยการของบริษัท จึงมองภาพของสภามหาวิทยาลัยเป็นคนละภาพ

3.2 กลุ่มที่เป็นนักธุรกิจที่สนใจด้านอุดมศึกษา จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาอย่างมาก ทั้งไปช่วยสอนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย หรือเป็นที่ปรึกษาให้กับคณะต่าง ๆ จึงเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ด้านอุดมศึกษา พวกนี้จะเข้าใจทั้งแนวคิดของการบริหารธุรกิจ และเข้าใจการศึกษาระดับอุดมศึกษารัฐจัดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย กลุ่มนี้มีประโยชน์มากต่อมหาวิทยาลัย

ทั้ง 3 กลุ่มนี้ เมื่อเข้ามาเป็นกรรมการสภาจะมีพฤติกรรมต่างกันกล่าวคือ พวกอาจารย์ที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาสมัยแรก ๆ มักจะวางกล้ำว่าข้าฯ นี่แน่ ข้าฯ เป็นนักวิชาการจะแสดงความความคิดเห็นมาก พอถูกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเขาแสดงความเห็นด้วยเหตุผล ก็มักจะยอมทุกที่ กำลังคิดว่าจะวางการอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะอาจารย์ควรมีมุมมองกว้างขวางระดับโลก (global perspective) มากกว่านี้ เวลาวิเคราะห์ประเด็นอะไรก็ตามมักจะมีมุมมองที่แคบ ยกตัวอย่างเรื่องจริง สภา มีวาระอื่น ๆ นายกสภา ถามว่ามีเรื่องอะไรอีกบ้าง อาจารย์ที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยคนหนึ่ง เขายกมือขึ้นมาขอประท้วงฝ่ายบริหารว่าที่ข้างบ้านพัก ในมหาวิทยาลัยมีคนงานมาเผาเศษใบไม้ข้างบ้าน ซึ่งอันนี้ไม่ควรนำมาพูดในสภา แต่ในขณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเขาจะถามว่า แผน 8 จะทำอะไร เรื่อง privatization มีนโยบายไว้ว่าอย่างไร

เรื่องที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทตัวแทนอาจารย์ มักนำมาพูดจะเป็นเรื่องผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่า เรื่องการบริหารหรือพัฒนามหาวิทยาลัย

สำหรับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีประสบการณ์ อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. การปฏิบัติงานในภาวะปกติ
2. การปฏิบัติงานในภาวะวิกฤติ

การปฏิบัติงานในภาวะปกติ สภามหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิมาก ๆ จะเห็นชัดว่า วาระการประชุมจะไม่ใช่งานประจำ (routine) จะเป็นวาระในเชิงพัฒนา เชิงนโยบาย เพราะกรรมการเหล่านี้เขาจะไม่ยอมมานั่งประชุมเพื่อให้ความเห็นชอบ (endorse) ในเรื่องงานประจำ สภา มหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้บริหารมาก หรือผู้บริหารครองอำนาจในสภา วาระการประชุมจะมีแต่เรื่องงานประจำ เช่น ระเบียบการเงิน การจ่ายค่าสวัสดิการ ค่าตอบแทน เวลาประชุมสภา จะหอบเพิ่มมาทีละเยอะ ๆ ซึ่งในเพิ่มมีแต่ระเบียบทั้งนั้น เพื่อนำมาให้สภาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ เท่าที่สังเกตการปฏิบัติงานของสภา จะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับโครงสร้างหรือองค์ประกอบของสภา ถ้าสภา ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิมาก วาระการประชุมสภาจะเป็นเรื่องเชิงนโยบาย เชิงพัฒนามหาวิทยาลัยมาก ถ้าสภา ที่มีผู้บริหาร อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี มักจะเป็นสภาตรายาง เป็นเรื่องของระเบียบ เป็นเรื่องให้สภา รับรอง

เสียมาก เรื่องคุณภาพนักศึกษา เรื่องการพัฒนาไม่ค้ำช้อนได้พุดกัน จะมีสภา บางแห่งที่กรรมการ สภามหาวิทยาลัยที่เลือกตั้งจากอาจารย์บางคนให้ความสนใจเรื่องคุณภาพการเรียนการสอน เรื่อง คุณภาพนักศึกษา ปัญหาของนักศึกษา เช่น กรณีนักศึกษาถูกให้ออก (retire) เมื่อหยิบยกขึ้นมา ก็ จะมีการอภิปรายกัน และการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะสะท้อนไปถึงนโยบาย

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยเท่าที่สังเกต เห็นว่านายกสภา มหาวิทยาลัยมีบทบาทมาก ถ้าจะพิจารณาถึงตัวนายกสภา อาจจำแนกได้เป็น 3 ประเภท

1. นายกสภามหาวิทยาลัยที่มาจากอดีตอธิการบดีพวกนี้จะสนใจเรื่องระเบียบ ปัญหาเชิงบริหารเสียมาก
2. นายกสภามหาวิทยาลัยที่เป็นคนภายนอกมาจากนักธุรกิจเป็นผู้บริหารองค์การ พวกนี้จะสนใจเรื่องนโยบาย การพัฒนามหาวิทยาลัย
3. นายกสภามหาวิทยาลัยที่เป็นนักการศึกษาและเคยบริหารงานองค์การภายนอก พวกก็จะสนใจทั้งการบริหาร และนโยบายแต่จะไปเรื่อย ๆ เป็นกลาง ๆ ไม่เปลี่ยนแปลงอะไรรวดเร็ว

นายกสภา ที่ดีต้องมีประสบการณ์การบริหารองค์การ ต้องมีทัศนะกว้างไกล (global perspective) เคยติดต่อกับต่างประเทศมาแล้ว ต้องรู้ว่าต่างประเทศเป็นอย่างไร ประเทศไทย เป็นอย่างไร และต้องมีทัศนะทางการศึกษา (educational perspective) ต้องรู้ว่า การศึกษาระดับประถมศึกษา คืออะไร มัธยมศึกษาคืออะไร โดยเฉพาะอุดมศึกษาต้องรู้ปรัชญา หรือ อุดมการณ์ของการศึกษาระดับอุดมศึกษากล่าวคือ ต้องมีภาพการศึกษาที่ชัดเจน เวลาเสนออะไรจะ เข้าใจและจับประเด็นได้ถูกทาง

โดยสรุป เรื่องที่สภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการส่วนมากจะเป็นเรื่องร่างข้อบังคับต่าง ๆ เช่น ร่างข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน การทำร่างงบประมาณรายจ่ายเงินรายได้ประจำปี ร่างระเบียบ การสรรหาผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ร่างระเบียบองค์การนักศึกษา ระเบียบหอพัก ระเบียบสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นงานประจำทั้งสิ้น อีกประเภทหนึ่งจะเป็นพวกหลักสูตรซึ่งจริง ๆ แล้ว หลายมหาวิทยาลัยจะไม่ค่อยพุดกัน หรือพุดกันน้อย ขณะนี้ทบวงมหาวิทยาลัยได้มอบหมายการอนุมัติหลักสูตร ให้สภามหาวิทยาลัยไปแล้ว สภาฯ ควรมีกลไกเพื่อจะรองรับในเรื่องนี้

ส่วนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเรื่องที่ถูกติ อันนี้ถือว่าเป็นการทดสอบ ประสิทธิภาพของสภาฯ เพราะเมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็จะคิดขัดไปหมด ตัวอย่างเรื่องที่ถูกติ เช่น การขึ้นค่าเล่าเรียน แล้วนักศึกษาเดินขบวนต่อต้าน อันนี้ถือว่าเป็น

ปัญหาสำคัญ สภาฯ จะต้องกำหนดทิศทางหรือชี้แนะแนวทางที่ชัดเจน สภาฯ จะต้องประชุมกันแล้ว สนับสนุนในหลักการที่จะขึ้นค่าเล่าเรียน การที่สภาฯ ได้มีมติอย่างใดอย่างหนึ่งให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการเมื่อมีปัญหาสภาฯ จะต้องเข้ามาช่วยเหลือ มิใช่ปล่อยให้ฝ่ายบริหารรับภาระโดยลำพัง

วิกฤติปัญหางบประมาณ เท่าที่พบมา อธิการบดีบางคนบริหารติดลบ เอาเงินปีหน้ามาใช้ ปีนี้ทั้ง ๆ ที่ตัวเองจะหมดวาระอยู่แล้ว เป็นการอนุมัติเกินงบประมาณในปีนั้น ๆ ทำให้เกิดปัญหาขึ้น สภาฯ ได้ออกนโยบายให้ผู้บริหารเขียนระเบียบว่าทำอย่างนี้ไม่ได้หรือเสนอให้ตั้งกองทุนขึ้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ กรรมการสภาฯ จะช่วยแนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้ กรรมการสภาฯ ที่มีความรู้ และประสบการณ์จะช่วยชี้แนะแนวทางให้ ช่วยบอกจุดอ่อนของมหาวิทยาลัย

ในการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะในภาวะปกติหรือภาวะวิกฤติ กรรมการสภาฯ ที่มีบทบาทช่วยงานของสภาฯ จะเป็นผู้ที่รับผิดชอบเป็นผู้นใหญ่ พังความคิดเห็นของกรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ แล้วใช้เหตุผลหรือข้อมูลในการเสนอความคิดเห็น มีความคิดริเริ่ม บางครั้งกำลังอภิปรายกันอยู่ท่านจะจับประเด็นและเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งก็ได้รับการยอมรับ กรรมการสภาฯ ที่ติดตามงานของมหาวิทยาลัย เข้าประชุมสม่ำเสมอจะทำให้เข้าใจสภาพของมหาวิทยาลัย รู้เรื่องของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี การเสนอความเห็นจะได้รับการยอมรับและมีคุณค่าต่อมหาวิทยาลัยมาก

กรรมการสภาฯ บางท่านปีหนึ่งเข้าประชุม 2-3 ครั้ง ทำให้ตามเรื่องไม่ได้ เวลาประชุมก็ไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นอะไรเพราะไม่รู้ที่มาที่ไปของเรื่องต่าง ๆ บางท่านเพิ่งมาอ่านวาระในที่ประชุมทำให้เสนอความเห็นอะไรไม่ได้ มานั่งประชุมเฉย ๆ กรรมการสภาฯ บางคนเสนอความเห็นไม่ตรงประเด็น จะพูดเรื่องของตนเองว่าเคยประสบความสำเร็จจะไรมา ซึ่งไม่เกี่ยวกับประเด็นที่พิจารณา ทำให้กรรมการสภาฯ คนอื่น ๆ ก็เบื่อไปด้วย กรรมการสภาฯ ที่มีประสบการณ์มาก ๆ ส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จะช่วยมหาวิทยาลัยได้มาก ทั้งในแง่การให้ความคิดเห็น หรือการสนับสนุนด้านทรัพยากร ส่วนกรรมการที่เป็นเลือกจากอาจารย์มักไม่ค่อยได้พูด ถ้าพูดก็จะพูดในเรื่องผลประโยชน์ของตนเอง หรือของกลุ่ม ความสำเร็จของสภาฯ จึงไม่ค่อยขึ้นกับกรรมการกลุ่มนี้ ส่วนกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิช่วยมหาวิทยาลัยได้มาก เช่น กรรมการสภาฯ ที่มีความเชี่ยวชาญทางกฎหมาย ก็จะช่วยเรื่องกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ หรือกรรมการสภาฯ ที่มีความเชี่ยวชาญทางเศรษฐศาสตร์ ก็จะช่วยเรื่องการเงิน งบประมาณ การหารายได้ เป็นต้น

กรรมการสภาฯ ที่ดีจะไม่ใช่ว่าเพียงมาร่วมประชุมสภาฯ เท่านั้น ยังช่วยงานของมหาวิทยาลัยอีกมากมาย เช่น เป็นอนุญาโตตุลาการเวลาที่มีความขัดแย้ง เช่น การขัดแย้งในการสรรหาผู้บริหารระดับต่าง ๆ เวลาที่มีโครงการพิเศษต่าง ๆ ก็จะเป็นผู้วิจารณ์โครงการให้ การร่างหลักสูตรบางหลักสูตรก็เชิญให้เป็นประธานกรรมการร่างหลักสูตร นอกจากนี้เวลามีกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเชิญไป ก็จะมาร่วมกิจกรรมด้วย เช่น งานถวาย

ปริญญากิตติมศักดิ์กับประธานาธิบดี นิวซีแลนด์ มหาวิทยาลัยก็จะมีหนังสือเชิญกรรมการสภา ทุกคนก็จะมีจำนวนไม่น้อยที่ไปร่วมงานด้วย ซึ่งการได้ไปร่วมงานทำให้ทราบถึงกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และเกิดความผูกพัน เมื่อมีโอกาสช่วยงานของมหาวิทยาลัยได้ก็จะยินดีเข้ามาช่วยเหลือทันที เป็นความสมัครใจที่จะช่วยเหลือ

ผลงานของสภามหาวิทยาลัยดูได้จากวาระการประชุม ถ้าสภาใดวาระการประชุมมีแต่เรื่องงานประจำ สภา นั้นก็ไม่ได้ช่วยมหาวิทยาลัยเท่าไร สภา ที่ดีต้องมีการริเริ่มกำหนดเป็นนโยบายแล้วให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการแล้วติดตาม ควบคุม ซึ่งจะต้องมีกลไกควบคุมเช่น การให้รายงานความก้าวหน้าต่อสภา

