

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในบทนี้มี 3 ประการ คือ สาระสำคัญเกี่ยวกับพื้นฐานการบริหารมหาวิทยาลัยและตัวอธิการบดี สาระสำคัญเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี และ สาระสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดี เพื่อเป็นการนำความคิดสำหรับการพิจารณาวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

#### สาระสำคัญเกี่ยวกับพื้นฐานการบริหารมหาวิทยาลัยและอธิการบดี

ด้านพื้นฐานการบริหารมหาวิทยาลัย จะได้กล่าวถึงประเภท โครงสร้าง ของมหาวิทยาลัย และการแบ่งรูปแบบของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ส่วนด้านอธิการบดีจะได้อีกกล่าวถึงงานวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวกับอธิการบดีในด้านต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับกฎหมาย และอธิการบดีกับสภามหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งสาระสำคัญมีดังต่อไปนี้

#### ประเภทของมหาวิทยาลัย

การแบ่งประเภทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น จำแนกตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย ได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่
  - 1.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 1.2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
  - 1.3 มหาวิทยาลัยขอนแก่น
  - 1.4 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
  - 1.5 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - 1.6 มหาวิทยาลัยอบลราชธานี
  - 1.7 มหาวิทยาลัยมหิดล

- 1.8 มหาวิทยาลัยศิลปากร
- 1.9 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 1.10 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 1.11 มหาวิทยาลัยบูรพา
- 1.12 มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. มหาวิทยาลัยที่ใช้ชื่อว่า "สถาบัน" ได้แก่
  - 2.1 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
  - 2.2 สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
  - 2.3 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
  - 2.4 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
  - 2.5 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
  - 2.6 สถาบันเทคโนโลยีสังคมเกริก
3. มหาวิทยาลัยเปิดของรัฐ ได้แก่
  - 3.1 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
  - 3.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นระบบราชการ หรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ได้แก่
  - 4.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
  - 4.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
5. มหาวิทยาลัยเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 ได้แก่
  - 5.1 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
  - 5.2 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
  - 5.3 มหาวิทยาลัยนพรัตน์
  - 5.4 มหาวิทยาลัยศรีปทุม
  - 5.5 มหาวิทยาลัยสยาม
  - 5.6 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
  - 5.7 มหาวิทยาลัยรังสิต
  - 5.8 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

## 5.9 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

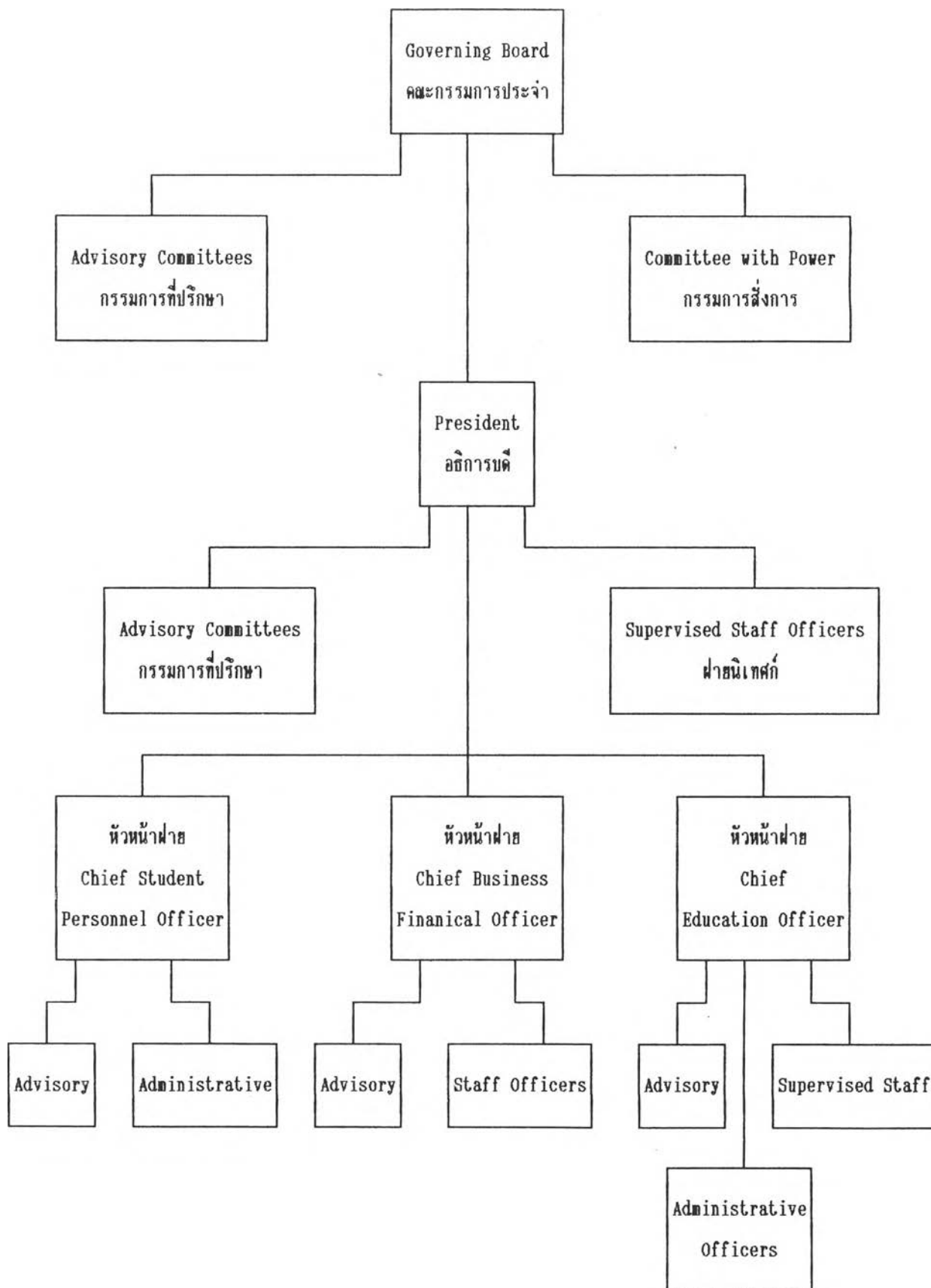
## 5.10 มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์

## 5.11 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

ในต่างประเทศได้มีการแบ่งประเภทและโครงสร้างของการบริหารมหาวิทยาลัยแตกต่างกันเช่นเดียวกับประเทศไทย โดยขอนำเสนอสาระจากวรรณกรรมและงานวิจัยต่อไปนี้

จากบทความของ อมรา ต้นสัจจา (2513) เรื่อง "การบริหารงาน มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา" ที่ได้รวบรวมจากตำราต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาดูงานด้านการบริหารมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ แม้ข้อเขียนนี้ได้ลงเผยแพร่มานานแล้วก็ตาม แต่ข้อมูลต่าง ๆ ยังคงใช้เป็นประโยชน์ได้หลายส่วนในปัจจุบันคือ

การจัดรูปงานด้านบริหารของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ส่วนมากการปกครองและการบริหารจะเป็นอิสระ แม้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ก็ควบคุมเพียงนโยบายและการเงินเท่านั้น ส่วนการบริหารทั่วไปและการบริหารทางวิชาการ มหาวิทยาลัยมีอำนาจและเสรีภาพในการดำเนินงานได้โดยอิสระ ซึ่งหลักทั่วไปนโยบายและหน้าที่ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จะมีการกำหนดไว้ในข้อกำหนดที่เรียกว่า "Charter" ของแต่ละสถาบัน มีการจัดตั้งกรรมการต่าง ๆ และผู้ดำเนินการบริหารด้านต่าง ๆ ประจำมหาวิทยาลัยไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแห่งใดมีขนาดใหญ่ มีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก ก็มีความจำเป็นที่จะต้องมีคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการที่ปรึกษาหลายคณะ สำหรับสายการบริหารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายแบบ แต่เมื่อประมวลแล้วมีลักษณะที่ถือว่าเป็นพื้นฐานร่วมกัน (basic general organization) ดังนี้คือ (โปรดดูแผนภูมิหรือโครงสร้างในหน้าต่อไป)



## 1. คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัย (Board)

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมีชื่อเรียกต่าง ๆ กันดังนี้ คือ Board of Regents, Board of Trustees, Board of Control, Board of Directors และ Board of Governors

คณะกรรมการดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ

### 1.1 คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัยของรัฐ มีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่

- (1) มหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระเต็มที่
  - (1.1) มหาวิทยาลัยมีกฎหมายของตนเอง
  - (1.2) สมาชิกของคณะกรรมการได้รับเลือกตั้งจากประชาชนทุกคนในรัฐ
  - (1.3) วางนโยบายจัดการศึกษามหาวิทยาลัยได้โดยอิสระไม่ต้องขอความเห็นชอบและไม่ต้องรายงานผลงานต่อสภานิติบัญญัติ
  - (1.4) ความเกี่ยวข้องกับสภานิติบัญญัติ มีเรื่องเดียว คือ การขออนุมัติงบประมาณที่มหาวิทยาลัยเสนอขอจากรัฐเท่านั้น
- (2) มหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระไม่เต็มที่ มีลักษณะสำคัญ ได้แก่
  - (2.1) สมาชิกของคณะกรรมการ ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ว่าราชการของรัฐ
  - (2.2) สภานิติบัญญัติมีอำนาจขอให้คณะกรรมการ ตอบข้อข้องใจหรือรายงานในเรื่องการบริหารงานของมหาวิทยาลัยได้

1.2 คณะกรรมการประจำมหาวิทยาลัยเอกชน มีอิสระเต็มที่ โดยคณะกรรมการได้รับแต่งตั้งจากมูลนิธิทางศาสนาหรือองค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ ที่เป็นผู้อุปถัมภ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเอกชนผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความสนใจในการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยพิจารณาแล้วเห็นว่าจะเป็นผู้ทำประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยในด้านความเจริญและชื่อเสียงด้านต่าง ๆ

จำนวนสมาชิกของคณะกรรมการมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมนั้น ควรอยู่ระหว่าง 8-12 คน แต่ในมหาวิทยาลัยของรัฐอาจมีจำนวนน้อย คือประมาณ 10 คน ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนอาจมีจำนวนถึง 25 คน

## 2. อธิการบดี (President)

อธิการบดีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร มีภาระรับผิดชอบในฐานะผู้นำในการบริหารของมหาวิทยาลัยจากความสนับสนุนของคณะกรรมการมหาวิทยาลัย (Board) โดยทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างอาจารย์ นักศึกษา เจ้าหน้าที่ สมาคมศิษย์เก่า ประชาชน และคณะกรรมการบริหาร (Governing Board)

## 3. หัวหน้าฝ่ายการศึกษา (Chief Education Officer)

ตำแหน่งนี้อาจเทียบได้กับตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เพราะเป็นตำแหน่งที่ควบคุมดูแลฝ่ายวิชาการต่อจากอธิการบดี อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการเสนอแผนงาน พร้อมด้วยนโยบายแก่อธิการบดีในการควบคุม ดำเนินการ และประเมินผล

## 4. หัวหน้าฝ่ายบุคลากรนิสิตนักศึกษา (Chief Student Personnel Officer)

บุคคลนี้รับงานต่อจากอธิการบดีในเรื่องของงานบุคลากรนิสิตนักศึกษา ซึ่งเทียบได้กับตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิตนักศึกษา Student Personnel Services รวมทั้งการคัดเลือก การรับนักศึกษา บันทึกเรื่องราวต่าง ๆ และการทำงานของนักศึกษา นอกจากนี้ก็มีบริการสำหรับแต่ละบุคคล คือ ด้านสุขภาพ ช่วยเหลือเรื่องการเงิน การให้คำแนะนำ และบริการนอกเหนือจากเรื่องการศึกษา บริการต่าง ๆ เหล่านี้เกี่ยวข้องกับสังคมและวัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมของสโมสรนิสิตนักศึกษา โปรแกรมเกี่ยวกับการบันเทิง โปรแกรมเกี่ยวกับที่พัก ตลอดจนวารสารที่นิสิตนักศึกษาจัดทำขึ้น

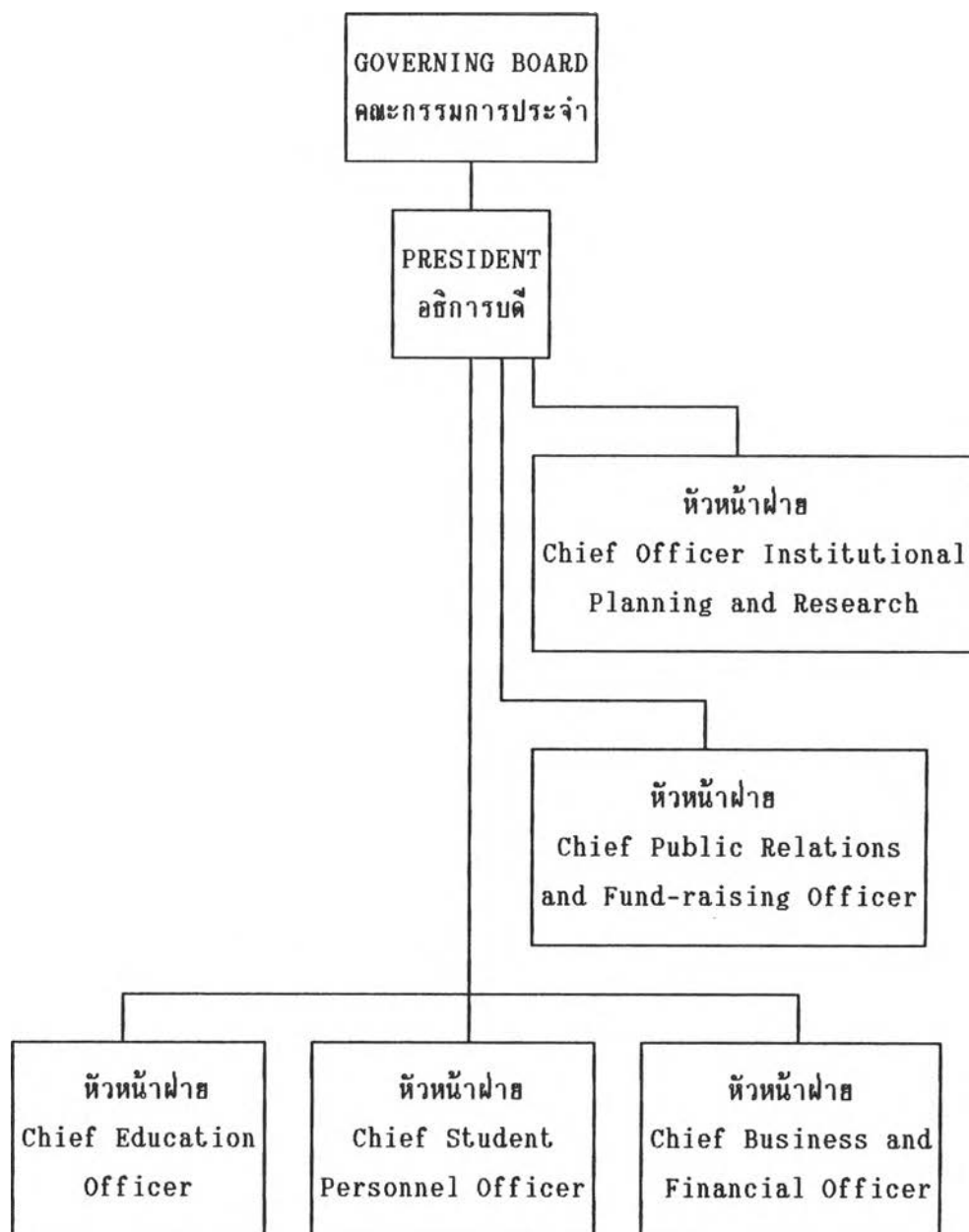
## 5. หัวหน้าฝ่ายธุรกิจและการคลัง (Chief Business Financial Officer)

บุคคลนี้อาจมีหน้าที่ได้หลายประการ เช่น กระทำหน้าที่เกี่ยวกับคณะกรรมการการลงทุน ทำหน้าที่เลขานุการของคณะกรรมการที่ปรึกษาเกี่ยวกับธุรกิจและการคลัง หรือเป็นสมาชิกในคณะกรรมการของอธิการบดีเกี่ยวกับนโยบายการคลัง และอาจเป็นกรรมการในด้านต่าง ๆ อีก เช่น บริการเรื่องอาหาร จัดทำร้านขายหนังสือ และการแข่งขันกีฬาระหว่างนักศึกษา ตำแหน่งนี้เทียบได้กับรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

### โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ในด้านวรรณกรรมของต่างประเทศเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย และสถาบันอุดมศึกษานั้น มีนักวิชาการและนักการอุดมศึกษาหลายคนได้สรุปรูปแบบต่าง ๆ ไว้ ที่เห็นว่าสำคัญและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลมา ดังนี้

คนแรกคือ ฮันเกต (Hungate, 1964) ได้เสนอรูปแบบพื้นฐานการบริหาร มหาวิทยาลัยของประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่สถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก ไปจนถึงสถาบัน ขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งกระจายแผนภูมิหรือโครงสร้างออกไปจากโครงสร้างพื้นฐานที่เขาได้เสนอ มา โดยมีรูปแบบตามแผนภูมิที่เห็นได้ชัดเจนคือ



ที่มา : Hungae (1964)



จากแผนภูมิจะมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (Governing Board) เป็นองค์กรสูงสุด ซึ่งในบางมหาวิทยาลัยเรียกว่า "Board of Regents หรือ Board of Trustees" สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยเรียกว่า "สภามหาวิทยาลัย"

ต่อจากคณะกรรมการบริหารจะมีอธิการบดีเป็นหัวหน้าผู้บริหารหรือเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ส่วนผู้บริหารระดับอื่นอาจเป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนและวิจัย หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์และการหาทุน หัวหน้าฝ่ายการศึกษา หัวหน้าฝ่ายบุคลากรและนิสิตนักศึกษา และหัวหน้าฝ่ายธุรกิจและการเงิน

ส่วนนักการอุดมศึกษาที่สำคัญอีกท่านหนึ่ง คือ อาซา โนลส์ (Asa S. Knowles) ได้รวบรวมประเภทและโครงสร้างของการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งรวบรวมรูปแบบของการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศทางตะวันตกไว้มากมายหลายรูปแบบ แต่ที่เห็นชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำมาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของประเทศไทย คือรูปแบบจากโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยในหนังสือ Handbook of College and University Administration (1970) ซึ่ง Asa S. Knowles เป็นหัวหน้าบรรณาธิการ ได้เสนอแผนภูมิการบริหารมหาวิทยาลัยที่น่าสนใจ 3 รูปแบบดังนี้

1. ในวิทยาลัยขนาดเล็กที่มีวัตถุประสงค์เดียว

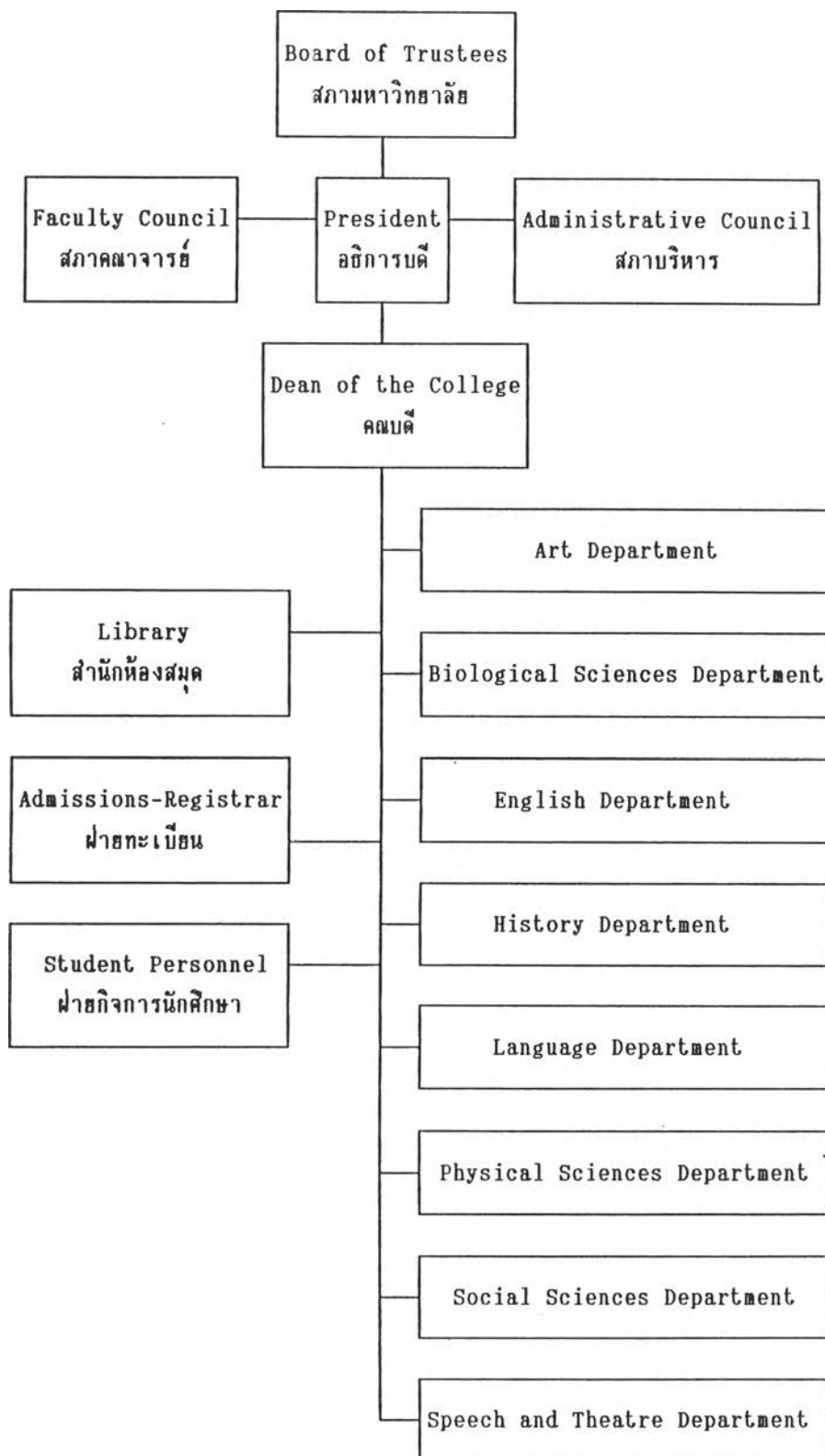


Fig. 1 Small, single-purpose college

มีหน่วยงานไม่ซับซ้อน การบริหารจะสะดวกและรวดเร็ว อธิการบดีมีขอบเขตของความรับผิดชอบไม่มากนัก

2. ในวิทยาลัยที่มีหลายวัตถุประสงค์หรือวิทยาลัยขนาดใหญ่ จะมีความซับซ้อนมากขึ้น มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมาช่วยการบริหารของอธิการบดี และมีคณะอีกหลายคณะวิชา รวมถึงคณะดีฝ่ายกิจการนักศึกษาด้วย (โปรดดูโครงสร้างในแผนภูมิหน้าต่อไป)

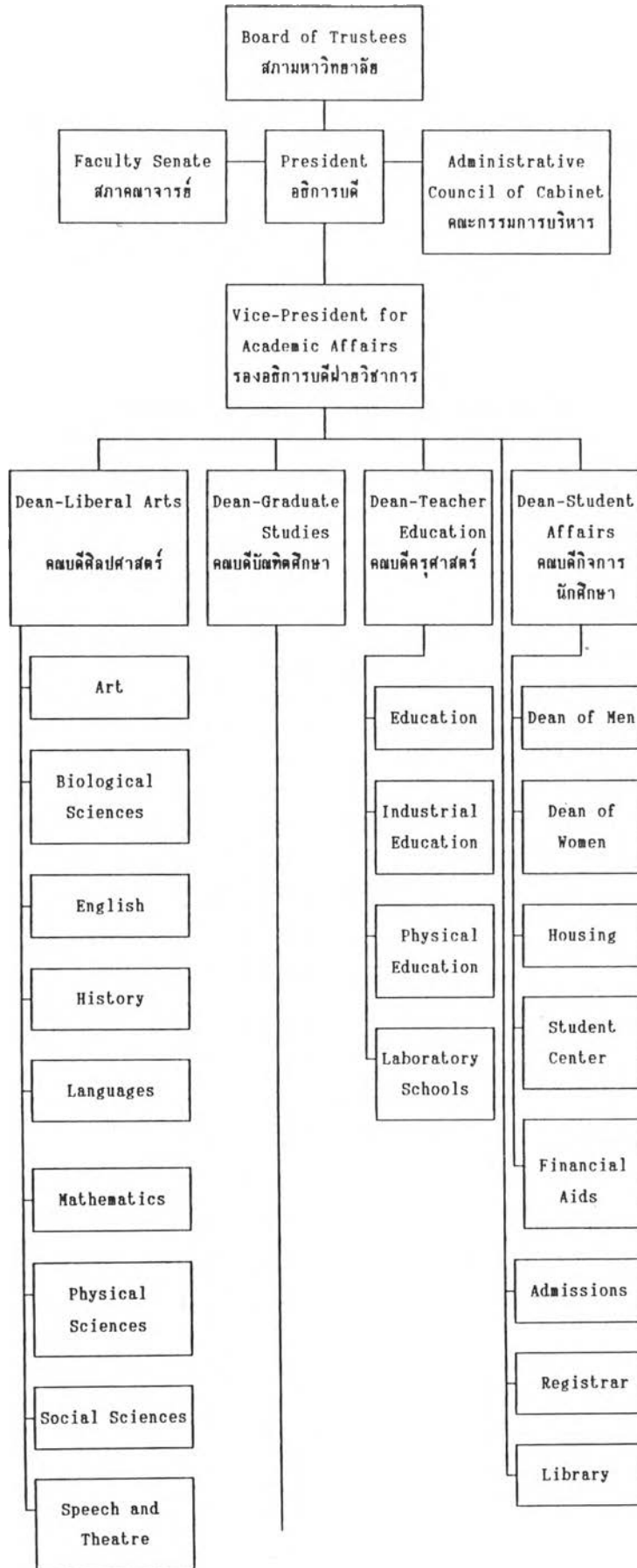


Fig. 2 Multipurpose college

ที่มา : Asa. S. Knowles (1970)

3. ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

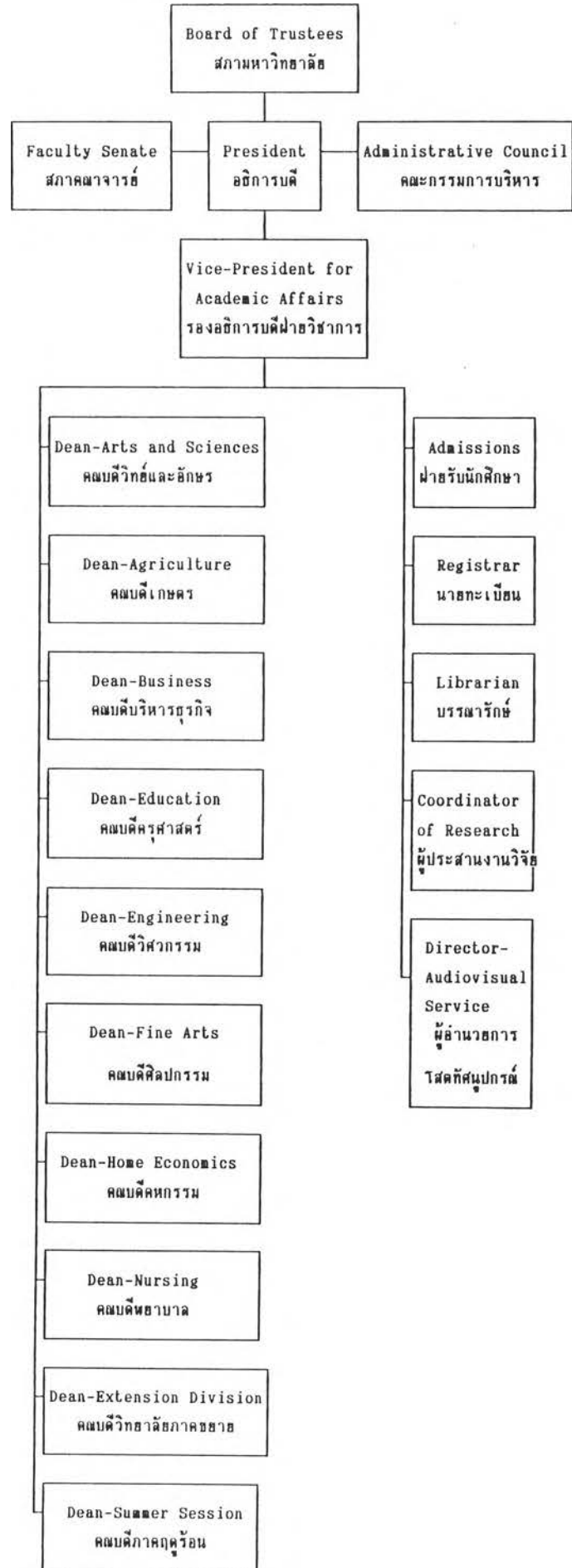


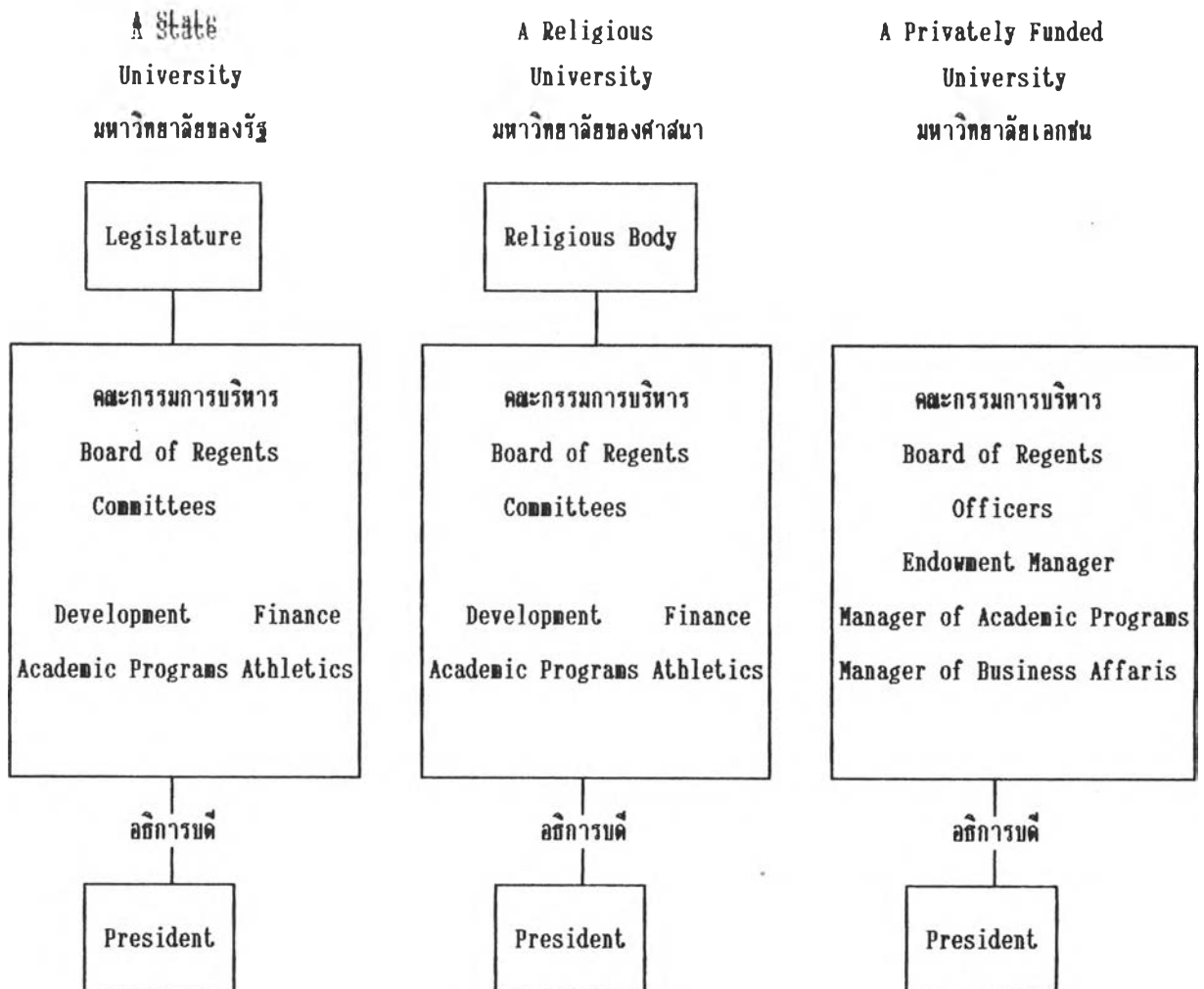
Fig. 3 University

โครงสร้างของการบริหารวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่ต่างกัันนี้ จะทำให้วิธึ การได้มาหรือรูปแบบการได้มาของอธิการบดีมีความแตกต่างกันได้ เฉพาะอย่างยิ่งในด้าน คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์และแนว นโยบายของคณะกรรมการบริหาร ตลอดจนขนาดของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ด้วย

นอกจากนี้จากการรวบรวมของ เวสเมเยอร์ (Westmeyer, 1990) ได้มีการ จัดองค์การบริหารมหาวิทยาลัยและการแบ่งประเภทของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยนำ เสนอเป็นแผนภูมิดังนี้

Organization Charts for Top Level Governance of Three Types of Institution

แผนภูมิองค์การบริหารระดับสูง ของสถาบันอุดมศึกษาประเภทต่าง ๆ



ที่มา : Westmeyer (1990)

จากแผนภูมิเห็นได้ว่า ในประเทศสหรัฐอเมริกาแบ่งมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ เกิดขึ้นจากกฎหมายเป็นพื้นฐานสำคัญ มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการบริหาร โดยมีส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

- 1.1 การพัฒนามหาวิทยาลัย
- 1.2 การเงิน
- 1.3 โปรแกรมทางวิชาการ
- 1.4 การกีฬา

2. มหาวิทยาลัยของศาสนา เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของศาสนา มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการบริหาร โดยมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- 2.1 โปรแกรมทางศาสนา
- 2.2 การเงิน
- 2.3 โปรแกรมที่ไม่เกี่ยวกับศาสนา

3. มหาวิทยาลัยเอกชน เกิดขึ้นจากการสนับสนุนของกองทุนหรือมูลนิธิของเอกชน มีคณะกรรมการกำหนดนโยบายในการบริหาร โดยมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

- 3.1 ผู้จัดการกองทุน
- 3.2 ผู้จัดการโปรแกรมทางวิชาการ
- 3.3 ผู้จัดการด้านธุรกิจ

ทั้งสามประเภทมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำในการบริหารมหาวิทยาลัย นอกจากนี้การแบ่งแผนภูมิองค์การของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ยังจำแนกออกเป็นประเภทอื่น ๆ ได้อีก ดังนี้

การจัดองค์การของมหาวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ซึ่งไม่มีบัณฑิตวิทยาลัย หรือมีเฉพาะโปรแกรมการศึกษาระดับปริญญาตรีเท่านั้น โดยมีลักษณะการบริหารงานดังนี้

1. มีคณะกรรมการผู้รับมอบอำนาจในการกำหนดนโยบาย
2. มีอธิการบดี เป็นผู้นำการบริหารงาน
3. มีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นคณะกรรมการของอธิการบดี
4. มีการแบ่งสายงานแยกกระจายออกไปอีกชั้นหนึ่ง คือ
  - 4.1 คณะบดีของสาขาวิชาต่าง ๆ



4.2 ควบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

4.3 ผู้จัดการด้านธุรกิจ

4.4 สำนักประชาสัมพันธ์

4.5 ผู้อำนวยการด้านกีฬา

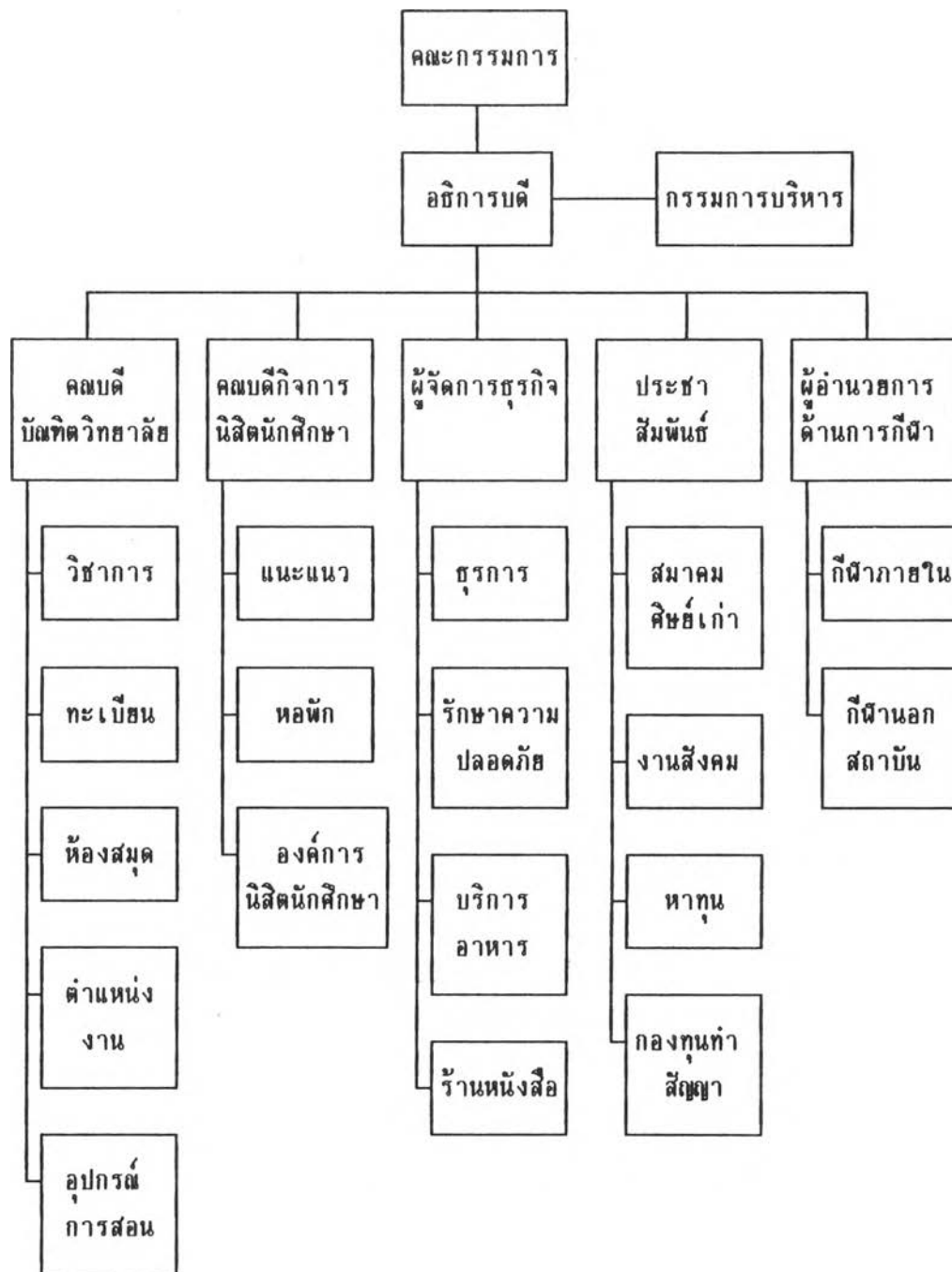
การจัดองค์การของมหาวิทยาลัยที่มีบัณฑิตวิทยาลัย มีการแบ่งสาขางานดังนี้

1. อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุด ควบคุมการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัยทั้งหมด
2. มีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ช่วยควบคุมการเรียนการสอน ร่วมกับควบดีของบัณฑิตวิทยาลัย
3. มีควบดีบัณฑิตวิทยาลัย ควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ขึ้นตรงกับบัณฑิตวิทยาลัยนี้
4. มีผู้อำนวยการการศึกษาต่อเนื่อง ประสานการเรียนการสอนกับควบดีบัณฑิตวิทยาลัยและวิทยาลัยต่าง ๆ

การจัดองค์การของวิทยาลัยชุมชน มีการแบ่งสาขางานดังนี้

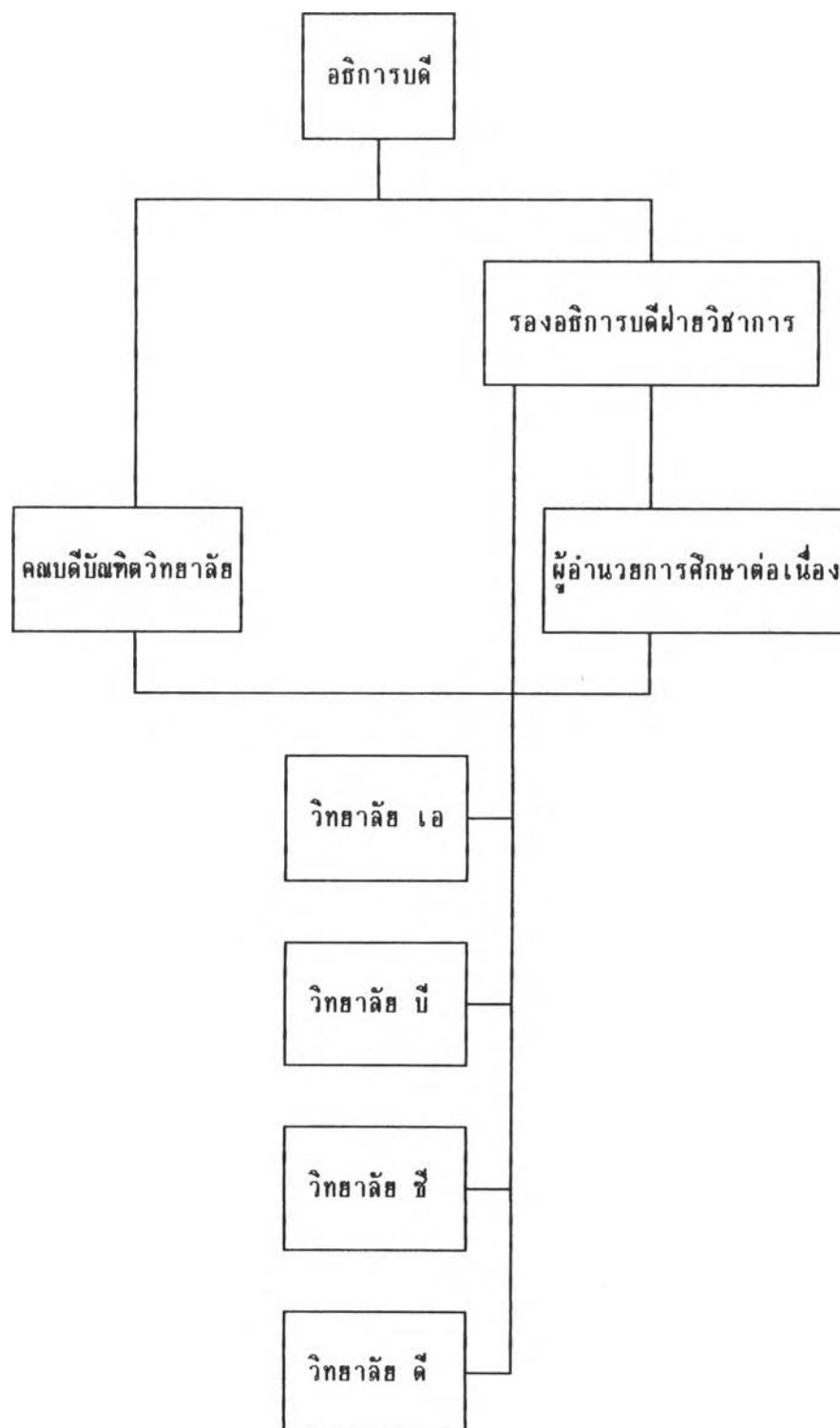
1. คณะกรรมการทรัสต์หรือสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร
2. มีอธิการบดี เป็นผู้นำการบริหารทั้งหมด
3. มีควบดีและผู้ช่วยควบดีของวิทยาลัย ควบคุมการดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ

สำหรับแผนภูมิองค์การ โปรดดูในหน้าถัดไป (Westmeyer, 1990)



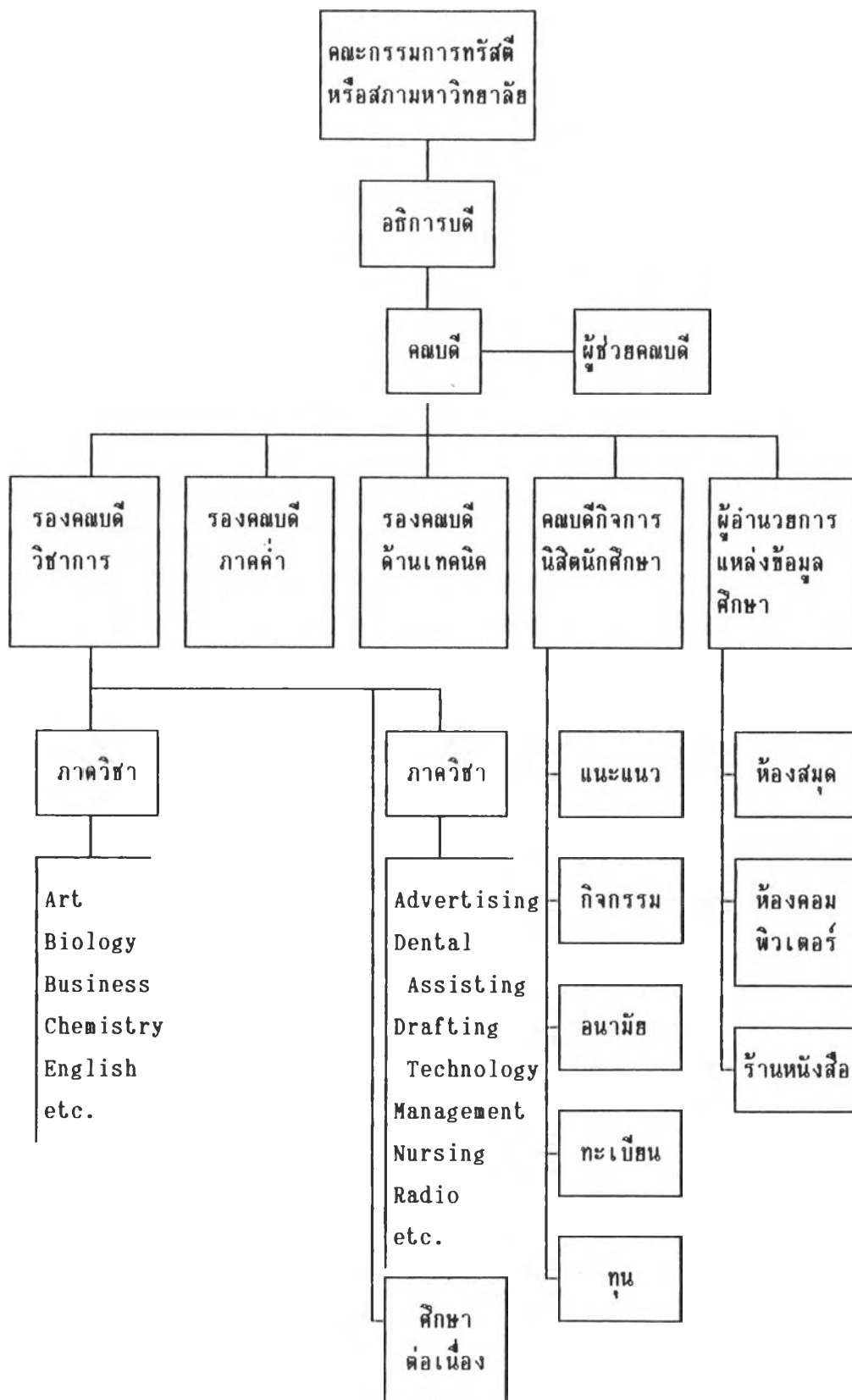
แผนภูมิองค์การของมหาวิทยาลัยหลักสูตร 4 ปี ไม่มีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่มา : Westmeyer (1990)



แผนภูมิของมหาวิทยาลัยที่มีบัณฑิตวิทยาลัยและการศึกษาต่อเนื่อง

ที่มา : Westmeyer (1990)



แผนภูมิองค์การของวิทยาลัยชุมชน

### การเรียกตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับศัพท์ภาษาอังกฤษในการเรียกตำแหน่งอธิการบดีนั้น ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) ได้รวบรวมมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาที่สำคัญมาพิจารณาในการประชุมครั้งที่ 9/2531 (วันที่ 1 สิงหาคม 2531) ดังนี้

#### 1. ประเทศสหรัฐอเมริกา

Cornell University	President
Syracuse University	Chancellor
University of Tennessee	President
Utah State University	President
Pittsbury State University	President
Indiana University	President
University of Illinois	President
University of Northern Colorado	President
University of Southern California	President
The University of Akron	President
University of Hawaii	President
Long Beach City College	President

#### 2. ประเทศอังกฤษ

University of Lancaster	Vice-Chancellor
University of Manchester	Vice-Chancellor
University of London : Institute of Education	Director

#### 3. ประเทศแคนาดา

University of British Columbia	President
The Ontario Institute for Studies in Education	President

4. ประเทศออสเตรเลีย
- |  |                 |
|--|-----------------|
| Australian National University             | Vice-Chancellor |
| University of Sydney                       | Vice-Chancellor |
| James Cook University of North Queensland  | Vice-Chancellor |
| University of New England                  | Vice-Chancellor |
| Macquarie University                       | Vice-Chancellor |
| University of Western Australia            | Vice-Chancellor |
| University of Papua New Guinea             | Vice-Chancellor |
| Western Australian Institute of Technology | Director        |
5. ฮ่องกง
- |                                 |                 |
|---------------------------------|-----------------|
| Chinese University of Hong Kong | Vice-Chancellor |
| University of Hong Kong         | Vice-Chancellor |
| Hong Kong Baptist College       | President       |
| Hong Kong Polytechnic           | Director        |
6. ประเทศอินโดนีเซีย
- |                         |        |
|-------------------------|--------|
| Airlangga University    | Rector |
| University of Indonesia | Rector |
| Brawijaya University    | Rector |
7. ประเทศมาเลเซีย
- |                               |                 |
|-------------------------------|-----------------|
| University of Malaya          | Vice-Chancellor |
| University Sains Malaysia     | Vice-Chancellor |
| University Teknologi Malaysia | Vice-Chancellor |
8. ประเทศฟิลิปปินส์
- |                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| National University              | President |
| University of the City of Manila | President |
| University of the Philippines    | President |

University of Santo Tomas	Rector
Polytechnic University of the Philippines	President
9. <u>ประเทศสิงคโปร์</u>	
National University of Singapore	Vice-Chancellor
Nanyang Technological Institute	President
10. <u>ประเทศญี่ปุ่น</u>	
Keio University	President
Kyoto University	President
Soka University	President
11. <u>ประเทศไทย</u>	
Asian Institute of Technology	President

สำหรับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ในประเทศไทย ภายหลังจากมติของที่ประชุมอธิการบดี (ทปอ.) ได้เสนอศัพท์ภาษาอังกฤษในการเรียกตำแหน่งอธิการบดีกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศแล้ว ปรากฏว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนมากได้ใช้คำว่า "President" กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 21 แห่ง ใช้คำว่า "President" 17 แห่ง และใช้คำว่า "Rector" เพียง 4 แห่ง ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 25 แห่ง ใช้คำว่า "President" 22 แห่ง และใช้คำว่า "Rector" เพียง 3 แห่ง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ปรากฏในหนังสือชื่อ "UNIVERSITIES IN PROFILE" (1992) อันเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยที่แปลเป็นภาษาอังกฤษ จัดทำโดยทบวงมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดตำแหน่งอธิการบดี ดังนี้ (เรียงรายชื่อสถาบันตามลำดับอักษรภาษาอังกฤษ)

1. มหาวิทยาลัยบูรพา	President
2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	President
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	President
4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	President
5. มหาวิทยาลัยขอนแก่น	President

6. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง	Rector
7. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	President
8. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	President
9. สถาบันเทคโนโลยีเกษตรแม่โจ้	President
10. มหาวิทยาลัยมหิดล	President
11. มหาวิทยาลัยนเรศวร	President
12. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	Rector
13. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	President
14. มหาวิทยาลัยรามคำแหง	Rector
15. มหาวิทยาลัยศิลปากร	President
16. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	President
17. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	President
18. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	President
19. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	Rector
20. มหาวิทยาลัยออบราชธานี	President
21. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	President
<u>สถาบันอุดมศึกษาเอกชน</u>	
1. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	President
2. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	President
3. วิทยาลัยบัณฑิตสกลนคร	President
4. วิทยาลัยคริสเตียน	President
5. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	President
6. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ	President
7. สถาบันเทคโนโลยีสังคม (เกริก)	President
8. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	President
9. วิทยาลัยมหานคร	President
10. วิทยาลัยมิชชั่น	President



11. วิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	President
12. มหาวิทยาลัยพายัพ	President
13. วิทยาลัยภาคกลาง	President
14. มหาวิทยาลัยรังสิต	President
15. วิทยาลัยแสงธรรม	President
16. วิทยาลัยเซนต์จอห์น	President
17. วิทยาลัยพยาบาลเซนต์หลุยส์	Rector
18. วิทยาลัยสยามบัณฑิต	Rector
19. มหาวิทยาลัยสยาม	President
20. มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์	President
21. มหาวิทยาลัยศรีปทุม	President
22. วิทยาลัยศรีโสภณ	President
23. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	President
24. วิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล	Rector
25. วิทยาลัยโชนก	President

### บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของอธิการบดี

บทบาทของอธิการบดีที่สำคัญมีผู้สรุปและประมวลมาใช้เป็นประโยชน์หลายท่าน เช่น อมรา ดันสังจ่า (2513) ได้รวบรวมข้อมูลของต่างประเทศเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และบทบาทของอธิการบดี (President) ไว้ดังนี้ คือ

1. ดำเนินงานและพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งโดยส่วนรวมและในส่วนย่อย แต่ละส่วนของมหาวิทยาลัย
2. ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่สูงสุดทางด้านการบริหารและในฐานะหัวหน้างานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
3. ดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ได้ผลก้าวหน้าสอดคล้องตามจุดมุ่งหมายและงานในหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ตามนโยบายอย่างกว้าง
4. วางแผน พัฒนา และบริหารกิจกรรมทั้งหมดของมหาวิทยาลัย
5. ปรับปรุงหลักสูตร การศึกษา และดำเนินการสอน การวิจัยและให้บริการ

ตามความต้องการของผู้ให้เงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย และตามความต้องการของนักศึกษา  
ทั้งหมด

6. รวบรวมผู้มีความสามารถสูงในด้านการสอน การวิจัย และการบริหารเข้า  
มาเป็นผู้ร่วมงานด้วย

7. เลือกและแต่งตั้ง ตลอดจนควบคุมกรรมการนักศึกษา

8. ปฏิบัติงานตามแผนการเงินเกี่ยวกับเงินต้นทุนและรายรับรายจ่ายของ  
มหาวิทยาลัย

9. ปรับปรุง และดำเนินงานตามลำดับขั้นอย่างทันสมัยในเรื่องสิ่งก่อสร้าง การ  
ซื้อ งบประมาณ บัญชี การตรวจสอบบัญชี รายงานทางการคลัง

10. วางรูปงานด้านการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างรอบคอบ เพื่อให้การแบ่งงาน  
และการควบคุมดูแลอาจารย์และเจ้าหน้าที่ดำเนินไปอย่างถูกต้อง

11. สนับสนุนให้มีความสัมพันธ์ในหมู่อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา

12. เผยแพร่ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
องค์การวัฒนธรรม การเมือง ธุรกิจ สมาคมนักศึกษาเก่า ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป

เมื่อพิจารณาอำนาจหน้าที่ของอธิการบดีแล้ว จะเห็นว่ามีมากมายกว้างขวางมาก  
จึงจำเป็นต้องมีบุคคลเข้ามาแบ่งเบาภาระ เช่น รองอธิการบดี หรือคณะกรรมการต่าง ๆ  
ในการสำรวจการแบ่งเวลาทำงานของอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา สามารถ  
สรุปได้ดังนี้ คือ ด้านการเงิน เช่น กำหนดงบประมาณ หากทุนอุดหนุนใช้เวลาร้อยละ 40 การ  
ประชาสัมพันธ์ เช่น การพบกับกลุ่มคนต่าง ๆ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ งบประมาณ  
ร้อยละ 20 งานด้านการศึกษา เช่น การประชุมผู้แทนคณะวิชาการประชุมอาจารย์ และ  
ประชุมนักศึกษา งบประมาณร้อยละ 18 งานด้านอาคารสถานที่ เช่น การปรับปรุงห้องเรียน  
ห้องทดลอง งบประมาณร้อยละ 12 และงานด้านการบริหารทั่วไป เช่น งานธุรการ การร่วม  
งานกับเจ้าหน้าที่ หรือการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพย์สินต่าง ๆ งบประมาณร้อยละ 10

ส่วนนักการอุดมศึกษาของไทย ที่เห็นว่าอธิการบดีมีบทบาทและหน้าที่มาก เช่น  
เดี๋ยวก่อนคือ วิจิตร สิ้นสิริ (2534) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของอธิการบดี ในฐานะผู้นำมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

1. รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนด
2. หน้าที่พิเศษในฐานะกรรมการบริหารและสภาสถาบัน
3. รับผิดชอบต่อในฐานะเป็นผู้บริหารของสภาสถาบัน คือ
  - 3.1 นำนโยบายไปปฏิบัติ
  - 3.2 ทำรายงานสถานะของสถาบัน
  - 3.3 จัดวาระการประชุมของสถาบัน
  - 3.4 ทำหน้าที่กรรมการสภาสถาบันโดยตำแหน่ง
4. รับผิดชอบต่อในการกิจบริหาร
  - 4.1 อนุมัติการแต่งตั้งคณาจารย์ และคณะทำงาน
  - 4.2 เสนอสภาสถาบันอนุมัติการแต่งตั้งบางตำแหน่ง
  - 4.3 เสนอแนะนโยบายต่อสภาสถาบัน
  - 4.4 ดำเนินการบริหารงบประมาณ บริหารวิชาการ บริหารอาคารสถานที่ และความสะดวกต่าง ๆ
  - 4.5 บริหารงานประชาสัมพันธ์ ชุมชนสัมพันธ์ ศิษย์เก่าสัมพันธ์
  - 4.6 วางแผนพัฒนาสถาบัน ระดมทุนทางวิชาการ และกาสุขภาพ
  - 4.7 ปฏิบัติการรณรงค์หาทุน
  - 4.8 เป็นประธานงานทั่วไปและการประชุมคณาจารย์สถาบัน
  - 4.9 เสนอแนะการจัดองค์การบริหารทั้งงานประเภทสนับสนุน ประเภทวิชาการ และการจัดคณะทำงาน
  - 4.10 เป็นประธานและดำเนินการในงานพิธี งานปริญญา งานประชุมใหญ่
  - 4.11 ให้ปริญญาบัตร ลงนามในปริญญาบัตร

นอกจากอธิการบดีจะมีบทบาท อำนาจ หน้าที่แล้ว สิ่งเหล่านี้อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่ง คือ งานของอธิการบดี ซึ่ง ประกอบ คุปรัตน์ (2527) ให้ความเห็นว่า อธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปนี้้งงานของอธิการบดีย่อมมีลักษณะแตกต่างกันตามสถานที่ สภาพแวดล้อม และเวลา แต่ก็พอจำแนกงานของอธิการบดีในภาพรวมได้ดังนี้คือ

1. ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในการจัดข้อขัดแย้งในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทำหน้าที่กำหนดร่วมกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับทิศทางงาน วิชาการของสถาบัน

3. ทำหน้าที่ระดมกำลังจัดหาเงินจากทั้งภาครัฐบาลและเอกชน

4. ทำหน้าที่เสริมสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มศิษย์เก่าและกลุ่มหรือองค์กรอื่น ๆ

5. รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนักศึกษา

ดังนั้นอธิการบดีจะต้องเกี่ยวข้องกับอาจารย์ ข้าราชการ และนิสิตนักศึกษา งานของอธิการบดีมีลักษณะกว้างขวาง ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่กว้างไกล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่อธิการบดีจะต้องรู้ระบบการบริหารองค์การ เพราะงานของอธิการบดีคืองานในฐานะผู้บริหารระบบองค์การ ทำให้อธิการบดีต้องรู้เรื่องการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ด้านความเห็นของนักวิชาการต่างประเทศเกี่ยวกับบทบาท อำนาจ และหน้าที่ของอธิการบดีที่น่าสนใจมีดังต่อไปนี้

บทบาทของอธิการบดีที่ คลาร์ค เคอร์ (Clark Kerr อ้างจาก Heilbron, 1973) ได้เสนอไว้ว่า มีอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. เป็นผู้ที่มีชีวิตเพื่องานอาชีพทางวิชาการ สร้างความก้าวหน้าทางวิชาการให้กับสถาบัน และจะต้องมีหน้าที่ปกครองบุคลากร สร้างความสงบภายในให้เกิดขึ้นกับตัวนิสิต นักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ

2. ปฏิบัติงานไปตามระเบียบการบริหาร ซึ่งมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ โดยอธิการบดีจะต้องเป็นศูนย์กลางหรือเป็นสื่อประสานการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต

3. เป็นตัวแทนของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย ในการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดหาทุน และให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในโอกาสต่าง ๆ

ส่วน วอล์คเกอร์ (Walker, 1979) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับบทบาทของอธิการบดี โดยสรุปได้ดังนี้

1. อธิการบดีต้องรู้จักการวางแผนระยะยาว และเป็นผู้นำในการวางแผน เพื่อเลือกสรรวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

2. อธิการบดีต้องแสดงบทบาทการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นผู้นำของสังคมในการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่ดีด้วย

3. อธิการบดีต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสมกับเหตุการณ์ เพราะการตัดสินใจนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัยและกระบวนการบริหารในทุกๆ ระบบ

4. อธิการบดีต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมและความต้องการของสังคม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารมหาวิทยาลัยและพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของสังคม

5. ประการสุดท้าย อธิการบดีต้องแสดงบทบาทการบริหารแบบประชาธิปไตย เข้าใจพฤติกรรมที่แตกต่างกันของบุคคล มีความยุติธรรมและรับฟังความเห็นของผู้อื่น

เช่นเดียวกับความเห็นของ วอลค์เกอร์ ที่อธิการบดีต้องรู้จักวางแผนระยะยาว แซฟฟี และ เทียนี่ (Chaffee & Tierney, 1988) ก็มีความเห็นว่า กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำของอธิการบดี คือต้องมีความรู้ในการวางแผนระยะยาวเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยด้วย ส่วนการวางแผนระยะยาวนั้น อธิการบดีควรให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการร่างแผนเสนอมาเพื่อพิจารณา จากนั้นอธิการบดีจึงตัดสินใจในการวางแผนหลักซึ่งจะนำมาใช้เป็นแผนระยะยาวต่อไป นอกจากนี้อธิการบดีต้องมีการตัดสินใจที่ดีในการบริหารงานตามแผนที่ได้วางไว้

ด้านการปฏิบัติงานอธิการบดีต้องรับภารกิจหนักในการปฏิบัติงาน และต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ต่อบุคคลอื่น ๆ ด้วย แซมมาติโน (Sammartino, 1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับชีวิตของอธิการบดีว่า งานของอธิการบดีที่ถือว่าเป็นงานหนักมี 2 ประการคือ

1. อธิการบดีต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี ภายใต้อคติจากสังคมหรือชุมชน จากคณาจารย์ จากนิสิตนักศึกษา และบางครั้งอาจเกิดจากคณะกรรมการของสภามหาวิทยาลัย

2. กรณีที่อธิการบดีมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อธิการบดีจะต้องสามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ในกรณีดังกล่าวมานี้ อธิการบดีซึ่งจะสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขและมีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน จะต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ 2 ประการคือ

1. อธิการบดีต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อมหาวิทยาลัย พยายามใช้เวลาในการทำงานกับสำนักงานหรือสำนักอธิการบดีให้กว้างขวาง ไม่ควรเก็บตัวอยู่แต่ห้องทำงานเท่านั้น ทั้งนี้

เพราะการออกไปพบกับผู้ร่วมงาน จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

2. อธิการบดีต้องรู้จักแบ่งเวลาให้กับตนเอง โดยวางตารางการปฏิบัติงานให้มีเวลาพักผ่อน และทำกิจกรรมสำหรับตนเองบ้างตามสมควร

นอกจากบทบาท อำนาจ และหน้าที่ของอธิการบดีที่ปรากฏตามบทบัญญัติทั้งหลายของมหาวิทยาลัยแล้ว อธิการบดียังต้องมีบทบาทที่สำคัญต่อสังคมในฐานะผู้นำสังคม ซึ่งอาจทำให้อธิการบดีต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลไกทางการเมืองในบางโอกาส จึงทำให้อธิการบดีจำต้องเสี่ยงภัย และมีปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองบ่อยครั้ง เช่น ในช่วงที่มีการปฏิวัติรัฐประหาร หรือมีการยึดอำนาจการปกครองโดยกลุ่มทหาร เป็นต้น เหตุการณ์เช่นนี้ก็เคยมีปรากฏในประเทศไทยและประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย แต่ที่มีความเสี่ยงภัยมากคือการเป็นอธิการบดีที่ประเทศกัวเตมาลา ซึ่ง นรนิติ เศรษฐบุตร (2528) ได้เขียนบทความเรื่อง "การเป็นมหาวิทยาลัยที่กัวเตมาลานั้นแสนยาก" โดยยกตัวอย่างอธิการบดีของมหาวิทยาลัย ซาน कारโลส (San Carlos) อธิการบดีในขณะนั้นคือ ดร.เอควาร์โด โด เมเซอร์ มัลโดนาโด ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งสูงสุดในมหาวิทยาลัย ได้แสดงความหวังว่าเขาจะได้เป็นอธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัยนับแต่ ค.ศ. 1978 เป็นต้นมา ที่อยู่ในตำแหน่งได้ครบวาระ 4 ปี

การที่ได้กล่าวเช่นนั้น เพราะอธิการบดีมหาวิทยาลัยซาน कारโลส ที่มีมา 3 คน ไม่ได้ลือการบริหารมหาวิทยาลัยจนครบวาระ เพราะ 2 คน ถูกลอบยิงเสียชีวิต เหตุเกิดขึ้นใน ค.ศ. 1981 และ 1983 ส่วนอีกคนหนึ่งเกรงว่าจะถึงจุดจบเช่นนี้ ต้องขอมหนีไปอยู่ต่างประเทศ รวมทั้งเพื่อนสนิทที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยและเป็นผู้ที่ได้รับการคาดหมายว่าจะได้เป็นอธิการบดีต่อจาก ดร.มัลโดนาโด ก็ถูกฆ่าตาย โดยฆาตกรได้บุกเข้ายิงอาจารย์ผู้นั้นในมหาวิทยาลัย ขณะที่เข้าสอนนักศึกษาในตอนเช้า ส่วน ดร.มัลโดนาโด ก็เคยถูกลอบยิง แต่ถูกรถยนต์กระจกแตกและขับรถชนมือปืนหลบหนีมาได้

เหตุการณ์ร้ายแรงที่เกิดกับมหาวิทยาลัยในประเทศกัวเตมาลาเช่นนี้ เพราะมีการปกครองโดยรัฐบาลทหาร ซึ่งเห็นว่ามหาวิทยาลัย ซาน कारโลส แห่งนี้ได้เป็นศูนย์กลางของผู้ต่อต้านรัฐบาล แม้ภายในมหาวิทยาลัยจำต้องปล่อยให้มีเสรีภาพทางวิชาการ แต่ภายนอกรัฐบาลได้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ กับรัฐบาลทหาร อธิการบดีจึงเป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องถูกกำจัดในฐานะผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ไม่ว่าจะ เป็นบทบาท อำนาจหน้าที่ หรืองานของ อธิการบดี ล้วนเป็นการบริหารมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ซึ่งความเห็นของ บรูบาเคอร์ บาร์เน็ตต์ และไบลร์ (Brubacher, 1978, Barnett, 1990, Bligh, 1990) เห็นพ้องกันว่า การบริหารมหาวิทยาลัย กับการบริหารองค์กรอื่นนั้น มีความแตกต่างกันเป็นอันมาก กล่าวคือ การบริหารองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจ หรือในระบบราชการ จะมีระเบียบ กฎหมาย กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชา มีระดับการบริหารลดหลั่นกันลงมา ผู้บริหารในองค์กรมีฐานะหรือตำแหน่งถาวรชัดเจน มีการเลื่อนขึ้นเลื่อนตำแหน่งตามระเบียบที่กำหนดไว้ ส่วนการบริหารงานของอธิการบดีในมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นการบริหารงาน 2 ลักษณะคือ การบริหารงานทั่วไปที่เหมือนองค์กรต่าง ๆ โดยมีระเบียบ กฎหมาย เป็นพื้นฐานของการบริหาร ในส่วนนี้เป็นการบริหารงานบุคคลที่ใช้กับเจ้าหน้าที่ และบุคลากรอื่น ๆ ที่ไม่ได้เป็นอาจารย์หรือนักวิชาการ แต่ในอีกลักษณะหนึ่งเป็นการบริหารงานวิชาการที่อธิการบดี ต้องเข้าใจปรัชญาของการอุดมศึกษาว่ามหาวิทยาลัยคือชุมชนวิชาการ ต้องมีอิสระเสรีภาพ ทางวิชาการ และเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นประการสำคัญ

นอกจากนี้อธิการบดียังเป็นผู้บริหารที่มีวาระ มีการสรรหาที่แตกต่างจากผู้บริหาร ในองค์กรอื่น ๆ แม้อธิการบดีจะเป็นผู้บริหารสูงสุด และมีอำนาจให้ไว้ตามกฎหมายของ มหาวิทยาลัยก็ตาม แต่อธิการบดีควรถือว่าตนเองเท่าเทียมกับคณาจารย์คนอื่น ๆ ดังนั้นในการบริหารงานของอธิการบดีกับคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย ต้องอาศัยความร่วมมือ และให้การสนับสนุนเป็นสำคัญ ไม่ควรใช้อำนาจสั่งการแต่เพียงประการเดียวเหมือนเช่นในองค์กรอื่น อธิการบดีต้องเข้าใจปรัชญาการอุดมศึกษาอย่างถ่องแท้ จึงจะสามารถบริหารมหาวิทยาลัย ได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

ส่วนความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำของอธิการบดีนั้น ถือว่าเป็นสิ่ง จำเป็นและเป็นที่สนใจของบุคคลทั่วไป ซึ่งได้มีวรรณกรรมต่างประเทศสรุปไว้ดังนี้

คนแรก คือ คอร์สัน (Corson, 1975) มีความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดี สรุปได้ว่า อธิการบดีเป็นผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารเงิน จำนวนระหว่าง 2 ล้าน ถึง 500 ล้านเหรียญสหรัฐ ตามลักษณะของมหาวิทยาลัยเล็กหรือ มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ อธิการบดีต้องมีภาวะผู้นำที่ดี สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคล ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้ดี รวมทั้งเข้าได้กับนิสิตนักศึกษา และที่สำคัญต้องทำงานประสาน กับสภามหาวิทยาลัยด้วย

อธิการบดีที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการทำงานประสานกับสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การร่วมกันแก้ไขปัญหาของมหาวิทยาลัย การสร้างความสัมพันธ์กับสังคม มีความรับผิดชอบต่อการทำงานอย่างกล้าหาญ พยายามลดช่องว่างหรือประสานความแตกต่างของบุคคลในมหาวิทยาลัย และความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับสภามหาวิทยาลัย รักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป มีความจริงใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเสมอ

มีผู้ศึกษาถึงลักษณะความเป็นผู้นำของอธิการบดี ซึ่งขึ้นอยู่กับยุคสมัยและเหตุการณ์หลายคนดังเช่น คาวเลย์ (Cowley, 1981) โดยอธิการบดีต้องพยายามปรับลักษณะความเป็นผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ จึงจะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งผู้เขียนได้ให้ความรู้ในเชิงประวัติศาสตร์เกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของอธิการบดีเริ่มตั้งแต่สมัยกลาง อธิการบดีได้รับการจ้างจากมหาวิทยาลัยเป็นสัญญาจ้าง เช่น มหาวิทยาลัยออกฟอร์ดและเคมบริดจ์ ทำสัญญาจ้างอธิการบดีเป็นเวลา 4 ปี หรือ 2 ปี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา การเลือกหรือสรรหาอธิการบดีมาจากคณะกรรมการที่เป็นเจ้าของหรือผู้ให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัย ลักษณะการเป็นผู้นำจึงไม่ปรากฏเด่นชัดนัก เพราะติดอยู่กับสัญญาจ้าง มาถึงระยะสงครามกลางเมืองในประเทศสหรัฐอเมริกา อธิการบดีเริ่มมีบทบาทในการเป็นผู้นำสังคม และมีบทบาทในทางการเมืองมากขึ้น มาถึงยุคไทตันส์ (Titans) ระหว่าง ค.ศ. 1870-1910 หรือยุคอินิอิม มหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงต่างๆ ตัวอธิการบดีจะได้รับความเชื่อถือและเป็นผู้นำความคิดด้านต่าง ๆ ที่ไม่มีใครกล้าขัดแย้ง จนมาหลังปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา ลักษณะความเป็นผู้นำของอธิการบดีได้เปลี่ยนไปตามการพัฒนาของสังคมโลกและเทคโนโลยี มีการบริหารงานที่ใช้หลักวิชาการบริหาร การบริหารงานของอธิการบดีมีระบบการทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยมากขึ้นเป็นลำดับ

ลักษณะของการเป็นผู้นำในตัวอธิการบดีที่ให้ภาพชัดเจนจาก คาวเลย์ คือของโรเช (Roueché, 1988) พบว่า พื้นฐานสำคัญของการเป็นผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มในการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถถ่ายทอดแนวคิดสร้างสรรค์ให้เป็นจริงได้ และควรมีสักยภาพในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือในรูปคณะกรรมการ

เงื่อนไขความมีประสิทธิภาพของอธิการบดี ไรท์ (Wright, 1988) ได้ข้อสรุปว่า อธิการบดีที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะของเป็นผู้นำที่โดดเด่น มี



การตัดสินใจที่ตีความเหมาะสม มีความเชื่อมั่นในตัวเอง โดยทั้งหมดนี้อธิการบดีต้องสามารถแสดงให้เชื่อได้ว่า จะสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับสถาบัน

ลักษณะของอธิการบดีที่มีประสิทธิภาพ ฟิชเชอร์ (Fisher, 1990) พบว่ามีพื้นฐานของความเป็นผู้นำและพฤติกรรม 3 ประการ ที่ทำให้เป็นอธิการบดีที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ผลงานจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งอธิการบดี และพยานหลักฐานจากความสัมพันธ์ในสังคมต่าง ๆ

นอกจากสาระสำคัญที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว ยังมีสิ่งที่น่าสนใจซึ่งนักวิจัยและนักวิชาการของต่างประเทศได้เสนอไว้ สามารถนำมาเป็นข้อเปรียบเทียบหรือข้อพิจารณาประกอบกับลักษณะ บทบาท พฤติกรรมต่าง ๆ ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ในตัวอธิการบดีอีกมากมายหลายประการ ได้แก่ วรรณกรรมของบุคคลต่อไปนี้

การวิจัยอธิการบดีในสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับลักษณะของอธิการบดี โคเฮน และ มาร์ช (Cohen & March, 1974 อ้างใน Mayhew, Lewis B.) ปรากฏว่า อธิการบดีทั่วไปจะเป็นวัยกลางคน สมรสแล้ว เพศชาย ผิวขาว นับถือศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ และเป็นคนมีความรู้ทางวิชาการ มาจากครอบครัวที่มีการศึกษาดี เป็นชนชั้นกลาง เป็นนักบริหารมืออาชีพ เกิดในครอบครัวเล็ก ๆ

อายุเฉลี่ยของอธิการบดีประมาณ 53 ปี ส่วนมากจบการศึกษาสาขามนุษยศาสตร์ สาขาการศึกษาหรือทางศาสนา อธิการบดีบางคนมาจากเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย หรือเคยเป็นศาสตราจารย์ เป็นคณะกรรมการ หรือเป็นคณบดีมาก่อน

ด้านจริยธรรมของอธิการบดีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เมย์ (May, 1986) บรรณาธิการ โดยมิ เพลอร์แมน (Daniel H. Perlman) เป็นผู้เขียน ให้ความเห็นว่า อธิการบดีมีภาระต้องทำงานเพื่อสถาบัน รวมถึงการมีภาระที่จะต้องทำงานเพื่อสถาบันอย่างมีจริยธรรมด้วย

จริยธรรมของอธิการบดีได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ให้กับสถาบันด้วยความรับผิดชอบ การมีความซื่อสัตย์ต่อสาธารณชน การทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่สถาบันโดยตรง

การเปลี่ยนอธิการบดีในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา เคอร์ และ เกด (Kerr & Gade, 1987) พบว่า เกิดจากมุมมองของสังคมภายนอกและแรงผลักดันจากภายในสถาบัน ซึ่งในทศวรรษก่อนลักษณะแตกต่างของอธิการบดีและความแตกต่างของสถาบันอุดมศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงไป

ในส่วนของการประเมินอธิการบดีนั้น ฟิชเชอร์ (Fisher, 1988) ได้ให้ข้อเสนอแนะสรุปได้ว่า การประเมินที่เป็นรูปแบบหรือเป็นระบบ เช่น ที่ใช้นิเทศน์มหาวิทยาลัยเฮล จะมีการพิจารณาจากผลงานทางวิชาการที่พิมพ์เผยแพร่สู่สาธารณชน การบริหารในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย จากความเห็นของคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา บุคลากรต่าง ๆ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย (Governing Boards) และองค์กรของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย เช่น สภาคณาจารย์ หรือองค์การนิสิตนักศึกษา

เกณฑ์ในการประเมินส่วนมากจะพิจารณาถึงภาวะการเป็นผู้นำที่คของอธิการบดีโดย ร้อยละ 85 ของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา เห็นว่าต้องมีการพิจารณาด้านภาวะผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ควรพิจารณาถึงแนวทางการแก้ปัญหาของอธิการบดีว่ามีวิธีการที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามอธิการบดีที่ดีควรมีการประเมินตนเองอยู่เสมอว่า ได้บริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และสำเร็จผลหรือไม่ รวมทั้งควรมีการพบปะกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อได้มีการพูดคุยถึงการบริหารงานของอธิการบดี อันเป็นการประเมินผลงานของอธิการบดีได้อีกทางหนึ่ง

ส่วนด้านความเครียดของอธิการบดี เซลแมน (Selman, 1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับภาระงานของอธิการบดีในวิทยาลัยชุมชน พบว่า จากการแรงแ้งนกิจกรรมของอธิการบดี ภาระงานด้านการบริหารจะไม่สร้างความเครียดให้กับอธิการบดีมากนัก ถ้าได้รับการยอมรับจากคณาจารย์ และอำนาจที่ให้อำนาจโดยกฎหมาย

นอกจากนี้ เซลแมน (Selman, 1991) ยังได้วิเคราะห์เวลาในการทำงานระหว่างผู้บริหารวิทยาลัยของรัฐกับวิทยาลัยเอกชน พบว่า อธิการบดีของรัฐกับเอกชนมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างปีของการดำรงตำแหน่งผู้บริหารกับกิจกรรมของการบริหารงาน
2. ระยะเวลาที่อุทิศให้สำหรับการเรียนการสอน การพัฒนาสถาบัน หรือการสนับสนุนด้านความสัมพันธ์มีนัยสำคัญสำหรับอธิการบดีวิทยาลัยเอกชนมากกว่าอธิการบดีในวิทยาลัยของรัฐทั่วไป ขณะที่การใช้เวลาให้กับสถาบันของอธิการบดีวิทยาลัยเอกชนมีนัยสำคัญต่ำ
3. ระยะเวลาที่ใช้ไปสำหรับการประเมินคุณภาพของวิทยาลัยเอกชนมีนัยสำคัญสูงกว่าอธิการบดีในสถาบันของรัฐ

4. อธิการบดีส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาว เป็นชายวัยกลางคน และจบปริญญาเอก  
 ความเห็นเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่อธิการบดีควรจะมี เฮย์ (Hay, 1991) ได้เสนอ  
 ความเห็น คือ

1. การสร้างความสัมพันธ์กับสาธารณชนในรูปคณะกรรมการ
2. ต้องทราบถึงแนวความคิดของกลุ่มบุคคลในสถาบัน
3. มีแนวทางป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดปัญหานั้น
4. มีการคาดคะเนสถานการณ์เพื่อการตัดสินใจ
5. มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งอธิการบดีด้วยรูปแบบของตนเอง
6. มีการกำหนดแผนการทำงานและการประชุมกับเครือข่ายต่าง ๆ
7. มีความกล้าในการอาสาทำงานในฐานะเป็นผู้นำ

#### กฎหมายกับอธิการบดี

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับกฎหมาย นับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญ เพราะ  
 มหาวิทยาลัยของประเทศไทยอยู่ภายใต้กฎหมายหลายฉบับที่สำคัญได้แก่ พระราชบัญญัติของ  
 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมทั้งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วย นอกจากนี้ก็มีพระราช  
 บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย กฎบวงมหาวิทยาลัย พระราชบัญญัติ  
 ระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร  
 ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 เป็นพื้นฐานของการบริหารงานของอธิการบดี ซึ่งที่ผ่านมาได้มี  
 ข้อพิพาทกฎหมายเกิดขึ้นหลายครั้ง และได้มีความพยายามที่จะคลี่คลายปัญหาที่เคยเกิดขึ้นเพื่อ  
 มิให้เป็นปัญหาค้างในอนาคต ดังนั้นจึงได้รวบรวมงานวิจัยในส่วนของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ  
 อธิการบดีมาเพื่อพิจารณาประกอบการวิเคราะห์รูปแบบ และใช้เป็นแนวทางในการอภิปรายผล  
 ในตอนสุดท้ายต่อไป สำหรับงานวิจัยที่สำคัญได้แก่

การศึกษาเรื่อง "วิวัฒนาการกฎหมายมหาวิทยาลัย" ของ สุรินทร์ จีรวินิจ (2533) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ปรากฏ  
 สำระสำคัญคือ มหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยทุกแห่ง จัดตั้งขึ้นโดยมีกฎหมาย  
 รองรับและมีความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นหรือไม่มีความเกี่ยวพันทางกฎหมายต่อกันหรืออนุโลมใช้  
 กฎหมายซึ่งกันและกัน เมื่อมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ก็ต้องตราพระราชบัญญัติใหม่ทุกครั้ง  
 จะอาศัยพระราชบัญญัติเดิมที่มีอยู่แล้วไม่ได้ เว้นแต่จะเป็นการเปิดวิเทศซึ่งในกรณีนี้ไม่ถือ

ว่าเป็นการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยจึงไม่เหมือนกับกรณีของการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งต่างอยู่ภายใต้กฎหมายฉบับเดียวกันคือ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ที่เปิดโอกาสให้มีการจัดตั้งโดยขออนุญาตจัดตั้งได้จากรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อได้รับอนุญาตแล้วก็มีฐานะเป็นนิติบุคคล และดำเนินกิจการได้คล้ายกับการจัดตั้งห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม มูลนิธิ ซึ่งมีกฎหมายแม่บทอยู่ฉบับเดียวในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ โครงสร้างหลักของกฎหมายต่างก็เหมือนกันจนอาจกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบอย่างเดียวกัน กล่าวคือแบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่ หมวด 1 บททั่วไป หมวด 2 การดำเนินงาน หมวด 3 ตำแหน่งทางวิชาการ หมวด 4 ปริญญา ครุสยประจำตำแหน่ง ครุสยวิทยฐานะและเครื่องหมายวิทยฐานะ หมวด 5 บทกำหนดโทษ

สำหรับอำนาจหน้าที่ของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐได้มีปัญหาเกี่ยวโยงไปถึงสถานะของอธิการบดีว่าจะมีฐานะเป็นข้าราชการหรือไม่ โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้เสนอความเห็นไว้ทั้งสองแนวทาง กล่าวคือ อธิการบดีในระหว่าง พ.ศ. 2475 ถึง พ.ศ. 2502 บางมหาวิทยาลัยกำหนดให้อธิการบดีมีอำนาจในการบริหารมหาวิทยาลัย แต่มิได้เป็นข้าราชการ มีฐานะเป็นเจ้าของที่ของมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานได้การกำกับดูแลด้านนโยบายของสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ดำเนินการในลักษณะนี้คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ต่อมาคือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งแนวคิดนี้ยังคงมีปรากฏอยู่ในปัจจุบัน ส่วนอีกความเห็นหนึ่งเห็นให้อธิการบดีเป็นข้าราชการ โดยทำหน้าที่คล้ายปลัดทบวงหรือปลัดกระทรวง และอธิการบดีทำหน้าที่เทียบได้กับอธิบดี เพราะมีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 กำหนดไว้อย่างชัดเจน ประกอบกับอธิการบดีได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนจากรัฐ การใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารย่อมถูกจำกัดด้วยระเบียบของทางราชการและเป็นไปตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด

กฎหมายที่น่าสนใจอีกส่วนหนึ่ง คือ กฎหมายที่ว่าด้วยวินัยของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลกระทบต่ออธิการบดีที่ปกครองคนในมหาวิทยาลัยของรัฐ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ในกรณีอื่น ๆ ด้วย งานวิจัยในเรื่องนี้ได้แก่ งานวิจัยของ อาจินต์ พิกทองพรมผล (2530) พบว่า หลักกฎหมายและหลักเกณฑ์ว่าด้วยวินัย ที่ใช้บังคับแก่ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยได้อนุโลมนำหลักกฎหมายและหลักเกณฑ์ว่าด้วยวินัยข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมา

ใช้บังคับทั้งหมด แต่มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่ทำให้การบังคับใช้กฎหมายว่าด้วยวินัย ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร เป็นเหตุให้มีการฝ่าฝืนกระทำผิดวินัยทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนาอยู่เสมอ ผู้วิจัยเรื่องนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการแก้ไขกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยชั้นใหม่ ให้ครอบคลุมถึงเรื่องวินัยของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยให้ครบถ้วน ควรศึกษารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญมาอนุโลมใช้ดังเช่นปัจจุบัน อันจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้หมดไปในการปฏิบัติงานเพราะสามารถตีความและวินิจฉัยได้เองดีกว่าการไปอนุโลมนำหลักเกณฑ์ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญมาบังคับใช้โดยไม่เหมาะสม เพราะต่อไปอาจมีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ใหม่ และอาจจะมีบทบัญญัติที่ขัดกับปรัชญาและสภาพของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะยิ่งทำให้เกิดปัญหาการใช้กฎหมายมากขึ้นด้วย

#### ความสัมพันธ์ของอธิการบดีกับสภามหาวิทยาลัย

องค์การสูงสุดของระบบบริหารมหาวิทยาลัย ที่อธิการบดีต้องบริหารงานในการควบคุมดูแลขององค์กรนั้นตามกฎหมายและระบบการบริหาร คือสภามหาวิทยาลัยนั้น มีวาระกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นแนวทางการวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ได้ดังนี้

งานวิจัยของ รสสุคนธ์ พหลเทพ (2526) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภูมิศาสตร์อำนาจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า สภามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีอำนาจน้อยกว่าอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารระดับสูงของสำนักอธิการบดี สำนักงานบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล แผนกประชาสัมพันธ์ และที่สำคัญคือมีอำนาจน้อยกว่าคณบดี ทั้งที่พิจารณาตามแผนภูมิแสดงสายการบริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะพบว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารของมหาวิทยาลัยที่อยู่เหนืออธิการบดี ซึ่งต่างกับในประเทศอื่นเฉพาะอย่างยิ่งประเทศทางตะวันตกที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจมาก เช่น สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยอินเดียนา เป็นต้น เหตุผลก็คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติงานเกี่ยวกับการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ตัดสินใจ หรือการอนุมัติหลักสูตร การบริหารงานบุคคล ตำแหน่งทางวิชาการ และเรื่องอื่น ๆ งานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงมักจะไม่

สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเหมือนเป็นทางผ่านในเรื่องซึ่งโดยแท้จริงแล้ว ไม่จำเป็นต้องผ่าน

สภามหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาตามข้อเขียนของ ประกอบ คูปริตน์ (2527) พบว่า ปกติคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมักจะมีลักษณะอนุรักษ์มากกว่าคณาจารย์ และนักศึกษาในสถาบันของตน โดยทั่วไปเป็นกลุ่มที่มาจากสถาบันที่มีอำนาจทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งหลายของประเทศ มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีอายุ และเป็นผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม

ในคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย บุคคลที่มีบทบาทมากคือ นายกสภามหาวิทยาลัย (Chairman of the Board) ตามสภาพข้อเท็จจริงสภามหาวิทยาลัยของประเทศสหรัฐอเมริกาจะมีอำนาจและใช้อำนาจต่าง ๆ เข้าเกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ มาก จนในบางครั้งเข้าไปเกี่ยวข้องกับเชิงบริหารจนทำให้ได้รับฉายาว่าเป็น "อธิการบดีร่วม" ซึ่งต่างกับสภามหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่ค่อนข้างอ่อนแอ และมีลักษณะเป็นตรายาง (rubber stamp) ที่คอยแต่จะประทับรับรองสิ่งที่ฝ่ายบริหารของสถาบันอันหมายถึงอธิการบดีและผู้บริหารอื่น ๆ เสนอความเห็นมาให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

सारสภาอาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2536) ซึ่งมีความเห็นเช่นเดียวกับความเห็นของ ประกอบ คูปริตน์ ได้แสดงความเห็นเชิงบทความเรื่อง "การสรรหาอธิการบดี กบเลือกนาย หรือสังคมของผู้ภูมิปัญญา" ว่า กระบวนการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (รวมถึงมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่ง) ใช้วิธีสรรหาของคณะกรรมการมีการห้อยเสียงสนับสนุนให้กับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ แต่ไม่ใช่การเลือกตั้ง เพราะการห้อยเสียงคงเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งในการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมในแง่ของการยอมรับจากสมาชิกประชาคมของมหาวิทยาลัย แต่ในที่สุดสภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เป็นองค์กรตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูลทุกด้าน และชี้ขาดว่าบุคคลใดสมควรได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากจำนวนผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ (กรณีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เสนอชื่อไม่เกิน 3 คน) ที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีคัดเลือกไว้

ข้อสังเกตที่สำคัญก็คือ สภามหาวิทยาลัยจะต้องคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมจากรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีนำเสนอขึ้นมาเท่านั้น จะพิจารณาบุคคลอื่นนอกเหนือจากนี้ไม่ได้ (ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ว่าด้วย การสรรหามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2534 ข้อ 4) และในกรณีที่มีการให้ความเห็นชอบในบุคคลที่ไม่สอดคล้องกับคะแนนห้อยเสียงของ

สมาชิกในประชาคมธรรมศาสตร์ นักกฎหมายหลายท่านเคยให้ความเห็นว่า สภามหาวิทยาลัย อาจต้องตอบข้อซักถามในเรื่องของความเหมาะสมที่เสนอชื่อคุณนั้น ๆ ให้ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี กับประชาคมธรรมศาสตร์ได้ทราบอีกด้วย

นอกจากนี้ วรรณกรรมที่เป็นบทความเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยของประเทศไทย ซึ่งน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย คือบทความของ สุรัตน์ เมธิกุล (2536) ให้ความเห็นว่า สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่วางนโยบาย ระเบียบ และออกข้อบังคับต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัย นิจารณาเสนอจัดตั้ง รวม อุบลเล็ก บัณฑิตวิทยาลัย คณะ แผนกอิสระ สถาบัน สำนัก ศูนย์ ภาควิชาและหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ อีกหลายด้าน

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ สภามหาวิทยาลัยถือเป็นความหวังของประชาคม มหาวิทยาลัยเพราะองค์กรสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทั้งปัจจุบันและอนาคต ในช่วงปี 2534-2535 มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้พิจารณาถึงอำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ หากมหาวิทยาลัยออกไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ สภามหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ต้องการนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ก้าวไกล มีความสามารถในการระดมทรัพยากรและทุนต่อเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะมีกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด ส่วน องค์ประกอบอื่น ๆ นั้นก็จะเป็นตัวแทนจากฝ่ายต่าง ๆ แยกต่างกันไปตามเหตุผลและความต้องการของแต่ละสถาบัน

ตามวรรณกรรมที่นำเสนอมานี้ แสดงให้เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยของประเทศไทย มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกอธิการบดีน้อย เพราะต้องรับฟังการชี้แจงเสียงจากประชาคมของ มหาวิทยาลัย และยิ่งในกรณีของการเลือกตั้งอธิการบดีที่กำหนดให้เสนอชื่อผู้ได้รับคะแนนสูงสุด จากการเลือกของประชาคมในมหาวิทยาลัยเพียงรายชื่อเดียว สภามหาวิทยาลัยไม่มีโอกาส จะใช้ดุลพินิจในการพิจารณาบุคคลอื่นได้เลย ต้องให้การรับรองโดยปริยายเหมือนเป็นลักษณะ ตรายาง ดังที่ ประกอบ คูปรัตน์ ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับสภาอธิการบดีมาแล้วข้างต้น

สำหรับงานเขียนเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่น่าสนใจ ได้แก่ ข้อเขียนของ คาวเลย์ (Cowley, 1981) โดยสรุปสาระสำคัญของสภามหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะเป็นคณะกรรมการเรียกว่า "lay governing board" ส่วนในประเทศทางแถบทวีปยุโรปเรียกว่า "lay boards of trustees" สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ควบคุมการบริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่มีมหาวิทยาลัยในโบโลญญา บาสเซิล เจนีวา เลนเคน เอเคนเบอร์ก และดับลิน คณะกรรมการของสภามหาวิทยาลัยจะเป็นบุคคลภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลทางธุรกิจของชุมชนนั้น ๆ

นอกจากนี้ในประเทศอิตาลี ยังมีคณะกรรมการวิชาการ หรือสภาวิชาการอีกคณะหนึ่ง (lay boards of academic) ที่ทำงานสัมพันธ์กับคณาจารย์ และให้ทุนการศึกษารวมทั้งให้การแนะแนวแก่นิสิตนักศึกษาทั้งหลาย สภามหาวิทยาลัยของประเทศทางตะวันตกจะมีอำนาจมาก เช่น อำนาจในการออกกฎหมาย การวางนโยบายบริหารสถาบัน การรักษาผลประโยชน์ และหาผลประโยชน์ให้กับสถาบัน รวมถึงเรื่องอื่น ๆ อีกมากมาย

กรณีของสภามหาวิทยาลัยนอกจากข้อเขียนของ คาวเลย์ แล้ว ริชแมน กับ ฟาร์เมอร์ (Richman & Farmer, 1977) มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า สภามหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกามีอำนาจมาก โดยศึกษาสภามหาวิทยาลัย 68 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา มีอำนาจในการดำเนินกิจกรรมอยู่ในระดับสูง เพราะมีลักษณะขององค์กรที่มีคณะกรรมการมาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ที่มีฐานะมีอิทธิพลด้านธุรกิจและเศรษฐกิจที่มหาวิทยาลัยจะพึ่งพาอาศัยในการใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างดี ด้วยเหตุผลนี้ อธิการบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงต้องให้การยอมรับมติของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งข้อวินิจฉัยต่าง ๆ ตลอดจนกฎระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด



สาระสำคัญเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

วรรณกรรมที่รวบรวมจากงานวิจัย บทความ เอกสารประกอบการบรรยาย การสัมมนาทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีดังต่อไปนี้

#### วรรณกรรมและงานวิจัยในประเทศไทย

พัฒนาการรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย สรุปได้คือ

#### มหาวิทยาลัยของรัฐ

มหาวิทยาลัยของรัฐมีความเป็นมาหรือพัฒนาการของรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามลำดับ ดังนี้

1. ในระบกก่อตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ แห่งแรกคือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใช้รูปแบบการแต่งตั้ง ซึ่งมีกระบวนการโดยตรงจากองค์พระมหากษัตริย์ที่ปรากฏหลักฐานจากต้นร่างคำกราบบังคมทูลของเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีต่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2459 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530)

มหาวิทยาลัยแห่งที่สองของประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองก็มีรูปแบบการแต่งตั้งเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 สภาผู้แทนราษฎรได้แต่งตั้งให้นายปรีดี พนมยงค์ (หลวงประดิษฐมนูธรรม พ.ศ. 2443-2526) ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็น "ผู้ประสานการ" หรือ "ผู้ให้" ในการสถาปนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ชาญวิทย์ เกษตรศิริ และคณะ, 2535)

2. เมื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือมหาวิทยาลัยกระจายไปสังกัดกระทรวงต่าง ๆ ระหว่าง พ.ศ. 2485-2500 อธิการบดีของมหาวิทยาลัยได้มาจากการแต่งตั้งของรัฐบาลโดยผ่านองค์อำนาจคือสภามหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสมัยเร่งรัดพัฒนาภาสได้สังกัดรวมศูนย์สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2500-2515 (วารุณี โอสภารมย์, 2533)

3. ต่อมาเมื่อทบวงมหาวิทยาลัยแยกการบริหารราชการเป็นอิสระมีฐานะเทียบเท่ากระทรวง เมื่อ พ.ศ. 2516 จากนั้นมหาวิทยาลัยของรัฐได้มีการเคลื่อนไหวปรับปรุงพระราชบัญญัติและอนุบัญญัติเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการและรูปแบบการเลือกตั้ง

สำหรับกลุ่มรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศิลปากร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต่อมาเมื่อมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งในระหัดังได้ใช้รูปแบบนี้คือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ส่วนกลุ่มรูปแบบการเลือกตั้ง มหาวิทยาลัยรามคำแหงเมื่อแรกก่อตั้งอธิการบดีได้มาจากการแต่งตั้ง โดยได้เปลี่ยนจากรูปแบบการแต่งตั้งมาเป็นรูปแบบการเลือกตั้งเมื่อปี พ.ศ.2523 (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2529) จากนั้นได้มีมหาวิทยาลัยของรัฐอีก 3 แห่งเปลี่ยนจากรูปแบบการแต่งตั้งมาใช้รูปแบบเลือกตั้ง คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ในระยะที่เกิดมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับรัฐบาลที่ไม่อยู่ในระบบราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้มีการออกอนุบัญญัติเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดีของทั้งสองมหาวิทยาลัยเมื่อปี 2537 ใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมาก แต่มีกระบวนการสรรหาอย่างกว้างขวางเหมือนกับมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา

#### มหาวิทยาลัยเอกชน

นับตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฉบับแรกปี 2512 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยุคเริ่มแรกมีฐานะเป็นวิทยาลัย ผู้บริหารสูงสุดใช้ชื่อว่า "อธิการ" และมีรูปแบบการได้มาจากการแต่งตั้งของสภาสถาบันจากคำแนะนำของเจ้าของกิจการ ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 มีการยกฐานะวิทยาลัย 4 แห่งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน เมื่อ พ.ศ.2527 ได้แก่ มหาวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (สมหมาย จันทรเริง, 2529) มีผู้บริหารสูงสุดใช้ชื่อว่า "อธิการบดี" และผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเหล่านี้ก็ได้มาจากการแต่งตั้งของสภาสถาบันโดยคำแนะนำของเจ้าของกิจการ ปัจจุบันตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.2535 มีมหาวิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง ซึ่งทุกแห่งล้วนแต่ใช้รูปแบบการแต่งตั้งทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ได้ใช้รูปแบบการแต่งตั้ง  
เพียงรูปแบบเดียว ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งวิทยาลัยเอกชนมาจนถึงมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบัน

สำหรับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีใน  
ประเทศไทย ส่วนอื่น ๆ ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นลำดับ คือ

การสัมมนาที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย  
คือ การสัมมนาเรื่อง โครงสร้างของระบบบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งจัดโดยทบวงมหาวิทยาลัย  
ของรัฐ ณ ศูนย์สารสนเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 18-19 มิถุนายน 2519 สรุป  
สาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับอธิการบดี และผู้บริหารในระดับต่าง ๆ  
เป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ในระยะนั้นได้ก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ เฉพาะ  
อย่างยิ่งในกรณีฝ่ายต่าง ๆ ในชุมชนมหาวิทยาลัยยังไม่ไว้วางใจในการวินิจฉัยของสภา  
มหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยหลายแห่งได้พยายามปรับปรุงวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
โดยจัดให้มีวิธีการสรรหาขึ้นเพื่อติดต่อทบทวนรวบรวมประวัติและผลงานของผู้ที่เห็นว่ามี  
คุณสมบัติเหมาะสมเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย วิธีของการสรรหาเท่าที่ถือปฏิบัติอยู่นั้น ยังมีข้อ  
แตกต่างกันอยู่มาก กล่าวคือ อาจมีเพียงแต่การเสนอชื่อ และการให้ข้อคิดเห็นประกอบหรือ  
การห้อยเลียงประกอบ และการจัดลำดับคะแนนนิยม หรือการจัดให้มีประชามติ

เมื่อสภามหาวิทยาลัยบางแห่งได้ใช้อำนาจหน้าที่ในการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
โดยให้มีการสรรหาในลักษณะต่าง ๆ เช่นนี้ ก็ทำให้เกิดปัญหาโต้แย้งกัน ในการตีความ  
กฎหมายกับวิธีการในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ความเหมาะสมของการใช้อำนาจ  
ของสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมสัมมนาได้อภิปรายในเรื่องข้อดีข้อเสียระหว่างวิธีการได้มา  
ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยการแต่งตั้ง และโดยการเลือกตั้ง มีความเห็นว่าการเลือกตั้ง  
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้นจะช่วยให้ได้มาซึ่งผู้ที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของชุมชนมหาวิทยาลัย  
อย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นผลดีแก่การปฏิบัติหน้าที่ต่อไป แต่การเลือกตั้งอาจก่อให้เกิดการ  
แตกแยกความสามัคคี และได้มาซึ่งผู้ที่มีคะแนนนิยมสูง แต่ขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมก็ได้

ในสภาพการณ์ขณะนั้นได้มีการเรียกร้องให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีลักษณะ  
เป็นประชาธิปไตยมากขึ้น แต่จะเป็นไปได้เพียงใดนั้น จะต้องคำนึงถึงคุณภาพของประชากร  
ในชุมชนมหาวิทยาลัย และสภาพของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในเรื่องการได้มาซึ่ง

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนี้ ควรที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณากำหนดวิธีการที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพของชุมชนมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

เกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยนั้น ควรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถโดยวิธีการที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายทั้งภายในชุมชนมหาวิทยาลัยและภายนอก ในเรื่องนี้ที่ประชุมสัมมนา มีความเห็นว่า ควรมีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในหลักการสำคัญเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีการรายละเอียดนั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ ควรให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบข้อบังคับ

ที่ประชุมสัมมนาได้พิจารณาแนวทางปรับปรุงในเรื่องการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติวาระการดำรงตำแหน่ง และวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารในกรณีของตำแหน่งอธิการบดี มีผลสรุปได้ดังนี้

1. เกณฑ์คุณสมบัติ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรมีคุณสมบัติอย่างกว้างขวาง

คือ

- 1.1 เป็นที่ยอมรับทั้งภายในชุมชนมหาวิทยาลัยและภายนอก สามารถประสานงานและประสานประโยชน์ได้ดี และมีฐานะที่จะส่งเสริมการศึกษา
  - 1.2 เป็นผู้ที่มีความสามารถ ทั้งในทางวิชาการและในทางการบริหาร
  - 1.3 มีลักษณะเป็นผู้นำและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- ที่ประชุมสัมมนายังมีความเห็นอีกว่า อธิการบดีควรทำงานเต็มเวลาและไม่ดำรงตำแหน่งบริหารอื่น หรือตำแหน่งทางการเมือง อธิการบดีอาจมาจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย หรือมาจากภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ ส่วนในเรื่องอายุนั้น ควรขึ้นอยู่กับภาวะและเงื่อนไขของแต่ละสถาบัน แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ควรจำกัดอายุ

2. วาระการดำรงตำแหน่ง ที่ประชุมสัมมนามีความเห็นเป็น 2 แนวความคิด

คือ

- 2.1 วาระ 2 ปี เพื่อให้ผู้ที่มีความสามารถได้ผลิตเปลี่ยนเข้ามาดำรงตำแหน่ง และให้ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่ได้มีโอกาสกลับไปทำงานด้านวิชาการ ซึ่งอาจมีผลดีทางเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และเพื่อมิให้มีการสร้างฐานอำนาจ หรือการผูกพันนโยบายดำเนินงานของสถาบันมากเกินไป และเพื่อมิให้มีการประเมินผลการดำเนินงานได้เป็นระยะ ๆ

2.2 วาระ 4 ปี เพื่อให้ผู้บริหารมีเวลาพอที่จะดำเนินงานตามนโยบาย การมีเวลาบริหารงานสั้นเกินไปอาจไม่จูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมยอมรับที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้น ถ้าจะให้สถาบันได้รับความเชื่อถือ โดยเฉพาะจากแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากต่างประเทศ สถาบันควรมีผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อเรื่องพอควร การสับเปลี่ยนคณะผู้บริหารบ่อยครั้งจะทำให้ฝ่ายธุรการที่ไม่เข้มแข็งเกิดความสับสนได้มาก

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอที่ต่างออกไปอีก คือ ให้มีวาระ 3 ปี หรือให้มีวาระน้อยที่สุดคือ น้อยกว่า 2 ปี และในเรื่องการดำรงตำแหน่งติดต่อกันหลายวาระนั้น ที่ประชุมส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่ควรดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกัน

อนึ่ง ที่ประชุมสัมมนามีความเห็นว่า การปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องที่ควรจะทำอย่างอึ้ง และควรปรับปรุงให้มีกฎหมายที่เหมาะสมและคล่องตัว รวมทั้งมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ และสร้างความเข้าใจอันดีแก่ทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น จะกระทำได้น้อยเพียงใด หรืออย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ความพร้อม และความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

แนวความคิดเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี จากรายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต (กองแผนงาน ผลิตทบวงมหาวิทยาลัย, 2525) มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาในกลุ่มการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การสรรหาอธิการบดีมีผู้เสนอเป็น 3 แบบ คือ

1.1 สภาอาจารย์เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา (nominating committee) แล้วพิจารณาเสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัย

1.2 สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้สรรหา

1.3 สภาอาจารย์ เป็นผู้สรรหา

หลักเกณฑ์ในการเลือกและคัดเลือก

1.4 สภามหาวิทยาลัยตั้งคณะกรรมการเพื่อวางกฎเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของอธิการบดี

1.5 อธิการบดีไม่จำเป็นจะต้องเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

1.6 การคัดเลือกไม่ควรเป็นแบบการออกเสียงเลือกตั้ง

### ระยะเวลาอยู่ในตำแหน่ง

- (1) อยู่ในตำแหน่ง 1 ปี
- (2) อยู่ในตำแหน่ง 3 ปี และไม่เกิน 6 ปีต่อเนื่องกัน
- (3) อยู่ในตำแหน่งโดยไม่กำหนดเวลา แต่ให้ review ผลงานเป็น

ครั้งคราว ถ้าไม่เหมาะสมสภามหาวิทยาลัยอาจให้ออกได้

2. ความเห็นของการประสานงานภายนอกมหาวิทยาลัย เสนอให้มีสภาอธิการบดี ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยสภาอธิการบดีคัดเลือกอธิการบดีหนึ่งคน ผลิตเปลี่ยนแปลงหน้าที่ประธานสภาอธิการบดี ด้วยการเรียงตามลำดับอักษรมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 1 ปี สำหรับอำนาจและหน้าที่ของสภาอธิการบดี มีดังนี้

2.1 พิจารณาเสนอและรับฟังข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับกิจการอุดมศึกษา

2.2 ร่วมมือและประสานงานเกี่ยวกับเรื่องมาตรฐานทางวิชาการของ มหาวิทยาลัย การเงิน การบริหาร การนักศึกษา และอื่น ๆ

2.3 รับรองมาตรฐานโครงการการศึกษาระดับอนุปริญาและปริญา

2.4 พิจารณาคัดเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งประธานกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุน มหาวิทยาลัย

2.5 อาจแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาเสนอความคิดเห็นในเรื่องหนึ่ง เรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใด อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย และมีสิทธิเชิญผู้เกี่ยวข้องมาให้ข้อเท็จจริง คำอธิบายความเห็นหรือคำแนะนำได้ตามที่เห็นสมควร

กรณีแนวคิดของ "สภาอธิการบดี" นี้เอง ทำให้เกิด "ที่ประชุมอธิการบดี แห่งประเทศไทย หรือ ทปอ." ซึ่งดำเนินการกิจตามแนวอำนาจหน้าที่ของสภาอธิการบดีมา จนถึงปัจจุบันนี้

3. ความเห็นของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาร่างรายละเอียดเกี่ยวกับ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ในส่วนของอธิการบดีมี หลักการสำคัญดังนี้

3.1 การแต่งตั้งอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่งเพื่อสรรหาและเสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยอีกก็ได้

3.2 วาระการดำรงตำแหน่ง ควรเป็น 4 ปี และอาจแต่งตั้งใหม่ได้

3.3 คุณสมบัติของอธิการบดี

3.3.1 มีวุฒิสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.3.2 เป็นผู้สามารถทำงานเต็มเวลาในตำแหน่งอธิการบดีและไม่ดำรงตำแหน่งบริหารอื่นใด

3.3.3 ในขณะดำรงตำแหน่งต้องเป็นกลางทางการเมืองและละเว้นปฏิบัติการและกิจกรรมของพรรคการเมือง

3.4 อำนาจและหน้าที่ ให้อธิการบดีเป็นตัวแทนของสภามหาวิทยาลัยในการบริหารของมหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดรับผิดชอบการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย และเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในกิจการภายนอก

3.5 กรณีตำแหน่งอธิการบดีว่างลง หรืออธิการบดีไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองอธิการบดีเป็นผู้รักษาการแทน ถ้ามีรองอธิการบดีหลายคนให้รองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายเป็นผู้รักษาการแทน ถ้าอธิการบดีไม่ได้มอบหมายให้ถือลำดับรองอธิการบดีดังต่อไปนี้เป็นผู้รักษาการแทน คือรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายธุรกิจ รองอธิการบดีฝ่ายนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

นอกจากนี้ในส่วนของการบริหารงานบุคคล ได้เห็นว่าตำแหน่งอธิการบดีนั้นมีลักษณะเป็นการบริหารงานทางวิชาการ จึงได้สรุปคุณสมบัติของอธิการบดีเพิ่มเติม คือ

(1) ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเป็นอธิการบดีไม่จำเป็นต้องเป็นหรือเคยเป็นอาจารย์ประจำ

(2) วาระการดำรงตำแหน่งควรเป็น 4 ปี แต่อาจดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้หลายวาระ

(3) ควรมีการระบุอายุว่าผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีอายุไม่เกิน

60 ปี

(4) อธิการบดีเป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติเต็มเวลา

(5) เมื่ออธิการบดีซึ่งไม่ได้เป็นอาจารย์ประจำพ้นวาระ หากประสงค์ที่จะ

เป็นอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยจะต้องมีการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ของมหาวิทยาลัย

4. จากการประมวลความเห็นของคณะกรรมการวางแผนพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษา ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับอธิการบดีไว้ดังนี้

4.1 การแต่งตั้งอธิการบดี เพื่อให้การพิจารณาแต่งตั้งเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้อธิการบดีที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติเหมาะสม เห็นควรให้งดเว้นการหึงเสียง หรือการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งทั่วไปสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในทุกกรณี และการแต่งตั้งอธิการบดีให้ดำเนินการตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งโดยเคร่งครัด

4.2 การดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งอธิการบดี ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย เห็นควรให้ใช้วิธีการแต่งตั้ง โดยสภาอธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการเสนอชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ทั้งนี้ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาวางระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการนี้ไว้

4.3 วาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควรกำหนดไว้ 4 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่ทั้งนี้ไม่ควรอยู่ในตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกัน

จากการวิจัยของ พิสิทธิ์ ปัญญาหลวงชา (2529) เกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ตามทฤษฎีของอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานสภาอาจารย์ นายคณบดี อาจารย์ ประธานสภานิสิตนักศึกษา และนายกองค์การนิสิตนักศึกษา พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีด้วยวิธีการสรรหา เพราะเป็นการประสานกันระหว่างการเลือกตั้งกับการแต่งตั้ง เป็นการลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเข้าสู่ตำแหน่งของอธิการบดี ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหลักในการสรรหาอธิการบดี เช่น การออกระเบียบเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี และการดำเนินการแต่งตั้งอธิการบดี

ด้านสาระสำคัญอื่น ๆ พบว่า ประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการให้อธิการบดีดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปี และเป็นซ้ำได้ไม่เกินสองวาระ และควรมีเงินประจำตำแหน่งมากพอสมควรสำหรับงานสังคมต่าง ๆ นอกจากนี้อธิการบดีควรปฏิบัติงานเต็มเวลาหรืออุทิศตน



บริหารมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ เพราะตำแหน่งอธิการบดีมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากมาย และควรมีรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี แบ่งเบาภาระงานของอธิการบดีด้วย

ในการนี้ผู้วิจัยได้เสนอปรับปรุงองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นระบบ ไตรภาคีสืบสวนเท่าเทียมกันระหว่างกลุ่มที่มาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย กลุ่มที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย และกลุ่มที่มาจากตัวแทนคณาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัย เพื่อลดความขัดแย้งในการสรรหาอธิการบดีได้ทางหนึ่ง ควรมีการปรับปรุงระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และควรให้ประชากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดีด้วย

การศึกษาของ บุญมา ทวีภักดิ์ (2530) ซึ่งได้ประมวลความเห็นของนักวิชาการ และนักบริหารด้านอุดมศึกษา ได้แก่ นายมนตรี เจนวิทย์การ รองศาสตราจารย์ สุขุม นวลสกุล และศาสตราจารย์ คุณหญิง นางเยาว์ ชัยเสรี จากการให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ฉบับต่าง ๆ สรุปได้ว่า ทุกคนเห็นด้วยกับรูปแบบและวิธีการสรรหาของคณะกรรมการ และไม่เห็นด้วยกับการเลือกตั้ง นอกจากนี้ยังได้สรุปประเด็นของการสรรหาไว้ 4 ประเด็น คือ

1. คณะกรรมการสรรหา แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ซึ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาของแต่ละมหาวิทยาลัยอาจแตกต่างกันสุดแต่ละสถาบันจะเห็นสมควร
2. วิธีการเสนอชื่อ สภามหาวิทยาลัยจะออกระเบียบการสรรหาไว้กว้าง ๆ และให้อำนาจคณะกรรมการสรรหากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการเสนอชื่อได้เท่าที่ไม่ขัดกับระเบียบของสภามหาวิทยาลัย
3. มีการยิงเสียง บางมหาวิทยาลัยก็ใช้วิธีลงคะแนน และบางมหาวิทยาลัยก็ไม่มีการลงคะแนน
4. บทบาทของสภามหาวิทยาลัย เมื่อสภามหาวิทยาลัยได้รับข้อบุคคลจากคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีแล้ว สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาว่าบุคคลผู้นั้นเหมาะสมหรือไม่ ถ้าเหมาะสมก็ดำเนินการแต่งตั้งอธิการบดีตามขั้นตอนต่อไป แต่ถ้าสภามหาวิทยาลัยไม่ยอมรับ ก็จะมีการคัดค้าน และมีเหตุการณ์วนเวียนที่สภามหาวิทยาลัยต้องดำเนินการชี้แจงและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบและวิธีการสรรหาอธิการบดีที่ใช้อยู่นี้ นับว่าเป็นประชาธิปไตย เพราะบุคลากรประจำหน่วยงาน มีโอกาสเลือกหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดได้ แต่คงนำมาใช้กับระบบบริหารราชการไม่ได้ แม้ว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนราชการหนึ่งที่เทียบเท่ากรม สิ่งกีดขวางมหาวิทยาลัย อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี แต่การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีไม่ได้ใช้รูปแบบและวิธีการเหมือนอธิบดีกรมอื่น ๆ อธิการบดีจะเป็นข้าราชการระดับใดก็ได้ หรือจะไม่ใช่ข้าราชการก็ได้ ตำแหน่งอธิการบดีไม่มีเงินเดือนเหมือนอธิบดี แต่จะมีเงินค่าตำแหน่งตอบแทนเป็นรายเดือน (ในขณะนั้นคือปี 2530 ประมาณเดือนละ 15,000 บาท) ถ้าผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นอธิการบดีไม่ใช่ข้าราชการประจำก็จะได้รับเงินค่าตำแหน่งเต็มจำนวน ถ้าเป็นข้าราชการจะได้รับเพียงครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ตำแหน่งอธิการบดีเป็นตำแหน่งมีวาระ (อาจเป็นวาระ 2 ปี 3 ปี หรือ 4 ปี แล้วแต่พระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยจะบัญญัติไว้) และคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีก็แตกต่างจากคุณสมบัติของอธิบดีโดยทั่วไปอีกด้วย

จากการสรุปความเห็นของวิทยากรในการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง ระบบการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระหว่างวันที่ 5-6 กุมภาพันธ์ 2530 ซึ่งรวบรวมโดยสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530) วิทยากรได้แก่ รองศาสตราจารย์ สุขุม นวลสกุล รองศาสตราจารย์ ดร. โภคิน พลกุล ประธานสภานักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ประธานชมรมข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรรมการสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง และประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง เห็นว่า การบริหารมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารองค์กรหนึ่ง ที่ไม่เหมือนกับการบริหารในกระทรวง ทบวง หรือกรมอื่น ๆ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากกว่าองค์กรของราชการอื่น ๆ แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาถึงเป้าหมายของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งแล้ว ข้อสำคัญคือการทำอย่างไรจะให้การบริหารสำเร็จผลได้ตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ หน้าที่การบริหารหลักของมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับอธิการบดีที่เป็นผู้บริหารสูงสุดต้องเป็นบุคคลที่ตีความรู้ความสามารถ

อธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นตำแหน่งที่มีวาระ กฎหมายได้กำหนดคุณสมบัติไว้เป็นพิเศษแตกต่างจากข้าราชการทั่วไป และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการ

สรรหาอธิการบดี สำหรับมหาวิทยาลัยรามคำแหงแต่เดิมเป็นระบบแต่งตั้ง ต่อมาเมื่อปี 2519 จึงเริ่มระบบการสรรหาด้วยการเลือกตั้ง ซึ่งถือเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่เน้นเกี่ยวกับความเป็นประชาธิปไตยตั้งแต่ประวัติการกำเนิดของมหาวิทยาลัย ประกอบกับ ประชากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีจำนวนมากทั้งคณาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา จึงทำให้ระบบการหาเสียงจากภายนอกที่เป็นการเมืองเข้ามาแทรกในการสรรหาอธิการบดี จากการเลือกตั้ง เพราะผู้สมัครเข้ารับการเลือกตั้งต่างมุ่งหวังที่จะชนะในการเลือกตั้งย่อม จำเป็นต้องพยายามแสดงตัวให้ประชากรรู้จักและให้ความไว้วางใจในการลงคะแนนให้ นอกจากนี้การให้สิทธิแก่นักศึกษา เข้ามามีส่วนในการเลือกตั้งโดยตรงนั้นถือว่าเป็นธรรมชาติ ของมหาวิทยาลัย และเมื่อให้แล้วย่อมลดหรือจำกัดได้ยาก เพราะบุคคลที่มีสิทธิใด ๆ ย่อมไม่ต้องการเสียสิทธินั้นไป มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้มีการหาวิธีการสรรหาให้เหมาะสม ขึ้นเพื่อลดปัญหาต่าง ๆ แต่คงเป็นลักษณะเลือกตั้งเช่นเดิมต่อไป เพียงแต่หาทางแก้ไขปัญหา ที่เกิดจากการเลือกตั้ง ให้บริสุทธิ์ และยุติธรรมมากขึ้น

การสรรหาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในแนวคิดของ สุทธิชัย เลียงชโยเศ (2530) ในส่วนการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนั้น เห็นว่าวิธีการที่นิยมใช้กันมากในมหาวิทยาลัย หรือในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ คือการสรรหาของคณะกรรมการ โดยมีขั้นตอนและการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ตั้งคณะกรรมการสรรหา การสรรหาของคณะกรรมการที่ได้รับการ แต่งตั้ง และการเสนอชื่อผู้ที่ได้รับการสรรหาต่อสภามหาวิทยาลัย

ในขั้นตอนแรก คือ การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ควรพิจารณาลักษณะคณะกรรมการสรรหาเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. กรรมการสรรหาอธิการบดีที่ประกอบด้วยตัวแทนจากทุกหน่วยงานใน มหาวิทยาลัยหรือสถาบัน ได้แก่ คณาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา
2. กรรมการสรรหาอธิการบดีที่ประกอบด้วยตัวแทนจากบางหน่วยงานนั้น ไม่ใช่ ทุกหน่วยงาน ซึ่งอาจจะ เป็นตัวแทนจากสภามหาวิทยาลัย และคณาจารย์เป็นองค์หลัก เพราะโดยทั่วไปคณะกรรมการสรรหามักจะได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยโดยตรง

ขั้นตอนที่สอง กระบวนการสรรหาอธิการบดีของคณะกรรมการ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เสนอชื่อต่อคณะกรรมการสรรหา
2. คณะกรรมการสรรหาอาจจัดให้มีการหั่งเสียงทั่วไป ถ้ามีระเบียบหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ แต่ถ้าไม่มีก็ข้ามขั้นตอนนี้ไป
3. การเสนอชื่อผู้ที่ได้รับการสรรหาต่อสภามหาวิทยาลัย ซึ่งอาจเป็นการเสนอชื่อเพียง 1 คน หรืออาจเป็น 3-5 คน แล้วแต่ระเบียบหรือข้อบังคับจะกำหนดไว้ เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาแต่งตั้งอธิการบดีต่อไป

สำหรับปัญหาสำคัญที่มักจะพบเสมอคือ การหั่งเสียงเลือกตั้ง ต้องมีการหาเสียง เกิดระบบพรรคพวก จนถึงการบาดหมางกัน ทำให้เกิดแตกความสามัคคี และเกิดกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ นอกจากนี้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรที่มีอำนาจในการวินิจฉัยการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี บางมหาวิทยาลัยหรือบางสถาบันอาจมีส่วนไม่เหมาะสมก็จะไม่เอื้อต่อการทำให้เกิดระบบการสรรหาที่ดี กล่าวคือ ถ้าองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมีผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิมากเกินไป อาจทำให้เกิดระบบพรรคพวก และเป็นเผด็จการในสภามหาวิทยาลัยได้

ความเห็นของ เสน่ห์ จามริก (2530) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ได้พัฒนาวิชาการขึ้นมาในลักษณะที่เป็นการสัมพันธ์กับสภาพความเป็นจริงในสังคม หรืออีกนัยหนึ่งคือขาดความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นถ้าจะมองความสำคัญของการสรรหาอธิการบดีที่สัมพันธ์กับทิศทางวิชาการแล้ว ต้องอาศัยพื้นฐานของคณาจารย์ทั้งหลายระดมปัญญาความคิดในการพัฒนาวิชาการที่จะให้เกิดความหมายต่อการสรรหา และการแสดงความเห็นที่เป็นรากฐานความสำคัญของการสรรหาอธิการบดีต้องสอดคล้องกับความหมายในทางวิชาการซึ่งสัมพันธ์กับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคมไทยอย่างแท้จริง

ในกระบวนการสรรหาอธิการบดี ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตั้งหรือการสรรหาของคณะกรรมการ ทุกคนในมหาวิทยาลัยมีหน้าที่จะต้องช่วยทำให้เกิดระบบและกระบวนการที่สัมฤทธิ์ผลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และควรเป็นบทบาทของคณาจารย์ที่ถือว่าเป็นผู้ใฝ่ลึกจะใฝ่ความรู้ถึงแม้จะเป็นคนกลุ่มน้อยในมหาวิทยาลัยก็ตาม โดยในการสรรหาอธิการบดีต้องถามตัวเองว่าเราสรรหาใคร อธิการบดีคือใคร เรากำลังมองอธิการบดีในความหมายอะไร

ซึ่งด้วยความรู้สึกเรามองอธิการบดีในความหมายใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ การเป็นผู้นำของหน่วยงาน เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และมองอธิการบดีในเชิงวิชาการที่ต้องเป็นนักบริหาร

การบริหารงานของอธิการบดี นอกจากต้องรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไปแล้ว อธิการบดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์คือมีความเป็นเลิศในค่านิยมของสังคมไทยในปัจจุบัน และอธิการบดีต้องเข้ากับคนทุกฝ่ายได้ กล่าวโดยสรุปการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีควรตั้งบนพื้นฐาน 2 ประการ ได้แก่ รากฐานการที่จะเห็นคุณค่าความสำคัญ ที่จะสื่อปัญหาระหว่างหอคณาจารย์ ในมหาวิทยาลัยกับสังคมภายนอก และประวัติ ภูมิหลังของบุคคลที่เข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควรมีการทดสอบ หรือสัมภาษณ์ หรือแถลงนโยบาย ให้ได้มีการรับฟังจากประชาคมของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นข้อพิจารณาในการสรรหาอธิการบดีได้อย่างเหมาะสม

จากการสำรวจความเห็นของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ประกอบการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐ (2530) โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 897 ฉบับ ถามความเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐทุกแห่ง โดยแบ่งกลุ่มตามลักษณะความรับผิดชอบในการบริหารมหาวิทยาลัยคือ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ นาสกสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สถาบัน เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี เป็นต้น กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สถาบันที่มีได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ได้แก่ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นต้น กลุ่มที่ 4 ได้แก่ ประธานสภาอาจารย์ สมาชิกสภาอาจารย์ คณาจารย์ ตลอดจนข้าราชการอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย สถาบัน และกลุ่มที่ 5 ได้แก่ ผู้แทนองค์การนิสิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย สถาบัน

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันในระดับต่าง ๆ สรุปได้ 6 วิธีคือ

วิธีที่ 1 วิธีการให้สภามหาวิทยาลัย สถาบัน แต่งตั้งกรรมการสรรหา เพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง เสนอให้สภามหาวิทยาลัย สถาบัน เลือกและแต่งตั้งผู้สมควรดำรงตำแหน่ง

วิธีที่ 2 วิธีการให้สภามหาวิทยาลัย สถาบัน แต่งตั้งกรรมการสรรหา เพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง แล้วให้บุคลากรซึ่งมีสิทธิรวมถึงนิสิตนักศึกษาเลือก

ไว้ 1 คน เสนอสภามหาวิทยาลัย สถาบัน แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

วิธีที่ 3 วิธีการให้สภามหาวิทยาลัย สถาบัน แต่งตั้งกรรมการสรรหา เพื่อ  
ดำเนินการให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง แล้วให้บุคลากรซึ่งมีสิทธิรวมถึงนิสิตนักศึกษา  
เลือกไว้ไม่เกิน 3 คน เสนอให้สภามหาวิทยาลัย สถาบัน พิจารณาเลือกและแต่งตั้งให้ดำรง  
ตำแหน่ง

วิธีที่ 4 วิธีการที่ให้บุคลากรซึ่งมีสิทธิรวมถึงนิสิตนักศึกษา เลือกกรรมการสรรหา  
เพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสมที่สุด 1 คน แล้วเสนอให้สภามหาวิทยาลัย สถาบัน  
แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

วิธีที่ 5 วิธีการที่ให้บุคลากรซึ่งมีสิทธิรวมถึงนิสิตนักศึกษา เลือกกรรมการสรรหา  
เพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสม 1 คน แล้วเสนอให้บุคลากรที่มีสิทธิดังกล่าวรับรองก่อน  
นำเสนอให้สภามหาวิทยาลัย สถาบันแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

วิธีที่ 6 วิธีการที่ให้บุคลากรซึ่งมีสิทธิรวมถึงนิสิตนักศึกษา เลือกกรรมการสรรหา  
เพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง เสนอกรรมการกลั่นกรองเลือกผู้ที่เหมาะสม  
ที่สุด 1 ชื่อ เพื่อให้สภามหาวิทยาลัย สถาบันแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

กรณีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับวิธีที่  
1 มากที่สุด รองลงมาคือวิธีที่ 3 และไม่เห็นด้วยกับวิธีที่ 4

กลุ่มผู้บริหารในสภามหาวิทยาลัย เห็นด้วยกับวิธีที่ 1 มากที่สุด รองลงมาเห็นด้วย  
กับวิธีที่ 3 และไม่เห็นด้วยกับวิธีที่ 5

กลุ่มผู้บริหารนอกสภามหาวิทยาลัย เห็นด้วยกับวิธีที่ 2 มากที่สุด รองลงมา  
เห็นด้วยกับวิธีที่ 1 และไม่เห็นด้วยกับวิธีที่ 6

กลุ่มสภาอาจารย์ อาจารย์ และข้าราชการ เห็นด้วยกับวิธีที่ 2 มากที่สุด รองลงมา  
เห็นด้วยกับวิธีที่ 4 และไม่เห็นด้วยกับวิธีที่ 6

กลุ่มนิสิต/นักศึกษา เห็นด้วยกับวิธีที่ 3 และวิธีที่ 5 มากที่สุด และไม่เห็นด้วยกับ  
วิธีที่ 1

นอกจากนี้ยังได้สำรวจความเห็นเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของการได้มาซึ่งผู้บริหาร  
ในมหาวิทยาลัย/สถาบัน โศขวิธีการแต่งตั้ง เลือกตั้ง และสรรหา ปรากฏข้อสรุปดังนี้

1. การแต่งตั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่า ข้อดีของการแต่งตั้ง คือ

ได้ผู้บริหารที่มีความสามารถและประสบการณ์ มีความรับผิดชอบ เป็นนักบริหารอาชีพ และไม่ยุ่งยาก ดำเนินการง่าย ประหยัดเวลา และไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก สำหรับข้อเสีย คือ ถ้าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งไม่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในสังกัดอาจมีปัญหาในการบริหาร เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือ ไม่มีฐานของตนเอง และเป็นการผูกขาดอำนาจการบริหารในกลุ่มผลประโยชน์ มีการเล่นพรรคเล่นพวก ไม่ยุติธรรม และอาจก่อให้เกิดความแตกแยกได้เช่นกัน

2. การเลือกตั้ง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่า ข้อดีของการเลือกตั้ง คือ ยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย คนทั่วไปพอใจเพราะได้มีส่วนร่วม และรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งการบริหารได้รับความร่วมมือจากคนส่วนใหญ่ด้วยดี เพราะได้รับการยอมรับ ส่วนข้อเสีย คือ ทำให้แตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก วนวาย และเป็นการเมือง เอื้อต่อการซื้อเสียง และการข่มขู่

3. การสรรหา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเห็นว่า ข้อดีของการสรรหา คือ มักได้ผู้ที่มีความสามารถดีกว่าวิธีอื่น เช่น มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ อกุศลคน ทำงานจริงและการบริหารจะได้รับความร่วมมือด้วยดี เพราะผู้ที่ผ่านการสรรหาเป็นผู้ที่ทุกฝ่ายยอมรับสำหรับข้อเสีย คือ กระบวนการสรรหามีอำนาจมากเกินไป ถ้าไม่สุจริต ล่าเอื้อง เป็นเครื่องมือของคนบางกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ ก็จะได้คนไม่ดี และวิธีการมีหลายขั้นตอนทำให้สิ้นเปลือง เสียเวลา และอาจมีผู้ไม่เข้าใจในกระบวนการ

จากสรุปผลการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบันที่จัดโดยทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 3-4 สิงหาคม 2530 ณ มหาวิทยาลัยมหิดล (ศาลาอา) แบ่งกลุ่มอภิปราย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย กลุ่มอธิการบดี และกลุ่มสภาคณาจารย์หรือสภาอาจารย์ สำหรับส่วนแรกเป็นกลุ่มอธิการบดีซึ่งมีวิถาการร่วมอภิปราย คือ นายทิศยา สุวรรณชฎ นายแพทย์ เสม พริ้งพวงแก้ว นายอาทร ชนเห็นชอบ และนายชุมพล พรประภา มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัยเห็นว่า การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องที่ต้องกล่าวถึงตลอดเวลา เพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ และสภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้แสวงหาวิธีการจัดการบริหารมหาวิทยาลัยให้ได้ ประโยชน์สูงสุด สำหรับการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องพิจารณาถึง

สิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คน กระบวนการในการสรรหา และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการคัดเลือก โดยตัวบุคคลจะต้องเป็นนักปกครองที่ดี เป็นนักบริหารที่ดี เป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่ม และต้องได้รับการรับรองจากสังคมของมหาวิทยาลัย

วิธีการสรรหาที่ประเทศไทยได้เคยมีมาจนถึงปัจจุบันมี 3 วิธีคือ

1. วิธีการสั่งมา ที่เรียกว่า "Authoritarian Method" คือสั่งจากบนลงล่าง เป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวก ถ้าผู้สั่งการรู้จักใช้คน แต่ถ้าผู้สั่งการไม่รู้จักใช้คน มีจิตใจไม่บริสุทธิ์ ไม่เที่ยงธรรม หรือไม่เป็นกลางจริง ๆ จะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัย

2. การสรรหาหรือเลือกสรร ที่ตั้งคณะกรรมการขึ้นมา แล้วกำหนดเกณฑ์ให้ผู้ที่ทำหน้าที่สรรหาพิจารณา แต่บุคคลที่จะเป็นกรรมการสรรหา ควรเป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานทั้งหน่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ และต้องมาจากบุคคลทุกระดับด้วย

3. คัดเลือกแบบผู้แทนราษฎร หรือการเลือกตั้ง มีการลงคะแนน หาเสียง ชี้แจงนโยบายว่าเมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งแล้วจะทำอะไรบ้าง

วิธีการทั้ง 3 วิธีนี้ผู้อภิปรายเห็นว่าควรเลือกทางสายกลาง โดยใช้การสรรหาของคณะกรรมการเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย อย่างไรก็ตามวิธีการหรือรูปแบบของการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย อาจมีแตกต่างกันได้หลายรูปแบบ เพราะพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน สิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน และประวัติความเป็นมาหรือวิถีทางการเมืองก็แตกต่างกันด้วย แต่วิธีการเลือกตั้งโดยตรงได้ปรากฏข้อเสียหรือปัญหามากที่สุด เพราะทำให้เกิดความสามัคคี ขาดความร่วมมือ การบริหารไม่ต่อเนื่อง ด้วยเหตุที่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนใหม่ไม่รับรู้งานที่คนก่อนได้ทำไว้ ซึ่งปัญหานี้เป็นผลมาจากการหาเสียงในการเลือกตั้ง และเมื่อพิจารณาจากอดีตเห็นว่าในระบบราชการทั่วโลก ได้เลิกใช้วิธีการเลือกตั้งอธิการบดีมาประมาณ 50 ปีแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าผลดี

ความเห็นของกลุ่มอธิการบดีที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คุณหญิงนางเฮวี่ ชัยเสรี นายวิจิตร ศรีสุอาน นายสมชอบ ไชยเวช นายธรรมบุญ โสภารัตน์ และนายอรุณ รักธรรม ร่วมกันอภิปรายในทัศนะของอธิการบดี สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

กลุ่มอธิการบดีไม่เห็นด้วยกับการแต่งตั้ง แต่เห็นด้วยกับการสรรหาที่ให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมมากที่สุด รวมทั้งกระบวนการสรรหาต้องกว้างขวาง พยายาม



แสวงหาคณะที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารทางวิชาการ (Academic Administrator) มาให้ได้มากที่สุด เพื่อสภามหาวิทยาลัยจะได้มีโอกาสพิจารณาเลือกบุคคลที่ดีที่สุดสำหรับบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศไทยจะมีความแตกต่างกันไประหว่างมหาวิทยาลัยในระบบราชการ มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นระบบราชการ และมหาวิทยาลัยเอกชน ที่จะทำให้รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีแตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตามในการบริหารมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. การบริหารมหาวิทยาลัยไม่ควรเป็นแบบระบบสั่งการ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยแตกต่างจากหน่วยงานราชการทั่วไป
2. ต้องรู้จักใช้ทรัพยากรบุคคลให้เต็มที่และเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างสูงสุด
3. จัดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน และให้มีการประสานงานที่ดี
4. พยายามแสวงหาผู้บริหารมืออาชีพ หรือผู้บริหารที่เป็นนักจัดการที่ดีมาบริหารมหาวิทยาลัย และควรมีการจัดฝึกอบรมผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ เพื่อเตรียมการสำหรับการก้าวมาสู่ตำแหน่งอธิการบดีในอนาคต
5. ต้องมีการจัดการด้านการเงินและรายได้อย่างคล่องตัวและเป็นอิสระ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยงบประมาณหรือเงินนับเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการพัฒนาอย่างมาก ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากต้องพึ่งงบประมาณของรัฐ ที่ไม่เพียงพอและไม่คล่องตัวต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าได้เท่าที่ควร

ความเห็นของกลุ่มสภาคณาจารย์หรือสภาอาจารย์ ซึ่งมีผู้ร่วมอภิปราย ได้แก่ นายพรเทพ พัฒนานุรักษ์ นายสุวิทย์ รุ่งวิสัย นางพรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ และนายโฆษิต อินทวงศ์ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

กลุ่มสภาคณาจารย์หรือสภาอาจารย์ได้เน้นการมีส่วนร่วมของประชาคมของมหาวิทยาลัยและการยอมรับของประชาคมมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย เพราะอธิการบดีต้องบริหารงานร่วมกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำต้องได้รับการยอมรับและความร่วมมือในการปฏิบัติ จึงจะสามารถทำให้การบริหารงานของอธิการบดีสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

ด้านรูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนั้น อาจมีความแตกต่างกัน เพราะธรรมชาติและประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน แต่สิ่งสำคัญคือจะมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมและยอมรับได้มากที่สุด

ข้อสรุปที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ไม่ว่าจะมหาวิทยาลัยจะใช้รูปแบบหรือวิธีการได้มาอย่างไร ควรมีการสื่อความหมายเพื่อให้ประชาคมได้เข้าใจถึงวิธีการสรรหา รวมถึงระเบียบและหลักเกณฑ์การสรรหาด้วย ซึ่งสภาคณาจารย์หรือสภาอาจารย์ถือเป็นองค์กรหนึ่งที่สามารถสื่อความเข้าใจที่ดีให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้

อนึ่ง การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีไม่ว่าด้วยรูปแบบหรือวิธีการใด อาจมีปัญหาบ้างน้อยบ้างนั้น ถือเป็นเรื่องปกติของสังคมมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างด้านความคิดสูง ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยต้องพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้นกันเอง และควรคิดว่าการแก้ไขข้อขัดแย้งหรือปัญหาจะเป็นการช่วยนำการพัฒนามาสู่มหาวิทยาลัยได้ทางหนึ่ง ดังนั้นคงเป็นไปได้ยากที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งจะใช้รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีเหมือนกันทั้งหมด เพราะอาจเกิดปัญหาอื่น ๆ ตามมามากกว่าที่เป็นอยู่

กรณีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดเป็นประเภท "สถาบัน" สรุปรวบรวมมาเพื่อใช้วิเคราะห์รูปแบบและวิธีการดังต่อไปนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) เป็นไปตามระเบียบว่าด้วย การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี พ.ศ. 2521 โดยอ้างจากเอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐ (2530) มีกระบวนการสรรหาและการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งสรุปได้ดังนี้

1. นาสกสภาสถาบันเป็นผู้เสนอสภาสถาบันให้เริ่มกระบวนการสรรหาอธิการบดีสำหรับวาระต่อไปไม่น้อยกว่า 60 วัน ก่อนที่อธิการบดีจะพ้นจากตำแหน่งตามวาระ
2. สภาสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้
  - 2.1 ผู้แทนกรรมการสภาสถาบัน 2 คน
  - 2.2 ผู้แทนคณะ สำนัก โครงการภาษาอังกฤษ หน่วยงานละ 1 คน
  - 2.3 ผู้แทนทั่วไปของอาจารย์และนักวิชาการ 2 คน
  - 2.4 ผู้แทนทั่วไปของข้าราชการตุรการ 2 คน
  - 2.5 ผู้แทนนักศึกษาคณะละ 1 คน

2.6 ผู้แทนทั่วไปของนักศึกษา 1 คน

2.7 ผู้แทนสมาคมนักศึกษาเก่าสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 1 คน

3. คณะกรรมการสรรหากำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งอธิการบดี รับการเสนอชื่อ ทำการสืบหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อ และประเมินบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อแต่ละคนจากข้อมูลที่ได้มา เทียบกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งมากที่สุด

4. กรรมการสภาสถาบัน อาจารย์ และนักวิชาการ ชำราชากรรการ และนักศึกษาของสถาบันทุกคนมีสิทธิเสนอชื่อบุคคลที่เห็นสมควรต่อกรรมการสรรหาได้ภายในระยะเวลาและตามวิธีการที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

5. คณะกรรมการสรรหารวบรวมรายชื่อทั้งหมดเพื่อพิจารณาหาข้อเท็จจริงในด้านต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด แล้วเรียงลำดับบุคคลที่ผ่านการพิจารณาจากอันดับสูงสุดลงไป และเสนอชื่อบุคคลที่ได้อันดับสูงสุด 1 คน เพื่อรับการลงประชามติจากอาจารย์และนักวิชาการ และชำราชากรรการของสถาบันที่มีเวลาปฏิบัติราชการในสถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 เดือน ก่อนวันลงประชามติ และนักศึกษาสามัญที่ลงทะเบียนเข้าเรียนในภาคการศึกษานั้นว่าจะ "รับ" หรือ "ไม่รับ" บุคคลซึ่งคณะกรรมการสรรหาเสนอชื่อมา

6. การลงประชามติจะต้องทำให้เสร็จสิ้นภายในวันเดียว และการลงประชามติดังกล่าวจะต้องมีกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งนายกสภาสถาบันแต่งตั้งเป็นผู้ควบคุมและรวมคะแนน

7. ในกรณีที่เสียงส่วนใหญ่ของผู้ออกเสียงลงประชามติว่า "รับ" ให้คณะกรรมการเสนอชื่อบุคคลนั้นต่อนายกสถาบันภายใน 7 วัน นับแต่วันออกเสียงลงประชามติ

กรณีที่เสียงส่วนใหญ่ของผู้ออกเสียงลงประชามติว่า "ไม่รับ" ให้มีการเลือกคณะกรรมการสรรหาใหม่ภายใน 15 วัน นับแต่ทราบผลการลงประชามติ เพื่อทำหน้าที่สรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีใหม่อีกครั้งหนึ่ง

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามข้อบังคับสถาบันว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2529 โดยอ้างจากเอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐ (2530) มีกระบวนการสรรหาสรุปได้ดังนี้

1. เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี  
เหลือเวลาไม่น้อยกว่า 90 วัน ให้สภาสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วย

- |     |                         |                     |      |             |
|-----|-------------------------|---------------------|------|-------------|
| 1.1 | กรรมการสภาสถาบัน        | ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ | 1 คน | เป็นประธาน  |
| 1.2 | กรรมการสภาสถาบัน        | ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.3 | กรรมการสภาสถาบัน        | ผู้แทนผู้บริหาร     | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.4 | ผู้แทนผู้บริหาร         |                     | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.5 | ผู้แทนสมาชิกสภาคณาจารย์ |                     | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.6 | ผู้แทนคณาจารย์          |                     | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.7 | ผู้แทนข้าราชการสาย ข.   |                     | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.8 | ผู้แทนข้าราชการสาย ค.   |                     | 1 คน | เป็นกรรมการ |
| 1.9 | ผู้แทนสมาคมนักศึกษาเก่า |                     | 2 คน | เป็นกรรมการ |

2. สำนักงานอธิการบดี คณะ สำนัก และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ  
เทียบเท่าคณะเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อคณะกรรมการสรรหาหน่วยละ 2 ชื่อ

3. การเสนอชื่อจากส่วนราชการซึ่งมี "คณะกรรมการประจำ" ให้คณะกรรมการ  
ประจำส่วนราชการนั้น ๆ พิจารณาเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และจัดให้มีการ  
หยั่งเสียงจากข้าราชการในส่วนราชการนั้น ๆ ว่า "รับ" หรือ "ไม่รับ" ถ้าชื่อใดได้คะแนน  
"รับ" มากกว่า "ไม่รับ" ให้ถือว่าเสนอชื่อผู้นั้นได้

ผู้มีสิทธิให้ความเห็นว่า "รับ" หรือ "ไม่รับ" ต้องเป็นข้าราชการซึ่งมีวันรับ  
ราชการในสถาบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันที่มีการหยั่งเสียง

ส่วนราชการซึ่งไม่มี "คณะกรรมการประจำ" ให้ดำเนินการหยั่งเสียงทำนอง  
เดียวกัน โดยหัวหน้าสำนักงาน (ถ้ามี) หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่าง  
อื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ทำหน้าที่แทน "คณะกรรมการประจำ"

4. กรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีได้เป็นกรรมการสรรหา เสนอชื่อ  
ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต่อคณะกรรมการสรรหา ท่านละ 1 ชื่อ

5. สมาชิกสภาคณาจารย์ ร่วมกับกรรมการสรรหาที่เป็นผู้แทนข้าราชการสาย ข.  
และสาย ค. เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต่อคณะกรรมการสรรหา 1 ชื่อ  
โดยการหยั่งเสียงในกลุ่มสมาชิกสภาคณาจารย์ และกรรมการสรรหาที่เป็นผู้แทนข้าราชการ  
สาย ข. และสาย ค.

6. คณะกรรมการสรรหา ตรวจสอบคุณสมบัติผู้ได้รับการเสนอชื่อเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดี ทาบตาม และคัดเลือกผู้ตอบรับการทาบตามไว้ไม่น้อยกว่า 2 ชื่อ แต่ไม่เกิน 3 ชื่อ พร้อมทั้งเสนอรายงานการสรรหา รวมทั้งประวัติและผลงานของผู้ได้รับการสรรหาต่อสภาสถาบันทันที

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตามข้อบังคับว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2529 โคสอ้างจากเอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐ (2530) มีกระบวนการสรรหาสรุปได้ดังนี้

1. เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีเหลือเวลา 60 ถึง 90 วัน ให้อธิการบดีเสนอสภาสถาบันเพื่อแต่งตั้งกรรมการชั้นคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ประกอบด้วย

1.1 ผู้แทนกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เป็นประธานกรรมการ

1.2 ผู้แทนของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ประจำคณะ หรือหน่วยงานระดับคณะ ซึ่งมีได้ดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะ หรือหน่วยงานระดับคณะ หรือผู้บริหารระดับหัวหน้ากองขึ้นไป หน่วยงานละ 1 คน ซึ่งได้มาด้วยการเสนอชื่อโดยข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ประจำหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกรรมการ

1.3 ผู้แทนกรรมการประจำคณะ หรือหน่วยงานระดับคณะอีกหน่วยงานละ 1 คน เป็นกรรมการ ในกรณีที่หน่วยงานใดไม่มีกรรมการประจำ ให้ผู้แทนคณาจารย์และข้าราชการประจำหน่วยงานนั้น ๆ เป็นกรรมการอีก 1 คน

1.4 ผู้แทนสภาคณาจารย์ ซึ่งสภาคณาจารย์เป็นผู้เสนอชื่อ จากผู้ที่มีได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารของสถาบัน ตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป จำนวนเท่ากับจำนวนคณะและหน่วยงานระดับคณะรวมกัน เป็นกรรมการ

2. ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้แก่ คณาจารย์ และข้าราชการประจำของสถาบัน

3. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี แต่งตั้งคณะอนุกรรมการรับการเสนอชื่อ ประจำหน่วย ให้รวบรวมรายชื่อและดำเนินการทาบตามผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นอธิการบดีตามลำดับคะแนนไว้ 3 รายชื่อ กรณีที่มีผู้ได้คะแนนเท่ากับคะแนนสุดท้ายที่คิดไว้หลายคน ให้

ทราบตามผู้ที่ได้คะแนนดังกล่าวทุกคน

4. ตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี มีการกำหนดคะแนนลำดับความสำคัญตามเสียงนิยม โดยการเทียบกับกลุ่มประชาคมในสถาบัน 3 ลักษณะ คือ ไม่เกิน 50 คน เกิน 50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน และหน่วยงานที่มีผู้มีสิทธิเสนอชื่อเกิน 100 คนขึ้นไป

5. ผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่ออาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกหน่วยงานของตนก็ได้และเมื่อเสนอชื่อตามขั้นตอนแล้ว คณะอนุกรรมการรับการเสนอชื่อจัดเรียงรายชื่อตามลำดับเสียงนิยมสูงสุดไปหาน้อยที่สุดไว้จำนวน 3 ชื่อ เสนอต่อประธานคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เพื่อให้คณะกรรมการสรรหาคำเนินรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับตั้งแต่ได้รับการแต่งตั้ง

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามข้อบังคับว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2529 โดยอ้างจากเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐ (2530) มีกระบวนการสรรหาสรุปได้ดังนี้

1. เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งเหลือเวลา 70 ถึง 90 วัน ให้อธิการบดีหรือผู้รักษาการเสนอสภาสถาบันเพื่อแต่งตั้งกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ผู้แทนกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เป็นประธานกรรมการ
- 1.2 ผู้แทนคณาจารย์และข้าราชการประจำจากคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าคณะ หน่วยงานละ 1 คน ซึ่งได้มาด้วยการเสนอชื่อของคณาจารย์และข้าราชการประจำหน่วยงานนั้น ๆ ผู้แทนกรรมการประจำคณะหรือหน่วยงานเทียบเท่าคณะหน่วยงานละ 1 คน เป็นกรรมการ ในกรณีที่หน่วยงานใดไม่มีกรรมการประจำคณะหรือหน่วยงาน ให้มีผู้แทนคณาจารย์และข้าราชการประจำหน่วยงานนั้น เป็นกรรมการอีก 1 คน

ผู้แทนดังกล่าวจะต้องไม่ใช่หัวหน้าหน่วยงาน เช่น รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ ฯลฯ เป็นต้น

1.3 ผู้แทนสมาชิกสภาคณาจารย์ ซึ่งสภาคณาจารย์เป็นผู้เสนอชื่อ จำนวนเท่ากับจำนวนคณะและหน่วยงานเทียบเท่าคณะรวมกัน เป็นกรรมการ

2. ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้แก่ ข้าราชการประจำ

สถาบันทุกตำแหน่ง ที่ได้บรรจุเป็นข้าราชการในสถาบันมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน  
ในวันที่คณะกรรมการสรรหาประกาศรายชื่อให้เป็นผู้มีสิทธิเสนอชื่อ

การเสนอชื่อดังกล่าว ผู้มีสิทธิเสนอชื่ออาจเสนอชื่อบุคคลภายในหรือภายนอก  
หน่วยงานของตนก็ได้

3. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี แต่งตั้งคณะกรรมการรับการเสนอชื่อ  
ประจำหน่วย รับการเสนอชื่อ รวบรวมรายชื่อและดำเนินการทาบทามผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ  
เป็นอธิการบดี ตามลำดับคะแนนไว้ 3 รายชื่อ กรณีที่ผู้ได้เสียงนิมเท่ากับเสียงนิมสุดท้ายที่  
ตัดไว้มีจำนวนเกินกว่า 1 คน ให้เรียงชื่อผู้ที่ได้เสียงนิมดังกล่าวไว้ทุกคน

4. ตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี มีการกำหนดคะแนนลำดับความสำคัญตาม  
เสียงนิม โดยเทียบกับกลุ่มประชากรในสถาบัน 3 ลักษณะ คือ เกินกว่า 100 คน เกินกว่า  
50 คน แต่ไม่เกิน 100 คน และไม่เกิน 50 คน

5. คณะกรรมการ เสนอชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อสมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี  
พร้อมคะแนนลำดับความสำคัญตามเสียงนิม ต่อประธานคณะกรรมการสรรหาภายในวันที่  
คณะกรรมการสรรหากำหนด โดยให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีดำเนินการให้แล้วเสร็จ  
ภายใน 10 วัน นับแต่ได้รับการแต่งตั้ง เพื่อนำเสนอข้อมูลและรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง  
อธิการบดีให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีตามความเห็นของ เกษม สุวรรณกุล (2531)  
การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติ  
ในอดีตนั้นการได้มาซึ่งผู้บริหารอาจเป็นผลถึงการก่อให้เกิดความไม่สงบ เช่น การเดินขบวน  
ของนิสิตขอนแก่นมาอ้างทำเนียบรัฐบาล หรือการเรียกร้องมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหาร  
ของนิสิตนักศึกษาในหลายมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยนั้นมีวิวัฒนาการมาในรูปแบบ  
ต่าง ๆ ตั้งแต่การแต่งตั้งในกลุ่มคนมหาวิทยาลัยไม่กี่คน และเป็นลักษณะดำรงตำแหน่งถึง  
เกษียณอายุ จนมีวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงมาถึงปัจจุบันนี้ ก่อน 14 ตุลาคม 2516 การได้  
มาซึ่งผู้บริหารนั้น นิสิตนักศึกษาไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง และการที่ถูกปิดกั้นประชาธิปไตยนี้เอง  
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้ามอย่างสุดกู่ โดยนิสิตเรียกร้องเข้ามามีส่วนใน

การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย จนบางแห่งการแต่งตั้งมีวิธีการกระทำเหมือนการเลือกตั้งโดยตรง กลุ่มคนที่ควรมีสักขี้ออกเสียงเสนออธิการบดีนั้น ควรมีความรู้ 3 อย่าง คือ (1) รู้ว่าอธิการบดีทำอะไรบ้าง (2) คนที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งอธิการบดีต้องมีความรู้และคุณสมบัติอย่างไร (3) คนที่มีคุณสมบัติทั้งสองประการหาได้จากที่ใด

การวิจัยของ คำรง ธรรมารักษ์ พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ และอมรชัย ดันติเมธ (2531) พบว่า บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเห็นว่า อธิการบดีที่ได้มาโดยวิธีสรรหาเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดร้อยละ 60.0 และควรได้มาจากการเลือกตั้งร้อยละ 35.0 และกลุ่มที่เห็นว่าอธิการบดีควรมาจากการเลือกตั้งมีอัตราร้อยละสูงสุดคือ บุคลากรสาย ข. ร้อยละ 32.9 แต่ถ้าพิจารณาในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ อัตราร้อยละของการเลือกตั้งสูงถึงร้อยละ 30.6 และร้อยละ 29.4 ตามลำดับ ซึ่งนับว่ายังมีบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นบุคลากรทุกสายไม่รวมกันคิดเห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมาจากการเลือกตั้งทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีจิตใจรักประชาธิปไตย และส่วนหนึ่งยังไม่มี ความเชื่อมั่นในกระบวนการสรรหา จึงทำให้เห็นด้วยกับการเลือกตั้งทั้งที่ส่วนใหญ่ยอมรับว่า วิธีการสรรหาเป็นวิธีที่ใช้ในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่ดีที่สุด เมื่อพิจารณาข้อมูลในกลุ่มอาจารย์หรือบุคลากรสาย ก. พบว่า อาจารย์เมื่อมีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ยิ่งเชื่อว่าการสรรหาเป็นวิธีการที่ทำให้ได้ผู้ที่เข้ามาเป็นอธิการบดีได้ดีที่สุดโดยมีความเห็นถึงร้อยละ 80.0 ส่วนในประเด็นการให้สิทธิมีส่วนร่วมหรือไม่นั้น บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพียงร้อยละ 5.0 เท่านั้น ที่เห็นว่าควรให้สิทธิมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี และได้อ้างถึงประเด็นการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อ 10 ปีมาแล้ว คือในปี 2523 นักศึกษาได้ส่งตัวแทนจากวิทยาเขตทั้ง 8 แห่ง ยื่นหนังสือถึงนายกสภามหาวิทยาลัยเพื่อเรียกร้องให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี แต่นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในขณะนั้นไม่เห็นด้วยโดยให้เหตุผล 3 ประการคือ

1. การพิจารณาตัวผู้ที่จะเป็นอธิการบดีเป็นเรื่องระเบียบการบริหาร ซึ่งต้องแยกออกจากเรื่องการเมือง

2. เรื่องอธิการบดีไม่ใช่เรื่องของการเป็นประชาธิปไตยหรือไม่

3. นักศึกษายังไม่มีวิจาร์ณญาณในการสรรหาอธิการบดีพอ (จากหนังสือพิมพ์

มติชน ฉบับวันที่ 9 และ 13 ธันวาคม 2523 อ้างใน สารสภาคณาจารย์ ฉบับที่ 5 ปีที่ 10



เดือนธันวาคม 2523)

ปัจจุบันนักศึกษาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการหยังเสียงในมหาวิทยาลัย 2-3 แห่ง แต่สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นิสิตในรูปองค์การบริหารสโมสรนิสิต มีทางแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี โดยผ่านฝ่ายกิจการนิสิตได้เหมือนกัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อันเป็นมหาวิทยาลัยปิดและมีลักษณะของแนวคิด อนุรักษ์นิยม อาจารย์และนิสิตจึงมีทางแสดงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดต่อกันมากกว่ามหาวิทยาลัย อื่น ฉะนั้นจึงมีการยอมรับความคิดเห็นของนิสิตตามนัยดังกล่าวโดยผ่านอาจารย์ในฝ่ายกิจการ นิสิตเท่านั้น

ส่วนประเด็นความเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาและวิธีการดำเนินการ นั้น บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมมีความเห็นว่า ควรมีการแก้ไขปรับปรุง วิธีการปฏิบัติสู่ถึงร้อยละ 61.8 ซึ่งหากจะให้มีการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติหรือดำเนินการ สรรหา นั้น และยังพบข้อมูลเพิ่มเติมอีกคือ การดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง กรรมการสรรหาเพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้เหมาะสมจำนวนหนึ่งด้วยการหยังเสียงคณาจารย์ และบุคลากรบางส่วนแล้วคิดสรรชื่อผู้บริหารเสนอให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้ที่สมควรดำรง ตำแหน่งอธิการบดี มีบุคลากรเห็นด้วยร้อยละ 63.0

ดังนั้น โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเห็นว่า การ สรรหา นั้นเหมาะสมกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี แต่ต้องปรับปรุงข้อบังคับอันเกี่ยวกับการ สรรหา โดยพบว่าผู้ที่เห็นว่าไม่เหมาะสมเลยมีเพียงร้อยละ 3.0 แต่ผู้ที่เห็นว่าควร ปรับปรุงบางส่วนมีถึงร้อยละ 47.7 ส่วนผู้ที่เห็นว่าเหมาะสมแล้วนั้นมีร้อยละ 26.4 นอกจาก ผลจากค่าสถิติแล้ว ผลจากการสัมภาษณ์ได้ปรากฏในทำนองเดียวกัน ส่วนการแก้ไขปรับปรุงจะ เป็นไปในทิศทางใดนั้น มหาวิทยาลัยควรจะได้ตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรกลุ่ม ต่าง ๆ ขึ้นมาพิจารณาและสภาคณาจารย์จะเป็นกลุ่มหนึ่งที่สะท้อนความเห็นของบุคลากรของ มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะบุคลากรสาย ก. หรือสายวิชาการให้มหาวิทยาลัยได้

จากผลงานทางวิชาการของ วิจิตร วรุตบางกูร (2535) ในประเด็นการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี โดษได้กล่าวถึงปัญหาสำคัญของการอุดมศึกษาอย่างหนึ่งคือ การขาดแคลนบุคคลที่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร เนื่องจากตำแหน่งเหล่านี้มีวาระในการครองตำแหน่ง เช่น วาระ 2 ปี ถึง 4 ปี เป็นต้น จะอยู่ได้ก็วาระก็ต้องแล้วแต่พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยก็ต้องหาบุคคลเข้ามาดำรงตำแหน่งบ่อยครั้งตามไปด้วย การเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีเท่าที่ปรากฏและจัดประมวลได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การแต่งตั้ง สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายในการเสนอชื่อบุคคลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ความจริงการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งนี้เป็นวิธีที่ใช้กันมากก่อนแล้ว และเป็นวิธีที่ทำให้สามารถใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อธิการบดีที่เข้าสู่ตำแหน่งลักษณะนี้อาจจะไม่ได้รับการต้อนรับ หรือความนิยมนิยมชมชอบจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่หากสร้างความสำเร็จในระยะแรก ๆ ให้เกิดขึ้นได้ ความศรัทธาจากผู้ร่วมงานก็จะมีเพิ่มมากขึ้น การแต่งตั้งให้ผลดีต่อมหาวิทยาลัยที่มีปัญหาภายใน โดยเฉพาะการแย่งชิงอำนาจ ตำแหน่ง ความแตกแยกภายในความขัดแย้งอันเกิดจากผู้บริหารคนก่อน กับคณาจารย์ที่บริหาร และมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโดยเร็ว การแต่งตั้งยังใช้ได้ดีในมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความรับรู้ของประชากรของมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก

2. การเลือกตั้ง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ที่มีสิทธิในการเลือกอธิการบดีลงคะแนนเลือกตั้งผู้สมัคร หรือผู้แสดงความจำนงเข้ารับตำแหน่ง การเลือกตั้งย่อมต้องถือเอาผู้ที่ได้รับคะแนนมากที่สุดเป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่ง วิธีนี้จะช่วยให้ได้บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ แต่ก็เคยปรากฏอยู่เสมอว่าผู้ที่ได้คะแนนสูงมักจะเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์เด่น แต่อาจขาดคุณสมบัติทางด้านสมรรถภาพและความเด็ดขาดในการบริหาร ในระยะยาวอธิการบดีที่ถูกเลือกมาลักษณะนี้จะมีความรู้สึกมีค่าน้อยลง จะยิ่งอ่อนแอลงเพราะถูกคำเหน็ดเคียดมากขึ้น ความศรัทธา ความนิยมนิยมชมชอบของสมาชิกส่วนใหญ่จะจางลงอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่ผลการเลือกตั้งปรากฏว่าคะแนนใกล้เคียงกัน อาจทำให้เกิดความขัดแย้ง อิจฉาริษยา ก่อให้เกิดความแตกสามัคคีอย่างกว้างขวาง ฮากที่จะประสานได้ และจะส่งผลต่อไปอีกนาน

3. การสรรหา เพื่อลดจุดอ่อนและข้อผิดพลาดต่าง ๆ ให้น้อยลง และเพื่อให้สามารถนำเอาวิธีการวิทยาศาสตร์และประชาธิปไตยมาใช้ในการค้นหาบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดี วิธีการสรรหาถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง และให้ผลดียิ่ง เพราะคนส่วนใหญ่ได้มีส่วนร่วมได้เข้าร่วมเป็นกรรมการซึ่งประกอบด้วยหลายคณะด้วยกัน วิธีนี้จะทำให้ได้บุคคลที่เต็มใจเข้ารับตำแหน่ง และผ่านการพิจารณา ตรวจสอบ เปรียบเทียบกับเกณฑ์จนได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างยิ่ง แล้วจึงนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาผู้ที่เหมาะสมที่สุด แล้วจึงนำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่อไป

ปัจจุบันวิธีการสรรหาถูกนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยของรัฐมากขึ้น ส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชนยังคงนิยมวิธีการแต่งตั้งมากกว่า

#### กระบวนการสรรหาอธิการบดี

การสรรหาอธิการบดีควรมีขึ้นก่อนที่อธิการบดีปัจจุบันจะหมดวาระไปและควรประกอบด้วยกระบวนการต่อไปนี้

1. ศึกษาเป้าหมายของสถาบันร่วมกับปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังประสบอยู่ และต้องการจะแก้ไขเสียก่อน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดความต้องการทางด้านคุณสมบัติของอธิการบดีคนใหม่ และใช้เป็นข้อมูลเสนอต่อผู้ที่แสดงความจำนงหรือผู้สมัคร เพื่อประกอบการตัดสินใจหรือเตรียมการตั้งแต่เริ่มแรก จากนั้นต้องร่วมกันวางหลักเกณฑ์และกำหนดคุณสมบัติทั่วไป คุณสมบัติเฉพาะที่สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันในขณะนั้น

2. การเตรียมการสรรหา การเตรียมการสรรหาจะประกอบด้วยขั้นตอนและวิธีการที่แตกต่างกันไป แล้วแต่ระเบียบของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ แต่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ สภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ทำหน้าที่สรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณะกรรมการชุดนี้อาจเรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" "คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี" "คณะกรรมการเสนอชื่อ" "คณะกรรมการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี" เป็นต้น องค์ประกอบของคณะกรรมการชุดนี้ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารหรือคณบดี ประธานสภาอาจารย์หรือผู้แทนผู้แทนอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง ผู้แทนนิสิต ผู้แทนศิษย์เก่า บางสถาบันอาจจะมีองค์ประกอบนี้บางส่วนไม่ครบทั้งหมดก็ได้ กรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ดำเนินการจัดให้มีการสรรหา ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้น ทบทวนความสมัครใจ ปรึกษากันจนกรองให้ได้รายชื่อ

ผู้ที่เหมาะสมที่สุด เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาในบางสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังมีคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี อีกคณะหนึ่งทำหน้าที่พิจารณากลับกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างยิ่งเพียงชื่อเดียวเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาต่อไป

3. การสรรหาตัวบุคคล มหาวิทยาลัยบางแห่งจะจัดให้มีการยิงเสียงจากคณาจารย์และข้าราชการอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้เห็นแนวโน้มความศรัทธาในกลุ่มบุคคลที่สมควรดำรงตำแหน่งก่อน แล้วจึงจัดให้มีการลงคะแนนเสนอชื่อภายหลัง บางแห่งก็เปิดให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อบุคคลที่สมควรเป็นอธิการบดีขึ้นมาคนละ 1 ชื่อ และเสนอได้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่ออาจเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย หรือบุคคลภายนอกก็ได้

การสรรหาอธิการบดีในมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ของสหรัฐอเมริกา จะมีกระบวนการที่แตกต่างออกไปบ้างกล่าวคือ คณะกรรมการสรรหาที่ได้รับแต่งตั้งจะขอร้องไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการประมาณ 100 คน โศยให้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นไปบ้าง ผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านี้จะกระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แหล่งเงินทุนที่สำคัญ ๆ ระดับชาติ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งชาติ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่สำคัญและมีชื่อเสียง ผู้นำอาจารย์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ สมาคมนักศึกษา สมาคมวิชาชีพการศึกษา สมาคมศิษย์เก่า ฯลฯ เป็นต้นคนเหล่านี้จะช่วยมองหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งและเสนอชื่อมาให้พิจารณา บางคนนอกจากส่งรายชื่อและที่ทำงานมาให้แล้วยังแนบประวัติและข้อมูลส่วนตัวมาให้พิจารณาอีกด้วย คณะกรรมการจะสามารถเลือกติดต่อส่งใบสมัครให้แก่บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเป็นอธิการบดี หรือเลือกทาบทามบุคคลที่เหมาะสมจากกลุ่มคนที่มีคุณสมบัติสูง ทำให้สามารถเลือกได้คนดี มีคุณสมบัติเด่น ๆ มีประวัติการทำงานที่ดี มีความสามารถในการบริหาร มีความฉลาดหลักแหลม มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานบริหารในโอกาสหน้า สามารถเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดที่นำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และมีความเป็นเลิศทางวิชาการได้

การพิจารณาคณะบุคคลของคณกลุ่มนี้จะเป็นไปอย่างระมัดระวังและหลายขั้นตอน โดยกลุ่มผู้บริหารและผู้แทนคณาจารย์ที่มีวิจารณ์ญาณที่เชื่อถือได้ การกลับกรองครั้งนี้จะมีการตรวจสอบประวัติไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสืบค้นประวัติ ประสบการณ์ ผลงานและสมรรถภาพพิเศษอย่างละเอียด บางแห่งจะทาบทามและขอสัมภาษณ์เพื่อจัดลำดับก่อนการสอบประวัติ บางแห่งจะมีการตรวจสอบประวัติก่อนและประเมินควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์ที่ขึ้น

ภายหลัง การให้มาเชื่อมเสียนมหาวิทยาลัยพบปะผู้บริหารเก่า ๆ บ้าง ก็ให้ประโยชน์แก่ ผู้สมัครและคณะกรรมการสรรหาอย่างมาก การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจะให้ความสำคัญ กับความเชี่ยวชาญและความเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการ การมีประสบการณ์ทางการบริหาร ประสิทธิภาพของการบริหาร ความสามารถในการร่วมงานและกิจกรรมของคณาจารย์และนิสิต ความสามารถในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐ มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถร่วมงานกับสภามหาวิทยาลัยและภูมิหลังของครอบครัว เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกอธิการบดี ในการสรรหาอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยนั้น สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตัดสินใจก่อนนำขึ้นทูลเกล้าฯ เพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาจากรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหา หรือ คณะกรรมการกลั่นกรอง (ถ้ามี) พิจารณาคัดเลือกเสนอขึ้นมา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ในกรณีที่ส่งมารายชื่อเดียว หรือพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่สุดในกรณีที่มี รายชื่อมากกว่าหนึ่งคน หากสภามหาวิทยาลัยไม่เห็นชอบกับรายชื่อที่เสนอขึ้นมา ก็จะมีมติ ให้คณะกรรมการดำเนินการสรรหา และเสนอชื่อขึ้นมาใหม่ เมื่อสภามหาวิทยาลัยลงมติเลือก ผู้ใดแล้วก็จะมีการแจ้งให้ผู้รับตำแหน่งทราบ แต่การเข้ารับตำแหน่งจะมีขึ้นหลังจากที่ โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งแล้ว

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 10 แห่ง จาก บทความในวารสารครุศาสตร์ (สมหมาย จันทรเรือง, 2535) ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปรากฏว่า มีมหาวิทยาลัยจำนวน 4 แห่ง ใช้วิธีการหึงเสียงเลือกตั้ง คือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนอีก 6 แห่ง ใช้การสรรหาของ คณะกรรมการ มีการเสนอชื่อจากฝ่ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจมีการหึงเสียงป้อนอยู่ บ้างในบางฝ่าย แต่ไม่ถือว่าเป็นการเลือกตั้ง

ตามการศึกษาเกี่ยวกับการได้มาซึ่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประเด็น สำคัญคือ องค์กรหลักในการกำหนดเกณฑ์การได้มาซึ่งอธิการบดีได้แก่ "สภามหาวิทยาลัย" ที่ จะวางข้อกำหนดหรือเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการได้มาของตัวอธิการบดี ส่วนวิธีการได้มา มี 2 วิธี วิธีแรกเป็นการสรรหาของคณะกรรมการ ที่แต่งตั้งจากหลายฝ่ายในสถาบันนั้น ส่วนวิธี

ที่สอง ใช้การหึงเสียงหรือการเลือกตั้งจากกลุ่มบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง และนิสิตนักศึกษาปัจจุบัน

สำหรับแนวโน้มของการได้มาซึ่งอธิการบดีนั้น ตามความเห็นที่ได้วิเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ เชื่อว่าวิธีการสรรหาด้วยคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากหลายฝ่ายในสถาบันจะได้รับความนิยมมากขึ้น และการหึงเสียงหรือการเลือกตั้งจะค่อย ๆ หดลง เพราะสภาพของการเมืองที่แฝงอยู่ในสถาบัน ซึ่งใช้วิธีการหึงเสียงหรือเลือกตั้งอธิการบดี ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการแย่งชิงผลประโยชน์ เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก การโจมตีซึ่งกันและกัน ทำให้เสถียรภาพลักษณะของสถาบันเป็นอันมาก ด้วยเหตุนี้จึงมีหลายสถาบันที่เริ่มแก้ไขข้อกำหนดการได้มาซึ่งอธิการบดีจากการเลือกตั้งมาเป็นการสรรหาโดยคณะกรรมการ

ปัญหาการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีเกิดขึ้นในหลายมหาวิทยาลัยที่สำคัญและเป็นความสนใจของวงการอุดมศึกษาไทย คือ ปัญหาการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (จดหมายข่าวจุฬาฯ, 2535) โดยมีประเด็นเกี่ยวกับอายุของอธิการบดีในเรื่องเกษียณอายุ และความสำคัญของการหึงเสียงจากสภาคณาจารย์ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีคำชี้แจงเรื่อง การสรรหาอธิการบดี ดังนี้

ตามที่สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 521 เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2535 ได้มีมติให้ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลา เป็นผู้ได้รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดี และมีคณาจารย์กลุ่มหนึ่งได้สอบถามมายังนายกสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาอธิการบดี รวมทั้งกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 522 เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2535 ได้พิจารณาข้อสอบถามดังกล่าว และเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องนี้ ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยจึงได้ตั้งคณะทำงานชั้นคณะหนึ่ง เพื่อทำการชี้แจงเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี ให้คณาจารย์ได้ทราบทั่วกัน โดยอ้างกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้แก่ พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 และข้อบังคับว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522 ซึ่งมีเกณฑ์คุณลักษณะที่ควรมีของผู้สมควรได้รับการสรรหาแนบท้ายข้อบังคับ สำหรับคุณสมบัติที่ควรมีได้บัญญัติไว้ในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 ซึ่งกำหนดคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีไว้ โดยไม่มีการระบุว่าเป็นข้าราชการพลเรือนหรือคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ในขณะที่ระบุคุณสมบัติเพิ่มเติมของผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ เช่น รองอธิการบดี ว่าต้องเป็นข้าราชการ

พลเรือนของมหาวิทยาลัย หรือคณบดี หัวหน้าภาควิชา ว่าต้องเป็นคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย ไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 23 และมาตรา 24 เป็นการแสดงเจตนาารมณ์ของกฎหมายว่า "อธิการบดีเป็นตำแหน่งบริหารเพียงตำแหน่งเดียวที่ต้องผูกอยู่กับการเป็นข้าราชการพลเรือนหรือคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย" และเห็นได้จากการกำหนดอัตราเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในบัญชีอัตราการจ่ายเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ตามระเบียบกระทรวงการคลัง ที่กำหนดอัตราสำหรับผู้ที่ เป็นข้าราชการไว้กึ่งหนึ่งของผู้ที่มิได้เป็นข้าราชการ

สำหรับประเด็นเรื่องอายุไม่เกิน 60 ปีนั้น ได้มีการอภิปรายในสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 519, 520 และ 521 กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจเนื้อหาของข้อบังคับ และได้ใช้พิจารณาในการตัดสินใจโดยรอบคอบแล้ว

ในส่วนของการสรรหาอธิการบดี ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522 ข้อ 3 กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่สรรหาผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี พร้อมทั้งกำหนดวิธีการสรรหาไว้อย่างชัดเจน ว่าให้คณะ สถาบัน หน่วยงาน เสนอชื่อแห่งละไม่เกิน 3 ชื่อ และให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอชื่อคนละ 1 ชื่อ ทั้งนี้คณะกรรมการสรรหาจะต้องประมวลประวัติ ผลงาน ทำการทบทวน และพิจารณาถ่วงถ่วงเพื่อเสนอชื่อผู้สมควรได้รับการสรรหาจำนวนหนึ่งต่อสภามหาวิทยาลัย

การเสนอชื่อของหน่วยงานนั้น ข้อบังคับได้กำหนดว่าหน่วยงานอาจดำเนินการร้องเรียนหรือปรึกษาหารือในคณะกรรมการของหน่วยงานได้ ในกรณีของสภาคณาจารย์ได้ทำการร้องเรียนของคณาจารย์ เพื่อหารายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี 3 ชื่อ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาในนามของสภาคณาจารย์ จึงเป็นการดำเนินการเสนอชื่อตามขั้นตอนการสรรหา ซึ่งหน่วยงานอื่นก็สามารถกระทำได้ มิใช่เป็นการเลือกตั้งผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และสภาคณาจารย์ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในเอกสารเชิญชวนร้องเรียนที่ส่งถึงคณาจารย์ สำหรับข้อมูลที่ได้สภาคณาจารย์ได้เสนอคณะกรรมการสรรหาและสภามหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

สืบเนื่องจากปัญหาได้มาของอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีคำให้สัมภาษณ์จากนายกสภามหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด ภิณฑสันต์ (จดหมายข่าวจุฬาฯ, 2535) มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

ในเรื่องความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่เกษียณอายุแล้วจะเป็นอธิการบดีได้หรือไม่นั้น ในกรณีของกฎหมายไม่ได้ห้ามผู้ที่มีอายุเกิน 60 ปี เข้ามาเป็นอธิการบดี และในพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 มิได้กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องเป็นข้าราชการ แต่กำหนดชัดเจนว่าผู้บริหารตำแหน่งอื่นต้องเป็นข้าราชการพลเรือนหรือคณาจารย์ประจำ แม้แต่การกำหนดอัตราค่าตอบแทนผู้บริหารยังกำหนดเป็นอัตราที่แตกต่างกัน คือสำหรับผู้เป็นข้าราชการและไม่เป็นข้าราชการ ส่วนที่คณาจารย์กลุ่มหนึ่งเข้าใจว่าการหึงเสียงเพื่อเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่สภาคณาจารย์จัดทำขึ้น ผู้ได้รับคะแนนสูงสุดจะต้องได้รับการแต่งตั้งเป็นอธิการบดีเสมอไปนั้น เป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เพราะการหึงเสียงของสภาคณาจารย์เป็นกระบวนการเพื่อหาชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี จำนวน 3 ชื่อ เพื่อที่สภาคณาจารย์เสนอต่อคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เช่นเดียวกับที่หน่วยงานอื่นอาจใช้วิธีการนี้หรือการปรึกษาหารือในคณะกรรมการของหน่วยงานของตนเพื่อเสนอชื่อได้

กระบวนการสรรหาอธิการบดีที่สมบูรณ์ต้องเป็นดังต่อไปนี้

1. ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร 1 คน ผู้แทนคณาจารย์ 1 คน ผู้แทนสมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 1 คน ผู้แทนสภาคณาจารย์ 1 คน เป็นกรรมการ และที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควรแต่งตั้งเป็นเลขานุการอีก 1 คน
2. ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2522 คณะกรรมการสรรหาจะให้คณะ สถาบันต่าง ๆ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น รวมทั้งสภาคณาจารย์ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี แห่งละไม่เกิน 3 ชื่อ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอได้คนละ 1 ชื่อ
3. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะทำการประมวลข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งประวัติและผลงาน พร้อมทั้งทบทวนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อจำนวนหนึ่งเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป
4. ในการสรรหาอธิการบดีครั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีพิจารณาข้อมูลทุกด้านอย่างรอบคอบแล้ว เห็นสมควรเสนอชื่อผู้สมควรได้รับตำแหน่งอธิการบดี 2 ชื่อ คือ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลา และศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ เศรษฐมานิต ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย



5. ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งภาวะเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับประวัติ ผลงาน ตลอดจนแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อแล้ว ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยได้มีมติให้ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลา ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ด้วยคะแนนเสียง 13 เสียง (ศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ เศรษฐมานิต 7 เสียง และงดออกเสียง 3 เสียง) ถือได้ว่าสภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามกระบวนการสรรหาอธิการบดีโดยถูกต้องและครบถ้วนทุกประการ

เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีข้อมูลที่น่าสนใจจากการวิจัยของ อภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์ (2536) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความขัดแย้งในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอาจกล่าวได้ว่า ได้ก่อตั้งขึ้นด้วยสาเหตุเกี่ยวข้องกับการเมือง กล่าวคือ มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรกลุ่มหนึ่งได้เสนอร่างพระราชบัญญัติต่อสภาผู้แทนราษฎร โดยเสนอเหตุผลว่าประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาไม่เพียงพอ และด้วยความรวดเร็วของการจัดตั้ง จึงมีความไม่พร้อมหลายด้านทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องอีกหลายประการ แต่มหาวิทยาลัยรามคำแหงก็มีพัฒนาการมาเป็นลำดับและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้เกือบหมด คงมีปัญหาคriticalอันเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัยที่มักจะเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ นั่นคือ การเลือกตั้งอธิการบดี โดยในระยะก่อตั้งมหาวิทยาลัยตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมาจากการแต่งตั้ง แต่ในระยะหลังมหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมากขึ้น จึงมีผู้เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้หลายคน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการแต่งตั้งอธิการบดีมาเป็นการสรรหาตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งก็คือ "การเลือกตั้ง" นั่นเอง

การสรรหาอธิการบดีที่ใช้วิธีการเลือกตั้ง ตามความจริงแล้วเป็นหลักการที่ดี แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากตัวบุคคล คือ มีการขัดแย้งเกิดขึ้นในกลุ่มประชากร กล่าวคือ การสรรหาโดยวิธีลงคะแนนเช่นเดียวกับการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ย่อมต้องมี "การหาเสียง" ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการแตกต่างทางความคิด การแบ่งเป็นพวกเป็นฝ่าย และเมื่อฝ่ายใดได้เป็นอธิการบดีแล้วก็จำเป็นต้องตอบแทนผลประโยชน์ให้แก่ฝ่ายสนับสนุนในลักษณะต่าง ๆ เช่น ตำแหน่ง ความดีความชอบ งบประมาณ ความไม่เป็นธรรมในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

ผู้วิจัยมีความประสงค์จะศึกษาว่าสาเหตุของความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดจากเรื่องใดบ้าง นอกเหนือจากการสรรหาอธิการบดี ทั้งนี้โดยส่งแบบสอบถามไปยังประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มอาจารย์ กลุ่มข้าราชการและลูกจ้าง กับกลุ่มนักศึกษา รวมจำนวน 1,000 คน แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ด้านข้อมูลส่วนตัวและด้านความคิดเห็น การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติเกี่ยวกับการหาค่าร้อยละของข้อมูล และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยการใช้คอมพิวเตอร์ในการแปลข้อมูล

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าประชากรทั้ง 3 กลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ว่าการสรรหาอธิการบดีเป็นสาเหตุใหญ่ของความขัดแย้ง ส่วนสาเหตุอื่นคือเรื่องการบริหารงานไม่เป็นธรรมและเรื่องผลประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการเลือกตั้งอธิการบดี ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังเห็นควรให้มีการสรรหาอธิการบดีด้วยการเลือกตั้งต่อไป แต่ควรปรับปรุงแก้ไขระเบียบวิธีการสรรหาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ในการสำรวจความคิดเห็นคณาจารย์ของโครงการปรับปรุงระบบการสรรหาผู้บริหารของคณะกรรมการกิจการบริหารมหาวิทยาลัย (2536) โดยนำผลงานวิจัยของรองศาสตราจารย์ คำรง ชรรมารักษ์, รองศาสตราจารย์ ดร.พรเทพย์ ศิริวรรณบุศย์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ เรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะความคาดหวังของบุคลากรต่อผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาสานต่อ เพื่อดำเนินการตามที่มีผลสรุปว่าคณาจารย์ต้องการให้มีการปรับปรุงระบบการสรรหาให้ชัดเจนกว่าปัจจุบัน จากการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ส่งให้คณาจารย์จำนวน 1,210 ชุด โดยจัดกลุ่มให้กระจายตามตำแหน่งวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยตำแหน่งละประมาณร้อยละ 50 ในแต่ละตำแหน่งมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา คิดเป็นร้อยละ 13.31 ของแบบสอบถาม 1,210 ชุด ผลการสำรวจสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ ตำแหน่งทางวิชาการของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งศาสตราจารย์ร้อยละ 9.94 รองศาสตราจารย์ร้อยละ 44.72 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ร้อยละ 32.32 และอาจารย์ร้อยละ 13.04 อย่างไรก็ตามแม้ว่าข้อมูลตอบกลับร้อยละ 13.31 จะมีจำนวนน้อย แต่มีการกระจายตามตำแหน่งทางวิชาการต่าง ๆ คมเพอร์เซ็นต์ของผู้ตอบอยู่ในตำแหน่งศาสตราจารย์และรองศาสตราจารย์สูงกว่าค่าการกระจายของตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ขณะเดียวกันผู้ตอบในตำแหน่งอาจารย์มีเปอร์เซ็นต์ต่ำกว่า ผู้ตอบมีเพศชายร้อยละ 44.10 เพศหญิงร้อยละ 54.66 คณาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ใน

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพถึงร้อยละ 39.13 คิดเป็นจำนวนเกือบ 2 เท่า ของคณาจารย์ในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 21.74 ร้อยละ 18.63 และร้อยละ 19.9% ตามลำดับ ระยะเวลาการรับราชการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีน้ำหนักมากในกลุ่มอายุ 16-25 ปี มีร้อยละ 47.83 มีจำนวนผู้ตอบที่ไม่เคยเป็นผู้บริหารร้อยละ 50.93 และผู้เคยหรือกำลังเป็นผู้บริหารร้อยละ 49.07

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งอธิการบดี คณาจารย์ส่วนใหญ่พอใจวิธีการได้มาของอธิการบดีด้วยการสรรหามากที่สุดร้อยละ 63.35 รองลงมาก็คือการเลือกตั้งร้อยละ 34.78 และการแต่งตั้งมีเพียงร้อยละ 5.59 ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการสรรหาอธิการบดีเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ร้อยละ 50.31 เห็นว่าควรปรับปรุงร้อยละ 24.22 และไม่แสดงความเห็นร้อยละ 20.50

การกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะสำคัญ เห็นว่าต้องกำหนดให้ชัดเจนร้อยละ 54.66 ไม่จำเป็นต้องกำหนดชัดเจนร้อยละ 24.22 และไม่แสดงความเห็นร้อยละ 13.66 ความเห็นในเรื่องวิธีการได้มาของคณะกรรมการสรรหา เห็นว่าเหมาะสมดีแล้วร้อยละ 53.42 ควรปรับปรุงแก้ไขให้ชัดเจนร้อยละ 22.36 และไม่แสดงความเห็นร้อยละ 14.91 ด้านบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขให้ชัดเจนร้อยละ 38.51 เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ร้อยละ 35.40 และไม่แสดงความเห็นร้อยละ 11.18

เกี่ยวกับหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา เห็นว่าควรทำหน้าที่ดำเนินการสรรหา และรวบรวมข้อมูลคุณสมบัติและประสบการณ์ของผู้ได้รับการเสนอชื่อจำนวนหนึ่งเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกผู้ที่เหมาะสมจากรายชื่อที่เสนอนี้ ร้อยละ 43.48 ผู้ทำหน้าที่ดำเนินการสรรหา มีอำนาจตัดสินใจเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งต่อสภามหาวิทยาลัย โดยต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมกำหนดไว้ในข้อบังคับ ร้อยละ 22.98 และผู้ทำหน้าที่ดำเนินการสรรหา มีอำนาจตัดสินใจเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งต่อสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาที่กว้าง ๆ ตามความเหมาะสมให้เป็นดุลพินิจของคณะกรรมการสรรหา

การดำเนินการสรรหา เห็นว่าควรปรับปรุงแก้ไขร้อยละ 38.51 เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ร้อยละ 34.78 และไม่แสดงความเห็น ร้อยละ 14.29 การพิจารณารายชื่อผู้สมควร

ดำรงตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่าคณะกรรมการสรรหาต้องพิจารณาจากการเสนอชื่อของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย จากการหั่งเสียงโดยสภาคณาจารย์ร้อยละ 52.17 จากการเสนอชื่อของคณะ สถาบัน ศูนย์ หน่วยงานเทียบเท่า โดยการหั่งเสียงจากคณาจารย์ประจำร้อยละ 49.07 จากการเสนอชื่อของกรรมการสภามหาวิทยาลัยร้อยละ 22.36 และจากการเสนอชื่อของคณะ สถาบัน ศูนย์ หน่วยงานเทียบเท่า โดยการเสนอชื่อของคณบดี ผู้อำนวยการ ร้อยละ 15.53

การแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมของคณะกรรมการสรรหา จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมจากอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน คณะ ภาควิชา ของผู้ได้รับการเสนอชื่อร้อยละ 49.69 จากการสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมของผู้ได้รับการเสนอชื่อร้อยละ 48.45 จากแบบสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมของอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน คณะ ภาควิชาของผู้ได้รับการเสนอชื่อร้อยละ 44.10 และจากแบบสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมของผู้ได้รับการเสนอชื่อร้อยละ 43.48

ในการพิจารณาเกณฑ์ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาผู้เหมาะสมเกี่ยวข้องกับความสามารถด้านวิชาการ บริหาร คุณธรรม และบุคลิกภาพตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว ร้อยละ 46.58 ควรปรับปรุงแก้ไขให้ชัดเจนสามารถวัดผลได้ร้อยละ 33.54 และไม่แสดงความเห็นร้อยละ 8.70

อนึ่ง จากการรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ประมวลได้ว่าความเห็นของคณาจารย์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเห็น่วิธีการสรรหาเป็นวิธีที่เหมาะสมแล้ว แต่จะทำอย่างไรที่จะเลือกให้ได้คณะกรรมการสรรหาซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งของกระบวนการนี้ ให้นำทำหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ได้ดี เหมาะสมกับที่ได้รับความไว้วางใจจากคณาจารย์ คณะกรรมการต้องประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความสามารถแสวงหาข้อมูลที่เป็นความจริงของผู้ได้รับเสนอชื่อ ต้องเป็นผู้มีความเป็นกลาง มีความยุติธรรม และมีคุณธรรม เป็นผู้มองการณ์ไกลยึดมั่นในประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ สาระสำคัญของความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสรรหาสามารถรวบรวมสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา พิจารณาเพิ่มจำนวนคณะกรรมการสรรหา ได้แก่ ระดับอธิการบดี ควรมีกรรมการที่มีคณะ สถาบันเลือกเข้ามา ระดับคณบดีควร

มีกรรมการที่คณะ ภาควิชา เลือกเข้ามา ระดับหัวหน้าภาควิชาควรมีกรรมการที่ภาควิชา เลือกเข้ามา เป็นต้น

กำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของคณะกรรมการสรรหาให้ชัดเจนเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์บริหารและวิชาการ มีประวัติที่คำนึงด้านคุณธรรมและยุติธรรม ไม่มีผลประโยชน์ส่วนได้ส่วนเสียในการสรรหาและกรรมการแต่ละคนต้องได้รับการเลือกตั้ง โดยมีการลงคะแนนเสียงชัดเจน ยกเว้นผู้ที่เป็นการยกเว้นตำแหน่ง เพื่อป้องกันการจัดตั้งพรรคพวกเป็นกรรมการสรรหา

2. บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา ให้พิจารณากำหนดขึ้นตอนและวิธีการดำเนินงานสรรหาให้ชัดเจน การพิจารณาชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งให้แยกกลุ่มผู้มีสิทธิเสนอชื่อเป็นกลุ่มข้าราชการ อาจารย์ (อาจให้แยกกลุ่มอาจารย์ใหม่-เก่า เพราะมีประสบการณ์ต่างกัน) และกรรมการผู้บริหาร เน้นให้ความสำคัญของคะแนนแต่ละกลุ่มให้แตกต่างกัน คณะกรรมการสรรหาต้องทำหน้าที่ที่สำคัญในการรวบรวมแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมของผู้ได้รับการเสนอชื่อโดยวิธีสัมภาษณ์ และตอบแบบสอบถามจากผู้ได้รับการเสนอชื่อและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งที่กำหนดคุณสมบัติไว้ชัดเจน เหตุผลการพิจารณาตัดสินตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาจะต้องประกอบด้วยเอกสารข้อมูลประกอบอ้างอิงที่เชื่อถือได้และนำเสนอข้อมูลโดยละเอียดของผู้ได้รับการเสนอชื่อมากกว่า 1 ชื่อ ต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีและคณบดี ส่วนการสรรหาหัวหน้าภาควิชาอาจเสนอชื่อผู้เหมาะสมพร้อมข้อมูลเหตุผลการพิจารณาที่เป็นรูปธรรมชัดเจนต่อสภามหาวิทยาลัย

3. การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาสรรหา ให้กำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ของแต่ละตำแหน่งที่ต้องการพิจารณาประเมินให้ชัดเจน มีเอกสารประวัติผลงานด้านบริหาร วิชาการ ประกอบการพิจารณา มีพยานอ้างอิงสนับสนุนในความเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบ รับฟังและแก้ไขข้อผิดพลาด มีเหตุผลของการพิจารณาเลือกผู้เหมาะสมดำรงตำแหน่งที่สามารถชี้แจงแก่คณาจารย์ได้ มีวิธีการประเมินด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้อย่างไร กำหนดไว้ให้ชัดเจน

รูปแบบและวิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีในทัศนะของ เกษม สุวรรณกุล (2536) ได้กล่าวถึงประสบการณ์เกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดีส่วนใหญ่จะมาจากการเป็นอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และนาอกสภามหาวิทยาลัย และจากมหาวิทยาลัยขอนแก่น อีกส่วนหนึ่งนั้น อธิการบดีมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างบรรยากาศให้คนทำงานและ

ทำให้มหาวิทยาลัยสงบเรียบร้อย คล่องตัว ในฐานะที่เคยเป็นอาจารย์มาก่อนเห็นว่าการ  
ได้มาของผู้บริหารที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับบรรยากาศและวิธีการเลือกเป็นสำคัญ

ในสมัยก่อนการเลือกอธิการบดีเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาเลือก  
ขึ้นมา และไม่มีปัญหาในการบริหารงานแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะขณะนั้นภารกิจของมหาวิทยาลัย  
ยังไม่ได้เน้นความเจริญทางวิชาการเท่าใด เป็นการเจริญเติบโตตามระบบราชการปกติ  
ต่อมาเมื่อมีผู้ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศมากขึ้น ก็ต้องการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้สู่  
ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งเกิดความไม่ไว้วางใจสภามหาวิทยาลัยในการเลือกผู้บริหาร  
และต้องการมีส่วนร่วม ประกอบกับความเข้าใจผิดในการเลือกแบบเก่า จึงมีการเรียกร้อง  
ให้มีการเลือกตั้งเพื่อให้เป็นประชาธิปไตย โดยอาจารย์เป็นผู้เลือกตั้งอธิการบดี อย่างไรก็ตาม  
ตามในปัจจุบันนี้ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ได้ใช้การเลือกตั้งโดยตรง ซึ่งเป็นโชคดี

การที่ต้องการให้การเลือกตั้งในมหาวิทยาลัยเป็นประชาธิปไตยนั้น ในความเป็น  
จริงการให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้สรรหาก็คือเป็นประชาธิปไตยแล้ว เพราะคำว่าประชาธิปไตย  
ในทางการเมืองและการบริหารไม่เหมือนกัน เนื่องจากอาจารย์หรือนิสิตไม่ใช่เจ้าของ  
มหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยเป็นของประชาชนทั้งประเทศ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยถือว่าได้รับ  
มอบหมายตามกฎหมายแล้ว ซึ่งผู้ที่สรรหาหรือเลือกอธิการบดีนั้นจะต้องรู้ว่า

1. งานของอธิการบดีมีอะไรบ้าง
2. จะต้องรู้ว่าคนที่ทำหน้าที่นี้จะต้องมีความรู้และมีคุณสมบัติอะไรบ้าง
3. บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยู่ที่ใด ซึ่งสภามหาวิทยาลัยไม่มีเวลาที่จะออกไป  
ไปค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ จึงต้องตั้งเป็นคณะกรรมการสรรหาเพื่อออกไปดำเนินการ  
สรรหา ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจึงต้องให้ความไว้วางใจต่อคณะกรรมการสรรหาด้วย

กรรมการสรรหาในแต่ละมหาวิทยาลัยนั้นจะแตกต่างกัน คือ

1. มีหน้าที่เป็นผู้รับใช้อ่างเดียว คือ มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาแล้วเสนอต่อสภา  
มหาวิทยาลัยเพื่อแต่งตั้ง เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. มีหน้าที่สรรหาแล้วให้ประชากรในมหาวิทยาลัยลงคะแนนเสียงรับอีกครึ่งหนึ่ง  
ซึ่งใช้ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรณีนี้สภามหาวิทยาลัยจึงถูกตัดรอนอำนาจลงคือจะ  
เอาหรือไม่เอาเท่านั้น

3. มีหน้าที่ไปเสาะแสวงหาโดยการเฟ้นหาคนที่เหมาะสมแล้ว เสนอไปยังสภามหาวิทยาลัย

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การเสนอรายชื่อต่อสภามหาวิทยาลัยจะเสนอหลายคนหรือคนเดียว ซึ่งเห็นว่าควรจะเป็นคนเดียวเพราะหากหลายคนแล้วจะมีปัญหาในการวิ่งเต้นในหมู่สภามหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลเห็นว่า วิธีการที่ใช้ยังซับซ้อนมากมีพื้นฐานจากการไม่ไว้วางใจอยู่บ้าง จึงต้องการมีตัวแทนจากคณะหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามสามารถปรับกันได้ต่อไป

เกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหาร อธิการบดีเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากในมหาวิทยาลัย ซึ่งหน้าที่อย่างหนึ่งที่สำคัญก็คือคิดสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการเลือกรองอธิการบดีเข้ามาช่วยปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะทำให้มีเวลาคิดและการที่มีคนมาพบปะพูดคุยก็ทำให้ได้ประสบการณ์หลายอย่างที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการคิดสร้างสรรค์ อธิการบดีจะต้องมีความสามารถทางบริหารและวิชาการ และโน้มน้าวให้คนทำงานได้ นอกจากนี้อธิการบดีจะต้องเป็นคนที่มีบารมีคือ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลอื่น ๆ ไว้มากแล้วเมื่อถึงเวลาที่จะขอให้ใครช่วย เขาก็จะยินดีช่วย สุดท้ายอธิการบดีจะต้องเป็นที่พึ่งสุดท้ายของอาจารย์ได้ มิฉะนั้นจะไม่สิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย ดังนั้นกรรมการสรรหาต้องดูในคุณสมบัติข้อนี้ของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีด้วย

รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีตามความเห็นของ ธีร ภัทรประวัต (2536) ให้แนวคิดของรูปแบบการสรรหาอธิการบดีที่มีหลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบและวิธีการได้มานี้เป็นสิ่งที่ต้องยอมรับคือเป็นเรื่องที่เราจะต้องทดลองกันต่อไป ถ้าเราไม่พอใจระบบของมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในเวลาที่เราก่อนออกนอกระบบราชการ ปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งคือการสรรหาผู้บริหารว่าจะทำอย่างไร

กระบวนการสรรหาผู้บริหารถ้าทำให้เกิดการแตกแยกเป็นกลุ่ม เช่น การเลือกตั้งแล้วไม่ควรนำมาใช้อย่างเด็ดขาด เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นคือเมื่อผู้บริหารคนใหม่ได้มาโดยวิธีดังกล่าวแล้วจะไม่สามารถให้ความยุติธรรมแก่อาจารย์ในภาควิชาได้ ซึ่งการให้ความยุติธรรมนี้เป็นคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร

กฎหมายของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ นั้น มีความแตกต่างกัน ซึ่งเรามักจะบัญญัติกฎหมายผูกพันตัวเองเป็นการไม่เปิดกว้าง ควรจะให้มีความคล่องตัวและเปิดโอกาสให้บุคคลในมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมได้

เกี่ยวกับคณะกรรมการสรรหาที่จะได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ทำให้โดยพยายามให้มีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนที่ทำให้อาจารย์พอใจคณะกรรมการสรรหาโดยใช้วิธีเลือกตั้งนั้นไม่ควรเลิกวิธีการนี้ เพราะอาจได้คนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมในการสรรหาอธิการบดี วิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสมควรให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา และถ้าจะมีการเกรงว่าสภามหาวิทยาลัยอาจมีการเบี่ยงเบนในการสนับสนุนบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่เป็นธรรม โอกาสที่จะเกิดขึ้นในทำนองนี้ย่อมยากกว่าวิธีอื่น เพราะโดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยจะกำหนดให้ส่วนหนึ่งต้องมาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิหลายแห่ง ทำให้การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาจากสภามหาวิทยาลัยตัดปัญหาความไม่เป็นธรรมได้

จากการอภิปรายเรื่อง "รูปแบบและกระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหาร : ปัจจุบันสู่ออนาคต" โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงษ์ ศรีนิพนธ์ ดร.ประทีป ม.โกมลมาศ และ นายปราโมทย์ โชติมงคล ในโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง รูปแบบและวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล (2536) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี 3 วิธี คือ การแต่งตั้ง การเลือกตั้ง และการสรรหา ความเห็นของผู้อภิปรายเห็นตรงกันว่า วิธีการสรรหาของคณะกรรมการมีปัญหาที่น้อยที่สุด และควรนำมาใช้ได้มากที่สุด โดยพยายามหลีกเลี่ยงการลงคะแนนเลือกตั้ง คณะกรรมการสรรหาจะต้องได้รับความเชื่อใจและความไว้วางใจจากประชาคมของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่ทราบถึงคุณลักษณะของผู้มาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยของตนด้วย

ผู้อภิปรายยังได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีการสรรหาอย่างกว้างขวาง หรือไม่มีพรมแดนของการสรรหา โดยยกตัวอย่างแนวทางการสรรหาของสมาคมสภามหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. ตั้งกลไกของการสรรหาและคัดเลือก
2. ตั้งคณะกรรมการสรรหา
3. กำหนดเกณฑ์การสรรหา
4. หาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
5. คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติที่ได้รับการเสนอชื่อ



6. สัมภาษณ์ผู้ที่มีคุณสมบัติเหล่านี้

7. มีมติแต่งตั้งอธิการบดี

การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศจะเน้นการเป็นนักบริหารที่ดี มีความสามารถทางการบริหาร และมีความเป็นนักวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยในประเทศไทยควรนำรูปแบบและวิธีการนี้มาใช้บ้าง เพื่อจะได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาบริหารมหาวิทยาลัย ด้วยกระบวนการสรรหาอย่างกว้างขวาง เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา

ในการอภิปรายของโครงการประชุมปฏิบัติการรายการเดียวกัน เรื่อง "ผู้บริหารมหาวิทยาลัย : บทบาท หน้าที่ ภารกิจ และการได้มา" โดย ศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ ชูโต ศาสตราจารย์ นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลา และรองศาสตราจารย์ นรนิติ เศรษฐบุตร (2536) มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ผู้อภิปรายเห็นว่า มหาวิทยาลัยของประเทศไทยเป็นมหาวิทยาลัยของทางราชการ เป็นแบบที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของประเทศอื่น ๆ การพัฒนาจึงเป็นแบบราชการ แต่ในมหาวิทยาลัยอาจารย์จะต้องอยู่ร่วมกันแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบของการบริหารมหาวิทยาลัย ต้องไม่ใช่การบังคับบัญชา ดังนั้นในระบบราชการจึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในประเทศไทย การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีหลักการ 2 ประการ คือ ต้องกระทำโดยการสรรหา ซึ่งจะใช้วิธีใดก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย และต้องมีกระบวนการที่แสดงให้เห็นว่า ประชาคมของมหาวิทยาลัยยอมรับได้

อธิการบดีของประเทศไทยส่วนมากมักมีบทบาทการรับใช้หน่วยงาน การประสานประโยชน์ต่าง ๆ การแก้ปัญหา การเป็นตัวแทนในพิธีการและงานสังคม การตัดสินใจในงานหลัก และกำหนดนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัย อธิการบดีถือเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ที่ต้องมีความสามารถทั้งเชิงบริหารและเชิงวิชาการ และควรมีอิสระในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่ เฉพาะอย่างยิ่งการหารายได้ และการนำรายได้มาพัฒนามหาวิทยาลัย

ในส่วนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้แก่ ศาสตราจารย์ ประภาศน์ อวยชัย ศาสตราจารย์ คุณหญิง ฮงเฮาว์ ชัยเสรี ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม รองศาสตราจารย์ นรนิติ เศรษฐบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิบูลย์พงษ์ พูนประสิทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติขจร วัจนะสวัสดิ์ ที่ประมวลจากการสัมภาษณ์ของสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2536) สรุปได้ว่า ระบบการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ใช้ในปัจจุบันเหมาะสมแล้ว และดีกว่าระบบการแต่งตั้งซึ่ง

เคยใช้มาก่อน โดยการสรรหาใช้คณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินงาน และมีการหึงเสียงจากกลุ่มประชากรของมหาวิทยาลัยทุกฝ่าย รวมถึงนักศึกษาด้วย วิธีการหรือรูปแบบนั้นถือว่าได้ให้ทุกคนมีส่วนในการสรรหาอธิการบดี แต่ไม่ใช้การเลือกตั้งโดยตรง เพราะการหึงเสียงเป็นขั้นตอนการเสนอชื่อเท่านั้น เมื่อคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีรวบรวมรายชื่อที่ได้รับการเสนอแล้ว จึงพิจารณาพร้อมประมวลประวัติและรายละเอียดข้อมูลต่าง ๆ นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการแต่งตั้งต่อไปในขั้นสุดท้าย

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิที่กล่าวมา ยังได้ให้ความเห็นถึงประเด็นสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยว่า เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็ล้วนมีข้อดีข้อเสียมากบ้างน้อยบ้าง ในส่วนที่เป็นข้อเสียหรือปัญหาต่าง ๆ ก็ควรที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยนั้นจะได้ร่วมกันแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของมหาวิทยาลัย ส่วนรูปแบบที่เห็นว่าจะได้คนดีมีความรู้ความสามารถมากที่สุดนั้น คือรูปแบบการสรรหาอย่างแท้จริง โดยมีคณะกรรมการสรรหาชุดหนึ่งไปคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้ คณะกรรมการชุดนี้จะมาจากผู้ทรงคุณวุฒิของประชาคมมหาวิทยาลัย โดยไม่กำหนดว่าจะมาจากกลุ่มใด หรือจากที่ใด เพื่อไม่ให้กลายเป็นระบบการเมือง ไปสรรหาบุคคลที่เหมาะสมจำนวน 2-3 คน แล้วเสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัยพร้อมประวัติและข้อมูลประกอบต่าง ๆ สภามหาวิทยาลัยต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาตัดสินอย่างละเอียดด้วยการประเมินจากข้อมูลก่อนลงมติ ซึ่งส่วนมากพิจารณาจากรายชื่อเสนอมา เพราะเป็นการหึงเสียงเสนอของประชาคมในมหาวิทยาลัย แต่ก็ไม่ใช่ข้อจำกัดที่สภามหาวิทยาลัยอาจพิจารณาคนอื่นซึ่งเห็นว่าเหมาะสมกว่ารายชื่อที่เสนอมาก็ได้ และควรให้มหาวิทยาลัยได้มีทรัพย์สินของตนเองหารายได้เอง เพื่อสนับสนุนการบริหารงานของอธิการบดี

#### วรรณกรรมและงานวิจัยของต่างประเทศ

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของต่างประเทศ ซึ่งมีประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นตัวอย่างนั้น มีวรรณกรรมที่น่าสนใจ ดังนี้

การบริหารงานมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา จากการสรุปของ อมรรักษาสิทธิ์ (2525) โดยอ้างผลจากการสัมภาษณ์ Dr.Woodworth G.Thrombley, Association Professor, Indiana University

มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาที่มีหลายแบบหลายรูปจนยากที่จะกล่าวได้ว่า รูปแบบใด เป็นแบบมาตรฐาน แต่การบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่จะกล่าวต่อไปนี้ เชื่อว่าเป็นหลักที่ใช้ อยู่ในการบริหารงานส่วนมาก

### 1.1 มหาวิทยาลัยกับมลรัฐ

ก) มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นของเอกชน การบริหารงานจึงสำเร็จ เต็มที่ภายใต้ภายในมหาวิทยาลัย

ข) มหาวิทยาลัยที่เป็นของมลรัฐ state university มีความสัมพันธ์ กับมลรัฐต่าง ๆ คือ

1) ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เป็นของมลรัฐเดียวกันจะประชุมปรึกษาเป็นการภายในว่าจะติดต่อของงบประมาณจากสภามลรัฐอย่างไร ฝ่ายบริหารของมลรัฐไม่มีส่วนและต้องเลข คงมีแต่สภาของมลรัฐเท่านั้นที่จะพิจารณาแบ่งสรรเงินโดยไม่มีอำนาจจะควบคุมอย่างอื่น นอกจากหน้าที่การตรวจบัญชีและการทำบัญชีจ่ายต่าง ๆ

2) ในบางมลรัฐ ฝ่ายบริหารของมลรัฐตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง มีหน้าที่ประสานความต้องการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แล้วเสนอเรื่องเข้าสภามลรัฐ เมื่อสภาวินิจฉัยอย่างไรแล้ว คณะกรรมการก็จะนำมาบริหารต่อไป

### 1.2 อธิการบดี

อธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบบริหารงานของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยและรับนโยบายจากสภามหาวิทยาลัย แต่ในการบริหารงานส่วนใหญ่จะทำตามนโยบายละเอียดซึ่งสภาอาจารย์ (faculty senate or council) กำหนดไว้ทั้งสิ้น

จากรายงานของคณะกรรมการมูลนิธิคานิก (The Carnegie Commission, 1973) ได้สรุปขั้นตอนการสรรหาหรือการเลือกอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา โดยเป็นบทบาทของคณาจารย์และคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีนี้จะมีคณาจารย์ของคณะวิชาต่าง ๆ เป็นกรรมการ มีตัวแทนนักศึกษา และบุคลากรอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย กรรมการในคณะนี้จะช่วยกันแสวงหาผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีการออกกฎระเบียบและเกณฑ์ในการสรรหา โดยรับฟังเสียงส่วนใหญ่ของประชาคมของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการบริหารมหาวิทยาลัยด้วย

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของต่างประเทศ จากการศึกษาของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2532) เรื่อง "โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยอเมริกัน : กรณีสถาบันของรัฐในรัฐแคลิฟอร์เนีย" มีสาระสำคัญคือ ประเทศสหรัฐอเมริกาสืบทอดชื่อตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาจากอังกฤษ ตำแหน่งหัวหน้าที่มีวิทยาลัยอ็อกซ์ฟอร์ดและแคมบริดจ์เรียกกันมีหลายชื่อ ได้แก่ คณบดี (dean) ผู้บังคับการ (master) อธิการบดี (president) อาจารย์ใหญ่ (principal) หัวหน้าคณบดี (provost) อธิการบดี (rector) และผู้ปกครอง (warden) ชื่อตำแหน่งทั้งหมดตกเว้นลำดับแรกและลำดับสุดท้ายเป็นที่นิยมใช้แพร่หลาย สำหรับเรียกตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอเมริกา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเรียกตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยคนแรกว่า "ผู้บังคับการ" มหาวิทยาลัยเฮลเรียกผู้บริหารห้าคนแรกว่า "อธิการบดี" (rector) ตำแหน่งเดียวกันนี้มหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียเรียกว่า "หัวหน้าคณบดี" มาเป็นเวลาร้อยกว่าปี จนถึง ค.ศ. 1930 เมื่อนายธนาคารจากวอลสตรีทเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อตำแหน่งตามคำแนะนำของผู้บริหารคนใหม่ว่า "อธิการบดี" (president) วิทยาลัยวิลเลียมและแมรี มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน รวมทั้งสถาบันอีกหลายแห่งใช้คำว่าอธิการบดีมาตั้งแต่เริ่มแรก คำ ๆ นี้เข้ามาสู่วิชาการครั้งแรกของสหรัฐอเมริกาใน ค.ศ. 1640 เมื่อ นายเฮนรี ดันสเตอร์ (Henry Dunster) อายุสามสิบปี สำเร็จการศึกษาปริญญาโทจากมหาวิทยาลัยแคมบริดจ์ ได้รับแต่งตั้งให้เป็นอธิการบดี (president) ของฮาร์วาร์ด นับเป็นครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใช้ชื่อนี้ ซึ่งก่อนหน้านั้นเรียกกันว่าผู้บังคับการ ตำแหน่งอธิการบดี (president) จึงมีประวัติความเป็นมาในอเมริกาว่าสามร้อยปีแล้ว

ในปลายศตวรรษที่สิบเก้า สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาการอุดมศึกษาอย่างกว้างขวางรัฐต่าง ๆ ได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นเป็นจำนวนมาก ในยุคที่เกิดมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่นี้ มีอธิการบดีที่มีชื่อเสียงหลายคน กล่าวกันว่า ค.ศ. 1870-1910 เป็นระยะเวลาของอธิการบดีผู้ยิ่งใหญ่ในช่วงนี้อธิการบดีอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลานาน ความสามารถของผู้นำและความต่อเนื่องของความเป็นผู้นำทำให้มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง อธิการบดีของสหรัฐอเมริกาอยู่ในตำแหน่งหลายปี บางคนอยู่ในตำแหน่งถึงสี่สิบปี คืออธิการบดีของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดชื่อนายชาร์ลส์ อีเลียต (Charles W. Eliot) อยู่ในตำแหน่งระหว่าง ค.ศ. 1869-1909

กรณีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ใช้วิธีการสรรหาอย่างกว้างขวาง โดยในปลาย ค.ศ. 1868 สภามหาวิทยาลัยได้เปิดประชุมเพื่อการสรรหา

อธิการบดีคนแรก มีการเสนอชื่อเข้าสภามหาวิทยาลัยสี่ชื่อ คนที่หนึ่งเป็นนายพล คนที่สองเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย คนที่สามมาจากสถาบันพิพิธภัณฑศาสตร์โซเนียน คนที่สี่เป็นนักออกแบบและวางแผนที่มีชื่อเสียงของนิวยอร์ก ผลปรากฏว่านายพล แม็คเคลแลน (George B. McClellan) ได้คะแนนเสียงสิบสองเสียง กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้หาเสียงที่เหลืออีกสองคนได้คนละหนึ่งเสียง นายพล แม็คเคลแลน จึงได้รับการเสนอชื่อให้เป็นอธิการบดีคนแรก เมื่อผลการพิจารณาปรากฏต่อสาธารณชน หลายฝ่ายแสดงการต่อต้านหนังสือพิมพ์คัดค้าน กรรมการสภามหาวิทยาลัยบางคนขอลาออกจากตำแหน่ง ฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยให้เหตุผลว่านายพล แม็คเคลแลน มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถ เคยเป็นคู่แข่งในพรรคเดโมแครทและพ่ายแพ้ในการแข่งขันชิงตำแหน่งประธานาธิบดีกับลินคอล์น ที่ได้คะแนนเสียงส่วนมากเป็นเพราะกรรมการสภามหาวิทยาลัยฝ่ายเดโมแครทลงคะแนนให้ ในที่สุดนายพล แม็คเคลแลน ไม่ยอมรับตำแหน่งและแจ้งการปฏิเสธอย่างเป็นทางการในต้น ค.ศ. 1869 เมื่อไม่มีอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยก็ตั้งกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการอำนาจการ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามคน กรรมการอำนาจการมีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันก็แต่งตั้งศาสตราจารย์ท่านหนึ่งให้เป็นผู้รักษาการอธิการบดี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องนักศึกษาและคณาจารย์เท่านั้น อำนาจบริหาร นอกเหนือจากนั้นเป็นของกรรมการอำนาจการ

สามทศวรรษแรกจึงเป็นทศวรรษแห่งการบริหารโดยสภามหาวิทยาลัย จนถึงสมัยของนายเบนจามิน วิลเลอร์ (Benjamin I. Wheeler) ความเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น คือ ก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งอธิการบดี นายวิลเลอร์ ได้ยื่นเงื่อนไขว่า

- (1) อธิการบดีควรจะเป็นสื่อกลางแต่เพียงผู้เดียว ทั้งโดยทางทฤษฎีและการปฏิบัติ ในการติดต่อสื่อสารระหว่างสภามหาวิทยาลัยและคณาจารย์
- (2) อธิการบดีควรมีอำนาจในการริเริ่มอย่างสมบูรณ์ในการแต่งตั้ง และถอดถอน ศาสตราจารย์และคณาจารย์ รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน
- (3) สภามหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไร ควรจะสนับสนุนอธิการบดีเป็นเสียงเดียวกัน ในเรื่องที่ยอมมอบให้อธิการบดีดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณาจารย์
- (4) อธิการบดีควรจะได้รับมอบหมายในการควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่บริหาร และบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย

ตามประวัติความเป็นมาโดยสรุปของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยคืออธิการบดี อธิการบดีไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง กฎหมายหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดวาระไว้ วาระของอธิการบดีจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย ตรีบาใดที่การบริหารงานยังเป็นที่พึงพอใจของสภามหาวิทยาลัย ตรีบานั้นก็ยังอยู่ในตำแหน่งต่อไป ในอดีตอธิการบดีบางคนอยู่ในตำแหน่งนานมาก เพราะการอยู่ในตำแหน่งนานย่อมมีเวลาทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความต่อเนื่องในการดำเนินการตามนโยบาย มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาได้รับประโยชน์จากความจริงข้อนี้มาก โดยเฉพาะในยุคบุกเบิกก่อตั้ง การมีอธิการบดีที่มีความสามารถในการบริหารงาน และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งนาน ทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างมาก

การสรรหาอธิการบดีจึงมีความสำคัญมาก สภามหาวิทยาลัยถือว่าหน้าที่นี้มีความสำคัญเป็นอันดับแรก อำนาจในการแต่งตั้งอธิการบดีเป็นอำนาจโดยตรงของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยใช้อำนาจนี้อย่างสมบูรณ์โดยไม่มอบให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นทำหน้าที่แทน สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่สรรหาโดยตรง การสรรหาไม่ใช่กระบวนการเลือกตั้ง การสรรหาเป็นกระบวนการเสาะแสวงหาผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อแต่งตั้งเป็นอธิการบดี วิธีการสรรหาจึงต้องทำอย่างกว้างขวาง ผู้ที่อยู่ในข่ายแห่งการสรรหาไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่บุคลากรภายในของมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่รวมถึงบุคลากรภายนอกด้วย ไม่ได้จำกัดอยู่แต่ วงการศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงผู้มีความรู้ความสามารถในวงการอื่นด้วยเช่นกัน

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศฟิลิปปินส์ จากการสัมภาษณ์ Dr.Minda C.Sutaria ผู้อำนวยการ สถาบันอินโนเทค (SEAMEO INNOTECH) (วันที่ 11 ตุลาคม 2536 ณ กรุงมนิลา ประเทศฟิลิปปินส์) มีสาระสำคัญสรุป คือ การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศฟิลิปปินส์ ใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย (Board Regents) ซึ่งการสรรหาจะมีขึ้นก่อน 7 เดือนที่อธิการบดีคนปัจจุบันจะครบวาระการดำรงตำแหน่ง คณะกรรมการสรรหาประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งตัวแทนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยด้วย

คณะกรรมการสรรหานั้นารายชื่อจากผู้สมัคร รวมทั้งการเสนอชื่อของหน่วยงานต่าง ๆ มาพิจารณา ด้วยข้อมูลประกอบต่าง ๆ และตามนโยบายของมหาวิทยาลัย จากนั้นคัดเลือกให้เหลือ 5 คน เชิญมาปรากฏตัวให้คณาจารย์และนักศึกษาได้ซักถาม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในขั้นสุดท้าย เมื่อมีการสัมภาษณ์จากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยแล้ว

คณะกรรมการสรรหาทำการประมวลข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลที่เหลือในรอบสุดท้าย (ซึ่งอาจจะมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกจากสภามหาวิทยาลัยก็ได้) เมื่อได้ข้อมูลจนเป็นที่พอใจแล้ว คณะกรรมการสรรหาจะนำข้อมูลเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อตัดสินใจเลือกอธิการบดี โดยมีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานในการคัดเลือกอธิการบดีในขั้นสุดท้าย

ตัวอย่างของการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี คือ University of the Philippines (การศึกษาดูงานที่ประเทศฟิลิปปินส์ 10-14 ตุลาคม 25366) ใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการ และการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของสภามหาวิทยาลัย (Board of Regents) การบริหารงานทั้งหมดอยู่ในการดูแลของสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ วัฒนธรรมและการกีฬา เป็นประธาน อธิการบดี (President) ของมหาวิทยาลัยเป็นรองประธาน ประธานกรรมการของรัฐบาล นายกสมาคมศิษย์เก่า ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนนักศึกษา เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานาธิบดีอีก 4 คน เลขาธิการของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย

ในส่วนของการบริหารมหาวิทยาลัย (University Administration) มีอธิการบดี ซึ่งใช้คำว่า "President" เป็นหัวหน้า และในแต่ละวิทยาเขตจะมีอธิการบดีของแต่ละวิทยาเขต ซึ่งใช้คำว่า "Chancellor" ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าผู้บริหารภายในวิทยาเขตนั้น ซึ่งมี 4 วิทยาเขต คือ UP.Diliman, UP.Manila, UP.Los Banos, UP.Visayas

อธิการบดีของมหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ได้รับการเลือกจากสภามหาวิทยาลัย (Board of Regents) มีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปี มีฐานะเป็นหัวหน้าผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือเป็นผู้บริหารสูงสุด

กระบวนการสรรหาอธิการบดีของสหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้วิธีการสรรหาโดยคณะกรรมการ เวสต์ไมเยอร์ (Westmeyer, 1990) ยกตัวอย่างการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (UTSA) เริ่มจากสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่มาจากตัวแทนของคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา โดยมีการเสนอชื่อผู้ที่สมควรมาเป็นอธิการบดีจำนวน 5 คน ซึ่งทุกคนต้องร่วมกิจกรรมตามกำหนดวันและค่าเชิญของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

วันแรก กักตักนักศึกษาที่ทำงานของอธิการบดี

กักตักศึกษาเมือง อันเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

วันที่สอง ทักษะศึกษาวิชาเขตและบริเวณมหาวิทยาลัย เชื่อมสัมพันธ์กับอธิการบดี และพบคณะผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ คือ

- (1) พบรองอธิการบดีฝ่ายธุรกิจ
- (2) พบรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
- (3) รับประทานอาหารกับคณบดีสาขาวิชาต่าง ๆ
- (4) พบรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
- (5) พบคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย (ประมาณ 1-1 ชั่วโมง 30 นาที)
- (6) พบนิสิตนักศึกษา (ประมาณ 1-1 ชั่วโมง 15 นาที)
- (7) รับประทานอาหารค่ำร่วมกับคณาจารย์และผู้แทนชุมชน

วันที่สาม รับประทานอาหารเช้า กับกลุ่มผู้แทนชุมชน จากนั้นเมื่อเสร็จภารกิจแล้ว จึงแยกกันกลับบ้านของแต่ละคน

ในส่วนของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี จะนำคำให้สัมภาษณ์ของผู้เข้ารับการสรรหาทั้ง 5 คน มาพิจารณาประกอบกับข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมทั้งสามวัน แล้วลงมติเลือกอธิการบดีเพียงหนึ่งคน จากผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้เสนอชื่อมา 5 คน ซึ่งในตัวอย่างนี้ ผู้ได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดี คือ นายแซมมวล เคิร์กแพทริก (Samuel Kirkpatrick) จากรัฐออริโซน่า

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (Asian Institute of Technology, 1993) ซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าของบุคลากรในสถาบัน ปลูกมีวาระ 5 ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยได้อีกหนึ่งวาระ (อีก 5 ปี) อธิการบดีจะได้รับความเห็นชอบจากการลงมติของคณะกรรมการในสภามหาวิทยาลัย 2 ใน 3 ของกรรมการที่ออกเสียงลงมติทั้งหมด โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยและผู้ให้ทุนสนับสนุนสถาบันจะเตรียมการสรรหาอธิการบดีก่อนหนึ่งปีที่อธิการบดีคนเดิมจะครบวาระการดำรงตำแหน่ง
2. ในกรณีที่อธิการบดีพ้นตำแหน่งจากสถาบัน คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย จะทำการแสวงหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีอย่างกว้างขวางในระดับนานาชาติ สำหรับคณะกรรมการสรรหาจะประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้คือ



2.1 นายกสภามหาวิทยาลัย (Chairperson of the Board of Trustees)

2.2 รองนายกหรืออุปนายกสภามหาวิทยาลัย (Vice Chairperson of the Board of Trustees)

2.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัย 3 คน ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย (Three other Trustees, elected by the Board)

2.4 ตัวแทนคณาจารย์ 1 คน (The Faculty Representative)

2.5 นายกสมาคมศิษย์เก่าของ เอ.ไอ.ที. (The President of the AIT Alumni Association)

2.6 ตัวแทน 2 คน ที่ได้รับเลือกจากบุคลากรทั้งหมดของสถาบัน (Two Faculty Members elected by the Faculty as a whole)

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ไม่จำกัดอายุ เพราะสภามหาวิทยาลัยยินยอมให้บุคคลที่มีอายุเกิน 60 ปี สามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีในสถาบันนี้ได้

การบริหารงานของอธิการบดีต้องมีหน้าที่รับผิดชอบและดำเนินตามนโยบายของสถาบัน มีการควบคุมการงบประมาณด้วยคณะกรรมการ และต้องเป็นตัวแทนของสถาบันในการทำสัญญาหรือความผูกพันต่าง ๆ กับสถาบันอื่น กรณีที่อธิการบดีไม่อยู่ปฏิบัติงาน ให้มีผู้รักษาแทน ตามลำดับ คือ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หรือรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา และกรณีที่อธิการบดีและรองอธิการบดีไม่อยู่ปฏิบัติจริง ให้มีผู้รักษาการแทนโดยอธิการบดีหรือรักษาการอธิการบดีจะเลือกจากคณะบดีของสำนักต่าง ๆ

ส่วนคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ทางสถาบันไม่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่จะเห็นสมควรโดยพิจารณาจากสถานการณ์และความต้องการของสถาบันในขณะนั้นเป็นประการสำคัญ

ปัจจุบัน (ปี 2536) อธิการบดีของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย ได้แก่ ศาสตราจารย์ นอร์ธ (Professor Alastair M. North) เป็นชาวสก๊อต และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงของสหราชอาณาจักรอังกฤษ อายุ 62 ปี เคยดำรงตำแหน่งอธิการบดีของสถาบันแห่งนี้มาตั้งแต่ปี 2526 (ค.ศ.1983) และได้ดำรงตำแหน่งถึง 2 วาระ (วาระละ 5 ปี รวมเป็น 10 ปี) จากนั้นสภามหาวิทยาลัย (Board of Trustees) ได้มีมติเป็นกรณีพิเศษ

ขบวนการดำรงตำแหน่งอธิการบดีให้อีก 3 ปี จนถึงปี 2539 (ค.ศ.1996) นับเป็นอธิการบดีคนแรกที่ได้รับการไว้วางใจจากสถาบันให้ดำรงตำแหน่งนานที่สุด เท่าที่ได้ก่อตั้งสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียขึ้นมา

### สาระสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดี

จากรายงานการประชุม งานวิจัย การสัมมนา บทความ และคำบรรยายเกี่ยวกับคุณสมบัติ หรือลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีดังนี้

#### วรรณกรรมและงานวิจัยในประเทศไทย

คุณสมบัติของอธิการบดี จากการประชุมสภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ครั้งที่ 301 วันศุกร์ที่ 25 พฤษภาคม 2516 คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ เพื่อใช้ประเมินคุณสมบัติของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีในการสรรหาอธิการบดี ดังนี้

1. มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา ระดับมหาวิทยาลัย
2. มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการระดับสูง และมีความรู้รอบ สมเป็นหัวหน้าของสถาบันอุดมศึกษา
3. มีความคิดริเริ่มทั้งในทางวิชาการและมีการบริหารติดต่อกันมาตลอดจนถึงปัจจุบัน
4. มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดวิจิจฉัยสูง ความสามารถสูงในการประสานงาน สามารถตัดสินใจได้ดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างไว มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกล้า มีความเจียมขนาด และมีความยุติธรรม
5. มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านมหาวิทยาลัย และในด้านนักศึกษาระดับสูง
6. มีใจกว้าง สอรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย
7. เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับบุคคลทุกระดับทุกประเภท
8. มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ได้

9. มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่อาจารย์ นิสิต และประชาชน
10. ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับ หรือฝักใฝ่ในทางการเมือง อันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย (สมาชิกสภานิติบัญญัติไม่อยู่ในข่ายของข้อนี้)
11. ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีผลประโยชน์ อันอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย
12. เมื่อได้รับตำแหน่งอธิการบดี จะสามารถสละเวลาได้เต็มที่ ทั้งในงานบริหาร และงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย

สำหรับการวิจัยของ สุกฤษฎ์ ศรีไสย (2525) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดี ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติของอธิการบดีไว้ 2 ประเภท คือ

1. ด้านโครงสร้างการริเริ่ม ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้
  - 1.1 เลิศทางวิชาการ
  - 1.2 บริหารรักษาผลประโยชน์
  - 1.3 อุดมถนัดหาญเผชิญเหตุการณ์
  - 1.4 ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น
  - 1.5 ท่วมทันบรรรยากาศวิชาการ
  - 1.6 มอบงานมีหลักเกณฑ์
  - 1.7 แจ่มชัดเจนโยบาย
  - 1.8 ขยายเหตุผลได้เหมาะสม
  - 1.9 วิเคราะห์เรื่องถูกต้อง
  - 1.10 คล่องทางเกณฑ์ปกครอง
  - 1.11 ทดลองแนวคิดใหม่
  - 1.12 ใกล้เคียงติดตามผล
  - 1.13 ทำงานทุกคนตรงเวลา
  - 1.14 เจราจาให้ทำตามกฎเกณฑ์
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ควรมีคุณสมบัติดังนี้
  - 2.1 สร้างขวัญและกำลังใจ
  - 2.2 ให้เสรีภาพในการทำงาน
  - 2.3 ประสานความเป็นมิตร

- 2.4 คิดเอื้อให้ผู้ร่วมงาน
- 2.5 บริหารด้วยน้ำใจ
- 2.6 สนับสนุนให้ก้าวหน้า
- 2.7 ยอมให้ตัดสินใจ
- 2.8 ใช้ปรัชญาปกครอง
- 2.9 ตามครรลองประชาธิปไตย
- 2.10 รู้จักโลกเป็นตัวแทน

การเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ดังได้กล่าวมาแล้วในส่วนการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนั้น พิสิทธิ์ ปัญญาหลวงชา (2529) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีอีกส่วนหนึ่งด้วย และพบว่าประชากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย เพราะเป็นผลดีที่ประชากรทุกฝ่ายจะได้ทราบถึงคุณสมบัติของอธิการบดีล่วงหน้าอย่างชัดเจน ส่วนคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุ มีความเห็นก้ำกึ่งกันเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติเรื่องอายุของอธิการบดี เฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดว่าอธิการบดีควรมีอายุเกิน 60 ปีได้หรือไม่

ส่วนคุณสมบัติเกี่ยวกับประสบการณ์ด้านการสอนหรือการบริหารในมหาวิทยาลัยนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก เพราะอธิการบดีต้องมีความรู้และความเข้าใจการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี จึงจะสามารถพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ แต่ประชากรส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ข้อจำกัดว่าอธิการบดีต้องเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น บุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีความเข้าใจระบบบริหารมหาวิทยาลัยก็สามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้เช่นเดียวกัน

จากการสำรวจความเห็นของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ประกอบการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐ (2530) โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 897 ฉบับ ถามความเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สถาบันของรัฐทุกแห่ง กับบุคคล 5 กลุ่ม ดังได้กล่าวมาแล้วในเรื่องวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนั้น ในส่วนของความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จากทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณธรรม จริยธรรม และ

มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์มากที่สุดสำหรับผู้บริหารทุกระดับ สำหรับตำแหน่ง  
อธิการบดีนั้น ลำดับความสำคัญในคุณสมบัติเรียงตามระดับสูงสุดมาต่ำสุด 6 ระดับดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การเป็นผู้มี  
คุณธรรม จริยธรรม และมนุษยสัมพันธ์ดี
2. รองลงมาได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหาร
3. เป็นผู้ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย สถาบันที่สังกัด
4. คุณสมบัติพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย
5. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลทั่วไปภายนอกมหาวิทยาลัย สถาบันที่สังกัด
6. เป็นนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา  
ของรัฐที่จัดเป็นประเภท "สถาบัน" นั้น จากการประมวลระเบียบและข้อบังคับของกองการ  
เจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2530) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

#### คุณสมบัติของอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ระเบียบสถาบันว่าด้วย การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี พ.ศ. 2521 ข้อ 5  
กำหนดให้ผู้มีสิทธิได้รับการสรรหาให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา  
24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 และมาตรา 20 แห่ง  
พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2509 ซึ่งสรุปได้ว่า นอกจากจะต้องมี  
คุณสมบัติ ดังเช่น ข้าราชการพลเรือนทั่วไปแล้ว ผู้มีสิทธิได้รับการสรรหาให้ดำรงตำแหน่ง  
อธิการบดีต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมอีกคือ

1. ได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากสถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นซึ่งสภาสถาบัน  
รับรองวิทยฐานะ หรือ
2. ได้ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือเทียบเท่าจากสถาบันหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ซึ่ง  
สภาสถาบันรับรองวิทยฐานะ และได้ทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ในสถาบันหรือสถาบัน  
อุดมศึกษาซึ่งสภาสถาบันรับรองวิทยฐานะ หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันมาแล้ว  
รวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี

คุณสมบัติดังกล่าวเป็นคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.2509 มาตรา 20 ส่วนคุณสมบัติอื่น ๆ ไม่ได้กำหนดไว้ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสรรหา จะกำหนดตามความเหมาะสมในแต่ละวาระที่มีการสรรหาอธิการบดี

### คุณสมบัติของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

นอกจากคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามพระราชบัญญัติของสถาบัน พ.ศ.2528 มาตรา 38 แล้ว ยังได้กำหนดคุณลักษณะเพิ่มเติมอีก 4 ประการ คือ

#### 1. คุณลักษณะด้านวิชาการ

- 1.1 มีสัมฤทธิ์ผลทางด้านวิชาการระดับสูง เป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 1.2 มีความรอบรู้ สมเป็นหัวหน้าของสถาบัน
- 1.3 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ
- 1.4 มีความสนใจ เอาใจใส่หลักการและปรัชญาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
- 1.5 ความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำเร็จของวิชาการ และ

สนับสนุนในการพัฒนาวิชาการทุกสาขา

#### 2. คุณลักษณะด้านผู้นำ

- 2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำ มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน
- 2.3 มีคุณธรรม และจริยธรรม อันเป็นตัวอย่างที่ดี
- 2.4 มีความคิดวิสัยสูง ใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุก

ฝ่ายและทุกระดับ สามารถประมวลข้อคิดเห็น เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหาร สถาบัน

2.5 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญปัญหา มีความเจ็บช้ำและมีความ  
ยุติธรรม

2.6 มีความสามารถสูงในการประสานงานและรักษาความสัมพันธ์ สามารถ  
ตัดสินใจได้ดี แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ว่องไว

- 2.7 มีความรับผิดชอบสูง และมองการณ์ไกล

### 3. คุณลักษณะด้านบริหาร

- 3.1 มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน เป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 3.2 มีความสามารถในการวางแผนนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามแผนนโยบายและแผนที่วางไว้
- 3.3 สามารถจัดการดำเนินงานภายในสถาบันให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูง
- 3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ
- 3.5 สามารถดึงดูดคนที่มีความสามารถมาร่วมงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงานและผูกพันจิตใจให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานต่อไปอย่างเข้มแข็ง
- 3.6 สามารถสละเวลาได้เต็มที่ในการบริหารสถาบันและงานอื่น ๆ ที่เป็นเกียรติแก่สถาบัน

### 4. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

- 4.1 มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ ทุกประเภท
- 4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป
- 4.3 มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะดึงความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ มาสู่สถาบันได้

### คุณสมบัติของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

นอกจากคุณสมบัติตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันแล้ว ควรมีคุณสมบัติต่อไปนี้

#### 1. ด้านวิชาการ

- 1.1 มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 1.2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ
- 1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
- 1.4 มีความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการในทุกสาขา

## 2. ด้านผู้นำ

2.1 มีความคิดริเริ่ม

2.2 มีใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายและทุกระดับ

2.3 มีความรับผิดชอบและมองการณ์ไกล

2.4 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหาและสามารถตัดสินใจให้

เหมาะสมกับเหตุการณ์

2.5 มีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้  
อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

2.6 มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือ และเชื่อถือ  
ของผู้ร่วมงาน

2.7 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี

## 3. ด้านการบริหาร

3.1 มีประสิทธิภาพและผลงานที่ดีในด้านการบริหาร

3.2 มีความสามารถในการวางนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหาร  
งานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่วางไว้

3.3 สามารถจัดดำเนินงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความ  
คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

3.5 สามารถจูงใจคนดีที่มีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้  
เหมาะสมกับงาน และผูกพันจิตใจให้ผู้ร่วมงานทำงานต่อไป

3.6 สามารถใช้เวลาได้เต็มที่ในการบริหารงานสถาบันและงานอื่น ๆ ที่  
เป็นเกียรติแก่สถาบัน

## 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

4.1 สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี

4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป

4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่าง ๆ ทั้งในและ  
นอกประเทศ



คุณสมบัติของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง นอกจากผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ.2508 แล้วควรมีคุณสมบัติอื่น ๆ ดังนี้

### 1. ด้านวิชาการ

- 1.1 มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา
- 1.2 มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางวิชาการ
- 1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษา
- 1.4 ความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนา

วิชาการในทุกสาขา

### 2. ด้านผู้นำ

- 2.1 มีความคิดริเริ่ม
- 2.2 มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายและทุกระดับ
- 2.3 มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหาและสามารถตัดสินใจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์
- 2.4 มีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบัญชาได้เป็นอย่างดี
- 2.5 มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดศรัทธา ความเคารพนับถือ และเชื่อถือของผู้ร่วมงาน
- 2.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี
- 2.7 มีความรับผิดชอบสูง และมองการณ์ไกล

### 3. ด้านการบริหาร

- 3.1 มีผลงานและประสพการณ์ที่ดีในด้านบริหาร
- 3.2 มีความสามารถในการวางนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้
- 3.3 สามารถจัดดำเนินงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
- 3.4 สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

3.5 สามารถดึงจุดคนดี มีความสามารถเข้าร่วมงาน สามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และผูกพันจิตใจผู้ร่วมงานให้ทำงานต่อไป

3.6 สามารถใช้เวลาได้อย่างเต็มที่ในการบริหารงานสถาบัน และงานอื่น ๆ ที่เป็นเกียรติแก่สถาบัน

#### 4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

4.1 สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี

4.2 ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป

4.3 มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

คุณสมบัติของอธิการบดีตามความเห็นของ เกษม สุวรรณกุล (2531) เห็นว่า คุณสมบัติของอธิการบดีที่ควรจะมี 12 ประการคือ

1. มีประสบการณ์ อธิการบดีเป็นที่พึ่งสุดท้ายของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ฉะนั้น อธิการบดีควรเป็นผู้มีประสบการณ์โดยเฉพาะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัญหาที่เกิดขึ้นในคณะต่าง ๆ จะไม่เหมือนกัน เพราะแต่ละคณะมี discipline ไม่เหมือนกัน ดังนั้นควรเป็นผู้มีประสบการณ์สูง จะช่วยให้เรียนรู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้เร็ว

2. อธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาคนเป็น ต้องรู้ว่าควรจะทำหนดตำแหน่งของบุคลากรไว้ที่ใด เพราะงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และการเป็นคนมีประสบการณ์จึงจะช่วยทำให้รู้จักคนได้ดี

3. อธิการบดีต้องมีการตัดสินใจที่ดี ถ้าตัดสินใจรวดเร็ว ตัดสินปัญหาต่าง ๆ ได้ทันที

4. ต้องมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเก่า

5. ต้องรอบรู้ แก้ไขปัญหาได้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว เป็น "last resource" หรือที่พึ่งสุดท้ายได้

6. ต้องใฝ่รู้ ซึ่งวิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดได้คือจากการฟัง ต้องฟังให้มาก ต้องเข้าใจได้รวดเร็วในเรื่องวิชาการแม้มีใช้สิ่งที่ศึกษามา

7. ต้องมีความรู้ดี ถ้าจบปริญญาเอกด้วยก็ดี และต้องเป็นนักวิชาการเพื่อเป็นที่เชื่อถือของนักวิชาการ

8. ต้องเป็นที่รู้จักเชื่อถือของคนภายนอกมหาวิทยาลัย ต้องเข้าสังคมเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
9. ต้องเป็นที่รู้จักและยอมรับของต่างประเทศ
10. ต้องเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี
11. สร้างบรรยากาศให้คนสบายใจเมื่อได้ติดต่อสื่อสารด้วย
12. ต้องมี Democratic Mind ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ไม่ใช้การเลือกตั้งผู้บริหาร

จากการวิจัยของ ดำรง ชรรमारักษ์, พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ และ อมรชัย ตันติเมธ (2531) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดี พบว่า บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต้องการอธิการบดีที่มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี มีความสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสามัคคี เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา และเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ และเป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันอุดมศึกษา เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะแรกเริ่มเน้นที่การผลิตบุคลากรเพื่อรับใช้ภารกิจของรัฐหรือเข้ารับราชการในกระทรวง ทบวง กรม กองต่าง ๆ ซึ่งขณะนั้นยังขาดแคลนอยู่มาก สภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในสมัยยุคดังกล่าวอาจมีความจำเป็นที่ต้องการอธิการบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะอันพึงประสงค์แตกต่างจากในปัจจุบัน ในยุคสมัยนั้นอาจต้องการอธิการบดีที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริหารที่มีลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นผู้ที่มีบารมีที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยยอมรับ

ในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปมาก ภารกิจการผลิตบัณฑิตแม้ว่าจะยังมีอยู่ แต่ก็ไม่ได้เน้นอยู่เฉพาะที่การผลิตผู้ที่เข้ามารับราชการเท่านั้น ความเจริญด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้ความต้องการบุคลากรในสาขาวิชาการต่าง ๆ มีมากขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชน ภารกิจของมหาวิทยาลัยจึงได้ขยายออกไปเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ในการปฏิบัติภารกิจด้านงานวิจัยทั้งการวิจัยประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ และแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา หรือเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้กับรัฐและเอกชน ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการต่าง ๆ

รวมทั้งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น อธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้บริหารที่เพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะที่สมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจากผลการวิจัยได้ประจักษ์ชัดถึงคุณลักษณะเด่น 5 ประเภท คือ ด้านบุคลิกภาพ ต้องมีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสามัคคี ด้านความประพฤติ ต้องตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม ด้านวิชาการ ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา และด้านบริหาร ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ

จากงานด้านวิชาการของ รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตบางกูร (2535) ได้ประมวลสาระเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดี โดยอ้างอิงเขียนและวรรณกรรมของต่างประเทศที่สำคัญหลายเล่ม จากนั้นมาสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ และเห็นว่าคุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดีซึ่งมีความสำคัญสูงสุดของมหาวิทยาลัย คุณสมบัติดังกล่าวสรุปได้ 3 ประการด้วยกัน คือ คุณสมบัติส่วนตัว หรือคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ และคุณสมบัติทางด้านวิชาการ

1. คุณสมบัติส่วนตัวหรือบุคลิกภาพ จะประกอบด้วย บุคลิกภาพที่ดีสมเป็นผู้นำ มีความคล่องแคล่วว่องไว อุดมถน มั่นคงและหนักแน่น มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างได้ ปรับตัวได้ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีชีวิตเรียบง่าย มีภาพพจน์ดี มีวินัยและความรับผิดชอบสูง มีครอบครัวที่ดี มีอายุระหว่าง 40-50 ปี เป็นต้น

2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ จะประกอบด้วย ความสามารถในการเป็นนักจัดการที่ดี มีความสามารถในการนำและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน สามารถกำหนดนโยบายบริหารหน่วยงานทั้งด้านวิชาการ การเงิน และบุคลากร สามารถแสวงหาเงินหรือแหล่งทุนสนับสนุนมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ ความสามัคคีเป็นปึกแผ่นให้ทีมงานเข้าใจธรรมชาติของนิสิตและพร้อมที่จะร่วมกิจกรรมของนิสิต เป็นต้น

3. คุณสมบัติด้านวิชาการ จะประกอบด้วย ความเป็นนักวิชาการ ศรัทธาในคุณค่าของวิชาการ รักการศึกษาค้นคว้า มีการศึกษาสูงในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า มีความรู้ลึกซึ้ง และเชี่ยวชาญในสาขาของตน มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ เป็นต้น

คุณสมบัติของอธิการบดี ตามเกณฑ์ของสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ใช้ในการร้องเรียนเพื่อเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมสำหรับดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในปี 2535

ซึ่งภายหลังทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความเห็นไม่ตรงกันระหว่างการหยั่งเสี่ยของสภาคณาจารย์ กับมติของสภามหาวิทยาลัย และเรื่องเกณฑ์อายุของอธิการบดี โดยคุณสมบัติหรือเกณฑ์ คุณสมบัติของผู้ที่สมควรได้รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีดังนี้ (ข่าวครูศาสตร์, 2535)

#### 1. เกณฑ์ทางด้านวิชาการ

1.1 มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการระดับสูง และมีความรอบรู้ สมเป็นหัวหน้าของมหาวิทยาลัย

1.2 มีความคิดริเริ่มในทางวิชาการ

1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

#### 2. เกณฑ์ประสบการณ์ทางด้านบริหาร

2.1 มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านมหาวิทยาลัย และในด้านนักศึกษาระดับสูง

2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดวิจิจฉัยสูง ความสามารถสูง ในการประสานงาน สามารถตัดสินใจได้ดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ว่องไว มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกล้า มีความเจียมตน และมีความยุติธรรม

2.3 มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ได้

#### 3. เกณฑ์บุคลิกภาพ

3.1 มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี

3.2 มีใจกว้าง ออมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็น เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

3.3 เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับบุคคลทุกระดับทุกประเภท

#### 4. เกณฑ์คุณสมบัติ

4.1 สามารถสละเวลาได้เต็มที่ ทั้งในงานบริหารและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย

4.2 ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีผลประโยชน์ อันอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย

4.3 ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับหรือฝึกฝนในทางการเมือง อันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย

4.4 เป็นผู้ที่มีอายุไม่ครบ 60 ปี

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดี ซึ่งพิจารณาถึงคุณลักษณะของอธิการบดีในอุดมคติ จากรายงานของ ดร.เทอร์รี่ แซนฟอร์ด (Dr.Terry Sanford) อธิการบดีของมหาวิทยาลัยดูค (Duke University) แห่งสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ.1969-1984 (พ.ศ.2512-2527) แปลและเรียบเรียงโดย ประยุทธ์ ศรีประสาธน์ (2536) รายงานของ ดร.แซนฟอร์ดได้ระบุว่า การกำหนดคุณลักษณะของอธิการบดีในอุดมคตินั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก ถึงแม้ว่าตัวเขาเองจะรู้จักกับอธิการบดีอยู่เป็นจำนวนมากก็ตาม แต่อธิการบดีแต่ละคนก็ล้วนมีบุคลิกภาพและคุณสมบัติแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาและพิจารณาอธิการบดีดังกล่าวนี้ อย่างละเอียดตลอดช่วงระยะเวลา 15 ปี ก็อาจหาคุณลักษณะร่วมอันเป็นเครื่องหมายของการเป็นอธิการบดีที่ดี และเป็นที่ยังประสงค์สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ถึง 38 ประการ โดยประมวลเป็นคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ด้านวิชาการ ได้แก่ การได้รับความเชื่อถือทางวิชาการ เป็นผู้ที่ยืนหยัดต่อวิชาการ เป็นผู้ทิศตนต่อการศึกษาทั่วไปและเพื่อมหาวิทยาลัย และใฝ่หาความเป็นเลิศ
2. ด้านการบริหาร ได้แก่ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงปรัชญาของมหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการตัดสินใจและตัดสินใจด้วยสติปัญญา มีใจกว้าง มีความอดทน มีเมตตากรุณา มุ่งขจัดความไม่ยุติธรรมและความชั่วร้าย มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง มีความสามารถในการมอบอำนาจ และมีหัวทางธุรกิจ
3. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีทัศนคติที่ดี มีความตั้งใจที่จะรับฟัง ใช้วิธีการทางสติปัญญา เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องได้ มีความกระตือรือร้น มีพลัง มีความมั่นใจในผู้อื่น มีความมั่นคงและความยืดหยุ่น เป็นคนตรงและเปิดเผย ไม่ถืออำนาจ มีความเป็นกันเอง มีความเอื้อเฟื้อ และมั่นใจในตัวเอง และมีอารมณ์ขัน
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสนใจในบุคลากร สนใจในนักศึกษา สนใจในคณาจารย์ สนใจในชุมชน ตระหนักในการประชาสัมพันธ์ และมีครอบครัวที่มั่นคง

ความเห็นของ ประภาศน์ อวยชัย (2536) จากการสัมภาษณ์ของตัวแทนสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมควรดำรง

ตำแหน่งอธิการบดีว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควรเป็นผู้มีคุณธรรมตามหลักขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า หมายถึง ผู้ที่ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมอย่างมีวิริยะ อุตสาหะ ซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งปราศจากอคติ

คำว่า "อคติ" หมายถึง โมหคติ โทสคติ ฉันทาคติ รวมทั้ง รัก โลภ โกรธ หลง ดังนั้นอธิการบดีต้องตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ มีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา และต้องมีอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ ได้แก่ ทำงานด้วยจิตรักงาน วิริยะ ได้แก่ ทำงานด้วยความพากเพียร ทำความดี จิตตะ ได้แก่ ความสนใจมุ่งมั่นให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้า และวิมังสา ได้แก่ การพัฒนาปรับปรุงมหาวิทยาลัย พัฒนาการศึกษา ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ มีความดีทั้งกายวาจาใจ ออกไปรับใช้ประเทศชาติ

การพิจารณาว่าบุคคลใดมีคุณธรรม อาจวัดได้ลำบาก แต่วิธีที่ดีที่สุดคือ ศึกษาบุคคลนั้นนาน ๆ ต้องดูให้ดีโดยอาศัยหลักจิตวิทยาและสังคม ต้องหาผู้ที่มีความพร้อมทั้งกาย วาจาใจ เพราะการบริหารทุกอย่างอยู่ที่คน คนมีความรู้ความสามารถนั้นมีอยู่มาก แต่บางคนขาดคุณธรรมเมื่อระบบคืออยู่แล้ว ถ้าได้คนดีก็ส่งเสริมให้เกิดความเจริญก้าวหน้า

กรณีการสรรหาอธิการบดีเป็นเรื่องของประชาคมในมหาวิทยาลัยที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ทุกคนควรมีวิจารณ์พิจารณาได้ด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก และต้องมีอุดมการณ์เพื่อเทอดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

#### วรรณกรรมและงานวิจัยของต่างประเทศ

สำหรับวรรณกรรมและงานวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีซึ่งน่าสนใจ และสามารถนำมาเชื่อมโยงในการวิเคราะห์รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

คุณสมบัติของอธิการบดี อาซา โนลส์ (Asa S. Knowles, 1970) เสนอความเห็นว่าการอธิการบดีนั้นเป็นทั้งผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยที่ต้องมีภาระหน้าที่บริหารงานทั่วไป และบริหารงานวิชาการด้วย ดังนั้นคุณสมบัติของอธิการบดีจึงควรมีมากกว่าผู้บริหารในองค์กรทั่วไป กล่าวคือ คุณสมบัติของอธิการบดีที่สำคัญควรมีดังนี้

1. เป็นบุคคลที่มีคุณภาพดี และบุคลิกที่ดีเยี่ยม
2. มีคุณวุฒิสูงพอสมควร มีประสบการณ์ด้านบริหารและประสบการณ์ด้านการสอน
3. สามารถนำประสบการณ์ด้านบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างดี
4. ผู้นั้นเมื่อพบเห็นจะรู้สึกประทับใจชื่นชม และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ

สิ่งคมต่าง ๆ

5. เป็นผู้มีความสามารถและประสบการณ์ในการกล่าวต่อสาธารณชน
6. มีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถในการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

7. มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน และรู้จักทำงานเป็นกลุ่ม
8. มีความรู้และความเข้าใจถึงความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย รู้จัก

แก้ไขปัญหา และการจัดสวัสดิการของสถาบัน

9. มีวิจาร์ณญาณและมีแนวคิดที่ดีให้กับสถาบัน รู้จักใช้คนให้เป็นประโยชน์ต่อการ

บริหารงาน

10. มีความยุติธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย และเป็นแบบ

อย่างที่ดีของชุมชนด้วย

11. ผู้ที่เข้ามาเป็นอธิการบดีควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความตั้งใจใน

การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง

12. ผู้ที่เข้ามาเป็นอธิการบดีควรมีความรู้ในด้านการเงินการงบประมาณด้วย

การบริหารของอธิการบดีในวิทยาลัย เพ็ค (Peck, 1983) เห็นว่า อธิการบดีที่มีคุณลักษณะจะประสบความสำเร็จได้นั้น สำหรับวิทยาลัยขนาดเล็กควรมีการบริหารที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง มีจิตใจเป็นนักบริหาร มีการตัดสินใจเพื่อสถาบันที่ดี มีการวางแผนเพื่ออนาคตโดยใช้ข้อมูลในอดีตมาประกอบการวางแผน และมีทางเลือกในการดำเนินงานได้ตามต้องการ

ด้านบุคลิกของอธิการบดีในทศวรรษหน้า คอฟฟ์แมน (Kauffman, 1984)

เห็นว่าคุณสมบัติและบทบาทของอธิการบดีจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสถาบันซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรม มีคุณภาพและมีมาตรฐาน มีการจัดการศึกษาศิลปศาสตร์และการศึกษาทั่วไป และมีลักษณะพิเศษของการเป็นผู้นำที่สถาบันต้องการ

คุณสมบัติของอธิการบดี จากการพิจารณาอธิการบดีที่ประสบความสำเร็จ 31 คน ของสถาบันอุดมศึกษา 42 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา โคเฮน และ มาร์ช (Cohen & March, 1986) ได้ข้อพิจารณาเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดีดังต่อไปนี้

1. ด้านการเงิน ได้แก่ สถานภาพทางการเงินที่อธิการบดีสร้างให้แก่สถาบัน



2. โครงการการศึกษา ได้แก่ การจัดโครงการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษา
  3. ความเจริญงอกงาม ได้แก่ พัฒนาการของอาคาร สถานที่ องค์การนักศึกษา และคณาจารย์จะมีการขยายตัวมากขึ้น
  4. ความสงบเรียบร้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเหมาะกับการเรียนการสอน ไม่มีเรื่องขัดแย้งหรือปัญหาระหว่างกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย
  5. คุณภาพของคณาจารย์ ได้แก่ มีโครงการพัฒนาคณาจารย์ที่ดี
  6. คุณภาพของนิสิตนักศึกษา ได้แก่ สถาบันมีนิสิตนักศึกษาที่ดี มีความรู้ความสามารถ
  7. ความสัมพันธ์กับคณาจารย์ ได้แก่ อธิการบดีมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคณาจารย์ และได้รับความเคารพนับถือจากคณาจารย์
  8. ความสัมพันธ์กับนิสิตนักศึกษา ได้แก่ อธิการบดีมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนิสิตนักศึกษา และได้รับความเคารพนับถือจากนิสิตนักศึกษา
  9. ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ อธิการบดีมีความสัมพันธ์กับชุมชน กล่าวคือ มีข้อขัดแย้งน้อยมากกับชุมชนและรัฐ
  10. อื่น ๆ ได้แก่ คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ไม่มีใน 9 ข้อนั้น
- จากข้อพิจารณา 10 ประการ ได้นำมาประมวลเข้าเป็นกลุ่มใหญ่ได้ 4 กลุ่ม คือ
1. Personal ได้แก่ คุณสมบัติส่วนตัว หรือบุคลิกภาพของอธิการบดี เช่น ความอดทน ความเป็นนักวิชาการ
  2. Constituency ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นอธิการบดีที่ดี เช่น คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และสมาคมนิสิตนักศึกษาเก่า เป็นต้น
  3. Administrative ได้แก่ การบริหารงาน เช่น การวางแผน การจัดงบประมาณ งานบุคคล และการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน เป็นต้น
  4. อื่น ๆ ได้แก่ ข้อพิจารณาที่ไม่เข้าลักษณะใน 3 กลุ่มที่กล่าวมา
- ชีวิตที่หลากหลายของอธิการบดีในแง่มุมของเวลา สถานที่ และลักษณะเฉพาะตัว โดยการสอบหาจากอธิการบดีวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา เคอร์ และ เกด (Kerr & Gade, 1986) ใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์อธิการบดี จำนวน 800 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ได้รูปแบบของอธิการบดี 4 ประเภทคือ

1. ประเภทผู้นำ (leaders) ได้แก่ อธิการบดีที่มีคุณลักษณะเป็นผู้นำมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจเป็นผู้นำตามกฎหมายและผู้นำจากการยอมรับของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
2. ประเภทผู้จัดการ (managers) ได้แก่ อธิการบดีที่มีคุณสมบัติเหมือนนักธุรกิจ กล่าวคือ สามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างทันสมัย มีความสามารถในการจัดหาทุน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับสังคม
3. ประเภทนักต่อสู้ที่แข็งแกร่ง (survivors) ได้แก่ อธิการบดีที่มีความสามารถแก้ไขปัญหา หรือเมื่อเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งก็สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงลงได้
4. ประเภทแพะรับบาป (scapegoats) ได้แก่ อธิการบดีที่มีคุณสมบัติรับผิชอบแทนกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี อธิการบดีประเภทนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยกำลังเกิดปัญหา เกิดข้อขัดแย้ง และไม่สามารถหาผู้รับผิดชอบได้ จึงต้องเป็นภาระของอธิการบดีในการรับผิดชอบทั้งหมด

คุณสมบัติและพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดี ฟินเชอร์ (Fincher, 1987) พบว่า คุณสมบัติการเป็นนักจัดการต้องมีการพัฒนาเป็นกระบวนการ คุณภาพในตัวบุคคลกับบทบาทที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมมีความแตกต่างกัน และเป็นสิ่งสำคัญที่อธิการจะต้องมีอยู่เป็นการเฉพาะตัว ซึ่งเป็นข้อพิจารณาของการเลือกสรรและการประเมินตัวอธิการบดี

ดังนั้นเมื่ออธิการบดีแต่ละคนมีศักยภาพแตกต่างกันหรือมีลักษณะเฉพาะตัว จึงต้องพิจารณาคุณสมบัติที่ปรากฏให้เห็นทางกายภาพ พฤติกรรมทางสังคม ความฉลาด อายุ และการศึกษา ซึ่งในการแสวงหาอธิการบดีจะต้องมีการกลั่นกรองและมีกระบวนการเลือกผู้นำทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นตัดสินจากความสามารถและการพัฒนาของแต่ละบุคคล

ขั้นตอนต่อมาให้พิจารณาถึงผลงานที่แสดงพฤติกรรมอันสามารถรับผิดชอบงานในตำแหน่งอธิการบดีได้ เช่น สามารถแสดงพฤติกรรมในบทบาทของการวางแผน การจัดการองค์การ การอ่านวชการ และการติดต่อสื่อสาร

การที่จะยอมรับว่าอธิการบดีคนใดมีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาจากองค์ประกอบในด้านคุณภาพส่วนบุคคล คุณสมบัติตามที่วิทยาลัยต้องการ ความเหมาะสมกับสถานการณ์ และคุณค่าในทางสังคม ดังนั้นควรมีโปรแกรมสำหรับการบริหารของผู้นำและการประเมินอธิการบดี เป็นสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาด้วย

แนวทางสู่ตำแหน่งอธิการบดี บอกส์ (Boggs, 1988) พบว่า แนวทางอาชีพส่วนมากที่นำไปสู่ตำแหน่งอธิการบดีมักจะมีเริ่มจากการเป็นอาจารย์หรือตำแหน่งอาจารย์มาก่อน อย่างไรก็ตาม มีอธิการบดีจำนวนไม่น้อยที่ไม่จำเป็นต้องมาจากอาจารย์โดยตรง กล่าวคือ ร้อยละ 26 ของอธิการบดีวิทยาลัยชุมชนมาจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารร้อยละ 24 เคยเป็นรองอธิการบดีมาก่อน และร้อยละ 16 เป็นบุคคลที่โอนมาจากวิทยาลัยอื่น

ส่วนมากวิทยาลัยชุมชนจะกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของอธิการบดีไว้ ได้แก่ ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหาร เคยเป็นที่ปรึกษาให้กับคณาจารย์ มีเจตจำนงในการพัฒนาสถาบันและขยายตัวสถาบันให้กว้างขวางขึ้น ควรมีวุฒิปริญญาเอก ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญของสถาบัน ได้รับการรับรองหรือยอมรับจากสาธารณชน มีความสามารถในการพูดกับผู้ฟังหรือกลุ่มคนขนาดใหญ่ได้ดี มีประสบการณ์ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ มีประสบการณ์ในการเตรียมการ การวิเคราะห์ และการจัดการงบประมาณ มีบทบาทในกิจกรรมต่อการให้บริการชุมชน และเป็นนักจัดองค์การมืออาชีพ รวมทั้งได้รับความเชื่อถือจากบุคคลทั่วไป

นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติด้านอื่นอีก ได้แก่ การพัฒนาการบริหารและปรัชญาการศึกษา อธิการบดีจะต้องพัฒนาประวัติการจัดการและประวัติการศึกษาของตน มีข้อมูลพื้นฐานในอดีตที่มีเหตุผลในการเข้ามาเป็นอธิการบดีสำหรับการสัมภาษณ์ มีการเตรียมคำตอบสำหรับคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยจะนำคำให้สัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ มีความสามารถเข้าได้กับวัฒนธรรม ทศนคติ และปรัชญาของสถาบัน อันถือเป็นสาระสำคัญของการเป็นอธิการบดีคนใหม่

ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชน โดย ดันแคน (Duncan, 1988) เก็บข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยชุมชนจำนวน 10 แห่ง พบคุณสมบัติด้านความสามารถที่สำคัญ ดังนี้

1. คุณสมบัติรวมกันของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในระหว่างบุคคล ความสัมพันธ์ภายนอกระหว่างบุคคล จริยธรรมและศีลธรรม ความฉลาดรอบรู้ และลักษณะเฉพาะด้านกายภาพ

2. การฟื้นฟูการเปลี่ยนแปลงสถาบันให้ดีขึ้น ได้แก่ ภาพลักษณ์ในสังคมที่แสดงถึงความก้าวหน้าของสถาบัน วัฒนธรรมสังคม การวางแผนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่ได้อะไร

3. จริยธรรมของการเป็นผู้นำ ได้แก่ การเป็นผู้รับใช้สถาบันที่ดี

4. การเป็นที่ปรึกษาและได้รับมอบอำนาจจากสถาบัน ได้แก่ การจูงใจ การสอน การศึกษาตลอดชีวิต การเปิดรับสื่อสารมวลชน การปกครองร่วมกัน การจัดการ และการตัดสินใจ

5. คุณสมบัติผู้นำทางการเมือง ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนทั้งหลาย

6. มโนทัศน์ของสถาบันกับการอยู่รอด ได้แก่ การประเมินคุณค่า การสอบถาม การตอบสนอง และการให้ความหมายกับสถาบัน

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ฟิชเชอร์ (Fisher, 1988) สืบค้นความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้คัดเลือกไว้ จำนวน 412 คน ในวิทยาลัยต่าง ๆ พบว่า

1. ประสิทธิภาพของผู้นำจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ
  2. ประสิทธิภาพและความสำเร็จเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก
  3. อธิการบดีที่มีประสิทธิภาพจะต้องเน้นการปฏิบัติงานตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย
  4. อธิการบดีที่มีประสิทธิภาพจะต้องทุ่มเทการทำงานมากกว่าคนอื่น
  5. อธิการบดีที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักควบคุมตนเอง และมีความอดกลั้น
  6. อธิการบดีที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นอิสระและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการประเมินตัวอธิการบดีของมหาวิทยาลัยว่า ควรพิจารณาจากการประเมินด้วยวิธีการต่อไปนี้

1. การจัดการหรือการบริหารตามวัตถุประสงค์ อธิการบดีสามารถจัดการและบริหารงานได้ผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือไม่

2. ให้ที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอกสถาบันทำการประเมินอธิการบดี ซึ่งควรทำทุก 3 ปี หรือ 5 ปี

3. ให้อธิการบดีประเมินตนเอง ได้แก่ การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย อธิการบดีปฏิบัติตามคำแนะนำของที่ปรึกษา และการประชาสัมพันธ์ตนเองที่สร้างความรู้สึกที่เหมาะสมกับฐานะของอธิการบดี

4. ใช้วิธีสัมภาษณ์ โดยทรีสต์หรือคณะกรรมการ ที่เน้นผู้นำกลุ่มบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับอธิการบดี ได้แก่ สื่อมวลชน นักการเมือง เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง ผู้บริจาค นักธุรกิจ และผู้นำของชนกลุ่มน้อยต่าง ๆ

ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออธิการบดี ซึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ฟิชเชอร์ และแท็ค (Fisher & Tack, 1988) ได้เสนอความเห็น คือ

1. ความสามารถในการคาดการณ์ อธิการบดีต้องสามารถสร้างความมั่นใจให้เป็นความจริง ด้วยการศึกษารายละเอียดจากประเพณีและประวัติศาสตร์ของสถาบันนั้น
2. ต้องมีความกล้าหาญ ไม่เกรงกลัวต่ออุปสรรคที่เกิดจากความแตกต่างของบุคคล ซึ่งในการนี้อธิการบดีจะต้องได้รับการสนับสนุนจากคณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และคณะกรรมการในสถาบันนั้นด้วย
3. อธิการบดีต้องรู้จักใช้โอกาสให้เหมาะสม มีการตัดสินใจที่ดี เมื่ออธิการบดีไม่สามารถทำงานได้เองทั้งหมด ควรกระจายอำนาจให้บุคคลอื่นดำเนินการบ้าง
4. ปฏิบัติงานตามพันธกิจ หรือตามสัญญาที่ให้ไว้ โดยมีความเชื่อมั่นต่อความสำคัญของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องกระตุ้นให้เกิดพลังการทำงาน และการทุ่มเทการทำงาน เกือบ 24 ชั่วโมง
5. ลักษณะส่วนตัว อธิการบดีควรมีลักษณะส่วนตัวที่เรียบง่าย มีความเชื่อมั่น มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อสถาบัน มีการศึกษาดีและเป็นพลเมืองที่ดี

ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดีที่มีประสิทธิภาพ ฟิชเชอร์, แท็ค และวิลเลอร์ (Fisher, Tack & Wheeler, 1988) เสนอหลักพิจารณา 3 ประการดังนี้

#### 1. การจัดการและลักษณะของการเป็นผู้นำ

ลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่มีบรรทัดฐานใดมากำหนด แต่จะพิจารณาเปรียบเทียบกับอธิการบดีคนอื่น ๆ และการวิเคราะห์จากความรับผิดชอบของอธิการบดีนั้น ซึ่งข้อพิจารณาเหล่านี้ ได้แก่

- 1.1 คุณค่าของอธิการบดีที่บุคคลอื่นกำหนดให้ เช่น ประชากรในมหาวิทยาลัย และผู้ร่วมงานในสถาบัน
- 1.2 มีความเชื่อในจริยธรรมของการทำงาน โดยพยายามสร้างความสมดุลย์ให้เกิดขึ้นในชีวิตจากความแตกต่างระหว่างตัวบุคคล

1.3 กล้าเสี่ยงในการทำงาน เมื่อได้มีการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบแล้ว

1.4 ไม่ควรเชื่อเสียงส่วนใหญ่เสมอไป อธิการบดีควรมีการตัดสินใจเองเมื่อเห็นว่าเหมาะสม กล่าวคือ ความเป็นตัวของตัวเองหรือมีความเชื่อมั่นในการทำงานของตนเองเป็นสำคัญ

1.5 ให้คำตอบแทนแก่บุคลากรด้วยหลักคุณธรรม โดยพิจารณาความดีความชอบจากผลงานของแต่ละบุคคลด้วยความเป็นธรรม

1.6 ให้การสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แตกต่างกัน โดยสร้างความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคลให้เป็นจริง

1.7 ให้การสนับสนุนการจัดองค์กรที่มีความยืดหยุ่น แม้จะมีการจัดแผนภูมิองค์การแล้ว แต่เมื่อเห็นว่าการกระทำใดถูกต้องเหมาะสมอาจยืดหยุ่นจากการจัดสายงานได้ตามสมควร

1.8 ไม่ใช่คำพูดลอย ๆ โดยขาดเหตุผล การให้ความเห็นใด ๆ ควรมีการปรึกษาหารือ ระดมสมองกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความถูกต้องมีเหตุผล

## 2. การยอมรับจากสังคม

ผลจากการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางสังคมมีอิทธิพลต่อการเป็นอธิการบดีที่มีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาจะต้องพิจารณาอย่างระมัดระวังในการทำงาน โดยมีข้อพิจารณาจากสิ่งเหล่านี้ คือ

2.1 กระทำสิ่งที่เป็นสาระเพื่อประโยชน์แก่องค์การและคนส่วนมาก

2.2 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่าให้เกิดสิทธิพิเศษ ไม่ควรให้ผลประโยชน์แก่เพื่อนสนิทเป็นการส่วนตัว

2.3 ต้องทำให้คนอื่นเกิดทัศนคติที่ดีต่ออธิการบดี และเห็นถึงอำนาจของอธิการบดีที่มีในสถาบัน

## 3. สิ่งซึ่งความเชื่อถือในตัวอธิการบดี

อธิการบดีที่มีประสิทธิภาพจะต้องได้รับความเชื่อถือจากคนอื่น ซึ่งมีข้อพิจารณาดังนี้

3.1 สามารถสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นจริงได้

3.2 มีการตัดสินใจที่มีหลักการ มีใช้กระทำแบบง่าย ๆ ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และเป็นไปตามพันธกรณีที่ได้เคยให้ไว้กับกลุ่มคนในมหาวิทยาลัย

ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของอธิการบดีในมหาวิทยาลัย ปีเตอร์ เซลดิน (Seldin, 1988) เสนอความเห็นไว้ดังนี้

1. เป็นนักจัดการเกี่ยวกับการเงิน มีการวางแผนงบประมาณ มีความสำเร็จในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มคนส่วนน้อยในมหาวิทยาลัยได้ดี

2. มีแผนในการจัดองค์การและการบริหารองค์การหรือมหาวิทยาลัยได้อย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการเป็นผู้นำด้วย

3. มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และเป็นบุคคลที่น่าสนใจของสังคมทั่วไป

4. มีความสามารถเป็นตัวแทนของสถาบัน และติดต่อด้านธุรกิจได้ดี

5. มีความสามารถในการหาทุนให้มหาวิทยาลัย และมีวิธีการที่ดีในการจัดการเกี่ยวกับกองทุนนั้น

6. มีทักษะในการพัฒนาเศรษฐกิจ มีความรู้ด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม สหภาพแรงงาน การเมืองการปกครอง และการบริหารหอการค้าหรือสมาคมการค้า

กล่าวโดยสรุป อธิการบดีที่มหาวิทยาลัยต้องการ ได้แก่ อธิการบดีที่มีความสามารถและประสบการณ์บริหาร มีความสามารถในการปกครองคณาจารย์นิสิตนักศึกษา และสามารถสร้างความร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ได้

ความเห็นในหนังสือ "ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง" เกี่ยวกับคำแนะนำสำหรับผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดี โดย โวกแชน (Vaughan, 1989) ให้ข้อแนะนำไว้ดังนี้

ผู้ที่ต้องการเข้ามาเป็นอธิการบดีในประเทศสหรัฐอเมริกา ควรศึกษาให้จบปริญญาเอก เพราะสถาบันอุดมศึกษาและวงการทั่วไปต้องการอธิการบดีที่มีความรู้สูงในด้านการศึกษา เนื่องจากอธิการบดีส่วนมากของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยล้วนจบการศึกษาระดับปริญญาเอกเกือบทั้งหมด

เกี่ยวกับความมั่นคงในการดำรงตำแหน่ง อธิการบดีควรหาแนวทางที่ถูกต้องในการเข้ามาดำรงตำแหน่ง กล่าวคือร้อยละ 90 ของอธิการบดีในวิทยาลัยต่าง ๆ ล้วนเคยมีตำแหน่งในวิทยาลัยมาแล้วทั้งสิ้น ส่วนบุคคลที่อยู่นอกวงการของวิทยาลัยชุมชนจะมีน้อย

ควรมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการมาพอสมควร ไม่ว่าจะเคยเป็นอาจารย์ประจำหรืออาจารย์พิเศษ เพราะจะทำให้เข้าใจและสามารถพัฒนาสถาบันด้านการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

มุมมองจากคณะบุคคลในสถาบัน ควรได้รับการยอมรับทั้งด้านการสอน การเงิน และการให้บริการแก่นักศึกษา จะทำให้อธิการบดีไม่มีปัญหาสำหรับการบริหาร

ควรมหาที่ปรึกษาไว้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อมูลในการเตรียมตัวเพื่อเข้ารับคัดเลือกเป็นอธิการบดี นอกจากนี้ควรตั้งเครือข่ายการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นด้วย

เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนตามที่มีโอกาส และควรเปลี่ยนสถานที่เพื่อศึกษาดูงานในที่ต่าง ๆ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์สำหรับการบริหารงานในตำแหน่งอธิการบดี

ความสามารถและคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีของวิทยาลัยชุมชน แฮมมอนกับเคลเลอร์ (Hammons & Keller, 1990) พบว่า ในการใช้เครื่องมือเทคนิคเดลฟายนั้น อธิการบดีส่วนมากให้ความสำคัญกับการเป็นตัวแทนของสถาบันในตำแหน่งสูงสุด รองลงมาได้แก่ คุณสมบัติเลือกตัวบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล การตัดสินใจในฐานะที่เป็นผู้นำ การจูงใจ การใช้อำนาจ ทักษะของการเป็นผู้บริหาร มีความสุจริตธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามข้อผูกพันหรือวัตถุประสงค์ และมีความสามารถประสานสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ

ความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดีในวิทยาลัยที่ทันสมัย จากการวิจัยและวรรณกรรมเกี่ยวกับอธิการบดีของ โรบินสัน (Robinson, 1990) พบว่า บุคลิกภาพของอธิการบดี เช่น การรับฟังผู้อื่น เป็นคนใจกว้าง มีการตัดสินใจที่ดี ผู้มีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นผู้มีเหตุผล และสามารถพูดในที่สาธารณะได้ดี เป็นคุณสมบัติที่อธิการบดีควรมี รวมถึงประสบการณ์และการหาทุนให้กับสถาบันมีความจำเป็น สำหรับวิทยาลัยที่ต้องการความทันสมัย นอกจากนี้ต้องมีการเปลี่ยนภาพลักษณ์และปรัชญาของสถาบันให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และอธิการบดีต้องมีจุดมุ่งหมายสร้างภาพก้าวหน้าให้กับสถาบัน และดำเนินภารกิจตามข้อสัญญาที่ให้ไว้เกิดผลสำเร็จเป็นจริงได้

อธิการบดีที่ดีตามความเห็นของ เวสต์เมเยอร์ (Westmeyer, 1990) ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น เป็นศาสตราจารย์ เป็นนักวิจัย หรืออาจเป็นผู้นำของประเทศมาก่อนก็ได้ ยกตัวอย่าง ประธานาธิบดีวูดโรว์ วิลสัน และประธานาธิบดีดไวท์ ไอเซนฮาว



2. เป็นผู้จัดการงบประมาณที่ดี ซึ่งเป็นลักษณะของอธิการบดีในยุคปัจจุบัน ที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับสังคมในเชิงธุรกิจ เพราะการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องอาศัยงบประมาณเป็นปัจจัยหลัก ดังนั้นการที่อธิการบดีมีความสามารถในการหาทุนมาสนับสนุนมหาวิทยาลัย รู้จักวางแผนจัดสรรงบประมาณได้อย่างดี ยื่อนำสถาบันหรือมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ และมีพัฒนาการที่ดีในอนาคต

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจากการสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในตัวอธิการบดี จากบุคคลหลายฝ่าย ส่วนมากจะให้คำตอบว่า อธิการบดีควรมีลักษณะที่สามารถเข้าได้ดีกับคณาจารย์ นิสิตนักศึกษา และสังคมทั่วไป หรือมีคุณลักษณะเป็นนักประชาสัมพันธ์ (PR) ที่ดีนั่นเอง

4. ไม่มีข้อบาดหมาง หรือข้อขัดแย้งกับสังคม กล่าวคือ อธิการบดีที่ดีไม่ควรสร้างปัญหาให้กับมหาวิทยาลัย เพราะจะทำให้ขาดความร่วมมือจากกลุ่มคนต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างมาก

ในส่วนสุดท้าย จากข้อเขียนของ นิโคลส์ (Nichols, 1990) ได้เสนอคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีซึ่งส่วนมากจะมีอิทธิพลของความสัมพันธกับสังคมกับตำแหน่งอธิการบดี อธิการบดีถือเป็นภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยได้ยกตัวอย่างอธิการบดีของมหาวิทยาลัยปรีนส์ตัน และสแตนฟอร์ด ว่าอธิการบดีเป็นตัวแทนของสถาบันเป็นผู้นำของสาธารณชน และต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกิจกรรมของสังคมภายนอกมหาวิทยาลัยด้วย

เมื่อก้าวเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานของอธิการบดีทั่วไปที่จะต้องมีการภาวะผู้นำที่ดี และต้องมีลักษณะเป็นผู้นำสังคมภายนอกสรุปได้ดังนี้

1. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันต่าง ๆ ของชุมชนรอบมหาวิทยาลัย
2. อธิการบดีต้องมีการตัดสินใจที่ดีในด้านการเงิน การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. มหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน เฉพาะอย่างยิ่งการบริการทางวิชาการให้กับสังคม
4. อธิการบดีต้องเป็นผู้นำทางความคิดในการกำหนดโปรแกรม เป้าประสงค์ และนโยบายต่าง ๆ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ

5. อธิการบดีควรให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และบุคลากรอื่น ๆ ด้วยการประชุมให้ข้อคิดแนวทางและระเบียบต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจในการทำงานและความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

6. อธิการบดีต้องใช้ในการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และผู้นำของชุมชนหรือผู้นำของเมืองต่าง ๆ ตามโอกาสที่เหมาะสม

7. นอกจากการให้การศึกษาตามระบบของมหาวิทยาลัยแล้ว อธิการบดีจะต้องมีการวางแผนการทำงาน ศึกษาความต้องการในระดับต่าง ๆ มีความรอบรู้ทางสังคมและกิจกรรมทางวัฒนธรรม สนับสนุนความปลอดภัยของสาธารณะ แบ่งปันทรัพยากรให้กับชุมชนช่วยเหลือในการจัดการจราจรในโอกาสที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า จากสาระที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ภาวะผู้นำถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดี