

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชื่นจิต ชุมพรหม. “การเปิดการศึกษาชั้นบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา”
วารสารการศึกษาแห่งชาติ 5 (พฤศจิกายน 2523).
- ติลก บุญเรืองรอด. “การประเมินผลงานบุคลากรเพื่อพิจารณาความดีความชอบ” *ครูปริทัศน์*
2 (ตุลาคม 2520).
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. *การบริหารการศึกษสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช จำกัด, 2530.
- ทองจันทร์ หงส์ลดาธรมภ์. “การพัฒนาอาจารย์” ใน *การพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา*
ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ บรรณาธิการ กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. *วิธีการตัดสินใจและผลที่มีต่อการตัดสินใจของกลุ่ม: กรณีหลงใน*
ทะเลทราย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537.
- ธงชัย สันติวงษ์. *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. *ปทานุกรมการวิจัย*. ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และ
มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
- ประกอบ คู่รัตน์. *ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา*. ภาควิชา
อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- ประชุม รอดประเสริฐ. *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุล
การพิมพ์, 2535.
- ประนอม บุญเนา. *กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา*
ใน ส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. “การศึกษากับการเปลี่ยนแปลงสังคมไทย” *วารสารครุศาสตร์*
12 (เมษายน – มิถุนายน 2527).
- พรชูลี อาชวอำรุง. *กระแสการปฏิรูปการศึกษาหลังมัธยมศึกษาของโลก*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540.

พรชูลี อาชาวำรุง. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

พรชูลี อาชาวำรุง. แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและบริหารจัดการอุดมศึกษา ตามพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. เอกสารเย็บเล่ม, 2543.

พรชูลี อาชาวำรุง. รูปแบบการศึกษาไทยที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ในศตวรรษที่ 21. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

พิมลพรรณ บุญมุสิก. การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

พ้ามุ่ย เรืองเลิศบุญ. การศึกษาแนวโน้มนโยบายการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในศตวรรษที่ 21. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

มหาวิทยาลัย, ทบวง . เกณฑ์การพิจารณาอัตรากำลังตำแหน่งอาจารย์และครู. เอกสารโรเนียว, 2521.

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย. พฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ริ้วทอง ล้อทอง. การวิเคราะห์กิจกรรมนักศึกษาพยาบาล สังกัดกองงานวิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.

วัลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. งานบุคลากรนิสิตนักศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

วารินทร์ สิ้นสูงสุด. การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: สยามมิตรการพิมพ์, 2542.

วิจิตร วรุตบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา. ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

- วิจิตร ศรีสอาน. “ปรัชญาและเป้าหมายของบัณฑิตศึกษา” ใน*เสริมสมรรถภาพบัณฑิตศึกษา* ไพฑูรย์ สินลารัตน์ บรรณาธิการ กรุงเทพฯ: สำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- วิจิตร สินสิริ. *การอุดมศึกษาเชิงรุก*. กรุงเทพฯ: เม็ดทราย, 2534.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. “การทำงานเป็นทีม” *วารสารอรุณสวัสดิ์* (เมษายน 2536).
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. *ความลับขององค์การ: พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2535.
- วินัย สมมิตร. *กระบวนการตัดสินใจสั่งการในวิทยาลัยครูในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.
- สำเนาวิ ขจรศิลป์. *มิติใหม่ของกิจการนักศึกษา 1 : พื้นฐานและการบริการนักศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2538.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. *เอกสารการสอนชุดวิชาการวิจัยเชิงปฏิบัติการ หน่วยที่ 1-15*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2540.
- สุธรรม อารีกุล และคณะ. *อุดมศึกษาไทย : วิฤตติและทางออก*. เอกสารเย็บเล่ม, 2540.
- สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี. *คู่มือการประเมินคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เม็ดทรายพริ้นต์, 2542.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *การบริหารโครงการทุนรัฐบาลตามความต้องการของสำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏ*. เอกสารเย็บเล่ม, 2543.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษา สำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏ*. (พ.ศ. 2544-2549). เอกสารเย็บเล่ม, 2543.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *รายงานการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน สภาสถาบันราชภัฏ, 2541.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *รายงานการประเมินผลการรับนักศึกษา ปีการศึกษา 2540 ของสภาสถาบันราชภัฏ*. เอกสารเย็บเล่ม, 2543.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *รายงานสรุปวิเคราะห์สถานการณ์ภาพนักศึกษาใหม่ ปีการศึกษา 2540*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *วิสัยทัศน์: ราชภัฏกับการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
สภาสถาบันราชภัฏ, 2539.

สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. *สถิติการศึกษาปี 2535-2540*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
สภาสถาบันราชภัฏ, 2541.

อมรา ต้นสัจจา. “การบริหารงานมหาวิทยาลัยในอเมริกา” *วารสารสภาการศึกษาแห่งชาติ*
4 (กุมภาพันธ์ 2513) : 25-42.

อมรวิรัช นาคทรพร. “วิถึทรรศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21” *วารสารครุศาสตร์*
2 (พฤศจิกายน 2542 - กุมภาพันธ์ 2543) 53-68.

อุทัย เลาหิเชียร. “การศึกษาปริญญาตรีบัณฑิตในประเทศไทย” *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*
20 (ตุลาคม 2523).

อุทุมพร จามรมาน. “การวิเคราะห์เนื้อหา” *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย ภาควิชาวิจัยการศึกษา*
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2539) : 5-15.

ภาษาอังกฤษ

Barnard, I. *Organization and Management*. Cambridge, Massachusetts: Harvard
University Press, 1969.

Bush, T. *Theories of Educational Management*. London: Paul Chapman, 1995.

Chaffee, E. E. *Rational Decision-making in Higher Education*. Boulder, Colorado:
The National Center for Higher Education Management System, 1983.

Choudhury, S. *Project Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing
Company, 1998.

Corson, J. *The Governance of Colleges and Universities*. New York: McGraw-Hill
Book Company, 1975.

Daft, R. L. *Organization Theory and Design*. Minesota: West Publishing, 1983.

de Bono, E. *Teaching Thinking*. London: Penguin Books, 1976.

Drucker, F. *The Effective Executive*. New York: Harper and Row, 1966.

Ewanyshyn, E. L., and Konrad, A. G. "Perceptions of Control over Educational Decisions in Alberta". *Alberta Journal of Educational Research (Canada)* Vol. 34 n 2 P. 134-147, June 1988.

Gaff, G. *Toward Faculty Renewal*. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

Gellermann, W., and others. *Values and Ethics in Organization and Human System Development: Responding to Dilemmas in Professional Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Griffiths, E. *Administrative Theory*. New York: Appleton Century-Crofts Inc., 1959.

Heilbron, H. *The Colleges and University Trustee*. California: Jossey-Bass, 1973.

Heirs, J., and Farrell, P. *The Professional Decision Thinker*. London: Harper Collins, 1986.

Hill, H., et al. *Making Decisions: A Multi-disciplinary Introduction*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.

Hoy, W. K., and Miskel, C. G. *Educational Administration*. Singapore: McGraw-Hill, 1993.

Ivancevich, M., and Matteson, T. *Organizational Behavior and Management*. London: IRWIN, 1996.

Janis, I., and Mann, L. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*. New York: Free Press, 1977.

Johnstone, N. *Indicators of Education Systems*. London: Unesco, 1981.

Kelly, G., and Armstrong, R. *Problem Solving and Decision Making: A Sourcebook of Workshops for Trainers*. London: Kogan Page, 1996.

- Krippendorff, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. London: SAGE, 1986.
- Larson, C. E., and La Fasto, F. M. *Teamwork*. California: SAGE Publications, Inc., 1989.
- Long, L. *Management Information Systems*. New York: Prentice-Hall, Inc., 1989.
- Maassen, P. A. M., and van Vaght, F. A. *Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher Education. Volume 2: Analytical Perspectives*. Oxford: Pergamon Press, 1992.
- Mann, L. *Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control*. New York: Teachers College Press, Columbia University, 1975.
- McMillan, J. H., and Schumacher, Sally. *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York: Harper Collins College Publisher, 1993.
- Massie, L., and Douglas. *Managing: A Contemporary Introduction*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1981.
- Moody G. *Decision Making: Proven Methods for Better Decisions*. Singapore: McGraw-Hill Book Company, 1983.
- Moorhed C., and Griffin, F. *Decision Making and Creativity*. London: Houton Mifflin, 1992.
- Morphet, L., and others. *Educational Organization and Administration: Concepts, Practices, and Issues*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1982.
- Mulligan, J. *The Personal Management Handbook: How to make the most of your potential*. London: Marshall, 1993.

- Plous, S. *The Psychology of Judgement and Decision Making*. New York: McGraw-Hill, Inc. 1993.
- Simon, A. *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Process in Administration Process in Administrative Organization*. New York: Free Press, 1957.
- Stover, J.G., and Gordon, T.J. "Cross-Impact Analysis". In Jib Fowless, (ed) *Handbook of Future Research*. London: Greenwood Press, 1978.
- Tellefsen, E. *Improving College Management: An Integrated Systems Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- UNESCO. *Planning the Development of Universities 2*. Paris: The Unesco Press, 1973.
- Vroom, H., and Yetton, W. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Walker, E. *The Effective Administrator*. San Francisco: Jossey-Bass, 1979.
- Walsh, J. *The Manager's Problem Solver: Practical solutions to managers' question*. London: Marshall Editions Ltd., 1993.
- Warner, D., and Palfreyman, D. *Higher Education Management*. Buckingham: SRHE and Open University Press, 1996.
- Wright, T. "Conditions for Effectiveness". *Journal of New Direction for Higher Education*: No. 61 (Leaders on Leadership : The College Presidency). Vol.16. n 1 P. 87-97, Spring 1988.
- Yoon K., and Hwang, C. *Multiple Attribute Decision Making: An Introduction*. London: SAGE Publications, Inc., 1995.
- Zyskind, H., and Sternfeld, R. *The Voiceless University: An Argument for Intellectual Anatomy*. San Francisco: Jassey-Bass, 1971.

ภาคผนวก ก

สถานการณ์จำลองในการสัมภาษณ์

สถานการณ์จำลองในการสัมภาษณ์

สถานการณ์ที่ 1

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาโทได้จัดสรรทุนศึกษาต่อต่างประเทศให้แก่สถาบันราชภัฏของท่าน ในปีการศึกษา 2542 จำนวน 5 ทุน ดังนี้

- ทุนปริญญาเอก จำนวน 3 ทุน
- ทุนปริญญาโท จำนวน 2 ทุน

อาจารย์สถาบันราชภัฏของท่านที่สมัครเข้ารับทุนมีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้ารับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศดังกล่าว

สถานการณ์ที่ 2

ในการสำรวจความต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสถาบันของท่าน พบว่ามีผู้ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในสาขาต่างๆ ดังนี้

1. สาขาบริหารการศึกษา	525	คน
2. สาขาหลักสูตรและการสอน	380	คน
3. สาขาวัดผลการศึกษา	220	คน
4. สาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์	350	คน
5. สาขาสังคมศึกษา	490	คน
6. สาขาไทยคดีศึกษา	245	คน

ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการเปิดสอนระดับปริญญาโท

สถานการณ์ที่ 3

คณะกรรมการนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏของท่าน ได้นำนักศึกษาภาคปกติ จำนวน 100 คน ประกอบด้วยนักศึกษาชาย 30 คน นักศึกษาหญิง 70 คน เดินทางโดยรถบัสจ้างเหมา จำนวน 2 คัน ไปจัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์มิตรกับสถาบันราชภัฏแห่งหนึ่ง ขณะเดินทางกลับสถาบัน ในเวลา 21.00 น. รถบัสคันหนึ่งได้ประสบอุบัติเหตุพลิกคว่ำ ทำให้นักศึกษาเสียชีวิต 5 คน บาดเจ็บสาหัส 9 คน และมีนักศึกษาที่บาดเจ็บเล็กน้อยอีกจำนวนหนึ่ง นอกนั้นปลอดภัย ท่านมีกระบวนการตัดสินใจในการจัดการกับเรื่องที่เกิดขึ้นและวางแผนป้องกันอย่างไร

สถานการณ์ที่ 4

ตามนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบัน ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545 และตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาในระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล โดยอาจเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับปริญญา ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนฐานะเป็นนิติบุคคลด้วย โดยอาจเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการพิจารณานำสถาบันของท่านไปสู่การปรับเปลี่ยนฐานะดังกล่าว

สถานการณ์ที่ 5

ในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และข้าราชการพลเรือนทั้งหมดของสถาบันราชภัฏของท่าน ในปีงบประมาณ 2542 รัฐบาลได้กำหนดกรอบการขึ้นเงินเดือนไม่เกิน 5% ของยอดเงินเดือนทั้งหมด ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการพิจารณาความดีความชอบในสถาบันราชภัฏของท่าน

สถานการณ์ที่ 6

ใน 3 ปีที่ผ่านมา จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏของท่านมีจำนวนเพิ่มขึ้นถึง 5 เท่าของจำนวนนักศึกษาที่รับตามแผนการรับนักศึกษาภาคปกติในแต่ละปี ในขณะที่อาคารสถานที่ อาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆมีเท่าเดิม ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการจัดการศึกษาเพื่อรองรับจำนวนผู้ต้องการศึกษาในสถาบันราชภัฏของท่าน

สถานการณ์ที่ 7

ในการพิจารณาจัดตั้งงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ประจำปี 2543 ซึ่งมียอดงบประมาณในการจัดตั้งครั้งที่ 1 จำนวน 30,000,000 บาท (สามสิบล้านบาทถ้วน) และจะต้องจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆภายในสถาบันของท่าน ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ประจำปี 2543

สถานการณ์ที่ 8

กลุ่มสถาบันราชภัฏได้พิจารณามอบหมายให้สถาบันราชภัฏของท่านเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาของกลุ่มสถาบันราชภัฏในปีการศึกษาถัดไป โดยจัดการแข่งขันกีฬาทั้งหมด 12 ประเภท ได้แก่ กรีฑา แบดมินตัน บาสเกตบอล มวยสากล ฟันดาบ ฟุตบอล แฮนด์บอล เซปักตะกร้อ เทนนิส เทเบิลเทนนิส วอลเลย์บอล และยกน้ำหนัก นักกีฬาที่เข้าแข่งขันมีทั้งหมด 1,200 คน (ชาย 780 คน หญิง 420 คน) ผู้ควบคุมทีมและผู้ฝึกสอน 120 คน ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรเพื่อเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาครั้งนี้

สถานการณ์ที่ 9

เมื่อท่านได้รับการสรรหาให้ดำรงตำแหน่งรักษาราชการแทนอธิการบดีสถาบันราชภัฏ และจะต้องพิจารณาสรรหาบุคคลเพื่อทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี ท่านมีกระบวนการตัดสินใจอย่างไรในการพิจารณาสรรหาบุคคลเพื่อทำหน้าที่รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

วิธีการตัดสินใจ

ท่านใช้วิธีการตัดสินใจอย่างไรในการบริหารงานในสถาบันในปัจจุบัน

ภาคผนวก ข

สรุปการสัมภาษณ์อธิการบดีสถาบันราชภัฏ

มาณฑ พกษิตวิไลธรรม อธิการบดีสถาบันราชภัฏเชียงรย
จังหวัดเชียงรย
สัณภษณัณวันที่ 25 พฤษจิกายน 2542 เวลา 07.00-09.00 น.

สถนการณัณที่ 1

สถนราชภัฏเชียงรยได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่แผนพัฒนาสถน
สภปรจำสถนได้กำหนดนโยบายไว้ 10 ปี ในขณะที่แผนพัฒนาบุคลากรกำหนดไว้ 5 ปี โดยได้จัด
ประเภทอการยตามอายุและคุณวุฒิไว้ 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มหนุ่มสาว (Young Staff) กลุ่มที่มีอายุสูงชัน
และกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มที่มีวุฒิปรญญาเอก หรือตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจการยชันไป
ซึ่งกลุ่มนี้จะต้องเป็นกลุ่มที่ช่วยเหลือ 3 กลุ่มแรก ดังนั้นเมื่อมีจำนวนทุน 5 ทุน และมีผู้สมัคร 15 คน
จะพิจารณาในกรอบของแผนพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก

สถนได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี
และผู้ช่วยอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนจากคณะ และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีวุฒิระดับ
ปรญญาเอก หรือมีตำแหน่งรองศาสตราจการยเป็นกรรมการ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมีหน้าที่
ดูแลงานพัฒนาบุคลากรในการเพิ่มวุฒิ การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การฝึกอบรมระยะสั้น เป็นต้น
นอกจากนี้ยังมีคณะอนุกรรมการที่จะดูแลรับผิดชอบในแต่ละงานโดยเฉพาะ โดยสถนจะเชิญ
ผู้ที่มีตำแหน่งรองศาสตราจการยเป็นประธาน และมีทีมงานประมาณ 5 คน เช่น คณะอนุกรรมการ
เพิ่มวุฒิ เป็นต้น คณะอนุกรรมการชุดนี้จะทำงานโดยอิสระ ไม่อยู่ในสายงานการบริหารของสถน
เมื่อคณะอนุกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเสร็จ จะนำเสนออธิการบดี ถ้าอธิการบดีเห็นด้วยก็จะ
อนุมัติ แต่ถ้าเห็นขัดแย้ง จะเชิญประธานมาชี้แจงต่อไป ในกรณีที่ทำข้อสรุปไม่ได้ระหว่างอธิการบดี
และคณะอนุกรรมการจะนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรของสถนต่อไป

คณะอนุกรรมการจะมีเกณฑ์ในการพิจารณาหลายเรื่อง เช่น คุณวุฒิ อายุ ประสบการณ์
ในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สถนได้จัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการพัฒนาอการยไว้จำนวน 7 ล้านบาท และตั้งกองทุน
พัฒนาบุคลากรไว้ 30 ล้านบาท ในแต่ละปีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรจะเสนอโครงการต่อ
สภปรจำสถนเพื่อของบประมาณ โครงการที่นำเสนอจะแยกเป็นโครงการเพิ่มวุฒิ โครงการ
ฝึกอบรม โครงการเพิ่มคุณธรรม โครงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 2

หลักการเปิดปริญญาโทของสถาบันราชภัฏเชียงราย จะพิจารณาดังนี้

- ในช่วงระยะ 10 ปี สถาบันสามารถเปิดสอนปริญญาโทสาขาใดบ้าง หลังจากนั้นจะต้องพัฒนาหลักสูตรและเตรียมความพร้อมของสถาบัน
- สาขาที่สถาบันไม่สามารถเปิดสอนได้เอง หรือไม่สามารถสร้างความพร้อมได้ในช่วง 10 ปี สถาบันจะร่วมมือการเปิดสอนกับมหาวิทยาลัยอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากข้อมูลของสถานการณ์ จะมีสาขาที่สถาบันเปิดสอนได้และเปิดสอนไม่ได้ สาขาที่สถาบันเปิดสอนได้เอง ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน สาขาพัฒนการศึกษา สาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์ สาขาสังคมศึกษา เป็นต้น ส่วนสาขาไทยคดีศึกษาไม่สามารถที่จะเปิดสอนได้เองในช่วง 10 ปี จำเป็นที่จะต้องร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่น เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น ในสาขาที่สถาบันเปิดสอนได้เอง จะต้องพิจารณาว่าสามารถที่จะควบคุมคุณภาพได้หรือไม่ โดยพิจารณาคุณภาพทั้งกระบวนการและผลผลิต ซึ่งจะเน้นถึงภาพพจน์ (Image) ที่ดีเป็นหลัก

ในการเปิดสอนสาขาต่าง ๆ นั้น จะต้องมีการเปิดสอนเป็นตัวกำกับ เช่น การเปิดสอนสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาใน 2 ปีข้างหน้า จะต้องมีการเตรียมการในระดับคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร และในขณะเดียวกันจะต้องเตรียมความพร้อมทุก ๆ ด้าน เช่น อาจารย์ เอกสาร ตำรา และอื่น ๆ เป็นต้น

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา และเตรียมการเปิดสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สาขาที่จะเปิดสอนร่วมกับสถาบันอื่นในปี 2543 ได้แก่ สาขาการท่องเที่ยวร่วมกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สาขานิติศาสตร์ร่วมกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง และสาขาบริหารธุรกิจร่วมกับสถาบันราชภัฏสวนดุสิตโดยผ่านระบบทางไกล สำหรับความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทสนั้น ในขณะนี้กำลังดำเนินโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ ผ่านมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยฮังการี เน้นการท่องเที่ยว

การบริหารงานบัณฑิตศึกษา จะมีคณะกรรมการบริหารหลักสูตร/สาขาเป็นผู้ดูแล และมีคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาเป็นผู้ควบคุมกำกับดูแล ในระดับสถาบันจะมีคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสถาบัน ระบบงานธุรการทั้งหลายมอบให้สำนักส่งเสริมวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ ขณะนี้อยู่ในระหว่างเตรียมการตั้งบัณฑิตวิทยาลัย โดยตั้งเป็นโครงการจัดตั้งสำนักงานบัณฑิตศึกษา มีผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งสำนักงานบัณฑิตศึกษาเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบ ในการบริหารงานวิชาการจะผ่านองค์กรทั้ง 3 ชุด คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสถาบันมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน คณบดีทุกคณะเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งในอนาคตจะต้องย้ายงานธุรการจากสำนักส่งเสริมวิชาการมาอยู่ที่โครงการจัดตั้งสำนักงานบัณฑิตศึกษา ส่วนงานทะเบียนจะยังคงอยู่ที่สำนักงานส่งเสริมวิชาการเหมือนเดิม

สถานการณ์ที่ 3

เหตุการณ์ในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นยากในสถาบันราชภัฏเชียงราย เนื่องจากสถาบันได้กำหนดเป็นข้อปฏิบัติไว้ว่า ในการนำนักศึกษาไปทัศนศึกษาจะต้องอยู่ในแผนของการสอน ซึ่งจะต้องแจ้งให้นักศึกษาทราบในการเข้าสอนครั้งที่ 1 หรือครั้งที่ 2 ของการสอน แผนการสอนดังกล่าวนี้จะรวบรวมไว้ที่คณะและรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ในการไปทัศนศึกษาจะต้องขออนุญาตตามขั้นตอนและตามระเบียบที่วางไว้ ซึ่งจะมีการตรวจสอบว่าอยู่ในแผนการสอนหรือไม่ อีกมาตรการหนึ่งได้กำหนดไว้ว่า นักศึกษาแต่ละห้อง หรือแต่ละวิชาเอก ในหนึ่งปีการศึกษาจะไปทัศนศึกษาในลักษณะพักค้างคืน และเดินทางระยะไกลได้ปีละไม่เกิน 1 ครั้ง เพราะไม่ต้องการให้นักศึกษาเสียค่าใช้จ่ายมากและเสียเวลาเรียน อีกประการหนึ่งได้กำหนดว่าการเดินทางจะต้องเดินทางในเวลากลางวันเท่านั้น ดังนั้นการไปทัศนศึกษาที่กำหนดไว้ในแผนการสอน จะผ่านการกลั่นกรองจากคณะแล้วว่าเกิดประโยชน์คุ้มค่าในการเดินทาง

ในกรณีที่ได้ทำตามระเบียบแล้ว แต่ยังเกิดเหตุการณ์ขึ้น สถาบันจะคำนึงถึงนักศึกษา ก่อนเมื่อเกิดเหตุการณ์นักศึกษาจะต้องได้รับการดูแล ในกรณีที่ได้รับบาดเจ็บทำอย่างไรจะหายจากการบาดเจ็บ ผู้ที่บาดเจ็บสาหัสจะต้องลดความเสียหาย สำหรับผู้เสียชีวิตจะต้องแจ้งผู้ปกครองทราบในส่วนเรื่องเงินหรือความถูกต้องทางคดีนั้นจะเป็นประเด็นหลังสุด สถาบันจะให้ความสำคัญกับคนก่อน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาเช่นนี้อธิการบดีจะต้องดูแลรับผิดชอบเอง และดำเนินการเองให้เกิดสภาพที่ดีที่สุดเท่าที่จะดำเนินการได้ โดยอาจจะมียุติการบดีฝ่ายวิชาการและคณบดีที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ช่วยดูแล

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้ดำเนินการ 3 แนวทางดังนี้

- นำเสนอข้อมูลต่อสภาประจำสถาบัน ซึ่งสภาประจำสถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการเตรียมการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายบริหาร คณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และที่ปรึกษาสถาบัน ประมาณ 20 คน โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน คณะกรรมการชุดนี้จะประชุมอย่างต่อเนื่องเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อกำหนดทางเลือก ในขณะนี้สถาบันมีคำถามหลักอยู่ 4 ประเด็น คือ ทำไมจะต้องเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ถ้าเปลี่ยนแปลงมีทางเลือกก็ทางเลือก ทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด และทำอย่างไรทางเลือกนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ

- นำเสนอข้อมูลต่อประชาคมของสถาบัน โดยเฉพาะคณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ โดยการออกจดหมายข่าวฉบับพิเศษในชื่อเรื่อง บนเส้นทางมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ซึ่งจะออก 2 สัปดาห์/ฉบับ การให้ข้อมูลจะสอดคล้องกับคำถาม 4 ข้อข้างต้น ในขณะเดียวกันการประชุมอาจารย์ ซึ่งจะแยกประชุมในแต่ละคณะ อธิการบดีจะนำเรื่องการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาชี้แจง

และทำความเข้าใจต่อที่ประชุม ก่อนปิดภาคเรียนจะมีการประชุมอาจารย์ทั้งสถาบัน อธิการบดีจะนำข้อมูลเสนอต่อที่ประชุมด้วย

- นำเสนอข้อมูลต่อนักศึกษาและประชาชน โดยเสนอผ่านทางสื่อมวลชน เดิมสถาบันมีป้ายสถาบันราชภัฏเชียงรายเป็นป้ายที่ถูกตัดตามกฎหมาย ต่อมาสถาบันได้ขึ้นป้ายใหม่อีกป้ายหนึ่งมีข้อความอยู่ 3 บรรทัดคือ “บนเส้นทาง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อปวงชน” เพื่อเป็นการสร้างปณิธานของสถาบัน โดยมีปรัชญาว่าสถาบันราชภัฏเชียงรายกำลังก้าวเดินไปสู่เส้นทางมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย การเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัย เนื่องจากกระแสกดดันให้ต้องปรับเปลี่ยน แต่ยังคงชื่อราชภัฏไว้ และเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและของประชาชน ในความเห็นของอธิการบดี การเปลี่ยนแปลงในทุกส่วน รัฐ ประชาชน นักศึกษา และผู้ที่อยู่ในองค์การจะต้องได้รับผลประโยชน์สูงสุด ในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยในส่วนราชการก่อนและพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป สำหรับระยะเวลาขึ้นอยู่กับการยอมรับของประชาคม ถ้าประชาคมยอมรับมากอาจเสร็จสิ้นภายในปี 2545 แต่ถ้ายอมรับไม่ได้ก็จะต้องขยายเวลา ทั้งนี้จะต้องไม่เกิน 10 ปี

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันกำลังปรับระบบการประเมิน โดยจะประเมินอาจารย์ทุกคน เจ้าหน้าที่ทุกประเภท การประเมินจะประเมินปีละ 2 ครั้ง แบบประเมินอาจารย์จะแบ่งออกเป็น 3 ชุด คือ แบบประเมินสายวิชาการ แบบประเมินสายสนับสนุนวิชาการ และแบบประเมินสำหรับอาจารย์ประเมินตนเอง แบบประเมินทั้ง 3 ชุดนี้ ฝ่ายการเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้รวบรวม และสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งเพื่อสรุปผลการประเมิน เมื่อสรุปเสร็จสิ้นจะส่งไปที่คณะ และส่งต่อไปยังอาจารย์แต่ละคนว่าอยู่ในระดับใด ผ่านหรือไม่ผ่าน ในกรณีที่ผ่านอัตราจ้าง ถ้าการประเมินครั้งที่ 2 ไม่ผ่านจะถูกเลิกจ้าง แต่ถ้าผ่านจะบอกระดับของการผ่าน เช่น ดี หรือดีมาก เป็นต้น เมื่อผ่านระดับดี หรือดีมาก จะมีเงินให้พิเศษ (Bonus) ขณะนี้สถาบันได้วางโครงสร้างค่าตอบแทนของพนักงานสถาบันทั้งหมด ทั้งที่เป็นเจ้าหน้าที่และอัตราจ้าง โครงสร้างค่าตอบแทนดังกล่าวต่อไปจะนำมาใช้กับอาจารย์ประจำด้วย เป็นการเตรียมการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยไม่ต้องใช้กฎหมายในการเปลี่ยนแปลง กรณีอาจารย์ประจำที่ไม่ผ่านการประเมิน จะมีผลไม่ขึ้นขั้นหรือลดขั้นเงินเดือน แต่ถ้าผลการประเมินออกมาดี จะได้รับการขึ้นขั้นซึ่งอาจจะเป็นครึ่งขั้น หรือหนึ่งขั้น

ในปีนี้สถาบันได้กำหนดการประเมินโดยใช้แบบประเมินของก.พ. สิ้นปีนี้สถาบันจะกำหนดงานจ้าง (Job) ของแต่ละงานเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างเงินเดือน ซึ่งต่อไปจะประเมินแต่ละงานจ้าง ความชัดเจนก็จะเกิดขึ้น เป็นการปรับการบริหารบุคคลไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับโดยไม่ต้องรอกฎหมาย ในส่วนของอธิการบดีนั้นสภาประจำสถาบันจะเป็นผู้ประเมินเมื่อทำงานครบ 1 ปี ดังนั้นอธิการบดีจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานให้สภาประจำสถาบันทราบ

การขึ้นเงินเดือนจะแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สายวิชาการประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ และสายสนับสนุนวิชาการประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นคณะจึงมีสิทธิเสนอบุคคลที่จะได้รับการขึ้นเงินเดือนตามสัดส่วนดังกล่าว แต่จะต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นผลของการประเมินด้วย

การขึ้นเงินเดือน ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อธิการบดีจะเห็นชอบตามที่หน่วยงานเสนอ เช่น ในกรณีอาจารย์ในคณะหนึ่งมีผลการประเมินทั้งสองครั้งอยู่ในระดับดีมากจำนวน 20 คน และมีจำนวนผู้ขึ้นเงินเดือนอยู่ 10 คน ก็จะเสนอเรียงลำดับจากผลการประเมินนั้น ส่วนในกรณีที่มีรายชื่อไม่เป็นไปตามผลการประเมิน อธิการบดีจะเชิญหัวหน้าหน่วยงานมาชี้แจง และถ้าหาข้อสรุปไม่ได้ จะนำเข้าที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเพื่อตัดสินใจต่อไป

สถาบันจะส่งข้อมูลการได้รับความดีความชอบที่ผ่านมาให้คณะเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในแต่ละปีด้วย นอกจากนี้ยังได้พิจารณาความดีความชอบสะสมของอาจารย์ที่ทำงานในแต่ละสายไม่เด่นชัด แต่ทำงานให้สถาบันมาตลอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะพิจารณาปีละ 1-2 คน เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

สถานการณ์ที่ 6

ปรัชญาพื้นฐานของสถาบันราชภัฏเชียงราย คือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อปวงชนพื้นที่รับผิดชอบที่แคบที่สุดได้แก่ จังหวัดเชียงราย และจังหวัดพะเยา ขยายออกไปก็จะเป็นภาคเหนือตอนบนด้านตะวันตก ขยายต่อไปอีกได้แก่ ภาคเหนือตอนบนทั้งหมด ระดับต่อไปได้แก่ ประเทศไทยทั้งหมด และสุดท้ายได้แก่พื้นที่พัฒนาสามเหลี่ยมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ซึ่งได้แก่ ประเทศไทย ลาว จีน และพม่า ปรัชญาอีกประการหนึ่ง สถาบันจะพยายามให้ทุกคนที่ต้องการเรียนในระดับอุดมศึกษาได้มีโอกาสเรียน ซึ่งเป็นหลักการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน (Higher Education for All)

เมื่อสถาบันมีปรัชญาดังกล่าว วิธีการรับนักศึกษาที่จะต้องตอบสนองปรัชญาทั้งสองข้อดังกล่าว จึงได้กำหนดวิธีการคัดเลือกนักศึกษาไว้ดังนี้

- รับสมัครตรง นักเรียนที่อยู่ชั้นม.6 ที่มีผลการเรียนตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป สามารถเขียนจดหมายสมัครเรียนได้โดยตรงกับอธิการบดี สถาบันจะมอบให้คณะกรรมการโปรแกรมวิชาเป็นผู้พิจารณา โดยกำหนดจำนวนรับเท่ากับ 20 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนที่จะรับทั้งหมด เมื่อคณะกรรมการโปรแกรมวิชาพิจารณาเสร็จสิ้น สถาบันจะทำหนังสือตอบรับ พร้อมกำหนดวันในการรายงานตัว สำหรับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก สถาบันก็จะแจ้งผลให้ทราบเช่นกัน

- จัดสรรโควตา สถาบันจะจัดสรรโควตาให้โรงเรียนต่างๆเป็นผู้คัดเลือก โดยสถาบันจะระบุจำนวนแยกตามโปรแกรมวิชา และกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานในแต่ละโปรแกรมวิชาไว้ ผู้สมัครจะต้องมีผลการเรียนตั้งแต่ 2.50 ขึ้นไป ในประเภทนี้สถาบันกำหนดจำนวนรับเท่ากับ 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนที่จะรับทั้งหมด

- จัดสรรโควตาตามความสามารถพิเศษ สถาบันจะมอบให้โรงเรียนพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถพิเศษในด้านกีฬา ดนตรี นาฏศิลป์ ฯลฯ และมีคุณสมบัติตามที่สถาบันกำหนด คือ มีผลการเรียนตั้งแต่ 2.00 ขึ้นไป ให้โรงเรียนส่งรายชื่อมายังสถาบันเพื่อทำการทดสอบ ซึ่งสถาบันกำหนดจำนวนรับไว้ 10 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนที่จะรับทั้งหมด

- จัดสรรโควตาผู้พิการ สถาบันจะมอบให้โรงเรียนต่างๆ ส่งรายชื่อมายังสถาบัน ซึ่งสถาบันจะรับเข้าศึกษาทั้งหมด โดยมอบให้ฝ่ายแนะแนวสัมภาษณ์และจัดโปรแกรมวิชาให้

- สอบคัดเลือก สถาบันได้กำหนดจำนวนรับไว้ 20 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนที่จะรับทั้งหมด ในประเภทนี้สถาบันจะเรียงลำดับผลการสอบในแต่ละโปรแกรมวิชาไว้ทั้งหมด และจะใช้ผลการสอบในวิชาเอกของแต่ละโปรแกรมวิชาไม่น้อยกว่า 40 เปอร์เซ็นต์เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก เช่น โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ กำหนดจำนวนรับ 10 คน แต่มีผู้สอบผ่านเกณฑ์จำนวน 100 คน สถาบันจะรับไว้ทั้ง 100 คน แต่ที่เหลือจาก 10 คน จัดให้เรียนภาคขยายโอกาสในภาคบ่าย ซึ่งจะเสียค่าหน่วยกิตเท่ากับภาคปกติทุกอย่าง แต่ต้องเสียเพิ่มอีก 2,000 บาท เพื่อสนับสนุนในส่วนที่ขาดแคลน นอกเหนือจากงบประมาณที่รัฐจัดสรรให้

สถาบันจะควบคุมคุณภาพที่การจบการศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละโปรแกรมวิชา มาตรฐานของคณะ และมาตรฐานของสถาบันที่กำหนดไว้ อีกประการหนึ่งจะต้องสามารถผ่านเกณฑ์ในเรื่องภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์ด้วย

สถาบันให้โอกาสในการเรียน แต่การจบจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสถาบันที่กำหนดไว้ ส่วนในเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก อาคาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เป็นความสามารถในการบริหาร และจัดการที่สามารถดำเนินการได้ ถ้าให้อิสระในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ สามารถรับนักศึกษาเพิ่มได้อีกถึง 15,000 คน และมีคุณภาพด้วย

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันได้รวมเงินรายได้ทั้งหมด เช่น เงินงบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา เงินจากการแสวงหารายได้ของสถาบัน เงินทั้งหมดนี้จะนำมาสู่กระบวนการจัดสรร เพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุตามนโยบายที่สภาประจำสถาบันกำหนดไว้ ดังนั้นการพิจารณางบประมาณจะพิจารณาเงินทุกประเภทรวมกันทั้งหมด การจัดสรรเงินมีขั้นตอนการพิจารณาดังนี้

- เงินรายจ่ายที่จำเป็น เงินประเภทนี้ได้จากการประชุมหัวหน้าส่วนราชการของสถาบัน รายจ่ายที่จำเป็นหมายถึงรายจ่ายที่สถาบันจำเป็นต้องมี ถ้าไม่มีงบประมาณประเภทนี้สถาบันจะดำเนินการไม่ได้

- เงินจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ เป็นเงินที่หักยอดรายจ่ายที่จำเป็นออกแล้ว และอยู่ภายใต้กรอบนโยบายของสถาบัน ซึ่งจะจัดทำจุดเน้นเป็นรายปี ดังนั้นงาน/โครงการที่หน่วยงานต่างๆ เสนอจะต้องสอดคล้องกับกรอบนโยบายและจุดเน้นของสถาบัน

สถาบันมอบให้สำนักวางแผน-พัฒนาคำนวณวงเงินที่จะจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ โดยใช้ฐานจำนวนนักศึกษา จำนวนหน่วยกิต จำนวนอาจารย์ และภารกิจเป็นหลัก เมื่อหน่วยงานได้ยอดวงเงินที่จัดสรร จะต้องจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับนโยบายและจุดเน้นของสถาบัน โดยผ่านการกลั่นกรองจากที่ประชุมกรรมการบริหารคณะ ที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี และที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการสถาบัน โดยปกติจะไม่ดูในรายละเอียด แต่จะดูจากจุดประสงค์และความน่าเชื่อถือของโครงการเป็นหลัก หลังจากนั้นจะนำเสนอต่อสภาประจำสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะมอบให้สายงานกิจการนักศึกษา ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารกิจการนักศึกษาเป็นเจ้าของเรื่อง ไปยกร่างรายละเอียดทั้งหมด โดยออกแบบแผนปฏิบัติงานและงบประมาณมานำเสนอต่อที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี เพื่อให้เกิดการประสานงาน หลังจากนั้นนำเสนอต่อที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการสถาบัน อธิการบดีมีหน้าที่เป็นประธานที่ประชุมทั้งสองคณะ และให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการยกร่างรายละเอียด

อธิการบดีมีความเห็นว่า ในการแข่งขันกีฬา นักศึกษามีความสำคัญทั้งที่เป็นผลผลิตและเป็นลูกค้า กีฬาที่สถาบันจะเน้นคือกีฬาเพื่อสุขภาพ ดังนั้นสนามกีฬาจะต้องพร้อมที่จะเอื้อให้นักศึกษาได้เล่นกีฬากลุ่มเล็ก สถาบันจะสนับสนุนให้เล่นกีฬาภายในคณะ โปรแกรมวิชา หรือตามความสมัครใจ การแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศจะให้ความสำคัญเป็นอันดับที่สอง

สถานการณ์ที่ 9

วิธีการดำเนินการ อธิการบดีจะออกเอกสารฉบับหนึ่งแจ้งให้อาจารย์ทราบ ว่า สภาประจำสถาบันได้ให้นโยบายไว้อย่างไร แล้วนำนโยบายดังกล่าวมากำหนดรายละเอียดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป้าหมาย และแผนดำเนินการ เพื่อให้การทำงานบรรลุตามที่สภาประจำสถาบันกำหนดนโยบายในระยะเวลา 4 ปี สถาบันต้องการโครงสร้างการบริหารอย่างไร ในโครงสร้างนั้นมีผู้บริหารตำแหน่งใดบ้าง และแต่ละตำแหน่งนั้นมีคุณลักษณะอย่างไร ในการประชุมอาจารย์ครั้งแรก อธิการบดีจะอธิบายให้อาจารย์รับทราบ หลังจากนั้นให้อาจารย์เสนอบุคคลที่เหมาะสมจะทำงานในตำแหน่งต่างๆ เนื่องจากอธิการบดีได้รับการเชื้อเชิญมาเป็นผู้บริหาร จึงยังไม่รู้จักบุคคลต่างๆดีพอ ทั้งนี้ได้มอบให้สำนักวิจัยทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ซึ่งจะได้บุคคลแยกตามตำแหน่ง และแต่ละตำแหน่งมีบุคคลเรียงลำดับตามคะแนน อธิการบดีจะนำรายชื่อบุคคลไปปรึกษากับอดีตอธิการบดี และในส่วนหนึ่ง อธิการบดีจะหาข้อมูลโดยการพูดคุยกับกลุ่มอาจารย์ สุดท้ายจะได้บุคคลจำนวน 8 คน โดยมีตำแหน่งรองอธิการบดี 3 ตำแหน่ง และผู้ช่วยอธิการบดี 5 ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีจะมีอำนาจเทียบเท่ารองอธิการบดี แต่จะรับผิดชอบงานเฉพาะ รองอธิการบดีมี 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายกิจการนักศึกษา และฝ่ายทรัพย์สินและหารายได้ ไม่มีรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เนื่องจากรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีจะต้องบริหารให้เบ็ดเสร็จในการทำหน้าที่ตำแหน่งนั้นๆ

อธิการบดีกับทีมงานมีข้อตกลงที่จะทำงานเป็นทีมเดียวกัน อธิการบดีจะมอบอำนาจและหน้าที่ตามตำแหน่ง และจะติดตามตรวจสอบความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย

วิธีการตัดสินใจ

จะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำและทีมงาน การคิดจะต้องเป็นเชิงระบบ และจะต้องนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมต่อไป เนื่องจากองค์การจะต้องขับเคลื่อนด้วยความเร็ว ดังนั้นกระบวนการจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูล กระบวนการตัดสินใจจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

วรรณคดี ม้าลำพอง อธิการบดีสถาบันราชภัฏเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่
สัมภาษณ์วันที่ 16 มกราคม 2543 เวลา 19.00-20.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

ส่วนมากอธิการบดีจะไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง แต่จะนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธานที่ประชุม รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี เป็นกรรมการ โดยพิจารณา อัตรากำลังที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน ความสามารถทางภาษาอังกฤษ อายุ ความตั้งใจของผู้สมัครรับทุน การตัดสินใจจะเบ็ดเสร็จที่คณะกรรมการชุดนี้ ในกรณีที่คัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่านคุณสมบัติพื้นฐานเหมือนกันให้เหลือ 1 คน จะพิจารณาจากอายุราชการ การทำงานมาก่อน หรือคนที่ทำงานให้แก่สถาบันและเอาใจใส่มาโดยตลอด เมื่อเปรียบเทียบกับอีกคนหนึ่งที่ไม่ได้ช่วยเหลือสถาบันเลย จะต้องสนับสนุนคนที่ทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโท จะดูความต้องการของผู้เรียนอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องดูศักยภาพของสถาบัน ต้องมีหลักสูตรของสถาบันเอง การที่สถาบันมีหลักสูตรของตัวเอง แสดงว่ามีความพร้อมด้านศักยภาพ เพราะในการเสนอหลักสูตรจะต้องแสดงศักยภาพของอาจารย์และอื่น ๆ ประกอบด้วย ที่สำคัญมากก็คือต้องมีอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เป็นผู้จบระดับปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ ซึ่งจะต้องเป็นอาจารย์ภายในสถาบันเป็นหลัก

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาวิจัยและพัฒนา ซึ่งแยกเป็น 3 ส่วนย่อย ได้แก่ ล้านนาคดีศึกษา สถิติและวิจัย และการจัดการศึกษา

สถาบันได้ตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นการภายใน และมีรักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการ ในความเห็นของอธิการบดี ต้องการให้อยู่ในรูปโครงการจัดตั้งบัณฑิตศึกษา เพราะจะสามารถระดมทรัพยากรจากทุกคณะมาทำงานร่วมกันได้ดีกว่า

อธิการบดีมีความเห็นว่า การเปิดบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏมองได้ 2 แง่ ในแง่หนึ่ง การเปิดสอนในระดับนี้สถาบันต้องมีความพร้อมก่อน และมีแผนการเปิดสอน โดยจะต้องดำเนินการสร้างความพร้อมอย่างเข้มแข็งตามแผนที่กำหนดไว้ ในอีกแง่หนึ่งคือทำงานไปก่อนแล้วค่อยสร้างความเข้มแข็งในภายหลัง ซึ่งเป็นสิ่งที่สถาบันราชภัฏคุ้นเคยในการทำงาน ปัจจุบันนี้อาจารย์ทำวิจัยจำนวนน้อยมาก ดังนั้นจึงคาดหวังว่า เมื่อเปิดสอนในระดับปริญญาโทแล้วจะเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยเพิ่มขึ้น

สถานการณ์ที่ 3

การวางแผนป้องกันจะต้องดำเนินการจนเกิดความมั่นใจ และจะต้องระมัดระวังอย่างมาก เช่น ต้องมีอาจารย์ควบคุมดูแล มีการศึกษาเส้นทาง รถที่ใช้เดินทางจะต้องอยู่ในสภาพที่ดี ฯลฯ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น จะต้องรีบจัดการกับนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต จะต้องแจ้งความกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ เพื่อดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุให้ได้ หลังจากนั้นจะต้องติดต่อผู้ปกครองของนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต ในการทำงานจะมอบหมายให้ผู้บริหารไปดูแล โดยกระจายความรับผิดชอบเป็นเรื่อง ๆ เช่น การไปแจ้งความ การดูแลนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต การติดต่อประสานงานกับผู้ปกครองของนักศึกษา เป็นต้น การมอบหมายให้ผู้บริหารไปดูแล จะดูตำแหน่งที่รับผิดชอบเป็นหลัก เช่น รองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลในเรื่องการแจ้งความ และคดี รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแลนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต เป็นต้น

ความเห็นของอธิการบดีในการไปทัศนศึกษาของนักศึกษานั้น จะส่งเสริมให้จัดกิจกรรม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ นักศึกษาจะต้องเดือดร้อนเพราะต้องเสียค่าใช้จ่าย ในประเทศญี่ปุ่นรัฐบาลจะตั้งงบประมาณไว้ให้ โดยกำหนดว่านักเรียนในระดับประถมศึกษาจะต้องไปทัศนศึกษาในจังหวัด ระดับมัธยมศึกษาจะต้องไปทัศนศึกษาโดยการขึ้นเครื่องบินไปต่างจังหวัด การจัดทัศนศึกษาจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเมื่ออาจารย์มีการวางแผนล่วงหน้า มีการปฐมนิเทศ นักศึกษาที่ไปมีการวางแผนว่าจะหาความรู้จากการไปทัศนศึกษาได้อย่างไร และหลังจากกลับมาจะต้องเขียนรายงานด้วย

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้ดำเนินการหลายอย่าง เช่น ให้ความรู้ ประชุมอาจารย์สถาบันหลายครั้ง ในการประชุมอาจารย์เมื่อเดือนที่ผ่านมา ได้ข้อสรุปว่าสถาบันจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน สถาบันได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการประมาณ 5-6 ชุด เพื่อเตรียมสาระสำคัญในพ.ร.บ. เช่น การบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การประกันคุณภาพ ฯลฯ สำหรับเป็นข้อมูลในการเตรียมร่างพ.ร.บ. สถาบันได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า จะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐในปี พ.ศ. 2550 วิสัยทัศน์ดังกล่าวได้จากการประชุมผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่ายขึ้นไป ในช่วงที่รับงานอธิการบดี นโยบายของอธิการบดีจะต้องให้ทุกคนร่วมรับผิดชอบ และร่วมตัดสินใจอนาคตของสถาบัน อธิการบดีมองว่าอาจารย์ส่วนหนึ่งยังขาดข้อมูลที่ชัดเจน โดยมองว่าการออกนอกระบบจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเท่านั้น และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การโดยรวม

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบ คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นองค์กรที่กำหนดเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติ สถาบันได้มอบให้หน่วยงานต่างๆ เสนอรายชื่อบุคคลที่ได้รับความดีความชอบ ตามโควตาที่จัดสรรให้ เกณฑ์ที่กำหนดจะต้องเป็นไปตามกรอบของก.พ. ซึ่งประกอบด้วยภาระงาน ของอาจารย์ การประเมินจากผู้บริหาร การประเมินจากนักศึกษา ถ้าเป็นอาจารย์บรรจุใหม่จะต้อง ทำเพิ่มสะสมงานด้วย ที่ประชุมรองอธิการบดีจะเป็นองค์กรพิจารณาความดีความชอบของคณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ส่วนผู้บริหารระดับรองอธิการบดี อธิการบดีจะพิจารณาให้ขึ้นครึ่งทุกปี เพราะถือว่าเป็นผู้ทำงานหนักกว่าอาจารย์อื่นๆ

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันราชภัฏเชียงใหม่จะรับนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ในการรับนักศึกษาเพิ่ม จะเพิ่มจำนวนเล็กน้อยในห้องเรียนที่ยังไม่เต็มเท่านั้น การที่ไม่สามารถรับนักศึกษาจำนวนมากได้ เนื่องจากสถาบันมีพื้นที่จำกัด สถาบันได้มอบหมายให้ที่ประชุมคณบดีเป็นผู้วางแผนการรับนักศึกษา ในแต่ละปี สถาบันจะไม่เปิดสอนภาคบ่าย เนื่องจากอธิการบดีมีความเห็นว่า การรับนักศึกษา 2 กลุ่ม ให้เรียนสถาบันเดียวกันและในเวลาใกล้เคียงกัน แต่เสียค่าหน่วยกิตไม่เท่ากัน เพราะต้องจ่ายค่าสอน ให้อาจารย์ส่วนหนึ่ง ทั้งๆที่ภาระการสอนภาคปกติต่ำ เป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรมในระบบราชการ

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาปี 2542 สถาบันได้นำเงินรายได้จากค่าหน่วยกิตทั้งหมด 80 เปอร์เซ็นต์ มอบให้คณะดำเนินการใช้จ่ายเงินในส่วนนี้ให้ครอบคลุมงานทุกประเภทของคณะ เช่น จ่ายค่าตอบแทนอาจารย์พิเศษ อัตราจ้าง ฯลฯ โดยมีเงื่อนไขพิเศษว่าจะต้องจัดสรรเงินเพื่อสนับสนุน งานวิจัย 5 เปอร์เซ็นต์ การจัดสรรเงินระบบนี้ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบางหน่วยงาน เช่น คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ได้รับเงินจัดสรรน้อย แต่ขาดกำลังอาจารย์มาก เช่น อาจารย์ต่างประเทศต้องจ้าง ทั้งหมด ในขณะที่คณะครุศาสตร์ไม่ต้องจ้างอาจารย์เลย จึงสามารถนำเงินที่ได้รับการจัดสรรไปทุ่มเท ให้กับการเรียนการสอนได้เต็มที่ สถาบันจึงจำเป็นต้องทบทวนวิธีการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาใหม่ โดยแยกเงินประเภทค่าใช้จ่ายที่จำเป็นออกไปก่อน แล้วค่อยจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ สถาบันได้ มอบหมายให้ฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารสถาบัน เพื่อกำหนดกรอบและวิธีการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา

สถานการณ์ที่ 8

เมื่อสถาบันรับเป็นเจ้าของจัดการแข่งขัน จะมอบให้สำนักกิจการนักศึกษาเป็นหลักในการดำเนินงาน โดยเชิญอาจารย์ที่ทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านมาประชุมก่อน หลังจากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน และมอบให้แต่ละฝ่ายไปวางแผนในฝ่ายนั้นๆ โดยมีการประชุมติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะๆ

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏ เป็นกิจกรรมที่ดีเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา แต่ไม่อยากให้แข่งขันเพื่อเหรียญหรือรางวัล น่าจะเน้นเพื่อสุขภาพและนันทนาการ การแข่งขันกีฬานักศึกษาในครั้งนี้ อธิการบดีมีนโยบายให้ดูแลนักศึกษาเป็นอย่างดีในเรื่องที่พักและอาหารการกิน แต่จะไม่มีเงินแจกจ่าย นักกีฬาทุกคนมีความสำคัญเท่ากันหมด ผู้ฝึกสอนก็จะต้องเน้นการฝึกวินัยของนักกีฬา ฝึกให้เชื่อฟัง และเคารพกฎกติกาการแข่งขันกีฬาแต่ละประเภท

สถานการณ์ที่ 9

การได้มาซึ่งรองอธิการบดีนั้น ได้ประชุมอาจารย์ของสถาบันทั้งหมด เพื่อชี้แจงให้ทราบว่า ตำแหน่งรองอธิการบดีมีกี่ตำแหน่ง และแต่ละตำแหน่งทำหน้าที่อะไรบ้าง หลังจากนั้นมอบให้อาจารย์เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ แต่สิทธิในการตัดสินใจจะอยู่ที่อธิการบดี เนื่องจากรองอธิการบดีเป็นตัวแทนอธิการบดี เมื่อพิจารณาคนที่ได้คะแนนนิยมสูงๆ จะตรงกับความต้องการของอธิการบดีเกือบทั้งหมด เมื่อได้ทีมงานแล้วอธิการบดีได้ชี้แจงว่า รองอธิการบดีเป็นคนเดียวกับอธิการบดี จะต้องพูดคุยกัน และอธิการบดีจะให้เกียรติทีมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะถือว่ารองอธิการบดีเป็นผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ในการทำงาน โดยทุกคนผ่านการเป็นคณบดี หรือผู้อำนวยการศูนย์/สำนักมาก่อน อธิการบดีได้แต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี 2 คน คือ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และฝ่ายอาคารและก่อสร้าง โดยอธิการบดีเป็นผู้เลือก ผู้ช่วยอธิการบดีด้วยตนเอง เพื่อเสริมงานในส่วนต่างๆ ให้สมบูรณ์ที่สุด

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะใช้ที่ประชุมรองอธิการบดี แต่ถ้าเป็นปัญหาที่กระทบต่อคณะ จะนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน ในการหาข้อมูลจะใช้รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการพูดคุยกับอาจารย์ทั่วไปในสถาบัน

เล็ก แสงมีอานุภาพ อธิการบดีสถาบันราชภัฏลำปาง

จังหวัดลำปาง

สัมภาษณ์วันที่ 22 พฤศจิกายน 2542 เวลา 13.00-15.15 น.

สถานการณ์ที่ 1

สถาบันมีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ลั่นกรองการคัดเลือกบุคคลไปศึกษาต่อ ในปัจจุบันสถาบันได้จัดอันดับสาขาที่ต้องการไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษาและวิเคราะห์จากความเป็นไปได้และการเปิดสอนโปรแกรมวิชาต่างๆ ในอนาคตของแต่ละคณะ เมื่อมีทุนที่จะไปศึกษาต่อ สถาบันจะให้คณะกรรมการวิชาการพิจารณากลั่นกรองว่าตรงกับความต้องการของสถาบันหรือไม่ คณะกรรมการวิชาการประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นประธาน คณบดีทุกคณะ ประธานโครงการบัณฑิตศึกษาเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นเลขานุการ

เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล คือ ตรงสาขาเป็นอันดับแรก สาขาที่สถาบันมีความต้องการเป็นอันดับรองลงมา เช่น จบปริญญาตรีวิชาเอกภาษาอังกฤษ แต่สถาบันมีความต้องการปริญญาโทการโรงแรมและการท่องเที่ยว เป็นต้น ในกรณีที่ผู้สมัครผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้จำนวนมาก สถาบันจะพิจารณาอายุราชการเป็นองค์ประกอบเพิ่มเติม ผู้ที่มีอายุราชการมากกว่าจะมีสิทธิก่อน แต่สถาบันก็จะสนับสนุนผู้สมัครที่เหลือให้ได้ไปศึกษาต่อด้วยทุนอื่นๆ ด้วย

ขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือก เริ่มจากคณะกรรมการวิชาการลั่นกรอง แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการลั่นกรองขั้นที่สอง จากนั้นอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนระดับปริญญาโทได้กำหนดเป็นนโยบายไว้ว่า สถาบันจะเปิดในสาขาที่หน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการ จะไม่เปิดเพื่อสนองตอบผู้ต้องการเรียนเท่านั้น ขณะนี้สถาบันได้เปิดสาขาบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นสาขาที่มีผู้ต้องการเข้าศึกษาเป็นจำนวนมาก เนื่องจากเงื่อนไขของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีวุฒิปริญญาโท ดังนั้นสถาบันจึงต้องจัดกระบวนการเพื่อสนองตอบความต้องการของต้นสังกัด โดยกระบวนการที่จะต้องปรับเปลี่ยนได้แก่ เทคนิควิธีสอน กิจกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น สถาบันมีแผนที่จะเปิดสอนเพิ่มในสาขาหลักสูตรและการสอน เนื่องจากขณะนี้โรงเรียนต่างๆ ต้องการอาจารย์ที่มีความรู้ในเรื่องหลักการสอน สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสอน และสามารถจัดกิจกรรมเสริมเนื้อหาวิชาต่างๆ ได้ อีกสาขาหนึ่งได้แก่ สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา ซึ่งจะรองรับผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ที่นอกเหนือไปจากครู

เช่น ตำรวจ พัฒนาการ ฯลฯ สถาบันได้ควบคุมกระบวนการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพ โดยประเมินจากผู้เรียนเพื่อฟังเสียงสะท้อนกลับในเรื่องกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพที่เป็นระบบ เกณฑ์อื่น ๆ ที่จะพิจารณาคือความพร้อมของสถาบัน โดยพิจารณาว่าบุคลากรในสถาบันและบุคลากรที่อยู่ในท้องถิ่นมีความหลากหลายหรือเพียงพอหรือไม่ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆของสถาบันมีเพียงพอหรือไม่

สถาบันดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการในเรื่องหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การคัดเลือกอาจารย์ผู้สอน เป็นต้น คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย ประธานโครงการบัณฑิตศึกษา อาจารย์ที่มีคุณวุฒิและมีตำแหน่งทางวิชาการ ประมาณ 7 คน สำหรับคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาที่จะแต่งตั้งขึ้นใหม่จะมียศประกอบคล้ายกับคณะกรรมการวิชาการ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน และมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ หรือสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นเลขานุการ คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาจะเป็นศูนย์กลางการดำเนินงานของสถาบัน คณะแต่ละคณะจะต้องพิจารณาคักยภาพและความพร้อมภายในคณะ เมื่อมีความพร้อมก็จะดำเนินการพัฒนาหลักสูตร และเสนอคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาต่อไป

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การเปิดบัณฑิตศึกษามองได้ 2 แง่ ทั้งแง่บวกและแง่ลบ ในแง่บวก เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในท้องถิ่นได้มีสถานที่ศึกษาและเพิ่มคุณวุฒิ แต่ก็เป็นที่ห่วงในเรื่องคุณภาพ อย่างไรก็ตามหลักสูตรของสถาบันราชภัฏที่เปิดสอนในปัจจุบันได้กำหนดให้เปิดหลักสูตรที่จะต้องทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น กระบวนการทำวิทยานิพนธ์จะช่วยให้เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ได้ในแง่ลบนั้นไม่เห็นด้วยกับการเปิดบัณฑิตศึกษาในลักษณะจำนวนมาก ๆ

สถานการณ์ที่ 3

การจะนำนักศึกษาไปทัศนศึกษาต้องทำโครงการขออนุญาตก่อนอย่างน้อย 1 เดือน และจะต้องมีใบอนุญาตจากผู้ปกครองของนักศึกษาทุกคนตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ก่อนที่อธิการบดีจะอนุญาตให้ไปทัศนศึกษา จะสั่งการให้ทำประกันอุบัติเหตุทุกครั้ง เหตุการณ์ในลักษณะนี้เคยเกิดขึ้นกับบางสถาบันมาแล้ว ดังนั้นจะต้องมีการป้องกันไว้ก่อน

สำหรับอาจารย์ที่เป็นเจ้าของโครงการจะเชิญมาพูดคุยและทำความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความสำนึกและตระหนักในภาระหน้าที่ของอาจารย์ ซึ่งจะต้องดูแลและรับผิดชอบนักศึกษาให้ดีที่สุดที่ผ่านมาจึงไม่เกิดเหตุร้ายแรงขึ้นกับสถาบัน

ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุ และมีนักศึกษาได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต อธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน และจัดการด้วยตนเอง จะต้องไปดูที่เกิดเหตุ วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง และแจ้งผู้ปกครองนักศึกษาทราบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นผู้บริหารจะต้องไปดูแลทันที เพื่อให้ผู้ปกครองของนักศึกษาเกิดความรู้สึกที่ สถาบันได้จัดการอย่างเร่งด่วน ไม่ได้ทอดทิ้ง ในการมอบหมายให้รองอธิการบดีจัดการและประสานงานในเรื่องนี้ จะไม่ยึดตำแหน่ง

หน้าที่ แต่จะดูความสามารถส่วนตัวของแต่ละคน เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนามีความใกล้ชิดกับตำรวจ ก็จะมีมอบให้ประสานงานคดีกับตำรวจ หรือรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา จะมอบให้เป็นผู้จัดการเกี่ยวกับการประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การไปทัศนศึกษาเป็นเรื่องที่ดี ถ้าการไปนั้นมีการวางแผน มีการมอบหมายงาน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน แต่ถ้าไปเที่ยวอย่างเดียวจะไม่เห็นด้วย

สถานการณ์ที่ 4

ในการร่างพ.ร.บ.ของสถาบัน อธิการบดีได้ให้นโยบายว่า จะต้องให้ประชาคมทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำด้วย ในการประชุมอาจารย์ ได้เชิญวิทยากรจากภายนอกมาบรรยายหลายครั้ง และเมื่อวันที่ 7-8 ตุลาคม ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิด โดยเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียงหลายท่านมาบรรยายให้อาจารย์ฟัง ในวันแรกให้ฟังจากวิทยากรอย่างเดียว ส่วนในวันที่สองแบ่งกลุ่มระดมความคิด โดยกระจายคนที่เป็นแกนหลักของสถาบัน ไปตามกลุ่มต่างๆ และในช่วงบ่ายให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลงาน การประชุมครั้งนี้สถาบันได้รวบรวมเอกสารและผลการประชุมไว้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับเตรียมการร่างพ.ร.บ.ต่อไป

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ประธานโครงการบัณฑิตศึกษา และผู้แทนอาจารย์ จำนวน 3 คน เป็นกรรมการ เพื่อทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากอาจารย์และเอกสารต่างๆ นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ ขณะนี้มีกระแสการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น 2 อย่าง คือ เป็นส่วนราชการ และในกำกับของรัฐ ที่ต้องเป็นในกำกับของรัฐมีจำนวนน้อย ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 75 เปอร์เซ็นต์ ต้องการเป็นส่วนราชการ ในขณะเดียวกัน สโมสรข้าราชการก็ได้จัดกิจกรรมในลักษณะที่คล้ายกับสถาบันควบคู่กันไปด้วย เช่น จัดกิจกรรมเสวนาระหว่างกลุ่มย่อย เป็นต้น การจัดกิจกรรมระดมความคิดเห็นจากอาจารย์ของสถาบันจะต้องดำเนินการอีกหลายๆ ครั้งตลอดปีนี้ เมื่อได้ข้อสรุปที่ชัดเจน สถาบันจะเชิญหัวหน้าหน่วยงานที่อยู่ในเขตลำปาง และลำพูนมาทำประชาพิจารณ์ เพื่อรับทราบความต้องการของท้องถิ่นว่าเป็นอย่างไร ข้อมูลส่วนนี้จะเป็นส่วนที่สำคัญในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน โดยหลักของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นนั้น สถาบันจะต้องตระหนักและคำนึงประโยชน์สูงสุดของท้องถิ่นตลอดเวลา ไม่ว่าสถาบันจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ตาม

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบจะมอบให้คณะต่างๆ เสนอชื่อบุคคลที่สมควรได้รับการพิจารณา หลังจากนั้นคณะผู้บริหารจะร่วมกันพิจารณาตัดสินใจ สถาบันได้เริ่มดำเนินการที่จะใช้วิธีการประเมินที่เป็นสากล โดยพิจารณาองค์รวมของหน่วยงานว่าแต่ละหน่วยงานมีผลความก้าวหน้าของ

การทำงานอยู่ในระดับใด ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่หน่วยงานที่มีขนาดเล็กและมีความก้าวหน้าในการทำงาน สถาบันได้มอบให้สำนักวิจัยและฝ่ายวิชาการจัดทำแบบประเมิน โดยยึดภาระงานเป็นหลัก และนำโครงการของคณะมาเป็นองค์ประกอบ เมื่อจัดทำเสร็จแล้วจะทำประชาพิจารณ์ให้อาจารย์ยอมรับร่วมกัน การประเมินครั้งต่อไปจะง่ายขึ้น เพราะมีการย่อ/ยุบหน่วยงานตามการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ในสถาบัน ส่งผลให้การขึ้นชั้นเงินเดือนของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ง่ายขึ้น และการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

การแบ่งจำนวนโควตาจะแยกงานบริหาร งานสนับสนุนการสอน และงานวิชาการออกจากกัน โดยกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ งานบริหารและงานสนับสนุนการสอนประมาณ 40 เปอร์เซ็นต์ ส่วนงานของคณะซึ่งเป็นงานวิชาการประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ วิธีนี้จะทำให้คณบดีมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการทำงานสูง และอาจารย์ทุกคนจะให้ความสำคัญกับการทำงานในคณะ ซึ่งแตกต่างจากการทำงานที่ผ่านมา เพราะคณบดีจะทำงานเพื่อบริการในคณะเท่านั้น ในการพิจารณาความดีความชอบของคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก คณะผู้บริหารที่มีรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเป็นองค์ประชุมจะเป็นผู้ตัดสินใจ

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันราชภัฏลำปางมีนักศึกษาภาคปกติทั้งสิ้นประมาณ 6 พันกว่าคน เปิดสอนตั้งแต่เวลา 07.00-19.00 น. มีจำนวนหมู่เรียน 169 หมู่เรียน มีห้องเรียน 96 ห้องเรียน การจัดชั้นเรียนใช้ระบบการหมุนเวียนห้อง ในปีการศึกษาหน้าถ้ารับนักศึกษาจำนวนมาก จะเป็นปัญหาในการจัดชั้นเรียน เนื่องจากมีห้องเรียนจำกัด ดังนั้นการรับนักศึกษาในปีหน้าจะต้องมีนักศึกษา 2 ประเภทคือ ภาคปกติและภาคบาย นักศึกษาทั้งสองประเภทนี้จะเสียค่าหน่วยกิตเท่ากัน แต่ภาคบายจะจ่ายเงินเพิ่มเฉพาะค่าสาธารณูปโภคเท่านั้น สำหรับค่าสอนของอาจารย์ เนื่องจากเป็นการปฏิบัติงานเพิ่มจากภาคปกติ จึงจำเป็นต้องจ่ายค่าสอน ปัจจุบันสถาบันได้กำหนดภาระการสอนของอาจารย์ 15 ชั่วโมง/สัปดาห์ ถ้าสอนเกินภาระการสอนที่กำหนด สามารถเบิกค่าสอนได้ ในปีการศึกษาหน้าสถาบันจะลดภาระการสอนให้เหลือ 12 ชั่วโมง/สัปดาห์ เพื่อให้เหมือนกับสถาบันราชภัฏอื่นๆ และรับผิดชอบการสอนในภาคบายไม่เกิน 9 ชั่วโมง/สัปดาห์ ในส่วนของเจ้าหน้าที่ ขณะนี้เบิกเป็นค่าตอบแทนรายชั่วโมง เช่น เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เดิมต้องทำงานตั้งแต่เวลา 07.00-19.00 น. ต่อไปเมื่อมีภาคบายจะเบิกเป็นค่าเหมาจ่ายเช่นเดียวกับภาคค.บป.

การเปิดรับนักศึกษาภาคบาย จะดูข้อมูลจากยอดนักศึกษาที่สมัครเข้าศึกษาต่อในแต่ละโปรแกรมวิชา บางโปรแกรมวิชามีนักศึกษาสมัครเข้าเรียนน้อย เฉพาะภาคปกติก็มีจำนวนไม่เพียงพออยู่แล้ว แต่บางโปรแกรมวิชาที่มีผู้สมัครจำนวนมาก เช่น โปรแกรมวิชาการจัดการทั่วไป คอมพิวเตอร์ รัฐประศาสนศาสตร์ การท่องเที่ยว ภาษาอังกฤษ คณะกรรมการวิชาการซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการเป็นประธาน คณบดีทุกคณะ ประธานบัณฑิตศึกษา เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นเลขานุการ จะเป็นผู้พิจารณารับนักศึกษาภาคบาย ดังนั้นในการเปิดรับ

นักศึกษา คณะดีจะรับทราบโดยตลอด และเป็นผู้ประเมินว่าคุณจะมีศักยภาพเพียงพอที่จะเปิดรับเพิ่มได้หรือไม่ หลังจากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

ในความเห็นของอธิการบดี จริง ๆ แล้วไม่ต้องการจะรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นจากแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากจะต้องมีภาระงานเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ส่วน แต่ภารกิจของสถาบันในต่างจังหวัดนั้นเป็นภาวะจำยอมที่จะต้องรับเพิ่ม เพราะว่าผู้เรียนไม่สามารถสอบเข้าเรียนที่อื่น ๆ และผู้ปกครองยากจน คนที่มีความประสงค์จะสมัครเข้าเรียนในสถาบันราชภัฏจริง ๆ นั้น ไม่น่าจะเกิน 50 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนนักศึกษาที่มีอยู่ ส่วนอีก 50 เปอร์เซ็นต์ผู้ปกครองไม่มีเงินที่จะส่งไปเรียนที่อื่น การรับนักศึกษาจำนวนมากจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ดังนั้นสถาบันจะต้องหาวิธีการที่จะให้นักศึกษามีคุณภาพ ซึ่งจะต้องมีการประกันคุณภาพภายในสถาบัน เช่น กำหนดให้นักศึกษาต้องผ่านความรู้พื้นฐานคอมพิวเตอร์ทุกคน ส่วนในเรื่องภาษานั้นกำลังดำเนินการอยู่

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรงบประมาณ จะจัดสรรจำนวน 80 เปอร์เซ็นต์ของประมาณการรายรับทั้งหมด โดยแบ่งงบประมาณเป็น 2 ส่วน ได้แก่

- งบดำเนินงาน ทุกคณะจะได้รับการจัดสรรเท่ากันหมด
- งบพัฒนา จัดสรรให้คณะเป็นเงินก้อน(Block Grant) โดยใช้จำนวนนักศึกษาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร คณะจะไปดำเนินการจัดสรรกันเองภายในคณะ และนำเสนอโครงการต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อตรวจสอบและกลั่นกรองความเหมาะสมของโครงการ หลังจากนั้นนำเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อให้เห็นชอบต่อไป

สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการในส่วนของงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

งบของกิจการนักศึกษาสถาบันจะจัดสรรให้ทั้งหมด เช่น เงินค่าบำรุงกิจกรรม ค่าบำรุงกีฬา เป็นต้น ในการจัดสรรงบประมาณที่ผ่านมา คณะดีทั้งหมดได้ให้ข้อเสนอแก่สถาบันว่า ควรจะกันเงินงบประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ไว้ เพื่อนำมาจัดสรรให้คณะต่างๆ ที่มีโครงการที่โดดเด่นและเป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณตามปกตินั้นจะเร่งรีบและขาดประสิทธิภาพในการพิจารณา เช่น คณะเกษตรมีโครงการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นน่าจะนำเงินที่กันไว้ 10 เปอร์เซ็นต์นี้มาจัดสรรให้ หรือปัจจุบันสถาบันสนับสนุนงานวิจัย ควรจะจัดสรรเงินในหมวดอุดหนุนเพื่อให้การเบิกจ่ายทำได้ง่าย ซึ่งผู้วิจัยก็จะมีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬา จะให้ความสำคัญกับกระบวนการวางแผนและประสานงาน ในการจัดเตรียมแผนการทำงาน จะมอบหมายงานและความรับผิดชอบคู่กันไปด้วย การทำงาน จะต้องกล้าที่จะทำงานที่ยิ่งใหญ่ และจะต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เกิดการสนับสนุน เช่น เสนอโครงการให้หน่วยงานเอกชนพิจารณาเป็นรายปีว่าต้องการขอรับการสนับสนุนในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้หน่วยงานนั้นได้มีเวลาที่จะพิจารณากลับกรอง แต่ที่ปฏิบัติกันมา มักจะทำในช่วงเวลากระชั้นชิด โดยเสนอโครงการพร้อมขอเงินสนับสนุนทันที จึงได้รับการปฏิเสธจากหน่วยงานต่าง ๆ การวางแผนระยะต่อไปเป็นการเตรียมการต่าง ๆ ภายในสถาบัน เช่น การเตรียมงบประมาณ ซึ่งจะมี 2 ส่วน ได้แก่ งบประมาณจากสถาบันที่เข้าแข่งขัน และงบประมาณจากสถาบันที่เป็นเจ้าภาพ การเตรียมสนามจะต้องประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานในท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการ ที่พนักกีฬาจะต้องจัดให้สะดวกสบายและถูกสุขลักษณะ นอกจากนี้การจัดอาหารให้แก่นักกีฬารวม 1,200 คน ตลอดการแข่งขันเป็นภาระหนักของสถาบัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องวางแผนจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน และดึงบุคคลภายนอกสถาบันมาร่วมเป็นกรรมการด้วย การรู้ล่วงหน้าเป็นปีในการเป็นเจ้าภาพ สามารถที่จะวางแผนและเตรียมการจัดงานได้เป็นอย่างดี

ความเห็นของอธิการบดีในเรื่องการจัดการแข่งขันกีฬา จะต้องมองว่าจัดการแข่งขันเพื่ออะไร เพื่อความเป็นเลิศแล้วก่อให้เกิดอะไร การจัดการกีฬาจะต้องสร้างคุณธรรมและศีลธรรมควบคู่กันไปด้วย

สถานการณ์ที่ 9

ในการสรรหาอธิการบดีที่ผ่านมา ได้ตอบคำถามคณะกรรมการสรรหาว่า ถ้าได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดีจะขอเลือกรองอธิการบดีด้วยตนเอง และในการเลือกนั้นจะเลือกมาจากคณะฯ ละ 1 คน ซึ่งจะต้องมีความเป็นกลาง สามารถประสานงานกับอาจารย์ในสถาบันได้ และเลือกจากรองอธิการบดีชุดเดิมอีก 2 คน เนื่องจากมีความรู้ความเข้าใจในงาน และสามารถเป็นหลัก (Key Person) ในการทำงาน รองอธิการบดีเดิมที่เลือกไว้ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ให้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ ให้ดำรงตำแหน่งเดิม เมื่อแต่งตั้งรองอธิการบดีทั้งหมด อาจารย์สามารถที่จะรับได้ และให้โอกาสในการทำงาน แต่ตำแหน่งที่อาจารย์มีข้อสงสัย ได้แก่ รองอธิการบดีที่ตั้งขึ้นใหม่ คือ รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งแต่งตั้งอดีตคณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เนื่องจากพิจารณาเห็นว่าจบสาขาคอมพิวเตอร์โดยตรง และมีความอาวุโสพอสมควร

การหาข้อมูลเพื่อพิจารณาตัดสินใจ อธิการบดีจะดำเนินการเอง เนื่องจากทำงานในสถาบันแห่งนี้มานาน และรับตำแหน่งนายกสโมสรอาจารย์มาถึง 3 สมัย ดังนั้นจึงทราบข้อมูลของอาจารย์ในสถาบันเป็นอย่างดี อธิการบดีได้ให้หลักในการทำงานกับทีมงานว่าจะต้องเป็นบุคคลที่หนักแน่นในการทำงาน เมื่อถูกติติงการทำงานจะต้องรับฟังและวิเคราะห์ว่าเป็นจริงหรือไม่ ถ้าเป็นจริงจะต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้จะมีการประเมินผลการทำงานของทีมงาน 2 ปีต่อครั้ง

วิธีการตัดสินใจ

การบริหารในปัจจุบันจะยึดหลักราชการเป็นตัวบทในการดำเนินการ เช่น ระเบียบ ทุกเรื่องที่จะตัดสินใจจะดูระเบียบก่อน ถ้าเป็นงานที่ซับซ้อนหรือต้องอาศัยขั้นตอนการคิด การตัดสินใจจะใช้คณะกรรมการพิจารณา ส่วนเรื่องที่วิกฤต เร่งด่วน จะตัดสินใจด้วยตนเอง

เรื่องเดช วงศ์หล้า อธิการบดีสถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์
จังหวัดอุดรดิตถ์
สัมภาษณ์วันที่ 5 พฤศจิกายน 2542 เวลา 08.00-10.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

กระบวนการทางวิชาการนั้น ผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจมากที่สุดคือหัวหน้าโปรแกรมวิชา และคณบดี การตัดสินใจที่มีผลได้ผลเสีย สถาบันจะกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า โดยได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ และยึดหลักว่าผู้จะไปศึกษาจะต้องอยู่ในแผน และตรงตามสาขา ในกรณีที่มีผู้สมัคร 15 คน แต่มีทุนเพียง 5 ทุน การพิจารณาจะดูว่าผู้สมัครมีคุณสมบัติครบถ้วน ตามเกณฑ์หรือไม่ ถ้ามีผู้สมัครเพียง 5 คนที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์ก็ไม่มีปัญหาในการตัดสินใจ แต่ถ้าทั้ง 15 คนมีคุณสมบัติครบถ้วนตามเกณฑ์เหมือนกันหมด สถาบันจะต้องไปดู รายละเอียดในแผนพัฒนาบุคลากรในเรื่องอัตรากำลังว่าได้จัดลำดับความสำคัญไว้อย่างไร และโปรแกรมวิชาที่จะเปิดสอนมีอะไรบ้าง ปัจจุบันสถาบันได้ตั้งเกณฑ์ไว้ว่า โปรแกรมวิชาที่จะเปิดสอนนั้นจะต้องเปิดสอนอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เปิดปีเว้นปีสลับกันระหว่างโปรแกรมวิชา เหมือนที่ผ่านมา ซึ่งเป็นผลเสียต่อการพัฒนาบุคลากรและการบริหารวิชาการ เมื่อใช้เกณฑ์ดังกล่าว เป็นแนวทางก็จะสามารถคัดเลือกผู้ศึกษาต่อได้ตามทุน 5 ทุน สำหรับผู้สมัครที่เหลืออีก 10 คน สถาบันจะต้องดำเนินการหาทางสนับสนุนให้ได้ศึกษาต่อในลักษณะอื่นด้วย

โดยสรุปเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคือ เป็นโปรแกรมวิชาหลัก เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของ โปรแกรมวิชา และผู้ศึกษาต่อมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ระดับปริญญาเอกได้ ตัวชี้วัดศักยภาพ จะดูว่าในระดับปริญญาตรีจะต้องได้เกียรตินิยม หรือในระดับปริญญาโทจะต้องเป็นสายที่ทำ วิทยานิพนธ์ หรือมีประสบการณ์ และอายุไม่มากเกินไป คณะกรรมการวิชาการของสถาบันเป็น องค์กรที่จะพิจารณาบุคคลตามกรอบวิชาการที่ได้กำหนดไว้

ปัจจุบันนี้สถาบันมีคณะกรรมการจัดสรรทุนซึ่งเป็นทุนของสถาบันโดยเฉพาะ ในการบริหารงาน ในสถาบันจะมีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ชุด คือ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการ วิชาการ ซึ่งต่อไปเมื่อมีพ.ร.บ.ของสถาบันโดยเฉพาะจะเปลี่ยนเป็นสภาวิชาการ ทุกเรื่องเกี่ยวกับ วิชาการจะนำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการวิชาการนี้ ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นเลขานุการ มีคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักที่เกี่ยวข้อง และผู้แทน คณาจารย์คณะละ 2 คน เป็นกรรมการ

สถานการณ์ที่ 2

สถาบันมีความต้องการที่จะเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาสูงมาก ในการจะเปิดสอนนั้น จะพิจารณาดังต่อไปนี้

- ศักยภาพอาจารย์ผู้สอน เนื่องจากสถาบันยังอยู่ในเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏที่จะต้องเปิดสอนในแผนที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ สถาบันจึงต้องมั่นใจว่าเมื่อรับนักศึกษามาแล้ว จะสามารถทำให้ผู้เรียนมีเครื่องมือในการเรียนรู้ โดยเฉพาะเรื่องการทำวิทยานิพนธ์ ได้เป็นอย่างดี ศักยภาพนั้นจะดูจากคุณวุฒิและประสบการณ์ของอาจารย์
- ภาระงานของอาจารย์ที่จะดูแลและควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพ สถาบันได้กำหนดไว้ว่าต้องไม่เกิน 5 คน สถาบันมีอาจารย์ที่สำเร็จปริญญาเอกทั้งสิ้น 12 คน โดยแบ่งเป็น 2 สาขา คือ การบริหารการศึกษาและการจัดการ กับวัดผลการศึกษา ซึ่งถ้าดูจากความพร้อม สถาบันน่าจะเปิดสอน 2 สาขาดังกล่าว แต่ในขณะนี้สถาบันเปิดสอนเฉพาะสาขาบริหารการศึกษา ส่วนสาขาวัดผลการศึกษานั้นยังไม่เปิดเนื่องจากยังไม่มีหลักสูตร

บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ดูแลและรับผิดชอบในการเปิดบัณฑิตศึกษา เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเป็นการภายใน มีฐานะเทียบเท่าคณะ โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ในการประสานงานภายในจะมีคณะกรรมการอยู่ 3 ระดับ ได้แก่ คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกทั่วไป คณะกรรมการหลักสูตรระดับคณะ ซึ่งมีคณบดีเป็นประธาน ทำหน้าที่พิจารณาศักยภาพภายในคณะว่าสามารถเปิดโปรแกรมวิชาอะไรได้บ้าง และคณะกรรมการบริหารหลักสูตร/โปรแกรมวิชา คณะกรรมการบัณฑิตศึกษานอกจากจะทำหน้าที่ประสานงานทั่วไปแล้ว ยังต้องควบคุมเพื่อให้เกิดคุณภาพด้วย การเสนอหัวข้อวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาจะต้องผ่านคณะกรรมการชุดนี้

ในความคิดเห็นของอธิการบดีนั้น การเปิดบัณฑิตศึกษาเป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งถ้ามีความพร้อม เพราะจะเป็นตัวกระตุ้นอาจารย์ให้เป็นนักวิชาการ ถ้าหากสถาบันยังสอนในระดับปริญญาตรีอยู่ ความกระตือรือร้นของอาจารย์จะมีอยู่ในระดับหนึ่งเท่านั้น

ขณะนี้สถาบันได้เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา 2 สาขา ได้แก่ ปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา และสาขาบริหารพลศึกษา โดยสาขาที่สองนั้นเป็นโครงการที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ดำเนินการมา 7 ปีแล้ว สำหรับแผนในอนาคตนั้น สถาบันจะเปิดสาขาวิจัยระดับปริญญาเอกในปี 2544 และสาขาการสอนคณิตศาสตร์ระดับปริญญาโทในปี 2545

สถานการณ์ที่ 3

ในการทำงานจะยึดหลักทำงานเป็นทีม และเน้นความสำคัญของการสื่อสาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมาก เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นอธิการบดีจะต้องรีบเชิญรองอธิการบดีและผู้รับผิดชอบมาประชุมร่วมกันทันทีเป็นเวลาสั้น ๆ และมอบหมายงานว่าใครทำหน้าที่อะไร และต้องประสานงาน

กับใครบ้าง ถ้าสามารถพูดคุยกันก่อนจะทำให้การประสานงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำรวจ พยาบาล และผู้ปกครองของนักศึกษาเป็นระบบ จะต้องเดินทางไปยังสถานที่เกิดเหตุให้เร็วที่สุด เพื่อประสานงาน และแก้ไขปัญหา อีกส่วนหนึ่งจะต้องตรวจสอบหลักฐานต่างๆที่จะต้องทำตามระบบราชการ เช่น การขออนุมัติเป็นไปตามระเบียบหรือไม่ ได้ขออนุญาตผู้ปกครองหรือไม่ สิ่งเหล่านี้เป็นการป้องกัน อาจารย์ของสถาบันด้วย

การตัดสินใจแก้ปัญหาปลายทางเป็นสิ่งที่ลำบากใจ บางเรื่องการตัดสินใจก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ควรจะใช้วิธีป้องกันไว้ก่อน เช่น ไม่ให้นักศึกษาเดินทางในเวลากลางคืน การไปทำกิจกรรมนอกสถาบันควรใช้เวลาไม่เกิน 3 วัน 2 คืน และต้องทำประกันอุบัติเหตุก่อนเดินทาง เป็นต้น

ในแง่จิตวิทยา เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นอธิการบดีจะต้องเข้าไปอยู่ใกล้ชิดกับสถานการณ์ เป็นความรู้สึกที่ดีในเชิงบริหาร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ แต่จะต้องมีระบบการจัดการที่ดีด้วย ไม่ใช่อธิการบดีทำคนเดียวทุกเรื่อง อธิการบดีต้องเป็นผู้ดำเนินการประสานงาน

สถาบันส่งเสริมให้มีกิจกรรมไปศึกษานอกสถานที่ เนื่องจากสถาบันตั้งอยู่ในต่างจังหวัด นักศึกษาจะขาดอะไรหลาย ๆ อย่าง จึงจำเป็นต้องให้นักศึกษาได้ไปศึกษาในเชิงวิชาการและวิชาชีพ เช่น นักศึกษาสาขาอุตสาหกรรมศิลป์จะต้องไปดูงานโรงงานอุตสาหกรรมทางฝั่งตะวันออก คณะวิทยาการจัดการจะต้องไปดูงานบริษัทที่มีระบบการบริหารและจัดการที่ดี สถาบันได้กำหนดเป็นนโยบายว่า นักศึกษาที่เรียนหลักสูตร 4 ปี จะต้องไปศึกษานอกสถานที่อย่างน้อย 1 ครั้ง

สถานการณ์ที่ 4

อธิการบดีต้องการให้สถาบันเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ เพราะมีประสบการณ์ในการทำงานกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ในกำกับของรัฐ แต่ก็ต้องยอมรับตรงๆว่าบ้านเมืองเรายังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐค่อนข้างจะสูง ซึ่งมีอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่

- รัฐบาล เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นจะต้องพึ่งตนเอง จะไม่ใช้งบประมาณสนับสนุน ซึ่งเป็นการเข้าใจผิด เนื่องจากการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น รัฐบาลจะไม่ให้เงินสนับสนุนไม่ได้
- ประชาชนทั่วไป เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็คือมหาวิทยาลัยเอกชน
- อาจารย์ของสถาบัน เข้าใจว่าเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถานภาพของอาจารย์จะด้อยกว่าเดิม หรือไม่มีความมั่นคง เนื่องจากยังฝังแน่นในระบบราชการซึ่งมีหลักประกันค่อนข้างสูง

จุดเน้นของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ให้สามารถบริหารและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ให้มีความคล่องตัวและมีการก้าวไกลจากบุคคลภายนอกน้อยที่สุด การดำเนินงานในสถาบันให้มีประสิทธิภาพจะทำให้การใช้จ่ายงบประมาณลดลง ทีโอเอ็มเอฟกำหนดให้มหาวิทยาลัย

เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปี 2545 ไม่ได้เป็นเงื่อนไขด้านงบประมาณ แต่เป็นเงื่อนไขด้านการทำงาน เนื่องจากไอเอ็มเอฟเห็นว่าถ้ามหาวิทยาลัยทุกแห่งบริหารแบบในกำกับของรัฐจะมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การสนับสนุนงบประมาณในอนาคตลดลง ดังนั้นในสวนลิกของอธิการบดีมีความคิดว่า สถาบันน่าจะหลุดพ้นจากระบบราชการ เนื่องจากการบริหารในปัจจุบันเป็นตัวบั่นทอนพอสมควร น่าจะออกไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพบางอย่าง ปัญหาที่เกิดขึ้นคืออาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเข้าใจและมีการสร้างกระแสข่าวที่ว่ารัฐจะไม่ให้เงินสนับสนุน ต้องช่วยเหลือตนเอง และมีการประเมินการทำงาน เป็นต้น

สถาบันมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นผู้รับผิดชอบและดำเนินการในเรื่องนี้ และได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อจะเตรียมการเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ โดยมีกระบวนการทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งคณะกรรมการ
2. คณะกรรมการศึกษาความเป็นไปได้
3. จัดประชุมสัมมนาในระดับประเทศเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคณาจารย์ทุกคน (วันที่ 14-15 ตุลาคม 2542)
4. ระดมความคิดเห็นของอาจารย์ในสถาบัน (วันที่ 29 ตุลาคม 2542)
5. สืบหาความคิดเห็นจากอาจารย์ นักศึกษา และชุมชน ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และแนวทางที่สถาบันจะพัฒนาไปข้างหน้า
6. นำแนวคิดของอาจารย์และผลของการสำรวจเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

คณาจารย์ของสถาบันมีความเห็นร่วมกันว่า จะต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในขั้นตอนต่อไปสถาบันจะต้องดำเนินการร่างพ.ร.บ. เมื่อร่างเสร็จจะทำประชาพิจารณ์อีกครั้งหนึ่ง เป้าหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคือปี 2545 ในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาขณะนี้จะต้องเตรียมการ 3 ระบบที่สำคัญ คือ ระบบวิชาการ ระบบการเงินและการคลัง และระบบการบริหารบุคคล สิ่งที่สำคัญและต้องแก้ไขอย่างยิ่งก็คือระบบการบริหารบุคคล ซึ่งจะต้องเตรียมการและทำให้มีความชัดเจน เช่น ระบบการประเมิน ระบบสวัสดิการ เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันจะแจ้งอาจารย์ให้ทราบเกณฑ์ในการกำหนดภาระงานของอาจารย์ ซึ่งประกอบด้วยภาระการสอนต่ำสุดจำนวน 12 หน่วยกิต หรือมีค่าเท่ากับภาระงาน 36 ชั่วโมง และทำงานที่ปรึกษาอีก 4 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 40 ชั่วโมง แต่ถ้าทำงานอย่างอื่นจะได้รับภาระงานในส่วนบริหาร วิจัย บริการชุมชน ในกรณีที่อาจารย์บางท่านมีภาระงานมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดให้นำส่วนนั้นไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย เช่น อาจารย์ที่มีภาระสอน 12 หน่วยกิต ไม่ต้องทำงานอื่นก็ผ่านเกณฑ์ต่ำสุดของสถาบันแล้ว แต่ถ้าสอน 15 หน่วยกิต ในส่วนที่เกิน 3 หน่วยกิตนั้นจะถือว่าเป็นโบนัส แต่มีเงื่อนไขว่าผลการประเมินกระบวนการสอนจะต้องมีคุณภาพด้วย

ในการพิจารณาความดีความชอบนั้น ให้ถือว่าอาจารย์ได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ซึ่งส่วนใหญ่ภารกิจจะอยู่ที่การสอนถึง 75 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 25 เปอร์เซ็นต์นั้นเป็นภารกิจอื่นๆ เงื่อนไขของสถาบันระบุไว้ว่า ถ้าอาจารย์มีความบกพร่องในการสอน ปีนั้นจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ

สถาบันจะมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้น้ำหนักในเรื่องการสอน 75 เปอร์เซ็นต์ แบบประเมินที่จะพัฒนาขึ้นนี้จะมีรายการไม่มากนัก แต่จะมีกรอบและมีช่องอยู่ 3 ช่อง คล้ายๆกับมีคะแนนเก็บอยู่ 3 ครั้ง ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบหนึ่งชั้น จะต้องมีการประเมินให้ครบทั้ง 3 ช่อง โดยมอบให้คณบดีเป็นผู้ประเมินให้คะแนน ได้ย้ำเตือนอาจารย์ไม่ให้บริการงานมากเกินไป เพราะงานที่ทำงานจะไม่มีความคุณภาพ ผลการประเมินที่ออกมาจะติดลบ ดังนั้นทำให้เหมาะสมประมาณ 12 หน่วยกิต หรือ 40 ชั่วโมง และทำให้ดีมีคุณภาพจะมีโอกาสมากกว่า การนำชื่อไปฝากไว้ในส่วนต่าง ๆ นั้นไม่มีประโยชน์เลย เพราะมีภาระงาน การประเมิน และการประกันคุณภาพกำกับอยู่

เมื่อมีพ.ร.บ.ของสถาบันจะยกเลิกระบบหนึ่งชั้น ชั้นครึ่ง และสองชั้น แต่จะใช้ระบบเปอร์เซ็นต์แทน ซึ่งจะต้องพัฒนาในอนาคต ในปีนี้เนื่องจากยอดเงิน 5 เปอร์เซ็นต์นั้นน้อยมากวิธีดำเนินการคือจัดโควตาให้หน่วยงาน และชั้นสูงสุดที่ให้คือชั้นครึ่ง เพื่อเป็นการกระจายโอกาสให้อาจารย์ได้ทั่วถึงมากขึ้น การจัดสรรโควตาจะยึดภาระงานเป็นสำคัญ อธิการบดีจะดูแลในส่วนของผู้บริหารระดับรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก สำหรับในส่วนอื่นๆ จะมอบอำนาจให้หัวหน้าหน่วยงานดำเนินการพิจารณาความดีความชอบตามจำนวนโควตาที่จัดสรรให้ โดยจะใช้องค์กรรองอธิการบดีเป็นผู้พิจารณาตรวจสอบและตัดสิน ในอนาคตจะมีคณะกรรมการบริหารบุคคลเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบในเรื่องนี้

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันราชภัฏได้ให้ความช่วยเหลือผู้ที่ไม่มีที่เรียนมาโดยตลอด ปีที่ผ่านมามีผู้สมัครเข้าศึกษาต่อจำนวน 4,000 คน แต่สถาบันรับได้เพียง 800 คน ที่เหลืออีก 3,000 กว่าคนไม่มีที่เรียน อธิการบดีมีความเห็นว่าการจัดการศึกษาจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ต้องการเรียน แต่ต้องทำให้มีคุณภาพ น่าจะเป็นความภาคภูมิใจของสถาบันราชภัฏที่ผู้ปกครองของนักเรียนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในการส่งลูกหลานเข้าศึกษาต่อในสถาบัน ดังนั้นจึงต้องจัดการศึกษาเพื่อรองรับผู้ที่ประสงค์จะศึกษาต่อในสถาบัน แต่ทำให้ดีและมีคุณภาพ ถ้ามีห้องเรียนและสามารถจัดเวลาเรียนให้ได้ก็จะจัดให้ทั้งหมด ปัจจุบันสถาบันได้จัดการเรียนการสอนในหลายรูปแบบ เช่น ภาคปกติ ภาคเย็น และภาคคศ.บป. การจัดการศึกษาภาคเย็นนั้นจะจัดให้กลุ่มนักรถรอกและพระ จะเห็นได้ว่าสถาบันจัดการศึกษาให้กับทุกคนและตลอดเวลา การตัดสินใจคิดว่าถ้าสามารถทำได้ ในสภาพปัจจุบันอยากรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น แต่จะต้องตกลงกับอาจารย์ว่าถ้ารับมาแล้วจะต้องทำให้ดีที่สุด เช่น การจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.พช.) ในปีหน้าถ้าไม่มีกระบวนการที่ชัดเจน สถาบันจะไม่รับนักศึกษาประเภทนี้ เนื่องจากนำ

ผู้จบ ม. 6 มาเรียนตอนเย็นโดยไม่มีกิจกรรม ในภาคเรียนที่ 2 นี้จะเปลี่ยนแปลงเวลาเรียน โดยให้เริ่มเรียนตั้งแต่เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสทำกิจกรรมของสถาบัน

สถาบันได้กำหนดนโยบายในเรื่องการส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน เช่น ลดภาระการสอนของอาจารย์ โดยจัดกลุ่มผู้เรียนให้มีขนาดใหญ่ มีห้องเรียนขนาดใหญ่ที่บรรจุผู้เรียน 300 คน มีการเชิญวิทยากรข้างนอกที่มีความเชี่ยวชาญสาขานั้น ๆ มาบรรยาย และมีการกำกับแผนการรับนักศึกษาในระยะยาวของสถาบัน ในเรื่องของการประเมิน ได้ตั้งเงื่อนไขว่าจะต้องมีแผนการสอน มีเอกสารประกอบการสอน ซึ่งอาจารย์อาจจะเขียนเอง หรือซื้อตำรา และมีตารางเรียน/ตารางสอน ติดประกาศไว้หน้าชั้นเรียนทุกห้อง

สถาบันมีปัญหาอาจารย์ไม่เพียงพอเฉพาะคณะวิทยาการการจัดการเท่านั้น ส่วนคณะอื่นๆ มีปัญหาน้อยมาก เพราะกลุ่มวิชาการศึกษาทั่วไปจะจัดเป็นห้องเรียนขนาดใหญ่ สถาบันได้ลงทุนในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงห้องเรียนรวมให้สมบูรณ์ที่สุด แต่คณะวิทยาการการจัดการก็สามารถสอนวิชาพื้นฐานบัญชีเป็นกลุ่มใหญ่ได้เช่นกัน

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันได้นำเงินงบประมาณทุกประเภทมารวมเป็นประเภทเดียวกัน ดังนั้นระบบงบประมาณของสถาบันจะเหมือนกันหมด ใช้ชื่อว่าปีการเงิน เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม

วิธีการจัดสรรจะมีคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณ โดยการแต่งตั้งของสภาประจำสถาบัน ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่กำหนดกรอบและวิธีการจัดสรรเงิน โดยใช้เกณฑ์จำนวนนักศึกษารายหัวเป็นข้อมูลในการจัดสรร ซึ่งต่อไปจะมีการพัฒนานำเอาจำนวนหน่วยกิตมาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรเงินด้วย

สถาบันได้กำหนดกรอบงานการพัฒนาโดยยึดภารกิจของสถาบันเป็นหลัก หลังจากนั้นได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับงานต่างๆ เช่น งานบริหาร งานพัฒนาบุคลากร งานวิจัย เช่น สถาบันด้อยในเรื่องของการวิจัยก็จะกำหนดเป็นนโยบายให้งบประมาณสนับสนุนงานวิจัยเพิ่มขึ้น ในส่วนของคณะที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา จะยึดโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนเป็นหลัก โดยสรุปการจัดสรรเงินจะยึดภารกิจเป็นหลัก และพิจารณาว่าแต่ละภารกิจมีระเบียบที่ใช้เงินเฉพาะในเรื่องนั้นๆ หรือเป็นเงินที่ใช้โดยทั่วไป ถ้าเป็นเงินที่ใช้โดยทั่วไปจะนำมาจัดสรรให้กับงานพัฒนาต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การแข่งขันกีฬานักศึกษาเป็นการมีส่วนร่วมของหลายสถาบัน ซึ่งจะต้องได้รับการยอมรับจากสถาบันที่เข้าร่วมแข่งขัน โดยสร้างความเข้าใจหรือประชุมร่วมกับสถาบันอื่น ๆ แล้วตกลงร่วมกัน เป็นมติที่ประชุมออกมาอย่างชัดเจน การแข่งขันกีฬามีแพ้และชนะ ดังนั้นทุกอย่างที่จัดจะต้อง ยุติธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่ง

เมื่อได้มติที่ประชุมแล้ว สถาบันจะรับเป็นผู้ประสานงานและจัดการให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะต้องปรึกษาหารือในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการแข่งขันให้ละเอียดและชัดเจนก่อน

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการแข่งขัน โดยแยกเป็นฝ่าย เช่น ฝ่ายเอกสาร ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายต้อนรับ ฝ่ายที่พักอาศัย เป็นต้น แต่ละฝ่ายจะมีประธาน ซึ่งจะมีการประชุมเพื่อ ตรวจสอบความพร้อม และรายงานความก้าวหน้าของการเตรียมการของฝ่ายต่าง ๆ ตลอดเวลา

ระบบการจัดการที่ง่ายที่สุด แต่อาจจะไม่เหมาะสมคือ ยกให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่อง นั้น ๆ ที่มีอยู่ในจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ถ้าในจังหวัดมีวิทยาลัยพลศึกษา หรือมีสนามกีฬา จังหวัด ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะช่วยลดภาระงานของสถาบันได้ อย่างมาก แม้แต่เรื่องอาหาร ที่พัก ก็เช่นกัน อาจจ้างหน่วยงานข้างนอกเป็นผู้ดำเนินการ เป็นต้น

เนื่องจากวัยรุ่นเป็นวัยที่มีความรุนแรงทางอารมณ์ ดังนั้นการสร้างน้ำใจนักกีฬาที่สมบูรณ์ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก และจะต้องใช้เวลาพอสมควร นโยบายของสถาบันที่เกี่ยวกับกีฬาจะต้อง เป็นกีฬาของปวงชนให้มากที่สุด แต่ถ้าหากเป็นกีฬาเพื่อการแข่งขันจะเป็นประเด็นรองลงมา

สถานการณ์ที่ 9

การพิจารณาคัดเลือกขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ประเพณี และวัฒนธรรมของสถาบันนั้น ๆ สถาบันได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหาร เนื่องจากระบบการสรรหายังไม่สมบูรณ์ มองดูแล้ว เหมือนกับว่ายังมีฝ่ายต่าง ๆ อยู่ การเลือกรองอธิการบดีนั้นเป็นสิทธิของอธิการบดี แต่จะใช้วิธีเลือก แบบครั้งต่อครั้ง โดยให้คณาจารย์สรรหาคัดเลือกจำนวน 6 คน และมอบให้คณบดีทั้ง 4 คนเป็นผู้นับคะแนน และส่งรายชื่อให้อธิการบดี อธิการบดีจะเลือกรองอธิการบดีจากรายชื่อที่คณาจารย์สรรหา มาจำนวน 3 คน ส่วนอีก 3 คนนั้นอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาด้วยตนเอง

อธิการบดีได้ประกาศให้คณาจารย์ทราบว่ารองอธิการบดีทุกคนเป็นตัวแทนของอธิการบดี และทุกคนมีความเท่าเทียมกันหมด สำหรับนโยบายการทำงานนั้น เมื่อมอบหมายภารกิจไปแล้ว ให้ตัดสินใจในงานนั้น ๆ ไปเลย เช่น งานวิชาการไม่ต้องเสนอถึงอธิการบดี ยกเว้นที่เกี่ยวกับนโยบาย เท่านั้น การแต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ถ้ามีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการจะมีอธิการบดี เป็นประธาน แต่ถ้ามีอาจารย์ในสถาบันเป็นกรรมการ จะมอบให้รองอธิการบดีที่ดูแลในเรื่องนั้น ๆ เป็นประธาน เนื่องจากอธิการบดีเป็นประธานในคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการวิชาการ

ซึ่งดูแลครอบคลุมคณะกรรมการชุดต่างๆอยู่แล้ว ในการแต่งตั้งผู้รักษาการแทนอธิการบดี จะหมุนเวียนกันคนละ 1 เดือน เป็นระยะเวลา 2 ปี เพื่อให้เกิดความรู้สึกเสมอภาคในระดับ รองอธิการบดีด้วยกัน ในใจของอธิการบดีอยากจะได้ผู้สำเร็จปริญญาเอกทางด้านวิชาการ เนื่องจากจะต้องเป็นตัวแทนอธิการบดีไปประชุมในที่ต่างๆ

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะใช้คณะบุคคล การบริหารงานในสถาบันในระบบกำกับของรัฐจะเป็นไปไม่ได้ ถ้าผู้บริหารไม่มีวิสัยทัศน์และขาดคุณธรรม ระบบที่จะป้องกันได้จะต้องทำในรูปของคณะบุคคล ดังนั้นผู้ที่ทำเป็นตัวอย่างก็คืออธิการบดี โดยอธิการบดีจะต้องไม่ตัดสินใจด้วยตนเอง การตัดสินใจที่ใช้คณะบุคคลจะต้องกระทำทุกระดับตั้งแต่โปรแกรมวิชา คณะ และสถาบัน และจะต้องมีมติ ที่ประชุมออกมาอย่างชัดเจน

รตนา รกการ อธการบตสถาบันราชภฏกาแพงเพชร
จังหวดกาแพงเพชร
สัฒษาณวันทที่ 4 พฤศจิกายน 2542 เวลา 09.00-11.30 น.

สถาณการณทที่ 1

การพิจาณาบุคคลเขารับทุนมีเกณทดังนั

- สาขาที่ไปเรียนตรง หรือเป็นสาขาขาดแคลนที่มีความจำเป็นเร่งด่วน สาขาขาดแคลนนั สถาบันมีบุคลากรยังไม่เพียงพอ เช่น ถ้าไปเรียนคอมพิวเตอร์ คณิตศาสตร์ เคมี หรือปริญญาเอก บริหารธุรกิจ สถาบันจะอนุญาตให้ไปศึกษาต่อทันที การไปศึกษาต่อส่วนหนึ่งสถาบันต้องการเตรียม ศักยภาพเพื่อรองรับการเปิดบัณฑิตศึกษาด้วย สถาบันมีแผนพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นแผน 5 ปี แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่ค่อยเป็นไปตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากผู้ที่ต้องการศึกษาต่อนั้นไม่ตรงสาขา ที่สำเร็จมา เช่น จบคอมพิวเตอร์แต่ไปเรียนสาขาอื่น เป็นต้น ถ้าเรียนตรงสาขาและเป็นสาขา ขาดแคลน สถาบันจะให้ไปก่อน ถ้าตรงสาขาแต่ไม่ขาดแคลน จะต้องพิจารณาว่าสามารถที่จะศึกษา ได้สำเร็จหรือไม่ แต่ถ้าไม่ตรงสาขาและไม่เป็นสาขาขาดแคลน สถาบันจะไม่อนุมัติให้ไปศึกษาต่อ

- มีศักยภาพในการเรียน คือมีความสามารถที่จะสำเร็จการศึกษาและกลับมาทำงานให้แก่ สถาบันแน่นอน โดยดูจากความตั้งใจ ความเอาใจใส่ และดูประวัติการทำงานที่ผ่านมา

- ความอาวุโส เป็นเกณทที่ใช้ในการพิจารณาจัดเรียงลำดับ เช่น ใช้เกณทของอายุราชการ

ขั้นตอนในการดำเนินการ จะเริ่มที่คณะเสนอชื่อบุคคลที่สมัครขอรับทุน ผ่านรองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน มีรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีเป็นกรรมการ เมื่อคณะกรรมการอำนวยการพิจารณาในเบื้องต้นแล้ว จึงนำเสนอ คณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป

สถาณการณทที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโทมีเกณทในการพิจารณาดังนั

- ความพร้อมและศักยภาพของสถาบัน เนื่องจากการเปิดสอนปริญญาโทจะต้องจัดทำ ศักยภาพขั้นต่ำ โดยมีปริญญาเอกในสาขานั้น ๆ อย่างน้อย 1 คน เป็นต้น ดังนั้นสถาบันจะพิจารณา ว่าสถาบันมีความสามารถที่จะเปิดสอนสาขาอะไรได้บ้าง ศักยภาพจะเป็นตัวตัดสินใจครั้งแรก ที่ผ่านมาสถาบันได้ตัดสินใจเปิดสอนปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษาก่อน เพราะมีอาจารย์ที่จบ ตรงสาขาในระดับปริญญาเอกมากที่สุด และมีอาจารย์ที่จบสาขาที่เกี่ยวข้องในระดับปริญญาเอก อีกจำนวนมาก

- ความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่น สถาบันได้ทำการสำรวจพบว่า สาขาที่มีผู้ต้องการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทมากที่สุด ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่สัมภาษณ์

- หลักสูตร เนื่องจากสาขาบริหารศึกษามีหลักสูตรอยู่แล้ว และเป็นหลักสูตรกลาง จึงได้เปิดสอนไปก่อน สถาบันกำลังพัฒนาหลักสูตรในสาขาหลักสูตรและการสอน เพราะมีอาจารย์ปริญญาเอกในด้านนี้เป็นหลัก โดยมีแผนจะเปิดรับนักศึกษาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2543 และจะเปิดสอนสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2543 เช่นกัน ในปีการศึกษา 2544 จะเปิดสอนสาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์ ขณะนี้สถาบันกำลังร่วมมือกับสถาบันราชภัฏเทพสตรีพัฒนาหลักสูตร และในปีการศึกษา 2545 จะเปิดสอนสาขาวิจัยและพัฒนา

บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการเปิดสอนปริญญาโท โดยมีคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาเป็นผู้กำหนดนโยบายและกรอบในการปฏิบัติงาน ในความเป็นจริง หน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยไม่มีในโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการในสถาบันราชภัฏ แต่อาศัยมาตรา 38 ของ พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏตั้งหน่วยงานภายในสถาบันขึ้นมา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานตามภารกิจได้ โดยได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาดูแลและกำกับในเรื่องนี้ สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการประจำสาขา เช่น คณะกรรมการประจำสาขาบริหารการศึกษา ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับคณะครุศาสตร์ทั้งหมด เนื่องจากกรรมการชุดนี้จะมีอาจารย์ที่จบทางด้านบริหารการศึกษา แต่สังกัดคณะอื่นก็มี นอกจากนี้ยังมีบุคคลภายนอกเป็นกรรมการด้วย เป็นต้น การบริหารงานจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการประจำสาขา สำหรับคณบดีคณะต่างๆจะเป็นกรรมการบัณฑิตศึกษา

สถานการณ์ที่ 3

ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุแล้วจะต้องดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ช่วยเหลือดูแลนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บทั้งหลาย ตระเยียบ กฎหมาย เพื่อหาช่องทางที่จะช่วยเหลือผู้เสียหายให้มากที่สุด เนื่องจากอุบัติเหตุเกิดจากการดำเนินกิจกรรมของสถาบัน
- ตรวจสอบว่าสาเหตุเกิดจากอะไร เพื่อที่จะหาทางป้องกันต่อไป และจะต้องทบทวนการจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ว่ามีความจำเป็นหรือไม่ และมีมาตรการความปลอดภัยสูงสุดหรือไม่ เช่น การเดินทางในเวลากลางคืนต้องมีผู้ควบคุม และมีแนวปฏิบัติหรือกติกาในระหว่างการเดินทาง เป็นต้น การหาสาเหตุดังกล่าวเป็นหน้าที่ของตำรวจที่จะต้องดำเนินการ แต่สถาบันก็จะเข้าไปร่วมสอบถามข้อมูลรายละเอียดด้วยส่วนหนึ่ง
- มีการทำประกันชีวิตหรือประกันอุบัติเหตุหรือไม่ เมื่อเกิดอุบัติเหตุจะได้เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยเหลือได้

โครงการลักษณะเช่นนี้ในสายวิชาการ ผู้ดูแลประกอบด้วย หัวหน้าโปรแกรมวิชา คณบดี และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา โดยปกติในการไปทัศนศึกษาจะต้องขออนุญาตอธิการบดี โดยมีใบอนุญาตจากผู้ปกครองแนบมาด้วย ก่อนที่อธิการบดีจะอนุญาตจะซักถามในเรื่องของ

การเดินทางว่ามีมาตรการอย่างไรบ้าง และได้ทำประกันอุบัติเหตุไว้หรือไม่ ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงสูงสุดก็คืออาจารย์ที่พานักศึกษาไป มาตรการที่จะป้องกันในเรื่องนี้ต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องศึกษาระเบียบอย่างเคร่งครัด แล้วกำหนดเป็นแนวปฏิบัติและมาตรการร่วมกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัย

ในความเห็นของอธิการบดี การไปศึกษานอกสถานที่ในบางวิชามีความจำเป็น เช่น สาขาที่เกี่ยวกับการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรม หรือสถานประกอบการที่ก้าวหน้า แม้แต่สายครูก็มีความจำเป็นที่จะต้องไปดูโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ที่พอจะเป็นตัวอย่างได้ เรื่องนี้อธิการบดียินดีและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

ในกรณีที่นักศึกษาได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต อธิการบดีจะต้องดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อแสดงถึงความใส่ใจ ผู้ที่อธิการบดีอาจฝากให้ช่วยดำเนินการบางเรื่อง ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา โดยเฉพาะในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับ

สถานการณ์ที่ 4

เรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่ สถาบันได้พยายามสร้างความเข้าใจว่า ถึงเวลาแล้วที่สถาบันจะต้องปรับเปลี่ยนตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ในกระบวนการดำเนินการ เนื่องจากสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งไม่ได้เป็นนิติบุคคล ยังอยู่ภายใต้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ อธิการบดีทั้ง 36 แห่งจึงได้ร่วมกันคิดหาแนวทางและตัดสินใจร่วมกันเป็นเบื้องต้น อธิการบดีเป็นผู้มีประสบการณ์ มีข้อมูลมากพอสมควร และได้แลกเปลี่ยนทัศนะซึ่งกันและกันว่าจะไปทางไหน โดยได้มีการประชุมกันบ่อยครั้ง เมื่อผลการประชุมอธิการบดีทั้ง 36 แห่งออกมา อธิการบดีจะนำผลเหล่านั้นแจ้งคณาจารย์ให้ทราบ ในเบื้องต้นอธิการบดีทั้ง 36 แห่งมีแนวความคิดว่า การจะเป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐ คงจะต้องพิจารณาทั้งข้อดีและข้อเสีย ดูมหาวิทยาลัยอื่นๆ และฟังความคิดเห็นของประชาคมของสถาบันด้วย

ในการประชุมอธิการบดีทั้ง 36 แห่งครั้งสุดท้าย ที่สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา อธิการบดีมีความเห็นร่วมกันว่า สถาบันแต่ละแห่งควรจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ และพร้อมที่จะออกนอกระบบ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องคิดและเฝ้ามองมหาวิทยาลัยอื่นด้วย เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังมีการทบทวนว่าทำไมต้องออกนอกระบบ และเมื่อออกนอกระบบแล้วมีหลักประกันในเรื่องของงบประมาณที่จะดำเนินการเพียงใด หรือแม้แต่มหาวิทยาลัยบางแห่งขณะนี้ก็ยังชะลอยังไม่รีบดำเนินการในเรื่องนี้

การประชุมอาจารย์ของสถาบันทุกครั้ง อธิการบดีจะแจ้งเรื่องนี้ให้อาจารย์ทราบเสมอ และได้ดำเนินการแจกพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนทำความเข้าใจและชี้ประเด็นให้อาจารย์เห็นว่าสถาบันจะต้องปรับเปลี่ยนสถานะ ถ้าได้ข้อมูลมาอธิการบดีจะแจกให้อาจารย์ทราบตลอดเวลา และเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้อภิปรายในเรื่องนี้ด้วย

สถาบันได้ตั้งคณะกรรมการขึ้น เรียกว่าคณะกรรมการเตรียมการเพื่อเป็นนิติบุคคลตามพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ โดยมีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี นิติกร และผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษาและกฎหมายเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล และวางแผนสร้างความเข้าใจภายในสถาบัน จัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดทำประชาพิจารณ์ของประชาคมภายในสถาบัน หรืออาจจัดเป็นกลุ่มสนใจ (Focus Group) ย่อยๆ เพื่อที่จะกำหนดทิศทางของสถาบัน อธิการบดีมีความเห็นส่วนตัวอยากให้คณาจารย์ได้มองว่าสถาบันน่าจะเป็นส่วนราชการไปก่อน และจากการฟังเสียงอาจารย์ส่วนหนึ่ง แต่ยังไม่ได้ทำประชาพิจารณ์ อาจารย์เหล่านี้มีความเห็นว่าควรจะเป็นส่วนราชการก่อน และพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่ระบบ เมื่อสถาบันได้ดำเนินการจัดทำประชาพิจารณ์เสร็จ จะต้องเตรียมการจัดร่างพ.ร.บ. ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนก่อนว่าทิศทางจะไปทางไหน การร่างพ.ร.บ. ของสถาบันจะต้องสอดคล้องกับกรอบระยะเวลาของสถาบันราชภัฏที่กำหนดไว้

สถานการณ์ที่ 5

ในการพิจารณาความดีความชอบของคณาจารย์และข้าราชการพลเรือน จะปฏิบัติตามกฎ ก.พ. และ ก.ค. ทุกประการ โดยจะประกาศให้คณาจารย์ทราบ สถาบันได้กำหนดรายละเอียดภาระงานแต่ละประเภทของอาจารย์ และประกาศใช้ในปีที่ผ่านมา หลังจากนั้นได้ให้อาจารย์กรอกแบบสำรวจข้อมูลเบื้องต้นในภาระงานต่างๆ เมื่อกรอกเสร็จแล้วให้ส่งหัวหน้างานตามลำดับชั้น โดยผ่านหัวหน้าไปรษณกรรมวิชาและคณบดี คณบดีจะดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาให้คะแนนตามแบบประเมิน หลังจากนั้นจะจัดลำดับและนำเสนอรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้คณะ/ศูนย์/สำนักก็จะดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวเหมือนกัน สถาบันได้กำหนดแบบประเมินว่าจะต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลใดบ้าง การนำเสนอจะต้องจัดลำดับตามคะแนนและแนบหลักฐานประกอบการพิจารณาด้วย เมื่อจัดลำดับเสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานนั้นๆ จะต้องประกาศด้วยว่ามีวิธีการจัดลำดับอย่างไร และมีอาจารย์ท่านใดที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง โดยส่งผลประเมินให้เป็นรายบุคคล สถาบันได้ดำเนินการประเมินภาระงานดังกล่าว 2 ครั้ง/ปี

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะในการพิจารณาเรื่องนี้ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ (ก.อ.) เพื่อพิจารณากลับกรองความดีความชอบในระดับสถาบัน ตามหลักจะต้องประกาศและแจ้งให้อาจารย์ทราบเช่นกัน การตรวจสอบความถูกต้องจะดูจากเอกสารที่แนบมา และใช้วิธีการพูดคุยเป็นส่วนใหญ่ คณะกรรมการอำนวยการนี้จะไม่พิจารณาในส่วนของรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ในตำแหน่งดังกล่าวอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบเอง

ในปีนี้นักเรียนต่าง ๆ ที่ส่งผลการพิจารณาความดีความชอบไปยังสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏหลายแห่งจะต้องปรับเปลี่ยนแก้ไข เนื่องจากวิธีการคำนวณได้ปรับเปลี่ยนไปจากที่ปฏิบัติมา ทำให้ยอดเงินบางส่วนลดลง

หน่วยงานต่างๆในสถาบันจะประเมินภาระงาน โดยพิจารณาทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ควบคู่กันไป สถาบันได้นำความถี่มาประกอบการพิจารณาด้วย และจะใช้หลักการของการกระจาย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของอาจารย์และข้าราชการ

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันราชภัฏกำแพงเพชรแม้จะเป็นสถาบันขนาดเล็ก และมีจำนวนอาจารย์น้อยที่สุด แต่สิ่งที่ได้พูดคุยกับคณาจารย์เสมอคือ ทำอย่างไรจะสนองความต้องการของท้องถิ่นให้มากที่สุด อยากรู้แต่ละโปรแกรมวิชารับนักศึกษาให้ได้จำนวนมากที่สุดเท่าที่ศักยภาพจะทำได้ ซึ่งถ้าทำได้ สถาบันจะใช้การบริหาร การจัดการ ช่วยในโปรแกรมวิชานั้นๆ เช่น ในช่วงที่ผ่านมามีปัญหาภาค สถาบันได้ใช้ทุกส่วนของสถาบันจัดเป็นห้องเรียน เช่น ชั้นล่างของหอพัก โรงฝึกพลศึกษา อาคาร เกษตร สำนักวิทยบริการบางส่วน เป็นต้น แต่ปัจจุบันสถาบันได้อาคารเรียนมาใหม่ มีอาคาร เรียนรวม อาคารคณะวิทยาการจัดการ และอาคารคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ดังนั้นจำนวน ห้องเรียนในปัจจุบันจึงไม่เป็นปัญหาของสถาบันต่อไป

ในส่วนของอาจารย์ สถาบันได้จ้างอาจารย์เป็นจำนวนมาก เนื่องจากจำนวนผู้สมัคร บางโปรแกรมวิชามีมาก และเมื่อพิจารณาคะแนนสอบคัดเลือกก็สูง อีกทั้งเป็นนักเรียนในพื้นที่ด้วย อธิการบดีได้ให้นโยบายกับโปรแกรมวิชาต่างๆว่า สถาบันจะต้องช่วยให้นักเรียนเหล่านั้นได้มีที่เรียน จึงจำเป็นต้องจ้างอาจารย์พิเศษเป็นรายเดือน หรือผู้ทรงคุณวุฒิในจังหวัด ซึ่งก็สามารถแก้ปัญหา ในส่วนนี้ไปได้ สำหรับเรื่องครุภัณฑ์นั้น บางโปรแกรมวิชาที่ไม่ได้ใช้เครื่องมือมากจะมีผลกระทบ ไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นโปรแกรมวิชาที่ต้องใช้เครื่องมือ เช่น คอมพิวเตอร์ สถาบันจะดูแลและทุ่ม งบประมาณเพื่อให้มีพอใช้ ซึ่งจะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ในการสอนนั้นได้ให้นโยบาย อาจารย์ว่า จะต้องใช้อุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีเข้าช่วยด้วย สถาบันมีสำนักวิทยบริการที่พร้อมและ มีการบริการอินเทอร์เน็ตที่ดีเยี่ยม เนื่องจากอาจารย์ที่ดูแลได้เอาใจใส่อย่างมาก อธิการบดีมีความ ภาคภูมิใจในอาจารย์ที่ดูแลในส่วนนี้

คณะกรรมการวิชาการจะเป็นเจ้าของเรื่องในการรับนักศึกษาจำนวนเพิ่มขึ้น คณะกรรมการนี้ ประกอบด้วยอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา คณบดี ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการ ผู้ที่มีส่วน สำคัญ ได้แก่ คณบดี เพราะจะต้องไปประสานงานกับโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนนั้นๆ

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา จะคำนวณยอดงบประมาณไว้ก่อน โดยมีสำนัก วางแผน-พัฒนาเป็นผู้ดำเนินการ เมื่อคำนวณยอดงบประมาณเสร็จ จะเชิญคณะกรรมการบริหาร สถาบันมาประชุมเพื่อพิจารณางบประมาณ ซึ่งจะแยกเป็นงบประจำ ประกอบด้วย การบำรุงรักษา

(Maintenance) การบริหาร และค่าจ้าง เงินที่ต้องจ่ายตามรายจ่ายเฉพาะประเภทนั้น ๆ เป็นเงินเท่าไร และเหลือเงินที่จะจัดสรรจำนวนเท่าไร หลังจากนั้นจะจัดสรรในที่ประชุม เมื่อหน่วยงานต่าง ๆ ได้วงเงินไปแล้ว จะต้องจัดทำโครงการและนำโครงการดังกล่าวมาเสนอต่อที่ประชุม เพื่ออภิปรายถึงความเหมาะสมของโครงการต่อไป

รายการงบประมาณนั้น ทางสำนักวางแผน-พัฒนาจะนำข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมาคำนวณ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จะต้องมีการตกลงกันก่อนว่าจะจ้างอาจารย์และเจ้าหน้าที่จำนวนเท่าไร แล้วนำมารวมกับค่าใช้จ่ายประจำอื่น ๆ ที่จำเป็น รายจ่ายประจำดังกล่าวนี้จะครอบคลุมทุกแผนงาน

ในการจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่าง ๆ สถาบันได้กำหนดเป็นนโยบายรายปี นโยบายดังกล่าว คณะกรรมการอำนวยการจะเป็นผู้ร่าง เช่น การจัดเงินบำรุงการศึกษาปีนี้จะเน้นเรื่องนโยบายงานวิจัย หรือนโยบายตามภารกิจที่สำคัญ เป็นต้น การกำหนดวงเงินจะต้องสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวด้วย เมื่อร่างนโยบายเสร็จก็จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป หน่วยงานต่าง ๆ ที่เสนอโครงการ จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าสอดคล้องกับนโยบายข้อใด สถาบันจะนำรายงานประจำปีมาเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นองค์กรที่จะตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา สถาบันได้เชิญกรรมการผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันมาเข้าร่วมพิจารณาด้วย เพื่อให้การเสนองบประมาณในสภาประจำสถาบันเป็นไปด้วยความสะดวกยิ่งขึ้น

สถานการณ์ที่ 8

ขั้นแรกจะต้องสร้างการยอมรับภารกิจนี้ให้กับบุคลากรภายในสถาบัน การเป็นเจ้าภาพแข่งขันจะต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด โดยการสร้างความเป็นเจ้าภาพร่วมของบุคลากรทั้งหมด

หลังจากนั้นจะเตรียมการโดยตั้งคณะทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับอาจารย์ทางฝ่ายกีฬา และดึงทรัพยากรในท้องถิ่นที่มีความสามารถและมีกำลังมาช่วยสนับสนุน สถาบันจะต้องชี้ให้เห็นว่า กีฬานอกจากจะเป็นภารกิจเฉพาะของสถาบันแล้ว ยังเป็นภารกิจที่จะช่วยเผยแพร่และประชาสัมพันธ์จังหวัดด้วย ดังนั้นจะต้องดึงจังหวัดมาร่วมเป็นเจ้าภาพในการจัดการแข่งขันด้วย

ในขั้นตอนการเตรียมการ คณะทำงานจะต้องวิเคราะห์โดยละเอียดว่า มีงานที่สำคัญอะไรบ้าง เริ่มตั้งแต่งานประชาสัมพันธ์ งานหารายได้ การเตรียมสนามกีฬา การจัดการทั้งหลาย ตลอดจนการเตรียมทีมนักกีฬาเข้าร่วมแข่งขัน สถาบันจะต้องลงทุนมากในฐานะเจ้าภาพเพื่อให้งานยิ่งใหญ่ และต้องคิดกิจกรรมที่จะทำให้ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด ประทับใจที่สุด เพื่อชื่อเสียงและความภาคภูมิใจของประชาคมทั้งหมด ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษามีความรักและผูกพันกับสถาบันต่อไป

ส่วนที่สำคัญในการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน จะต้องหารายได้จากการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์เพิ่มเติม เนื่องจากงบบกกีฬามีจำนวนน้อย

คณะทำงานจะต้องเสนอประมาณการที่จะต้องใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ เพื่อจะได้พิจารณากรอบงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมด เมื่อได้กรอบงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว อธิการบดีอาจมอบให้รองอธิการบดีตัดสินใจเบิกจ่ายเงินในกรอบดังกล่าวได้ แต่ถ้าเป็นงบประมาณเพิ่มเติมที่จำเป็นอื่นๆ จะต้องมีการปรึกษาหารือเพื่อพิจารณางบประมาณเพิ่มเติมนั้น

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การจัดการแข่งขันกีฬาเป็นเรื่องที่ดี เพราะเป็นการเตรียมนักกีฬาและสร้างประสบการณ์ให้กับผู้จัดการแข่งขัน นโยบายของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจะต้องจัดการแข่งขันกีฬาในระดับประเทศทุกปี ดังนั้นการจัดในกลุ่มก็เพื่อคัดเลือกตัวนักกีฬาในกลุ่ม ถือว่าเป็นเรื่องที่ดีและจำเป็นจะต้องทำ

สถานการณ์ที่ 9

พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏกำหนดไว้ว่า การเลือกรองอธิการบดีขึ้นอยู่กับอธิการบดีว่าจะใช้วิธีการอย่างไร ความเห็นของอธิการบดีนั้นในการทำงานจะต้องมีผู้ช่วย ซึ่งจะต้องเป็นคนที่เข้าใจ สามารถไปด้วยกันได้ เพราะฉะนั้นตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี อธิการบดีจะเป็นผู้เลือกเองเกณฑ์ในการพิจารณาตัวบุคคลมีดังนี้

- มีทักษะเชิงบวก ทำงานได้ทั้งในสถานการณ์วิกฤตและสถานการณ์ที่ขาดแคลน
- มีความสามารถ เช่น บุคคลที่จะทำงานด้านกิจการนักศึกษา จะดูประวัติ ประสบการณ์ และทีมงาน
- มีคุณธรรม จะต้องเป็นคนที่ซื่อสัตย์สุจริต ทำงานอยู่บนพื้นฐานของความสุจริตใจ
- กระแสของประชาคม โดยพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่สังคมรังเกียจหรือไม่

ในการพิจารณาตัวบุคคลนั้น ก่อนที่จะตัดสินใจอธิการบดีได้สอบถามกระแสจากอาจารย์ แต่ไม่ได้ทำในรูปของการสำรวจ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นให้อธิการบดีเป็นผู้พิจารณาเลือกเอง ดังนั้นอธิการบดีจึงเป็นผู้สอบถามข้อมูลด้วยตนเอง ในการทำงานอธิการบดีได้พูดคุยกับทีมงานว่า จะต้องเป็นหนึ่งเดียว มีนโยบายใดๆก็กำหนดร่วมกัน และมีอะไรก็ให้บอกกล่าวซึ่งกันและกัน โดยจะมีการประชุมรองอธิการบดีทุกวันจันทร์ตอนเช้า ข้อตกลงของอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะกำหนดนโยบายให้ ซึ่งเป็นนโยบายในช่วงการสรรหาอธิการบดี และจัดประชุมอาจารย์แจ้งนโยบายก่อนจะเข้ารับตำแหน่ง หลังจากนั้นจัดประชุมปฏิบัติการอาจารย์ในเรื่องการพัฒนางานใน 4 ปีข้างหน้า และภายในปี 2543 จะทำอะไรบ้าง ทำเป็นแผนปฏิบัติการออกมา ส่วนผู้ช่วยอธิการบดี จะมองว่างานอะไรที่ต้องการคนช่วย เช่น งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ งานชุมชนและท้องถิ่น งานกีฬา กองทุนกู้ยืม โดยจะมีผู้ช่วยอธิการบดี 3 คน

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจทุกเรื่อง จะต้องใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ดังนั้นเรื่องใดที่มีข้อมูลอยู่แล้ว การตัดสินใจก็จะเร็ว การตัดสินใจส่วนใหญ่จะใช้กลุ่ม ถ้าเป็นการตัดสินใจในระดับสถาบัน จะใช้คณะกรรมการอำนวยการ แต่ถ้าเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ในสถาบันจะใช้คณะกรรมการบริหารสถาบัน สำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ร้ายแรงหรือมีอันตราย จะนำเข้าหารือในสภาประจำสถาบัน

ประเทือง ภูมิภัทราคม อธิการบดีสถาบันราชภัฏนครสวรรค์
จังหวัดนครสวรรค์
สัมภาษณ์วันที่ 21 พฤศจิกายน 2542 เวลา 09.00-11.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

จะต้องพิจารณาตามลำดับดังนี้ ทูทที่ให้ไปเรียนเป็นสาขาใด คุณวุฒิตรงสาขาหรือไม่ สายงานที่ผู้สมัครรับทุนปฏิบัติงานอยู่ คะแนนจากผลของการทดสอบ และดูแนวคิดที่ว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว จะนำความรู้ความสามารถที่ศึกษามาพัฒนางานของสถาบันอย่างไร

กรณีที่ทุนไม่ได้ระบุสาขานั้น สถาบันจะพิจารณาจากแผนการจัดการศึกษาของสถาบัน แผนของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ หรืออาจใช้ควบคู่ไปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันต้องตัดสินใจว่าจะส่งคนไปเรียนสาขาใดเพื่อกลับมาทำประโยชน์แก่สถาบัน ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลจะต้องให้สอดคล้องกับสาขาที่สถาบันกำหนด

การพิจารณาการทำประโยชน์ จะมองในแง่ของการเรียนการสอน จะดูแผนการเปิดสอนว่าจะเปิดสอนในโปรแกรมวิชาหรือวิชาเอกใด ในระดับใด ซึ่งจะต้องดูว่าในอนาคตสถาบันจะไปทางไหน ดังนั้นการเตรียมคน การสร้างคน จะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน นอกจากนี้การพิจารณาความพร้อมในส่วนที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่จำเป็น ต้องการคนที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านใดจะต้องดูประกอบด้วย การคัดเลือกบุคคลไปเรียนต่อโดยขาดทิศทางจะไม่ก่อประโยชน์สูงสุดต่อสถาบัน เช่น การส่งเสริมให้อาจารย์ไปเรียนปริญญาเอก ไม่ใช่กระจายไปทุกสาขา ซึ่งทำอะไรไม่ได้ ถ้าสถาบันมีแผนการเปิดปริญญาโทการสอนเคมี อย่างน้อยจะต้องมีปริญญาเอก 2-3 คน เป็นต้น

สิ่งที่สำคัญก็คือ จะต้องประกาศให้คณาจารย์ทราบว่าแผนพัฒนาสถาบันเป็นอย่างไร การคัดเลือกบุคคลไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาบุคลากรจะต้องเป็นไปตามแผน

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก โดยมอบให้คณะกรรมการพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก ซึ่งจะต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ เช่น จะต้องไปศึกษาในสาขาที่สอดคล้องกับแผนการเปิดสอน พื้นความรู้ของผู้สมัคร อายุราชการ ซึ่งเป็นไปตามกรอบของระเบียบในการอนุญาตให้ข้าราชการไปศึกษาต่อต่างประเทศ คณะกรรมการคัดเลือกจะต้องเป็นบุคคลที่เป็นกลางและมีประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดี หรือคณบดี บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในสาขาหรือวิชาเอกนั้นๆ และผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ เมื่อตั้งคณะกรรมการดังกล่าวแล้ว อธิการบดีจะประชุมโดยให้นโยบายในเรื่องการพัฒนามคนในสถาบันในอนาคตว่าเป็นอย่างไร หลังจากนั้นคณะกรรมการชุดนี้จะต้องไปกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติต่อไป การตัดสินใจจะดูผลการชี้ขาดของคณะกรรมการเป็นหลัก

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา จะพิจารณาจาก

- ศักยภาพของสถาบันและทรัพยากรในท้องถิ่น โดยพิจารณาศักยภาพภายในสถาบันก่อน และทรัพยากรในท้องถิ่นมาเสริม ซึ่งจะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับอาจารย์ อุปกรณ์ เครื่องมือ หอสมุด และสิ่งที่เอื้ออำนวยให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ในส่วนของทรัพยากรท้องถิ่นนั้นมีหลายสาขาที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี เช่น สาขาบริหาร การศึกษา มีบุคลากรในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ มีคุณวุฒิ และมีความรู้ เช่น ศึกษานิเทศก์ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโททั้งนั้น และมีประสบการณ์ในการสอนและการบริหารเป็นอย่างดี

- ความต้องการของท้องถิ่น เช่น ในปัจจุบันสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติได้มีหนังสือขอให้สถาบันราชภัฏพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัดใน 2 สาขา ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน ซึ่งสถาบันจะต้องมาพิจารณาว่ามีศักยภาพเพียงพอหรือไม่ ทั้งตัวของสถาบันเองและบุคลากรในท้องถิ่น ในท้องถิ่นนั้นอาจจะรวมถึงสถาบันราชภัฏที่อยู่ใกล้เคียงด้วย สถาบันจะพิจารณาความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และพิจารณาจำนวนผู้ต้องการเรียนในสาขาต่างๆเป็นส่วนประกอบย่อย

กระบวนการคัดเลือกนักศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ให้ต้นสังกัดเป็นผู้คัดเลือกตามคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกที่สถาบันกำหนด อีกส่วนหนึ่งสถาบันจะดำเนินการคัดเลือกเอง ด้วยกระบวนการสอบคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วย การสอบข้อเขียนและสัมภาษณ์ ทั้งนี้ได้กำหนด สัดส่วนของการคัดเลือก 2 ส่วน เป็น 60 : 40

หลักเกณฑ์ที่สถาบันกำหนดให้ต้นสังกัดคัดเลือกนั้น ขึ้นอยู่กับสาขา เช่น สาขาบริหารการศึกษา จะต้องเป็นผู้บริหารการศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน จะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการสอน ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีพื้นความรู้เดิมที่สอดคล้องกับสาขาที่จะศึกษา เป็นต้น

ปัจจุบันสถาบันเปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา และสาขาหลักสูตรและการสอน โดยสาขา หลักสูตรและการสอนนั้นเปิดสอน 2 แขนง คือ การสอนวิทยาศาสตร์ และการสอนภาษาไทย ในปี 2543 จะเปิดการสอนภาษาอังกฤษเพิ่ม และในปี 2544-2545 จะเปิดสาขาพลศึกษา สาขา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และสาขาจิตวิทยาและการแนะแนว

การดำเนินงานของบัณฑิตศึกษาจะมีคณะกรรมการในระดับต่างๆ ระดับสถาบันจะมี คณะกรรมการอำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน คณบดี ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย แผน และตัดสินใจขาด ในเรื่องต่างๆ ในระดับคณะ มีคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำคณะ ประกอบด้วย คณบดี

เป็นประธาน รองคณบดี ประธานโปรแกรมวิชาเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้จะมีเฉพาะใน คณะที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาเท่านั้น ในระดับโปรแกรมวิชา/สาขาวิชามีคณะกรรมการบัณฑิต ศึกษาประจำสาขาวิชา ซึ่งมีประธานสาขาเป็นประธาน ในการทำงานนั้นจะเกี่ยวโยงกัน โดยเริ่มต้น จากโปรแกรมวิชาเสนอระดับคณะ และระดับคณะเสนอสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

ความคิดเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา จะต้องยึดบุคลากรภายในเป็นหลัก ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มึลักษณะกล้าคิด มีความตั้งใจ มีความเป็นนักวิชาการ และมีทีมงานจำนวน พอสมควร ส่วนทรัพยากรท้องถิ่นหรือทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นเป็นจุดเสริม ดังนั้นในจุดที่ยัง ไม่พร้อม อธิการบดีจะต้องให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆ พร้อมทั้งให้อิสระและความคล่องตัวแก่ คณะทำงาน โดยมีสภาประจำสถาบันที่สามารถออกระเบียบและข้อบังคับต่างๆที่เอื้อต่อการทำงานได้

สถานการณ์ที่ 3

จะต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ

- ช่วยเหลือดูแลผู้เสียชีวิตและบาดเจ็บทุกราย โดยฝ่ายบริหารของสถาบันจะต้องเข้าไป ช่วยเหลือดูแลและจัดการทุกอย่างให้เรียบร้อย ดูแลในเรื่องการบาดเจ็บ การรักษาพยาบาล ติดต่อ ทำความเข้าใจกับผู้ปกครองของนักศึกษา สถาบันจะต้องดูแลและช่วยเหลืออย่างเต็มที่เท่าที่จะทำได้ ส่วนปัญหาอื่นๆเอาไว้ทีหลัง นอกจากนี้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างเร่งด่วน ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี จะต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้อาจารย์ โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ทุกคนที่สามารถ ช่วยเหลือได้ แม้แต่องค์กรนักศึกษาก็จะต้องเข้ามาช่วยเหลือดูแลด้วย ส่วนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นหลักจะประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งจะต้อง ประสานงานช่วยเหลือดูแลและสนับสนุนอย่างเร่งด่วน การที่ทุกคนในสถาบันให้ความสำคัญและ จัดการกับเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน จะทำให้ผู้ปกครองประทับใจและมีความรู้สึกที่ดีต่อสถาบัน นอกจากนี้ชาวบ้านทั่วไปก็จะศรัทธาและประทับใจในสถาบันด้วย

- การป้องกันจะต้องทำความเข้าใจกับคณาจารย์อยู่ตลอดเวลา ในการให้นักศึกษาไป ทัศนศึกษา หรือศึกษานอกสถานที่ จะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบราชการ ต้องมีการขออนุญาต สถาบัน ถ้านักศึกษายังไม่บรรลุนิติภาวะต้องขออนุญาตจากผู้ปกครองด้วย มีการกำกับ ควบคุม ดูแลเรื่องการเดินทาง การขับรถของพนักงานขับรถ ให้อาจารย์ผู้ควบคุมรถเป็นผู้ดูแลและเตือน

สถาบันได้ประกาศเป็นนโยบายว่า การไปศึกษานอกสถานที่ให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็น โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาเป็นหลัก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ และเป็นการ ประหยัดงบประมาณด้วย

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันราชภัฏมีความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยที่สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ แต่สถาบันราชภัฏยังไม่เป็นนิติบุคคล ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่สถาบันราชภัฏจะปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลได้ 2 แบบ คือ เป็นส่วนราชการ หรือในกำกับของรัฐ อธิการบดีมีความคิดว่า สถาบันราชภัฏนครสวรรค์จะต้องปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลแน่นอน ซึ่งเป็นไปได้ 2 แนวทาง คือ เป็นส่วนราชการ หรือในกำกับของรัฐ ส่วนการเป็นองค์การมหาชนนั้นสถาบันคงไม่สนใจ

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการศึกษา มีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ โดยศึกษา พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนราชการและในกำกับของรัฐ เมื่อศึกษาเสร็จจะสรุปเป็นเอกสาร หลังจากนั้นจัดประชุมอาจารย์เพื่อทำความเข้าใจกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ และชี้ให้เห็นว่าสถาบันราชภัฏจะต้องปรับเปลี่ยนตนเองอย่างไร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นอย่างไร มีจุดดีและจุดด้อยอย่างไร และมหาวิทยาลัยในส่วนราชการมีจุดดีและจุดด้อยอย่างไร เป็นต้น เมื่อประชุมอาจารย์เสร็จแล้ว ให้อาจารย์ได้ไปศึกษาทบทวนเอกสารและสาระที่ได้จากการฟังวิทยากร แล้วให้ตัดสินใจร่วมกัน โดยสถาบันจะออกแบบสำรวจคล้ายกับการทำประชามติ ในการสำรวจครั้งแรกเมื่อเดือนตุลาคมที่ผ่านมาพบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่มีความต้องการให้ร่างพ.ร.บ.เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ.ชั้นอีกชุดหนึ่ง ประกอบด้วย บุคคลที่มีประสบการณ์ในการบริหาร มีพื้นฐานในด้านกฎหมาย และมีผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้จะต้องฟังข้อคิดเห็นจากคณาจารย์ และศึกษาข้อมูลต่างๆ นอกจากนี้สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการอีกประมาณ 9 ชุด เพื่อศึกษาและจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับข้อบังคับและระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการเงินและพัสดุ การบริหารบุคคล และอื่นๆ อย่างไรก็ตามในขณะนี้ยังไม่ได้ดำเนินการร่างพ.ร.บ. ยังอยู่ในระหว่างการศึกษาข้อมูลต่างๆเพิ่มเติม ดังนั้นในช่วงก่อนปิดภาคเรียนอาจจะต้องมีการซักถามข้อมูลจากคณาจารย์อีกครั้ง เพื่อเป็นการยืนยันว่าต้องการเป็นนิติบุคคลแบบใด ในส่วนของอธิการบดีนั้นจะให้อาจารย์มีส่วนร่วม ถ้าส่วนใหญ่เห็นเป็นอย่างไร ก็จะตัดสินใจตามเสียงส่วนใหญ่ เมื่อร่างพ.ร.บ.และร่างระเบียบข้อบังคับเสร็จแล้วก็จะให้อาจารย์ได้ตรวจสอบ ซึ่งอาจจะมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การตรวจสอบอาจจะต้องทำหลาย ๆ ครั้งจนเป็นที่พอใจของคณาจารย์ส่วนใหญ่ ตามแผนปฏิบัติการของสถาบันจะต้องร่างพ.ร.บ. ระเบียบ และข้อบังคับ ให้เสร็จในเดือนพฤษภาคม 2543

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบในปี 2542 สถาบันได้แต่งตั้งกรรมการชุดหนึ่ง ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน คณบดี ผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ กรรมการชุดนี้มีหน้าที่ร่างแบบประเมินด้านต่างๆตามกรอบที่ก.พ.กำหนด แล้วส่งให้อาจารย์ได้ตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อให้เห็นชอบต่อไป

ในการประเมิน สถาบันได้แบ่งอาจารย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานบริหาร กลุ่มสนับสนุน การเรียนการสอน กลุ่มสายการสอน และได้กำหนดให้อาจารย์ทุกคนพิจารณาตนเองว่าจะอยู่ในกลุ่มใด การปฏิบัติงานของอาจารย์นั้น ทุกคนต้องสอนและมีงานด้านต่างๆ เช่น งานบริหาร งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่ถ้าอาจารย์เลือกอยู่กลุ่มใดแล้ว จะมีน้ำหนักคะแนนในกลุ่มนั้นสูง เช่น ถ้าเลือกกลุ่มงานบริหาร ก็จะให้น้ำหนักคะแนนในส่วนนี้ประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ และงานอื่น ๆ ลดหลั่นลงไปเป็นลำดับ ดังนั้นลักษณะของงานในกลุ่มต่างๆจะคล้ายกัน แต่น้ำหนักของงานจะแตกต่างกัน

กระบวนการประเมินนั้น จะประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยมีผู้ประเมินตามลำดับชั้น เช่น อธิการบดีประเมินผู้บริหารระดับรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงาน เทียบเท่าคณะประเมินหัวหน้าฝ่ายต่างๆ คณบดีประเมินอาจารย์ทั่วไป การประเมินจะอยู่ในรูป คณะกรรมการ เมื่อประเมินเสร็จแล้วจะจัดลำดับเสนออธิการบดีต่อไป อธิการบดีจะมอบให้ที่ประชุมรองอธิการบดีและคณบดีได้พิจารณากลับกรอง ส่วนผู้บริหารระดับรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานเทียบเท่าคณะ อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจเอง

เนื่องจากยอดเงินมีจำนวนน้อย สถาบันได้ตกลงกันก่อนว่าในปี 2542 จะไม่มีการขึ้นชั้นสองชั้น แต่จะมีการขึ้นชั้นเพียงชั้นครึ่ง สถาบันได้ดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้วจึงได้รับหนังสือแจ้งจากสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏในภายหลังว่า ไม่มีการขึ้นสองชั้นให้แก่ข้าราชการ การที่ไม่มีสองชั้นเพื่อจะได้กระจายจำนวนให้มากขึ้น สถาบันจะนำผลการได้รับความดีความชอบที่ผ่านมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาด้วย เมื่อผลการประเมินเสร็จสิ้นสถาบันจะประกาศผลทันที หลักการในการทำงานจะต้องให้คณะผู้บริหารมีส่วนร่วมตามลำดับชั้น เมื่อพิจารณาตัดสินใจไปแล้วต้องรับผิดชอบร่วมกัน การให้ความดีความชอบนั้นเป็นเครื่องมือในการบริหาร ดังนั้นเมื่อให้งานรับผิดชอบจะต้องให้อำนาจควบคู่ไปด้วย

สถานการณ์ที่ 6

ในปี 2542 มีผู้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันประมาณ 4,300 คน ในขณะที่แผนรับนักศึกษากำหนดไว้เพียง 1,200 คน สถาบันได้พิจารณาว่าจะต้องให้ออกาสแก่นักเรียน จึงได้เชิญคณะกรรมการบริหารสถาบันมาประชุม เพื่อพิจารณารับนักศึกษาเพิ่ม โดยจะต้องกำกับคุณภาพไว้

ที่ประชุมได้ตกลงกันว่า ควรจะรับนักศึกษาเพิ่มโดยให้เรียนรอบบ่าย ตั้งแต่เวลา 15.20-18.50 น. และจัดเป็นนักศึกษาโครงการพิเศษ เพื่อที่จะสามารถเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ สถาบันได้เสนอโครงการต่อที่ประชุมสภาประจำสถาบันเพื่อการอนุมัติ เรียกว่าโครงการจัดการศึกษาเพื่อเยาวชน และได้ออกระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการรับจ่ายเงิน ซึ่งไม่ได้แตกต่างจากนักศึกษาภาคปกติ แต่จะเพิ่มในส่วนที่จะต้องจ่ายเป็นค่าตอบแทนแก่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ นอกจากนี้สถาบันได้กำหนดภาระการสอนของอาจารย์ที่สอนภาคบ่ายตั้งแต่วันจันทร์ถึงวันศุกร์ จะต้องไม่เกิน 9 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และเปิดโอกาสให้เชิญทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่น ตลอดจนจ้างอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรี/โท

ในการเปิดโปรแกรมวิชาในภาคบ่ายนั้น สถาบันจะพิจารณาจากชั่วโมงสอนของแต่ละคณะหรือแต่ละโปรแกรมวิชา และพิจารณาว่าโปรแกรมวิชาสามารถที่จะหาอาจารย์พิเศษมาสอนได้หรือไม่ เมื่อคณะกรรมการบริหารสถาบันได้หารือเสร็จสิ้น คณะแต่ละคณะจะไปดำเนินการ แล้วเสนอเปิดโปรแกรมวิชาต่างๆมายังสถาบัน สถาบันจะจัดทำประกาศให้ผู้สมัครทราบในรายละเอียดถึงโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน เวลาการเรียนการสอน และค่าใช้จ่ายต่างๆ กระบวนการเรียนการสอนระหว่างภาคปกติและภาคบ่ายจะดำเนินการเหมือนกันทั้งหมด จะแตกต่างกันเฉพาะช่วงเวลาเท่านั้น ในพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องมีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบ การเรียนแบบเข้าชั้นเรียนอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ น่าจะมีทางเลือกอื่นๆ เช่น บางสาขาอาจไม่จำเป็นต้องมาเข้าชั้นเรียนถึง 100 เปอร์เซ็นต์ อาจมาพบอาจารย์ภาคเรียนละ 5-6 ครั้ง อีกส่วนหนึ่งจะต้องไปศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งจะต้องมีชุดการสอน สื่อการสอน หรือค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ต และจะต้องมีการพัฒนากระบวนการวัดและประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

สถานการณ์ที่ 7

ในการจัดสรรเงินนอกงบประมาณ สถาบันจะประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันโดยกำหนดนโยบายมุ่งเน้นที่สำคัญเป็นรายปี ในปี 2542 ได้กำหนดนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก อันดับที่สองจะเน้นสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน คุณภาพการเรียนการสอนจะเกี่ยวข้องกับการจัดซื้ออุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ตำรา สื่อ การพัฒนาอาจารย์ การวิจัย การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ส่วนสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงบริเวณสถานที่ปรับปรุงห้องน้ำ เป็นต้น

การจัดสรรเงิน จะจัดสรรเป็นก้อนให้หน่วยงานต่างๆ หลังจากนั้นแต่ละหน่วยงานจะทำโครงการรองรับ และนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาความเหมาะสม หรือแก้ไขปรับปรุงโครงการ ในการจัดสรรเงินให้แก่คณะจะใช้ฐานจำนวนนักศึกษาที่สังกัดคณะเป็นหลัก สถาบันมีนโยบายให้หน่วยงานต่างๆจัดงบประมาณให้เพียงพอก่อน ส่วนที่เหลือจะเป็นงบพัฒนาของหน่วยงาน ในส่วนของงบพัฒนานั้น จะจัดเป็น 2 แนวทาง คือ เป็นงบจัดสรรกระจายตาม

หน่วยงานย่อย และอีกส่วนหนึ่งเป็นงบลงทุน ซึ่งเป็นงบสำหรับโครงการที่มีขนาดใหญ่ หรืองบที่ทำร่วมกันระหว่างโปรแกรมวิชา

สำนักวางแผน-พัฒนาจะทำหน้าที่ติดตามประเมินผลแผนงาน/งาน/โครงการทุกประเภท โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นผู้กำกับดูแล

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา จะต้องเริ่มจากให้ผู้บริหารทุกแห่งมาประชุมหารือร่วมกันว่า รูปแบบการจัดการแข่งขันในภาพรวมควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นกรอบกว้าง ๆ ในขั้นต่อไปสถาบันจะต้องมีการประชุมผู้บริหารสถาบัน และแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการจัดการแข่งขัน โดยมีอนุกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการเตรียมการจะต้องมีการประชุมคณะกรรมการ เพื่อพิจารณางานที่จะต้องเตรียมการว่ามีอะไรบ้าง การขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกก็มีความจำเป็น ซึ่งจะต้องเชิญมาร่วมเป็นกรรมการด้วย หรืออาจเป็นกรรมการที่ปรึกษา เป็นต้น และจะต้องมีการประชุมคณะกรรมการเตรียมการเพื่อติดตามงานเป็นระยะ ๆ สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้ประสานงานหลักในเรื่องนี้

งบประมาณในการจัดการแข่งขันจะมีอยู่ 2 ส่วน คือ งบสมทบจากสถาบันอื่น และงบของเจ้าภาพ ซึ่งเจ้าภาพจะหาเงินได้จากการตั้งเงินนอกงบประมาณ และหาจากผู้สนับสนุนจากภายนอกสถาบัน โดยมีคณะกรรมการฝ่ายสิทธิประโยชน์เป็นผู้ดำเนินการ

ความคิดเห็นของอธิการบดีต่อการจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา เป็นสิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ ควรจะจัดการแข่งขันทุกปี จะต้องใช้การกีฬาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน การเล่นกีฬานอกจากจะทำให้สุขภาพแข็งแรง ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนานักศึกษาให้เป็นคนมีระเบียบวินัย มีจิตใจที่รู้จักแพ้รู้จักชนะ และใช้ในการเรียนรู้นิสัยเพื่อนฝูงได้

สถานการณ์ที่ 9

การได้มาซึ่งรองอธิการบดีเป็นเรื่องที่สำคัญของสถาบัน ครั้งแรกเมื่อรับตำแหน่งอธิการบดีปี 2536 จะประชุมอาจารย์ทั้งหมด ที่ประชุมเห็นว่าจะต้องใช้วิธีการชาวเสียมก็ดำเนินการตามนั้น การเป็นอธิการบดีสมัยที่สองก็จัดให้มีการประชุมอาจารย์เช่นเดียวกัน อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นจะให้รองอธิการบดีเป็นผู้เลือกเอง ทั้งที่ในใจของอธิการบดีต้องการให้อาจารย์มีส่วนร่วม เพราะการที่อธิการบดีตัดสินใจเอง จะให้ถูกใจอาจารย์ทุกคนทุกกลุ่มเป็นเรื่องยาก

การพิจารณาเลือกบุคคล จะดูว่าเคยเป็นผู้บริหารระดับต่างๆมาแล้ว และมีจุดเด่นเฉพาะเรื่องนั้นๆ เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เคยเป็นหัวหน้าคณะ/คณบดีมาก่อน และมีความสามารถพิเศษในเรื่องคอมพิวเตอร์ กรณีในการพิจารณาเลือกผู้บริหาร จะดูว่ามีความรู้ในงานที่จะรับผิดชอบ มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ ดูความประพฤติที่ผ่านมา และการยอมรับของอาจารย์ในสถาบัน อธิการบดีจะหาข้อมูลด้วยตนเอง โดยการสอบถามจากอาจารย์บางกลุ่ม และส่วนหนึ่งอธิการบดีเคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีมาก่อน จึงมีข้อมูลบุคคลพอสมควร ในการทำงานร่วมกันได้มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าจะต้องมีความโปร่งใส ไม่เอาเปรียบราชการ เสียสละ และทุ่มเทให้กับงานเต็มกำลังความสามารถ

วิธีการตัดสินใจ

หลักในการทำงานจะให้คณะผู้บริหารมีส่วนร่วม จะเน้นคณะบุคคลตามลำดับชั้น ในการตัดสินใจจะพิจารณาข้อมูลเป็นหลัก ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลพื้นฐาน หรือข้อมูลที่ได้จากเพื่อนร่วมงาน

ประวิตร ชูศิลป์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
จังหวัดพิษณุโลก
สัมภาษณ์วันที่ 6 พฤศจิกายน 2542 เวลา 09.00-11.20 น.

สถานการณ์ที่ 1

เงื่อนไขการพิจารณามี่ดังนี้

- เป็นไปตามกฎก.พ. คือ ผู้สมัครรับทุนระดับปริญญาโทอายุไม่เกิน 35 ปี ระดับปริญญาเอกอายุไม่เกิน 40 ปี และมีความสามารถในภาษาอังกฤษ
- เป็นคนเก่ง โดยดูจากใบรายงานผลการเรียน การได้รับเกียรตินิยม การเรียนตรงสาขา สถาบันที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี และการพัฒนาตนเองในระหว่างศึกษา
- มีความตั้งใจและปรารถนาที่จะทำงานให้แก่สถาบัน โดยพิจารณาจากงานที่เคยปฏิบัติมาแล้ว เนื่องจากข้าราชการที่จะลาศึกษาต่อได้ต้องปฏิบัติงานอย่างน้อย 24 เดือนก่อน แต่ถ้าสถาบันมีความจำเป็นก็ให้อยู่ในดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการที่จะให้ลาศึกษาต่อได้ แต่จะต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 12 เดือน
- เป็นสาขาที่สถาบันต้องการ สถาบันพิจารณาเห็นว่าภารกิจการผลิตบัณฑิตเป็นเรื่องที่สำคัญ ดังนั้นในแผน 5 ปีจะมีรายละเอียดโปรแกรมวิชาที่จะเปิดสอน โดยคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นหรือสังคม ควบคู่กับความพร้อมในด้านทรัพยากรของสถาบัน

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลไปศึกษาต่อต่างประเทศ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา และคณบดีทุกคณะเป็นกรรมการ

สถานการณ์ที่ 2

พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 กำหนดให้สถาบันราชภัฏสามารถเปิดสอนได้ทุกสาขา และทุกระดับ ปัจจุบันการเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆที่มีอยู่ไม่สามารถสนองตอบผู้ต้องการศึกษาได้หมด โดยเฉพาะในส่วนของการศึกษา ครูที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติมีจำนวนประมาณสามแสนกว่าคน จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีประมาณ 77 เปอร์เซ็นต์ และระดับปริญญาโท/เอกประมาณ 1 เปอร์เซ็นต์ เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ/อาจารย์ใหญ่/หัวหน้าหมวด/หัวหน้าสาย จะต้องมีการเพิ่มวุฒิให้สูงขึ้น

เกณฑ์ในการเปิดบัณฑิตศึกษาจะพิจารณาดังนี้

- ศักยภาพของสถาบัน ซึ่งสภาวิชาการของสภาสถาบันราชภัฏวชิรวิทยามีเกณฑ์มาตรฐานกำหนดไว้ สถาบันได้เปิดสอนในสาขาครุศาสตร์หรือสาขาการศึกษามาเป็นเวลานาน และมีบุคลากรที่มีความพร้อม อีกทั้งยังมีบุคลากรในท้องถิ่นที่สามารถเชิญมาช่วยสอนได้ด้วย
- ความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งอยากให้ครูมีคุณวุฒิสูงขึ้น สถาบันจะต้องทำการสำรวจข้อมูลดังกล่าว ทั้งจากผู้ต้องการเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด

สถาบันราชภัฏจะต้องเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาอย่างน้อย 1 สาขา เพื่อกระตุ้นหรือเสริมให้อาจารย์ได้ทำการวิจัยให้สูงขึ้น ขณะนี้สถาบันได้เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา ส่วนแผนการเปิดสอนต่อไปของสถาบัน คือ ปีการศึกษา 2542 เปิดสาขาการสอนวิทยาศาสตร์/วิทยาศาสตร์ การศึกษา ปีการศึกษา 2543 เปิดสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และสาขาบริหารธุรกิจ สำหรับสาขาบริหารธุรกิจนั้นเป็นโครงการที่ร่วมมือกับสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ขั้นตอนการเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการ การพัฒนาหลักสูตรของสถาบัน และการสร้างศักยภาพและความพร้อมในการเปิดสอน โดยมีคณะกรรมการโครงการบัณฑิตศึกษาทำหน้าที่ประสานงานกับคณะต่างๆ

สถานการณ์ที่ 3

การไปทัศนศึกษาจะต้องยึดระเบียบ และดูว่ารถยนต์ที่รับเหมามีใบอนุญาตหรือไม่ มีอาจารย์ควบคุมหรือไม่ การป้องกันต้องให้ทุกคนตระหนักว่านักศึกษาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จะต้องช่วยกันดูแลและพัฒนา เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นจะต้องหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และเมื่อมีคนตายจะต้องพิจารณาตามขั้นตอนของกฎหมาย ในส่วนของคนเจ็บ จะต้องได้รับการดูแลช่วยเหลือให้บรรเทาลง การตรวจสอบหาสาเหตุของอุบัติเหตุเป็นหน้าที่ของตำรวจ แต่สถาบันจะมีอาจารย์หรือผู้รับผิดชอบไปร่วมตรวจสอบด้วย ผู้ที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกับอธิการบดีในเหตุการณ์นี้ ได้แก่ คณบดีที่เป็นต้นเรื่องเสนอขออนุญาตไปทัศนศึกษา และรองอธิการบดี ซึ่งอาจจะเป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา หรือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรม เช่น ถ้าไปดูงานสิ่งแวดล้อม ผู้อนุญาตได้แก่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นต้น นอกจากนี้ทุกคนที่อยู่ในสายงาน ก็จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบและดูแลด้วย โดยปกติแล้วในการไปศึกษานอกสถานที่ โปรแกรมวิชา/คณะจะจัดทำแผนไว้เป็นส่วนหนึ่งในแผนการเรียนการสอน และมีงบประมาณสนับสนุนอย่างชัดเจน ทั้งนี้สถาบันมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมดังกล่าวเพื่อให้นักศึกษาได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มขึ้น

สถานการณ์ที่ 4

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 36 กำหนดให้สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรีเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐก็ได้ ดังนั้นสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องเป็นนิติบุคคล เพราะได้เปิดสอนในระดับปริญญามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 และจะต้องมี พ.ร.บ.ของตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐ ขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากรในองค์กร และความพร้อมในเรื่องต่างๆ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีมติค.ร.ม. เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 ในการทำหนังสือแสดงเจตจำนงเพื่อขอความช่วยเหลือจากธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย มีข้อหนึ่งที่ระบุว่ารัฐจะดำเนินการให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างน้อย 1 แห่งภายในปี 2541 และมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะต้องปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545

สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งคงจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการไปก่อน เมื่อสถาบันใดมีความพร้อมก็ค่อยพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป แต่ความพร้อมนี้จะต้องมีมาตรฐานขั้นต่ำกำกับไว้ด้วยว่ามีอะไรบ้าง คณะกรรมการอุดมศึกษาจะต้องจัดทำมาตรฐานขั้นต่ำสุดหรือความจำเป็นขั้นต่ำสุดเหล่านี้ไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันยังมีความแตกต่างและไม่เท่าเทียมกันอยู่มาก

สถาบันได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ร่างพ.ร.บ. ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ เรื่องนี้ได้มีการพูดคุยกันในที่ประชุมผู้บริหารและที่ประชุมอาจารย์สถาบันมาตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2542 แล้ว

สถานการณ์ที่ 5

จะยึดกฎก.พ. ฉบับที่ 20 โดยมีการประเมินอย่างเปิดเผยปีละ 2 ครั้ง เมื่อหัวหน้าหน่วยงานระดับคณะประเมินเสร็จสิ้นจะเรียงลำดับและติดประกาศไว้ ในการประเมินจะประเมินทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน โดยจัดทำคล้ายกับแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) แสดงภาระงานสอน งานวิจัย และงานช่วยศูนย์/สำนักว่ามีเท่าไร เสนอผ่านรองอธิการบดีที่ดูแลและรับผิดชอบ และเสนอต่อไปยังอธิการบดี อธิการบดีจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย การพิจารณาจะนำความถี่ที่ได้รับความดีความชอบที่ผ่านมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาด้วย โดยคำนึงถึงการกระจายโอกาสให้กับบุคลากรทั้งหมด อธิการบดีเชื่อว่าคนในสถาบันราชภัฏที่ทำงานดีและสมควรขึ้นเงินเดือนมากกว่า 1 ขั้นมีเกิน 15 เปอร์เซ็นต์ หรืออาจจะมากถึง 50 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นใน 50 เปอร์เซ็นต์ดังกล่าวจะต้องนำมาจัดลำดับ กฎเกณฑ์ที่ได้นี้จะได้มาจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของสถาบัน

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันมีความมุ่งมั่นที่จะทำในเรื่องคุณภาพของงาน โดยผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพจากกระบวนการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และนักศึกษามีคุณภาพชีวิตที่ดี งานวิจัยจะต้องเป็นงานที่มีคุณภาพ สามารถเผยแพร่และนำเสนอต่อชุมชนได้ งานบริการวิชาการแก่ชุมชนก็ต้องให้มีคุณภาพเช่นกัน สถาบันจะพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพว่ามีอะไรบ้าง และท่อมเทพพยากรณ์ในเรื่องดังกล่าว แม้จะรู้สึกเสมอว่าสถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น ที่เปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้ศึกษาในระดับอุดมศึกษาจำนวนมาก แต่การรับนักศึกษาจำนวนมากก็มีผลกระทบต่อคุณภาพเช่นกัน เช่น ในการเปิดสอนโปรแกรมวิทยาศาสตรการอาหาร รับนักศึกษาได้เพียงปีละ 30 คน เนื่องจากมีอาจารย์ เครื่องมือ และห้องปฏิบัติการจำกัด สถาบันจะไม่เปิดรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นในโปรแกรมวิชานี้ ในการควบคุมคุณภาพจะเน้นการจัดกระบวนการที่ดี จัดสิ่งแวดล้อมที่ดี และสร้างเสริมการเรียนรู้ที่ดี เช่น บัณฑิตทุกคนของสถาบันจะต้องมีความรู้เบื้องต้นในเรื่องคอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศ

การที่มีผู้สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏ น่าจะเป็นความภาคภูมิใจของสถาบันที่ผู้ปกครองไว้วางใจสถาบันและส่งลูกหลานเข้ามาศึกษา แต่จิตสำนึกส่วนหนึ่งจะต้องพิจารณาด้วยว่า เมื่อเข้ามาศึกษาในสถาบันราชภัฏแล้ว สามารถที่จะสำเร็จการศึกษาได้ง่ายหรือไม่เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยเปิดอื่นๆ ความคิดในเชิงคุณภาพเช่นนี้สถาบันตระหนักอยู่เสมอ ดังนั้นสถาบันจะรับนักศึกษาภาคปกติจำกัดจำนวนตามแผนการรับนักศึกษาทุกอย่าง ส่วนที่เหลือจะเปิดภาคศ.บป. ในวันเสาร์-อาทิตย์

สถานการณ์ที่ 7

สภาประจำสถาบันได้ออกข้อบังคับการจัดสรรเงินรายได้ของสถาบัน โดยนำเงินนอกงบประมาณทุกประเภทมารวมกัน และจัดสรรเงินตามข้อบังคับ เริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 โดยมีระยะเวลาตั้งแต่ 1 มิถุนายน ถึง 31 พฤษภาคม สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบันจำนวน 3 คน และผู้แทนคณาบดีเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประมาณการรายได้และวิเคราะห์รายการงบประมาณ หลังจากนั้นนำเสนอคณะกรรมการจัดสรรเงินรายได้ของสถาบัน เงินรายได้ของสถาบันจะใช้ได้ไม่เกิน 80 เปอร์เซ็นต์ของประมาณการรายได้ซึ่งมียอดงบประมาณทั้งสิ้น 83 ล้านบาท การจัดสรรเงินจะยึดแผนทั้ง 8 แผนเป็นหลัก โดยแบ่งเงินออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะงานในแผน ได้แก่ งานประจำ และงานพัฒนา หลักการก็คือนำรายได้ดังกล่าวมาเสริมเงินงบประมาณแผ่นดินให้สมบูรณ์

ในการจัดสรรเงินให้งานประเภทพัฒนานั้น จะพิจารณาจากความจำเป็นก่อนหลังเป็นสำคัญ โดยคณะกรรมการบริหารสถาบันจะทำหน้าที่กำหนดกรอบนโยบายและทิศทางของงานพัฒนา หลังจากนั้นสถาบันจะจัดทำรายการที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนไว้ในแต่ละปี

ขั้นตอนการนำเสนองบประมาณ เมื่อผ่านคณะกรรมการจัดสรรเงินรายได้ของสถาบันแล้ว จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะมอบรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา เป็นหลักในการทำงาน โดยอธิการบดีจะให้นโยบายว่า ความสำเร็จของการแข่งขันกีฬาไม่ได้ดูที่ จำนวนเหรียญทอง แต่จะมุ่งที่การสร้างเพื่อน การรู้จักให้อภัย เอื้อเฟื้อ รักสามัคคี และทำงาน เป็นหมู่คณะ ในการเป็นเจ้าภาพ สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง ส่วนอธิการบดี จะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนและประสานงานกับอธิการบดีในกลุ่ม ทั้งนี้อาจใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถาบัน เช่น สนามกีฬาจังหวัด หรือวิทยาลัยพลศึกษาสุโขทัยที่เป็น วิทยาลัยคู่สมทบ ซึ่งมีสนามแข่งขันและกรรมการตัดสินที่พร้อม เป็นต้น

อธิการบดีจะมอบให้คณะกรรมการฝ่ายต่างๆที่แต่งตั้งไปคิดกรอบงานของฝ่าย พร้อมทั้ง เสนองบประมาณที่จะดำเนินการให้เบ็ดเสร็จ ในกรณีที่มีปัญหาไม่สามารถตัดสินใจในฝ่ายต่างๆ จึงค่อนำเสนออธิการบดีเพื่อแก้ปัญหาพร้อมกันต่อไป

สถานการณ์ที่ 9

ในการพิจารณาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณา คัดเลือกเอง เกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยดูจากประวัติการทำงาน ที่ผ่านมา ซึ่งจะต้องทำงานดี ซื่อสัตย์ ได้รับการยอมรับจากอาจารย์ และมองประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อธิการบดีจะเป็นผู้เก็บข้อมูลเหล่านี้เอง เนื่องจากทำงานในสถาบันมาเป็น ระยะเวลาานาน และมีเงื่อนไขให้ทีมงานทุกคนทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยจะมีการประเมิน การทำงานในช่วง 2 ปี ซึ่งอาจจะมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ได้

วิธีการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจจะเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม ดังนั้นบางเรื่องจะปรึกษาระดับรองอธิการบดี หรือปรึกษาคณะกรรมการบริหารสถาบัน หรือแม้แต่สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏบางครั้งก็ปรึกษา แต่สิ่งที่สำคัญจะต้องดูระเบียบ กฎหมาย ที่อยู่ในกรอบอำนาจและหน้าที่ของอธิการบดีด้วย การตัดสินใจจะยึดหลักธรรมรัฐ ซึ่งมี 5 ประการ คือ ยุติธรรม รับผิดชอบ/ตรวจสอบได้ โปร่งใส มีส่วนร่วม และคุ้มค่า

บรรจง หมายมั่น อธิการบดีสถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์
จังหวัดเพชรบูรณ์
สัมภาษณ์วันที่ 28 ตุลาคม 2542 เวลา 13.00-15.05 น.

สถานการณ์ที่ 1

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์ศึกษาต่อต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดในการพิจารณาดังนี้

- สาขาวิชานั้นตรงกับแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบัน
- โอกาสที่จะสำเร็จการศึกษา
- ระยะเวลาที่จะทำงานให้กับสถาบันเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว สถาบันได้จัดทุนสนับสนุนผู้ศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีเงื่อนไขว่า เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะต้องทำงานใช้ทุนให้แก่สถาบันตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อใช้ทุนครบแล้วจึงจะมีสิทธิในการย้าย แต่ถ้าจำเป็นต้องย้ายก่อนระยะเวลาในสัญญา จะต้องชดใช้เป็นเงินแทน

สภาประจำสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ ประกอบด้วย อธิการบดี เป็นประธาน ผู้แทนรองอธิการบดี 1 คน ผู้แทนผู้บริหารในสภาประจำสถาบัน 1 คน ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน 1 คน ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบัน 1 คน เป็นกรรมการและผู้ทำงานด้านกฎหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ

สถาบันได้ตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ โดยนำดอกผลของกองทุนมาจัดสรรทุนเพื่อการศึกษาต่อในแต่ละปี ถ้ามีผู้สมัครรับทุนจำนวนมากเกินดอกผลของกองทุนในปีนั้น สถาบันจะขึ้นบัญชีรายชื่อผู้ได้รับทุนสำรองไว้ และจะนำเอาดอกผลของปีถัดไปมาจัดสรรให้ผู้ได้รับทุนสำรองนั้น ทั้งนี้สถาบันมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดสรรทุนให้ทุกคนที่ศึกษาต่อโดยไม่จำกัดจำนวน การจัดสรรทุนจะอยู่ในรูปเหมาจ่าย

การพิจารณาทุนศึกษาต่อต่างประเทศอาจมีเกณฑ์ปลีกย่อยอื่นๆ เช่น ความอาวุโส ระดับอายุราชการ เงินเดือน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ฯลฯ

สถานการณ์ที่ 2

เกณฑ์ในการพิจารณาเพื่อเปิดสอนในระดับปริญญาโทมีดังนี้

- ศักยภาพของสถาบัน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์การเปิดสอนของสภาวิชาการ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ โดยจะต้องมีผู้สำเร็จปริญญาเอกในสาขาที่เปิดสอนอย่างน้อย 1 คน มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือ หนังสือ และผลงานการวิจัย ฯลฯ

● แผนการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา แผนการเปิดสอนนั้นจะต้องไม่ซ้ำซ้อนกับมหาวิทยาลัยอื่นที่เปิดสอนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ เช่น ขณะนี้มหาวิทยาลัยนเรศวรเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ดังนั้นแผนการเปิดสอนของสถาบันไม่ควรมีสาขาบริหารการศึกษา แต่น่าจะเปิดสอนสาขาอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นมากกว่า เป็นต้น

● ความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด สถาบันจะต้องสำรวจและหาข้อมูลว่า หน่วยงานต้นสังกัดมีความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากรด้านใด เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในหน่วยงานนั้น ๆ เช่น ขณะนี้พบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์มีผู้สอนทางด้านวิทยาศาสตร์จำนวนน้อย สถาบันอาจช่วยเหลือสังคมโดยการเปิดสอนในสาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

ในขณะนี้สถาบันยังไม่ได้เปิดสอนในระดับปริญญาโท แต่ได้ทำแผนการเปิดสอนในสาขาหลักสูตรและการสอนไว้ เนื่องจากมีความพร้อมตามเกณฑ์ โดยมีผู้สำเร็จปริญญาเอก 2 คน และมีรองศาสตราจารย์ 2 คน ขณะนี้กำลังพัฒนาหลักสูตรอยู่ ส่วนสาขาบริหารการศึกษาและสาขาวิธีสอนได้จัดเรียงลำดับไว้ เนื่องจากดูข้อมูลบุคลากรของสถาบันที่จะสำเร็จการศึกษาและที่กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในปัจจุบันเป็นหลัก มีความเป็นไปได้ที่จะเปิดสอนสาขาดังกล่าวในลำดับต่อไป

ขั้นตอนการเตรียมการเปิดสอน ระดับปริญญาโทจะดำเนินการหลาย ๆ อย่างพร้อมกันดังนี้

- สร้างศักยภาพบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ของสภาวิชาการ
- ร่างหลักสูตร สถาบันจะต้องจัดทำหลักสูตรที่เป็นของสถาบันเอง
- เตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สถาบันได้อาคารเรียนรวม 8 ชั้น ซึ่งจะจัดชั้นใดชั้นหนึ่งเป็นห้องเรียนระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะ
- เตรียมการเรื่องระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งขณะนี้ได้รับความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบันแล้ว
- ประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องประชาสัมพันธ์ประเด็นที่สำคัญและเป็นลักษณะเด่นของการเปิดบัณฑิตศึกษาของสถาบัน เช่น วิธีการคัดเลือกนักศึกษา ค่าใช้จ่าย โอกาสที่จะสำเร็จการศึกษา ฯลฯ

สถาบันได้จัดตั้งหน่วยงานโครงการจัดตั้งบัณฑิตศึกษา มีหน้าที่ในการประสานงานทั่วไป ส่วนคณะที่เปิดสอนจะดูแลด้านวิชาการเป็นหลัก

สถานการณ์ที่ 3

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น ต้องดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมายก่อน โดยติดต่อกับเจ้าหน้าที่ตำรวจให้ดำเนินการด้วยความเรียบร้อย นักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บจะต้องนำส่งโรงพยาบาลและดูแลรักษาอย่างใกล้ชิด ต้องส่งข่าวให้ผู้ปกครองนักศึกษาที่เสียชีวิตและบาดเจ็บทราบโดยด่วน และจะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย

หลังจากนั้นจะต้องมาดำเนินการช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ เช่น นักศึกษาที่เสียชีวิตได้รับค่าตอบแทนจากการประกันชีวิตจำนวนเท่าไร นักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บสถาบันมีเกณฑ์ที่กำหนดเป็นค่าช่วยเหลือไว้อย่างไร ตลอดจนตรวจสอบว่าการไปทัศนศึกษาในครั้งนี้ได้ดำเนินการตามระเบียบทางราชการหรือไม่ด้วย

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น อธิการบดีจะเชิญรองอธิการบดีและผู้บริหารสถาบันมาประชุมเพื่อปรึกษาหารือและดำเนินการโดยเร่งด่วน และจะมอบหมายให้ผู้บริหารแต่ละคนรับผิดชอบดำเนินการเป็นเรื่องๆ การมอบหมายงานนั้นจะมอบอำนาจการตัดสินใจด้วย แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เป็นสิทธิประโยชน์ของนักศึกษา จะต้องปรึกษาหารืออธิการบดีก่อนตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ อธิการบดีจะเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ให้นักศึกษา ผู้ปกครอง อาจารย์ รับทราบว่าอธิการบดีเอาใจใส่และเป็นห่วงในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้เกี่ยวข้องด้วย ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเหตุการณ์ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา และคณบดีคณะวิทยาการการจัดการ

การวางแผนป้องกัน สถาบันจะต้องดำเนินการให้การไปทัศนศึกษาเป็นไปตามระเบียบโดยเสนอเป็นโครงการ และขออนุญาตจากสถาบันให้เรียบร้อย อธิการบดีจะแจ้งให้ที่ประชุมอาจารย์ของสถาบันทราบว่า การไปทัศนศึกษาจะต้องระมัดระวังในเรื่องความปลอดภัยให้มากที่สุด โดยถือว่าการไปทัศนศึกษานั้นเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนของ การเรียนการสอน ไม่ใช่ไปเที่ยว สิ่งที่จะต้องตระหนักเพื่อความปลอดภัยและเป็นสิ่งที่จำเป็น เช่น ฤดูที่เดินทาง เส้นทาง พาหนะที่ใช้เดินทาง และสถานที่ที่จะไปทัศนศึกษา ฯลฯ อาจารย์ผู้ควบคุมจะต้องมีการประชุมที่ปรึกษา กำหนดงานให้นักศึกษาทำ กำหนดเวลาเดินทางและสถานที่พักไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

สถาบันให้ความสำคัญกับการไปทัศนศึกษาของนักศึกษา จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติของสถาบันไว้ว่า ในแต่ละหลักสูตรจะต้องไปทัศนศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง โดยให้โปรแกรมวิชาเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ งบประมาณสนับสนุนการไปทัศนศึกษาได้จากค่าธรรมเนียมพิเศษของโปรแกรมวิชา หรืองบประมาณอื่นๆ ที่คณะจะสนับสนุน

สถานการณ์ที่ 4

ในพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุไว้ชัดเจนว่า สถาบันจะต้องเป็นนิติบุคคล แต่จะเป็นในส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐนั้น ขณะนี้ยังไม่มียุทธศาสตร์ใดตัดสินใจได้อย่างชัดเจน ในประเด็นดังกล่าว แนวทางการศึกษาความเป็นไปได้ อาจดูองค์ประกอบหลายๆ อย่าง เช่น

- งบประมาณ การที่รัฐจะให้งบประมาณแบบเป็นก้อน จะได้รับมากน้อยเพียงใด
- การหารายได้ สถาบันยังไม่คุ้นเคยกับระบบนี้ จะต้องใช้เวลาในการวางแผนที่จะหารายได้เข้าสถาบันด้วยวิธีต่างๆ

• การบริหารบุคคล การเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐจะต้องมีระเบียบต่างๆรองรับหลายเรื่อง เช่น การกำหนดตำแหน่ง อัตราเงินเดือน การประเมินอาจารย์ สวัสดิการ ฯลฯ

ถ้าจำเป็นที่จะต้องเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐจริงๆ สถาบันมีแนวทางในการพัฒนา คือเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน หลังจากนั้นค่อยพัฒนาไปสู่ในกำกับของรัฐ โดยสถาบันมีความพร้อมเมื่อใดก็ปรับเปลี่ยนไปสู่กำกับของรัฐเมื่อนั้น แต่ขณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจน สถาบันจะต้องหาข้อมูลและทำประชาพิจารณ์เพื่อหาข้อสรุป ซึ่งจะต้องทำหลายๆครั้งด้วย ประเด็นคำถามจากอาจารย์คือ เมื่อออกไปสู่ในกำกับของรัฐจะดีขึ้นอย่างไร ประชาชน อาจารย์ นักศึกษาจะได้ประโยชน์อะไรบ้าง และถ้าไม่ออกไปสู่ในกำกับของรัฐจะมีผลเสียหายอะไรบ้าง สภาประจำสถาบันจะต้องมีบทบาทสำคัญที่จะกำหนดทิศทางและปรับเปลี่ยนสถานะของสถาบันในครั้งนี้

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย เป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้ได้ประชุมกันหลายครั้ง และได้ข้อสรุปเป็นเอกสารต่างๆเผยแพร่ให้คณาจารย์ทราบเป็นระยะๆ ในการประชุมอาจารย์ทั้งหมด อธิการบดีได้แจ้งที่ประชุมให้ทราบถึงผลกระทบของพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มีต่อสถาบัน นอกจากนี้สถาบันได้แจกเอกสารที่เกี่ยวข้องซึ่งเขียนโดยอธิการบดีที่มีประสบการณ์ และเป็นอธิการบดีหลายสมัย ให้แก่คณาจารย์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์วิจารณ์

สถานการณ์ที่ 5

จากยอดเงิน 5 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนทั้งหมด ณ วันที่ 1 กรกฎาคม เมื่อขึ้นชั้นหนึ่งชั้นแก่อาจารย์และข้าราชการพลเรือนทั้งหมดแล้ว เงินที่เหลือถ้านำมาขึ้นชั้นสองชั้นจะได้เพียง 10 เปอร์เซ็นต์ของอาจารย์ทั้งหมดเท่านั้น ซึ่งโดยปกติน่าจะได้ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ของอาจารย์และข้าราชการพลเรือนทั้งหมด อธิการบดีจึงได้ขอความเห็นจากอดีตอธิการบดีว่าจะไม่มีการขึ้นชั้นสองชั้นในปีนี้ แต่จะขึ้นชั้นสูงสุดเพียงชั้นครึ่งเท่านั้น ซึ่งก็มีความเห็นสอดคล้องกัน หลังจากได้ตัดสินใจไปก่อนแล้ว สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจึงได้มีหนังสือแจ้งมายังสถาบันว่า การให้ความดีความชอบในปีที่กำหนดให้ชั้นสูงสุดเพียงชั้นครึ่งเท่านั้น ปัจจัยที่ทำให้จำนวนเงิน 5 เปอร์เซ็นต์น้อย เนื่องจากอาจารย์ของสถาบันได้ลาศึกษาต่อภาคปกติ และไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นชั้นถึง 15 คน

หลักการในการพิจารณาความดีความชอบนั้น จะต้องโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีการประเมินเป็นระยะๆ การประเมินในบางครั้งอาจก่อให้เกิดปัญหาบางประการได้ เช่น คนที่ถูกประเมินแล้วไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นชั้นสองชั้น จะเกิดการท้อถอยในการปฏิบัติงานพอสมควร ซึ่งในความเป็นจริง เมื่อถูกประเมินแล้วได้คะแนนต่ำจะต้องพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

สถาบันได้มอบให้หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาควิชาและฝ่ายต่างๆ โดยภาควิชาส่งผลการประเมินไปยังคณะ ฝ่ายต่างๆส่งผลการประเมิน

ไปยังศูนย์/สำนัก จากนั้นคณะ ศูนย์/สำนักส่งผลการประเมินต่อไปยังสถาบัน สถาบันจะใช้ที่ประชุม อธิการบดีและรองอธิการบดีพิจารณาความดีความชอบในขั้นสุดท้าย

การประเมินภาระงานที่สำคัญ ได้แก่ งานการเรียนการสอน ซึ่งถือว่าเป็นงานหลัก งานบริหาร ที่ฝ่ายต่างๆ และงานพิเศษอื่นๆ ซึ่งจะประเมินเป็นภาพรวมของภาระงานทั้งหมด โดยทั่วไปสถาบัน จะให้เครดิตคณะต่างๆ โดยลำดับที่หนึ่งที่คณะต่างๆ เสนอมา จะได้รับการพิจารณาตามที่เสนอ สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการพิจารณาคือจำนวนบุคลากรในคณะนั้นๆ และการประเมินคุณภาพของงาน เป็นส่วนประกอบด้วย สถาบันได้สร้างแบบประเมินเป็น 2 สาย คือ สายการสอน ใช้กับหน่วยงานคณะ และสายการบริหาร ใช้กับหน่วยงานของศูนย์/สำนักต่างๆ

สถานการณ์ที่ 6

ที่ผ่านมาสถาบันได้จัดทำแผนรับนักศึกษาในระยะ 5 ปี ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สถาบันมีการรับ นักศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีผู้สมัครเรียนจำนวนมากขึ้น ซึ่งมาจากเหตุปัจจัยหลายอย่าง เช่น สถานการณ์ทางการเมือง โดยสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏวชิรวิทยามีนโยบายให้รับนักศึกษาเพิ่มขึ้น จำนวนที่เพิ่มขึ้นนี้มากกว่าแผนประมาณ 1.5 เท่า ซึ่งสถาบันได้แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีดังนี้

- อาคารสถานที่ สถาบันจะปรับปรุงอาคารชั่วคราวซึ่งมีอยู่ก่อนแล้วเพื่อใช้เป็นห้องเรียน และปรับปรุงหอประชุมต่างๆ ที่มีอยู่ให้เป็นห้องเรียนรวม ในขณะนี้สถาบันกำลังก่อสร้างอาคาร เรียนรวม 8 ชั้น ถ้าเสร็จก็จะแก้ปัญหาที่เรียนได้ สถาบันจะจัดระบบการใช้ห้องเรียนแบบหมุนเวียน โดยจะทำให้ห้องเรียนแต่ละห้องเกิดประโยชน์มากที่สุด

- อาจารย์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ สถาบันได้ดำเนินการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มขึ้น อาจารย์ผู้สอนก็จ้างเพิ่มขึ้นพอสมควร โดยคำนวณจากภาระการสอนของอาจารย์ ซึ่งได้ตกลงไว้ว่า อาจารย์ผู้สอนทั่วไป 15 คาบ/สัปดาห์ หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าฝ่าย 12 คาบ/สัปดาห์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก 10 คาบ/สัปดาห์ รองอธิการบดี 8 คาบ/สัปดาห์ เมื่อคำนวณภาระ การสอนเฉลี่ยในภาควิชาเกิน 15 คาบ/สัปดาห์ สามารถดำเนินการจ้างอาจารย์อัตราจ้างได้ สถาบัน ได้นำเงินบำรุงการศึกษามาใช้ในการจ้างอาจารย์ผู้สอนเพิ่มขึ้น ในปีการศึกษา 2542 สถาบันได้รับ เงินจากโครงการเงินกู้มีชาชาว และนำไปจ้างอาจารย์และเจ้าหน้าที่จำนวน 46 ตำแหน่ง ดังนั้น เฉพาะปีนี้เงินบำรุงการศึกษาที่นำมาใช้ในการจ้างอาจารย์จะลดลงไปส่วนหนึ่ง

- สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สถาบันได้จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การเรียนการสอนเพิ่มขึ้นทุกปี

ในการรับนักศึกษาเพิ่มนั้นจะไม่เปิดหมู่เรียนใหม่ แต่จะเพิ่มจำนวนนักศึกษาในหมู่เรียน ซึ่งจะทำให้หมู่เรียนใหญ่ขึ้น เพื่อไม่ให้ภาระการสอนของอาจารย์เพิ่มขึ้น คณะกรรมการบริหาร สถาบันจะเป็นผู้ตัดสินใจในการรับนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะต้องดำเนินการตามระเบียบ โดยจัดสรรเงิน 80 เปอร์เซ็นต์ ของประมาณการรายรับ หลักการจัดสรรเงินจะยึดแผนงาน/งาน/โครงการเป็นหลัก ส่วนวิธีการจัดสรร สถาบันจะประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อพิจารณาแบ่งเปอร์เซ็นต์ให้แก่แผนงาน โดยดูจากฐานข้อมูลการใช้จ่ายจริงของเงินบำรุงศึกษาย้อนหลัง 3 ปี เมื่อได้ยอดเงินแยกตามแผนงานแล้ว สถาบันจะมอบให้หน่วยงาน คณะ ศูนย์/สำนัก จัดทำโครงการ โดยให้อิสระในการบริหารจัดการเงินที่ได้รับการจัดสรรนั้น

สถาบันได้ตั้งงบประมาณเงินบำรุงการศึกษาประมาณ 12 เปอร์เซ็นต์ไว้สำหรับเป็นงบเพื่อการแข่งขันโครงการ โดยเปิดโอกาสให้คณะ ศูนย์/สำนัก และอาจารย์ทั่วไปเสนอโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาสถาบัน ซึ่งสภาประจำสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาโครงการ ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ

ในแผนจัดการศึกษานั้น สถาบันจะใช้เกณฑ์จำนวนอาจารย์ จำนวนโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน และจำนวนหน่วยกิต เป็นฐานในการแบ่งเงินให้แก่คณะต่างๆ

สถานการณ์ที่ 8

ในการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา สถาบันจะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- สนามแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการแข่งขันกีฬา จะต้องได้มาตรฐาน สนามของสถาบัน มีความพร้อมในกีฬาประเภทกรีฑา แบดมินตัน บาสเกตบอล มวยสากล ส่วนสนามที่สถาบันขาดความพร้อมจะขอความร่วมมือจากวิทยาลัยพลศึกษาเพชรบูรณ์ ซึ่งมีสนามที่มีความพร้อม และได้มาตรฐานสูง หรือบางประเภทกีฬาอาจขอความร่วมมือใช้สนามกีฬาของจังหวัด เป็นต้น
- ที่พัก ที่พักนักกีฬาจะใช้หอพักนักศึกษาของสถาบัน และหอพักนักศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษาเพชรบูรณ์ ซึ่งสามารถรองรับนักกีฬาได้ถึง 1,200 คน ส่วนที่พักผู้ฝึกสอนอาจจัดให้พักโรงแรมในจังหวัดได้
- กรรมการผู้ตัดสิน สถาบันมีนักศึกษาระดับปริญญาเอกพลศึกษา และมีศิษย์เก่าเป็นครูพลศึกษาในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งจะเป็นหลักได้ อีกส่วนหนึ่งจะขอความร่วมมือจากวิทยาลัยพลศึกษาเพชรบูรณ์ และจะเชิญกรรมการจากสมาคมกีฬาแห่งประเทศไทยด้วย
- งบประมาณ ได้มาจาก 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ จากการลงขันของสถาบันที่ร่วมแข่งขัน และจากสถาบันเอง ซึ่งจะต้องตั้งงบประมาณสำหรับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน

สถาบันจะเชิญรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษาของสถาบันในกลุ่มมาประชุม เพื่อวางแผนและกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆร่วมกัน เช่น วันแข่งขัน กติกา และอื่นๆ หลังจากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา โดยพิจารณาบุคคลที่มีความสามารถในกิจกรรมนั้นๆเป็นหลัก

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏ อธิการบดีมองว่ากีฬาเป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นให้นักศึกษาได้ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเป็นหลัก เมื่อมีการออกกำลังกายที่สม่ำเสมอ ก็จะเป็นการพัฒนาประเภทกีฬาที่นักศึกษามีความสนใจและถนัด

สถานการณ์ที่ 9

ตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ การได้มาซึ่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเป็นอำนาจของอธิการบดีในการเสนอแต่งตั้ง รองอธิการบดีแต่งตั้งโดยคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ โดยคำแนะนำของอธิการบดี ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีนั้นอธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งเอง อธิการบดีได้วิเคราะห์งานของสถาบัน ซึ่งกรอบในการวิเคราะห์ที่ได้มาจากพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ และพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นหลัก หลังจากนั้นได้มีการเพิ่มตำแหน่งและเปลี่ยนแปลงงานให้ฝ่ายต่างๆรับผิดชอบใหม่ เช่น มีรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยเพิ่มขึ้น เนื่องจากได้วิเคราะห์ว่างานวิจัยเป็นภารกิจที่สำคัญของสถาบัน และให้มีสำนักวิจัยขึ้นตรงต่อรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ในพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความสำคัญเรื่องเทคโนโลยีและสารสนเทศ และการประกันคุณภาพ ดังนั้นสถาบันจึงแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดีอีก 2 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพและพัฒนาบุคลากร อธิการบดีมีความต้องการที่จะตั้งผู้ช่วยอธิการบดีอีก 1 ตำแหน่ง ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายหารายได้เพื่อรองรับการออกนอกระบบ แต่ขณะนี้ยังไม่มีบุคคล

อธิการบดีได้ศึกษารูปแบบและวิธีการได้มาซึ่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีหลายรูปแบบ พบว่ามีทั้งส่วนดีและส่วนเสียทั้งสิ้น ดังนั้นจึงตัดสินใจเลือกรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีด้วยตนเอง โดยได้ปรึกษาเป็นความลับกับอดีตอธิการบดี อาจารย์ผู้อาวุโส และผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบันบางคน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้วย อีกส่วนหนึ่งอธิการบดีได้ปฏิบัติงานในสถาบันมาตั้งแต่สมัยก่อตั้งสถาบัน จึงรู้จักข้อมูลอาจารย์ภายในสถาบันเป็นอย่างดี

เกณฑ์ในการพิจารณาบุคคลนั้น ต้องเป็นผู้รักษาระเบียบ มีความซื่อสัตย์และไว้วางใจได้ ได้รับการยอมรับจากประชาคม และมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ โดยดูจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา ทั้งนี้จะต้องผ่านงานในระดับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักมาก่อน และสุดท้ายจะต้องทำงานร่วมกับอธิการบดีได้

วิธีการตัดสินใจ

การบริหารงานในสถาบันยึดหลักการดังนี้

- การบริหารจะต้องมีแผนที่ชัดเจน และจะต้องนำแผนสู่การปฏิบัติตามภารกิจในมาตรา 7 ของพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏให้ได้
 - มอบให้หน่วยงานต่างๆจัดทำแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจน เช่น แนวปฏิบัติการลงทะเบียน แนวปฏิบัติการเรียนการสอน ฯลฯ
 - ในการตัดสินใจจะใช้องค์การบริหารในสถาบันเป็นหลัก
 - สถาบันมีนโยบายให้ข้าราชการพลเรือนทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ เช่น หัวหน้าฝ่ายทะเบียน ฝ่ายหลักสูตรและแผนการเรียน ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน เป็นต้น

สวกิจ ศรีปัดดา อธิการบดีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม
สัมภาษณ์วันที่ 16 ธันวาคม 2542 เวลา 14.00-16.15 น.

สถานการณ์ที่ 1

กระบวนการคัดเลือก จะใช้หลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ความจำเป็นที่จะใช้งาน จะต้องสื่อสารไปยังหน่วยงานที่ต้องการใช้งานนั้นๆ ความจำเป็นจะดูจากโปรแกรมวิชาที่เปิดสอน ความต้องการของผู้สมัครที่อยากเรียนในโปรแกรมวิชาที่มี เช่น โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์มีผู้ต้องการเรียนจำนวนมาก แต่อาจารย์ไม่เพียงพอ สถาบันจะต้องให้ทุนอาจารย์ไปศึกษาต่อ อีกประการหนึ่งจะดูศักยภาพของโปรแกรมวิชาที่จะต้องเติมเต็มให้มีความแข็งแกร่งต่อไป
- ความสามารถของผู้ที่จะไปศึกษาต่อ ซึ่งดูได้จากผลการเรียน ผลการสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น

สถาบันจะให้โอกาสอาจารย์ที่สมัครเข้ารับทุนแสดงความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับว่าบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคคลที่เหมาะสม ส่วนบุคคลที่ไม่ได้รับการคัดเลือก เนื่องจากมีความเหมาะสมยังไม่ถึงเกณฑ์ ดังนั้นวิธีการก็คือทำให้คนทั้ง 15 คน เข้าใจกฎเกณฑ์ กติกา แล้วจึงคัดสรรออกมา โดยจะไม่ตัดสินใจตามความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ในการพิจารณาคัดเลือกนั้น จะต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกันว่ามีทุนปริญญาเอกจำนวน 3 ทุน และปริญญาโทจำนวน 2 ทุน จะต้องระบุคุณสมบัติของแต่ละทุน หลังจากนั้นเปิดรับสมัครตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ ถ้าจำเป็นและเร่งด่วน จะมอบให้คณบดีเป็นผู้พิจารณาคัดสรรเบื้องต้น สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นรองประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ คณบดี หัวหน้าโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้อง ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการ เมื่อคณะกรรมการคัดเลือกดำเนินการเสร็จสิ้นจะนำเสนออธิการบดีเพื่อสั่งการและตัดสินใจตามความเหมาะสม หลังจากนั้นจะแจ้งให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อทราบต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

เมื่อได้ตัวเลขจากการสำรวจดังกล่าว สถาบันจะดำเนินการเพื่อเตรียมการเปิดบัณฑิตศึกษา 3 ขั้นตอน คือ

- พัฒนาหลักสูตร
- กำหนดระเบียบแบบแผนการเรียนการสอน
- เปิดรับนักศึกษา

ในการเปิดสอนบัณฑิตศึกษานั้น จะพิจารณาจากศักยภาพของบุคลากรตามเกณฑ์มาตรฐาน ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเป็นสาขาที่อยู่ในความสนใจ ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นสาขาที่คนต้องการเรียนมากที่สุด เช่น สาขาบริหารการศึกษา ถ้าสถาบันมีผู้สำเร็จในระดับปริญญาเอก 3-4 คน จะต้องวางแผนการเปิดสอนในสาขาดังกล่าว ถ้าสาขาบริหารการศึกษามีอาจารย์ไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่จะเปิดได้ ก็จะต้องพิจารณาสาขาอื่นที่สถาบันพอจะดำเนินการได้ หากจำเป็นจะต้องเปิดเพียงสาขาเดียว สมมุติว่าสาขาวัตผลการศึกษามีความพร้อมที่สุด แต่มีผู้สนใจต้องการเรียนน้อย สถาบันจะต้องพิจารณาว่า สาขาวัตผลการศึกษาในอนาคตจะนำไปขยายผลต่อการเรียนการสอน หรือเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากน้อยเพียงใด ศักยภาพที่จะพิจารณา จะมองไปถึงว่าในอนาคตมีแนวทางที่จะหาอาจารย์มาเพิ่มในสาขานั้น ๆ ได้หรือไม่ด้วย ส่วนตัวเลขที่ได้จากการสำรวจนั้น เป็นแนวโน้มให้เกิดการคิดเบื้องต้นที่จะเตรียมการและสร้างความพร้อมของสถาบัน

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และมีแผนที่จะเปิดสอนสาขาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา ในปี 2543 สาขาส่งเสริมการเกษตร และสาขารัฐประศาสนศาสตร์ ในปี 2545 สำหรับสาขาจิตวิทยาการศึกษา ในขณะนี้กำลังพัฒนาหลักสูตรอยู่

สถาบันได้จัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานภายใน โดยได้รับการอนุมัติจากสภาประจำสถาบัน มีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการและประสานงานในสาขาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา

ข้อคิดเห็นของอธิการบดีในการเปิดสอนในระดับปริญญาโท ในเชิงปริมาณยังมีจำนวนน้อย เนื่องจากต้องการพัฒนาด้านคุณภาพ จึงต้องทำอย่างระมัดระวัง สิ่งที่กำลังทำควบคู่กับการเปิดสอน ก็คือการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นศาสตราจารย์ให้ได้ การเปิดสอนในระดับปริญญาโทจะต้องไม่คิดในเชิงพาณิชย์ การเปิดสอนหลายสาขาจะมีค่าใช้จ่ายสูง และจะต้องใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ดังนั้นการเปิดสอนในปัจจุบันจะเน้นสายครุศาสตร์ เนื่องจากมีความแกร่งและมั่นใจ ส่วนสายอื่นๆนั้น สถาบันจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมการเปิดสอนในอนาคตต่อไป

สถานการณ์ที่ 3

สิ่งที่ต้องพิจารณามี 2 ประเด็น คือ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะต้องดำเนินการแก้ไข อันดับแรกคนที่ได้รับบาดเจ็บจะต้องนำส่งโรงพยาบาลโดยเร่งด่วน ส่วนคนที่เสียชีวิตจะต้องแจ้งให้ผู้ปกครองของนักศึกษาทราบโดยด่วนเช่นกัน และนำส่งวัดให้เรียบร้อย ขณะนี้จะต้องไม่ถามหาว่าใครผิดหรือถูกเมื่อได้ดูแลตามสมควรแก่กรณีแล้ว จะตรวจสอบรายละเอียดในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประกันชีวิต

คนที่เสียชีวิตและคนที่ได้รับบาดเจ็บจะได้รับค่าตอบแทนจากประกันอย่างไร ตลอดจนการบริจาคเงินช่วยเหลือจากอาจารย์และนักศึกษาของสถาบัน ซึ่งเป็นการช่วยเหลือเบื้องต้น สถาบันจะต้องหาข้อมูลและตรวจสอบต่อไปว่า ในการไปทัศนศึกษามีกระบวนการที่ผ่านขั้นตอนการอนุมัติหรือไม่ ถ้าได้ดำเนินการถูกต้องจะต้องรับผิดชอบร่วมกันระหว่างอาจารย์ นักศึกษาที่เป็นผู้จัด และเจ้าของรถ แต่ถึงแม้ไม่ได้ขออนุญาตก็ต้องช่วยเหลือเช่นกันเท่าที่จะทำได้ ถือว่าเป็นบทเรียนที่มีราคาแพง ในทางปฏิบัติเมื่อนักศึกษาขออนุญาตสถาบันไปทัศนศึกษา สถาบันจะสั่งการให้ทำประกันอุบัติเหตุ เป็นรายบุคคลจากวันที่เดินทางไปถึงวันที่เดินทางกลับ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นผู้ที่จะช่วยเหลือ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา สำนักกิจการนักศึกษา องค์กรนักศึกษา และนักศึกษาในคณะ หรือโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้อง

ในการป้องกัน สถาบันได้ออกระเบียบการดำเนินการจัดทัศนศึกษา ซึ่งมีขั้นตอนและกระบวนการดำเนินการที่ชัดเจน และอาจารย์ทุกท่านรับทราบร่วมกัน เนื่องจากได้บรรจุไว้ในคู่มืออาจารย์ที่ปรึกษา และคู่มืออาจารย์

ความเห็นของอธิการบดีในการจัดทัศนศึกษา เป็นสิ่งที่ดีที่จะให้คนเคลื่อนที่ เพราะการอยู่กับที่จะเกิดการเรียนรู้ไม่มากนัก การได้เห็น ได้ไปพบกับกิจกรรม บุคคลที่แปลก ๆ จะทำให้เกิดการเรียนรู้ แต่จะต้องมีการวางแผนที่ดี และกระบวนการจัดต้องคำนึงถึงความปลอดภัย สถาบันให้โอกาสอาจารย์ขอรถไปทัศนศึกษาได้ภาคเรียนละไม่เกิน 2 ครั้ง

สถานการณ์ที่ 4

กระบวนการตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยน สิ่งแรกคือจะต้องทำให้บุคลากรในสถาบันเข้าใจเรื่องเดียวกันให้ตรงกันให้ได้ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสื่อสารกับอาจารย์ทั้งหมด โดยได้แจก พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้อาจารย์ทุกคน และให้ศึกษามาตรา 36, 52 และ 53 ให้ชัดเจน นอกจากนี้อธิการบดียังได้อธิบายและชี้แจงให้อาจารย์ทุกคณะทราบด้วย ในขณะนี้ อาจารย์ทุกคนทราบว่า ภายในปี 2545 จะมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพแน่นอน แต่ไม่ทราบว่า จะเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใด สถาบันได้ดำเนินการให้ความรู้แก่อาจารย์ในเรื่องกฎหมายมหาวิทยาลัย ในกำกับ อีกสิ่งหนึ่งที่ให้ความรู้และปฏิบัติไปด้วยคือระบบการประกันคุณภาพ ซึ่งแต่ละคณะจะต้องสร้างเกณฑ์มาตรฐานของตนเอง เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อถึงปี 2545 ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนจะได้ปรับตัวได้ทัน ดังนั้นจึงเตรียมคนเพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเท่าที่ได้ฟังเสียงอาจารย์ในขณะนี้ ต้องการจะเป็นนิติบุคคล ในส่วนราชการก่อน หลังจากนั้นจะพัฒนาไปเป็นในกำกับของรัฐไม่เกิน 5 ปี สถาบันได้ตั้ง คณะกรรมการเพื่อร่าง พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏมหาสารคาม โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายสิทธิประโยชน์ เป็นประธานกรรมการ มีนักกฎหมายของสถาบัน 3 คน นักคิดของสถาบัน 2 คน เป็นกรรมการ เมื่อร่าง พ.ร.บ.เสร็จสิ้นแล้วจะนำมาทำประชาพิจารณ์ โดยมีขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับแผนของ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

โดยส่วนตัวของอธิการบดี อาจจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเมื่อรัฐบาลมีนโยบาย มีงบประมาณให้เป็นก้อน สถาบันจะต้องปฏิบัติให้ได้คุณภาพตามนโยบายของรัฐ

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันจะตั้งเกณฑ์มาตรฐาน โดยคณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นองค์กรที่สร้างเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งจะดูจากเกณฑ์ของ ก.พ. ก.ค. และสถาบันราชภัฏมหาสารคามเป็นหลัก เช่น เกณฑ์ของสถาบันจะไม่ให้สองชั้นติดต่อกัน เป็นต้น เมื่อได้เกณฑ์มาตรฐานแล้ว ผู้บริหารจะต้องไปสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ หลังจากนั้นจะพิจารณาว่า 5 เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินเดือนเป็นยอดเงินจำนวนเท่าไร ในกรณีที่ให้สองชั้นจะได้ประมาณ 15 เปอร์เซ็นต์ของคนทั้งหมด แต่ถ้าให้ชั้นครึ่งจะได้จำนวนมากขึ้น ดังนั้นจึงสรุปว่า ในปี 2542 จะให้ชั้นสูงสุดเป็นชั้นครึ่งเท่านั้น สถาบันได้จัดกลุ่มการพิจารณาความดีความชอบไว้ 3 กลุ่ม และกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ดังนี้ ผู้สอนเท่ากับ 8 เปอร์เซ็นต์ ผู้ปฏิบัติงานสนับสนุนการสอนเท่ากับ 4 เปอร์เซ็นต์ ผู้บริหารเท่ากับ 3 เปอร์เซ็นต์ เปอร์เซ็นต์ที่กำหนดนี้เป็นกรอบสองชั้น เมื่อเป็นชั้นครึ่งจะเพิ่มตามอัตราส่วนดังกล่าว สถาบันจะจัดสรรโควตาให้คณะตามจำนวนเปอร์เซ็นต์ข้างต้น สำหรับขั้นตอนการพิจารณาสายผู้สอน ผู้พิจารณาได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี สายสนับสนุนการสอน ผู้พิจารณาได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก สายผู้บริหาร ผู้พิจารณาได้แก่อธิการบดี สถาบันได้มอบอำนาจให้อธิการบดีในการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงในขั้นสุดท้ายตามความเหมาะสม

สถานการณ์ที่ 6

ในการรับนักศึกษาเพิ่ม สถาบันได้ดำเนินการ 3 อย่าง ดังนี้

- เพิ่มจำนวนนักศึกษาเข้าไปในหมู่เรียน เช่น ตามแผนรับหมู่เรียนละ 30 คน จะเพิ่มเป็น 35 คน เป็นต้น
- จัดการเรียนการสอนให้มีช่วงระยะเวลาที่ยาวขึ้น คือตั้งแต่เวลา 07.00 น. ถึงเวลา 18.00 น. เนื่องจากห้องเรียนมีไม่เพียงพอ ห้องเรียนในปัจจุบันมี 80 ห้อง แต่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ถึง 120 หมู่เรียน
- เปิดสอนภาคบ่าย ตั้งแต่เวลา 15.00 น. ถึงเวลา 20.00 น. สอนตั้งแต่วันจันทร์ ถึงวันศุกร์ มีนักศึกษาประมาณ 1.800 คน โปรแกรมวิชาที่เปิดสอนคือโปรแกรมวิชาที่มีผู้สมัครเข้าเรียนต่อในภาคปกติ และดูคะแนนการสอบคัดเลือกเป็นหลัก

ในส่วนของอาจารย์ผู้สอนนั้น สามารถสอนได้ทั้งสองรอบ สถาบันได้ตั้งเกณฑ์การสอนของอาจารย์ไว้ ภาคปกติสอนเกิน 10 ชั่วโมง/สัปดาห์ ชั่วโมงที่เกินไปสามารถเบิกเงินค่าสอนได้ แต่ชั่วโมง

ที่เกินไปจะต้องไม่เกิน 6 ชั่วโมง/สัปดาห์ อัตราค่าสอนขึ้นอยู่กับรายรับเงินบำรุงการศึกษาที่เก็บได้ ส่วนค่าสอนภาคบ่ายได้อนุโลมใช้ระเบียบกศ.บป. และจ่ายค่าสอนของอาจารย์ตามระเบียบ

การรับนักศึกษาจำนวนมากเป็นนโยบายที่จะต้องดำเนินการ เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคคลที่ต้องการเรียน สถาบันจะต้องพึ่งตนเองให้ได้ โดยจัดงบประมาณในส่วนนี้ให้เพียงพอ ไม่ต้องไปรบกวนงบประมาณแผ่นดิน และสุดท้ายจะต้องจัดการให้มีคุณภาพเท่าเทียมกับมาตรฐานทั่วไป

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษาจะต้องเป็นไปตามจุดเน้นของสถาบัน คณะกรรมการบริหารสถาบันจะกำหนดจุดเน้นของสถาบันในแต่ละปี และจัดลำดับความสำคัญไว้ซึ่งมีประมาณ 4-5 ข้อ หลังจากนั้นจะมอบให้ฝ่ายวางแผน-พัฒนานำจุดเน้นดังกล่าวไปเป็นกรอบในการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งหน่วยงานต่างๆจะต้องเสนองบประมาณตามกรอบจุดเน้นของสถาบัน การจัดงบประมาณในส่วนที่เกินจะดูตามลำดับความสำคัญของจุดเน้นสุดท้ายก็จะได้ยอดงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน และหน่วยงานต่างๆจะต้องเสนอโครงการในยอดงบประมาณที่ได้รับ การจัดสรรเงินให้แก่คณะต่างๆจะดูจากจำนวนนักศึกษาและหน่วยกิตเป็นฐานในการคำนวณ

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา เป็นประธานกรรมการ คณบดี ผู้แทนคณะ ผู้แทนศูนย์/สำนัก ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งจะทำหน้าที่กลั่นกรองงบประมาณเช่นเดียวกันกับกรรมาธิการงบประมาณของสภาผู้แทนราษฎร เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองพิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะนำข้อมูลเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อชี้แจงข้อมูลที่รับมา หลังจากนั้นจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและประธานโปรแกรมวิชาพลศึกษา เป็นผู้ดำเนินการยกร่างแผนการทำงานและคำสั่งคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่างๆ สิ่งที่จะต้องเตรียมการประกอบด้วย อาคารสถานที่ สนามแข่งขัน อุปกรณ์การแข่งขัน กรรมการผู้ตัดสิน ที่พัก และอาหาร อีกส่วนหนึ่งจะต้องเตรียมการฝึกซ้อมนักกีฬาของสถาบันด้วย จะต้องมีความคุมทีมและผู้ฝึกสอน ตลอดจนมีฝ่ายต้อนรับหรือปฏิบัติ เป็นต้น ในการแข่งขันกีฬานักศึกษาจะต้องให้นักศึกษามีส่วนร่วมรับรู้ รับทราบ และจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ตั้งแต่การเตรียมสนาม การฝึกซ้อม การเตรียมขบวนพาเหรด กองเชียร์ เป็นต้น การให้นักศึกษามีส่วนร่วมจำนวนมากจะทำให้มีผู้เข้าชมการแข่งขันมากด้วย และส่วนหนึ่งนักศึกษาจะเกิดการเรียนรู้ในการทำงานด้วย

อธิการบดีมองว่าการแข่งขันกีฬานักศึกษาเป็นส่วนที่ทำให้นักศึกษาเกิดประสบการณ์การเรียนรู้พิเศษ เช่น การเรียนรู้การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การรับผิดชอบต่อส่วนรวม และการสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์

สถานการณ์ที่ 9

ในการตัดสินใจหาบุคคลเพื่อทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี ได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- ฟังเสียงอาจารย์ เนื่องจากมีเวลาศึกษามากกว่าสถาบันอื่นๆ และส่วนหนึ่งที่ได้เปรียบเนื่องจากรู้จักบุคคลในสถาบันเป็นอย่างดี
- เมื่อฟังข้อมูลจากชั้นแรก จะมีรายชื่อบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาคุณสมบัติว่าเป็นไปตามกฎหมายหรือไม่ และคนที่จะร่วมทำงานกับอธิการบดีมองอธิการบดีอย่างไร เช่น มีความศรัทธา เชื่อมั่น และยินดีร่วมทำงาน เป็นต้น
- เมื่อผ่านขั้นที่สอง จะได้รับรายชื่อบุคคลน้อยลง อธิการบดีจะไปพูดคุยกับบุคคลดังกล่าว แต่ไม่ได้บอกว่าจะให้ทำงานอะไร เพื่อจะฟังความเห็น อธิการบดีเคยทำงานร่วมกับรองอธิการบดีรุ่นเก่าที่เป็นรองอธิการบดีมาด้วยกัน และได้ทำงานร่วมกันด้วยดีมาตลอด ดังนั้นจะต้องถามกลุ่มนี้ก่อน เมื่อตกลงแน่ใจแล้วจึงขอให้ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งทุกคนก็ยินดีที่จะช่วยเหลือ

ในการพิจารณาตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆนั้น ได้จากการวิเคราะห์ภารกิจของสถาบันเป็นหลัก ในกรณีของผู้ช่วยอธิการบดี เมื่อแต่งตั้งรองอธิการบดีเสร็จสิ้นแล้ว จะพิจารณาว่างานส่วนใดที่ต้องหาบุคคลมาช่วยเหลือ ซึ่งจะปรึกษากับรองอธิการบดีทั้งหมด และได้แต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี 2 ตำแหน่ง

หลักในการทำงานของอธิการบดี จะต้องเป็นทีมเดียวกัน เมื่อตัดสินใจแล้ว จะต้องร่วมมือกันในการทำงาน

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะมีหลัก 2 อย่าง คือ ใช้ข้อมูล ข้อมูลต้องแน่นและถูกต้อง โดยมีหลักเกณฑ์ว่าจะทำผิดไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลจะต้องดูว่าโน้มเอียงไปในทางที่จะตัดสินใจไม่ผิด อีกประเด็นหนึ่งคือคุณประโยชน์ จะดูว่าการตัดสินใจเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างไร

บุญช่วย ศิริเกษ อธิการบดีสถาบันราชภัฏเลย
จังหวัดเลย
สัมภาษณ์วันที่ 29 ตุลาคม 2542 เวลา 09.00-11.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

สถาบันมีนโยบายเร่งพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ในปัจจุบัน ในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา ในขณะนี้สถาบันยังด้อยในด้านนี้อยู่ สถาบันจึงได้ดำเนินการออกเป็นระเบียบของสภาประจำสถาบัน ว่าด้วยการให้ทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของอาจารย์ โดยกำหนดหลักการกว้างๆไว้ในระเบียบ ให้มีคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรทุนให้ผู้ลาศึกษาต่อทุกประเภท ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบัน 2 คน ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน 2 คน ผู้แทนผู้บริหารในสภาประจำสถาบัน 3 คน เป็นกรรมการ และมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการ การจัดสรรทุนดังกล่าวเป็นการเสริมกำลังใจแก่ผู้ศึกษาต่อตามศักยภาพของสถาบัน โดยใช้เงินนอกงบประมาณของสถาบัน ในปีการศึกษา 2542 ได้ตั้งงบประมาณไว้ 1 ล้านบาท สถาบันได้มีการประชุมคณะกรรมการและจัดสรรทุนให้แก่อาจารย์ทุกคนที่ลาศึกษาต่อ โดยคณะกรรมการได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาและคิดค่าเป็นเงินออกมา ซึ่งตัวเลขที่ได้รับใกล้เคียงกัน และได้ประกาศทุนออกไปแล้ว

ในกรณีที่สถาบันได้รับทุนคัดเลือกบุคคลไปศึกษาต่อต่างประเทศ จะใช้วิธีการเช่นเดียวกับการจัดสรรทุน โดยเน้นคณะบุคคลในการพิจารณา สถาบันจะกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- จะต้องเป็นความสมัครใจของผู้รับทุน
- ผู้สมัครจะต้องมีศักยภาพ ศักยภาพเหล่านี้สถาบันจะตรวจสอบในรูปของคณะกรรมการ เช่น ผลการสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น
- ดูโอกาสที่จะสำเร็จการศึกษา
- การทำประโยชน์ให้แก่สถาบันที่ผ่านมา โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ตั้งใจ ขยันขันแข็งในการทำงาน เป็นต้น
- เมื่อสำเร็จการศึกษาจะอยู่ช่วยสถาบันได้นานเท่าไร โดยพิจารณาจากอายุราชการที่เหลืออยู่ คนที่มีอายุราชการเหลือมากกว่า จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบันได้ยาวนานกว่าเมื่อสำเร็จการศึกษา

ในการระบุนโยบายของทุน จะต้องพิจารณาทิศทางของสถาบันว่าต้องการเน้นไปในทางใด เช่น ต้องการเน้นสายวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ในการเปิดบัณฑิตศึกษาของสถาบันซึ่งต้องการเน้นทางด้านการศึกษา ขณะนี้ศักยภาพของสถาบันยังไม่เพียงพอ จะต้องเร่งพัฒนาในด้านนี้ด้วย

องค์กรหลักในการพิจารณาทุนในสถาบันจะมีอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับสถาบันมีคณะกรรมการบริหารของสถาบัน ระดับคณะมีคณะกรรมการบริหารของคณะ และในคณะต่างๆมีโปรแกรมวิชา ซึ่งจะมีคณะกรรมการบริหารโปรแกรมวิชา

ในขั้นตอนการพิจารณาให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ จะต้องผ่านองค์กรทั้งสามระดับดังกล่าว โดยมีคณะกรรมการวิชาการกลั่นกรองก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน ซึ่งจะเป็้องค์กรพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกอาจารย์เพื่อรับทุนศึกษาต่อต่างประเทศ

สถานการณ์ที่ 2

กระบวนการเปิดสอนในระดับปริญญาโท ยึดหลัก 2 ประการ คือ

1. ความพร้อมหรือศักยภาพของสถาบัน ศักยภาพด้านบุคลากรของสถาบันเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องเร่งส่งเสริม สนับสนุน ให้ทุน ในขณะที่สถาบันกำลังดำเนินการผลักดันและกระตุ้นให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

2. ความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

- ความต้องการของผู้เรียน
- ความจำเป็นที่จะต้องผลิตบุคลากรประเภทนั้นๆให้กับท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ซึ่งโดยตัวบุคคลอาจไม่ต้องการเรียน แต่เป็นความจำเป็น เช่น สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาคณิตศาสตร์ ถ้าสอบถามผู้เรียนอาจมีผู้ต้องการไม่มากนัก แต่ถือว่าเป็นสาขาที่จำเป็นและขาดแคลนบุคลากรด้านนี้ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว

ในด้านความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือ ความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของหน่วยงานที่จำเป็น อธิการบดีมีความเห็นว่า โดยปกติน้ำหนักทั้งสองส่วนน่าจะเท่ากัน แต่ถ้าจำเป็นจะต้องเรียงลำดับ จะให้ความสำคัญของผู้เรียนก่อน โดยมีแนวคิดและเหตุผลอยู่เบื้องหลังว่า เมื่อเปิดสาขาใดแล้วน่าจะมีผู้เรียน เพราะเป็นสาขาที่มีคนต้องการเรียนเป็นจำนวนมาก การจัดการศึกษาในระดับนี้จะไม่มีงบประมาณสนับสนุนเป็นพิเศษ จะต้องจัดการงบประมาณของตนเอง ถ้าเปิดแล้วมีจำนวนนักศึกษาน้อยจะมีปัญหาในเรื่องค่าใช้จ่าย อีกประเด็นหนึ่งมีความคิดว่าผู้เรียนไม่ว่าจะเรียนสาขาใดก็ตาม เมื่อได้ศึกษาในระดับนี้ก็มีความคุ้มค่าต่อการพัฒนาท้องถิ่น

ขณะนี้สถาบันกำลังขออนุมัติเปิดสาขาการบริหารการศึกษา ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบันแล้ว กำลังรอการเห็นชอบจากคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ถ้าได้รับการเห็นชอบในปีการศึกษาหน้า ก็จะเปิดสาขาการบริหารการศึกษา

สถาบันมีหน่วยงานที่รับผิดชอบตามโครงสร้างของสถาบัน เดิมมีหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย แต่ปัจจุบันไม่อนุญาตให้ตั้งองค์กรนี้ขึ้น สถาบันจึงได้ตั้งหน่วยงานภายในขึ้นมา เพราะงานนี้เป็นนโยบายที่สำคัญและหยุดไม่ได้ ถึงแม้จะไม่มีการตามโครงสร้างโดยตรง แต่ได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมา โดยใช้ชื่อว่าสำนักงานบัณฑิตศึกษา แทนคำว่าบัณฑิตวิทยาลัย มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษาดูแล เหตุที่ตั้งผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายนี้ขึ้นมา เพราะถือว่างานนี้เป็นงานนโยบายที่ต้องเร่งดำเนินการ

ซึ่งจะต้องมีบุคคลที่จะคิดและสร้างสรรค์งานนี้โดยเฉพาะ ขณะนี้ถือว่าก้าวหน้าพอสมควร โดยสามารถเปิดสอนได้ 2 สาขา คือ สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และไทยคดีศึกษา ส่วนในปีการศึกษาหน้าจะเปิดเพิ่มอีก 1 สาขา คือ สาขาบริหารการศึกษา

ขั้นตอนในการเสนอเปิด จะเป็นไปตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏกำหนด คือ

1. การพัฒนาหลักสูตร สภาประจำสถาบันจะต้องเป็นผู้อนุมัติหลักสูตรของสถาบัน
2. การเตรียมศักยภาพ
3. การเสนอตามขั้นตอน โดยผ่านคณะกรรมการบริหารสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน
4. การเสนอสภาวิชาการ และเสนอคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏเพื่อให้ความเห็นชอบ

สถาบันมีแผนที่จะขยายการเปิดสอนอีกสาขาหนึ่ง คือ สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้รับการอนุมัติหลักสูตรจากสภาประจำสถาบันแล้ว ส่วนสาขาอื่นกำลังเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรอยู่ สาขาที่สถาบันต้องการให้มีคือสาขาวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะได้เตรียมการต่อไป

สถานการณ์ที่ 3

ประเด็นที่จะต้องพิจารณาคือ การอนุญาตให้นักศึกษาไปศึกษานอกสถานที่ ไม่ว่าจะไปศึกษาดูงานหรือเข้าร่วมกิจกรรม จะต้องเป็นไปตามกระบวนการ โดยจะต้องมีโครงการรองรับและเสนอโครงการตามลำดับ มีผู้อนุญาตที่ชัดเจน ซึ่งจะแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ถ้าเป็นกิจกรรมการศึกษาดูงานของวิชา/โปรแกรมวิชา ผู้อนุญาตได้แก่รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ถ้าเป็นกิจกรรมไปทัศนศึกษา หรือเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี ผู้อนุญาตได้แก่รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการกำกับดูแลในเบื้องต้นก่อนจะเดินทางไป

ในกรณีที่ได้ไปแล้วประสบอุบัติเหตุจะต้องดำเนินการตามกฎหมาย ถ้าพิจารณาในแง่การป้องกัน สิ่งที่จะต้องระมัดระวังคือพาหนะในการเดินทาง โดยปกติที่สถาบันถือว่านักศึกษาเป็นผู้ใหญ่ จะให้นักศึกษาจัดการเองในเรื่องนี้ แต่สถาบันจะย้ำเตือนนักศึกษาให้ระมัดระวังในเรื่องพาหนะเป็นพิเศษ ในระหว่างการเดินทางจะต้องกำกับดูแลความมีระเบียบและวินัยของคณะผู้เดินทาง และกำกับดูแลพนักงานขับรถให้อยู่ในสภาพที่มีความพร้อม เพราะมักจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ ส่วนอีกเรื่องหนึ่งที่อธิการบดีคิดว่ามีความจำเป็นก็คือ ควรให้มีอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมเดินทางด้วย เพื่อควบคุมดูแลการเดินทาง

ในการแก้ปัญหาคนที่เสียชีวิตและบาดเจ็บนั้น อธิการบดีมีความคิดว่าจะเน้นวิธีการประนีประนอมให้มาก สถาบันจะต้องแสดงความอาลัย ความผูกพันกับผู้เสียชีวิต โดยจัดคณาจารย์และผู้บริหารไปร่วมงานศพ ส่วนในเรื่องกฎหมายคงจะต้องดำเนินการตามกระบวนการตักทวงกฎหมาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของตำรวจ

ผู้บริหารที่จะต้องดูแลและเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการนักศึกษา ทั้งนี้อธิการบดีจะมอบอำนาจการตัดสินใจให้อธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาในการจัดการดูแลผู้ได้รับบาดเจ็บ โดยถือว่าในภาวะวิกฤตอย่างนี้จะต้องรีบดำเนินการช่วยชีวิตไว้ก่อน ในส่วนของเงินนั้นพิจารณาภายหลังได้ นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารระดับรองลงมาที่จะคอยช่วยดูแล เช่น ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 4

ในขณะนี้สถาบันได้ไปผูกพันกับกลุ่มสถาบันราชภัฏด้วยกัน ดังนั้นการที่จะเดินไปในทิศทางใดนั้น คงไม่ได้ตั้งเป้าที่จะเดินไปด้วยตนเอง แต่จะต้องดูสถาบันราชภัฏอื่น ๆ ด้วยว่ากำลังทำอะไรอยู่ ดังนั้นแนวทางที่จะดำเนินการ คือ

- ศึกษาร่วมกับสถาบันอื่น ๆ ในการคิดว่าจะเดินไปทางไหน ในที่ประชุมอธิการบดีครั้งที่ผ่านมาที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีข้อสรุปที่เป็นจุดยืนของอธิการบดีทั้ง 36 แห่ง คือ จะพัฒนาสถาบันเป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการ โดยมีเงื่อนไขว่าจะพัฒนาเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามศักยภาพและความพร้อมของแต่ละแห่ง โดยไม่กำหนดเวลาที่จะพัฒนาไปพร้อมกัน แนวคิดในขณะนี้ สถาบันแต่ละแห่งจะต้องออกพ.ร.บ. ของตนเอง แต่ก็ยังอยากทำงานร่วมกันอยู่เพื่อเสริมศักยภาพ แนวคิดดังกล่าวถือว่ายังไม่สิ้นสุด จะต้องหารือและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันต่อไปอีก

- ในระดับสถาบันก็ศึกษาข้อมูล และให้ความรู้แก่คณาจารย์และบุคลากรในเรื่องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งสถาบันก็ยังไม่ชัดเจนในขณะนี้ โดยดูข้อมูลจากสถาบันที่เป็นแล้วและออกนอกกรอบไปแล้วว่าเป็นอย่างไร และมีปัญหาอย่างไร สถาบันจะได้เตรียมศักยภาพให้พร้อมเพื่อที่จะได้เผชิญกับปัญหานั้น ในวันที่ 3 พฤศจิกายน 2542 จะมีการจัดประชุมสัมมนาอาจารย์ทั้งหมดในเรื่องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยจะเชิญวิทยากรจากมหาวิทยาลัยขอนแก่นมาให้แนวทางว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้เตรียมการและดำเนินการอย่างไร เพื่อนำข้อมูลมาปรับแนวทางในอนาคตของสถาบันต่อไป

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ. ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหารที่ปรึกษาอธิการบดี และนิติกรของสถาบัน โดยให้มีหน้าที่ศึกษาและหาข้อมูล เพราะในพ.ร.บ. จะต้องระบุว่าเป็นส่วนราชการหรืออยู่ในกำกับของรัฐ ถ้ามีการประชุมสัมมนาที่เกี่ยวข้องสถาบันจะส่งคณะกรรมการชุดนี้เข้าร่วมประชุมทุกครั้ง สถาบันมีแผนที่จะร่างพ.ร.บ. ให้เสร็จสิ้นภายในเดือนมีนาคม 2543

การวิพากษ์วิจารณ์ของคณาจารย์ในเรื่องการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมีน้อย อธิการบดีอยากให้อาจารย์พูดคุยและวิพากษ์วิจารณ์กันมากกว่านี้ ซึ่งเมื่อมีการปรับเปลี่ยน จะได้เป็นความคิดในการปรับเปลี่ยนร่วมกัน ไม่ใช่เป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ความคิดเห็นของอธิการบดีสอดคล้องกับกลุ่มอธิการบดี เนื่องจากมีความไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณ สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันของท้องถิ่น ศักยภาพในการหารายได้ของสถาบันยังไม่พร้อมในประเด็นนี้ อีกประเด็นหนึ่งที่เป็นห่วง

คือความพร้อมของผู้ร่วมงานในเรื่องสภาพที่จะปรับเปลี่ยนจากราชการเป็นลูกจ้างของสถาบัน จากเหตุผลดังกล่าวนี้อธิการบดีคิดว่าคงจะต้องเป็นส่วนราชการก่อน ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาประมาณ 4 ปี

สถานการณ์ที่ 5

ในปีการศึกษา 2542 ผู้บริหารชุดเดิมได้ดำเนินการในเรื่องนี้ แต่ปีการศึกษาใหม่ อธิการบดี ได้วางแนวทางไว้แล้ว แต่ยังไม่นำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการดังนี้

- ยึดหลักการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับล่างได้มีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นสายการสอน หรือสายการปฏิบัติงานในศูนย์/สำนัก ในสายการสอน ผู้ที่จะมีบทบาทได้แก่ คณะกรรมการบริหาร โพรแกรมนิวชาเป็นผู้เสนอขึ้นต้น ส่งไปยังคณะกรรมการบริหารคณะ ซึ่งมีมติเป็นประธาน แล้วส่งไปยังคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน สุดท้ายจะส่งมอบให้อธิการบดี ในสายปฏิบัติงานในศูนย์/สำนักก็ใช้หลักการเดียวกัน โดยผ่านสายงานการบังคับบัญชาตามลำดับ

- การพิจารณาความดีความชอบทุกระดับ จะพิจารณาในรูปคณะบุคคล โดยให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

- นโยบายของอธิการบดีอีกเรื่องหนึ่ง คือ กระจายโอกาสให้ผู้ที่ยังขาดโอกาสในอดีต เพื่อเป็นการเสริมกำลังใจ ซึ่งบางคนเว้นมา 7-8 ปี โดยไม่ได้รับการดูแล อธิการบดีจะไม่ยึดหลักคนทำงานมาก ควรได้รับการพิจารณา คนทำงานน้อยไม่ควรได้รับการพิจารณา เป็นประเด็นที่สำคัญ แต่จะยึดหลักการกระจายไปยังคนที่ด้อยโอกาสเป็นสำคัญ โดยหาวิธีการกระตุ้นคนที่ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการทำงาน และมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

ในการให้ความดีความชอบของอาจารย์ จะต้องมองวัตถุประสงค์ 2 ส่วน คือ ตอบแทนคนทำงานดีและขยัน และให้กำลังใจคนที่ขาดโอกาส เพื่อดึงคนเหล่านี้กลับมาทำงาน

การกำหนดโควตาจะต้องปรึกษาหารือกันในระดับบริหาร ในที่ประชุมอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และคณะกรรมการบริหารสถาบัน จะต้องทราบโควตาที่จัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน และจะต้องตกลงจำนวนโควตาก่อนจะพิจารณาตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอบุคคลตามโควตาที่จัดสรรให้ ถ้าผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความเป็นธรรมเหมาะสม ก็จะดำเนินการตามที่เสนอ เว้นแต่เสนอบุคคลไม่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแจ้งและขอให้หัวหน้าหน่วยงานได้ปรับเปลี่ยน โควตาที่คิดจะมาจากจำนวนคนที่สังกัดในหน่วยงานนั้นๆ โดยจะต้องจัดคนให้เข้ากลุ่มต่างๆ เพื่อให้เห็นปริมาณว่ากลุ่มใดใหญ่หรือเล็ก อีกส่วนหนึ่งคือปริมาณและคุณภาพของงาน

สถานการณ์ที่ 6

อธิการบดีมีแนวคิดที่จะรับนักศึกษาจำนวนมาก ซึ่งเป็นนโยบายที่ได้ประกาศไปแล้วว่าจะต้องรับจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีผู้จบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมากขึ้น และมีความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกระแสของการศึกษาสำหรับมวลชน สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น จะต้องตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ และจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ต้องการศึกษาต่อ โดยมีความเชื่อว่าเมื่อคนได้รับการศึกษาในระดับนี้แล้ว จะสามารถนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาท้องถิ่นหรือสังคมได้

การขยายจำนวนการรับนักศึกษามีข้อจำกัด เช่น ในขณะนี้ห้องเรียนมีจำนวนจำกัด อาคารใหม่ยังสร้างไม่เสร็จ สำหรับข้อจำกัดด้านอาจารย์นั้นพอจะมีทางออก โดยจะเชิญบุคลากรจากท้องถิ่นเข้ามาเสริมได้ เช่น ในกรณีการเปิดศูนย์ที่จังหวัดขอนแก่นในระดับปริญญาตรี ข้อจำกัดที่วิกฤตในขณะนี้คือสถานที่ ทางออกในเรื่องนี้คือการจัดการศึกษาในรูปแบบที่ผ่อนปรน ปัญหาด้านสถานที่ โดยการขยายเวลาเรียนเพิ่มขึ้น และมีการกำหนดภาระการสอนของอาจารย์ว่า ถ้าสอนเกิน 12 คาบ สามารถเบิกเงินค่าสอนได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นมากก็คืออาจารย์อยากสอนมาก

ทางออกอีกวิธีหนึ่ง สถาบันจะเปิดสอนภาคค่ำหรือภาคเย็น ซึ่งแตกต่างจากภาคคศ.บป. เนื่องจากผู้เรียนยังไม่มียานพาหนะ และจะยึดหลักกึ่งกลางระหว่างภาคปกติกับภาคคศ.บป. เรียกว่า การศึกษาเพื่อปวงชน โดยเก็บค่าเรียนสูงกว่าภาคปกติเล็กน้อย แต่ต่ำกว่าภาคคศ.บป. เนื่องจากจะต้องนำเงินดังกล่าวไปจ่ายเป็นค่าสอนของอาจารย์ด้วย

แนวคิดอีกอย่างจะต้องไปเปิดศูนย์ที่จังหวัดขอนแก่นด้วยวิธีการเดียวกันนี้ ถ้าศูนย์ขอนแก่นไม่สามารถเปิดสอนภาคเย็นได้ เนื่องจากมีข้อจำกัด จะต้องใช้เวลาวันเสาร์-อาทิตย์แทนภาคคศ.บป. เนื่องจากที่ศูนย์ขอนแก่นขณะนี้จำนวนนักศึกษาภาคคศ.บป. ลดลง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากค่าเล่าเรียนแพง และผู้มีส่วนทำส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาเกือบหมดแล้ว จะเหลือก็แต่ผู้ไม่มียานพาหนะ การจัดการศึกษาที่เป็นระบบกึ่งระหว่างภาคปกติและภาคคศ.บป. จะช่วยให้คนมีโอกาสได้เข้าเรียนมากขึ้น ส่วนการจัดการศึกษาในระบบอื่นๆ เช่น การศึกษาที่จะลดเวลาเข้าชั้นเรียนให้น้อยลงโดยใช้สื่อเข้ามาแทน ยังเป็นความคิดอยู่ จะต้องมีการพูดคุยและปรึกษาหารือกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

นโยบายดังกล่าวอธิการบดีได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นเจ้าของเรื่อง ในขั้นตอนการปฏิบัตินั้น โปรแกรมวิชาและคณะจะเป็นผู้เสนอ ส่วนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะกำหนดให้มีการเปิดสอนในโปรแกรมวิชาต่างๆ โดยนำทั้งสองส่วนนี้มาประกอบกัน และตัดสินใจในระดับคณะกรรมการบริหารของสถาบัน โดยมีคณะกรรมการวิชาการลั่นกรองก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารเพื่อพิจารณาตัดสินใจ

สถานการณ์ที่ 7

เงินบำรุงการศึกษาและเงินจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) จัดเป็นเงินประเภทนอกงบประมาณ หลักในการใช้เงินประเภทนี้ เพื่อเสริมสร้างงานที่ใช้เงินงบประมาณแผ่นดินให้สมบูรณ์ หรือเพื่อใช้ในงานพัฒนาที่เป็นนโยบายที่สำคัญ แต่ไม่สามารถใช้เงินงบประมาณแผ่นดินได้

วิธีการจัดสรร จะให้หน่วยงานต่างๆ เสนอโครงการที่สอดคล้องกับจุดเน้นที่สำคัญ เช่น การให้มีคอมพิวเตอร์ทั้งในด้านบริหารและการเรียนการสอนให้เพียงพอ การส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น จุดเน้นที่สำคัญเกิดจากความคิดของอธิการบดี แล้วขยายความคิดดังกล่าวต่อที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี หลังจากนั้นนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาปรับปรุงและแก้ไข สุดท้ายนำเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อพิจารณาปรับปรุงและให้ความเห็นชอบ ในความคิดของอธิการบดี การจัดสรรงบประมาณควรใช้วิธีการดังนี้

- จัดสรรเงินเป็นก้อน โดยพยายามสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารและคณาจารย์ในเรื่องนี้
- เน้นการติดตามผล เมื่อให้นโยบายและยอดงบประมาณไปแล้ว หน่วยงานต่างๆ จะต้องเสนอโครงการที่สอดคล้องกับจุดเน้นและยอดงบประมาณที่ให้ไป การติดตามผลจะต้องเร่งดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลมากขึ้น เงินที่จัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ ไปนั้น ในกรณีที่ใช้ไม่หมด หน่วยงานต่างๆ สามารถสะสมเงินไว้ได้ สถาบันจะใช้หลักการบริหารที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก เพื่อเตรียมการไปสู่การออกนอกกรอบในอนาคต

อธิการบดีจะมอบหมายงานให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องงบประมาณ โดยประสานงานและรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ในสถาบัน หลังจากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาตัดสินใจ

ในการจัดสรรเงินเป็นก้อนนี้ จะยึดฐานของการจัดสรรซึ่งประกอบด้วยจุดเน้นของการพัฒนาการเป็นส่วนราชการในสถาบัน และการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมา

สถานการณ์ที่ 8

การเตรียมเป็นเจ้าภาพกีฬานักศึกษานั้น เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษา จะมอบนโยบายให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาไปตั้งคณะกรรมการ เพื่อเตรียมการ ในการเตรียมการ ถ้าเกี่ยวกับการแข่งขัน จะต้องเตรียมการในเรื่องสนาม กรรมการ และอื่นๆ ซึ่งจะต้องดูว่าสถาบันมีความพร้อมอย่างไร และจะต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกอย่างไร การเตรียมการอีกส่วนหนึ่ง เป็นเรื่องสวัสดิการ ที่พักอาศัย การเดินทาง และอาหาร อธิการบดีจะตั้ง

คณะทำงาน และมอบให้คณะทำงานไปประชุมปรึกษาหารือกันในรายละเอียด รวมทั้งศึกษาข้อจำกัด สิ่งที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการเป็นหลัก

ในเรื่องงบประมาณ จะต้องแยกให้เห็นเป็นส่วน ๆ ว่า เป็นงบประมาณสมทบหรือสนับสนุนมาจากสถาบันอื่น ซึ่งจะต้องเชิญผู้แทนของสถาบันอื่นมาประชุมตกลงกันและเห็นชอบร่วมกันก่อน อีกส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณของสถาบันที่จะใช้เสริมและเติมให้เพียงพอ จะต้องมีการวางแผนในเรื่องงบประมาณให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบว่างบประมาณที่สถาบันอื่นสมทบเป็นเงินเท่าไร และงบประมาณของสถาบันที่จะใช้เสริมเป็นยอดเงินเท่าไร

การเตรียมการนั้น จะต้องเริ่มจากข้อมูลประเภทกีฬา จำนวนนักกีฬา และผู้คุมทีม กรรมการแต่ละฝ่ายจะต้องรู้ปริมาณงานและกิจกรรมที่จะทำ จึงจะประมาณการค่าใช้จ่ายได้ หลังจากนั้นเมื่อนำมารวมกันทุก ๆ ฝ่าย จะได้งบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด ซึ่งมาจากสองแหล่งที่กล่าวข้างต้น

อธิการบดีมีความเชื่อว่า การกีฬามีส่วนในการสร้างคนและสังคมค่อนข้างมาก ดังนั้นการลงทุนในเรื่องกีฬาถือว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า แต่ก็ต้องพิจารณาในประเด็นของการลงทุนจำนวนมาก แต่มีผู้ได้ร่วมกิจกรรมจำนวนน้อยด้วย ซึ่งจะต้องพิจารณาแก้ไขต่อไป

สถานการณ์ที่ 9

ในการพิจารณาหาบุคคลดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี อธิการบดีได้วิเคราะห์ภารกิจของสถาบันตามพ.ร.บ.ของสถาบันราชภัฏ พบว่ามีภารกิจอยู่ 6 ด้าน และต้องการให้มีรองอธิการบดีดูแลงานตามภารกิจให้ครบ จึงได้เพิ่มตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยี และรองอธิการบดีฝ่ายวัฒนธรรม ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีนั้นจะยึดจุดเน้นของงาน ซึ่งเป็นงานเฉพาะที่ดึงออกมาจากงานของรองอธิการบดี แต่เป็นจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาในช่วงที่อธิการบดีรับผิดชอบ เช่น มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายโรงเรียนสาธิต เพราะต้องการเห็นโรงเรียนสาธิตเป็นต้นแบบของการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา มีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา เพราะต้องการจะขยายการเปิดบัณฑิตศึกษาให้ได้ผลอย่างรวดเร็ว สถาบันมีผู้ช่วยอธิการบดี 4 ตำแหน่ง อีก 2 ตำแหน่งจะเป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ และสัมพันธ์ชุมชน และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม

อธิการบดีจะเป็นผู้เลือกบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเอง โดยมีเกณฑ์ดังนี้

- มีตำแหน่งทางวิชาการ เนื่องจากรองอธิการบดีเป็นผู้นำในระดับสูง และนโยบายของอธิการบดีต้องการเร่งรัดในเรื่องตำแหน่งทางวิชาการ ดังนั้นบุคคลที่จะเป็นรองอธิการบดีจะต้องมีตำแหน่งทางวิชาการ

- มีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่าคณบดีหรือเทียบเท่า เคยเป็นคณบดีหรือผู้อำนวยการสำนักมาแล้ว

- มีความถนัด หรือมีประสบการณ์หรือความสนใจในงานด้านนั้น ๆ

เกณฑ์ในการเลือกผู้ช่วยอธิการบดี จะไม่ยึดตำแหน่งทางวิชาการ แต่จะยึดความถนัดและความสนใจเป็นสำคัญ และมีภาวะผู้นำที่จะสร้างทีมงานได้

เกณฑ์ดังกล่าวได้แจ้งให้คณาจารย์ทราบในที่ประชุม อธิการบดีจะเป็นผู้หาข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัดสินใจด้วยตนเอง โดยยึดหลักตามกระบวนการของกฎหมาย การพิจารณาบุคคลเพื่อทำหน้าที่รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี อธิการบดีจะเป็นผู้เสนอ เป็นการสร้างประเพณีที่อธิการบดีจะต้องทำงานร่วมกับคนที่อธิการบดีอยากจะทำ และทำงานเป็นทีม

ในการทำงาน อธิการบดีจะให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน และทำความเข้าใจร่วมกัน โดยจะมีการประชุมทุกวันจันทร์

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจในการบริหาร จะเน้นในรูปคณะกรรมการขององค์กรต่างๆ ในสถาบัน ซึ่งเสนอผ่านตามสายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สายงานวิชาการ จะประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร โปรแกรมวิชาเป็นผู้เสนอผ่านคณะกรรมการบริหารคณะ คณะกรรมการวิชาการ และคณะกรรมการบริหารสถาบัน เป็นต้น การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะใช้คณะกรรมการบริหารสถาบันเป็นหลัก

นิพนธ์ อินสิน อธิการบดีสถาบันราชภัฏสกลนคร
จังหวัดสกลนคร
สัมภาษณ์วันที่ 14 ธันวาคม 2542 เวลา 11.00-13.15 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการตัดสินใจจะพิจารณาดังนี้

- แผนการเปิดปริญญาโทในอนาคต โดยมุ่งหวังว่าผู้สำเร็จปริญญาเอกจะช่วยเป็นหลักในการเปิดบัณฑิตศึกษา ใน 2-3 ปีข้างหน้า ซึ่งผู้ไปศึกษาต่อจะต้องเป็นไปตามแผนการเปิดปริญญาโทของสถาบัน

- อายุราชการ โดยพิจารณาอายุราชการที่เหลืออยู่ เช่น คนที่มีอายุราชการเหลืออยู่ 5 ปี กับ 10 ปี จะพิจารณาคนที่อายุราชการเหลืออยู่ 10 ปี ทั้งนี้จะดูการทำประโยชน์ให้แก่องค์กรเป็นหลัก

ในการพิจารณาเกณฑ์อื่น ๆ เพิ่มเติม อาจจะดูการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการอุทิศตนในการทำงาน แต่จะเป็นประเด็นรองลงไป

สถาบันมีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะมอบให้ดำเนินการคัดเลือกบุคคล โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธานกรรมการ อาจารย์ที่สนใจเป็นกรรมการประมาณ 6 คน โดยอธิการบดีจะให้นโยบายตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ข้างต้น เมื่อคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรพิจารณาเบื้องต้นแล้ว จะนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักเป็นกรรมการ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะอยู่ที่คณะกรรมการอำนวยการ

สถานการณ์ที่ 2

กระบวนการเปิดสอนปริญญาโทจะต้องพิจารณาข้อมูลหลาย ๆ อย่าง ความประสงค์ของผู้เรียนจะเป็นข้อมูลส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งจะต้องดูความพร้อมและศักยภาพของสถาบัน ถ้าสถาบันมีความพร้อมและพัฒนาได้ก็สามารถเปิดสอนได้ อีกส่วนหนึ่งที่จะต้องพิจารณาคือ สาขาเหล่านั้นเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมหรือไม่ เช่น สาขาบริหารการศึกษา ปัจจุบันสถาบันแทบทุกแห่งเปิดสอนในสาขานี้ ถ้าพิจารณาในเชิงประโยชน์น่าจะอยู่ในลำดับรองลงไป สาขาวิธีสอนต่างๆ น่าจะจำเป็นมากกว่าสาขาบริหารการศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันหลายๆ แห่งมุ่งเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษามากพอสมควรแล้ว สถาบันน่าจะมีทางเลือกให้กับคนในชุมชน โดยเปิดสาขาที่ไม่ซ้ำซ้อนกันมากนัก จึงมองว่าสาขาวิธีสอนต่างๆ สาขาวิวัฒนาการศึกษา น่าจะไปเกื้อหนุนต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา แผนการเปิดสอนต่อไป ได้แก่ สาขา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา จะเปิดสอนปี 2544 สาขาหลักสูตรและการสอน ซึ่งจะเน้นวิธีสอน ในสาขาต่างๆ เช่น วิธีสอนชีววิทยา วิธีสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น จะเปิดสอนปี 2544 และสาขา วัตผลการศึกษา จะเปิดสอนปี 2544

หลักในการทำงานของบัณฑิตศึกษา จะมอบให้คณะต่างๆดำเนินการ โดยจะไม่จัดตั้ง หน่วยงานใหม่ มีการบริหารเป็นคณะกรรมการบริหารสาขา เช่น คณะกรรมการบริหารสาขาบริหาร การศึกษา สังกัดคณะครุศาสตร์ ต่อไปเมื่อเปิดสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา ก็จะสังกัด คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สถาบันมีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้กำกับดูแลงานบัณฑิตศึกษา โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน คณบดีเป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริม วิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ

สถานการณ์ที่ 3

ในการวางแผนป้องกัน สถาบันจะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย เช่น ดูสภาพของ ยานพาหนะที่เช่า และถือเป็นนโยบายของสถาบันว่า การไปทัศนศึกษาจะต้องมีการประกันภัย ทุกครั้ง รวมทั้งจะต้องมีอาจารย์ควบคุมดูแล เป็นต้น

เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะต้องรีบจัดการอย่างรวดเร็วที่สุด โดยแจ้งให้ผู้ปกครองนักศึกษาทราบ จะต้องดูแลผู้ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตที่ดีที่สุด เพราะถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก อธิการบดี จะต้องเข้าไปดูแลจัดการด้วยตนเอง และถือเป็นหน้าที่ของรองอธิการบดีทุกคนต้องช่วยกันดูแลด้วย ในการแบ่งหน้าที่จะไม่ยึดตำแหน่ง แต่จะดูศักยภาพและความสามารถของแต่ละคนเป็นหลัก ความเห็นของอธิการบดีนั้น การดูแลก่อนเกิดเหตุสำคัญกว่าการดูแลหลังเกิดเหตุ ดังนั้นจะเน้น กระบวนการป้องกันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการก่อน

คณะกรรมการวิชาการได้ให้นโยบายไว้ว่า การไปศึกษานอกสถานที่เป็นสิ่งที่จำเป็น เปิดโอกาสให้ดำเนินการได้ แต่จะต้องอยู่ในแผนการสอน มีการวางแผนที่ดี มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และก่อให้เกิดประโยชน์แก่นักศึกษา

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาเพื่อการเป็นนิติบุคคล โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน และมีกรรมการประมาณ 20 คน ประกอบด้วยรองอธิการบดีบางคน คณบดีทุกคน ผู้อำนวยการ สำนักบางสำนัก และบุคคลที่มีความสนใจและเป็นนักคิดขององค์การเป็นกรรมการ โดยมีคณบดี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เป็นกรรมการและเลขานุการ หน้าที่ของคณะกรรมการคือ รวบรวมข้อมูลพิมพ์เผยแพร่ให้คณาจารย์ทุกคนทราบ จัดประชุมสัมมนาอาจารย์ ซึ่งได้ดำเนินการ

ไปแล้ว 2 ครั้ง ไปร่วมประชุมสัมมนาในที่ต่างๆ และคิดว่าเป้าหมายสุดท้ายสถาบันควรจะเป็นอะไร เมื่อได้ทิศทางของสถาบันแล้วการร่างพ.ร.บ.ก็เป็นเรื่องที่ย่าง สถาบันยังไม่ได้จัดทำประชาพิจารณ์ อาจารย์ เนื่องจากถือหลักว่าจะให้ข้อมูลให้มากที่สุดก่อนจะทำประชาพิจารณ์ แต่ได้วางเป้าหมาย ในการทำประชาพิจารณ์ไว้ในช่วงปลายปี 2543 ในปีการศึกษาหน้าจะจัดประชุมสัมมนาอีกสัก 2-3 ครั้ง โดยจะเชิญวิทยากรมาบรรยายครั้งละ 1 คน ในส่วนตัวอธิการบดีและทีมนักคิด มีใจ โน้มเอียงไปทางที่จะต้องการออกนอกระบบ โดยมีเหตุผลว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการ มีจุดอ่อนมากมาย ต้องออกนอกระบบเท่านั้นจึงจะเป็นทางรอด ส่วนจะเสียผลประโยชน์หรือไม่ นั้น กลุ่มประชาคมต้องเสียผลประโยชน์บางส่วนแน่นอน แต่เพื่อประโยชน์ขององค์การและประเทศชาติ จำเป็นต้องออกนอกระบบ และส่วนหนึ่งเป็นช่วงจังหวะของการก้าวไปข้างหน้า

ในฐานะที่เป็นอธิการบดี ถ้าให้เลือกจะเลือกออกนอกระบบภายในปี 2545 ในกระบวนการ ตัดสินใจ ถ้ากล้าที่จะเสี่ยงจะมีผลดีมากกว่าผลเสีย โดยหลักตรรกะคิดง่ายๆว่า ขณะนี้มหาวิทยาลัย สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องผลักดันไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ เพราะในระบบราชการนั้นมีจุดอ่อน มากมายอย่างที่กล่าวไปแล้ว ขณะเดียวกันถ้าสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่งจะเข้าไปแทนที่ในระบบ ที่คิดว่าล้มเหลวแล้ว โดยหลักตรรกะเป็นไปไม่ได้เลย ดังนั้นสถาบันใดที่กล้าเสี่ยงออกนอกระบบก่อน สถาบันนั้นจะได้ประโยชน์ ซึ่งอาจจะมีข้อต่อรองได้ด้วย การเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการจะมีปัญหา มาก เช่น การเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการจะทำงานในส่วนราชการได้หรือไม่ เพราะเป็นกรมฯหนึ่ง ซึ่งจะต้องใช้ข้าราชการพลเรือนจำนวนมากมาย จะนำอัตรามาจากไหน แต่ถ้าออกนอกระบบ จำนวนคนที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถดำเนินการได้เลย โดยการบริหารและการจัดการที่ดี และให้ อธิการบดีมีอิสระในการบริหารมากขึ้น

สถานการณ์ที่ 5

นโยบายของสถาบันจะไม่มีขั้นสองชั้น จะให้ขั้นสูงสุดเพียงขั้นครึ่งเท่านั้น และเนื่องจาก ช่วงที่มารับงาน การประเมินที่ผ่านมายังไม่สมบูรณ์ โดยการประเมินรอบแรกดำเนินการในช่วง เดือนมกราคม ซึ่งควรจะประเมินก่อนหน้านี้นี้ และการประเมินในรอบที่สองดำเนินการในต้นเดือน มิถุนายน สถาบันจึงได้มอบให้ฝ่ายนิติการปรับแบบประเมินของก.พ.ให้เหมาะสมกับการทำงาน ของสถาบัน และนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการเพื่อเห็นชอบร่วมกัน หลังจากนั้นจะใช้แบบประเมินนี้ ประเมินการทำงานของอาจารย์ต่อไป

เมื่อสถาบันได้ข้อมูลจากการประเมินแล้ว ผู้บริหารที่ประกอบด้วยคณบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์/สำนัก และรองอธิการบดีจะมาพิจารณาร่วมกัน โดยใช้วิธีเปิดกว้าง แม้จะเสียเวลาบ้าง เกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการมากนัก แต่เป็นเกณฑ์ภายในใจก็คือ พยายามกระจายงานและความดีความชอบ

ในการให้ความดีความชอบผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และรองอธิการบดี จะให้ที่ประชุมรองอธิการบดีเป็นองค์กรในการพิจารณาตัดสินใจ

สถานการณ์ที่ 6

เมื่อมีคนประสงค์อยากจะเรียนมากขึ้น สถาบันจะต้องตอบสนอง แต่จะต้องจัดการให้ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพ ซึ่งความจริงแล้วสถาบันติดอยู่ในกรอบความคิดเดิมมากเกินไป โดยไปยึดจำนวนห้องเรียน จำนวนอาจารย์ และกำหนดว่าจะต้องรับนักศึกษาจำนวนเท่านี้ ทั้งๆที่สถาบันสามารถบริหารและจัดการได้มากมาย เช่น กรณีห้องเรียนไม่เป็นอุปสรรคเลย สามารถจัดช่วงเวลาให้นักศึกษาเข้าเรียนได้มากมาย หรือจำนวนอาจารย์ก็ไม่เป็นอุปสรรค เพราะสามารถจ้างอาจารย์ได้ เนื่องจากมีงบประมาณเพียงพอ จากการวิจัยและตรวจสอบพบว่า อาจารย์ที่จ้างสามารถช่วยงานสถาบันได้มาก ทำงานเต็มที่ และควบคุมคุณภาพได้ดีด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการออกนอกระบบของสถาบัน ดังนั้นจะต้องทลายกรอบความคิดเดิมที่ยึดจำนวนนักศึกษาต่ออาจารย์เป็นหลัก สถาบันสามารถที่จะตอบสนองผู้ที่ต้องการเรียนได้จำนวนมาก สถาบันจะต้องมีการประกันคุณภาพที่ดี เช่น กระบวนการเรียนการสอน อาจารย์จะต้องมีแผนการสอน มีตำรา และดำเนินการสอนให้ครบถ้วน สถาบันต้องจัดการให้อาจารย์สามารถเข้าถึงทรัพยากรที่มีอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด เช่น การพิมพ์เอกสาร ตำรา การไปศึกษา ฝึกอบรม และสัมมนา เป็นต้น

ในปีที่สถาบันได้วางแผนเชิงรุกในการรับนักศึกษา จะรับนักศึกษาจำนวนมากด้วยวิธีบริหารและจัดการเอง ซึ่งในแง่อาคารสถานที่ ปัจจุบันสามารถรองรับนักศึกษาได้ประมาณ 1 หมื่นคนอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะรับเพิ่มอีก 10-20 เปอร์เซ็นต์จึงเป็นเรื่องที่เป็นไปได้

ในปีที่ผ่านมา สถาบันรับนักศึกษาที่สมัครสอบเกือบทั้งหมด โดยเปิดสอนภาคบ่ายประมาณ 1 พันคน ใช้ระเบียบการเก็บเงินเหมือนกันกับภาคปกติทุกอย่าง ในภาคเรียนที่สอง นักศึกษากลุ่มนี้จะจัดตารางสอนตรงกับภาคปกติ ดังนั้นนักศึกษาทุกคนก็คือนักศึกษาภาคปกติ สถาบันได้กำหนดภาระการสอนอาจารย์ ถ้าสอนเกิน 12 ชั่วโมง/สัปดาห์ สามารถเบิกค่าสอนได้ หรือกรณีรวมห้องซึ่งจ่ายค่าสอนไม่ได้ สถาบันก็จะจ่ายค่าตรวจข้อสอบให้แทน เป็นต้น

ความเห็นของอธิการบดีในการรับนักศึกษาจำนวนมากนั้น สถาบันควรเปิดรับเต็มที่เท่าที่จะจัดการได้ แต่จะต้องมีการประกันคุณภาพควบคู่ไปด้วย และการจัดการศึกษาจะต้องหลากหลายและมีหลายทางเลือก โดยเน้นการเรียนด้วยการปฏิบัติด้วยตนเองมากขึ้น เป็นความมุ่งหวังของอธิการบดีที่จะนำกระแสพระราชดำรัสในเรื่องของทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการศึกษาให้ได้ในช่วง 3-4 ปี

สถานการณ์ที่ 7

กระบวนการในการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน จะมีคณะกรรมการอยู่ 2 ชุด คือ คณะกรรมการในระดับคณะ และคณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณ ซึ่งสภาประจำสถาบันเป็นผู้แต่งตั้ง จะทำหน้าที่คล้ายกรรมาธิการงบประมาณของสภาผู้แทนราษฎร ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้แทนคณาจารย์ใน

สภาประจำสถาบัน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ

แนวคิดในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา สถาบันจะมอบให้หน่วยงานที่เป็นภาควิชาเดิม หรือโปรแกรมวิชาเป็นผู้ประมาณการรายรับของหน่วยงาน โดยคิดจากจำนวนนักศึกษา และรายวิชาที่ภาควิชารับผิดชอบ เงินส่วนนี้สถาบันจะจัดสรรให้หน่วยงานประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ของประมาณการรายรับ ซึ่งเป็นสิทธิที่ภาควิชาหรือโปรแกรมวิชาจะนำไปจัดทำโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายที่สภาประจำสถาบันกำหนดไว้ แนวคิดพื้นฐานในการจัดสรรเงินคือ ภาระงานอยู่ที่ไหนเงินจะอยู่ตรงนั้น เป็นการจัดสรรเงินตามภาระงาน ในส่วนเงินบำรุงสถาบันจะนำมาใช้ในการบริหารกลางของสถาบัน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับค่านักศึกษา

สถานการณ์ที่ 8

กระบวนการเตรียมการเป็นเจ้าภาพมีจุดอ่อนอย่างหนึ่ง สถาบันมักจะมอบให้อาจารย์เป็นผู้ดำเนินการ แต่นักศึกษาไม่มีส่วนร่วมในการเตรียมการเป็นเจ้าภาพ ทั้งๆที่เป็นกิจกรรมของนักศึกษา กระบวนการแข่งขันกีฬาน่าจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นสถาบันจะมอบให้นักศึกษาเป็นผู้เตรียมการทั้งหมด อาจารย์เป็นที่ปรึกษาเท่านั้น ผลที่เกิดขึ้นนักศึกษามีความกระตือรือร้น เช่น เข้าร่วมกิจกรรมเชียร์ด้วยความสมัครใจ เพราะถือเป็นความรับผิดชอบของนักศึกษาเอง แต่บางจุดอาจบกพร่องบ้าง แต่การบกพร่องนั้นนักศึกษาก็เกิดการเรียนรู้

ในส่วนงบประมาณการแข่งขัน เป็นการลงทุนที่สูง หากจัดเพื่อมุ่งชนะอย่างเดียว ไม่น่าให้นักศึกษาเข้ามาร่วมกระบวนการ จะเป็นการสูญเสียเปล่าอย่างมหาศาล แต่ถ้าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ของนักศึกษา ที่เหลืออยู่ก็คือประสบการณ์ของนักศึกษา ซึ่งถือว่าการคุ้มค่า

สถาบันจะมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกีฬาเป็นผู้ดูแล และเป็นแม่ข่ายหลักในแง่กระบวนการคิดให้กับนักศึกษา

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การแข่งขันกีฬาเป็นสิ่งที่ดี แต่น่าจะมีช่วงห่างบ้าง คือกีฬารวมของราชภัฏจัด 2 ปีต่อครั้ง แต่ในกลุ่มจะแข่งขันกันทุกปีซึ่งค่อนข้างจะถี่เกินไป ค่าใช้จ่ายจะสูง การแข่งขันกีฬาจะต้องให้เกิดพร้อมๆกับกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นสุดยอดของการแข่งขันกีฬา ส่วนหนึ่งอยากให้ทุกสถาบันเปลี่ยนแนวคิดในการแข่งขันกีฬา ซึ่งควรเป็นกีฬาเพื่อคนทั้งหมด ในองค์การมากกว่าเพื่อกลุ่มคนส่วนหนึ่งเท่านั้น

สถานการณ์ที่ 9

กระบวนการสรรหามี 2 แนวทาง คือ ให้ประชาคมมีส่วนร่วมโดยตรง หรือเป็นการตัดสินใจของอธิการบดี แต่ประชาคมมีส่วนร่วมทางอ้อม อธิการบดีจะใช้วิธีที่สอง เหตุผลที่ใช้เนื่องจากตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี เป็นตำแหน่งที่ต้องผูกพันกับอธิการบดีค่อนข้างสูง ความรับผิดชอบ ความสำเร็จหรือความล้มเหลว หรือการกระทำทุกอย่างถือว่าเป็นเงาของอธิการบดี ดังนั้นอธิการบดีน่าจะมีอำนาจในการเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

กระบวนการสรรหา ส่วนหนึ่งจะฟังประชาคมอย่างไม่เป็นทางการหลาย ๆ กลุ่ม และประเมินข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ เกณฑ์ที่ใช้ในการเลือกบุคคลจะพิจารณาความรู้ความสามารถและคุณธรรม ซึ่งสองส่วนนี้จะแยกกันไม่ออก คุณธรรมสำคัญที่สุดที่จะพิจารณาคือความไม่เห็นแก่ตัว ข้อได้เปรียบประการหนึ่งของอธิการบดีคือทำงานที่สถาบันแห่งนี้มานาน จึงได้เรียนรู้คนโดยอัตโนมัติ และอีกส่วนหนึ่งอธิการบดีจะเปิดใจกว้างที่จะรับฟังความเห็นของคนอื่น

แนวคิดในการทำงานของอธิการบดีจะยึดนักศึกษาเป็นตัวตั้ง ไม่เอาตัวเองเป็นตัวตั้ง ซึ่งจะลดปัญหาข้อขัดแย้งบางประการได้ ในการแต่งตั้งรองอธิการบดีจำนวน 6 คน จะดูจากสำนักในปัจจุบันที่มีอยู่ 6 สำนัก ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีนั้นจะไม่เกี่ยวข้องกับงานของรองอธิการบดี เนื่องจากไม่เกี่ยวข้องกับงานใน 6 สำนักดังกล่าว เช่น ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกีฬา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายอาคารอเนกประสงค์ และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายรักษาความปลอดภัย

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจจะฟังเสียงคนอื่นค่อนข้างมาก ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนในขณะนี้ จุดนี้เป็นศิลปะระหว่างการฟังเสียงคนอื่นกับไม่ฟังเสียงคนอื่น จุดพอดีจะต้องอาศัยประสบการณ์ เพราะถ้าฟังเสียงคนอื่นมากๆ การตัดสินใจก็จะช้า แต่ถ้าตัดสินใจคนเดียวจะเป็นเผด็จการ ซึ่งหมดสมัยไปแล้วในขณะนี้

จรรยาบรรณ อธิการบดีสถาบันราชภัฏอุดรธานี
จังหวัดอุดรธานี
สัมภาษณ์วันที่ 15 ธันวาคม 2542 เวลา 09.30-12.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการพิจารณาจะต้องดูเกณฑ์ของเจ้าของทุนเป็นพื้นฐาน หลังจากนั้นจะดูรายละเอียดดังนี้

- ประโยชน์ที่สถาบันจะได้รับจากบุคคลที่ได้รับทุน จะพิจารณาว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันมากน้อยเพียงใด โดยดูจากสาขาที่เป็นทิศทาง (Trend) ของสถาบัน
- ศักยภาพของผู้ได้รับทุน จะพิจารณาถึงความสามารถในการศึกษาเล่าเรียนว่า เมื่อไปศึกษาเล่าเรียนแล้วจะต้องสำเร็จการศึกษา มีความสามารถในภาษาอังกฤษและการใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ มีความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการเรียนในอดีต เป็นต้น
- ขวัญกำลังใจ ในการพิจารณานั้นจะดู 2 ประเด็นแรกเป็นหลัก แต่ประเด็นขวัญกำลังใจนั้นจะพิจารณาว่าคนเหล่านี้ได้ปฏิบัติงานให้กับสถาบันมาโดยตลอด และเมื่อกลับมาก็ยังจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันต่อไป

ผู้ที่จะเป็นคณะกรรมการคัดเลือกประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน ได้แก่ อธิการบดี และฝ่ายวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผู้ควบคุมระดับนโยบาย ซึ่งได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและผู้ควบคุมการปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คณบดี

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนระดับปริญญาโท เหตุผลความจำเป็นของผู้เรียนไม่ใช่ประเด็นหลัก แต่จะพิจารณาความจำเป็นของประเทศเป็นประเด็นหลัก เช่น สถาบันได้เร่งเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโทและการสอน เนื่องจากพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นตัวผลักดันในเรื่องต่างๆ เช่น ผู้บริหารและผู้สอนจะต้องมีความสามารถในการวิจัยซึ่งเป็นหัวใจหลัก โดยมีฐานความเชื่อว่าการวิจัยเป็นกระบวนการการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการตอบคำถามและแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ประเด็นที่สำคัญของการเปิดสอนปริญญาโท อันดับแรก คือ ศักยภาพและความสามารถของการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา สถาบันทำได้หรือไม่ ถ้าทำได้เป็นสาขาที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและของผู้เรียนหรือไม่ ศักยภาพและความพร้อมจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่สภาวิชาการกำหนดไว้เป็นอย่างน้อย ส่วนเหตุผลความจำเป็น สถาบันได้ข้อมูลจากการพิจารณาว่าปัจจุบันนี้เป็นสังคมของข้อมูลข่าวสาร จึงสะท้อนให้เห็นปัญหาและความต้องการของสังคมได้อย่างชัดเจน ส่วนหนึ่งในฐานะผู้บริหารการศึกษา เมื่อติดตามข้อมูลจะพบว่า ในเครือข่ายนักบริหารต้องยอมรับว่า การบริหารการศึกษาไม่ได้มีคนที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการศึกษา

จริงๆมาเป็นผู้บริหาร เนื่องจากวัฒนธรรมการคัดเลือกแบบเดิม สุดท้ายในเรื่องนโยบายของชาติ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในสิ่งต่างๆ จะเป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจด้วย เช่น พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติเป็นประเด็นหลักที่กำหนดให้มีการปฏิรูปการเรียนการสอน โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา และสาขาหลักสูตรและการสอน โดยแยกเป็นแขนงย่อย ได้แก่ การสอนวิทยาศาสตร์ การสอนภาษาอังกฤษ การสอนภาษาไทย และการสอนคณิตศาสตร์ แผนการเปิดสอนต่อไป ได้แก่ สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา จะเปิดสอนในปี 2543

การบริหารองค์การในปัจจุบันจะไม่เน้นระบบที่จะต้องมียุติการเป็นตัวรองรับ ดังนั้นการบริหารบัณฑิตศึกษาจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการที่รับผิดชอบเฉพาะ ซึ่งเรียกว่า คณะกรรมการโครงการบัณฑิตศึกษา โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา และคณบดีที่เปิดสอนเป็นกรรมการ คณะกรรมการอีกชุดหนึ่งได้แก่ คณะกรรมการสาขาบัณฑิตศึกษา ในอนาคตเมื่อพิจารณาความจำเป็นอาจจะเป็นได้ 2 แนวทาง คือ มอบให้คณะต่างๆดำเนินการ หรืออาจตั้งเป็นหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบโดยเฉพาะ

การเปิดบัณฑิตศึกษา อธิการบดีมองว่าอยู่บนพื้นฐาน 2 อย่าง คือ ภาพรวมของสังคมและประเทศชาติที่ให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา ความคิดเกี่ยวกับการศึกษาในเชิง Elite ได้หมดไปแล้ว ในปัจจุบันจะต้องเป็นเชิง Mass Education ดังนั้นถ้าสามารถทำให้คนมีการศึกษาได้มาก น่าจะเป็นหน้าที่ของสถาบันทางการศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันหนึ่งในสังคมที่จะต้องสร้างโอกาสให้คนในสังคมได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ประการที่สอง สถาบันราชภัฏที่เปิดบัณฑิตศึกษาบังคับให้ เป็นหลักสูตรที่จะต้องทำการวิจัย ดังนั้นการเปิดระดับบัณฑิตศึกษาจะเป็นตัวบังคับให้สถาบันเน้น ความสำคัญของการวิจัย และเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์จะต้องทำการวิจัย ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความแข็งแกร่ง และความเป็นอุดมศึกษาให้แก่สถาบันราชภัฏด้วย

สถานการณ์ที่ 3

การป้องปรามจะต้องมาก่อน ในทางปฏิบัติได้ทำความเข้าใจกับอาจารย์มาโดยตลอดว่า การไปทัศนศึกษาเป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อระบบการศึกษา แต่สิ่งที่จะต้องคิดและระมัดระวังก็คือ สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้มีการพิจารณา วิเคราะห์ และตัดสินใจเบื้องต้นอย่างไร ต้องยอมรับว่าโลกปัจจุบัน เป็นยุคของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การที่นักศึกษาได้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ ไม่ใช่เอาเรื่องการเกิดอุบัติเหตุมาอ้าง แล้วไม่ให้นักศึกษาได้ทำ กิจกรรมดังกล่าว อธิการบดีไม่เห็นด้วยที่สถาบันจะต้องมีรถบัสเพื่ออำนวยความสะดวกในการไป ทัศนศึกษา เนื่องจากมีจุดด้อยหลายประการ เช่น พนักงานขับรถไม่ใช่มืออาชีพ การดูแลและบำรุง รักษารถอาจไม่ชำนาญเท่าที่ควร ผู้บริษัทเอกชนที่ทําเป็นปกติไม่ได้ ถ้าเกิดอุบัติเหตุขึ้น บริษัทเอกชน จะต้องรับผิดชอบในทางกฎหมายโดยตรง เป็นการแบ่งเบาภาระของสถาบันได้ แต่ภาระในเรื่อง มนุษยชนในฐานะที่เป็นลูกศิษย์ สถาบันจะต้องดำเนินการอย่างเต็มที่ ก่อนจะตัดสินใจให้ไป

ทัศนศึกษา จะต้องคิดในแง่ความปลอดภัยให้มากที่สุด ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการป้องกัน โดยการทำ ความเข้าใจกับอาจารย์ และจะต้องดำเนินการตามระเบียบปฏิบัติทางราชการด้วย

ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น ชั้นแรกการตัดสินใจจะไม่ไปหาความผิด/ถูก หรือความชอบธรรม ในเบื้องต้น แต่สิ่งที่จะต้องดำเนินการทันทีคือทำอย่างไรที่จะเรียกขวัญและกำลังใจของผู้เกี่ยวข้อง และทำให้เรื่องยุติลงโดยเร็ว ผู้ปกครองของนักศึกษาที่เสียชีวิตมีความเศร้าโศกและเสียใจ สถาบัน จะต้องทำความเข้าใจว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสถาบันได้พยายามระมัดระวังและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นแล้ว แต่เมื่อเกิดเหตุสถาบันก็พร้อมจะดูแลรับผิดชอบตามสถานภาพที่สามารถดูแลได้ นักศึกษาที่บาดเจ็บ สถาบันจะต้องดูแลและรักษาอย่างเต็มความสามารถ เมื่อกระบวนการทางมนุษยธรรมเสร็จสิ้นแล้ว จึงจะดำเนินการตรวจสอบระบบว่าเกิดอะไรกับกระบวนการทั้งหมด โดยการไล่ดูกระบวนการว่า ก่อนที่จะเดินทางได้มีการชี้แจงและทำความเข้าใจในเรื่องความปลอดภัยหรือไม่ มีการอนุญาตถูกต้องหรือไม่ อาจารย์ผู้ควบคุมละทิ้งหน้าที่หรือไม่ ในกรณีที่เป็นรถจ้างเหมา บริษัทได้ปฏิบัติตามสัญญาหรือไม่ ซึ่งเจ้าหน้าที่ตำรวจจะเป็นผู้ให้ข้อมูลของสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุแก่สถาบันได้

อธิการบดีจะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารระดับรองลงไปจะ รับผิดชอบตามสถานะและสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ แต่อธิการบดีไม่เห็นด้วยที่จะผลึก ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด

สถานการณ์ที่ 4

จะต้องดูสภาวะแวดล้อมในการที่จะปรับเปลี่ยนสถานภาพในปัจจุบัน การปรับเปลี่ยน สถานภาพเพื่อเป็นนิติบุคคลอย่างเดียวยังเป็นสิ่งที่ยากแล้ว เนื่องจากเป็นเหตุผลและความจำเป็น ตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกประการหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ในส่วนที่จะเป็นส่วนราชการ หรือในกำกับของรัฐ จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมจริงๆ ว่า คำว่า อุดมศึกษาจะเป็นสถานภาพใดจึงจะเหมาะสมระหว่างการเป็นส่วนราชการ หรือในกำกับของรัฐ

การที่รัฐบาลมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เป็นพื้นฐานมาจากเงื่อนไขของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย ซึ่งในเงื่อนไขสัญญานั้นไม่ได้ใช้คำว่า มหาวิทยาลัย แต่จะใช้คำว่าอุดมศึกษา แต่รัฐบาลได้ระบุเฉพาะในส่วนของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงของอุดมศึกษาในภาพรวม คือการศึกษาที่สูงกว่าระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป ดังนั้น จากเงื่อนไขดังกล่าว จะต้องรวมอุดมศึกษาที่เป็นสถาบันราชภัฏเข้าไปด้วย อีกประเด็นหนึ่งที่จะต้อง พิจารณาในความเป็นจริงของอุดมศึกษา สถานภาพควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งอุดมศึกษาทั่วโลกจะมี ลักษณะที่มี Autonomy มี Freedom และ Accountability ดังนั้นการที่จะดำรงหลักการของอุดมศึกษา ทั้งสามอย่างไว้ได้ จะต้องอยู่ในรูปแบบในกำกับของรัฐทั้งสิ้น การที่อุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่อยู่ภายใต้ ระบบราชการ เนื่องจากการเกิดอุดมศึกษาไทยแตกต่างจากต่างประเทศ การเกิดอุดมศึกษาไทยนั้น เพื่อตอบสนองการขาดแคลนกำลังคนในระบบราชการ ซึ่งเกิดในยุคสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยไทยจึงอยู่ภายใต้ระบบราชการ ซึ่งแตกต่างจากการเกิดมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะเข้าสู่การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากระบบราชการก้าวเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาได้ จะต้องมีความ Autonomy, Freedom และ Accountability

อนาคตอุดมศึกษาไทยจะต้องเป็นระบบในกำกับของรัฐแน่นอน ดังนั้นสิ่งที่ต้องตัดสินใจก็คือ ถ้าต้องการที่จะพัฒนาสถาบันให้เกิดความสมบูรณ์ในสถาบันอุดมศึกษาจะใช้วิธีประหยัดเวลาหรือยืดเวลาออกไป แต่การที่จะตัดสินใจได้จะต้องทำความเข้าใจกับประชาคมก่อนว่า จะไปในทิศทางใดและอย่างไร เพราะการปรับเปลี่ยนหรือการดำรงอยู่นั้นจะต้องได้รับความร่วมมือจากประชาคม

สถาบันได้ทำความเข้าใจกับคณาจารย์โดยวิธีประชาสัมพันธ์ และจัดประชุมสัมมนาตลอดเวลา ดังนั้นในขณะนี้จะเน้นการให้ความรู้และความเข้าใจแก่คณาจารย์ ในขั้นแรกสิ่งที่สถาบันจะดำเนินการปรับเปลี่ยนก็คือ การตรวจสอบระบบภายในว่าได้ดำเนินการกิจอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพหรือยัง โดยใช้กระบวนการประกันคุณภาพ เพราะมีพื้นฐานความเชื่อที่ว่า การจะเป็นอุดมศึกษาที่สมบูรณ์ จะต้องเป็นไปตามหลักและเจตนารมย์ ซึ่งจะต้องทำระบบและหลักการให้แน่น ดังนั้นจึงใช้แกนในเรื่องการประกันคุณภาพเป็นตัวเร่งกระตุ้นให้แน่นตามกรอบที่กำหนดไว้ เป้าหมายของการประกันคุณภาพก็คือการประกันคุณภาพบัณฑิตของสถาบัน

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเตรียมการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานกรรมการ มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และเตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันใช้เกณฑ์ประเมินเป็นหลัก และนำผลจากการประเมินมาจัดลำดับ โดยวิเคราะห์ยอดเงินที่นำมาใช้เพิ่มเงินเดือนว่ามีจำนวนเท่าไรในกรอบไม่เกิน 5 เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินเดือนทั้งหมด ซึ่งโดยปกติแล้วควรจะเป็น 6 เปอร์เซ็นต์ การกำหนดกรอบไม่เกิน 5 เปอร์เซ็นต์นี้ผิดปกติ เพราะภาวะบ้านเมืองมีปัญหาเศรษฐกิจ ดังนั้นทุกคนจะต้องตระหนักว่าในภาวะอย่างนี้สิทธิที่ควรจะมี ควรจะได้ จะให้เหมือนกับภาวะปกติไม่ได้ สถาบันจะพิจารณาการขึ้นขั้นให้กระจายไปตามหน่วยงานต่างๆ โดยดูจากพื้นฐานของการประเมินที่ได้เรียงลำดับไว้แล้ว หลักปฏิบัติที่กำหนดร่วมกันคือจะไม่มีการขึ้นขั้นประเภทสองขั้น แต่จะขึ้นขั้นสูงสุดเพียงขั้นครึ่งเท่านั้น เหตุที่ไม่มีสองขั้นไม่ใช่ว่าสถาบันไม่มีคนเก่งคนดีที่ควรจะได้สองขั้น แต่เนื่องจากภาวะวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจอาจารย์ทุกคนจะต้องเสียสละเพื่อรับผิชอบร่วมกัน จากยอดเงินที่มีอยู่ไม่เกิน 5 เปอร์เซ็นต์ดังกล่าวจะกระจายอย่างไรจึงจะเกิดความเป็นธรรม ซึ่งจะต้องอธิบายว่าการพิจารณาความดีความชอบมีเจตนารมณ์หลักคือ คนทำดีได้ดี คนทำชั่วต้องได้รับการชดเชยว่าทำไม่ดีและไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงมีการขึ้นขั้นที่เป็นครึ่งขั้น หนึ่งขั้น และขั้นครึ่ง อาจารย์ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จะได้รับการพิจารณาหนึ่งขั้นและขั้นครึ่ง ส่วนอาจารย์ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน จะได้รับการพิจารณาครึ่งขั้นและไม่ขึ้นขั้น

ขั้นตอนการดำเนินงาน คณะจะประเมินเป็นเบื้องต้น หลังจากนั้นส่งผลการประเมินให้รองอธิการบดี เพื่อประเมินเป็นภาพรวมของสถาบัน โดยจะต้องทำให้การประเมินมีน้ำหนักที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน หลังจากนั้นจะเรียงลำดับการขึ้นความดีความชอบของอาจารย์ทั้งสถาบัน และมอบให้อธิการบดีซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ ในส่วนของผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาจัดลำดับการให้ความดีความชอบ

การกระจายอำนาจให้หน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็น ดังนั้นสถาบันจะมอบอำนาจให้หัวหน้าหน่วยงานในขั้นต้นพิจารณาความดีความชอบครึ่งหนึ่งของจำนวนที่ควรจะได้รับ โดยสถาบันจะไม่เข้าไปก้าวก่ายในส่วนนี้ ถ้าในครึ่งหนึ่งที่ให้นั้นมีปัญหา จะเชิญหัวหน้าหน่วยงานมาพูดคุยกันเพื่อหาข้อยุติ

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันจะให้ความสำคัญกับผู้ที่จะเข้ามาศึกษา เพราะในสังคมปัจจุบันการให้โอกาสมีความสำคัญ มหาวิทยาลัยต่างๆจะปิดโอกาสเนื่องจากเป็นระบบที่มีการแข่งขันคัดเลือก สถาบันราชภัฏจะต้องเปิดโอกาสให้กว้างพอที่จะทำให้ลูกหลานของคนไทยได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรมจากรัฐ ดังนั้นในการตัดสินใจจะให้ความสำคัญกับโอกาส ให้คนที่ต้องการเรียนมีโอกาสมากที่สุด ปัญหาภายในที่มีข้อจำกัดในเรื่องอาคารสถานที่ บุคลากร และอื่นๆ สถาบันจะใช้เทคนิคและวิธีการบริหารเป็นตัวคลี่คลายปัญหา เช่น ไม่คำนึงถึงอาจารย์ประจำเท่านั้น มหาวิทยาลัยต่างประเทศบางแห่งมีอาจารย์ประจำและอาจารย์ภายนอกจำนวนเท่าๆกัน หรือมีอาจารย์ภายนอกมากกว่า ต้องอาศัยกระบวนการจัดการมาจัดการในเรื่องคน ซึ่งเป็นกระแสของการจัดการในโลกปัจจุบัน ในส่วนของอาคารสถานที่ที่ต้องใช้อาคารให้คุ้มค่ามากที่สุด จะต้องไม่คำนึงถึงเฉพาะเวลาราชการเท่านั้น จะต้องขยายเวลาดังแต่เวลา 07.30 น. ถึง 21.30 น. เป็นต้น และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ จะใช้หลักการเดียวกัน เช่น หอสมุดก็ขยายเวลาออกไป เป็นต้น

ภายใต้ภาวะบ้านเมืองที่ต้องการเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรคน จะต้องให้โอกาสแก่ผู้ต้องการเรียน โครงการฝึกอบรมครูประจำการ (อศป.) และโครงการการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) เป็นโครงการที่สร้างคุณูปการให้กับคนไทยในชาติ โดยให้บุคลากรประจำการในหน่วยงานต่างๆ ได้มีโอกาสเพิ่มคุณวุฒิถึงปริญญาตรี และส่วนหนึ่งผู้สำเร็จการศึกษาก็เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ในสถาบันต่างๆมากมาย ดังนั้นสถาบันราชภัฏอุดรธานีจะรองรับจำนวนผู้เข้าศึกษาต่อให้มากที่สุด โดยตั้งเป้าหมายการรับนักศึกษาในปีการศึกษาหน้าจำนวน 3,500 คน การเข้าศึกษาเป็นสิทธิของผู้ต้องการเรียน แต่การสำเร็จการศึกษาเป็นสิทธิของสถาบัน

สถานการณ์ที่ 7

ระบบการจัดสรรงบประมาณจะแบ่งออกเป็น 2 กรอบ คือ งบประมาณดำเนินงานตามปกติหรืองบยั้งชีพ โดยจะจัดสรรให้คณะต่างๆ จากฐานจำนวนนักศึกษาและจำนวนหน่วยกิต อีกส่วนหนึ่งคืองบเพื่อการพัฒนา จะจัดสรรตามนโยบาย โดยยึดแผนและเป้าหมายของสถาบันว่ามุ่งไปในทิศทางใด สถาบันจะทำความเข้าใจกับทุกคณะ งบประมาณนี้จะหมุนเวียนตามลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่สถาบันกำหนดไว้ ที่ผ่านมาสถาบันได้จัดทำแผนพัฒนาสถาบันระยะ 15 ปี แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี เมื่อต้นปีการศึกษาได้จัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบัน โดยใช้กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม และในช่วงเดือนสิงหาคมได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง เนื่องจากมีปัจจัย 2 ประการ คือ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้ และมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ของสถาบัน สถาบันได้ใช้กระบวนการเดิม คือการวิเคราะห์แบบ SWOT มาปรับปรุงแก้ไขแผนกลยุทธ์ใหม่

คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นผู้พิจารณาโครงการที่หน่วยงานต่างๆ เสนอมา ซึ่งไม่ค่อยจะมีความเห็นแตกต่างกันนัก เนื่องจากแผนจะเป็นตัวกำกับทิศทางที่ชัดเจนอยู่แล้ว และสถาบันจะจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่างๆ เป็นก้อน ดังนั้นคณะกรรมการบริหารจะตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมเป็นหลัก

สถานการณ์ที่ 8

ปัจจุบันการแข่งขันกีฬานักศึกษายังไม่ได้รับการยอมรับเต็มที่ เนื่องจากการจัดการแข่งขันไม่ได้มาตรฐาน เป้าหมายหลักที่จะต้องทำคือ จะต้องยกมาตรฐานการแข่งขันกีฬาให้ใกล้เคียงกับมาตรฐานกีฬาสากล ซึ่งจะต้องดำเนินการในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- สนามแข่งขัน จะต้องเป็นสนามที่ได้มาตรฐานสากล สนามแข่งขันกีฬาบางประเภทอาจจะต้องใช้สนามของวิทยาลัยพลศึกษา สนามกีฬาจังหวัด เป็นต้น
- กระบวนการจัดการแข่งขัน จะต้องนำกติกาและกระบวนการที่เป็นสากลมาใช้ในการจัดการแข่งขัน

ส่วนในเรื่องอื่นๆ เช่น ที่พัก จะต้องปรึกษารื้อกับผู้บริหารสถาบันราชภัฏที่เข้าแข่งขันว่าพร้อมที่ยกระดับในเรื่องที่พักนักกีฬาให้ดีหรือยัง ถ้ายังไม่พร้อมสถาบันจะต้องเตรียมที่พักให้อื้อประโยชน์กับนักกีฬาให้มากที่สุด

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานั้น สถาบัน อาจารย์ผู้รับผิดชอบ จะต้องนิยามกีฬาให้ครอบคลุมประกอบที่สมบูรณ์ การกีฬาไม่ใช่แข่งขันเพื่อเอาชนะหรือเหรียญเพียงอย่างเดียว สิ่งที่สำคัญก็คือ จะต้องสร้างคนให้มีสปิริตความเป็นนักกีฬาที่สมบูรณ์

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีมีพื้นฐานความคิดว่า รองอธิการบดีเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของอธิการบดี ดังนั้นการตัดสินใจและการดำเนินงานต่างๆจะต้องอยู่ในกรอบความรับผิดชอบของอธิการบดี รองอธิการบดีจะต้องเป็นภาพคนเดียวกับอธิการบดี จะต้องมีส่วนภาพ 2 สถานภาพ คือ สอดรับกับอธิการบดีทุกเรื่อง เช่น วิสัยทัศน์ แนวคิด และทิศทางที่ไปกับอธิการบดีได้ อีกส่วนหนึ่งจะต้องสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้ มีศิลปะในการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญกว่า ประเด็นแรก อธิการบดีจะเป็นผู้ตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นรองอธิการบดีด้วยตนเอง แต่กระบวนการและวิธีการจะใช้การฟังเสียงและศึกษาข้อมูลจากประวัติการทำงาน เมื่ออธิการบดีตัดสินใจแล้วจะถือว่าเป็นความรับผิดชอบของอธิการบดี ข้อตกลงในการทำงานร่วมกันจะใช้ 2 ข้อที่กล่าวข้างต้น และมีการประชุมรองอธิการบดีทุกสัปดาห์

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจทุกเรื่องจะต้องมีข้อมูลพื้นฐานประกอบในการตัดสินใจ และจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นเหตุเป็นผล หรือถ้าเป็นข้อมูลที่ต้องอาศัยหลักวิชา จะต้องมียุทธศาสตร์และมีหลักการเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ การตัดสินใจทุกครั้งจะต้องอยู่บนฐานของความถูกต้องและผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับมากที่สุด แต่เนื่องจากองค์การเป็นองค์การสาธารณะ จะต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนว่า เมื่อตัดสินใจไปแล้วสถาบันและสังคมจะได้อะไรบ้าง ส่วนระเบียบจะให้ความสำคัญน้อยที่สุด

เชิดชัย โชครัตนชัย อธิการบดีสถาบันราชภัฏนครราชสีมา
จังหวัดนครราชสีมา
สัมภาษณ์วันที่ 23 ธันวาคม 2542 เวลา 09.45-11.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

การพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เข้ารับทุน ลำดับแรกจะต้องสร้างเกณฑ์ก่อน เกณฑ์ในการพิจารณาประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- ภารกิจของสถาบันที่จะต้องพัฒนาในอนาคต ซึ่งเป็นงานวิชาการ โดยพิจารณาว่าจะพัฒนาโปรแกรมวิชาอะไร และอย่างไร โดยดูรายละเอียดของการขาดแคลนในสิ่งต่างๆ
- คุณสมบัติเฉพาะที่เป็นส่วนสำคัญให้การไปเรียนมีโอกาสสำเร็จการศึกษา เช่น ผลการเรียนที่ผ่านมา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความเหมาะสมอื่นๆ สำหรับอายุราชการ จะพิจารณาการทำให้ประโยชน์ให้แก่สถาบันได้นานกว่า

สถาบันได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ และถือว่าเป็นแบบแผนของสถาบัน โดยจะต้องสนับสนุนให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อตามแบบแผนที่กำหนดไว้ แผนพัฒนาบุคลากรนี้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจะรวบรวมไว้ทั้งหมด เพื่อเสนอของบประมาณเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ

สถาบันมีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำผลงานวิชาการและศึกษาต่อ ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน ผู้แทนจาก 4 คณะ และฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ เป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้จะตัดสินใจตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนดไว้ แต่ถ้ามีปัญหาจะนำเสนออธิการบดีเพื่อพิจารณาต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนในระดับปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- ความพร้อมของสถาบัน โดยดูความพร้อมของบุคลากร และความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- ความต้องการของสังคม/หน่วยงาน ความต้องการของสังคมนั้นจะดูว่าเมื่อบัณฑิตสำเร็จการศึกษาแล้ว จะเกิดประโยชน์ต่อวงการศึกษโดยส่วนรวม หรือเกิดประโยชน์เฉพาะกลุ่มเท่านั้น

สถาบันได้เปิดสอนระดับปริญญาโท 2 สาขา คือ สาขาบริหารการศึกษา และสาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา แผนการเปิดสอนในอนาคต ได้แก่ สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา จะเปิดสอนในปี 2543 สาขาพลศึกษา ซึ่งจะเน้นในเรื่องของวิทยาศาสตร์การกีฬา พลศึกษาเพื่อ

สุขภาพ และการจัดการพลศึกษา ขณะนี้กำลังร่างหลักสูตร โดยมีสถาบันเป็นหลักทำงานร่วมกันกับกลุ่มอีสานทั้ง 8 สถาบัน คาดว่าจะเปิดสอนในปี 2543 เช่นเดียวกัน

สถาบันได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดตั้งภายใน และได้แต่งตั้งรักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ในการบริหารงานบัณฑิตศึกษาจะมีกรรมการ 2 ชุด ได้แก่ กรรมการอำนวยการบัณฑิตศึกษา และกรรมการดำเนินงานบัณฑิตศึกษา สถาบันได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้กำกับดูแลงานบัณฑิตศึกษา

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา ไม่ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ แต่ควรคำนึงถึงคุณภาพและศักยภาพของบัณฑิตที่ผลิตออกไป เพราะสถาบันราชภัฏกำลังถูกสังคมเฝ้ามองในเรื่องนี้ ดังนั้นสถาบันจะผลักดันให้เปิดภาคปกติให้มาก แทนที่จะเปิดภาคพิเศษ

สถานการณ์ที่ 3

ประการแรกคือ ดำเนินการช่วยเหลือผู้เสียหายให้ได้รับประโยชน์เร็วที่สุด โดยให้ผู้เสียหายมีความรู้สึกว่ สถาบันได้ดูแลและรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ส่วนประการที่สองนั้นจะคล้ายคลึงว่า ส่วนใดบ้างที่สถาบันหรือบุคลากรของสถาบันจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและรับผิดชอบอย่างเต็มที่ หลังจากนั้นจะต้องดำเนินการตามระเบียบราชการ ซึ่งมีอยู่ 2 ประเด็นที่จะต้องพิจารณา คือ ได้ปฏิบัติตามระเบียบราชการ หรือไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบราชการ ถ้าไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบราชการ ความรับผิดชอบส่วนใหญ่จะตกอยู่ที่ผู้ดำเนินการจัดทัศนศึกษานั้นๆ แต่ถ้าได้ปฏิบัติตามระเบียบราชการแล้ว สถาบันจะต้องรับผิดชอบ เพราะถือว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย

ในการป้องกันนั้น การจัดกิจกรรมต่างๆสถาบันมีระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจกับอาจารย์ ให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เพราะจะเป็นเกราะป้องกันอาจารย์เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น การอนุมัติหรืออนุญาตจะต้องควบคุมดูแลในขั้นตอนต่างๆ

ผู้ที่ช่วยอธิการบดีดูแลรับผิดชอบนั้น จะพิจารณาเป็นเรื่องๆไป เช่น การติดต่อประสานงานกับญาติผู้เสียชีวิต จะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา หรือผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา และรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร หรือผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นต้น

ความเห็นของอธิการบดี การไปทัศนศึกษาเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นการเปิดกว้างในการเรียนการสอน และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การที่นักศึกษาได้ไปพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน และเป็นการศึกษาที่ถูกต้อง แต่ขณะเดียวกันจะต้องมีมาตรการในเรื่องความปลอดภัย และมีจุดมุ่งหมายที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในขณะนั้นด้วย

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่ง ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน นักกฎหมายของสถาบัน และตัวแทนจากคณะต่างๆ คณะละ 2 คน เป็นกรรมการ มีหน้าที่ศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน โดยมีการประชุมอย่างต่อเนื่อง ออกเอกสารให้คณาจารย์ของสถาบันได้ทราบข้อมูลการเคลื่อนไหวอย่างเท่าเทียมกัน และจัดให้มีการประชุมสัมมนาอาจารย์ของสถาบัน โดยเชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์มาบรรยาย ซึ่งได้ดำเนินการมาประมาณ 3-4 ครั้งแล้ว ในกระบวนการตัดสินใจนั้น จะต้องถามประชาคมส่วนใหญ่ของสถาบันว่าจะเลือกทางเดินอย่างไร และจะต้องพิจารณาด้วยว่า สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏได้กำหนดทิศทางของสถาบันอย่างไรด้วย

ความเห็นของอธิการบดีนั้น การเปลี่ยนแปลงสถาบันน่าจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน เมื่อสถาบันมีความพร้อมจึงก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 36 ได้เปิดกว้างไว้ชัดเจน ส่วนมหาวิทยาลัยนั้น เนื่องจากเป็นนิติบุคคลอยู่ก่อนแล้วจึงสามารถที่จะปรับเปลี่ยนเป็นในกำกับของรัฐได้ทันที เนื่องจากมีประสบการณ์ มีความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานในระบบที่สามารถตัดสินใจได้เลย ซึ่งแตกต่างกับสถาบันราชภัฏในปัจจุบัน

สถานการณ์ที่ 5

เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบนั้น จะมอบอำนาจให้คณะเป็นหลักในการตัดสินใจ ทั้งนี้จะพิจารณาภาพรวมของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ดูเฉพาะการสอนเพียงอย่างเดียว เนื่องจากสถาบันราชภัฏมีระบบการทำงานแตกต่างจากมหาวิทยาลัย โดยอาจารย์บางคนจะต้องไปช่วยงานในส่วนส่งเสริมและสนับสนุนการสอนด้วย สถาบันจะให้หัวหน้านักข้อมูลที่ได้จากการเสนอของคณะเป็นหลัก ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการเสนอของคุณย์/สำนัก ในการเสนอชื่อของคณะนั้น ให้เสนอมาทั้งสิ้น ประมาณ 15 เปอร์เซนต์ ครั้งหนึ่งของส่วนนี้จะเป็นสิทธิที่คณะจะได้รับแน่นอน สถาบันได้วางนโยบายไว้ว่า จะไม่พิจารณาให้สองชั้นติดต่อกัน ในการพิจารณาความดีความชอบปีต่อไปนั้น จะใช้ที่ประชุมรองอธิการบดีพิจารณาตัดสินใจ ในความเห็นของอธิการบดี ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเสียสละ และไม่ติดยึดกับเรื่องนี้มากนัก ซึ่งจะทำให้คลี่คลายปัญหาต่างๆ ได้มาก

สถานการณ์ที่ 6

การแก้ปัญหาหนักศึกษาจำนวนมากนั้น สถาบันได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนตลอดวัน ตั้งแต่เวลา 07.00-18.30 น. โดยตั้งเกณฑ์ภาระการสอนไว้ 12 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ถ้าสอนเกินเกณฑ์สามารถเบิกค่าสอนได้ชั่วโมงละ 200 บาท แต่ในส่วนนี้จะต้องไม่เกิน 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ สถาบันได้ปรับระบบการเรียนการสอน เช่น วิชาการศึกษาทั่วไป จะใช้วิธีรวมห้อง โดยมีห้องเรียนรวมขนาดใหญ่รองรับ ส่วนอุปกรณ์และสื่อต่างๆ ที่ใช้จะจัดไว้

ที่ส่วนกลาง โปรแกรมวิชาต่างๆสามารถมาใช้ร่วมกันได้ การเปิดสอนด้วยระบบนี้จะช่วยประหยัดการจ่ายค่าตอบแทนในการดำเนินการของคณะกรรมการส่วนต่างๆด้วย ความคิดเห็นของอธิการบดีในการรับนักศึกษาจำนวนมากนั้น สถาบันราชภัฏคงหนีไม่พ้นปัญหานี้ เนื่องจากการศึกษาภาคบังคับเพิ่มเป็น 9 ปี การจัดการศึกษาในช่วงเวลา 12 ปีนั้นเรียนฟรี ดังนั้นผู้สำเร็จการศึกษาชั้น ม. 6 และปวส.จะเพิ่มมากขึ้น อีกส่วนหนึ่ง ในขณะนี้ประชากรเพิ่มขึ้นถึงแม้จะเป็นส่วนน้อยก็ตาม ดังนั้นสถาบันราชภัฏคงแก้ปัญหาได้ไม่หมด รัฐบาลจะต้องเข้ามาดูแลและจริงจังในการแก้ปัญหาส่วนนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดสรรงบประมาณในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 9 จะต้องเตรียมการจัดสรรเงินให้สถาบันราชภัฏเพิ่มขึ้น

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันได้จัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ครั้งที่ 1 ไม่เกินร้อยละ 80 ของประมาณการรายรับ โดยให้กรอบงานไว้ 2 ประเภท ได้แก่ งานประจำ เกณฑ์การจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ จะใช้จำนวนนักศึกษาเป็นฐานในการคิดคำนวณ อีกส่วนหนึ่งได้แก่งานพัฒนา จะเน้นการปรับปรุงและโครงการใหม่ ทั้งนี้สถาบันได้ให้อิสระแก่คณะที่จะสร้างผลงานใหม่ๆ แต่จะต้องเป็นไปตามข้อตกลงในการประชุมคณะกรรมการบริหารของสถาบัน เช่น กำหนดไว้ว่าปี 2543 ทุกคณะจะต้องมีอย่างน้อย 1 โปรแกรมวิชาที่เข้าสู่การประกันคุณภาพ เป็นต้น สถาบันได้มอบให้สำนักวางแผน-พัฒนาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ในการประมาณการรายรับนั้น สถาบันจะกันความคาดเคลื่อนโดยกำหนดเงินบำรุงการศึกษาไว้ 5 เปอร์เซ็นต์ และเงินกศ.บป.ไว้ 10 เปอร์เซ็นต์ คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นผู้พิจารณาโครงการที่หน่วยงานต่างๆเสนอขึ้นมา เมื่อพิจารณาเสร็จสิ้นแล้วจะนำเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

เมื่อสถาบันได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพ จะต้องเตรียมการในส่วนต่อไปนี้

- ความพร้อมของอาคารสถานที่ ซึ่งประกอบด้วย ที่พัก สนามแข่งขันต่างๆ
- ความพร้อมของบุคลากรในส่วนต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับกีฬา จะต้องใช้กลุ่มคนที่มีทักษะ มีความรู้และความชำนาญ เพราะหัวใจของการเป็นเจ้าภาพก็คือการจัดการแข่งขันกีฬานั้นเอง
- งบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายในการเตรียมการสองเรื่องที่กำลังมาข้างต้น

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการของสถาบัน ส่วนที่สำคัญคือคณะกรรมการกีฬา จะจัดคนที่มีศักยภาพให้ตรงกับงานที่จะต้องปฏิบัติ เนื่องจากกีฬาเป็นเรื่องเฉพาะทาง สถาบันจะต้องประสานงานกับหน่วยงานข้างนอกที่สามารถจะช่วยสถาบันได้ สิ่งที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งในการเตรียมการก็คือการประชาสัมพันธ์เป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะการจัดการแข่งขันกีฬาก็ต้องการที่จะเผยแพร่ชื่อเสียงด้วย

จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ การตัดสินใจในการเป็นเจ้าภาพนั้น ทุกจุดที่นักศึกษาโปรแกรมวิชาใดสามารถเกี่ยวข้องได้ จะต้องให้นักศึกษาเข้าร่วมด้วยทั้งหมด เช่น การประชาสัมพันธ์ จะมอบให้นักศึกษาโปรแกรมวิชานิติศาสตร์เป็นผู้ช่วย เพื่อจะได้รับรู้สถานการณ์จริง ไม่เช่นนั้นจะไม่คุ้มค่าในการลงทุนเป็นเจ้าภาพ เนื่องจากนักศึกษาไม่ได้ประสบการณ์เลย

อธิการบดีมีความเห็นว่า การแข่งขันกีฬาสถาบันราชภัฏขาดการเอาใจใส่จากส่วนกลางและไม่ต่อเนื่อง ทำให้การแข่งขันไม่ได้รับการพัฒนา และไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดิน เหมือนกับการจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยและกีฬามหาวิทยาลัยพลศึกษา อีกส่วนหนึ่งในระดับสถาบัน ผู้บริหารบางคนมองว่ากีฬาเป็นสิ่งที่สิ้นเปลือง จึงขาดการสนับสนุนเท่าที่ควร แต่จริงๆ แล้วกีฬาเป็นกิจกรรมที่แก้ปัญหาต่างๆ ได้มากมาย

สถานการณ์ที่ 9

ในการสรรหาอธิการบดีได้แถลงนโยบายไว้อย่างชัดเจนว่า ในการได้มาของรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีนั้น จะให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม แต่การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของอธิการบดี ดังนั้นจึงได้ดำเนินการให้อาจารย์เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมในการเป็นรองอธิการบดี จำนวน 6 คน แต่ไม่ต้องระบุตำแหน่ง หลังจากนั้นได้นำมาตรวจนับคะแนน เพื่อตรวจสอบว่าบุคคลที่จะให้ทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีได้รับการยอมรับจากอาจารย์มากน้อยเท่าไร เมื่อได้รายชื่อแล้ว จะดูว่าใครเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใด โดยพิจารณาจากประสบการณ์และความสนใจ ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะแต่งตั้งเอง ซึ่งในขณะนี้มีส่วนช่วยอธิการบดี 1 คน เมื่อได้ทีมงานแล้วได้มีการตกลงเบื้องต้นว่าจะต้องซื่อสัตย์สุจริต ไม่หวังผลประโยชน์ การเป็นผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างต้องโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ในสิ้นปีการศึกษาจะเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้ประเมินการทำงานของผู้บริหาร เพราะขณะนี้ได้มีการให้นักศึกษาประเมินผู้สอน โดยจุดมุ่งหมายของการประเมินเพื่อแก้ไขและพัฒนางาน

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะไม่ตัดสินใจคนเดียว ดังนั้นในการแต่งตั้งคณะทำงานจะมีผู้แทนจากคณะ ส่วนใหญ่จะอาศัยที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันตัดสินใจ ยกเว้นเป็นเรื่องด่วนและเป็นอำนาจของอธิการบดีโดยตรง เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับบุคลากร เกี่ยวกับการให้คุณให้โทษ เป็นต้น

ปราโมทย์ เบลูจากัญจน์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์
สัมภาษณ์วันที่ 21 ธันวาคม 2542 เวลา 13.00-15.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในสภาพปัจจุบัน การตัดสินใจของอธิการบดีในการคัดเลือกบุคคลศึกษาต่อแทบจะไม่มีเลย สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏเป็นผู้ดำเนินการเอง เพียงแต่ให้สถาบันแสดงความจำนงว่าต้องการอาจารย์วุฒิและสาขาใดเท่านั้น ดังนั้นการตัดสินใจเป็นเรื่องของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏทั้งสิ้น แต่ถ้าเป็นไปตามสถานการณ์ สถาบันจะพิจารณาแผนพัฒนาสถาบัน ซึ่งเป็นแผน 15 ปี และแผน 4 ปี ดูว่าสถาบันจะพัฒนาไปในทิศทางใด เน้นในสาขาใดเป็นหลัก อีกประการหนึ่งจะพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบันว่า สถาบันขาดแคลนอาจารย์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้อย่างไร เช่น โพรแกรมนวิชา ใน 4 ปีข้างหน้า จะมีอาจารย์เกษียณกี่คน ซึ่งสถาบันจะต้องหาอัตรามาทดแทนคนดังกล่าว ในการคัดเลือกบุคคลนั้น จะต้องพิจารณาเรื่องอื่นๆประกอบด้วย เช่น ความสามารถในการเชิงวิชาการ ประวัติส่วนตัว เพื่อดูพฤติกรรมในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งดูได้จากการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ การช่วยเหลือคนอื่น การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม การทำกิจกรรมนักศึกษาในอดีต และการได้รับรางวัลต่างๆ ฯลฯ อีกส่วนหนึ่งซึ่งไม่ใช่ประเด็นใหญ่คือจะดูคนในพื้นที่

สถาบันได้กำหนดกรอบคุณสมบัติไว้ ซึ่งจะเน้นด้านวิชาการและพฤติกรรม และประกาศให้ทราบอย่างกว้างขวางผ่านทางสื่อมวลชนต่างๆ จากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้แทนผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี หัวหน้าโปรแกรมวิชาเป็นกรรมการ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ การตัดสินใจจะสิ้นสุดที่กรรมการชุดนี้

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนในระดับปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- ความพร้อมของอาจารย์ ถ้าอาจารย์ไม่มีความพร้อมเป็นหลัก ก็ยากที่จะสร้างคุณภาพได้ เพราะส่วนอื่นๆสามารถสร้างได้ เช่น หนังสือ สื่อ เครื่องไม้เครื่องมือ เป็นต้น ถ้าอาจารย์ไม่มีความพร้อม เช่น วุฒิไม่ได้ตามมาตรฐานขั้นต่ำ จะไม่เปิดสอน การสร้างความพร้อมของอาจารย์สามารถทำได้โดยใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น แต่ในสถานการณ์ของจังหวัดบุรีรัมย์ การเชิญวิทยากร

จากที่อื่น ๆ จะยากทั้งการเชิญบุคคลและค่าใช้จ่าย ส่วนหนึ่งสถาบันได้ขอความร่วมมือจากสถาบันข้างเคียง เช่น สถาบันราชภัฏสุรินทร์ เป็นต้น

- ความต้องการของสังคม สถาบันจะทำการวิจัยเชิงสำรวจ สอบถามความต้องการกำลังคนในระดับบัณฑิตศึกษาในท้องถิ่น

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา และสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาแผนการเปิดสอนในอนาคต ได้แก่ สาขาวิทยาศาสตร์บริหารธุรกิจ เนื่องจากอาจารย์มีความพร้อมและมีศูนย์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ขณะนี้กำลังร่างหลักสูตร คาดว่าจะเปิดสอนได้ในปี 2543

สถาบันได้ทำโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย โดยมีคณบดีและทีมงานดำเนินการและประสานงานทั่วไป ส่วนงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการสอน การควบคุมวิทยานิพนธ์ จะต้องอาศัยอาจารย์จากโปรแกรมวิชาที่สังกัด

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา ถ้ามีความพร้อมของอาจารย์และสื่อ ก็ควรจะเปิดสอน อาจจะต้องลาดแรงงานประกอบด้วย แต่ผู้เข้ามาเรียนในระดับปริญญาโทส่วนใหญ่มีงานทำแล้ว การเปิดสอนบัณฑิตศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างสูงต่อสังคม บุคคล และสถาบัน ถือเป็นการพัฒนาอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

สถานการณ์ที่ 3

การไปศึกษานอกสถานที่ สถาบันได้ชี้แจงให้อาจารย์ระมัดระวังและปฏิบัติตามระเบียบ เพราะเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ถ้าไม่ปฏิบัติตามระเบียบ จะเป็นปัญหาทั้งทางกฎหมายและทางวินัยด้วย ส่วนหนึ่งสถาบันจะส่งเสริมการจัดทัศนศึกษาที่เกี่ยวข้องกับวิชา ถ้าเป็นความเพลิดเพลินอย่างเดียว สถาบันจะไม่สนับสนุน สุดท้ายสถาบันจะเน้นในเรื่องของความปลอดภัย การประกันภัยในการเดินทาง

ถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้น สถาบันจะเข้าไปดูแลทันที และต้องรับผิดชอบความเสียหายที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งครอบครัวและผู้ปกครองของนักศึกษาจะต้องพยายามช่วยเหลือให้มากที่สุด การมอบหมายให้ผู้บริหารช่วยดูแลรับผิดชอบ จะพิจารณาจากภารกิจที่ดำรงตำแหน่ง และตามสายงานที่ปฏิบัติ เช่น รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ดูแลเรื่องนี้ คณบดี และหัวหน้าโปรแกรมวิชาที่นักศึกษาสังกัดอยู่ เป็นต้น

ความเห็นของอธิการบดีในการไปศึกษานอกสถานที่ ถ้ามีการวางแผนที่ดี คำนึงถึงเป้าหมาย ความปลอดภัย ค่าใช้จ่าย หลังจากกลับมามีการติดตามและประเมินผลจะเป็นเรื่องที่ดี เนื่องจากสถาบันตั้งอยู่ในต่างจังหวัด โอกาสที่นักศึกษาจะไปดูสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ด้วยตนเองนั้นยาก สถาบันได้กำหนดให้การไปทัศนศึกษาต้องให้นักศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผน ค่าใช้จ่าย และอื่นๆ

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ประกอบด้วย ผู้ช่วยอธิการบดีเป็นประธาน นักกฎหมาย ผู้ตัวแทนคณบดี นายกสโมสรอาจารย์ เป็นกรรมการ มีหน้าที่ศึกษาการเป็นนิติบุคคล โดยละเอียด และสื่อสารให้อาจารย์ทราบตลอดเวลา ทั้งนี้สถาบันได้ดำเนินการสื่อสารด้วยการออกวารสาร และประชุมสัมมนา โดยเชิญวิทยากรมาบรรยายหลายครั้งแล้ว ส่วนการตัดสินใจจะเป็นอย่างไรนั้นเป็นเรื่องของประชาคมว่าจะเลือกทางเลือกใดถ้าเลือกได้ ขณะนี้ยังไม่ได้ให้อาจารย์เลือกว่าจะเป็นรูปแบบใด อธิการบดีได้ให้นโยบายแก่คณะกรรมการชุดนี้ให้หาข้อมูล และแจ้งประชาคม แต่ไม่มีการชี้แนะ สถาบันได้กำหนดแผนให้อาจารย์ตัดสินใจเลือกรูปแบบประมาณต้นเดือนกุมภาพันธ์ และร่างพ.ร.บ.สถาบันให้เสร็จสิ้นภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2543 เช่นกัน

อธิการบดีมีความเห็นส่วนตัวว่า ควรปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ เนื่องจากการจัดการศึกษาน่าจะเป็นบริการของรัฐที่จัดให้แก่ประชาชนคนไทยในราคาที่คนไทยสามารถเรียนได้ อธิการบดีมีความเชื่อว่าถ้าออกนอกระบบจะมีปัญหางบประมาณ ขณะนี้มีสถาบันที่ได้พัฒนาตนเองไปสู่นอกระบบแล้ว 1 แห่ง ปรากฏว่างบประมาณไม่ได้รับเพิ่มขึ้น ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่นๆจะออกนอกระบบพร้อมกันทั้ง 70-80 แห่ง รัฐจะให้การสนับสนุนงบประมาณได้อย่างไร หรือถ้ารัฐจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มขึ้น ก็จะเป็นไปในระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น หลังจากนั้นจะถูกแช่แข็งที่ตรงนั้น ดังนั้นถ้าสถาบันอยากเจริญก้าวหน้าจะต้องช่วยเหลือตนเอง เมื่อพิจารณาศักยภาพของสถาบันแล้วมีความเชื่อว่า ยังช่วยตนเองไม่ได้ในการหาทุนและลงทุนต่างๆ วิธีที่จะทำได้ก็คือการขึ้นค่าหน่วยกิต แต่คนจนจะไม่มีโอกาสได้เข้าศึกษาในระบบอุดมศึกษา อธิการบดีมีความเชื่อว่าการศึกษาเป็นการพัฒนาคน ถ้ารัฐจัดให้ได้หรือให้เปล่าได้ยิ่งดี

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันได้สร้างเครื่องมือในการประเมิน ซึ่งจะประเมินทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ การประเมินจะทำปีละ 2 ครั้งตามที่ก.พ.กำหนด ในเครื่องมือประเมินจะมีเกณฑ์ต่างๆ หลังจากการประเมินจะประมวลออกมาเป็นคะแนน สถาบันจะใช้คะแนนดังกล่าวเป็นตัวตัดสินในการให้ความดีความชอบในรอบจำนวนเงิน 5 เปอร์เซ็นต์ ในทางปฏิบัตินั้นไม่ง่าย เพราะจะทำให้เป็นออบเจกทีฟอย่างเดียวไม่ได้ เช่น เขียนหนังสือ 2 เล่ม ได้ 2 คะแนน คงทำไม่ได้ จะต้องพิจารณาถึงคุณภาพด้วย ดังนั้นจึงทำเป็นขั้นตอน โดยใช้เครื่องมือช่วยในการประเมิน เริ่มจากให้หัวหน้าหน่วยงานประเมิน และมีคณะกรรมการประเมินรวบยอดอีกครั้งหนึ่ง สุดท้ายจะมีคณะกรรมการกลางเป็นผู้กลั่นกรอง ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีทั้งหมดเป็นกรรมการ จะทำหน้าที่ซักถามเป็นส่วนใหญ่ในสิ่งที่ได้มา มีอะไรที่เป็นจุดอ่อนและไม่เกิดความมั่นใจ ส่วนใหญ่จะไม่เปลี่ยนแปลงเท่าไรนัก สถาบันจะไม่จัดสรรจำนวนโควตาตายตัวให้

หน่วยงานต่าง ๆ แต่จะพิจารณาจำนวนโควตาที่เป็นไปได้ โดยมีฐานมาจากจำนวนอาจารย์ที่สังกัดในหน่วยงานนั้น ๆ

ในการประเมินนั้น สถาบันจะแยกออกเป็น 3 สาย ได้แก่ สายข้าราชการพลเรือน สายวิชาการ และสายสนับสนุนการสอน โดยมีอัตราส่วนเป็น 4 : 6 : 5 ประเด็นในการพิจารณาความดีความชอบของสถาบันจะยึดงานเป็นหลัก อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบของรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีเอง

สถานการณ์ที่ 6

ในปัจจุบันการจัดการศึกษาจะต้องเป็นรูปแบบจำนวนมาก การรับนักศึกษาจำกัดห้องละ 20-25 คน น่าจะไม่ถูกต้อง เว้นแต่บางวิชาเอกที่ต้องใช้ห้องปฏิบัติการเท่านั้น แต่บางวิชาเอกจะต้องเปิดกว้าง โดยขยายจำนวนนักศึกษาในห้องเรียน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการนำห้องเรียนรวมหรือห้องเรียนขนาดใหญ่เข้ามาแก้ปัญหา อีกประการหนึ่งคือการรับนักศึกษาหลายประเภท สถาบันได้เปิดรับนักศึกษาคาดบ่าย เริ่มเรียนตั้งแต่เวลา 14.00 - 20.00 น. สุดท้ายจะต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน ประเด็นที่น่าสงสัยคือการรับนักศึกษาจำนวนมากทำให้ขาดคุณภาพหรือไม่ ในความเห็นของอธิการบดีนั้น ขึ้นอยู่กับการเอาใจใส่ของอาจารย์ จากการสำรวจวิจัยพบว่า นักศึกษาคาดบ่ายดีกว่าภาคปกติ ทั้งด้านการเรียน การมีน้ำใจตั้งใจ การเสียสละ ฯลฯ สถาบันมีแผนที่จะจัดทำอุทยานการศึกษา ให้นักศึกษาเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยใช้มีลต์มีเดีย ซึ่งจะเปิดบริการถึงเวลา 22.00 น.

การเปิดโปรแกรมวิชาในภาคบายนั้น มีคิดว่าถ้าโปรแกรมวิชาใดเปิดภาคบ่าย จะต้องเป็นโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนในภาคปกติด้วย และโปรแกรมวิชานั้นจะต้องมีความพร้อมที่จะเปิดสอน สุดท้ายจะต้องพิจารณาตลาดแรงงานที่ต้องการคนในสาขานั้น ๆ ด้วย ความเห็นของอธิการบดีในการรับนักศึกษาจำนวนมาก จะต้องพิจารณาว่าเป็นจำนวนมากเท่าไร ถ้ารับจำนวนมากเกินไปแล้วก่อให้เกิดปัญหาต่อสังคม จะต้องนำมาพิจารณา ถ้าใช้ระบบเปิดแล้วไม่นำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การรับนักศึกษาจำนวนมากก็จะมีปัญหาในเรื่องคุณภาพตามมา

สถานการณ์ที่ 7

นโยบายของสถาบันในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะต้องใช้ยอดเงิน 80 เปอร์เซ็นต์ให้หมด โดยมีหลักการว่าเงินบำรุงการศึกษาเป็นเงินที่เก็บจากนักศึกษา จะต้องกลับคืนให้นักศึกษามากที่สุด สถาบันได้มอบให้หน่วยงานต่าง ๆ เสนอยอดงบประมาณผ่านสำนักวางแผน-พัฒนา ซึ่งสำนักวางแผน-พัฒนาจะทำหน้าที่วิเคราะห์ โดยยึดหลัก 2 ประการ คือ ค่าใช้จ่ายพื้นฐาน ค่าใช้จ่ายการพัฒนาของหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อวิเคราะห์เสร็จสิ้นจะเป็นการตัดสินใจในระดับเบื้องต้น

หลังจากนั้นจะนำข้อมูลเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน ซึ่งจะพิจารณาในการปรับ/ลดงบประมาณ และนำเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

เกณฑ์กำหนดเงินงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ นั้น จะยึดแผนพัฒนาสถาบันเป็นหลัก โดยเฉพาะการพิจารณางบประมาณในส่วนค่าใช้จ่ายในการพัฒนา สถาบันจะจัดทำจุดเน้น การพัฒนาในแต่ละปี

สถานการณ์ที่ 8

เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มสถาบัน จะต้องทำความเข้าใจว่าการเป็นเจ้าภาพคือผู้ประสานงานหลัก และสถาบันในกลุ่มทั้งหมดจะต้องร่วมเป็นเจ้าภาพด้วย ซึ่งจะต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน อีกประการหนึ่ง เมื่อรับเป็นเจ้าภาพจะต้องเตรียมการตั้งแต่ต้น โดยแต่ละสถาบันมีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาซึ่งดูแลกีฬาด้วย จะต้องเชิญมาวางแผนร่วมกันในการทำงาน นัดประชุมเป็นระยะ ๆ อธิการบดีมีความเห็นว่ากีฬาสถาบันราชภัฏน่าจะยกระดับมากกว่าที่เป็นอยู่ ทุกวันนี้ การยกระดับจะต้องมีความพร้อมของสถานที่ มาตรฐานของกีฬา มาตรฐานการตัดสิน และหน่วยงานการกีฬาแห่งประเทศไทยน่าจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการแข่งขันด้วย โดยสรุปในการเตรียมการเป็นเจ้าภาพกีฬา จะต้องทำงานเป็นทีมทั้งกลุ่มสถาบันและภายในสถาบันเอง อธิการบดีจะดูแลการทำงานเอง โดยมีทีมรองอธิการบดีทุกคนเป็นผู้ช่วย การแบ่งงานจะให้รองอธิการบดีเป็นผู้ช่วย โดยยึดสายงานเป็นหลัก ในมุมมองของอธิการบดี การแข่งขันกีฬาราชภัฏ ยังไม่ได้มาตรฐานในระดับคุณภาพ การคัดเลือก การฝึกซ้อมไม่ได้ทำจริงจังตลอดปี อธิการบดีอยากเห็นภาพที่นักศึกษาได้เล่นกีฬาลดลงทั้งปี การแข่งขันแต่ละครั้งมีการใช้งบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นจะต้องให้สังคมรับรู้เรื่องการแข่งขันกีฬาเหมือนกับสถาบันอื่น ๆ เช่น การแข่งขันกีฬาวิทยาลัย พลศึกษา เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีได้มอบให้ประชาคมเป็นผู้เสนอชื่อ โดยอธิการบดีจะให้ข้อมูลภาระงานของรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ หลังจากนั้นให้อาจารย์เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมในการทำงานในฝ่ายต่าง ๆ นั้น การที่ให้อาจารย์เสนอชื่อ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะต้องทำงานร่วมกับอาจารย์ ดังนั้นการได้บุคคลที่สังคมยอมรับมาช่วยในการทำงาน น่าจะดีกว่าการที่อธิการบดีจะคิดเพียงคนเดียว ส่วนหนึ่งอธิการบดีได้ปฏิบัติงานที่สถาบันแห่งนี้เป็นเวลาานาน จึงได้เปรียบในการรู้จักกับบุคคลในสถาบันเป็นอย่างดี อธิการบดีมีสมมุติฐานว่าสามารถทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ได้ เมื่อได้บุคคลที่จะทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว อธิการบดีจะพูดคุยกับทีมงานก่อนว่า ในการทำงานจะทำงานเป็นทีม และใช้คณะบุคคลเป็นหลักในการตัดสินใจ อธิการบดีจะยึดความถูกต้องเป็นหลัก ดังนั้นจึงอยากเห็นภาพการทำงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่เอนเอียง และไม่อคติต่อบุคคลต่าง ๆ ในสถาบัน ในแต่ละ

สัปดาห์จะมีการประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี ซึ่งจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และให้ที่ประชุมได้ซักถาม ส่งเสริม และวิเคราะห์ช่วยเหลือกัน ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีจะดูความเหมาะสม และความสามารถของบุคคลเฉพาะเรื่องนั้นๆ อธิการบดีจะเป็นผู้แต่งตั้งเอง ซึ่งมีตำแหน่งต่างๆดังนี้ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายฝึกอบรมและบริการชุมชน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายก่อสร้าง และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะใช้กระบวนการกลุ่ม ซึ่งมี 2 ระดับ คือ ที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี และที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถาบัน คณะกรรมการบริหารสถาบันจะรู้ทุกเรื่องที่สำคัญ และร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆเหล่านั้น

อัจฉรา ภาณุรัตน์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏสุรินทร์
จังหวัดสุรินทร์
สัมภาษณ์วันที่ 20 ธันวาคม 2542 เวลา 21.30-23.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนมีดังนี้

- ดูศักยภาพของผู้สมัครว่า เมื่อรับทุนแล้วมีความสามารถที่จะจบการศึกษาตามระยะเวลาของทุนหรือไม่
- ดูความดีและความพยายามของผู้สมัคร โดยพิจารณาว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่สถาบันหรือไม่
- ดูสาขาขาดแคลน เพราะจุดมุ่งหมายของสถาบันคือการขยายการเปิดสอนในแนวดิ่ง โดยจะเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาให้หลากหลายสาขา ทั้งนี้ตามเกณฑ์มาตรฐานในการเปิดสอนจะต้องมีผู้สำเร็จปริญญาเอกในสาขานั้น ๆ อย่างน้อย 1 คน สถาบันได้จัดทำบัญชีสาขาขาดแคลนของสถาบันไว้ เนื่องจากได้เข้าร่วมโครงการพัฒนาวิทยาศาสตร์สถาบันราชภัฏ (พวส.) ซึ่งรายละเอียดของโครงการจะมีแผนพัฒนาบุคลากร แผนครุภัณฑ์ แผนวิชาการ ฯลฯ สถาบันมีเป้าหมายที่จะพัฒนาเพื่อเปิดคณะใหม่ 3 คณะ ได้แก่ คณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ คณะศิลปกรรม และคณะเกษตรศาสตร์ ดังนั้นการจัดสรรทุนจะต้องจัดสรรให้คณะที่จะเปิดใหม่ด้วย

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกในรูปไตรภาคี ประกอบด้วย อาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูง ผู้แทนผู้บริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก เนื่องจากจะตัดปัญหาความเป็นพรรคพวก ได้ความคิดที่หลากหลาย และการคัดสรรคนจาก 15 คนให้เหลือ 5 คนจะมีความเป็นธรรม เมื่อคณะกรรมการพิจารณาทุนเสร็จสิ้นแล้ว จะนำเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อทราบต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

กระบวนการเปิดสอนในระดับปริญญาโทจะพิจารณาจาก

- ศักยภาพของสถาบัน เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยดูจากจำนวนอาจารย์ และความแข็งแกร่งทางวิชาการ ซึ่งดูจากผลงานวิจัยในภาควิชา/สาขาวิชานั้น ๆ ว่าได้ผลิตองค์ความรู้ออกไปในระดับใด เมื่อตรวจสอบว่าบุคลากรมีคุณภาพ มีศักยภาพ มีผลงานวิจัยพอสมควรที่จะแสดงความแกร่งทางวิชาการ จึงพิจารณาในประเด็นต่อไป

- ความประสงค์ของผู้ที่จะศึกษาต่อ จากสถานการณ์ที่ให้มา จำนวนผู้ต้องการศึกษาต่อในสาขาต่างๆไม่แตกต่างกันมากนัก เนื่องจากจำนวนที่จะเปิดในแต่ละสาขา ห้องละประมาณ 30 คน ดังนั้นจำนวนผู้สมัครระหว่าง 380 ถึง 525 คน สามารถที่จะคัดสรรคนเก่งได้อย่างเต็มที่ อีกประการหนึ่ง การคัดสรรคนเข้าศึกษาถือว่าการประกันคุณภาพในตัวป้อน ในขณะที่เดียวกัน ในกระบวนการจะต้องมีการประกันคุณภาพ โดยมีกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างเข้มข้นในช่วงที่กำลังศึกษาในสถาบันด้วย

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา แผนการเปิดสอนในอนาคต ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา จะเปิดสอนในปี 2543 สำหรับสาขาวัดผลการศึกษา ซึ่งบุคลากรมีความพร้อมมาก มีผู้จบปริญญาเอก 4 คน และมีรองศาสตราจารย์ 2 คน สถาบันได้ผลักดันให้เปิดสอนเพื่อเป็นกระบวนการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันด้วย สาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์คาดว่าจะเปิดสอนได้ในปี 2543 เช่นกัน ส่วนอีกสาขาที่กำลังร่างหลักสูตร ได้แก่ สาขาพจนมดรักศึกษา

สถาบันได้จัดตั้งสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา การบริหารบัณฑิตศึกษา จะอยู่ในรูปคณะกรรมการ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีทุกคณะ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการเป็นกรรมการ และเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้จะประชุมภาคเรียนละครั้งเพื่อกำหนดนโยบาย หลังจากนั้นเลขานุการต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ส่วนงานธุรการ งานทะเบียน งานการเงิน ให้เข้าระบบเหมือนกับนักศึกษาภาคปกติ

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา ขณะนี้สถาบันมีศักยภาพและความพร้อมที่จะเปิดสอนได้หลายสาขา แต่ยังไม่กล้าเปิดสอน ทำให้เปิดสอนช้ากว่าปกติ บัณฑิตศึกษามีส่วนเกี่ยวพันหลายอย่าง เช่น การสร้างมาตรฐาน เนื่องจากสถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้ทำกิจกรรมเหมือนกับนักศึกษาภาคปกติ ผลผลิตงานวิจัยของบัณฑิตจะเป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ต้องทำงานวิจัย เพื่อสร้างมาตรฐานให้นักศึกษายอมรับ สุดท้ายอยากให้นักศึกษากลายเป็นกลไกในการเปลี่ยนโฉมหน้าสถาบันราชภัฏเดิม เป็นสถาบันการสอนและวิจัยต่อไป

สถานการณ์ที่ 3

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นจะต้องติดต่อผู้ปกครองทันที และจะต้องดูแลผู้ปกครองเป็นอย่างดี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ หลังจากนั้นจะต้องดูแลผู้บาดเจ็บ สถาบันจะต้องใช้เงินสวัสดิการของสถาบันจ่ายให้ผู้ปกครองของนักศึกษาที่เสียชีวิตและบาดเจ็บ เพื่อเป็นค่าทำขวัญในระยะแรก อีกประการหนึ่ง การเสียชีวิตของนักศึกษาถือเป็นอุทahrenธ์ของการไปทัศนศึกษา นอกจากจะมีเงินสวัสดิการเป็นค่าสินไหมแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการในการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก

สถาบันได้วางมาตรการในการป้องกันไว้แล้ว การไปทัศนศึกษาทุกครั้งจะต้องทำประกันชีวิต จะต้องเลือกรถที่เป็นรถใหม่ และพนักงานขับรถจะต้องฝีมือดีและมีความชำนาญ อธิการบดีไม่เห็นด้วยที่นักศึกษาจะไปจ้างเหมารถภายนอก เนื่องจากพนักงานขับรถอยู่ในระดับไม่ได้คุณภาพ จึงก่อให้เกิดภาวะความเสี่ยงสูง ในความเห็นส่วนตัว สถาบันจะต้องมีรถบัสพอเพียง เนื่องจากประหยัด และพนักงานขับรถได้รับการอบรมตลอดเวลาในการทำงานในระบบราชการ สถาบันจะต้องจัดระบบสวัสดิการสำหรับนักศึกษา เช่น เงินประกันสุขภาพ เงินประกันชีวิต และจะต้องใช้เงินประกันส่วนนี้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งจะต้องใช้กลไกของสมาคมศิษย์เก่าเพื่อตั้งกองทุนสวัสดิการสำหรับช่วยเหลือครอบครัวของนักศึกษาที่เสียชีวิต อีกส่วนหนึ่งในการวางแผนป้องกันปราชัยคือจะต้องมีอาจารย์ควบคุมและรักษาวินัยของนักศึกษาด้วย

ผู้ที่ช่วยดูแลและรับผิดชอบในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ อาจารย์ผู้ควบคุมนักศึกษา คณบดีคณะวิทยาการการจัดการ เจ้าของรถและคนขับรถ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริหาร งานนี้อธิการบดีจะเข้าไปดูแลเอง เนื่องจากมีการเสียชีวิต และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ เมื่อผู้ปกครองเห็นอธิการบดีเข้าไปจัดการ ก็จะทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อถือ ดังนั้นการเจรจาต่อรองหรือประนีประนอมจะง่ายขึ้น

ความเห็นของอธิการบดีในการไปทัศนศึกษา เป็นกระบวนการเสริมสร้างการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ดี ในภาคเรียนที่ผ่านมาสถาบันได้อนุมัติให้นักศึกษาทุกคณะไปศึกษานอกสถานที่ 60 โครงการ สถาบันได้กระจายอำนาจไปยังคณะ ดังนั้นการไปศึกษานอกสถานที่ ไม่ว่าจะไปศึกษาดูงานหรือเชื่อมสัมพันธไมตรี คณบดีจะตรวจสอบเบื้องต้นถึงความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น การตั้งงบประมาณรองรับผลกระทบต่อการเรียน ระยะเวลาที่ไป การเก็บเงินเพิ่มเติมจากนักศึกษา เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 4

พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุว่าจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ หรือในกำกับของรัฐ เพราะฉะนั้นอย่างไรก็ต้องออกนอกระบบแน่นอน แต่จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับศักยภาพสิ่งที่สถาบันต้องทำคือ เตรียมการ 3 อย่างที่สำคัญ

- บุคลากรจะต้องปฏิรูปหรือยกเครื่องใหม่ เนื่องจากบุคลากรเป็นตัวชูโรง เป็นตัวที่จะสร้างภาพลักษณ์ให้แก่สถาบัน ถ้าสถาบันมีบุคลากรที่เป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพก็จะดึงดูดนักศึกษาเข้าสถาบันได้มาก เมื่อมีนักศึกษาจำนวนมากผลที่เกิดขึ้นคือสามารถเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆ ได้มาก ซึ่งเป็นวิธีการที่หาเงินเข้าสถาบันได้ง่ายที่สุด และเหมาะสมสำหรับการเตรียมการที่จะต้องออกนอกระบบราชการ ถ้าหากมีเงินคงคลังจำนวนมากก็สามารถที่จะจัดสวัสดิการ ทำให้ดึงคนเก่ง คนดี ให้อยู่กับสถาบันได้

- การเงินและงบประมาณ จะต้องวางแผนทำให้การเงินของสถาบันมีมูลค่าเพิ่ม ดังนั้นปัจจุบันผลผลิตของภาควิชาใด ๆ ก็ตามจะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น ภาควิชาคหกรรมศาสตร์ผลิตน้ำดื่มจำหน่าย ถือเป็นการประชาสัมพันธ์สถาบันเป็นอย่างดีด้วย และขณะนี้ภาควิชากำลังดำเนิน

โครงการแปรรูปอาหาร สถาบันมีแผนที่จะใช้พื้นที่ด้านหน้าของสถาบันเป็นศูนย์กีฬาและนันทนาการ โดยจะนำเงินค่าบำรุงกีฬาของนักศึกษา ประมาณ 30 เพอร์เซ็นต์ มาใช้ในการบำรุงรักษาและพัฒนาพื้นที่ดังกล่าว สถาบันได้เชิญชวนให้สถาบันการศึกษาทุกระดับในจังหวัดมาใช้สนามแข่งขันที่สถาบันราชภัฏ อีกส่วนหนึ่งสถาบันได้ดำเนินการบรรจุผลิตภัณฑ์ด้วย เช่น การบรรจุถุงข้าวหอมมะลิ โดยใช้ชื่อสถาบัน ในปีการศึกษาต่อไป สถาบันจะกำหนดให้นักศึกษาผูกเนคไทผ้าใหม่ เพื่อช่วยสังคมภายนอกโดยการสร้างงานฝีมือในจังหวัดด้วย

- การบริหารจัดการ จะต้องปลูกจิตสำนึกให้อาจารย์รู้จักการบริหารจัดการ ต้องยอมรับว่าอาจารย์ยังขาดทักษะการบริหารจัดการ สถาบันได้ดำเนินการในเรื่องการบริหารและการจัดการตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ มาตรา 38 โดยจัดตั้งศูนย์ 34 ศูนย์ เช่น ศูนย์มาตรฐานการศึกษา ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้ ศูนย์ชุมชนเข้มแข็ง ศูนย์กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ศูนย์วิชาการ ศูนย์การศึกษาเพื่อปวงชน ศูนย์นิติการ ฯลฯ การบริหารศูนย์ต่างๆจะต้องเป็นรูปของคณะกรรมการ ซึ่งจะต้องเชิญบุคคลภายนอกมาร่วมเป็นกรรมการด้วย ผู้อำนวยการศูนย์ต่างๆจะเป็นอนุกรรมการบริหารสถาบัน

สถาบันได้จัดประชุมคณะกรรมการต่างๆ โดยสภาประจำสถาบันประชุมวันจันทร์สัปดาห์ที่ 2 ของเดือน คณะกรรมการบริหารสถาบันประชุมวันพุธสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน คณะอนุกรรมการบริหารสถาบันประชุมวันพุธสัปดาห์ที่ 4 ของเดือน

สถาบันได้จัดประชุมสัมมนาโดยวิธีการวาดฝันอนาคต ผลที่ได้จากการประชุมสัมมนาจะได้แผนพัฒนาระยะยาวของสถาบัน ซึ่งจะได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์แผนกับคณะทุกคณะต่อไป

สถาบันมอบให้คณะกรรมการศูนย์นิติการเตรียมร่างพ.ร.บ.ของสถาบัน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ

สถานการณ์ที่ 5

ยอดเงิน 5 เพอร์เซ็นต์ที่สถาบันได้รับเป็นจำนวนเงินน้อยมาก เนื่องจากอัตราเกษียณในตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอัตราบรรจุใหม่จะเป็นปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ วิธีการได้มอบให้คณะ ศูนย์/สำนัก ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ และจัดลำดับเสนออธิการบดีโดยตรง สถาบันจะใช้ที่ประชุมรองอธิการบดีเป็นองค์การพิจารณาความดีความชอบ โดยใช้ข้อมูลการขึ้นขั้นเงินเดือนใน 4 ปีที่ผ่านมาประกอบการพิจารณาด้วย รายชื่อในลำดับแรกที่คณะแต่ละคณะเสนอขึ้นมา จะพิจารณาขึ้นขั้นเป็นสองชั้น ส่วนที่เหลือจะเป็นชั้นครึ่ง ผลการพิจารณาปรากฏว่ามีผู้ได้ขึ้นขั้นทั้งหมดเพียง 32 คน ดังนั้นจึงนำมาปรับใหม่ จากสองชั้นให้เป็นชั้นครึ่ง การขึ้นขั้นในปีที่ผ่านมาชั้นสูงสุดคือชั้นครึ่ง ส่วนอาจารย์ที่ปฏิบัติงานดีแต่ได้ขึ้นขั้นมาหลายครั้งแล้ว หรือเงินเดือนต่ำ สถาบันได้มอบพระพุทธรูปให้ในที่ประชุมอาจารย์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ สถาบันกำลังคิดที่จะหากองทุน

สวัสดิการเพื่อจ่ายเป็นโบนัสแก่อาจารย์ที่ปฏิบัติงานดี แต่ไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบสองชั้น และชั้นครึ่ง

การพิจารณาสัดส่วนการขึ้นขั้นในแต่ละหน่วยงานนั้น จะดูจากจำนวนอาจารย์และผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบของรองอธิการบดีทั้งหมด

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันมีนโยบายที่จะสร้างสิ่งปลูกสร้างเพื่อรองรับนักศึกษาจำนวนมาก เนื่องจากแนวโน้มผู้จบชั้นม.6 จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ปัจจุบันสถาบันได้อาคารเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 5 ชั้น ซึ่งเป็นอาคารของคณะใหม่ ส่วนอาคารหลังเก่าของสถาบันจะใช้เป็นสำนักงานต่างๆ และชั้นสูงๆ ของอาคารจะใช้เป็นห้องจัดนิทรรศการของนักศึกษา ในส่วนของอาจารย์นั้นจะเน้นให้มีทักษะในการบริหารและจัดการ เพื่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพ เช่น มอบให้หัวหน้าชั้นทำหน้าที่ธุรการในห้องเรียน เป็นต้น สถาบันได้ให้ความสำคัญแก่ผู้นำนักศึกษา โดยจัดอบรมให้แก่ผู้นำนักศึกษา เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยอาจารย์ในการรองรับนักศึกษาจำนวนมาก สถาบันได้มอบให้สำนักวิจัยประมวลงานวิจัย หลังจากนั้นสรุปประเด็นที่สำคัญ และจัดพิมพ์เป็นสมุดปกเพื่อเผยแพร่งานวิจัยต่อไป ในเรื่องงบประมาณ เมื่อมีนักศึกษาจำนวนมากก็จะทำให้สถาบันมีเงินรายรับเพิ่มขึ้น และสามารถจ้างอาจารย์ได้ ขณะนี้สถาบันต้องการที่จะหาเงินเพื่อจ้างอาจารย์ในระดับศาสตราจารย์ที่เกษียณ ซึ่งเป็นคนของท้องถิ่น เพื่อสร้างศักยภาพในการเปิดสอนระดับปริญญาโท

แนวคิดของอธิการบดีในการรับนักศึกษาจำนวนมาก เป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากจังหวัดสุรินทร์ไม่มีมหาวิทยาลัย และเป็นพื้นที่ยากจน บัณฑิตที่จบจากสถาบันออกไปจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการรับนักศึกษาจำนวนมากจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่จะกระจายกำลังคนสู่พื้นที่ แต่จะต้องไม่ทิ้งเรื่องการประกันคุณภาพ จุดเน้นที่ได้ให้กับคณาจารย์มีอยู่ 3 ประเด็นคือ วิจัย ประเมิน และคุณภาพ

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะนำเสนอสภาประจำสถาบัน ซึ่งจะมีมติที่ประชุมออกมา หลังจากนั้นจึงตั้งประเด็นออกมาเป็นนโยบายในส่วนของการเงินและงบประมาณ อีกส่วนหนึ่งสถาบันจะต้องรายงานการใช้จ่ายเงินและผลการปฏิบัติงานในแต่ละเดือนให้สภาประจำสถาบันทราบทุกเดือน การรายงานผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพ วิชาการ กิจกรรมนักศึกษา และบริการวิชาการแก่ชุมชน สถาบันจะนำนโยบายที่ได้จากสภาประจำสถาบันและผลการประชุมปฏิบัติการการवादฝอนาคตของสถาบัน มาจัดทำเป็นกรอบนโยบายในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ในการจัดสรรเงินจะต้องชี้แจงให้คณบดีทั้งหมดได้ทราบถึงการได้มาของกรอบนโยบายการจัดสรร

เงินทั้งหมด หลังจากนั้นจะมอบให้คณบดีไปดำเนินการในคณะ เพื่อให้หน่วยงานภายในคณะเสนอโครงการที่สอดคล้องกับกรอบนโยบายของสถาบันต่อไป

ในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษานั้น เป็นแนวทางที่จะนำเงินส่วนนี้ไปเติมเต็มเงินงบประมาณแผ่นดินที่สถาบันได้รับ ส่วนหนึ่งสถาบันจะนำเงินรายได้อื่นๆของสถาบัน ที่เรียกว่าเงินรายได้จากทรัพย์สินมาจัดสรรในส่วนนี้โดยเฉพาะด้วย

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบ นโยบาย แผน และงบประมาณ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน ผู้แทนคณบดี 2 คน ผู้แทนผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก 3 คน ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน 2 คน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา เป็นกรรมการ และเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่พิจารณางบประมาณเงินบำรุงการศึกษาทั้งหมด หลังจากการพิจารณาเสร็จสิ้นจะนำเสนอคณะอนุกรรมการสภาประจำสถาบันฝ่ายงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้บริหาร 2 คน ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน 2 คน ผู้แทนอาจารย์ในสถาบัน 2 คน เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ คณะอนุกรรมการชุดนี้มีหน้าที่กลั่นกรองงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ก่อนที่จะนำเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬา จะนำเข้าหารือในสภาประจำสถาบัน โดยแจ้งให้สภาประจำสถาบันทราบและขอข้อเสนอแนะในการเป็นเจ้าภาพ หลังจากนั้นจะนำข้อเสนอแนะของสภาประจำสถาบันมาจัดทำแผน/โครงการจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา และนำเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อขออนุมัติงบประมาณต่อไป งบประมาณส่วนหนึ่งได้จากการลงขันของสถาบันที่เข้าแข่งขันด้วย เมื่อได้งบประมาณทั้งหมดแล้ว ต่อไปจะต้องตรวจสอบความพร้อมของสถาบัน กีฬาบางประเภทที่แข่งขันอาจขอความร่วมมือจากจังหวัด และการกีฬาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัด สุรินทร์ การที่เชิญหน่วยงานดังกล่าวมาร่วมเป็นเจ้าภาพจะช่วยประหยัดงบประมาณมาก

สถาบันได้จัดทำแผนกีฬาระยะ 5 ปี ได้จัดตั้งศูนย์กีฬาและนันทนาการขึ้น และนักศึกษาจะมีบัตรบริการการกีฬา ซึ่งสามารถใช้บริการทุกอย่างของศูนย์กีฬาฟรี นโยบายของสถาบันในการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน ไม่ได้มุ่งเพื่อความเป็นเลิศอย่างเดียว แต่ต้องการให้กีฬามีบทบาทต่อชีวิตของคนมากกว่า

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาของสถาบันราชภัฏ จะต้องจัดการแข่งขันให้เข้าระดับมาตรฐาน เพื่อดึงดูดสื่อมวลชนและประชาชนทั่วไปมาสนใจกีฬาของราชภัฏ อีกส่วนหนึ่งต้องเชิดชูและยกย่องนักกีฬาดีเด่นของสถาบันที่เป็นนักกีฬาทิมชาติด้วย

สถานการณ์ที่ 9

ในการพิจารณาลำดับแรก จะต้องหาคนที่มัทศนคติเดียวกันมาเป็นรองอธิการบดี จุดสำคัญก็คือความเป็นเอกภาพ เช่น อธิการบดีมีนโยบายเน้นเรื่องการประหยัด การทำงานจะต้องมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคคลที่จะเป็นรองอธิการบดีเห็นด้วยกับนโยบายก็จะง่ายสำหรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ถ้านำมาจากหลากหลายจะเสียเวลาในการโน้มน้าวจิตใจ ปฐมนิเทศ และอื่นๆ ส่วนหนึ่งที่จะต้องพิจารณาคือผลการทำงาน ซึ่งจะต้องมีความสามารถเฉพาะตัว เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวัฒนธรรมจะต้องมีความสามารถในการเขียนบทละครได้ คนที่มีความสามารถเฉพาะตัวจะเป็นคนที่เรียนรู้ได้เร็ว อธิการบดีจะใช้วิธีการชาวเสียงอย่างไม่เป็นทางการเอง และเสนอแต่งตั้งรองอธิการบดีด้วยตนเอง ในการทำงานร่วมกันกับทีมงานจะยึดหลักธรรมรัฐในการบริหารงานประกอบด้วย ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และกล้าให้ตรวจสอบ จะมีการประชุมรองอธิการบดีสัปดาห์ละ 2 ครั้ง เพื่อติดตามและประเมินผลการทำงาน โดยให้รองอธิการบดีแต่ละคนได้รายงานผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจจะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและวางแผนการทำงานในอนาคตสรุปผลการทำงานของสถาบันในปี 2542 มีนโยบายที่จะลงสู่นักศึกษา โดยเน้นการพัฒนาสุขภาพและการกีฬา ในปี 2543 คาดว่าจะเน้นการวิจัย เป็นต้น

สมชาย วงศ์เกษม อธิการบดีสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
จังหวัดอุบลราชธานี
สัมภาษณ์วันที่ 17 ธันวาคม 2542 เวลา 13.00-15.15 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการคัดเลือก จะแยกผู้สมัครทั้ง 15 คนว่าสมัครทุนปริญญาเอกและปริญญาโทจำนวนเท่าไร เกณฑ์ในการวัด จะวัดความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นอันดับแรก ได้แก่ ความรู้ทางภาษาอังกฤษ ความรู้ในสาขาที่ปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบัน การวัดความรู้ทางวิชาการนี้ เพื่อมุ่งหวังว่าเมื่อส่งไปศึกษาต่อแล้วจะต้องสำเร็จการศึกษา อีกส่วนหนึ่งจะพิจารณาว่า ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้แก่สถาบันมากน้อยเพียงใด โดยดูจากการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม สุดท้ายจะพิจารณาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมประกอบด้วย โดยเน้นเรื่องจรรยาบรรณความเป็นครู เพราะจะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่สังคม ที่สำคัญที่สุดคือจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน ซึ่งประกอบด้วยแผนการรับนักศึกษา แผนการจัดตั้งคณะใหม่หรือเปิดโปรแกรมวิชาใหม่ และแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งระบุสาขาที่สถาบันต้องการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบันในการจัดการเรียนการสอน หรือการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน

สถาบันจะคัดเลือกบุคคลในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผน-พัฒนา ฝ่ายบริหาร คณบดีที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา ผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการชุดนี้จะตัดสินชี้ขาดการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโท มีหลักในการพิจารณา 2 อย่าง คือ

- พัฒนาศูนย์ให้กับท้องถิ่น โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษา ดังนั้นจึงทำเป็นโครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี กับหน่วยงานทางการศึกษาทั้งหมดในเขตพื้นที่รับผิดชอบ
- สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ จะเปิดกว้างเพื่อพัฒนานักวิชาการ โดยสถาบันจะเปิดสอนสาขาวิจัยและประเมินผล สาขาหลักสูตรและการสอน

สถาบันได้ดำเนินการสำรวจความต้องการของผู้ที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท พบว่าสาขาที่มีผู้ต้องการเรียนเรียงลำดับ ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา สาขาวิจัย สาขาหลักสูตรและการสอน หลังจากนั้นสถาบันได้พัฒนาหลักสูตร เนื่องจากเกณฑ์การเปิดสอนนั้นจะต้องมีหลักสูตรและมีความพร้อมในศักยภาพด้านบุคลากร สื่อ อาคารสถานที่ และอื่น ๆ

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอน 3 สาขาที่กล่าวมา ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา สาขาวิจัยและประเมินผล สาขาหลักสูตรและการสอน ซึ่งเป็นหลักสูตรและการสอนทั่วไป เน้นศาสตร์และศิลป์ในการสอน แผนการเปิดสอนในอนาคตได้แก่ สาขาบริหารธุรกิจ จะเปิดสอนอีก 3 ปีข้างหน้า สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และการสอนวิทยาศาสตร์ อยู่ในระหว่างการพัฒนาหลักสูตรในขณะนี้

สถาบันได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นเป็นการภายใน โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งจะดำเนินงานด้านธุรการเป็นส่วนใหญ่ ส่วนงานวิชาการนั้นจะมีคณะกรรมการบัณฑิตคณะและสาขาเป็นผู้นำกำกับดูแลและรับผิดชอบ

อธิการบดีมีความคิดเห็นว่าการเปิดบัณฑิตศึกษามีความจำเป็น จะทำให้อาจารย์กระตือรือร้นทางวิชาการมากขึ้น และทำให้งานวิจัยมีจำนวนมากขึ้น ปัจจุบันสังคมต้องการผู้นำเชิงองค์การและวิชาการควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นสถาบันจะเปิดสอนในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญก่อน ได้แก่ สาขาทางครุศาสตร์ ต่อไปจะขยายสาขาไปทางด้านธุรกิจ การพัฒนา และสังคมศาสตร์

สถานการณ์ที่ 3

สถาบันมีแผนป้องกันสำหรับการไปศึกษานอกสถานที่ ซึ่งจะต้องดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ โครงการต้องได้รับการอนุมัติจากสถาบัน มีอาจารย์ควบคุมดูแล ในการเดินทางนั้น รถของสถาบันจะมีประกันอุบัติเหตุ ซึ่งจะช่วยแบ่งเบาภาระรับผิดชอบของสถาบันได้ สุดท้ายจะต้องมีการประกันชีวิตก่อนเดินทาง

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น จะต้องหาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร แต่อย่างไรก็ตาม จะเน้นการป้องกันปรัมาดังกล่าวข้างต้น ผู้ที่หาข้อมูลเสนอสถาบันในกรณีที่เป็นรถของสถาบัน ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร แต่ถ้าเป็นรถจ้างเหมา ผู้ที่จะหาข้อมูลก็คือคนที่ดำเนินการ ได้แก่ คณบดีคณะนั้น ๆ ภายใต้การประสานงานของรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

การจะไปทัศนศึกษาจะต้องอยู่ในแผนการเรียน และแผนการใช้งบประมาณ ถ้าเป็นเงินประเภทกิจกรรมนักศึกษาจะต้องให้สถานักศึกษาเป็นผู้อนุมัติ แต่ถ้าเป็นเงินค่าธรรมเนียมพิเศษจะต้องให้คณบดีเป็นผู้อนุมัติ

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การไปทัศนศึกษาเป็นเรื่องที่ดี จะต้องไปศึกษาดูงานและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี เพราะความสำเร็จในการทำงานจะต้องทำเป็นเครือข่าย แต่ต้องป้องกันเรื่องอุบัติเหตุก่อนออกเดินทาง ทั้งนี้การไปทัศนศึกษาขึ้นอยู่กับธรรมชาติของวิชาด้วย

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้ตัดสินใจก่อนพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ปี 2542 ประกาศใช้ จึงได้เขียนเป้าหมายการพัฒนาสถาบันที่ป้ายประชาสัมพันธ์ว่า ภายในปี 2545 สถาบันราชภัฏอุบลราชธานีจะพัฒนาเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล (ออกนอกกระบวนการ) ซึ่งเขียนไว้ตั้งแต่ปี 2540 แล้วสถาบันจะต้องทำความเข้าใจกับคณาจารย์เป็นเรื่องใหญ่ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพนั้นประชาคมต้องรับรู้รับทราบร่วมกัน การพัฒนาสถาบันจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและประชาชน การสอนจะต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น และประชาชนจะต้องได้รับประโยชน์มากขึ้น ในปัจจุบันการจัดการและการบริหารของสถาบันบางส่วนก็อยู่ในรูปนอกระบบอยู่แล้ว เช่น การจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ การฝึกอบรมระยะสั้น การดำเนินงานอาคารอเนกประสงค์ ฯลฯ ซึ่งไม่ได้เป็นสิ่งใหม่ของสถาบันเลย สถาบันจะต้องแสดงศักยภาพในการบริหารและการจัดการ ทั้งนี้รัฐได้ลงทุนเกี่ยวกับคน อาคารสถานที่ และอื่นๆ ให้แล้ว ท้องถิ่นเองก็ยินดีที่จะช่วยเหลือ ถ้าประชาคมยังยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง จะไม่ยอมออกนอกระบบแต่ในแง่การพัฒนาองค์การนั้น จะต้องออกนอกระบบ เนื่องจากปัจจุบันขาดความเป็นอิสระขาดความคล่องตัว ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไข ถ้าดำเนินการในลักษณะปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาจะไม่สามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ประชาชนได้ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง คิดใหม่ ทำใหม่ ก็จะเป็นความหวังของประเทศ เป็นเทียนแห่งปัญญาให้กับประชาชน เป็นที่พึ่ง และเป็นผู้นำให้กับประเทศชาติได้

สถาบันได้ทำความเข้าใจในเรื่องการออกนอกระบบ โดยให้ความรู้ พิมพ์เอกสารแจกส่งอาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนา และดำเนินการประชุมสัมมนาอาจารย์ทั้งหมด อย่างน้อย 2 ครั้ง โดยเชิญวิทยากรมาบรรยาย ในการประชุมสัมมนาเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายนที่ผ่านมา อาจารย์ร้อยละ 92 เห็นด้วยที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ แต่เนื่องจากแจกแบบประเมินในช่วงท้ายของการประชุมสัมมนา จึงได้แบบประเมินกลับคืนเพียง 1 ใน 3 ของอาจารย์ทั้งหมด ส่วนหนึ่งที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร และที่ประชุมสภาประจำสถาบันก็เห็นด้วย สรุปแล้วตอนนี้ไม่ใช่ทางเลือกต้องเดินไปข้างหน้าอย่างเดียว

สถาบันได้ตั้งคณะกรรมการเตรียมการออกนอกระบบ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา นักวิชาการ 2 คน เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการนี้จะเป็นคณะกรรมการอำนวยความสะดวกเท่านั้น ขณะนี้สถาบันกำลังสำรวจความต้องการของอาจารย์ที่จะเข้าร่วมเป็นกรรมการ 4 ชุด ในเรื่องการพัฒนาทางด้านวิชาการ ซึ่งเน้นการประกันคุณภาพ การออกแบบและปรับระบบโครงสร้าง การบริหารบุคคล และการงบประมาณรายได้และทรัพย์สิน สถาบันได้ตั้งศูนย์ประสานงานเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีเอกสารเผยแพร่ มีการพูดคุยและเสวนากันโดยตลอด ในขณะนี้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะต้องร่างพ.ร.บ.ให้เสร็จภายในปี 2543

สถานการณ์ที่ 5

องค์กรตัดสินใจขั้นสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดีทุกคน ได้ตกลงกันเบื้องต้นว่า การขึ้นชั้นในปีนี้สูงสุดมีเพียงชั้นครึ่ง ไม่มีสองชั้น นอกนั้นจะเป็นหนึ่งชั้น ครึ่งชั้น หรือไม่ขึ้นชั้นเลย กระบวนการได้มอบให้คณะ ศูนย์/สำนัก เสนอข้อมูล หลักการในการพิจารณา จะดูการทำงานเป็นหลัก ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อีกส่วนหนึ่งจะพิจารณาในเรื่องคุณธรรม และจริยธรรม โดยจะเน้นจรรยาบรรณวิชาชีพครู ความรับผิดชอบ การรักษาชื่อเสียงของสถาบัน ฯลฯ

สถาบันจะมีผลการประเมินการปฏิบัติงาน เดิมให้หัวหน้าภาคเป็นผู้ประเมิน แล้วรวบรวมสิ่งที่คณะ คณะจะพิจารณาในรูปคณะกรรมการบริหารของคณะ สำหรับผู้ปฏิบัติงานในศูนย์/สำนัก มอบให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ประเมิน สถาบันจะใช้หลักการกระจายการขึ้นชั้นที่เป็นขั้นครึ่งให้ทุกหน่วยงาน อย่างเป็นธรรม

ที่ประชุมอธิการบดีและรองอธิการบดีจะพิจารณาการขึ้นชั้นผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์/สำนักด้วย ส่วนรองอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณา

สถานการณ์ที่ 6

จะต้องศึกษาข้อมูลนักเรียนที่สำเร็จชั้น ม. 6 และผู้สำเร็จระดับอนุปริญาว่ามีจำนวนเท่าไร ซึ่งจะต้องใช้สถิติข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจ แผนการรับนักศึกษาของสถาบันมีแนวโน้มชัดเจนว่า ผู้สำเร็จชั้น ม.6 เป็นคลื่นลูกใหญ่ จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี จากข้อมูลการสมัครเข้าศึกษาต่อในภาคอีสานทั้งหมด จำนวนผู้สมัครที่สถาบันราชภัฏอุบลราชธานีเป็นอันดับหนึ่ง โดยมีผู้สมัครทั้งสิ้นประมาณ 8,000 คน เนื่องจากปัจจัยเรื่องที่ตั้ง เศรษฐกิจ และความยากจนของผู้ปกครอง

สถาบันได้เตรียมการรับนักศึกษา โดยทำความเข้าใจกับคณาจารย์ และเลือกเปิดโปรแกรมวิชาที่เป็นความต้องการของผู้เรียน ซึ่งเน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะนักศึกษาภาคปกติ สถาบันได้ตั้งเป้าหมายจะต้องรับนักศึกษาสายวิทยาศาสตร์ 40 เปอร์เซ็นต์ สายศิลปศาสตร์ 40 เปอร์เซ็นต์ และสายการศึกษา 20 เปอร์เซ็นต์ คณะกรรมการวิชาการจะเป็นผู้พิจารณารายละเอียด การเปิดสอนโปรแกรมวิชาต่างๆ ตามแผนการรับนักศึกษาจะรับนักศึกษาได้ประมาณ 1,500 คน แบ่งเป็นประเภทโควตาจำนวน 60 เปอร์เซ็นต์ และประเภทสอบคัดเลือกอีก 40 เปอร์เซ็นต์ เมื่อสถาบันประกาศผลการสอบคัดเลือกนักศึกษาภาคปกติแล้ว จะสอบถามผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกว่ามีความประสงค์จะเข้าศึกษาต่อในสถาบันหรือไม่ ถ้ามีความประสงค์ที่จะเข้าศึกษาต่อ สถาบันจะเปิดสอนตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา (กศ.อศ.) ซึ่งจะเปิดสอนในภาคบ่ายตั้งแต่เวลา 14.00-19.00 น. สถาบันได้รับนักศึกษาไว้จำนวน 2 รุ่นแล้ว คือ ปี 2540 รับจำนวน 2,000 คน ปี 2542 รับจำนวน 3,000 คน สถาบันราชภัฏได้รับงบประมาณน้อยกว่ามหาวิทยาลัยอยู่แล้ว การรับนักศึกษาเพิ่มสถาบันไม่ได้รับการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณ

อัตรากำลัง และเครื่องมือเครื่องมือ แต่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการเปิดสอนโครงการดังกล่าว ดังนั้นถ้าผู้เรียนมีความประสงค์ที่จะเข้าศึกษา จะต้องมีส่วนช่วยในการลงทุนทางการศึกษา ซึ่งจะต้องเสียค่าบำรุงสถาบันเท่ากับนักศึกษาภาคปกติ แต่ค่าหน่วยกิตจะต้องเสียเท่ากับภาคศ.บป. เนื่องจากจะต้องจ่ายค่าสอนให้คณาจารย์ในส่วนนี้ด้วย ในภาคบ่ายนี้จะไม่เปิดสายการศึกษา เพราะสถาบันจะไม่สร้างปัญหาให้กับบ้านเมือง

สถานการณ์ที่ 7

การจัดงบประมาณจะต้องจัดตามแผนพัฒนาสถาบัน โดยสถาบันจะจัดทำนโยบายและจุดเน้นการพัฒนาในแต่ละปีการศึกษา ซึ่งจะเริ่มจากที่ประชุมรองอธิการบดี แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน และขอความเห็นชอบจากสภาประจำสถาบัน หลังจากนั้นสำนักวางแผน-พัฒนาจะนำไปเขียนเป็นนโยบายและจุดเน้นประจำปีการศึกษานั้น ๆ

ในการพิจารณางบประมาณ จะเชิญหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ มาประชุมและชี้แจงถึงนโยบายและจุดเน้นรายปี ยอดงบประมาณที่จัดสรร และงบประมาณงานประจำ หลังจากนั้นมอบให้คณะศูนย์/สำนัก เสนอยอดงบประมาณขึ้นมา ในอนาคตสถาบันจะจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานต่าง ๆ ในรูปเงินอุดหนุน และให้หน่วยงานต่าง ๆ มีอิสระในการสร้างงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนหาช่องทางที่จะหางบประมาณในทางอื่น ๆ ด้วย

สถาบันได้เร่งรัดการทำวิจัยที่ควบคู่ไปกับการจัดการศึกษา งบประมาณการศึกษาจะใช้กับงานประจำเป็นส่วนใหญ่ แต่ได้ให้นโยบายกับหน่วยงานต่าง ๆ ว่าจะต้องแยกเงินส่วนหนึ่งเพื่อนำมาใช้ในงานพัฒนาด้วย สถาบันจะดึงเงินคงคลังส่วนหนึ่งมาใช้กับงานพัฒนาและจัดสรรให้ในรูปเงินอุดหนุน โดยใช้ฐานการจัดสรรจากจำนวนนักศึกษาและจำนวนอาจารย์

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากลับกรองงบประมาณ ประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน คณบดีหรือผู้แทน ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักต่าง ๆ หรือผู้แทนเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ เมื่อพิจารณาเสร็จสิ้นแล้ว นำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาในรายละเอียดของแผนงาน/งาน/โครงการอีกครั้งหนึ่ง จากนั้นนำเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันจะเน้นเป็นนโยบายว่า จะต้องเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อย 1 ปี โดยจะส่งทีมงานของสถาบันไปศึกษาและดูงานสถาบันที่เป็นเจ้าภาพแข่งขันในปีนี้เป็นข้อมูล หลังจากนั้นจะต้องมีการประชุมเพื่อระดมความคิดว่า สถาบันจะมีวัตถุประสงค์และหลักการในการจัดอย่างไร ตลอดจนพิจารณาว่ากรอบงบประมาณที่จะใช้เป็นอย่างไรร

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานชุดต่างๆตามประเภทของกีฬาที่แข่งขันและที่เกี่ยวข้องกับส่วนอื่นๆ เช่น สนามแข่งขัน สถานที่พัก การเตรียมนักกีฬาของสถาบันเพื่อเข้าแข่งขัน การหาเงินเพื่อสนับสนุน ฯลฯ ยุทธศาสตร์ในการทำงานของสถาบัน จะพยายามดึงบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยในแง่ของการฝึกสอนนักกีฬา ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสมาคมศิษย์เก่า กีฬาที่แข่งขันบางประเภทซึ่งสถาบันยังไม่พร้อม เช่น สระว่ายน้ำ อุปกรณ์ยกน้ำหนัก จะต้องขอความร่วมมือจากวิทยาลัยพลศึกษา การเชื่อมโยงกับวิทยาลัยพลศึกษาจะประหยัดงบประมาณของสถาบันได้มาก ในการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาที่ผ่านมา สถาบันก็ได้ขอความร่วมมือให้วิทยาลัยพลศึกษาตรีสะเกษมาช่วย ถ้าสถาบันลงทุนซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องมือเองจะต้องใช้เงินจำนวนหลายล้านบาท เนื่องจากอุปกรณ์กีฬาต่าง ๆ นั้นมีราคาแพงมาก แต่ก็คุ้มค่า เนื่องจากกีฬาทำให้คนมีสุขภาพดี ร่างกายดี จิตใจดี เรียนหนังสือก็ดี สร้างคนให้มีสปิริต ผลพลอยได้อีกอย่างหนึ่งคือ ทำให้ประชาชนบริเวณใกล้เคียงได้ตื่นตัว ได้เล่นกีฬา และใช้สนามกีฬาออกกำลังกาย ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนด้วย

นอกจากการแข่งขันกีฬาแล้ว อธิการบดีอยากให้นักศึกษาได้เล่นกีฬาสตลอดทั้งปี ซึ่งสถาบันจะต้องส่งเสริม เช่น จัดการแข่งขันในระดับต่างๆทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ถ้านักศึกษาได้เล่นกีฬาเป็นวิถีชีวิตที่คู่กับการเรียน จะแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายอื่นๆได้มาก

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีจะวิเคราะห์งานจากแผนพัฒนาสถาบัน เช่น แผนระยะยาว 15 ปี แผนระยะกลาง 5 ปี และแนวโน้มการอุดมศึกษาโดยทั่วไป หลังจากนั้นจะมาพิจารณาว่างานในระยะนี้มีอะไรและวิเคราะห์ว่าสถาบันเก่งในเรื่องใด ซึ่งจะต้องรักษาความเก่ง ความเป็นเลิศในเรื่องนั้นๆไว้ตลอดจนจะต้องสร้างสรรงานใหม่ขึ้นมาด้วย ดังนั้นตำแหน่งรองอธิการบดีจึงได้มาจากการวิเคราะห์แผน ความชำนาญ และความเชี่ยวชาญของสถาบัน รวมทั้งสิ่งที่อธิการบดีอยากจะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่สถาบัน จึงมีตำแหน่งรองอธิการบดีอยู่ 7 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร วิชาการ กิจการนักศึกษา วางแผน-พัฒนา วัฒนธรรมและกิจการพิเศษ บริการวิชาการแก่ชุมชนและวิเทศสัมพันธ์ วิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศ

การพิจารณาจะดูคนที่เข้าใจ มีความเห็นและมีทิศทางการทำงานเข้ากับอธิการบดีได้ มีความถนัดและเชี่ยวชาญในงานต่างๆสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ในการคัดเลือกคนนั้น อธิการบดีมีส่วนในการตัดสินใจประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 40 เปอร์เซ็นต์ จะปรึกษาหารือรองอธิการบดีที่เคยทำงานมาด้วยกัน และส่วนหนึ่งจะฟังเสียงอาจารย์ทุกๆไปด้วย สุดท้ายอธิการบดีจะเป็นผู้เสนอแต่งตั้งเอง

อธิการบดีได้ทำความเข้าใจกับทีมงานว่า อธิการบดีและรองอธิการบดีเป็นคนเดียวกัน การแบ่งงานเป็นฝ่ายนั้นก็เพื่อให้ติดตามงานได้ แต่จะต้องทำงานด้วยกันและให้ความร่วมมือ

สนับสนุนกัน อีกส่วนหนึ่งที่งานไม่จำเป็นจะต้องคิดเหมือนกับอธิการบดี สามารถขัดแย้งได้ แต่ต้องมีเหตุผลที่อธิบายได้

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ถ้าเป็นเรื่องเดิมจะต้องดูข้อมูลว่าเป็นมาอย่างไร และใครได้รับผลประโยชน์ ทั้งนี้จะยึดผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาให้มากที่สุด ถ้าเป็นเรื่องใหม่จะต้องมีการศึกษามาก่อน วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย และคำนึงถึงประโยชน์ของนักศึกษาและส่วนรวมด้วยการตัดสินใจจะใช้คณะบุคคล เช่น ที่ประชุมรองอธิการบดี คณะกรรมการบริหารสถาบัน เป็นต้น

สุพล วุฒิสเสน อธิการบดีสถาบันราชภัฏราชชนครินทร์

จังหวัดฉะเชิงเทรา

สัมมนาวันที่ 13 พฤศจิกายน 2542 เวลา 14.00-16.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

ทุนที่กำหนดขึ้นมามีระเบียบปฏิบัติของทางราชการอย่างชัดเจน การตัดสินใจเบื้องต้นจะดูคุณสมบัติตามที่เงื่อนไขทุนกำหนด สถาบันจะเป็นผู้กำหนดว่าใน 5 ทุน ดังกล่าวนั้น ต้องการสาขา/วิชาเอกอะไร โดยดูจากแผนการสอนในอนาคตของสถาบัน ในการสมัครรับทุนมีเงื่อนไขว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาจะต้องกลับมาทำงานให้สถาบัน ในสาขาวิชาที่เปิดสอนตามแผนที่จำเป็นจะต้องมีอาจารย์วุฒิปริญญาโท/ปริญญาเอกตามที่กำหนด

ขั้นตอนในการคัดเลือกบุคคลจะประกาศทั่วไป อาจารย์ทุกคนในสถาบันมีสิทธิสมัครเข้ารับทุน สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือก ประกอบด้วย 3 ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนของสาขา/วิชาเอกของทุน และบุคคลภายนอกในสาขา/วิชาเอก หรือผู้มีผลงานในการเปิดสอนสาขา/วิชาเอกนั้นจากมหาวิทยาลัยอื่น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน และนำเสนออธิการบดีเพื่อตัดสินใจชี้ขาดขั้นสุดท้ายต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏได้กำหนดภารกิจของสถาบันไว้ชัดเจนว่า จะต้องตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นหรือสังคม ในการจัดทำแผนมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 3 ประเด็น คือ การทำแผนที่มุ่งกำไร/ขาดทุน การทำแผนที่ตอบสนองกำลังคนในอนาคต (Manpower Demand Approach for Planning) และการวางแผนเพื่อตอบสนองสังคม (Social Demand Approach for Planning)

สถาบันจะต้องพิจารณาว่าสังคมส่วนใหญ่ต้องการเรียนอะไร โดยมีเงื่อนไขว่าเมื่อสังคมต้องการเรียน สถาบันจะต้องตอบสนองโดยหน้าที่ ซึ่งจะต้องมาพิจารณาความพร้อมและศักยภาพของสถาบันในเรื่องคน เครื่องมือ อุปกรณ์ และที่ฝึกงาน ถ้าไม่มีความพร้อมเหล่านี้ก็ยังมีกฎหมายที่เปิดกว้างให้มีอาจารย์พิเศษ มีการประสานงานกับท้องถิ่น ซึ่งก็เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การตอบสนองสังคมได้ สถาบันไม่เป็นห่วงในเรื่องของการมีงานทำหรือไม่มีงานทำ เพราะคนที่มาสมัครเรียนย่อมทราบข้อมูลและรายละเอียดในส่วนนี้แล้ว สถาบันไม่ได้ทำเพื่อตอบสนองกำลังคนในอนาคต แต่จะทำเพื่อตอบสนองสังคม ดังนั้นจะยึดสาขาที่มีคนสมัครเรียนจำนวนมากเป็นหลัก ในส่วนของความต้องการของผู้เรียนและความพร้อมของสถาบันนั้น อธิการบดีเห็นว่าความต้องการของผู้เรียนมีความสำคัญมากกว่า เนื่องจากความพร้อมของสถาบันมีขีดจำกัดที่แตกต่างกันและสามารถสร้างได้

การสร้างความร่วมมือของสถาบันอาจดำเนินการโดยประสานงานกับหน่วยงานของท้องถิ่น เช่น ประสานงานกับวิทยาลัยพลศึกษาเพื่อเปิดสาขาพลศึกษา เป็นต้น

ในการเปิดปริญญาโท จะต้องพิจารณาเงื่อนไขและข้อกำหนดของสภาวิชาการของ คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการเปิดสอนในระดับปริญญาโทด้วย แต่สถาบันอาจประสานกับหน่วยงานในท้องถิ่นเพื่อสร้างมาตรฐานและความพร้อมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สถาบันยึดมาตรฐานขั้นต่ำของสภาวิชาการ และต้องการให้เกิดคุณภาพในการเปิดระดับปริญญาโทด้วย ในขณะนี้สถาบันยังไม่มีอาจารย์ในสาขาใดที่มีศักยภาพและความพร้อมตาม มาตรฐานขั้นต่ำของสภาวิชาการ จึงยังไม่ได้เปิดสอนในระดับปริญญาโทในปัจจุบัน แต่สถาบัน กำลังสร้างความพร้อม โดยให้อาจารย์ทุกคนสมัครเรียนในวุฒิสถาบันที่สูงขึ้น ทั้งมหาวิทยาลัยในประเทศ และต่างประเทศโดยไม่ต้องลาศึกษาต่อ ขณะนี้มีผู้กำลังศึกษาทั้งสิ้น 130 คน และคาดว่าจะจบ ปริญญาที่สูงกว่า เช่น มีวุฒิปริญญาตรี ก็จะได้ประกาศนียบัตรวิชาเฉพาะ หรือถ้ามีวุฒิปริญญาโท ก็จะได้ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง (Postgraduate Diploma) ประมาณ 80 คน และมีผู้ศึกษาต่อ ในระดับปริญญาเอก 14 คน เมื่อสถาบันมีความพร้อมจึงจะเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา โดยร่วมมือกับสถาบันอื่นๆ เพื่อเปิดสอนในระดับนี้ให้มีคุณภาพต่อไป

พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏกำหนดให้สถาบันเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาได้ทุกสาขา สถาบัน จะเปิดสอน 3 สาขา ได้แก่ สาขาครุศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ และสาขาศิลปศาสตร์ แต่จะเน้นหนัก ในสาขาแบบกว้างๆ (Broad Field) และจะร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศพัฒนาหลักสูตร ในระดับปริญญาเอกด้วย สถาบันมีแผนที่จะเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาทั้ง 3 สาขา ในภาคเรียน ที่ 2 ปีการศึกษา 2543 แต่จะเปิดให้อาจารย์สถาบันราชภัฏเข้าศึกษาก่อน ยังไม่เปิดรับบุคคลทั่วไป

สถาบันได้มอบหมายให้รองอธิการบดีบัณฑิตศึกษาและพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ดูแล รับผิดชอบและมีผู้ประสานงานบัณฑิตศึกษาทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนให้มีการประชุม คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ความคิดเห็นในการเปิดบัณฑิตศึกษาของอธิการบดีนั้น สถาบันราชภัฏ จะต้องนำความรู้สากลมาซึ่งการพัฒนาทุกสาขาวิชาในท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้น อาจารย์ราชภัฏจะต้องมีลักษณะเฉพาะ คือ จะต้องเก่งความรู้ที่เป็นสากล และนำความรู้ที่เป็นสากล มาสอนให้เข้ากับท้องถิ่น เพราะการเปิดบัณฑิตศึกษาก็เพื่อหวังว่าจะแก้ปัญหาท้องถิ่นได้ ในระดับ บัณฑิตศึกษาจะเน้นหนักงานวิจัยที่ขึ้นำจากสถานการณ์จริงมากกว่าการพิสูจน์ทฤษฎี งานวิจัย ลักษณะนี้อาจจะเกิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นนั้นๆ ได้

สถานการณ์ที่ 3

เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น จะต้องแก้ปัญหาอย่างฉับพลันด้วยกระบวนการกู้ภัย โดยทำการ ปฐมพยาบาลเบื้องต้น ผู้ที่ไม่ได้รับบาดเจ็บจะต้องดูแลผู้ที่ได้รับบาดเจ็บ หลังจากนั้นจะต้อง

ติดต่อกับหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรง เช่น โรงพยาบาล สถานีตำรวจ และป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ซ้ำเติมความรู้สึก เช่น การสูญหายของทรัพย์สิน เป็นต้น

สถาบันจะป้องปรามโดยไม่อนุญาตให้ใช้รถของสถาบันวิ่งออกนอกเขตปริมณฑลที่ไม่คุ้นเคยกับเส้นทาง ในการพานักศึกษาหรืออาจารย์ออกข้างนอกจะต้องแจ้งรถประจำเส้นทางที่มีคุณภาพดี มีการประกันอุบัติเหตุไว้แล้ว และมีพนักงานขับรถมืออาชีพ

เนื่องจากทุกคณะจะมีรองคณบดีที่สอดคล้องกับตำแหน่งรองอธิการบดี ดังนั้นแต่ละคณะจะมีรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแลรับผิดชอบนักศึกษาในคณะ นักศึกษาทุกคนจะต้องเสียค่าประกันอุบัติเหตุ และคณะจะมีหน่วยพยาบาลประจำคณะ ในการไปทัศนศึกษาจะมียาและเวชภัณฑ์ มีวิทยุติดตัว มีผู้ควบคุมดูแลและรับผิดชอบ ถ้าเดินทางเป็นขบวนใหญ่จะมีรถตำรวจทางหลวงนำหน้าขบวน และมีรถของสถาบันตามหลังขบวนเพื่อติดต่อประสานงาน

การบริหารงานของสถาบันจะกระจายงานไปสู่คณะ โพรแกรมนวิชา การทำงานจะอยู่ในรูปของกรรมการ นโยบายของสถาบันในเรื่องของการไปทัศนศึกษานอกสถานทีนั้น จะต้องไม่กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอน และต้องเป็นไปตามมติของโปรแกรมวิชาหรือคณะนั้น ๆ

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้นายกสภาประจำสถาบันซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ดังนั้นในการเตรียมการจึงได้นำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 2 แห่งมาเป็นต้นแบบ โดยลดขนาดลงให้เหมาะสมกับฐานะของสถาบันราชภัฏ ในแง่กฎหมายนั้น เนื่องจากสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงประสานควบคุมกันทั้งหมด โดยยึดแนวทางกฎหมายของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ซึ่งเดิมจะพัฒนาจากสถาบันราชภัฏเชียงราย เพื่อเปลี่ยนฐานะ หรือบริบท หรือเงื่อนไขของสถาบันศึกษาภายใต้ พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏไปเป็นมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ในทำนองเดียวกันมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงก็เรียนบริบทจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ดังนั้นในการเปลี่ยนจากสิ่งที่คล้ายกัน คือพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ จะต้องศึกษากฎหมายที่เคยทำไว้ หลังจากนั้นนำมาร่างพ.ร.บ.สถาบันราชชนรินทร์ โดยจะต้องคงไว้ซึ่งปรัชญาเดิมที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ในการออกกฎหมายจะต้องผ่านขั้นตอนการตรวจสอบของนักกฎหมายในกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และสำนักงานกฤษฎีกาต่อไป

การเตรียมความพร้อม เนื่องจากที่ตั้งของสถาบันราชภัฏราชชนรินทร์ในปัจจุบันมีเนื้อที่จำกัดเพียง 40 ไร่ จึงจำเป็นต้องมีพื้นที่ใหม่ นอกจากนี้การที่สถาบันตั้งอยู่ในเขตพัฒนาอุตสาหกรรมตะวันออก และมีผู้ต้องการเข้าศึกษาต่อในสถาบันจำนวนมาก เป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องขยายจำนวนรับนักศึกษา ในส่วนของอาจารย์นั้นได้ประสานงานกับนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆที่มาตั้งหลักฐานในภาคตะวันออกเป็นจำนวนมาก สถาบันจึงจำเป็นต้องนำเงินงบประมาณ

รายได้คงคลังไปลงทุนสร้างสถานที่แห่งใหม่ โดยได้ที่ดินบริจาคจากรวมมหาชาติไทย ในการที่จะผลักดันอาจารย์ไปประจำศูนย์ที่จัดใหม่เป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นสถาบันจึงตั้งเป้าหมายว่าจะต้องจ้างผู้ที่มีความรู้ไปสอนที่ศูนย์ในลักษณะอัตราจ้าง โดยให้ค่าตอบแทนสูงเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับอื่นๆ จากสภาพการณ์ดังกล่าวเป็นการบังคับให้สถาบันจะต้องหารายได้เอง ออกระเบียบในการปฏิบัติเอง และจำเป็นจะต้องจ้างคนในลักษณะเซ็นสัญญา การดำเนินการที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการเตรียมตัวที่จะไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งสถาบันมีความพร้อมสูงมากในขณะนี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรัฐบาลจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณประเภทเงินอุดหนุนที่เป็นก้อน (Block Grant) ให้สถาบันสามารถที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้ทันที เนื่องจากกิจกรรมต่างๆ ที่สถาบันดำเนินการในขณะนี้ก็อยู่ในรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การรับส่งนักศึกษาระหว่างศูนย์ที่ตั้ง การจ้างอาจารย์ในลักษณะของสัญญาที่ให้ค่าตอบแทนตามภาระงาน ในความคิดเห็นของอธิการบดีจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพราะถ้ามีการจัดลำดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในส่วนราชการจะเป็นมหาวิทยาลัยโบราณ (Traditional University) การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้เกิดการคล่องตัวในการบริหารงาน แต่ทั้งนี้ก็มีข้อแม้ว่าผู้บริหารจะต้องมองเห็นความมุ่งหมายของสถาบันที่ชัดเจน และต้องไม่ใช่โอกาสนี้ไปทำลายในสิ่งที่ยากจะทำลาย เช่น ให้อาจารย์เข้า-ออก เป็นต้น การที่รัฐให้เงินอุดหนุนเป็นก้อนนั้น จำเป็นจะต้องหาเงินส่วนอื่นมาเพิ่มเติมด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการจึงเกิดขึ้น เช่น การโฆษณาสถาบัน การร่วมมือกับท้องถิ่น การชักจูงลูกค้าให้เข้ามาสู่ระบบ ปัญหาใหญ่ในระบบราชการคือความเฉื่อยชาของบุคลากร เนื่องจากเป็นระบบที่ประกันความมั่นคงสูงสุด

สถานการณ์ที่ 5

ก.ค.ได้กำหนดวิธีปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบไว้ เช่น กำหนดเกณฑ์ในการสอน การให้นำหนักภาระงาน ดังนั้นสถาบันจะใช้ค่าคะแนนที่ได้จากการประเมินเป็นหลักในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และข้าราชการพลเรือน โดยมีคณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งตามแนวปฏิบัติของก.ค.ที่ได้กำหนดไว้ สถาบันจะจัดสัดส่วนให้แก่คณะต่างๆ เพราะถือว่าอาจารย์ทุกคนจะต้องสังกัดคณะ การคิดสัดส่วนคิดจากฐานจำนวนคนในคณะนั้นๆ และภาระงานของอาจารย์เป็นหลัก คณะจะต้องประเมินการปฏิบัติงานปีละ 3 ครั้ง และจะต้องประกาศผลการประเมินโดยเปิดเผย อธิการบดีจะมอบอำนาจเบ็ดเสร็จให้คณะไปดำเนินการตามสัดส่วนที่กำหนดให้ โดยยึดหลักการให้คณะมีอิสระในการทำงานสถาบัน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารของคณะ หลังจากนั้นจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน หรือที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเพื่อแจ้งให้ทราบและขอความเห็น อธิการบดีมีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการเท่านั้น จะไม่มีสิทธิในการเพิ่มหรือลดจำนวนคน

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันจะรับผู้มาสมัครสอบคัดเลือกไว้เป็นนักศึกษาของสถาบันทั้งหมด และจะแจ้งระดับความรู้พื้นฐานของผู้สมัครว่าอยู่ในระดับใด โดยดูจากคะแนนการสอบคัดเลือกเข้าเป็นนักศึกษาวิชาที่สอบไม่ผ่านเกณฑ์ หรือสอบตก นักศึกษาจะต้องเรียนรายวิชาที่จำเป็นก่อน (Prerequisite) จึงจะสามารถลงทะเบียนในรายวิชาปกติของหลักสูตรได้ โดยจะจัดสอนเป็นห้องเรียนรวม และใช้สื่อการสอนในรูปของมหาวิทยาลัยเปิด เป็นต้น

สถาบันมีนโยบายให้บริการสังคมในเชิงจำนวน ทั้งภาคปกติและภาคคศ.บป. ในส่วนของอาจารย์ประจำมีจำนวน 170 คน แต่จะต้องใช้กฎหมายให้เกิดประโยชน์ โดยการอบรมอาจารย์ประจำให้ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้สอนและผู้จัดการ สถาบันจะเชิญบุคลากรในท้องถิ่นที่ได้รับปริญญา มาอบรมวิธีสอนเพิ่มเติม แล้วแต่งตั้งเป็นอาจารย์พิเศษตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ มาตรา 50

สถาบันจะขอความร่วมมือจากวิทยาลัยหรือโรงเรียนในท้องถิ่น เพื่อขอใช้สถานที่และเครื่องมือ อุปกรณ์ สภาพประจำสถาบันสามารถออกกระเป๋ยบการเงินในเรื่องค่าบำรุงการศึกษา ซึ่งสามารถจ่ายเป็นค่าตอบแทนในสิ่งที่ขอความร่วมมือข้างต้น นอกจากนี้สถาบันยังมีระเบียบเงินค่าบำรุงโปรแกรมวิชา โดยมอบให้โปรแกรมวิชาจัดการงบประมาณส่วนนี้ด้วยตนเอง

สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบในการรับนักศึกษาจำนวนมากนี้ โดยมีคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นเลขานุการ และมีรองคณบดีฝ่ายวิชาการจากทุกคณะเป็นกรรมการ

สถานการณ์ที่ 7

เงินนอกงบประมาณของสถาบันมีประมาณ 300 ล้านบาท หลักการในการจัดสรรเงินคือ เงินที่ได้จากทางใดให้ใช้เงินไปในทางนั้นโดยเฉพาะ เนื่องจากมีระเบียบการเก็บเงินที่แยกประเภทไว้อย่างชัดเจน เช่น เงินบำรุงห้องสมุด เงินกิจกรรมนักศึกษา เงินค่าหน่วยกิต เงินบำรุงโปรแกรมวิชา เป็นต้น การจัดสรรเงินให้แก่คณะจะคิดจากจำนวนนักศึกษาที่สังกัดคณะนั้น ๆ แต่ละคณะจะมีเงินค่าใช้จ่าย ค่าสาธารณูปโภค ซึ่งมียอดงบประมาณไม่เท่ากัน และมีวิธีการใช้แตกต่างกันขึ้นอยู่กับยอดงบประมาณที่แต่ละคณะได้รับ ซึ่งแต่ละคณะจะต้องดำเนินการควบคุมการใช้งบประมาณในส่วนค่าใช้จ่ายและค่าสาธารณูปโภคด้วยตนเอง การจัดสรรเงินให้คณะจะจัดสรรเป็นเงินก้อน สถาบันจะใช้เงินค่าบำรุงสถาบันเป็นค่าใช้จ่ายในงานบริหารทั่วไปของสถาบันเท่านั้น ในส่วนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการไปราชการของอาจารย์จะจัดสรรให้คนละ 10,000 บาทต่อปี ถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายค่าใช้สอยมากกว่านี้ จะต้องของบประมาณจากคณะ ซึ่งมีค่าใช้จ่ายประจำคณะอยู่ สถาบันมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนานำหลักการไปสู่การปฏิบัติ และจะมีรองคณบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาประจำทุกคณะด้วย

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะมอบให้คณะกรรมการบริหารกิจการนักศึกษาเสนอความเป็นไปได้และข้อมูลเบื้องต้น คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายสวัสดิการและทรัพย์สิน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา รองคณบดีฝ่ายสวัสดิการและทรัพย์สิน และรองคณบดีฝ่ายบริหารจากทุกคณะเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้จะต้องประสานงานและหาข้อมูลจากคณะกรรมการสโมสรนักศึกษาเพื่อเตรียมงานให้สมบูรณ์ที่สุด การแข่งขันกีฬานักศึกษาถือว่าเป็นกิจกรรมของนักศึกษา แต่อาจารย์จะเข้าไปช่วยเหลือ ควบคุมดูแล และรับผิดชอบในส่วนที่เป็นนิติบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณเท่านั้น

เมื่อคณะกรรมการบริหารกิจการนักศึกษาได้ข้อสรุปในการเตรียมการเบื้องต้นแล้ว จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีรับทราบร่วมกัน และตรวจสอบในเรื่องของตารางสอน งบประมาณ และอื่นๆ คณะกรรมการบริหารสถาบันจะทำหน้าที่เสมือนเป็นคณะกรรมการ หลังจากนั้นจะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งมีคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักเป็นกรรมการ ในกรณีที่จะต้องออกระเบียบใหม่ จะต้องนำเสนอต่อสภาประจำสถาบันต่อไป

ความคิดเห็นของอธิการบดีในเรื่องการแข่งขันกีฬานักศึกษานั้น จะมีหรือไม่มีก็ได้ เพราะไม่ได้มีนัยสำคัญในส่วนของความสัมพันธ์ หรือชักจูงคนจำนวนมากให้หันมานิยมสถาบัน ราชภัฏ ถ้ามองว่ามีการสูญเสียทรัพยากรในส่วนนี้ก็ยังมีมาก ในส่วนหนึ่งที่จะต้องทำเพราะเป็นประเพณีหรือไม่ เพราะมหาวิทยาลัยก็ยังทำกิจกรรมนี้อยู่ แต่ในฐานะที่เป็นผู้บริหารจะต้องจัดให้มีกิจกรรมดังกล่าว ถ้าไม่จัดแข่งขันอาจจะมีปัญหามากกว่าการจัดการแข่งขัน

สถานการณ์ที่ 9

กระบวนการที่จะได้มาซึ่งรองอธิการบดีนั้น มีระเบียบของสภาประจำสถาบันกำหนดไว้ว่าให้อำนาจอธิการบดีที่จะสรรหาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งดังกล่าว อธิการบดีจะต้องพิจารณาหาบุคคลเพื่อดูแลงานให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมด สำหรับวิธีการ ได้ให้แต่ละคณะเสนอบุคคลขึ้นมา โดยมีข้อผูกมัดว่าต้องเป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนของคณะ เนื่องจากรองอธิการบดีเป็นตัวแทนของทั้งสถาบัน ดังนั้นจะให้อาจารย์ทั้งสถาบันยืนยันตัวแทนของแต่ละคณะที่ส่งมาคณะละ 3 คน โดยพิจารณาว่าบุคคลใดมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีด้วย อธิการบดีจะพิจารณาเลือกบุคคลที่ได้คะแนนสูงสุดดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี เพราะอธิการบดีสามารถทำงานกับทุกคนได้

ในกรณีของผู้ช่วยอธิการบดี อธิการบดีจะเป็นผู้เลือกเอง เพื่อปิดช่องว่างการทำงานบางประการ และยกสถานภาพของผู้ช่วยอธิการบดีให้เท่าเทียมรองอธิการบดี รองอธิการบดีมีภาระงานรับผิดชอบในงานประจำที่เกี่ยวข้องกับนิติบัญญัติ ส่วนภาระงานของผู้ช่วยอธิการบดีจะเป็นงาน

ความคิดเห็น งานพิธีการ หรืองานเฉพาะกิจที่จำเป็น รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีจะเป็นคนกลุ่มเดียวกันและทำงานที่เอื้อต่อกันและกัน กระบวนการในการทำงานร่วมกันจะเน้นระบบสำคัญกว่ากระบวนการได้มาซึ่งรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี สถาบันจะหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งที่มาจากอธิการบดีโดยตรง แม้แต่การแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี แต่ละคนจะมีคะแนนนิยม มีการยอมรับจากคณาจารย์ส่วนหนึ่ง และส่วนใหญ่ก็เป็นอดีตรองอธิการบดี หรือผู้อำนวยการ

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจจะใช้ระบบคณะบุคคล แต่อธิการบดีจะต้องทำการบ้านในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับการประชุม โดยอธิการบดีจะต้องชี้แจงต่อที่ประชุม พร้อมทั้งให้ทางเลือกหลายๆทาง ไม่ใช่การบังคับ อธิการบดีจะต้องเปิดใจกว้าง ถ้าที่ประชุมไม่เห็นด้วยก็ต้องยกเลิกโครงการนั้น เพราะอธิการบดีไม่ใช่ผู้ปฏิบัติเอง

สมศักดิ์ มากบุญ อธิการบดีสถาบันราชภัฏเทพสตรี

จังหวัดลพบุรี

สัมภาษณ์วันที่ 9 ตุลาคม 2542 เวลา 08.00-10.15 น.

สถานการณ์ที่ 1

การพิจารณาบุคคลเพื่อรับทุนศึกษาต่อ จะพิจารณาจากแผนการพัฒนาสถาบัน ซึ่งเป็นแผนระยะ 5 ปี หรือ 10 ปี ในแผนดังกล่าวจะบอกทิศทางการพัฒนาสถาบันในอนาคต ถ้าทุนที่สมัครนั้นตรงกับแผนก็จะได้รับการคัดเลือกทันที ถ้าไม่ตรงกับแผนหลักหรือแผนรองจะต้องดูสิ่งที่สถาบันกำลังดำเนินการอยู่ และการก้าวไปในอนาคต ในแผนการพัฒนาสถาบันจะมีรายละเอียดของแผนต่างๆ เช่น แผนขยายตัวของสถาบัน แผนพัฒนาบุคลากร แผนการรับนักศึกษา ซึ่งครอบคลุมทั้งระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

คณะแต่ละคณะจะมีแผนพัฒนาบุคลากรของคณะ ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าคณะจะพัฒนาไปในทิศทางใด ต้องการบุคลากรสาขาใด ต้องการเปิดสอนระดับปริญญาโทสาขาใดบ้าง สถาบันได้ให้นโยบายแก่คณะว่า คณะจะต้องวิเคราะห์และหาจุดเด่นเฉพาะทางของคณะให้ได้ ขณะนี้สถาบันได้เร่งดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นว่ามีอะไรบ้าง โดยสถาบันจะต้องมีข้อมูลที่ตอบได้ชัดเจนในส่วนนี้

การคัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่านเกณฑ์พื้นฐานให้เหลือ 1 คน จะดูบุคคลที่อยู่ในพื้นที่เป็นหลัก โดยมีความเชื่อว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะไม่ย้ายไปที่อื่น นอกจากนี้อาจดูส่วนประกอบอื่น เช่น อายุ ใบรายงานผลการเรียน ฯลฯ

ขั้นตอนการคัดเลือกนั้น สถาบันจะประกาศเรื่องการให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ แล้วเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้สมัคร หลังจากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโทจะดูความพร้อมของสถาบัน สถาบันราชภัฏส่วนมากมีความพร้อมในการเปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา ถ้าผู้เข้าศึกษามีตำแหน่งบริหาร เมื่อสำเร็จการศึกษาออกไปจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานนั้นๆ มาก เพราะจะได้นำเทคนิคและกระบวนการบริหารไปใช้ในหน่วยงานได้ทันที สถาบันได้วางแผนการเปิดสอนในสาขาที่จะเป็นประโยชน์ต่อครูผู้สอน และนักเรียนโดยตรง ได้แก่ สาขาหลักสูตรและการสอน โดยแยกเป็นสาขาย่อย เช่น การสอน

วิทยาศาสตร์ การสอนคณิตศาสตร์ การสอนสังคมศึกษา การสอนภาษาไทย ฯลฯ สถาบันกำลังเตรียมการและสร้างศักยภาพในสาขาเหล่านี้

เกณฑ์ในการเปิดสอนปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- คุณวุฒิของอาจารย์
- ทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่น ซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งในสถาบันราชภัฏข้างเคียงและบุคลากรในหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสถาบันจะได้เชิญมาเป็นอาจารย์พิเศษ และเป็นวิทยากรในสาขาที่เปิดสอน
- ข้อมูลความต้องการของผู้เรียนในสาขานั้น ๆ
- เอกสาร ตำรา และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

สถาบันได้ทำแผนการเปิดสอนสาขาการสอนภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นสาขาที่สถาบันมีศักยภาพและความพร้อมสูง โดยมีอาจารย์ที่จบในระดับปริญญาเอกอยู่แล้ว และมีจำนวนอาจารย์ภาษาอังกฤษพอเพียง ตลอดจนมีอาจารย์ชาวต่างประเทศเป็นผู้เชี่ยวชาญ ประกอบกับในท้องถิ่นมีการขาดแคลนครูที่สอนภาษาอังกฤษด้วย ในลำดับต่อไปได้แก่ สาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์ ซึ่งขณะนี้กำลังจัดทำหลักสูตรอยู่

สถาบันมอบให้บัณฑิตวิทยาลัยทำหน้าที่ประสานงานทั่วไป ส่วนงานด้านวิชาการคณะจะเป็นผู้กำกับและดูแล การบริหารงานจะอยู่ในรูปคณะกรรมการบัณฑิตประจำสาขานั้น ๆ สถาบันได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้ดูแลและรับผิดชอบงานบัณฑิตศึกษา ในการตัดสินใจเปิดสอนนั้น คณะจะทำแผนการเปิดสอน และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบ และเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 3

สถาบันได้จัดทำแนวปฏิบัติของสถาบันในการไปทัศนศึกษาดังนี้

- การไปทัศนศึกษาจะต้องมีโครงการรองรับ โดยบรรจุไว้ในแผนการเรียนการสอนของอาจารย์
- จะต้องปฏิบัติตามระเบียบการพานักศึกษาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ โดยมีอาจารย์หญิงและชายควบคุมการเดินทาง ไม่อนุญาตให้เดินทางในตอนกลางคืน จะต้องทำประกันชีวิตก่อนเดินทาง ที่สำคัญห้ามพนักงานขับรถดื่มสุรา และจะต้องให้พนักงานขับรถมีเวลาพักผ่อนพอสมควร

ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นและมีนักศึกษาเสียชีวิต สถาบันจะมอบให้ฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ และมอบให้นิติกรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายเสนออธิการบดีเพื่อวินิจฉัยสั่งการ จะต้องแจ้งตำรวจเพื่อดำเนินการตามกระบวนการทางกฎหมาย และแจ้งผู้ปกครองนักศึกษาที่เสียชีวิตให้ทราบโดยด่วน พร้อมทั้งรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏด้วย คณะวิทยาการการจัดการจะต้องร่วมรับผิดชอบในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ส่วนนักศึกษา

ที่ได้รับบาดเจ็บจะต้องนำส่งโรงพยาบาลที่ใกล้ที่สุดโดยด่วน ทั้งนี้สถาบันจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายต่างๆไปก่อน เนื่องจากผู้ปกครองของนักศึกษาสถาบันราชภัฏส่วนใหญ่มีฐานะยากจนในการรักษาผู้ได้รับบาดเจ็บ สถาบันจะต้องปรึกษาหารือกับผู้ปกครองของนักศึกษา โดยสถาบันและผู้ปกครองนักศึกษาจะต้องร่วมกันออกค่าใช้จ่ายในการรักษา และอีกส่วนหนึ่งอาจได้รับเงินช่วยเหลือจากอาจารย์ในคณะ และอาจารย์ของสถาบัน

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งเพื่อศึกษาในเรื่องนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการ และในกำกับของรัฐ ว่ามีจุดดี จุดเด่น และจุดด้อยอย่างไร เมื่อศึกษาเสร็จสิ้นจะทำเอกสารเผยแพร่ให้กับคณาจารย์ในสถาบันทราบ เมื่อมีการบรรยายในเรื่องที่เกี่ยวกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ สถาบันจะส่งคณะกรรมการชุดนี้เข้าร่วมประชุมด้วย เมื่อประชุมเสร็จสิ้นจะต้องสรุปผลการประชุมให้อาจารย์ทราบเช่นกัน สถาบันได้จัดประชุมสัมมนาอาจารย์ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยายการเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ ในกำกับของรัฐ และองค์การมหาชน สถาบันได้ตั้งประเด็นให้อาจารย์คิดว่าสถาบันราชภัฏเทพสตรีจะเป็นอะไรในอนาคต โดยถือว่าทุกคนเป็นเจ้าของสถาบัน จะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในครั้งนี้ด้วย ส่วนหนึ่งอธิการบดีได้ร่วมประชุมอธิการบดีทั่วประเทศเป็นประจำ เมื่อมีมติเห็นชอบในเรื่องนี้เป็นอย่างไร จะนำมาแจ้งให้อาจารย์ทราบด้วย

คณะกรรมการที่สถาบันแต่งตั้ง ขณะนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการร่างพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏเทพสตรี แต่สถาบันยังไม่ได้จัดทำประชาพิจารณ์ในเรื่องนี้ ข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากอาจารย์เสนอว่า ควรเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ เนื่องจากเป็นห่วงในเรื่องสถานภาพของอาจารย์และวิธีการประเมิน อธิการบดีมีความเห็นว่า การเป็นนิติบุคคลก็คือการพ้นจากพันธการในระบบบริหารในปัจจุบัน โดยจะต้องทำให้กระบวนการบริหารมีอิสระ คล่องตัวไม่ว่าจะปรับเปลี่ยนสถานะเป็นอย่างไร สถาบันได้เตรียมการเพื่อสร้างความพร้อมภายใน ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ การสร้างศักยภาพของสถาบัน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการประกันคุณภาพ

สถานการณ์ที่ 5

ในการพิจารณาความดีความชอบยึดหลักการประเมินตามสายงาน เริ่มตั้งแต่ภาควิชาหรือฝ่ายต่างๆประเมินบุคลากรในหน่วยงาน หลังจากนั้นภาควิชาส่งผลการประเมินไปยังคณะฝ่ายส่งผลการประเมินไปยังศูนย์/สำนัก คณะ ศูนย์/สำนักจะประเมินในภาพรวมของหน่วยงานนั้นๆ แล้วนำเสนอต่อรองอธิการบดีที่ดูแลและรับผิดชอบในหน่วยงานนั้น รองอธิการบดีจะพิจารณากลับกรองในสายงานที่ดูแลรับผิดชอบ และเสนออธิการบดีต่อไป สถาบันจะให้ที่ประชุมรองอธิการบดีทั้งหมดพิจารณาตัดสินใจการให้ความดีความชอบทั้งระบบ หลังจากนั้นจะนำเสนออธิการบดีเพื่อ

ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นไปตามที่ประชุมรองอธิการบดีนำเสนอ ยกเว้นในกรณีที่มีปัญหาเท่านั้น

สถาบันได้กำหนดภาระงานของบุคลากร และมีการประเมินตามภาระงานนั้น ผลการประเมินจะบอกให้รู้ว่าได้รับการขึ้นชั้นในระดับใด เช่น สองชั้น ชั้นครึ่ง หนึ่งชั้น ครึ่งชั้น สถาบันได้นำข้อมูลอื่นๆมาประกอบการพิจารณาด้วย เช่น ความดีสะสมที่ผ่านมา ในปีการศึกษาต่อไปจะนำผลการประเมินของนักศึกษาที่ประเมินการเรียนการสอนของอาจารย์มาพิจารณาร่วมด้วย สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ คุณภาพของการประเมินจะต้องมีความเชื่อถือได้ ซึ่งต่อไปสถาบันจะกำหนดให้มีการประเมินอย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินชี้แจงได้ สถาบันได้ปรับเกณฑ์ภาระงานให้เหมาะสมในแต่ละปี โดยเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวาง และได้ชี้แจงให้อาจารย์ทราบก่อนดำเนินการ

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันได้จัดทำแผนรับนักศึกษา โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถาบัน ในการเปิดโปรแกรมวิชาหรือวิชาเอกในแผนการรับนักศึกษา จะดูความต้องการของท้องถิ่น และศักยภาพของสถาบันเป็นหลัก สถาบันจะมอบคณะกรรมการวิชาการเป็นองค์กรพิจารณาการรับนักศึกษาเพิ่ม ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และผู้แทนคณาจารย์เป็นกรรมการ คณะกรรมการวิชาการมีหน้าที่กลั่นกรองการอนุมัติผลและการสำเร็จการศึกษา การเปิดสอนโปรแกรมวิชาหรือวิชาเอกต่างๆ ฯลฯ

ถ้ามีผู้สมัครเพิ่มขึ้นถึง 5 เท่าของจำนวนรับตามแผนการรับนักศึกษา สถาบันจะจัดการศึกษาภาคค่ำเพื่อรองรับเป็นนักศึกษา โดยถือว่าเป็นนักศึกษาภาคปกติ แต่จะเสียค่าใช้จ่ายในการลงทะเบียนสูงกว่านักศึกษาภาคปกติ แต่จะต่ำกว่านักศึกษาภาคคศ.บป. เนื่องจากจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่อาจารย์ผู้สอนด้วย

สถาบันมีแผนรับนักศึกษาโดยขยายจำนวนรับในสายวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้น แต่ผู้ต้องการเรียนในสายวิทยาศาสตร์มีจำนวนน้อย เนื่องจากคะแนนสอบไม่ถึงเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด ในทางตรงข้ามสถาบันได้จำกัดจำนวนรับในสายครุศาสตร์ แต่มีผู้ต้องการเรียนในสายนี้จำนวนมาก ในการรับนักศึกษาเพิ่มนั้น อธิการบดีเปิดโอกาสให้โปรแกรมวิชามีส่วนร่วมในการคัดนักศึกษาด้วย เนื่องจากโปรแกรมวิชาจะต้องดูแลและรับผิดชอบนักศึกษาในโปรแกรมวิชานั้นๆตลอดไป แม้แต่การรับนักเรียนโรงเรียนสาธิตเพิ่มก็ใช้วิธีการเดียวกันนี้

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษานั้น สถาบันจะดูภาพรวมของงบประมาณทั้งหมดของสถาบันก่อน ซึ่งประกอบด้วยงบประมาณแผ่นดิน งบบำรุงการศึกษา งบคต.บป. การจัดสรรเงินจะต้องเป็นไปตามระเบียบ โดยจัดสรร 80 เปอร์เซ็นต์ของประมาณการรายรับ และยึดแผนงาน/งาน/โครงการเป็นหลัก ในการจัดสรรโดยคิดเปอร์เซ็นต์แยกตามแผนงานต่างๆ จะอาศัยข้อมูลการใช้จ่ายเงินจริงที่ผ่านการวิเคราะห์เป็นฐานในการแบ่งเปอร์เซ็นต์ตามแผนงานต่างๆ เมื่อได้ยอดงบประมาณแยกตามแผนงานแล้ว สถาบันจะให้อิสระแก่หน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินงานของตนเอง

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินและรักษาผลประโยชน์ในแต่ละแผน เช่น แผนจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษามีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน แผนบริหารการศึกษามีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน เป็นต้น เมื่อคณะกรรมการแต่ละแผนพิจารณาเสร็จสิ้นจะนำเสนอต่อคณะกรรมการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร คณบดี ผู้แทนคณาจารย์เป็นกรรมการ และมีสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อปรับ/ลดในส่วนงบประมาณที่เสนอเกินไปนั้น บางโครงการที่มีความจำเป็นแต่เกินยอดงบประมาณ คณะกรรมการจะจัดเรียงลำดับความสำคัญของโครงการไว้ สุดท้ายจะนำเสนอสภาประจำสถาบัน เพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

ในแผนจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องจัดสรรเงินให้คณะต่างๆ จะใช้เกณฑ์จำนวนนักศึกษาและโปรแกรมวิชาที่เปิดสอนเป็นหลักในการจัดสรร เงินบางประเภทที่มีลักษณะการใช้จ่ายเฉพาะงานก็จะจัดสรรให้งานนั้นๆ โดยเฉพาะ เช่น ค่าธรรมเนียมพิเศษของโปรแกรมวิชาต่างๆ เป็นต้น

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะยึดหลักให้นักศึกษาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด ปัญหาในการบริหารงบประมาณของสถาบันที่ผ่านมาคือการจัดซื้อ-จ้าง ซึ่งอาจารย์จะทำในช่วงใกล้จะหมดเวลาที่กำหนด จึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่นักศึกษา ดังนั้นสถาบันจึงได้ออกมาตรการว่า การจัดซื้อ-จ้างจะต้องทำในช่วงต้นภาคเรียนนั้นๆ สำนักวางแผน-พัฒนามีหน้าที่ประเมินและติดตามผลการใช้จ่ายเงินทุกประเภท ซึ่งจะต้องรายงานต่อสภาประจำสถาบันด้วย

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะเชิญผู้แทนของสถาบันในกลุ่มมาประชุมเพื่อวางแผนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

- งบประมาณ จะต้องใช้งบประมาณในการแข่งขันร่วมกันเป็นจำนวนเท่าไร
- กรรมการผู้ตัดสิน สถาบันในกลุ่มจะส่งกรรมการผู้ตัดสินมาช่วยสถาบันที่เป็นเจ้าภาพประเภทใดบ้าง

- กติกาการแข่งขัน สถาบันในกลุ่มจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา ระเบียบ และแนวปฏิบัติร่วมกัน อธิการบดีจะสั่งการเป็นพิเศษว่าในการแข่งขันจะต้องไม่มีการเอารัดเอาเปรียบเพื่อให้ได้ชัยชนะ

สถาบันจะต้องเตรียมการภายในในเรื่องสนามแข่งขัน ในส่วนหนึ่งจะต้องขอความร่วมมือจากจังหวัดเพื่อให้การสนับสนุนสนามแข่งขันบางประเภท กรรมการผู้ตัดสิน และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา เป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการและประสานงานทั่วไป สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการแข่งขันกีฬานักศึกษา ซึ่งจะต้องครอบคลุมงานทุกประเภทในการแข่งขันในครั้งนี้

ในความเห็นของอธิการบดีการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏมจธบุรีประสงค์เพื่อฝึกคนให้ทำงาน พัฒนาความเป็นคนที่สมบูรณ์ โดยการทำงานร่วมกัน รู้จักการแบ่งหน้าที่ รู้จักใช้เหตุผล มีความรักสามัคคี และรู้จักการให้อภัย

สถานการณ์ที่ 9

ในการหาบุคคลเพื่อทำหน้าที่รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี ไม่เห็นด้วยกับวิธีการเลือกตั้ง วิธีการดังกล่าวอาจมีส่วนดี แต่ที่ผ่านมาพบว่าเมื่อเข้ามาทำงานแล้วมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำงานร่วมกันไม่ได้ และการจะเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆเป็นไปได้ยาก ฯลฯ ดังนั้น อธิการบดีจึงเลือกวิธีการหลายๆวิธีมาผสมผสานกันดังนี้

- ให้กลุ่มต่างๆเสนอชื่อบุคคล อธิการบดีจะไปพบกลุ่มสนใจ เช่น กลุ่มอาจารย์ใหม่ กลุ่มอาจารย์อาวุโส นักการภารโรง ฯลฯ เปิดโอกาสให้กลุ่มเหล่านั้นได้เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมในการทำงานในฝ่ายต่างๆ

- ให้อาจารย์เสนอชื่อ อธิการบดีจะประชุมอาจารย์ทั้งสถาบัน เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมจะทำงานในแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผน-พัฒนา เป็นต้น

- ใช้ประสบการณ์ของอธิการบดี อธิการบดีทำงานในสถาบันแห่งนี้มานานพอสมควร จึงรู้จักอาจารย์ในสถาบันแห่งนี้เป็นอย่างดี อีกทั้งสามารถคาดการณ์ตัวบุคคลที่อยากจะทำงานในฝ่ายต่างๆได้

จากข้อมูลทั้ง 3 ส่วนนี้ อธิการบดีจะนำมาพิจารณาด้วยตนเอง ส่วนใหญ่พบว่าบุคคลที่ได้รับคะแนนนิยมสูง จะตรงกับความคิดของอธิการบดีในเบื้องต้น สิ่งที่อธิการบดีคิดไว้ในใจในการเลือกรองอธิการบดีคือการกระจายให้รองอธิการบดีได้มาจากทุกคณะ

อธิการบดีถือหลักการที่ว่า การเลือกรองอธิการบดีเป็นความรับผิดชอบของอธิการบดี การทำงานจะยึดถือทีมงานและให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นหลัก เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้ทำงาน แต่ต้องพิจารณาเรื่องบารมีในตัวบุคคลนั้นประกอบด้วย เปิดโอกาสให้ประชาคมได้ตรวจสอบ

และวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของคณะผู้บริหาร เมื่อทำงานครบปีจะให้อาจารย์ทั้งหมดได้ประเมินการทำงานของทีมงานด้วย

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจนั้นจะใช้กลุ่มในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ เมื่อได้ข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆแล้ว จะนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน ในบางครั้งไม่จำเป็นต้องลงมติ จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้อภิปรายในเรื่องนั้นๆ อธิการบดีจะฟังความเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่แล้วตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ

บุหงา วัฒนะ อธิการบดีสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
สัมภาษณ์วันที่ 25 ธันวาคม 2542 เวลา 13.00-15.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

สถาบันมีแผนพัฒนาสถาบันอยู่แล้ว ว่าในแต่ละคณะมีความต้องการปริญญาเอกสาขาใดบ้าง เช่น คณะวิทยาการจัดการ มีความต้องการเรียงลำดับดังนี้ บริหารธุรกิจ/การจัดการ นิเทศศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ สถาบันได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าภายในปี 2545 จะต้องเป็นนิติบุคคล ตามกฎหมาย ต้องการให้คุณภาพและศักยภาพของอาจารย์เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล โดยได้ทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน เช่น มีเป้าหมายต้องการปริญญาเอกที่เปอร์เซ็นต์จำนวนที่คน เป็นสาขาอะไรบ้าง ซึ่งสาขาดังกล่าวนี้จะสัมพันธ์กับการให้ทุนปริญญาเอก และสอดคล้องกับแผนการเปิดปริญญาโทของสถาบันด้วย วิธีการมุ่งใจเพื่อให้อาจารย์ได้สมัครเรียนตามสาขาที่สถาบันต้องการ ขณะนี้สถาบันได้ตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ซึ่งถ้าเรียนตามแผนที่สถาบันกำหนดไว้ สถาบันจะดูแลค่าใช้จ่ายจนสำเร็จหลักสูตร แต่ถ้าไม่ตรงตามแผน จะจัดสรรทุนสนับสนุนให้เพียง 2 แสนบาท

ในการจัดสรรทุนให้คณะหรือโปรแกรมวิชาใดนั้น จะดูเป้าหมายของสถาบันเป็นหลัก เช่น ความจำเป็นอันดับแรก ได้แก่ บริหารธุรกิจ เนื่องจากสถาบันได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมหิดล ในการเปิดปริญญาโทด้านการจัดการ อันดับต่อไปขณะนี้สถาบันมีปริญญาเอกด้านคณิตศาสตร์ 1 คน ถ้าได้ปริญญาเอกเพิ่มขึ้นอีก ก็สามารถที่จะเปิดปริญญาโทได้ เพราะสถาบันได้ร่วมมือกับสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาจัดทำหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาเฉพาะอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะขยายเปิดปริญญาโทก็สามารถดำเนินการได้ อันดับที่สาม สถาบันมีแผนที่จะเปิดสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา ขณะนี้ผู้สำเร็จปริญญาเอกแล้ว 1 คน จะต้องเพิ่มปริญญาเอกอีก 2 คน เป็นต้น

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการ มีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา คณบดีที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ เพื่อพิจารณาให้ทุน และพิจารณาเงินกองทุนสนับสนุนด้วย การตัดสินใจจะสิ้นสุดที่คณะกรรมการชุดนี้ เนื่องจากเกณฑ์และขั้นตอนการปฏิบัติได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถาบันแล้ว การคัดเลือกบุคคลที่ผ่านเกณฑ์พื้นฐานเหมือนกัน เมื่อคณะกรรมการยังไม่สามารถตัดสินใจได้ อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาจากเกณฑ์ความอาวุโส ศักยภาพในตัวบุคคล การทำประโยชน์ให้แก่สถาบันเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว และประวัติการทำงานที่ผ่านมา เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- ความพร้อมของสถาบัน เช่น ขณะนี้สถาบันเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา เนื่องจากมีความพร้อมในด้านนี้ โดยมีผู้จบปริญญาเอกในสาขานี้จำนวนมาก
- สภาพพื้นที่และข้อมูลที่เป็นมาในอดีต จากข้อมูลของสถานการณ์ที่ให้มาไม่มีคณิตศาสตร์ ถ้ามีคณิตศาสตร์จะเลือกเปิดเป็นอันดับสอง เพราะคณิตศาสตร์เป็นปัญหาในพื้นที่ จากการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน ครูคณิตศาสตร์ที่สำเร็จวิชาเอกคณิตศาสตร์โดยตรงมีเพียง 5 เปอร์เซนต์ ดังนั้น การเปิดสอนในระดับปริญญาโทจะต้องดูว่าเกิดประโยชน์อย่างไรในพื้นที่ เมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้วสามารถแก้ปัญหาที่สะสมยาวนานได้หรือไม่ เช่น นำครูที่จบวิชาเอกสังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย มาสอนคณิตศาสตร์ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่นักเรียนไม่ชอบคณิตศาสตร์และมีความรู้พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ต่ำ เป็นต้น

สถาบันกำลังจะเปิดสอนสาขาการจัดการทั่วไป โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมหิดล จากการสำรวจพบว่าเป็นสาขาที่คนต้องการเรียนมากเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งจะเปิดสอนในปี 2543 สาขาต่อไปได้แก่ สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา จะเปิดสอนในภาคเรียนที่ 2 ปี 2543 และสาขาคณิตศาสตร์ เมื่อมีความพร้อม คือได้ผู้สำเร็จปริญญาเอกมาเพิ่มอีกก็เปิดสอนได้ คาดว่าจะเปิดปี 2544

สถาบันได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดตั้งภายใน โดยมีคณบดีเป็นผู้ประสานงานและบริหารภายในทั้งหมด เนื่องจากขณะนี้ได้เปิดสอนเพียงสาขาเดียว จึงมีคณะกรรมการบริหารสาขาบริหารการศึกษาเท่านั้น

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ เมื่อสถาบันราชภัฏใดมีความพร้อมก็ควรเปิดสอน แต่ให้คำนึงถึงคุณภาพ การที่เป็นสถาบันราชภัฏจะทำให้สังคมมองว่า จะไม่มีคุณภาพ ทั้งๆที่มหาวิทยาลัยบางแห่งก็ไม่ได้มีกระบวนการที่ทำให้มองเห็นว่ามีคุณภาพแต่อย่างใด เช่น การเรียนแบบทางไกล หรือการเปิดสอนข้างนอกเป็นจำนวนมาก หรือการกำกับดูแลที่ไม่เข้มข้น เป็นต้น แต่เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยสังคมจึงไม่ค่อยวิจารณ์ พอสถาบันราชภัฏเปิดสอน จะถูกบังคับทุกเรื่อง เช่น จะต้องเป็นแผนที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งไม่เป็นธรรมกับสถาบันราชภัฏเลย แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ดี ทำให้แต่ละแห่งต้องตระหนักในเรื่องคุณภาพ

สถานการณ์ที่ 3

สิ่งแรกต้องจัดการกับชีวิตคนก่อน ซึ่งจะต้องตรวจสอบเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลว่ามีโรงพยาบาลเพียงพอหรือไม่ที่จะดูแลรักษาชีวิตของนักศึกษา จำเป็นที่จะต้องย้ายไปรักษาที่กรุงเทพฯหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องจัดการกระบวนการทางกฎหมาย เช่น แจ้งความ เนื่องจาก

มีการเสียชีวิตเกิดขึ้น เรื่องที่สำคัญ 2 อย่างนี้จะต้องรีบดำเนินการทันทีในช่วงที่เกิดอุบัติเหตุ หลังจากนั้นสถาบันจะตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร ซึ่งจะต้องดำเนินการตามกฎหมาย ในส่วนนี้อธิการบดีจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้ช่วยดูแลและรับผิดชอบ แต่ถ้าเป็นการไปศึกษาดูงานด้านวิชาการ จะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการช่วยดูแล ขึ้นอยู่กับกรณี ในกรณีนี้มีนักศึกษาเสียชีวิต อธิการบดีจะเข้าไปดูแลเหตุการณ์และตัดสินใจในที่เกิดเหตุเอง ตลอดจนไปเยี่ยมผู้ได้รับบาดเจ็บด้วย

แผนป้องกันจะพิจารณาว่าได้ดำเนินการตามระเบียบหรือไม่ ถ้ามีการอนุญาตโดยถูกต้อง ผู้ปกครองจะเรียกร้องจากสถาบันไม่ได้ ส่วนหนึ่งจะต้องเตือนผู้จัดให้ระมัดระวังในการเช่ารถ การเลือกสถานที่เช่ารถ เส้นทาง การห้ามดื่มสุราในขณะที่เดินทาง เป็นต้น ความเห็นของอธิการบดีในการไปศึกษานอกสถานที่ ถ้ามีการจัดการที่ดีก็จะมีประโยชน์ โดยมีแผนและมีการเตรียมการ มีวัตถุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ในทางวิชาการเป็นหลัก ส่วนการได้ไปเที่ยววันนั้นเป็นผลพลอยได้

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้ตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาขึ้น ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2542 โดยมีนายกสภาสถาบันและอธิการบดีเป็นที่ปรึกษา และมีคณะกรรมการประมาณ 20 คน มีรองอธิการบดีที่มีความรู้ทางกฎหมายเป็นประธาน ผู้แทนคณบดี ผู้แทนผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ผู้แทนคณาจารย์เป็นกรรมการ ในการร่างพ.ร.บ.จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ร่างพ.ร.บ.ในส่วนที่เป็นราชการ และร่างพ.ร.บ.ในกำกับของรัฐ คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ด้วย โดยทุกวันจันทร์จะออกจดหมายข่าว จะมีบทความที่เกี่ยวกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ข้อคิดเห็นในการเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบ และรายงานการประชุมความเคลื่อนไหวในการร่างพ.ร.บ.ที่กรรมการร่างพ.ร.บ.ของสถาบันได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาในที่ต่างๆ สถาบันได้ดำเนินการจัดประชุมสัมมนา โดยเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ในทุกประเด็น ทั้งในส่วนราชการและในกำกับของรัฐ ขณะนี้สถาบันได้จัดทำวารสารราชภัฏวิชาการกรุงเก่า กำหนดออกปีละ 2 เล่ม เล่มที่จะออกใหม่นี้มีเนื้อหาเกี่ยวกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ โดยมีการสัมภาษณ์บุคคลที่มีชื่อเสียงและวิเคราะห์ผลกระทบในด้านต่างๆ ด้วย สถาบันได้ออกแบบสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ในประเด็นที่สำคัญๆ ซึ่งขณะนี้สถาบันได้คำตอบค่อนข้างชัดเจนว่า ภายในปี 2545 สถาบันจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน แต่ก่อนที่จะหมดแผนพัฒนาระยะที่ 9 คือปี พ.ศ. 2545 ถึง พ.ศ. 2549 จะพัฒนาสถาบันเพื่อไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับต่อไป โดยมีเงื่อนไขว่า ถ้าสถาบันมีความพร้อมเมื่อใดก็เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับทันทีในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

สถาบันได้เตรียมการเพื่อรองรับการเป็นนิติบุคคล โดยได้ตั้งกรรมการพัฒนา 5 ด้าน คือ ด้านอาคารสถานที่ จะปรับปรุงและตกแต่งอาคารต่างๆ เช่น ปรับปรุงห้องปฏิบัติการ ห้องเรียน จะต้องมีเครื่องมือและสื่อพร้อมที่จะสอนในระดับอุดมศึกษา ด้านพัฒนาอาจารย์ ทั้งเพิ่มคุณวุฒิให้สูงขึ้น โดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ด้านพัฒนาเทคโนโลยี

และสารสนเทศ สถาบันได้เตรียมการสร้างเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ตลงสู่ทุกโปรแกรมวิชา หอสมุดเข้าสู่ระบบอัตโนมัติและมาตรฐานสากล ด้านคุณภาพนักศึกษา ในช่วงที่ผ่านมาสถาบันได้ ประกันคุณภาพนักศึกษาในด้านคอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ เกณฑ์ที่สถาบันจะกำหนดต่อไป คือ ผู้จะสำเร็จการศึกษาจะต้องมีความรู้ด้านจริยธรรมและคุณธรรมด้วย ด้านการหารายได้ สถาบัน จะดำเนินการหารายได้จากสำนักพิมพ์ ศูนย์หนังสือ โรงงานผลิตขนมปัง ร้านอาหารสวัสดิการ และห้องฟาจาลอง ฯลฯ

สถานการณ์ที่ 5

ในปีที่ผ่านมา เนื่องจากยอดเงิน 5 เปอร์เซ็นต์มีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงได้ตกลงในกลุ่มผู้บริหารว่า การพิจารณาความดีความชอบจะมีเพียงขั้นครึ่ง หนึ่งขั้น ครึ่งขั้น และไม่ขึ้นขั้น สถาบัน ได้ให้หน่วยงาน ภาควิชา/ฝ่าย ประเมินภาระงานของบุคลากร และจัดลำดับการให้ความดีความชอบ เบื้องต้น หลังจากนั้นนำไปพิจารณาในหน่วยงานระดับคณะ ศูนย์/สำนัก เมื่อพิจารณาเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องติดประกาศโดยเปิดเผย และเปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งได้ แล้วนำเสนออธิการบดีต่อไป ปัญหาในการพิจารณาคือการแยกสายผู้บริหารและการสอนออกจากกัน ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม ในสายผู้บริหาร ดังนั้นในปีถัดไปจะไม่แยกกลุ่ม แต่จะพิจารณารวมกันทั้งหมด ในความคิดของ อธิการบดี คนที่เป็นกรรมการบริหารสถาบันที่ทำงานในวาระ 4 ปี ควรได้สองขั้นอย่างน้อย 1 ครั้ง อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบกรรมการบริหารสถาบันทุกคน

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยาเป็นสถาบันที่รับนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา จะไม่รับนักศึกษาฝากเรียน ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ดังนั้นปัญหารับนักศึกษาจำนวนมากจึงไม่เกิดขึ้น ในสถาบันแห่งนี้ สถาบันจะคัดเลือกนักศึกษาโดยใช้คะแนนสอบคัดเลือกเท่านั้น ในบางวิชาเอกที่มี จำนวนนักศึกษาไม่เต็มตามแผน สถาบันจะดูคะแนนผู้ที่เลือกอันดับสองเพื่อคัดเลือกเข้าไปใน วิชาเอกนั้นๆ สถาบันยังมอบให้ภาควิชามีส่วนในการคัดเลือกนักศึกษา เพื่อวัดคุณสมบัติเฉพาะ ตามเงื่อนไขที่ภาควิชากำหนดด้วย การรับนักศึกษาตามแผนนั้น เนื่องจากสถาบันต้องการควบคุม คุณภาพ โดยแผนรับนักศึกษานั้นมีฐานมาจากจำนวนอาจารย์ ภาระการสอนของอาจารย์ จำนวน ห้องปฏิบัติการที่เพียงพอ นโยบายสถาบันจะส่งเสริมให้อาจารย์ได้ศึกษาต่อถึงแม้ว่าจะมีอาจารย์ ไม่เพียงพอที่จะจ้างอาจารย์ เพื่อไม่ให้อาจารย์รับภาระการสอนสูงเกินไป สถาบันได้กำหนดเกณฑ์ เฉลี่ยการสอนตลอดปี 12 ชั่วโมง/สัปดาห์ ถ้าเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ภาควิชาสามารถจ้างอาจารย์ได้ และไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนการสอนที่เกินเกณฑ์

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะใช้หลักการในการจัดสรรปีที่ผ่านมาเป็นฐาน โดยประเมินผลการดำเนินงานและนำมาวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย หลังจากนั้นสรุปหลักการในการจัดสรรเงินประจำปี ยกเว้นบางหน่วยงานเสนองาน/โครงการใหม่ จะต้องได้ข้อยุติที่คณะกรรมการบริหารสถาบัน เช่น ที่ผ่านมาคณะครุศาสตร์จะเป็นผู้ดูแลบจัดสรรสายค.บ.ทั้งหมด แต่เมื่อได้พูดคุยในคณะกรรมการบริหารสถาบัน เห็นว่าควรจัดสรรให้ส่วนวิชาเอกที่สังกัด ก็จะเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรในส่วนนี้ใหม่ หรือการเพิ่มงบประมาณในแผนวิจัยมีเพียงพอหรือไม่ หรืองบที่จัดสรรให้ห้องสมุดเพื่อจัดซื้อหนังสือที่ผ่านมา 60 เปอร์เซ็นต์ของเงินบำรุงห้องสมุดเพียงพอหรือไม่ เป็นต้น ดังนั้นการจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่าง ๆ นั้น มีฐานการคิดจากฐานงบประมาณที่ได้รับในปีที่ผ่านมา และฐานจำนวนนักศึกษาที่รับเข้ามาใหม่

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดี ฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน รองคณบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นเลขานุการ ทั้งนี้จะต้องดำเนินการตามมติของคณะกรรมการบริหารสถาบันที่กำหนดไว้

สถานการณ์ที่ 8

ในการเตรียมเป็นเจ้าภาพนั้น สถาบันจะส่งทีมงานไปศึกษาดูงานสถาบันที่เป็นเจ้าภาพในปีนี้ ซึ่งจะต้องศึกษากระบวนการเตรียมการ และการดำเนินการทั้งหมดว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง หลังจากนั้นสถาบันจะนำมาเตรียมการทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานที่แข่งขัน ที่พัก อาหาร ในการเตรียมงานใหญ่ ๆ ที่เป็นปัญหาสำคัญก็คือเรื่องสวัสดิการ ดังนั้นจึงให้นโยบายว่าเมื่อเป็นเจ้าภาพจะจัดให้เกิดความประทับใจในเรื่องอาหาร ที่พักอาศัย การท่องเที่ยว อีกประการหนึ่ง การเตรียมการแข่งขันนั้น จะต้องให้เกิดความเป็นธรรมที่สุด ตั้งแต่การตั้งเกณฑ์ในการตัดสิน การแบ่งสาย กรรมการผู้ตัดสิน อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญ จะต้องมีทีมงานหลักที่จะดำเนินการกำกับ และติดตามงานแทนอธิการบดีได้ ในกรณีการเป็นเจ้าภาพกีฬา ซึ่งเป็นงานที่รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแล จะต้องเข้มแข็งและเป็นทีมงานหลักดำเนินการเองได้

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏนั้น บางสถาบันมุ่งที่จะเอาชนะเป็นหลัก โดยการจ้างทีมชาติ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่นักศึกษาของสถาบันโดยตรง ส่วนหนึ่งมาตรฐานการจัดการแข่งขันจะต้องยกระดับให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลจริง ๆ ตั้งแต่สนามจัด ที่พัก เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีจะเลือกบุคคลที่มาทำงานตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเอง อธิการบดีจะเป็นคนที่ไม่ฝักใฝ่ระเบียบ สิ่งใดที่ให้สิทธิแล้วจะต้องดำเนินการเอง อีกส่วนหนึ่งต้องเข้าใจสถานการณ์ของสถาบันราชภัฏ จะมีการเมืองแทรกทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาในรูปแบบใด ๆ ก็ตาม การเลือกบุคคลเพื่อเป็นรองอธิการบดีในวาระแรกนั้น จะเลือกคนที่เป็นกลาง สามารถเข้ากับอาจารย์ได้ทุกกลุ่ม แต่ศักยภาพในการทำงานอาจจะไม่ดีเยี่ยม และมีรองอธิการบดีเพียง 4 ฝ่ายเท่านั้นในระยะแรก ส่วนในการเลือกรองอธิการบดีในวาระที่สองนั้น มีความคิดที่ต่างออกไป โดยมองอนาคตของสถาบันว่า หลังจากหมดวาระของอธิการบดีแล้ว แนวโน้มอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการได้อธิการบดีจากภายในมากกว่าภายนอก ดังนั้นจะต้องเตรียมบุคคลที่จะเป็นอธิการบดีโดยมีสมมุติฐานเบื้องต้นว่าคนที่จะเป็นรองอธิการบดีนั้น จะต้องมีการประสบการณ์การทำงานผ่านคณะหรือสำนัก และมีโอกาสที่ได้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี สมมุติฐานต่อไป คนที่เป็นอธิการบดีจะต้องจบปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นรองศาสตราจารย์ เนื่องจากจะต้องเคียงบ่าเคียงไหล่กับมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นได้นำข้อมูลบุคคลที่มีอยู่มาพิจารณาตามเงื่อนไข ซึ่งมีคนอยู่ประมาณ 20 คน จึงได้เชิญบุคคลทั้ง 20 คนมาประชุม เพื่อทำความเข้าใจว่า อธิการบดีจะเปิดโอกาสให้บุคคลส่วนหนึ่งได้ทำงานก่อน ส่วนที่เหลือจะต้องเร่งพัฒนาตนเอง เมื่อทำงานในช่วงระยะ 2 ปี จะมีการปรับเปลี่ยน หรือบางคนเมื่อทำงาน 1 ปีแล้วมีปัญหา อาจจะมีการปรับเปลี่ยนในการทำงานร่วมกันนั้น อธิการบดีจะมอบนโยบายให้ทำงานเพื่อส่วนรวม และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ทั้งหมด

วิธีการตัดสินใจ

เนื่องจากเป็นคน คิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว และสั่งการเร็ว เพราะมีพื้นฐานปริญญาตรีทางวิทยาศาสตร์ ปริญญาโทและเอกทางการศึกษา และมีพื้นฐานทางด้านกฎหมายด้วย อีกทั้งมีพรสวรรค์ในด้านการพูดและการเขียน จึงได้เปรียบในทักษะส่วนนี้ ที่เป็นคนทำงานเร็วและตัดสินใจได้เร็ว เนื่องจากมีความกล้าที่จะตัดสินใจ ถ้าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จะตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ อีกประการหนึ่งเป็นคนที่ยึดความยุติธรรมสูง ถ้ามีข้อโต้แย้งต่างๆ จะให้ความเป็นธรรมที่เท่าเทียมกัน นอกจากนี้จะเป็นคนที่จัดการกับปัญหาทันทีทันใด ถ้าจำเป็นต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม ก็จะกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน แต่ถ้ามีข้อมูลชัดเจนขณะนั้นก็จะตัดสินใจทันที

ทองหล่อ วงษ์อินทร์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย
จังหวัดปทุมธานี
สัมภาษณ์วันที่ 26 ธันวาคม 2542 เวลา 09.00-10.45 น.

สถานการณ์ที่ 1

สถาบันจะพิจารณาเป้าหมายของสถาบันเป็นหลักว่า อาจารย์ที่ไปศึกษาต่อเป็นสาขาวิชาใด ถ้าเป็นสาขาขาดแคลนสถาบันจะสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ สถาบันได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยแยกเป็นสาย เช่น สายครุศาสตร์ สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ โดยมุ่งหวังว่าผู้สำเร็จ การศึกษาดังกล่าวจะกลับมาทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน โดยเฉพาะในด้านการสอนและการวิจัย เป็นต้น

ในปัจจุบันการคัดเลือกผู้ไปศึกษาต่อต่างประเทศนั้น สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจะเป็น ผู้ดำเนินการคัดเลือก โดยมีอาจารย์ของสถาบันส่วนหนึ่งเป็นกรรมการร่วม ถ้าตามสถานการณ์ที่ให้มา กำหนดให้สถาบันดำเนินการคัดเลือกเอง สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน คณบดีที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ผู้แทนอาจารย์ในโปรแกรมวิชาภาษาต่างประเทศ เป็นกรรมการ การตัดสินใจจะสิ้นสุดที่คณะกรรมการชุดนี้ ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่าน เกณฑ์พื้นฐานเหมือนกันเพื่อเลือกไว้ 1 คน จะพิจารณาเกณฑ์อื่นๆ โดยดูศักยภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย เช่น ความมุ่งมั่น ความวิริยะและอุตสาหะในการทำงาน อีกส่วนหนึ่งจะดูเวลาที่เหลือ ที่จะทำประโยชน์ให้กับสถาบัน

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- ความต้องการเรียนของคนในท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นประเด็นหลักในการพิจารณา
- ศักยภาพของอาจารย์ แหล่งการเรียนรู้ของสถาบัน ผลงานวิจัยของอาจารย์ สถาบันมี ศักยภาพเพียงพอในสาขาที่คนต้องการเรียนหรือไม่ ถ้าศักยภาพยังไม่พร้อม จะจัดทำแผน การเปิดสอนไว้ หลังจากนั้นจะสร้างศักยภาพเพื่อการเปิดสอนต่อไป
- หลักสูตรที่เปิดสอน สถาบันมีหลักสูตรหรือยัง ถ้ายังไม่มีหลักสูตรจะต้องพัฒนาหลักสูตร ขึ้นมา

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา และมีแผนที่จะเปิดสอนอีก 4 สาขา คือ สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คาดว่าจะเปิดสอนภาคเรียนที่ 1 ปี 2543 วิทยาศาสตร์ศึกษาคาดว่า

จะเปิดสอนภาคเรียนที่ 2 ปี 2543 หลักสูตรและการสอนคาดว่าจะเปิดสอนภาคเรียนที่ 2 ปี 2543 และการวิจัยเพื่อการพัฒนาคาดว่าจะเปิดสอนภาคเรียนที่ 3 ปี 2543

การบริหารบัณฑิตศึกษา สถาบันจะมีคณะกรรมการ 3 ชุด ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการ บัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดี เป็นกรรมการ และมีประธานดำเนินงานบัณฑิตศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการดำเนินงาน บัณฑิตศึกษา มีหน้าที่ดูแลกระบวนการจัดการศึกษาทั่วไป และคณะกรรมการบริหารประจำสาขา มีหน้าที่ดูแลจัดการศึกษาในสาขาที่เปิดสอนนั้นๆ เช่น กระบวนการรับนักศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการประเมินผล เป็นต้น

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ควรจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นจริงๆ หมายความว่าต้องเรียนรู้กับท้องถิ่นให้มากขึ้น งานที่มอบให้นักศึกษาทำ จะต้องเกี่ยวข้องกับท้องถิ่น การวิจัยจะต้องเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ไม่ใช่มุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ จึงแตกต่างจากมหาวิทยาลัยทั่วไป

สถานการณ์ที่ 3

ก่อนที่จะอนุมัติจะต้องตรวจสอบความเป็นไปได้ก่อน เช่น มีอาจารย์ควบคุม สภาพของรถ การประกันชีวิต ความปลอดภัยที่จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในกรณีที่เกิดทางเกิน 100 กิโลเมตร ขึ้นไป ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุขึ้น อันดับแรกคือศึกษาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร และหาทางช่วยเหลือ เป็นเบื้องต้นก่อน สถาบันกำลังจะร่างระเบียบการจัดสวัสดิการให้นักศึกษา ซึ่งมีลักษณะคล้ายๆกับการประกันชีวิต แต่สถาบันจะดำเนินการเอง เนื่องจากการประกันชีวิตนั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น จะต้องใช้เวลานานในการหาสาเหตุและจ่ายค่าตอบแทน อีกส่วนหนึ่งสถาบันได้ขยายเงื่อนไขการตอบแทนให้สูงกว่าการประกันชีวิต ระเบียบดังกล่าวจะเริ่มใช้ในภาคเรียนที่ 1 ปี 2543 นี้

ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา แต่ถ้าไปศึกษาดูงานจะต้องเสนอผ่านรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการก่อน

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การไปศึกษานอกสถานที่ของนักศึกษามีความสำคัญ สถาบันให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ แต่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัย การเกิดประโยชน์ และการประหยัดด้วย

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันราชภัฏทุกแห่งต้องเป็นนิติบุคคลแน่นอน เพียงแต่จะเป็นส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐเท่านั้น การปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นเรื่องที่สำคัญ จะต้องติดตามและดูแลอย่างใกล้ชิด สถาบันได้ตั้งคณะกรรมการศึกษาเพื่อเตรียมการ ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นประธาน บุคคลที่มีความรู้เรื่องกฎหมายและมีความสนใจประมาณ 7-8 คนเป็นกรรมการ

มีหน้าที่หาข้อมูล นำข้อมูลเผยแพร่สู่อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ และนำข้อมูลที่ได้จากการวิพากษ์วิจารณ์เสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อตัดสินใจ โดยดูศักยภาพของสถาบันเป็นส่วนประกอบด้วย

ในขณะนี้ข้อมูลต่างๆยังไม่ชัดเจน จะต้องดูว่าสถาบันราชภัฏอื่นๆมีแนวคิดและแนวโน้มเป็นอย่างไร ซึ่งในกลุ่มอธิการบดีและในส่วนของคณะกรรมการที่ศึกษาได้มีการประชุมปรึกษาหารือกันบ่อยครั้ง รวมทั้งจะต้องศึกษาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่นที่อยู่ในกำกับของรัฐแล้ว หรือที่กำลังจะเป็นในกำกับของรัฐ เป็นต้น สถาบันยังไม่จัดทำประชาพิจารณ์อาจารย์ทั้งหมด เนื่องจากมีความคิดว่าจะต้องให้ความรู้แก่อาจารย์ให้มากพอและมีทิศทางที่ชัดเจนก่อน สถาบันมีแผนที่จะทำประชาพิจารณ์ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2543

การตัดสินใจในเรื่องนี้โดยอธิการบดีคนเดียวเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตของอาจารย์ทั้งหมด จากข้อมูลและศักยภาพของสถาบันปัจจุบัน อธิการบดีมีความเห็นส่วนตัวว่าสถาบันควรปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน แต่จะต้องกำหนดไว้ว่าจะพัฒนาไปสู่ในกำกับของรัฐไม่เกิน 5 ปี

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันได้กำหนดให้อาจารย์รายงานการดำเนินงานของอาจารย์ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ซึ่งเป็นภาระงานของอาจารย์ในเชิงปริมาณ เช่น ภาระงานสอน การทำงานพิเศษอื่นๆ หลังจากนั้นจะให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานนั้นๆ ได้ประเมินเชิงคุณภาพในแต่ละด้าน สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการประมวลผล ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีทุกคน มีหน้าที่ประมวลผลของอาจารย์ทุกคนออกมาเป็นคะแนน การพิจารณาความดีความชอบ จะดูคะแนนที่ได้จากการประมวลผลเป็นหลัก โดยเรียงลำดับแยกแต่ละหน่วยงานไว้ หลังจากนั้นจะพิจารณา 5 เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินเดือนของหน่วยงานนั้นว่าเป็นเงินจำนวนเท่าไร และควรจะได้ขึ้นขั้นจำนวนกี่คน ในส่วนของกรรมการบริหารสถาบันทุกคน อธิการบดีจะเป็นผู้ประเมินเชิงคุณภาพ อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจการให้ความดีความชอบในขั้นสุดท้าย สถาบันได้ดำเนินการให้มีการขึ้นเงินเดือนสูงสุดขั้นครึ่ง โดยไม่มีสองชั้นมาเป็นเวลา 2 ปีแล้ว

สถานการณ์ที่ 6

ในการรับนักศึกษา สถาบันจะพิจารณาว่าผู้ที่ต้องการเข้าศึกษาต่อในสถาบันมีจำนวนเท่าไร และเป็นโปรแกรมวิชาใดบ้าง ถ้าหากมีความต้องการสูง สถาบันจะพิจารณาศักยภาพของสถาบันในเรื่องจำนวนอาจารย์ ห้องเรียน อาคารสถานที่ ฯลฯ ว่ามีเพียงพอที่จะรับจำนวนเพิ่มขึ้นได้หรือไม่ สถาบันจะต้องสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งได้แก่ ประธานโปรแกรมวิชา คณบดี ถึงเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องรับนักศึกษาเพิ่ม เพื่อให้โอกาสแก่ผู้ที่ต้องการจะเข้าศึกษาต่อ

อีกส่วนหนึ่งเงินบำรุงการศึกษาที่เก็บได้ก็เพียงพอกับการจัดการศึกษา ไม่ต้องจ้างอาจารย์เพิ่มอีก เนื่องจากสถาบันจะจัดกระบวนการเรียนการสอนใหม่ เช่น อาจจะมีห้องสอนบ้าง หรือใช้สื่อการสอนช่วย เป็นต้น

ในช่วงที่ผ่านมา สถาบันรับนักศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้ประมาณ 1,100 คน มีผู้สมัครเข้าศึกษาต่อประมาณ 3 พันกว่าคน สถาบันได้พิจารณาโปรแกรมวิชาที่มีผู้สมัครต้องการเรียนสูง และขยายหมู่เรียนเพิ่มเป็น 2-3 หมู่ ตามศักยภาพของสถาบันที่พอจะรับได้ การรับนักศึกษาเพิ่มดังกล่าวจะมีผลต่อการเรียนการสอนในอนาคต เนื่องจากนักศึกษามีพื้นฐานความรู้ต่ำ จึงถูกให้ออกระหว่างการเรียนเป็นจำนวนมาก

ความเห็นของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่ม ถ้าสถาบันมีศักยภาพก็ควรรับเพิ่ม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงท้องถิ่น ต้องเปิดโอกาสให้เด็กได้เข้าศึกษา แต่ต้องควบคุมคุณภาพการศึกษาด้วย

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันได้จัดทำกรอบนโยบายของสถาบันไว้ คณะกรรมการบริหารสถาบันจะต้องรู้กรอบนโยบายของสถาบันว่าเป็นอย่างไร และมุ่งไปในทิศทางใด สถาบันจะประชุมคณะกรรมการบริหารของสถาบันเพื่อพิจารณาขอตบประมาณการจัดตั้งในแต่ละปี หลังจากนั้นมอบให้แต่ละหน่วยงานได้เสนอโครงการ/โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสถาบัน โดยหัวหน้าหน่วยงานต่างๆจะเสนอโครงการ/โครงการต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อชี้แจงรายละเอียด การพิจารณารายละเอียดขอตบประมาณที่แต่ละหน่วยงานได้รับการจัดสรรนั้น จะดูจากจำนวนนักศึกษา รายวิชาที่รับผิดชอบ และโครงการพิเศษที่หน่วยงานนั้นๆรับผิดชอบอยู่ ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันจะพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และอนุมัติโครงการที่หน่วยงานต่างๆนำเสนอ ทั้งนี้สภาประจำสถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนคณบดี ผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อพิจารณากลับกรองงบประมาณในภาพรวม และความสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางของสถาบัน ก่อนที่จะนำเสนอสภาประจำสถาบัน

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาการจัดการเป็นเจ้าภาพกีฬานักศึกษา โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดีทุกฝ่าย คณบดี บุคคลภายในและภายนอกสถาบันเป็นกรรมการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่วางกรอบงานที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันกีฬาทั้งหมด เช่น งบประมาณ การแข่งขันกีฬาประเภทต่างๆ ฯลฯ หลังจากนั้นสถาบันจะได้โครงร่างงานต่างๆทั้งหมด และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายต่างๆตามโครงร่างงานที่กำหนดไว้

ความคิดเห็นของอธิการบดีในการจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา ควรจะมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างเสริมสุขภาพพลานามัยของนักศึกษา รวมทั้งการสร้างวินัย ความสามัคคีในหมู่ของนักศึกษาด้วย ไม่ควรมุ่งเน้นที่จะเอาชนะหรือเหรียญมากเกินไป ซึ่งจะทำให้เป้าหมายของการแข่งขันเปลี่ยนไป ขณะนี้การแข่งขันกีฬานักศึกษาของสถาบันราชภัฏมุกหวิงเหรียญเกินเหตุ

สถานการณ์ที่ 9

สภาประจำสถาบันไม่ได้กำหนดกรอบการได้มาซึ่งรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดีไว้ ดังนั้นจึงเปิดโอกาสให้อธิการบดีเลือกดำเนินการได้เอง เนื่องจากอธิการบดีจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด อธิการบดีจึงควรที่จะเลือกทีมงานเอง เกณฑ์ในการเลือกจะพิจารณาจากคนที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบ การทำงานร่วมกับอธิการบดีและทีมงานรองอธิการบดีสุดท้ายจะพิจารณากลุ่มการเมืองในสถาบัน เพื่อสร้างพลังในการทำงานในสถาบัน วิธีการทำงานและการแบ่งงานให้รับผิดชอบ ยึดหลักความสามัคคี การดูแลงานร่วมกัน และรองอธิการบดีสามารถทำงานทดแทนกันได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินด้วยผลงาน เนื่องจากงานของรองอธิการบดีมีตลอดเวลา ดังนั้นจะประเมินคุณภาพการทำงานของรองอธิการบดีอยู่ตลอดเวลาเช่นกัน อธิการบดีได้แต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี 2 ตำแหน่ง คือ ผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลศูนย์คอมพิวเตอร์และผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลโรงเรียนสาธิต

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจในการบริหารงานจะใช้หลักช่วยกันคิดก่อน โดยจะมีการประชุมรองอธิการบดีทุกวันอังคาร ซึ่งจะพูดถึงงานทุกเรื่อง เมื่อเกี่ยวข้องกับรองอธิการบดีคนใดก็นำไปปฏิบัติ และจะมีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันทุกเดือน ซึ่งจะเป็นการวิพากษ์วิจารณ์หาข้อสรุปที่ดีและนำไปปฏิบัติได้เลย ทั้งนี้อยู่ภายใต้กรอบของแผนงาน/งาน/โครงการของสถาบัน

สรีรัชย์ ประทีปฉาย อธิการบดีสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
จังหวัดจันทบุรี
สัมภาษณ์วันที่ 11 ธันวาคม 2542 เวลา 09.00-11.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

ขณะนี้สถาบันได้จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์จำนวน 20 ล้านบาท โดยนำดอกผลของกองทุนมาใช้ในการพัฒนาอาจารย์ ระเบียบของสภาประจำสถาบันในเรื่องการให้ทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ ได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการขอทุน และการพิจารณาทุนของคณะกรรมการไว้ สถาบันสนับสนุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกทุกช่องทาง ทั้งไปศึกษาต่อในประเทศ และเป็นความร่วมมือระหว่างสถาบันราชภัฏกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ นอกจากนี้ สถาบันยังจัดอบรมเสริมความรู้ภาษาอังกฤษสำหรับอาจารย์ที่จะไปศึกษาต่ออีกด้วย

ในกรณีทุนต่างประเทศที่ให้มา จะพิจารณาการตรงสาขาวิชาที่ทำการสอนในปัจจุบัน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยดูจากความขาดแคลนของสาขาต่างๆของสถาบัน อายุราชการของผู้สมัคร เป็นต้น

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี และคณบดีเป็นกรรมการ การตัดสินใจจะเสร็จสิ้นที่คณะกรรมการชุดนี้

สถานการณ์ที่ 2

สถาบันได้เปิดสอนภาคพิเศษในระดับปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ในการรับนักศึกษานั้น ได้เปิดรับทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ แต่ภาคปกติมีผู้สนใจสมัครน้อย สถาบันจึงเปิดสอนภาคพิเศษ ในขณะนี้เปิดสอนเป็นรุ่นที่ 2 และกำลังดำเนินการเปิดรับสมัครรุ่นที่ 3 สถาบันมีแผนที่จะเปิดสอน สาขาเทคโนโลยีการเกษตร ในปี 2543 และสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา ในปี 2544 สำหรับ สาขาหลักสูตรและการสอน ซึ่งเน้นวิธีสอนในสาขาต่างๆ ในขณะนี้กำลังสร้างความพร้อมของสถาบัน จึงยังไม่ได้กำหนดการเปิดสอน

เกณฑ์ในการเปิดสอน จะพิจารณาจากความพร้อมของสถาบัน โดยยึดมาตรฐานของสภาวิชาการ และสภาสถาบันราชภัฏเป็นหลัก รวมทั้งความต้องการของผู้ที่จะศึกษาต่อ ซึ่งได้มาจากการสำรวจของสถาบัน

การบริหารงานบัณฑิตศึกษา จะมีคณะกรรมการโครงการบัณฑิตศึกษาทำหน้าที่อำนวยการ และควบคุมเรื่องบัณฑิตศึกษา โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหัวหน้าโครงการ ซึ่งเป็นการจัดตั้ง ภายในสถาบัน คณะกรรมการโครงการบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี คณบดีเป็นกรรมการ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นกรรมการและเลขานุการ

นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการดำเนินงานบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน และอาจารย์ที่สนใจเป็นกรรมการ มีหน้าที่ดำเนินการและประสานงานทั่วไป

ความเห็นของอธิการบดีในเรื่องบัณฑิตศึกษานั้น จะพิจารณาเปิดหลากหลายสาขาวิชา ตามความต้องการของท้องถิ่น แต่ในขณะที่สถาบันยังไม่มีความพร้อม สถาบันจะต้องหาช่องทางความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยนอร์ทแธมเบีย ประเทศอังกฤษ ที่เกี่ยวข้องกับสาขาคอมพิวเตอร์ บริหารธุรกิจ เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 3

สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นกับสถาบันราชภัฏรำไพพรรณีที่ผ่านมา โดยนักศึกษาโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษได้จัดโครงการออกค่าย ขณะเดินทางกลับรถประสบอุบัติเหตุพลิกคว่ำทำให้นักศึกษาเสียชีวิต เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ชันตันจะต้องประสานงานและแจ้งผู้ปกครองของนักศึกษาที่เสียชีวิต และได้รับบาดเจ็บให้เร็วที่สุด จากนั้นจะต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เช่น กรณีบาดเจ็บจะต้องรักษาพยาบาล กรณีเสียชีวิตจะต้องจัดการกับงานศพ โดยเฉพาะนักศึกษาที่เสียชีวิตจะต้องตัดสินใจรับผิดชอบว่าจะช่วยเหลือผู้ปกครองอย่างไร ซึ่งจะต้องตัดสินใจทันทีเพื่อให้ผู้ปกครองของนักศึกษายินยอม หรือยอมรับในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพราะถ้าปล่อยไว้จะเกิดปัญหาการเรียกร้องต่างๆ ตามมา และจะทำให้การแก้ปัญหาต่อไปลำบากขึ้น ขณะเดียวกันในแง่ของคดี จะต้องประสานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจ อธิการบดีจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นหลักในการช่วยเหลือดูแลรับผิดชอบ และให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารช่วยดูแลรับผิดชอบรองลงมา โดยคำนึงถึงงานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบเป็นหลัก

ความจำเป็นที่สถาบันจะต้องดำเนินการคือ ให้นักศึกษาทุกคนในสถาบันต้องทำประกันอุบัติเหตุ ในขณะที่สถาบันได้จัดทำประกาศของสถาบันออกไปแล้ว ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งสถาบันและนักศึกษาด้วย โดยเฉพาะนักศึกษาที่มีภูมิลำเนาห่างไกลจากสถาบัน เช่น นักศึกษาที่มีภูมิลำเนาอยู่ในภาคอีสาน เป็นต้น

ในแต่ละปีการศึกษาคณะแต่ละคณะจะเสนอโครงการศึกษาดูงานของอาจารย์ โครงการศึกษาดูงานของนักศึกษา โครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อของบประมาณ เมื่อได้รับการอนุมัติ จึงจะดำเนินการตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีคณะกรรมการ 2 ชุด คือ

- คณะกรรมการเตรียมการเพื่อเป็นนิติบุคคล ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดใหญ่ มีหน้าที่สร้างความเข้าใจกับคณาจารย์ ในการประชุมอาจารย์ต้นภาคเรียนและก่อนปิดภาคเรียน จะสร้าง

ความเข้าใจให้แก่คณาจารย์ในเรื่องพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยายหลายครั้ง และสถาบันได้ออกสารประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวความเคลื่อนไหว พร้อมทั้งเป็นเวทีให้อาจารย์บางท่าน ได้แสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังมีการจัดกลุ่มเสวนาในเรื่องการเป็นนิติบุคคลอย่างต่อเนื่องอีกด้วย คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นรองประธาน อาจารย์ที่สนใจเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยเป็นกรรมการและเลขานุการ

- คณะกรรมการร่างพ.ร.บ. การร่างพ.ร.บ.จะร่างทั้งที่เป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ และในกำกับของรัฐทั้งสองอย่างพร้อมๆกัน คณะกรรมการชุดนี้สถาบันได้แต่งตั้งอาจารย์ที่สนใจเป็นกรรมการ ซึ่งมีประมาณ 9 คน

ขณะนี้สถาบันยังไม่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ทั้งหมด แต่มีแผนที่จะทำการสำรวจอยู่

อธิการบดีมีความเห็นว่า ในขณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจนในการที่จะเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ถ้าข้อมูลส่วนนี้ชัดเจนก็สามารถที่จะตัดสินใจได้ แต่จากการประชุมและรับฟังผู้ที่อยู่ในวงการ มีแนวโน้มที่สถาบันจะต้องปรับเปลี่ยนไปอยู่ในกำกับของรัฐ และถ้าเป็นไปได้ก็จะไปอยู่ในส่วนนี้เสียเลย

สถานการณ์ที่ 5

เนื่องจากอธิการบดีมารับตำแหน่งเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2542 จึงได้มอบให้ดัตตอธิการบดี ดำเนินการพิจารณาความดีความชอบในปีนี้ ปัญหาการให้ความดีความชอบใน 2 ปีที่ผ่านมาลดลง เนื่องจากสถาบันได้กำหนดว่าไม่มีการขึ้นสองชั้น แต่จะให้ชั้นสูงสุดเพียงชั้นครึ่ง ดังนั้นโอกาสการกระจายจึงมีมากขึ้น สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างภาระงานของอาจารย์และข้าราชการพลเรือน หลังจากนั้นได้มอบให้คณะ ศูนย์/สำนัก ดำเนินการประเมินภาระงานของอาจารย์ปีละ 2 ครั้ง และนำข้อมูลการพิจารณาความดีความชอบไปนำเสนอในที่ประชุมรองอธิการบดี โดยที่ประชุมรองอธิการบดีจะเป็นองค์การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์และข้าราชการพลเรือนทั้งหมด

สถานการณ์ที่ 6

จำนวนนักเรียนที่สมัครเข้าศึกษาต่อในสถาบันมีไม่มากนัก ที่ผ่านมามีจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อมีจำนวนน้อยกว่าแผนการรับนักศึกษา จึงได้ประสานไปยังกลุ่มอีสานใต้เพื่อรับนักศึกษาเพิ่มเติม ในระยะหลังมีปัญหาในลักษณะผู้สมัครเรียนบางโปรแกรมมีจำนวนมาก บางโปรแกรมมีจำนวนน้อย โปรแกรมวิชาที่มีผู้สมัครมากได้แก่ บริหารธุรกิจ วิทยาการคอมพิวเตอร์ ส่วนโปรแกรมวิชาที่มีผู้สมัครน้อย ได้แก่ สาขาเกษตรศาสตร์ ทั้งๆที่สถาบันมีคณะเกษตรศาสตร์

และพื้นที่ของจังหวัดก็เน้นทางด้านเกษตรเป็นหลัก ดังนั้นสถาบันจึงขยายจำนวนหมู่เรียนที่มีผู้สมัครจำนวนมาก เช่น บริหารธุรกิจ ขยายเป็น 2 หมู่เรียน เพื่อให้จำนวนนักศึกษาเป็นไปตามแผนของสถาบัน และมีผลต่อเงินบำรุงการศึกษาของสถาบันด้วย ปัญหาที่ตามมาก็คือภาระการสอนของอาจารย์ ซึ่งสถาบันแก้ไขปัญหาโดยการจ้างอาจารย์พิเศษ สำหรับอุปกรณ์การเรียนการสอน สถาบันจะจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้โปรแกรมวิชาต่าง ๆ

สถาบันมอบให้คณะกรรมการวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนการรับนักศึกษา ตลอดจนการรับนักศึกษาเพิ่มเติมในแต่ละปี คณะกรรมการ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน คณบดี ผู้แทนอาจารย์คณะละ 1 คน เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาผลการรับนักศึกษาเสร็จสิ้น จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อรับทราบต่อไป

สถานการณ์ที่ 7

ขณะนี้สถาบันกำลังดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสถาบันใน 4 ปีข้างหน้า แผนพัฒนาสถาบันนี้จะเป็นกรอบในการพิจารณาจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาของสถาบันต่อไป เนื่องจากการสรรหาอธิการบดีที่ผ่านมา สภาประจำสถาบันกำหนดให้ผู้ที่ได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดีจะต้องเสนอแผนพัฒนาสถาบันในระยะ 4 ปีที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต่อสภาประจำสถาบันภายใน 6 เดือน อธิการบดีได้นำแผนพัฒนาสถาบันเสนอต่อสภาประจำสถาบันเพื่อให้รับทราบ สภาประจำสถาบันเห็นว่า จะต้องกำหนดเป้าหมายและรายละเอียดให้ชัดเจน นายกสภาประจำสถาบันได้ช่วยเหลือและแนะนำให้สถาบันติดต่อสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาสถาบัน โดยกำหนดให้มีการประชุมปฏิบัติการในวันที่ 25-26 ธันวาคม 2542 ผู้เข้าประชุมประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารสถาบันทุกคน ผู้แทนอาจารย์กลุ่มหนุ่มสาว และผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบัน ทั้งหมดประมาณ 50 คน

ในการพิจารณางบประมาณเงินบำรุงการศึกษาที่ผ่านมา สำนักวางแผน-พัฒนาได้กำหนดปฏิทินการจัดตั้งเงินบำรุงการศึกษา โดยให้หน่วยงาน คณะ ศูนย์/สำนักเสนอโครงการ และสถาบัน แต่งตั้งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กับกรรมาธิการงบประมาณเพื่อปรับลดยอดงบประมาณให้พอดีกับยอด 80 เปอร์เซ็นต์ของประมาณการรายรับ หลังจากนั้นจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพกีฬาของกลุ่มสถาบัน จะใช้วิธีหมุนเวียนกันเป็นปี ๆ ไป ในการเตรียมการจะต้องเชิญผู้แทนของกลุ่มสถาบันมาร่วมประชุม เพื่อกำหนดประเภทกีฬา วันแข่งขัน และงบประมาณค่าใช้จ่าย หลังจากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดการแข่งขันกีฬา และขอ

ความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก เช่น ชมรมต่างๆในจังหวัด เพื่อช่วยในการจัดการแข่งขัน การเตรียมการเรื่องที่พักและสนามแข่งขันไม่เป็นปัญหา สนามแข่งขันจะมีทั้งสนามกีฬากลางของ จังหวัด และสนามของสถาบัน สำหรับที่พักรจะใช้อาคารหอพักนักศึกษาและอาคารเรียนจัดเป็นที่พัก นักกีฬา อธิการบดีจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นหลักในการดำเนินงาน

ในความคิดเห็นของอธิการบดี การแข่งขันกีฬาเป็นกิจกรรมที่ต้องสนับสนุนและส่งเสริม เนื่องจากเป็นการเสริมสร้างนักกีฬาให้แสดงออกทางด้านกีฬาและกองเชียร์ สร้างความคุ้นเคยและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของอาจารย์และนักศึกษาระหว่างสถาบัน

สถานการณ์ที่ 9

ได้ใช้วิธีการแจ้งอาจารย์ให้ทราบว่าจะมีตำแหน่งรองอธิการบดีทั้งหมด 7 ฝ่าย อธิการบดี จะไม่ใช้อำนาจในการแต่งตั้ง และจะไม่ใช้วิธีการเลือกตั้ง แต่จะให้อาจารย์เสนอบุคคลที่สมควร จะเป็นรองอธิการบดีไม่เกิน 14 คน เมื่อนับคะแนนเสร็จและได้คนมา 14 คน อธิการบดีจะใช้ อำนาจพิจารณาให้เหลือ 7 คน ในการพิจารณาจาก 14 คนให้เหลือ 7 คนนั้น จะไม่ยึดคะแนน เป็นหลัก แต่จะพิจารณาจากการเป็นรองอธิการบดีเก่า และเป็นคนที่สามารถทำงานกับอธิการบดีได้ จากนั้นจะให้ทั้ง 7 คนที่อธิการบดีเลือกมาได้ตกลงเลือกงานในตำแหน่งฝ่ายต่าง ๆกันเอง

วิธีการตัดสินใจ

ถ้ามีปัญหาจะนำปัญหาเข้าที่ประชุมรองอธิการบดี เมื่อได้ข้อยุติก็จะนำเสนอคณะกรรมการ บริหารสถาบันต่อไป ส่วนใหญ่ถ้าเป็นเรื่องที่สำคัญจะใช้ที่ประชุมรองอธิการบดี โดยสรุปจะใช้ องค์คณะบุคคลช่วยในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

ดิเรก ตั้งสายัณห์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
จังหวัดกาญจนบุรี
สัมภาษณ์วันที่ 24 ตุลาคม 2542 เวลา 09.00-10.05 น.

สถานการณ์ที่ 1

สิ่งที่จะต้องพิจารณาและดำเนินการมีดังนี้

- โปรแกรมวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบัน มีโปรแกรมวิชาอะไรบ้างที่ยังขาดอาจารย์
- ศักยภาพของอาจารย์ในโปรแกรมวิชานั้นๆ เป็นไปตามเกณฑ์ หรือใกล้เคียงเกณฑ์มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัยหรือไม่ ถ้ายังห่างเกณฑ์มากต้องจัดลำดับความสำคัญไว้ต้นๆ
- จะเชิญหัวหน้าโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือ เพื่อกำหนดทิศทางของสถาบันว่าต้องการที่จะพัฒนาโปรแกรมวิชาใดบ้าง

เมื่อสถาบันมีข้อมูลว่าต้องการที่จะพัฒนาในสาขาใดแล้ว จะนำข้อมูลผู้สมัครทุกคนมาพิจารณาว่า สาขาที่จบการศึกษาเดิมกับสาขาที่จะไปศึกษาต่อมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันหรือไม่ รวมทั้งดูโอกาสที่จะสำเร็จการศึกษา ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยที่จะไปศึกษา ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และความตั้งใจอุทิศทุ่มเทให้แก่สถาบันและหน่วยงานทางการศึกษา

สถาบันจะมอบให้หัวหน้าโปรแกรมวิชาคัดเลือกบุคคลเบื้องต้นเสนอต่อคณบดีแต่ละคณะ หลังจากนั้นรองอธิการบดีและคณบดีจะร่วมกันพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และจัดเรียงลำดับเสร็จแล้วนำเสนออธิการบดี ซึ่งส่วนใหญ่ก็เห็นชอบตามที่เสนอ ยกเว้นเมื่อมีปัญหาอธิการบดีจะเรียกผู้เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือ

สถานการณ์ที่ 2

สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการเปิดสอนระดับปริญญาโท คือ

- ความพร้อมของสถาบัน ความพร้อมในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เป็นไปตามเกณฑ์การเปิดสอนบัณฑิตศึกษาหรือไม่ เช่น เกณฑ์เรื่องบุคลากรจะต้องมีผู้จบปริญญาเอกตรงกับสาขาที่เปิดสอนอย่างน้อย 1 คน มีอาจารย์ตำแหน่งวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ และมีอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์เพียงพอ เป็นต้น
- หลักสูตรกลางที่เปิดสอนในปัจจุบันมีอะไรบ้าง และหลักสูตรที่สถาบันจะต้องพัฒนาเป็นของสถาบันเองมีอะไรบ้าง

- ความต้องการของอาจารย์ในสาขา บางสาขาไม่มีอาจารย์และมีหลักสูตรพร้อม แต่อาจารย์ในสาขานั้นไม่ยอมเปิดสอน อธิการบดีจะต้องปรึกษาหารือและหาสาเหตุการที่ไม่ยอมเปิดสอนว่ามีข้อขัดข้องอะไรบ้าง

สถาบันมีแผนเปิดสอนปริญญาโทเพิ่มเติมหลายสาขา เช่น การสอนวิทยาศาสตร์ การสอนภาษาอังกฤษ จิตวิทยา ถ้าพิจารณาในด้านบุคลากร สถาบันมีผู้จบปริญญาเอกในสาขาดังกล่าว แต่ปัญหาในขณะนี้สถาบันต้องสร้างหลักสูตรเหล่านี้ขึ้นเอง

ขั้นตอนการดำเนินการเปิดสอน ในกรณีที่มีหลักสูตรแล้ว โปรแกรมวิชาจะขออนุมัติเปิดสอนพร้อมแสดงศักยภาพผ่านคณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการบริหารสถาบัน และสภาประจำสถาบันตามลำดับ องค์กรภายในสถาบันมีหน้าที่ตรวจสอบให้ถูกต้องตามเกณฑ์เท่านั้น อำนวยการตัดสินใจในการเปิดสอนจะอยู่ที่สภาวิชาการ และคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ในการบริหารจัดการนั้นสถาบันได้จัดตั้งโครงการบัณฑิตศึกษา โดยโปรแกรมวิชาและโครงการบัณฑิตศึกษาจะต้องทำงานร่วมกัน

สถานการณ์ที่ 3

ก่อนที่อธิการบดีจะอนุญาตให้ไปทัศนศึกษา จะตรวจสอบในเรื่องที่จำเป็น และกำหนดข้อปฏิบัติในระหว่างการเดินทางดังนี้

- รถบัสจะต้องมีใบประกันอุบัติเหตุบุคคลที่ 3 ซึ่งไม่ขาดอายุประกัน และมีการประกันอุบัติเหตุเพิ่มเติม เพราะเมื่อเกิดอุบัติเหตุแล้วจะเป็นการช่วยเหลือสถาบันได้อย่างมาก

- รถบัสที่เดินทางจะต้องคุ้นเคยกับเส้นทางในการเดินทาง
- การเดินทางถ้าไม่จำเป็นจะไม่ให้เดินทางในเวลากลางคืน
- สภาพอากาศ เช่น การเดินทางในฤดูฝน ถ้าไม่จำเป็นจะแจ้งงดการเดินทาง เป็นต้น
- ห้ามอาจารย์และนักศึกษาดื่มสุราขณะเดินทาง
- นักศึกษาจะต้องแต่งเครื่องแบบนักศึกษาในการศึกษาดูงาน ซึ่งจะป้องกันได้หลาย ๆ อย่าง

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น อธิการบดีจะเข้าไปดูแลโดยตรงและอย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และประสานงานในเรื่องคดีไม่ให้ถูกเอาเปรียบ จะต้องแจ้งผู้ปกครองนักศึกษาทราบโดยด่วน กรณีที่นักศึกษาเสียชีวิต สถาบันจะต้องช่วยเหลือผู้ปกครองของนักศึกษาให้ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น ช่วยเหลือสมาชิกในครอบครัวของนักศึกษาที่เสียชีวิต ให้เข้าศึกษาต่อในสถาบันเป็นกรณีพิเศษ ติดตามคดีความให้ดำเนินการอย่างรวดเร็ว โดยมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและนิติกรของสถาบันเป็นเจ้าของเรื่อง ในกรณีที่นักศึกษาได้รับบาดเจ็บก็ใช้วิธีการเดียวกัน โดยถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของอธิการบดีที่จะต้องดูแลและประสานงานอย่างใกล้ชิด

สถาบันได้กำหนดให้การไปทัศนศึกษาจะต้องเป็นโครงการในแผนการเรียนการสอนของอาจารย์ ซึ่งจะกำหนดกิจกรรมการไปทัศนศึกษาไว้ในแผนอย่างชัดเจน หลักการของการไปทัศนศึกษาต้องใช้งบประมาณของสถาบัน และจะต้องไม่กระทบกระเทือนค่าใช้จ่ายของนักศึกษา

สถานการณ์ที่ 4

ขณะนี้สถาบันอยู่ในระหว่างให้ความรู้แก่คณาจารย์ โดยทำกิจกรรมดังนี้

- แจกเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้อาจารย์ทุกคน
- ประชุมอาจารย์ทั้งหมด โดยอธิการบดีได้ชี้ประเด็นที่สำคัญของพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เช่น จะต้องปรับเปลี่ยนสถาบันภายใน 3 ปี มีการประเมินจากกรรมการภายในและภายนอกสถาบัน
- ประชุมสัมมนาอาจารย์ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยายประเด็นในการเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ ในกำกับของรัฐ และองค์การมหาชน

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่ง ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน ผู้แทนจากคณะที่มีความรู้ทางกฎหมายประมาณ 4 คน เป็นกรรมการ มีหน้าที่รวบรวมความคิดเห็นของอาจารย์ และเตรียมการร่างพ.ร.บ. สถาบันถือว่าการกำหนดทิศทางของสถาบันในอนาคตเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นอาจารย์ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งนี้

แผนดำเนินงานของสถาบัน ในปี พ.ศ. 2543 สถาบันจะต้องตัดสินใจว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด ปี 2544 ดำเนินการร่างพ.ร.บ. เมื่อได้ร่างพ.ร.บ.แล้วจะต้องดำเนินการผ่านกระบวนการต่างๆมากมาย ขณะนี้สถาบันได้เฝ้ามองมหาวิทยาลัยที่ไปสู่นอกระบบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รัฐบาลจัดงบประมาณสนับสนุนอย่างไร อธิการบดีจะยังไม่ตัดสินใจในช่วงนี้ สิ่งที่จะช่วยตัดสินใจและเป็นประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ เมื่อเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ ประชาชนในท้องถิ่น หรือผู้มีรายได้ต่ำ ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของสังคม สามารถส่งลูกหลานเข้ามาศึกษาในสถาบันได้หรือไม่

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบในปีที่ผ่านมา อดีตอธิการบดีและผู้บริหารชุดที่แล้วเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจากอธิการบดีเพิ่งมารับงานในช่วงเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา แต่อธิการบดีได้ให้หลักการในการพิจารณาความดีความชอบของทุกหน่วยงานไว้ว่า ต้องอยู่ในรูปคณะกรรมการตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป เมื่อคณะกรรมการชุดต่างๆ ประเมินเสร็จสิ้นให้นำเสนออธิการบดีเพื่อพิจารณา ซึ่งอธิการบดีจะประกาศให้ทราบทันทีเมื่อพิจารณาเสร็จ

ในปีต่อไปสถาบันจะประกาศให้คณาจารย์ ข้าราชการพลเรือน ได้ลงทะเบียนสายการให้ความดีความชอบเป็น 3 สาย คือ

- สายบริหารและการสอน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารตั้งแต่ผู้อำนวยการขึ้นไป สายนี้จะให้น้ำหนักงานบริหาร 70 เปอร์เซ็นต์ และงานการสอน 30 เปอร์เซ็นต์
- สายการสอนและสนับสนุนการสอน เน้นการสอนเป็นหลัก
- สายสนับสนุนการสอนและการสอน อาจารย์ส่วนใหญ่จะทำงานประจำศูนย์/สำนักเป็นหลัก

สถาบันจะใช้จำนวนคนในสายต่างๆเป็นฐานในการขึ้นชั้น เช่น คณะครุศาสตร์มีลงทะเบียนในสายการสอนและสนับสนุนการสอนจำนวน 15 คน เมื่อคำนวณ 5 เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินเดือนเป็นเท่าไร จะมอบอำนาจให้คณะดำเนินการเบ็ดเสร็จในการให้ความดีความชอบในส่วนนี้

สถาบันได้กำหนดให้มีการประเมินโดยเปิดเผยปีละ 2 ครั้ง และมีแบบประเมิน 3 แบบ คือ แบบประเมินปริมาณงาน แบบประเมินคุณภาพงาน และแบบประเมินการสอน การประเมินทุกหน่วยงานจะต้องอยู่ในรูปคณะกรรมการตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป

อธิการบดีได้ตกลงกับรองอธิการบดีว่าจะไม่มีการขึ้นชั้นสองชั้น ชั้นสูงสุดจะมีเพียงชั้นครึ่งเพื่อการกระจายความดีความชอบแก่บุคลากร การให้ความดีความชอบจะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินตามเกณฑ์เป็นหลัก ขั้นตอนในการพิจารณา คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักจะส่งผลการประเมินให้รองอธิการบดีที่ดูแลและรับผิดชอบ เพื่อตรวจสอบและกลั่นกรอง หลังจากนั้นจะเสนออธิการบดีต่อไป

สถาบันได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารสร้างเกณฑ์และแบบฟอร์มการประเมิน เมื่อสร้างเสร็จจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อการเห็นชอบ หลังจากนั้นจะประกาศใช้และแจ้งให้คณาจารย์ทราบ นอกจากนี้ได้มอบให้สำนักวิจัยเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการให้นักศึกษาประเมินการสอนของอาจารย์ในแต่ละภาคเรียน แล้วแจ้งผลการประเมินไปยังคณะ ซึ่งจะนำมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ด้วย

สถานการณ์ที่ 6

แนวคิดของอธิการบดีจะต้องรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวน ถ้ายังมีห้องเรียนรองรับอยู่ ส่วนอาจารย์นั้นสามารถจ้างอาจารย์อัตราจ้าง โดยให้อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชาเป็นหลักในการดูแลการสอน ซึ่งจะต้องสอนตามแนวการสอน คู่มือ เอกสารประกอบการสอน และข้อสอบของอาจารย์ประจำโปรแกรมวิชานั้น ดังนั้นเมื่อรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นจะได้งบประมาณในการจ้างอัตราจ้างเพิ่มขึ้นคุณภาพการสอนของอาจารย์อัตราจ้างจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของอาจารย์ประจำโปรแกรมวิชานั้นด้วย

การเข้าเป็นนักศึกษาของสถาบัน มีเงื่อนไขไม่ให้เลือกโปรแกรมวิชาที่เฉพาะเจาะจงมากเกินไป เพราะบางโปรแกรมวิชาต้องมีการปฏิบัติ แต่เครื่องมือและอุปกรณ์มีจำนวนจำกัด จึงไม่สามารถรับนักศึกษาจำนวนมากได้ เช่น โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ เป็นต้น บางโปรแกรมวิชาที่ไม่มีข้อจำกัด เช่น โปรแกรมวิชาพัฒนาชุมชน ห้องหนึ่งอาจรับได้ถึง 60 คน อธิการบดีได้ให้ความสนใจกับคณาจารย์ในการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่าคุณภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวน แต่จะขึ้นอยู่กับกระบวนการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ดังนั้นโปรแกรมวิชาต่างๆจะต้องดูแลและควบคุมเพื่อให้เกิดคุณภาพ

ในการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น อธิการบดีจะตัดสินใจเองในโปรแกรมวิชาที่ไม่มีการฝึกปฏิบัติ แต่ถ้าเป็นโปรแกรมวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติ อธิการบดีจะสอบถามไปยังโปรแกรมวิชาก่อนจะตัดสินใจ

สถานการณ์ที่ 7

ในการพิจารณาจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา สถาบันจะประมาณการค่าใช้จ่ายที่จำเป็นพื้นฐานทั้งระบบ ซึ่งเป็นรายจ่ายประจำของสถาบัน โดยคำนวณจากการใช้จ่ายจริงในปีที่ผ่านมา และเพิ่มยอดขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ในแต่ละปีในส่วนนี้ หลังจากนั้นงบที่เหลือจะเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ได้เสนอโครงการ คณะกรรมการบริหารสถาบันจะกำหนดเพดานเงินที่หน่วยงานนั้นๆ น่าจะได้รับ และเป็นองค์การพิจารณาอนุมัติโครงการ หรือไม่อนุมัติโครงการ ดังนั้นหน่วยงานนั้นๆ จะต้องนำเสนอและชี้แจงรายละเอียดความจำเป็นต่อที่ประชุม ทั้งนี้สถาบันได้มอบให้สำนักวางแผน-พัฒนาเป็นผู้รวบรวมและเสนอข้อมูลเบื้องต้นต่อที่ประชุม

งบประมาณที่ใช้เฉพาะทาง สถาบันจะจัดสรรให้หน่วยงานนั้นๆ 80 เปอร์เซ็นต์ โดยให้หน่วยงานเสนอโครงการต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน เช่น เงินบำรุงกีฬา เงินบำรุงหอสมุด เงินบำรุงหอพัก ฯลฯ การจัดสรรเงินในแผนการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะต้องจัดสรรเงินให้คณะต่างๆ จะใช้เกณฑ์จำนวนนักศึกษา และจำนวนหน่วยกิตชั่วโมง

ในปีต่อไป สถาบันจะตั้งเกณฑ์ในการจัดสรรเพิ่มเติม โดยดูจากโครงการที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นจากการลงทุน และความคุ้มค่าในการลงทุนด้วย

สถานการณ์ที่ 8

เมื่อสถาบันรับเป็นเจ้าภาพจะต้องเตรียมการในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- สนามแข่งขัน จะต้องเตรียมสนามแข่งขันให้ได้มาตรฐาน ถ้าเป็นประเภทกีฬาที่สถาบันไม่พร้อมในเรื่องสนาม อาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เช่น สระว่ายน้ำจะต้องขอความร่วมมือจากเทศบาล เป็นต้น

- ความพร้อมของอาจารย์ในสถาบัน การแข่งขันกีฬาจะต้องได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ส่วนใหญ่ ในความคิดของอธิการบดี การแข่งขันกีฬานักศึกษาอย่างเดียวนั้นไม่คุ้มค่า กลุ่มสถาบันน่าจะจัดการแข่งขันทางวิชาการควบคู่ไปด้วย เช่น การแข่งขันเขียนโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ การประดิษฐ์ดอกไม้ การทำอาหาร การโต้วาที ฯลฯ บางครั้งการเล่นกีฬาเพื่อการแข่งขันอาจจะเกิดปัญหา เช่น ในกรณีที่แพ้ไม่ได้ เป็นต้น อธิการบดีมีความมุ่งหวังให้นักศึกษาได้เล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์มากกว่าการเล่นกีฬาเพื่อแข่งขัน ดังนั้นสถาบันจึงได้ลงทุนสร้างสนามเปตอง สนามตะกร้อ และจัดซื้อโต๊ะปิงปอง เพื่อให้นักศึกษาได้เล่นกีฬาอย่างทั่วถึง

- การเตรียมเรื่องที่พัก จะต้องตกลงกันในกลุ่มว่าจะจัดการให้ได้มาตรฐานในระดับใด

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการจัดการแข่งขัน โดยพิจารณาบุคคลที่มีหน้าที่และเกี่ยวข้องกับงานนั้นเป็นหลัก เช่น ที่พัก มอบให้ฝ่ายหอพักและสวัสดิการ การจัดการแข่งขันมอบให้ฝ่ายสนามและผู้ควบคุมทีม เป็นต้น ในส่วนของอธิการบดีจะเห็นนโยบายและจัดงบประมาณสนับสนุน

สถานการณ์ที่ 9

ในการสรรหารองอธิการบดี ได้ดำเนินการให้อาจารย์และข้าราชการพลเรือนเลือกบุคคลที่เหมาะสมในตำแหน่งรองอธิการบดีจำนวน 3 ชื่อ หลังจากนั้นจะนับคะแนนและจัดเรียงลำดับในการเลือกตำแหน่งฝ่ายต่างๆ จะให้สิทธิคนที่มีคะแนนสูงเป็นผู้เลือกก่อน อธิการบดีมีความเชื่อว่าทุกคนทำงานด้วยเหตุด้วยผล แม้จะมีความขัดแย้งกันในเรื่องส่วนตัว แต่ถ้ายังงานเป็นหลักก็สามารถทำงานร่วมกันได้ อธิการบดีไม่เห็นด้วยที่จะเลือกทีมงานเดียวกันมาทำงาน เพราะจะมีข้อบกพร่อง คือ ไม่กล้าตรวจสอบ ไม่กล้าโต้แย้ง ดังนั้นการพิจารณาปัญหาต่างๆจึงไม่รอบคอบ ถ้ารองอธิการบดีมาจากกลุ่มต่างๆมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะได้ตรวจสอบซึ่งกันและกัน แต่ก็มีข้อเสียคือเกิดความล่าช้าในการพิจารณาปัญหา

อธิการบดีได้ให้กติกากับทีมงานว่า จะไม่มีการขึ้นสองชั้นโดยเด็ดขาด การทำงานของรองอธิการบดีจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของสถาบันที่ได้กำหนดไว้

การที่เปิดโอกาสให้คณาจารย์และข้าราชการพลเรือนได้เลือกรองอธิการบดีนั้น อธิการบดีมีความเชื่อว่า อาจารย์มีวิสัยทัศน์ในการเลือกคนดีที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน แต่ถ้าอธิการบดีเลือกเอง ก็ต้องเลือกคนของอธิการบดีเข้ามาทำงาน ซึ่งจะสร้างความแตกแยกในองค์การ สถาบันได้กำหนดให้มีการประชุมรองอธิการบดีทุกวันจันทร์เพื่อติดตามการทำงาน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุม

วิธีการตัดสินใจ

อธิการบดีจะมอบหมายงานให้ผู้บริหารดูแลรับผิดชอบและตัดสินใจเบื้องต้น รวมทั้งเสนอความคิดเห็นต่ออธิการบดี แต่การตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่ที่อธิการบดี ในการทำงาน อธิการบดีจะยึดงานและประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นงานที่ออกมาจะต้องมีความถูกต้องและสมบูรณ์ การตัดสินใจของอธิการบดีสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นในเรื่องนั้นๆ ได้ชัดเจน และมีเหตุมีผลพอ

นิวัต กลิ่นงาม อธิการบดีสถาบันราชภัฏนครปฐม
จังหวัดนครปฐม
สัมภาษณ์วันที่ 5 ตุลาคม 2542 เวลา 13.00-15.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

การพิจารณาเกณฑ์เพื่อจัดสรรทุน มีดังนี้

- แผนการเปิดสอนในอนาคต โดยดูจากแผนพัฒนาโปรแกรมวิชาต่างๆในสถาบัน
- กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาว่าในสาขา/โปรแกรมวิชานั้นมีอาจารย์จำนวนกี่คน มีวุฒิปริญญาอะไรบ้าง ไปศึกษาต่อจำนวนกี่คน และในอนาคตจะเกษียณกี่คน นอกจากนั้นจะดูความจำเป็นว่าสาขา/โปรแกรมวิชาเหล่านั้นจะพัฒนาต่อไปอีกได้หรือไม่ ข้อมูลนี้จะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ
- ศักยภาพของกำลังคน โดยพิจารณาศักยภาพรายบุคคล ศักยภาพในคณะ และศักยภาพรวมทั้งองค์การ

สถาบันอาจพิจารณาศักยภาพของผู้สมัครรับทุนประกอบด้วย เช่น มีศักยภาพเพียงพอที่จะรับทุนหรือไม่ มีความสามารถที่จะไปศึกษาต่อได้สำเร็จหรือไม่ ฯลฯ

ขั้นตอนการดำเนินการ สถาบันจะมอบให้คณะบดีคณะต่างๆเสนอข้อมูลและความเห็นเบื้องต้นผ่านคณะกรรมการวิชาการ หลังจากนั้นอธิการบดีจะนำข้อมูลและความเห็นเหล่านั้นมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจต่อไป

ในกรณีที่คัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่านเกณฑ์เบื้องต้นเหมือนกันให้เหลือ 1 คน จะดูเกณฑ์อื่นๆเพิ่มเติม เช่น การอุทิศตนให้กับงาน อายุราชการก็เป็นตัวแปรอีกตัวหนึ่ง แต่การไปศึกษาต่อต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่ทุนจะระบุอายุผู้ที่จะไปศึกษาต่อเป็นเงื่อนไขอยู่แล้ว

โดยสรุปเกณฑ์ในการพิจารณาจะดูแผนงาน แผนคน ศักยภาพ และอาจดูตัวแปรย่อยๆประกอบด้วย

สถานการณ์ที่ 2

ปัจจัยร่วมในการพิจารณา มีดังนี้

- วัตถุประสงค์ของแต่ละหลักสูตร จะนำวัตถุประสงค์ของหลักสูตรต่างๆมาเปรียบเทียบกับปัญหา หรือแผนพัฒนาการศึกษาของหน่วยงานหรือองค์การในท้องถิ่นที่สถาบันรับผิดชอบ โดยดูว่าหน่วยงานมีความต้องการจะพัฒนาคนอย่างไร ต้องการคนหรือขาดแคลนคนในสาขาใด และสอดคล้องกับหลักสูตรที่มีอยู่หรือไม่ ทั้งนี้จะยึดความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การเป็นหลัก ไม่ใช่ความต้องการของบุคคล

- ศักยภาพของสถาบัน จะดูว่ามีสาขาหรือโปรแกรมวิชาใดบ้างที่มีความสามารถ หรือมีความเชี่ยวชาญที่จะเปิดได้ โดยพิจารณาจากศักยภาพของอาจารย์ ตลอดจนเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตามมาตรฐานการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา

ถ้าความต้องการของหน่วยงานในท้องถิ่น/ชุมชน มีความสอดคล้องกับศักยภาพของสถาบัน จะนำมาพิจารณาจัดอันดับความสำคัญเป็นอันดับแรก แต่ถ้าไม่สอดคล้องกันก็จัดอันดับเอาไว้ก่อน แล้วนำมาพิจารณาในรายละเอียดอีกครั้ง เช่น ถ้าหน่วยงานมีความต้องการที่จะพัฒนาคนในสาขาหนึ่ง แต่สถาบันมีศักยภาพไม่เพียงพอ สถาบันจะต้องสร้างศักยภาพของสถาบันอย่างไร จะนำทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้หรือไม่

งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ จะต้องใช้หลัก Project Management ซึ่งจะต้องจัดการในลักษณะที่เสี่ยงตัวเองให้ได้ เนื่องจากรัฐไม่จัดสรรงบประมาณให้ การเปิดบัณฑิตศึกษาเป็นเรื่องของ Education for Some ไม่ใช่ Education for All

ในกระบวนการตัดสินใจนั้น จะผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการวิชาการของสถาบัน ซึ่งอธิการบดีจะนำข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วมาพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้าย กรณีที่ข้อมูลบางอย่างไม่ชัดเจนอาจตั้งคณะกรรมการศึกษาในเรื่องนั้นโดยตรงก็ได้

สถานการณ์ที่ 3

สิ่งที่จะต้องพิจารณาดำเนินการในเรื่องนี้มี 3 ประเด็น คือ

- ดูแลคน คนที่ได้รับบาดเจ็บจะต้องดูแลและรักษา เพื่อเรียกขวัญและกำลังใจให้กลับคืนมา โดยมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแลรับผิดชอบ และต้องมีกองทุนช่วยเหลือนักศึกษา
- ดูแลเรื่องกฎหมาย หาสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุครั้งนี้ โดยมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติการรับผิดชอบดูแล ทั้งนี้มีพ.ร.บ.ป้องกันบุคคลที่ 3 อยู่แล้ว
- วางแผนป้องกัน จะต้องกำหนดกฎเกณฑ์และบรรทัดฐาน โดยความเป็นจริงเรื่องนี้มีระเบียบอยู่แล้ว แต่ในทางปฏิบัติจะต้องดูแลและตรวจสอบ

การบริหารในภาวะเศร้าโศกอย่างนี้บริหารได้ง่าย เนื่องจากทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะช่วยเหลือ สภาวะที่เกิดขึ้นเป็นอุบัติเหตุ ไม่ใช่เหตุจงใจ ทุกคนไม่อยากจะเกิดขึ้น อุบัติเหตุครั้งนี้ยังไม่รู้สาเหตุของการพลิกคว่ำ ซึ่งอาจมีได้หลายสาเหตุ แต่เราสามารถป้องกันได้โดยกำหนดให้คนขับรถบัสต้องมี 2 คน และมีอาจารย์เป็นผู้ควบคุมดูแลนักศึกษา ตลอดจนยึดระเบียบและข้อบังคับเป็นเกณฑ์ความปลอดภัยขั้นพื้นฐาน เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นมา อธิการบดีและผู้บริหารของสถาบันจะต้องมีหน้าที่ไปเยี่ยมเยียนดูแลคนที่ได้รับบาดเจ็บและผู้ปกครอง ตลอดจนไปร่วมงานศพ และต้องติดต่อขอความร่วมมือจากตำรวจ โดยจะต้องดำเนินการทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การดำเนินคดีเป็นกลางที่สุด

สถานการณ์ที่ 4

การปรับเปลี่ยนจะดูจาก 3 บริบทที่สำคัญ ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระแสโลก และกระแสสังคม ในการทำหนังสือแสดงเจตจำนงกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เป็นความจำเป็นที่จะต้องทำ ซึ่งจะออกเป็นรูปแบบใดนั้นเป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง สิ่งที่สำคัญคือ ความพร้อมขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญ กฎหมายนั้นเขียนง่าย แต่เขียนแล้วจะทำให้ประชาคมปฏิบัติอย่างเต็มใจเป็นสิ่งที่ยาก

ดังนั้นในขั้นตอนแรก จะต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรเป็นสำคัญ โดยให้ข้อมูลข่าวสาร ให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ อธิการบติจะไม่ให้ข้อสรุป ส่วนเรื่องจะเกิดความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ก็ให้อิสระในการวิพากษ์วิจารณ์ ในที่สุดจะเห็นทิศทางว่าจะดำเนินการอย่างไร หลังจากนั้นนำทิศทางดังกล่าวไปเป็นแนวในการร่างพ.ร.บ. โดยนำบริบททั้งสามมาเป็นองค์ประกอบด้วย และขณะเดียวกัน ก็ต้องดูสถาบันอื่นๆด้วย เช่น มหาวิทยาลัยที่กำลังดำเนินการอยู่

การให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรนั้น ได้ดำเนินการมาตลอด 2 เดือนที่ผ่านมา โดยเชิญวิทยากร มาให้ข้อมูลเกือบทุกบ่ายวันพุธ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ทิศทางการบริหาร โดยใช้วิทยุทัศน์ นอกจากนี้ยังได้จัดทำจดหมายข่าวของสถาบัน และประชาสัมพันธ์ให้อาจารย์ทราบ จากการสำรวจของฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ผ่านมา พบว่าประชาคมประมาณ 50 % เห็นด้วยที่จะออกนอกระบบ 20 % ไม่เห็นด้วย และอีก 30 % ไม่ออกความเห็น สำหรับ 20 % ที่ไม่เห็นด้วยนั้น เนื่องจากเกรงว่าระบบประเมินจะไม่เป็นธรรม และจะเกิดภาวะไม่มั่นคงในอาชีพ

เนื่องจากสถาบันเป็นองค์การสาธารณะ ซึ่งไม่สามารถบริหารเบ็ดเสร็จได้ด้วยตนเอง ส่วนหนึ่งจะต้องดูคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการในการกำหนดแนวทาง และทิศทาง แต่สถาบันก็ได้เตรียมการในเรื่องศักยภาพของบุคลากร และระบบการบริหารจัดการต่างๆ โดยจะยังไม่ประกาศเวลาว่าจะเป็นช่วงใด

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบ แบ่งเป็น 2 ระดับดังนี้

- ระดับคณะ ศูนย์/สำนัก มอบอำนาจให้หัวหน้าหน่วยงานจัดลำดับบุคลากรในหน่วยงาน โดยจะต้องแนบเอกสารตามแบบฟอร์มที่สถาบันกำหนดด้วย สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดทำหลักเกณฑ์ โดยกำหนดภารกิจของสถาบัน 5 อย่างเป็นหลัก และจัดทำแบบประเมินตามภารกิจที่กำหนดนั้น วิธีการจัดลำดับจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และการประเมินตามที่สถาบันกำหนด สถาบันไม่ได้จัดโควตาให้หน่วยงานต่างๆอย่างชัดเจน เนื่องจากการประเมินจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นหลักด้วย

- ระดับสถาบัน สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีทุกคนนำข้อมูลที่ได้จากคณะ ศูนย์/สำนัก มาจัดลำดับในภาพรวมทั้งสถาบัน หลังจากนั้นนำเสนออธิการบดีพิจารณา โดยปกติอธิการบดี จะเห็นชอบตามที่คณะกรรมการเสนอ ยกเว้นในกรณีที่ปัญหาเท่านั้น อธิการบดีจะดูแลในกรณี เกือบตกที่เหลือนอยู่ ซึ่งอาจจะอยู่นอกสายการพิจารณา เป็นต้น

สถาบันจะนำข้อมูลการขึ้นเงินเดือนย้อนหลัง 15 ปี มาประกอบในการพิจารณาด้วย ในการ พิจารณาความดีความชอบจะเป็นไปตามลำดับชั้น โดยรองอธิการบดีพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก อธิการบดีพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหาร ระดับรองอธิการบดี

สถาบันเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก ดังนั้นบุคคลใดทำงานมีคุณภาพที่ชัดเจนก็สามารถ ที่จะได้รับความดีความชอบ 2 ชั้นติดต่อกันได้

สถานการณ์ที่ 6

ขั้นตอนการปฏิบัติในการรับนักศึกษาเพิ่มมีดังนี้

- ให้ผู้สนใจที่จะศึกษาต่อในสถาบัน แต่สอบไม่ผ่านการคัดเลือก มาลงชื่อแจ้งความจำนง ไว้ภายใน 3 วัน หลังจากประกาศผลสอบคัดเลือก
- สถาบันจะทำการคัดเลือกโดยให้สอบใหม่ เนื่องจากมีผู้ต้องการเรียนเป็นจำนวนมาก ดังนั้น จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความยุติธรรม
- จัดลำดับการคัดเลือกตามโปรแกรมวิชาต่างๆ โปรแกรมวิชาที่เปิดใหม่นั้นจะต้องไม่เป็น หลักสูตร 4 ปี และไม่เป็นสาขาครุศาสตร์ จะเป็นโปรแกรมวิชาระดับอนุปริญญา หรือปริญญาตรี 2 ปีหลัง นักศึกษาที่เข้ามาใหม่จัดเป็นนักศึกษาภาคปกติของสถาบัน

สถาบันจะจัดทำประกาศแจ้งจำนวนที่จะรับนักศึกษาเพิ่ม และวิชาเอกที่จะเปิดเพิ่ม การรับ นักศึกษาเพิ่มจะมี 2 ลักษณะ คือ เพิ่มจำนวนนักศึกษาในหมู่เรียนต่างๆให้เต็ม และขยายจำนวนห้อง โดยการเปิดโปรแกรมวิชาใหม่ ในการเปิดโปรแกรมวิชาใหม่นอกจากแผนการรับนักศึกษา อธิการบดีจะต้องทำความเข้าใจกับอาจารย์ในสถาบันถึงความจำเป็นที่จะต้องช่วยเหลือผู้ที่ไม่ได้เรียน การที่สถาบันเป็นองค์การสาธารณะ จะต้องให้โอกาสแก่ลูกหลานของคนไทย ในการรับนักศึกษา เพิ่มขึ้นจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดินเพิ่มขึ้น เนื่องจากระบบงบประมาณแผ่นดินนั้น จัดสรรเงินให้แก่สถาบันก่อนการรับนักศึกษาในแต่ละปี

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะยึดผลประโยชน์ของนักศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นหลัก เพราะเงินส่วนนี้เก็บมาจากนักศึกษา สถาบันจะวิเคราะห์นโยบายของสถาบัน และเขียนรายการเป็นข้อๆออกมา หลังจากนั้นจึงพิจารณาว่าจะจัดสรรเงินให้หน่วยงานใดบ้างแล้วมอบให้หน่วยงานนั้นไปเขียนแผนและโครงการตามแบบฟอร์มงบประมาณที่กำหนดให้

เงินงบประมาณแผ่นดินที่สถาบันได้รับมีอะไรบ้าง เงินบำรุงการศึกษาจะต้องเพิ่มเติมในงบประมาณแผ่นดิน ถ้างาน/โครงการใดซ้ำกันก็จะตัดออกไป

การจัดเงินบำรุงการศึกษาเป็นหลักของเศรษฐศาสตร์การศึกษาทั่วไป เมื่อได้รับเงินจากทางใดก็ต้องจัดสรรให้ส่วนนั้น สำหรับวิธีการคิด หน่วยงานต่างๆต้องคิดไว้ก่อนว่าจะทำอะไรแล้วจึงบรรจุตามแบบฟอร์มงบประมาณที่กำหนด การเก็บเงินเป็นประเภทต่างๆ ในแง่คิดแล้วเป็นธรรมแก่ผู้บริโภคร โดยผู้ที่เรียนจำนวนหน่วยกิตมากจะต้องจ่ายมากกว่าผู้ที่เรียนหน่วยกิตน้อย และสายที่จัดการศึกษาดำเนินทุนที่สูงกว่า จะต้องเก็บเงินจากผู้เรียนมากกว่า เช่น สายคอมพิวเตอร์จะต้องสูงกว่าสายสังคมศาสตร์ เป็นต้น

การจัดสรรเงินคืนนักศึกษาที่เป็นรูปธรรม จะเห็นได้ว่าสถาบันจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาให้คณะเป็นส่วนใหญ่ เช่น การทุ่มงบประมาณลงในหอสมุด หรือคณะที่จัดตั้งใหม่ เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 8

ในการเตรียมการเป็นเจ้าภาพมี 2 เรื่องที่ต้องพิจารณา คือ การจัดการแข่งขัน และการส่งทีมเข้าแข่งขัน

การจัดการแข่งขัน มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการดังนี้

1. การเตรียมสถานที่

- เตรียมสถานที่แข่งขัน
- เตรียมที่พัก ได้แก่ ที่พักนักศึกษา ที่พักผู้ฝึกสอนและผู้ควบคุมทีม

2. การจัดการแข่งขัน จะมีเอกสารคู่มือการแข่งขันกีฬา มีคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการในการจัดการแต่ละฝ่ายในเรื่องต่างๆ เช่น

● งานเทคนิคกีฬา การจัดการแข่งขัน การแบ่งสายการแข่งขัน ซึ่งฝ่ายพลศึกษาจะเป็นเจ้าของเรื่องหลัก

- การมอบเหรียญและวุฒิบัตร
- การสรุปยอดแข่งขันในแต่ละด้าน

การเตรียมทีมเข้าแข่งขัน

สถาบันจะต้องเตรียมนักกีฬาของสถาบัน โดยให้เข้าค่ายฝึกซ้อม และมีผู้ฝึกสอนแต่ละประเภทกีฬา ซึ่งสถาบันต้องสนับสนุนงบประมาณและให้กำลังใจ หลังจากนั้นจึงเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาในกลุ่ม

ในการแข่งขันกีฬาถือว่าทุกคนเป็นเจ้าของภาพร่วมกัน แต่คนที่เป็นแม่งานหลักได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา สำหรับการรายงานผลการแข่งขันในแต่ละวัน การแจกเหรียญหรือโล่รางวัล และการมอบวุฒิบัตรซึ่งต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำ จะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หรือรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยดูแล

ในการเตรียมการแข่งขันนั้น เวลา 1 ปีไม่มีปัญหา คิดว่ามีเวลาเพียงพอหรือมากไปด้วยซ้ำ เพราะสถาบันสามารถประสานและขอความร่วมมือจากจังหวัด ซึ่งมีสนามกีฬาประจำจังหวัดอยู่แล้ว

วัตถุประสงค์ของการแข่งขันกีฬา ที่สำคัญคือ เพื่อให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม เรียนรู้การทำกิจกรรม ฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี โดยใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ แต่การสร้างนักกีฬาเพื่อความเป็นเลิศนั้นเป็นประเด็นรอง เนื่องจากจะต้องใช้เวลานาน เว้นแต่นักกีฬานั้นมีความสามารถเฉพาะตัวอยู่แล้ว

สถานการณ์ที่ 9

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกรองอธิการบดีมีดังนี้

- ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของงานว่าจะพัฒนางานไปทางไหน
- ความรู้ความสามารถ
- นิสัยใจคอ
- ดูโอกาสเติบโตในอนาคต เป็นกำลังสำคัญขององค์การในอนาคต จะเป็นอธิการบดีในอนาคต หรือเป็นรองอธิการบดีที่เป็นหลักได้หรือไม่

โดยปกติอธิการบดีจะมีร่างความคิดในตัวอยู่แล้ว เพราะสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นเรื่องที่จะต้องลองทำ เอาองค์การมาลองทำไม่ได้ อธิการบดีจะต้องหาคนมาช่วยคิดและลงสู่การปฏิบัติ จะต้องหาคนที่มีความทักษะทางความคิด มีมนุษยสัมพันธ์ บางทีการแต่งตั้งรองอธิการบดีจะต้องคำนึงด้วยว่าในอนาคตคนเหล่านั้นสามารถจะนำสถาบันหรือเป็นอธิการบดีได้หรือไม่ ซึ่งจะต้องดูความตั้งใจในการทำงาน การมองประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นจึงให้โอกาสในการเรียนรู้การทำงาน เพื่อองค์การจะได้ไม่ขาดแคลนผู้บริหารและเป็นหลักให้องค์กรในระยะยาว

ในการเป็นอธิการบดีครั้งแรก ได้เปิดโอกาสให้อาจารย์ลงคะแนนว่าคนที่เหมาะสมจะเป็นรองอธิการบดีมีใครบ้าง แล้วดำเนินการแต่งตั้งบุคคลตามกระบวนการดังกล่าว ในครั้งต่อมาได้เปิด

โอกาสให้อาจารย์ให้คำแนะนำ แต่การตัดสินใจแต่งตั้งขึ้นอยู่กับอธิการบดี ทั้งนี้ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับบริบท วัฒนธรรมองค์การ และวัตถุประสงค์ของการใช้งาน

วิธีการตัดสินใจ

ใช้หลักวิจัย หลักอริยสัจ 4 ดูว่าข้อมูลเชื่อถือได้หรือไม่ หลัก Management /Valid/ Variable ใช้ Mean ของนักวิจัย อธิการบดีจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่วิธีการอาจมอบอำนาจให้แก่เพื่อนร่วมงาน

ปัญหา การพานิช อธิการบดีสถาบันราชภัฏเพชรบุรี
จังหวัดเพชรบุรี
สัมมนาวันที่ 16 ตุลาคม 2542 เวลา 16.00-18.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน จะดูจากแผนพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาวิชาการ โดยมีรายละเอียดในเรื่องการเปิดโปรแกรมวิชาต่างๆ โปรแกรมวิชาที่เป็นสาขาขาดแคลน โปรแกรมวิชาที่จะเปิดสอนในระดับปริญญาโท เป็นต้น สถาบันจะพิจารณาบุคคลที่สมัครรับทุนในสาขาที่เป็นความต้องการของสถาบัน และมีความรู้ความสามารถตรงสาขานั้นด้วย นอกจากนี้จะพิจารณาความรู้พื้นฐานอื่นๆประกอบ เช่น ภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ เภมณฑ์อื่นๆที่จะพิจารณาประกอบ ได้แก่ อายุราชการ เงินเดือน ฯลฯ โดยสรุป เภมณฑ์ที่สำคัญในการคัดเลือกคือ สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร ตรงกับสาขาที่สถาบันมีความต้องการที่จะพัฒนา

สถาบันได้ตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษาต่อ โดยมีเงื่อนไขว่า การจะได้รับทุนสนับสนุนจะต้องเป็นสาขาที่เป็นความต้องการของสถาบัน โดยสถาบันได้จัดลำดับสาขาต่างๆไว้ในแผนพัฒนาบุคลากร

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน คณบดีที่เกี่ยวข้อง และผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ เมื่อคณะกรรมการดังกล่าวพิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนออธิการบดีต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

จากข้อมูลของสถานการณ์ สาขาที่มีผู้ต้องการเรียนสูงเรียงลำดับได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา สาขาสังคมศึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน ฯลฯ ในความเห็นของอธิการบดีจะให้ความสำคัญกับจำนวนผู้ต้องการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นลูกค้า สถาบันจะต้องหาทางที่จะเปิดสอนในสาขาดังกล่าวให้ได้ อีกส่วนหนึ่งที่จะต้องพิจารณาคือ ความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงานที่ขาดแคลนบุคลากรในสาขานั้นๆในท้องถิ่น เช่น สาขาวัดผลการศึกษา มีผู้ต้องการเรียนจำนวนน้อย แต่เป็นสาขาที่มีความจำเป็นตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เนื่องจากเขตการศึกษาในพื้นที่จะต้องมีนักวัดและประเมินผล เพื่อดูผลงานด้านการประเมิน การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในท้องถิ่น เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เขตการศึกษาต่างๆจะต้องพัฒนานักวิชาการศึกษาเพิ่มขึ้น เช่น นักพัฒนาหลักสูตร นักวัดผลการศึกษา นักวิจัย ฯลฯ

สถาบันจะนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วนนี้มาใช้ในการวางแผนและเตรียมการเปิดสอนในระดับปริญญาโท ขณะเดียวกัน สถาบันจะต้องพัฒนาอาจารย์ของสถาบันให้จบปริญญาเอกในสาขา

ดังกล่าวเพิ่มขึ้น เตรียมการพัฒนาหลักสูตรไปพร้อมกัน และส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยเพิ่มขึ้น สถาบันมีคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่วางแผนและเตรียมการเปิดสอนดังกล่าว

สถานการณ์ที่ 3

การเช่ารถบัสจ้างเหมาจะเป็นการแบ่งเบาภาระของสถาบันเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น ในการเช่ารถจะต้องดูรถให้อยู่ในสภาพที่ดี ถ้ามีการขออนุญาตตามระเบียบทุกอย่าง และเกิดอุบัติเหตุขึ้นถือเป็นเรื่องสุดวิสัย ไม่ใช่เพราะความประมาท

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นถือว่าเป็นปัญหาใหญ่ จะต้องช่วยเหลือนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บ นักศึกษาที่เสียชีวิตนั้นสถาบันจะต้องหาเงินเพื่อช่วยเหลือ จะต้องดำเนินการแจ้งความตำรวจ โดยด่วน พร้อมทั้งสอบสวนสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุเพื่อชี้แจงให้ผู้ปกครองของนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ สถาบันจะมอบให้ฝ่ายนิติการของสถาบันสอบข้อเท็จจริงของอุบัติเหตุจากนักศึกษาที่ร่วมเดินทาง และอาจารย์ผู้ควบคุมการเดินทาง สุดท้ายต้องรายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

ในการวางแผนป้องกันปรัมนั้น จะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจกับอาจารย์ว่า ในการไปทัศนศึกษาจะต้องปฏิบัติตามระเบียบ มีการประกันชีวิตก่อนออกเดินทาง การจ้างเหมารถจะต้องตรวจสอบสภาพรถให้ใช้การได้ดี การควบคุมการเดินทางจะต้องดูแลและระมัดระวังเป็นพิเศษ คนขับต้องไม่ดื่มสุราในขณะขับรถ เป็นต้น

การมอบหมายงานให้ผู้บริหารช่วยดูแลเรื่องที่เกิดขึ้น จะยึดงานในหน้าที่และสายงานเป็นหลัก โดยมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารดูแลเรื่องคดี และมีผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาดูแลนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บ เป็นต้น ทั้งนี้คณบดีและรองคณบดี คณะวิทยาการการจัดการจะต้องมีส่วนช่วยเหลือดูแลด้วย

สถานการณ์ที่ 4

การปรับเปลี่ยนสถาบันนั้นจะต้องฟังความเห็นของประชาคม ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ ข้าราชการพลเรือน นักศึกษา ศิษย์เก่า บุคคลในท้องถิ่น และสภาประจำสถาบัน สิ่งที่สำคัญต้องสร้างความเข้าใจว่าการเป็นนิติบุคคลที่เป็นส่วนราชการ หรือในกำกับของรัฐ มีข้อดีข้อเสียอย่างไร

ทิศทางในอนาคตของสถาบันจะเป็นอย่างไร จะต้องให้ความรู้แก่ประชาคมโดยจัดให้มีการประชุมเชิงวิชาการหลาย ๆ ครั้ง สถาบันจะจัดประชุมครั้งแรกในเดือนพฤศจิกายน 2542 นี้

โดยส่วนตัวอธิการบดีเห็นว่ายังไม่พร้อมที่จะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อไปเป็นในกำกับของรัฐในช่วงระยะเวลาหนึ่ง สิ่งที่จะต้องศึกษาคือมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนไปเป็นในกำกับของรัฐแล้วมีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร ข้อมูลส่วนนี้จะช่วยให้ประชาคมตัดสินใจได้ชัดเจนขึ้น สถาบันราชภัฏไม่ได้อยู่ในเงื่อนไขของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนเป็นในกำกับของรัฐเหมือนกับของมหาวิทยาลัย แต่ในอนาคตจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ในกำกับของรัฐแน่นอน ดังนั้นจะต้องเตรียมการปรับระบบงานในส่วนที่เกี่ยวกับความคล่องตัว อำนาจการตัดสินใจที่เบ็ดเสร็จในสถาบัน การบริการวิชาการแก่ท้องถิ่น ฯลฯ สถาบันมีแผนที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่ในกำกับของรัฐประมาณ 5-10 ปีข้างหน้า หรือในช่วงสิ้นสุดแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 ขณะนี้สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ.เป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันได้ดำเนินการพัฒนาระบบการให้ความดีความชอบอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันดำเนินการดังนี้

- ข้าราชการพลเรือน มอบให้ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีดำเนินการและพิจารณาตัดสินใจให้ความดีความชอบข้าราชการพลเรือนทั้งหมด
- อาจารย์ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ
 - ผู้บริหาร ตั้งแต่คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักขึ้นไป อธิการบดีและรองอธิการบดี จะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจให้ความดีความชอบ
 - อาจารย์ทั่วไป สถาบันจะมอบให้คณะพิจารณาตัดสินใจให้ความดีความชอบ โดยกำหนดยอดเงินประมาณ 4.1-4.5 เปอร์เซ็นต์ของยอดเงินเดือน ซึ่งคำนวณจากฐานจำนวนอาจารย์และจำนวนเงินเดือนในขณะนั้นๆ สถาบันจะมอบอำนาจให้คณะพิจารณาให้เบ็ดเสร็จในคณะ ทั้งนี้การพิจารณาจะอยู่ในรูปคณะกรรมการบริหารของคณะนั้นๆ คณะจะประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ปีละ 2 ครั้ง ในการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม อธิการบดีจะมอบหมายให้รองอธิการบดีพิจารณากลับกรองดูความเหมาะสมในภาพรวม ก่อนที่จะนำเสนออธิการบดีพิจารณาในขั้นตอนสุดท้าย

สถาบันจะกำหนดเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบไว้ หลังจากนั้นมอบให้คณะไปดำเนินการ นอกจากนี้สถาบันได้แนบข้อมูลการให้ความดีความชอบของบุคลากรย้อนหลังให้ด้วย ส่วนเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดให้คณะมีฐานคิดมาจากข้อมูลจริงที่ได้รับในปีที่ผ่านมา

สถานการณ์ที่ 6

โดยปกติการรับนักศึกษาเพิ่มเติมจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ ที่ผ่านมารับเพิ่มโดยการขยายหมู่เรียนเพิ่มเติม หรือเพิ่มจำนวนนักศึกษาในหมู่เรียนต่างๆ ในปีนี้ได้มอบให้ฝ่ายวิชาการเตรียมการรับนักศึกษาเพิ่มอย่างเป็นระบบ โดยจะเปิดสอนภาคสมทบหรือภาคค่ำ เนื่องจากจำนวนห้องเรียนไม่เพียงพอ ปัจจุบันสถาบันมีจำนวนหมู่เรียนทั้งสิ้นประมาณ 120 หมู่เรียน แต่มีห้องเรียนเพียง 70 ห้องเรียนเท่านั้น

ความเห็นของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่ม สถาบันจะต้องจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น จะต้องจัดระบบเปิดผสมผสานกับระบบปิดให้มากขึ้น บางวิชาอาจไม่ต้องเข้าชั้นเรียน ไม่มีการแบ่งประเภทของนักศึกษา แต่จะเป็นนักศึกษาระบบเดียวกัน สถาบันจะเปิดสอนตั้งแต่เวลา 08.00-20.00 น. ไม่มีวันหยุด นักศึกษาอยากเลือกเรียนเวลาไหนให้เลือกได้ตามอัธยาศัย ซึ่งน่าจะเป็นระบบที่ดีในการบริหารและจัดการในทรัพยากรที่จำกัด อาจารย์ผู้สอนจะมีหลายประเภท ทั้งอาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ รูปแบบการเรียนจะหลากหลาย โดยผ่านระบบทางไกล อินเทอร์เน็ต มัลติมีเดีย ระบบซีดี เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะต้องกระตุ้นให้คณะกรรมการวิชาการได้คิดและนำไปสู่การปฏิบัติ ปัจจุบันมีผู้ต้องการเรียนในคณะวิทยาการการจัดการจำนวนมาก จะต้องใช้วิธีการใหม่ๆ เหล่านี้เข้ามาจัดการในการเรียนการสอน จึงจะสามารถรองรับการรับนักศึกษาจำนวนมากได้

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ได้มอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ ในการจัดสรรเงินส่วนนี้จะไม่ค่อยมีปัญหามากนัก เนื่องจากเป็นงบที่จ่ายในงานประจำเป็นส่วนใหญ่ ส่วนงบที่ใช้ในงานพัฒนานั้นสถาบันจะใช้งบค.บป. ในการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน จะมองในภาพรวมของงบประมาณทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยเงินงบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา และเงินกศ.บป.

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์และนโยบายของสถาบัน โดยสถาบันได้กำหนดนโยบายเป็นการพัฒนารายปี งานที่เป็นนโยบายเร่งด่วนจะต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณในลำดับต้นๆ ในการจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่างๆ บางประเภทจะใช้เกณฑ์จำนวนนักศึกษาเป็นฐานในการแบ่งเงิน เช่น เงินวัสดุการศึกษา เป็นต้น

ขั้นตอนการพิจารณา สำนักวางแผน-พัฒนาจะรวบรวมข้อมูลการจัดสรรให้คณะกรรมการบริหารสถาบันเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา หลังจากนั้นจะนำเสนอสภาประจำสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นประธานในการเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา ซึ่งจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน สิ่งสำคัญที่สถาบันจะต้องเตรียมการ ได้แก่ สนามแข่งขัน ที่พักนักกีฬา และกรรมการผู้ตัดสิน ฯลฯ

สนามแข่งขันนั้น กีฬาบางชนิดที่สถาบันไม่มีความพร้อม จะต้องขอความร่วมมือใช้สนามกีฬาจังหวัด ส่วนที่พักอาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานในจังหวัดด้วย

งบประมาณที่ใช้ในการแข่งขัน จะต้องวางแผนการใช้งบประมาณโดยพิจารณาจากที่ได้จากการลงขัน งบที่สถาบันจัดตั้งไว้ ตลอดจนงบที่ขอความช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงานนอกสถาบันด้วย

สำหรับผลกระทบในด้านการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการจะต้องกำหนดวันชดเชยไว้อย่างชัดเจน การใช้เวลา 1 ปีเพื่อเตรียมการเป็นเจ้าภาพนั้นไม่มีปัญหา สามารถดำเนินการได้ เมื่อจัดการแข่งขันเสร็จ สถาบันจะประเมินผลเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

การแข่งขันกีฬานักศึกษาของกลุ่มสถาบัน มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความสามัคคีระหว่างนักศึกษาในกลุ่ม เพื่อคัดนักกีฬาไปแข่งขันกีฬาราชภัฏเกม เพื่อสร้างสปิริต สร้างความรัก ความผูกพันต่อสถาบัน โดยใช้กระบวนการเชียร์ และอีกส่วนหนึ่งเพื่อสอดแทรกศิลปวัฒนธรรมของกลุ่มตะวันตก โดยมีกิจกรรมการแสดงต่างๆด้วย

สถานการณ์ที่ 9

การได้มาซึ่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี เมื่ออธิการบดีได้ดำรงตำแหน่งในวาระแรกนั้น จะให้อาจารย์เลือกบุคคลที่เหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งต่างๆ โดยการลงคะแนนบุคคลที่ได้คะแนนสูงสุด อธิการบดีจะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามคะแนนเสียงที่ได้รับ

ในวาระที่สองของการดำรงตำแหน่ง อธิการบดีได้ปรับเปลี่ยนวิธีการเป็นอธิการบดีเป็นผู้ตัดสินใจเลือกรองอธิการบดีเอง โดยฟังเสียงอาจารย์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพราะถ้าเปิดให้ชาวเสียงโดยการหย่อนบัตร จะเกิดปัญหาว่าจะต้องแต่งตั้งคนที่ได้คะแนนสูงสุดเท่านั้น กรณีในการพิจารณาบุคคลคำนึงถึงความอาวุโส ความรู้ความสามารถ การทำงานด้วยกันได้ ในการหาข้อมูลนั้นอธิการบดีจะดำเนินการเอง และส่วนหนึ่งจากประสบการณ์ที่ได้บริหารในสถาบันมา 5 ปี จึงสามารถมองคุณลักษณะและการทำงานของอาจารย์ในสถาบันได้

วิธีการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลเป็นสำคัญ งานบางประเภทที่เป็นงานประจำจะใช้วิจารณญาณส่วนตัวตัดสินใจ เช่น เงิน คน การก่อสร้าง ฯลฯ ในการตัดสินใจงานใหญ่และมีความสำคัญจะต้องศึกษาข้อมูลให้ชัดเจน และตัดสินใจในรูปคณะกรรมการโดยฟังเสียงส่วนใหญ่ ถ้าเสียงส่วนใหญ่มีความเห็นอย่างไรก็ตัดสินใจตามนั้น

พิทักษ์ อาจคุ้มวงศ์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
จังหวัดราชบุรี
สัมภาษณ์วันที่ 17 ตุลาคม 2542 เวลา 13.00-15.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล สถาบันจะดำเนินการดังนี้

- แต่งตั้งคณะกรรมการสร้างเกณฑ์ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ คณบดี ผู้แทนโปรแกรมวิชา เป็นกรรมการ มีหน้าที่พิจารณาเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน เช่น อายุราชการ คะแนนสอบภาษาอังกฤษ ส่วนหนึ่งจะต้องสร้างเครื่องมือและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลคะแนนคัดเลือกเบื้องต้น
- แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคล ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ คณบดีที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ มีหน้าที่พิจารณาผลคะแนนคัดเลือกเบื้องต้น และคัดเลือกบุคคลเพื่อรับทุนของสถาบัน ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้อาจดูเกณฑ์อื่นๆประกอบ เช่น โอกาสในการสำเร็จการศึกษาของผู้รับทุน ระยะเวลาที่จะทำงานให้กับสถาบันหลังจากสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

ในการกำหนดวิชาเอกของทุนนั้น จะดูจากความจำเป็นของสถาบัน เช่น แผนการเปิดสอน ระดับบัณฑิตศึกษา หรือแนวโน้มการเปิดบัณฑิตศึกษาในอนาคต เนื่องจากสถาบันจะต้องมีอาจารย์ที่สำเร็จวุฒิปริญญาเอก เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการเปิดปริญญาโท

สถานการณ์ที่ 2

จากข้อมูลในสถานการณ์สัมภาษณ์ จะดูความต้องการที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา ทั้งนี้จะต้องดูศักยภาพและความพร้อมของสถาบันควบคู่กันไปด้วย ถ้าสาขาใดข้อมูลทั้งสองส่วนนี้สอดคล้องกันจะดำเนินการเปิดสอน หรือจัดไว้เป็นอันดับต้น ถ้าศักยภาพของสถาบันไม่เพียงพอ สถาบันจะทำแผนการเปิดสอนระยะยาวไว้ หลังจากนั้นสถาบันจะต้องสร้างศักยภาพและความพร้อมตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น พัฒนาบุคลากร หรือหาบุคคลที่จบปริญญาเอก เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการเปิดสอน ส่วนหนึ่งที่สถาบันจะต้องพิจารณาคือ สาขาที่เปิดสอนนั้นเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษาหรือท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด ไม่ใช่เปิดสอนเพื่อสนองตอบการเพิ่มวุฒิให้แก่ผู้เรียนอย่างเดียวเท่านั้น สถาบันจะให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียน ศักยภาพของสถาบัน และประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ตามลำดับ

ขั้นตอนการเปิดสอนมีดังนี้

- สำรวจความต้องการของผู้เรียน สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้
- พิจารณาการเปิดสอนของสถาบัน สถาบันจะมอบให้คณะกรรมการวิชาการเป็นผู้พิจารณาเบื้องต้นในการเปิดสอน โดยดูจากข้อมูลความต้องการของผู้เรียนในสาขาต่างๆ ศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน เช่น จากการสำรวจพบว่ามีผู้ต้องการศึกษาต่อในสาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรี และสถาบันมีความพร้อมในสาขานี้ ดังนั้นสถาบันจึงได้เปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีในปัจจุบัน ส่วนสาขาสังคมศึกษา สถาบันยังไม่มีความพร้อม และพิจารณาว่าเกิดประโยชน์ต่อต้นสังกัดน้อย สถาบันจะยังไม่เปิดสอนในสาขานี้ เป็นต้น ปัจจุบันสถาบันได้จัดตั้งโครงการบัณฑิตศึกษาเพื่อดำเนินงานในส่วนของการเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา

จากการติดตามผลนักศึกษาที่เรียนปริญญาโทรุ่นที่ 1 อย่างไม่เป็นทางการ พบว่าผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียน แต่ความรู้พื้นฐานในด้านภาษาอังกฤษ คอมพิวเตอร์ และความคิดสร้างสรรค์ยังต่ำ

สถานการณ์ที่ 3

สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบหลักในเหตุการณ์นี้ สถาบันจะต้องหาข้อมูลภูมิหลังของนักศึกษาที่เสียชีวิต และรีบแจ้งผู้ปกครองนักศึกษาทราบโดยด่วน หลังจากนั้นจะประสานงานกับผู้ปกครองของนักศึกษาในการจัดการเรื่องศพ สถาบันจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นลำดับแรก โดยจะให้การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปกครองนักศึกษาที่เสียชีวิตให้ดีที่สุด อีกทั้งจะมอบให้อาจารย์คนใดคนหนึ่งเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการเพื่อเรียกร้องผลประโยชน์ของนักศึกษาที่เสียชีวิตจากเจ้าของบริษัทรถบัสจ้างเหมา

ขณะเดียวกันสถาบันจะต้องจัดการนำนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บส่งโรงพยาบาลให้เร็วที่สุด อธิการบดีและผู้บริหารทุกคนจะต้องดูแลอาการและให้การช่วยเหลืออย่างเต็มที่ พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ปกครองของนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บทราบโดยด่วนเช่นกัน สถาบันจะมอบให้ฝ่ายนิติกรดำเนินการในเรื่องคดีความ โดยประสานงานกับตำรวจที่เป็นเจ้าของคดี

ในการมอบหมายให้รองอธิการบดีดูแลในเรื่องต่างๆ จะมอบอำนาจการตัดสินใจด้วยโดยให้ยึดหลักการช่วยเหลือนักศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ส่วนประเด็นเรื่องเงินที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายนั้นให้ถือเป็นเรื่องรอง นำมาปรึกษาหารือกันภายหลังได้

สำหรับการวางแผนป้องกันปรัมนั้น จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ ในขั้นตอนการปฏิบัติจริง อาจารย์ผู้ควบคุมดูแลจะต้องขออนุญาตสถาบัน โดยเสนอโครงการ พร้อมทั้งมีใบอนุญาตจากผู้ปกครองนักศึกษาแนบมากับโครงการด้วย ในการติดต่อเช่ารถจะต้องตรวจสอบสภาพรถและเลือกรถที่มีประกัน

หลังจากจัดการเรื่องต่างๆเสร็จสิ้น สถาบันจะต้องติดตามหาข้อบกพร่องของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดในประเด็นนั้นๆอีก

ในการไปทัศนศึกษาของนักศึกษา สถาบันได้กำหนดในแผนการเรียนการสอนของโปรแกรมวิชาหรือคณะไว้ล่วงหน้า เนื่องจากจะต้องมีการขอตั้งงบประมาณในโครงการ ซึ่งการอนุมัติโครงการต่างๆจะดำเนินการตั้งแต่ต้นปีการศึกษา ดังนั้นในแผนของคณะต่างๆในแต่ละปีจะมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า จะไปทัศนศึกษาจำนวนกี่ครั้ง งบประมาณที่ใช้จำนวนเท่าไร เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 4

อธิการบดีจะต้องมีแนวคิดของตัวเองในเรื่องนี้ ซึ่งได้ข้อมูลมาจากการเข้าประชุมสัมมนาในเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในที่ต่างๆ และจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ซึ่งเป็นสถาบันที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นที่ไม่เอื้อต่อการหารายได้ จำนวนอาจารย์น้อย คุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น แนวคิดของอธิการบดีในการพัฒนาสถาบัน จะต้องแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรก สถาบันจะต้องพัฒนาเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน หลังจากนั้นในช่วงระยะ 5 ปี จะพัฒนาความพร้อมต่างๆเพื่อไปสู่ในกำกับของรัฐต่อไป

สถาบันจะต้องสร้างความเข้าใจกับคณาจารย์ ในการประชุมอาจารย์ของสถาบัน อธิการบดีจะแจ้งแนวคิดของอธิการบดีในการพัฒนาสถาบันให้คณาจารย์ทราบโดยตลอด ขณะเดียวกันสถาบันจะต้องพัฒนาความแข็งแกร่งในด้านต่างๆ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนสถานะดังกล่าว เช่น การพัฒนาอาจารย์ให้มีวุฒิสูงขึ้น ตำแหน่งทางวิชาเพิ่มขึ้น การเตรียมลู่ทางในการหารายได้ของสถาบัน การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น สถาบันได้จัดทำแผนพัฒนาสถาบันระยะ 4 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่อธิการบดีดำรงตำแหน่งอยู่ ในแผนจะระบุไว้ว่าสถาบันต้องพัฒนาไปในทิศทางใด กระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนานี้ ได้เปิดโอกาสให้อาจารย์วิพากษ์วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นต่างๆด้วย จากการสำรวจความเห็นของอาจารย์ในเบื้องต้น พบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการที่จะพัฒนาสถาบันไปในแนวทางเดียวกันกับแนวคิดของอธิการบดี

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง โดยเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ ส่วนหลักการทำงานร่วมกับสถาบันอื่นๆ จะต้องคงไว้เช่นเดิม แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องระบุไว้ในสาระของพ.ร.บ.

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบในปีนี้ได้มอบให้อธิการบดีเป็นผู้ดำเนินการ เนื่องจากเป็นผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา ซึ่งอธิการบดีดีอยู่แล้วรับผิดชอบ

ในทางปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบ สถาบันได้กำหนดเกณฑ์และภาระงานไว้เป็นหลัก หลังจากนั้นจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำมาคิดเป็นคะแนน หรือเปอร์เซ็นต์ และนำมาจัดลำดับในการพิจารณาขึ้นชั้นต่าง ๆ สถาบันได้มอบให้หัวหน้าภาควิชาหรือประธานโปรแกรมวิชาประเมินอาจารย์ในภาควิชาชั้น ๆ หัวหน้าฝ่ายประเมินบุคลากรประจำฝ่ายต่าง ๆ ในศูนย์/สำนัก สถาบันได้จัดสรรโควตาให้แก่คณะต่าง ๆ โดยใช้จำนวนอาจารย์เป็นฐานในการจัดสรร สถาบันจะใช้ที่ประชุมอธิการบดีและรองอธิการบดี ตัดสินใจในการให้ความดีความชอบของบุคลากรทั้งหมด

สถานการณ์ที่ 6

เมื่อว่าผู้สมัครมีจำนวนมาก เบื้องต้นอธิการบดีจะเชิญผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดี มาปรึกษาหารือเพื่อวางแผนเปิดสอนนักศึกษาจำนวนมาก ทางออกที่เป็นไปได้คือการเปิดสอนในระบบหลายรอบ ทั้งนี้จะต้องจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมทั้งวันเสาร์-อาทิตย์ด้วย การเปิดสอนหลายรอบนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อภาระการสอนของอาจารย์และอาคารสถานที่ สิ่งที่จะต้องพิจารณาต่อเนื่อง ได้แก่ งบประมาณที่จะจัดซื้อโต๊ะ เก้าอี้เพื่อใช้ในห้องเรียนที่เพิ่มขึ้น หรือเพื่อใช้ในหอประชุมที่จะจัดเป็นห้องเรียนรวม เป็นต้น การจัดการเรียนการสอนอาจต้องจัดระบบใหม่ เช่น วิชาพื้นฐานอาจจัดรวมหมู่เรียน หรืออาจใช้การสอนทางไกลเข้ามาเสริม

เนื่องจากเปิดสอนหลายระบบ จึงได้จัดแยกประเภทนักศึกษาเป็นภาคปกติและภาคสมทบ ทำให้อาจารย์ผู้สอนส่วนหนึ่งต้องสอนนอกเวลาราชการ ซึ่งจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่อาจารย์ผู้สอนเหล่านี้ ดังนั้นการชำระเงินของนักศึกษาทั้งสองระบบนี้จะต้องแตกต่างกัน

คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นองค์กรที่พิจารณาตัดสินใจในการเปิดสอนระบบที่เพิ่มขึ้นมา โดยแนวทางที่น่าเสนอนั้นได้มาจากการที่อธิการบดีได้ปรึกษากับผู้เกี่ยวข้องเบื้องต้น

ในสภาพที่เป็นจริง การรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นของสถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จะพิจารณาศักยภาพของสถาบันเป็นหลัก เนื่องจากภาระหน้าที่ของอาจารย์มีมาก เช่น การสอน การวิจัย การเขียนเอกสาร ตำรา ดังนั้นการรับนักศึกษาเพิ่มจะต้องไม่กระทบภาระงานของอาจารย์มากเกินไป สถาบันจะดำเนินการโดยเปิดหมู่เรียนเพิ่ม และเพิ่มจำนวนนักศึกษาในหมู่เรียนต่าง ๆ การรับนักศึกษาเพิ่มนั้นสถาบันได้ประสานงานกับโปรแกรมวิชา โดยผ่านคณบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สุดท้ายนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน

การประกันคุณภาพของสถาบัน ในกระบวนการเรียนการสอน อาจารย์จะต้องมีโครงการสอน คณบดีจะเป็นผู้กำกับดูแลการสอน และมีการประเมินการสอนโดยคณบดีและนักศึกษา

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา สถาบันได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆเสนอโครงการมาให้พิจารณา กรอบในการพิจารณาโครงการจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบันและจุดเน้นของสถาบันในแต่ละปี ซึ่งในแบบฟอร์มเขียนโครงการจะให้ผู้เสนอระบุด้วยว่าสอดคล้องกับจุดเน้นข้อใด สถาบันได้มอบให้ฝ่ายวางแผน-พัฒนาดำเนินการจัดทำจุดเน้นในแต่ละปี โดยดึงมาจากแผนพัฒนาสถาบันระยะ 4 ปี จุดเน้นดังกล่าวจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถาบันด้วย

การที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆเสนอโครงการ มีผลให้ยอดงบประมาณในการขอตั้งสูงกว่ายอดงบประมาณที่มีอยู่มาก สถาบันจึงแต่งตั้งคณะกรรมการ 3 ชุดย่อย โดยมีรองอธิการบดีเป็นประธานแต่ละชุด เพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองโครงการ และจัดเรียงลำดับความสำคัญของโครงการ หลังจากนั้นนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อพิจารณาโครงการตามลำดับที่คณะกรรมการชุดย่อยได้จัดทำไว้ คณะกรรมการบริหารสถาบันจะพิจารณาตรวจสอบโครงการอีกครั้งให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน จุดเน้นรายปี และประโยชน์ที่จะเกิดต่อสถาบัน โดยจะมีการประชุมกันหลายครั้ง เพื่อให้โครงการต่างๆที่เสนอมาลงตัวในยอดงบประมาณ 30 ล้านบาท

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา สถาบันจะแยกงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในงานประจำที่จำเป็นออกมาก่อน โดยใช้ฐานข้อมูลจากการใช้จ่ายจริงของปีที่ผ่านมา หลังจากนั้นจึงนำยอดงบประมาณที่เหลือไปจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ เช่น เงินงบประมาณจัดสรร 30 ล้านบาท สถาบันจะกันเป็นค่าใช้จ่ายงานประจำประมาณ 5 ล้านบาท อีก 25 ล้านบาทจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาจากโครงการที่นำเสนอ เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 8

เมื่อสถาบันได้รับมอบหมายจากกลุ่มให้เป็นเจ้าของภาพการแข่งขันกีฬานักศึกษาในปีหน้า สถาบันจะส่งคณะทำงานไปสังเกตการณ์สถาบันที่เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันในปีนี้ โดยแบ่งทีมทำงานเป็นเรื่องๆ เช่น พิธีเปิด-ปิด การจัดการแข่งขันกีฬา การจัดที่พัก การจัดหาอาหาร ฯลฯ หลังจากนั้นคณะทำงานจะต้องสรุปผล และนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการวางแผนเตรียมการในการเป็นเจ้าภาพต่อไป

สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้ยกร่างการเตรียมการจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา โดยถือว่าทุกคนในสถาบันจะต้องเป็นเจ้าภาพร่วมกันทั้งหมด อธิการบดีเห็นว่าการเตรียมการสนามแข่งขันในระยะเวลาจำกัด 1 ปี จะมีปัญหาพอสมควร

การจัดการแข่งขันกีฬาในกลุ่มมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ คือ คัดเลือกนักกีฬาเพื่อแข่งขันกีฬาราชภัฏทั่วประเทศ และเพื่อกระตุ้นให้แต่ละสถาบันในกลุ่มตื่นตัวในการกีฬา การแข่งขันกีฬาภายในก็มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการเช่นกัน คือ เพื่อคัดเลือกนักกีฬาของสถาบันไปแข่งขันกีฬา

ของกลุ่ม และเพื่อเสริมสร้างให้นักศึกษาได้ออกกำลังกายเป็นประจำ ในความเห็นของอธิการบดีจะต้องจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการออกกำลังกายของนักศึกษาให้เพียงพอ การจัดแข่งขันกีฬาไม่ควรจะมุ่งหวังเหรียญเพียงอย่างเดียว สิ่งที่สำคัญคือให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมและเรียนรู้กระบวนการทำงานในเรื่องต่างๆ

เนื่องจากรองอธิการบดีทุกคนเป็นประธานกรรมการในฝ่ายต่างๆ ดังนั้นสถาบันจะมอบให้ที่ประชุมรองอธิการบดีเป็นองค์กรพิจารณางบประมาณสนับสนุนให้ฝ่ายต่างๆ

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีจะเลือกรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีด้วยตนเอง การที่ไม่เปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการคัดเลือกนั้น เนื่องจากเห็นว่าความกระตือรือร้นของอาจารย์ที่จะมีส่วนร่วมในการเลือกรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีมีไม่มากนัก อธิการบดีมีความมุ่งหวังในผลงานสูง ดังนั้นการทำงานกับรองอธิการบดี 4 ปี จะต้องทำงานเป็นทีม และประสานกันได้ดี ไม่ใช่มาจากคนละกลุ่ม เมื่อพิจารณาบุคคลแล้ว จะนำไปปรึกษาหารือกับอดีตอธิการบดีด้วย หลังจากนั้นจะไปทาบถามทีละคนจนครบ 5 คน เกณฑ์การพิจารณาบุคคลมี 2 อย่าง คือ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับอธิการบดีและทีมงานรองอธิการบดีได้ และความรู้ความสามารถในการทำงานในฝ่ายที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ เนื่องจากอธิการบดีทำงานประจำที่สถาบันแห่งนี้ จึงมีความเข้าใจธรรมชาติและสภาพปัญหาของสถาบัน เช่น กระแสการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งรองอธิการบดีไม่แรง ดังนั้นอธิการบดีจึงสามารถตัดสินใจเลือกเองได้ หรือปัจจุบันสถาบันมีปัญหาเรื่องคอมพิวเตอร์มาก ดังนั้นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการต้องมีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์และเคยเป็นคนบดนมมาก่อน เป็นต้น อธิการบดีให้ความสำคัญในการเลือกคน ซึ่งจะต้องเป็นคนที่แก้ปัญหาและพัฒนางานในส่วนต่างๆ เป็นหลัก สถาบันได้กำหนดให้มีการประชุมรองอธิการบดีทุกสัปดาห์ เพื่อติดตามประสานงานและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจส่วนใหญ่จะใช้คณะกรรมการตัดสินใจ มีน้อยเรื่องมากที่อธิการบดีจะตัดสินใจคนเดียว ที่สำคัญอธิการบดีจะต้องมีแนวคิดของตัวเองส่วนหนึ่ง แต่จะไม่ใช้แนวคิดของอธิการบดีตัดสินใจทันที ในการประชุมเพื่อแก้ปัญหาทุกครั้ง อธิการบดีจะนำเสนอแนวทางแก้ปัญหาต่อที่ประชุม และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมได้อภิปราย ถ้าเห็นด้วยก็ตัดสินใจดำเนินการ

วิเชียร แก้วบุญส่ง อธิการบดีสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช
จังหวัดนครศรีธรรมราช
สัมภาษณ์วันที่ 12 มกราคม 2543 เวลา 15.00-17.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

การคัดบุคคลไปศึกษาต่อต่างประเทศพิจารณาจาก

- ความสามารถที่จะเรียนได้สำเร็จ
- ความสามารถที่จะกลับมาทำประโยชน์ให้สถาบันเมื่อเรียนสำเร็จ
- ประวัติการทำงานที่ผ่านมา จะต้องดูประวัติการทำงานอย่างจริงจัง ทั้งด้านการเรียน การสอน และอื่นๆ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวไปเรียนไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตัวอย่างเดียว แต่จะต้องนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานอย่างเต็มที่ด้วย

การระบุนิยามแก่นั้น สถาบันจะดูทิศทางการพัฒนาสถาบันว่า จะเปิดสอนโปรแกรมวิชาใดบ้าง เช่น ในระดับปริญญาโท ขณะนี้กำลังเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา และสาขาอุดมศึกษาดังนั้นคนที่ไปเรียนต้องตรงกับทิศทางพัฒนาสถาบัน แม้ว่าจะไม่ได้อยู่ในสายการศึกษาก็เปิดโอกาสให้

ส่วนในรายละเอียดการคัดเลือกบุคคล จะดูว่าตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษามาหรือไม่ ถ้าไม่ตรงสาขาที่สำเร็จมา แต่เป็นสาขาที่เป็นทิศทางพัฒนาสถาบันในอนาคต เช่น การเปิดสอนในระดับปริญญาโทสาขาบริหารการศึกษา ไทยคดีศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ฯลฯ หรือเป็นโปรแกรมวิชาที่สถาบันขาดแคลนอาจารย์ เช่น โปรแกรมวิชาวิทยาศาสตร์การอาหาร ถ้ามีบุคคลที่จะไปเรียนสาขาเหล่านี้ สถาบันจะสนับสนุนเต็มที่

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคล ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ผู้แทนคณบดี ผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ การตัดสินใจจะเบ็ดเสร็จในคณะกรรมการชุดนี้ เนื่องจากมีอธิการบดีเป็นประธานอยู่แล้ว การคัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่านเกณฑ์พื้นฐานให้เหลือ 1 คน อธิการบดีจะพิจารณาความตั้งใจในการทำงาน ทั้งงานวิชาการและงานอื่นๆ ที่ช่วยสถาบัน อายุราชการจะเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่จะให้ความสำคัญกับประเด็นแรกมากกว่า

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนในระดับปริญญาโทจะพิจารณาจาก

- ความต้องการของผู้เรียน อธิการบดีความเห็นว่าเป็นว่า เมื่อผู้เรียนมีความต้องการเรียน ก็จะต้องมองเห็นสิ่งที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ส่วนความต้องการของท้องถิ่นก็คือความต้องการของผู้เรียนนั่นเอง

- ศักยภาพของสถาบัน

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา ซึ่งมีผู้ต้องการเรียนเป็นจำนวนมาก และได้เปิดสอนไป 2 รุ่นแล้ว อีกสาขาหนึ่งคือสาขาไทยคดีศึกษา สาขานี้เป็นโครงการที่ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทักษิณ แผนการเปิดสอนต่อไป ได้แก่ สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คาดว่าจะเปิดสอนภาคเรียนที่ 1 ปี 2543 สาขาวิจัยและการพัฒนา ขณะนี้อยู่ในระหว่างปรับปรุงหลักสูตร

สถาบันได้จัดตั้งโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย โดยมีผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงานและดำเนินการ และมีคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโครงการเป็นประธาน คณบดีทุกคณะ และบุคคลที่มีตำแหน่งวิชาการหรือมีคุณวุฒิปริญญาเอกจำนวนหนึ่งเป็นกรรมการ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน ส่วนคณะกรรมการสาขาจะดูแลงานวิชาการ ตั้งแต่การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการควบคุมการเรียนการสอน

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา มีความพอใจในการเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช สาขาแรกที่เปิดคือสาขาไทยคดีศึกษา ที่พอใจเนื่องจากในช่วงที่ได้ไปศึกษาในระดับปริญญาโทนั้น อาจารย์ที่สอนส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ประจำภาควิชา แต่ในการเปิดสอนของสถาบันได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีศักยภาพทางวิชาการสูงในกรุงเทพฯ มาสอนและบรรยายเป็นระยะๆ รวมทั้งสาขาบริหารการศึกษาก็ได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในท้องถิ่น และในกรุงเทพฯ มาบรรยายให้นักศึกษาฟังด้วย ดังนั้นในมุมมองของอธิการบดีในการเปิดสอนในระดับนี้ ไม่ได้ด้อยไปกว่าสถาบันอื่น ๆ และทำได้ดีเท่ากับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ด้วย

สถานการณ์ที่ 3

ถ้าเหตุการณ์เกิดขึ้น สถาบันจะประสานงานให้อาจารย์ผู้ควบคุมนักศึกษาจัดการกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า โดยแจ้งความกับตำรวจ และจัดการส่งนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บไปโรงพยาบาลที่ใกล้ที่สุด ส่วนสถาบันจะรีบดำเนินการส่งคนไปช่วยเหลือ และให้กำลังใจกับนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บ นักศึกษาที่เสียชีวิตจะดำเนินการรับศพกลับสถาบันก่อนเพื่อทำพิธีทางศาสนา ขณะเดียวกันจะต้องแจ้งผู้ปกครองของนักศึกษาที่เสียชีวิตโดยด่วน หลังจากนั้นต้องทำความเข้าใจ เล่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ช่วยเหลือเงินเบื้องต้น จัดการกับเหตุการณ์

อธิการบดีและผู้บริหารจะพูดคุยกัน และมอบหมายให้จัดการงานต่างๆ โดยพิจารณางานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง หรือหาคนที่มีความสามารถทำงานในเรื่องนั้นๆ ได้

ในการป้องกันปัญหาจะใช้เหตุการณ์นี้เป็นบทเรียนเพื่อเตือน โดยเฉพาะอาจารย์ผู้ควบคุมให้ระมัดระวังในการเช่ารถ การคัดเลือกพนักงานขับรถ ฯลฯ

การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น อธิการบดีมีความเห็นว่า การเรียนไม่จำเป็นต้องอยู่ในห้องเรียนอย่างเดียว การไปทัศนศึกษาถือว่าการเรียนอย่างหนึ่ง สิ่งที่ได้ไปพบหรือประสบการณ์เหล่านั้นคือบทเรียน ทำให้นักศึกษาหูตากว้างขวางขึ้น แต่การไปทัศนศึกษาจะต้องระมัดระวังในการเดินทาง จะต้องทำประกันชีวิตก่อน และมีใบอนุญาตของผู้ปกครองนักศึกษา

สถานการณ์ที่ 4

ปลายทางของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย จะต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราชนั้น ได้บอกกับประชาคมว่าจะต้องไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในปี 2545 ขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ ถ้ามีอุปสรรคก็ต้องพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง แต่ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตาม จะต้องดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพ การประเมินอาจารย์ และการตรวจสอบจากบุคคลภายนอก การที่รัฐบาลต้องการผลักดันให้มหาวิทยาลัยไปสู่ระบบนั้น อธิการบดีเห็นว่าเหตุผลที่สำคัญเนื่องจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ไม่สามารถบริหารบุคคลได้ มีบุคลากรจำนวนมากแต่ทำงานน้อย ใช้งบประมาณไม่คุ้ม จึงต้องการให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ดูแลตนเอง สถานการณ์ดังกล่าวก็เกิดขึ้นในสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช เช่นเดียวกัน ดังนั้นการออกนอกระบบจะทำให้การบริหารบุคคลง่ายขึ้น และยังสามารถออกระเบียบและข้อบังคับที่เบ็ดเสร็จภายในสถาบันได้เอง

ขณะนี้สถาบันได้เตรียมการและดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้กะทัดรัด และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้น ทั้งในส่วนของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยในส่วนของเจ้าหน้าที่ที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว ได้แจ้งให้ทราบว่า จะมีการประเมินเมื่อถึงสิ้นปี เพื่อสร้างนิสัยเคยชินกับระบบการประเมิน สำหรับการให้ข้อมูลข่าวสารนั้น ได้มีการประชุมอาจารย์เป็นระยะ เชิญวิทยากรที่มีความรู้มาบรรยายอย่างต่อเนื่อง และให้ความรู้ผ่านวารสารของสถาบัน ดังนั้นช่วงนี้จะเป็นช่วงสร้างความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกิจกรรมบางอย่าง เพื่อรองรับการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการทั้งหมด 7 ชุด ประกอบด้วย คณะกรรมการร่างพ.ร.บ. คณะกรรมการร่างระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่างๆ หลังจากทำงานไประยะหนึ่งเกิดปัญหาการทำงานที่เป็นส่วนย่อย โดยขาดการประสานงานและเชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการชุดต่างๆ สถาบันจึงได้ปรับเปลี่ยนให้เป็นคณะกรรมการเพียงชุดเดียว คือคณะกรรมการร่างพ.ร.บ. ซึ่งเป็นพ.ร.บ. ที่มุ่งออกนอกระบบราชการ ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน ผู้แทนผู้บริหาร

ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน และนักคิดของสถาบัน เป็นกรรมการ สถาบันได้ตั้งเป้าหมายในการทำประชาพิจารณ์ในช่วงปลายปี 2543

สถานการณ์ที่ 5

ภารกิจของสถาบันมีมากมาย อาจารย์หลายคนมีภาระงานที่รับผิดชอบสูง เมื่อพิจารณาโอกาสที่อาจารย์จะได้รับความดีความชอบสูงขึ้น จะมีจำนวนน้อยคน ดังนั้นสถาบันจึงได้กำหนดการขึ้นเงินเดือนสูงสุดเพียงขั้นครึ่งเท่านั้น เพื่อที่จะกระจายความดีความชอบให้แก่อาจารย์และข้าราชการพลเรือนได้จำนวนมากขึ้น อีกประการหนึ่งคนที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบจะต้องเป็นคนที่มีความใฝ่หา อาจารย์หลายคนมุ่งแต่การสอนอย่างเดียว แต่ไม่ทำงานสาธารณะที่มีความจำเป็นสำหรับสถาบัน ดังนั้นภาระงานจึงตกหนักอยู่กับบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้สถาบันจะให้ความสำคัญกับคนกลุ่มหลังนี้ แต่อย่างไรก็ตาม คนกลุ่มนี้จะต้องไม่ให้การเรียนการสอนด้อยคุณภาพด้วย

สถาบันได้มอบให้หน่วยงานต่างๆ ประเมินภาระงานของบุคลากรในหน่วยงาน โดยแยกเป็นหน่วยงานคณะและศูนย์/สำนัก หลังจากนั้นให้หน่วยงานจัดเรียงลำดับผู้ได้รับความดีความชอบขั้นครึ่ง ในจำนวน 15 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด นำเสนออธิการบดี ซึ่งอธิการบดีจะใช้ที่ประชุมร่วมระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดี พิจารณาความดีความชอบทั้งหมด

สถานการณ์ที่ 6

ในส่วนของบุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์ ได้ชี้แจงและทำความเข้าใจว่า ในบางโปรแกรมวิชา มีอาจารย์จำนวนน้อย ไม่สามารถเปิดสอนได้ทุกปี เพื่อที่จะรองรับการรับนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีได้ สถาบันได้เปิดโอกาสให้โปรแกรมวิชานั้นๆ จ้างอาจารย์ได้ ในส่วนเจ้าหน้าที่นั้นไม่มีปัญหาในการบริหารและจัดการ สำหรับอาคารสถานที่สถาบันได้ตั้งเป้าหมายว่า จะต้องรองรับนักศึกษามากปกติอย่างต่ำ 4,000 คน ซึ่งขณะนี้จำนวนนักศึกษาใกล้เคียงกับเป้าหมายที่วางไว้ นักศึกษาที่มีจำนวนเกินศักยภาพของสถาบันที่วางไว้ จะให้เข้าสู่ระบบค.บป. ซึ่งขณะนี้ได้ขยายศูนย์ค.บป.ไปที่อำเภอทุ่งสง สถาบันจะรับนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษาที่กำหนดไว้ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับความเที่ยงธรรม ดังนั้นจะไม่มีกรรับนักศึกษาในระบบการฝากเข้าเรียน

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันได้จัดทำประกาศจุดเน้นของสถาบันในปี 2543 โดยจะเร่งรัดและพัฒนาการสร้างวินัย คุณธรรม จริยธรรม การบริหารและการบริการของหน่วยงาน การประกันคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ในการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐานเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของโปรแกรมวิชา โดยเฉพาะจุดเน้นที่สร้างปัจจัยพื้นฐานให้แก่โปรแกรมวิชานั้น สถาบัน

ได้ตั้งงบประมาณคงคลังมาจัดสรรให้ส่วนนี้ด้วย สถาบันจะมอบให้หน่วยงานต่างๆเสนอโครงการที่สอดคล้องกับจุดเน้นดังกล่าวของสถาบัน

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการ มีหน้าที่พิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ และการบรรลุเป้าหมายของจุดเน้นที่หน่วยงานต่างๆเสนอ คณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ เมื่อคณะกรรมการชุดนี้พิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารของสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพแข่งขันกีฬานักศึกษา ส่วนแรกจะต้องเป็นความเห็นร่วมกันของอธิการบดีในกลุ่มทุกคน ในขั้นเตรียมการสถาบันจะเชิญรองอธิการบดีและผู้ที่เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือร่วมกันว่าจะเตรียมการอย่างไร ใครรับผิดชอบเรื่องอะไร ในส่วนกีฬาแต่ละประเภทนั้นจะต้องตกลงในเรื่องกฎกติกาต่างๆ หลังจากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายเทคนิคกีฬา ฯลฯ และมีการประชุมอาจารย์ทั้งหมดเพื่อหาความเห็นร่วม โดยเปิดโอกาสให้อาจารย์มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น อธิการบดีซึ่งเป็นประธานอำนวยการจะต้องติดตามและตรวจสอบโดยตลอด การมอบหมายงานให้ดูแลฝ่ายต่างๆ จะดูความสามารถของบุคคลเป็นหลัก เช่น ฝ่ายเทคนิคกีฬาจะต้องเป็นคนที่มีความประสพการณ์ มีความสามารถ และมีการยอมรับจากบุคลากรของสถาบัน

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏ เป็นกิจกรรมที่ควรจัด เพราะได้ฝึกนักศึกษาในเรื่องอื่นๆด้วย เช่น กระบวนการทำงานของนักศึกษา นักกีฬาก็ได้ฝึกในส่วนของการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ส่วนสถาบันเองก็ได้แสวงหาความร่วมมือจากอาจารย์ทั้งหมดในการเป็นเจ้าภาพในครั้งนี้

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีมีเกณฑ์ในการพิจารณาบุคคล โดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง สามารถประสานงานกับคนอื่นได้ มีภูมิคุ้มกัน เช่น มีความอดทนเพียงพอ มีความรู้ความสามารถ ในการหาบุคคลนั้น อธิการบดีได้สอบถามและพูดคุยกับกลุ่มอาจารย์ในช่วงระยะเวลา 1 สัปดาห์ เพื่อดูการยอมรับของบุคลากรในสถาบัน อีกส่วนหนึ่งอธิการบดีมีข้อมูลบุคคลในสถาบันเป็นอย่างดี เนื่องจากได้ทำงานในสถาบันนี้เป็นเวลานาน ในการทำงานร่วมกันนั้นมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ผู้บริหารจะต้องใจกว้างพอ รองอธิการบดีทุกคนจะต้องพูดคุยประสานงานกันได้ ในกรณีที่มีปัญหาจะต้องปรึกษาหารือร่วมกัน อย่าด่วนตัดสินใจโดยไม่มีข้อมูล สถาบันยังไม่มีตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีในขณะนี้

วิธีการตัดสินใจ

อธิการบดีจะตัดสินใจด้วยตนเองในบางเรื่องที่เป็นอำนาจของอธิการบดีโดยเฉพาะ เช่น การสอบสวนทางวินัย เป็นต้น อธิการบดีได้ให้หลักการไว้ว่า งานบางอย่างที่กำกวม ให้พูดคุยกัน และตกลงกัน ถ้าตกลงกันไม่ได้ให้เสนออธิการบดีตัดสินใจ ในการกำหนดนโยบายหรือการก้าวไปข้างหน้าจะต้องใช้ความเห็นร่วมของคณะกรรมการทั้งหมด

ชีววัฒน์ นิจนตร อธิการบดีสถาบันราชภัฏภูเก็ต
จังหวัดภูเก็ต
สัมภาษณ์วันที่ 11 มกราคม 2543 เวลา 13.00-15.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการคัดเลือกอาจารย์เพื่อรับทุน จะพิจารณาจาก

- แผนพัฒนาสถาบัน โดยเฉพาะแผนผลิตบัณฑิต ว่ามีเป้าหมายการผลิตบัณฑิตในระยะ 5 ปีข้างหน้าในสาขาใด และระดับใดบ้าง ซึ่งแผนดังกล่าวนี้ได้จากการประมวลความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้การที่จะเปิดโปรแกรมวิชานั้นๆได้ จะต้องมีความพร้อมของอาจารย์ในด้านคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการอย่างไรบ้าง

- คุณสมบัติผู้สมัคร นอกจากจะตรงสาขาที่สถาบันต้องการแล้ว ผู้สมัครจะต้องทำงานในสายที่เกี่ยวข้องกับที่จะรับทุน หรือสอนวิชา หรืออยู่ในโปรแกรมวิชาที่ใกล้เคียงกับทุน ถ้ามีการเปลี่ยนโปรแกรมวิชาที่สังกัด จะต้องมีความชัดเจนว่าเมื่อรับทุนในสาขานั้นแล้ว จะต้องไปอยู่ในโปรแกรมวิชาที่เตรียมจะเปิดสอนนั้น

- คุณสมบัติส่วนตัว จะพิจารณาสาขาที่จบการศึกษา ความรู้พื้นฐานทางภาษาอังกฤษ อายุราชการ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามระเบียบของทุน

กรณีที่ได้รับการจัดสรรทุนในลักษณะนี้ สถาบันจะมอบให้คณะกรรมการวิชาการเป็นผู้คัดเลือก ถ้าเป็นระดับบัณฑิตศึกษา จะมีคณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาว่า ทุนปริญญาเอกที่ให้ไปนั้นเพื่อเตรียมการเปิดสอนในระดับปริญญาโทต่อไป คณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ การตัดสินใจจะสิ้นสุดที่คณะกรรมการชุดนี้

ในการพิจารณาบุคคลที่ผ่านคุณสมบัติพื้นฐาน 2 คน ให้เหลือ 1 คนนั้น จะพิจารณาเลือกบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับสถาบันได้ชัดเจนมากกว่า หรือทุ่มเทให้กับสถาบันมากกว่า

สถานการณ์ที่ 2

การพิจารณาเปิดปริญญาโทจะพิจารณา 2 ประเด็น คือ

- สาขาที่เป็นความต้องการ หรือสาขาที่ขาดแคลน หรือสาขาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการพิจารณา ถ้าสถาบันมีความพร้อมในสาขาเหล่านี้ก็เปิดสอนได้เลย เช่น โรงเรียนต่างๆต้องการนักบริหารการศึกษา และสถาบันมีความพร้อมก็เปิดสอนสาขา

บริหารการศึกษาได้ แต่ถ้าหากโรงเรียนมีความต้องการนักวิชาการสาขาหลักสูตรและการสอน แต่สถาบันมีความพร้อมในสาขาบริหารการศึกษา วิธีการพิจารณาของสถาบันคือ จะต้องระดม ศักยภาพจากสถาบันอื่น ๆ ที่ใกล้เคียง หรือมหาวิทยาลัยใกล้เคียง ข้อมูลเหล่านี้ได้จากการสำรวจ และใช้สำหรับการวางแผนการเปิดสอนภาคพิเศษด้วย

- ความต้องการที่ไม่ใช่เชิงการใช้ประโยชน์จากกำลังคน แต่เป็นความต้องการเพิ่มวุฒิ หรือต้องการประสบการณ์ สถาบันจะเปิดสอนตามความพร้อมของสถาบันเป็นหลัก

ปัจจุบันสถาบันได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทักษิณเปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา และในขณะนี้สถาบันได้ดำเนินการเสนอศักยภาพการเปิดสอนในหลักสูตรของสถาบันเอง 2 สาขา ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา และสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา คาดว่าจะเปิดสอนปี 2543 ส่วนสาขาที่อยู่ในแผนที่จะเปิดสอนต่อไป ได้แก่ สาขาหลักสูตรและการสอน แต่ยังไม่ได้กำหนด ปีที่จะเปิดสอน เนื่องจากจะต้องดูหลักสูตรพื้นฐาน 12 ปีก่อนว่าจะไปในทิศทางใด

สถาบันได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย เป็นการจัดตั้งภายใน เนื่องจากต้องการให้มีความชัดเจน ในการดำเนินงานด้านนี้ มีคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดีทุกคน เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย เป็นกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการ บริหารสาขา ทำหน้าที่จัดทำศักยภาพ จัดทำแผนการสอน จัดผู้สอน และควบคุมคุณภาพ ฯลฯ

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา เป็นการเปิดตามความพร้อมของสถาบัน มากกว่าที่จะเปิดเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรในท้องถิ่น หลักสูตรที่เปิดสอนก็เป็นหลักสูตร ทั่วไป เหมือนกับหลักสูตรมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่ได้เน้นการวิจัยและการปฏิบัติจริง จึงไม่สอดคล้อง กับปรัชญาของสถาบันราชภัฏที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

สถานการณ์ที่ 3

สถาบันจะให้ความสำคัญของการป้องกันก่อน ต้องคิดล่วงหน้าว่าถ้าไปทัศนศึกษาจะต้อง เจอกับเหตุการณ์อะไร และอย่างไร ดังนั้นสถาบันจึงมีขั้นตอนการปฏิบัติในการไปศึกษานอกสถานที่ คือจะต้องมีใบอนุญาตจากผู้ปกครอง ถ้าเป็นนักศึกษาหอพัก อาจารย์หอพักจะต้องรับรู้ รับทราบ โครงการที่ไปทัศนศึกษาจะต้องมีกำหนดการเดินทางที่ชัดเจน และต้องมีอาจารย์ควบคุมการเดินทาง ดังนั้นที่ผ่านมาจึงไม่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวกับสถาบันราชภัฏภูเก็ต

ถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้น มีขั้นตอนการปฏิบัติคือ ต้องรีบดำเนินการแจ้งกลับมายังสถาบัน เมื่อมีการเสียชีวิตและบาดเจ็บของนักศึกษา จะต้องแจ้งเหตุกับสถานีตำรวจที่อยู่ใกล้เคียง ซึ่งขณะนี้ การติดต่อสื่อสารสะดวกมาก บางกรณีก็ได้รับความอนุเคราะห์จากเครือข่ายและศิษย์เก่าที่จะ ช่วยเหลือดูแลและประสานงานให้ ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ถ้าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบมาก อธิการบดี จะเข้าไปดูแลและประสานงานเอง

ในความเห็นของอธิการบดี สถาบันส่งเสริมการไปศึกษานอกสถานที่อย่างเต็มที่ เนื่องจาก การเรียนในชั้นเรียนได้ความรู้น้อย สถาบันได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ โดยได้จัดซื้อรถตู้ 1 คัน และรถบัส 50 ที่นั่ง 1 คัน เพื่อใช้ในการไปศึกษานอกสถานที่ เนื่องจากมีการเก็บค่าธรรมเนียม โปรแกรมวิชา หลายๆโปรแกรมวิชาจะใช้เงินส่วนนี้เพื่อเสริมประสบการณ์ให้นักศึกษา

สถานการณ์ที่ 4

การปรับเปลี่ยนสถานภาพขั้นต่ำจะต้องเป็นนิติบุคคล เพราะสถาบันอุดมศึกษาใดที่ไม่ได้ เป็นนิติบุคคล จะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่อุดมศึกษาได้อย่างเต็มที่ เช่น ความเป็นอิสระทางวิชาการ การบริหารบุคคลและทรัพยากร ถ้าให้บุคคลอื่นตัดสินใจหรือกำหนดก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในเชิง อุดมศึกษาได้ ดังนั้นตามพ.ร.บ.ใหม่ในขั้นต่ำจะต้องเป็นนิติบุคคล แต่จะเป็นรูปแบบใดนั้น เมื่อพิจารณาประวัติความเป็นมาและพื้นฐานของสถาบันราชภัฏภูเก็ต น่าจะเป็นส่วนราชการก่อน จะต้องยอมรับว่าการพัฒนาของสถาบันนั้นมีลำดับขั้นตอนอยู่ การที่จะออกนอกระบบทันทียังมี ความไม่พร้อมในหลายเรื่อง เช่น การบริหารบุคลากร สถาบันทำได้เต็มรูปหรือยัง การจัดซื้อจัดจ้าง การทำนิติกรรมและสัญญาต่างๆ การจัดหาทรัพยากรของสถาบัน การเป็นส่วนราชการสถาบัน สามารถที่จะเลือกเขียนประเด็นที่เอื้ออำนวยต่อสถาบันให้เหมือนกับการออกนอกระบบได้ เช่น เงินรายได้ของสถาบันไม่ต้องส่งคืนกระทรวงการคลัง ซึ่งสถาบันจะต้องเลือกเขียนประเด็นเหล่านี้ ในลักษณะที่เป็นส่วนราชการพอที่จะยอมรับได้ โดยไม่กระทบต่อโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งมีกฎหมาย พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการต่างๆกำหนดไว้

สถาบันได้เตรียมการไว้ 2 ส่วน ส่วนที่เน้นคือความแข็งแกร่งภายในสถาบัน เช่น การพัฒนา อาจารย์ ซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติราชการ อาจารย์จะต้องถูกประเมินเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดการลดค่าใช้จ่าย หรือลดทรัพยากรที่ไม่จำเป็นลง ตลอดจนวัฒนธรรมหรือวัตรปฏิบัติ จะต้องเปลี่ยนวิธีคิด วิธีปฏิบัติในการทำงานใหม่ การวางแผนการทำงานหรือการสอนจะต้องสู่ การเป็นมืออาชีพ ส่วนการร่างพ.ร.บ.นั้นเป็นประเด็นรอง ทำได้ง่าย ใช้เวลาไม่นานนัก ในกลุ่ม สถาบันราชภัฏภาคใต้ได้ตกลงให้สถาบันราชภัฏภูเก็ตศึกษาข้อมูลการเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ และร่างพ.ร.บ.ที่เป็นส่วนราชการ เพื่อจะไปแลกเปลี่ยนข้อมูลกันต่อไป สรุปว่าสถาบันได้เตรียมการ สร้างความแข็งแกร่งภายในสถาบัน โดยมีคณะกรรมการทำแผนพัฒนาอาจารย์ ทุนศึกษาต่อ การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ในส่วนโครงสร้างองค์การนั้นจะพยายามลดขนาดลง การเตรียมการในการแบ่งส่วนราชการจะมี 5 คณะ และสำนักอีกประมาณ 4-5 สำนัก การบริหาร วิชาการจะอยู่ในรูปโปรแกรม ซึ่งไม่ใช่หน่วยงาน อีกส่วนหนึ่งจะพัฒนาระบบแบบแผนการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารบัญจะต้องทำให้สั้นลง ระบบพัสดุจะต้องมีความชัดเจนขึ้น เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 5

ในการพิจารณาความดีความชอบในปี 2542 อดีตอธิการบดีได้ดำเนินการในส่วนนี้ ส่วนในปี 2543 ได้แจ้งให้คณาจารย์ทราบว่า สถาบันจะกระจายหน้าที่ในการพิจารณาความดีความชอบไปสู่ระดับต่างๆ โดยใช้กรอบภาระงานเป็นหลัก และจะมีการประเมินภาระงานที่ทำนั้น สถาบันได้จัดระบบการประเมิน โดยมีผู้ประเมิน 3 ประเภท คือ นักศึกษา คณะกรรมการ และอาจารย์เอง การรายงานผลการปฏิบัติงานตามกฎหมายฉบับที่ 20 จะต้องมีการประเมินในรอบปีจำนวน 2 ครั้ง และแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย ในการกระจายหน้าที่นั้นสถาบันจะมอบให้คณะกรรมการบริหารของคณะได้กำลักรองในคณะ โดยสถาบันกำลังจะเตรียมการที่จะกำหนดโควตาให้คณะต่างๆ คณะกรรมการบริหารคณะจะต้องนำผลการประเมินที่ได้จากคณะและผลการประเมินที่อาจารย์ทำงานในศูนย์/สำนักมารวมกัน หลังจากนั้นจัดลำดับและจัดสรรตามโควตาที่สถาบันให้ไป ส่วนคณะกรรมการบริหารของสถาบันจะจัดสรรโควตาไว้จำนวนหนึ่ง แล้วมอบให้คณะกรรมการบริหารสถาบันได้พิจารณาร่วมกันในส่วนนี้ ในปีแรกอธิการบดีจะจัดโควตากลางไว้จำนวนหนึ่งซึ่งไม่มากนัก เพื่ออุดช่องโหว่ในบางส่วน ต่อไปเมื่อเข้าสู่ระบบทั้งหมด อธิการบดีเพียงแต่รับทราบในสิ่งที่มอบให้คณะไปดำเนินการ ดังนั้นการทำงานของคณะต่อไปไม่ใช่มีหน้าที่เพียงอย่างเดียว แต่จะมีอำนาจเพิ่มขึ้นและสามารถตัดสินใจได้ การดำเนินงานดังกล่าวนี้ก็คือการเป็นนิติบุคคลในส่วนย่อยนั่นเอง

สถานการณ์ที่ 6

การรับนักศึกษาจำนวนมากนั้น สถาบันได้เตรียมการโดยการจัดห้องเรียนรวม ซึ่งมีอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้สอน ส่วนใหญ่จะใช้กับวิชาพื้นฐานที่ไม่มีการฝึกปฏิบัติ สถาบันได้กำหนดเกณฑ์ไว้ว่าห้องเรียนรวมจะต้องมีตำราและสื่อ และสถาบันจะนับภาระการสอนของอาจารย์ 1 ครั้งให้เท่ากับจำนวน 5 ห้อง ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาอาจารย์ และประหยัดห้องเรียน อีกส่วนหนึ่งสถาบันได้ดำเนินการส่งเสริมให้ผลิตสื่อผสมบางวิชา โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียน ซึ่งจะใช้กับการเรียนการสอนของนักศึกษาภาคปกติและภาคศ.บป. สุดท้ายคือการแต่งตั้งอาจารย์พิเศษ สถาบันจะประกาศแจ้งทั่วไป และขึ้นทำเนียบไว้เพื่อทำการคัดเลือก โดยดูจะประวัติ ผลงาน สาขาที่จบ หลังจากทำการคัดเลือกแล้ว สถาบันก็จะเชิญมาสอน การขยายจำนวนนักศึกษาทำได้ในบางสาขาเท่านั้น บางสาขาที่ต้องการฝึกทักษะ เช่น คอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ จะขยายจำนวนได้ไม่มากนัก แต่ถ้าเป็นสาขาสังคมศึกษา พัฒนาชุมชน การจัดการทั่วไปสามารถที่จะดำเนินการได้

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษามีระเบียบกำหนดไว้ ในแต่ละปีสถาบันจะเสนอกรอบการจัดสรรเข้าสู่สภาประจำสถาบัน โดยมีคณะกรรมการงบประมาณเป็นผู้ร่างกรอบการจัดสรรตามเกณฑ์ของสถาบัน และจัดสรรเป็นสัดส่วนของเปอร์เซ็นต์แยกตามงาน เช่น งบดำเนินการตามปกติ งบพัฒนา งบวิจัย งบสนับสนุนโปรแกรมใหม่ งบสนับสนุนการเรียนการสอน ฯลฯ ในกรณีที่เป็นวัสดุฝึก สถาบันจะจัดสรรให้ทั้งหมด 80 เปอร์เซ็นต์ สำหรับค่าธรรมเนียมโปรแกรมวิชานั้น โปรแกรมวิชาจะต้องเสนอโครงการเพื่อใช้จ่ายเงินดังกล่าว สิ่งเหล่านี้เป็นกรอบของการจัดสรรเพื่อนำเสนอสภาประจำสถาบัน สภาประจำสถาบันอาจแต่งตั้งให้ความคิดเห็น และเสนอแนะเพิ่มเติม หลังจากได้กรอบดังกล่าวแล้ว สถาบันจะมอบให้หน่วยงานต่างๆ เสนองบประมาณขึ้นมา การพิจารณางบดำเนินการตามปกติจะจัดสรรตามเกณฑ์ที่วางไว้ ที่เหลือเป็นงบพัฒนาซึ่งหน่วยงานต่างๆ จะต้องเสนอโครงการโดยละเอียด เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณา เช่น โปรแกรมวิชาใหม่จะจัดสรรให้อย่างเต็มที่ งบวิจัยจะตั้งไว้ไม่น้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น เมื่อคณะกรรมการงบประมาณพิจารณาเสร็จสิ้นจะนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณของสภาประจำสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารสถาบัน และผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน คณะอนุกรรมการมีหน้าที่กลั่นกรองงบประมาณเงินบำรุงการศึกษาก่อนที่จะนำเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพแข่งขันกีฬานักศึกษาจะต้องเตรียมการล่วงหน้า จะมีคณะกรรมการพิจารณาข้อมูลว่านักกีฬาเข้าแข่งขันทั้งหมดเท่าไร กีฬาที่แข่งขันมีกี่ประเภท ฯลฯ สถาบันจะมอบหมายให้ฝ่ายกิจการนักศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเตรียมการ โดยพิจารณาว่าสถาบันมีความพร้อมในเรื่องสถานที่ คน อุปกรณ์ต่างๆ อย่างไร และสิ่งที่จะต้องขอความอนุเคราะห์จากภายนอกมีอะไรบ้าง ในส่วนของงบประมาณนั้นได้มาจาก 2 ส่วน คือ เงินสมทบจากสถาบันที่เข้าแข่งขัน และเงินสถาบันที่เตรียมการไว้สำหรับการเป็นเจ้าภาพ สถาบันจะประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เช่น จังหวัด การกีฬาแห่งประเทศไทยประจำจังหวัด เทศบาลเมือง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในเรื่องที่จำเป็นโดยปกติแล้วงานกีฬาจะมีเครือข่าย และส่วนหนึ่งสถาบันได้เปิดสอนโปรแกรมวิชาพลศึกษาด้วย

ในความเห็นของอธิการบดี การแข่งขันกีฬานักศึกษาน่าจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ การฝึกคนเพื่อแข่งขัน ซึ่งส่วนนี้จะไม่นับเท่าไรนัก อีกกลุ่มหนึ่งคือการฝึกคนเพื่อพัฒนาคน มี 2 ส่วน คือ เพื่อสุขภาพร่างกาย และเพื่อพัฒนาจิตสำนึก เช่น ความรับผิดชอบ การเอื้อเพื่อการรู้จักกฎกติกาต่างๆ ฯลฯ อธิการบดีจะให้แนวนโยบายกับคณะกรรมการบริหารสถาบันว่า จะต้องบูรณาการงานต่างๆ ให้เข้ากันได้ โดยให้นักศึกษาเป็นตัวตั้ง เนื่องจากการผลิตบัณฑิตนั้นจะต้องมีทั้งความรู้ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วย

สถานการณ์ที่ 9

การหาคนที่จะดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะเป็นผู้เลือกเอง เหนือในการเลือกจะพิจารณาจากความตั้งใจ เอาจริงเอาจังกับงาน ถ้ามีทักษะและประสบการณ์ ด้วยก็ยิ่งดี ส่วนหนึ่งจะฟังเสียงจากคณาจารย์ด้วยว่า รับได้หรือรับไม่ได้ในตัวบุคคลที่จะแต่งตั้ง รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีจะเก่งไม่เหมือนกัน ที่สำคัญจะต้องรับฟังคนอื่น ไม่ใช่ยึดตัวเองเป็นหลัก เมื่อผิดก็ต้องยอมรับผิดและแก้ไข อธิการบดีจะเริ่มต้นจากการมองหาบุคคลที่จะมาทำงานในตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีความมั่นใจ เอาจริงเอาจัง และไม่รองาน เพราะงานวิชาการจะต้องเตรียมการและมีขั้นตอนในการทำงาน รองอธิการบดีสามารถทำงานแทนอธิการบดีได้ เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเกือบจะตัดสินใจได้ทั้งหมด ในงานวิชาการ ดังนั้นหลายๆงานจะสิ้นสุดที่รองอธิการบดี แต่งานผู้ช่วยอธิการบดีจะเป็นงานเฉพาะ สถาบันมีผู้ช่วยอธิการบดีอยู่ 2 คน คือ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สิน และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย การศึกษาปวงชน ในการทำงานร่วมกันนั้น ถ้ามีปัญหาจะต้องพูดคุยกัน วิธีการทำงานของอธิการบดี จะหารือจนได้ข้อสรุปจึงจะดำเนินการ

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะแบ่งออกเป็นหลายระดับ บางระดับอธิการบดีจะตัดสินใจเอง เช่น ระดับ นโยบายที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว มีผลกระทบในระยะยาว และเป็นภาพรวมขององค์กร บางงาน ตัดสินใจในระดับรองอธิการบดี เพราะถ้าให้ตัดสินใจในระดับคณะกรรมการบริหารสถาบันที่มีคณะ ศูนย์/สำนัก ทุกคนจะมองผลประโยชน์ของหน่วยงานตนเอง บางงานตัดสินใจในระดับคณะกรรมการ บริหารสถาบัน องค์กรระดับสูงจะตัดสินใจงานนโยบายเป็นส่วนใหญ่ บางเรื่องที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว และมีการคัดค้านจำนวนมาก จะต้องใช้เวลา ให้ข้อมูลบ่อยๆ หรือเชิญบุคคลภายนอกมาให้ข้อมูลบ้าง

วิโรจน์ ปิยวัชรพันธ์ อธิการบดีสถาบันราชภัฏยะลา

จังหวัดยะลา

สัมภาษณ์วันที่ 15 มกราคม 2543 เวลา 08.00-10.10 น.

สถานการณ์ที่ 1

การคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนจะพิจารณาดังนี้

- แผนการเปิดสอนของสถาบัน ซึ่งจะดูจากแผนการรับนักศึกษา และแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป

- ตัวบุคคลผู้สมัคร จะดูว่ามีความสามารถที่จะศึกษาได้สำเร็จหรือไม่ โดยดูจากพื้นฐานความรู้เดิมประกอบ และความอาวุโสในเวลาราชการ

- ระยะเวลาที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน เมื่อไปศึกษากลับมาควรจะมีเวลาทำงานอย่างน้อย 1 เท่าของเวลาที่ใช้ในการศึกษา ปกติทางราชการจะกำหนดเงื่อนไขไว้อยู่แล้ว แต่ก็ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะการอนุญาตให้คนไปศึกษาต่อ นั้น เป้าหมายของสถาบันคือต้องการให้คนเหล่านั้นกลับมาทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน

- บุคลิกส่วนตัว ซึ่งจะดูจากความรับผิดชอบ การช่วยเหลือส่วนรวม สถาบันมุ่งหวังว่าผู้ไปศึกษาต่อจะต้องมีความรู้ และนำความรู้มาพัฒนาในสาขานั้น ๆ เช่น เขียนตำรา ทำการวิจัย รวมทั้งจะต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ช่วยเหลือสังคมด้วย

สถาบันมีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา คณบดี เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา เป็นกรรมการและเลขานุการ เมื่อคณะกรรมการชุดนี้พิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันต่อไป โดยปกติสถาบันจะทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นข้อมูลพื้นฐานไว้อยู่แล้ว

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา จะพิจารณาจาก

- ศักยภาพของสถาบัน ซึ่งจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์การเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของสภาวิชาการ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ การอนุมัติการเปิดสอนจะเป็นอำนาจของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ แต่ขั้นตอนการตรวจสอบศักยภาพและความพร้อมเบื้องต้น เป็นเรื่องของสภาประจำสถาบัน

● ความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสถาบันจะต้องมองว่าควรจะไปในด้านใด สถาบันจะต้องแยกความต้องการของบุคคล และความต้องการในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศออกจากกันให้ได้ ในการเปิดสอนระดับปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษา หลักสูตรและการสอน วัตผลการศึกษา วิธีสอนวิทยาศาสตร์ จะต้องพิจารณาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนในพื้นที่ด้วย เช่น นักเรียนเป็นจำนวนมากอ่อนด้านวิทยาศาสตร์ ถ้าสถาบันเปิดสอนในสาขาวิธีสอนวิทยาศาสตร์ให้แก่ครูผู้สอน ก็จะไปช่วยพัฒนาสังคมโดยส่วนรวม เป็นต้น

ขณะนี้สถาบันยังไม่ได้เปิดสอนในระดับปริญญาโท แต่ได้เตรียมเปิดสอนสาขาสังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนา ในภาคเรียนฤดูร้อน ปีการศึกษา 2542 สาขาบริหารการศึกษา ในปี 2543 โดยมองแผนเชิงรุกที่จะขยายลูกค้าที่เป็นหัวหน้าส่วนราชการและผู้อำนวยการโรงเรียน และสาขาวิธีสอนในวิชาสามัญ เช่น วิธีสอนวิทยาศาสตร์ วิธีสอนภาษาไทย ฯลฯ

สถาบันได้ตั้งโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นการแบ่งส่วนราชการภายใน โดยสภาประจำสถาบันได้ให้ความเห็นชอบ มีผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งเป็นประธานคณะกรรมการดำเนินงาน อาจารย์ผู้สำเร็จระดับปริญญาเอกในสถาบันเป็นกรรมการ มีหน้าที่เตรียมศักยภาพและความพร้อม เตรียมหลักสูตร เตรียมการเปิดสอน ฯลฯ

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ ถ้ามองศักยภาพในภาพรวมทั้ง 36 แห่ง เป็นศักยภาพที่มีความพร้อมสูง แต่สิ่งที่จะต้องมองควบคู่กันไปด้วยคือคุณภาพของบุคคลที่จบปริญญาโทและปริญญาเอก ถ้าพิจารณาแยกย่อยในรายสถาบัน ผู้จบปริญญาเอกจะกระจัดกระจาย ทำให้การเปิดบัณฑิตศึกษาบางสถาบันทำได้ยาก

สถานการณ์ที่ 3

สถาบันจะจัดการกับนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตก่อน อธิการบดีและผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าไปดูแลในที่เกิดเหตุ เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และจะมอบให้อาจารย์ส่วนหนึ่งไปดูแลนักศึกษาที่เสียชีวิตและบาดเจ็บที่โรงพยาบาล ในส่วนที่เกี่ยวกับกฎหมายนั้น เจ้าหน้าที่ตำรวจต้องดำเนินการอยู่แล้ว สถาบันจะต้องรีบดำเนินการแจ้งผู้ปกครองของนักศึกษาที่เสียชีวิตและบาดเจ็บ โดยด่วน หลังจากนั้นจะตรวจสอบว่านักศึกษาที่เสียชีวิตใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ และได้ทำประกันชีวิตไว้หรือไม่ ตลอดจนตรวจสอบว่า นักศึกษาเหล่านี้ได้ขออนุญาตถูกต้องหรือไม่

ในการวางแผนป้องกัน งานนี้เป็นงานของสำนักกิจการนักศึกษา สถาบันจะต้องให้นโยบายในการจัดกิจกรรมของนักศึกษาว่ามีขั้นตอนดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะกิจกรรมทัศนศึกษาจะมีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักศึกษาไปทัศนศึกษา ซึ่งผู้จัดกิจกรรมจะต้องขออนุญาตสถาบัน ขออนุญาตผู้ปกครองนักศึกษา และจะต้องเขียนโครงการ พร้อมทั้งแนบบทฟอร์มทั้งหมดเสนออธิการบดีเพื่อขออนุมัติ

ในความเห็นของอธิการบดี การไปทัศนศึกษาของนักศึกษานั้นมีหลายรูปแบบ บางครั้งถ้ามองในเชิงวิชาการจะไม่ค่อยมี แต่เป็นทางหนึ่งที่ได้ผ่อนคลายและใกล้เคียงกับสิ่งที่เรียน สถาบันจะต้องดูแลการจัดทัศนศึกษาในรูปแบบนี้ ไม่ใช่ปล่อยอิสระอย่างเต็มที่ อีกแบบหนึ่งคือการไปทัศนศึกษาเชิงวิชาการ เช่น การไปศึกษาดูงานในโรงงานอุตสาหกรรมในโปรแกรมวิชาทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 4

การเปลี่ยนแปลงสถาบันราชภัฏนั้น ตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติได้ให้สถาบันการศึกษาที่สอนในระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล แต่ไม่แน่ใจว่าจะเป็นรูปแบบเดียวกันทั้งหมด หรือเป็นรายเฉพาะสถาบัน ในกลุ่มอธิการบดีสถาบันราชภัฏมีความเห็นว่าจะจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน หลังจากนั้นจึงพัฒนาไปเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐในเวลาที่กำหนด ในกลุ่มภาคใต้ ถ้าดูศักยภาพของแต่ละสถาบัน ไม่มีสถาบันใดที่พร้อมจะเป็นนิติบุคคลได้ แต่ถ้ารวมกัน 3-4 สถาบัน จะมีศักยภาพที่แข็งแกร่งกว่ามหาวิทยาลัยใหม่ ดังนั้นการจะออกนอกระบบในปี พ.ศ. 2545 ยังออกได้ไม่หมดทุกสถาบัน สถาบันราชภัฏยะลาได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่า จะปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ ในขณะที่เดียวกันก็จะพัฒนาไปสู่ในกำกับของรัฐ ถ้าเมื่อใดที่รัฐกำหนดให้ออกนอกระบบก็จะออกอย่างมีเงื่อนไขตามที่รัฐบาลกำหนด เช่น จะต้องมีงบประมาณสนับสนุนในระดับที่ประกันคุณภาพการศึกษาได้ ซึ่งจะต้องถามกลับไปยังรัฐบาลว่าให้ความมั่นใจได้ในระดับใด ไม่ใช่ให้นโยบายอย่างเดียวว่าสถาบันต้องหารายได้ด้วยตนเอง เพราะรัฐบาลจะต้องใช้งบประมาณทุ่มเทกับการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี ส่วนการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ผู้เรียนจะต้องลงทุน ถ้าเป็นตามสถานการณ์นี้ คนที่มีฐานะดีและฐานะปานกลางค่อนข้างสูงเท่านั้นจึงจะมีโอกาสที่จะเรียนในระดับอุดมศึกษา คนส่วนใหญ่ของประเทศจะขาดโอกาสนี้ ดังนั้นเมื่อสถาบันไม่มีเงินดำเนินการจำเป็นจะต้องขึ้นค่าหน่วยกิต จะทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศเดือดร้อน สถาบันราชภัฏเป็นอุดมศึกษาในส่วนราชการ เพราะสถาบันราชภัฏเป็นสถาบันที่รับใช้ท้องถิ่นและเป็นคนของพระราชทานทำงานเพื่อประชาชน ในขณะนี้เป็นขั้นระดมความคิด ความชัดเจนในข้อมูลต่างๆยังไม่มี ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในขั้นนี้จะมีปัญหาทั้งนั้น ขณะนี้ที่สำคัญที่สุด สถาบันจะต้องสร้างศักยภาพของสถาบันโดยพัฒนาบุคลากรให้พร้อม เพื่อทำงานให้เต็มศักยภาพ และสร้างความเคยชินให้แก่คนในสถาบัน เช่น ระบบการประเมิน การพัฒนาระบบบริหารในสถาบัน ซึ่งจะต้องเตรียมพัฒนาระบบงบประมาณ โดยฝึกให้คุ้นเคยกับการใช้เงินเป็นก้อน เช่น อาจจะใช้ในระดับคณะไปก่อน ขณะนี้มีคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะต้องจัดระบบอุดมศึกษาในส่วนมหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และส่วนที่ต่ำกว่านั้นให้ชัดเจนก่อน

สถานการณ์ที่ 5

ในช่วงที่รับงานอธิการบดี ยังไม่ได้ดำเนินการพิจารณาความดีความชอบ เนื่องจากในปีนี้อติตอธิการบดีเป็นผู้พิจารณาดำเนินการ แต่ในช่วงที่ผ่านมาได้มีส่วนร่วมในระดับที่ไม่ต้องรับผิดชอบสูงสุดมาบ้าง มีความเห็นว่าการให้ความดีความชอบเป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้คนเสียกำลังใจ และเป็นปัญหาของผู้บริหารมาโดยตลอด หลักการทำงานของอธิการบดี ถ้าสามารถตอบคำถามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพอใจได้ ถือว่าประสบผลสำเร็จในการบริหาร ปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะผู้บริหารขาดความเป็นธรรม ที่จริงผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้ และสิ่งที่ให้ที่สำคัญที่สุดก็คือ ให้ความเป็นธรรม และให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการให้ความดีความชอบ จะต้องมิกฎเกณฑ์ มีคณะกรรมการช่วยกลั่นกรอง และสุดท้ายผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ หลักเกณฑ์ในการให้ความดีความชอบมีอยู่แล้ว เช่น กฎก.ค. ต่อไปมอบให้คณะกรรมการกลั่นกรองตามลำดับขั้น ระดับโปรแกรมวิชา ระดับคณะ สุดท้ายเสนออธิการบดีเพื่อตัดสินใจ ขณะนี้มีกฎเกณฑ์การให้ความดีความชอบตามกฎก.ค.ใหม่ ซึ่งจะต้องมีการประเมินงานที่ปฏิบัติ อธิการบดีได้ประกาศเป็นนโยบายก่อนรับงานว่า การให้ความดีความชอบจะให้ความเป็นธรรมตามกฎเกณฑ์ที่สามารถตอบคำถามได้และโปร่งใส ขณะนี้ได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนารวบรวมข้อมูลทั้งหมด และทำร่างหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติให้อาจารย์ได้รับทราบร่วมกัน โดยจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษาหน้าเป็นต้นไป จากแนววิธีใหม่นี้ อธิการบดีมีแนวคิดที่จะสร้างคณะให้เข้มแข็ง ดังนั้นจะมอบอำนาจในส่วนหนึ่ง และการพิจารณาความดีความชอบจะวัดจากผลงานที่ทำเป็นหลัก ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และผลงานที่สามารถที่จะสะสมไว้ได้

สถานการณ์ที่ 6

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา มีผู้ต้องการศึกษาต่อในสถาบันราชภัฏเพิ่มขึ้น การรับนักศึกษาเพิ่มนั้น จะเพิ่มจำนวนในแต่ละหมู่เรียน ซึ่งคัดจากบัญชีสำรองของการสอบคัดเลือก เพื่อให้ความเป็นธรรม และกระจายโอกาสเท่าเทียมกัน เช่น โปรแกรมวิชาเคมี ตามแผนจะรับนักศึกษาห้องละ 40 คน ก็ขยายเป็นห้องละ 45 คน โดยไม่ให้เสียคุณภาพ และส่วนหนึ่งเมื่อเปิดสอนไประยะหนึ่งจะมีการออกระหว่างเรียนจำนวนหนึ่งด้วย ส่วนที่เหลือจากนักศึกษาภาคปกติ สถาบันจะรองรับโดยการจัดการศึกษานอกเวลาที่เรียกว่า การศึกษาเพื่อปวงชน โดยคัดเลือกจากผู้สมัครสอบที่เลือกเรียนสถาบันราชภัฏยะลาเป็นอันดับหนึ่ง และเข้าสอบที่สนามสอบของสถาบันเท่านั้น เพราะต้องการกระจายโอกาสให้แก่คนในพื้นที่ก่อน โดยเปิดสอนเวลา 16.30 - 21.00 น. เพื่อสลับการใช้ทรัพยากรของสถาบัน แต่อาจารย์จะทำงานหนัก ในปีการศึกษา 2542 สถาบันจะรับนักศึกษาในระบบนี้ประมาณ 1,700 คน ตามศักยภาพที่สถาบันรองรับได้

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาขึ้นอยู่กับเป้าหมายของสถาบัน โดยสถาบันจะต้องจัดทำนโยบาย แต่จะไม่ใช้คำว่านโยบาย จะใช้คำว่าทิศทางของสถาบันราชภัฏยะลา ในช่วงเวลา 4 ปี ประกอบด้วย ปรัชญา วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ศักยภาพโปรแกรมวิชา และการประกันคุณภาพการศึกษา เฉพาะในส่วนของท้องถิ่น สถาบันจะต้องเป็นศูนย์ข้อมูล หรือเป็นมันสมองของท้องถิ่น ซึ่งจะต้องศึกษาข้อมูล สำรวจและวิจัยภูมิปัญญาของท้องถิ่น และสร้างท้องถิ่นให้ครีธาต่อสถาบัน หลังจากนั้นนำมาจัดทำจุดเน้นของสถาบันจำนวน 16 ข้อ ปัญหาที่สถาบันราชภัฏอุทวิพากษ์วิจารณ์มากที่สุดคือคุณภาพการศึกษา ต้องยอมรับว่าตัวป้อนของสถาบันนั้นคุณภาพยังไม่ดีพอ ดังนั้นจึงอยู่ที่กระบวนการที่จะต้องทำให้วัตถุดิบที่เป็นตัวป้อนมีคุณภาพดีขึ้น ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังกระบวนการเรียนการสอนด้านคุณภาพทางวิชาการ ผู้ที่จะดูแลโดยตรงได้แก่ คณะ โปรแกรมวิชา ส่วนด้านคุณลักษณะของนักศึกษาที่จะเป็นคนดีนั้น สำนักกิจการนักศึกษาจะเป็นผู้ดูแล ดังนั้นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา จะต้องทำงานควบคู่กันไป เพื่อสร้างนักศึกษาให้เป็นคนเก่ง และคนดีไปพร้อม ๆ กัน ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญส่วนหนึ่งคืองานวิจัย การที่จะทำภารกิจต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ได้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ ฝ่ายวางแผน-พัฒนา และฝ่ายบริหาร เป็นต้น จากจุดเน้นของสถาบันทั้ง 16 ข้อ ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ปี ดังนี้ ปีที่ 1 การพัฒนาตนเองทุกด้าน เช่น การจัดระบบการทำงาน การออกระเบียบข้อบังคับของสถาบัน ฯลฯ ปีที่ 2 เน้นงานวิชาการเป็นหลัก เช่น การประกันคุณภาพ การวิจัยข้อมูลท้องถิ่น พัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ปีที่ 3 พัฒนาศักยภาพให้เต็มรูป ปีที่ 4 เตรียมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545 ซึ่งเขียนไว้ก่อนพ.ร.บ.การศึกษาประกาศใช้ ดังนั้นจึงต้องมีการปรับรายละเอียดอีกเล็กน้อย

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา จะแบ่งเงินเป็นเปอร์เซ็นต์ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ใช้ในการเรียนการสอน 35 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งจัดสรรให้แก่คณะ และโปรแกรมวิชาโดยเฉพาะ ส่วนสนับสนุนงานสถาบัน 65 เปอร์เซ็นต์ การจัดสรรจะอยู่ในรูปเงินก้อน คณะต้องเขียนโครงการ ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ใช้งบประมาณมาก สถาบันจะใช้เงินคงคลังสนับสนุน สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา 2 ชุด คือ คณะกรรมการกลั่นกรองงานการเรียนการสอน ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและชุมชนสัมพันธ์ คณบดี เป็นกรรมการ และคณะกรรมการกลั่นกรองงานสนับสนุนสถาบัน ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศเป็นกรรมการ ซึ่งจะทำหน้าที่วิเคราะห์โครงการที่สอดคล้องกับจุดเน้น และเป้าหมายของสถาบัน เมื่อคณะกรรมการกลั่นกรองทั้งสองชุดพิจารณาเสร็จสิ้นจะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การเป็นเจ้าภาพแข่งขันกีฬานักศึกษา ปกติสถาบันมีความพร้อมอยู่ส่วนหนึ่งแล้ว เพียงแต่เสริมความพร้อมขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับสนามแข่งขัน ที่พิกนักกีฬา ที่พักอาจารย์ผู้ควบคุมทีม บุคลากรที่ทำงานจัดการแข่งขันกีฬา ฯลฯ สถาบันราชภัฏยะลาเป็นสถาบันที่ทำโครงการร่วมกับวิทยาลัยพลศึกษายะลา ดังนั้นในปีหน้าที่สถาบันจะเป็นเจ้าภาพแข่งขันกีฬานักศึกษา วิทยาลัยพลศึกษายะลา ก็ต้องเป็นเจ้าภาพร่วมด้วย ในส่วนที่เกี่ยวกับสนาม กรรมการผู้ตัดสิน และการจัดการแข่งขันนั้น สถาบันมีความพร้อมมาก แต่สถานที่พักของนักกีฬาอาจจะไม่เพียงพอ เนื่องจากจังหวัดยะลาเป็นจังหวัดที่มีขนาดเล็ก จึงอาจจะต้องใช้ที่พักในจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดปัตตานี ในเรื่องสนามนั้น ถ้าสถาบันไม่มีสนามสำหรับใช้ในการแข่งขัน อาจใช้ทรัพยากรร่วมกับท้องถิ่น เช่น สนามเทศบาล หรือสนามของวิทยาลัยพลศึกษายะลา เป็นต้น

ในความเห็นของอธิการบดี การแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏจะต้องพัฒนาสู่ระดับมาตรฐาน แต่การแข่งขันกีฬาก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ด้วยว่าต้องการเน้นที่จุดใด เช่น การทำงานด้วยกัน หรือต้องการเหรียญ การแข่งขันกีฬานักศึกษาต้องถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ที่จะสร้างเสริมให้นักศึกษามีความอดทน เข้มแข็ง และสามัคคี สิ่งที่จะต้องแก้ไขส่วนหนึ่งคือ การประชาสัมพันธ์จะต้องทำให้ดีกว่าในปัจจุบัน

สถานการณ์ที่ 9

ในกระบวนการสรรหาอธิการบดี ทุกแห่งจะมีการแบ่งกลุ่ม และมีการขัดแย้งเป็นเบื้องต้น ในการสรรหาอธิการบดีครั้งนี้ เป็นการแข่งขันกับตัวเองของผู้ได้รับการสรรหา ไม่ได้แข่งขันระหว่างตัวบุคคล ซึ่งมีกระบวนการดำเนินการที่เป็นขั้นตอน ดังนั้นจากแนวความคิดดังกล่าว อธิการบดีจึงสามารถนำผู้ได้รับการสรรหาเพื่อเป็นอธิการบดีมาทำงานเป็นรองอธิการบดีได้ทุกคน อธิการบดีจะวิเคราะห์ว่าอธิการบดีขาดความเชี่ยวชาญในส่วนใด ซึ่งจะต้องหาคนมาเสริมในส่วนที่อธิการบดีขาด และพิจารณาคนให้เหมาะสมกับงานในส่วนนั้น ๆ ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีนั้นขณะนี้ยังไม่มี สถาบันมีรองอธิการบดี 6 ฝ่าย เมื่อได้ตัวบุคคลแล้ว อธิการบดีได้ชี้เป้าหมายของสถาบันและให้ร่วมกันคิด ตั้งแต่ต้น อธิการบดีได้ทำความเข้าใจกับทีมงานว่า รองอธิการบดีก็คือคนที่ทำงานให้อธิการบดี ดังนั้นรองอธิการบดีจะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับอธิการบดี และร่วมกันแก้ปัญหา อธิการบดีจะมอบงานและอำนาจตัดสินใจควบคุมกันไปด้วย การประเมินและติดตามงานจะดูงานที่รับผิดชอบ และจะใช้วิธีการกระตุ้น ประสานงาน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับระดับของงาน งานบางอย่างสามารถใช้ดุลยพินิจหรือความรู้ ประสบการณ์ตัดสินใจได้เลย งานที่ยากและซับซ้อนจะต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ซึ่งฐานของข้อมูลก็มีหลายระดับ เช่น ระเบียบ กฎหมาย ข้อมูลเก่าที่เคยดำเนินการไว้ ฯลฯ ดังนั้นองค์กรที่ใช้ในการตัดสินใจ มีตั้งแต่อธิการบดีเอง ที่ประชุมรองอธิการบดี และคณะกรรมการบริหารของสถาบัน

นิรุตน์ จรจิตร อธิการบดีสถาบันราชภัฏสงขลา

จังหวัดสงขลา

สัปดาห์วันที่ 13 มกราคม 2543 เวลา 09.00-10.45 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในทางปฏิบัติ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนจะพิจารณาความต้องการของสถาบันว่าจะเน้นไปในทิศทางใด เช่น สถาบันต้องการเน้นทางด้านเกษตร จะต้องจัดสรรทุนในสาขาวิชาเกษตรศาสตร์ หรือในขณะนั้นกรณีที่มีทุนในระดับปริญญาเอกและปริญญาโท สถาบันมีความต้องการทุนในระดับปริญญาเอกมากกว่า เนื่องจากวุฒิปริญญาโทของสถาบันมีจำนวนเกินมาตรฐานอยู่แล้ว

ในขั้นตอนการปฏิบัตินั้น สถาบันจะประกาศให้ผู้สนใจทราบ และเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้สมัคร หลังจากการสมัครเสร็จสิ้น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการจะรวบรวมรายชื่อและเอกสารนำเสนอที่ประชุมรองอธิการบดีเพื่อกลั่นกรอง หลังจากนั้นจะนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันต่อไป การตัดสินใจจะสิ้นสุดที่คณะกรรมการบริหารสถาบัน เนื่องจากอธิการบดีเป็นประธานคณะกรรมการชุดนี้แล้ว

นอกจากเกณฑ์ที่เป็นทิศทางของสถาบันแล้ว อาจมีแนวทางการพิจารณาอื่น ๆ ที่เป็นส่วนประกอบย่อย เช่น อายุราชการ อายุจริง อายุราชการที่ปฏิบัติงานในสถาบันราชภัฏสงขลา ในส่วนของอายุราชการนั้น จะพิจารณาด้วยว่าเมื่อจบการศึกษาแล้วจะต้องมีเวลาปฏิบัติราชการให้แก่สถาบันอย่างน้อย 10 ปี

ในการพิจารณาบุคคล 2 คน ที่ผ่านเกณฑ์พื้นฐานเหมือนกัน เพื่อคัดเลือกให้เหลือ 1 คน สถาบันจะดูความรับผิดชอบงานในปัจจุบัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบันมากน้อยเพียงใด หรือจะดูว่าเป็นคนที่รับตำแหน่งบริหารในสถาบัน เนื่องจากตำแหน่งบริหารส่วนใหญ่ในสถาบันจะไม่มีเงินประจำตำแหน่ง และไม่ค่อยมีอำนาจเท่าไรนัก มีแต่งานรับผิดชอบ ดังนั้นคนที่รับตำแหน่งงานบริหารต่าง ๆ ถือว่าเป็นผู้เสียสละในบางส่วน และดูผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นด้วย

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- ความต้องการของผู้เรียน
- ความต้องการของตลาด เช่น หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานผู้ใช้ครูมีความต้องการครูสอนภาษาอังกฤษ หรือสถานประกอบการทางธุรกิจต้องการผู้สำเร็จการศึกษาด้านภาษาที่ใช้ในยุโรป เช่น ภาษาเยอรมัน ฝรั่งเศส ฯลฯ ความต้องการของตลาดนี้ สำนักวิจัยได้ดำเนินการวิจัย

เร่งสำรวจ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการฝึกอบรมระยะสั้น และการเปิดสอนในระดับปริญญาตรี ส่วนข้อมูลที่ใช้สำหรับการเปิดปริญญาโทนั้น จังหวัด เช่น สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ได้แสดงความต้องการให้เปิดสอน โดยเฉพาะสาขาบริหารการศึกษา มีจำนวนถึง 200 คน เป็นต้น

- ความพร้อมของสถาบัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญ จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่สภาวิชาการ กำหนด

ขณะนี้สถาบันยังไม่เปิดสอนระดับปริญญาโท กำลังอยู่ในระหว่างเตรียมการเพื่อเปิดสอน ในสาขาหลักสูตรและการสอน ในภาคเรียนที่ 1 ปี 2543 และสาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา ในภาคเรียนที่ 2 ปี 2543

สถาบันได้ทำโครงการจัดตั้งบัณฑิตศึกษา โดยมีผู้อำนวยการโครงการจัดตั้งเป็นผู้ประสานงาน และดำเนินการ การดำเนินงานจะอยู่ในรูปคณะกรรมการโครงการจัดตั้งบัณฑิตศึกษา โดยมีกรรมการ ประมาณ 7-8 คน ซึ่งพิจารณาจากบุคคลที่จบปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับ รองศาสตราจารย์ หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญทางวิจัย คณะกรรมการ ชุดนี้มีหน้าที่เตรียมความพร้อมที่จะเปิดบัณฑิตศึกษา จัดการเรียนการสอน ฯลฯ

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดสอนปริญญาโทในสถาบันราชภัฏนั้น ถ้าสถาบันมีความพร้อมก็ควรที่จะเปิดสอน เพราะการเปิดโอกาสให้คนได้ศึกษาในระดับสูงขึ้นจะเป็นประโยชน์ เนื่องจากวิทยาการทั้งหลายแปรเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว แต่ก็มีส่วนหนึ่งมองว่าสถาบันราชภัฏเปิดสอน ปริญญาโทแล้วจะทำให้ด้อยคุณภาพ อธิการบดีมองว่าคุณภาพดังกล่าวเอาอะไรมาเป็นตัววัด เพราะถ้าบัณฑิตเป็นคนดีมีความรู้ความสามารถและทำประโยชน์ให้สังคม สิ่งเหล่านี้ก็คือคุณภาพ

สถานการณ์ที่ 3

ถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้น สิ่งแรกที่สำคัญที่สุดคือ จะต้องไปช่วยเหลือนักศึกษาที่ประสบอุบัติเหตุ ให้อยู่ในระดับที่ปลอดภัยก่อน หลังจากนั้นสถาบันจะเชิญฝ่ายกิจการนักศึกษา คณบดี อาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ผู้จัดทัศนศึกษามาประชุมร่วมกัน เพื่อตรวจสอบว่าได้ดำเนินการเป็นไปตามระเบียบ หรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามระเบียบจะต้องพิจารณาโทษตามสมควร เช่น มีการว่ากล่าวตักเตือน หรือตามความผิดที่ควรได้รับ

สถาบันได้ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการไปทัศนศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการ โดยจะต้องมีอาจารย์ผู้ควบคุมการเดินทาง ต้องได้รับอนุญาตจากผู้ปกครองของ นักศึกษา การเดินทางเป็นกลุ่มจะต้องทำประกันชีวิตไว้ก่อน ถ้าเกิดเหตุการณ์เช่นนี้อธิการบดีและผู้บริหารจะไปดูเหตุการณ์ด้วยตนเอง และจะมอบหมายงานให้ผู้บริหารตามสายงานที่รับผิดชอบ การที่อธิการบดีจะต้องไปดูเอง เนื่องจากจะต้องแสดงให้เห็นญาติของนักศึกษาที่บาดเจ็บและ เสียชีวิตเห็นว่า สถาบันให้ความสำคัญ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างดีที่สุด

การไปทัศนศึกษากับการไปเที่ยวว่าจะแตกต่างกัน อธิการบดีมีความเห็นว่าการไปทัศนศึกษาจะต้องมีโครงการ มีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีการมอบหมายงานให้นักศึกษาทำในระหว่างการศึกษาดูงาน และหลังจากการศึกษาดูงานเสร็จสิ้น

ในการวางแผนป้องกันอุบัติเหตุ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบ เช่น จะต้องมียาอาจารย์ควบคุมดูแลพนักงานขับรถ และให้อาจารย์ผู้ควบคุมรถดูแลพนักงานขับรถให้แต่งกายให้เรียบร้อยด้วย เนื่องจากมีความเชื่อว่า เครื่องแบบจะควบคุมความปลอดภัยในตัวด้วย รถเช่าต้องอยู่ในสภาพที่ดี ถ้าในกรณีที่รถของสถาบันไม่ติดภารกิจอื่น ๆ จะอนุญาตให้ใช้รถของสถาบันไปทัศนศึกษา

สถานการณ์ที่ 4

ในการทำงานของสถาบัน จะมีกรรมการหลักอยู่ 3 ชุด ชุดแรกได้แก่ รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี หลังจากนั้นจะนำไปหารือในคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพื่อความรอบคอบยิ่งขึ้น และนำเสนอสภาประจำสถาบัน ดังนั้นถ้าเป็นเรื่องนโยบายที่สำคัญจะต้องนำเสนอคณะกรรมการครบทั้ง 3 ชุด ในเรื่องการออกนอกระบบนั้นจะฟังคณะกรรมการทั้ง 3 ชุดดังกล่าว พร้อมทั้งดูในส่วนสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏด้วยว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ในที่ประชุมอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ข้อสรุปว่าสถาบันจะพัฒนาเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ แต่สถาบันใดที่สามารถพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ดำเนินการได้เลย ดังนั้นสถาบันราชภัฏสงขลาจะยึดแนวทางจากที่ประชุมอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นหลัก โดยกำหนดเป้าหมายไว้ในปี 2545 จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ. ซึ่งประกอบด้วย นักกฎหมาย และผู้มีประสบการณ์ประมาณ 5 คน เป็นกรรมการ โดยจะร่างพ.ร.บ.เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อีกส่วนหนึ่งสถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเรื่องการประกันคุณภาพ และคณะกรรมการพื้นฐาน 5 ส. ขณะนี้สถาบันยังไม่ได้สำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ แต่ได้เชิญวิทยากรมาบรรยายหลายครั้ง แต่ก็ยังไม่ชัดเจนจนกว่าร่างพ.ร.บ.จะเสร็จสิ้น นอกจากนี้ยังได้จัดพิมพ์เอกสารเผยแพร่และมีการประชุมกลุ่มผู้สนใจอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันจะมอบให้คณะ ศูนย์/สำนัก เสนอรายชื่อและเรียงลำดับอาจารย์ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ โดยคณะจะมีแฟ้มสะสมงานของอาจารย์คณะนั้นๆ คณะกรรมการบริหารคณะจะเป็นผู้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในคณะ แล้วจัดเรียงลำดับ ในการพิจารณาความดีความชอบจะให้น้ำหนักสายคณะเป็นหลัก ส่วนการทำงานที่ศูนย์/สำนักจะเป็นส่วนเสริม สถาบันจะมอบให้รองอธิการบดีทุกคนเป็นองค์คณะพิจารณาความดีความชอบ โดยดูจากผลการปฏิบัติงาน ความดีที่ได้รับความคิดเห็นความชอบ ในเมื่อไม่มีสองชั้น และมีชั้นสูงสุดเพียงชั้นครึ่ง อาจารย์สามารถที่จะ

ได้รับความดีความชอบติดต่อกันได้ เมื่อที่ประชุมรองอธิการบดีพิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนอ อธิการบดีเพื่อตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป ส่วนคนบตี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก รองอธิการบดี ที่รับผิดชอบดูแล จะเป็นผู้ดูแลความดีความชอบ และอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบ ของรองอธิการบดีตามลำดับ

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันมีนโยบายที่จะสนองตอบผู้ต้องการเรียนให้มีที่เรียน โดยจะกำกับมาตรฐานด้าน คุณภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นสถาบันจะรับนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา โดยเพิ่มจำนวนในแต่ละ ห้องอย่างเต็มที่ เช่น ห้องละ 50 คน หลังจากการรับนักศึกษาภาคปกติเสร็จสิ้น ถ้ามีผู้ประสงค์ ที่จะเข้าศึกษาต่อ สถาบันจะเปิดภาคศ.บป.รองรับ ซึ่งขณะนี้ได้เปิดศูนย์อำเภอหาดใหญ่ และศูนย์ จังหวัดพัทลุง

การจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับนักศึกษาจำนวนมาก อธิการบดีมีความเห็นว่าการเรียน นั้นมีหลายวิธี เช่น เรียนโดยใช้สื่อการสอน เรียนโดยครู เรียนโดยกิจกรรม เรียนด้วยตนเอง ดังนั้นสถาบันจะต้องจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างหลากหลาย ซึ่งจะต้องมีสื่อและ ตำราหลัก โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

ในส่วนของอาจารย์นั้น เนื่องจากเป็นความโชคดีของสถาบันที่มีนักวิชาการของท้องถิ่น จำนวนมาก และอยู่ใกล้กับมหาวิทยาลัย 2 แห่ง และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งสามารถที่จะ ระดมทรัพยากรบุคคลมาช่วยสอนได้ จึงไม่มีปัญหาเรื่องอาจารย์ผู้สอน สำหรับอาคารสถานที่นั้น ในภาคศ.บป.สถาบันได้ขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาอื่นที่เป็นศูนย์ในการเปิดสอน

สถานการณ์ที่ 7

ในการจัดสรรงบประมาณที่ผ่านมา จะใช้เกณฑ์จำนวนนักศึกษาเป็นหลักในการจัดสรร ให้หน่วยงานต่างๆ ในปีนี้ได้เปลี่ยนวิธีการจัดสรรใหม่ โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ ได้เสนอ โครงการอย่างเต็มที่ ในส่วนของงานริเริ่มและงานพัฒนา ซึ่งสถาบันจะมีกรอบนโยบาย 4 ปีเป็นตัว กำกับ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพของสถาบันและอาจารย์ การพัฒนาสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ควบคู่กับการก้าวไปสู่สากล การประกันคุณภาพ และการออกนอกระบบ สถาบันจะมอบหมาย ให้ที่ประชุมรองอธิการบดีเป็นองค์การพิจารณาโครงการที่หน่วยงานต่างๆ นำเสนอ การพิจารณา โครงการตามกรอบนโยบายนั้น ถ้าเป็นโครงการที่ดีจะไม่ตัดยอดเงิน แต่จะหาเงินยอดอื่นมาเสริม ในส่วนหนึ่งสถาบันจะแยกเงินประจำไว้ก่อน ซึ่งหน่วยงานต่างๆ จะต้องเสนอโครงการเงินประจำ โดยมีฐานการจัดสรรมาจากจำนวนนักศึกษา เมื่อที่ประชุมรองอธิการบดีพิจารณาเสร็จสิ้นจะนำเสนอ คณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณากลับกรองอีกครั้ง แล้วนำเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

การกำหนดให้สถาบันใดเป็นเจ้าภาพ จะตกลงในกลุ่มสถาบันราชภัฏ เมื่อสถาบันรับเป็นเจ้าภาพ จะนำมาปรึกษาหารือในที่ประชุมรองอธิการบดีก่อน ซึ่งจะได้กรอบงานอย่างกว้างๆ หลังจากนั้นจะนำไปหารือในคณะกรรมการบริหารสถาบัน และมอบหมายผู้รับผิดชอบในส่วนต่างๆ สถาบันจะเน้นถึงการบริการที่ดี พิธีเปิด/ปิด และพิธีการต่างๆ เพราะเป็นตัวชี้มาตรฐานการแข่งขันกีฬาด้วย คณะกรรมการตัดสินจะต้องทำให้กฎกติกาชัดเจน การแข่งขันกีฬาจะต้องให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมจำนวนมากๆ โดยเน้นกีฬาเพื่อพัฒนาตน ไม่ใช่กีฬาเพื่อเหรียญ การเป็นเจ้าภาพแข่งขันกีฬานักศึกษา ถือว่าเป็นงานของสถาบันที่ทุกคนจะต้องเป็นเจ้าภาพ โดยจะมอบให้ฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นแม่งานหลัก ในการเริ่มต้นงาน อธิการบดีจะเป็นประธานในที่ประชุม เพื่อให้เห็นว่า เป็นงานของทุกคน หลังจากนั้นจะมีการประชุมคณะกรรมการย่อยๆอย่างต่อเนื่อง และมีการประชุมติดตามผลเป็นระยะๆ เพื่อรายงานความก้าวหน้าในงานของฝ่ายต่างๆ

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาของสถาบันราชภัฏนั้น ไม่ควรจัดแข่งขันทุกปี เนื่องจากทำให้คุณภาพต่ำลง เพราะไม่มีการเตรียมการที่ดี ส่วนหนึ่งจะเสียเวลาเรียนของนักศึกษามาก การแข่งขันกีฬานักศึกษาจะต้องมีความหลากหลายของประเภทกีฬาที่แข่งขันด้วย เช่น น่าจะเพิ่มกีฬาพื้นบ้าน ซึ่งเป็นกีฬาที่เน้นความสนุกสนานและความสามัคคี

สถานการณ์ที่ 9

เนื่องจากอธิการบดีได้ทำงานที่สถาบันแห่งนี้เป็นเวลานาน และเป็นศิษย์เก่าของสถาบันด้วย ทำให้รู้จักอาจารย์เป็นอย่างดี ทั้งเรื่องนิสัยใจคอและความรับผิดชอบในการทำงาน สถาบันมีรองอธิการบดีอยู่ 6 ตำแหน่ง อธิการบดีจะเรียงรายชื่ออาจารย์ที่อยู่ในกลุ่มทำงานที่รับผิดชอบสูงๆ และส่วนหนึ่งเป็นคนที่เคยเป็นรองอธิการบดีมาก่อน หลังจากนั้นอธิการบดีจะวิเคราะห์ผลการทำงานของแต่ละคนที่ผ่านมามีเป็นอย่างไรบ้าง โดยจะปรึกษาเป็นการส่วนตัวกับบุคคลที่เป็นผู้ใหญ่ในสถาบัน ซึ่งมองสถาบันเป็นหลัก ไม่เป็นการเมืองภายในสถาบัน และปรึกษาอาจารย์เก่าๆ ที่เกษียณไปแล้ว ซึ่งได้ทำงานให้สถาบันมาโดยตลอด หลังจากนั้นอธิการบดีจะเริ่มทาบตามตัวบุคคลตามลำดับที่เรียงไว้ โดยให้เวลาในการตัดสินใจช่วงระยะเวลาหนึ่ง

เกณฑ์ในการพิจารณาบุคคลเพื่อเป็นรองอธิการบดี จะดูประสบการณ์ในงาน ผลการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่อธิการบดีมอบหมายให้รับผิดชอบ โดยเน้นการบริการ เพราะถือว่าการบริการคือการบริการ นิสัยใจคอจะต้องเป็นคนที่มีความดี มีคุณธรรม จะต้องเป็นแบบอย่างให้แก่คณาจารย์และนักศึกษาได้ สำหรับตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี จะมุ่งความเชี่ยวชาญงานเป็นหลัก จะมีผู้ช่วยอธิการบดี 2 คน คือ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายระเบียบกฎหมาย และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ อธิการบดีได้ให้แนวทางในการทำงานว่า จะต้องร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

จุดที่เน้นมากๆคือ จะต้องซื่อสัตย์สุจริต ทำอะไรจะต้องอธิบายได้ ถ้ามีส่วนนี้แล้ว การตัดสินใจ จะไม่ค่อยขัดแย้งกัน เนื่องจากไม่มีผลประโยชน์เป็นที่ตั้ง

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจส่วนใหญ่จะใช้ทีมงานเป็นหลัก เมื่อตัดสินใจไปแล้ว อธิการบดียินดีที่จะ รับผิดชอบทุกเรื่อง โดยเฉพาะในเรื่องที่เกิดผลเสียต่อส่วนรวม อธิการบดีจะขอรับไว้เอง

ปราณี เพชรแก้ว อธิการบดีสถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี
จังหวัดสุราษฎร์ธานี
สัมภาษณ์วันที่ 10 มกราคม 2543 เวลา 13.00-14.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

วิธีการบริหารของสถาบันจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศก็เช่นกัน จะมีคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 2 ชุด คือ คณะกรรมการกองทุนเพื่อจัดสรรเงินทุนศึกษาต่อต่างประเทศ และคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาให้ทุน ได้แก่ สาขาที่เป็นไปตามแนวทางการพัฒนาของสถาบัน อีกส่วนหนึ่งเป็นเงื่อนไขที่เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะต้องมาปฏิบัติงานให้แก่สถาบันเป็นเวลา 2 เท่าของเวลาที่ลาศึกษาต่อ สุดท้ายจะต้องผ่านกระบวนการอื่นๆที่สถาบันกำหนด เช่น ต้องผ่านการคัดสรรมาจากคณะ เป็นต้น

ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนทั้งปริญญาโทและเอก สถาบันจะประสานงานไปยังคณะต่างๆ คณะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่สถาบันกำหนด หลังจากนั้นส่งรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกไปยังคณะกรรมการทั้งสองชุดดังกล่าว

สภาประจำสถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการกองทุนเพื่อจัดสรรทุน ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหารเป็นประธาน ผู้แทนคณบดี ผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบัน และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบัน เป็นกรรมการ ส่วนสถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นรองประธานกรรมการ ผู้แทนคณบดี และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ เมื่อคณะกรรมการทั้งสองชุดพิจารณาเสร็จสิ้น จะต้องนำเสนออธิการบดีเพื่อพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโทจะพิจารณาดังนี้

- ศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน ในกรณีที่เปิดสอนปริญญาโทร่วมกับสถาบันอื่น สถาบันจะทำศักยภาพของสถาบันร่วมกับสถาบันที่เปิดสอน หลังจากนั้นจะดูจำนวนผู้ที่ต้องการศึกษาต่อในสาขานั้น ว่ามีมากน้อยเท่าไร

- การทำให้อาจารย์ได้รับรู้และเห็นชอบในการเปิดสอน โดยผ่านกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการบริหารสถาบัน คณะกรรมการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน สุดท้ายจะต้องขอความเห็นชอบและอนุมัติจากสภาประจำสถาบัน

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา แผนการเปิดสอนต่อไปของสถาบัน ได้แก่ สาขาบริหารการศึกษา เนื่องจากเป็นความต้องการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แต่ศักยภาพของสถาบันยังขาดผู้สำเร็จปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา ขณะนี้กำลังหาบุคคลมาเป็นอาจารย์ในสาขานี้ อยู่ สถาบันมีโครงการความร่วมมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการเปิดสอนสาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาอุดมศึกษา ในปี 2543 ส่วนความร่วมมือกับต่างประเทศนั้น ได้ทำความร่วมมือกับ University of Technology of Sydney (UTS) ในสาขาวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะเปิดสอนในปี 2543 เช่นกัน

สถาบันได้จัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดตั้งภายใน มีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหัวหน้าหน่วยงาน บัณฑิตวิทยาลัยจะทำหน้าที่ประสานงาน ดำเนินงานด้านธุรการ และกำกับมาตรฐาน ส่วนงานวิชาการนั้นจะเป็นหน้าที่ของคณะที่จะดูแลและรับผิดชอบ

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษา ถ้าพิจารณาโดยภาพรวม สถาบันจะต้องมีศักยภาพและความพร้อมสูงจึงจะเปิดสอน แต่ในสภาพที่เป็นจริง ถ้าไม่เริ่มต้นเปิดสอนจะรอให้มีความพร้อมเต็มที่ก็ไม่พร้อมสักที สถาบันหลายแห่งที่เปิดสอนเมื่อฟังเสียงสะท้อนจากผู้เข้าเรียนและอาจารย์ก็ได้ผลเป็นที่น่าพอใจในระดับหนึ่ง สถาบันจะต้องควบคุมคุณภาพกระบวนการเรียนการสอน และเชิญอาจารย์พิเศษที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ มาสอนในระดับบัณฑิตศึกษา

สถานการณ์ที่ 3

ปัจจุบันมีการนำนักศึกษาคณะวิทยาการการจัดการไปศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก โดยลักษณะของหลักสูตร การที่จะให้นักศึกษาได้ประสบการณ์จากการไปสัมผัสด้วยตนเองนั้นมีประโยชน์มาก แต่จะมีปัญหาอื่น ๆ ตามมา เช่น การขาดเรียนในวิชาอื่น ๆ ดังนั้นสถาบันจึงวางมาตรการเบื้องต้นว่า นักศึกษาในกลุ่มหนึ่ง ๆ จะไปศึกษาดูงานได้ปีละไม่เกิน 1 ครั้ง

ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ขึ้น จะต้องแก้ไขตามสถานการณ์ โดยดูแลนักศึกษาที่เสียชีวิตและบาดเจ็บตามเงื่อนไข สิ่งที่สถาบันให้ความสำคัญก็คือ ก่อนที่สถาบันจะออกคำสั่ง จะต้องเข้มงวดให้เป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น มีอาจารย์ผู้ควบคุมดูแล มีใบอนุญาตจากผู้ปกครอง ฯลฯ เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ถือเป็นเหตุสุดวิสัย สถาบันจะต้องทำหน้าที่ที่ดีที่สุดในการช่วยเหลือนักศึกษาในนามของสถาบัน หรือมอบเงินที่ได้จากกองทุนช่วยเหลือนักศึกษา เป็นต้น อธิการบดีจะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นผู้ช่วยดูแลรับผิดชอบ ทั้งนี้อธิการบดีจะต้องรับรู้และเข้าไปดูเหตุการณ์ รวมทั้งพร้อมที่จะตัดสินใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ความคิดเห็นของอธิการบดีในการไปศึกษานอกสถานที่ เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับการสร้างประสบการณ์ให้กับนักศึกษา แต่จะต้องจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับธรรมชาติของโปรแกรมวิชานั้น ๆ ด้วย

สถานการณ์ที่ 4

ก่อนที่จะมีร่างพ.ร.บ.สถาบัน อธิการบดีได้เขียนเรื่องความก้าวหน้าลงในสารขุนทะเลทุกสัปดาห์ นอกจากนี้ยังได้เชิญวิทยากรมาบรรยายเมื่อต้นปีที่แล้ว และสถาบันได้เป็นเจ้าภาพประชุมสัมมนาเรื่องพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏเมื่อเดือนสิงหาคมที่ผ่านมา ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมมาจากสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ ผลที่ได้จากการประชุมสัมมนาทำให้ได้แนวทางการปรับเปลี่ยนสถาบันและการเตรียมการที่จะก้าวไปสู่แนวทางที่กำหนดไว้

ความเห็นของคณะกรรมการบริหารสถาบัน ต้องการจะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ ส่วนจะถึงจุดนั้นได้หรือไม่ จะดูความพร้อมและข้อจำกัดที่จะเตรียมการได้ทันหรือไม่ภายในปี 2545 ในการประชุมอาจารย์ของสถาบันที่ผ่านมา ได้บรรจุวาระการประชุมเรื่องการเปลี่ยนแปลงและทางเลือกของสถาบันไว้ทุกครั้ง สถาบันมีความมั่นใจว่าอาจารย์ทั้งหมดได้รับรู้ความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงสถาบันในขณะนี้

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้แทนจากคณะ และนักกฎหมายของสถาบันเป็นกรรมการ ในกลุ่มสถาบันราชภัฏภาคใต้ 5 แห่ง ได้มอบหมายให้สถาบันหาข้อมูลรายละเอียดและทางเลือกในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันได้จัดทำประชาพิจารณ์อาจารย์ทั้งหมด และอาจารย์เข้าใจว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงสถาบันแน่นอน ความเห็นของอธิการบดีในการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันนั้น รัฐจะต้องให้ความมั่นใจโดยให้งบประมาณสนับสนุนไม่ต่ำกว่างบประมาณที่สถาบันได้รับในปัจจุบัน ไม่เช่นนั้นแล้วจะมีผลกระทบต่อนักศึกษาในสถาบัน

สถานการณ์ที่ 5

ในการพิจารณาความดีความชอบ จะมอบให้หน่วยงานต่างๆ ประเมินภาระงานของอาจารย์ตามกรอบของก.พ. แล้วเสนอตามลำดับขั้น โดยให้คณะ ศูนย์/สำนัก เสนอต่อรองอธิการบดีที่ดูแลหน่วยงานนั้นๆ ในภาพรวมจะกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ค่อนข้างชัดเจน โดยแบ่งสายวิชาการประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ และสายบริหารประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ การขึ้นขั้นสูงสุดมีเพียงขั้นครึ่งเท่านั้น นโยบายของสถาบันจะพิจารณาผู้ที่มีเงินเดือนน้อยเป็นกรณีพิเศษ และที่ประชุมรองอธิการบดีจะเป็นองค์การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ทั้งสถาบัน

สถานการณ์ที่ 6

ในปีที่ผ่านมาสถาบันรับนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษาที่กำหนดไว้ ในการรับนักศึกษาจำนวนเพิ่มขึ้น สถาบันได้มอบให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการประชุมร่วมกับคณบดีว่า จะรับจำนวนให้เต็มในแต่ละห้องเรียน และไม่ขยายจำนวนห้องเรียนเพิ่มขึ้น ซึ่งในช่วงที่รัฐมีนโยบายให้รับนักศึกษาเพิ่มและได้จัดสรรงบก่อสร้างอาคารชั่วคราวและงบค่าใช้จ่ายให้ส่วนหนึ่ง สถาบันก็ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐ ปีที่ผ่านมาสถาบันไม่รับฝากนักศึกษาเข้าเรียนในภาคปกติ ดังนั้นจึงเปิดสอนภาคสมทบขึ้นเป็นปีแรก ซึ่งจะเริ่มเรียนตั้งแต่เวลา 14.00-18.00 น. การชำระเงินตามระเบียบภาคสมทบจะสูงกว่านักศึกษาภาคปกติเล็กน้อย แต่จะต่ำกว่าภาคค.บ.ป. เนื่องจากสถาบันจะต้องจ่ายเป็นค่าสอนของอาจารย์ส่วนหนึ่ง

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรงบประมาณจะจัดสรรตามนโยบายของสถาบันและแผนงานที่วางไว้ ตั้งแต่รับงานของสถาบัน อธิการบดีได้แถลงนโยบายว่า ในปีที่ 1 จะต้องเตรียมความพร้อมในศักยภาพพื้นฐานของสถาบัน ปีที่ 2 สร้างระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ปีที่ 3 สร้างสถาบันให้ทันสมัยโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ และปีที่ 4 เข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ดังนั้นในแผนการจัดงบประมาณจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า จะจัดงบประมาณให้ส่วนใด และเป็นจำนวนเท่าไร ปีนี้เป็นปีที่ 2 ที่อธิการบดีรับงาน จะทุ่มงบประมาณในด้านวิชาการ โดยเน้นในเรื่องของการประกันคุณภาพ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ ภายในสถาบันจะต้องของบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของสถาบัน สถาบันจะมอบให้สำนักวางแผน-พัฒนาเป็นหน่วยงานดำเนินการและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ หลังจากรวบรวมค่าขอตั้งงบประมาณของหน่วยงานต่างๆ เสร็จสิ้น จะนำเสนอต่อคณะกรรมการวิเคราะห์งบประมาณ ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน รองอธิการบดีทุกคน ผู้แทนคณบดี ผู้แทนอาจารย์ในสภาประจำสถาบัน 2 คน ผู้แทนผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก 2 คน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณให้เป็นไปตามกรอบนโยบายของสถาบัน เมื่อวิเคราะห์เสร็จสิ้น จะนำเสนอต่อคณะกรรมการงบประมาณและการเงิน ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นรองประธาน รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้าฝ่ายการเงินเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ หลังจากนั้นจึงนำเสนอสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะเชิญคนที่เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือว่า ที่ผ่านมาเมื่อสถาบันรับเป็นเจ้าภาพกีฬา จัดลักษณะอย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ส่วนหนึ่งอธิการบดีจะปรึกษาในกลุ่มอธิการบดีด้วยกันว่าจะจัดในลักษณะอย่างไรด้วย หลังจากนั้นจะนำมาปรึกษาในกลุ่มรองอธิการบดี และจะมอบหมายให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาไปยกร่างแผนการดำเนินงานขึ้นมา อีกส่วนหนึ่งจะขอความร่วมมือจากบุคคลภายนอกเรื่องอะไรบ้าง หรือขอบุคคลภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในเรื่องใดบ้าง สถาบันจะต้องเปิดตัวให้คนข้างนอกทราบ ว่า ลักษณะการแข่งขันกีฬาของสถาบันเป็นสากลที่บุคคลภายนอกจะต้องรับรู้ด้วย ดังนั้นจะขอความร่วมมือจากจังหวัดในเรื่องของสถานที่ กรรมการที่ปรึกษา ฯลฯ เนื่องจากที่ตั้งของสถาบันมักจะอยู่นอกเมือง ถ้าไม่ดึงคนข้างนอกเข้ามาร่วมก็จะเป็นการจัดภายในกลุ่มของสถาบันราชภัฏเอง จะไม่ก่อประโยชน์เท่าที่ควร กีฬาบางประเภทไปจัดการแข่งขันในตัวเมืองบ้างก็จะเป็นการดีในด้านของการประชาสัมพันธ์

ความเห็นของอธิการบดีในการจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษา เป็นเรื่องที่สำคัญ จะทำให้นักศึกษาได้รับประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับชีวิตส่วนหนึ่ง แต่การจัดการแข่งขันยังไม่เป็นสากล จึงเกิดการไม่ยอมรับทั่วไป ปัญหาก็คือสนามที่ใช้แข่งขัน และกรรมการผู้ตัดสิน การแข่งขันจะต้องเน้นในเชิงคุณภาพมากกว่าในเชิงปริมาณ อธิการบดีไม่เห็นด้วยที่จะต้องมีการแข่งขันกันทุกปี สุดท้ายรัฐจะต้องสนับสนุนงบประมาณเช่นเดียวกับการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย

สถานการณ์ที่ 9

ในการสรรหาอธิการบดีนั้น ได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ เลือกบุคคลที่ควรจะเป็นอธิการบดีจำนวนหนึ่ง เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้เป็นอธิการบดี มีความตั้งใจจะทำงานในตำแหน่งนี้ให้ดีที่สุด ยึดประโยชน์ของสถาบันให้มากที่สุด และให้โอกาสคนอื่นทำงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งอธิการบดีต่อไป ดังนั้นในการตัดสินใจเลือกรองอธิการบดีจะเลือกคนที่หน่วยงานต่างๆ เสนอชื่อเพื่อเป็นอธิการบดีไว้ก่อน เพราะเป็นบุคคลที่มีความสามารถ และอธิการบดีทำงานที่สถาบันเป็นระยะเวลานาน จึงมองเห็นและรู้จักบุคคลต่างๆ เหล่านี้เป็นอย่างดี อธิการบดีเพียงแค่พิจารณาว่าบุคคลใดที่จะเหมาะสมกับตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายใดเท่านั้น ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงานเมื่อได้รับเลือกเข้ามาทำงานในตำแหน่งรองอธิการบดีแล้ว แต่ละคนมีสิทธิที่จะเลือกที่มงานในการทำงานโดยอิสระ การทำงานจะต้องเป็นทีมงานเดียวกัน เมื่อมีปัญหาจะต้องช่วยกันแก้ไขและรับผิดชอบร่วมกัน อธิการบดีได้ให้นโยบายไว้ว่า เมื่อสิ้นปีการทำงานอยากจะให้รองอธิการบดีแต่ละคนได้ประเมินการทำงานที่ตนเองดูแลและรับผิดชอบก่อน หลังจากนั้นจึงจะมอบให้ฝ่ายวางแผน-พัฒนาประเมินต่อไป

วิธีการตัดสินใจ

ในเรื่องที่ไม่เป็นผลร้ายต่อสถาบัน หรือไม่เป็นผลกระทบต่อคนในสถาบัน อธิการบดี จะตัดสินใจเอง ถ้าเป็นงานที่มอบหมายให้รองอธิการบดีรับผิดชอบ จะมอบอำนาจการตัดสินใจ ไปด้วย และถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายๆฝ่าย จะให้ที่ประชุมรองอธิการบดีตัดสินใจในเรื่อง นั้นๆ

สุวรรณี ศรีคุณ อธิการบดีสถาบันราชภัฏจันทรเกษม
กรุงเทพมหานคร
สัมภาษณ์วันที่ 23 มกราคม 2543 เวลา 11.00-12.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

อธิการบดีได้ให้นโยบายกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการว่า ผู้ที่จะสมัครนั้นน่าจะอายุไม่เกิน 35-40 ปี และจะต้องเป็นสาขาขาดแคลน ในปัจจุบันสถาบันได้จ้างอาจารย์ในสาขาขาดแคลนจำนวนมาก โดยมีเกณฑ์การจ้างผู้จบปริญญาโทขึ้นไป เช่น วิชาเอกคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาการจัดการจัดการ ในวิชาเอกการตลาด เศรษฐศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ในวิชาเอกรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ โดยเฉพาะวิชาเอกนิติศาสตร์นั้น สถาบันมีความต้องการสูง เพื่อรองรับการเปิดสอนโปรแกรมวิชานิติศาสตร์ของสถาบัน เนื่องจากพิจารณาว่าสามารถที่จะหาวิทยากรได้ง่าย เพราะสถาบันตั้งอยู่ตรงข้ามกับศาล แต่อย่างไรก็ตามสถาบันจะต้องมีอาจารย์ประจำของสถาบัน ซึ่งขณะนี้กำลังขอโอนผู้จบในระดับปริญญาเอกอยู่

ขั้นตอนการดำเนินการ สถาบันจะประกาศรับสมัครทั่วไป โดยไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นอาจารย์ของสถาบันเท่านั้น จะเปิดโอกาสให้สถาบันอื่นที่สนใจเข้ารับทุนของสถาบันราชภัฏจันทรเกษม โดยมีสัญญาว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาจะต้องมาทำงานที่สถาบัน

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา คณบดี หัวหน้าโปรแกรมวิชาที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ เมื่อคณะกรรมการคัดเลือกดำเนินการเสร็จสิ้น จะนำเสนออธิการบดีเพื่อดูข้อมูลในการดำเนินการ และตัดสินใจเพื่อความเหมาะสมขั้นสุดท้าย

การคัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่านคุณสมบัติพื้นฐานให้เหลือ 1 คน จะให้ความสำคัญกับอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันเป็นอันดับแรก เพราะจะไม่มีปัญหาในการโอนย้ายเมื่อสำเร็จการศึกษา

สถานการณ์ที่ 2

ขณะนี้สถาบันได้เปิดสอนระดับปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษา ส่วนสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาผ่านการอนุมัติจากสภาวิชาการแล้ว กำลังเตรียมการเสนอคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ สาขาวิจัยและพัฒนาท้องถิ่นได้เสนอหลักสูตรผ่านสภาประจำสถาบันไปแล้ว แต่ในการนำเสนอสภาวิชาการ มีข้อเสนอแนะให้แก้ไขบางประเด็น แผนการเปิดสอนต่อไปของสถาบันได้แก่ สาขาหลักสูตรและการสอน ซึ่งได้ทำหลักสูตรร่วมกับสถาบันราชภัฏพระนคร คาดว่าจะเปิดในภาคเรียนที่ 2 ปี 2543 สาขาส่งเสริมการเกษตร ได้จัดทำหลักสูตรเสร็จแล้ว กำลังเตรียมการนำเสนอสภาประจำสถาบัน คาดว่าจะเปิดในภาคเรียนที่ 2 ปี 2543 เช่นกัน ในการเปิดสอนระดับปริญญาโท

จะพิจารณาจากความต้องการของบุคคลที่จะศึกษาต่อ ความพร้อมของหลักสูตร ซึ่งจะพิจารณาจากหลักสูตรกลางที่มีอยู่ และหลักสูตรที่สถาบันจะต้องจัดทำเอง ศักยภาพของบุคลากรของสถาบัน ซึ่งจะพิจารณาครอบคลุมถึงอาจารย์พิเศษด้วย จะต้องเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความสามารถสูง จากการประเมินผู้สอนเป็นระยะๆ นักศึกษามีความพอใจในระดับสูง สถาบันจะระมัดระวังในเรื่องผู้สอนเป็นอย่างมาก

สถาบันได้จัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย เป็นการจัดตั้งภายใน โดยมีรักษาการคณบดี บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหัวหน้าโครงการ การบริหารจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการ ประกอบด้วย คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา และคณะกรรมการบัณฑิตประจำสาขา

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ จะเปิดสอนตามความต้องการของสังคม ในขณะที่ตามพ.ร.บ.ของสถาบันราชภัฏสามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาเอก ขณะนี้สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์กำลังเป็นแกนนำในการร่างหลักสูตรระดับปริญญาเอกทางการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าศักยภาพของสถาบันราชภัฏไปถึงจุดนั้นได้ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏบางท่านได้ให้ความเห็นว่า สถาบันราชภัฏในกรุงเทพฯควรจะเน้นการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษา เนื่องจากหาวิทยากรได้ง่าย ส่วนสถาบันราชภัฏต่างจังหวัดควรเน้นผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรี

สถานการณ์ที่ 3

เหตุการณ์ในลักษณะนี้เคยเกิดขึ้นกับสถาบันราชภัฏจันทรเกษม แต่ไม่มีนักศึกษาเสียชีวิต สถาบันมีกระบวนการการป้องกัน เช่น นักศึกษาที่จะไปทำกิจกรรมนอกสถาบันจะต้องทำโครงการเสนอสถาบัน โดยมีอาจารย์รับผิดชอบโครงการ และไม่ให้อำนาจของสถาบัน สถาบันได้กำหนดเป็นนโยบายไว้ว่า โครงการที่จะไปทำกิจกรรมข้างนอกจะต้องตั้งงบประมาณสำหรับจ้างเหมารถบริการไว้ด้วย รวมทั้งต้องมีใบอนุญาตจากผู้ปกครอง การที่สถาบันทำถูกต้องตามระเบียบ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ ในกรณีที่นักศึกษาเสียชีวิตสถาบันจะต้องช่วยเหลือ ซึ่งขณะนี้กำลังตั้งกองทุนช่วยเหลือนักศึกษา การช่วยเหลือนักศึกษานี้ไม่ได้มีระเบียบ แต่เป็นหลักมนุษยธรรมที่จะต้องทำ ซึ่งจะได้รับความร่วมมือจากอาจารย์ นักศึกษา ในการช่วยเหลือสมทบร่วมกับสถาบัน

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันได้เตรียมการและดำเนินการเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาโดยตลอด ในที่ประชุมอธิการบดีเมื่อ 2 วันที่ผ่านมา ได้มีวาระการประชุมเรื่องนี้ โดยอธิการบดีสถาบันราชภัฏพระนครหรือยุธยานำเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งที่ประชุมได้มองภาพรวมการปรับเปลี่ยนสถานะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ หลังจากนั้นจะพัฒนาไปสู่ในกำกับของรัฐต่อไป ขณะนี้มีร่างพ.ร.บ.ที่สถาบัน

ราชภัฏบางแห่งได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว เช่น สถาบันราชภัฏเชียงราย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต และสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ที่ประชุมอธิการบดีอยากให้เห็นภาพรวมของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่งว่าจะปรับเปลี่ยนฐานะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ หรือในกำกับของรัฐ จึงได้มอบให้สถาบันแต่ละแห่งไปร่างพ.ร.บ. แล้วนำมาเสนอในที่ประชุมอธิการบดีในวันที่ 20-21 มีนาคม 2543 ณ สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการร่างพ.ร.บ. มีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายและผู้สนใจประมาณ 4-5 คน เป็นกรรมการ โดยกำหนดว่าจะต้องร่างให้เสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ 2543 หลังจากนั้นจะให้อาจารย์ทั้งหมด ประชาพิจารณ์ ในร่างพ.ร.บ. จะทำเป็น 2 ขั้นตอน คือเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการในปี 2545 แล้วพัฒนาไปสู่การเป็นในกำกับของรัฐ ซึ่งจะใช้เวลาไม่เกิน 5 ปี เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจะต้องอยู่บนพื้นฐานความพร้อมของสถาบัน ซึ่งขณะนี้อาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่คุ้นเคยกับระบบการประเมิน

สถานการณ์ที่ 5

ในปีที่ผ่านมา สถาบันได้ร่างแบบประเมินโดยเปิดเผย และได้ให้อาจารย์ทั้งหมด ประชาพิจารณ์ ปรากฏว่าอาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่กล้าตัดสินใจที่จะใช้แบบประเมินดังกล่าว เนื่องจากมีขั้นตอนที่ยุ่งยากและไม่เป็นรูปธรรม สุดท้ายยังไม่สามารถใช้แบบประเมินโดยเปิดเผยได้ คณะกรรมการบริหารสถาบันจึงมีมติให้ใช้แบบประเมินเดิมไปก่อน ดังนั้นจำนวนเงิน 5 เพอร์เซ็นต์ ของยอดเงินเดือน ได้แบ่งโควตาจัดสรรให้หน่วยงานคณะ 50 เพอร์เซ็นต์ และอีก 50 เพอร์เซ็นต์ จัดไว้ส่วนกลางสำหรับบุคลากรที่ทำงานประจำศูนย์/สำนัก และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการศูนย์/สำนักขึ้นไป เมื่อกำหนดเป็นโควตาเสร็จสิ้น จึงมอบให้หน่วยงานต่างๆได้เสนอรายชื่อ และเรียงลำดับ ผู้ได้รับความดีความชอบให้อธิการบดีเห็นชอบ ในปีที่ผ่านมาไม่มีสองชั้น ชั้นสูงสุดมีเพียงชั้นครึ่ง สถาบันมีจำนวนอาจารย์และข้าราชการพลเรือนประมาณ 325 คน ได้ขึ้นครึ่งทั้งหมดประมาณ 112 คน จัดเป็นโควตาของคณะประมาณ 50 กว่าคน

สถานการณ์ที่ 6

ขณะนี้อาคารสถานที่ของสถาบันราชภัฏจันทรเกษมเพียงพอที่จะรองรับนักศึกษาภาคปกติ แต่ภาคสมทบอาจมีปัญหาบ้าง เนื่องจากรับนักศึกษาจำนวนมาก สถาบันจะเปิดสอนตั้งแต่วันจันทร์ ถึงวันอาทิตย์ โดยไม่มีวันหยุด ขณะนี้สถาบันมีอาคารเรียนรวม 15 ชั้น ประกอบด้วยห้องเรียนรวม 12 ห้อง และห้องเรียนปกติ 42 ห้อง ซึ่งนับว่าเพียงพอ

ในส่วนของอาจารย์ มีปัญหาเฉพาะในคณะที่มีผู้ต้องการเรียนมากและเปิดจำนวนหลายห้อง ซึ่งต้องใช้อาจารย์พิเศษช่วย เนื่องจากนโยบายรัฐไม่ให้เพิ่มจำนวนอาจารย์ แม้แต่อัตราเกษียณก็ถูกยึด

บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในบางส่วน สถาบันใช้วิธีจ้างเหมาบริษัท เช่น จ้างเหมาบริษัท ทำความสะอาด ดูแลอาคารใหม่ 15 ชั้น อาคารสำนักงานอธิการบดี อาคารคณะเกษตรศาสตร์ อาคารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เป็นต้น ระบบรักษาความปลอดภัยก็ดำเนินการจ้างเหมาบริษัทเช่นกัน

สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ถ้าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอนที่คณะ ดูแลและรับผิดชอบ สถาบันจะจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา หรือค่าธรรมเนียมพิเศษให้ โดยคณะต่าง ๆ จะต้องทำโครงการใช้เงินเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบัน

การรับนักศึกษาภาคปกติ จะรับตามแผนการรับนักศึกษา ในกรณีที่ต้องรับนักศึกษาเพิ่ม เนื่องจากผู้มีอุปการคุณต่อสถาบันฝากเข้าเรียน สถาบันจะพิจารณาในรูปคณะกรรมการ โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการเป็นกรรมการ ซึ่งจะดูคะแนนจากการสอบคัดเลือกเป็นหลัก และจัดสอนภาคพิเศษให้ตั้งแต่เวลา 15.30-17.30 น. และวันเสาร์เต็มวัน ภาคพิเศษที่เปิดสอนนี้จะเป็นโปรแกรมวิชาที่ผู้เรียนมีความต้องการเรียนสูง เช่น โปรแกรมวิชา นิเทศศาสตร์ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว การจัดการทั่วไป วิทยาการคอมพิวเตอร์ ฯลฯ มีนักศึกษาทั้งสิ้นประมาณ 1 พันกว่าคน ที่เหลือจากนั้นสถาบันจะเปิดภาคสมทบเพื่อรองรับ ซึ่งมีระเบียบการรับจ่ายเงินภาคสมทบโดยเฉพาะ เปิดสอนตั้งแต่เวลา 17.20-20.30 น. และมีศูนย์นอกสถาบัน 1 ศูนย์ด้วย

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันได้จัดสรรเงินบำรุงการศึกษาตามระเบียบ โดยจัดสรรเงินเท่ากับ 80 เปอร์เซ็นต์ของประมาณการรายรับ ในปีที่ผ่านมาสถาบันได้ขอตัดเงินในยอดนี้เพื่อใช้จ่ายเป็นค่าสาธารณูปโภค 15 ล้านบาท และค่าพัฒนาสถาบันส่วนรวม 10 ล้านบาทก่อน หลังจากนั้นจึงจัดสรรให้คณะ ศูนย์/สำนัก การจัดสรรเงินเฉพาะในส่วนคณะนั้น จะใช้จำนวนนักศึกษาเป็นฐานในการจัดสรรเงิน หลังจากนั้นให้คณะ ศูนย์/สำนัก เขียนโครงการเพื่อรองรับการใช้เงิน ในการจัดสรรเงินปีการศึกษาใหม่ สถาบันจะเปลี่ยนแปลงการจัดสรรเงินใหม่ ไม่คิดจากฐานจำนวนนักศึกษาแล้ว แต่จะดูความสำคัญ และความจำเป็นของโครงการที่คณะต่าง ๆ เสนอมาเป็นหลัก

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นรองประธาน รองอธิการบดีทุกคน ผู้แทนจากคณะ คณะละ 2 คนเป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการและเลขานุการ ในคณะกรรมการดังกล่าวจะพิจารณาโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกรอบ

นโยบายของสถาบัน เมื่อคณะกรรมการชุดนี้ดำเนินการเสร็จสิ้น จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันและสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะเตรียมการในเรื่องต่างๆ เช่น พิธีเปิด-ปิด การต้อนรับ การเตรียมนักกีฬาของสถาบันในฐานะเจ้าภาพ เรื่องงบประมาณซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการ จะต้องประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง งบประมาณส่วนหนึ่งได้จากการลงขันของสถาบันที่เข้าแข่งขัน แต่ไม่เพียงพอ จะต้องหาจากแหล่งอื่นๆ เช่น จากผู้สนับสนุน โดยเขียนป้ายโฆษณาสินค้าข้างสนามแข่งขัน ขณะนี้สถาบันราชภัฏจันทรเกษมได้ส่งทีมฟุตบอลเข้าแข่งขันในยูลีก เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์สถาบันอีกทางหนึ่งด้วย

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏ ถ้ามองว่าเป็นการแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดี แต่ขณะนี้เป็นการแข่งขันเพื่อที่จะวัดว่าสถาบันใดเก่งกว่ากัน อธิการบดีได้ให้นโยบายกับอาจารย์ผู้ควบคุมทีมว่า ถ้านักกีฬาของสถาบันเก่งและได้เหรียญก็ดี แต่จะต้องแข่งขันอย่างสุภาพ และต้องการให้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันราชภัฏด้วยกัน

สถานการณ์ที่ 9

ในการหาบุคคลที่จะเป็นรองอธิการบดี อธิการบดีเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วม โดยเสนอบุคคลที่เหมาะสมจะเป็นรองอธิการบดี หลังจากนั้นคณะแนว อธิการบดีจะนำรายชื่อบุคคลที่มีคะแนนสูงจำนวน 10 คน มาพิจารณาคัดเลือกให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ ส่วนหนึ่งอธิการบดีได้ทำงานที่สถาบันแห่งนี้เป็นเวลานาน จึงรู้ข้อมูลบุคคลในสถาบันเป็นอย่างดี ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะเป็นผู้เลือกเอง โดยดูจากการเป็นที่ยอมรับของอาจารย์ในสถาบัน ทำงานกับอธิการบดีได้ มีจิตและวิญญาณเสียสละ ซึ่งมีประมาณ 3-4 คน เมื่อทำงานครึ่งเทอมจะมีการปรับเปลี่ยนรองอธิการบดีบางตำแหน่ง โดยสับเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ ไม่ได้ปรับออกจากตำแหน่ง อธิการบดีได้ตกลงกับทีมงานทั้งหมดว่า ถ้ามีปัญหาต้องพูดคุยกัน แก้ปัญหาร่วมกัน และจริงใจในการทำงานร่วมกัน

วิธีการตัดสินใจ

ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตัดสินใจด้วยคณะกรรมการ ด้วยการพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อมูลและเข้าใจร่วมกัน สุดท้ายจึงตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ

วิชัย เทียนน้อย อธิการบดีสถาบันราชภัฏธนบุรี

กรุงเทพมหานคร

สัมภาษณ์วันที่ 19 มกราคม 2543 เวลา 14.00-16.10 น.

สถานการณ์ที่ 1

การคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน จะพิจารณาดังนี้

- ความตั้งใจ คนที่เข้ามาสู่ระบบการคัดเลือกจะต้องมีความตั้งใจก่อน
- ตรงกับสาขาที่จะพัฒนา สถาบันได้กำหนดทิศทางการพัฒนาสถาบันไว้ ดังนั้นการคัดเลือก

คนจะต้องตรงกับทิศทางการพัฒนาดังกล่าว ถ้าไม่มีคนในสาขานั้นโดยตรงจะพิจารณาสาขาที่ใกล้เคียงที่สุด

- การสร้างศักยภาพของสถาบัน ในกรณีที่คัดเลือกคนให้ตรงสาขา หรือสาขาใกล้เคียงไม่ได้ จะต้องพิจารณาประเด็นที่ 3 เพราะมีความเชื่อว่าการพัฒนาคนให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ควบคู่ไปด้วย ที่สำคัญคือสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีสัดส่วนคุณวุฒิปริญญาเอก : โท : ตรี ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลด้วย

ในการกำหนดสาขาของทุนที่จัดสรร จะดูความจำเป็นของสถาบัน เช่น สถาบันจะเปิดสอนปริญญาโทสาขาใดสาขาหนึ่งที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น จำเป็นต้องจัดสรรทุนให้เพื่อรองรับการเปิดสอน หรือสถาบันได้ผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาตรีในสาขาการศึกษาออกไปเป็นจำนวนมาก สถาบันจะช่วยพัฒนาบัณฑิตเหล่านั้นให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นได้อย่างไร โดยมีเป้าหมายหลักอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้สอน และกลุ่มผู้สนับสนุนการสอน ดังนั้นสถาบันจะต้องจัดทำแผนการเปิดปริญญาโท และพัฒนาอาจารย์ในสถาบัน อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ อนาคตของสถาบันในระยะยาว โดยวิเคราะห์ว่าสถาบันราชภัฏธนบุรีจะทำภารกิจใดที่จะก่อให้เกิดจุดเด่น จุดตั้งของสถาบันโดยเฉพาะ ทั้งนี้จะต้องทำแผนพัฒนาสถาบันระยะยาวกำกับด้วย

การคัดเลือกบุคคล 2 คนที่ผ่านเกณฑ์พื้นฐานเหมือนกันให้เหลือ 1 คน ถ้ายึดหลักคุณธรรมก็ต้องเลือกคนที่มีอายุราชการมากกว่า แต่ถ้ายึดหลักการใช้ประโยชน์ ก็ต้องเลือกคนที่มีอายุราชการน้อยกว่า เพราะคุ้มค่ากับการลงทุน ในความเห็นของอธิการบดีจะพิจารณาเวลาที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบันและโอกาสที่จะอยู่กับสถาบันตลอดไป

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกที่ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ กรรมการโดยตำแหน่ง เช่น รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา คณบดี และกรรมการที่มาจากคณาจารย์ในสาขานั้น หลังจากคณะกรรมการชุดนี้พิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนออธิการบดีเพื่อพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนปริญญาโท มีกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้สอน และกลุ่มสนับสนุนการสอน การจัดลำดับความสำคัญจะเป็นดังนี้ กลุ่มผู้สอน กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มสนับสนุนการสอน ดังนั้นการเปิดสอนจะยึดความต้องการของผู้ใช้มากกว่าจะยึดความต้องการของสถาบัน

ปัจจุบันสถาบันเปิดสอนในสาขาไทยคดีศึกษา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และบริหาร การศึกษา สถาบันได้วางแผนการเปิดสอนเพื่อตอบสนองให้ครบทั้ง 3 กลุ่มข้างต้น ประกอบด้วย สาขาหลักสูตรและการสอน เน้นวิธีสอนในสาขาต่างๆ สาขาที่อยู่ในกลุ่มสนับสนุนการสอน และสาขา บริหารธุรกิจ โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีแห่งฟิลิปปินส์

ขณะนี้สถาบันมีโครงการพัฒนาอาจารย์ 2 รูปแบบ ใช้งบประมาณทั้งสิ้น 20 ล้านบาท รูปแบบแรก คือ การพัฒนาแบบพุ่งกระจาย ซึ่งสถาบันจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน 75 เปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และรูปแบบที่ 2 คือ การพัฒนาตามสาขาที่สถาบันกำหนดไว้ ซึ่งสถาบันจะออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ครอบคลุมถึงการไปศึกษาต่อต่างประเทศด้วย

สถาบันได้จัดตั้งโครงการบัณฑิตศึกษา โดยมีความคิดว่า โครงการหมายถึงโปรแกรม ขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้นในสถาบัน ดังนั้นผู้อำนวยการโครงการคือผู้จัดการให้เกิดการเรียนการสอน บัณฑิตศึกษา และกำกับเรื่องคุณภาพ คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาจะทำหน้าที่ด้านธุรการเท่านั้น แต่งานวิชาการจะยังคงอยู่กับคณะต่างๆ คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประกอบด้วย อธิการบดีเป็น ประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา คณบดีที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการโครงการเป็นกรรมการและเลขานุการ

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏนั้น ต้องไม่ใช่การเปิด แบบภาคค่ำ หรือแบบกศ.บป. การเปิดสอนจะต้องเป็นหลักสูตรที่ทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น การสอนจะต้องเป็นทีมและเชิญวิทยากรพิเศษมาเป็นครั้งคราว สถาบันจะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อ ต่อการเรียน เช่น ห้องเรียน ตำราเรียน และอินเทอร์เน็ตจะต้องพร้อมด้วย การลงทุนทางการศึกษา อย่าเสียตายเป็น และอย่าคำนึงถึงกำไรขาดทุนโดยเด็ดขาด

สถานการณ์ที่ 3

สถาบันจะให้ความสำคัญกับการป้องกันไว้ก่อน โดยเฉพาะรถบัสที่ใช้ในการเดินทาง จะต้องมีการตรวจสอบเป็นระยะๆ และก่อนออกเดินทางจะต้องตรวจเช็คสภาพรถให้เรียบร้อยก่อน อีกประเด็นหนึ่ง คนขับรถบัสจะต้องคุ้นเคยกับรถคันนั้น และประจำรถคันนั้น ทางที่ดีที่สุดผู้บริหาร ไม่ควรซื้อรถบัสประจำสถาบัน เพราะมีราคาสูง และค่าเสื่อมสภาพรถก็สูงด้วย พนักงานขับรถ จ้างเหมาบริการนั้นจะเป็นมืออาชีพ ถ้าเกิดอุบัติเหตุขึ้น ความเสียหายทั้งหลายบริษัทจะรับผิดชอบ

ซึ่งจะแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบจากสถาบันไปได้ แต่สถาบันก็ไม่ทอดทิ้ง เพราะถือว่านักศึกษาเป็นลูกหลาน จะต้องหาเงินมาสนับสนุนทางอื่นๆ ด้วย ในการจ้างเหมารถจะมอบให้นักศึกษาดำเนินการเอง เนื่องจากนักศึกษาเป็นผู้ใหญ่แล้ว จะต้องคิดและทำเอง อาจารย์เพียงแต่สนับสนุนและช่วยแก้ปัญหาเท่านั้น ถ้าจำเป็นจริงๆ สถาบันควรจะจัดซื้อรถตู้ให้อาจารย์ได้ใช้ หากนักศึกษาจะใช้ก็เดินทางด้วยรถตู้หลายๆ คัน

ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ ผู้สูญเสียมากที่สุดคือพ่อแม่ สถาบันจะต้องสร้างความเข้าใจกับพ่อแม่ของนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิต สถาบันต้องใช้กรณีที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียนและชี้ให้เห็นว่าสาเหตุเกิดจากอะไร อย่าให้เกิดเหตุการณ์นั้นซ้ำอีก สถาบันจะต้องช่วยเหลือทุกสิ่งให้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสะดวกสบาย อย่าปล่อยให้พลละเลย เช่น การติดต่อตำรวจ การติดต่อเรื่องประกัน ฯลฯ เพราะถือว่าเป็นธุระของสถาบัน และส่วนหนึ่งจะลดความกดดันของผู้ปกครองนักศึกษาด้วย

เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น อธิการบดีมีความเห็นว่า แก้ปัญหาหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ซึ่งจะต้องเชิญผู้เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือ และแบ่งกันทำหน้าที่ต่างๆ โดยทำความเข้าใจว่าสิ่งนี้ถือเป็นหน้าที่ ไม่ใช่ภาระ หลักในการแบ่งงานจะดูจากงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบโดยตรง เป็นคนที่มีจิตบริการ ฯลฯ ทั้งนี้อธิการบดีจะติดตามกำกับอย่างใกล้ชิด

ความเห็นของอธิการบดีในการไปทัศนศึกษานอกสถานที่ของนักศึกษา เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องสนับสนุน ถือว่าสิบรูไม่เท่าเคย ถ้าสิ่งใดที่เป็นประสบการณ์ตรง จะเป็นสิ่งที่จำได้แม่นยำ แต่ต้องมีการวางแผนที่ดีและรอบคอบ กิจกรรมที่จัดขึ้นจะต้องเป็นความต้องการของนักศึกษาเป็นหลัก ต้องแจ้งให้ผู้ปกครองทราบ การไปทัศนศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนจริงๆ ไม่ใช่มุ่งเพื่อการท่องเที่ยวและสนุกสนานเท่านั้น

สถานการณ์ที่ 4

การปรับเปลี่ยนสถานะของสถาบันจะต้องมีขั้นตอนและมีความชัดเจน สถาบันต้องปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลแน่นอน แต่จะเป็นส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐเท่านั้น สถาบันจะใช้วิธีการวิเคราะห์แบบมีส่วนร่วม โดยมีคำถามว่าทำไมต้องออกนอกระบบ และอยู่ในระบบมีปัญหาอะไร ทำไมในระบบจึงแก้ปัญหาไม่ได้ จึงก้าวกระโดดไปสู่ระบบ ความเห็นของอธิการบดีนั้นไม่ว่าจะอยู่ในส่วนราชการ หรือออกนอกระบบ ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ส่วนที่สำคัญคือจะต้องทำการประเมินทุกอย่างให้เป็นระบบ เช่น กรณีที่อยู่ในระบบราชการ และอาจารย์ทำงานไม่ได้เต็มทีนั้น วิธีการแก้ไขก็จะต้องมีการประเมินอาจารย์ โดยจัดทำภาระงานให้ชัดเจน การประเมินจะต้องเกิดผล 3 อย่าง คือ ประเมินเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ประเมินเพื่อพัฒนา ประเมินเพื่อทำ ดังนั้นการประเมินจะต้องมีระบบและมีความเชื่อถือได้

สถาบันได้เตรียมการร่างพ.ร.บ.เป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ เตรียมการระบบงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุน และปรับเรื่องคุณภาพ สถาบันได้สอบถามอาจารย์ทั้งหมด มีมติออกมาว่าจะเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการ หลังจากนั้นจะค่อยๆพัฒนาเป็นขั้นๆ เมื่อมีความพร้อมทุกด้านจะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐต่อไป ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 10 ปี เพราะการเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการนั้น จะต้องสร้างความพร้อมก่อน แต่สิ่งที่อยากให้เห็นในขณะนี้คือ มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อม เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ฯลฯ เมื่อปรับเปลี่ยนไปเป็นในกำกับของรัฐแล้ว มีการพัฒนาเป็นอย่างไร เพราะการพัฒนาสถาบันจะต้องมีรูปแบบที่ชัดเจน ไม่ใช่พัฒนาโดยการเสี่ยง หรือการเอาสถาบันเป็นเดิมพัน เมื่อสถาบันเหล่านี้ปรับเปลี่ยนไปแล้วมีปัญหา รัฐบาลจะต้องทบทวนนโยบายในเรื่องนี้ด้วย

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องที่น่าเบื่อที่สุดสำหรับผู้บริหาร เพราะถ้าอาจารย์ไม่ได้รับผลประโยชน์ก็จะมองผู้บริหารในทางที่ไม่ดี อีกประเด็นหนึ่งความอยากของคนไม่รู้จักพอไม่มีความคิดที่จะแบ่งปันให้คนอื่น ดังนั้นการพิจารณาความดีความชอบจะต้องใช้ระบบคุณธรรมร่วมกับการบริหาร สถาบันจะต้องแจ้งให้คณาจารย์ได้เข้าใจระบบและวิธีการประเมินล่วงหน้าก่อน การประเมินจะใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วม โดยถือว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว

สถาบันได้กำหนดสัดส่วนของน้ำหนักการประเมินไว้ดังนี้ หัวหน้าภาควิชา 30 เปอร์เซ็นต์ คณบดี 20 เปอร์เซ็นต์ ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก 30 เปอร์เซ็นต์ รองอธิการบดี/อธิการบดี 20 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นประมวลผลออกมาและเรียงลำดับตามเปอร์เซ็นต์รวมที่ได้ การประเมินดังกล่าวจะเป็นการประเมินเชิงปริมาณ ซึ่งจะต้องนำมาพิจารณาในเชิงคุณภาพประกอบด้วย การตัดสินใจขั้นสุดท้าย อธิการบดีและรองอธิการบดีจะมาพิจารณาร่วมกัน สถาบันได้มอบหมายให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยงานประสานงานในการประเมิน โดยจะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ผลการประเมินทั้งหมดจะส่งตรงไปยังอธิการบดี

ในส่วนของการประเมินผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ได้กำหนดสัดส่วนน้ำหนักการประเมินดังนี้ รองอธิการบดีที่ดูแลโดยตรง 30 เปอร์เซ็นต์ รองอธิการบดีอื่นๆที่เหลือ 30 เปอร์เซ็นต์ อธิการบดี 40 เปอร์เซ็นต์ ส่วนในระดับที่ปรึกษาอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และรองอธิการบดีนั้น อธิการบดีจะเป็นผู้ประเมินเอง

ปัจจุบันสถาบันได้บริหารงานแบบโปรแกรมวิชา ซึ่งไม่ใช่หน่วยงานทางบริหาร แต่เป็นหน่วยงานทางวิชาการ ดังนั้นโปรแกรมวิชาจึงไม่มีอำนาจในการบริหารบุคคล โปรแกรมวิชาจะเป็นผู้จัดการให้เกิดการเรียนการสอนเท่านั้น และทำหน้าที่ตามที่คณบดีมอบหมาย ดังนั้นบุคลากรทุกคนจะสังกัดคณะทั้งหมด สถาบันจึงได้ปรับสัดส่วนน้ำหนักการประเมินใหม่ คือ คณบดี 60 เปอร์เซ็นต์ ได้มาจาก 2 ส่วน คือ งานวิชาการ 30 เปอร์เซ็นต์ และงานบริการ 30 เปอร์เซ็นต์ รองอธิการบดี

20 เปอร์เซ็นต์ อธิการบดี 20 เปอร์เซ็นต์ ในส่วนของผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการ ศูนย์/สำนัก จะใช้วิธีการประเมินแบบเดิม

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันได้ดำเนินการที่จะรับนักศึกษาให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ต้องการเข้าศึกษาต่อ อธิการบดีอยากให้เห็นสถาบันราชภัฏธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีกำแพง ใครอยากเรียนต้องมีที่เรียน แต่การจะสำเร็จการศึกษานั้นจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยเปิดสอนตั้งแต่เวลา 07.00–21.00 น. ไม่มีการแบ่งนักศึกษาเป็นประเภทต่างๆ การกำหนดภาระการสอนของอาจารย์ ถ้าสอนเกิน 12 ชั่วโมง/สัปดาห์ สถาบันจะจ่ายค่าตอบแทนการสอนให้ แต่มีปัญหาติดขัดที่เปลี่ยนระเบียบยังไม่ได้ และการเปลี่ยนทัศนคติของอาจารย์เป็นเรื่องยาก เนื่องจากไม่เคยทำ

สถาบันได้เปิดโอกาสให้แก่ผู้ต้องการศึกษาต่อจำนวนหนึ่ง เพราะมีทรัพยากรจำกัด และจะไม่เปิดในเชิงธุรกิจศึกษา สถาบันได้วิเคราะห์ภาระการสอนของอาจารย์ พบว่าบางสาขาขาดบางสาขาเกิน ทำให้อัตราเฉลี่ยของอาจารย์ต่อนักศึกษาทั้งหมดไม่ยุติธรรม ในอนาคตสถาบันจะมีปัญหาเรื่องการจัดการในการเรียนการสอน เนื่องจากจำนวนอาจารย์ลดลง แต่จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี จำเป็นต้องเสนอผู้รับผิดชอบให้แก้ไขประเด็นนี้ ความเชื่อและความเห็นอกเห็นใจระหว่างอาจารย์ที่อยู่ในกรุงเทพมหานครกับอาจารย์ที่อยู่ต่างจังหวัดจะมีความแตกต่างกัน เช่น อาจารย์ในกรุงเทพฯ เชื่อว่าสอนน้อยได้คุณภาพ เป็นต้น ปัญหาการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏที่อยู่ในกรุงเทพฯ ก็มีความแตกต่างกันกับสถาบันราชภัฏที่อยู่ต่างจังหวัด เนื่องจากในกรุงเทพฯ มีสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากที่รองรับผู้ต้องการศึกษาต่อในระดับนี้

สถานการณ์ที่ 7

การจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาจะใช้ระบบให้หน่วยงานระดับล่างเสนอขอขึ้นมา เดิมนั้นการจัดสรรจะเป็นไปตามกรอบแผนงาน/งาน/โครงการ การจัดตั้งบจะจัดทำตั้งแต่ต้นปีการศึกษา และส่วนใหญ่จะขอใช้เงินในช่วงปลายปี ทำให้มีการเสนอขออนุมัติการเปลี่ยนแปลงการใช้เงินจำนวนมาก สถาบันจึงเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษาและเงินกศ.บป.ใหม่ โดยจัดสรรให้ในรูปเงินก้อน ซึ่งจะใช้จ่ายจำนวนนักศึกษาและจำนวนหน่วยกิตเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร ทำให้อาจารย์ตื่นตัวที่จะเปิดสอน เพราะถ้าไม่มีนักศึกษาจะไม่มีเงินใช้จ่าย สถาบันจะจัดงบกลางเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายงานประจำของสถาบัน ซึ่งก็จะจัดสรรในรูปเงินก้อนเช่นกัน หลังจากนั้นมอบให้คณะ ศูนย์/สำนัก เสนอโครงการการใช้เงินต่อสถาบันเพื่อการอนุมัติต่อไป เงินที่เหลือจ่ายในแต่ละปี คณะ ศูนย์/สำนัก ถือว่าเป็นรายได้ส่วนหนึ่งที่จะนำไปใช้จ่ายในปีต่อไปได้ ที่สำคัญก็คือ คณะ ศูนย์/สำนัก จะต้องมึทิศทางที่เด่นชัดว่าจะพัฒนาไปทางใด ทั้งนี้สถาบันได้จัดทำทิศทางรวมของ

สถาบันเพื่อเป็นกรอบไว้แล้ว สถาบันได้มีนโยบายในการใช้เงินประเภทต่าง ๆ เรียงตามลำดับดังนี้
เงินงบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา และเงินกศ.บป.

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพในนามของกลุ่มสถาบัน กลุ่มสถาบันจะแต่งตั้ง คณะกรรมการและเชิญประชุมเพื่อแบ่งงานที่รับผิดชอบร่วมกัน เช่น การประชาสัมพันธ์ สนาม และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัทุกิษาทั้งหมด ประเด็นที่สำคัญที่สุดคือ งบประมาณที่แต่ละสถาบันจะร่วม สมทบจำนวนเท่าไร และสถาบันจะตั้งงบประมาณรองรับจำนวนเท่าไร อีกประการหนึ่งจะต้องทำให้ อาจารย์ทุกคนในกลุ่มสถาบันมีความคิดว่า เป็นงานที่จะต้องช่วยกันในฐานะเจ้าภาพร่วม ไม่ใช่งานฝาก ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนร่วมกัน ปรีกษาหารือกัน ใช้ระบบจัดการมากกว่าการบริหาร อาจารย์ ทุกคนในกลุ่มสถาบันร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งงานกันรับผิดชอบ และสุดท้ายจะต้องมีการวางแผน เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดทุกชั้นตอน รอบคอบ ถูกต้อง แม่นยำ และนำไปสู่การปฏิบัติได้

ในความเห็นของอธิการบดี การแข่งขันกีฬานักศึกษาของสถาบันราชภัฏมุ่งให้เกิดความสามัคคี และนันทนาการ ไม่ใช่มุ่งเพื่อแพ้-ชนะกัน และไม่เห็นด้วยที่บางสถาบันดึงนักกีฬาทีมชาติเข้ามาร่วม แข่งขัน โดยแฝงมาในรูปนักศึกษา ไม่ได้มาด้วยจิตวิญญาณการเป็นนักศึกษาของสถาบัน ดังนั้น จะต้องเปิดโอกาสให้นักศึกษาในสถาบันแต่ละแห่งเข้าแข่งขัน และต้องตั้งจุดประสงค์ชัดเจนว่า เพื่อสร้างนักกีฬาใหม่ หรือให้นักกีฬารุ่นเก่ามาเล่นโชว์ ความคิดของครู-อาจารย์ที่มุ่งเอาชนะ อย่างเดียว เป็นครู-อาจารย์ที่ไม่เหมาะจะเป็นครูอาชีพ แต่เป็นอาชีพครู

สถานการณ์ที่ 9

ในการดำรงตำแหน่งอธิการบดีวาระแรก อธิการบดีไม่รู้จักอาจารย์ในสถาบัน มีความคิดว่า อาจารย์ในสถาบันเก่ง ดี และเป็นมิตรทุกคน จึงใช้วิธีเลือกตั้ง แต่วิธีนี้ก็มีข้อเสียคือ คนที่เป็น รองอธิการบดีจะมีฐานเสียงอาจารย์ และรักษาฐานเสียงของแต่ละคนไว้ ไม่ตัดสินใจในงานที่ดูแล งานต่างๆ จึงมุ่งสู่อธิการบดีทั้งหมด ขาดการทำงานเป็นทีม บางคนที่มีความหวังจะเป็นอธิการบดี แทนที่จะเข้ามาเพื่อทำงาน กลับเข้ามาเพื่อหาเสียงเป็นอธิการบดีในโอกาสต่อไป ในการเป็นผู้บริหารนั้น ตำแหน่งที่จะต้องดูแลเป็นพิเศษ ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายทะเบียน และหัวหน้าฝ่าย พัสดุ ส่วนอีกตำแหน่งหนึ่งที่ไม่ควรมาจากการเลือกตั้ง ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน อธิการบดี

ในวาระที่สองของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี เนื่องจากได้รู้จักทุกคนในสถาบันเป็นอย่างดี และสามารถที่จะพิจารณาว่าใครเหมาะสมในการทำงานตำแหน่งใด ดังนั้นในวาระที่สอง อธิการบดี จึงเป็นผู้เลือกรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีเอง เพื่อต้องการให้ทำงานเป็นทีม จึงเลือกคน ให้เหมาะสมกับงาน โดยเลือกคนที่เคยทำงานมาแล้ว เช่น เคยเป็นคณบดี หรือผู้อำนวยการศูนย์/

สำนักมาก่อน คนที่ดึงมาเป็นรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีจะต้องพิจารณาถึงมวลชนที่จะมาร่วมทำงานด้วย รองอธิการบดีคนเก่าจำเป็นจะต้องเอาออก เพราะรองอธิการบดีทำงานมา 4 ปีที่ผ่านมานั้นเป็นวัยเดียวกับอธิการบดี จะเกษียณพร้อมกัน ดังนั้นจะต้องเตรียมคนที่จะทำงานเป็นอธิการบดีต่อไป ในการทำงาน 4 ปีนั้น กระแสคนเริ่มเบื่อการทำงานแล้ว เมื่ออธิการบดีอยู่คนที่เป็รองอธิการบดีต้องไม่อยู่ แต่ก็ต้องพิจารณารองอธิการบดีบางคนเอาไว้เช่นกัน อธิการบดีให้สิทธิ์รองอธิการบดีในการเลือกผู้อำนวยการที่อยู่ในสายงานรับผิดชอบ ผู้ช่วยอธิการบดีนั้นเป็นงานเฉพาะมากกว่าการบริหารตามสายงาน สถาบันมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และฝ่ายนิติการ

ในการทำงานร่วมกัน อธิการบดีได้ให้เงื่อนไขว่า เมื่อประชุมจะต้องมีมติที่ประชุมออกมา ไม่ใช่เป็นความเห็นของคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ถ้ามือไม่พายอย่าเอาเท้าราน้ำ ทำงานต้องร่วมมือกัน อย่าทำงานคนเดียว

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจบางเรื่อง ถ้ามีข้อมูลเพียงพอจะตัดสินใจเลย ถ้าเป็นเรื่องที่วิกฤตมากๆ จะทิ้งเวลาไว้ระยะหนึ่งเพื่อคิดทบทวน ป้องกันไม่ให้พลาดในการตัดสินใจ การบริหารที่ได้ผลมากคือการปล่อยข่าว ถ้าเสียงสะท้อนออกมาในทางที่ดีก็ตัดสินใจเลย แต่ถ้าไม่ดีก็ปล่อยไว้อีกระยะหนึ่งก่อน

สันต์ ธรรมบำรุง อธิการบดีสถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

กรุงเทพมหานคร

สัมภาษณ์วันที่ 22 มกราคม 2543 เวลา 08.00-10.00 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนจะพิจารณา ดังนี้

- แผนพัฒนาบุคลากร การให้ทุนในระดับปริญญาเอกนั้นจะต้องเป็นสาขาที่นำมาเป็นศักยภาพในการเปิดสอนในระดับปริญญาโทของสถาบัน
- ศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีสาขาใดที่เปิดสอนปริญญาโทได้ และมีแนวโน้มเป็นสาขาที่จะเปิดสอนปริญญาโทในอนาคต ซึ่งจะต้องมีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
- การเตรียมความรู้พื้นฐานด้านภาษาอังกฤษ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ บางครั้งสถาบันมีทุนแล้วไม่สามารถส่งคนเข้าศึกษาต่อได้ เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องภาษาอังกฤษ และอีกประการหนึ่งที่สำคัญที่อาจารย์จะต้องเรียนรู้ คือ เทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์
- ทุนในระดับปริญญาโท สถาบันจะพิจารณาสาขาที่ขาดแคลนและตรงสาขาวิชาที่สถาบันต้องการ เพื่อสร้างศักยภาพในการเปิดสอนในระดับปริญญาตรี

การคัดเลือกบุคคล ต้องกลั่นกรองผ่านระดับคณะ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการวิชาการ โดยให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นกรรมการด้วย เนื่องจากเป็นผู้กำกับดูแลแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อคณะกรรมการวิชาการพิจารณาเสร็จสิ้นจะต้องนำเสนออธิการบดีเพื่อทราบตามหลักการและอนุมัติดำเนินการต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

การเปิดสอนในระดับปริญญาโท จะดำเนินการดังนี้

- พิจารณาศักยภาพของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย คุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่สภาวิชาการ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกำหนดไว้หรือไม่ ตำรับตำรา สื่อต่างๆ และหลักสูตรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทันสมัยมากน้อยเพียงใด
- วิเคราะห์ภาพรวมของสถาบัน เนื่องจากการบริหารและจัดการในระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องมองภาพรวมทั้งสถาบัน ไม่ใช่ดูเฉพาะโปรแกรมวิชา หรือคณะเท่านั้น โดยระดมคนทั้งสถาบันเข้ามาเพื่อสร้างศักยภาพและความพร้อมในการเปิดสอน รวมทั้งจะต้องเสาะแสวงหาวิทยากรภายนอกด้วย เพราะมีความเชื่อว่าการเปิดสอนระดับปริญญาโทในระยะแรกจะต้องใช้วิทยากร

ภายนอกค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ส่วนอาจารย์ของสถาบันน่าจะเป็นผู้สังเกตการณ์ หรือสอนบางวิชาที่ถนัดเท่านั้น

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา และมีแผนที่จะเปิดสอนในสาขาบรรณารักษะและสารสนเทศ ในปี 2543 ขณะเดียวกันสถาบันก็มีโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอัมเบรีย นิวคาสเซิล ที่จะเปิดสอนสาขาบริหารข้อมูลและสาขาการบริหารสารสนเทศ ในปี 2543 เช่นเดียวกัน

สถาบันได้แต่งตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นเป็นการภายใน โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหัวหน้าหน่วยงาน การบริหารงานอยู่ในรูปคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ มีหน้าที่ควบคุมมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้ได้คุณภาพมากที่สุด

ในความเห็นของอธิการบดี การเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏเป็นการกระจายโอกาสให้คนได้มีส่วนในการเลือกเรียนมากขึ้น เนื่องจากสถาบันราชภัฏตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ และอยู่ใกล้กับภูมิลำเนาของผู้เรียน จึงเสียค่าใช้จ่ายน้อย อีกประการหนึ่ง เป็นความจำเป็นที่จะต้องยกระดับคุณภาพบุคลากรในท้องถิ่นให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการทำหน้าที่ของสถาบันราชภัฏให้สมบูรณ์ โดยเฉพาะการอบรมครูประจำการ สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องสร้างหลักสูตรของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และสามารถนำปัญหาของท้องถิ่นหรือชุมชนมาแก้ไข โดยการทดลองที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงได้ การเปิดสอนจะต้องคำนึงถึงความแกร่ง ความเข้มข้นให้มาก ซึ่งผู้เรียนจะต้องเรียนสาขาที่ทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น เพราะการทำวิทยานิพนธ์เป็นการรวบรวมกระบวนการหาความรู้ใหม่

สถานการณ์ที่ 3

การพานักศึกษาไปทำกิจกรรมภายนอก จะต้องปฏิบัติตามระเบียบทางราชการว่าด้วยการอนุญาตให้นักศึกษาไปศึกษานอกสถานที่ ซึ่งมีขั้นตอนที่ชัดเจน เริ่มตั้งแต่อาจารย์ที่นำไปจะต้องขออนุญาตผ่านโปรแกรมวิชา คณะ รองอธิการบดี และอธิการบดี โดยจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าการจัดกิจกรรมนั้นเป็นส่วนที่ช่วยเพิ่มประสบการณ์และความรู้ในวิชาที่อาจารย์รับผิดชอบ สถาบันถือว่าการจัดการศึกษาในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ทั้งในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัย การศึกษาดูงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะทำให้ได้ประสบการณ์จริง อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญจะต้องมีการประกันชีวิตก่อนออกเดินทางด้วย

เมื่อเกิดเหตุการณ์ เป็นหน้าที่ของสถาบันที่จะต้องดูแลและรับผิดชอบ โดยแจ้งผู้ปกครองของนักศึกษาที่เสียชีวิตและบาดเจ็บทราบ พร้อมทั้งทำความเข้าใจกับผู้ปกครองของนักศึกษาเหล่านั้น สำหรับนักศึกษาที่บาดเจ็บและส่งโรงพยาบาลแล้ว จะมอบให้สำนักกิจการนักศึกษาและอาจารย์คณะวิทยาการจัดการจัดการเข้าไปดูแลอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง สถาบันจะไปร่วมงานศพและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ เหตุการณ์เช่นนี้อธิการบดีจะเข้าไปดูแลร่วมกับรองอธิการบดี

ฝ่ายกิจการนักศึกษา เพื่อให้ผู้ปกครองนักศึกษาเห็นว่าสถาบันได้เอาใจใส่อย่างเต็มที่ ในส่วนของการป้องกัน จะมอบให้อาจารย์ที่ปรึกษา คณบดี สำนักกิจการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการศึกษาร่วมกันวางมาตรการ และให้ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

สถานการณ์ที่ 4

สถาบันจะต้องมีปณิธานหรือเป้าหมายที่ชัดเจน โดยยึดมาตรา 36 แห่งพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นหลัก หลักการแรกจะเป็นนิติบุคคล หลักการต่อมาจะเป็นส่วนราชการหรือในกำกับของรัฐ ส่วนชื่อจะต้องเปลี่ยนให้เป็นสากล คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับใด เช่น คุณวุฒิอาจารย์ โครงสร้างการบริหารภายใน การประกันคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ฯลฯ สิ่งที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมมีความรู้ความเข้าใจในการเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการและในกำกับของรัฐ หลังจากนั้นสถาบันจะออกแบบสำรวจให้ประชาคมตัดสินใจ และสถาบันจะดำเนินการตามเสียงส่วนใหญ่ของประชาคม

สถาบันได้เชิญวิทยากรมาให้ข้อมูลเบื้องต้นกับคณาจารย์ทั้งหมดประมาณ 4 ครั้ง และได้แต่งตั้งคณะกรรมการโดยความเห็นชอบของสภาประจำสถาบัน จำนวน 4 ชุด ประกอบด้วย คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการศึกษาเอกสาร คณะกรรมการพิจารณาศักยภาพของสถาบัน และคณะกรรมการศึกษาการดำเนินงานโรงเรียนสาธิตในอนาคต ขณะเดียวกันอธิการบดีได้ศึกษาการเคลื่อนไหวของสถาบันราชภัฏอื่นๆด้วย สถาบันมีแผนที่จะจัดกิจกรรมในวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2543 โดยจะเชิญวิทยากรประมาณ 4 คนมาให้ความรู้ความเข้าใจกับอาจารย์อีกครั้งหนึ่ง และจะนำร่างพ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏในส่วนราชการและในกำกับของรัฐ ที่สถาบันราชภัฏอื่นๆร่างเสร็จแล้วมาแจกให้อาจารย์ได้ศึกษา หลังจากนั้นจะออกแบบสอบถามเพื่อให้อาจารย์ตัดสินใจ อธิการบดีมีความเห็นว่าจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน โดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนว่าในปี 2545 จะพัฒนาเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการก่อน และในปี 2550 จะเป็นในกำกับของรัฐต่อไป หรือในร่างพ.ร.บ.อาจทำเป็นกระบวนการให้เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ แล้วกำหนดเงื่อนไขการพัฒนาในบทเฉพาะกาลก็ได้

สถานการณ์ที่ 5

กระบวนการพิจารณาความดีความชอบจะต้องยึดกฎ.ค. ซึ่งแบ่งการขึ้นชั้นเป็น 5 ระดับ โดยประยุกต์ให้เข้ากับภารกิจหลักของสถาบัน ตามมาตรา 7 พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ เนื่องจากสถาบันมีข้าราชการพลเรือนไม่เพียงพอ ดังนั้นอาจารย์จะต้องทำหน้าที่อื่นๆที่นอกเหนือไปจากการสอนด้วย สถาบันได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน โดยให้นำหน้างานการสอน 60 เปอร์เซ็นต์ และงานอื่นๆอีก 40 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเกณฑ์นี้จะประกาศให้อาจารย์ทราบล่วงหน้า สถาบันได้กำหนด

ให้มีการประเมินปีละ 2 ครั้ง และเนื่องจากจำนวนเงินน้อยจึงได้ตกลงในคณะกรรมการบริหารสถาบันว่า จะไม่มีสองชั้น ชั้นสูงสุดมีเพียงชั้นครึ่งเท่านั้น คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นองค์กรที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการต่างๆเหล่านี้

วิธีดำเนินการจะมอบให้อาจารย์กรอกรายละเอียดของงานที่ทำ โดยแบ่งออกเป็น 7 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่ชุมชน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเผยแพร่และถ่ายทอดเทคโนโลยี และอื่นๆที่สถาบันได้มอบหมาย หลังจากนั้นนำเสนอคณะ ซึ่งคณะจะต้องดำเนินการประเมินในรูปคณะกรรมการบริหารคณะ พร้อมทั้งจัดลำดับที่ด้วย โดยมีน้ำหนักของการประเมิน 60 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 40 เปอร์เซ็นต์ รองอธิการบดีจะเป็นผู้ประเมิน

ในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารระดับคณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก จะแบ่งน้ำหนักการประเมินให้รองอธิการบดี 60 เปอร์เซ็นต์ อธิการบดี 40 เปอร์เซ็นต์ ส่วนระดับรองอธิการบดี อธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณา หลักในการพิจารณา จะคำนวณความดีความชอบหนึ่งชั้นให้อาจารย์ทั้งหมดก่อน เหลือเงินจำนวนเท่าไรจึงนำมาคิดชั้นครั้งที่หลัง สถาบันได้แยกเปอร์เซ็นต์ตามคณะต่างๆ โดยจัดสรรให้ประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ของอาจารย์ในคณะนั้น ส่วนที่เหลือเป็นสิทธิของอธิการบดีที่จะพิจารณา และส่วนหนึ่งอธิการบดีจะนำบัญชีรายชื่อสำรองของปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาด้วย

สถานการณ์ที่ 6

เมื่อมีผู้สมัครถึง 5 เท่าของแผนรับนักศึกษา สถาบันมีทางเลือกหลายทาง ทางเลือกหนึ่งคือเปิดสอนภาคค่ำ โดยมีเกณฑ์กำหนดว่า อาจารย์ที่สอนเกิน 12 ชั่วโมง/สัปดาห์ สามารถจะเบิกค่าสอนได้ สถาบันจะต้องเตรียมความพร้อมห้องเรียนรวมขนาดใหญ่ และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการสอน มีการกำหนดตำราหลักและเตรียมเครื่องมือสื่อให้พร้อม อีกวิธีหนึ่งคือเปิดสอนภาคค.บป.

สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้กำหนดรับนักศึกษาตามแผนรับนักศึกษาประมาณ 1,500 คน มีผู้สมัครสอบเข้าศึกษาประมาณ 1,800 คน ในการรับนักศึกษาเพิ่ม จะเพิ่มจำนวนในห้องเรียนต่างๆจึงไม่มีปัญหา สถาบันสามารถดำเนินการรับนักศึกษาส่วนเกินนี้ได้

สถานการณ์ที่ 7

หลักการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษานั้น เงินที่ได้มาจากทางใดจะต้องจัดสรรเพื่อใช้จ่ายในส่วนนั้นๆ โดยเฉพาะ เช่น ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมพิเศษ ต้องจัดสรรให้คณะต่างๆ ค่าบำรุงหอสมุดจัดสรรให้สำนักวิทยบริการ ค่าบำรุงกีฬาจัดสรรให้ฝ่ายกีฬา เป็นต้น อีกส่วนหนึ่งจะต้องพิจารณาแผนพัฒนาสถาบันระยะ 4 ปีว่าเน้นหนักไปทิศทางใด การจัดสรรเงินให้คณะต่างๆจะใช้

จำนวนนักศึกษาในแต่ละโปรแกรมวิชา แต่ละคณะ เป็นเกณฑ์ในการคำนวณ สถาบันจะมอบให้สำนักวางแผน-พัฒนาเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการจัดงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา การจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆจะอยู่ในรูปเงินก้อน และมอบให้แต่ละหน่วยงานไปจัดทำโครงการการใช้เงินต่อไป สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงบประมาณและการเงิน ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิในสภาประจำสถาบัน 3 คน ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบัน 4 คน ผู้แทนผู้บริหารในสภาประจำสถาบัน 4 คน และนักกฎหมายจำนวนหนึ่งเป็นกรรมการ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา เป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนา เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ มีหน้าที่วิเคราะห์ ตรวจสอบงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ก่อนที่จะนำเสนอสภาประจำสถาบัน ในการจัดสรรงบประมาณของสถาบัน จะพิจารณารวมเงินทุกประเภทเข้าด้วยกัน ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดิน เงินบำรุงการศึกษา และเงินกศ.บป. เพื่อให้เห็นภาพรวมของการใช้จ่ายเงิน และป้องกันการซ้ำซ้อนในการใช้เงินด้วย

สถานการณ์ที่ 8

จะต้องมีการปรึกษาหารือในระดับอธิการบดีของกลุ่มว่า มีนโยบายอย่างไรในการจัดแข่งขันกีฬาทั้ง 12 ประเภทในปี นี้ ถ้าปีใดที่มีการแข่งขันกีฬาราชภัฏเกมทั่วประเทศ ปีนั้นกลุ่มจะต้องมีการเตรียมการเป็นพิเศษ เพื่อคัดเลือกตัวแทนนักกีฬาของกลุ่ม อีกส่วนหนึ่งที่จะต้องปรึกษาหารือคือ ค่าใช้จ่าย ในการเป็นเจ้าของภาพของกลุ่มในกรุงเทพฯ จะกระจายกันเป็นเจ้าของภาพกีฬาแต่ละอย่าง รูปแบบการแข่งขันกีฬาในกลุ่ม จะแข่งขันกีฬาประเภทอื่นๆให้หมดก่อน ส่วนกรีฑาจะจัดการแข่งขันหลังจากนั้น 1 วัน ซึ่งส่วนใหญ่จะเข้าสนามกรีฑาที่ได้มาตรฐานเพื่อเป็นสนามแข่งขัน

เมื่อได้นโยบายแน่ชัดแล้ว จะมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นประธานดำเนินการ โดยมีการประชุมรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษาของกลุ่ม ในเรื่องกติกา คุณสมบัตินักกีฬา กรรมการตัดสิน สนามแข่งขัน ฯลฯ

ขณะนี้ในกลุ่มอธิการบดีได้มีมติร่วมกันว่า จะจัดการแข่งขันกีฬาราชภัฏเกม 2 ปีต่อ 1 ครั้ง และได้กำหนดสถาบันที่จะเป็นเจ้าภาพไว้แน่นอนจนถึงปี พ.ศ. 2550 เช่น ปี 2544 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตเป็นเจ้าภาพ ปี 2546 สถาบันราชภัฏเชียงใหม่เป็นเจ้าภาพ เป็นต้น ในการเป็นเจ้าภาพของสถาบันราชภัฏต่างๆ จะดูปัจจัยทุกด้านพร้อมกันเช่น สนามแข่งขัน ที่พักนักกีฬา ฯลฯ สำหรับสถาบันราชภัฏสวนดุสิตซึ่งจะเป็นเจ้าภาพในปี 2544 จะเข้าสนามเมืองทองธานี เพื่อให้การแข่งขันได้มาตรฐาน ส่วนหนึ่งที่อธิการบดีเรียกร้องคือ การจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏ ควรได้งบประมาณแผ่นดินสนับสนุนเช่นเดียวกับการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัย แต่การแข่งขันกีฬาราชภัฏเกมมีข้อเสียคือ มุ่งเอาชนะกันมากเกินไป ทำให้เกิดการดึงตัวนักกีฬา ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม

สถานการณ์ที่ 9

โดยหลักการ รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีก็คือเงาของอธิการบดี เพราะเป็นคนที่อธิการบดีมอบหมายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจแทนอธิการบดี ดังนั้นจะต้องเป็นคนที่พูดจากันได้ สามารถนำนโยบายของอธิการบดี หรือนโยบายของตัวเองไปสู่การปฏิบัติได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีผลงานในอดีตที่ผ่านมา เป็นคนเก่ง ดี มีจริยธรรมและคุณธรรม ที่สำคัญที่สุดจะต้องมีทีมงาน และเป็นที่ยอมรับในหมู่คณาจารย์ ที่สำคัญที่สุดของที่สุดจะต้องทำงานเป็นทีม และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีจะต้องทำงานกับอธิการบดีได้ อธิการบดีจะใช้อำนาจโดยตรงของอธิการบดีเสนอแต่งตั้งรองอธิการบดีตามขั้นตอน ผ่านสภาประจำสถาบัน และให้คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏแต่งตั้ง ในการทำงานร่วมกันได้ตกลงกันว่า จะทำงานเพื่อสถาบัน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ การเป็นรองอธิการบดีมีวาระ 4 ปี ดังนั้นแต่ละคนจะต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เต็มที่ เพราะงานต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จในอนาคต หรือทำให้เป็นที่ยอมรับของคณาจารย์ เนื่องจากอธิการบดีทำงานในสถาบันแห่งนี้มานานพอสมควร จึงรู้จักข้อมูลอาจารย์ดี และสามารถเลือกบุคคลตามเกณฑ์เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้

วิธีการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะใช้แบบมีส่วนร่วม ภาษาอังกฤษกล่าวไว้ว่า Coming together is beginning โดยวิธีการบริหารทำอะไรจะรวมพลังแสงอาทิตย์ให้ไปในทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องระบุให้ชัดเจนในเรื่องนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และปณิธาน ส่วนที่สองคือ Giving together is process เมื่อมีข้อตกลงหรือกติการ่วมกันแล้ว จะต้องยึดถือเป็นหลักเพื่อความก้าวหน้า ส่วนที่สาม Working together is success และ Together we are strong เมื่อทำงานร่วมกันแล้วจะให้ความแข็งแกร่งและแข็งแกร่ง

เรื่อง กิจรัตน์กร อธิการบดีสถาบันราชภัฏพระนคร
กรุงเทพมหานคร
สัมภาษณ์วันที่ 16 มกราคม 2543 เวลา 09.00-11.10 น.

สถานการณ์ที่ 1

การพิจารณาคัดเลือกอาจารย์เพื่อรับทุน จะต้องศึกษาว่าที่สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏให้ทุนแก่สถาบันนั้น มีจุดมุ่งหมายอย่างไร ถ้าสถาบันไม่เข้าใจนโยบายเบื้องต้นของการให้ทุน จะทำให้เกิดปัญหาในการคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน ซึ่งจะทำให้ผิดเป้าหมายไป หลังจากนั้นสถาบันจะพิจารณาในภาพรวม ในส่วนที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของทุน นโยบายในการพัฒนาบุคลากร แผนพัฒนาสถาบัน ศักยภาพของบุคลากร เกณฑ์การคัดเลือก วิธีการคัดเลือกและประกาศผลการคัดเลือก เป็นต้น

เกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน แผนรับนักศึกษา หรือแผนการเปิดสอนในสาขาต่างๆ และแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบัน สุดท้ายจะพิจารณาศักยภาพและความสามารถของผู้สมัครรับทุน

สถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกบุคคลตามเกณฑ์ และแนวปฏิบัติที่สถาบันกำหนดไว้ หลังจากคณะกรรมการคัดเลือกเสร็จสิ้นจะต้องนำเสนออธิการบดีเพื่อตัดสินใจในขั้นสุดท้ายต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

จากข้อมูลที่ได้ สถาบันจะนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้สำหรับเตรียมการเปิดสอนในระดับปริญญาโท โดยพิจารณา ดังนี้

- ศักยภาพของสถาบัน สาขาทั้ง 6 สาขาจากการสำรวจ สถาบันมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด การเปิดสอนขึ้นอยู่กับศักยภาพและความพร้อมของสถาบันเป็นหลัก ถ้าหากผู้เรียนมีความต้องการเรียน ในขณะที่สถาบันไม่มีศักยภาพและความพร้อม แต่หาวิธีการที่จะเปิดสอนจนได้ จะก่อให้เกิดการขาดคุณภาพ

- การวางแผนการเปิดสอนของสถาบัน จากข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้ในการเตรียมการ และตรวจสอบศักยภาพของสถาบัน ถ้าใน 6 สาขานี้ สาขาใดที่สถาบันมีศักยภาพและความพร้อม ก็เปิดสอนได้ทันที แต่ถ้าสาขาใดมีศักยภาพและความพร้อมยังไม่เพียงพอ จะวางแผนการเปิดสอนต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวิจัยในเรื่องบุคลากร ครุภัณฑ์ สื่อ สถานที่ ฯลฯ เฉพาะในส่วนของบุคลากรนั้น สถาบันอาจใช้วิธีการบริหารและการจัดการ โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเปิดสอนในระดับนี้

ปัจจุบันสถาบันได้เปิดสอนในสาขาต่างๆ ได้แก่ บริหารการศึกษา สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา สิ่งแวดล้อม คณิตศาสตร์ศึกษา เทคโนโลยีอุตสาหกรรม และประกาศนียบัตรบัณฑิตศึกษา ขณะนี้กำลังเตรียมการเปิดสอนในสาขาหลักสูตรและการสอน คาดว่าจะเปิดได้ในปี 2543 นี้

การแบ่งส่วนราชการตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏมีหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย แต่เนื่องจากนโยบายของรัฐให้ชะลอการตั้งหน่วยงานใหม่ไว้ก่อน หากจะพิจารณาเสนอเปิดสอนในสาขาต่างๆ ต่อสภาวิชาการ จะต้องทำในรูปโครงการการเปิดสอนในสาขานั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ดังนั้นเมื่อสถาบันได้รับการอนุมัติโครงการเปิดสอนจะต้องดำเนินการในรูปคณะกรรมการ ซึ่งเรียกว่าคณะกรรมการโครงการบัณฑิตศึกษา โดยมีอธิการบดีเป็นประธานโครงการ รองอธิการบดี คณบดีที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่เปิดสอน เป็นกรรมการ และแต่งตั้งอาจารย์ที่มีศัภยภาพ 1 คน เป็นกรรมการและเลขานุการ โครงการบัณฑิตศึกษานี้จะแบ่งย่อยเป็นสาขาต่างๆ โดยให้สังกัดคณะตามสาขานั้นๆ สถาบันได้ตั้งสำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา โดยมีผู้อำนวยการโครงการเป็นผู้ประสานงานทั่วไป และเป็นเลขานุการของคณะกรรมการโครงการบัณฑิตศึกษาด้วย

เนื่องจากสถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตามกฎหมายให้สามารถจัดการศึกษาและพัฒนาคนในท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้สถาบันสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งจัดหลักสูตรในรูปแบบที่หลากหลายได้ อธิการบดีมองว่าการเปิดบัณฑิตศึกษาขึ้นอยู่กับวิธีคิดและวิธีการจัดการเป็นสำคัญ ซึ่งศัภยภาพในการเปิดสอนจะอยู่ที่สถาบันและเครือข่ายของสถาบันด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าศัภยภาพและความพร้อมของสถาบันราชภัฏไม่มีขีดจำกัด

สถานการณ์ที่ 3

การนำนักศึกษาไปศึกษานอกสถานที่ มีระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ชัดเจนว่าจะต้องมีอาจารย์ผู้ควบคุม 1 คน ต่อนักศึกษาก็คน มีใบอนุญาตจากผู้ปกครองของนักศึกษา และจะต้องได้รับการอนุมัติจากสถาบัน สถาบันจะต้องทำความเข้าใจกับอาจารย์ นักศึกษา และผู้ปกครองให้ปฏิบัติตามเงื่อนไข ไม่ใช่ทำโดยพลการ มิฉะนั้นจะเป็นช่องทางจัดกิจกรรมเพื่อสนองคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจจะหาเงินหรือผลประโยชน์อื่นใด

เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจะต้องหาข้อเท็จจริงของการพานักศึกษาไปทัศนศึกษาในครั้งนีเพื่อวินิจฉัยว่าคณะกรรมการนักศึกษาได้ปฏิบัติถูกต้องตามระเบียบหรือไม่ และอาจารย์ที่ปรึกษาในคณะรับทราบเรื่องหรือไม่ ถ้าอาจารย์ที่ปรึกษารับทราบจะต้องรับผิดชอบส่วนหนึ่งด้วย ถ้าคณะกรรมการนักศึกษาจัดกันเอง จะต้องเป็นความผิดของคณะกรรมการนักศึกษา แต่ถ้าคณะกรรมการนักศึกษาอ้างว่าไม่เข้าใจว่าจะต้องปฏิบัติตามระเบียบ ก็ถือเป็นความผิดของสถาบันที่ไม่ประกาศให้ชัดเจน ในการอนุมัตินั้นจะต้องผ่านคณะและเสนอต่อสถาบัน ทั้งนี้สถาบันจะกำกับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไข เช่น มีใบอนุญาตจากผู้ปกครอง กำกับดูแลการเก็บเงิน การใช้รถจ้างเหมา

จะต้องมีการประกัน ซึ่งจะลดปัญหาเกี่ยวกับค่าชดเชยเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น ดังนั้นสถาบันจะต้องมีนโยบายและมีมาตรการกำกับให้ชัดเจน

ความเห็นของอธิการบดีนั้น การไปทัศนศึกษานอกสถานที่ของนักศึกษาถือเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ในสภาวะปัจจุบันซึ่งมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ ถ้าไม่กระทบเรื่องเงินยืมดีสนับสนุน แต่จะดูเงื่อนไขต่อไปว่าเหมาะสมหรือไม่ในการไปค้างคืน เพราะเป็นปัญหาของเด็กวัยรุ่น ซึ่งจะดูสถานการณ์และยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ผู้บริหารสถาบันจะต้องให้คณะ โพรแกรมนวิชา อาจารย์ที่ปรึกษาดูแลอย่างใกล้ชิด และรายงานสถาบันทราบตลอดเวลา สถาบันได้กำหนดว่าการจัดทัศนศึกษาจะต้องเสนอโครงการต่อคณะกรรมการบริหารสถาบัน เพราะในโครงการสามารถตรวจสอบรายละเอียดในเรื่องหลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบได้

สถานการณ์ที่ 4

การปรับเปลี่ยนสถาบันจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ส่วน คือ กฎหมาย ความพร้อมและความต้องการบุคลากรในองค์กร ดังนั้นสถาบันจะต้องศึกษานโยบายให้รอบคอบ และศึกษากฎหมายให้ชัดเจน อีกส่วนหนึ่งจะต้องศึกษาว่าความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างไร และจะต้องให้ข้อมูลแก่บุคลากรในองค์กรด้วย ที่ผ่านมาสถาบันจะไม่เร่งรีบ และในขณะเดียวกันก็ไม่ชะล่าใจ ที่ไม่เร่งรีบเนื่องจากคนในองค์กรไม่มีประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความคุ้นเคยแต่ในระบบราชการเท่านั้น เพราะฉะนั้นการปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่จะต้องใช้เวลา สถาบันได้ตั้งกรรมการร่างพ.ร.บ.ขึ้น และได้เชิญวิทยากรมาบรรยาย ซึ่งอาจารย์ส่วนใหญ่ก็เข้าร่วมฟัง แต่การวิเคราะห์วิจารณ์ร่วมยังมีน้อย เพราะยังไม่รู้ข้อมูลที่ชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงใหม่เป็นอย่างไร อาจารย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระบบราชการมีความมั่นคงสูง ดังนั้นพ.ร.บ.ที่ร่างขึ้นใหม่ตามเงื่อนไขจะมีความมั่นคงเช่นเดียวกับระบบปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งอาจารย์จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าจะเป็นอย่างใด ในพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีนัยทางเลือกการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเป้าหมายสุดท้าย แต่นัยตอนแรกนั้นไม่ได้บังคับว่าจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับทุกกรณี ขณะนี้สถาบันราชภัฏทุกแห่งยังไม่ได้เป็นนิติบุคคล การก้าวกระโดดไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับนั้น คณาจารย์ส่วนใหญ่ยังไม่มีการเคลื่อนไหว เพราะข้อมูลยังไม่ชัดเจน จึงตัดสินใจยังไม่ได้ สถาบันได้กำหนดว่าขณะนี้สถาบันยังไม่ได้เป็นนิติบุคคล ทำอย่างไรจะให้ เป็นนิติบุคคลให้เร็วที่สุด เพราะการปรับเปลี่ยนจากสถานภาพที่ไม่เป็นนิติบุคคลไปสู่นิติบุคคลใน ส่วนราชการจะดีขึ้นมากกว่าเสีย และคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีปฏิกิริยา เพราะยังเป็นระบบราชการอยู่ หลังจากนั้นจะต้องพัฒนาไปสู่ระบบต่อไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความเห็นของอธิการบดี น่าจะใช้เวลาอย่างน้อยประมาณ 5 ปี เนื่องจากการปรับเปลี่ยนสถาบันที่ผ่านมาก็ใช้เวลาประมาณ 5-10 ปี

สถานการณ์ที่ 5

การให้ความดีความชอบเป็นปัญหาในระบบราชการ เกณฑ์ในการให้ความดีความชอบในแง่หลักการดี แต่ผู้ที่ถูกประเมิน ผู้ได้รับความดีความชอบ และผู้ไม่ได้รับความดีความชอบ มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองมากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่และไม่รู้จักกฎเกณฑ์ก็จะก่อปัญหาให้กับผู้บริหาร ที่สำคัญก็คือผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มากน้อยเพียงใด ดังนั้นหลักการในการปฏิบัติก็คือตั้งเกณฑ์ การนำเกณฑ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องขึ้นอยู่กับจริยธรรมของผู้บริหารทุกระดับ ทำอย่างไรที่จะให้ผู้รับผิดชอบมีส่วนร่วมและช่วยกัน โดยมีบรรทัดฐานที่ถูกต้อง

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏได้สนองนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดให้สถาบันราชภัฏทุกแห่งจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง สถาบันได้ให้นโยบายว่า หน่วยงานในระดับต้นจะต้องเก็บข้อมูลและแจ้งให้ผู้ถูกประเมินรับทราบ เจตนาของการประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น สถาบันได้ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณานโยบายเกณฑ์ และกติกาสถาบัน หลังจากนั้นมอบให้คณบดีไปดำเนินการ เนื่องจากต้องการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยงานปฏิบัติ เมื่อคณะพิจารณาเสร็จจะส่งให้รองอธิการบดีเพื่อกลั่นกรอง แล้วนำเสนออธิการบดี ซึ่งอธิการบดีจะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อพิจารณาร่วมกันต่อไป สถาบันได้กำหนดสัดส่วนในการขึ้นความดีความชอบไว้ดังนี้ งานวิชาการ : งานสนับสนุน งานสอน : งานบริหาร เท่ากับ 9 : 4 : 2

สถานการณ์ที่ 6

นักศึกษาที่ต้องการเข้าศึกษาในสถาบันราชภัฏมีจำนวนเพิ่มขึ้น และเป็นปัญหาของทุกสถาบัน แต่การแก้ไขปัญหานั้นแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน สถาบันจะรับนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษาในแต่ละปี แต่ถ้าดูรายละเอียดพบว่า บางโปรแกรมวิชามีผู้สมัครจำนวนมาก บางโปรแกรมวิชามีผู้สมัครจำนวนน้อย สถาบันได้ยึดนโยบายของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ และคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ และรับนักศึกษาตามแผนรับนักศึกษา โปรแกรมวิชาที่ยังมีนักศึกษายังไม่เต็มก็จะปรับเพิ่มจำนวนในโปรแกรมวิชานั้น เพื่อให้ได้ยอดรวมตามแผนรับนักศึกษา ในการปรับเพิ่ม สถาบันจะแจ้งให้ผู้สอบไม่ผ่านมาสมัครเพิ่มเติมเป็นการภายใน เนื่องจากโปรแกรมวิชาเดิมที่สมัครนั้นเต็ม หลังจากนั้นจะทำการสอบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกต่อไป ที่ผ่านมามีบางปีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายให้รับนักศึกษาเพิ่มเป็น 2 เท่า ของแผนการรับนักศึกษา โดยมีเงื่อนไขจะจัดสรรอัตราค่าเล่าเรียนและงบประมาณให้แก่สถาบัน ซึ่งสถาบันก็ได้ดำเนินการตามนโยบาย เมื่อรับนักศึกษาจำนวนมากมีผลทำให้สถานที่เรียนไม่เพียงพอ สถาบันได้แก้ปัญหาโดยจัดสถานที่เรียนใหม่ให้เหมาะสม เนื่องจากรัฐบาลได้จัดสรรงบก่อสร้างอาคารเรียนใหม่มาให้ ส่วนอาจารย์นั้นไม่มีปัญหา เนื่องจากหาอาจารย์พิเศษเพิ่มขึ้นได้

สถาบันได้แก้ปัญหาในการรับนักศึกษาเพิ่มอีกวิธีหนึ่งคือ รับนักศึกษาภาคพิเศษ โดยถือว่าเป็นนักศึกษาภาคปกติ มีระเบียบปฏิบัติเฉพาะ ซึ่งจะต้องไปใช้สถานที่นอกสถาบัน เช่น โรงเรียนต่างๆ เป็นต้น นักศึกษากลุ่มนี้จะต้องเสียค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นในการใช้สถานที่ ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจเบื้องต้นกับนักศึกษา สถาบันจะรับนักศึกษากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะเป็นปริญญาตรี 2 ปีหลัง โดยมีเงื่อนไขว่าจะต้องเรียนที่ศูนย์บริการการศึกษานอกสถาบัน 1 ปี เมื่อขึ้นปี 2 จึงเข้ามาเรียนในสถาบัน สถาบันมีปัญหาเรื่องสถานที่ เนื่องจากมีหน่วยราชการอื่นมาอาศัยพื้นที่ แต่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคือไม่ยอมออกไป สถาบันได้ดำเนินการที่จะผลักดันให้หน่วยราชการนั้นออกไป และขณะนี้คณะรัฐมนตรีได้มีมติแล้วที่จะให้หน่วยงานนั้นย้ายออกไป

สถานการณ์ที่ 7

ในการจัดสรรเงินบำรุงการศึกษา จะยึดข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏเป็นหลัก โดยมีหลักการว่าเงินบำรุงการศึกษาจะต้องไปสู่นักศึกษาให้มากที่สุด คณะกรรมการบริหารสถาบันจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรเงิน โดยมอบให้ฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นเจ้าของเรื่องเงินบำรุงการศึกษาจะต้องอยู่ในกรอบของแผนงาน/งาน/โครงการ สถาบันจะมอบให้หน่วยงานต่างๆ เสนอโครงการผ่านคณะ ศูนย์/สำนัก หลังจากนั้นสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาโครงการ ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาเป็นประธาน คณบดี ผู้แทนคณาจารย์ในสภาประจำสถาบันเป็นกรรมการ การพิจารณาโครงการที่หน่วยงานต่างๆ นำเสนอนั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเกณฑ์ของสถาบันที่กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดตั้งเงินบำรุงการศึกษาจะมีกระบวนการดำเนินการเช่นเดียวกับการจัดทำงบประมาณแผ่นดินทุกประการ

สถานการณ์ที่ 8

ในทางปฏิบัติ กลุ่มสถาบันรัตนโกสินทร์ได้ตกลงกันว่า จะต้องหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ ดังนั้นเมื่อสถาบันรับเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน จะมีการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน และมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษารับผิดชอบ หลังจากนั้นจะเชิญผู้แทนทั้ง 6 แห่งมาประชุมเพื่อเตรียมการในเงื่อนไขตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ โดยพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและงบประมาณค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในกลุ่มรัตนโกสินทร์มีความแตกต่างจากสถาบันในต่างจังหวัดคือไม่มีปัญหาในเรื่องที่พัก แต่สนามแข่งขันภายในสถาบันไม่สมบูรณ์ ดังนั้นจะต้องตกลงกันว่าจะใช้สนามแข่งขันกลางที่ไหน จึงจะสะดวกในการเดินทาง ปัญหาการแข่งขันกีฬา นักศึกษาสถาบันราชภัฏคือไม่ได้รับการจัดสรรเงินจากงบประมาณแผ่นดิน

สถานการณ์ที่ 9

เมื่อคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏพิจารณาเห็นชอบให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีสถาบันราชภัฏ จะแต่งตั้งให้รักษาราชการแทนอธิการบดีไปก่อน แล้วเสนอทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ และแต่งตั้งย้อนหลัง เพื่อไม่ให้เกิดการบริหารราชการติดขัด ดังนั้นรักษาราชการแทนอธิการบดีจึงสามารถที่จะเสนอบุคคลเพื่อทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีได้ ตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของอธิการบดีไว้อย่างชัดเจน อธิการบดีเป็นผู้พิจารณาเสนอบุคคลที่เหมาะสมเป็นรองอธิการบดี โดยดูดุลยพินิจของอธิการบดี ดังนั้นอธิการบดีจึงใช้ดุลยพินิจอย่างกว้างขวาง และมีความเห็นว่ารองอธิการบดีก็คือตัวอธิการบดี เนื่องจากอธิการบดีไม่สามารถปฏิบัติงานในส่วนนั้นได้ถึง 100 เปอร์เซ็นต์ แต่ต้องรับผิดชอบเต็ม 100 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏจึงได้กำหนดให้มีรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีไว้

ดังนั้นรองอธิการบดีจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ และทำงานร่วมกับอธิการบดีและอาจารย์ได้ อธิการบดีจะใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาบุคคล โดยจะตรวจสอบว่าเคยทำงานอะไรมาก่อน และฟังเสียงสะท้อนอย่างไม่เป็นทางการจากคณาจารย์ทั่วไป ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ เนื่องจากเป็นคนภายในสถาบันเอง หลังจากนั้นอธิการบดีจะทาบทามตัวบุคคล เมื่อได้รับการตอบรับแล้ว จึงเสนอชื่อแต่งตั้งเป็นรองอธิการบดีต่อไป

ในกรณีผู้ช่วยอธิการบดีนั้น ในหน่วยงานใหม่ที่สถาบันจัดตั้งเป็นการภายใน ผู้ที่เป็นหัวหน้าดูแลส่วนนี้จะแต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยอธิการบดี หรืองานกิจการนักศึกษาบางอย่างที่ทำงานเฉพาะกิจจะแยกออกมา และแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดีเพิ่มขึ้น สถาบันได้กำหนดให้มีการประชุมรองอธิการบดีด้วยกันเองทุกวันพุธ ส่วนวันศุกร์จะประชุมร่วมกันระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดี เพื่อเตรียมการประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันต่อไป

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจจะใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และทุกคนต้องรับรู้ว่าเป็นประเด็นที่จะต้องตัดสินใจ โดยการหาข้อมูลแล้วตัดสินใจ การตัดสินใจส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปคณะกรรมการบริหารสถาบัน โดยมีประเด็นต่างๆผ่านการพูดคุยที่ประชุมรองอธิการบดีมาก่อนแล้ว เนื่องจากสถาบันเป็นสถาบันอุดมศึกษา ต้องยึดถือว่าโครงสร้างอุดมศึกษาจะต้องเป็นในรูปคณะกรรมการ เพราะในพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏจะมีคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ สภาประจำสถาบัน และมีเงื่อนไขการบริหารในรูปของคณะกรรมการบริหารสถาบันด้วย

ศิโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนดุสิต

กรุงเทพมหานคร

สัมภาษณ์วันที่ 24 มกราคม 2543 เวลา 17.00-18.30 น.

สถานการณ์ที่ 1

ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุนมีเกณฑ์ดังนี้

- พื้นฐานความรู้เดิม ผู้ที่สำเร็จในสาขาใดจะต้องเรียนต่อในสาขานั้น ตามความต้องการของสถาบัน ผู้ที่จบสาขาหนึ่งแล้วไปเรียนอีกสาขาหนึ่ง ถือว่าไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากร จะก่อให้เกิดการสูญเปล่า

- อายุราชการ จะดูว่าเมื่อจบการศึกษาแล้ว ควรจะมีเวลาที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน ไม่น้อยกว่า 10-15 ปี ถึงจะคุ้มค่าในการลงทุน

- ความสามารถทางภาษา ถ้ามีความสามารถทางภาษาจะไม่เกิดการสูญเปล่า เพราะไม่ต้องมารอว่าจะผ่านภาษาอังกฤษหรือไม่ ผู้ที่สมัครรับทุนจะต้องมีความพร้อมทางด้านภาษาเป็นอย่างดี

สถาบันจะมอบให้ฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ และสถาบันจะแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือก ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นประธาน คณะบดีที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ และหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนออธิการบดีเพื่อทราบต่อไป

สถานการณ์ที่ 2

ในการเปิดสอนระดับปริญญาโท จะพิจารณาจาก

- ความต้องการของตลาด ซึ่งเป็นความต้องการจริง เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วมีงานทำ
- ศักยภาพการเปิด สถาบันมีความพร้อมในสาขาใดบ้าง

ปัจจุบันสถาบันเปิดสอนในสาขาบริหารการศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ แผนการเปิดสอนต่อไปของสถาบัน ได้แก่ สาขานิติศาสตร์ สาขาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สาขาการศึกษาพิเศษ และสาขาสารสนเทศ คาดว่าปี พ.ศ. 2544 จะเปิดสอนทั้ง 4 สาขาดังกล่าว

สถาบันได้จัดตั้งหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดตั้งภายใน โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้ประสานงานทั่วไป การบริหารงานอยู่ในรูปคณะกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการบัณฑิตประจำสาขาต่างๆ ประกอบด้วยบุคคลภายนอกและภายในสถาบัน สำหรับบุคคลภายนอกนั้นมีความจำเป็น เพราะเป็นผู้มีประสบการณ์สูงในสาขานั้น

ความเห็นในการเปิดบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏนั้น อธิการบดีมองว่าการเปิดสอนต้องรู้จริง ที่สถาบันเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา เพราะสถาบันมีผู้สำเร็จระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษา 13 คน แต่ถ้าพิจารณาขณะที่เรียน จะเรียนทางด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่ โดยไม่เคยเรียนรู้วิธีการจัดการมาก่อน ดังนั้นเมื่อสถาบันเปิดสอน อาจารย์ผู้สอนจะมีความรู้วิธีการจัดการได้อย่างไร มีประสบการณ์ในการบริหารจริงๆหรือไม่ ในการเตรียมเปิดสอนสาขาบริหารการศึกษา สถาบันจึงได้ส่งอาจารย์ผู้สอนไปเรียนรู้วิธีการจัดการที่มหาวิทยาลัยวิคทอเรีย ประเทศแคนาดา

สถานการณ์ที่ 3

อุบัติเหตุเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถจะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ในกรณีที่นำนักศึกษาไปทัศนศึกษา สถาบันมีกระบวนการดำเนินการคือจะต้องมีการประกันชีวิต มีอาจารย์ควบคุมดูแล มีการขออนุญาตจากสถาบัน โดยจะต้องชี้ให้เห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน และมีความจำเป็นที่จะต้องพานักศึกษาไปศึกษาดูงาน

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น สถาบันจะดูแลเป็นอย่างดี นักศึกษาที่เสียชีวิต นอกจากจะได้รับค่าตอบแทนจากการประกันชีวิตแล้ว สถาบันจะต้องดูแลส่วนหนึ่งด้วย ส่วนการป้องกันไม่ให้เกิด เพราะการป้องกันหลังจากเกิดเหตุแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างดีในการอนุญาตให้นักศึกษาไปทัศนศึกษา โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และการเกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าแก่นักศึกษา เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นอธิการบดีจะเข้าไปดูแลและประสานงานด้วยตนเอง เพราะถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ความเห็นของอธิการบดีในการไปทัศนศึกษาของนักศึกษา บางอย่างมีความจำเป็นจริง เช่น โปรแกรมวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ถ้าไม่ไปศึกษานอกสถานที่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้กระบวนการที่จำเป็นจะต้องเห็นและเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อจำเป็นต้องเรียนรู้กระบวนการ สถาบันจะต้องทำหลักประกันให้ดีที่สุด เช่น เลือกสถานที่ไปให้มีความปลอดภัยสูง เป็นต้น

สถานการณ์ที่ 4

การปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน จะมองเงื่อนไขที่ว่าความเจริญของสถาบันควรจะอยู่ที่จุดใด ถ้าพิจารณาว่าเมื่อปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วสามารถที่จะพัฒนาได้มากกว่า ก็จะต้องตัดสินใจไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อไปสู่จุดนั้น เช่น ให้ความรู้แก่คนในองค์การตลอดเวลา ปรับกระบวนการบริหารและการจัดการในรูปแบบในกำกับของรัฐ ให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ให้แก่คนในองค์การมั่นใจว่ามีสวัสดิการที่ดีพอและเป็นรูปธรรม ฯลฯ สถาบันจะทำประชาพิจารณ์ภายหลังเมื่อระเบียบ กฎเกณฑ์ และกฎหมายทุกอย่างเสร็จ

เรียบร้อยแล้ว และจะต้องทำให้คนในองค์กรมีฐานความรู้ความเข้าใจในระบบที่เปลี่ยนแปลง ใกล้เคียงกันก่อน

สถาบันได้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการทั้งหมด 10 คณะ เช่น คณะกรรมการการจัด องค์การ คณะกรรมการกำหนดบัญชีและการเงิน คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการวางแผนเพื่อสวัสดิการ ฯลฯ เมื่อคณะกรรมการชุดต่างๆ ได้ดำเนินการเสร็จสิ้น จะต้องเสนอ รายละเอียดต่อคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบ หลังจากนั้นจะส่งให้อาจารย์ ทุกคนเพื่อให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนั้นๆ สถาบันได้กำหนดเป้าหมายการปรับเปลี่ยนเป็น นิติบุคคลในกำกับของรัฐบาลในปี 2544

สถานการณ์ที่ 5

สถาบันจะมอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานเสนอบุคคลที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ตามลำดับชั้นของสายงาน และมอบให้รองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ที่ดูแลหน่วยงานนั้นๆ เป็นผู้พิจารณา กลั่นกรองอีกชั้นหนึ่ง หลังจากนั้นจะนำเสนอต่อที่ประชุมรองอธิการบดีด้วยกัน เพื่อพิจารณาเป็น ภาพรวมทั้งสถาบัน สถาบันได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง โดยแยก แบบประเมินเป็น 2 สาย คือ สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ การพิจารณาจำนวนคนที่ได้รับ ความดีความชอบ จะใช้ฐาน 5 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นหลัก แล้วเสนอรายชื่อ บุคคลเรียงลำดับชั้นมา ในสายบริหารนั้นรองอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบผู้บริหาร ระดับคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และอธิการบดีจะเป็นผู้พิจารณาระดับรองอธิการบดี ตามลำดับ

สถานการณ์ที่ 6

ในการรับนักศึกษาของสถาบัน ไม่ได้คิดสัดส่วนของจำนวนอาจารย์ : จำนวนนักศึกษา เป็นหลัก แต่จะมองจากความสามารถของอาจารย์และเทคโนโลยีที่จะพัฒนาเป็นสำคัญ สถาบัน ราชภัฏสวนดุสิตมีพื้นที่ 31 ไร่ มีอาคารเรียนและห้องเรียนจำกัด ทำให้รับนักศึกษาได้จำนวนจำกัด เช่นกัน แต่ขณะนี้คนมีความต้องการเข้าศึกษาต่อเพิ่มขึ้นทุกปี ทำให้ต้องไปจำกัดในสิ่งเหล่านี้ สถาบันมีวิธีการที่จะรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นหลายวิธี เช่น จำนวนอาจารย์ถ้ามีไม่เพียงพอก็สามารถ ที่จะจ้างได้ เครื่องมือก็สามารถที่จะพัฒนาระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ พัฒนาระบบศูนย์การเรียน นอกสถาบัน พัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ฯลฯ ในเมื่อคนมีความต้องการเรียนจำนวนเพิ่มขึ้น ทำไมไม่เปิดโอกาสให้คนเหล่านั้นได้เรียนบ้าง ถ้ามองในแง่ความเป็นธรรม สถาบันได้งบประมาณ เพิ่มขึ้น และเงินเดือนอาจารย์ก็เพิ่มขึ้น 5 เปอร์เซ็นต์ทุกปี ดังนั้นจำนวนนักศึกษาที่รับจะคงที่ ได้อย่างไร และอาจารย์จะทำงานเท่าเดิมได้อย่างไร ในความคิดของอธิการบดีคนของสถาบันไม่ขาด สติปัญญา ดังนั้นจะต้องนำสติปัญญามาแก้ไขเหตุการณ์เหล่านี้ให้ได้ มีวิธีการใดที่จะเกิดการเรียนรู้

ขึ้นมาได้ โดยไม่จำเป็นต้องมานั่งเรียนในห้องเรียน ในขณะที่รัฐไม่ให้อัตราอาจารย์เพิ่ม สถาบันต้องจ้างคนใหม่ ๆ ซึ่งจะต้องหาวิธีการหาเงินเพื่อจ้างอาจารย์ใหม่เหล่านี้ในอัตราที่สูงกว่าระบบราชการให้ได้

ในขณะที่สถาบันเปิดศูนย์นอกสถาบันจำนวน 11 ศูนย์ ในปีหน้าจะขยายศูนย์เพิ่มขึ้นอีกจำนวน 4 ศูนย์ โดยมีระบบการเรียนเหมือนกับภาคปกติทุกอย่าง ส่วนหนึ่งมีการเรียนผ่านระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยมากขึ้น มีระบบการหมุนเวียนเข้ามาเรียนในสถาบัน อธิการบดีมีความเห็นว่าการเรียนที่ศูนย์นอกสถาบันมีคุณภาพดีกว่าภายในสถาบัน เนื่องจากจำนวนนักศึกษาในแต่ละศูนย์มีจำนวนน้อย ระบบการควบคุมดูแลและการบริหารจัดการทำได้ดีกว่าศูนย์ภายใน ห้องเรียนทุกห้องเป็นห้องปรับอากาศทั้งหมด มีสำนักงานกลาง มีระบบคอมพิวเตอร์ มีห้องปฏิบัติการ มีห้องสมุดผ่านระบบเครือข่ายทั้งหมด และส่วนหนึ่งได้เปรียบในเรื่องไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางเข้ามาเรียนในสถาบัน

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันจะใช้จำนวนนักศึกษาเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรเงินให้คณะต่างๆ โดยจะจัดงบประมาณการบริหารในส่วนกลางประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือ 80 เปอร์เซ็นต์จัดสรรให้คณะโปรแกรมวิชาต่างๆ รายได้อีกส่วนหนึ่งของคณะ โปรแกรมวิชาต่างๆ คือเงินค่าธรรมเนียมพิเศษ ซึ่งแต่ละโปรแกรมวิชาเก็บค่าธรรมเนียมพิเศษไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับลักษณะธรรมชาติของโปรแกรมวิชานั้นๆ เงินทั้งสองส่วนนี้สถาบันจะจัดสรรให้ในลักษณะเงินก้อน สถาบันให้อิสระแก่คณะในการใช้เงินดังกล่าว ซึ่งคณะจะต้องเสนอโครงการใช้เงินให้เสร็จสิ้นที่คณะต่างๆ โดยมีเงื่อนไขว่าโครงการที่นำเสนอจะต้องสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาสถาบันระยะ 5 ปี ซึ่งเริ่มต้นจัดทำที่คณะต่างๆ หลังจากนั้นสถาบันจะรวบรวมเพื่อจัดทำเป็นนโยบายรวมของสถาบัน แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบ สถาบันมอบให้สำนักวางแผน-พัฒนาประเมินโครงการต่างๆ เพื่อตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการในแต่ละปีการศึกษา

สถานการณ์ที่ 8

ในการแข่งขันกีฬาราชภัฏเกมที่จังหวัดสุรินทร์ปีนี้ มีคำถามว่ามาตรฐานอยู่ตรงส่วนใด การแข่งขันกีฬาของสถาบันต่าง ๆ นั้นจะมีมาตรฐานของตนเอง เช่น กีฬามหาวิทยาลัย กีฬาวิทยาลัย พลศึกษา หรือแม้แต่กีฬาโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ สถาบันราชภัฏจะต้องสร้างมาตรฐานให้เกิดขึ้นให้ได้ และจะต้องได้รับการรับรองจากกีฬาแห่งประเทศไทย เพื่อขอรับการสนับสนุนในส่วนของเงินและกรรมการผู้ตัดสิน สนามที่ใช้แข่งขันจะต้องเป็นสนามที่ได้มาตรฐานด้วย ดังนั้นสถาบันราชภัฏสวนดุสิตที่จะเป็นเจ้าภาพการแข่งขันกีฬาราชภัฏเกมในปี 2544 จะร่วมมือกับการกีฬาแห่งประเทศไทย ส่วนของการเป็นเจ้าภาพในกลุ่มรัตนโกสินทร์ จะเชิญผู้แทนจากสถาบันต่างๆ

มาตกลงกันเกี่ยวกับประเภทกีฬาที่แข่งขัน และมอบหมายให้แต่ละสถาบันเป็นเจ้าของประเภทกีฬาที่มีความพร้อม ส่วนการแข่งขันประเภทกรีฑานั้น สถาบันที่เป็นเจ้าภาพจะเป็นเจ้าของเรื่องดำเนินการ

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬาสถาบันราชภัฏ จะต้องคำนึงถึงศักดิ์ศรีของสถาบันจะต้องมีกระบวนการจัดการที่ทำให้เกิดมาตรฐาน และทำให้คนส่วนใหญ่ยอมรับในมาตรฐานนั้นให้ได้ จึงจะเสริมสร้างการแข่งขันกีฬาให้สมบูรณ์

สถานการณ์ที่ 9

อธิการบดีจะเลือกรองอธิการบดีด้วยตนเอง โดยพิจารณาความรู้ความสามารถในการทำงานการทำงานเป็นทีม มีใจบริการ ไม่ใช่แค่มีมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น การเป็นผู้บริหารจะต้องทำเพื่อองค์การเพื่อคนอื่น ไม่ใช่เพื่อตนเอง ที่อธิการบดีไม่ใช่กระบวนการสรรหา เพราะถือว่ารองอธิการบดีเป็นมือทำงานของอธิการบดี ถ้าให้คนอื่นเลือกแล้วมาขัดแย้งกันจะทำอย่างไร งานจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างไร รองอธิการบดีทั้งหลายก็คือเงาของอธิการบดีนั่นเอง ถ้าอธิการบดีขัดแย้งกับรองอธิการบดีจะทำงานด้วยกันได้อย่างไร อธิการบดีจะหาข้อมูลด้วยตนเอง และส่วนหนึ่งอธิการบดีเคยเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะ รองอธิการบดี เป็นเวลานาน จึงรู้ข้อมูลอาจารย์ในสถาบันเป็นอย่างดี ในการทำงานร่วมกัน ทีมงานจะต้องพูดกันตรงไปตรงมา อธิการบดีจะประเมินผลงานครึ่งเทอมของรองอธิการบดี ถ้าทำงานไม่ดีก็เปลี่ยนแปลงบุคคลได้ ในขณะนี้สถาบันยังไม่แต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี

วิธีการตัดสินใจ

ข้อมูลที่เป็นจริงจะเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจ การตัดสินใจจะอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เพียงอย่างเดียวไม่ได้แล้ว ปัจจุบันจะต้องมีระบบวิธีการคิดใหม่ ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม แต่ไม่จำเป็นจะต้องกลับไปเป็นรูปแบบเดิม อธิการบดีจะได้ข้อมูลจากทีมเลขานุการและทีมการตลาด

ติลล บัญเรื่องรอด อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

กรุงเทพมหานคร

สัมภาษณวันที่ 22 มกราคม 2543 เวลา 13.00-15.15 น.

สถานการณ์ที่ 1

การคัดเลือกบุคคลเข้ารับทุน จะพิจารณา ดังนี้

- การเพิ่มศักยภาพของสถาบัน จะพิจารณาว่าสาขาใดเป็นสาขาที่มีความต้องการสูงสุดในปัจจุบันและอนาคต เช่น เป็นสาขาที่คนสนใจมาเรียนมาก และเป็นที่ต้องการของสังคม ในปัจจุบันความต้องการเรียนสาขาบริหารธุรกิจ สาขาคอมพิวเตอร์ และสาขาการศึกษามีไม่มากนัก แต่ความต้องการในเชิงคุณภาพนั้นสูง

- ศักยภาพของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะดูจิตวิญญาณที่จะปฏิบัติงาน อายุราชการ และระยะเวลาที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน

สถาบันมีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำหน้าที่คัดเลือกบุคคลไปศึกษาต่ออยู่แล้ว รวมทั้งพิจารณากองทุนของสถาบัน ซึ่งมีเงินประมาณ 40 ล้านบาทด้วย การพิจารณาจะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความยุติธรรม คณะกรรมการประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษเป็นประธาน ผู้บริหาร คณบดี ผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่างๆ ในสถาบันเป็นกรรมการ เมื่อคณะกรรมการพิจารณาเสร็จสิ้น จะนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งจะประชุมทุกวันจันทร์ และนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบันต่อไป การตัดสินใจของสถาบันค่อนข้างจะรอบคอบ การตัดสินใจบางประเภทที่เป็นการตัดสินใจระยะยาว จะต้องผ่านขั้นตอนของคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหารสถาบัน และสภาประจำสถาบันด้วย

สถานการณ์ที่ 2

ลักษณะนี้เป็นการตัดสินใจแบบมีทางเลือก โดยใช้องค์คณะบุคคล และใช้ตารางตัดสินใจ โดยจะมีเกณฑ์หลายๆข้อ เช่น ความต้องการของสังคม ความพร้อมของสถาบัน การลงทุน ฯลฯ ซึ่งจะประเมินออกมาเป็นคะแนน และมีการกำหนดน้ำหนักของเกณฑ์แต่ละข้อ หลังจากนั้น นำคะแนนที่ได้จากการประเมิน มาคูณกับน้ำหนักของเกณฑ์ จะได้ค่า Value Contribution ออกมา เทคนิคดังกล่าวนำมาใช้เป็นองค์ประกอบเพื่อพิจารณาการตัดสินใจเท่านั้น อธิการบดีจะให้ความสำคัญกับเกณฑ์ เรียงตามลำดับได้แก่ ความต้องการของสังคม ความพร้อมของสถาบัน การลงทุน ความต้องการของผู้เรียน ฯลฯ ปัจจุบันนี้การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษามีจำนวนผู้ต้องการเรียนโดยรวมสูง สถาบันจะเปิดสอนในสาขาที่เป็นความต้องการของสังคม โดยพิจารณา

ความต้องการของผู้เรียน กับความต้องการใช้ประโยชน์ควบคู่กันไป การเปิดสอนจะไม่เปิดสอนในสาขาที่มีราคาแพง โดยถือหลักการบริการเป็นที่ตั้ง จะไม่แสวงหากำไรจากการจัดการศึกษา

ปัจจุบันสถาบันได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เปิดสอน 3 สาขา ได้แก่ Quality Management, Education Management และ Information Technology สำหรับแผนการเปิดสอนของสถาบันเอง ประกอบด้วย สาขาให้คำปรึกษา สาขาหลักสูตรและการสอน และสาขาวิจัย โดยสาขาวิจัยนั้นจะมีลักษณะเป็นวิทยวิจัย คือมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ เครื่องมือและสาระ และจะเปิดสอนถึงระดับปริญญาเอก

สถาบันได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งเป็นการจัดตั้งภายใน เพื่อที่จะแยกงานบัณฑิตศึกษาออกจากคณะต่างๆ เนื่องจากภารกิจของคณะส่วนใหญ่เป็นการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี

ความเห็นของอธิการบดีในการเปิดบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ เป็นการประกาศให้ทราบว่าสถาบันให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้ใหม่ การสร้างศักยภาพของคนด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มขึ้น อธิการบดีมีความเป็นห่วงว่า ถ้าไม่เน้นศักยภาพในการวิจัยให้กับผู้เรียน จะอธิบายสังคมไม่ได้ว่าปริญญาตรีและโทแตกต่างกันอย่างไร

สถานการณ์ที่ 3

สิ่งที่ยึดถือมาโดยตลอดคือ ต้องปฏิบัติตามระเบียบการพานักศึกษาไปศึกษานอกสถานที่อย่างเคร่งครัด ซึ่งจะต้องได้รับการอนุญาตจากผู้ปกครอง และมีการประกันภัย ถ้าดูจำนวนนักศึกษา 100 คน จะต้องใช้รถบัส 2 คัน โดยปกติแล้วจะขอให้รถตำรวจนำหน้าขบวนในการเดินทาง ในปัจจุบันมีโทรศัพท์มือถือ ซึ่งสามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นก็คาดหวังว่าคงจะได้รับการติดต่อทันทีทั้งจากตำรวจและอาจารย์ที่ควบคุมการเดินทาง จากมาตรการที่ได้วางไว้ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์อย่างไรขึ้นก็สามารถที่จะควบคุมสถานการณ์ได้ การเกิดอุบัติเหตุขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าเกิดที่ใด ถ้าอธิการบดีเดินทางไปได้จะเข้าไปดูแลทันที แต่อย่างน้อยที่สุดคณบดีหรือผู้บริหารในคณะจะต้องเข้าไปดูแลในสถานการณ์นั้นก่อน เพราะอธิการบดีจะต้องจัดการและมอบหมายผู้ที่เกี่ยวข้องภายในสถาบันให้เรียบร้อยก่อน การมอบหมายงานให้ไปดูแลนั้นจะพิจารณาตามสายงานเป็นหลัก หลังจากนั้นอธิการบดีจึงจะเข้าไปดูแลในเหตุการณ์

ความเห็นของอธิการบดีในการไปศึกษานอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่อธิการบดีอยากให้นักศึกษาได้ไป เพราะการที่นักศึกษาได้รู้ ได้เห็น ได้ศึกษา เป็นการพัฒนามนุษย์ได้ดีกว่าที่จะมานั่งเรียนในชั้นเรียน เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างสำหรับนักศึกษา

สถานการณ์ที่ 4

ในการปรับเปลี่ยน สถาบันจะต้องย้อนถามว่าเป็นนโยบายที่ต่อรองได้หรือไม่ ถ้าสามารถต่อรองได้จะเลือกกระบวนการที่คิดเอง ถ้าต่อรองไม่ได้จะดำเนินการตามที่รัฐสั่งการมา ในเรื่อง การเป็นนิติบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นด้วย แต่ที่เป็นสิ่งใหม่คือการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นการตัดสินใจในเรื่องนี้จะต้องศึกษาการออกนอกระบบให้ชัดเจน รวมทั้งข้อดี ข้อเสียต่อ สถาบันและสังคมไทยในอนาคต เมื่อได้ข้อมูลส่วนนี้แล้วจึงค่อยตัดสินใจ และจะต้องเป็นการตัดสินใจ ร่วมของประชาคมทั้งหมด ไม่ใช่อธิการบดีตัดสินใจคนเดียว

อธิการบดีกำลังศึกษาเรื่องการออกนอกระบบ ข้อดีที่เห็นได้ชัดคือการบริหารงานมีอิสระ มากขึ้น การตัดสินใจเด็ดขาดมากขึ้น เช่น กรณีการบริหารบุคคล มีเงินอุดหนุนมากขึ้น ความเห็น ของอธิการบดีโดยส่วนตัวไม่เห็นด้วยที่จะ Privatised สังคมไทย เพราะมองว่าการเป็นอิสระที่หลุดจาก การดูแลของรัฐ ซึ่งจะต้องหารายได้เอง โดยเอาระบบกำไรมาจัดการกับตัวเองให้มากขึ้น เป็นการเพิ่ม ระดับการแสวงหากำไรจากสังคมมากขึ้น ระบบราชการไม่ใช่ระบบหากำไร แต่เป็นระบบบริการ รัฐกำลังผลักดันระบบบริการไปแสวงหากำไร ที่อธิการบดีมีความสงสัยคือ ระบบราชการใหญ่เกินไป แล้วทำให้เลวทั้งระบบหรือไม่ เพราะในช่วงหายนะทางเศรษฐกิจ ถ้าข้าราชการมีเงินเดือนน้อยกว่านี้ อำนาจในการซื้อของสังคมจะลดลงไปแค่ไหน ความหายนะทางเศรษฐกิจจะหนักหน่วงแค่ไหน ดังนั้นอำนาจการซื้อของข้าราชการจึงช่วยพยุงภาวะเศรษฐกิจไว้ อีกส่วนหนึ่งที่ว่าเงินเดือนของ ข้าราชการมีสัดส่วนสูงนั้น เนื่องจากการเก็บภาษีได้ต่ำหรือไม่ เมื่อดูจากงบประมาณ 8 แสนล้านบาท รายได้จากการเก็บภาษีได้ก็เปอร์เซ็นต์ ได้ถึง 40 เปอร์เซ็นต์หรือไม่ ที่อธิการบดีเป็นห่วงคือขณะนี้ ประเทศในยุโรปไม่มีประเทศใดที่มีสัดส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐวิสาหกิจต่ำกว่าร้อยละ 5 ของประชากร แต่ประเทศไทยมีสัดส่วนไม่ถึงร้อยละ 3 ซ้ำยังลดแล้วลดอีก เพราะฉะนั้นในส่วนระบบ บริการประชาชน ถ้าเลิกลงเรื่อยๆสังคมนี้จะเต็มไปด้วยการแสวงหากำไร ดังนั้นการที่รัฐมีนโยบาย ให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ข้าราชการวิสาหกิจ และจำกัดจำนวนข้าราชการ เพื่อลดภาระงานของ ภาคราชการนั้น เป็นไปได้หรือไม่ ได้มองในแง่บริการจัดการรัฐโดยรวมหรือไม่ สถานการณ์อย่างนี้ เป็นอันตรายต่อประเทศไทยอย่างยิ่ง เพราะคนที่มีปัญญาคือเขาเปรียบสังคมมากขึ้น

สถาบันราชภัฏสวนสุนันทาจะปรับเปลี่ยนเป็นนิติบุคคลในส่วนราชการในปี 2545 แต่มี กลยุทธ์ในการเสนอเป็นในกำกับของรัฐ ซึ่งจะเขียนไว้ในบทเฉพาะกาลและมีเงื่อนไข

สถานการณ์ที่ 5

การพิจารณาความดีความชอบจะต้องได้จากผลของการประเมิน ซึ่งจะต้องสัมพันธ์กับ การมอบหมายงาน ขั้นตอนแรกสถาบันจะมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการระบุงาน ปริมาณงานที่ทำต่อสัปดาห์ สถานที่ที่ทำงาน และผู้บังคับบัญชาที่กำกับดูแลไว้อย่างชัดเจน ขั้นที่สองจะมีการประเมินผลงานตามลักษณะงาน เช่น งานสอนจะประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

ผู้ร่วมงาน และนักศึกษา หลังจากนั้นนำมาประมวลผล การประเมินดังกล่าวจะเป็นการประเมินเชิงคุณภาพ เช่น อาจารย์ ก. สอน 10 ชั่วโมง/สัปดาห์ สถาบันจะกำหนดเป็นภาระงานเท่ากับ 20 หน่วย จากภาระงานดังกล่าวจะประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลการประเมินนั้นมาตัดเป็นเกรด นำเกรดที่ได้ไปคูณกับภาระงาน จะได้จำนวนนับของงานนั้นๆออกมา งานอื่นๆก็ทำนองเดียวกัน เช่น อาจารย์ ก. รับผิดชอบงานนิเทศ 5 ชั่วโมง/สัปดาห์ ก็จะมีการประเมินงานนิเทศออกมาเช่นเดียวกัน สถาบันได้กำหนดเกณฑ์การให้ความดีความชอบอาจารย์ในระดับสองชั้นขึ้นครึ่ง หนึ่งชั้น ว่าจะเป็นจำนวนนับเท่าไร สมมุติอาจารย์ที่ได้สองชั้นในปีนี้จะต้องได้จำนวนนับ 105 หน่วยขึ้นไป ในกรณีที่จำนวนเงิน 5 เปอร์เซนต์ที่จะขึ้นความดีความชอบสองชั้นมี 20 คน แต่จำนวนคนที่ได้จำนวนนับเกิน 105 หน่วยมี 25 คน สถาบันจะตัดจำนวนตามสิทธิที่ได้คือ 20 คน ส่วนที่เกิน 5 คนนั้นจะเป็นหน่วยสะสมในปีหน้า ในกรณีขึ้นครึ่งก็ดำเนินการเช่นเดียวกัน สถาบันจะทำการประเมินภาคเรียนละ 1 ครั้ง โดยมีฝ่ายการเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ อธิการบดี จะประเมินการทำงานของรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี กรรมการบริหารในสภาประจำสถาบัน รองอธิการบดีจะประเมินการทำงานของคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก เป็นต้น การพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะเป็นที่ประชุมอธิการบดีและรองอธิการบดี

สถานการณ์ที่ 6

สถาบันจะต้องพิจารณาปรัชญาและสภาวะสังคม ปรัชญาของสถาบันจะต้องเป็นผู้ให้บริการสังคม และยืนอยู่ข้างคนยากคนจน ส่วนสภาวะสังคมนั้นในขณะนี้ เป็นภาวะที่เศรษฐกิจกำลังย่ำแย่ คนในสังคมมีอำนาจซื้อทางการเรียนรู้ต่ำ ถ้าสถาบันไม่เกื้อหนุนก็หมายความว่าภูมิปัญญาสังคมไทย ในภาวะวิกฤตจะวิกฤตหนักขึ้นไปอีก ดังนั้นสถาบันจึงตัดสินใจที่จะพยายามรับนักศึกษาจำนวนมากที่สุด โดยไม่ให้เสียคุณภาพ สถาบันมีปัญหาในเรื่องอัตราค่าจ้างอาจารย์ ในปีที่ผ่านมาจำนวนคนที่เกษียณและลาออกก่อนเกษียณมีทั้งสิ้น 18 คน และปีถัดไปจะมีจำนวนหลายคน ซึ่งมีผลกระทบต่อสถาบันค่อนข้างมาก วิธีคิดของสถาบันนั้นจะคงจำนวนนักศึกษาให้สม่ำเสมอไว้ เช่น สถาบันรองรับนักศึกษาได้ประมาณ 8,000-10,000 คน ก็จะรักษาจำนวนนี้ไว้ให้คงที่ ทั่วๆไปที่ทรัพยากรลดลง วิธีการที่จะไม่ทำให้คุณภาพลดลง คือนำเอานวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษาในรูปแบบของห้องเรียนรวม หรือห้องเรียนขนาดใหญ่ และจัดระบบการไม่เข้าชั้นเรียน ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการเพิ่มภาระการเรียนของนักศึกษา แต่เป็นการลดภาระการสอนของอาจารย์ลง ขณะเดียวกันสถาบันจะจัดระบบต่างๆที่เกื้อหนุนให้เกิดคุณภาพ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต สื่อใหม่ๆ โดยเฉพาะสื่อภาษาอังกฤษ ฯลฯ สิ่งใดที่จะช่วยให้นักศึกษาเข้าถึงการเรียนรู้ได้ สถาบันจะดำเนินการอย่างเต็มที่ ในกลุ่มสาขาที่มีภาคปฏิบัติ สถาบันจะคงจำนวนไว้ตามปกติ ในกรณีที่ขาดแคลนอาจารย์ สถาบันจะดำเนินการจ้างผู้สอนโดยใช้เงินบำรุงการศึกษา

ที่อธิการบดีเป็นห่วงคือที่ฟังในยามยากของนักศึกษา สถาบันจึงได้จัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีความคิดรวบยอดว่า อยากให้เป็นบ้านที่สองที่จะสร้างความรักความผูกพันด้วยความจริงใจ ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา

สถานการณ์ที่ 7

สถาบันจะแยกงานประจำออกจากงานพัฒนา ซึ่งงานประจำจะต้องจัดงบประมาณให้ได้ก่อน ส่วนงานพัฒนาจะจัดให้เต็มโครงการ เช่น โครงการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ ก่อนที่จะดำเนินการ สถาบันจะจ้างบริษัทที่ปรึกษามาศึกษาและวางแผนแม่บททั้งสถาบัน โครงการอื่น ๆ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน วิธีการในการพิจารณา จะนำโครงการต่าง ๆ มาแข่งขันกัน และเรียงลำดับ โดยจะตัดโครงการที่อยู่ท้ายๆออกไปก่อน เกณฑ์ในการพิจารณาจะคำนึงถึงประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับ และคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลัก สถาบันได้ทำจุดเน้นกว้างๆไว้ 4 อย่าง คือ การทำสถาบันให้เป็นสวนแห่งภูมิปัญญา จุดเน้นนี้เป็นจุดเน้นกลาง โดยจะแยกเป็นสวนภูมิปัญญาเฉพาะด้าน เช่น การยึดมั่นในสถาบันพระมหากษัตริย์ ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา การเรียนรู้เกี่ยวกับสถาบัน ฯลฯ การสร้างคุณธรรมและศิลปวัฒนธรรมไทย การเสริมสร้างวิชาชีพครู ซึ่งมีมุมมองที่กว้างกว่าปัจจุบัน คือต้องการสร้างภาวะความเป็นครูให้คนไทยทุกคน การพัฒนาและรับเทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า ดังนั้นในโครงการพัฒนา ถ้าเข้ากรอบจุดเน้น 4 อย่าง จะได้รับการพิจารณาในลำดับที่สำคัญ

สถาบันได้กำหนดให้การพิจารณาโครงการต้องเป็นไปตามลำดับ ตามสายงาน โดยผ่านคณะศูนย์/สำนัก หลังจากนั้นสำนักวางแผน-พัฒนาจะประเมินเบื้องต้น แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหารสถาบัน และสภาประจำสถาบันต่อไป

สถานการณ์ที่ 8

สถาบันจะต้องวางระบบงานเพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยตั้งคณะกรรมการอำนวยการในกลุ่มสถาบัน อธิการบดีจะเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการเอง ส่วนที่สองตั้งคณะกรรมการดำเนินการโดยรวม ส่วนที่สามตั้งคณะกรรมการปฏิบัติการในกีฬาแต่ละประเภท หลังจากนั้นจะมีการประชุมตามลำดับ เพื่อบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ แต่ละสถาบันในกลุ่มก็จะแต่งตั้งคณะกรรมการภายในสถาบันเอง

ความเห็นของอธิการบดีในการแข่งขันกีฬานักศึกษาสถาบันราชภัฏนั้น ปรัชญาของกีฬาเพื่อสร้างพลานามัยและน้ำใจนักกีฬา กีฬามี 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ กีฬาเพื่อออกกำลังกาย และกีฬาเพื่อการแข่งขัน ในส่วนแรกยังไม่ถึงจุดนั้น จะต้องสร้างนิสัยออกกำลังกายให้ทุกคน ส่วนประเด็นที่สองน่าจะเป็นผลพลอยได้

สถานการณ์ที่ 9

ขั้นแรกจะต้องศึกษาข้อมูลจุดอ่อนจุดแข็งของงาน และคนของสถาบันย้อนหลัง หลังจากนั้น อธิการบดีจะจัดงานให้เป็นหมวดหมู่ และพิจารณาบุคคลลงในงานนั้นๆ เนื่องจากรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีก็คือตัวอธิการบดี ดังนั้นจึงไม่ให้มีการลงคะแนนเสียงใดๆทั้งสิ้น การวางตัว บุคคลจะพิจารณาหลายชั้น ชั้นแรกวางตัวบุคคลก่อน ชั้นที่สองจะพิจารณาประวัติและภูมิหลังเพื่อดูว่า เมื่อคนเหล่านั้นทำงานร่วมกันจะมีปัญหาหรือไม่ ชั้นที่สามจะดูว่าครอบคลุมงานทั้งหมดหรือยัง

เกณฑ์สำหรับการพิจารณาบุคคลเพื่อเป็นรองอธิการบดี ได้แก่ เป็นข้าราชการซี 8 ขึ้นไป มีความถนัด ความสามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องเป็น คนหนุ่มที่สามารถไปกับนักศึกษาได้ ทุกคนต้องมีทัศนคติที่ดีต่อสังคม และมีหลักการทำงาน ที่คล้ายคลึงกัน เช่น มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่คดโกง ส่วนผู้ช่วยอธิการบดีจะดูตามลักษณะ งานพิเศษที่ต้องการความลุ่มลึก ซึ่งจะมีผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สิน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวัฒนธรรม ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายตรวจสอบภายใน ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัย ในการทำงานร่วมกัน อธิการบดี เพียงแต่บอกทิศทางการทำงานให้แต่ละฝ่ายเท่านั้น

วิธีการตัดสินใจ

วิธีการตัดสินใจจะใช้การตัดสินใจร่วม เพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ เมื่อตัดสินใจ เสร็จแล้วจะต้องมีพันธะผูกพันต่อกันและกันสูง

ภาคผนวก ค

ตารางแสดงงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏ
ต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้
ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ

ตารางแสดงงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ

- คำชี้แจง 1. ขอความกรุณาท่านโปรดกาเครื่องหมาย (✓) ในช่องของงานที่ท่านต้องตัดสินใจโดยตรง และ/หรือได้มอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ
 2. งานแต่ละงานที่ท่านสามารถกาเครื่องหมาย (✓) ได้มากกว่าหนึ่งช่อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรมมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ

ประเภทของงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร																							
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมและวิเทศสัมพันธ์	รองอธิการบดีฝ่ายรายได้และทรัพย์สิน	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์	ผู้อำนวยการบดี	คณบดี	หัวหน้าโปรแกรมวิชา	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา	คณบดี-นพทวงเวทสำนักนศนศ	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริหารวิชาการ	ผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรม	ผู้อำนวยการสำนักงานบริการการบดี	ผู้อำนวยการศูนย์ศูนย์คอมพิวเตอร์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการ		
งานนโยบายและงานริเริ่ม * การดำเนินงานที่เกี่ยวกับนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญ																								
งานออกแบบ ข้อบังคับ และการปรับปรุง/แก้ไข * การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการออกระเบียบ หรือปรับปรุงแก้ไขระเบียบ หรือข้อบังคับ																								
งานวางแผน * การจัดทำแผนพัฒนาสถาบัน																								
* การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี																								
* การจัดทำแผนปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง																								

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน										
	ค.บ.บ.จ.อ.	ร.บ.ร.บ.อ.อ.	ร.บ.ช.ช.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.	ค.บ.ค.ค.อ.อ.
* การจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ											
* การจัดทำแผนวิจัย											
* การจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง											
* การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี											
* การจัดทำแผนการรับนักศึกษา											
งานงบประมาณและแหล่งทุน											
* การตั้งค่าขอเงินงบประมาณประจำปี											
* การจัดสรรเงินนอกงบประมาณของสถาบัน											
* การแสวงหาแหล่งทุนภายใน/ต่างประเทศ											

ประเภทของงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร												
	อธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	อธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี	รองอธิการบดี
งานติดตามและประเมินผล													
* การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี													
* การควบคุมและประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง													
* การประเมินกำลังคน/อัตรากำลัง													
* การรายงานค่าใช้จ่ายประจำปี													
* การสร้างระบบ การติดตาม กำกับ ประเมินผล เพื่อ ควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานต่าง ๆ													
งานพัฒนาระบบบริหาร/จัดการ													
* การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ													
* การลดขั้นตอนการทำงานในกระบวนการอนุมัติ และสายบังคับบัญชา													

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน												
	อธิการบดี	รองอธิการบดี	คณบดี	รองคณบดี	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	หัวหน้างาน	รองหัวหน้างาน	เจ้าหน้าที่	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค	ช่างเทคนิค
# การสร้างกลไกเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา													
# การสร้างกลไกการกระจายอำนาจในสถาบัน													
# การกำหนดภาระงานของคณาจารย์ในสถาบัน													
# การดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้างตามแผนงาน/งาน/โครงการ													
งานประชาสัมพันธ์													
# การบริหารงานประชาสัมพันธ์													
งานสรรหาและคัดเลือกบุคลากร													
# การสรรหาและคัดเลือกรองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี													
# การสรรหาและคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์พิเศษ													
# การพัฒนา/ทบทวน/ปรับปรุงวิธีการคัดเลือกนักศึกษา													

ประเภทของงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร												
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายศึกษานิเทศกิจ	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรม	รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	อธิการบดีฝ่ายพิเศษ	อธิการบดีฝ่ายบริหาร	อธิการบดีฝ่ายบริหาร	อธิการบดีฝ่ายบริหาร
งานบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร													
* การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัย อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง													
* การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย การให้มาหรือไปช่วยราชการ การโอน การขอกลับเข้ารับราชการของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง													
* การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานของ อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง													
* การจัดตั้งกองทุน มูลนิธิต่างๆ เพื่อพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง													
* การแลกเปลี่ยนผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และ นักศึกษา กับมหาวิทยาลัยในประเทศ/ต่างประเทศ													

ตำแหน่งผู้บริหาร ประเภทของงาน	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	ดี	
# การสร้างบรรยากาศและปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการของอาจารย์																								
งานพัฒนาการเรียนการสอน # การเปิดสอน ยกเลิกวิชา/สาขาวิชา/หลักสูตร																								
# การกำหนดตารางเวลาเรียน การจัดห้องเรียน/กิจกรรม																								
# การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/การเรียนการสอน																								
# การพัฒนาระบบเทียบโอนหน่วยกิตข้ามโปรแกรมวิชา/คณะ/สถาบัน																								
# การพัฒนาและสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้																								
# การจัดการอาคารเรียน ห้องเรียน การบำรุงรักษา/ซ่อมแซม																								

ตำแหน่งผู้บริหาร ประเภทของงาน	อธิการบดี	รักษาราชการอธิการบดี	รองอธิการบดี	คณบดี	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน	คณบดี - หน่วยงาน
งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ * การจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของสถาบัน ด้านการเรียนการสอน การบริหาร และการบริการ																						
งานส่งเสริมวิจัย * การสนับสนุน/ส่งเสริมงานวิจัย																						
งานบริการและทุนการศึกษา * การบริหารหอพัก/โรงอาหาร/ร้านค้า/อาคารองค์การ นักศึกษา																						
* การให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่นักศึกษา เช่น เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา มูลนิธิ กองทุนการศึกษา																						
งานพัฒนานักศึกษาและกิจกรรม * การปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศนักศึกษา																						

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน															
	อธิการบดี	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนพัฒนา	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	อธิการบดีพิเศษและบรรณารักษ์ฝ่ายบริการข้อมูล	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรม	อธิการบดีพิเศษและอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ	รองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรม	อธิการบดีพิเศษและอธิการบดีฝ่ายบริหาร	อธิการบดีพิเศษและอธิการบดีฝ่ายบริหาร	อธิการบดีพิเศษและอธิการบดีฝ่ายบริหาร
* การให้คำปรึกษาและแนะแนว																
* การบริหารเกี่ยวกับวินัย/ความประพฤตินักศึกษา/ การวิเคราะห์ข้อโต้แย้ง																
* การพัฒนาบุคลิกภาพ จริยธรรม และคุณธรรมของ นักศึกษา																
* การดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจกรรม กีฬา องค์การ นักศึกษา องค์การบริหารนักศึกษา สภานักศึกษา สโมสรนักศึกษา และชมรมนักศึกษา																
งานศิษย์เก่า																
* การบริหารงานศิษย์เก่าสัมพันธ์																

ตำแหน่งผู้บริหาร	ประเภทของงาน												
	อธิการบดี	รองอธิการบดี	คณบดี	รองคณบดี	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ	ผู้อำนวยการ
งานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ													
* การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการบริหารนอกสถาบัน													
* การศึกษา การพัฒนา การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนท้องถิ่น													
* การแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยในประเทศ/ต่างประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานอาจารย์													
งานประเพณีและวัฒนธรรม													
* การดำเนินงานที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยของชาติ													
* การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีไทยของนักศึกษา													
* การศึกษา ค้นคว้า ทำนุบำรุง รณรงค์ ส่งเสริม เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม													

ภาคผนวก ง

ตารางองค์ประกอบของเกณฑ์การตัดสินใจ

คำชี้แจง

ขอความร่วมมือจากท่านอธิการบดี โปรดให้คะแนนองค์ประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ แต่สถานการณ์มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ทั้งนี้ต้องให้คะแนนตามน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบ โดยจะต้องกระจายคะแนนตามน้ำหนักให้ครบทุกองค์ประกอบหลักทุกข้อ ส่วนองค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักบางอย่างที่ท่านเห็นว่าไม่มีความสำคัญ/จำเป็น อาจจะไม่ให้คะแนนก็ได้

การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	<p>ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน</p> <p>1.1 แผนพัฒนาบุคลากร</p> <p>1.2 แผนการรับนักศึกษา แผนการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา</p> <p>1.3 แผนการพัฒนาคณะ/โปรแกรมวิชาต่าง ๆ</p>	
2	สาขาที่สำเร็จการศึกษา ตรงหรือใกล้เคียงกับสาขาที่จะศึกษาต่อ	
3	<p>คุณสมบัติส่วนตัวของผู้สมัครรับทุน</p> <p>3.1 มีคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>3.2 มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะรับทุน</p>	
4	ภูมิลำเนา (เป็นคนในพื้นที่)	
5	<p>ศักยภาพและความสามารถที่จะสำเร็จการศึกษา</p> <p>5.1 พื้นฐานความรู้เดิม ผลการเรียนที่ผ่านมา</p> <p>5.2 ความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์</p> <p>5.3 ความรู้ความสามารถทางภาษาอังกฤษ</p> <p>5.4 ความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะศึกษาต่อ</p>	
6	<p>การปฏิบัติงานที่ผ่านมาให้แก่สถาบัน</p> <p>6.1 มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ</p> <p>6.2 มีความรับผิดชอบ</p> <p>6.3 ตั้งใจทำงาน มุ่งมั่น อุตสาหะ</p>	
7	<p>การทำประโยชน์ให้แก่สถาบันเมื่อสำเร็จการศึกษา</p> <p>7.1 นำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ</p> <p>7.2 มีเวลาที่จะทำประโยชน์ให้แก่สถาบันได้หลายปีก่อนจะเกษียณ</p>	

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
8	ความอาวุโส	
	8.1 อายุจริง 8.2 อายุราชการ	
รวม		100

การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	ศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน	
	1.1 หลักสูตร 1.2 ทรัพยากรบุคคล (ภายในและภายนอก) 1.3 หนังสือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	
2	ความต้องการ	
	2.1 ของต้นสังกัด 2.2 ของท้องถิ่น 2.3 ของสังคม	
3	ความต้องการของผู้เรียน	
4	ประโยชน์	
	4.1 ต่อท้องถิ่น 4.2 ต่อสังคม 4.3 ต่อประเทศชาติ	
5	ความคุ้มค่าในการลงทุน	
	รวม	100

การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529	
	1.1 ขออนุญาตจากสถาบันตามขั้นตอน 1.2 มีอาจารย์ควบคุมการเดินทาง 1.3 มีใบอนุญาตจากผู้ปกครอง 1.4 มีกำหนดการในการเดินทาง	
2	เป็นโครงการที่อยู่ในแผนการเรียนการสอน และแผนงบประมาณของสถาบัน	
3	เป็นสถานที่/สถานประกอบการที่จำเป็นต้องไปศึกษาดูงาน เพื่อเสริมสร้าง การเรียนรู้จริงในโปรแกรมวิชานั้น ๆ	
4	คำนึงถึงความปลอดภัยและการป้องกันไว้ก่อน	
	4.1 การศึกษาเส้นทางและการเดินทาง	
	4.1.1 ศึกษาเส้นทางการเดินทางโดยละเอียด 4.1.2 มีรถตำรวจทางหลวงนำหน้าขบวน 4.1.3 ไม่เดินทางในเวลากลางคืน 4.1.4 ไม่เดินทางในฤดูฝน	
	4.2 รถจ้างเหมา/รถสถาบัน	
	4.2.1 มีสภาพที่ดี 4.2.2 มีการตรวจเช็คก่อนเดินทาง 4.2.3 มีการประกันอุบัติเหตุ	

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
	4.3 พนักงานขับรถ	
	4.3.1 คำนึงถึงเส้นทาง 4.3.2 แต่งกายเรียบร้อย 4.3.3 ไม่มีอาการเมินเมาขณะขับรถ	
	4.4 นักศึกษา	
	4.4.1 ไม่ดื่มสุราระหว่างเดินทาง 4.4.2 มีการประกันชีวิตก่อนเดินทาง 4.4.3 แต่งชุดสุภาพเรียบร้อยระหว่างศึกษาตุงาน	
	รวม	100

การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (นโยบายรัฐบาล กฎหมาย พ.ร.บ.การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 หนังสือแสดงเจตจำนงที่ทำกับธนาคารเพื่อการพัฒนา เอเชีย กระแสสังคม กระแสโลก) และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม	
2	ศึกษาข้อดีและข้อเสียของการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ หรือเป็น หน่วยงานในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อประชาคม ท้องถิ่น และสังคม	
3	ศึกษาการกำหนดกรอบและทิศทาง	
	3.1 ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ 3.2 ของคณะกรรมการปฏิรูประบบการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ	
4	ศึกษาแนวโน้มอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ของการอุดมศึกษาไทย	
5	ศึกษาความต้องการของประชาคม	
	5.1 นักศึกษา 5.2 อาจารย์ ข้าราชการพลเรือน 5.3 ศิษย์เก่า 5.4 บุคลากรในท้องถิ่น 5.5 สภาประจำสถาบัน	
6	พิจารณาศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน	
	6.1 บุคลากร ทั้งในด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ 6.2 สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ	
7	พิจารณาการเงินและงบประมาณ	
	7.1 การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนของรัฐบาล 7.2 การหารายได้ของสถาบัน	

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
8	เตรียมการในสิ่งที่จำเป็นต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 8.1 การพัฒนาบุคลากร 8.2 การประกันคุณภาพ 8.3 การปรับระบบบริหารและจัดการ 8.4 การบริหารบุคลากร	
	รวม	100

การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	ยึดกฎของ ก.พ. และ ก.ค. เป็นหลัก	
	1.1 มีการกำหนดภาระงาน 1.2 มีการประเมินปีละ 2 ครั้งโดยเปิดเผย 1.3 การประเมินครอบคลุมงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ	
2	มีการกำหนดผู้ประเมิน อาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และรองอธิการบดี ไว้อย่างชัดเจน	
3	ใช้ข้อมูลการได้รับความดีความชอบที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา	
4	พิจารณาด้านคุณธรรมและจริยธรรม	
	4.1 เน้นจรรยาบรรณวิชาชีพ 4.2 เน้นความรับผิดชอบ	
รวม		100

การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ

ท.	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	เปิดรับจำนวนที่พอเหมาะ และให้มีการควบคุมคุณภาพเพื่อตอบสนอง	
	1.1 ความต้องการของผู้เรียน 1.2 ความต้องการของท้องถิ่น	
2	สนองตอบนโยบาย	
	2.1 ของกระทรวงศึกษาธิการ 2.2 ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ	
3	พิจารณาศักยภาพพื้นฐานของสถาบัน	
	3.1 ภาระการสอนของอาจารย์ 3.2 ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน 3.3 ความสามารถในการหาอาจารย์พิเศษมาสอน/บรรยาย	
4	ใช้กระบวนการบริหาร/จัดการ เพื่อเสริมประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ให้เกิดคุณภาพ	
	4.1 นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในห้องเรียน 4.2 เปิดศูนย์นอกสถาบัน 4.3 ขยายหมู่เรียน 4.4 เพิ่มจำนวนนักศึกษาในหมู่เรียน 4.5 จัดห้องเรียนรวม 4.6 ขยายเวลาเรียน	
5	จัดให้มีการควบคุมคุณภาพ	
	5.1 โดยจัดระบบประกันคุณภาพ 5.2 โดยจัดระบบการประเมินผลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	
	รวม	100

การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	จัดสรรตามข้อบังคับคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงินของสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2541 โดยจัดสรรเงิน 80% ของประมาณการรายรับ	
2	เงินที่เก็บตามระเบียบที่กำหนดไว้เฉพาะงาน/กิจกรรม จะต้องจัดสรรให้งาน/กิจกรรมนั้น ๆ โดยตรง	
3	คำนึงถึงผลประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับและคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลัก	
4	สอดคล้องกับกรอบนโยบายและจุดเน้นในการพัฒนาสถาบันในแต่ละปี	
5	การจัดสรรเงินอยู่ภายใต้กรอบแผนงาน/งาน/โครงการเป็นหลัก	
6	เงินที่จัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ไปนั้น ในกรณีที่ใช้ไม่หมดในปีการศึกษานั้น หน่วยงานต่าง ๆ สามารถสะสมเงินได้	
	รวม	100

การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	วิเคราะห์ภารกิจและกระบวนการในการจัดการแข่งขันให้ได้มาตรฐาน	
2	เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรที่จะรับผิดชอบภาระงานต่าง ๆ ทั้งหมด	
3	เตรียมความพร้อมในด้านอื่น ๆ	
	3.1 สนามแข่งขัน และอุปกรณ์การแข่งขัน 3.2 ที่พักนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม 3.3 อาหาร 3.4 นักกีฬาของสถาบัน ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม 3.5 เทคนิคกีฬา (กติกาการแข่งขัน มาตรฐานการแข่งขัน กรรมการผู้ตัดสิน)	
4	สร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าภาพร่วมของบุคลากรทุกคนในสถาบัน	
5	มอบหมายให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเตรียมการและจัดการแข่งขันให้มากที่สุด	
6	เชิญหน่วยงานต่าง ๆ มาร่วมเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน (จังหวัด ชมรมต่าง ๆ ในจังหวัด เทศบาล การกีฬาแห่งประเทศไทย วิทยาลัยพลศึกษาของจังหวัด)	
7	ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในเรื่องต่างๆที่สถาบันยังไม่มีความพร้อม (สนามแข่งขัน กรรมการผู้ตัดสิน ผู้ฝึกสอนนักกีฬา อุปกรณ์การแข่งขัน สถานที่พัก งบประมาณสนับสนุน การประชาสัมพันธ์)	
8	วางแผนด้านงบประมาณที่จะใช้ในการแข่งขัน	
	8.1 งบประมาณของสถาบัน 8.2 งบประมาณสมทบจากกลุ่มสถาบัน 8.3 งบประมาณสนับสนุนจากภายนอก	
	รวม	100

การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

ที่	องค์ประกอบของการตัดสินใจ	คะแนน
1	เป็นที่ยอมรับของประชาคมในสถาบัน	
2	เคยเป็นผู้บริหารในระดับคณะ ศูนย์/สำนัก มาแล้ว	
3	เป็นคนดี มีคุณธรรม และจริยธรรม	
	3.1 ไม่เห็นแก่ตัว 3.2 ซื่อสัตย์สุจริต 3.3 มองประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3.4 เป็นแบบอย่างที่ดีของอาจารย์และนักศึกษา 3.5 ไว้วางใจได้	
4	สามารถทำงานร่วมกับอธิการบดี รองอธิการบดี และอาจารย์ได้	
5	มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ที่จะทำงานที่มอบหมาย ให้รับผิดชอบได้	
6	มีทีมงานหรือผู้ที่ร่วมมือในการทำงานนั้น ๆ	
	รวม	100

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินการสร้างแบบ

ในการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship Model) มีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ประกอบด้วย นักการอุดมศึกษาจำนวน 4 คน อดีตอธิการบดีสถาบันราชภัฏ (อธิการวิทยาลัยครู) จำนวน 4 คน และอธิการบดีสถาบันราชภัฏในปัจจุบันจำนวน 4 คน ดังต่อไปนี้ (รายชื่อเรียงตามลำดับอักษร)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา

1. ศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย
อดีตรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย
อาจารย์ประจำวิชาอุดมศึกษา
คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร. อมรวิรัช นาครทรรพ
อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา
คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. รองศาสตราจารย์ ดร. อินทร์ ศรีคุณ
อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
อดีตรองอธิบดีกรมการฝึกหัดครู
อดีตอธิการวิทยาลัยครูสกลนคร นครราชสีมา จันทรเกษม

ผู้ทรงคุณวุฒิอดีตอธิการบดีสถาบันราชภัฏ (วิทยาลัยครู)

1. รองศาสตราจารย์เทื้อน ทองแก้ว
อดีตอธิการบดีสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ จรรย์านุกูล
อดีตผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษา สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
อดีตอธิการวิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พล คำปึงส์
อดีตอธิการวิทยาลัยครูอุบลราชธานี สวนสุนันทา
อดีตอธิการบดีสถาบันราชภัฏอุตรธานี

4. รองศาสตราจารย์ไพโรธ เลิศพิริยกุลมล
อดีตอธิการวิทยาลัยครูกำแพงเพชร รำไพพรรณี

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอธิการบดีสถาบันราชภัฏปัจจุบัน

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ดิลก บุญเรืองรอด
อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิวัต กลิ่นงาม
อธิการบดีสถาบันราชภัฏนครปฐม
3. รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ
อธิการบดีสถาบันราชภัฏเลย
4. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย เทียนน้อย
อธิการบดีสถาบันราชภัฏธนบุรี

ประวัติผู้วิจัย

นายประจวบ สุขสมบูรณ์ เกิดเมื่อวันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2495 สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกเคมี จากวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร เมื่อปี พ.ศ. 2516 สำเร็จวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม) สาขาการสอนเคมี จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2520 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 สถาบันราชภัฏเลย สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกระทรวงศึกษาธิการ