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องเริ่มจากองค์ประกอบของสภา ทั้งในแง่สัดส่วน และจำนวนกรรมการสภา ควรจะมี 20-25 คน และให้มีคนนอกมากกว่าคนภายในเท่าที่เป็นอยู่ แม้ว่าสภา จะมีอำนาจตามกฎหมายก็จริงแต่ไม่ได้สร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติเช่น วัฒนธรรมในการประชุมวัฒนธรรมในการเสนอวาระ วัฒนธรรมในการอภิปรายเสนอความเห็น การหาข้อยุติและส่งเรื่องให้ฝ่ายบริหารดำเนินการ วัฒนธรรมในการให้ฝ่ายบริหารรายงานต่อสภา เป็นต้น การทำงานของสภา จะต้องอยู่เหนือกรรมการชุดต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มิใช่กรรมการชุดต่าง ๆ ทำมาแล้ว สภา ก็ไม่ได้สนใจ

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยจะต้องสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานขึ้น กรรมการสภา ก็ปฏิบัติงานตามแบบแผนจะทำให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4

สัมภาษณ์เมื่อ 1 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยของไทยในปัจจุบันคือ สภามหาวิทยาลัย จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพิจารณาเรื่องปัญหาภายใน เช่น เรื่อง กฎ ระเบียบต่าง ๆ และการออกกฎระเบียบยิ่งมาก จะทำให้การทำงานมากขึ้น จะทำให้มีคัตวเอง สภามหาวิทยาลัยจะต้องมองออกไปข้างนอกว่าโลกในปัจจุบันกำลังทำอะไรกันอยู่ ต้องมองอนาคตว่ามหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินงานอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก สภามหาวิทยาลัย จะต้องทำงานในเชิงสร้างสรรค์ (innovative)

การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยจะต้องเชื่อมโยงระหว่างภายในมหาวิทยาลัยกับภายนอกมหาวิทยาลัย เรื่อง ภายในมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร และอธิการบดี จะเป็นผู้ที่รู้เรื่องดี ดังนั้นเรื่องภายในที่เข้าสู่การประชุมสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารเขาจะตกลงกันมาแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นบุคคลภายนอกจะทำหน้าที่ซักถามหากมีข้อสงสัยหรือต้องการรายละเอียด และหากมีข้อเสนอแนะก็จะให้ข้อคิดเห็น และนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ ให้ ส่วนภายนอกมหาวิทยาลัยกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิจะช่วยเหลือมาก เพราะเขาอยู่ในวงการต่าง ๆ มีประสบการณ์มาก จะนำเอาประสบการณ์ที่เคยทำมาเสนอแนะให้ ช่วยบอกให้มหาวิทยาลัยได้รู้ว่าภายนอกเขาเป็นอย่างไรมีความเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง และมหาวิทยาลัยควรทำอะไร

กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีบทบาทสำคัญช่วยงานของสภามหาวิทยาลัย จะเป็นผู้ที่เข้าใจปรัชญาของอุดมศึกษาและสถาบัน รู้ระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่ให้ความคิด ความเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่อสภาฯ ในเรื่องที่มีความเชี่ยวชาญรับเป็นผู้ติดต่อประสานงานบางเรื่องให้ เช่น ติดต่อกับสำนักงานประมาณแผ่นดินในเรื่องของงบประมาณ ติดต่อกับบริษัทหรือหน่วยงานภายนอกที่มหาวิทยาลัยต้องการขอความร่วมมือ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิบางครั้งไม่ค่อยได้เข้าประชุมสภามหาวิทยาลัย แต่เมื่อมหาวิทยาลัยมีเรื่องที่ต้องการให้เข้าช่วยเหลือ เขาก็ยินดีที่จะช่วยเหลือเต็มที่

ลักษณะของสภามหาวิทยาลัย ไม่เหมือนกับคณะกรรมการอำนวยการของบริษัทหรือเอกชน กรรมการของบริษัทเขาจะเข้าร่วมประชุมพร้อมเพรียงเพราะเป็นเรื่องความเป็นความตายของบริษัท เป็นเรื่องผลประโยชน์ของเขา แต่กรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ความคิดเห็นไป มหาวิทยาลัยอาจจะไม่เอาไปปฏิบัติก็ได้ แต่ถ้าคณะกรรมการของบริษัทมีมติให้ไปดำเนินการถ้าไม่ไปทำ ประชุมครั้งต่อไป เขาจะต้องเอาเรื่อง

สภามหาวิทยาลัยของไทยตามพระราชบัญญัติกำหนดให้มีหน้าที่ควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการเขียนเสียให้ว้าวถ้ว ในทางเป็นจริงควบคุมอะไรไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่นที่

จุฬาฯ เรื่องมหาวิทยาลัยอิสระสภามหาวิทยาลัยให้ความคิดเห็นไปมากมาย ให้ไปดำเนินการ จนบ้านนี้ยังไม่มื่ออะไรก้าวหน้า ทวงถามก็บอกยังไม่เสร็จ อันโน้นมีปัญหา อันนี้ทำไม่ได้ ซึ่งอันนี้ทำให้กรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกไม่ค่อยอยากมาประชุม บางครั้งเขาก็ดูวาระการประชุม ถ้าไม่มีเรื่องสำคัญ ๆ เขาก็จะไม่มาประชุม สภา ควรพูดเรื่องนโยบายทิศทางของมหาวิทยาลัย ผมขอให้สภามหาวิทยาลัยจัดวาระเรื่องนโยบาย ทิศทางของมหาวิทยาลัย ผมขอให้สภามหาวิทยาลัยจัดวาระเรื่องนโยบายเข้ามาพูดกันปีละ 2 ครั้ง เพราะปัจจุบันคู่แข่งของมหาวิทยาลัยมีมากขึ้น มหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยต่างประเทศเข้ามาตั้งในประเทศไทย เมื่อสภามหาวิทยาลัยพูดเรื่องนโยบาย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเขามีประสบการณ์มากเขาจะเสนอแนะความคิดเห็นมากมาย เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานที่ตอบสนองต่อประชาชน ตอบสนองต่อนิสิตนักศึกษา ยิ่งระบบสังคมเปิดเสรีมากขึ้น จำเป็นต้องดำเนินงานที่มีลักษณะตอบสนองต่อลูกค้า (client oriented) ลูกค้าของมหาวิทยาลัย คือ ประชาชน นิสิตนักศึกษา

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากสภามีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบาย ผลงานของสภาคือ การริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ ที่เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ตอบสนองความต้องการของสังคมและโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าสภาทำแต่งงานประจำไม่มีอะไรใหม่ก็เหมือนไม่มีผลงาน เมื่อสภาริเริ่มนโยบาย แล้วต้องติดตามให้ฝ่ายบริหารปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามนโยบาย

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ควรปรับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภา ที่เป็นอยู่วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาวาระละ 2 ปี นั้นสั้นเกินไปทำอะไรไม่ได้มาก ควรจะเป็น 4 ปี องค์ประกอบของสภา ควรมีบุคคลภายนอกมากขึ้นอย่างน้อยครั้งหนึ่ง และให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่เบ็ดเสร็จ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดคณะ ภาควิชา หรือเรื่องการเงิน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5

สัมภาษณ์เมื่อ 8 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรภายในสูงสุดของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ชี้แนะ กำหนดทิศทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีสมรรถภาพสูง (competency) จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้า

โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีบทบาทสำคัญ ช่วยงานด้านนโยบายจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในมหาวิทยาลัย รู้ปรัชญา เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เข้าใจสภาพของมหาวิทยาลัย รู้จุดอ่อน จุดแข็งของมหาวิทยาลัย ตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัยเองจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์มาก เป็นคนที่เอาใจใส่ต่องานของมหาวิทยาลัย มีการเตรียมตัว ทำการบ้าน อ่านเอกสารวาระการประชุมมาก่อนเมื่อมีส่วนใดยังไม่เข้าใจสงสัยจะซักถามข้อมูลรายละเอียดและให้ความคิดเห็น

2. แก้ปัญหาของมหาวิทยาลัย เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาใด ๆ สภามหาวิทยาลัยจะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาให้ โดยเฉพาะปัญหาวิกฤติ เช่น ปัญหาการเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารภายในมหาวิทยาลัยมีความขัดแย้งกัน ความไม่กลมเกลียวในหมู่ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะทำตัวเป็นกลาง ซักถามหาข้อเท็จจริง แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาโดยยึดกฎระเบียบที่มีอยู่ การตัดสินใจจะทำด้วยเหตุผลข้อเท็จจริง โปร่งใสอธิบายได้

3. ช่วยการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย เช่น การขุดตั้งคณะใหม่ การเปิดหลักสูตร กรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะชี้แนะว่าควรจะทำอย่างไร กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) จะให้คำแนะนำว่าในอนาคตสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของเราจะเป็นอย่างไร ควรจะผลิตบัณฑิตในสาขาใดบ้าง เช่น ในอนาคต จีนและอินเดียจะมีบทบาทสำคัญต่อการค้าของโลก แต่ไม่มีมหาวิทยาลัยเปิดสอนภาษาจีน ภาษาอินเดีย เพื่อเตรียมคน เมื่อมีการติดต่อการค้ากัน เราก็จะมีคนที่สามารถติดต่อกับเขาได้ สิ่งเหล่านี้กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ชี้แนะ ซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในวงการต่าง ๆ ก็จะมาเสนอแนะมาเสนอต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางคนที่มีความสามารถจะช่วยมหาวิทยาลัยได้ เช่น ให้นักศึกษาไปฝึกงานในหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ หรือให้เงินสนับสนุน เป็นต้น

4. เข้าร่วมงานที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นทั้งงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ งานที่เป็นทางการ เช่น งานพระราชทานปริญญาบัตร งานวันสถาปนามหาวิทยาลัย ส่วนงานที่ไม่เป็นทางการ เช่น งานกฐินของมหาวิทยาลัย ชาวต่างชาติมาเยี่ยมมหาวิทยาลัย การประชุมทางวิชาการ เป็นต้น กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีจะเข้าร่วมงานต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น การเข้าร่วมงานจะทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้รู้และเข้าใจการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และทำให้ได้พบปะกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ค้นเคยกับมหาวิทยาลัย เห็นบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัย

ในสภาพปัจจุบัน กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ไม่ค่อยได้มีส่วนช่วยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย บุคคลเหล่านี้จะไม่ค่อยมาประชุม มาประชุมก็มาช้า หรือกลับก่อน ในที่ประชุมก็จะไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นซึ่งผู้ที่เป็นนักธุรกิจที่มาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย มักจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับงานของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากเรื่องที่เสนอในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเขาอาจเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย ซึ่งเขาค้นเคยกับงานใหญ่ ๆ ตัดสินใจเงิน 100 ล้าน 1000 ล้าน และธรรมชาติของมหาวิทยาลัยเรา นักวิชาการจะสนใจรายละเอียด พุดกันมาก อภิปรายกันมากแต่ไม่มีข้อสรุป

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภาพที่มีประสิทธิภาพจะมีกลไกในการติดตามการประเมินผลการทำงานของฝ่ายบริหารเท่าที่เป็นอยู่คือ การซักถามการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การติดตามรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาบางคนจะไปพบ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน มีการซักถามพูดคุยซึ่งก็เป็นการติดตามการปฏิบัติงานในลักษณะหนึ่ง

ผลงานของสภามหาวิทยาลัยดูได้จาก 4 เรื่อง ตามหน้าที่ของสภาคือ เรื่องนโยบาย มีการริเริ่มนโยบายที่เป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่ เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหาสภาช่วยแก้ปัญหาให้ยุติลงได้หรือไม่ สภาช่วยในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด ซึ่งสภาต้องเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้บรรลุผลตามนโยบาย

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทย จะต้องเริ่มตั้งแต่องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิมากขึ้น ประมาณครึ่งหนึ่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด ขนาดของสภาไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีเท่าที่จำเป็น ขึ้นอยู่กับมหาวิทยาลัยบางแห่งต้องการนักกฎหมาย ก็ควรมีนักกฎหมายเข้าเป็นกรรมการสภา อาจ หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ต้องกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอิสระ (autonomy) ในการตัดสินใจดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเขียนอำนาจหน้าที่ของสภาฯ ให้ชัดเจน เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะต้องร่วมกับมหาวิทยาลัยวางแผนการดำเนินงานตั้งแต่ต้นแล้วติดตามควบคุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6

สัมภาษณ์เมื่อ 11 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

ปัญหาที่เข้ามาสู่สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นปัญหาการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งบริหารในระดับต่าง ๆ ได้แก่ อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสถาบัน เป็นต้น พอถึงระยะเวลาการแต่งตั้งจะมีเรื่องร้องเรียนมายังสภามหาวิทยาลัยเสมอ เมื่อมีปัญหามหาวิทยาลัยต้องแก้ปัญหานั้น ๆ กรรมการสภาที่มีบทบาทในการแก้ปัญหาลargeจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร และมีความรู้หรือมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ และมีความเป็นกลาง เพราะคณาจารย์ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย บางเรื่องที่มีความขัดแย้งรุนแรง สภาจะตั้งคณะกรรมการให้กรรมการสภาได้ไปศึกษาหาข้อเท็จจริง แล้วนำมาเสนอในที่ประชุมสภาเพื่อแก้ปัญห หรือตัดสินใจ

กรรมการสภาที่ช่วยงานสภาได้ดี จะเป็นคนที่มีประสบการณ์ในการบริหาร และทำงานมาก และประสบความสำเร็จในอาชีพ การเสนอความคิดเห็นก็จะได้รับการยอมรับ ส่วนกรรมการสภาที่เป็นคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะรู้ข้อมูลแต่มุมมองอาจจะไม่กว้าง เพราะยังขาดประสบการณ์ กรรมการสภาที่รู้เรื่องมหาวิทยาลัยดีรวมกับมีประสบการณ์มาก ความคิดเห็นจะมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย เช่น การเอาที่ดินบางส่วนของมหาวิทยาลัยมาหาประโยชน์ มหาวิทยาลัยอาจจะไม่มีความคิดเรื่องนี้ หรือมีความคิดแต่ไม่รู้จะทำอย่างไร กรรมการสภาที่มีประสบการณ์เขาจะให้คำแนะนำซึ่งช่องทางให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการ อย่างไรก็ตาม กรรมการสภาที่ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะถ้าสภาแนะนำฝ่ายบริหารไม่นำไปปฏิบัติ สภาที่ทำอะไรไม่ได้ มีบ่อยครั้งที่สภาเสนอความเห็นให้ไปดำเนินการ แต่ฝ่ายบริหารเขาไม่ทำ ก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น เพราะในสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาจำนวนหนึ่งก็เป็นทีมของผู้บริหาร พวกคณบดีซึ่งเขาพิจารณาด้วยกันมาแล้ว ก่อนนำเรื่องเสนอสภามหาวิทยาลัย

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย เท่าที่เป็นอยู่รองอธิการบดีคนหนึ่งจะเป็นเลขานุการ และมีเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยอีก 1-2 คน เป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับสภา เช่น การจัดทำหนังสือเชิญประชุมสภา การจัดทำเอกสารวาระการประชุม การบันทึก และรายงานการประชุม ฝ่ายเลขานุการสภาที่เข้มแข็ง จะทำเอกสารการประชุมส่งให้กรรมการล่วงหน้า มีรายละเอียดครบถ้วน หากกรรมการสภาต้องการเพิ่มเติมหรือขอมาก็จะประสานงานจัดส่งให้ ทำให้กรรมการสภามีข้อมูลเพียงพอที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย ดูได้จากวาระการประชุมว่า มีเรื่องอะไรใหม่ ๆ หรือไม่ สภาบางแห่งประชุมสภาทุกครั้งมีแต่เรื่องงานประจำ เช่น อนุมัติปริญญา การแก้ไขระเบียบตามที่ฝ่ายบริหารเสนอ แต่ในส่วนของความคิดหรือวาระเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยไม่เคยนำมาพูดเลย อย่างนี้สภาก็เหมือนองค์กรที่ทำให้เรื่องผ่านโดยถูกต้องตามกฎหมาย แต่ไม่มีบทบาทในการพัฒนาและควบคุมการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร สภาต้องกำหนดนโยบายที่ก้าวหน้า เช่น กิจกรรมติดต่อกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ หรือมหาวิทยาลัยขอนแก่นอาจต้องการมีความสัมพันธ์กับลาว ซึ่งนโยบายต่าง ๆ เหล่านี้ สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ริเริ่ม

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ต้องแก้กฎหมายให้สภามหาวิทยาลัยมีอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เรื่องส่วนใหญ่ต้องให้สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งกรรมการสภาอีกประเด็นหนึ่ง เท่าที่เป็นอยู่ ฝ่ายบริหารเป็นผู้เสนอแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิก็ไม่ต้องไปขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร เดียวเขาก็ไม่เสนอตนอีก ดังนั้นเรื่องที่ฝ่ายบริหารเสนอเข้าสภา ก็ไม่ค่อยมีการอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป ทำให้สภาไม่ค่อยมีบทบาท การคัดเลือกกรรมการสภาควรมีองค์กรที่เป็นกลาง ไม่ให้การเมืองมายุ่งเกี่ยวจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถกำหนดนโยบายและควบคุมฝ่ายบริหาร กรรมการที่มาจากฝ่ายบริหารควรมีจำนวนน้อยลง เพราะฝ่ายบริหารเป็นผู้ปฏิบัติไม่ควรให้มากกำหนดนโยบาย ให้มีบ้างเพื่อให้มีความเห็นจากคนในไม่ใช่เหมือนที่เป็นอยู่ มีคณบดีทุกคนเป็นกรรมการสภา การทำงานของสภา ก็เอาเรื่องปฏิบัติมาพูดกัน ไม่ได้มุ่งเรื่องนโยบาย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7

สัมภาษณ์เมื่อ 22 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับงานนโยบาย ต้องมองไปข้างหน้าว่าในอนาคต มหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร มหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติได้อย่างไร มหาวิทยาลัยจะรับใช้สังคมได้อย่างไร เช่น ถ้ามหาวิทยาลัยจะรับใช้สังคม วิชาที่เปิดสอนที่สังคมต้องการมีอะไรบ้าง เป็นต้น เมื่อมหาวิทยาลัยดำเนินการเรื่องใดเห็นว่าเป็นประโยชน์ สภาต้องให้การสนับสนุน และถ้าเรื่องใดเห็นว่าจะไม่ควรดำเนินการ สภาต้องท้วงติง หรือให้ระงับโครงการไว้ สภาที่ดีจะต้องติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีกลไกในการติดตามและประเมินผล ต้องส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีจะเข้าใจเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัย เข้าใจบทบาทของสภาที่จะต้องให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เมื่อสภากำหนดนโยบาย และมาตรการที่จะทำให้นโยบายประสบผลสำเร็จ สภาจะให้คำแนะนำอธิการบดีให้สามารถบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ บางคนเข้ามาเป็นกรรมการสภา แต่ไม่เข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ไม่เข้าใจนโยบายก็ไม่สามารถช่วยงานอะไรได้ กรรมการสภาที่ดีเขาจะคิดถึงสภา คิดถึงมหาวิทยาลัยอยู่ตลอดเวลา มาประชุมเป็นประจำ มหาวิทยาลัยต้องการความช่วยเหลืออะไร เขาทำได้เขาก็จะรับอาสาไปทำให้ บางคนเป็นประธานกรรมการธนาคาร มหาวิทยาลัยต้องการจะใช้บริการของธนาคาร เขาก็ดำเนินการให้ บางคนกว้างขวางมีชื่อเสียงในต่างประเทศ ก็ติดต่อกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้เกิดความร่วมมือกัน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นคนภายในมหาวิทยาลัย อาจจะเป็นผู้บริหาร คณบดี หรือตัวแทนอาจารย์ จะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดี มีประเด็นอะไรในการปฏิบัติงาน ก็จะหยิบยกมาปรึกษาสภา ทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเกิดความร่วมมือที่จะทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย

กรรมการสภาบางคน มีชื่อเป็นกรรมการสภาแต่ไม่ค่อยได้มีบทบาทอะไร แต่อยากเป็นกรรมการสภาเพราะรู้สึกเป็นเกียรติ เวลาประชุมสภาก็ไม่ค่อยมา บางครั้งมาเข้าประชุมอยู่สักพักก็บอกว่ามีธุระแล้วก็ไปก่อน ที่มาเข้าประชุม เพราะกลัวเสีย record หรือกรรมการบางคนที่เป็นคณบดีหรืออาจารย์คิดว่าตัวเองรู้เรื่องมหาวิทยาลัยดีกว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เวลาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเขาเสนอความเห็นหรือให้คำแนะนำก็มักไม่ยอมรับ เพราะมีธงคำตอบอยู่แล้วและไม่เปิดใจให้กว้าง ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขาไม่ยากให้คำแนะนำอะไรอีก ถ้าเป็นอย่างนี้ในสภาก็จะแบ่งเป็นฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กับคนในมหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องทำให้กรรมการสภา รู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ช่วยกันคิดช่วยกันทำเพื่อให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า

นายกสภาต้องทำให้บรรยากาศในการประชุมเป็นการระดมความคิดเห็น ใครที่ไม่พูดแสดงความเป็น จะเรียกชื่อถามว่า เรื่องนี้คิดอย่างไร เมื่อทุกคนพูดออกมาทำให้รู้ความคิดของเขา เขาเองก็รู้สึกมีบทบาท ไม่ใช่มานั่งให้ครบองค์ประชุม กรรมการที่เป็นคนภายใน กลุ่มผู้บริหาร มักไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น เพราะเรื่องที่เข้าสภา เขาได้ประชุมกันมาแล้วในที่ประชุมคณะบดี แต่เมื่อมาฟังความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเขาอาจมีความคิดเห็นเพิ่มเติมก็ได้ ในที่ประชุมสภาต้องทำให้กรรมการสภาทุกคนรู้สึกมีความเป็นอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะติดตามการทำงานของมหาวิทยาลัย สอบถามฝ่ายบริหารให้รายงานการดำเนินงานต่อสภา เช่น ระดับคณะวิชา เมื่อเข้ารับตำแหน่งคณะบดีเขาจะมีนโยบายในการดำเนินงานของคณะ มีแผนงาน สภาก็จะติดตามว่า เขาได้ทำตามนโยบาย หรือแผนงานมากน้อยเพียงใด การติดตามของสภาอาจจะทำในลักษณะให้คณะรายงานต่อสภา หรือใช้การสอบถามจากอาจารย์ในคณะบ้าง กรรมการสภาที่เขาสนใจงานเขาจะร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ทำให้มีโอกาสได้พบกับอาจารย์ในคณะต่าง ๆ ก็สอบถามพูดคุยกัน ทำให้ได้ข้อมูล สภาที่ดีจะคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการในคณะที่ฝ่ายบริหารดำเนินการ ถ้ามีปัญหาก็จะให้ความช่วยเหลือ ทั้งด้านคำแนะนำ หรือด้านการเงินเท่าที่จะทำได้

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทย จะต้องปรับปรุงการคัดเลือกคนเข้ามาเป็นกรรมการสภา ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีประสบการณ์และมีเวลาที่จะทำงานให้มหาวิทยาลัย สภาต้องจัดกิจกรรมพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัย เช่น จัดสัมมนาเพื่อให้เขารับรู้บทบาทของกรรมการสภา หรือมีการประเมินการทำงานของสภาเพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น สภาควรมีกรรมการไม่เกิน 20 คน การทำงานจะคล่องตัว

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8

สัมภาษณ์เมื่อ 25 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยแบบเดิมเป็นสภาของฝ่ายบริหาร คือ ในสภามีแต่คณบดี รองอธิการบดี และอธิการบดี ต่อมาก็เปลี่ยนให้มี 3 ฝ่าย ฝ่ายละเท่า ๆ กัน คือ ให้มีฝ่ายบริหาร 1 ใน 3 ฝ่าย คณาจารย์ 1 ใน 3 และคนกลางที่เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกอีก 1 ใน 3 ขณะนี้กำลังจะเปลี่ยนแปลงใหม่ โดยให้คนภายนอกที่เป็นคนที่อยู่ในตลาดแรงงาน นักธุรกิจ นักการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก การให้มีคนภายนอกเป็นกรรมการสภา จะทำให้มหาวิทยาลัยได้ประโยชน์มาก และยังเป็นคนที่มิพบทาทในตลาดแรงงาน เขามองออกถ้ามหาวิทยาลัยจะต้องผลิตนักศึกษาแบบใด ตลาดแรงงานจึงจะต้องการ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มิพบทาทช่วยให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ จะเป็นผู้ที่รู้จักมหาวิทยาลัยเข้าใจระบบงานของมหาวิทยาลัย และมีความสนใจในงานของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่เป็นศิษย์เก่าจะมีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย ช่วยงานของมหาวิทยาลัยเต็มที่ กรรมการสภาบางคนมีความรู้ และประสบการณ์มากจะเสนอความคิด ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย บางครั้งมหาวิทยาลัยมีปัญหาเรื่องเข้าสู่สภา เขาจะแนะนำว่าควรทำอย่างไร บางเรื่องก็ไปดำเนินการให้เองเลย กรรมการที่สนใจงานก็คอยซักถามเรื่องต่าง ๆ ที่เสนอไปยังสภา ติดตามงานที่สภาเคยมอบหมายให้ไปดำเนินการ เช่น มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งต้องการหารายได้ จากทรัพย์สินที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ กรรมการสภาช่วยหาทางออกให้และหาคนมาดำเนินการให้จนมหาวิทยาลัยได้รับผลประโยชน์

กรรมการสภาบางคนมีแต่ชื่อเป็นกรรมการ สภาประชุมก็ไม่ค่อยมาประชุม แม้มาประชุมก็ไม่เคยพูดอะไร เพราะตามเรื่องไม่ทัน กรรมการสภาที่เป็นคนภายในมหาวิทยาลัย พวกคณบดีมักไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นอะไร เพราะเรื่องที่เข้าสู่สภา ส่วนใหญ่ผ่านที่ประชุมของผู้บริหารมาแล้ว เขาอาจจะถือว่าเขาได้ตกลงกันมาแล้ว สภามหาวิทยาลัยที่มีกรรมการสภาเป็นผู้บริหารจำนวนมาก จะใช้เวลาประชุมไม่นาน คนที่จะพูดซักถามแสดงความคิดเห็นเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งมี 3-4 คน เป็นเสียงส่วนน้อยบางครั้งพูดไปเขาก็ไม่เอาไปปฏิบัติ ก็ทำอะไรเขาไม่ได้ พูดบ่อย ๆ ก็เบื่อ ทำให้ไม่อยากจะมาประชุม ไม่อยากพูดอะไร

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กร การปฏิบัติงานจึงไม่ใช่เพียงการประชุมสภาเท่านั้น สภาจะต้องมีการจัดระบบงานขององค์กร สภามหาวิทยาลัยบางแห่งจะตั้งคณะกรรมการประจำสภา เช่น คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการพัฒนานโยบาย คณะ

กรรมการเหล่านี้จะมีหน้าที่ศึกษาข้อมูลตามที่สภามอบหมายกลั่นกรองเรื่อง แล้วนำเสนอสภาซึ่งทำให้สภามีข้อมูลเพียงพอในการพิจารณากำหนดนโยบาย หรือตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มิใช่ใช้ความคิดเห็นหรือความรอบรู้ของกรรมการสภาเพียงอย่างเดียว

สภามหาวิทยาลัยจะดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของกรรมการสภาเป็นสำคัญ เพราะสภาเป็นองค์กรที่ให้ความคิดเห็น ให้แนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ถ้ากรรมการสภาสนใจงานให้ความคิดชี้แนะแนวทางการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ มหาวิทยาลัยก็จะมีควมก้าวหน้า แต่ถ้ากรรมการสภาไม่ได้ให้ความคิดเห็นหรือกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยเร่งรัดดำเนินการ สภาที่ไม่มีบทบาทอะไรการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็จะไปตามความต้องการของฝ่ายบริหารโดยไม่มีองค์กรกำกับดูแล

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และสะท้อนออกมาในนโยบายกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานให้บรรลุผลตามนโยบาย เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญห สภาจะมีบทบาทในการแก้ปัญหา

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย อันดับแรกต้องปรับองค์ประกอบของสภาให้ให้สภาประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีจำนวนมากกว่าคนภายใน และเลือกคนที่มีความรู้ และพร้อมที่จะช่วยงานมหาวิทยาลัยจริง ๆ มีเวลามาประชุม มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัยบ้าง คนภายนอกที่เข้ามาเป็นกรรมการอาจจะมีความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย แต่ก็สามารถให้ข้อมูลหรือจัดประชุมพิเศษและนำไปเข้ารู้จักมหาวิทยาลัย คนพวกนี้เป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์มาก เข้าใจได้เร็ว และจะทำงานเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9

สัมภาษณ์เมื่อ 18 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและติดตามกำกับให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบาย หากการดำเนินงานตามนโยบายมีปัญหา หรืออุปสรรค สภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเป็นผู้เลี้ยง คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำให้การสนับสนุน ให้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามนโยบาย

เท่าที่เป็นอยู่สภามหาวิทยาลัยของไทย ทำงานที่ไม่ใช่นโยบายมากมาย แต่กฎหมายระบุให้เป็นหน้าที่ของสภา เช่น การอนุมัติปริญญา ต้องให้สภาอนุมัติ สภาเองไม่มีโอกาสได้ดูอย่างจริงจัง เสนอมาเท่าไรก็อนุมัติตามนั้น หรือการแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เช่น คณบดี หัวหน้า ภาควิชา ความเป็นจริง มีกระบวนการในการสรรหามาแล้ว จนได้ตัวบุคคล เมื่อเสนอสภา สภาก็อนุมัติตามเสนอ เพราะสภาเองก็อาจไม่รู้จักด้วยว่าเป็นใคร ถ้าสภาไม่อนุมัติตามเสนอก็อาจมีปัญหาขึ้นได้ สภามีหน้าที่กำหนดแนวทางหรือนโยบายในการสรรหาบุคคล เท่านั้น เมื่อเขาสรรหาบุคคลตามแนวทางที่สภากำหนดก็น่าจะใช้ได้ แต่ถ้าสภามาสนใจรายละเอียดจะทำให้หน้าหนักการทำงานเกี่ยวกับนโยบายลดน้อยลง

กรรมการสภาที่ดีจะเป็นคนที่ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี เพราะสภาประกอบด้วยบุคคลหลายคน หลายฝ่ายถ้าเป็นสภาแบบไตรภาคีก็เป็น 3 ฝ่าย เมื่อรวมกันเป็นสภาต้องถือว่าเป็นพวกเดียวกัน การตัดสินใจของสภาหรือมติของสภาต้องถือว่าเป็นความเห็นร่วมกันของทุกคน และต้องรับผิดชอบร่วมกัน กรรมการสภาบางคนเป็นอาจารย์ที่ผ่านการเลือกตั้งมา คิดว่าตัวเองเป็น ส.ส. ของอาจารย์ เข้ามาพูดใหญ่เลย เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของอาจารย์โดยไม่ได้คำนึงถึงมหาวิทยาลัยในภาพรวม หรือกรรมการสภาบางคนเป็นตัวแทนของผู้บริหาร ก็จะมุ่งแต่ผลประโยชน์ของฝ่ายบริหาร ผู้ที่เข้ามาเป็นกรรมการสภาจะต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจเป็นธรรม ไม่ใช่มีธงคำตอบมาแล้วใครพูดอะไรก็ไม่ฟัง กรรมการสภาที่ดีจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งต่างจากองค์กรเอกชน ในองค์กรเอกชน ผู้จัดการใหญ่อาจจะตัดสินใจเรื่องเงิน 100 ล้าน 1000 ล้าน ด้วยคน ๆ เดียว แต่ในมหาวิทยาลัยทำไม่ได้ สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยผู้รู้ มีเหตุผลมาก การตัดสินใจแต่ละเรื่องต้องใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลใช้ความรู้ทางวิชาการที่หลากหลาย ฉะนั้นการตัดสินใจแต่ละเรื่องอาจต้องใช้เวลามาก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากวงการธุรกิจ ถ้าไม่คุ้นเคยอาจจะรำคาญ ไม่ค่อยอยากมาประชุมด้วย แต่พอเป็นไปสักระยะหนึ่งก็จะปรับตัวได้

กรรมการสภาที่ดีจะเป็นคนที่มองการณ์ไกลมีวิสัยทัศน์ส่วนอนาคต เช่น การตั้งสถาบันบัณฑิตศึกษนทร์ ก็เป็นผลมาจากการมองการณ์ไกลของกรรมการสภาท่านหนึ่ง นอกจากนี้ยังให้ความช่วยเหลือทางการเงิน ทำให้สามารถตั้งสถาบันได้

การคัดเลือกคนมาเป็นกรรมการสภา จะต้องเลือกคนที่มีประสบการณ์และมีผลงานเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพของเขา และมีความพร้อมที่จะช่วยงานของมหาวิทยาลัย บางคนมีความรู้ดี แต่ไม่พร้อม ไม่มีเวลา ไม่เคยมาร่วมงานของมหาวิทยาลัย ไม่ค่อยมีเวลามาประชุม ซึ่งบทบาทที่สำคัญของสภาก็คือ การให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น เมื่อไม่มาประชุมก็ไม่สามารถช่วยอะไรได้ กรรมการสภาที่มาประชุมเสมอ จะติดตามงานของมหาวิทยาลัยได้ รู้ว่ามหาวิทยาลัยมีโครงการอะไรบ้าง และดำเนินการไปถึงไหน

สภามหาวิทยาลัยจะดำเนินการเป็นอย่างไร นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ถ้านายกสภาเป็นผู้ที่กระตือรือร้น สนใจงานอย่างจริงจัง จะทำให้กรรมการสภากระตือรือร้นไปด้วย สภาจะทำงานอย่างเข้มแข็ง เป็นที่พึ่งให้กับมหาวิทยาลัยได้

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพจะให้ความสนใจกับงานด้านนโยบาย และการพัฒนามหาวิทยาลัย การประชุมจะมีการอภิปรายเสนอความคิดเห็นในเชิงเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการ และมีการติดตามงาน โดยการซักถามฝ่ายบริหารในการประชุมครั้งต่อ ๆ ไป หรือเมื่อฝ่ายบริหารรายงานการดำเนินงานต่อสภา สภาจะมีการซักถามประเด็นต่าง ๆ ทำให้ฝ่ายบริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยของไทย จะต้องปรับโครงสร้างให้มีกรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒินอกมากขึ้น มากกว่ากรรมการสภาที่เป็นคนภายใน และเลือกผู้ที่มีเวลา พร้อมทั้งจะทำงานให้กับมหาวิทยาลัย ปรับวิธีการทำงานของสภาให้มีคณะกรรมการประจำสภา เช่น คณะกรรมการนโยบาย คณะกรรมการจัดการรายได้ เป็นต้น กระตุ้นให้กรรมการสภาทำงานให้เต็มที่ ไม่ใช่เฉพาะมาประชุมเท่านั้น อาจจะทำให้กรรมการสภาเข้าเป็นกรรมการคณะอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้กรรมการสภาได้รับรู้รับทราบ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ของสภา ควรให้มีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน จะทำให้สภามีบทบาทเด่นชัดขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 10

สัมภาษณ์เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยของไทยอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. แบบที่อยู่ตัวแล้ว เช่น สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นสภาของมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานาน เปลี่ยนแปลงยาก ทุกอย่างมีระบบอยู่ตัวอยู่แล้ว สภาทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ในเรื่องที่ผ่านมาบริหารหรืออธิการบดีปรึกษา จะเสนอความคิดเห็นใหม่แหวกแนว เขาไม่เอาด้วย

2. แบบมหาวิทยาลัยที่เกิดใหม่ สภามหาวิทยาลัยจะมีบทบาทเข้มแข็ง เพราะฝ่ายบริหารยังไม่เข้มแข็ง ต้องการให้สภาช่วย สภาให้คำแนะนำอะไรก็จะนำไปปฏิบัติ ฝ่ายบริหารยังใหม่ มองอะไรยังไม่ออก แต่กรรมการสภามีประสบการณ์มาก แนะนำอะไรเขาจะเชื่อ เช่น สภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สภามหาวิทยาลัยนเรศวร สภามหาวิทยาลัยบูรพา เป็นต้น

3. แบบที่อยู่ระหว่าง 1 กับ 2 คือ ไม่แก่จนอยู่ตัว และไม่ใหม่จนเกินไป อยู่ระหว่างกลาง เช่น สภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กรรมการสภาค่อนข้างจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจริง ๆ และอยากให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้า กรรมการมักจะไปประชุม และมีโอกาสแสดงความคิดเห็น ข้อคิดเห็นก็ได้รับความสนใจและนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น เสนอแนะ เรื่องหลักสูตร เขาก็เอาไปปรับปรุงหลักสูตร ถ้าไม่ปรับเขาก็มีเหตุผลมาชี้แจง

กรรมการสภาที่ดีจะมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีเวลาที่จะทำงานให้กับสภา กรรมการสภาที่มีเวลาจะเข้าประชุมสภาเสมอ ๆ จะรู้ว่ามหาวิทยาลัยมีสถานะเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง กำลังดำเนินการอะไรอยู่ ความคิดเห็นที่เสนอจะมีน้ำหนัก ถ้าเข้าประชุมบ้างไม่เข้าประชุมบ้าง จะติดตามเรื่องไม่ได้ คนก็จะไม่ยอมรับ การประชุมสภาแต่ละครั้งจะมีคุณค่ามาก ถ้ากรรมการสภาเข้าประชุมครบ และเสนอความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการเตรียมตัวล่วงหน้า ทำการบ้านมาก่อน โดยปกติสภาจะประชุมเดือนละครั้ง

2. มีความเข้าใจ สนใจในกิจการของมหาวิทยาลัย และเข้าใจกรรมวิธี และการทำงานของมหาวิทยาลัย เพราะถ้าไม่เข้าใจ บางทีเสนออะไรบางอย่างนำไปปฏิบัติไม่ได้ กรรมการสภาต้องเข้าใจปรัชญาของมหาวิทยาลัย เข้าใจลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย

3. มีความผูกพันกับมหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่ผูกพัน รู้สึกเป็นเจ้าของจะติดตามงานของมหาวิทยาลัย ชักถามข้อมูลรายละเอียดในงานโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีโอกาสที่ช่วยเหลือได้จะช่วยทันทีไม่ว่าจะช่วยในการติดต่อประสานงานให้ หรือช่วยเหลือด้านการเงิน บางครั้งเขาไม่มีเงินจะช่วย ก็ไปหาคนมีเงินให้มาช่วยบริจาคให้

กรรมการสภาที่มีลักษณะ 3 ประการนี้ เป็นพื้นฐานจะทำงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ถ้าเขามีเวลา นอกจากจะเข้าประชุมสภาสม่ำเสมอ ยังร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ทำให้มีโอกาสได้รับรู้การทำงานของมหาวิทยาลัย และใกล้ชิดกับคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยทำให้ได้รับการยอมรับ กรรมการสภาที่เข้าใจ และสนใจกิจกรรมของมหาวิทยาลัย เข้าใจปรัชญาของมหาวิทยาลัย จะเสนอความคิดเห็นที่มีประโยชน์นำไปปฏิบัติได้ และกรรมการสภาที่ผูกพันกับมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นศิษย์เก่า หรือคนที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกับที่ตั้งของมหาวิทยาลัย ต้องการให้สถาบันหรือท้องถิ่นของตนมีความเจริญก้าวหน้าจะช่วยเหลืองานเต็มที่จะเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมสถาบันอื่น ๆ

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย จะต้องเน้นการคัดเลือกบุคคลมาเป็นกรรมการสภา กล่าวคือ เลือกคนที่มีเวลา มีความเข้าใจในปรัชญาของมหาวิทยาลัย และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับมหาวิทยาลัย สภาต้องลดจำนวนกรรมการสภาลงบ้างให้มีจำนวนไม่มากนักจะทำให้การทำงานคล่องตัว



ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 11

สัมภาษณ์เมื่อ 16 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีบรรยากาศในการทำงานไม่เหมือนกัน เท่าที่มีประสบการณ์ เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ 3 แห่ง มีลักษณะหรือบรรยากาศในการทำงานแตกต่างกัน กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นมหาวิทยาลัยใหม่ อาจารย์ก็ใหม่หมด จบจากที่อื่นแล้วไปเป็นอาจารย์ที่นั่น เป็นอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี แล้วก็มาเป็นกรรมการสภา ส่วนใหญ่จะเป็นคนภาคใต้ บรรยากาศของสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เวลาประชุมจะมีการถกเถียงกันรุนแรงมาก ถกเถียงในเชิงปรัชญา ความเป็นอยู่ ในการตัดสินใจหลายครั้ง ไม่ได้ใช้วิชาการเป็นพื้นฐาน แต่จะใช้ความรอบรู้ (base on wisdom) หรือ วัฒนธรรมของท้องถิ่น หรือ ภูมิภาคเป็นหลัก (base on culture และ region)

สภาสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ ในสภามี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ จะมีอาจารย์กลุ่มหนึ่งที่เป็นคนรุ่นเก่าที่ถือระบบอาวุโส กับคนรุ่นใหม่ที่ไม่เรียนจบปริญญาโท ปริญญาเอก จะมีการต่อสู้เพื่อแย่งชิงความเป็นใหญ่ในการบริหารมหาวิทยาลัย การประชุมสภามหาวิทยาลัยไม่ค่อยพูดเรื่องวิชาการเท่าไร สภาจะทำหน้าที่ใกล้เคียงให้เกิดความปรองดองของคนในมหาวิทยาลัยเสียมากกว่า

ส่วนสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นมหาวิทยาลัยเก่า เครื่องครัดในระบบอาวุโส การประชุมสภาไม่ค่อยมีใครพูดอะไร เสนอเรื่องอะไรเข้ามาอนุมัติหมด อธิการบดีว่าอย่างไรฟังอธิการบดีหมดทุกเรื่อง ในสภารู้สึกเกรงใจกัน

กรรมการสภาที่ช่วยงานของสภาได้มาก จะเป็นคนที่รู้เรื่องมหาวิทยาลัย เข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่เป็นศิษย์เก่าจะมีความสัมพันธ์ในเรื่องนี้ เพราะเขาเคยเรียนที่นี่ รู้จักอาจารย์ และรู้สภาพความเป็นอยู่ของมหาวิทยาลัย รู้ประเพณี วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่มีชื่อเสียง เป็นคนเก่ง และมีความตั้งใจ จะช่วยงานของมหาวิทยาลัย คนเหล่านี้ช่วยงานมหาวิทยาลัยมาก คอยให้คำแนะนำ หรือหวังตั้งในสิ่งที่เห็นว่าเป็นไปไม่ได้ บางคนเสนอความคิดใหม่ ๆ ซึ่งไม่มีใครเคยคิด เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่ง เสนอให้เปิดคณะแพทยศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยเกษตร เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่แข็งแกร่งด้านวิทยาศาสตร์อยู่แล้ว หลายคนก็เห็นด้วย กรรมการสภาบางคนมีชื่อเสียง เก่งแต่ไม่เคยมาประชุมเลย อย่างนี้ตั้งเป็นกรรมการสภา ก็ไม่ได้ช่วยอะไร

กรรมการสภาบางคนเมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสภา เขาจะรู้สึกเป็นเกียรติ และอุทิศเวลาให้กับงานเต็มที่ เข้าประชุมไม่เคยขาด ทำการบ้านก่อนเข้าประชุม มหาวิทยาลัยมีกิจ

กรรมอะไรก็เข้าร่วมด้วย เช่น งานพระราชทานปริญญาบัตร งานกรีนของมหาวิทยาลัย ทำให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ติดตามชกถามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เวลาประชุมจะเสนอความคิดเห็น และคนอื่น ๆ ก็ยอมรับ

ผลงานของสภามหาวิทยาลัยดูได้ยาก เพราะสภาเป็นองค์กรด้านนโยบาย ผลงานเป็นของฝ่ายบริหาร แต่ถ้าจะดูผลงานอาจจะดูจาก ความคิดริเริ่มของสภาว่าได้ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือไม่ นโยบายมีอะไรใหม่บ้าง

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ต้องปรับจนวนกรรมการสภาให้น้อยลง เท่าที่เป็นอยู่ กรรมการมีมากไป ทำให้ความคิดเห็นหลากหลายจนไม่รู้ว่าจะทำอะไร อำนาจหน้าที่ของสภาควรให้มีอำนาจเหมือน คณะกรรมการอำนวยการของบริษัท ให้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ใช่เพื่อเสนอให้ระดับบัณฑิตศึกษา ต้องพัฒนาให้กรรมการสภารู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ทำงานเหมือนเป็นเจ้าของมิใช่มาเป็นกรรมการสภาปีสองปีก็เลิกไป ควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมากกว่าคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย จะทำให้สภามีความเป็นกลางสูง การทำงานของสภาจะได้รับการยอมรับมากขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 12

สัมภาษณ์เมื่อ 29 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กลุ่มผู้บริหาร และตัวแทนอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการสภาจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงิน นักจัดการ นักกฎหมาย นักเศรษฐศาสตร์ นักรัฐศาสตร์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และประสบการณ์มาก มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล เมื่อได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เขาจะรู้สึกเป็นเกียรติ และมีความเต็มใจที่จะช่วยงานของมหาวิทยาลัย แต่บางคนก็มึนงงมาก ไม่มีเวลาทำให้ช่วยอะไรไม่ได้มาก บางคนที่มีเวลา เขาจะให้ความสนใจงานของมหาวิทยาลัยมาก การประชุมสภาจะเข้าประชุมสม่ำเสมอ เวลาเสนอความคิดเห็นจะมีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมาก เป็นคนที่จับประเด็นได้เร็ว เพราะเขาเคยผ่านงานใหญ่ ๆ มาแล้ว มองอะไรกว้างไกล รายละเอียดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยบางอย่างที่เขาไม่รู้จะซักถามหรือขอข้อมูลเพิ่ม มีบ่อยครั้งที่เขาให้เสนอรายละเอียดเพิ่มเติม โดยเฉพาะเรื่องการแต่งตั้งบุคคลดำรงตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน มหาวิทยาลัยมีงานอะไรที่ต้องการให้เขาช่วยเหลือติดต่อโดยตรงไป เขาก็ช่วยเหลือให้ไม่ว่าจะเป็นงานติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือการสนับสนุนด้านอื่น ๆ มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมถ้าเชิญไปเขาก็จะมาร่วมด้วย ติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย บางครั้งเรื่องที่สภามีมติอนุมัติให้ไปดำเนินการ เขาจะซักถามว่าเรื่องนั้นเรื่องนี้ดำเนินการไปถึงไหน

ส่วนกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้บริหาร และตัวแทนอาจารย์ จะมีบทบาทในเชิงการให้ข้อมูล เมื่อเสนอเรื่องเข้าที่ประชุม บางประเด็นที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกต้องการรายละเอียดจะซักถาม กรรมการที่เป็นคนภายในจะชี้แจง ให้ข้อมูล ซึ่งเท่าที่เป็นอยู่เรื่องที่เข้าสภาจะเป็นเรื่องที่ผ่านมาที่ประชุมคณบดีมาแล้ว เขารู้เรื่องมาหมดเลย ก็เลยมักไม่พูดหรือแสดงความคิดเห็นอะไร มีบางครั้งที่มีเรื่องเสนอขึ้นในที่ประชุมโดยบังเอิญ เขาก็จะแสดงความคิดเห็นด้วยแต่น้อยมาก กรรมการสภาที่เป็นตัวแทนอาจารย์เขาจะไม่ได้อยู่ในที่ประชุมคณบดี เขาจะรู้รายละเอียดของเรื่องได้ดี เพราะเขาเป็นคนภายใน แต่ก็มักไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นอะไร

สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะเน้นการทำงานด้านนโยบายมากกว่างานประจำ งานที่ฝ่ายบริหารดำเนินการอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติปริญญา งานอย่างนี้ส่งให้กรรมการดูล่วงหน้า พอประชุมก็ถามว่าใครมีประเด็นอะไรหรือไม่ ถ้าไม่มีก็ผ่านจะไม่ทำให้เสียเวลา เวลาในการประชุมจะได้ใช้ในการอภิปรายเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย เช่น หลักสูตร ควรจะเปิดสอนทางด้านไหน การพัฒนานิสิตนักศึกษา จะทำอย่างไร บัณฑิตมีอะไร จะแก้ไขอย่างไร งบประมาณแผ่นดินได้มาจากัด มหาวิทยาลัยจะหา

รายได้อย่างไร ปัจจุบันได้เริ่มให้มีการเสนอบทความ (position paper) ในเรื่องต่าง ๆ ที่ สภาสนใจและมอบให้กรรมการสภาที่สนใจไปทำมาเสนอ และมีการอภิปรายกัน ทำให้ได้ความคิด หลากหลาย และเมื่อพูดเรื่องหนึ่งก็จะโยงไปถึงเรื่องอื่น ๆ ด้วย ทำให้มองเห็นภาพมหาวิทยาลัย ชัดเจนขึ้น เมื่อคิดเรื่องนโยบายจะทำให้ได้นโยบายที่ดี

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย อาจจะดูในภาพรวมว่ามหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้ามากน้อย เพียงใด อัตรานักศึกษาที่ออกกลางคันมีมากน้อยเพียงใด บัณฑิตที่จบไปแล้วมีงานทำหรือไม่ ซึ่ง ต้องดูให้ครอบคลุม

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ควรมีการประเมินการทำงานของสภา เท่าที่เป็นอยู่มักไม่ได้ ทำกัน การประเมินสภาจะทำให้รู้ว่า สภาได้ทำอะไรไปบ้าง ควรปรับปรุงเรื่องอะไรบ้าง กรรมการ สภาแต่ละคนเป็นอย่างไร ใครไม่ค่อยมาประชุม จะได้ไม่ต้องตั้งเป็นกรรมการสภาอีก การจัดองค์กร สภา ควรมีคณะกรรมการประจำสภา (standing committee) ดูแลงานเรื่องต่าง ๆ ของสภา เช่น คณะกรรมการนิสิต นักศึกษา และให้กรรมการสภาเป็นประธาน เท่าที่เป็นอยู่ไม่มีคณะกรรมการ ประจำ แต่พอมีงานก็จะตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ องค์ประกอบของสภาควรมีผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกมากกว่าคนภายใน คนภายนอกร้อยละ 70 คนภายในร้อยละ 30 คนภายนอกต้องเลือกคนที่ มีความรู้ มีเวลาพร้อมที่จะช่วยงาน เพราะถ้าได้คนมีความรู้แต่ไม่มีเวลาก็ไม่มีประโยชน์อะไร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 13

สัมภาษณ์เมื่อ 29 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนคณะรัฐมนตรี (กรม.) การประชุมสภามหาวิทยาลัยก็เหมือนกับการประชุม กรม. ทาหน้าที่กำหนดในเรื่องนโยบาย เพราะฉะนั้น นโยบายที่สำคัญ ๆ จะต้องพิจารณาในสภาว่าจะดำเนินการหรือไม่ ดำเนินการอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทบวงมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้แล้ว เช่น ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมาย 1) ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้เท่า ๆ กัน 2) ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) ให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วม และ 4) ให้มีความเป็นนานาชาติ มีความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ฉะนั้น การสรรหาผู้ที่จะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เราจะมองเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ ที่จะมาช่วยในการตัดสินใจหรือให้ความช่วยเหลือ ซึ่งอาจจะมาจากภาคเอกชน บริษัทใหญ่ ๆ จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน ส่วนงานประจำ เช่น การสรรหาคณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นงานที่มีหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการอยู่แล้ว เข้ามาสู่สภาเพื่อขออนุมัติตามที่กฎหมายกำหนดไว้เท่านั้น สภาตัดสินใจได้ไม่ยาก

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่เป็นคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน เขาจะไม่ค่อยพูดแสดงความคิดเห็นอะไร เพราะเขาถือว่าเขาได้กลั่นกรองเรื่องมาจากที่ประชุมคณบดีแล้ว ฉะนั้นในการประชุม สภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจะเป็นคนวิเคราะห์ อภิปรายแสดงความคิดเห็น ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีประเด็นที่สงสัยหรือต้องการรายละเอียด กรรมการสภาที่เป็นคนภายในก็จะชี้แจงให้ข้อมูลให้ชัดเจนขึ้น ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิก็มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ กัน เรื่องที่เข้าสู่สภาถ้าเป็นเรื่องที่ตรงกับความเชี่ยวชาญของเขา เขาก็จะพูดแสดงความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่น ๆ ก็มักไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นอะไร เช่น สภามหาวิทยาลัยมีวาระเรื่อง ไทรศัพทของมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานเกี่ยวข้องกับไทรศัพทก็เสนอความคิดเห็นและรับเรื่องไปประสานงานให้จนงานสำเร็จ หรือเรื่องความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ท่านนายกสภามหาวิทยาลัยท่านกว้างขวาง ท่านไปต่างประเทศบ่อย ท่านก็รับเรื่องไปดำเนินการให้เอง

กรรมการสภาที่ดีที่มีบทบาทในการช่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รู้ระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย มีความรับผิดชอบสูง รับผิดชอบอะไรไปก็ทำจนสำเร็จหรือดำเนินการได้อย่างไรก็แจ้งให้สภาทราบ มีเวลาและมีความพร้อมเข้าประชุมสม่ำเสมอ และมีการเตรียมตัวอ่านเอกสารวาระการประชุม ทาความเข้าใจมาล่วงหน้าสังเกตจากการเสนอความคิดเห็นว่าได้มีการศึกษาเรื่องมาก่อน กรรมการสภาบางคนที่เป็นเจ้าของเรื่องที่ไม่ได้เตรียมตัวมา พอถูกซักถามในที่ประชุมบางครั้งก็ชี้แจงไม่ชัดเจน สภาต้องให้กลับไปทารายละเอียดเพิ่มเติม

แล้วนำกลับมาพิจารณาใหม่ กรรมการสภาที่ดีจะต้องช่วยในเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับนโยบาย เสนอแนะเกี่ยวกับเรื่องนโยบาย และสนับสนุนส่งเสริมให้นโยบายบรรลุผลสำเร็จ เช่น การช่วยติดต่อประสานงานให้ การให้คำแนะนำ เป็นต้น กรรมการสภาบางคนจะพบปะพูดคุยกับผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา ทำให้ทราบการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน

สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะมีการติดตามการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยให้รายงานในการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุก ๆ เดือน กรรมการสภาทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย การทำงานเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัยมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ควรให้มีโครงสร้างแบบไตรภาคี คือ มีฝ่ายตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนอาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยมีจำนวนผู้บริหาร 5-6 คน ตัวแทนอาจารย์ 4-5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 5-6 คน รวมกันแล้วประมาณ 14-15 คน อำนวยการหน้าที่ของสภาควรเขียนให้ชัดเจนที่เป็นอยู่ อำนวยการหน้าที่เขียนไว้กว้างเกินไป ใครทำอะไรไม่ชัดเจน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกต้องเลือกผู้ที่มีเวลาพอ ถ้าเลือกคนไม่มีเวลาจะไม่ค่อยมีประโยชน์ ควรมีการประชุมงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ทรงคุณวุฒิให้มากกว่านี้ เท่าที่เป็นอยู่ติดต่อกันเฉพาะการประชุมสภาหรือเชิญมาร่วมงานเป็นครั้งคราวเท่านั้น ควรมีสัญลักษณ์ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้กรรมการสภาที่เป็นคณะกรรมการประจำสภาชุดต่าง ๆ ได้ใช้ประชุมปรึกษาหารือกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 14

สัมภาษณ์เมื่อ 9 ธันวาคม 2537

สรุปลักษณะสำคัญ

ในขณะนี้สภามหาวิทยาลัยกำลังให้ความสำคัญกับเรื่องนโยบายและแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของแผน เช่น ขณะนี้มหาวิทยาลัยกำลังมีปัญหาเรื่องพื้นที่ใช้สอย ซึ่งเรามีพื้นที่อยู่ 4 ไร่กว่า มีคณะอยู่ 4 คณะกับบัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี หอสมุด และหอศิลป์ พื้นที่ที่ใช้สอยตรงนี้ จึงขยับขยายไม่ได้ เพราะเป็นเกาะรัตนโกสินทร์ อาคารสถานบางแห่งชั้นทะเลเบียนไว้เป็นโบราณสถานจะทำอะไรต้องขออนุญาต เพราะฉะนั้น จึงมีปัญหาเรื่องการขยายตัวอาคาร มีปัญหาเรื่องพื้นที่ซึ่งคับแคบ สภามหาวิทยาลัยจึงหาวิธีที่จะแก้ไขปัญหานี้ โดยให้คณะ 4 คณะ ที่เกี่ยวข้องไปปรึกษากัน แล้วนำมาเสนอสภา และพิจารณาว่า กรรมการสภาที่สามารถจะให้ความช่วยเหลือในแง่การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีใครบ้าง และสภาก็เปิดรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งท้ายสุดแนวทางการแก้ปัญหาซึ่งได้ตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทุกฝ่ายก็พอใจและกำลังดำเนินการในขั้นต่อไป

การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่ดีจะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อที่จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้า ส่วนใหญ่กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทั้งจากภาคธุรกิจ และภาคเอกชน จะเสนอความคิดใหม่ ๆ เช่น เสนอให้มหาวิทยาลัยจัดตั้งสำนักงานจัดหาเงินทุนของมหาวิทยาลัย เพื่อต้องการให้มหาวิทยาลัยมีรายได้เลี้ยงตัวเองได้โดยทำในด้านบริการและแนวทางการวิชาการ การจัดท่องเที่ยว เป็นต้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่มีทรัพย์สินเหมือนมหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ ก็ต้องหาวิธีที่จะหารายได้โดยไม่ต้องพึ่งทรัพย์สิน กรรมการสภาที่ดีจะให้ความสนใจกับงานของมหาวิทยาลัย เข้าร่วมประชุมสภาสม่ำเสมอ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานต่าง ๆ ของสภามหาวิทยาลัย เข้าร่วมพิจารณาการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น การระดมความคิดจัดทำแผน การเปิดหลักสูตรว่าควรเปิดสาขาวิชาใดบ้าง เป็นต้น กรรมการสภาหลายท่านเป็นคนที่วิสัยทัศน์ มองอนาคตของมหาวิทยาลัย และเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ กรรมการสภาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในระยะแรก ๆ ที่เข้ามาเป็นกรรมการสภาจะไม่ค่อยรู้เรื่องภายในมหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่เป็นคนภายในจะให้ข้อมูล พอไปสักระยะก็จะเข้าใจระบบของมหาวิทยาลัย

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะต้องประกอบด้วยกรรมการสภาที่มีความกระตือรือร้น (active) สนใจงานของมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองเป็นแบบไตรภาคี ขนาดสภาต้องไม่ใหญ่เกินไป กรรมการสภาประมาณ 20 คน ก็น่าจะทำให้การทำงานคล่องตัว แต่ต้องเลือกคนเก่งที่มีเวลาและสนใจงาน การประเมินการปฏิบัติงานของสภาเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาสภา เพราะจะทำให้รู้ว่าสภามีการปฏิบัติงานอย่างไร มีจุดใดบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 15

สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

บทบาทที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัยคือ การกำหนดนโยบาย มหาวิทยาลัยจะก้าวไปอย่างไร ขึ้นอยู่กับนโยบาย ส่วนงานอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ก็ต้องนำเข้าสู่สภา เพื่อให้สภาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบเป็นเรื่องที่ดำเนินการเป็นลักษณะงานประจำของสภา

การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่ดีจะมีการเตรียมตัวอย่างดี อ่านเอกสารวาระการประชุมล่วงหน้า เมื่อเข้าที่ประชุมอยากรู้อะไรเพิ่มเติมก็ซักถามเช่น หัวหน้าภาควิชา ลาออก จะซักถามสาเหตุว่าทำไมถึงลาออก ให้ช่วยกันวิเคราะห์ กรรมการสภาบางคนเป็นประธานสภาคณาจารย์ บางเรื่องที่มีวาระในการประชุมสภา เขาจะนำเข้าที่ประชุมสภา คณาจารย์ก่อน เพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย แล้วนำมาเสนอในที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัย ถ้าจะพิจารณาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภาแต่ละกลุ่มจะเห็นว่า กรรมการสภาประเภทผู้บริหาร กรรมการสภากลุ่มนี้ จะรับรู้เรื่องที่เข้าสู่สภามาแล้วในที่ประชุมคณบดี เมื่อมาถึงสภาจะไม่มีความเห็นอะไรมา แต่ก็จะมีเป็นบางครั้งที่ผ่านที่ประชุมคณบดีมาแล้ว แต่พอมาฟังความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ก็มีไม่บ่อย เช่น เรื่องหลักสูตร ผ่านที่ประชุมคณบดีมาแล้ว แต่ก็มาติดที่สภา กลุ่มกรรมการสภาประเภทตัวแทน อาจารย์ที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เวลาที่มีเรื่องเข้าสู่สภาเขามักจะปรึกษาหารือกันมาก่อน การเสนอความคิดเห็นก็เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ส่วนกลุ่มกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกกลุ่มนี้ มหาวิทยาลัยเป็นผู้เลือกเข้ามา เป็นกำลังสำคัญในสภา ส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อุทิศเวลาให้กับงานของมหาวิทยาลัย เข้าประชุมสภาสมาเสมอ เตรียมตัวอ่านเอกสารวาระการประชุมล่วงหน้า มีความคิดที่ก้าวหน้าเพราะมีประสบการณ์มาก รับอาสาช่วยงานของมหาวิทยาลัย เช่น รับไปศึกษากฎหมายเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยนอกระบบ ร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัย เช่น งานพระราชทานปริญญาบัตร งานประชุมระดมความคิดเห็นจัดทำแผนของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่มีความรอบรู้เสนอความคิดเห็นได้ชัดเจน ทำให้กรรมการสภาคนอื่น ๆ ยอมรับ หุดตรงประเด็น ไม่อ้อมค้อม บางคนใช้เวลาพูดมาก แต่ไม่มีเนื้อหาสาระเป็นการเล่าเรื่องส่วนตัวเสียมากกว่า

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย คงจะต้องดูว่าสภาได้ริเริ่มอะไรใหม่ ๆ บ้าง มิใช่ดูจำนวนเรื่องที่เข้าสู่สภา เพราะบางที่เป็นงานประจำ สภาต้องเป็นมันสมองให้มหาวิทยาลัยที่จะเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เมื่อสภาได้ริเริ่มแล้วต้องติดตามดูว่าได้ดำเนินการไปถึงไหน การติดตามจึงเป็นงานที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย จะต้องทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจบทบาทของ กรรมการสภา กรรมการสภาบางท่านเป็นคณบดี เมื่อมาเป็นกรรมการสภาก็ต้องไม่คิดว่าตัวเองเป็นผู้บริหารคณะ แต่เป็นกรรมการของมหาวิทยาลัยในระดับสูงที่มีหน้าที่ในเรื่องนโยบาย หรือแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่เป็นอาจารย์ก็ไม่ใช่เป็นปากเสียง หรือปกป้องผลประโยชน์ของอาจารย์ การเข้าใจบทบาทในฐานะกรรมการสภาเป็นสิ่งที่ต้องทำ แนะนำกรรมการสภาให้เข้าใจมหาวิทยาลัยรู้ระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย รู้จักหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยว่าทำอะไรบ้าง กรรมการสภาทุกคนต้องรู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของอธิการบดี องค์ประกอบของสภาควรมีคณาภายนอกกับคณาภายในในสัดส่วนเท่า ๆ กัน และควรให้มีศิษย์เก่าด้วยเช่น ให้นายกสมาคมศิษย์เก่าเป็นกรรมการสภาด้วย วาระการดำรงตำแหน่งของ กรรมการสภา 2 ปี เหมาะสมแล้ว เพราะถ้าได้กรรมการสภาที่ไม่ได้อยู่ถึง 4 ปี มหาวิทยาลัยก็แค่ 2 ปี เปลี่ยนครั้งก็ดี ถ้ากรรมการสภาคนไหนดีก็เลือกเข้ามาซ้ำอีกได้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 16

สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยของไทยมีลักษณะเป็นสภาที่ปรึกษามากกว่าสภาที่มีบทบาทชี้แนะ และควบคุม การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เรื่องต่าง ๆ ที่เข้าสู่สภามักจะเป็นความริเริ่มจากฝ่ายบริหาร แล้ว นำเข้าสู่ที่ประชุมสภา สภาก็จะให้ความคิดความเห็นว่าจะควรทำหรือไม่ควรทำ ถ้าควรทำจะทำอย่างไร มีช่องทางอะไรบ้าง

กรรมการสภาที่ดี ที่มีบทบาทช่วยงานของสภามหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความ เชี่ยวชาญ เมื่อมหาวิทยาลัยเสนอเรื่องเข้าไปและเป็นสิ่งที่เขาเชี่ยวชาญเขาจะให้ความคิดเห็น แนะนำหรือบางส่วนของที่ช่วยดำเนินการได้ก็จะรับไปทำให้ เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงาน ต่าง ๆ เป็นผู้ที่ใช้เวลาและสนใจงานของมหาวิทยาลัย เข้าประชุมสภาสม่ำเสมอ เข้าใจระบบการทำงานในมหาวิทยาลัย การเสนอความคิดเห็นมีความชัดเจน มีข้อมูลหรือรายละเอียด เปิดใจกว้างรับ ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ติดตามงานของมหาวิทยาลัย ชักถามข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยอยู่เสมอ กรรมการสภาที่มีประสบการณ์มาก เป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทางธุรกิจ จะมองการณ์ไกล เสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการ เมื่อมหาวิทยาลัยมี ฤทธาหรือความขัดแย้งต่าง ๆ จะเข้ามาช่วยเหลือเป็นผู้นำไกล่เกลี่ยทำให้ความขัดแย้งยุติลงด้วยดี

สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะให้ความสนใจกับงานด้านนโยบาย และเมื่อกำหนดนโยบายไปแล้ว ก็พยายามสนับสนุนช่วยเหลือให้มหาวิทยาลัยดำเนินการให้สำเร็จตามนโยบาย จะติดตามงานของ มหาวิทยาลัย กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารรายงานการดำเนินงานต่อสภา เช่น รายงานประจำปีรายงาน การดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย จะต้องดูที่นโยบายว่ามีนโยบายอะไรใหม่ ๆ หรือไม่ที่ชี้ให้เห็นถึงความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เช่น การเปิดสอนสาขาวิชาใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม หรือตลาดแรงงานในอนาคต สภาต้องเป็นภูมิปัญญาให้ มหาวิทยาลัย และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารขอคำปรึกษา

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย จะต้องปรับขนาดของสภาไม่ให้ใหญ่เกินไป แต่ก็ไม่เล็กเกินไป ไป จำนวนแล้วแต่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะพิจารณา กรรมการสภาต้องเลือกคนที่เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยที่เน้นทางด้านการศึกษา ควรมีกรรมการสภา ที่มีความรู้ทางการแพทย์ ควรหาวิธีให้กรรมการสภาได้เข้ามามีส่วนร่วมกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น ไม่ใช่ เพียงแต่มาประชุมสภาเท่านั้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 17

สัมภาษณ์เมื่อ 13 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสภาแบบไตรภาคี ประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตัวแทนอาจารย์ การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลแยกอธิบายได้ดังนี้

กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจริง ๆ คือ มีความรู้ และประสบการณ์มาก กรรมการสภาในกลุ่มนี้ที่มีบทบาทช่วยงานของสภา จะเป็นผู้ที่เสียสละ ให้ความสำคัญกับงานของมหาวิทยาลัย มาประชุมสภาไม่ค่อยขาด พบเห็นอะไรที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยก็จะนำมาเสนอในที่ประชุมมหาวิทยาลัย เชิญมาร่วมงานก็จะมาร่วมด้วยเสมอ ช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี กรรมการสภาบางคนเป็นผู้บริหารของบริษัทที่เสนอรับนักศึกษาไปฝึกงาน บริษัทมีโครงการอะไรที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยได้ก็จะเอามาแนะนำ หรือบางครั้งบริจาคเงินเพื่อสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ แนะนำให้เปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ตลาดแรงงานต้องการ ซึ่งเป็นการมองการณ์ไกล โครงการใหม่ ๆ ของมหาวิทยาลัยหลายโครงการเป็นความริเริ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ในทางตรงข้ามกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิบางคนเป็นผู้ที่มีความรู้ดี แต่ไม่ค่อยมีเวลาว่าง ไม่ค่อยมาประชุม บางครั้งมาประชุมแต่กลับก่อน หรือมาช้า ทำให้มหาวิทยาลัยไม่ค่อยได้ความคิดเห็นอะไรจากท่านเหล่านั้นมากนัก ความไม่มีเวลาทำให้ไม่ค่อยได้ติดตามงานของมหาวิทยาลัย ความคิดเห็นจึงมีไม่มาก

อีกกลุ่มหนึ่งเป็นกรรมการสภาประเภทผู้บริหาร อธิการบดี คณบดี กรรมการสภากลุ่มนี้จะรับรู้เรื่องข้อเสนอเข้าสู่สภามหาวิทยาลัยมาแล้ว ได้ถ่วงถ่วงเรื่องมาก่อนแล้วในการประชุมสภาจึงไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นอะไร ส่วนใหญ่จะเป็นการให้ข้อมูลรายละเอียดจากการซักถามของผู้ทรงคุณวุฒิ บทบาทจึงมีไม่มากในการประชุมสภา บางคนก็ไม่เข้าประชุม เพราะถือว่าได้พิจารณาเรื่องนั้นมาแล้ว

กรรมการสภาประเภทตัวแทนอาจารย์ กรรมการกลุ่มนี้จะรู้ข้อมูลภายในมหาวิทยาลัยดี บางครั้งจะมีบทบาทในการให้ข้อมูล บางครั้งแสดงความคิดเห็นซึ่งเป็นมุมมองของคณาจารย์ในกรรมการบางคนจะค้นคว้าเพิ่มเติม มีข้อมูลรายละเอียดมาก ทั้งข้อมูลจากการประมวลความคิดเห็นของคณาจารย์ ข้อมูลจากการวิจัย ประกอบการเสนอความเห็น กรรมการสภาประเภทตัวแทนอาจารย์บางคน ทำตัวเหมือนเป็น ส.ส. เข้ามาเป็นปากเสียงแทนอาจารย์ คอยค้านเรื่องต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารเสนอ หรือบางที มาจับคำผิดในเอกสารการประชุม

สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญกับนโยบาย ระบบตรวจสอบการทำงาน
ของฝ่ายบริหาร ติดตามงานของฝ่ายบริหาร วาระในการประชุมที่เป็นงานประจำจะจัดลำดับไว้วาระ
หลัง ๆ แต่ประเด็นเรื่องนโยบายจะนำมาไว้วาระต้น ทำให้มีเวลาพิจารณาได้อย่างรอบคอบ

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย ดูได้จาก 2 ส่วน คือ 1) ดูความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย
กรรมการสภาชุดนี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าหรือไม่ และ 2) ดูการปฏิบัติงานของกรรมการ
สภามหาวิทยาลัย ว่ามีความเข้มแข็ง เอาจริงเอาจังหรือไม่

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย จะต้องปรับปรุงกลไกการทำงานของสภา เช่น มีคณะกรรมการต่าง ๆ ของสภาเพื่อให้สภามีระบบการศึกษา เรื่องต่าง ๆ ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
มิใช่สภาทำงานเพียงการประชุมเดือนละครั้งหรือ 2 เดือนครั้งทำให้สภาไม่มีบทบาทอะไร การสรรหา
บุคคลมาเป็นกรรมการสภาต้องเลือกคนที่มีความรู้ และพร้อมที่จะทำงานให้มหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 18

สัมภาษณ์เมื่อ 20 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสภาแบบผู้บริหาร คือ มีกรรมการสภาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกไม่ถึง 10 คน นอกนั้นเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย คือ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน รองอธิการบดี และอธิการบดี ประมาณ 30 กว่าคน ฉะนั้น กรรมการสภาส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย การทำงานของสภามหาวิทยาลัยก็เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด คือ เรื่องใดเป็นอำนาจของสภาก็จะนำเสนอสภาเพื่อขออนุมัติ เพราะเรื่องส่วนใหญ่ที่เข้าสู่สภาได้ผ่านที่ประชุมคณบดีมาแล้ว ฝ่ายบริหารได้พิจารณาถกแถลงมาแล้ว ก็เหลือแต่ผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกที่จะให้ความคิดความเห็นในที่ประชุมสภา ฉะนั้นเรื่องที่เข้าสู่การพิจารณาของสภา ถ้าผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกไม่ท้วงติงหรือมีความคิดเห็นอะไร เรื่องจะผ่านเร็วมากไม่เสียเวลาในการประชุม

พฤติกกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย แบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย บทบาทที่สำคัญจะเป็นการนำเสนอเรื่องต่อที่ประชุม ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกซักถาม หรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม และบางครั้งก็ร่วมเป็นกรรมการหรือคณะทำงานตามที่สภามอบหมาย ส่วนกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก จะมีบทบาทในการให้ความคิดเห็น ในเรื่องที่ฝ่ายบริหารเสนอที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือ กรรมการสภาที่ดีจะทำการบ้านศึกษารายละเอียดของเอกสารวาระการประชุมมาก่อน เมื่อเข้าสู่ที่ประชุมจะมีความเห็นหรือคำแนะนำมากมาย เข้าประชุมสภาสม่ำเสมอ เมื่อมหาวิทยาลัยมีปัญหา ความขัดแย้งเกิดขึ้น กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิกายนอก จะเป็นคนกลางเข้ามาแก้ไขปัญหา เพราะถ้าให้คนภายในเข้ามาร่วมด้วยจะทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับ

สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้บริหาร แต่สภาที่มีผู้บริหารมาก การติดตามประเมินผลจึงไม่ได้ทำเพราะคนกลุ่มเดียวกันเป็นทั้งผู้ปฏิบัติ และผู้ควบคุมการปฏิบัติ แม้จะมีผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกอยู่บ้างก็จะเป็นการซักถามการทำงานบ้างเป็นครั้งคราวแต่ก็ไม่จริงจังอะไร

ผลงานของสภามหาวิทยาลัยดูได้จากการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเองอาจจะริเริ่มหรือเสนอสิ่งใหม่ ๆ แต่ถ้าที่ประชุมสภาไม่เห็นชอบด้วย ก็จะไม่มีการริเริ่มใหม่ ๆ เกิดขึ้น ฉะนั้น การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะต้องเห็นพ้องกันทั้งสภา และสะท้อนออกมาเป็นนโยบาย เพื่อให้ฝ่ายบริหารไปปฏิบัติ

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย อันดับแรกต้องเริ่มจากการประเมินการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ว่าในรอบ 1 ปี สภาได้ดำเนินการอะไรไปบ้าง มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เมื่อพบจุด

บทพร้อมก็เปลี่ยนแปลงแก้ไขในจุดเหล่านั้น เช่น กรรมการสภาไม่ค่อยมาประชุม ในวาระต่อไป อาจจะไม่เสนอให้เป็นกรรมการสภาอีก ทบทวนดูว่าการตัดสินใจของสภามีเรื่องใดที่ผิดพลาดหรือนำไปปฏิบัติแล้วไม่บรรลุผลบ้าง แล้วนำมาหาสาเหตุและแก้ไข สภามหาวิทยาลัยของไทย ไม่ค่อยมีการประเมินผล เพราะเราถือว่าเป็นองค์กรระดับสูง และผู้ที่เป็นกรรมการสภาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้งนั้น ซึ่งความเป็นจริงการประเมินผลก็ให้สภาประเมินตนเอง อาจจะมีการสัมมนาเกี่ยวกับบทบาทของสภาให้กรรมการสภาวิพากษ์วิจารณ์กันเอง จะทำให้มีการพัฒนาและสภาจะมีบทบาทในฐานะเป็นองค์กรชั้นนำในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยไทยควรเป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยให้มีคนภายในด้วย แต่จำนวนน้อยกว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวนกรรมการ 15-20 คน จะทำให้การทำงานคล่องตัว และเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการบริหาร องค์กรขนาดใหญ่ และมีเวลาที่จะมาร่วมประชุมและร่วมกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัยบ้าง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 19

สัมภาษณ์เมื่อ 27 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสภาแบบไตรภาคี ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก รวมถึงประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ผู้แทนฝ่ายบริหาร และผู้แทนอาจารย์ รวมถึงประธานสภาอาจารย์

การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ตามองค์ประกอบ คือ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก กรรมการสภาที่ดีจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น บางคนเป็นนักกฎหมาย บางคนเป็นนักธุรกิจ พอมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญของเขา ก็จะเสนอตัวรับเรื่องไปดำเนินการ เข้าประชุมสภาสม่ำเสมอ สนใจงานของมหาวิทยาลัย เข้าใจปัญหาหรือความต้องการของมหาวิทยาลัย และพยายามหาทางช่วยเหลือ เช่น มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ไม่ค่อยมีใครรู้จัก กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกท่านหนึ่งได้บริจาคเงินให้ 1 ล้านบาท จัดสัมมนาทางวิชาการ เชิญคนทั่วประเทศที่สนใจมาร่วมโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพื่อให้คนทั่ว ๆ ไปได้รู้จักมหาวิทยาลัย เสนอความคิดใหม่ ๆ ให้กับฝ่ายบริหารไปดำเนินการ เช่น การหารายได้ การเปิดหลักสูตร สาขาวิชาที่ตลาดแรงงานต้องการ ซึ่งกรรมการสภาที่เป็นคนในอาจจะคิดไม่ถึง กรรมการสภาที่มีเวลาจะไปเยี่ยมหน่วยงานต่าง ๆ พบปะกับผู้บริหาร และนิสิตนักศึกษา ร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเมื่อได้รับเชิญ เช่น งานวันสถาปนามหาวิทยาลัย งานประชุมนานาชาติ เป็นต้น

2. ผู้บริหาร กรรมการสภากลุ่มนี้จะมีบทบาทในการเสนอเรื่อง และให้ข้อมูล เนื่องจากผู้บริหารเป็นฝ่ายรับนโยบาย หรือมติที่ประชุมสภามาสู่การปฏิบัติ จึงทำหน้าที่นำเสนอเรื่องก็ตามกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจของสภาในการอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ บางเรื่องที่ฝ่ายบริหารริเริ่มก็จะนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมสภาเพื่อขอความเห็น

3. ตัวแทนอาจารย์ กรรมการสภากลุ่มนี้จะมีบทบาทในการศึกษาเรื่องต่าง ๆ ทำให้มีข้อมูลหรือรายละเอียดมาก เนื่องจากเป็นคนในจะรู้เรื่องของฝ่ายบริหาร และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย ฉะนั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานจะเป็นการให้รายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกซักถาม ช่วยตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของฝ่ายบริหาร ติดตามการทำงานของฝ่ายบริหาร

การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่ดี จะทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่แบ่งเป็นฝ่ายเป็นฝ่าย มีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน กรรมการสภาแต่ละฝ่ายจะพยายามเสนอความคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้า แม้ความคิดจะแตกต่างกัน แต่ก็มีทำที่ที่เป็นมิตร การตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ สภาจะเปิดรับฟังความเห็นอย่างกว้างขวาง เช่น จัดสัมมนา ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นซึ่งทำเป็นครั้งคราว เป็นต้น

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย ดูได้จากความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีโครงการใหม่ ๆ หรือไม่ ส่วนผลงานที่แท้จริงเป็นของฝ่ายบริหารเพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ไม่ได้ลงมือกระทำ ฝ่ายบริหารเป็นผู้กระทำ ผลงานที่เกิดขึ้นจริงจึงเป็นของฝ่ายบริหาร

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะเข้มแข็งหรือไม่ขึ้นอยู่กับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ฉะนั้น การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยต้องพัฒนาที่ตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาเป็นกรรมการสภา ต้องเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง และมีเวลา ปรับปรุงกลไกการทำงานของสภา เช่น ให้มีเจ้าหน้าที่ของสภาทำงานเต็มเวลา มีคณะกรรมการประจำสภา เพื่อดูแลงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านนโยบาย ด้านวิชาการ ด้านการเงิน เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 20

สัมภาษณ์เมื่อ 6 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยไทยทำงานใน 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1. เรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
2. เรื่องที่พระราชบัญญัติกำหนดให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย เช่น การอนุมัติปริญญา การอนุมัติแต่งตั้งบุคคล เป็นต้น
3. เรื่องที่เป็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ เป็นเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาภายในมหาวิทยาลัย ระดับท้องถิ่น หรือระดับประเทศ สภามหาวิทยาลัยต้องพร้อมที่จะแสดงจุดยืนหรือเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรไม่ใช่การประชุม ฉะนั้น การปฏิบัติงานของกรรมการสภาจึงเป็นการปฏิบัติงานในฐานะเป็นบุคลากรขององค์กรมิใช่เป็นกรรมการที่มาประชุมเท่านั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภาที่ดี มีดังนี้

1. ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร กล่าวคือ การมาประชุมสภาสม่ำเสมอ การร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น เป็นคณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้ไปศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. ศึกษาเรื่องที่สภาต้องพิจารณา กรรมการสภาที่ดีจะเตรียมตัวล่วงหน้าศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม กรรมการสภาบางคนติดต่อกับฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เพื่อขอพบเจ้าของเรื่องเพื่อซักถามรายละเอียดเพิ่มเติม หรือบางครั้งก็ขอให้ฝ่ายเลขานุการสภาส่งข้อมูลเพิ่มเติมให้
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มกรรมการสภาถึงแม้ว่า สภาจะประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ตัวแทนผู้บริหาร และตัวแทนอาจารย์ แต่ไม่แบ่งเป็นฝักเป็นฝ่าย ต่างร่วมมือกันทำงาน เสนอความคิดเห็น ช่วยงานตามที่แต่ละคนจะช่วยให้
4. กรรมการสภาเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิสูง ประสบการณ์มาก มองการณ์ไกล การทำงานจะคำนึงถึงอนาคต
5. มีความสนใจงานของมหาวิทยาลัย ติดตาม ซักถามการทำงานของมหาวิทยาลัย เห็นสิ่งใดไม่ถูกต้องจะทักท้วง หรือแนะนำให้ปรับปรุงแก้ไข

ในส่วนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยในฐานะเป็นองค์กร การดำเนินงานจะยึดภารกิจขององค์กรเป็นสำคัญ คือ การกำหนดนโยบาย การพิจารณาเรื่องตามที่กฎหมายกำหนด และการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย จากการดำเนินงานตามภารกิจคือ นโยบายมีความก้าวหน้าหรือไม่ มีนโยบายใหม่ ๆ หรือไม่ เรื่องที่พิจารณาตามกฎหมายมีความถูกต้องหรือผิดพลาดมากน้อยเพียงใด และปัญหาที่เกิดขึ้นสภามหาวิทยาลัย ได้แก้ปัญหาให้ยุติได้หรือไม่

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย จะต้องพัฒนาให้สภามหาวิทยาลัย สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในฐานะองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย เช่น การจัดองค์กรของสภาให้มีคณะกรรมการประจำสภารับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ มีเจ้าหน้าที่ทำงานของสภาเต็มเวลา

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 21

สัมภาษณ์เมื่อ 30 พฤศจิกายน 2537

สรุปสาระสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายมีอำนาจหน้าที่หลายประการ เช่น เรื่องนโยบาย เรื่องการพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ในทางปฏิบัติฝ่ายบริหารจะเป็นผู้พิจารณาตั้งแทนเรื่องขึ้นมา เรื่องใดที่ฝ่ายบริหารต้องการเสนอสภาที่ตั้งเป็นวาระเข้ามา เรื่องใดไม่ต้องการเสนอก็ไม่ตั้งเป็นวาระ สภามหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะเป็นสภาที่ปรึกษามากกว่าทำหน้าที่ในการชี้แนะหรือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพราะการพิจารณาของสภาจะอยู่ภายในกรอบที่ฝ่ายบริหารเสนอ

การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาที่มีบทบาทในการให้ความคิดความเห็นจะเป็นผู้ที่มีความเป็นอิสระ เช่น คุณอนันต์ บัญญัติชุน กรรมการสภาบางคนที่รู้จักคุ้นเคยกับฝ่ายบริหารมาก่อน การแสดงความเห็นอะไรก็เข้าทำนองลูบหน้าปะจมูก มีความเกรงใจซึ่งอันนี้เป็นวัฒนธรรมของสภามหาวิทยาลัยไทย กรรมการสภาที่ดีจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ค้นคว้าหาความรู้ ศึกษางานวิจัยต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการเสนอแนะหรือให้ความคิดเห็น กรรมการบางคนที่ไม่ค้นคว้าการเสนอความคิดเห็นก็จะใช้ประสบการณ์เดิม ความคิดเดิม และ commonsense ซึ่งบุคคลเหล่านี้ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงติดอยู่กับสิ่งเดิม ๆ กรรมการสภาที่ดีจะมาประชุมสภา สม่่าเสมอ ทำการบ้านศึกษาวาระการประชุมมาก่อน ชักถาม และเสนอความคิดเห็น

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่ดีจะให้ความสำคัญกับนโยบาย เช่น ตั้งวาระการประชุมให้มีวาระเกี่ยวกับนโยบาย เตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บางครั้งวาระการประชุมมีแต่งานประจำเช่น การอนุมัติปริญญา การแก้ไขระเบียบต่าง ๆ การประชุมสภาที่มีแต่วาระเกี่ยวกับงานประจำ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกจะไม่ค่อยมาประชุม เพราะเขาเบื่อหน่าย สิ่งที่น่ามาพิจารณาไม่ทำทลายความคิด

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย จะพิจารณาได้จากการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย ผลงานจึงต้องดูว่าสภามีนโยบายอะไรใหม่ บ้างหรือไม่ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ฉะนั้นถ้าสภามหาวิทยาลัยทำแต่งานประจำ การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ จะไม่เกิดขึ้น

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัย ควรปรับปรุงโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยให้มีจำนวนกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมากกว่ากรรมการสภาที่เป็นคนภายใน และกรรมการสภาที่เป็นคนภายในควรให้จำนวนกรรมการสภาประเภทตัวแทนอาจารย์มากกว่าตัวแทนผู้บริหาร เพราะถ้าผู้บริหารมากจะทำให้เป็นสภาของผู้บริหาร วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาควรจะมีมากกว่าหรือ

เท่ากับวาระการดำรงตำแหน่งของฝ่ายบริหารคือ 4 ปี เพราะถ้าวาระการดำรงตำแหน่งของ
ผู้บริหาร 4 ปี แต่วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภา 2 ปี กรรมการสภาคนใดที่มีความ
คิดขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร เมื่อครบวาระ 2 ปี ก็จะไม่ได้รับการเสนอชื่อแต่งตั้งอีก ทำให้ในสภา
มหาวิทยาลัยมีแต่คนของฝ่ายบริหาร การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยควรมีเจ้าหน้าที่ประจำ
ของสภามหาวิทยาลัย และจัดองค์กรสภามหาวิทยาลัยให้มีอนุกรรมการของสภา เพื่อทำงานด้าน
ต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสภา เช่น อนุกรรมการพัฒนานโยบายวิชาการ เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 22

สัมภาษณ์เมื่อ 6 ธันวาคม 2537

สรุปสาระสำคัญ

โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่จะคล้ายกัน สภามหาวิทยาลัยแห่งนี้ เป็นแบบไตรภาคี ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหาร และตัวแทนอาจารย์ การเลือกตัวแทนผู้บริหาร จะให้ผู้บริหารเลือกกันเอง เช่น มีคณะวิชา และสถาบันอยู่ 30 แห่ง ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย 30 แห่ง จะเลือกกันเองให้ได้ตัวแทนมาเท่าจำนวนที่กำหนดไว้ ส่วนตัวแทนอาจารย์ จะมีการสมัครและหาเสียงเพื่อให้ได้รับเลือก ผู้สมัครที่อยู่คณะวิชาใหญ่ มีอาจารย์จำนวนมาก อาจจะได้เปรียบคณะเล็ก การสมัครเป็นทีม หาเสียงเป็นทีม จะได้เปรียบผู้ที่สมัครอิสระ แต่การทำประโยชน์ให้ส่วนร่วมผู้สมัครอิสระน่าจะมีมากกว่า เพราะผู้สมัครเป็นทีมจะมีผลประโยชน์ต่อเนื่องกัน จากการหาเสียง

ตามหลักแล้ว สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) การกำหนดนโยบาย 2) ตรวจสอบว่าฝ่ายบริหารปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดไว้ หรือไม่ และ 3) ดูแลในเรื่องการจัดการเรื่องการเงิน เรื่องแผนวิชาการ

การปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย เมื่อมีเรื่องที่สำคัญ ๆ เข้าสู่สภา กรรมการสภาที่มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจ จะเป็นกรรมการสภาอาวุโสมีประสบการณ์สูง มีทัศนะกว้างไกล จะเป็นฝ่ายชี้แนะ ให้คำแนะนำกับสภาว่าควรปฏิบัติอย่างไร บางท่านหาทางออกให้ และก็มีมือช่วยทำด้วย เช่น กรณีมีปัญหาเรื่องที่ราชพัสดุ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้แนะนำทางออก และได้เข้าเฝ้าฯ ในหลวงจนเรื่องเสร็จเรียบร้อย หรือเรื่องกรณีการก่อสร้างมาบูนุศรอง กรรมการสภาท่านหนึ่งได้รับไปติดต่อกับข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่ดูแลเรื่องนั้น ได้เข้าร่วมประชุมแก้ไขปัญหาคจนเสร็จ กรรมการสภาที่ดีเป็นผู้ที่มีความตั้งใจอยากจะช่วยมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ติดตามงานของมหาวิทยาลัย รู้จักกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ จะประสานงานกันได้ดี มีบารมีส่วนตัวที่จะติดต่อขอความร่วมมือจากหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้ เป็นผู้ที่กล้าเสนอความคิดเห็น และมีวิธีในการเสนอแนะ กรรมการบางท่านมีความรู้ดี ประสบการณ์ดี แต่ไม่ค่อยกล้าเสนอแนะ กรรมการบางท่านมีความสามารถในการหาทรัพยากรเงินมาช่วยเหลือนมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการสภาที่มาจากรัฐกิจ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ไม่ได้มีส่วนช่วยงาน มักจะเป็นกรรมการที่ไม่ค่อยได้มาประชุม การไม่มาประชุมทำให้ติดตามเรื่องไม่ได้ การแสดงความคิดเห็นก็ไม่มี เมื่อสภามอบหมายงานก็ไม่ได้มอบหมายให้เพราะเขาไม่ได้อยู่ในที่ประชุมทำให้ไม่มีบทบาทอะไร

การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย เท่าที่เป็นอยู่ งานหลัก ๆ เรื่องนโยบาย ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องเข้าสู่ที่ประชุมสภา กรรมการสภาพิจารณาถ้าไม่มีข้อคิดเห็นอะไรที่แตกต่างออกไปนโยบายก็ผ่าน ส่วนการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร จะมีลักษณะเป็นรายงานระหว่างปีงบประมาณ และรายงานประจำปี จะมีการซักถามกันบ้างเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่การตรวจสอบที่เป็นรูปธรรมยังไม่ค่อยได้ทำ

ผลงานของสภามหาวิทยาลัย ดูจากรายงานการประชุมของสภามหาวิทยาลัย ว่าในเรื่องระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นเรื่องใหม่ ๆ มีหรือไม่ ถ้ามีแต่เรื่องงานประจำ (routine) แสดงว่าสภาไม่มีผลงานอะไร

การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยไทย จะต้องเริ่มที่ตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัย ต้องเลือกคนที่มีความรู้ และทุ่มเททำงานให้กับมหาวิทยาลัย ติดตามงานของมหาวิทยาลัย มีเวลาร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยบ้าง เข้าประชุมสภาสม่ำเสมอ การเลือกคนที่มีความเสี่ยงแต่ไม่มีเวลาจะไม่เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย โครงสร้างของสภาแบบไตรภาคี น่าจะเป็นแบบที่เหมาะสมเพราะมีทัศนะจากหลายฝ่าย แต่ต้องมีวิธีการเลือกตัวบุคคลให้ได้คนดีจริง ๆ จำนวนกรรมการสภาต้องไม่มากนัก ไม่ควรเกิน 20 คน วาระการดำรงตำแหน่งของสภา 2 ปี ตามที่เป็นอยู่เหมาะสมแล้ว ใครดีก็เลือกเข้ามาอีกได้

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อหาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย

1. จุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์

1) เพื่อหาพฤติกรรมหรือลักษณะการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดที่ทำให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย

2) เพื่อหาลักษณะการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล

2. คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล หมายถึง สิ่งที่แสดงถึงการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย และนำมาใช้วัดหรือชี้สภาพการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

คำชี้แจง การสัมภาษณ์นี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการทราบพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีที่ทำให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ ตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ และลักษณะการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้เคยพบเห็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้วิจัยจึงขอความกรุณาให้ท่านเล่า เหตุการณ์และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตามประเด็นคำถามดังนี้

- 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีที่ทำให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบได้ทำอะไรบ้าง
- 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ไม่ได้ช่วยให้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จหรือมีส่วนช่วยน้อยมาก มีลักษณะหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานอะไรบ้างที่แตกต่างจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดี
- 3) ขอให้ท่านนึกถึงสภามหาวิทยาลัยที่ท่านเห็นว่าดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ (สภาที่มีประสิทธิผล) มีลักษณะหรือการปฏิบัติงานอะไรบ้าง
- 4) การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยไทยให้เป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผลจะมีวิธีการพัฒนาอย่างไร

กราบขอบพระคุณที่กรุณาสละเวลาให้การสัมภาษณ์

นายวัฒนา ล่วงลือ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาอุดมศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ประวัติผู้เขียน

นายวัฒนา ล่วงลือ เกิดวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2492 ที่อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิชาเอก ภาษาและวรรณคดีอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ เมื่อปีการศึกษา 2518 ระดับปริญญาโท สาขาการประถมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2523 ในปี 2525 ได้รับทุนจากรัฐบาลญี่ปุ่น (Monbusho) เรียนภาษาญี่ปุ่นที่ Osaka University of Foreign Studies ได้รับ Certificate in Japanese Language and Things about Japanese และได้รับ Graduate Diploma in Broadcast Media in Education จาก Chiba University ประเทศญี่ปุ่น ปี 2531 ได้รับทุนจาก Japan International Cooperation Agency (JICA) ไปฝึกอบรมเรื่อง Instructional Media Development ที่ Philippine Human Resource Development Center (PHRDC) กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาอุดมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2533 ปัจจุบันรับราชการที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี