



ราชการอ้างอิง

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกษม สุวรรณกุล. คำกล่าวเปิดสัมมนาและการบรรยายพิเศษ เรื่องการได้มา
ของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การสัมมนาโครงการวิจัยเรื่อง
ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของคณาจารย์ต่อ
ผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันศุกร์ที่ 10 มิถุนายน 2531 ณ ห้องสัมมนา
105 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, 2531 (เอกสารอัดสำเนาเข้าเล่ม).
- ทิศทางของมหาวิทยาลัยของไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- วรรณกรรมจาก Zurich ว่าด้วยคุณสมบัติของอธิการบดีที่ควรจะมี 12
ประการ. การสัมมนาโครงการวิจัยเรื่อง ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาและ
คุณลักษณะตามความคาดหวังของคณาจารย์ต่อผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
วันศุกร์ที่ 10 มิถุนายน 2531 ณ ห้องสัมมนา 105 คณะพาณิชยศาสตร์และ
การบัญชี, 2531 (เอกสารอัดสำเนาเข้าเล่ม).
- แนวคิดและประสบการณ์การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบ
โครงการประชุมปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบและวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย
มหิดล ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 9 สำนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ 18-20
มิถุนายน 2536.
- คณะกรรมการกิจการบริหารมหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์. ความเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับ
การได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2536.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สิ่งที่ควรรู้เกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี.
ข่าวครุศาสตร์ (14 กันยายน 2535): 4-5.
- จดหมายข่าวจุฬาฯ. สัมภาษณ์นายกสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี.
ฉบับประจำวันอังคารที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2535.
- คำชี้แจงของสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องการสรรหาอธิการบดี. ฉบับประจำ
วันพุธที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2535.

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานประชุมสภามหาวิทยาลัย. ครั้งที่ 320 วันที่ 27
กุมภาพันธ์ 2518.
- 70 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ราชพระนามและนามผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ของ
มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักสุทธนาการพิมพ์ จำกัด, 2530.
- ชาตวิทย์ เกษตรศิริ. และคณะ. สำนักนั้นธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ.2477-
2511. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2535.
- พัชร ภมรประวัตติ. แนวคิดและประสบการณ์การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย.
เอกสารประกอบโครงการประชุมปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบและวิธีการได้มาซึ่ง
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ๗ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 9 สำนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล
วันที่ 18-20 มิถุนายน 2536.
- ดำรง ชรรมารักษ์, พรรณทิพย์ ศิริวรรณพงศ์ และอมรชัย ต้นติเมธ. ความคิดเห็น
เกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของบุคลากรต่อผู้บริหาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2531.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานฉบับย่อการสัมมนาเรื่อง โครงสร้างของระบบบริหาร
มหาวิทยาลัย. ๗ ศูนย์สารนิเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 18-19 มิถุนายน
2519.
- รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต.
๗ โรงแรมไฮแอต ออร์คิด จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 27-29 พฤษภาคม 2525.
- สรุปสาระสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ.2533-2547).
กันยายน 2533.
- อุดมศึกษาไทย : สื่อนานคนที่ท้าทาย. รายงานการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว
(พ.ศ.2533-2547), กันยายน 2533.
- รายงานการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2532.
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ประกายพรึก, 2534.
- รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2535.
- รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2535.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยอเมริกัน :
กรณีสถาบันของรัฐในแคลิฟอร์เนีย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2532.

ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. การประชุมครั้งที่ 9/2531 วันจันทร์ที่ 1 สิงหาคม
 2531 วาระที่ 3.2 เรื่อง ชื่อตำแหน่งในชื่อภาษาอังกฤษของที่ประชุมอธิการบดีฯ.

บุญมา ทวีภักดิ์. การสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ. หนังสือพิมพ์ขอนแก่น
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น (16-23 มีนาคม 2530).

ประกอบ บุปรัตน์ (บรรณาธิการ). ความเป็นผู้นำ เป้าหมาย และอำนาจในสถาบัน
อุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ประภาศน์ อวยชัย. นานาทรรศนะต่อระบบการสรรหาอธิการบดี. วารสารสารสา
อาจารย์ ฉบับที่ 2 ชุดที่ 17 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2536): 2-3.

ประสูร ศรีประสาธน์. แปลและเรียบเรียง. คุณลักษณะของอธิการบดีในอุดมคติ.
 เอกสารประกอบการระดมความคิด 8 กุมภาพันธ์ 2536 ณ คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักงาน. กองแผนงาน. รายงานการสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่
เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต. ณ โรงแรมไฮแอท ออร์คิด จังหวัด
 เชียงใหม่ วันที่ 27-29 พฤษภาคม 2525.

____. การสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย สถาบันฯของรัฐ. วันที่
 3-4 สิงหาคม 2530. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย,
 2530.

____. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
ของรัฐ "ประมวลระเบียบและข้อบังคับ". กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
 ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2530.

พรชูลี อาชวอำรุง. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. (เอกสารอัดสำเนาเข้าเล่ม).

- นลินี ปัญญาหลวงชา. การเข้าสู่ตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย
ตามทฤษฎีของอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิ ประธานสภาอาจารย์ นายกสิโมสร
อาจารย์ ประธานสภานิสิตนักศึกษา และนายกองค์การนิสิตนักศึกษา.
ปริญญาพันธการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2529.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ประวัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2518. (เอกสารอัดสำเนา).
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 15 ปี รามคำแหง. กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสหภาพ
การพิมพ์ จำกัด, 2529.
- รศ.ศกนธ์ พหลเทน. ภูมิศาสตร์อำนาจในการบริหารงานมหาวิทยาลัย กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2526.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
อักษรเจริญทัศน์, 2525.
- _____. พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา อังกฤษ-ไทย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทรุ่งศิลป์
การพิมพ์ (1977) จำกัด, 2524.
- วารุณี โอสธารมย์. พัฒนาการอุดมศึกษาในประเทศไทย : การศึกษาวิเคราะห์เชิง
นโยบายและผลพวงที่มีต่อการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพมหานคร:
ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.
- วิจิตร วรุดบางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา.
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2535. (เอกสารอัดสำเนาเข้าเล่ม).
- วิจิตร ศรีสอาด. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช
จำกัด, 2518.
- วิจิตร สิ้นศิริ. การอุดมศึกษาเชิงรุก. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2534.
- วิจิตวงศ์ ๗ ป้อมเพชร. สำนักเลขาธิการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2501-2505) ใน
70 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: บริษัทด้านสหภาพการพิมพ์
จำกัด, 2530.
- วิษุ เครืองาม. ความรู้เบื้องต้นทางนิติปรัชญา. คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2524. (เอกสารอัดสำเนาเข้าเล่ม).

ศิริพงษ์ ศรีนิทัศน์, ประทีป ม.โกมลมาศ และปราโมทย์ โชติมงคล. รูปแบบและกระบวนการ
การได้มาซึ่งผู้บริหาร : ปัจจุบันส่วนภาค. เอกสารประกอบโครงการประชุม
 ปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบและวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ๗
 ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 9 สำนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ 18-20 มิถุนายน
 2536.

ศึกษาธิการ, กระทรวง. 100 ปี กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
 ครุสภา, 2535.

สมศักดิ์ ชูโต, จรัส สุวรรณเวลา และนรนิติ เศรษฐบุตร. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย :
บทบาท หน้าที่ การกิจ และการได้มา. เอกสารประกอบโครงการประชุม
 ปฏิบัติการเรื่อง รูปแบบและวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหิดล ๗
 ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 9 สำนักงานมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ 18-20 มิถุนายน 2536.

สมหมาย จันทรเรือง. การศึกษาเข้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

_____. การได้มาซึ่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 20
 ฉบับที่ 2 ตุลาคม-ธันวาคม 2534 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
 2535.

_____. ระดมความคิดเรื่อง "การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย".
 ๗ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2536.

สภามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานการประชุม ครั้งที่ 301 ในเรื่อง
"คุณสมบัติของอธิการบดี" วันศุกร์ที่ 25 พฤษภาคม 2516.

_____. รายงานการประชุม ครั้งที่ 320. (27 กุมภาพันธ์ 2518) เรื่อง รายงานของ
 คณะกรรมการสรรหาบุคคลเพื่อการเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. บทความเรื่อง การสรรหาอธิการบดี กบเลือกนาย
 หรือสังคมของผู้ภูมิปัญญา. วารสารสภาอาจารย์ 1 ฉบับที่ 1 ชุดที่ 17
 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2536): 2-3.

_____. นันทารรสนะต่อระบบการสรรหาอธิการบดี. วารสารสภาอาจารย์ ฉบับที่ 2
 ชุดที่ 17 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2536): 2-11.

- สภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ระบบการสรรหาอธิการบดี. เอกสารประกอบ
โครงการสัมมนาทางวิชาการของกรรมการสภาอาจารย์ เรื่อง "ระบบการสรรหา
อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง". ระหว่างวันที่ 5-6 กุมภาพันธ์ 2530
 ๗ สำนักงานสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.
- เส็นท์ จามริก. การสรรหาอธิการบดีในทัศนะของนักวิชาการ. โครงการสัมมนาทาง
 วิชาการของกรรมการสภาอาจารย์เรื่อง "ระบบการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย
 รามคำแหง" ระหว่างวันที่ 5-6 กุมภาพันธ์ 2530 ๗ สำนักงานสภาอาจารย์
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.
- สุทนต์ ศรีไสย. พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย.
 วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- สุทธิชัย เลียงชโยเศ. การสรรหาผู้บริหารของมหาวิทยาลัย. โครงการสัมมนาทางวิชาการ
 ของกรรมการสภาอาจารย์เรื่อง "ระบบการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย
 รามคำแหง" ระหว่างวันที่ 5-6 กุมภาพันธ์ 2530 ๗ สำนักงานสภาอาจารย์
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530.
- สุรัตน์ เมธิกุล. สภามหาวิทยาลัย. วารสารสภาอาจารย์ ฉบับที่ 1 ชุดที่ 17
 (กรกฎาคม-สิงหาคม 2536): 7, และฉบับที่ 2 ชุดที่ 17 (พฤศจิกายน-ธันวาคม
 2536): 12.
- สุรินทร์ จีรวชิษฐ์. วิวัฒนาการกฎหมายมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. ร่างพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พ.ศ.2477).
 หอประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. บันทึกหน้าปูบัน ศ.คร.เอ.จี.เอลิส (A.G.Ellis).
 2536.
- หยุด แสงอุทัย. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกฎหมายทั่วไป. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.
- อภิสิทธิ์ มฤคพิทักษ์. ความคิดขัดแย้งในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัย
รามคำแหง. สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

อมร รัชชาศักดิ์. การบริหารงานมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา. จากรายงาน
การสัมมนาเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัยในอนาคต. กองแผนงาน
ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2525.

อมรา ต้นสังจา. การบริหารงานมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา. วารสารสภาการศึกษา
แห่งชาติ ปีที่ 4 ฉบับที่ 7 (กุมภาพันธ์ 2513): 25-42.

อาจินต์ นีกทองพรหม. ปัญหากฎหมายว่าด้วยวินัยของข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ปริญพามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

อุทุมพร จามรมาน. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ. กรุงเทพมหานคร:
พื้นที่บบลิซซิง, 2531.

_____. การเขียนโครงการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: พื้นที่บบลิซซิง,
2533.

พระราชบัญญัติและระเบียบต่าง ๆ

พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย

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

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2511. ราชกิจจานุเบกษา 85 (31 ธันวาคม
2511): 8-29.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ แก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่
180 พ.ศ.2515. ราชกิจจานุเบกษา 89 (19 กรกฎาคม 2515): 13-15.

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

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

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

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

- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2530. ราชกิจจานุเบกษา 104 (31 ธันวาคม 2530): 1-30.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ.2522. ราชกิจจานุเบกษา 96 (25 เมษายน 2522): 1-25.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517. ราชกิจจานุเบกษา 91 (28 มิถุนายน 2517): 1-22.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2533. ราชกิจจานุเบกษา 107 (29 กรกฎาคม 2533): 30-59.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2533. ราชกิจจานุเบกษา 107 (29 กรกฎาคม 2533): 1-29.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ.2533. ราชกิจจานุเบกษา 107 (29 กรกฎาคม 2533): 60-88.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2514. ราชกิจจานุเบกษา 88 (2 มีนาคม 2514): 89-112.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2521. ราชกิจจานุเบกษา 95 (21 กันยายน 2521): 1-15.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2533. ราชกิจจานุเบกษา 107 (29 กรกฎาคม 2533): 93-121.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535. ราชกิจจานุเบกษา 109 (7 เมษายน 2535): 1-19.
- พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ.2512. ราชกิจจานุเบกษา 86 (6 มีนาคม 2512) : 15-51.
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522. ราชกิจจานุเบกษา 96 (27 เมษายน 2522): 1-39.
- กฎทรง ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2526) ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522. ราชกิจจานุเบกษา 100 (13 พฤษภาคม 2526): 5-6.
- พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535. ราชกิจจานุเบกษา 109 (22 เมษายน 2535): 1-16.

พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2495. ฉบับแปลเป็นภาษาอังกฤษ. ธนบุรี:

สำนักงานแปลเอกสารและเลขานุการ, 2499.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507. ราชกิจจานุเบกษา

81 (21 มกราคม 2507): 11-13.

พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.2509. ราชกิจจานุเบกษา 83

(31 มีนาคม 2509): 4-22.

พระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารบางส่วนของกระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของทบวงมหาวิทยาลัย

ของรัฐ พ.ศ.2517. ราชกิจจานุเบกษา 91 (28 มิถุนายน 2517): 33-37.

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518. ราชกิจจานุเบกษา 92

(6 กุมภาพันธ์ 2518): 1-78.

พระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ.2520.

ราชกิจจานุเบกษา 94 (31 มีนาคม 2520): 309-315.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534. ราชกิจจานุเบกษา 108

(4 กันยายน 2534): 1-41.

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2534. ราชกิจจานุเบกษา 108

(4 กันยายน 2534): 42-60.

ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522.

ประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง วิธีการดำเนินการสรรหาอธิการบดี ลง

วันที่ 21 สิงหาคม 2534.

ประกาศสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ลงวันที่ 11 เมษายน 2532.

ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2529.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2531.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2535.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2534.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2534.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2531.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2528.

ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
พ.ศ.2527 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2532.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วย วิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2533.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2535.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.
2533.

ระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัย
รามคำแหง พ.ศ.2534.

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี
พ.ศ.2529.

ระเบียบสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ว่าด้วย การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี พ.ศ.
2521.

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2529.

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี
พ.ศ.2529.

ข้อบังคับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ว่าด้วย การสรรหา
อธิการบดี พ.ศ.2529.

บทความจากหนังสือพิมพ์

"การแต่งตั้งกรรมการผู้ก่อการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย." สยามโอสต์ (28 ธันวาคม
2535): 8.

"เกมพญากษัตริย์รับตำแหน่งอธิการฯ รามคำแหง." มติชนสุดสัปดาห์ (11 มิถุนายน 2532):
12.

"เกมพลิกกล้อคเลือกตั้งอธิการบดี มศว." มติชน (17 มีนาคม 2528): 8-9.

"การเลือกตั้งอธิการบดี มศว. จะเป็นของตัวเก่งหรือไม่." มติชน (10 มีนาคม 2528)

: 6.

"ชิงเก้าอี้อธิการบดี มร. ดุ เด็ด เผ็ด มัน ยิ่งกว่าคมเจอนคม." สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์

(28 พฤษภาคม 2532): 11-12.

นรนิติ เศรษฐบุตร. "การเป็นอธิการบดีที่ก้าวเดมาลานั้นแสนยาก." สยามรัฐสัปดาห์

วิจารณ์ (8 กันยายน 2528): 22.

"ระบบมหา'ลัย ปิดกันมืออาชีพ." สยามโพสต์ (9 กุมภาพันธ์ 2536): 7.

"เลือกตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ความสูญเสียที่ไม่สิ้นสุด." มติชนสุดสัปดาห์ (5 พฤศจิกายน

2532): 14-15.

"เลือกตั้งอธิการบดี มร. เกมชิงคำ ธรรมณู-ชูศักดิ์." สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์

(26 เมษายน - 2 พฤษภาคม 2530): 8.

"ศึกชิงผลประโยชน์ตำแหน่งอธิการ มช. ความวุ่นวายที่อยากจะไม่สิ้นสุด." มติชนสุดสัปดาห์

(9 มีนาคม 2529): 7.

"ศึกชิงอธิการบดีรามฯ ผลประโยชน์-ประชาธิปไตย." มติชนสุดสัปดาห์ (28 พฤษภาคม

2532): 13.

"สงฆวานครินทร์วุ่นค้ำคั่งอธิการบดี." มติชน (21 มิถุนายน 2525): 1.

"สภามหาวิทยาลัยคืนแต่เป็นตราขาง." มติชน (6 สิงหาคม 2530): 13.

"อธิการบดีธรรมศาสตร์ ปรอทวัติการเมืองไทย." มติชน (13-20 ธันวาคม 2524): 7-8.

"อาจารย์ มช. โจมตีเลือกตั้ง ตัวการท่ามหา'ลัยอ่อนแอ." มติชน (2 กรกฎาคม 2535)

: 17.

"อีกระบบเลือกตั้งอธิการบดีมหา'ลัย ทำให้แตกแยกคนเก่งมีแต่ถอยหนี." เดลินิวส์

(2 กรกฎาคม 2535): 6.

สัมภาษณ์และระดมความคิดเห็น

เกษม สุวรรณกุล, ศ.ดร. สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2536.

เชาวน์ มณีวงศ์, รศ. อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา. สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2536.

ชุตานันท์ มินดา, ดร. ผู้อำนวยการสถาบัน INNOTECH กรุงเทพมหานคร. สัมภาษณ์,

11 ตุลาคม 2536.

- ธน กุลชัน, ดร. นาสกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย. สัมภาษณ์,
19 สิงหาคม 2536.
- ประดิษฐ์ เจริญไทยทวี, ศ.นพ. อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล. สัมภาษณ์,
24 มิถุนายน 2536.
- วิจิตร ศรีสอ้าน, ศ.ดร. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. ระดมความคิด, 8 กุมภาพันธ์
2536.
- ประกอบ บุรพัตน์, พล.อ.อ. กรรมการสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น. สัมภาษณ์,
24 มิถุนายน 2536.
- ประสูร ศรีประสาธน์. ระดมความคิด, 8 กุมภาพันธ์ 2536.
- วิษณุ เครืองาม, ศ.ดร. เลขาธิการคณะรัฐมนตรี. สัมภาษณ์, 25 ตุลาคม 2536.
- สมพงษ์ ชูมาก. ประธานสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์,
21 มิถุนายน 2536.

ภาษาอังกฤษ

- Asian Institute of Technology (AIT). Minutes of Regular Meeting
of the Executive Committee and the Board of Trustees.
Jan, 1981. p.12.
- . Agenda and Minutes of the Regular Meeting of the Executive
Committee of the Boards of Trustees. 21 September 1993.
- Banks, Leslie A., Hislop, J.A. University Administration. The Art
of Administration. London: University Tutorial Press,
1977.
- Barnett, Ronald. The Idea of Higher Education. London: The
Society for Research into Higher Education & Open University
Press, 1990.
- Berelson Bernard. Content Analysis in Communication Research.
New York: Hafner Publishing Company, 1971.

- Black's Law Dictionary. Revised Fourth Edition. MINN: West Publishing, 1968.
- Bligh, Donald. Higher Education. London: Biddles Ltd, 1990.
- Boggs, George R. Pathways to the Presidency. Paper Presented at the Annual Convention of the American Association of Community and Junior Colleges (69th, Washington, Dc., March 29 - April 1, 1989).
- Brubacher, John S. On the Philosophy of Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Budd, W.R., Thorp, K.R. and Donohew Lewis. Content Analysis of Communications. New York: The Macmillan Company, 1967.
- Chaffee, E.E., and Tierney, William G. Collegiate Culture and Leadership Strategies. New York: Macmillan Publishing Company, 1988.
- Cohen, Michael D., March, James G. Leadership and Ambiguity. Massachusetts: harvard Business School Press, 1986.
- Corson, John J. The Governance of Colleges and Universities. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975.
- Cowley, W.H. Presidents, Professors and Trustees. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- David Nichols. University-Community Relations. Living Together Effectively. Illinois: Charles C. Thomas, 1990.
- Donald E. Walker. The Effective Administrator. San Francisco: Jossey-Bass, 1979.
- Eisner, E. Educational Connoisseuship and Criticism : Their form and Functions in Educational Evaluation. Journal of Aesthetic Education 10, 35-50, 1976.

- Fincher, Chameron. Personal Qualities and Role Behavior in Presidential Leadership. Paper Presented at the Annual Meeting of the Association for Study of Higher Education (San Diego, CA, February 13-17, 1987).
- Fisher, James L. Evaluating Presidents. Educational Record. Summer/Fall, 1988.
- _____. Power of the Presidency. American Council on Education : Macmillan Publishing Company, 1984.
- _____. Presidential Leadership in Advancement Activities : New Directions for Institution Advancement. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- _____., Tack, Martha W., Wheeler, Karen J. The Effective College President. New York: Macmillan Inc., 1988.
- _____. Tack, Martha W. (Editors). Leaders on Leadership : The College Presidency. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988.
- _____. Evaluating Presidents. Educational Record, Summer/Fall, 1988.
- _____. and Others. Leadership Behaviors of Effective College Presidents. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April 5-9, 1988).
- _____. Tack, Martha W. The Effective College President. Journal of Educational Record. Vol.71. n1 p.6-10 Winter 1990.
- George Town College. Bylaws of the President and Directors of Groege Town College. Section I : The charter Articles of Incorporation & Bylaws, U.S.A. Revised. Academic Year, 1988-1989, p.13.

- Guba, E.G., Lincoln, Y.S. Effective Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Guralnik, B. Dvaid, Editor in Chief. Webster's New World Dictionary. New York: Prentice Hall Press, 1984.
- Hannous, James O., Keller, Larry L. Competencies and Personal Characteristics of Future Community College Presidents. Journal of Community College Review. Vol.18. n3 p.34-41, Winter 1990.
- Hay, Tina M. Taking the Blinders Off : What You Can Do to Keep the President's Eyes Open. Journal of Currents. Vol.17. n2 p.12-15, February 1991.
- Heilbron, Louis H. The Colleges and University Trustee. California: Jossey-Bass, 1973.
- Hungate, Thad L. Management in Higher Education. New York: Bureau of Publications, 1964.
- Julian, J.W., E.P.Hollander and C.R.Regula. Endorsement of the Group Spokeman as a Function of His Source of Authority, Competence and Success. Journal of Personality and Social psychology. 11(1969): 42-49.
- Kauffman, Joseph F. Profile of the Presidency in the Next Decade. Journal of Education Record. Vol.65. n2 p.6-8, 10, Spring 1984.
- Kerr, Clark. The Uses of the University. New York: Harper and Row, 1973.
- _____, Gade, Marian L. The Contemporary College President. Journal of American Scholar. Vol.56. n1 p29-44, Winter, 1987.

- Kerr, Clark., Gade, Marian L. The Many Lives of Academic Presidents : Time, Place and Character. Washington D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1986.
- Knowles, Asa S., editor-in-chief. Handbook of College and University Administration. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- _____. Handbook of College and University Administrators. New York: McGraw-Hill Book Company, 1971.
- _____. editor. Priorities in Higher Education, United States. The International Encyclopedia of Higher Education. Vol.7. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Krippendorff, Klaus. Content Analysis. London: Sage Publications, 1986.
- McClcolm Tight. Academic Freedom and Responsibility. Philadelphia: The Society for Research into Higher Education Open University Press, 1988.
- May, William W. (Editor). Ethics and Higher Education. New York: Macmillan Inc., 1990.
- Mayhew, Lewis B., Foreword by Clark Kerr. The Carnegie Commission on Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. Qualitative Data Analysis. California: Sage publishing, 1985.
- Ministry of University Affairs Thailand. Universities in Profile. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House, 1992.
- Morgan, David L. Focus Groups and Qualitative Research. California: Sage Publications, 1988.
- Morris, James. Administrative Leadership. Handbook of College and University Administrator. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970. Vol.1. p.3.

- New York University. The Bylaws, New York University Charter and Bylaws, U.S.A. Chapter II, Section 21, 1989, p.13.
- Peck, Robert D. The Entrepreneurial College Presidency.
Journal of Educational Record. Vol.64. n1 p.18-25, Winter 1983.
- Richman, B. & Farmer, R.N. Leadership, Goals, and Power in Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Robinson, David G. The Modern Community College President : As Seen by a Veteran. Paper Presented at the Annual Convention of the American Association of Community and Junior Colleges (70th, Seattle, WA, April 22-25, 1990).
- Roueche, John E., and Others. The Community College President as Transformational Leader : A National Study. Journal of Community, Technical, and Junior College. Vol.58. n5 p.48-52.
- Sammartino, Peter. The President of a Small College. New York: Cornwall Books, 1982.
- Seldin, Peter. Evaluating and Developing Administrative Performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Selman, James W. Stress and the Community/Junior College Presidency.
Journal of Community College Review. Vol.18. n1 p.23-30. Summer 1990.
- _____. An Analysis of Time - On - Task Perceptions of Public and Private College Administrators. Department of Vocational and Adult Education, College of Education, Auburn, 1991.
- Slaughter, Sheila. The Higher Learning & High Technology. New York: State University of New York, 1990.

- The Carnegie Commission of Higher Education. Governance of Higher Education. New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Vaughan, George B. Leadership in Transition (The Community College Presidency). New York: Macmillan Publishing, 1989.
- Webster's New World Dictionary. New York: Prentice Hall Press, 1986.
- Westmeyer, Paul. Principles of Governance and Administration in Higher Education. Illinois: Charles C. Thomas, 1990.
- Wright, Jeannette T. Conditions for Effectiveness. Journal of New Direction for Higher Education : No.61 (Leaders on Leadership : The College Presidency). Vol.16. n1 p.87-91, Spring 1988.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาไชยนาทนเรนทร อธิบดีกรมมหาวิทยาลัย
คนแรกของประเทศไทย ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2460-2461



พระยาอนุกิจวิฑูร (สินทนต์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา) ผู้บัญชาการจู่ฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
คนแรก ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2460-2473



ศาสตราจารย์ ดร.เอ.จี.เอลลิส (A.G.Ellis) อธิการบดีคนแรกของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (และของประเทศไทย) ดำรงตำแหน่ง พ.ศ.2478-2479

ภาคผนวก ข

ระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อบังคับ

การสรรหาอธิการบดี

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยมหิดล
7. มหาวิทยาลัยศิลปากร
8. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
9. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
10. มหาวิทยาลัยบูรพา
11. มหาวิทยาลัยนเรศวร
12. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
13. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
14. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
15. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
16. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
17. มหาวิทยาลัยเอกชน

(ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2535)

1. ข้อบังคับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522

เพื่อบังคับตามบทบัญญัติมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 ในส่วนที่เกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17(2) แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 373 จึงมีมติให้ตราข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3 เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีเหลือเวลาไม่น้อยกว่าสามเดือน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน เป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนผู้บริหารหนึ่งคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์หนึ่งคน ผู้แทนสมาคมนิสิตเก่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหนึ่งคน ผู้แทนสภาคณาจารย์หนึ่งคน เป็นกรรมการ และผู้ที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควรแต่งตั้งเป็นเลขานุการอีกหนึ่งคน มีหน้าที่สรรหาผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ข้อ 4 ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี จะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 และควรมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ทำข้อบังคับนี้

ข้อ 5 ให้คณะกรรมการตามข้อ 3 ดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

5.1 ให้คณะ บัณฑิตวิทยาลัย แผนกอิสระ สถาบัน ศูนย์ หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น และสภาคณาจารย์ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยส่งชื่อมาที่คณะกรรมการสรรหาแห่งละไม่เกิน 3 ชื่อ

ในการเสนอชื่อนั้น หน่วยงานใดจะดำเนินการหยั่งเสียงหรือปรึกษาหารือในคณะกรรมการของหน่วยงานนั้น ๆ ก็ได้

- 5.2 ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
อธิการบดีได้คนละ 1 ชื่อ
- 5.3 ให้คณะกรรมการสรรหาประมวลประวัติและผลงาน พร้อมทั้งทาบตาม
บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ
- 5.4 ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาถ้อยแถลงของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ
และไม่ขอถอนตัวไว้จำนวนหนึ่ง ทั้งนี้โดยพิจารณาตามคุณสมบัติและเกณฑ์คุณลักษณะในข้อ 4
- 5.5 ให้คณะกรรมการสรรหารายงานผลการสรรหาต่อสภามหาวิทยาลัย
โดยเร็ว
- ข้อ 6 การตีความตามข้อบังคับนี้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่ไม่ระบุไว้ในข้อบังคับ
นี้ ให้อยู่ในวินิจฉัยของคณะกรรมการสรรหา
- ข้อ 7 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้

วันที่ 30 พฤศจิกายน 2522

บุญรอด บิณฑสันต์

(ศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด บิณฑสันต์)

นายกสภามหาวิทยาลัย

**เกณฑ์คุณลักษณะของผู้สมควรได้รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ทำนองฉบับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522**

โดยที่ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2522
ข้อ 4 กำหนดให้ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 20 แห่ง
พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2522 และควรมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ซึ่งกำหนด
ทำนองฉบับดังกล่าว

สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 373 จึงให้กำหนดเกณฑ์คุณลักษณะของผู้
สมควรได้รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดีไว้ดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์ทางด้านวิชาการ

1.1 มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการระดับสูง และมีความรอบรู้ สมเป็นหัวหน้า
ของมหาวิทยาลัย

1.2 มีความคิดริเริ่มในทางวิชาการ

1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษาระดับ
มหาวิทยาลัย

2. เกณฑ์ประสบการณ์ทางด้านบริหาร

2.1 มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ในด้านมหาวิทยาลัยและในด้านนักศึกษาระดับสูง

2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดวิสัยสูง ความสามารถสูง ในการ
ประสานงาน สามารถตัดสินใจได้ดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างว่องไว มีความมั่นคง
ทางอารมณ์ มีความกล้า มีความเอื้อยขาด และมีความยุติธรรม

2.3 มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอก
มหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ได้

3. เกณฑ์บุคลิกภาพ

3.1 มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม
เป็นตัวอย่างที่ดีแก่อาจารย์ นิสิต และประชาชน

- 3.2 มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็น เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย
- 3.3 เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับทุกประเภท

4. เกณฑ์คุณสมบัติ

- 4.1 สามารถสละเวลาได้เต็มที่ ทั้งในงานบริหารและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย
- 4.2 ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีผลประโยชน์ อันอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย
- 4.3 ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับหรือฝักใฝ่ในทางการเมือง อันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย
- 4.4 เป็นผู้ที่มีอายุยังไม่ครบ 60 ปี

วันที่ 30 พฤศจิกายน 2522

บุญรอด บิณฑสันต์

(ศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด บิณฑสันต์)

นายกสภามหาวิทยาลัย

2. ประกาศคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง วิธีการดำเนินการสรรหาอธิการบดี

เพื่อให้การสรรหาอธิการบดีดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ตามหลักเกณฑ์การสรรหาอธิการบดี ตามประกาศสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2534 คณะกรรมการสรรหาจึงกำหนดวิธีการสรรหา ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการสรรหา จะส่งรายชื่อผู้มีสิทธิเสนอชื่อให้คณะ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต เพื่อตรวจสอบรายชื่อว่า ผู้มีสิทธิเสนอชื่อในสังกัดมีรายชื่อครบถ้วนหรือไม่ ถ้าปรากฏว่าขาดรายชื่อผู้ใด ให้คณะ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต เพิ่มเติมรายชื่อลงในบัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเสนอชื่อ แล้วเซ็นกำกับไว้ ถ้าผู้ใดขาดคุณสมบัติให้ขีดฆ่าชื่อออก แล้วเซ็นชื่อกำกับไว้

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ หมายความว่า

1. ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ตามข้อ 11 (ก) (ข) และ (ค) แห่งกฎทบวงฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519) ซึ่งมีรายชื่อตามบัญชีที่จ่าย และ ได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. คณะ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต จะได้รับบัตรเสนอชื่อ และกล่องเก็บบัตรจากคณะกรรมการสรรหา

3. ให้คณะ ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต จัดสถานที่สรรหา ซึ่งเป็นที่เฉพาะให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อมีอิสระในการเสนอชื่อ และหย่อนบัตร หนึ่งละ 1 แห่ง

วิทยาเขตกำแพงแสน ซึ่งมีรองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน เป็นผู้ดำเนินการให้จัดสถานที่สรรหาที่ติดที่ทำการรองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน เพียงแห่งเดียว

สำนักงานอธิการบดี ซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต เป็นผู้ดำเนินการ ให้จัดสถานที่สรรหา ที่อาคารสุวรรณวาจกกสิกิจ (ตึกบริหาร) เพียงแห่งเดียว สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก. ซึ่งมีผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก. เป็นผู้ดำเนินการ ให้ดำเนินการสรรหาจากผู้มีสิทธิเสนอชื่อที่สังกัดในสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก. ตามบัญชีถือจ่ายทั้งหมด รวมทั้งผู้มีสิทธิเสนอชื่อที่จะตัดโอนไปสังกัดสถาบันใหม่ด้วย โดยให้สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก. จัดสถานที่สรรหาที่บางเขน 1 แห่ง และตามสถานที่อยู่ต่างจังหวัด สถานีละ 1 แห่ง

4. ให้คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตกำแพงแสน และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการสรรหาประจำสถานที่สรรหา หน่วยละ 1 คน และให้ประธานสภาข้าราชการ แต่งตั้งผู้แทนจากสภาข้าราชการเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการสรรหา ประจำสถานที่สรรหา หน่วยละ 1 คน ยกเว้นสถานีในต่างจังหวัดให้ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก. เป็นผู้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการสรรหา สถานีละ 2 คน

5. วิธีการสรรหา ผู้มีสิทธิเสนอชื่อต้องมาขอรับบัตรเสนอชื่อ จากเจ้าหน้าที่ดำเนินการสรรหา ณ สถานที่สรรหา ที่หน่วยงานต้นสังกัดตามบัญชีถือจ่าย จัดไว้ด้วยตนเอง และลงชื่อรับบัตรไว้เป็นหลักฐาน เมื่อได้รับบัตรเสนอชื่อแล้วต้องทำการเสนอชื่อในสถานที่สรรหาทันที จะนำบัตรเสนอชื่อออกไปที่อื่นไม่ได้ โดยเขียนชื่อ นามสกุล ผู้ที่เหมาะสม ดำรงตำแหน่งอธิการบดีลงในบัตรเพียงหนึ่งชื่อ แล้วหย่อนบัตรลงในกล่องเก็บบัตร

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อทุกหน่วยงานที่มีชื่อตามบัญชีถือจ่าย ประจำวิทยาเขตกำแพงแสน หรือปฏิบัติหน้าที่ราชการประจำวิทยาเขตกำแพงแสน ให้ใช้สิทธิเสนอชื่อที่วิทยาเขตกำแพงแสน

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการประจำสถานีวิจัยในต่างจังหวัด ให้ใช้สิทธิเสนอชื่อที่สถานีวิจัยที่สังกัด

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ ให้ใช้สิทธิเสนอชื่อที่คณะ สำนัก สถาบัน ที่สังกัดตามบัญชีถือจ่าย

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ จะต้องมารับบัตรและเสนอชื่อด้วยตนเอง ในวันสรรหา ยกเว้นผู้ที่ได้รับอนุมัติให้ไปราชการ ในวันสรรหาให้ใช้สิทธิล่วงหน้าได้ โดยวิธีปฏิบัติให้อยู่ในดุลพินิจของคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต

กำแพงแสน และรองอธิการบดีฝ่ายการศึกษาและกิจการนิสิต

6. เมื่อดำเนินการสรรหาเสร็จสิ้นตามกำหนดเวลาแล้ว ให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการสรรหาปิดผนึกกล่องให้เรียบร้อย สรุปลงผู้มาใช้สิทธิตามแบบฟอร์ม แล้วนำกล่องเก็บบัตรและบัตรที่เหลือ มาทำการสภานำราชการ (ตึกสุวรรณวาจกกสิกิจ) ภายในเวลา 14.15 น. เพื่อให้คณะกรรมการสรรหาทำการตรวจสอบความถูกต้อง เมื่อคณะกรรมการสรรหาตรวจเสร็จแล้ว จะนำบัตรเสนอชื่อทั้งหมดคละรวมทุกหน่วย แล้วให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการสรรหาซึ่งเป็นผู้แทนจากสภานำราชการ ทำการนับคะแนนโดยเปิดเผย ตั้งแต่เวลา 15.00 น. เป็นต้นไป

7. ให้คณบดี สถาบัน สำนัก บัณฑิตวิทยาลัย ดำเนินการสรรหา ตั้งแต่เวลา 9.00 น. จนถึงเวลา 14.00 น. ไม่พักเที่ยง ในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2535 วิทยาเขตกำแพงแสนเริ่มดำเนินการสรรหา ตั้งแต่เวลา 8.30 น. จนถึงเวลา 12.00 น. ในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2535 สำหรับสถานีวิจัยที่อยู่ต่างจังหวัดให้ดำเนินการสรรหาล่วงหน้า เพื่อให้สามารถนำกล่องเก็บบัตรมาส่งให้ทันภายในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2535 เวลา 14.00 น.

8. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ใช้สิทธิเสนอชื่อในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2535 ตั้งแต่เวลา 9.00 น. จนถึงเวลา 14.00 น. ณ ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย อาคารสุวรรณวาจกกสิกิจ (ตึกบริหาร)

หากมีข้อสงสัยในการปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าวข้างต้น ให้สอบถามประธานสภาข้าราชการ

จึงประกาศให้ทราบทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2535

(นายเถลิง ชำรงนาวาสวัสดิ์)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
ประธานคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

หลักเกณฑ์การสรรหาอธิการบดี

คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่ง ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และควรเป็นนักบริหารที่ด้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีความยุติธรรม สามารถสร้างความสามัคคีภายในมหาวิทยาลัย และรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม เป็นนักวิชาการที่ทางการยอมรับ มีทัศนคติที่กว้างขวาง สนับสนุนและส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ

1. ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ตามข้อ 11(ก) และ (ข) และ (ค) แห่งกฎทบวงฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519) ซึ่งมีรายชื่อตามบัญชีที่ถ่ายและได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์แล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสรรหา

ให้คณะกรรมการสรรหาซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง
เป็นประธานกรรมการ
2. ผู้แทนที่ประชุม อ.ก.ม. จำนวน 2 ท่าน เป็นกรรมการ
3. ประธานสภาข้าราชการ เป็นกรรมการ
4. นายกสมาคมนิสิตเก่ามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นกรรมการ

ให้คณะกรรมการสรรหา แต่งตั้งเลขานุการ 1 คน

ให้คณะกรรมการสรรหา กำหนดวิธีการสรรหาให้เหมาะสมเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ ตามรายชื่อที่ผู้มีสิทธิเสนอชื่อเสนอมา แล้วพิจารณาถ่วงถ่วงของผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งจำนวนไม่เกิน 3 ชื่อ เรียงลำดับตามตัวอักษร เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

ผลการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย ถือเป็นสิ้นสุด

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2511

มาตรา 18 ให้อธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย จะมีรองอธิการบดีคนหนึ่งหรือหลายคน ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็ได้

อธิการบดีนั้นจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัยและให้ดำรงตำแหน่งสองปี แต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่อีกก็ได้

มาตรา 19 อธิการบดีและรองอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- (1) ได้ปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย หรือได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ซึ่งสภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือ
- (2) ได้ปริญญาจากมหาวิทยาลัย หรือได้ปริญญาหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ซึ่งสภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี ในวิทยาลัย หรือในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ซึ่งสภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี

3. ประกาศสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เพื่อให้การเลือกสรรอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นไปโดยเหมาะสม สอดคล้องกับข้อ 5 แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่าด้วยการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2521 และเพื่อให้การเลือกสรรอธิการบดีเป็นไปตามกฎหมายโดยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงวางหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดีไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกประกาศสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเลือกสรรอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ลงวันที่ 11 เมษายน 2532 และให้ใช้ประกาศนี้แทน

ข้อ 2 เกณฑ์คุณสมบัติของผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อ

2.1 คุณสมบัติพื้นฐาน จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรา 20 และมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521 กล่าวคือ

(1) ได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัยหรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ หรือ

(2) ได้ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือเทียบเท่า ซึ่งต่ำกว่าปริญญาตาม (1) จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี ในมหาวิทยาลัยหรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองวิทยฐานะ หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามปี

(3) สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลา

2.2 คุณสมบัติอื่น ๆ

(1) ควรเป็นนักบริหารที่มีประสบการณ์และผลสำเร็จในด้านงานบริหาร และมีลักษณะผู้นำที่ติดตามแนวทางการบริหารงานแบบประชาธิปไตย

(2) ควรเป็นนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในวงวิชาการต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มเป็นผู้มีใจและทัศนคติทางวิชาการกว้าง ไม่เห็นแก่สาขาของตนโดยเฉพาะ สนับสนุนและกล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ

(3) ควรเป็นนักปกครองที่ดีมีคุณธรรม มีความยุติธรรม สามารถสร้างความสามัคคีในมหาวิทยาลัย

(4) ในด้านสังคมควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับและยกย่องจากสังคมทั่วไป มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับองค์การหรือวงการต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ

ข้อ 3 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อและออกเสียง ได้แก่ ประชากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น 3 กลุ่มดังนี้

3.1 คณาจารย์ประจำ

3.2 ข้าราชการและลูกจ้างประจำ

3.3 นักศึกษาปัจจุบัน

ทั้งข้อ 3.1 และ 3.2 ต้องได้รับการบรรจุแต่งตั้ง หรือ 3.3 ต้องได้ขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษาอย่างน้อย 6 เดือน นับถึงวันหยั่งเสียง

ข้อ 4 การเสนอชื่อ ให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 3 กลุ่มละ 50 คน ร่วมกันเสนอชื่อผู้สมควรได้รับเลือกสรรเป็นอธิการบดีต่อคณะกรรมการดำเนินการเลือกสรรแบบพิมพ์ที่คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรรกำหนด เมื่อได้เสนอชื่อผู้ใดร่วมกับกลุ่มใดแล้วจะไปเสนอชื่ออีกไม่ได้

ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรรสอบถามความสมัครใจผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ ก่อนที่จะดำเนินการหยั่งเสียง

ข้อ 5 คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรร ให้มีคณะกรรมการดำเนินการเลือกสรรคณะหนึ่ง ทำหน้าที่ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการของประกาศนี้ ประกอบด้วย

5.1 ผู้แทนสภาคณาจารย์ปัจจุบัน จำนวน 6 คน

5.2 ผู้แทนสภาข้าราชการและลูกจ้างปัจจุบัน จำนวน 6 คน

5.3 ผู้แทนสภานักศึกษาปัจจุบัน จำนวน 3 คน

5.4 ผู้แทนสโมสรนักศึกษาปัจจุบัน จำนวน 3 คน

ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรร เลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธาน และกรรมการอีกคนหนึ่งเป็นเลขาธิการ

ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรรมีอำนาจออกประกาศเพื่อกำหนด รายละเอียดในการปฏิบัติที่ไม่ขัดหรือแย้งกับประกาศนี้ และมีอำนาจดูแลการดำเนินการตาม ประกาศนี้ให้เรียบร้อย

ข้อ 6 การหยั่งเสียงและการประมวลผล

6.1 ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรร จัดให้มีการหยั่งเสียงหลังจากได้สอบถามความสมัครใจผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อโดยเร็ว

การหยั่งเสียงให้ใช้วิธีออกเสียงลงคะแนนโดยตรงและลับ

6.2 วิธีการประมวลผล ให้นำคะแนนแยกกัน 3 กลุ่มคือ กลุ่มคณาจารย์ กลุ่มข้าราชการและลูกจ้าง และกลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน โดยให้นำหนักคะแนนของแต่ละกลุ่มเป็น 100 เท่ากัน การคิดคะแนน ให้คิดตามสัดส่วนจากจำนวนของผู้มาใช้สิทธิของแต่ละกลุ่ม

6.3 ให้คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรร ประมวลผลตามข้อ 6.2 แล้วนำเสนอผลการเลือกสรรทั้งหมดให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกผู้ที่เหมาะสม เพื่อดำเนินการทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นอธิการบดีต่อไป

ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยไม่เห็นชอบด้วยกับรายชื่อที่เสนอ คณะกรรมการดำเนินการเลือกสรรจะต้องดำเนินการเสนอชื่อมาให้พิจารณาใหม่

ประกาศ ณ วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2535

(นายศักดิ์ อ้อพงษ์)

อุปนายกสภามหาวิทยาลัย

ทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น

4. ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
พ.ศ. 2529

เพื่อให้การสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเหมาะสมยิ่งขึ้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2512 ประกอบกับข้อ 6 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการดำเนินการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2527 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงกำหนดระเบียบ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2529"

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกประกาศสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดีตามประกาศ ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2527

บรรดาประกาศ มติ และเงื่อนไขอื่นใดในส่วนที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้แล้ว หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 4 ในระเบียบนี้

"มหาวิทยาลัย" หมายความว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"สภามหาวิทยาลัย" หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"ที่ประชุมคณบดี" หมายความว่า ที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนราชการที่เทียบเท่าคณะ

"คณะกรรมการส่งเสริม" หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"สภาอาจารย์" หมายความว่า สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"สมาคมนักศึกษาเก่า" หมายความว่า สมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"คณะกรรมการ" หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"หน่วยหนึ่งเสียง" หมายความว่า คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก สำนักงานอธิการบดีในสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สภาอาจารย์ และองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"อธิการบดี" หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"คณาจารย์" หมายความว่า อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ประจำ สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"ข้าราชการ" หมายความว่า ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 11(ข) และข้อ 11(ค) เฉพาะ (9) (10) (11) (12) และ (13) แห่งกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507

"ลูกจ้างประจำ" หมายความว่า ลูกจ้างประจำสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งรับค่าจ้างประจำจากเงินงบประมาณแผ่นดิน หมวดค่าจ้างประจำ

"นักศึกษา" หมายความว่า นักศึกษาปัจจุบันซึ่งศึกษาในระดับปริญญาตรี หรือสูงกว่าปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อ 5 คุณสมบัติ

คุณสมบัติของผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีดังนี้

5.1 คุณสมบัติเบื้องต้น ผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น ตามนัยมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2512 ดังนี้

5.1.1 ได้ปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย หรือได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นซึ่งสภามหาวิทยาลัยรับรอง

5.1.2 ได้ปริญญาจากมหาวิทยาลัย หรือได้ปริญญาหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นซึ่งสภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ในมหาวิทยาลัย หรือในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นซึ่งสภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี

5.2 คุณสมบัติทั่วไป ผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ควรมีคุณสมบัติทั่วไป ดังนี้

5.2.1 ด้านบริหาร

5.2.1.1 เป็นผู้มีผลงานด้านบริหารและมีประสบการณ์
ในงานด้านบริหารมาแล้ว

5.2.1.2 เป็นผู้มีผลงานด้านความคิดริเริ่มในการพัฒนา
งานด้านการบริหาร

5.2.1.3 เป็นผู้มีผลงานแสดงถึงความสามารถและมี
ผลงานในด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

5.2.1.4 เป็นผู้มีผลงานด้านความรับผิดชอบและด้าน
การประสานงานสูง

5.2.2 ด้านวิชาการ

5.2.2.1 เป็นผู้มีผลงานแสดงความเป็นผู้นำทางวิชาการ

5.2.2.2 เป็นผู้มีผลงานแสดงความเป็นผู้มีความคิด
ริเริ่มสร้างสรรค์ทางวิชาการ

5.2.2.3 เป็นผู้มีผลงานแสดงความเป็นนักพัฒนาทาง
ด้านวิชาการ

5.2.2.4 เป็นผู้มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ปรากฏและ
ยอมรับ

5.2.3 บุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัว

5.2.3.1 เป็นผู้มีความพร้อมในการบริหารมหาวิทยาลัย
และสามารถอุทิศเวลาได้อย่างเต็มที่ โดยดำรงตำแหน่งบริหารเพียงตำแหน่งเดียว

5.2.3.2 เป็นผู้มีลักษณะของความเป็นผู้นำและมี
มนุษยสัมพันธ์ดี

5.2.3.3 เป็นผู้มีเกียรติและคุณธรรม

ข้อ 6 คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ให้ม คณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี"
โดยกำหนดให้มองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และวิธีการได้มาดังนี้

6.1 องค์ประกอบ

6.1.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน
เป็นประธานกรรมการ

6.1.2 ผู้แทนที่ประชุมคณบดี จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.1.3 ผู้แทนคณะกรรมการส่งเสริม จำนวน 1 คน เป็น
กรรมการ

6.1.4 ผู้แทนคณาจารย์ จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.1.5 ผู้แทนข้าราชการ จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.1.6 ผู้แทนสมาคมนักศึกษาเก่า จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.1.7 ผู้แทนองค์การนักศึกษา จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการผู้หนึ่งผู้ใดเป็นเลขานุการ

6.2 อำนาจหน้าที่

6.2.1 ดำเนินการจัดให้มีการสรรหา ผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้ง
ให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 8

6.2.2 ตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ได้รับการเสนอชื่อให้
ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

6.2.3 ทาบถามความสมัครใจของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อซึ่งผ่าน
การตรวจสอบคุณสมบัติแล้วเป็นลายลักษณ์อักษร

6.2.4 พิจารณากลับกรองรายชื่อบุคคลซึ่งผ่านการดำเนินการ
ตามข้อ 6.2.1, 6.2.2 และ 6.2.3 ตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในข้อ 5.2 ซึ่งเหมาะสมที่สุด
1 ชื่อ เพื่อนำไปดำเนินการหึงเสียงเพื่อการยอมรับตามที่กำหนดไว้ในข้อ 8.3

6.2.5 ให้คณะกรรมการรวบรวมข้อมูลตามที่ได้ดำเนินการในข้อ
8 ทำการวิเคราะห์และประเมินแล้วเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

6.3 วิธีการได้มา

6.3.1 ให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการคัดเลือกผู้แทนกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 1 คน เป็นประธานกรรมการ

6.3.2 ให้ที่ประชุมคณบดีดำเนินการคัดเลือกผู้แทนที่ประชุมคณบดี
จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.3.3 ให้คณะกรรมการส่งเสริม ดำเนินการคัดเลือกผู้แทน
คณะกรรมการส่งเสริม จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.3.4 ให้สภาอาจารย์ดำเนินการคัดเลือกผู้แทนคณาจารย์
จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.3.5 ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการคัดเลือกผู้แทนข้าราชการ
จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.3.6 ให้สมาคมนักศึกษาเก่าดำเนินการคัดเลือกผู้แทนสมาคม
นักศึกษาเก่า จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.3.7 ให้องค์การนักศึกษาดำเนินการคัดเลือกผู้แทนองค์การ
นักศึกษา จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

ข้อ 7 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อและหยั่งเสียง

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อและหยั่งเสียงบุคคลซึ่งสมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรง
ตำแหน่งอธิการบดี ได้แก่ คณาจารย์ ข้าราชการและลูกจ้างประจำ และนักศึกษา

ในกรณีผู้มีสิทธิเสนอชื่อและหยั่งเสียงเพื่อการยอมรับตามวรรคหนึ่งเป็นผู้
มีสิทธิเสนอชื่อและหยั่งเสียงได้หลายฐานะให้ใช้สิทธิเสนอชื่อและหยั่งเสียงได้เพียงฐานะ
เดียวเท่านั้น

ข้อ 8 วิธีการสรรหาอธิการบดี

วิธีการสรรหาอธิการบดีให้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

8.1 การเสนอชื่อ ให้หน่วยหยั่งเสียงจัดดำเนินการเสนอชื่อผู้สมควร
ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7 มี
ส่วนร่วมในการเสนอชื่ออย่างกว้างขวาง และให้หน่วยหยั่งเสียงแต่ละหน่วยกลั่นกรองรายชื่อ
ให้เหลือหน่วยละไม่เกิน 2 ชื่อ เพื่อส่งให้คณะกรรมการภายในระยะเวลาที่กำหนด

8.2 การตรวจสอบคุณสมบัติและการทาบตามความสมัครใจ ให้คณะ
กรรมการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นตามข้อ 5.1 ของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ 8.1 แล้ว
ดำเนินการทาบตามความสมัครใจเป็นลายลักษณ์อักษร

8.3 การหยั่งเสียงเพื่อการยอมรับ ให้คณะกรรมการนำรายชื่อผู้สมควร
ได้รับการเสนอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อ 8.2 ไปทำการกลั่นกรองให้เหลือ
บุคคลที่เหมาะสมที่สุด 1 ชื่อ แล้วนำไปหยั่งเสียงเพื่อการยอมรับจากผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการทำการวิเคราะห์และประเมินผลการสรรหาอธิการบดีแล้ว
เสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

ข้อ 10 ให้อธิการบดีรักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 24 กรกฎาคม 2529

(ลงนาม) เรือโท องยุทธ สัจจวาณิชย์

(องยุทธ สัจจวาณิชย์)

นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

หมายเหตุ สภามหาวิทยาลัยในคราวประชุมครั้งที่ 9/2529 เมื่อวันที่ 26 กันยายน
2529 ได้มีมติว่า "ในกรณีที่หน่วยงานหนึ่งเสียงใดไม่อาจดำเนินการได้
หรือดำเนินการแล้วไม่ได้ผล ให้คณะกรรมการสรรหาฯ กำหนดวิธีการตาม
ความเหมาะสม"

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี

พ.ศ. 2531

เพื่ออนุวัติตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นอธิการบดี

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในคราวประชุมครั้งที่ 6/2531 เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2531 จึงตราข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2531"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้นำระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2529 มาบังคับใช้ชั่วคราว เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530

"บรรดาระเบียบ ประกาศ มติ และเงื่อนไขอื่นใดในส่วนที่กำหนดให้ใช้บังคับในข้อบังคับนี้แล้วหรือซึ่งขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน ทั้งนี้ให้ยกเลิกข้อ 8.3 แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2529 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน "8.3 ให้คณะกรรมการนาราชชื่อผู้สมควรได้รับการเสนอแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อ 8.2 ไปทำการกลั่นกรองให้เหลือบุคคลที่เหมาะสมที่สุด 1 ชื่อ" นอกนั้นให้ใช้บังคับตามเดิมโดยให้คุณสมบัติของอธิการบดีเป็นไปตามความในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530

ข้อ 4 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ.2531

(ลงนาม) สง่า สรรพศรี

(นายสง่า สรรพศรี)

นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี

พ.ศ. 2535

เพื่ออนุมัติตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530
ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นอธิการบดี

อาศัยอำนาจตามมาตราในมาตรา 15(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2535 เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม
2536 จึงตราข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการสรรหา
อธิการบดี พ.ศ. 2535"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก

(1) ระเบียบมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา
อธิการบดี พ.ศ. 2529 ลงวันที่ 24 กรกฎาคม 2529

(2) ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.
2531 ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2531

บรรดาข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ มติ และเงื่อนไขอื่นใดในส่วนที่กำหนด
ไว้แล้วในข้อบังคับนี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ ให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

"มหาวิทยาลัย" หมายความว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"สภามหาวิทยาลัย" หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"ที่ประชุมคณะบดี" หมายความว่า ที่ประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และ
หัวหน้าส่วนราชการที่เทียบเท่าคณะ

"คณะกรรมการส่งเสริม" หมายความว่า คณะกรรมการส่งเสริม
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"สภาอาจารย์" หมายความว่า สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"สมาคมนักศึกษาเก่า" หมายความว่า สมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัย
เชียงใหม่

"องค์การนักศึกษา" หมายความว่า องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"คณะกรรมการสรรหา" หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"หน่วยเสนอชื่อ" หมายความว่า คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก
สำนักงานอธิการบดี ในสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสภาอาจารย์

"อธิการบดี" หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

"คณาจารย์" หมายความว่า คณาจารย์ประจำ สังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้ผ่านการทดลองปฏิบัติราชการมาแล้ว

"ข้าราชการ" หมายความว่า ข้าราชการสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นอกจากคณาจารย์ประจำ ผู้ผ่านการทดลองปฏิบัติราชการมาแล้ว

"ผู้บริหาร" หมายความว่า อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี
คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการ
สำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก หรือเทียบเท่า

"กรรมการประจำหน่วยงาน" หมายความว่า กรรมการประจำ
บัณฑิตวิทยาลัย กรรมการประจำสถาบัน กรรมการประจำสำนัก หรือกรรมการประจำ
หน่วยงานที่เทียบเท่า

"ลูกจ้างประจำ" หมายความว่า ลูกจ้างประจำสังกัดมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ซึ่งรับค่าจ้างประจำจากเงินงบประมาณแผ่นดิน หมวดค่าจ้างประจำ

"นักศึกษา" หมายความว่า นักศึกษาปัจจุบันซึ่งศึกษาในระดับปริญญาตรี
หรือสูงกว่าปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ข้อ 5 คุณสมบัติ

ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 20 แห่ง
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2530 และควรมีคุณสมบัติดังนี้

5.1 เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ด้านบริหาร หรือเคยมีประสบการณ์ในด้านการบริหาร
มาแล้ว มีความสามารถและมีผลงานในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การติดตาม และ

ประเมินผล

5.2 เป็นผู้มีผลงานทางวิชาการซึ่งเป็นที่ยอมรับ มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ทางวิชาการ มีความสามารถในการจูงใจให้เกิดความร่วมมือ

5.3 มีความพร้อมในการบริหารมหาวิทยาลัยและสามารถทบทวนเวลาได้อย่างเต็มที่

ข้อ 6 คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และวิธีการได้มาดังนี้

6.1 องค์ประกอบ

6.1.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 คนเป็น

ประธานกรรมการ

6.1.2 ผู้แทนที่ประชุมคณบดี จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.1.3 ผู้แทนคณะกรรมการส่งเสริม จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.1.4 ผู้แทนคณาจารย์ จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.1.5 ผู้แทนข้าราชการ จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.1.6 ผู้แทนสมาคมนักศึกษาเก่า จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.1.7 ผู้แทนองค์การนักศึกษา จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการผู้หนึ่งผู้ใดเป็นเลขานุการ

6.2 อำนาจหน้าที่

ให้คณะกรรมการสรรหาคำแนะนำการจัดให้มีการสรรหาผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 8

6.3 วิธีการได้มา

6.3.1 ให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการคัดเลือกผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 1 คน เป็นประธานกรรมการ

6.3.2 ให้ที่ประชุมคณบดีดำเนินการคัดเลือกผู้แทนที่ประชุมคณบดีจำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.3.3 ให้คณะกรรมการส่งเสริม ดำเนินการคัดเลือกผู้แทน
คณะกรรมการส่งเสริม จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.3.4 ให้สภาอาจารย์ดำเนินการคัดเลือกผู้แทนคณาจารย์
จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.3.5 ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการคัดเลือกผู้แทนข้าราชการ
จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

6.3.6 ให้สมาคมนักศึกษาเก่าดำเนินการคัดเลือกผู้แทนสมาคม
นักศึกษาเก่า จำนวน 1 คน เป็นกรรมการ

6.3.7 ให้ห้องคณาจารย์ดำเนินการคัดเลือกผู้แทนของคณาจารย์
นักศึกษา จำนวน 2 คน เป็นกรรมการ

ข้อ 7 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ

7.1 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อบุคคลซึ่งสมควรได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
อธิการบดี ได้แก่ คณาจารย์ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และนักศึกษา

7.2 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7.1 เป็นผู้มีสิทธิได้หลายฐานะ ให้ใช้สิทธิ
เสนอชื่อได้เพียงฐานะเดียวเท่านั้น ดังนี้

7.2.1 ให้ผู้บริหารใช้สิทธิเสนอชื่อที่หน่วยเสนอชื่อซึ่งตนเป็น
ผู้บริหาร

7.2.2 ให้กรรมการประจำหน่วยงาน ใช้สิทธิเสนอชื่อที่หน่วย
เสนอชื่อซึ่งตนเป็นกรรมการเพียงแห่งเดียว ตามที่ได้แจ้งความจำนงไว้กับคณะกรรมการ
สรรหา

7.2.3 ให้กรรมการสภาอาจารย์ใช้สิทธิเสนอชื่อที่สภาอาจารย์

ข้อ 8 วิธีการสรรหาอธิการบดี

วิธีการสรรหาอธิการบดีให้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

8.1 การเสนอชื่อ

ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7 เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ตามแบบที่คณะกรรมการสรรหากำหนดคนละ 1 ชื่อ โดยให้แต่ละหน่วยเสนอชื่อดำเนินการ
ดังนี้

8.1.1 คณาจารย์ ให้หน่วยเสนอชื่อจัดทำบัญชีรายชื่อคณาจารย์ผู้

มีสิทธิเสนอชื่อและจัดให้มีหีบเสนอชื่อ โดยให้คณาจารย์ใช้สิทธิเสนอชื่อในหน่วยที่ตนสังกัด ยกเว้นผู้บริหาร กรรมการประจำหน่วยงาน และกรรมการสภาอาจารย์ ให้ใช้สิทธิเสนอชื่อ ๕ หน่วยงานที่ตนเป็นผู้บริหาร เป็นกรรมการประจำหน่วยงาน หรือเป็นกรรมการสภาอาจารย์ เพียงแห่งเดียว

8.1.2 ข้าราชการ ให้หน่วยเสนอชื่อจัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการ ผู้มีสิทธิเสนอชื่อและจัดให้มีหีบเสนอชื่อ โดยให้ข้าราชการใช้สิทธิเสนอชื่อในหน่วยที่ตนสังกัด ยกเว้นผู้บริหาร กรรมการประจำหน่วยงาน ให้ใช้สิทธิเสนอชื่อ ๕ หน่วยงานที่ตนเป็นผู้บริหาร หรือเป็นกรรมการประจำหน่วยงานเพียงแห่งเดียว

8.1.3 ลูกจ้างประจำ ให้หน่วยเสนอชื่อที่มีลูกจ้างประจำจัดทำ บัญชีรายชื่อลูกจ้างประจำผู้มีสิทธิเสนอชื่อ และจัดให้มีหีบเสนอชื่อ โดยให้ลูกจ้างประจำใช้ สิทธิเสนอชื่อที่หน่วยที่ตนสังกัด

8.1.4 นักศึกษา ให้คณะและบัณฑิตวิทยาลัยจัดทำบัญชีรายชื่อ นักศึกษาผู้มีสิทธิเสนอชื่อ และจัดให้มีหีบเสนอชื่อ โดยให้นักศึกษาใช้สิทธิเสนอชื่อ ๕ สโมสร นักศึกษาคณะนั้น ๆ

8.2 การกำหนดน้ำหนัก

8.2.1 ให้กำหนดน้ำหนักความสำคัญของกลุ่มผู้มีสิทธิเสนอชื่อตาม ข้อ 7.1 เป็นดังนี้

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| (1) คณาจารย์ | มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 หน่วย |
| (2) ข้าราชการ | มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 หน่วย |
| (3) ลูกจ้างประจำ | มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 หน่วย |
| (4) นักศึกษา | มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 หน่วย |

8.2.2 ให้กำหนดน้ำหนักความนิยมจากความถี่ของความนิยมใน แต่ละกลุ่มผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ 7.1 ในแต่ละหน่วยเสนอชื่อ

8.3 การนับบัตรเสนอชื่อ

เมื่อสิ้นสุดเวลาการเสนอชื่อ ให้หน่วยเสนอชื่อดำเนินการนับบัตร เสนอชื่อตามข้อ 8.1 โดยเปิดเผยทันที โดยแยกนับบัตรเสนอชื่อจากคณาจารย์ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และนักศึกษา แล้วนำข้อมูลและรายละเอียดทั้งหมดเสนอให้คณะกรรมการ สรรหาโดยมิชักช้า

8.4 การคำนวณ

8.4.1 ให้คณะกรรมการสรรหาจัดเรียงลำดับความนิยมลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 และลำดับที่ 3 ของแต่ละกลุ่มผู้มีสิทธิเสนอชื่อ ในแต่ละหน่วยเสนอชื่อ แล้วนำมาคำนวณโดยนำความถี่ของความนิยมลำดับที่ 1 คูณด้วย 6 แล้วหารด้วย ผลรวมความถี่ของความนิยมทั้ง 3 คน รวมเป็นคะแนนความนิยมของลำดับที่ 1

สำหรับลำดับที่ 2 และลำดับที่ 3 ให้คำนวณในทำนองเดียวกัน

8.4.2 ให้นำน้ำหนักความสำคัญตามข้อ 8.2.1 คูณกับคะแนนความนิยมตามข้อ 8.4.1 แล้วนำมารวมคะแนนที่ได้ของแต่ละคนที่ได้รับการเสนอชื่อ เป็นคะแนนความนิยมของบุคลากรที่เสนอชื่อแต่ละหน่วยเสนอชื่อ

8.4.3 ให้นำคะแนนความนิยมจากทุกหน่วยเสนอชื่อตามข้อ 8.4.2 ของแต่ละคนมารวมกันเป็นคะแนนความนิยมทั้งหมด

8.5 ให้คณะกรรมการสรรหาเสนอชื่อผู้สมควรสมัครตามข้อ 5 และสมัครใจที่ได้รับคะแนนความนิยมทั้งหมด ลำดับที่ 1 ถึงลำดับที่ 3 พร้อมข้อมูลทั้งหมดเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

ข้อ 9 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเสนอชื่อผู้สมควรแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อ 8.5 และมีศักยภาพที่จะบริหารงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยดำเนินการให้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า 60 วัน ก่อนการสิ้นสุดวาระของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ข้อ 10 ในกรณีที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลงก่อนครบวาระให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับแต่วันที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง

ข้อ 11 ให้นำสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2535

(นายสง่า สรรพศรี)

นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2534

โดยที่เป็นการสมควรตราข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 (2) และมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2531 สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จึงตราข้อบังคับไว้ ดัง
ต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยการสรรหา
มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้มีคณะกรรมการชั้นคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี"
ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นประธาน
กรรมการ และมีกรรมการซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนบริหารหนึ่งคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์
หนึ่งคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยหนึ่งคน
คณบดีหนึ่งคน ผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มี
ฐานะเทียบเท่าคณะหนึ่งคน นายกษัตริย์ศาสตราจารย์ในพระบรมราชูปถัมภ์ และนายกองค์การ
นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นกรรมการ

ให้ประธานสภาอาจารย์เป็นกรรมการและเลขานุการ และให้ประธาน
สภาข้าราชการ เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ในกรณีที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามหาวิทยาลัย
ประเภทผู้แทนบริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ กรรมการสภา
มหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย คณบดี หรือผู้อำนวยการสถาบัน
สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งได้รับแต่งตั้ง
เป็นประธานหรือกรรมการสรรหาอธิการบดีตามวรรคหนึ่ง พ้นจากตำแหน่งไปในระหว่างที่การ
ดำเนินการสรรหาอธิการบดียังไม่แล้วเสร็จ ให้ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ของประธาน
หรือกรรมการสรรหาอธิการบดีต่อไปจนกว่าสภามหาวิทยาลัยจะได้พิจารณาแล้วเสร็จ

ข้อ 4 ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มีหน้าที่ดำเนินการสรรหาบุคคลผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 จำนวนไม่เกินสามชื่อ โดยเรียงลำดับตามตัวอักษร พร้อมทั้งประมวลประวัติ ผลงาน และรายละเอียดในการสรรหาบุคคลดังกล่าวเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ในการสรรหาอธิการบดีตามวรรคหนึ่ง ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีพิจารณาดำเนินการให้ส่วนราชการในมหาวิทยาลัย บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เสนอชื่อผู้สมควรได้รับการพิจารณา รวมทั้งคุณสมบัติอันเป็นเหตุผลสนับสนุน ตามแบบและวิธีการที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีกำหนด

ข้อ 5 ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 22 และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

- (1) มีความสามารถหรือประสบการณ์ในการบริหารงาน
- (2) เป็นผู้ทรงเกียรติคุณและมีคุณธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
- (3) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีความสามารถในทางวิชาการ
- (4) เป็นผู้ที่สามารถอุทิศตนให้แก่งานของมหาวิทยาลัย
- (5) เป็นผู้มีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษาในมหาวิทยาลัย

ข้อ 6 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2534

(ลงนาม) ประกาศัน อวยชัย

(ศาสตราจารย์ ประกาศัน อวยชัย)

นายกสภามหาวิทยาลัย

6. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล

ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี

พ.ศ. 2534

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยมหิดล ในการประชุม ครั้งที่ 187 เมื่อวันที่ 2 มกราคม 2534 จึงออกข้อบังคับการสรรหาอธิการบดีไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศ เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2530

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

"คณะ" หมายความว่ารวมถึง บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ สำนัก และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ทั้งนี้เฉพาะบรรดาคณะที่มีคณาจารย์ประจำ

"คณะกรรมการประจำคณะ" หมายความว่ารวมถึง คณะกรรมการที่เรียกเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะกรรมการประจำคณะ

ข้อ 5 นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2530 แล้ว ผู้ที่จะได้รับการเสนอชื่อเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา ดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ด้านวิชาการ การบริหาร บุคลิกภาพ คุณธรรม และอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ข้อ 6 ในการสรรหาอธิการบดี ให้มีคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยกรรมการซึ่งได้มาจากการเลือกตั้ง ดังต่อไปนี้

6.1 คณาจารย์ประจำ ในแต่ละคณะ ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งโดยคณาจารย์ประจำในคณะ สำหรับคณะที่มีคณาจารย์ประจำตั้งแต่หนึ่งร้อยคนขึ้นไป ให้มีกรรมการ

ได้หนึ่งคนต่อคณาจารย์ประจำหนึ่งร้อยคน เศษที่เกินห้าสิบคนให้มีกรรมการได้อีกหนึ่งคน คณะที่มีคณาจารย์ประจำไม่ถึงหนึ่งร้อยคนให้มีกรรมการได้หนึ่งคน

ผู้ที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นกรรมการจะต้องเป็นคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย มาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

6.2 ข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ (สาย ข.) ของมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ซึ่งได้จากการเลือกตั้งโดยข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ (สาย ข.) ของมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป โดยข้าราชการที่มีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ (สาย ข.) หนึ่งร้อยคนของทั้งมหาวิทยาลัยต่อกรรมการหนึ่งคน เศษที่เกินห้าสิบคนให้มีกรรมการได้อีกหนึ่งคน แต่ทั้งนี้จำนวนกรรมการต้องไม่เกินหนึ่งในสี่ของกรรมการจากคณาจารย์ประจำ

6.3 ข้าราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ (สาย ค.) ของมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ซึ่งได้มาจากการเลือกตั้งโดยข้าราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ (สาย ค.) ของมหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป โดยข้าราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ (สาย ค.) หนึ่งร้อยคนของทั้งมหาวิทยาลัยต่อกรรมการหนึ่งคน เศษที่เกินห้าสิบคนให้มีกรรมการได้อีกหนึ่งคน แต่ทั้งนี้จำนวนกรรมการต้องไม่เกินหนึ่งในสี่ของกรรมการจากคณาจารย์ประจำ

ข้อ 7 กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่มีสิทธิเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 8 การเลือกตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ให้ใช้วิธีเลือกตั้งโดยตรงและลงคะแนนลับ

การตรวจนับคะแนนให้กระทำโดยเปิดเผย ตามเวลาและสถานที่ที่กำหนด และต้องกระทำให้เสร็จสิ้นภายในวันเดียวกันกับการลงคะแนนเลือกตั้ง

ข้อ 9 ให้อธิการบดีเป็นผู้ดำเนินการเลือกตั้งและประกาศผลการเลือกตั้ง ภายในสามสิบวัน นับแต่วันเริ่มดำเนินการสรรหาอธิการบดี โดยทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย

อธิการบดีอาจกำหนดวิธีดำเนินการเลือกตั้งได้เท่าที่ไม่ขัดต่อข้อบังคับนี้

ข้อ 10 ผู้ได้รับคะแนนเสียงเลือกตั้งสูงสุดตามลำดับในข้อ 6 เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี

ในกรณีที่ผู้ได้รับคะแนนเสียงเลือกตั้งเท่ากัน และไม่สามารถตัดสินตามเกณฑ์ในวรรคหนึ่งให้ใช้วิธีจับฉลากตัดสิน เฉพาะผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงเท่ากันเท่านั้น เพื่อให้

ได้ผู้รับเลือกตั้งครบจำนวน

ข้อ 11 ให้ผู้อำนวยการกองกลางเป็นเลขานุการของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 12 การดำเนินงานของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

12.1 ให้อธิการบดีเรียกประชุมคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ภายในเจ็ดวันนับตั้งแต่วันประกาศผลการเลือกตั้ง และให้อธิการบดีทำหน้าที่ประธานที่ประชุมชั่วคราว เพื่อดำเนินการเลือกตัวประธานกรรมการสรรหาอธิการบดี ตามวิธีการที่ที่ประชุมกำหนด

12.2 ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีดำเนินการให้มีการเสนอชื่อตามข้อ 13 โดยต้องให้ระยะเวลาในการเสนอชื่อไม่น้อยกว่าสี่สิบเอ็ดวัน นับตั้งแต่วันที่เลือกตั้ง ประธานคณะกรรมการสรรหามหาวิทยาลัย

12.3 ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ดำเนินการสรรหาผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจากรายชื่อที่ได้รับเสนอตามข้อ 13 โดยวิธีการลงคะแนนลับ และเสนอรายชื่อผู้ได้รับเลือกคะแนนสูงสุดจำนวนสามชื่อ ต่อสภามหาวิทยาลัย ในกรณีการเสนอชื่อตามข้อ 13 มีไม่ถึงสามชื่อให้เสนอชื่อที่ได้รับมาทั้งหมดต่อสภามหาวิทยาลัย

12.4 ในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อสภามหาวิทยาลัย ให้กระทำเป็นการลับและให้เสนอรายชื่อเรียงตามลำดับคะแนนโดยมีต้องระบุคะแนน พร้อมทั้งประวัติตามแบบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด โดยยังมีต้องถามความสมัครใจของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ

ในการพิจารณากรรมการสภามหาวิทยาลัย จะได้คำนึงคุณสมบัติ

ข้อ 5 และลำดับคะแนนของบุคคลซึ่งได้รับการเสนอชื่อจากคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ประกอบกัน

12.5 ในกรณีที่กรรมการสรรหาอธิการบดีต้องพ้นจากหน้าที่หรือมีอายุจากหน้าที่ได้ ถ้าจำนวนกรรมการสรรหาอธิการบดีที่เหลืออยู่ยังเกินกึ่งหนึ่ง ให้ถือว่ากรรมการที่เหลืออยู่เป็นคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 13 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ได้แก่

13.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัย เสนอชื่อได้คนละหนึ่งชื่อ

13.2 สภาคณาจารย์ เสนอชื่อได้ไม่เกินสามชื่อ

13.3 คณะกรรมการประจำคณะแต่ละคณะ เสนอชื่อได้ไม่เกินคณะละ

สามข้อการเสนอชื่อให้เสนอพร้อมทั้งประวัติ

การได้มาซึ่งชื่อผู้สมควรได้รับการเสนอให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามข้อนี้
มิให้ดำเนินการโดยวิธีเลือกตั้งโดยตรงหรือโดยอ้อม

ผู้ที่เป็นคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ไม่มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อ

ข้อ 14 ก่อนอธิการบดีจะครบกำหนดวาระเป็นเวลาหนึ่งร้อยแปดสิบวัน ให้อธิการบดี
ประกาศกำหนดวันเริ่มดำเนินการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งวันดังกล่าวต้อง
ไม่ช้ากว่าหนึ่งร้อยห้าสิบวันก่อนอธิการบดีจะหมดวาระ และให้เสนอผลการสรรหาต่อสภา
มหาวิทยาลัยก่อนอธิการบดีหมดวาระไม่น้อยกว่าหกสิบวัน

ในการที่อธิการบดีพ้นจากตำแหน่งด้วยเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตาม
วาระ ให้ดำเนินการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อบังคับนี้ให้แล้วเสร็จ
ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง

ข้อ 15 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2534

(ลงนาม) บุญสม มาร์ติน

(นายบุญสม มาร์ติน)

นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

7. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี

พ.ศ. 2531

เพื่ออนุวัติตามความในมาตรา 19 และมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16(2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 สภามหาวิทยาลัยจึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2531"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2520

ข้อ 4 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี" เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ก่อนวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะสิ้นสุดลงไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยสี่สิบวัน

ข้อ 5 คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งประกอบด้วย

- 5.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน เป็นประธานคณะกรรมการ
- 5.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 13(5) จากวิทยาเขตละหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 5.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 13(6) หนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 5.4 ประธานสภาคณาจารย์หรือผู้แทนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 5.5 ผู้แทนข้าราชการสายซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- 5.6 ผู้แทนข้าราชการสายซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการหนึ่งคน เป็นกรรมการ

5.7 นายกษมาคมนักศึกษาเก่าหรือผู้แทนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
การได้มาซึ่งกรรมการตามข้อ 5.5 และข้อ 5.6 ให้เป็นไปตามระเบียบ
ที่อธิการบดีกำหนด

ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เลือกกรรมการ
หนึ่งคน เป็นเลขานุการ

ข้อ 6 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 21 แห่ง
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 และควรมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่แนบท้าย
ข้อบังคับนี้

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ดำเนินการ
สรรหาอธิการบดีให้แล้วเสร็จก่อนที่วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีจะสิ้นสุดลงไม่
น้อยกว่าหกสิบวัน โดยดำเนินการสรรหาตามขั้นตอนและวิธีการดังต่อไปนี้

7.1 ดำเนินการให้บรรดาบุคคลและหน่วยงานดังต่อไปนี้เสนอชื่อผู้สมควร
ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อประธานกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

7.1.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่ประสงค์จะเสนอ
ชื่อผู้เห็นสมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้เสนอชื่อคนละหนึ่งชื่อ

7.1.2 สำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย
สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้เสนอชื่อ
หน่วยงานละไม่เกินสองชื่อ โดยให้คณาจารย์ประจำและข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ที่
ประสงค์จะเสนอชื่อ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนละหนึ่งชื่อ ไปยังหน่วยงาน
ต้นสังกัด แล้วให้หน่วยงานต้นสังกัดทำการหยั่งเสียงหาผู้ที่มคะแนนิยมสูงสุดให้ได้สองชื่อเพื่อ
เสนอต่อประธานกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต่อไป

7.1.3 ให้สโมสรนักศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร เสนอชื่อได้
ไม่เกินสองชื่อ

7.2 รวบรวมรายชื่อพร้อมด้วยข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการ
ตามข้อ 7.1 แล้วพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติและทาบถามผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อดังกล่าว โดย
ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เสนอแนะชื่อผู้เห็นว่าสมควรดำรง
ตำแหน่งอธิการบดีจำนวนสามชื่อจากรายชื่อผู้ที่ได้ตอบรับการทาบถาม เพื่อให้สภามหาวิทยาลัย
พิจารณา

บทเฉพาะกาล

ข้อ 8 ในวาระเริ่มแรก หลังจากที่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิตามมาตรา 13(1) และ (4) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2530 แล้ว ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เพื่อดำเนินการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีให้แล้วเสร็จภายในกำหนดระยะเวลาอันสมควรก่อนที่วาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามมาตรา 56 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ.2530 จะสิ้นสุดลงในวันที่ 31 ตุลาคม 2531

ข้อ 9 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ.2531

(ลงนาม) อุดล วิเชียรเจริญ

(นายอุดล วิเชียรเจริญ)

นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

**คุณสมบัติของผู้สมัครดำรงตำแหน่งอธิการบดี ท้ายข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ
สรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2531**

ก. คุณสมบัติตามมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530

1. ได้ปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย หรือได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้สอนมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี หรือ
2. ได้ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้สอนมาแล้วไม่น้อยกว่าหกปีในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่าสี่ปี หรือ
3. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย

ข. คุณสมบัติทั่วไป

1. สามารถสละเวลาได้เต็มที่ ทั้งในงานบริหารและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย
2. ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีผลประโยชน์ อันอาจขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย
3. ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับหรือฝักใฝ่ในทางการเมือง อันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย
4. มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่อาจารย์ นักศึกษา และประชาชน

ค. สักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ

1. มีความคิดริเริ่มและมองการณ์ไกล
2. มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายและทุกระดับ
3. มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหาและสามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับเหตุการณ์

4. มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธากับผู้ร่วมงาน ในอันที่จะทำให้ร่วมกันสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ทั้งมีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี
5. มีความรับผิดชอบสูง
6. มีความเป็นนักวิชาการ และยอมรับความสำคัญ อีกทั้งสนับสนุนการพัฒนาวิชาการในทุกสาขา

ง. ศักยภาพทางด้านการบริหาร

1. มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในด้านการบริหาร
2. มีความสามารถในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้
3. มีความสามารถในการจัดการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ
4. รู้จักเลือกผู้ร่วมงานที่ดีมีความสามารถและสามารถจัดคนให้เหมาะกับงาน

จ. ความเป็นที่ยอมรับในวงการต่าง ๆ

1. ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากวงการทั่วไป
2. มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ
3. มีมนุษยสัมพันธ์

ประกาศ ณ วันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2531

(ลงนาม) อุดล วิเชียรเจริญ

(นายอุดล วิเชียรเจริญ)

นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบมหาวิทยาลัยศิลปากร
ว่าด้วยการแต่งตั้งผู้แทนข้าราชการเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี
พ.ศ. 2531

เพื่อปฏิบัติตามความในข้อ 5 แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยหลักเกณฑ์
 และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2531 จึงออกระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการแต่งตั้ง
 ผู้แทนข้าราชการเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2531"

ข้อ 2 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 เมื่อสภามหาวิทยาลัยฯ แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีขึ้นทุกครั้ง
 ให้กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ออกหนังสือเชิญ เลขาธิการคณะ หัวหน้าแผนก
 และหัวหน้าหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี ทั้งสองวิทยาเขต เข้าร่วมประชุม เพื่อเลือกตั้ง
 ผู้แทนข้าราชการเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 4 เมื่อหัวหน้าหน่วยงานตามข้อ 3 ได้รับหนังสือเชิญแล้ว ให้ดำเนินการชาว
 เลียงข้าราชการในสังกัดทุกระดับ เพื่อเสนอชื่อผู้แทนข้าราชการในสายงานซึ่งมีหน้าที่ให้
 บริการทางวิชาการ (สาย ข.) และสายงานซึ่งมีหน้าที่ในทางบริหารและธุรการ (สาย ค.)
 สายละ 1 คน โดยให้หัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ นำชื่อผู้ที่ได้รับคะแนนนิยมสูงในแต่ละสายงาน
 สายงานละ 1 คน เพื่อไปเสนอในที่ประชุม

ข้อ 5 ให้ที่ประชุมตามข้อ 3 เลือกผู้มีตำแหน่งอาวุโสสูงสุดในที่ประชุมเป็นประธาน
 ที่ประชุม และเลือกคนใดคนหนึ่งในที่ประชุมเป็นเลขานุการที่ประชุม

ข้อ 6 ให้ที่ประชุมเลือกผู้มีคะแนนนิยมสูงสุดสายงานละ 1 คน เสนออธิการบดี
 เพื่อสั่งให้เข้าร่วมคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีต่อไป

ข้อ 7 ให้อธิการบดีรักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ. 2531

(นายเอนก วีระเวชชีชัย)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

8. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี

พ.ศ. 2528

เพื่อให้การสรรหาอธิการบดีเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามในมาตรา 15(2) และ (3) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 และมติสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 113(1/2528) เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2528 จึงให้ตราข้อบังคับไว้ดังนี้

ข้อ 1 บังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2528"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3 เมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือเมื่อวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีเป็นปีสุดท้าย เหลือเวลาไม่น้อยกว่า 4 เดือน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน คณบดีวิทยาเขตละ 1 คน ประธานสภาอาจารย์วิทยาเขตละ 1 คน ประธานชมรมข้าราชการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตละ 1 คน นายกองคํารักนักศึกษาวิทยาเขตละ 1 คน และนายกสมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตละ 1 คน

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง จากคณะกรรมการการสรรหาอธิการบดีเป็นประธาน และแต่งตั้งผู้สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควรคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

การประชุมของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ให้นำข้อบังคับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 มาใช้บังคับโดยอนุโลม

ข้อ 4 ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี จะต้องมีความสัมพันธ์ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2522 และมีคุณลักษณะตามที่กำหนดในข้อบังคับนี้

ข้อ 5 ให้คณะกรรมการตามข้อ 3 ดำเนินการสรรหาอธิการบดีด้วยวิธีการ
ดังต่อไปนี้

5.1 ให้อาจารย์ประจำและข้าราชการประจำตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ที่
ประสงค์จะเสนอชื่อ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนละหนึ่งชื่อไปยังหน่วยงานต้น
สังกัด ซึ่งได้แก่ คณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ สำนักงานอธิการบดี และ
หน่วยงานตามกฎหมายในระดับเดียวกันที่เรียกชื่ออย่างอื่น

ให้หน่วยงานต้นสังกัดนั้น ปรีกษาหารือในคณะกรรมการประจำ
หน่วยงานนั้นกลั่นกรองรายชื่อตามเกณฑ์คุณสมบัติในข้อ 4 เสนอต่อคณะกรรมการสรรหา
อธิการบดีแห่งละ 3 ชื่อ ในกรณีที่มีการเสนอเกิน 3 ชื่อ ถ้ามีการเสนอเพียง 3 ชื่อหรือต่ำกว่า
นั้น ก็ให้เสนอชื่อไปตามที่ได้รับมาทั้งหมดนั้น

สำหรับสำนักงานอธิการบดี ให้รองอธิการบดีวิทยาเขตนำหารือ
ที่ประชุมหัวหน้าหน่วยงานระดับกองขึ้นไป

5.2 ให้นักศึกษาที่ประสงค์จะเสนอชื่อ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
อธิการบดีคนละหนึ่งชื่อไปยังองค์การนักศึกษาของแต่ละวิทยาเขต และของวิทยาลัยชุมชนที่เกิดขึ้น
ที่ต้นสังกัดอยู่ และให้องค์การนักศึกษาแต่ละแห่งกลั่นกรองรายชื่อตามเกณฑ์คุณสมบัติในข้อ 4
เสนอคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีแห่งละสามชื่อ ในกรณีที่มีการเสนอเกิน 3 ชื่อ ถ้ามีการ
เสนอเพียง 3 ชื่อหรือต่ำกว่านั้น ก็ให้เสนอชื่อไปตามที่ได้รับมาทั้งหมดนั้น

5.3 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้คนละ 1 ชื่อต่อคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี
การเสนอชื่อตามข้อ 5.1 5.2 และ 5.3 ให้ทำภายในกำหนดเวลาซึ่งคณะกรรมการสรรหา
อธิการบดีจะได้ประกาศกำหนด

5.4 ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีประมวลประวัติและผลงานบุคคล
ที่ได้รับการเสนอชื่อพิจารณาถ่วงน้ำหนักการเสนอชื่อไว้ 3 ชื่อ ในกรณีที่มี
การเสนอเกิน 3 ชื่อ ถ้ามีการเสนอเพียง 3 ชื่อหรือต่ำกว่านั้น ก็ให้เสนอชื่อไปตามที่ได้มา
ทั้งหมดนั้น ทั้งนี้โดยพิจารณาตามเกณฑ์คุณสมบัติในข้อ 4 แล้วรายงานผลการสรรหาต่อสภา
มหาวิทยาลัยโดยเร็ว

ข้อ 6 เมื่อสภามหาวิทยาลัยได้รับรายงานผลการสรรหาอธิการบดี 5.4 แล้ว
ให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการต่อไปโดยไม่มีชักช้า เมื่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยพิจารณาแล้ว

เห็นว่าตามรายชื่อที่ได้รับมานั้นเป็นบุคคลที่สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นอธิการบดีได้ และมีผู้ได้รับการเสนอชื่อเกิน 1 คน ก็ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยออกเสียงลงมติโดยวิธีลงคะแนนลับ ในกรณีที่มีการเสนอชื่อเพียงคนเดียว ก็ให้สภามหาวิทยาลัยออกเสียงว่ารับหรือไม่รับให้แต่งตั้งการลงมติดอกเสียงให้ใช้วิธีลงคะแนนลับเช่นเดียวกัน มติของสภามหาวิทยาลัยถือเป็นที่สุด

ข้อ 7 การตีความตามข้อบังคับนี้ หรือการดำเนินการอื่นใดที่ไม่ระบุไว้ในข้อบังคับนี้ ให้อยู่ในวินิจฉัยของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 8 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 12 มกราคม 2528

โอสถ โภคิน

นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

เกณฑ์คุณลักษณะของผู้ที่สมควรได้รับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดี
 วิทยาลัยบึงคึมมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2528

1. เกณฑ์ทางด้านวิชาการ

1.1 มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการระดับสูง และมีความรอบรู้ถึงความต้องการทางวิชาการในสาขาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

1.2 มีความคิดริเริ่มในทางวิชาการ

1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย

2. เกณฑ์ประสบการณ์ทางด้านวิชาการ

2.1 มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านมหาวิทยาลัยและในด้านการศึกษาระดับสูง

2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดวินิจฉัยสูง ความสามารถสูงในการวิเคราะห์และการประสานงาน สามารถตัดสินใจได้ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ว่องไว มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกล้า มีความเจียมขนาด มีความยุติธรรมและมีความเมตตาธรรม

2.3 มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดความศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ได้

3. เกณฑ์บุคลิกภาพ

3.1 มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็น เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

3.2 เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับทุกประเภท

4. เกณฑ์คุณสมบัติทั่วไป

4.1 สามารถสละเวลาได้เต็มที่ ทั้งในงานบริหารและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย

4.2 ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีส่วนได้เสีย อันอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย

4.3 ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับหรือฝึกฝนในทางการเมือง อันอาจมีผลต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย

4.4 มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่อาจารย์ นิสิต และประชาชน

(นายโอสถ โภคิน)

นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

9. ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2532

เพื่อให้การแต่งตั้งอธิการบดีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดี อาศัยอำนาจตามมาตรา 15(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2517 สภามหาวิทยาลัยจึงวางระเบียบ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดีไว้ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2532"

ข้อ 2 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกความในข้อ 5.2 แห่งระเบียบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2527 แล้วให้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 5.2 รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสถาบันหรือผู้อำนวยการสำนัก รวมจำนวนเท่ากับจำนวนวิชาเขต ตามสัดส่วนของรองอธิการบดี ต่อคณบดี ต่อผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการสำนัก ตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ"

ข้อ 4 ให้ยกเลิกความในข้อ 6.2 แห่งระเบียบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2527 แล้วให้ข้อความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 6.2 รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสถาบันหรือผู้อำนวยการสำนัก รวมจำนวนเท่ากับจำนวนวิชาเขต ตามสัดส่วนของรองอธิการบดี ต่อคณบดี ต่อผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการสำนัก ตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นกรรมการ"

ข้อ 5 ให้ยกเลิกหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกลั่นกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2527 แล้วให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกลั่นกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2532 แทน

ข้อ 6 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 11 มกราคม พ.ศ. 2532

(ลงนาม) อาทรร ชนเห็นชอบ

(นายอาทรร ชนเห็นชอบ)

นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกลั่นกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
พ.ศ. 2532

เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2527 ข้อ 8.6 และข้อ 9 สภามหาวิทยาลัย จึงกำหนด
หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกลั่นกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีไว้ดังต่อไปนี้

การกำหนดคะแนน

ให้กำหนดคะแนนสำหรับคุณสมบัติต่าง ๆ ตามเกณฑ์คุณสมบัติของผู้สมควรดำรง
ตำแหน่งอธิการบดี ดังนี้

- ก. ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ
คะแนนเต็ม 30 คะแนน โดยแยกให้คะแนนเป็นรายข้อ ๆ ละ 5 คะแนน
- ข. ศักยภาพทางด้านการบริหาร
คะแนนเต็ม 40 คะแนน โดยแยกให้คะแนนเป็นรายข้อ ๆ ละ 10 คะแนน
- ค. ความเป็นที่ยอมรับในวงการต่าง ๆ
คะแนนเต็ม 30 คะแนน โดยแยกให้คะแนนเป็นรายข้อ ๆ ละ 10 คะแนน

วิธีการให้คะแนน

1. ให้กรรมการประชุมปรึกษาร่วมกันพิจารณามติโดยเสียงข้างมาก ให้คะแนน
คุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อแต่ละคนในแต่ละข้อ โดยกำหนดมาตราส่วนประมาณค่าเป็น
2 ระดับ ดังนี้

ความเหมาะสม	ดีมาก	ดี
	คะแนนร้อยละ	คะแนนร้อยละ
คุณสมบัติ		
ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ	5	3
ศักยภาพทางด้านการบริหาร	10	6
ความเป็นที่ยอมรับในวงการต่าง ๆ	10	6

ในกรณีที่คะแนนเสียงในการลงมติเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียง
อีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

2. ให้นำคะแนนคุณสมบัติทุกข้อมารวมกันเป็นคะแนนที่ได้ของผู้ได้รับการเสนอชื่อ
แต่ละคน
3. การพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และ
คณะกรรมการพิจารณาลั่นกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้ถือคะแนนรวมที่ได้สูง
เป็นเกณฑ์ ในกรณีที่ผู้ได้คะแนนรวมเท่ากัน ให้ที่ประชุมคณะกรรมการดังกล่าวพิจารณาลงมติ
ในการเรียงลำดับสำหรับผู้ได้คะแนนเท่ากันนั้นอีกครั้งหนึ่ง
4. คะแนนที่ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามระเบียบนี้ ให้ถือเป็นความลับเฉพาะ
กรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือคณะกรรมการพิจารณาลั่นกรอง
ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีแล้วแต่กรณี

ประกาศ ณ วันที่ 11 มกราคม พ.ศ.2532

(ลงนาม) อาทกร ชนเห็นชอบ

(นายนายกร ชนเห็นชอบ)

นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี**

พ.ศ. 2527

เพื่อให้การแต่งตั้งอธิการบดีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งอธิการบดี อาศัยอำนาจตามมาตรา 15(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 สภามหาวิทยาลัยจึงวางระเบียบ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดีไว้ดังนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2527"

ข้อ 2 ให้ยกเลิกระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2526 และให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ 3 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4 ในกรณีที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง หรือก่อนที่อธิการบดีซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่จะพ้นวาระไม้น้อยกว่าเก้าสิบวัน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสรรหาและกลั่นกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีดังต่อไปนี้

4.1 คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

4.2 คณะกรรมการพิจารณาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ข้อ 5 คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ประกอบด้วย

5.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน ตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ

5.2 รองอธิการบดี 4 คน คณบดี 3 คน ผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้อำนวยการสถาบัน 1 คน ตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นกรรมการ

5.3 ผู้แทนข้าราชการในวิชาเขตต่าง ๆ ซึ่งมีได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย วิชาเขตละ 1 คน เป็นกรรมการ การได้มาซึ่งผู้แทนข้าราชการดังกล่าวให้เลือกสรรตามวิธีการที่คณะกรรมการบริหารวิชาเขตกำหนด

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คนหนึ่ง เป็นเลขานุการของคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ข้อ 6 คณะกรรมการพิจารณาหลักนกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ประกอบด้วย

6.1 นายกสภามหาวิทยาลัย เป็นประธานกรรมการ และกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน เป็นกรรมการ

6.2 รองอธิการบดี 4 คน คณบดี 3 คน ผู้อำนวยการสำนัก หรือ ผู้อำนวยการสถาบัน 1 คน ตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นกรรมการ

6.3 ผู้แทนข้าราชการในวิทยาเขตต่าง ๆ ซึ่งมีได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย วิทยาเขตละ 1 คน เป็นกรรมการ การได้มาซึ่งผู้แทนข้าราชการดังกล่าวให้ เลือกสรรตามวิธีการที่คณะกรรมการบริหารวิทยาเขตกำหนด

ให้คณะกรรมการพิจารณาหลักนกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีแต่งตั้ง ข้าราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒคนหนึ่ง เป็นเลขานุการของคณะกรรมการ สรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

กรรมการพิจารณาหลักนกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อ 6.2 และข้อ 6.3 ต้องไม่เป็นกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อ 5.2 และ ข้อ 5.3

ข้อ 7 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 19 แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 และต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ท้าย ระเบียบนี้ด้วย

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ดำเนินการ สรรหาอธิการบดี ตามขั้นตอนและวิธีการดังต่อไปนี้

8.1 แจ้งให้ข้าราชการสังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก และกองอำนวยการวิทยาเขตและนิสิต ในแต่ละวิทยาเขต เสนอชื่อผู้สมควรดำรง ตำแหน่งอธิการบดีต่อประธานคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี หน่วยงาน ละไม่เกิน 2 ชื่อ

8.2 แจ้งให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอชื่อผู้สมควร ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้คนละ 1 ชื่อ โดยเสนอชื่อต่อประธานคณะกรรมการสรรหา ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

8.3 รวบรวมรายชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อ ตามข้อ 8.1 และข้อ 8.2 พร้อมด้วยข้อมูลรายละเอียด สำหรับประกอบการพิจารณา

8.4 พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อ 7 แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อซึ่งเข้าเกณฑ์ดังกล่าวไว้ทุกชื่อ

8.5 พิจารณาคัดเลือกผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และทาบตามไว้อย่างน้อยห้าชื่อ อย่างมากไม่เกินเจ็ดชื่อ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในกรณีที่ผู้ได้รับการเสนอชื่อน้อยกว่าจำนวนที่กำหนด หรือในกรณีที่ทาบตามแล้วมีผู้ยอมรับดำรงตำแหน่งอธิการบดีน้อยกว่าที่กำหนด ก็ให้เสนอชื่อเท่าที่มีผู้ยอมรับ

8.6 การพิจารณาคัดเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ตามข้อ 8.5 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีประชุมพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี แนบท้ายระเบียบนี้

8.7 ให้ประธานคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี นำผลการดำเนินการตามข้อ 8.5 โดยทำบัญชีรายชื่อเรียงลำดับตามตัวอักษร เสนอต่อประธานคณะกรรมการพิจารณากลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีโดยเร็ว

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการพิจารณากลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี พิจารณากลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี จากรายชื่อที่คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีเสนอตามข้อ 8.7 ให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะดำรงตำแหน่งอธิการบดีเพียงหนึ่งชื่อ แล้วเสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัยโดยเร็ว ทั้งนี้การพิจารณากลับกรองให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและกลับกรองผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีเช่นเดียวกับข้อ 8.6

ข้อ 10 ให้นำสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ.2527

(ลงนาม) อาทรร ชนเห็นชอบ

(นาชอาทรร ชนเห็นชอบ)

นาชอาทรรรักษาการวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**เกณฑ์คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
พ.ศ. 2527**

เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2527 ข้อ 7 สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีไว้ดังต่อไปนี้

ก. ศักยภาพทางด้านความเป็นผู้นำ

1. มีความคิดริเริ่ม และมองการณ์ไกล
2. มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายและทุกระดับ
3. มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหาและสามารถตัดสินใจได้เหมาะสมกับเหตุการณ์
4. มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธากับผู้ร่วมงาน ในอันที่จะทำให้ร่วมกันสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ทั้งมีความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี
5. มีความรับผิดชอบสูง
6. ความเป็นนักวิชาการ ยอมรับในความสำคัญ และสนับสนุนการพัฒนาวิชาการในทุกสาขา

ข. ศักยภาพด้านการบริหาร

1. มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในด้านบริหาร
2. มีความสามารถในการวางแผนงานและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้
3. มีความสามารถในการจัดการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

4. รู้จักเลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ และสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

ค. ความเป็นที่ยอมรับในวงการต่าง ๆ

1. ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากวงการทั่วไป
2. มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและนอก

ประเทศ

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ประกาศ ณ วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2527

(ลงนาม) อาทร ชนเห็นชอบ

(นายอาทร ชนเห็นชอบ)

นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

10. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา
ว่าด้วยวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2533

โดยที่เป็นการสมควรออกข้อบังคับว่าด้วยวิธีการสรรหาอธิการบดี

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14(2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 สภามหาวิทยาลัยบูรพาจึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยวิธีการสรรหา
อธิการบดี พ.ศ. 2533"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในกรณีที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง หรือก่อนที่อธิการบดีซึ่งดำรงตำแหน่ง
อยู่จะพ้นวาระไม่น้อยกว่าเก้าสิบวัน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง
เรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ประกอบด้วย

(1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน ซึ่งสภามหาวิทยาลัย
แต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ

(2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคน ซึ่งเลือกจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และ/หรือประธานกรรมการส่งเสริมกิจกรรมมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการ

(3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเป็นกรรมการ

(4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป ตามมาตรา 11(4) และ/หรือประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นกรรมการ

ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งกรรมการหนึ่งคน เป็นเลขานุการ

ข้อ 4 ให้คณะกรรมการตามข้อ 3 ดำเนินการสรรหาด้วยวิธีการดังนี้

(1) แจงให้สำนักงานอธิการบดี บัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เสนอชื่อผู้สมควร

ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หน่วยงานละไม่เกินสองชื่อ ทั้งนี้โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ ประจำหน่วยงานนั้น ๆ ถ้ามี ต่อประธานกรรมการสรรหาอธิการบดี

(2) ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี นำรายชื่อทั้งหมดในข้อ 4(1) มาพิจารณาลั่นกรองตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย บูรพา พ.ศ. 2533 และตามเกณฑ์แนบท้ายข้อบังคับนี้ แล้วทาบทามผู้ที่มีความเหมาะสม จนได้ ผู้ตอบรับไม่น้อยกว่าสามชื่อ แต่ไม่เกินห้าชื่อ ถ้าหากทาบทามแล้ว มีผู้ตอบรับไม่ถึงจำนวน ดังกล่าว ให้เสนอเท่าจำนวนที่ทาบทามได้ ในการตอบรับหรือปฏิเสธของผู้ที่ได้รับการ ทาบทามให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร

(3) ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี รายงานผลการสรรหาและเสนอ ชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีตามลำดับตัวอักษร พร้อมทั้งประวัติและผลงานต่อนายกสภา มหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา

ข้อ 5 สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาดัดสินผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจำนวน หนึ่งคน แล้วนำเสนอเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้งต่อไป

ข้อ 6 ในระยะเริ่มแรก ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยหนึ่งคนเป็นประธานกรรมการ กรรมการสภา มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนกรรมการ บริหารจำนวนสองคน และผู้แทนคณาจารย์ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ รองศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวนสองคน เป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี ให้ประธานกรรมการ แต่งตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหา เกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

ข้อ 8 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2533

(นายอนรรตน์ วัฒนพงศ์ศิริ)

รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

นายกสภามหาวิทยาลัย

ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา
ว่าด้วยวิธีการสรรหาอธิการบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2533

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2533 ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14(2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2533 สภามหาวิทยาลัยบูรพาจึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยวิธีการสรรหาอธิการบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2533"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อความในข้อ 6 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2533 และให้ใช้ข้อความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 6 ในระยะเริ่มแรก ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยหนึ่งคนเป็นประธานกรรมการ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสองคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนกรรมการบริหารจำนวนสองคน และผู้แทนคณาจารย์ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป จำนวนสองคน เป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งกรรมการคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ในระยะเริ่มแรกผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้แก่

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (2) คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2533

- (3) ข้าราชการของมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป

ทั้งนี้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามวรรคสอง (2) และวรรคสอง (3) ต้องไม่เป็น
ผู้อยู่ในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ"

ประกาศ ณ วันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2533

(นายอึ้งพันธ์ มนะสิการ)

นายกสภามหาวิทยาลัย

11. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร
ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
พ.ศ. 2535

โดยที่เห็นเป็นการสมควรปรับปรุงข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2533 ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14(2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 โดยมติสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 16 (8/2535) เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2535 จึงให้ออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2533"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยนเรศวร ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2533

บรรดา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ หรือข้อตกลงอื่นใดที่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4 ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี หรือวาระการดำรงตำแหน่งดังกล่าวเหลือเวลาน้อยกว่าหกสิบวัน ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ข้อ 5 ให้มีคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ประกอบด้วย

5.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยหนึ่งคน ซึ่งเลือกจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ

5.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยสามคน ซึ่งเลือกจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ

5.3 ประธานสภาอาจารย์ เป็นกรรมการและเลขานุการ

ในกรณีที่กรรมการสรรหาอธิการบดี พ้นจากตำแหน่งไปในระหว่างการสรรหาอธิการบดี ยังไม่แล้วเสร็จ ให้ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งดังกล่าว ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่า

การสรรหาอธิการบดีจะเสร็จสิ้น

ข้อ 6 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533

ข้อ 7 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้แก่

7.1 นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย

7.2 คณะจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533

7.3 ข้าราชการของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป

ทั้งนี้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อในข้อ 7.2 และ 7.3 ต้องไม่อยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

8.1 แจ้งให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อทราบวัน เวลา ในการเสนอชื่อ ก่อนการเสนอชื่อไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

8.2 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2533 และจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี

8.3 ทำหน้าที่ทบทวนบุคคลดังกล่าว โดยให้ผู้ที่ได้รับการทบทวนมีหนังสือแจ้งปฏิเสธหรือตอบรับการทบทวน ในกรณีที่ตอบรับการทบทวน ขอให้ผู้ตอบรับการทบทวนจัดทำประวัติ ผลงาน และแนวนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยแนบไปด้วย

8.4 เสนอประวัติ ผลงาน และแนวนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัย ของผู้ตอบรับการทบทวนทุกคน ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาโดยเร็ว

ข้อ 9 ในกรณีที่จะต้องปฏิบัติแตกต่างไปจากข้อบังคับนี้ ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้วินิจฉัย

ข้อ 10 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2535

(นายอึ้งพันธ์ มนะสิการ)

นายกสภามหาวิทยาลัยนเรศวร

12. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี

พ.ศ. 2533

โดยที่เป็นการสมควรออกข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15(2) และมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2533 สภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี จึงออกข้อบังคับว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดีไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ว่าด้วยวิธีการ
สรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2533"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในกรณีที่วาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี เหลือเวลาไม่น้อยกว่าเก้าสิบ
วัน หรืออธิการบดีพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น
คณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี" ประกอบด้วย

(1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน ซึ่งสภามหาวิทยาลัย
แต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ

(2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่ง
คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หรือ
หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ เป็นกรรมการ

(3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่ง
ประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัย หรือผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์
ขึ้นไป ซึ่งมีได้ดำรงตำแหน่งตามข้อ 3(2) เป็นกรรมการ

(4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่ง
ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
เป็นกรรมการ

ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งผู้สมควรหนึ่งคน เป็นเลขาธิการ

ในกรณีที่กรรมการสรรหาอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งในระหว่างการสรรหา

อธิการบดียังไม่แล้วเสร็จ ให้ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งดังกล่าวข้างต้นยังคงปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่า การสรรหาอธิการบดีจะเสร็จสิ้น

ข้อ 4 ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 20 แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2533

ข้อ 5 ผู้มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ได้แก่

- (1) นายคณบดีมหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (2) คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2533

(3) ข้าราชการของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป

ทั้งนี้ ผู้มีสิทธิเสนอชื่อในข้อ 5(2) และ 5(3) ต้องไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ข้อ 6 ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ดำเนินการสรรหาอธิการบดีดังต่อไปนี้

6.1 ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิเสนอชื่อให้ทราบก่อนการเสนอชื่อไม่น้อยกว่า เจ็ดวัน พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อทราบ วัน เวลา และสถานที่ ในการเสนอชื่อ

6.2 พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามหลักเกณฑ์ ที่บัญญัติไว้ในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2533 และจัดทำ บัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีไว้

6.3 พิจารณาผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อที่คุณสมบัติเหมาะสมไว้จำนวนหนึ่ง และมีหนังสือทบทวนบุคคลดังกล่าว ให้ได้ผู้ตอบรับการทบทวนจำนวนไม่น้อยกว่าสามคน แต่ไม่เกินห้าคน

ในกรณีที่ผู้ตอบรับการทบทวนเกินกว่าห้าคนขึ้นไป ให้คณะกรรมการ สรรหาอธิการบดี พิจารณาเลือกให้ได้ผู้ตอบรับการทบทวนจำนวนห้าคน เพื่อเสนอต่อสภา มหาวิทยาลัย และหากมีผู้ตอบรับการทบทวนไม่ถึงสามคน ให้เสนอชื่อเท่าจำนวนที่ตอบรับ การทบทวนนั้น

การตอบหรือการปฏิเสธการทบทวน ให้ทำเป็นลายลักษณ์อักษร

6.4 จัดหาประวัติ ผลงาน ของผู้ตอบรับการทบทวนทุกคน แล้วเสนอ ชื่อต่อสภามหาวิทยาลัยเรียงตามลำดับอักษร เพื่อพิจารณาโดยเร็ว

ข้อ 7 ในการสรรหาอธิการบดีครั้งแรก ให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พ.ศ. 2533 ดังนี้

- (1) อธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นประธานกรรมการ
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- (3) อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นกรรมการ
- (4) ผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี เป็นกรรมการ

ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมคนหนึ่งคน เป็นเลขานุการ

ข้อ 8 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการให้เป็นไปตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2533

(นายอนุวรรตน์ วัฒนพงศ์ศิริ)

รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

นายกสภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

13. ระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2534

เพื่อให้การสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นไปโดย
รัดกุมและเหมาะสม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14(7) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2514 สภามหาวิทยาลัย จึงตราระเบียบนี้ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยหลักเกณฑ์
และวิธีการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในระเบียบนี้

"สภามหาวิทยาลัย" หมายถึง สภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

"มหาวิทยาลัย" หมายถึง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

"อธิการบดี" หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

"การสรรหา" หมายถึง การสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ด้วยวิธีการลงคะแนนหนึ่งเสียง

"การลงคะแนนหนึ่งเสียง" หมายถึง การลงคะแนนเลือกผู้สมัครเข้ารับ
การสรรหาเป็นอธิการบดี

"คณะกรรมการอำนาจการสรรหา" หมายถึง คณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง
จากสภามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่อำนาจการสรรหาอธิการบดี

"คณะกรรมการดำเนินการสรรหา" หมายถึง คณะบุคคลที่คณะกรรมการ
อำนาจการสรรหาเสนอรายชื่อให้มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เพื่อทำหน้าที่ตามที่คณะกรรมการ
อำนาจการสรรหามอบหมาย

"ผู้สมัคร" หมายถึง ผู้สมัครเข้ารับการสรรหาเป็นอธิการบดี

"ผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียง" หมายถึง อาจารย์ ข้าราชการสาย ข. ค. และนักศึกษา

"อาจารย์" หมายถึง อาจารย์ประจำ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ประจำ และลูกจ้างประจำ หรือลูกจ้างชั่วคราวที่ได้รับ ค่าจ้างประจำเดือนในตำแหน่งอาจารย์ของมหาวิทยาลัย

"ข้าราชการสาย ข" หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับค่าจ้างประจำเดือนในตำแหน่ง ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ตามข้อ 11(ข) แห่งกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519)

"ข้าราชการสาย ค" หมายถึง ข้าราชการและลูกจ้างประจำหรือลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับค่าจ้างประจำเดือนในตำแหน่ง มิใช่ลูกจ้างรายวันในตำแหน่งตามข้อ 11(ค) เฉพาะ (9) (10) (11) (12) และ (13) แห่งกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519)

"นักศึกษา" หมายถึง นักศึกษาของมหาวิทยาลัย ที่ยังคงมีสถานภาพเป็นนักศึกษา

ข้อ 4 ให้อธิการบดีรักษาตามระเบียบนี้

หมวด 1

คุณสมบัติของผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนเสียง

ข้อ 5 ผู้สมัครต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 ข้อ 11(ก) แห่งกฎทบวง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2519 และมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ.2514 และต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

5.1 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย

5.2 ไม่เป็นกรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการกลางของพรรคการเมือง หรือกลุ่มการเมืองในปัจจุบัน

5.3 ต้องสามารถอุทิศเวลา เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ โดยรับตำแหน่งประจำในฐานะอธิการบดีเพียงตำแหน่งเดียว

5.4 ไม่เป็นกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ กรรมการของบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน หรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจใด ๆ ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้อง

คล้ายคลึงหรือแข่งขันกับมหาวิทยาลัย

5.5 มีสุขภาพพลานามัยดี ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยต้องมีใบรับรองแพทย์จากโรงพยาบาลของรัฐ ที่ออกให้ระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน

ข้อ 6 การสมัครเข้ารับการสรรหา ให้ผู้สมัครเสนอชื่อด้วยตนเอง ตามแบบที่คณะกรรมการอำนาจการสรรหากำหนด โดยมีผู้รับรองจากผู้มีสิทธิลงคะแนนหนึ่งเสียงสายอาจารย์ไม่น้อยกว่า 50 คน และข้าราชการสาย ข. ค. ไม่น้อยกว่า 100 คน

ข้อ 7 ผู้มีสิทธิลงคะแนนหนึ่งเสียง ประกอบด้วย อาจารย์ ข้าราชการสาย ข. ค. และนักศึกษา

หมวด 2

คณะกรรมการอำนาจการสรรหาและคณะกรรมการดำเนินการสรรหา

ข้อ 8 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งบุคคลขึ้นมาคณะหนึ่ง เรียกว่า "คณะกรรมการอำนาจการสรรหา" ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก 1 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิภายใน 1 คน คณบดี ผู้อำนวยการ สำนัก หรือหัวหน้าหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น หรือเทียบเท่าคณะ 1 คน ประธานสภาอาจารย์ และผู้แทนสภาอาจารย์ รวม 2 คน ผู้แทน อ.ก.ม.สาย ข. 1 คน ผู้แทน อ.ก.ม.สาย ค. 1 คน นายกองคํการนักศึกษา และประธานสภานักศึกษา

ให้คณะกรรมการอำนาจการสรรหา มีหน้าที่อำนาจการ และควบคุมการสรรหา รวมทั้งตัดสินวินิจฉัยในทุกกรณีระหว่างมีการสรรหา คำตัดสินวินิจฉัยสั่งการ ให้ถือเป็นที่สุดและรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

ให้คณะกรรมการอำนาจการสรรหา เสนอรายชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการสรรหา โดยให้อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้ง

ให้คณะกรรมการอำนาจการสรรหา มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการอื่นใด ตามที่เห็นสมควร เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม ตามนัยแห่งระเบียบนี้ โดยอธิการบดีเป็นผู้ลงนาม

หมวด 3

การลงคะแนนหยั่งเสียง

ข้อ 9 การกำหนดวันรับสมัคร และประกาศรายชื่อผู้สมัคร ให้เป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการอำนาจการสรรหา

ข้อ 10 การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียง ให้กระทำล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ ก่อนวันลงคะแนนหยั่งเสียง

ข้อ 11 วิธีการลงคะแนนหยั่งเสียง

11.1 การลงคะแนนหยั่งเสียง ให้กระทำโดยวิธีหย่อนบัตรลงคะแนนลับ ในวัน เวลา และสถานที่ ที่คณะกรรมการอำนาจการสรรหากำหนด

11.2 ผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียง ประกอบด้วย

11.2.1 อาจารย์

11.2.2 ข้าราชการสาย ข และข้าราชการสาย ค

11.2.3 นักศึกษา

11.3 ผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียง มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียงได้เพียงหนึ่งเสียง ในกรณีที่ผู้มีสิทธิหยั่งเสียงลงคะแนนหยั่งเสียงรายชื่อใด ตามข้อ 11.2.1 ถึง 11.2.3 มีสถานภาพเกินกว่าหนึ่งสถานภาพ ให้ใช้สิทธิในลำดับต้นได้เพียงสถานภาพเดียว

ข้อ 12 วิธีการนับคะแนน

12.1 ให้นับคะแนน แยกเป็น 3 ฝ่าย คือ

12.1.1 อาจารย์

12.1.2 ข้าราชการสาย ข และข้าราชการสาย ค

12.1.3 นักศึกษา

12.2 วิธีเทียบคะแนน เทียบโดยการคิดร้อยละจากจำนวนผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียงของแต่ละสายที่มาใช้สิทธิจริง และให้รวมคะแนนของผู้สมัครที่ได้รับจากแต่ละสายเข้าด้วยกัน

ข้อ 13 ในกรณีที่ผู้สมัครเพียงรายเดียวให้ลงประชามติ ถ้าเสียงข้างมากเห็นสมควรก็ให้เสนอชื่อ ต่อสภามหาวิทยาลัย

ข้อ 14 การเสนอชื่อผู้สมัครที่ได้รับการลงคะแนนหนึ่งเสียงต่อสภามหาวิทยาลัยให้ คณะกรรมการอำนวยการสรรหา เสนอรายชื่อผู้สมัครที่ได้รับการลงคะแนนหนึ่งเสียงสูงสุดตาม ข้อ 12.2 หรือข้อ 13 ต่อสภามหาวิทยาลัย

หมวด 4

การประชาสัมพันธ์ในการหนึ่งเสียง

ข้อ 15 การเผยแพร่เอกสารประชาสัมพันธ์การหนึ่งเสียง ให้เป็นไปตามประเภท ขนาด และสถานที่ ของสื่อประชาสัมพันธ์ ตามที่คณะกรรมการอำนวยการสรรหากำหนด

ข้อ 16 การประชาสัมพันธ์ในการหนึ่งเสียงของผู้สมัครให้กระทำได้ภายในบริเวณ มหาวิทยาลัย ตั้งแต่เวลา 06.00-18.00 น.

ข้อ 17 การปราศรัย ประชาสัมพันธ์ในการหนึ่งเสียงของผู้สมัครให้กระทำพร้อม กัน โดยการค้าเนินการของคณะกรรมการอำนวยการสรรหา

ข้อ 18 นับแต่วัน ประกาศรายชื่อผู้สมัคร ห้ามผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนหนึ่ง เสียง จัดกิจกรรมในลักษณะการเลื่องสังสรรเพื่อประชาสัมพันธ์หนึ่งเสียง ในบริเวณ มหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัย

ข้อ 19 ห้ามมิให้ผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนหนึ่งเสียง ประชาสัมพันธ์ในการหนึ่ง เสียงโดยให้อามิส สินจ้าง รางวัล หรือกระทำการข่มขู่ บังคับ ชูเชื้อ ให้ผู้มีสิทธิลงคะแนน หนึ่งเสียงลงคะแนนหนึ่งเสียงให้

ข้อ 20 นับแต่วันประกาศรายชื่อผู้สมัคร ห้ามอาจารย์ผู้บรรยายในชั้นเรียน บรรยาย ให้คุณให้โทษแก่ผู้สมัครคนใดคนหนึ่ง

ข้อ 21 นับแต่วันประกาศรายชื่อผู้สมัคร ห้ามผู้บังคับบัญชาส่วนราชการต่าง ๆ ใน มหาวิทยาลัยกระทำการใด ๆ ที่สื่อไปในลักษณะชักจูงให้ผู้ใดบังคับบัญชา กระทำการอันเป็น การให้คุณให้โทษแก่ผู้สมัครคนใดคนหนึ่ง

หมวด 5

บทกำหนดโทษ

ข้อ 22 ผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนหนึ่งเสียงรายใดฝ่าฝืน ตามข้อ 11.3 ข้อ 15 ข้อ 16 และข้อ 17 ให้คณะกรรมการอำนวยการสรรหามีอำนาจเรียกผู้สมัครและผู้มีสิทธิ

ลงคะแนนหยั่งเสียง มาสอบข้อเท็จจริง และว่ากล่าวตักเตือนโดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร และประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ข้อ 23 ผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียง รายใดฝ่าฝืน ตามข้อ 11.3 ข้อ 18 ข้อ 19 ข้อ 20 และข้อ 21 ให้คณะกรรมการอำนาจการสรรหา เสนออธิการบดี โดยความเห็นชอบของนายกสภามหาวิทยาลัยวินิจฉัยสั่งการเพื่อลงโทษทางวินัย

ข้อ 24 ถ้าผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียง รายใดฝ่าฝืน ข้อ 22 และข้อ 23 โดยจัดแจ้ง ให้คณะกรรมการอำนาจการสรรหาเสนออธิการบดีโดยความเห็นชอบของนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาตัดสินคดีของผู้สมัครและผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียงและลงโทษทางวินัย

ประกาศ ณ วันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ.2534

(ศาสตราจารย์ ประภาศน์ อวยชัย)

นายกสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
(ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2534

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2534

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 17(7) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 สภามหาวิทยาลัยจึงตราระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534"

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกความในข้อ 5 แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยรามคำแหง ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2534 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน

"ข้อ 5 ผู้สมัครต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ข้อ 11(ก) แห่งกฎทบวง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507 และมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 และต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

- 5.1 ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย
- 5.2 ไม่เป็นกรรมการ กรรมการบริหาร กรรมการกลางของพรรคการเมืองหรือกลุ่มการเมืองในปัจจุบัน
- 5.3 ต้องสามารถอุทิศเวลาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ โดยรับตำแหน่งประจำในฐานะอธิการบดีเพียงตำแหน่งเดียว
- 5.4 ไม่เป็นกรรมการบริหาร กรรมการผู้จัดการ กรรมการ

ของบริษัท หรือห้างหุ้นส่วน หรือมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับกลุ่มธุรกิจใด ๆ ซึ่งดำเนินธุรกิจ
เกี่ยวข้องกับค้าขายคลังหรือแข่งขันกับมหาวิทยาลัย

5.5 มีสุขภาพพลานามัยดี ไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่
โดยต้องมีใบรับรองแพทย์จากโรงพยาบาลของรัฐ ที่ออกให้ระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน"

ข้อ 4 ให้อธิการบดีรักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2534

(ศาสตราจารย์ ประภาศน์ อวยชัย)

นายกสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

14. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี

พ.ศ. 2529

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 15(2) และ (6) และมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำหนดข้อบังคับ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้ เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี พ.ศ. 2529"

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

"สภามหาวิทยาลัย" หมายถึง สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

"สภาวิชาการ" หมายถึง สภาวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

"นายกสภามหาวิทยาลัย" หมายถึง นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

"อธิการบดี" หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

"คณะกรรมการเสนอแต่งตั้ง" หมายถึง คณะกรรมการเสนอแต่งตั้งอธิการบดี

ข้อ 4 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติ นอกเหนือจากคุณสมบัติที่กำหนดไว้ตามมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2521 แล้ว ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควรมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

4.1 มีความรู้ ความเข้าใจ และศรัทธาในระบบการศึกษาทางไกลและปณิธานของมหาวิทยาลัย

4.2 มีผลงานและสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับนับถือในวงวิชาการและวิชาชีพที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง

4.3 มีความสามารถทางด้านบริหารโดยมีสัมฤทธิ์ผล และประสบการณ์ด้านบริหารสูง เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4.4 มีความเป็นผู้นำในการทำงานเป็นหมู่คณะ มีใจกว้างขวางยอมรับ

พึงข้อคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์และมีประวัติอันดีงาม

4.5 มีความเสียสละและสามารถทูลเกล้าฯ เวลาให้กับงานในหน้าที่อธิการบดี ได้เต็มที่

4.6 ไม่เป็นผู้ที่มีผลประโยชน์อันอาจขัดแย้งต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย

4.7 ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องหรือฝักใฝ่ในทางการเมือง อันอาจมี ผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ข้อ 5 วิธีการเสนอแต่งตั้ง ให้มีคณะกรรมการเสนอแต่งตั้งคณะหนึ่ง ซึ่งสภา มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง เป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้แทนสภาวิชาการ เป็นกรรมการ และเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเป็นกรรมการและเลขานุการ ให้คณะกรรมการ เสนอแต่งตั้ง มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1 ประเมินสถานการณ์และความต้องการของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็น พื้นฐานในการพิจารณาเสนอแต่งตั้งอธิการบดี

5.2 ประมวลรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่กำหนดไว้ในข้อ 4 และพิจารณาประเมินและกลั่นกรองเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด จำนวน 1 ชื่อ

5.3 เสนอชื่อพร้อมประวัติและผลงานของผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดนั้น ต่อสภาวิชาการเพื่อความเห็นพ้อง หากสภาวิชาการมีมติโดยเสียงข้างมากของกรรมการ สภาวิชาการทั้งหมดเห็นพ้องด้วย จึงจะนำชื่อผู้นั้นเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง เป็นอธิการบดี หากสภาวิชาการมีมติไม่เห็นพ้องด้วย ก็ให้คณะกรรมการเสนอแต่งตั้งดำเนินการใหม่

5.4 สอบถามความสมัครใจของผู้ที่ผ่านความเห็นพ้อง ตามข้อ 5.3 ก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้ง

ข้อ 6 การเสนอแต่งตั้งและการพิจารณาแต่งตั้งอธิการบดีให้กระทำเป็นการลับ และจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า 90 วัน ก่อนที่ผู้ดำรงตำแหน่งอยู่จะหมดวาระ การดำรงตำแหน่ง

ข้อ 7 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

ประกาศ ณ วันที่ 15 สิงหาคม 2529

(ลงนาม) เกษม สุวรรณกุล

(นายเกษม สุวรรณกุล)

นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

15. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2537

เพื่ออนุวัติการให้เป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา 22 และมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2535 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16(7) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2535 สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในการประชุมครั้งที่ 2/2537 เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2537 จึงมีมติให้ออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2537)

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

"มหาวิทยาลัย" หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

"สภามหาวิทยาลัย" หมายถึง สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

"อธิการบดี" หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

"คณะกรรมการสรรหา" หมายถึง คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 4 ให้นำขสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

ข้อ 5 การดำเนินการสรรหาอธิการบดีเพื่อพิจารณาคำเนิการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จไม่น้อยกว่า 3 เดือน ก่อนที่ที่อธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งอยู่จะครบวาระการดำรงตำแหน่ง

ข้อ 6 ให้มีคณะกรรมการสรรหาคณะหนึ่งซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคนเป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการหนึ่งคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำหนึ่งคน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒีสองคนเป็นกรรมการให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหามีหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1 ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์สภาพความต้องการ ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย



และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาสรรหาอธิการบดี

7.2 กำหนดวิธีการรับการเสนอชื่อ การรับสมัคร และการเสาะหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้กว้างขวางที่สุด โดยไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งหรือหยุ่งเสียด

7.3 ประมวลประวัติและผลงาน รวมทั้งพิจารณาการณ์กรองและประเมินคุณสมบัติของบุคคลที่ได้อาชื่อมาตาม 7(2) เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดเสนอสภามหาวิทยาลัยตามจำนวนที่คณะกรรมการเห็นสมควร

ข้อ 8 ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 และควรมีคุณลักษณะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

8.1 เป็นผู้ที่เข้าใจและยึดมั่นในหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย

8.2 เป็นผู้ที่มีความเป็นนักวิชาการและเป็นที่ประจักษ์ชัดว่ามีความรู้ความสามารถและความสำเร็จทางด้านการบริหารเป็นอย่างดี

8.3 เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งในและนอกประเทศ

8.4 เป็นผู้ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์อื่นอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย

8.5 เป็นผู้ที่สามารถสละเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีได้เต็มที่

ประกาศ ณ วันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2537

(ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาน)

นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

16. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2537

เพื่ออนุรักษ์การให้เป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา 22 และมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 16(7) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535 สภามหาวิทยาลัยจึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ.2537)

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

"มหาวิทยาลัย" หมายถึง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

"สภามหาวิทยาลัย" หมายถึง สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

"อธิการบดี" หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

"คณะกรรมการสรรหา" หมายถึง คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี

ข้อ 4 ให้นำสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

ข้อ 5 การดำเนินการสรรหาอธิการบดีเพื่อพิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนที่วาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะหมดลงไม่น้อยกว่า 3 เดือน

ข้อ 6 ให้มีคณะกรรมการสรรหาคณะหนึ่งซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคนเป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการหนึ่งคน กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำหนึ่งคน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒีสองคนเป็นกรรมการ ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยยังมิองค์ประกอบไม่ครบถ้วน ตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่งประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยคนหนึ่งเป็นประธาน

กรรมการสรรหา กรรมการสภามหาวิทยาลัยสองคนและผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัยสองคนเป็น กรรมการ ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เลขาธิการ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1 ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ภาพความต้องการ ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาสรรหาอธิการบดี

7.2 กำหนดวิธีการรับการเสนอชื่อ การรับสมัคร และการเสาะหาผู้ที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้กว้างขวางที่สุด โดยไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งหรือหึงเสียง

7.3 ประมวลประวัติและผลงาน รวมทั้งพิจารณากลับกรรองและประเมิน คุณสมบัติของบุคคลที่ได้รายชื่อมาตาม 7.2 เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดเสนอสภามหาวิทยาลัย ตามจำนวนที่คณะกรรมการเห็นสมควร

ข้อ 8 ผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 23 แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 และควรมีคุณลักษณะเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

8.1 เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและยึดมั่นในหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย

8.2 เป็นผู้ที่มีความเป็นนักวิชาการและเป็นที่ประจักษ์ชัดว่ามีความรู้ ความสามารถและความสำเร็จทางด้านการบริหารเป็นอย่างดี

8.3 เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งในและนอกประเทศ

8.4 เป็นผู้ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์อันอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย

8.5 เป็นผู้ที่สามารถสละเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีได้เต็มที่

ประกาศ ณ วันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2537

(นายสุเทพ อัครถาวร)

รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

17. มหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่ง ยังไม่มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือเกณฑ์การสรรหา อธิการบดี เพราะการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2535 ซึ่งมีสาระเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่ง อธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนี้

มาตรา 35 ให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผู้บริหารสถาบันคนหนึ่งเป็นผู้ปกครอง บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และมติที่สภาสถาบันกำหนดหรือ มอบหมายและจะมีรองผู้บริหารสถาบันคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อกำหน้าที่และรับผิดชอบ ตามที่ผู้บริหารสถาบันมอบหมาย

มาตรา 36 การแต่งตั้งผู้บริหารสถาบัน สภาสถาบันต้องแต่งตั้งจากผู้ที่มีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 37 และส่งสำเนาคำสั่งและหลักฐานประกอบการแต่งตั้ง ให้ทบวงมหาวิทยาลัยทราบภายในหนึ่งเดือนนับแต่วันแต่งตั้ง

(ตามมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 บัญญัติว่า

ให้ผู้บริหารสถาบันที่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีให้เป็นผู้บริหารสถาบันอยู่ก่อน หรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้คงดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันต่อไปได้และไม่ให้นำความ ในมาตรา 37 (3) และ (5) มาใช้บังคับกับบุคคลดังกล่าวจนกว่าจะพ้นจากตำแหน่ง)

มาตรา 37 ผู้บริหารสถาบันต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

- (1) มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบห้าปี
- (2) สำเร็จการศึกษาชั้นปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหาร ในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าชั้นปริญญาโทหรือ เทียบเท่า

(3) ไม่เป็นโรคตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

(4) ไม่เป็นผู้มีหรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี

- (5) ไม่เป็นผู้ฝึกฝัหรือเลื่อมใสในลัทธิที่เป็นภัยต่อความมั่นคงหรือความปลอดภัยของประเทศ หรือขัดต่อระบบการปกครองตามรัฐธรรมนูญ
- (6) ไม่เป็นผู้กบฏหรือจี้เพื่อนไม่สมประกอบ
- (7) ไม่เป็นผู้เคยถูกออกจางานหรือราชการเพราะมีความผิด เว้นแต่รัฐมนตรีเห็นว่าความผิดนั้นไม่ขัดต่อการเป็นผู้บริหารสถาบัน
- (8) ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด หรือโดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่คณะกรรมการสถาบันเห็นว่าไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความผิดที่จะกระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

กฎกระทรวง

ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2526)

ออกตามความในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

พ.ศ.2522

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 7 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยออกกฎกระทรวงไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 เมื่อสภาสถาบันมีมติให้แต่งตั้งผู้ใดเป็นผู้บริหารสถาบันแล้ว ให้ผู้นั้นยื่นคำขอรับใบอนุญาต ตามแบบ ทม.10 ที่กฎกระทรวงนี้ พร้อมทั้งแนบเอกสารหลักฐาน ดังต่อไปนี้

- (1) มติของสภาสถาบัน
- (2) แบบรายการประวัติย่อของผู้ขอรับใบอนุญาต
- (3) หลักฐานแสดงคุณสมบัติของผู้ขอรับใบอนุญาต
- (4) ใบรับรองแพทย์ของผู้ขอรับใบอนุญาต
- (5) สำเนาทะเบียนบ้านของผู้ขอรับใบอนุญาต
- (6) รูปถ่ายครึ่งตัว หน้าตรง ไม่สวมหมวกของผู้ขอรับใบอนุญาต ขนาด

5 x 6 เซนติเมตร ซึ่งถ่ายมาแล้วไม่เกินหกเดือน จำนวนสามรูป

ข้อ 2 ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันที่จะอนุญาตให้มีได้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ถือเกณฑ์ดังนี้

- (1) อธิการบดี สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดสอนสูงกว่าระดับปริญญาตรี
- (2) อธิการ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับปริญญาตรี
- (3) ผู้อำนวยการ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่เปิดสอนระดับ

ประกาศนียบัตร และอนุปริญญา หรือเทียบเท่า

ข้อ 3 ใบอนุญาตเป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้ใช้แบบ ทม.11 ทำส
กฏทบวงนี้

ให้ไว้ ณ วันที่ 25 เมษายน 2526

(ลงชื่อ) เกษม สุวรรณกุล

(นายเกษม สุวรรณกุล)

รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

(คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 100 ตอนที่ 79 ลงวันที่ 13 พฤษภาคม 2526)

ภาคผนวก ค

การอภิปรายกลุ่มระดมความคิด

ของ

ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านอุดมศึกษา

การระดมความคิด

เรื่อง

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2536

ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการระดมความคิด

1. ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
 2. ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ นิพนธ์เสวีธรรม อธิการบดีมหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ และอาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประกอบ คูปรัดน์ อธิการบดี ฝ่าย
วิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอาจารย์ประจำภาควิชาอุดมศึกษา
 4. ภาราดา ประทีป โกมลมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
 5. ศาสตราจารย์ คุณหญิง นงเยาว์ ชัยเสรี อธิการบดี มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์ และเป็นศาสตราจารย์ ระดับ 10 ของคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 6. รองศาสตราจารย์ ดร. ประยุทธ์ ศรีประสาธน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชา
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และผู้ประสานงานโครงการบัณฑิตศึกษา
 7. รองศาสตราจารย์ มานัส บุญยิ่ง รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 8. รองศาสตราจารย์ ดร. สมพงษ์ ชูมาก ประธานสภาคณาจารย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สิ้นลาวัฒน์ คณบดีคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย และอาจารย์ประจำภาควิชาอุดมศึกษา กล่าวต้อนรับผู้ร่วมระดมความคิด
โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุกัญญา ไชวโกล รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการระดมความคิด

สาระสำคัญการระดมความคิด

1. ปาฐกถานำ โดย ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

ประเด็นการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย หรือการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีประเทศไทย เนื่องจากมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในระบบราชการและมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีพระราชบัญญัติเป็นพื้นฐาน เริ่มจากพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากนั้นมหาวิทยาลัยอื่นได้ดำเนินตามโดยเปลี่ยนเพียงชื่อของพระราชบัญญัติเท่านั้น

ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยทุกแห่งได้กำหนดตำแหน่งอธิการบดีไว้ในเชิงที่มีลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่วนมากได้แก่

1. กำหนดคุณสมบัติทางวิชาการ เช่น มีวุฒิปริญญาเอก ฯลฯ เมื่อเทียบกับอธิบดีของกรมต่าง ๆ ปรากฏว่ามีได้กำหนดไว้เลย แสดงว่าเจตนารมณ์ของกฎหมายได้เน้นคุณสมบัติของอธิการบดีด้านนี้ไว้โดยเฉพาะ (กรณีที่อธิการบดีคนใดยังไม่ได้ปริญญาทางการศึกษา เช่น ปริญญาเอก ก็ต้องมีการมอบปริญญาเอกกิตติมศักดิ์ให้)

2. เป็นตำแหน่งที่มีวาระ เช่น 2 ปี หรืออื่น ๆ แต่อธิบดีกรมอื่น ๆ มิได้กำหนดวาระไว้เลย ทั้งนี้เพราะเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแต่เดิมมีตำแหน่งเลขาธิการและให้อำนาจเลขาธิการไว้มาก อธิการบดีเพียงกำหนดนโยบายบริหารมหาวิทยาลัยเท่านั้น ต่อมาได้ยกเลิกระบบเลขาธิการทำให้อธิการบดีมีลักษณะการบริหารที่เข้มแข็งขึ้นและมีทีมงานเอง ถือเป็นกาเปลี่ยนบทบาทของอธิการบดีที่เป็นทั้งวางนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ

เมื่อวิเคราะห์แล้วตำแหน่งอธิการบดีได้มาโดยกฎหมายและกฎหมายได้กำหนดวิธีการและคุณสมบัติไว้อย่างชัดเจน ส่วนเรื่องอายุหรือการเกษียณก็ไม่ได้กำหนดไว้ รวมถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งต้องใช้จารีตประเพณีมาพิจารณาประกอบด้วย

สำหรับกรณีผู้แย้งเกี่ยวกับอธิการบดีควรมาจากข้าราชการประจำ เพราะอธิการบดีต้องบริหารข้าราชการประจำ และควรเป็นคนในมหาวิทยาลัยด้วยนั้น เมื่อพิจารณาในกฎหมายไม่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นจึงไม่ห้ามเรื่องอายุหรือการเกษียณอายุ รวมทั้งการเป็นคนในมหาวิทยาลัยด้วย

กฎหมายดังกล่าวมีจุดอ่อน 2 ประการคือ

1. กฎหมายบัญญัติไว้เพื่อเปิดทางให้เลือกผู้บริหารได้กว้างขวาง แต่ได้จำกัดเรื่องประสบการณ์การสอนไว้ จึงทำให้มีลักษณะแคบลง ถ้าเราต้องการผู้บริหารมืออาชีพย่อมไม่ควรจำกัดเรื่องประสบการณ์และระดับการศึกษา และควรให้สภามหาวิทยาลัยกลั่นกรองโดยไม่ต้องเขียนเป็นข้อกำหนดไว้

2. ตำแหน่งอธิการบดีเป็นตำแหน่งไม่มีเงินเดือน เพราะรับเงินเดือนต้นสังกัดหรือตำแหน่งเดิมเพียงแต่ได้ค่าตำแหน่งเพิ่มขึ้น ทำให้เงินเดือนไม่มาก ผู้บริหารมืออาชีพเก่ง ๆ จึงไม่ต้องการมาเป็นอธิการบดี คงมีเพียงนักวิชาการที่อายุมากหรือเกษียณอายุแล้วมาเป็นอธิการบดี ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรให้เงินเดือนอธิการบดีมากขึ้นเพียงพอที่จะดึงดูดผู้บริหารมืออาชีพมาเป็นอธิการบดีได้

แต่ที่เป็นอยู่นี้ไม่มีโอกาสได้ผู้บริหารมืออาชีพเลย เพราะเงินเดือนไม่จูงใจและยังมีวาระการดำรงตำแหน่งกำกับไว้อีกด้วย

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

เดิมประเทศไทยใช้การแต่งตั้งโดยแท้ (สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเอง) ต่อมาจึงเข้าสู่การกำหนดวิธีเป็นระบบเปิดมากขึ้น มีการกลั่นกรองมากขึ้น ให้บุคคลภายในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมมากขึ้นกว่าเดิม

เมื่อเกิดแนวคิดมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล (มหาวิทยาลัยอิสระไม่อยู่ในระบบราชการ) ประมาณ 28 ปีที่ผ่านมา ได้ให้ความสำคัญกับอธิการบดีมากขึ้น โดยยกเลิกตำแหน่งเลขาธิการมาใช้ตำแหน่งรองอธิการบดีแทน

ปี พ.ศ. 2516 เกิดระบบเลือกตั้งอธิการบดีโดยตรงที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงและมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทำให้มี 2 วิธีผสมกันไป สำหรับวิธีการสรรหาวิทยาลัยจะกำหนดหลักเกณฑ์เรียกว่า "ข้อกำหนด" โดยประเมินสถานการณ์ พยายามหาคนมาเป็นอธิการบดีให้กว้างขวาง เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย จากนั้นจะมีขั้นตอนแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยในลำดับต่อไป

สรุปประเทศไทยมีวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี 2 ลักษณะ คือ สภาสรรหาแบบเลือกตั้งกับสภาสรรหาแบบประชามติ เช่น NIDA (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์)

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ของสถาบัน East West Center นำรายชื่อผู้ที่จะเป็นอธิการบดี 3 คน เสนอคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย จากนั้นให้มาพบกับกลุ่มบุคคลของมหาวิทยาลัยตามขั้นตอนต่าง ๆ คณะกรรมการจะตัดสินเป็นขั้นสุดท้าย (บางสถาบันจ้างเอกชนหรือบริษัทสรรหาอธิการบดีก็มี)

สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (เอ.ไอ.ที.) ใช้ระบบสรรหาอย่างกว้างขวางในรูปคณะกรรมการ โดยจ่ายค่าตอบแทนสูง ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง และจะเลิกจ้างเมื่อใดก็ได้

ปัญหาของวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย วิธีการเลือกตั้งหรือแบบประชามติจากประชากรในมหาวิทยาลัย มีปัญหาหลายอย่าง เช่น การเล่นพรรคเล่นพวก หรือเมื่ออธิการบดีหมดวาระแล้วมักจะเข้ากับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยนั้นได้ลำบาก

ความเห็นสำหรับประเทศไทย ควรเป็นการสรรหาระบบเปิด มีวิธีการเห็นพ้องจากประชากรในมหาวิทยาลัยโดยไม่ต้องเลือกตั้ง กล่าวคือ

1. เมื่อตำแหน่งอธิการบดีว่างลง สภามหาวิทยาลัยควรประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดี ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยที่กำลังมีปัญหาควรรหาคนประสาคนที่มีความเด็ดขาดในการบริหาร แต่ถ้ามหาวิทยาลัยที่กำลังพัฒนา ควรหาคนที่สามารถโน้มน้าวการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาได้อย่างดี ดังนั้นการประเมินสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นมากที่สุด
2. เปิดให้มีการสมัครโดยตรงอย่างกว้างขวาง พร้อมกับมีการเสาะแสวงหากู้ไปกับการสมัครนั้นด้วย
3. มีการกลั่นกรอง โดยใช้การประเมินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้
4. การเห็นพ้อง ต้องทำให้ประชากรในมหาวิทยาลัยเห็นพ้องด้วยให้มากที่สุด เพราะอธิการบดีต้องทำงานกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ซึ่งในกรณีของต่างประเทศจะนำผู้สมัครมาแสดงตัวต่อบุคคลในมหาวิทยาลัย ให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นได้รับรู้และแสดงความคิดเห็นตามขั้นตอนต่าง ๆ จนได้ข้อมูลเพียงพอแล้ว ให้คณะกรรมการพิจารณานำชื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องมีการเลือกตั้ง
5. สภามหาวิทยาลัย รับเรื่องพิจารณาตามขั้นตอนต่อไป

ปัญหาของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

มักได้อธิการบดี 2 แบบ คือ จากบุคคลในมหาวิทยาลัย เช่น เลื่อนมาจากคณบดี กับคนที่เกษียณอายุแล้วที่เป็นคนในมหาวิทยาลัยนั่นเอง ไม่เคยได้ผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอก มาเป็นอธิการบดีเลย

แนวทางแก้ไขต้องแก้พระราชบัญญัติและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งมาวิเคราะห์ระบบ การบริหารมหาวิทยาลัยเสียใหม่

ระดมความคิดจากผู้ทรงคุณวุฒิ
เวลา 10.00-12.00 น.

2. ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ นพรัตน์เสวีธรรม

ได้เสนอความเห็นใน 2 ประเด็นคือ คุณสมบัติของอธิการบดี และวิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย

1. คุณสมบัติของอธิการบดี ควรมีลักษณะดังนี้

1.1 เป็นผู้นำทางวิชาการ อธิการบดีต้องใช้บารมีทางวิชาการจึงจะทำให้ผู้อื่นเชื่อหรือทำตามได้

1.2 มีความสามารถในการบริหารพอสมควร เพราะงานของอธิการบดีเกี่ยวข้องกับการบริหารมาก ควรรู้เรื่องการบริหารด้วย โดยระหว่างที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะมีสิ่งซึ่งประสิทธิภาพของอธิการบดี จากการพัฒนาการบริหารว่ามีปัญหาใดหรือไม่ และมหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

1.3 มีทัศนวิสัยหรือจินตนาการในการบริหารมหาวิทยาลัย ต้องทราบว่สังคมมีแนวโน้มอย่างไร และควรปรับการบริหารไปในทิศทางใด การบริหารของอธิการบดีต้องมีลักษณะมองการณ์ไกล มิใช่พิจารณาหรือบริหารแต่งานประจำเท่านั้น

ตัวอย่างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เดิมมีสาขาวิชาสังคมศาสตร์ จึงควรจินตนาการให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าขยายเป็นแพทยและวิศวกรรมศาสตร์ด้วย

สำหรับคุณสมบัติด้านอื่น ๆ นั้นเป็นเพียงส่วนเสริมลักษณะของอธิการบดี

2. วิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดี มีสาระสำคัญดังนี้

2.1 ให้พิจารณาว่าต้องการคนมาทำงานอย่างไร และต้องการอธิการบดีแบบใด

2.2 โครงสร้างการบริหารงานเป็นอย่างไร เดิมมหาวิทยาลัยมีตำแหน่งเลขาธิการดูแลงานบริหารทั้งหมด อธิการบดีเพียงแต่กำหนดนโยบาย อธิการบดีจึงไม่มีโอกาสบริหารงานใด ๆ ได้มากนัก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงฐานะของอธิการบดี อาจารย์ที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดีจึงไม่มีความชำนาญในการบริหาร

สำหรับระบบที่ดีที่สุด คือ การสรรหาอย่างแท้จริง เพราะ

1. จะได้คนดี
2. คนที่จะมาเป็นอธิการบดีจะมีแต่คนดี
3. ตั้ระบบพรรคพวก ที่ให้คุณให้โทษได้มาก

การเลือกตั้งจะมีระบบพรรคพวก และหน้บุญคุณแก่กัน มีระบบการเมืองมากขึ้น เกิดแตกความสามัคคีได้ ดังนั้นวิธีการที่ดีที่สุด คือ ระบบสรรหาอย่างแท้จริง ให้ประชาคมมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมรับรู้ ส่วนด้านอื่น ๆ มหาวิทยาลัยจะกำหนดเองตามความเหมาะสม

ความต่อเนื่องของการดำรงตำแหน่งควรจะมี เพื่อจะได้ดำเนินงานตามโครงการให้เสร็จสิ้น เพราะถ้าวาระไม่ต่อเนื่องจะขัดขวางต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปด้วย ในต่างประเทศมีระยะเวลาาน เช่น 10 ปี เช่น ประเทศออสเตรเลีย มีการคัดเลือกอธิการบดีอย่างละเอียด และไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง ทำให้การทำงานต่อเนื่อง ด้วยการใช้อธิการบดีสภามหาวิทยาลัยตรวจสอบและมีอำนาจให้อธิการบดีพ้นจากตำแหน่งได้

ในประเทศไทย ทุกมหาวิทยาลัยล้วนมีปัญหาเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ยกเว้นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ บุปรินทร์

เห็นด้วยกับแนวคิดของ ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ พิพัฒนเสวีธรรม โดยควรแก้โครงสร้างระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ และการบริหารมหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการคือ

1. เงิน หรือค่าตอบแทนของตำแหน่งอธิการบดี ต้องมีมากเพียงพอและเหมาะสม แต่ก็ เป็นเพียงส่วนหนึ่ง มิใช่เป็นปัจจัยสำคัญเพียงอย่างเดียว
2. ความสำเร็จในการบริหาร ต้องมีเงื่อนไขที่ดีโดยไม่มีระบบกลไกของระบบราชการมาขัดขวาง ความสำเร็จของอธิการบดีคือ เรื่องหลักที่เป็นทิศทางของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น การขยายตัวของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หรือการยกระดับการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ หรืองานวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคมได้
3. มีสภาพแวดล้อมที่ดี คือมีอำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้สะดวก ซึ่งมาจากสภามหาวิทยาลัยต้องทำงานควบคู่กับอธิการบดี อย่างทันท่วงทีและเต็มที่ หากสภา

มหาวิทยาลัยยังเป็นบุคคลภายในที่อาจารย์เลือกเข้าไป คงเป็นคณะกรรมการที่อ่อนมาก เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของคนในเท่านั้น จึงควรพยายามหาบุคคลภายนอกที่กล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจร่วมกับอธิการบดีได้โดยไม่ต้องเกรงใจใคร

4. ได้รับความชื่นชอบ หรือได้รับความนิยมนจากคนในมหาวิทยาลัยในระยะยาว เช่น มีการจารึกชื่ออธิการบดีที่ห้องสมุด หรืออาคารเรียน ไว้เป็นอนุสรณ์

ขณะนี้เราต้องการอธิการบดีแบบใด

เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐต่างจากมหาวิทยาลัยเอกชน จึงต้องการนักกลยุทธ์ทางการเมือง ใช้การโน้มน้าวทางการเมืองให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงโดยไม่เกิดความริ้วรานในมหาวิทยาลัย

อธิการบดีใน 4-5 ปีข้างหน้า คือ อธิการบดีที่สามารถนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการได้ และสร้างความไว้วางใจให้คนในมหาวิทยาลัยเชื่อว่าทุกคนจะได้รับการดูแลเป็นอย่างดี ซึ่งต้องมีฐานสนับสนุนจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่เพียงพอ

4. ภาระค่าประทีป โภคณมาศ

เนื่องจากมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญเป็นขององค์กรทางศาสนา จึงมีปัจจัยของการสรรหาอธิการบดีดังนี้

1. ต้องทราบบทบาทของอธิการบดีว่ามีอย่างไร กล่าวคือ ต้องมีความสามารถเชื่อมโยงระหว่างการจัดการกับการปกครองได้ และต้องเชื่อมโยงโลกภายในกับโลกภายนอกได้ การที่อธิการบดีต้องเป็นตัวเชื่อมเพราะปัญหาต่าง ๆ มาจากคน การปกครองคนจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่อธิการบดีจะต้องเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายการจัดการกับฝ่ายการปกครอง โดยต้องมีความยุติธรรม และทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาเป็นขั้นสุดท้าย

2. ต้องทราบว่าภาระการสอนเป็นอย่างไร แม้ภารกิจการสอนจะเป็นของอาจารย์ แต่มหาวิทยาลัยในประเทศไทยเป็นการจัดองค์การแบบวิสาหกิจ อธิการบดีต้องมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ให้อำนาจหน้าที่อธิการบดีควบคุมทุกอย่าง จึงมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกด้าน

3. ต้องมีความใกล้ชิดกับองค์กรทางศาสนา เพราะเป็นขององค์กรศาสนาโดยมี

รัฐธรรมนูญของศาสนาที่ใช้มานานถึง 12 ปีเป็นพื้นฐาน เน้นให้อธิการบดีต้องเป็นคาทอลิก และเป็นผู้มีความเชื่อในศาสนา มีจริยธรรม ประชาชนให้การยอมรับ นอกจากนี้ต้องสาบานตนให้กับการศึกษาตลอดชีวิต

คุณสมบัติหรือบุคลิกของอธิการบดี

คุณสมบัติของอธิการบดีขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัยจะพึงกำหนด แต่ตามความเห็นนั้น อธิการบดีควรมีคุณสมบัติหรือบุคลิกดังนี้

1. สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เพราะอธิการบดีต้องบริหารและปกครองคนในมหาวิทยาลัย
2. เป็นผู้ที่มีทัศนวิสัยดี มีญาณพิเศษสามารถมองการณ์ไกลในอนาคตได้ ซึ่งจะนำสถาบันไปสู่การพัฒนา
3. มีความเข้าใจการศึกษา คือ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถนำสถาบันไปสู่ความเป็นเลิศได้
4. เป็นผู้มองโลกที่ดี เป็นนักต่อสู้ และเป็นนักวางแผนไปพร้อม ๆ กัน
5. มีคุณธรรม ตามมโนธรรมของสังคม

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีนั้น มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญไม่ได้กำหนดวาระไว้ โดยคณะกรรมการขององค์กรทางศาสนาจะพิจารณาเตรียมหาอธิการบดีคนต่อไปไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรือมหาวิทยาลัยแสตนฟอร์ด ฯลฯ เป็นต้น

การระดมความคิดช่วงบ่าย

เวลา 13.00-16.00 น.

5. ศาสตราจารย์ คุณหญิงนางเฮวี่ ชัยเสรี

ในด้านการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่ผ่านมา มักจะมีปัญหามาตลอด แต่ควรมีหลักการสำคัญดังนี้

1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี ซึ่งมีหลายวิธี ได้แก่

1.1 การเลือกตั้ง อาจเรียกว่า "การสรรหา" โดยประชากรของ

มหาวิทยาลัยลงมติเลือกตั้งโดยตรง

1.2 มีผู้แทนเข้าไปเลือก ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีตัวแทน

ของบุคลากร สาย ก. สาย ข. สาย ค. นักศึกษา และศิษย์เก่า โดยตัวแทนของแต่ละกลุ่ม จะเข้ามาอยู่ในคณะกรรมการสรรหา ซึ่งคณะกรรมการสรรหาจะเลือกอธิการบดีต่อไป

สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้วิธีผสม คือ มีทั้งเลือกตั้งและแต่งตั้ง

คณะกรรมการสรรหาประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนสภาคณาจารย์ คณบดี โดยคณะกรรมการสรรหาจะพบกับกลุ่มบุคคล 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และศิษย์เก่า จากนั้นหาคะแนนสูงสุด 3 ชื่อของแต่ละกลุ่ม (รวมเป็น 12 ชื่อ) นำมาเลือกรอบสอง (อาจได้ชื่อซ้ำก็ได้) ให้ประชากรของมหาวิทยาลัยทุกคนเลือกเอาคะแนนสูงสุด 3 ชื่อ ทาบตามบุคคลที่มีรายชื่อทั้งสามว่าจะรับเป็นอธิการบดีหรือไม่ ถ้ารับก็ให้แถลงนโยบาย แล้วนำมาเลือกอีกครั้งให้เลือกเพียง 1 ชื่อ กรณีที่สภามหาวิทยาลัยอาจไม่รับชื่อที่เสนอไปได้ ดังนั้นอาจเสนอไปสองหรือสามชื่อ เพื่อสภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ

2. วิธีการดีเมื่อใช้การเลือก แต่ในทางปฏิบัติมีปัญหามาก เพราะมีการหาเสียงด้วยการนำแนวทางของนักการเมืองมาใช้มากขึ้น

3. คนที่เข้ามารับเลือก ต้องเป็นที่รู้จักของประชากรในมหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของอธิการบดี

คงไม่ต้องเลิศเลอมากนัก แต่ควรมีความสุจริตธรรมและเข้าใจการบริหาร หรือต้องผ่านหลักสูตรนักบริหารมาก่อน ส่วนสาระสำคัญอื่น ๆ ไม่ค่อยมีปัญหาสำหรับตัวอธิการบดี แต่

จะมีปัญหาในเรื่องการเลือกรองอธิการบดีมากกว่า ดังนั้นในโอกาสต่อไปควรมีการเลือกรองอธิการบดีไปพร้อม ๆ กันด้วย

6. รองศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ ศรีประสาธน์

สำหรับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช แม้จะเป็นมหาวิทยาลัยเล็ก ๆ แต่มีปัญหามากในการเลือกอธิการบดี เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้นการได้มาของตัวอธิการบดีจึงขึ้นอยู่กับนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย

คุณสมบัติของอธิการบดี

จากบทความต่างประเทศได้นำตัวอย่างของมหาวิทยาลัยคู่คี่ ที่อธิการบดีท่านหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งนานถึง 15 ปี ได้เสนอความเห็นไว้ว่า คุณสมบัติของอธิการบดีนั้นควรมีถึง 38 ข้อ แต่ที่สำคัญยกมา 6 ข้อ ดังนี้

1. มีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย
2. เป็นผู้ที่ศรัทธาต่อมหาวิทยาลัย (มิใช่เพื่อตนเอง)
3. มีประสบการณ์ในการบริหาร รู้เรื่องมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี
4. เป็นผู้เข้าถึงได้ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน
5. เป็นผู้สนใจรับฟัง (ไม่ดื้อรั้น)
6. มีไหวพริบธุรกิจ เพราะเงินและทรัพยากรจะต้องมีเพียงพอ ต้องรู้จักการหา

เงินและทรัพยากรให้มหาวิทยาลัย จะหวังแต่งบประมาณแผ่นดินอย่างเดียวไม่ได้

ความเห็นของวิทยากร

เนื่องจากอธิการบดีเป็นสัญลักษณ์ของสถาบัน ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. อุทิศตัวให้สถาบัน
2. ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ (เช่น การตั้ง

รองอธิการบดีที่เหมาะสม) ควรมีองค์กรในการตรวจสอบทีมงานของอธิการบดีด้วย กล่าวคือ ต้องมีความสามารถในการพิจารณาคนและการมอบหมายงานที่ตนเอง

3. มีความเข้าใจงานและปรัชญาของมหาวิทยาลัย ควรสนใจงานด้านการเรียนการสอนเป็นหลักใหญ่
4. เป็นผู้ที่มีการทำงานโปร่งใส เปิดโอกาสให้ตรวจสอบและเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา เพื่อทราบถึงทิศทางการทำงาน
5. มีความสามารถในการกำหนดแผนงานของนโยบาย โดยศึกษาข้อมูลและแปลความหมายออกมาเป็นแผนที่นำมาปฏิบัติได้

วิธีการได้มาซึ่งอธิการบดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้มีข้อกำหนดวางพื้นฐานของวิธีการได้มาซึ่งอธิการบดี โดยกำหนดคุณสมบัติไว้กว้าง ๆ เช่น เข้าใจการศึกษาทางไกล มีความสามารถทางวิชาการ นำการบริหารได้ เสียสละ ไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง ฯลฯ เป็นต้น ส่วนวิธีการได้มามีขั้นตอนดังนี้

1. ตั้งผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นคณะหนึ่ง โดยมีรองอธิการบดีเป็นเลขานุการกรรมการสรรหา คณะกรรมการสรรหาจะไปประเมินสถานการณ์และสภาพการดำเนินงาน ตลอดจนสอบถามความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
2. ประมวลรายชื่อ นักรายชื่อ 1 คน เสนอให้สภาวิชาการเลือกอธิการบดีสำหรับสภาวิชาการประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน มีคณบดี (ประธานสาขาวิชาต่าง ๆ) อาจารย์ผู้แทนคณะหรือสาขาวิชา ผู้อำนวยการสำนักต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะ

การสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชอยู่ในวงแคบ ดังนั้นจึงควรปรับปรุงให้มีการเสนอแผนการทำงานของผู้จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับรู้และมีโอกาสเสนอความเห็นกับสภาวิชาการพิจารณาแต่งตั้งได้ นอกจากนี้ควรเสนอรายชื่อมากกว่า 1 ชื่อ เพื่อจะได้พิจารณาสรรหาอย่างละเอียดรอบคอบและตรงกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมากที่สุด

7. รองศาสตราจารย์ มานัส บุญยัง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้วิธีการได้มาซึ่งอธิการบดีโดยการเลือกตั้งของประชากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งมักมีปัญหาขัดแย้งและเป็นข่าวอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีมีเพียง 2 ปี ทำให้มีการหาเสียงอย่างต่อเนื่องปัญหาต่าง ๆ ย่อมเกิดต่อเนื่องเช่นกัน ข้อแก้ไขไม่ให้เกิดเป็นข่าวมากนัก ควรขยายวาระของอธิการบดีเป็น 3 หรือ 4 ปี จะเหมาะสมและอาจจะลดปัญหาลงได้บ้าง

คุณสมบัติของอธิการบดี

เป็นไปตามข้อกำหนดของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

1. ต้องรู้ขอบข่ายและปรัชญาของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจแตกต่างจากสถาบันอื่น
2. รู้จุดเด่นจุดด้อยของหน่วยงาน รู้ระบบบริหารได้ดี
3. ต้องเป็นนักบริหารที่ดี ใช้คนเป็น เลือกคนทำงานได้อย่างเหมาะสม
4. ทำงานเพื่องาน และสามารถเห็นผลงานได้จริง
5. จูงใจคนได้ดี รู้จักส่งเสริมกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน
6. คลุกงาน ตรวจดูงาน อาคารสถานที่ เอาใจใส่แม้ในตัวนักการภารโรง
7. ติดตามผลงาน มีการประชุมร่วมกัน ประเมินผลการทำงานในแต่ละรอบ

สปีดคำ

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

ตามสาขตถของบุคคลภายนอกหรือคนทั่วไปอาจไม่ดึนึก แต่ความจรงแล้วเป็นเพ็ญงปัญหาของบุคคลกรในมหาวิทยาลัยเพ็ญงกลุ่มเด็ยว ไม่ใช่ปัญหาร้ายแรง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้การหยั่งเส็ญง (การเล็ยกตั้ง) มีระเบ็ยบหรือข้อกำหนดของสภามหาวิทยาลัยเป็นแนวทางการสรรหา โดยแบ่งประชากรออกเป็น 3 กลุ่ม ค็ือกลุ่มอาจารย์(บุคคลกรสาย ก.) กลุ่มของข้าราชการ (บุคคลกรสาย ข., ค.) กลุ่มนัักศึกษาปัจจุบัน

คณะกรรมการอำนวยการสรรหา ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน
2. กรรมการจากบุคคลภายใน 1 คน

3. ผู้อำนวยการสำนักหรือสถาบัน 1 คน

4. ตัวแทนของกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยกลุ่มละ 2 คน (3 กลุ่มรวม 6 คน)

มีการประชาสัมพันธ์แถลงนโยบายของผู้สมัครเป็นอธิการบดี มุ่งไปสู่บุคลากรของมหาวิทยาลัย เหมือนเป็นสัญญาประชาคมที่อธิการบดีจะต้องปฏิบัติตาม โดยนักศึกษาจะเป็นกลุ่มที่ตรวจสอบได้ดี เพราะมีอิสระในการวิจารณ์อธิการบดีได้ดีที่สุด

การได้มาซึ่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นการเลือกตั้งแบบประชาธิปไตย โดยผู้สมัครเป็นอธิการบดีต้องมาสมัครเอง และมีผู้สนับสนุนเบื้องต้น 50 คน มีบุคลากรสาย ข และสาย ค อีก 100 คน จากนั้นให้บุคลากรทั้งสามสายลงคะแนนพร้อมกัน นับคะแนนเสียงเป็น 100% นำคะแนนของทุกสายมารวมกัน ผู้สมัครคนใดได้คะแนนสูงสุดให้เสนอชื่อมาเพียงคนเดียวต่อสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งโดยไม่มีเงื่อนไข

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหงกำลังพิจารณาวิธีการอื่น ๆ ของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีว่าจะมีทางเลือกหรือวิธีใดที่เหมาะสมหรือไม่ เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัย ออกเป็นข้อกำหนดปรับปรุงแก้ไขต่อไป

8. รองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ชูมาก

การเป็นอาจารย์แตกต่างจากการเป็นข้าราชการทั่วไป ถ้าพิจารณาตามพื้นฐานด้านรัฐศาสตร์หรือสังคมวิทยาการเมือง ลักษณะของสังคมคือการต่อสู้เพื่อให้ได้อำนาจและแจกจ่ายอำนาจให้คนอื่น ๆ

บรรยากาศในมหาวิทยาลัยระยะหลังมีบรรยากาศของการแข่งขันมากขึ้น เป็นการเมืองมากขึ้น เพราะต่างมุ่งหวังในเรื่องตำแหน่ง ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังผูกพันอยู่กับระบบเก่า ๆ คนส่วนใหญ่ยังมองว่าครูอาจารย์เป็นปณิชนูปถัมภ์ แต่คนรุ่นหนุ่มสาวหรือคนรุ่นหลังมองไปอีกแบบหนึ่ง

ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 อธิการบดีถือเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบกับเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่และใหญ่ที่สุดของประเทศไทย จึงมีหลายคนต้องการเป็นอธิการบดี

คุณสมบัติของอธิการบดี

คงมีความคล้ายกับคุณสมบัติของอธิการบดีในข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ แต่ ถ้ามีคุณสมบัติมากในข้อบังคับมักเป็นเพียงอุดมคติ ในความเป็นจริงของสังคมอาจมีคุณสมบัติ ได้เพียงครึ่งเดียวก็เพียงพอแล้ว

วิธีการได้มาของอธิการบดี

สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นไปตามข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2522 ระบุให้คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีดำเนินการสรรหาอธิการบดี คณะกรรมการ ชัดนี้มีจำนวน 5 คน

ขั้นตอนการสรรหา ให้คณะ สถาบัน เสนอชื่อมาไม่เกิน 3 ชื่อ ด้วยการใช่วิธีห้อย เสียงในรอบแรก ส่วนรอบสองมีการแถลงนโยบายซึ่งผู้สมัครเป็นอธิการบดีควรเสนอตัวเข้า สมัครเพราะการทำงานต้องอุทิศตัวให้มหาวิทยาลัยมากกว่าหาประโยชน์ส่วนตัว และควร สร้างศรัทธาให้กับประชากร มีความโปร่งใส ทำงานด้วยจริงใจ

ปัญหาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคือบุคคลที่มีอายุเกิน 60 ปี จะเป็นอธิการบดีได้หรือไม่นั้น ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์อธิการบดี พ.ศ. 2522 มาตรา 20 เมื่อกำหนดให้ จุฬาลงกรณ์เป็นส่วนราชการ อธิการบดีก็ไม่ควรมีอายุเกิน 60 ปี แต่ไม่มีข้อกำหนดหรือ ข้อบังคับใดเกี่ยวกับเรื่องอายุของอธิการบดี และเคยมีการแต่งตั้งบุคคลภายนอกหรือคนที่ เกษียณอายุมาเป็นอธิการบดี นอกจากนี้การนำคนนอกมาเป็นอธิการบดีได้เคยให้เงินประจำ ตำแหน่งโดยรัฐอีกด้วย ดังนั้นเมื่อข้อปัญหานี้สภามหาวิทยาลัยได้ตีความและรับมติให้บุคคลที่มี อายุเกิน 60 ปี และคนนอกมาเป็นอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้

ประเด็นสำคัญที่ควรแก้ไข คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้อำนาจกรรมการสรรหา มากเกินไป โดยไม่มีแนวทางให้กรรมการสรรหาเลย อาจารย์ทั่วไปเห็นว่ากรรมการสรรหา ไม่ได้ให้ความสำคัญกับอาจารย์ ประการสำคัญเมื่อมีผลประโยชน์และตำแหน่ง ทำให้เกิด การเมืองแฝงอยู่ในทุกระดับ แต่ก็ควรมีคุณธรรมมาควบคุมให้เป็นการเมืองที่ดีว่าการเมือง ภายนอกมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก รู้จักใช้คนที่ดี และรู้จักประสาน ประโยชน์

สรุปความเห็นของผู้เข้าฟังการระดมความคิด

จากการสรุปข้อมูลความเห็นของผู้เข้าร่วมระดมความคิด 30 คน เรื่อง "การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย" เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2536 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (สมหมาย จันทรเรือง, 2536) ได้ประมวลจากการตอบแบบสอบถามและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีสาระสำคัญดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมกับประเทศไทย ที่มีผู้เห็นด้วยมากที่สุดคือวิธีการสรรหาของคณะกรรมการ รองลงมาคือวิธีการสรรหาสมกับการเลือกตั้งและวิธีเลือกตั้งโดยตรงมีผู้เห็นด้วยน้อยที่สุด สำหรับการเลือกตั้งนั้น ควรให้ประชากรทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง ส่วนกรรมการสรรหาของคณะกรรมการความเห็นส่วนมากเห็นว่าควรเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาคัดเลือกผู้ได้รับการเสนอชื่อ 3 คน เพื่อได้มีโอกาสตัดสินใจเปรียบเทียบในขั้นสุดท้าย

ความเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเด็นทั่วไป ส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีจะเป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ แต่ต้องมีความเหมาะสม มีความเข้าใจหรือมีความรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารมหาวิทยาลัยพอสมควร และในเรื่องอายุของอธิการบดีส่วนมากเห็นว่าไม่ควรจำกัดอายุ แต่ควรมีประสบการณ์ด้านบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ด้านความรู้ของอธิการบดีที่ผู้ให้ความเห็นมากที่สุดคือตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป และไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งวิชาการเสมอไป เพราะการเป็นอธิการบดีเน้นเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยมากกว่าตำแหน่งทางวิชาการ อย่างไรก็ตามตำแหน่งทางวิชาการก็เป็นส่วนหนึ่งของการเสริมบารมีทางวิชาการของอธิการบดีได้

นอกจากนี้ผู้เข้าระดมความคิดยังเห็นพ้องกันว่า อธิการบดีจะเป็นหญิงหรือชายก็ได้ และจะมีสถานะภาพสมรสแล้วหรือเป็นโสดก็ไม่เป็นสาระสำคัญ แต่อธิการบดีต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย และควรบริหารงานให้ก้าวหน้าในทุกด้าน รวมทั้งต้องมีความคิดริเริ่มมองการณ์ไกลเพื่อทำให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาอยู่เสมอ

ความเห็นเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยไม่ควรใช้ระบบเลือกตั้ง เพราะความเป็นประชาธิปไตยเพื่อประชาชน โดยประชาชน ใช้กับมหาวิทยาลัยไม่ได้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็น "ชุมชนวิชาการ" ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการสนับสนุน "ความเป็นเลิศทางวิชาการ" มิใช่เพื่อการบริหาร "กลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย" ในลักษณะของ "ประชาชน" ดังนั้นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่สุดในการทำให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์คือ "กลุ่มอาจารย์" ส่วนนักวิชาการ

และเจ้าหน้าที่เป็นเพียง "บุคลากรเสริม" และนิสิตนักศึกษาเป็นผู้รับความรู้ "ไม่เป็นสมาชิกที่ถาวร"

ในส่วนของภาพลักษณ์อธิการบดี ต้องเป็นคนที่มีความรู้ มีคุณธรรมที่สูงกว่าระดับทั่วไป และไม่ใช่มีลักษณะนักการเมืองที่หาผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือให้การเมืองมาครอบงำตนเพื่อรักษาอำนาจในมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องอุทิศตนในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

สำหรับคำว่า "คนดี" คืออธิการบดีต้องประพฤติดี สังคมให้การยอมรับ หรือมีผลงานที่สังคมยอมรับ และคำว่า "ความรู้ดี" คือรู้ทันประชากรของมหาวิทยาลัย และสามารถนำมหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าไปข้างหน้าพร้อมกับให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ภาคผนวก ง

**สรุปลักษณะสำคัญจากการให้สัมภาษณ์
ของบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่**

- อธิการบดี
- นายภสภามหาวิทยาลัย
- ประธานสภาคณาจารย์

**ในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย
จำนวน 27 แห่ง จำแนกเป็นมหาวิทยาลัย
ของรัฐ 16 แห่ง และมหาวิทยาลัยเอกชน
11 แห่ง**

รายชื่อบุคคลที่ให้สัมภาษณ์

1. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ดร. ก้าวพล อุดลยวิทย์
2. อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วันชัย วัฒนศัพท์
3. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ โชคิตี ชิตรานนท์
4. อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
รองศาสตราจารย์ นรนิติ เศรษฐบุตร
5. อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ประดิษฐ์ เจริญไทยทวี
6. อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
รองศาสตราจารย์ ไชศรี ศรีอรุณ
7. อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพงษ์ ศรีนิพนธ์
8. อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย
9. อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ เขาวาน มณีวงษ์
10. อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร
ศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ จินายน
11. อธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
รองศาสตราจารย์ ดร. สมจิตต์ ยอดเศรณี
12. อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง
รองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์ ศิรินิล
13. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

14. อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสีอาน
15. อธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ดร. ธนู กุลชล
16. อธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ดร. ไสว สุทธิพิทักษ์
17. อธิการบดีมหาวิทยาลัยพายัพ
ดร. อำนวย ทะพิงค์แก
18. อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม รองอธิการฝ่ายวิชาการ (แทน)
รองศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์
19. อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม
นายพรชัย มงคลวนิช
20. อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
ศาสตราจารย์ ปัจฉัย บนนาค
21. อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (แทน)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบแสง พรหมบุญ
22. อธิการบดีมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
แพทย์หญิง กรรณิการ์ ดันประเสริฐ
23. อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
ภราดา ประทีป โภกลมมาศ
24. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์
นายสุชน เหมันต์
25. อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
ดร. วัลลภ สุวรรณดี
26. รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
ฯพณฯ สุเทพ อัตถากร
27. นายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ศาสตราจารย์ ดร. สง่า สรรพศรี

28. นายกสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ศาสตราจารย์ ดร.สง่า สรรพศรี
29. นายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด บิณฑสันต์
30. นายกสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น กรรมการสภามหาวิทยาลัย (แทน)
พล.อ.อ.ประกอบ บุรพรัตน์
31. นายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ศาสตราจารย์ คุณหญิง นางเยาว์ ชัยเสรี
32. นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล
ศาสตราจารย์ นายแพทย์ นที รัชกุลเมือง
33. นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
ดร.ชุ่มพล พรประภา
34. นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
35. นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
36. นายกสภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
37. นายกสภามหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
38. นายกสภามหาวิทยาลัยบูรพา
ดร.เกษม จาคิกวินิช
39. นายกสภามหาวิทยาลัยนเรศวร
นายอึ้งพันธ์ มนะสิการ
40. นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ดร.อาชวี เตาลานนท์
41. นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
นายสุเทพ อัครถาวร

42. นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน
43. นายกสภามหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ศาสตราจารย์ อรุณ สรเทศ
44. นายกสภามหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
นายสุรสิทธิ์ สัชชัย
45. นายกสภามหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์
นายพลกิจ ประโมทะกะ
46. อดีตประธานสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร. สมพงษ์ ชูมาก
47. ประธานสภาคณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร. พรรณทิพย์ ศิริวิวัฒนบุศย์
48. ประธานสภาข้าราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สันติภาพ จินดาแสง
49. ประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุระชา ดันสวัสดิ์
50. ประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ เดช กาญจนางกูร
51. สภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ตัวแทนให้สัมภาษณ์
52. เลขาธิการสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บรรจง คำหอมกุล
53. ประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัมพร แก้วสุวรรณ
54. ประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
อาจารย์ ปราโมทย์ จุฑาพร
55. ประธานสภาคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ ปรากรม ประสูร์รัตน์

56. ประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
อาจารย์ สัจจา บรรจงศิริ
 57. เลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม
 58. นายกษมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
ดร.ชนู กุลชล
 59. ประธานกรรมการวิชาการมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
รองศาสตราจารย์ ธนกาญจน์ ภัทรากาญจน์
 60. อนุกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
นางสาว สุมิตรา แก้วอินทร์
 61. กรรมการสภาผู้แทนราษฎรฝ่ายการศึกษา
นายทวิช กลิ่นประทุม
 62. กรรมการสภาผู้แทนราษฎรฝ่ายการศึกษา
ดร.ลลิตา ฤกษ์สำราญ
 63. รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ศิริชนะ
-

1. สัมภาษณ์ ดร.กำพล อุดลยวิทย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วันที่ 29 มิถุนายน 2536 เวลา 08.00-09.00 น. ณ ห้องอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้การสรรหาของคณะกรรมการ โดยสภามหาวิทยาลัย จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี จากนั้นคณะกรรมการสรรหาจะเปิดโอกาสให้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเสนอชื่อบุคคลที่เห็นสมควรเข้ามาเป็นอธิการบดีอย่างกว้างขวาง คณะกรรมการสรรหาจะนับรายชื่อเรียงตามลำดับมากน้อย แล้วทาบตามผู้มีรายชื่อเป็นเบื้องต้น และขอประวัติต่าง ๆ เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาแต่งตั้งต่อไป

ในด้านการบริหารงานของอธิการบดี ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่ง อธิการบดี แต่มีปัญหาการบริหารวิทยาเขตเพราะมีงบประมาณน้อย ทำให้บริการได้ลำบาก ส่วนปัญหาการรับน้องใหม่ที่เคยมีข่าวไม่ดีขึ้นได้ลดปัญหาลงมากแล้ว

ถ้าให้เปรียบเทียบวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีระหว่างการสรรหาของ คณะกรรมการกับการเลือกตั้งนั้น เห็นว่าการเลือกตั้งด้วยการลงประชามติเป็นการเลือกตั้ง ทางการเมือง โดยถือผู้ที่มีคะแนนเสียงมากที่สุดเป็นสำคัญมากเป็นอธิการบดีคงไม่ถูกต้อง เพราะจะมีความแตกแยก การสรรหาด้วยคณะกรรมการเหมาะสมกว่า ซึ่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์เมื่อเริ่มก่อตั้งไม่มีการเลือกตั้ง ใช้วิธีเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นอธิการบดี ก็ สามารถบริหารงานได้ดีและเรียบร้อยไม่มีปัญหาใด ๆ

ความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือนอกมหาวิทยาลัยนั้น ไม่ถือเป็นข้อ จำกัดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ถ้ามีความเหมาะสมเท่าเทียมกัน ก็ ควรให้โอกาสคนในก่อน ถ้าไม่มีบุคคลเหมาะสมพอจึงใช้คนนอกมหาวิทยาลัย

เกี่ยวกับวาระของการดำรงตำแหน่งตำแหน่งอธิการบดี สำหรับมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ กำหนดไว้ 2 ปี มีความเห็นว่าน้อยไป กำลังแก้ไขพระราชบัญญัติให้มากขึ้น ซึ่งระยะเวลาที่เห็นว่าเหมาะสมคือ 3 ปี และเป็นติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ หากใช้ 4 ปี เมื่อเป็นสองวาระรวมเป็น 8 ปี นับว่ายาวเกินไป ควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้เข้ามา บริหารบ้าง

รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย มีความเห็นว่า การสรรหาด้วยคณะกรรมการที่ดีที่สุด ซึ่งในต่างประเทศก็ใช้การสรรหาของคณะกรรมการ มีการส่งแอมมองไปทาบตาม และสรรหาอย่างกว้างขวาง นับว่าดีกว่าการเลือกตั้ง

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุของอธิการบดี ควรมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และไม่ควรเป็นบุคคลที่เกษียณอายุแล้ว หรือไม่ควรเกิน 60 ปี เพราะงานของอธิการบดีมีมากจึงต้องการคนที่มีอาวุโส มีสุขภาพแข็งแรง และมีประสบการณ์ด้วย

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีควรได้ปริญญาเอก ถ้าเป็นศาสตราจารย์ด้วยก็ยิ่งดี เพราะถือเป็นตำแหน่งสูงสุดของบุคลากรในมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องได้รับการยอมรับมากจากบุคคลทั่วไป

คุณสมบัติด้านการบริหารและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีไม่ต้องรู้ลึกซึ้งหรือไม่ต้องลงมือปฏิบัติ เพราะมีรองอธิการบดีและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งระเบียบแบบแผนกำหนดให้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว อธิการบดีเพียงแต่กำหนดนโยบายกว้าง ๆ ไว้คงเพียงพอแล้ว

การขยายตัวของสถาบันเป็นบทบาทของอธิการบดี แต่ไม่จำเป็นต้องตามสถาบันอื่น ควรขยายเฉพาะสาขาวิชาที่ขาดแคลน และควรใช้แนวทางประสานความร่วมมือกับภาควิชาต่าง ๆ เพื่อการใช้ทรัพยากรที่ประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ยังมีข้อจำกัดขึ้นอยู่กับงบประมาณและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ อธิการบดีจึงมีบทบาทในการหาทุนเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งเมื่ออาจารย์ได้รับการพัฒนาแล้วนิสิตนักศึกษาจะได้รับการพัฒนาตามไปด้วย

เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลนั้น มีความสำคัญทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย นับเป็นภารกิจที่จำเป็นของอธิการบดีที่ต้องเปิดสถาบันให้เป็นที่รู้จักของสังคมเฉพาะอย่างยิ่งที่วิทยาเขตกำแพงแสน

บุคลิกภาพของอธิการบดีที่จำเป็น คือต้องเป็นคนใจกว้าง มีคุณธรรม มีเมตตากรุณา มีความซื่อสัตย์ ต้องพูดความจริง รู้จักใช้คำพูดให้เหมาะสม และควรมีทักษะในการจูงใจด้วย ซึ่งในส่วนของงานบริหารงานของอธิการบดี ต้องพยายามทำงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องติดตามงานในระดับต่าง ๆ เพื่อทราบถึงปัญหาตามเป้าหมาย และมีโอกาสในการแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ นอกจากนี้ควรมีการประชุมอาจารย์ทั่วมหาวิทยาลัยเพื่อทราบความต้องการของบุคลากรส่วนมากนำมาใช้ในการบริหาร

สำหรับคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ ความสามารถทางวิชาการ ความสามารถทางด้านบริหาร มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ และเป็นคนใจกว้าง กล่าวคือ ความสามารถทางวิชาการและการบริหารจะช่วยให้การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ส่วนการมีคุณธรรม ซื่อสัตย์และใจกว้างจะทำให้สามารถเข้ากับคนอื่นได้ดี

ประการสำคัญอธิการบดีอย่าหวั่นไหวในการทำงาน โดยเฉพาะกับคนใกล้ชิด

2. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ วันชัย วัฒนศัพท์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น
วันที่ 17 กรกฎาคม 2536 เวลา 14.00-15.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ในระยะเริ่มแรกการก่อตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้วิธีการที่สภามหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้งเอง ได้แต่งตั้ง นายพจน์ สารสิน เป็นอธิการบดี ต่อมาเมื่อถึงยุคประชาธิปไตย แบ่งบานนักศึกษาต้นตัวทางการเมืองมากขึ้น จึงมีความแตกต่างทางความคิดว่าการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีควรใช้วิธีการใด หลัง 14 ตุลาคม 2516 กระแสการเลือกตั้งจึงมีความสูงเป็นรูปแบบเลือกตั้งที่ชัดเจนเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง บุคลากรทุกคนมีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งได้ทั้งอาจารย์ ข้าราชการ ลูกจ้างและนักศึกษา โดยให้น้ำหนักคะแนนเท่ากันแล้วเทียบ 100% นำข้อเสนอสภามหาวิทยาลัย 3 ข้อ ปัจจุบันระหว่างผู้สมัครหาเสียงนั้นจะมีคณะกรรมการควบคุมคล้ายกับองค์กรกลาง

ปัญหาที่ปรากฏคือมีการแข่งขันสูง บุคลากรแบ่งเป็นกลุ่มตามชั่วอำนาจ เกิดความแตกแยก ทำให้คนดีบางคนไม่กล้าลงรับสมัคร และการหาเสียงอาจมีการตักปากรับคำหรือรับเงื่อนโซ่ต่าง ๆ ในบางกรณีอาจผูกพันเป็นการตอบแทนในเรื่องส่วนตัวไป

กรณีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี โดยการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง สำหรับการเลือกตั้งเฉพาะอย่างยิ่งของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีปัญหาทำให้เกิดความแตกแยก ซึ่งต่างจากการสรรหาของคณะกรรมการ ที่การได้มาของตำแหน่งคณบดี 2 คณะ คือ คณะทันตแพทย์และคณะเทคโนโลยี ได้เปลี่ยนจากการเลือกตั้งมาเป็นการสรรหานับว่าได้ผลดี ส่วนตำแหน่งอธิการบดีอาจเปลี่ยนวิธีการจากการเลือกตั้งได้ยาก เพราะ (1) การที่เศษให้สิทธิเลือกตั้งหากไปตัดสิทธิจะหาเหตุผลได้ลำบากในการอธิบายแก่บุคลากร (2) การเลือกตั้งที่ผ่านมาและครั้งล่าสุดก็ไม่มีปัญหาอะไรมากนัก (3) ผลของคะแนนที่ได้จากบุคลากรเป็นเอกฉันท์ จึงไม่มีปัญหาขัดแย้งและเกิดความมั่นใจต่ออธิการบดีในการบริหารงาน

สำหรับประเด็นของอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ไม่อาจเจาะจงได้ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยในช่วงนั้น กล่าวคือ ถ้าเกิดความแตกแยกในมหาวิทยาลัย ควรหาคนนอกที่หลายฝ่ายยอมรับมาเป็นอธิการบดี แต่หาก

เหตุการณ์เรียบร้อยและเป็นสถาบันที่ก่อตั้งมานานควรเป็นคนในมหาวิทยาลัยจะเหมาะสมกว่า
คนนอก

ในส่วนเรื่องวาระของอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวาระ 3 ปี ซึ่งเห็นว่า
เหมาะสมดีแล้ว ไม่สั้นหรือยาวจนเกินไป คนเป็นอธิการบดีก็ไม่เบียดการทำงานและบุคลากรก็
ไม่ต้องอดทนต่อการทำงานของอธิการบดีแต่ละท่านมากนัก การต่อวาระต่อได้ไม่เกินสองวาระ
(รวม 6 ปี) ซึ่งโครงการระยะยาวคงให้อธิการบดีคนต่อไปดำเนินการแทน

เมื่อก่อนโดยทั่วไปรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ วิธ
ิการสรรหาของคณะกรรมการที่ดีที่สุด ได้แก่ การสรรหาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ซึ่งใช้คณะกรรมการสรรหาที่เป็นความลับเมื่อได้ตัวอธิการบดีแล้วนำมาให้บุคลากรลงประชามติ
ว่าจะรับหรือไม่โดยไม่ต้องมีการหาเสียง ส่วนวิธีที่ใช้ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นว่าเรียบร้อยดี

คุณสมบัติด้านอายุ อธิการบดีควรมีประสบการณ์การทำงานมาพอสมควร ดังนั้นควร
มีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และไม่ควรเกิน 60 ปี และที่มีเพศหญิงเป็นอธิการบดีน้อย เนื่องจาก
ยังไม่มีเพศหญิงเป็นนักบริหารมากนัก ส่วนมากจะเป็นเพียงนักวิชาการหรือผู้สอน

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีควรมีตำแหน่งทางวิชาการไม่น้อยกว่า
รองศาสตราจารย์ (รศ.) ถ้าเป็นศาสตราจารย์ได้จะดีมาก เพราะตำแหน่งทางวิชาการถือเป็น
หน้าตาของสถาบันสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยที่เป็นแหล่งให้บริการทางวิชาการ ส่วนคุณสมบัติ
ด้านบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนนั้น อธิการบดีไม่ต้องเกี่ยวข้อง
หรือลงไปปฏิบัติ เพราะมีเจ้าหน้าที่และฝ่ายต่าง ๆ เป็นทีมงานของอธิการบดีปฏิบัติงานประจำ
อยู่แล้ว แต่การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยถือเป็นสิ่งจำเป็นและตัวอธิการบดี
ต้องเป็นหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น การหาทุนเพื่อสนับสนุนการขยายตัวของ
มหาวิทยาลัย ฯลฯ เป็นต้น

ด้านพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา จำเป็นต้องกระทำเพราะถือเป็น
ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย การทำให้สิ่งเหล่านี้ได้มีการพัฒนาจะช่วยให้มหาวิทยาลัยได้มีการ
พัฒนาในภาพรวมไปด้วย โดยอาจารย์ให้มีการพัฒนาด้านความรู้ที่สูงขึ้นจนถึงระดับปริญญาเอก
ส่วนนิสิตนักศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมพัฒนาควบคู่กับการเรียน และต้องพัฒนาค่านิยมที่ดี
ประกอบกันด้วย

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย มีความจำเป็นมากเพราะ

อย่างยิ่งในมหาวิทยาลัยที่มีหอพัก อธิการบดีของมหาวิทยาลัยขอนแก่นต้องใช้เวลาสำหรับไปพบประชาชนของมหาวิทยาลัย พบผู้ใหญ่บ้านของแฟลตต่าง ๆ เพื่อให้ชุมชนเหล่านั้นอยู่ร่วมกันได้ไม่เกิดความแตกแยก ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนก็มีความจำเป็นมากเช่นกัน เพราะมหาวิทยาลัยต้องการความยอมรับจากชุมชน และการสนับสนุนจากชุมชน ทำนองพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

สำหรับบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญ ได้แก่ (1) ความเป็นนักวิชาการ (2) ความเป็นนักบริหาร (3) มีมนุษยสัมพันธ์ (4) มีความโปร่งใสในการบริหาร และ (5) เป็นภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยได้

ด้านการบริหารของอธิการบดี ควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีทีมงานในการบริหาร ซึ่งต้องมีการประชุมทุกสัปดาห์จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ง่าย เฉพาะอย่างยิ่งในระดับรองอธิการบดีที่มีอำนาจการบริหารเท่าเทียมกัน ต้องมีการสร้างทีมงานให้ดีและมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน

คุณสมบัติที่เห็นว่าสำคัญที่สุดสำหรับการเป็นอธิการบดี ได้แก่ (1) เป็นนักวิชาการที่เคยผ่านงานบริหาร ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ (2) มีประสบการณ์และมีบารมี เพราะต้องได้รับการยอมรับจึงสามารถบริหารงานได้ (3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ (4) ต้องเป็นนักแก้ไขปัญหาที่ดี

สรุปสาระสำคัญเพิ่มเติม กระบวนการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะใช้วิธีใดก็สุดแต่แต่ละสถาบัน แต่ต้อง (1) ชุมชนต้องยอมรับ (2) ผู้สมัครเข้ารับเลือกและผู้เลือกต้องมีความรู้ในการคิดเลือก เพื่อจะได้เลือกคนดีมีความสามารถอย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่ตกเป็นเครื่องมือของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ถ้าใช้วิธีการสรรหาด้วยคณะกรรมการไม่ควรบอกคะแนนการเลือกหรือการลงมติ และกรรมการเลือกตั้งต้องคุมกระบวนการเลือกตั้งให้มีความเป็นธรรมมากที่สุด

สำหรับในบางมหาวิทยาลัย เช่น ขอนแก่นและมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จะมีนายแพทย์เป็นอธิการบดีมากนั้น อาจเป็นเพราะ (1) มหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคแพทย์จะได้รับการยอมรับว่ามีพระเดชพระคุณสูง (2) อาจมีอาวุโสในมหาวิทยาลัย (3) คณะวิชาอื่น ๆ อาจหาคนดีมีฝีมือไม่ได้ (4) งบประมาณของคณะแพทย์มีมากถึงครึ่งหนึ่งของมหาวิทยาลัย

ทำให้เห็นว่าผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์น่าจะบริหารมหาวิทยาลัยได้ดี (5) ผู้บริหารคณะแพทย
ศาสตร์มีบารมีมากกว่าคณะอื่น ๆ เมื่อพิจารณาโดยภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัย

3. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ โชติ ชีตรานนท์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
วันที่ 7 กรกฎาคม 2536 เวลา 11-00-11.30 น. ณ ห้องรับรองสำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีใช้วิธีสรรหา แต่ในทางปฏิบัติเป็นการเลือกตั้งทั่วไป กรรมการสรรหาประกอบด้วย บุคคลหลายฝ่าย มีการหาเสียงบ้างตามสมควร วิธีนับคะแนน มีการให้คะแนนอาจารย์ 5 แต้ม ข้าราชการ สาย ข และ ค 3 แต้ม และนักศึกษา 1 แต้ม เป็นอัตราส่วน 5:3:1 นำมาหาความถี่ของคะแนน แล้วเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา 3 ชื่อ สภามหาวิทยาลัยจะใช้การสัมภาษณ์ผู้ได้รับการเสนอชื่อทั้ง 3 คน จากนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะลงคะแนนเลือกอธิการบดีในขั้นสุดท้าย เท่าที่ผ่านมาการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในลักษณะของการเลือกตั้งทั่วไป ไม่มีปัญหารุนแรงนัก และยังคงรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยไว้ได้

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีด้วยวิธีสรรหาของคณะกรรมการสรรหาที่ดีที่สุด เพราะมีโอกาสได้คนดีเข้าบริหารมหาวิทยาลัย ส่วนการเลือกตั้งมักมีการโจมตีจากการหาเสียง ทำให้เกิดข้อหมองใจ และขัดแย้งกันได้ สำหรับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ แม้จะใช้การเลือกตั้งทั่วไป แต่ก็มีคณะกรรมการสรรหาเข้ามามีส่วนคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถส่วนหนึ่งด้วย

ประเด็นของอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ตามความเห็นควรเป็นคนในมหาวิทยาลัยดีกว่า เพราะสามารถรู้เห็นและเข้าใจภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก และคนนอกอาจไม่สามารถปรับตัวกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดีเหมือนคนใน ตั้งแต่เริ่มตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ อธิการบดีคนแรกเป็นคนนอกต่อจากนั้นอธิการบดีเป็นคนในมาตลอดจนถึงปัจจุบันเป็นอธิการบดีคนที่ 12 และมีข้อน่าสังเกตว่าอธิการบดีทั้ง 12 คนนั้น เป็นนายแพทย์กว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนอธิการบดีที่ได้มีมาทั้งหมด

วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวาระละ 4 ปี ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว เพราะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรณีย์ 2 ปี

น้อยเกินไปจะทำงานหรือบริหารได้ลำบาก การต่อวาระของอธิการบดีไม่ควรจำกัดวาระ ถ้าเป็นคนดีมีความสามารถและปฏิบัติงานได้ดีก็ควรต่อวาระได้

เมื่อก้าวในภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย การสรรหาด้วยคณะกรรมการเป็นวิธีการได้มาที่ดีที่สุด แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละมหาวิทยาลัย อาจเหมาะสมกับวิธีอื่น ๆ ก็ได้

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีในเรื่องอายุ ควรมียุติตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป และไม่ควรมีเกิน 60 ปี เพราะการทำงานในมหาวิทยาลัยต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์เพียงพอ มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ จึงไม่ควรมียุติหรืออายุมากจนเกินไป

คุณสมบัติเชิงวิชาการ ควรเป็นศาสตราจารย์ จะจบปริญญาเอกหรือปริญญาโทก็ได้ ส่วนคุณสมบัติด้านการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีไม่ต้องรู้ลึก รู้เพียงการกำหนดนโยบายและแผนการใช้เงิน ส่วนทางปฏิบัติมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบแล้ว ยกเว้นการหาทุนจากต่างประเทศ ที่อธิการบดีต้องมีบทบาทมากในเรื่องนี้

การขยายตัวของสถาบันขึ้นอยู่กับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ที่ต้องสัมพันธ์กับงบประมาณ มากกว่าจะขึ้นอยู่กับตัวอธิการบดี และในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ นิสิตนักศึกษาต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น การศึกษาต่อ และการอบรมดูงาน เป็นต้น

ด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย อธิการบดีจะต้องมีอย่าง มากกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ทั้งบุคลากรสาย ก. ข. และ ค. รวมถึงตลอดถึง นักศึกษาต้องพยายามเชื่อมโยงให้ทั่วถึง ส่วนสังคมหรือชุมชนภายนอก ก็มีความสัมพันธ์ในบางโอกาส เช่น งานประเพณีต่าง ๆ การจัดโครงการให้กับชุมชน และการให้ความร่วมมือกับชุมชนในระดับต่าง ๆ

ในส่วนของคุณลักษณะของอธิการบดี ต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพ เป็นผู้มีความวิญญาณของนักวิชาการ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การบริหารงานเน้นการวางแผน และบริหารงานตามแผนงบประมาณ ใช้การรอมชอมและการลงโทษอย่างเหมาะสม ข้อสำคัญต้องรู้จักเป็นผู้ให้ใจกว้าง มองการณ์ไกล ไม่เอาฆาตพญาบาท

คุณสมบัติที่นับว่าสำคัญและควรมีในอธิการบดี ได้แก่ การเป็นนักวิชาการ เป็นคนในมหาวิทยาลัย มีบุคลิกดี มีพื้นฐานครอบครัวดี มีมนุษยสัมพันธ์ และเป็นคนที่รู้จักให้และเสียสละตลอดเวลา

ประเด็นสำคัญเพิ่มเติม เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ยังเห็นว่าวิธี

การสรรหาด้วยคณะกรรมการมีความเหมาะสมมากที่สุด สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย แต่ทั้งนี้กรรมการสรรหาต้องมีถึง มีคุณภาพ เพื่อลดความหมางใจในการดำเนินงาน การบริหารงานของอธิการบดีต้องพูดให้สอดคล้องกับการปฏิบัติ มีมนุษยสัมพันธ์ ใช้ความพอดีเป็นหลักของการบริหาร และควรมีความรู้ภาษาอังกฤษดีพอสมควร เพราะมหาวิทยาลัยต้องมีการติดต่อกับต่างประเทศมากขึ้น ภาษาอังกฤษจึงเป็นสื่อกลางที่สำคัญมาก นอกจากนี้อธิการบดีต้องเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและสุขภาพจิต

4. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ นรนิติ เศรษฐบุตร อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วันที่ 8 กรกฎาคม 2536 เวลา 10.00-10.40 น. ณ ห้องอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ใช้การสรรหาของคณะกรรมการ โดยสภามหาวิทยาลัยจะตั้งคณะกรรมการสรรหาที่มาจากบุคลากรหลายฝ่าย คณะกรรมการสรรหาจะรับข้อเสนอและรายชื่อของบุคลากรทุกสายและทุกหน่วยงานมารวบรวมที่ไม่ถึงระดับคะแนนเป็นข้อพิจารณา แล้วจึงนำรายชื่อตามจำนวนที่กำหนดไว้เสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป วิธีการนี้ได้เริ่มใช้หลัง 14 ตุลาคม 2516 ก่อนหน้านั้นได้ใช้วิธีสั่งการให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการแต่งตั้งเองมาตลอด

ปัญหาขัดแย้งของการสรรหาในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อาจมีขึ้นบ้าง แต่ไม่รุนแรงนัก เพราะอธิการบดีต้องเข้าใจการบริหารสถาบันนี้ คือให้เสรีภาพทางวิชาการแก่อาจารย์ บุคลากรสามารถสอบถามการบริหารงานของอธิการบดีได้ การบริหารงานจึงแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น แม้สภามหาวิทยาลัยจะมีความเห็นในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่แตกต่างจากคะแนนเสียงของบุคลากรก็ตาม

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่าการสรรหาด้วยคณะกรรมการ เช่นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดีกว่าการเลือกตั้งที่ใช้ในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพราะไม่มีการหาเสียงโดยตรง เป็นเพียงวิธีการเสนอชื่อของกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงนักศึกษา และตัวแทนศิษย์เก่าด้วย

เกี่ยวกับอธิการบดีที่มาจากคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ต้องแล้วแต่สถานการณ์ จะกำหนดตายตัวไม่ได้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและสภาพแวดล้อม แต่การนำคนนอกมาเป็นอธิการบดีควรมีภูมิหลังทางวิชาการด้วย สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เองก็เคยมีคนนอกเข้ามาเป็นอธิการบดี

วาระของอธิการบดีสำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีวาระ 3 ปี และเป็นติดต่อกันได้สองวาระรวม 6 ปี วาระดังกล่าวนี้อาจน้อยไปแต่ก็สามารถทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยจะถือกำหนดวิธีใดวิธีหนึ่งแน่นอนไม่ได้ เพราะเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน แต่วิธีการสรรหาของมหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว เพราะไม่มีความขัดแย้งที่รุนแรงเลย

ด้านคุณสมบัติเกี่ยวกับอายุของอธิการบดี ไม่ควรจำกัดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล และที่มีเพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิงน่าจะเกิดจากความบังเอิญมากกว่าจะนำมาเป็นข้อจำกัดตายตัว

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีควรเป็นนักวิชาการและสอนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษามีชื่อเสียงและบารมีพอที่คนอื่นจะยอมรับได้ ส่วนคุณสมบัติด้านบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีมีบทบาทเข้าไปเกี่ยวข้องน้อย เพราะเป็นงานประจำที่มีเจ้าหน้าที่และรองอธิการบดีดำเนินการอยู่แล้ว อธิการบดีคงมีบทบาทในการสร้างความซื่อสัตย์หรือความเจริญให้กับมหาวิทยาลัย โศขวางแผนและนโยบายไว้ให้ชัดเจน และทันต่อความต้องการของสังคม

คุณสมบัติเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์และนิสิตนักศึกษา ก็ถือเป็นภารกิจหนึ่งของอธิการบดี เหมือนกับการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย เพื่อจะเป็นปัจจัยต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นในอนาคต

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรเป็นนักบริหารและนักวิชาการควบคู่กันไป นอกจากนั้นการบริหารงานของอธิการบดี ต้องรู้จักการแก้ปัญหาได้ดีในทุกสถานการณ์ ดังนั้นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของอธิการบดี คือเป็นนักแก้ปัญหาที่ตนเอง

สาระสำคัญอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เกิดขึ้นหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 ที่มีการสรรหาของคณะกรรมการ แต่ในบางส่วนอาจขาดความเข้าใจกับบุคลากรบางกลุ่ม ดังนั้นคณะกรรมการสรรหาจะต้องมีระบบสรรหาที่รับฟังความเห็น ให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วม เพื่อสอดคล้องกับการให้เสรีภาพทางวิชาการ เพราะปรัชญาของการบริหารมหาวิทยาลัยคือ การบริหารที่
ให้เสรีภาพทางวิชาการเป็นสำคัญ

5. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ ประดิษฐ์ เจริญไทยทวี อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ.2536 เวลา 10.15-11.05 น. ณ ห้องรับรองอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีสำหรับมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการสรรหาโดยคณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัยจะให้อำนาจคณะกรรมการสรรหากำหนดวิธีและขั้นตอนต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยไม่ได้ให้สิทธินักศึกษาเข้ามาเลือกอธิการบดี

เกี่ยวกับปัญหาของการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยมหิดล ไม่มีปรากฏมาเลย เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานาน มีความมั่นคงทางการบริหาร และบุคคลที่ได้รับการสรรหามาเป็นอธิการบดี ล้วนได้คนที่ยอมรับกันทั่วไปในมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนมากจะเป็นนายแพทย์ของโรงพยาบาลศิริราช

ข้อเปรียบเทียบระหว่างการสรรหาของคณะกรรมการ กับการเลือกตั้งอธิการบดี เห็นว่าการสรรหาดีกว่าเหมาะสมกว่า เพราะการเลือกตั้งนั้นมีข้อเสียหลายประการ คือ

- (1) คุณภาพของอธิการบดีจะกระจายไปตามความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้ไม่เกิดเอกภาพ (Unity) ที่จะเลือกคนให้ได้ดีที่สุด (หรืออาจได้คนที่ไม่ดีไม่มีความสามารถมาก็ได้) เพราะขึ้นอยู่กับภาระหาเสียงเป็นสำคัญ
- (2) กลุ่มผลประโยชน์ย่อมมีได้ในทุกสถาบัน ก่อให้เกิดการก้าวก่าการบริหาร และรวมตัวเป็นผลประโยชน์ของกลุ่ม หรือที่เรียกว่า "ฮั้ว" กันได้ง่าย
- (3) เกิดพันธกรณี (Commitment) ต้องผูกพันกับสภาพและกลุ่มต่าง ๆ ทำให้การบริหารงานของอธิการบดีขาดความเป็นอิสระ เพราะต้องคำนึงถึงกลุ่มผลประโยชน์ทั้งหลายในมหาวิทยาลัย
- (4) ในบางครั้งมีการใช้ทรัพย์สินลงทุนเพื่อเลือกตั้งที่ชัดเจนมาก ทำให้เสียชื่อแก่มหาวิทยาลัยและวงการอุดมศึกษา เกิดความแตกแยกในกลุ่มบุคคลที่จะเป็นหลักของบ้านเมือง มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่สังคมจะให้การยอมรับและตอบสนองน้อยลงได้
- (5) มหาวิทยาลัยที่เจริญแล้วหรือที่เก่าแก่ก่อตั้งมานาน ไม่ได้ใช้การเลือกตั้งคงใช้วิธีการสรรหามากกว่า

ในส่วนของการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล ตามพระราช

บัญญัติ กำหนดไว้ให้มีวาระ 4 ปี และเป็นติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ ซึ่งมีความเห็นว่าเป็นเหมาะสมแล้ว

กรณีของอธิการบดีที่เป็นบุคคลในหรือนอกมหาวิทยาลัย โดยระบบสากล อธิการบดีต้องมีความรับผิดชอบสูง มีการจัดการที่ดี มีความเข้าใจในการลงทุน เป็นนักพัฒนา มีบารมี มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้ เพื่อภารกิจที่จะประสบผลสำเร็จได้มาก มีศักยภาพสูง อดทน และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้นการหาบุคคลที่ดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องหาจากภายในก็ได้ คนภายนอกมหาวิทยาลัยก็อาจเป็นคนดีมีความรู้ความสามารถ แต่ความหวาดระแวงและความไม่วางใจเป็นเหตุให้สังคมมหาวิทยาลัยไม่ยอมรับกัน นอกจากเกิดปัญหาขัดแย้งจึงเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นอธิการบดีชั่วคราว แต่ในต่างประเทศได้เปิดโอกาสให้คนภายนอกเป็นส่วนมาก (แม้คนบดและหัวหน้าภาควิชาอาจเป็นคนนอกมหาวิทยาลัยได้) มหาวิทยาลัยมหิดลไม่เคยมีคนนอกเป็นอธิการบดี เพราะยังไม่เห็นความเหมาะสมของบุคคลภายนอก และคนภายนอกก็ไม่กล้าเข้ามาสมัครเป็นอธิการบดี ซึ่งการบริหารงานของอธิการบดีที่ผ่านมาราบรื่นดีไม่เกิดความขัดแย้งใด ๆ

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมต่อการได้มาของอธิการบดีในประเทศไทย เห็นว่าการสรรหาด้วยการใช้ระบบเปิดกว้าง มีกระบวนการสัมภาษณ์ผู้สมัครให้ได้คนที่ดีที่สุด ที่จะสามารถบริหารในลักษณะการจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด (Searching by interview for the best manager)

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุและเพศนั้น ไม่ควรหนุ่มเกินไป เพราะยังขาดประสบการณ์และบารมีซึ่งเป็นส่วนสำคัญ แต่ก็ไม่ควรมีอายุมากเกินไป เพราะจะเชื่องช้า ไม่คล่องตัว เว้นแต่บางคนอาจแข็งแรงอยู่ ดังนั้นช่วงอายุที่เหมาะสมสำหรับอธิการบดีคือ 50-65 ปี ส่วนเพศชายหรือหญิงไม่เป็นข้อจำกัด หญิงอาจเป็นอธิการบดีได้ดี แต่ที่มีหญิงเป็นอธิการบดีในประเทศไทยน้อย เพราะ (1) ภารกิจของอธิการบดีมีมาก ไม่เอื้อต่อสตรีที่จะทำได้เต็มที่ (2) การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกับนิสิตนักศึกษาและงานพิธีต่าง ๆ มีมากมาย สตรีหรือหญิงจะเข้าร่วมงานนี้ได้ลำบากหากมีครอบครัวที่ต้องดูแล

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีต้องเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) มีบารมีทางวิชาการที่สังคมทั่วไปยอมรับ ส่วนจะจบปริญญาโทหรือปริญญาเอกไม่ใช่สาระสำคัญเพราะขึ้นอยู่กับบทบัญญัติของพระราชบัญญัติในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และคุณสมบัติด้านการเงินกับการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีควรรู้อย่างไม่ต้อง

ลงมือปฏิบัติเอง เพราะมีเจ้าหน้าที่และอาจารย์ คณบดี หัวหน้าภาควิชา ดำเนินงานอยู่แล้ว แต่อธิการบดีต้องเป็นหลักในการริเริ่มให้มหาวิทยาลัยเจริญเติบโตพัฒนาไปสู่ความเป็นอิสระ และความเป็นเลิศให้มากที่สุด ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษาควบคู่กัน ไปเพื่อเป้าหมายความเป็นเลิศนั้น

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ตามความเห็น มหาวิทยาลัยควรเป็นสิ่งเชื่อมโยงกับการแก้ไขปัญหาสังคม ควรอยู่ในแนวหน้าเมื่อเกิดปัญหา ให้ประชาชนรู้สึกว่ามีคนช่วย นำประชาชนได้ มหาวิทยาลัยจึงควรอบรมอาจารย์ นิสิตนักศึกษา ให้ตอบสนองสังคม มหาวิทยาลัยมหิตลจะหล่อหลอมคนให้มีความแตกต่างกัน แต่ไม่ใช้ความรุนแรงและไม่รบกวนสิทธิของบุคคลอื่น ตัวอย่างของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เช่น รณรงค์เรื่องทำเรือคลองเตย แก้ไขปัญหาแรงงานเด็ก ปัญหาการใช้ยาฆ่า การใช้หมวกกัน น็อค และเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้นำสังคมดังได้กล่าว มาแล้ว อธิการบดีจึงต้องมีบุคลิกเป็นผู้นำอย่างชัดเจน มีลักษณะที่ทำให้บุคคลทั่วไปเกิดความ เชื่อถือและศรัทธา ส่วนการบริหารงานของอธิการบดี ต้องใช้ลักษณะการเป็นผู้นำมาดำเนิน การกิจและบริหารมหาวิทยาลัย ทั้งนี้จึงเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติและวิธีการได้มาของตำแหน่ง อธิการบดีที่ควรใช้การสรรหา ไม่ควรใช้การเลือกตั้งในชั้นตอนใดเลย เฉพาะอย่างยิ่ง การออกจากระบบราชการเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ ควรใช้การสรรหาจากคณะกรรมการคณะ เล็ก ๆ ที่มีประสบการณ์ เป็นกลาง และไม่จำเป็นต้องให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน กรรมการสรรหา แต่หน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาต้องได้รับความไว้วางใจอย่างยิ่ง ปราศจากความเคลือบแคลง มีการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัยและความต้องการของบุคลากรทุกคนให้มากที่สุด เพื่ออธิการบดีจะได้บริหาร มหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติของอธิการบดีที่สำคัญ ได้แก่

- (1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence)
- (2) มีลักษณะเป็นนักบริหารมืออาชีพ
- (3) มีบารมี เป็นที่รู้จักเชื่อถือของสังคม
- (4) ควรเข้าใจปัญหาของประเทศชาติและของโลก
- (5) เข้าใจระบบการศึกษาอย่างถ่องแท้ชัดเจน

(6) อุดหนุนเพื่องานโดยไม่มีเงื่อนไข

สาระสำคัญเพิ่มเติม ปัจจุบันการบริหารมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนแปลงไปมาก มหาวิทยาลัยของรัฐตกต่ำทั้งคุณภาพและคุณวุฒิของอาจารย์ เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ ยังมีมาตรฐานห่างกันมาก ไม่ว่าจะเป็นมาเลเซียหรือสิงคโปร์ และอีกไม่กี่ปีอาจแข่งขันกับมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ได้ ดังนั้นจึงเกิดปัญหาสมองไหลอย่างชัดเจน แต่เพราะคนไทยมีความอดทนในการทำงานเพื่อสังคม จึงมีอาจารย์เป็นจำนวนมากสอนอยู่ ถ้าไม่รับแก้ไขอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐจะลำบาก รongรับการเจริญเติบโตของสังคมไม่ได้ เพราะประเทศไทยต้องมีการพัฒนาเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมควบคู่กันไปโดยอาศัยมหาวิทยาลัยเป็นฐาน หากมหาวิทยาลัยไม่ปรับตัวเอง รัฐไม่สนับสนุนการพัฒนาก็เกิดขึ้นไม่ได้เลย

ปัจจุบันถือเป็นจุดวิกฤตซึ่งที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยได้ขอพบนายกรัฐมนตรีนี เพื่อแถลงให้ทราบถึงความตกต่ำเหล่านี้แล้ว มหาวิทยาลัยจะแก้ไขวิกฤตอย่างไร ต้องพิจารณาว่าระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐเก่ามาก เกือบร้อยปียังไม่เปลี่ยนแปลงเหมือนกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในนานาอารยประเทศ มหาวิทยาลัยของรัฐมีทางออกทางเดียวคือระบบที่พึ่งตนเองภายใต้กำกับของรัฐบาล แต่สถานะทางการเมืองไม่เอื้อให้ทำได้ขณะนี้ มหาวิทยาลัยจึงต้องเตรียมตัวออกจากระบบ โดยควรเตรียมการเป็นขั้นตอนดังนี้

- (1) เตรียมการเรื่องเงินอุดหนุนที่เป็น Block Grant
- (2) คณะกรรมการวิชาการของมหาวิทยาลัย
- (3) การบริหารงานบุคคลในระบบใหม่
- (4) การเพิ่มพูนรายได้ และ
- (5) การลงทุนของมหาวิทยาลัยเพื่อผลประโยชน์ในภายหน้า

ก่อนเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ จะต้องดำเนินสิ่งต่าง ๆ แบบค่อยเป็นค่อยไป แต่หัวใจสำคัญคือการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เข้าใจระบบและปัญหาของมหาวิทยาลัย สามารถมองภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษา ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่แจ่มใส ซึ่งต้องการความร่วมมือจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับต่าง ๆ แต่ขณะนี้เรายังไม่ได้ผู้บริหารที่มีคุณภาพ เพราะที่มีอยู่คงมีคุณภาพไม่ถึง 25%

นอกจากนี้ระบบการเลือกตั้งผู้บริหารเป็นวิธีการที่บั่นทอนคุณภาพของผู้บริหารที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยมหิดลจึงเห็นควรปรับปรุงการสรรหาผู้บริหารให้เข้ารูป มีคุณภาพ และที่จำเป็นก่อนคือการสรรหาอธิการบดีและคณบดี ส่วนการบริหารวิชาการตกอยู่ที่ภาควิชา ดังนั้น

มหาวิทยาลัยมหิดลจึงได้จัดประชุมทางวิชาการเพื่อให้ได้ผู้บริหารโดยการสรรหา มีสาระสำคัญสรุปได้คือ

- (1) ไม่ใช้การเลือกตั้ง ไม่ว่าจะกรณีใด ๆ
 - (2) มีคณะกรรมการสรรหาขนาดเล็ก โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง
 - (3) ใช้การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้บุคคลที่เป็นเลิศที่จะมาบริหารงานวิชาการนำข้อมูลต่าง ๆ มาประสานกันให้ได้ตามจุดหมายที่ปรารถนามากที่สุด
 - (4) การเสนอชื่อควรเสนอเพียงคนเดียว และพยายามสลัดคราบของความไม่ไว้วางใจออกไป มิฉะนั้นจะไม่ได้คนดีเลย
-

6. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ไชศรี ศรีอรุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร
วันที่ 5 กรกฎาคม 2536 เวลา 14.00-15.00 น. ณ ห้องอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากรใช้วิธีสรรหาของคณะกรรมการ โดยหน่วยงานต่าง ๆ เสนอชื่อเข้ามาที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี รวมทั้งอธิการบดีด้วย จากนั้นคณะกรรมการสรรหาจะรวบรวมรายชื่อและคัดเลือกเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพียง 3 ชื่อ ตามเหตุการณ์ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยศิลปากรยังไม่มี ความขัดแย้งใด ๆ ในเรื่องของการสรรหาอธิการบดี

เมื่อเปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี มีความเห็นว่า การสรรหาด้วยคณะกรรมการดีกว่าการเลือกตั้ง เพราะไม่ก่อความขัดแย้ง และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากรก็ไม่มี การประท้วงหรือ เรียกร้องใด ๆ

เกี่ยวกับอธิการบดีที่มาจากคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น คนในน่าจะรู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่า เพราะประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน คนในจึงรู้และเข้าใจได้ดีกว่าคนนอก และวาระของอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากรมี 4 ปี แต่ตามความเห็นที่เหมาะสมเป็น 3 ปี และเป็นได้ติดต่อกันสองวาระ เพราะถ้าเป็นนานจะขาดการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาได้ช้า การกำหนด 3 ปี ให้ปีแรกเตรียมงาน ปีที่สองลงมือทำงาน และปีที่สามเป็นการประเมินผลงาน ครบวงจรพอดี

ในด้านรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย เห็นว่าการสรรหาด้วยคณะกรรมการสามารถใช้ได้กับทุกแห่ง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการตั้งคณะกรรมการสรรหาที่ตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุของอธิการบดี เนื่องจากการดำรงตำแหน่งอธิการบดี จำเป็นต้องมีประสบการณ์ ควรมีอายุประมาณ 40-70 ปี ส่วนจะเกษียณอายุหรือไม่นั้น ไม่ใช่ สาระสำคัญ เพราะพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยศิลปากรไม่ได้กำหนดไว้ และที่มีเพศชายมากกว่าหญิงอาจเป็นเพราะ (1) เพศหญิงไม่ค่อยให้ความสนใจกับงานด้านบริหารมหาวิทยาลัย (2) ภารกิจของอธิการบดีหนักมาก เพศหญิงต้องมีภาระส่วนตัวและทางครอบครัว (3) พื้นฐานของสังคมไทยส่วนมากนิยมให้เพศชายเป็นผู้นำมามากกว่าหญิง ซึ่งในช่วงที่ได้รับเลือกเป็น

อธิการบดี ขณะนั้นมิได้รับการเสนอชื่อเป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นพิเศษถึง ทั้ง 3 คน จึงไม่มีโอกาสเปรียบเทียบ และเห็นว่าการเป็นพิเศษชายหรือหญิงไม่ใช่ข้อจำกัด ของการเป็นอธิการบดี

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีจำเป็นต้องมีเพราะถือว่างานทางวิชาการเป็น งานหลักของมหาวิทยาลัย ถ้ามีประสบการณ์ทางวิชาการมากเพียงใดก็ยิ่งเหมาะสมต่อการ เป็นอธิการบดี และหากมิได้ควรเป็นระดับปริญญาเอก รวมทั้งควรเป็นศาสตราจารย์ด้วย

คุณสมบัติด้านการบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดี ไม่ต้องลงมือทำเอง มีบทบาทเพียงกำหนดนโยบาย ให้เจ้าหน้าที่และรองอธิการบดีดำเนินการ แทน ส่วนการสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย ต้องพิจารณาตามแผนของ มหาวิทยาลัยและแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ คงไม่จำเป็นต้องชยายตัวตลอดเวลา

การพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ นิสิตนักศึกษาถือเป็นเรื่องสำคัญของอธิการบดี เพราะมีส่วนต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งอธิการบดีต้องควบคุมดูแลเรื่องนี้ให้มาก ในด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย อธิการบดีควรมีบทบาทอย่างมาก โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีใจกว้างเข้ากับบุคคลภายนอกและชุมชน ได้ เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตและมหาวิทยาลัยภูมิภาค

สำหรับบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญ คือ (1) มีบารมี (2) มีประสบการณ์ (3) มีความรับผิดชอบ (4) เสียสละ (5) ความเป็นผู้นำของสถาบัน และในการ บริหารงานของอธิการบดีต้องไม่รวบอำนาจ มีการกระจายงาน ติดตามแก้ปัญหา และให้ ความไว้วางใจกับผู้อื่นด้วย

โดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดี คือ (1) ต้องได้รับความ เชื่อถือจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ หรือต้องมีบารมี (2) มีความคิดริเริ่ม มีความคิดก้าวหน้า (3) มีความรับผิดชอบต่อสังคม และ (4) ทำงานด้วยความเสียสละ

สาระสำคัญเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยต้องได้รับการยอมรับจากชุมชนเฉพาะอย่างยิ่ง ในมหาวิทยาลัย ดังนั้นกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะผู้ที่จะมาเป็น อธิการบดี แต่ไม่ใช่ในลักษณะการเลือกตั้งหรือทางการเมือง

7. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงษ์ ศรีพิพัฒน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วันที่ 21 มิถุนายน 2536 เวลา 14.30-15.15 น. ณ ห้องประสานงานทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ใช้วิธีสรรหา ด้วยคณะกรรมการ มีตัวแทนจากผู้บริหาร สภาอาจารย์ ตัวแทนนักศึกษา ช่างราชการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการสรรหาจะรับฟังข้อเสนองานต่าง ๆ ไม่เกินหน่วยละ 3 ข้อ จากนั้นคณะกรรมการสรรหาจะกลั่นกรองเหลือเพียง 3 ข้อ แล้วทาบตามให้ผู้รับการเสนอชื่อยอมรับ เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายต่อไป สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีมีบ้างแต่ไม่มากนัก เพราะในการเสนอชื่อของบางหน่วยยังใช้การลงคะแนนเสียงอยู่ด้วย แต่ในภาพรวมคงเป็นการสรรหาที่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการเป็นหลัก และเคยมีข้อเสนอให้เปลี่ยนเป็นเลือกตั้ง แต่สภามหาวิทยาลัยไม่ยอมรับหลักการนี้ ปัจจุบันจึงคงใช้วิธีสรรหาด้วยคณะกรรมการ

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีด้วยการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้งนั้น วิธีการเลือกตั้งไม่เห็นด้วย เพราะวิธีการได้มาที่เหมาะสมควรมาจากการใช้เหตุผลมากกว่าการเลือกตั้งด้วยการจูงใจและการตอบแทนจากผลประโยชน์ต่าง ๆ การสรรหาเป็นวิธีการที่ดีถ้าเป็นการสรรหาอย่างแท้จริง ด้วยการตรวจสอบผู้สมัครเป็นอธิการบดีคล้ายกับที่ต่างประเทศนิยมใช้ ให้คณะกรรมการตรวจสอบความเห็นและความต้องการของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะได้อธิการบดีที่ทรงคุณวุฒิและมีความสามารถในการบริหาร ซึ่งคณะกรรมการสรรหาต้องมีความรู้และความเข้าใจในการมองภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี ซึ่งในระบบเดิม คณะกรรมการสรรหามักเอาใจบุคลากรมากกว่าการคำนึงถึงคนดีมีความรู้ความสามารถ

เกี่ยวกับอธิการบดีที่มาจากคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละสถาบัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ควรเป็นคนใน เพราะสถาบันแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมของตนเอง มีบรรยากาศของตนเอง คนในย่อมรู้ย่อมเข้าใจการบริหารมหาวิทยาลัยนั้นได้ดีกว่าคนนอก แม้คนนอกจะมีความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่อาจไม่รู้จักบุคลากรได้ดีเท่าที่ควร จำเป็นต้องเสียเวลาและเข้ากับบุคลากรในสถาบันนั้นได้ลำบาก นอกจากนี้ยังมีความผูกพันกับ

สถาบันน้อยกว่าคนใน

ด้านวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ใช้ระยะเวลา 3 ปี แต่ตามความเห็นควรเป็น 4 ปี เพราะ 3 ปียังทำงานได้ไม่เต็มที่นัก งานบางอย่างไม่เสร็จตามกำหนด แต่ที่กำหนดไว้สั้นอาจจะแวงว่าจะได้คนไม่ดีมาเป็นอธิการบดี จึงกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว และการเป็นวาระซ้ำควรเป็นได้ไม่เกินสองวาระ

เกี่ยวกับคุณสมบัติด้านอายุของอธิการบดี ควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป แต่ต้องมีประสบการณ์เพียงพอที่บุคลากรจะยอมรับได้ หากจะให้ดีควรมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และไม่ควรมากเกิน 60-65 ปี ส่วนจะเป็นหญิงหรือชายนั้นไม่เป็นข้อจำกัด

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีต้องเป็นนักวิชาการ ไม่จำเป็นต้องได้ปริญญาเอกเสมอไป แต่ต้องมีความรู้ทางวิชาการ มีผลงานทางวิชาการอยู่บ้างที่ยอมรับได้

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน อธิการบดีควรหาทุนให้มากที่สุดจากวิธีการต่าง ๆ ควรรู้และเข้าใจการตรวจสอบแผนการใช้จ่ายเงิน แต่ไม่ต้องลงมือปฏิบัติเองเพราะมีเจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระเบียบแล้ว ส่วนคุณสมบัติในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีมีความรู้กว้าง ๆ ก็เพียงพอ เพราะการปฏิบัติด้านนี้มีรองอธิการบดีและบุคลากรระดับรองลงมารับผิดชอบโดยตรง

คุณสมบัติการสร้างความคิดริเริ่มให้กับสถาบัน ไม่มีความจำเป็นมากนัก เป็นเรื่องของวางแผนและกำหนดนโยบายเท่านั้น มหาวิทยาลัยอาจไม่จำเป็นต้องขยายตัวตลอดเวลา อาจลดการขยายตัวเพื่อปรับปรุงคุณภาพตามสถานการณ์ไปสู่ความเป็นเลิศก็ได้

ด้านพัฒนาคุณภาพอาจารย์ อธิการบดีต้องให้ความสนใจเพราะเกี่ยวข้องกับการบริหารทางวิชาการ ส่วนการพัฒนานักศึกษาก็ต้องติดตามด้วย และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมี เนื่องจากการบริหารงานต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ต้องการความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อเกิดศรัทธา สามารถบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหรือชุมชน มหาวิทยาลัยภูมิภาคต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอย่างดี เพราะต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากชุมชน ต้องการการยอมรับนับถือจากชุมชนเพื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ดีงามกับสถาบัน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จึงให้บริการชุมชนมากและถือเป็นนโยบายหลัก แต่ต้องเน้นคุณภาพทางวิชาการด้วย

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรเป็นผู้นำ ได้รับการยอมรับจากชุมชน ต้อง

สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดกับชุมชนได้ ดังนั้นเมื่ออธิการบดีมีฐานะเทียบเท่าอธิบดี จึงต้องมีภาวะผู้นำที่ตีรวมอยู่ในตัวเอง ส่วนการบริหารงานของอธิการบดี ขึ้นอยู่กับสภาพของการพัฒนามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ถ้ามีสภาพขาดแคลนก็เร่งพัฒนาบุคลากร โดยต้องบริหารแบบปรับเปลี่ยนแก้ไขการบริหารได้ จะเน้นจุดใดเฉพาะเจาะจงไม่ได้ ต้องพิจารณาสถานการณ์ขณะนั้นว่าเป็นอย่างไร และต้องบริหารให้ถูกจุด

เกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี คือ (1) รู้จักการบริหาร หรือบริหารทางวิชาการเป็น (2) เป็นนักวิชาการ (3) สามารถระดมกำลังสนับสนุนได้ดี รวมถึงการระดมบุคลากรภายในสถาบันให้ทำงานได้ดี

สรุปสาระสำคัญเพิ่มเติม ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต้องเชื่อมโยงกับต่างประเทศ ควรตรวจสอบมาตรฐานของสถาบัน เพื่อสามารถก้าวไปสู่คุณภาพทางวิชาการได้ดียิ่งขึ้น ในการบริหาร 2 วิทยาเขต ต้องศึกษาความต้องการของแต่ละวิทยาเขตให้เหมาะสม

ในการสรรหาต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (อย่างมีเหตุผล) เพื่อการยอมรับของบุคลากรและนักศึกษา (2) การตรวจสอบ ควรใช้ระดับสูงตรวจสอบไม่ใช้ให้นักศึกษาเข้ามาตรวจสอบ (3) คณะกรรมการสรรหาควรรู้เรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยด้วย

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นมหาวิทยาลัยแรกที่ใช้ระบบการสรรหาคณบดี โดยมีอธิการบดีเป็นประธานคณะกรรมการสรรหา มีการเสนอชื่อและให้คณะกรรมการสรรหาเชิญอาจารย์ในภาควิชามาสัมภาษณ์ หาเหตุผลและข้อเสนอแนะ จากแต่ละคณะจะได้ข้อมูลอย่างละเอียดทั้งหมด หากความต้องการของบุคคลที่บุคลากรต้องการ แล้วเชิญผู้สมัครหรือผู้ได้รับการเสนอชื่อมาพูดคุย แล้วนำมาประกอบกับข้อมูลประวัติต่าง ๆ ลงมติให้เหลือเพียงคนเดียว แต่งตั้งเป็นคณบดีในขั้นสุดท้าย วิธีนี้ได้ผลดีเพราะจะได้คณบดีที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในคณะวิชานั้น ๆ

8. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร. พจน์ สะเพียรชัย อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
วันที่ 25 มิถุนายน 2536 เวลา 11.00-12.00 น. ณ ห้องอธิการบดี มศว. ประสานมิตร

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ขณะนั้นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีวิทยาเขต 3 แห่ง คือ สำนักอธิการบดีที่
ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร วิทยาเขตสงขลา และวิทยาเขตมหาสารคาม การได้มาซึ่ง
อธิการบดีใช้วิธีสรรหาด้วยคณะกรรมการ ซึ่งมีขั้นตอนพอสรุปได้คือ (1) สภาคณาจารย์หญิง
เสียงอาจารย์และนักศึกษา (2) สภามหาวิทยาลัยตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มี
องค์ประกอบตามระเบียบของมหาวิทยาลัย (3) นำข้อมูลต่าง ๆ เสนอคณะกรรมการ
กลั่นกรองเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัย (4) สภามหาวิทยาลัยตัดสินขั้นสุดท้ายให้เหลือเพียง
รายชื่อเดียว

ปัญหาขัดแย้งของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดี เกิดขึ้นเพราะมีการเสนอชื่อ
บุคคลหลายคน อาจมีแนวคิดของผู้เสนอชื่อแตกต่างกันไป ทำให้มีการหาเสียงเกิดขึ้นในกลุ่มที่
ตนเองเสนอชื่อ แต่เมื่อคณะกรรมการสรรหาเข้าดำเนินการแล้วปัญหาเหล่านั้นก็สามารถ
คลี่คลายลงไปได้

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจากการสรรหาของคณะกรรมการ
กับการเลือกตั้ง เห็นว่าการเลือกตั้งเป็นการได้มาแบบระบบการเมือง ต้องหาตัวแทนของ
ประชากร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้วการสรรหาด้วยคณะกรรมการสามารถหาผู้ที่มีความรู้ความ
สามารถได้ดีกว่าการเลือกตั้ง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและวิถีการคิดของแต่ละ
มหาวิทยาลัยที่ต้องตราเป็นข้อบังคับให้ชัดเจน ด้วยเหตุนี้คณะกรรมการสรรหาจึงเป็นตัวจักร
สำคัญในการสร้างความเป็นธรรมและความมั่นใจให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย

ในด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับบรรยากาศและ
ทิศทางในอนาคต ถ้าใช้คนในที่บุคลากรยอมรับจะดีที่สุด แต่หากหาคนในไม่ได้ก็จำเป็นต้องเชิญ
คนนอกมาเป็นอธิการบดี เช่น สมัยของ ศาสตราจารย์ ดร. นิพนธ์ ศศิธร ก็เป็นคนนอกที่มี
บารมีและมีความสามารถที่คนในยอมรับกันได้

เกี่ยวกับวาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควรมีระยะเวลาเท่ากับแผนพัฒนา
อุดมศึกษา 5 ปี โดยให้อธิการบดีดำรงตำแหน่งอยู่ในช่วง 4-5 ปี แต่วาระของอธิการบดี

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีเพียง 2 ปี ซึ่งเห็นว่าน้อยไป ขณะกำลังดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติ และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างล้าสมัย เพื่อให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยยอมรับสภามหาวิทยาลัยได้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

กล่าวโดยภาพทั่วไปรูปแบบของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย คือ รูปแบบของการสรรหาที่แท้จริงหรือสรรหาอย่างกว้างขวาง ที่ต่างประเทศดำเนินการใช้กันอย่างกว้างขวาง แม้แต่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียก็ใช้การสรรหาที่แท้จริง ซึ่งคณะกรรมการสรรหาต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเป็นกลาง และไม่เล่นพรรคเล่นพวก การสรรหาจะกระทำอย่างกว้างขวางทั่วโลกเพื่อให้ได้คนดีที่สุด คณะกรรมการสรรหาต้องมองการณ์ไกล ต้องเข้าใจทิศทางของมหาวิทยาลัย และความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด อดีตรองอธิการบดีให้หมดไปโดยไม่ควรให้มีการหาเสียงลงคะแนนเลือกตั้ง

สำหรับคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ไม่ควรกำหนดตายตัวเพราะไม่ใช่ตัวแปรที่สำคัญ อธิการบดียังมีความรู้มาก มีประสบการณ์มาก และมีบารมี ย่อมเป็นที่ยอมรับนับถืออย่างกว้างขวางทั้งภายในต่างประเทศ คนที่เกษียณอายุแล้วก็สามารถเป็นอธิการบดีได้ ไม่ควรกำหนดไว้เพียง 60 ปี ส่วนอายุขั้นต่ำ ให้พิจารณาจากภาวะทางปัญญา ความฉลาดซึ่งบุคคลที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไปก็อาจเป็นอธิการบดีได้ ส่วนเพศชายหรือหญิงนั้นในวงการวิชาการไม่ควรจำกัดเพศ แต่อาจเป็นเพราะพื้นฐานของสังคมไทยและความลำบากของการบริหารงานตลอดจนความผูกพันกับครอบครัวทำให้เพศหญิงเข้ามาเป็นอธิการบดีน้อยกว่าชาย

คุณสมบัติเชิงวิชาการนับว่าเป็นสิ่งจำเป็น ถ้ามีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์จะดีที่สุด เพราะตำแหน่งทางวิชาการเป็นเครื่องชี้วิชาการและวิชาชีพที่ผ่านมา ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปได้ และไม่จำเป็นต้องจบปริญญาเอกเสมอไป

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน อธิการบดีถือเป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหาร การหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ถ้าอธิการบดีเป็นที่เชื่อถือของสังคมจะได้รับความช่วยเหลือด้านการเงินมาก แต่การปฏิบัติด้านการเงินมีระเบียบวางไว้แล้ว อธิการบดีจึงไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง เพียงแต่ควบคุมนโยบายการเงินเท่านั้น และคุณสมบัติด้านการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีคงมีบทบาทนำความคิดมากกว่าไปเน้นรายละเอียด ทางปฏิบัติจะให้ผู้อำนวยการอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ควบคุมและดำเนินการ (ภารกิจด้านนี้นับว่าสำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย)

ด้านการสร้างความเจริญเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นเสมอไป แต่ควรขยายเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้มีมติคณะรัฐมนตรี สมัยศาสตราจารย์ ดร.นิพนธ์ ศศิธร เป็นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ให้หลอมรวมวิทยาเขตต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อระดมทรัพยากรมาพัฒนาให้ได้มากที่สุด และการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์นิสิตนักศึกษามีความจำเป็นมาก เพราะจะทำให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัยตามมาด้วย

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยต้องมีความแน่นอน เนื่องจากอธิการบดีต้องมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อได้รับความสนับสนุนในการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกด้วย เช่น นักการเมือง พ่อค้า นักธุรกิจ ฯลฯ เป็นต้น เพราะมหาวิทยาลัยถือเป็นช่องทางปัญหาของชุมชน และเป็นที่ยังของชุมชนได้ ดังนั้นอธิการบดีจึงต้องเป็นผู้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในทุกวงการ

ในส่วนบุคลิกภาพของอธิการบดีต้องมีความสมดุลย์ในบุคลิก สุขุมรอบคอบ มีวุฒิภาวะทางร่างกาย ทางอารมณ์ ทางสติปัญญา และทางสังคม เป็นประการสำคัญ และการบริหารงานของอธิการบดีจะต้องเน้นเรื่องการกระจายอำนาจ ไม่ผูกขาดการทำงาน มีการมอบอำนาจ อธิการบดีคงแสดงบทบาทในด้านการอำนวยความสะดวกมากกว่าการบังคับสั่งการ ต้องดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนให้มาก สร้างความเป็นอิสระทางวิชาการ ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของอาจารย์ มีความคล่องตัวและมีอำนาจดำเนินงานของตนเอง

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีคุณสมบัติทางวิชาการในระดับสูง เช่น ศาสตราจารย์ (2) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการ (3) มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์สื่อสารทั้งในและต่างประเทศ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ดีทำงานกับบุคคลอื่นได้ (4) มีลักษณะเป็นผู้นำความคิด และ (5) เป็นที่ยอมรับนับถือของวงการศึกษาทั่วไป

9. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ เซาว์น มณีวงศ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา
วันที่ 28 มิถุนายน 2536 เวลา 13.00-14.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา ใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่งปรากฏรายละเอียดในข้อบังคับการสรรหาอธิการบดีแล้ว ส่วนปัญหาการบริหารงานของอธิการบดีมี 3 ประการคือ (1) ด้านวิชาการ มศว.บางแสนเดิม มีสาขาวิชาน้อย จึงต้องปรับให้มีสาขาวิชามากขึ้น (2) บุคลากร มีน้อยไม่ตรงกับสาขาวิชา จึงต้องการเพิ่มและพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้น (3) งบประมาณหรือรายได้ของมหาวิทยาลัยมีไม่มาก ไม่สามารถดำเนินงานพัฒนาได้ตามแผนที่กำหนดไว้

ข้อเปรียบเทียบระหว่างการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี วิธีการเลือกตั้งจะเป็นระบบการเมือง เล่นพรรคเล่นพวก อาจได้มาโดยไม่ใช่ความต้องการที่แท้จริงของประชากรในมหาวิทยาลัย เกิดความแตกแยกแบ่งเป็นกลุ่ม อธิการบดีจะไม่มี ความคล่องตัวในการบริหารมหาวิทยาลัย วิธีการสรรหาจึงดีกว่าการเลือกตั้ง แต่การสรรหาด้วยคณะกรรมการก็อาจมีจุดเสียคืออาจได้บุคคลที่ประชากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องการ

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นบุคคลในหรือนอกมหาวิทยาลัยนั้น ต้องพิจารณาเป้าหมายของสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยต้องวางนโยบายไว้แล้วกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีว่าต้องการคนแบบใด จะเป็นคนในหรือคนนอกก็ไม่จำเป็น ซึ่งมหาวิทยาลัยของกลุ่มคริสเตียนจะเป็นตัวอย่าง กล่าวคือ การแต่งตั้งอธิการบดีต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถาบัน ศาสนา มุลินีหรือองค์กรนั้น ๆ

ในส่วนของวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี เห็นว่า 4 ปี มีความเหมาะสม เพราะมีระยะเวลาทำงานได้ตามแผน โดยปีแรกรับมอบงานและเตรียมงาน ปีที่สองเริ่มลงมือดำเนินงาน ปีที่สามประสบผลสำเร็จ ปีที่สี่การประเมินงานและการทำงานจะลดลง การต่อวาระควรต่อได้อีกหนึ่งวาระรวมเป็น 2 วาระ

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เห็นว่าการสรรหาที่ใช้อยู่ในมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด และนิสิตนักศึกษาไม่มีส่วนในการสรรหา เพราะสภามหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาดำเนินการโดยเฉพาะ ไม่มีการเลือกตั้ง

เนื่องจากการเลือกตั้งจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นเสมอ

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุ อธิการบดีควรเป็นบุคคลที่ทำงานมหาวิทยาลัยมาอย่างน้อย ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จะได้มีประสบการณ์ ดังนั้นอายุระหว่าง 35-40 ปี ก็น่าจะเป็น อธิการบดีได้ และไม่ควรงเกิน 60 ปี เพราะเกี่ยวกับปัญหาด้านสุขภาพและความทันสมัยของ ความคิด ส่วนเพศของอธิการบดีจะบอกถึงภาวะผู้นำ ทำให้เพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่า หญิง ถ้าหญิงจะมาเป็นอธิการบดีได้ต้องเด่นหรือมีลักษณะเป็นผู้นำจริง ๆ และอาจไม่มีตัวเลือก ในขณะนั้นจึงต้องเป็นชาย

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) ความซื่อสัตย์ในหน้าที่ใน วิชาชีพอการบริหาร (2) ความหนักแน่นและอดทน (3) ความมีมนุษยสัมพันธ์ (4) ไวต่อการเปลี่ยนแปลง และ (5) ไม่มีมีจลาจล

สาระสำคัญเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยบูรพา เริ่มก่อตั้งได้ 2 ปีเศษ ระยะเวลาที่ผ่านมา สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งมีปีที่เคยมีมาได้แก่ การแจ่งนับหรือ การเลือกตั้ง จึงได้หาแนวทางใหม่ด้วยการเสนอชื่อแต่ไม่ใช้การแจ่งนับ ปรับปรุงให้ บุคลากรทุกหน่วยมีสิทธิเสนอชื่อแล้วให้เหตุผลประกอบ เมื่อได้รายชื่อแล้วจะมีคณะกรรมการ สรรหาอธิการบดีที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยนำรายชื่อทั้งหมดมาคัดเลือกให้เหลือ 5 ชื่อ นำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการในขั้นสุดท้ายต่อไป

ในการบริหารมหาวิทยาลัยทุกคนที่เป็นประชาคมของมหาวิทยาลัยต้องทำใจกว้าง คิดถึงวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด จะทำให้ลดปัญหาขัดแย้งในมหาวิทยาลัยลงไปได้

10. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร
วันที่ 1 กรกฎาคม 2536 เวลา 13.00-13.45 น. ณ ฝายประสานงานทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยนเรศวรใช้วิธีสรรหา โดย สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ให้อาจารย์และข้าราชการเสนอชื่อผู้เหมาะสม มารับคัดเลือกเป็นอธิการบดี คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณาไว้ 3 ชื่อ เสนอต่อ สภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการแต่งตั้งในขั้นสุดท้าย ปัญหาการขัดแย้งเกิดจากกรณีของ คนนอกที่เข้ามาเป็นอธิการบดีไม่เข้าใจธรรมเนียมชาติและสภาวะการณ์ในหลาย ๆ ด้าน ทำให้ การบริหารไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นอกจากนี้ยังไม่คำนึงถึงความแตกต่าง ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งซึ่งจะเลียนแบบกันไม่ได้ รวมทั้งการขาดการติดตามที่ก่อให้เกิด ปัญหาขัดแย้งที่ยากแก่การแก้ไข

กรณีเปรียบเทียบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่มาจาก การสรรหาของ คณะกรรมการกับการเลือกตั้ง มีความเห็นว่าการสรรหาด้วยคณะกรรมการดีกว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งมีข้อเสียหลายประการ คือ (1) การเลือกตั้งจะนำไปสู่ความแตกแยก ไม่เหมาะสมกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นการบริหารทางวิชาการ (2) การเลือกตั้ง เกิดระบบพรรคพวก ต้องตอบแทนผลประโยชน์กัน ส่วนการสรรหาของคณะกรรมการ มีข้อดี หลายประการ คือ (1) ไม่นำไปสู่ความแตกแยกเหมือนการเลือกตั้ง (2) เป็นการมอบ อำนาจให้สภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาบุคคลที่เหมาะสม ด้วยข้อมูลและการแถลงนโยบายของ ผู้รับคัดเลือกเป็นอธิการบดีจึงสามารถได้คนดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นอธิการบดีได้ ดีกว่าระบบการเลือกตั้ง

ด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ในอนาคตการแสวงหา อธิการบดีควรดำเนินการให้กว้างขวางมากขึ้นเพื่อ得人ดีที่สุด เพราะมหาวิทยาลัยอาจถึง จุดอับที่จะหาคนในที่มีรู้ความสามารถในเชิงการบริหารมหาวิทยาลัยมาเป็นอธิการบดีได้ ยาก เช่นเดียวกับต่างประเทศได้ใช้วิธีการสรรหาอย่างกว้างขวางจากบุคคลภายนอก มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจาก (1) ทิศทางและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (2) ใช้ คณะกรรมการสรรหา (3) ถือนโยบายและแผนเป็นสำคัญ และ (4) มีการวิจารณ์ได้และ

ติดตามการทำงานได้

เกี่ยวกับวาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดีเห็นว่า 4 ปีเหมาะสมแล้ว ถ้า 2 ปีสั้นเกินไปทำงานให้สำเร็จได้ยาก ยิ่งมาจากการเลือกตั้งที่มีการหาเสียงตลอดจะบริหารงานได้ลำบากมาก การต่อวาระควรเป็น 2 หรือ 3 วาระ เพราะต้องการความต่อเนื่องการทำงานระหว่าง 8-12 ปี มหาวิทยาลัยอื่นเรศวรรมีวาระของอธิการบดี 4 ปี

กล่าวโดยทั่วไปรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ การสรรหา และการสรรหาต้องให้ออกาสกลุ่มคนในมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมเสนอชื่อ แต่ไม่มีการลงคะแนนเลือกตั้ง เพราะจะเกิดความแตกแยกได้ง่าย

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ควรมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป เพราะต้องการประสบการณ์ด้านการจัดการ บารมีทางวิชาการและให้มีผลงานทางวิชาการอย่างเพียงพอ ส่วนอายุขิ้นสูงนั้นไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับสุขภาพและความสามารถ คนเกษียณอายุแล้วก็อาจเข้ามาเป็นอธิการบดีได้ ด้านเพศหญิงหรือชายไม่จำกัดเช่นกัน แต่ในอนาคตอาจมีหญิงเป็นอธิการบดีมากขึ้น ขณะนี้ที่มีอธิการบดีเป็นชายมากกว่าเพราะหญิงต้องรับภาระทางครอบครัว การเป็นอธิการบดีต้องอาศัยบารมีและความเป็นผู้นำ ซึ่งเพศชายในสังคมไทยมีส่วนนั้นมากกว่าหญิง

สรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ (2) เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ (3) มีประสบการณ์การบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล (4) มีความรอบรู้ และ (5) มีทัศนวิสัยหรือมองการณ์ไกลได้ดี

การบริหารมหาวิทยาลัยควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้ คือ (1) ความเป็นธรรม (2) ให้มหาวิทยาลัยมีสิ่งใหม่ที่เจริญก้าวหน้าให้มากที่สุด (3) พยายามให้มีการขยายตัวมาก และ (4) ต้องเข้าใจความหลากหลายของมนุษย์ ซึ่งทำให้เกิดความต้องการที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีควรหาวิธีการใด ๆ ก็ได้ที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกขึ้นในมหาวิทยาลัย

11. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมจิตต์ ยอดเศรณี อธิการบดีมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
วันที่ 2 กรกฎาคม 2536 เวลา 10.30-11.30 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

เนื่องจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นมหาวิทยาลัยที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นใหม่ การได้มาของตำแหน่งอธิการบดี จึงเป็นการลงมติจากสภามหาวิทยาลัย หรือเป็นการแต่งตั้งโดยแท้ แต่ตามข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัยจะเป็นการสรรหาของคณะกรรมการ มีการเสนอชื่อจากบุคลากรระดับ 3 ไม่มีการแจงบับหรือไม่มีการเลือกตั้ง และขณะนี้ไม่มีปัญหาความขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี เพราะอยู่ในระยะเริ่มดำเนินงานเท่านั้น

ข้อเปรียบเทียบระหว่างการสรรหากับการเลือกตั้งอธิการบดี เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยมากกว่า เพราะไม่เกิดความริวฉานเหมือนการเลือกตั้ง นอกจากนี้การเลือกตั้งจะเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก หากแก่การประสานการใช้ทรัพยากรได้เต็มที่ เพราะฝ่ายที่ชนะการเลือกตั้งมักใช้พรรคพวกของตนเอง ฝ่ายที่ไม่ได้รับเลือกตั้งซึ่งอาจมีคนที่มีความรู้ความสามารถ จึงไม่มีโอกาสในการบริหารหรือทำงานให้กับมหาวิทยาลัย และยังเกิดระบบการตอบแทนในด้านผลประโยชน์ต่างๆ อีกด้วย

ด้านอธิการบดีที่มาจากคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ขึ้นอยู่กับจะพิจารณาในจุดใด ถ้าถือเอาความรู้ความสามารถและความเติบโตของสถาบัน อธิการบดีจะเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ แต่หากมีคนในที่มีความรู้ความสามารถอยู่แล้วควรพิจารณาจากคนใน เกี่ยวกับความเห็นส่วนตัวในเรื่องนี้คงไม่จำกัดว่าต้องเป็นคนในหรือคนนอก เพราะมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งใหม่ต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ และมีการบริหารงานที่คล่องตัวกว่ามหาวิทยาลัยเก่าที่ก่อตั้งมานานแล้ว

วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี ควรเป็น 4 ปี (มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเมื่อเริ่มก่อตั้งนั้นเสมอไป 5 ปี แต่ลดเหลือ 4 ปี) วาระ 2 ปี นับว่าสั้นเกินไปทำงานไม่ได้เต็มที่ และการต่อวาระควรนานพอสมควรเป็น 2 หรือ 3 วาระก็ได้

รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมมากที่สุด โดยคณะกรรมการสรรหาจะได้รับการแต่งตั้งจาก

สภามหาวิทยาลัยให้มีการสรรหาอย่างกว้างขวาง ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีในเรื่องอายุควรมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ไม่จำกัดอายุชั้นสูง บุคคลที่เกษียณอายุแล้วก็สามารถมาเป็นอธิการบดีได้ ขอให้มีความสามารถในการทำงาน จะเป็นเพศหญิงหรือชายก็ได้ เนื่องจากการบริหารการศึกษาต้องเปิดโอกาสกว้างให้ทุกคนสามารถเข้ามาบริหารงานได้ การที่มีชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิง เพราะความรู้สึกดั้งเดิมของสังคมไทยที่ต้องการชายเป็นผู้นำสังคมและผู้ที่เสนอชื่อบุคคลที่จะมาเป็นอธิการบดีเองก็ไม่ต้องการได้ผู้หญิงมาเป็นอธิการบดี

คุณสมบัติเชิงวิชาการอธิการบดีจำเป็นต้องมีอย่างมาก เพราะงานของอธิการบดีเป็นการบริหารทางวิชาการ ส่วนด้านบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีมีบทบาทน้อย เพราะมีเจ้าหน้าที่ดูแลปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว อธิการบดีจึงเพียงแต่วางนโยบายการทำงานไว้กว้าง ๆ เท่านั้น

สำหรับการขยายตัวของมหาวิทยาลัย อธิการบดีไม่จำเป็นต้องให้มีการขยายตัวเสมอไป เพราะมหาวิทยาลัยที่เติบโตมาก ๆ จะมีปัญหาความซ้ำซ้อน ซึ่งต้องลดการขยายตัวลง หรือตัวขยับบางส่วนเพื่อการบริหารจะได้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ส่วนมหาวิทยาลัยที่เริ่มก่อตั้งใหม่ไม่มีปัญหาด้านความซ้ำซ้อนและความคล่องตัว จึงสามารถขยายตัวได้ดี

การพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษา มีความจำเป็นอย่างมากที่อธิการบดีต้องดำเนินการ เพราะจะช่วยสร้างคุณภาพและความเจริญให้กับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีได้ใช้ความพยายามทุกทางเพื่อให้อาจารย์ได้มีงานวิจัย จะได้นำผลการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนที่ทำให้นิสิตนักศึกษาได้พัฒนาตามไปด้วย

ด้านความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลจำเป็นต้องมีมากกว่าคือกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องมีความเข้าใจ เห็นใจ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนกับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชน ในฐานะมหาวิทยาลัยภูมิภาคหรือชนบท ต้องผูกมิตรกับชุมชนให้มาก เพราะคนในชนบทมีความพึ่งพาอาศัยสูง และชาวบ้านก็หวังพึ่งมหาวิทยาลัยเช่นกัน

เกี่ยวกับบุคลิกภาพของอธิการบดี ต้องมีวุฒิความรู้หรือคุณวุฒิพอสมควร ในส่วนตัวต้องเข้ากับคนอื่นได้ และไม่ทำตัวเหนือกว่าคนอื่น ด้านการบริหารงานของอธิการบดี ไม่เพียงแต่บริหารคน อธิการบดีต้องบริหารวิชาการกับบุคคลในหลายระดับ ต้องเข้าใจการบริหารคนทั้งบุคลากรและนักศึกษา อธิการบดีต้องเป็นศูนย์รวมประสานกลุ่มบุคคลให้เข้ากันได้ เฉพาะอย่างยิ่งความต้องการของกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย และต้องสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนให้ดีเพื่อการติดต่ออาศัยเกื้อกูลกัน

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี คือ การเป็นคนมีใจกว้าง รับฟัง
ความเห็นของผู้อื่น และมีความสามารถในการเข้าใจบุคคลในมหาวิทยาลัยได้ดี สำหรับ
ประเด็นเพิ่มเติมมีความเชื่อว่ามหาวิทยาลัยอุบลราชธานีจะใช้การเลือกตั้งอธิการบดีไม่ได้
ควรใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการเป็นดีที่สุด

12. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ชุติศักดิ์ ศิรินิล อธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง
วันที่ 29 มิถุนายน 2536 เวลา 13.30-14.30 น. ณ สำนักงานอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้วิธีการเลือกตั้ง โดยให้บุคลากร 3 สาย (สาย ก, ข, ค) และนักศึกษาลงคะแนนเลือกตั้ง มีเกณฑ์ให้เทียบแต่ละสายเทียบสัดส่วนว่าบุคคลใดได้รับความนิยมมากที่สุดเป็น 100% แล้วมาพิจารณาทั้ง 3 สาย ผู้สมัครคนใดได้รับคะแนนนิยมมากที่สุด จะได้รับการเสนอจากสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นอธิการบดีในขั้นสุดท้าย แต่เดิมมหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้การแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย (ปี 2514) มาถึงระยะหนึ่งได้ใช้การสรรหาและมีการลงประชามติจากบุคลากรสายต่าง ๆ ที่เป็นเพียงส่วนประกอบในการพิจารณาตัวอธิการบดี ในช่วงนอกรีการบดีคือ ศาสตราจารย์ กำธร พันธุ์ลาภ วิธีการนี้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่เห็นสมควรได้ ไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งคนที่ได้รับคะแนนจากประชามติสูงสุดเสมอไป จนมาถึงสมัยของ รองศาสตราจารย์ ดร. อภิรมย์ ฃ นคร จึงเปิดโอกาสให้มีการเลือกตั้งอย่างมีรูปแบบเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน แต่ก็มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงจากความเห็นที่หลากหลาย โดยได้ตั้งคณะกรรมการชั้นชุดหนึ่งมีตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งขณะนี้ยังไม่มีข้อยุติ

เกี่ยวกับปัญหาขัดแย้งของการได้มาซึ่งอธิการบดี เป็นผลจากการเลือกตั้งทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีความขัดแย้งกัน แต่สามารถแก้ไขได้โดย (1) การตั้งมั่นเป็นกลาง ทำเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ (2) พยายามให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีการปรึกษาหารือ ชี้แจงการทำงานให้ทุกฝ่ายได้ทราบเป็นประจำ (3) ตั้งตนอยู่ในความเป็นธรรม คำนึงถึงคุณธรรมเป็นหลัก จะช่วยลดความขัดแย้งลงได้

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาเป็นวิธีการที่ดีมีประสิทธิภาพ แต่ต้องสามารถตอบปัญหา 2 ประการได้ คือ (1) กรรมการสรรหาได้มาอย่างไร มีความเป็นกลางได้จริงหรือไม่ (2) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย มีส่วนประกอบอย่างไร (กรณีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะวิชา และสำนัก นำเสนอชื่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้ที่ประชุมคณะบดีลงคะแนนเลือก

ว่าใครควรเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย)

ระบบการเลือกตั้งอาจมีผลเสียคือ มีวิธีการทางการเมืองมาเกี่ยวข้อง มีความแตกแยกหากไม่กำหนดขอบเขต กติกา จะเกิดความขัดแย้ง หรือเป็นการเมืองมากไป อาจไม่เหมาะกับการบริหารสถาบันการศึกษา ทำให้การบริหารขึ้นอยู่กับตัวบุคคลว่ารู้ปัญหาหรือสามารถแก้ปัญหาได้อย่างไร ในส่วนของนักศึกษาอาจมีดุลพินิจในการเลือกตั้งไม่ละเอียดพอ มีระยะเวลาอยู่ในมหาวิทยาลัยสั้นกว่าบุคลากรอื่น ๆ ควรถึงเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมขึ้น แต่ข้อสำคัญคือสิ่งใดที่เคยให้สิทธิมาก่อนแล้วอาจถอนคืนได้ยาก เพราะจะเกิดความขัดแย้ง จึงควรค่อยเป็นค่อยไปด้วยการกำหนดคุณสมบัติของนักศึกษาที่จะมีสิทธิเลือกตั้งให้แคบลง เช่น ควรให้สิทธิแก่นักศึกษาที่มีวุฒิภาวะใด เป็นต้น

ประเด็นที่อธิการบดีควรเป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหงคนในน่าจะเหมาะสมมากกว่า เพราะมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นมหาวิทยาลัยใหญ่มีคนมาก มีปัญหาต่าง ๆ มาก สภาพของการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องได้คนที่รู้แก่นแท้ของมหาวิทยาลัย จึงสามารถปฏิบัติงานได้ดี คนนอกแม้จะมีความรู้ความสามารถแต่อาจไม่รู้ลึกถึงสภาพของมหาวิทยาลัยคงเพียงแต่คุมนโยบายการบริหาร ไม่สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้คนในมีความเหมาะสมมากกว่าในการเป็นอธิการบดี และวาระของอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหงมี 2 ปี เห็นว่าสั้นไป เคยขอแก้ไขเป็น 3 ปี แต่ยังไม่ประกาศใช้เป็นทางการ และการต่อวาระเป็นได้อีกรวมเป็น 2 วาระ (4 ปี)

เมื่อมองภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการโดยใช้เลือกตั้งโดยอ้อมดีกว่าการเลือกตั้งโดยตรง และมหาวิทยาลัยรามคำแหงจะสามารถพัฒนาไปสู่รูปแบบนั้นได้ ที่รามคำแหงมีปัญหาในการเปลี่ยนแปลง คือ (1) การตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง (2) จังหวะเวลาและความเหมาะสมว่าควรเป็นเมื่อใด เพราะการที่ประชากรได้สิทธิไปแล้ว อาจไม่ยอมเสียสิทธิ ไม่ยอมรับรูปแบบใหม่ ต้องใช้เวลาในการรับรู้ รับผิดชอบต่อ จนถึงระดับหนึ่ง อาจยอมรับได้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยนี้

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป เพราะมีข้อบังคับไว้ชัดเจนตราบคตที่มหาวิทยาลัยเป็นระบบราชการ จึงไม่ควรนำคนที่เกษียณอายุแล้วมาเป็นอธิการบดี และผู้บริหารก็ควรเป็นข้าราชการด้วย ส่วนที่มีเพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิงมีเหตุผลคือ (1) การที่เพศหญิงจะเข้ามาเป็นอธิการบดี ต้องได้รับการยอมรับมากจริง ๆ (2) หากยังใช้ระบบการเลือกตั้ง หรือเลือกตั้งปนการสรรหา ความกลัวของ

เพศชายจะมีความได้เปรียบมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการของอธิการบดี เห็นว่าอย่างน้อยต้องมีตำแหน่งทางวิชาการที่สำคัญต้องมีผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพราะถือว่าอธิการบดีเป็นหน้าตาของมหาวิทยาลัยคนในสังคมต่าง ๆ ต้องรู้จัก

คุณสมบัติด้านบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน ควบคู่กับความรู้บ้างเพื่อการตรวจสอบเท่านั้น ส่วนมากมีเจ้าหน้าที่และภาควิชาหรือคณะวิชา ตลอดจนอาจารย์ดำเนินการเป็นประจำแล้ว หากอธิการบดีเข้าไปเกี่ยวข้องมากอาจเกิดการแทรกแซงไม่เหมาะสมกับบรรยากาศของมหาวิทยาลัย อธิการบดีจึงควรกำหนดเป็นนโยบายกว้าง ๆ เท่านั้น

ในส่วนของการสร้างความเติบโตให้กับสถาบัน อธิการบดีต้องรับผิดชอบเต็มที่ ต้องผลักดันการทำงานอย่างต่อเนื่อง เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้เตรียมความพร้อมไว้ จึงต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ด้านการพัฒนาอาจารย์ก็มีแผนการพัฒนาอาจารย์ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีทุนการศึกษาสำหรับอาจารย์และนักศึกษา มีการอบรม มุ่งบการท้าวิจัย สำหรับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น เพราะเลือกเรียนได้ จึงทำแผนพัฒนาไว้กว้าง ๆ แต่ที่สำคัญคือการพัฒนาความเป็นคนที่สมบูรณ์ ซึ่งทำได้ลำบากเพราะมีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก การอบรมจริยธรรม คุณธรรมมีน้อย การใช้ระบบอาจารย์ที่ปรึกษาทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีอบรมเสริมหลักสูตร และการสนับสนุนกิจกรรมนักศึกษาที่เห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาเองและสังคม

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารเข้าไปพูดคุยปรึกษาหารือกับกลุ่มบุคคลทุกกลุ่มในการปฏิบัติงาน ส่วนความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชน ส่วนมากใช้การติดต่อกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ องค์กรเอกชนในด้านความร่วมมือ การฝึกอบรมกับสังคมภายนอกเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร และการติดต่อกับต่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่มักใช้การมีชื่อเสียงของสถาบัน ความสามารถเฉพาะตัวของภาควิชาและสำนักต่าง ๆ เป็นส่วนประกอบ

ด้านบุคลิกภาพของมหาวิทยาลัยควรเป็นดังนี้ (1) เป็นนักวิชาการที่มีภาพของนักวิชาการไม่ใช่นักการเมือง (2) มีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ (3) มีภาพของนักบริหารผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ มาพอสมควร ด้านการบริหารงานของอธิการบดีต้องรอบรู้ทางวิชาการเป็นลำดับแรก คือ (1) รู้หลักพื้นฐานของแต่ละสาขาอาชีพ เพื่อใช้ในการเป็นผู้นำ

ของมหาวิทยาลัย (2) มีประสบการณ์ในการบริหารทางวิชาการพอสมควร อย่างน้อยระดับหัวหน้าภาควิชา คณบดี หรือรองอธิการบดีมาก่อนแล้ว

สำหรับคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของอธิการบดี คือ (1) ความเป็นนักวิชาการ (2) ความยุติธรรม มีคุณธรรมในการบริหารงาน (3) ต้องเข้าใจว่าตนเองไม่ใช่ปลัดกระทรวง อธิบดี หรือผู้บัญชาการทหาร เพราะอธิการบดีต้องปกครองคนมหาวิทยาลัย จึงต้องไม่คิดว่าตนเองเป็นผู้บังคับบัญชา จะใช้วินัยอย่างเด็ดขาดไม่ได้ แต่อธิการบดีมีวาระต้องคิดเพียงว่าเป็นผู้นำมหาวิทยาลัย อำนาจที่สมควรใช้อย่างมีขอบเขตและมีคุณธรรม

สาระสำคัญเพิ่มเติม การเป็นอธิการบดีแม้จะเข้ามาด้วยการแต่งตั้งได้ ก็ควรเป็นการแต่งตั้งโดยอ้อม แต่ปัญหาส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยเมื่อตัดสินใจใช้ระบบใดไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงแก้ไขจะยากลำบาก การแก้ไขเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความพยายามอย่างมาก และวิธีการที่ดีที่สุดต้องมี (1) การให้ความรู้ความเข้าใจ (2) ให้การศึกษาเป็นพื้นฐาน (3) ต้องใช้เวลาเพราะการแก้ไขทันทีจะเกิดความวุ่นวาย เกิดปัญหามาก อาจต้องใช้เวลา 2-5 ปี ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป วิธีที่ดีที่สุดผู้บริหารอาจทำเป็นแผนประกาศล่วงหน้าว่าเมื่อใดจะเกิดการเปลี่ยน เช่น อีก 5 ปี จะเปลี่ยนมาเป็นการสรรหา เป็นวิธีที่ละมุนละม่อม ซึ่งมหาวิทยาลัยรามคำแหงกำลังดำเนินการอยู่ โดยมีคณะกรรมการพิจารณาการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคุณสมบัติของอธิการบดีจะจำกัดเฉพาะคนในอย่างเดียวอาจไม่เหมาะสม ควรเปิดโอกาสให้คนนอกได้มีสิทธิเข้ามาเป็นอธิการบดีได้ด้วยตามสถานการณ์ที่จำเป็น

13., 14., 42. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาด

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

และนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

วันที่ 5 สิงหาคม 2536 เวลา 08.00-8.40 น. ณ ห้องรับรองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยรูปแบบใหม่ทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อยู่ในระยะเริ่มแรก หรือระยะเตรียมการ ในช่วงเฉพาะกาลนี้ การได้มาของตำแหน่งอธิการบดียังไม่ได้วางระบบและวิธีการ ใช้อำนาจสภามหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้งโดยยี่มัตถ์ราชการมาดูแลชั่วคราว ดังนั้นมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนี้่อธิการบดีคนแรกจึงไม่ใช่เป็นวิธีการได้มาที่จะใช้ต่อไป แต่คาดว่าจะต่อไปจะเป็นการสรรหา (Search) โดย

(1) ประเมินความต้องการเชิงพัฒนา

(2) กำหนดคุณสมบัติของอธิการบดี เพื่อหาคนมาบริหารงานตามความต้องการของมหาวิทยาลัยไปสู่สถาบัน มีการกำหนดทิศทางการพัฒนา และพิจารณาว่าต้องการบุคคลลักษณะใด

ซึ่งการกำหนดนี้เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และเพื่อความรอบคอบจะตั้งคณะกรรมการสรรหาอย่างกว้างขวาง เพราะพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยไม่ได้ผูกพันให้เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย แต่ต้องการอธิการบดีที่เป็นมืออาชีพมาบริหาร เนื่องจากมหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งนี้ไม่เป็นระบบราชการ การสรรหาคงต้องทำอย่างกว้างขวาง เปิดให้มีการเสนอชื่อ เปิดรับสมัคร มีการพิจารณากลับกรองตามเกณฑ์ แสวงหาการยอมรับจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัย (แต่ไม่ใช่การหยั่งเสียงหรือการเลือกตั้ง) เชิญผู้สมัครเป็นอธิการบดีมาสัมภาษณ์แบบที่ทำกันในต่างประเทศ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียหรือเอ.ไอ.ที. ก็ทำแบบนี้

เมื่อมีการสัมภาษณ์แล้วคณะกรรมการสรรหาจะรับฟังข้อคิดเห็นในขั้นสุดท้าย แล้วนำชื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย อาจเสนอหลายชื่อก็ได้แล้วแต่สถานการณ์ ไม่ควรมีกฎเกณฑ์ตายตัว เพราะอำนาจสุดท้ายอยู่กับสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสรรหาเพียงแต่หาข้อมูลให้เท่านั้น

สำหรับข้อเปรียบเทียบระหว่างการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการสรรหาของ คณะกรรมการกับการเลือกตั้ง มหาวิทยาลัยของประเทศไทยส่วนมากจะผสมการเลือกตั้งใน ขั้นตอนการสรรหาเกือบทุกแห่ง แต่ก็มีมหาวิทยาลัยที่ใช้การเลือกตั้งโดยตรง คือมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ กับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งในสภาพเป็นจริงในประเทศไทยยังไม่มี การสรรหา อธิการบดีเต็มรูปแบบเลย

ในระหว่างสองระบบนี้คือการสรรหาผสมการเลือกตั้ง กับการเลือกตั้งโดยตรง วิธีที่เหมาะสมที่สุด คือการสรรหาครบกระบวนการ รองลงมาคือการผสมระหว่างการสรรหา กับการเลือกตั้งเสียประกอบ ส่วนที่มีปัญหามากที่สุดคือการเลือกตั้ง (ไม่เหมาะสมที่สุด) เพราะ มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งคมแคบก่อให้เกิดความแตกแยก และผลประโยชน์ตอบแทน เป็นผลให้คน ทั่วไปเสื่อมความนิยมในมหาวิทยาลัย เกิดการเมือง ปิดโอกาสจะแสวงหานักบริหารมืออาชีพ เนื่องจากบุคคลภายนอกไม่กล้าเข้ามาแข่งขันหรือเข้าสมัครเป็นอธิการบดีด้วย

กรณีของอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละ มหาวิทยาลัย ถ้ามหาวิทยาลัยใดไม่มีปัญหา ต้องการความต่อเนื่องในการดำเนินงาน คนใน ซึ่งคุ้นเคยกับปัญหาจะเหมาะสมกว่า แต่ถ้ามีสถานการณ์ที่ต้องการความเปลี่ยนแปลง และ ขัดแย้งสูง คนนอกจะทำได้ดีกว่า นอกจากนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยด้วยหาก หาผู้นำที่มาจากคนในไม่ได้ ก็ต้องหาจากคนนอกมหาวิทยาลัย กล่าวโดยสรุปในประเด็นนี้ ขึ้น อยู่กับ (1) สถานการณ์ (2) ความรู้ความสามารถ และ (3) ความเป็นผู้นำ

ด้านวาระของอธิการบดีตามความเห็น วาระ 4 ปีน่าจะเหมาะสม เพื่อสามารถ ทำงานให้เห็นผล และเป็นซ้ำได้ไม่จำกัดวาระ เพราะเมื่อหมดวาระก็สรรหาและประเมิน โดยสภามหาวิทยาลัย ไม่ควรออกกฎหมายจำกัดวาระ เนื่องจากอาจได้คนดีไปใช้ได้นาน ๆ ระยะเวลา 4 ปีทบทวนการบริหารของอธิการบดีใหม่อีกครั้งเหมาะสมดีแล้ว

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุและเพศ ถือว่าอายุเป็นเพียงตัวเลข ถ้าบุคคลนั้นยังม ีความแข็งแรง มีความสามารถ อายุไม่ควรจำกัดอยู่ที่ 60 ปี ควรให้มีการยืดหยุ่น เพราะมี วาระกำหนดอยู่แล้ว (ไม่ใช่เป็นตำแหน่งประจำ) ดังนั้นจึงควรพิจารณาตามสถานการณ์และ ตัวบุคคลมากกว่าว่าตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยหรือไม่ เกี่ยวกับเพศไม่ควรจำกัด ว่าต้องเป็นหญิงหรือชาย น่าจะให้โอกาสแก่ทุกคน แต่ที่เป็นหญิงน้อยเพราะในระบบราชการ ไทย และในวงวิชาการ อาจารย์หญิงอาจมีน้อยกว่าและเพศชายมีโอกาสศึกษาสูงกว่า แต่ใน

อนาคตจะมีอาจารย์หญิงมากขึ้น มีระดับการศึกษาและวุฒิการศึกษาสูงขึ้นจะมีเพศหญิงเป็นอธิการบดีได้มากขึ้นด้วย

เกี่ยวกับคุณสมบัติเชิงวิชาการของอธิการบดี ในการบริหารมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นการบริหารทางวิชาการ (Academic Administration) การแสวงหาอธิการบดีต้องหานักวิชาการ ซึ่งนับว่าเป็นคุณสมบัติเด่น แต่เป็นนักวิชาการพอสมควร ไม่จำเป็นต้องเป็นศาสตราจารย์ หรือรองศาสตราจารย์ หรือจบปริญญาเอก ควรเปิดการสรรหาอย่างกว้างขวาง จะได้คนดีเข้ามาเป็นอธิการบดี ซึ่งควรมีความเป็นนักวิชาการ เป็นนักบริหารและมีประสบการณ์บริหาร ทั้งสามสิ่งนี้ประกอบกัน

คุณสมบัติของอธิการบดีด้านบริหารการเงิน ไม่ต้องมีมากนัก เพราะบทบาทของอธิการบดีไม่ได้ผูกติดกับบทบาทใดโดยเฉพาะ อธิการบดีต้องเป็นนักวางแผน รู้จักหาทรัพยากร นำแผนมาสู่การปฏิบัติ รู้จักประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน ในระดับหนึ่งอธิการบดีคงต้องมีความเข้าใจ แต่ได้มีบุคคลปฏิบัติงานเป็นประจำอยู่แล้ว อธิการบดีคงดูแลกำกับหรือหาเงินทุน แต่ไม่ใช่บริหารการเงิน (ในต่างประเทศอธิการบดีต้องหาเงินเก่ง) ส่วนในด้านการเรียนการสอนอยู่ในมือของหัวหน้าภาค อาจารย์ อธิการบดีคงกำกับดูแล และนำความคิดบางเรื่อง เพื่อเอื้อให้การเรียนการสอนดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างความคิดเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีมีบทบาทในด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ทิศทางที่พึงปรารถนา มีลักษณะเป็นนักวางแผน เมื่อนำแผนไปปฏิบัติย่อมเกิดการขยายตัวของสถาบัน ทำให้การวางแผนเป็นงานหลักของอธิการบดี

ด้านพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษา ถือเป็นรากฐานของมหาวิทยาลัย อธิการบดีจึงต้องมีหน้าที่โดยตรง ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยนั้น จำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ จำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บุคลากรเชื่อมั่นและอบอุ่น ในทุกโอกาสอธิการบดีควรพบกับบุคลากรอย่างใกล้ชิด แม้นิสิตนักศึกษาเองก็เช่นกัน หากอธิการบดีได้สอนหรือพบกับบุคลากรในบางโอกาส จะช่วยในการถ่ายทอดความคิดได้ดี กิจกรรมต่าง ๆ นี้ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของอธิการบดีเพราะจะเกิดการความร่วมมือและการยอมรับจากกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ในส่วนของกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชน อธิการบดีต้องมีบทบาทมากเพราะมหาวิทยาลัยไม่ใช่เกาะกลางชุมชน กิจกรรมเพื่อชุมชนต้องดำเนินโดยอธิการบดี

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรมี 4 ภูมิคือ

- (1) มีภูมิรู้ หรือมีวุฒิการศึกษา
- (2) มีภูมิธรรม คือมีคุณธรรมและมีความยุติธรรม
- (3) มีภูมิปัญญา คือมีความฉลาด
- (4) มีความภูมิฐาน คือมีบุคลิกที่ปรากฏชวนให้เคารพนับถือ มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนอื่น ๆ

ในภาพรวมของบุคลิกภาพทั้งหมดต้องมีท่าที่เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปนั่นเอง

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี อธิการบดีต้องทำงานเป็นทีม เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นองค์คณะบุคคล อธิการบดีต้องทำงานกับสภามหาวิทยาลัยได้ ต้องรู้บทบาทและความสัมพันธ์กับสภามหาวิทยาลัย สามารถทำงานกับคณบดี คณาจารย์ นิสิตนักศึกษาได้เป็นอย่างดี การทำงานเข้าได้กับบุคคลหลายฝ่าย คือการรู้จักทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำและรับฟังความเห็นหรือมีใจกว้าง หรือสรุปได้ว่าอธิการบดีน่าจะเป็นนักวางแผนที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นนักประชาสัมพันธ์สื่อความหมายได้ชัดเจนจนเกิดแรงสนับสนุนจากบุคคลทั่วไป

เมื่อพิจารณาถึงคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ควรมีดังนี้

- (1) ความเป็นนักวิชาการ ที่ยอมรับในแวดวงต่าง ๆ
- (2) ความเป็นนักบริหาร ที่มีความสำเร็จในการบริหาร
- (3) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- (4) ความเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
- (5) ความเป็นนักวางแผนที่ดี

สาระสำคัญสรุปเพิ่มเติมคือ การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับอธิการบดีต้องคำนึงถึง

- (1) ทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย (2) ประเมินออกมาเป็นความต้องการ (3) สร้างเป็นเกณฑ์คุณสมบัติของบุคคลที่จะมาเป็นอธิการบดี (4) มีคุณสมบัติเป็นนักวิชาการและนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารทางวิชาการ (5) เป็นนักพัฒนาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นปัจจัยเสริมความเป็นเลิศให้กับมหาวิทยาลัย

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ต้องการเห็นวิสัยสรรหาอธิการบดีอย่างกว้างขวาง ให้ได้คนดีมากกว่าเป็นระบบปิด ที่เกิดความแตกแยก ทำลายผู้บริหาร

มากกว่าการเสริมสร้าง ทำให้ขาดผู้บริหารที่ดีจนเกิดจุดอ่อนของมหาวิทยาลัย เพราะเลือกวิธีที่ทำให้เกิดความแตกแยก ไม่สร้างสรรค้้นักบริหาร

อนึ่ง มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถแสวงหาผู้บริหารได้กว้างขวางกว่า เนื่องจากมีเงินทุนสูง มหาวิทยาลัยทั้งหลายควรเรียนรู้จากธุรกิจเอกชนให้มาก ซึ่งในมหาวิทยาลัย East West Center ถึงกับจ้างบริษัทมาสรรหาอธิการบดีทั่วโลก เช่นเดียวกับสถาบัน เอ.ไอ.ที. ก็สรรหาอธิการบดีจากทั่วโลกด้วย

15. สัมภาษณ์ ดร.ธน กุลชล อธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

วันที่ 22 มิถุนายน 2536 เวลา 08.00-8.45 น. ณ ห้องอธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยกรุงเทพยังไม่ได้กำหนดไว้แน่นอน แต่ใช้การสรรหาจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาและตามนโยบายของมหาวิทยาลัย เนื่องจากกิจการของมหาวิทยาลัยกรุงเทพเป็นของเจ้าของรายเดี่ยวที่เป็นผู้ดำเนินการกำหนดนโยบายการบริหารทั่วไป โดยมีสภามหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางและวัตถุประสงค์ของการบริหาร การแต่งตั้งอธิการบดีจึงใช้องค์กรสภามหาวิทยาลัยเป็นหลักในการดำเนินการ จากนั้นจึงเสนอชื่อไปยังทบวงมหาวิทยาลัยผ่านกองสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในขั้นตอนสุดท้าย วิธีนี้จึงเป็นการแต่งตั้งโดยตรงจากเจ้าของกิจการนั่นเอง

เกี่ยวกับปัญหาการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีไม่มี เพราะเจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาตจะปรึกษากับสภามหาวิทยาลัยแก้ปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างคล่องตัว ส่วนการเปรียบเทียบบระหว่างการได้มาด้วยการสรรหากับการเลือกตั้งนั้น เห็นด้วยกับการสรรหาของคณะกรรมการมากกว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งมีการเมืองเข้าแทรก มีความขัดแย้งของกลุ่มบุคคล คนที่มีความรู้ความสามารถไม่กล้ามาสมัครเป็นอธิการบดี เพราะต้องเสียสละมาก และมีความรับผิดชอบสูงกว่าการบริหารงานด้านอื่น ๆ การเลือกตั้งจึงไม่เหมาะสมกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา แม้ต่างประเทศที่เจริญแล้ว เช่น ประเทศทางตะวันตกก็ใช้รูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวางและรอบคอบ

ด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย เห็นว่าไม่ควรจำกัดขึ้นอยู่กับคุณสมบัติว่าเหมาะสมหรือไม่ ถ้ามีคุณสมบัติเท่ากันควรพิจารณาคนในก่อน หากไม่เหมาะสมจึงเลือกคนนอก สำหรับมหาวิทยาลัยกรุงเทพก็พิจารณาจากคนในเช่นกัน ส่วนวาระของอธิการบดีขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละสถาบัน สถาบันเอกชนทั่วไปจะไม่มีวาระ ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีอยู่ที่มหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ส่วนในมหาวิทยาลัยของรัฐเห็นว่า 4 ปีมีความเหมาะสม เพราะสามารถทำงานต่อเนื่องได้ดีกว่าระยะสั้น ๆ การเป็นข้าราชการขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการบริหารงานและความเห็นของสภามหาวิทยาลัย

แต่ต้องมีระบบและผลงาน กรณีของอธิการบดีอาจอยู่นานไม่ได้ เพราะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นบ้าง เพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เห็นว่ารูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการดีที่สุดในประเทศไทย แต่คณะกรรมการสรรหาต้องมีความเป็นธรรม และมีความเกี่ยวข้องกับสถาบันด้วย วิธีการได้มาควรพิจารณาผู้สมัครหรือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่ออย่างลึกซึ้งที่มีการสัมภาษณ์ ให้แสดงความเห็น ต้องมีทัศนะมองการณ์ไกล มีเป้าหมายในอนาคต และคณะกรรมการสรรหาต้องทำเพื่อมหาวิทยาลัยด้วยความจริงใจ

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีในเรื่องอายุ ไม่ถือเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะ (1) ต้องพิจารณาว่ามีสุขภาพดีหรือไม่ (2) จะเกิน 60 ปี หรือไม่ ไม่เป็นข้อสำคัญ และจะเป็นเพศหญิงหรือชายก็ได้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ แต่ที่อธิการบดีเป็นชายมากกว่าหญิง เพราะพื้นฐานของสังคมไทยที่มาแต่เดิม ส่วนแนวโน้มของอนาคตเชื่อมาจะมีเพศหญิงเป็นอธิการบดีมากขึ้น

คุณสมบัติเชิงวิชาการอาจมีความรู้พอสมควร ไม่ต้องรู้ลึกในทุกสาขา เพราะภารกิจของอธิการบดีเน้นเชิงบริหาร แต่ควรมีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีเพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นด้านวิชาการจึงเป็นส่วนเสริมเท่านั้น

คุณสมบัติด้านการบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีไม่ต้องลงมือทำเอง เป็นแต่เพียงรู้จักใช้คนให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย มุ่งให้คนทำงานได้ตามเป้าหมาย สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถาบัน และรู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และด้านการสร้างความเติบโตให้กับสถาบัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์นิสิตนักศึกษา ต้องกำหนดเป็นนโยบายและอธิการบดีควรให้การสนับสนุนด้วย

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งจำเป็นที่อธิการบดีจะต้องดำเนินการ เพราะต้องบริหารงานที่สามารถประสานกับบุคคลอื่นได้ เข้ากับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้ เพื่อการใช้คนทำงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด ด้านบุคลิกภาพ อธิการบดีต้องเป็นบุคคลที่ได้รับการเคารพของบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ต้องมีจริยธรรม มีความจริงใจ และต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาเพื่อให้เกิดภูมิความรู้และความภูมิใจเช่นเดียวกับการบริหารงานของอธิการบดี ต้องบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สามารถประสานการทำงานของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้ดี

กรณีคุณสมบัติที่ถือเป็นข้อสำคัญของอธิการบดีที่จะต้องมี คือ (1) มี Vision หรือทัศนวิสัยมองการณ์ไกล (2) มีสุขภาพดี (3) มีมนุษยสัมพันธ์ (4) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พูดชัดเจนติดต่อกับต่างประเทศได้ และ (5) มีความซื่อสัตย์สุจริต

สาระสำคัญเพิ่มเติม ลักษณะของมหาวิทยาลัยเอกชนอาจแบ่งได้ 3 ประเภทคือ

1. เจ้าของหรือผู้ก่อตั้งจะเลือกอธิการบดีเอง หรือเป็นอธิการบดีเสียเอง ถ้ามีความรู้ในการบริหารการศึกษา และการเป็นอธิการบดีจะสืบทอดของบุคคลในตระกูลนั้น ๆ

2. กรณีของมูลนิธิ จะใช้การสรรหาโดยคณะกรรมการของมูลนิธิ และอธิการบดีต้องบริหารงานตามนโยบายของคณะกรรมการมูลนิธิ

3. กรณีของบริษัทจำกัด ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นผู้มีอำนาจ จึงมีฐานะในการเลือกอธิการบดีได้เอง

ไม่ว่าจะเป็นประเภทใด อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีวาระการดำรงตำแหน่งกำหนดไว้ตายตัว ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้เป็นเจ้าของกิจการเป็นประการสำคัญ

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการสรรหาด้วยคณะกรรมการที่ดีที่สุด ส่วนการเลือกตั้งใช้ไม่ได้อย่างยิ่งในการบริหารมหาวิทยาลัย เพราะมีลักษณะเป็นการเมือง แต่ทั้งนี้คณะกรรมการสรรหาจะต้องเป็นคนดีมีความเป็นธรรม และมุ่งต่อประโยชน์ของสถาบันโดยตรง นอกจากนี้การได้มาของตัวอธิการบดี ถ้าเป็นบุคคลที่มีวุฒิปัญญาเอกจะดีที่สุด เพราะถือว่ามีประสบการณ์มากพอสมควร และน่าจะมีความรู้ภาษาต่างประเทศที่ดีพอสามารถติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ได้ทั้งภายในและต่างประเทศ

16. สัมภาษณ์ ดร. ไสว สุทธิพิทักษ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

วันที่ 5 สิงหาคม 2536 เวลา 11.00-12.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กำหนดให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นอธิการบดี โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง ถอดถอน ตามกฎหมายมหาวิทยาลัย ดังนั้นรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจึงขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งและสภามหาวิทยาลัย ด้วยการที่ผู้ก่อตั้งเสนอสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยเลือกอธิการบดี มีลักษณะเป็นการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้ปัญหาขัดแย้งของการได้มาซึ่งอธิการบดีจึงไม่มีในมหาวิทยาลัยเอกชน

ข้อเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง โดยการเลือกตั้งเป็นแนวของประชาธิปไตย ทำให้คิดว่าการเลือกอธิการบดีด้วยการเลือกตั้งเป็นการแสดงประชาธิปไตย แต่ในบางกรณีผู้เลือกกับผู้สมัครรับเลือกตั้งอาจไม่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยเพียงพอทำให้เกิดปัญหาขัดแย้งกันได้ เพราะการแสวงหาตำแหน่งใด ๆ ถ้าคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญจึงจะดี ส่วนการสรรหาของคณะกรรมการเป็นวิธีการหรือรูปแบบที่ดีกว่าการเลือกตั้ง แต่เอกชนคงใช้การแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยโดยผู้ก่อตั้งเป็นผู้รับผิดชอบในการเสนอชื่ออธิการบดี

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าคนในจะรู้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่าคนนอก เว้นแต่บางสถาบันที่ไม่มีคนในดีพอก็อาจต้องใช้คนนอก มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ไม่มีปัญหาด้านนี้เพราะผู้ก่อตั้งเป็นอธิการบดีเอง การก่อตั้งมหาวิทยาลัยเอกชนต้องอาศัยความอดทนทุ่มเทมาก เจ้าของกิจการจึงต้องเข้ามามีบทบาทบริหารมหาวิทยาลัย

สำหรับวาระของอธิการบดีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จะไม่มีวาระการดำรงตำแหน่ง ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐเห็นว่าวาระ 4 ปีเหมาะสมดีแล้ว 2-3 ปีสั้นเกินไปจะพัฒนามหาวิทยาลัยได้ยาก และควรเป็นซ้ำได้อีกหนึ่งวาระ แต่เอกชนไม่มีกำหนดขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการเป็นหลัก กรณีมหาวิทยาลัยของรัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาก ย่อมหาคนเป็นอธิการบดีได้มาก จึงควรเปิดโอกาสให้คนอื่นได้แสดงความสามารถในการบริหารบ้าง

เมื่อพิจารณาทั่วไปแล้วรูปแบบหรือวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการคัดเลือก และดีกว่าการเลือกตั้งส่วนมหาวิทยาลัย เอกชนคงใช้การแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของเจ้าของกิจการ

คุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ เอกชนมีอายุขั้นต่ำจำกัดไว้ไม่ต่ำกว่า 25 ปี และอายุขั้นสูงไม่ควรเกิน 65 ปี เพราะการแพทย์เจริญ บุคคลทั่วไปมีความแข็งแรงขึ้น ไม่ควรกำหนดที่การเกษียณอายุเสมอไป และเกี่ยวกับเพศชายหรือหญิงนั้น ไม่เป็นข้อจำกัด แต่ที่เป็นชายมากกว่าหญิงเพราะพื้นฐานเดิมของสังคมไทยยังเชื่อในระบบศักดินาที่มีชายเป็นผู้นำ มาตลอด แต่แนวโน้มน่าจะเป็นหญิงมากขึ้น เพราะสังคมไทยได้เริ่มให้ความเสมอภาคแก่หญิงทัดเทียมชายแล้ว

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีต้องมีพอสมควรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง และควรมีประสบการณ์ทางด้านอุดมศึกษาในทางใดทางหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องมีวุฒิปริญญาเอก ส่วนตำแหน่งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนยังมีข้อจำกัดอยู่มาก จึงไม่ถือเป็นสาระสำคัญเหมือนมหาวิทยาลัยของรัฐ

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน ถ้าอธิการบดีเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยควรรู้สถานะทางการเงินเป็นอย่างดี แต่ที่ปฏิบัติกันทั่วไปให้เป็นไปตามงบประมาณที่จัดทำขึ้น และอธิการบดีก็ต้องทราบว่าจะแต่ละปีต้องดำเนินการเรื่องใดหรือใช้เงินไปเพื่อกิจการใดบ้าง ส่วนคุณสมบัติในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนไม่จำเป็นต้องรู้ละเอียดมากนัก อธิการบดีรู้เพียงกว้าง ๆ เพราะมีคณะบดี หัวหน้าภาควิชาควบคุมการปฏิบัติงานอยู่แล้ว

คุณสมบัติเกี่ยวกับการสร้างความเจริญเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัย เอกชนอธิการบดีจะมีบทบาทมาก โดยให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เสนอความเห็นในการขยายงานของมหาวิทยาลัย แต่ต้องพิจารณาประกอบการลงทุนและการจัดการด้วย ด้านพัฒนา คณาจารย์และนักศึกษาก็ต้องทำเป็นประจำ เพราะมหาวิทยาลัยต้องการคนที่มีคุณภาพ เช่น มีทุนสำหรับอาจารย์และการอบรมนักศึกษา

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีอย่างใกล้ชิด เช่น เปิดโอกาสให้ได้พูดคุยเป็นการส่วนตัว ประชุมผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทุกเดือน รวมถึงการประชุมสภามหาวิทยาลัยที่ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่ง และในการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนต้องมีความสัมพันธ์อย่างดี เฉพาะชุมชนรอบสถาบัน ควรเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และอาศัยมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลาง

ทางวิชาการของชุมชน

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญ คือ (1) เมื่อเห็นแล้วเกิดศรัทธา (2) กิริยา วาจาสุภาพเรียบร้อย (3) มีความอ่อนโยน และ (4) มีความรอบรู้กว้างขวาง และใน ส่วนของการบริหารงาน อธิการบดีต้องใช้จ่ายเงินเป็น บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี ทัศนคติที่แน่นอนที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ (2) มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน (3) มีความรับผิดชอบสูง และ (4) มีสุขภาพอนามัยดี

สาระสำคัญเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยเอกชนมีกฎหมายบังคับการได้มาของตำแหน่ง อธิการบดีเหมาะสมกับการบริหาร แต่มีข้อสังเกตคือช่องว่างระหว่างการเป็นอธิการบดีกับ ตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ. รศ. และ ศ.) ยังต้องการปรับปรุงแก้ไข เพื่อจะทำอย่างไร ให้ตำแหน่งเหล่านี้ได้มีความสัมพันธ์และเปิดโอกาสให้กับอธิการบดีเอกชนด้วย เช่น พิจารณา จากผลการบริหารงานของอธิการบดีในการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ ฯลฯ เป็นต้น

กรณีที่มีมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีประธานสภาคณาจารย์ เพราะไม่มีความจำเป็นใน การเรียกร้องหรือต่อรองอะไร การเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นไปตามสัญญาจ้าง ซึ่งมีทบวงมหาวิทยาลัยควบคุมอยู่แล้ว และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนได้ให้ความดูแล สวัสดิการแก่บุคลากรอย่างดี

17. สัมภาษณ์ ดร.อำนาจ ทะพิงค์แก อธิการบดีมหาวิทยาลัยพายัพ
วันที่ 7 กรกฎาคม 2536 เวลา 09.30-10.30 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยพายัพก่อตั้งมา 20 ปี มีอธิการบดีคนแรกใช้วิธีแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย โดยวิธีการสรรหาแบบตะวันตก เพราะมหาวิทยาลัยพายัพมีความสัมพันธ์กับสถาบันในประเทศสหรัฐอเมริกา จึงวางหลักเกณฑ์การสรรหาไว้กว้าง ๆ แต่ผู้เป็นอธิการบดีต้องนับถือศาสนาคริสต์

เกี่ยวกับปัญหาขัดแย้งจากการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ไม่มีในมหาวิทยาลัยพายัพ เพราะการบริหารงานมีความยืดหยุ่นพอสมควร สภามหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัย และบุคลากรส่วนมากรวมทั้งนิสิตนักศึกษาที่สนใจการเรียนการสอนมากกว่าเรื่องอื่น ทำให้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยของเอกชนต่างกับรัฐ เพราะเอกชนไม่มีสภาคณาจารย์ เนื่องจากเห็นว่าไม่จำเป็นและอาจมีผลเสียมากกว่าผลดี สภาคณาจารย์อาจรวมกลุ่มเพื่อกดดันเกี่ยวกับผลประโยชน์ ซึ่งมหาวิทยาลัยพายัพเป็นมูลนิธิที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ใด ๆ

ข้อเปรียบเทียบระหว่างการได้มาของอธิการบดีโดยการสรรหากับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาดีกว่าการเลือกตั้งเพราะจากประสบการณ์ของการบริหารในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และการบริหารมหาวิทยาลัยทั่วโลกใช้การสรรหาเนื่องจากมีหลักการและหลักเกณฑ์ที่ดี การเลือกตั้งอาจก่อให้เกิดความแตกแยก แบ่งกลุ่ม สุกุญเสีทรพชากรมนุชฌมามากมาย เพราะคนที่ไม่ได้รับการเลือกไม่มีโอกาสเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัย คนที่เป็นอธิการบดีจากการเลือกตั้งอาจไม่ใช่คนที่มีความสามารถเสมอไปคงเป็นเพียงมีพวกมากเท่านั้น

ความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าคนนอกจะโอกาสพัฒนามหาวิทยาลัยได้มาก แต่สังคมไทยอาจมีลักษณะที่คนในมหาวิทยาลัยมักไม่ยอมรับ เพราะต้องการบุคคลที่ตนคุ้นเคยมาก่อนมากกว่าคนภายนอก ส่วนวาระของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพายัพมีกำหนดไว้ 5 ปี แต่ต่อวาระได้ไม่จำกัด ซึ่งสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้วางแผนและนโยบายให้อธิการบดีดำเนินการ เมื่อสภาประเมินผลงานของอธิการบดีแล้วพร้อมอนุมัติต่อวาระได้ เมื่อพิจารณาธรรมชาติของมหาวิทยาลัยเอกชน ที่มีเอกชนเป็นเจ้าของรายเดียว

มักให้บุตรหลานเป็นอธิการบดีแบบไม่มีวาระ แต่ถ้าเป็นองค์กรมูลนิธิมีวาระกำหนดและต่อวาระได้ไม่จำกัดในประเด็นมหาวิทยาลัยของรัฐตามความเห็นควรมีวาระ 5 ปี เพราะ 2 ปี น้อยไปไม่สามารถทำอะไรได้เต็มที่

กล่าวโดยทั่วไปรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยคือรูปแบบการสรรหาจะมีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะมีความกว้างขวางในการเลือกคน มีความเป็นธรรมดีกว่า การเลือกตั้งแน่นอน การเลือกตั้งไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเพราะมหาวิทยาลัยไม่ใช่สนามแข่งขันทางการเมือง เป็นชุมชนทางวิชาการ ถ้าจะมีการหยั่งเสียงใด ๆ ควรมีให้น้อยที่สุด

คุณสมบัติของอธิการบดีด้านอายุ หากอายุน้อยไปจะไม่เหมาะสมในการบริหารมหาวิทยาลัย จึงควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป และไม่ควรถิ่นเกิน 65 ปี แนวโน้มอาจเป็นหญิงมากขึ้น เพราะสังคมไทยได้มีวิวัฒนาการยอมรับหญิงเท่าเทียมชายมากขึ้นเป็นลำดับแล้ว ข้อกำหนดว่าอธิการบดีต้องเป็นชายหรือหญิงจึงไม่ใช่สาระสำคัญ

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีควรมีความรู้สูง เช่น จบปริญญาเอก เพราะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและต้องมีความรู้กว้างขวาง แต่ไม่ถึงขั้นยอดเยี่ยมก็ได้ คุณสมบัติทางบริหารการเงินไม่จำเป็นต้องรู้ลึก เช่น เกี่ยวกับการกำหนดโครงการเรียนการสอน เพราะมีกลุ่มบุคคลอื่นดำเนินการตามหน้าที่อยู่แล้ว แต่กรณีมหาวิทยาลัยเอกชนอธิการบดีควรมีลักษณะเป็นผู้ที่หาทุนเก่งด้วย ต้องรู้จักคนมาก สามารถขอความช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยได้

การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล สามารถโน้มน้าวบุคคลให้ทำตาม และมีลักษณะเป็นผู้นำสูง จึงสามารถนำการขยายตัวให้กับมหาวิทยาลัยได้มาก การพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษาอธิการบดีต้องมีบทบาทมากเช่นกัน แม้จะมีคณบดี รองอธิการบดี แต่อธิการบดีต้องเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอาจารย์และนักศึกษา อธิการบดีต้องให้ความใกล้ชิดกับนักศึกษา มีกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในตัวนักศึกษา หรือกล่าวโดยสรุปอธิการบดีต้องเป็นผู้นำในการพัฒนามหาวิทยาลัยนั่นเอง

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยจำเป็นมาก อธิการบดีต้องเยี่ยมเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะช่วยสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม และเป็นที่ยังแก่บุคลากรได้ตลอดเวลา กรณีความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชน อธิการบดียังจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมาก เช่น มีการวิจัยเพื่อช่วยเหลือชุมชนเขตแม่ควา การพัฒนาชุมชนให้

มหาวิทยาลัยเป็นของชุมชนและชุมชนก็เป็นของมหาวิทยาลัยด้วย

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญคือ (1) เป็นคนธรรมดาที่เข้ากับคนอื่นได้ไม่ถือยศตำแหน่ง (2) เป็นคนสนใจคน (3) มีความหวังดีต่อคนทั่วไป (4) เป็นที่พึ่งได้ทุกเวลา (5) เป็นผู้นำที่จูงใจได้ จริงใจต่อทุกคน (6) มีทัศนคติกว้างไกล และ (7) ใช้คนเป็น ไม่มีปมด้อยและสับสนุนคนอื่นอยู่เสมอ ด้านการบริหารงานของอธิการบดีควรใช้เทคนิคในการเข้าถึงใจคนทุกคน และมีความจริงใจเป็นสำคัญ

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) เข้าถึงคนได้หรือเข้าใจคนได้ (2) มีลักษณะเป็นผู้นำ สามารถนำคนอื่นได้ (3) สามารถแสวงหาความช่วยเหลือจากสังคมภายนอกได้ (4) มีความสามารถให้คนเชื่อถือได้ และ (5) ให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

สาระสำคัญเพิ่มเติม (1) อธิการบดีต้องถือสถาบันเป็นใหญ่ ไม่ใช่ทำเพื่อตนเอง แต่ต้องทำเพื่อสังคม (2) มีความกล้าหาญที่จะทำ กล้าเสี่ยง กล้ารับผิดชอบ ไม่ใช่รับแต่ความชอบแต่เพียงอย่างเดียว และ (3) ต้องรักการทำงานเป็นชีวิต

ลักษณะของการประกอบกิจการมหาวิทยาลัยเอกชน ถ้าเป็นองค์กรมูลนิธิอาจใช้รูปแบบการสรรหาอธิการบดีได้ แต่ถ้าเป็นเอกชนที่เป็นเจ้าของรายเดียวอธิการบดีคงได้มาจากเครือญาติด้วยการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยจากคำแนะนำของเจ้าของกิจการเท่านั้น

18. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีภานุสินธุ์ (แทน) อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีปทุม
วันที่ 20 กรกฎาคม 2536 เวลา 10.00-11.00 น. ณ ห้องรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยเอกชน เช่น มหาวิทยาลัยศรีปทุม เจ้าของจะเป็นอธิการบดีเอง ไม่มีการสรรหา เป็นการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยที่มีเจ้าของให้คำแนะนำในการแต่งตั้งอธิการบดี เจ้าของกิจการจึงเป็นผู้มีอิทธิพลมากในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหลาย

ปัญหาขัดแย้งในเรื่องการได้มาของอธิการบดีนั้น ส่วนมากจะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีมูลนิธิ เป็นเจ้าของ เพราะกรรมการมูลนิธิอาจมีความเห็นขัดแย้งกันได้ในบางกรณี ซึ่งตัวอธิการบดีต้องบริหารตามแนวทางหรือนโยบายของเจ้าของกิจการ ถ้าเจ้าของยึดมั่นเห็นแก่ตัวมากเกินไป ไม่ยึดมั่นในการอุดมศึกษา หรือคำนึงถึงผลประโยชน์ทางธุรกิจ อาจทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปช้ามาก

ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาและการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาดีกว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งมีการหาเสียง มีการเมืองเข้ามาแทรกในวงการศึกษ ส่วนการสรรหาได้มีโอกาสพิจารณาบุคคลได้มาก มีข้อมูลและมีองค์การตัดสินใจขั้นสุดท้าย คือ สภามหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ

ด้านความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอก ไม่เป็นข้อจำกัด จะเป็นคนในหรือคนนอกสถาบันก็ได้ ขึ้นอยู่กับ (1) นโยบายและแนวคิดสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ (2) ควรเป็นนักธุรกิจ สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากเป็นคนใน แต่ก็อาจนำคนนอกมาเป็นอธิการบดีถ้าคนนอกมีความเข้าใจในปรัชญาของการอุดมศึกษา

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี เห็นว่า 4 ปี มีความเหมาะสมดี ส่วน 2 ปีสั้นเกินไป และคงเป็นระบบเก่าในยุคเริ่มตั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งอธิการบดีจะทำงานได้ไม่มากนัก และควรเป็นซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระ แต่อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีวาระกำหนดไว้ขึ้นอยู่กับความพอใจของเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีที่เกี่ยวกับอายุ ไม่ควรกำหนดอายุขั้นต่ำขึ้นอยู่กับประสบการณ์ แต่ควรได้บริหารด้านอุดมศึกษามาก่อน เช่น เคยเป็นคณบดีหรือหัวหน้าภาควิชา

มาแล้ว สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนอายุขั้วสูงของอธิการบดีควรไม่เกิน 65 ปี ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐบาลถ้ายังไม่เกษียณอายุจะมีเรื่องวินัยของ ก.พ. กำหนดอยู่ แต่ถ้าเกษียณแล้วไม่มีระเบียบใดควบคุมเพราะไม่ใช่ข้าราชการ ซึ่งกรณีนี้อธิการบดีของรัฐจะเป็นคนเกษียณหรือยังไม่เกษียณก็ได้ไม่ใช่ข้อสำคัญ เพราะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถมากกว่า

ด้านคุณสมบัติเชิงวิชาการมีความจำเป็นน้อยกว่าคุณสมบัติหรือหัวหน้าภาควิชา เพราะในมหาวิทยาลัยเอกชนเน้นการบริหารมากกว่าด้านวิชาการสำหรับตัวอธิการบดี ส่วนคุณสมบัติด้านการบริหารการเงินต้องรู้อ่างเกี่ยวกับระเบียบทางการเงินเหมือนกับในมหาวิทยาลัยของรัฐ แต่ไม่ต้องลงมือทำเอง และการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีมีบทบาทในการวางแผนให้คณบดี คณาจารย์ ปฏิบัติงานอีกชั้นหนึ่ง

การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีมีบทบาทในการตัดสินใจคำนวณต้นทุน และประเมินสถานการณ์ตลาดเพื่อการเปิดสาขาวิชาต่าง ๆ ด้านพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนักศึกษา อธิการบดีมีบทบาทในการวางแผนนโยบาย จัดทำงบประมาณ และสนับสนุนทุนให้อาจารย์ศึกษาต่อ แต่คงมีปัญหาเกี่ยวกับการสัญญาใช้ทุนเป็นระยะเวลาสั้น ทำให้ขาดการจูงใจที่อาจารย์รับทุนกันน้อย ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลเป็นไปเชิงนอกแบบ เพื่อหาตลาดแรงงานและความสนับสนุนจากชุมชน

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีควรมี (1) เป็นคนสง่างามภูมิฐาน ซึ่งเกิดจากความเชื่อมั่นในตนเอง (2) มีความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานทุกระดับ (3) มีคุณธรรมและความยุติธรรม (4) มีความรู้ดี และ (5) รู้จักการวางแผนที่ดี

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี มีปัจจัยสำคัญคือ (1) พยายามมอบอำนาจและกระจายอำนาจให้กับผู้อื่นเป็นระดับไป อย่างคุมอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียว โดยพิจารณาความสมัครใจ และความพร้อมของผู้รับมอบอำนาจด้วย (2) พยายามใช้กระบวนการกลุ่ม ใช้ที่ประชุมในการบริหาร โดยอธิการบดีนำข้อมูลมาตัดสินใจภายหลังเป็นขั้นตอนสุดท้าย และต้องรับฟังความเห็นของบุคลากรอย่างกว้างขวางด้วย (3) มีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ให้มาก เช่น ในพิธีการ (4) สร้างความรู้ทางวิชาการอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็นสำหรับอธิการบดี ได้แก่ (1) เป็นนักวางแผนที่ดี (2) มีคุณสมบัติเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นตัวแทนของหมู่คณะได้ (3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) มีอุดมการณ์มุ่งมั่นให้สถาบันได้พัฒนาด้วยความจริงจัง และ (5) เป็นนักธุรกิจ สามารถ

ดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างคล่องตัวทันกับเหตุการณ์เหมือนกับการบริหารธุรกิจด้วย
 สาระสำคัญเพิ่มเติม การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ควรใช้
 การสรรหาโดยเปิดเผยเป็นดีที่สุด เช่นเดียวกับต่างประเทศใช้การสรรหาอย่างกว้างขวาง
 มาก ในการแสวงหาหรือสรรหาควรได้หวั่นสิ่งเสียบุคลากรและสังคมบ้าง แต่ไม่ใช่เป็นการ
 เลือกตั้ง

มหาวิทยาลัยศรีปทุมมีลักษณะเป็นบริษัทจำกัดและเป็นนิติบุคคล แต่การบริหารมันอยู่
 กับผู้ก่อตั้งหรือเจ้าของที่มีหุ้นใหญ่ ไม่มีสภาคณาจารย์ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยได้เข้า
 ถึงอาจารย์ทุกคน การต่อรองใด ๆ อยู่กับสัญญาจ้างเป็นหลักสำคัญ จึงไม่มีปัญหาขัดแย้งที่ต้อง
 รวมกลุ่มเรียกร้องเหมือนในมหาวิทยาลัยของรัฐ

19. สัมภาษณ์ นายพรชัย มงคลวินช์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสยาม
วันที่ 8 กรกฎาคม 2536 เวลา 13.30-14.30 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

อธิการบดีของมหาวิทยาลัยสยามได้มาด้วยการแต่งตั้งตามมติของสภามหาวิทยาลัย และเป็นไปตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่งและไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งใด ๆ

ความเห็นระหว่างการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาเหมาะสมกว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งแม้จะเป็นประชาธิปไตยก็ควรใช้ในทางการเมืองมากกว่าทางการศึกษา ซึ่งในต่างประเทศก็ใช้การสรรหาของคณะกรรมการทั้งสิ้น

ด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้น ควรเปิดโอกาสกว้างได้ทั้งคนในและคนนอก การได้คนนอกมาเป็นอธิการบดีย่อมเห็นปัญหามากกว่าคนใน แต่คนในจะรู้จักบุคลากรและสถาบันได้ดีกว่าคนนอก จึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ว่าควรใช้คนในหรือคนนอก

วาระของอธิการบดีทั่วไปควรให้โอกาสได้ทำงานไม่ควรต่ำกว่า 4 ปี อาจเป็น 5-7 ปีก็ได้ การต่อวาระควรขึ้นอยู่กับผลงานของอธิการบดี ถ้ามีผลงานดีต่อวาระได้โดยไม่จำกัดมหาวิทยาลัยเอกชนให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาวาระของอธิการบดีที่ไม่มีวาระจำกัดตายตัว

รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย เห็นว่ารูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการดีที่สุด เพราะสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ตัดสินพิจารณาในขั้นสุดท้ายมีโอกาสดังคนดีมีความสามารถเข้ามาเป็นอธิการบดี ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุนั้น ไม่ควรกำหนดตายตัว ประมาณ 25 ปีขึ้นไปก็เป็นผู้บริหารได้ (ตาม พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน) แต่ควรพิจารณาถึงประสบการณ์ด้วย อายุชั้นสูงไม่ควรกำหนดไว้ขึ้นอยู่กับสุขภาพและความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีไม่ใช่นักธุรกิจโดยตรง จึงต้องมีความรู้และผลงานทางวิชาการ อย่างน้อยต้องจบปริญญาโท เคยสอนในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อจะได้บริหารการศึกษาด้านนี้ได้เหมาะสม

คุณสมบัติเกี่ยวกับการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน แม้ตาม

พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษากำหนดให้อธิการบดีต้องรับผิดชอบ แต่ในทางปฏิบัติคงรู้อย่างกว้างๆ ไม่ต้องรู้สึกเพราะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นประจำอยู่แล้ว อธิการบดีน่าจะมีบทบาทในการหาทุนและสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศมากกว่า ส่วนการสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับสถาบันถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของอธิการบดีเพราะต้องพยายามผลักดันให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาให้มากที่สุด ดังนั้นอธิการบดีจึงต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาได้ หรือต้องเป็นผู้นำทางการบริหารและผู้นำทางวิชาชีพประกอบกัน เช่น ต้องมีการพัฒนาคณาจารย์อยู่อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการบริหารให้ราบรื่นต้องสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ เป็นกันเอง เพื่อทราบปัญหาและรับฟังความเห็นของบุคลากรทั้งหลาย แล้วนำมาแก้ไขให้ทันกับเหตุการณ์ ส่วนความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนมีความจำเป็นมากเช่นกัน เพราะมหาวิทยาลัยจะสามารถพัฒนาได้ ต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชน เฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับต่างประเทศจะต้องมีมากขึ้น

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) ต้องมีความเป็นนักวิชาการ (2) ต้องมีความสุขุมรอบคอบคอยรับฟังผู้อื่น (3) เป็นหลักหรือเป็นที่พึ่งของบุคลากรได้ และ (4) มีความสามารถในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถาบันได้ ส่วนการบริหารงานของอธิการบดีต้องพยายามเร่งเข้าไปให้บุคลากรคิดและพัฒนาอยู่เสมอ เพราะมหาวิทยาลัยก้าวหน้าได้ต้องใช้การพัฒนาเป็นหลักสนับสนุนให้มีการบริหารตามสายงาน มีการรับฟังความเห็นผู้อื่น และต้องเน้นหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของอธิการบดีคือ เป็นนักพัฒนาที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีได้ตลอดเวลา

สาระสำคัญเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยของรัฐบางแห่งอาจมีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีแบบการเมือง มีวาระ 2 ปี ต้องหาเสียงตลอดนั้น อาจมีปัญหาทางวิชาการ คนดีไม่อาจเข้ามาทำงานได้เต็มที่ เพราะไม่มีพรรคพวก ความเป็นเลิศทางวิชาการจะลดลงได้ ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนถือการแข่งกันด้านคุณภาพเป็นประเด็นสำคัญ ที่ทำให้เกิดการควบคุมคุณภาพกันเอง และที่มหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีสภาคณาจารย์เพราะอาจรวมตัวกันในรูปอื่นอย่างไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนได้ให้คำตอบแทนและสวัสดิการดีมาก เพื่อดึงดูดคนดีเข้ามาปฏิบัติงาน ดังนั้นถ้าบุคลากรไม่พอใจก็สามารถเปลี่ยนงานได้ไม่มีการบังคับเพราะ เป็นไปตามสัญญาจ้าง การบังคับจะถูกบังคับจากสังคมมากกว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

20. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ปัจฉัย บุนนาค อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
วันที่ 24 กรกฎาคม 2536 เวลา 10.00-11.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยเป็นการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งขึ้นอยู่กับคำแนะนำของเจ้าของและผู้รับใบอนุญาต โดยสมาชิกของหอการค้าไทยจำนวน 50 คน (รวมหอการค้าจังหวัดด้วย) จะมาเลือกกรรมการ 11 คน เพื่อดูแลมหาวิทยาลัยเอง ยกเว้นในช่วงหลังกรณีของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยแม้ไม่ได้เป็นเจ้าของของคนเดียว แต่เป็นรูปคณะกรรมการ อาจมีปัญหาขัดแย้งในด้านความคิดไม่ตรงกับอธิการบดี ซึ่งสภามหาวิทยาลัยที่มาจากกรรมการหอการค้าก็สามารถควบคุมการบริหารงานของอธิการบดี เพราะในมหาวิทยาลัยเอกชนสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจมาก และเจ้าของกิจการสามารถแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ทำให้เกิดเสียงข้างมากทางฝ่ายเจ้าของได้

ความเห็นเกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอก ในด้านการบริหารงานบุคคลที่ตีสมควรสนับสนุนคนใน แต่อาจขัดแย้งกับความเห็นของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งกำลังเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เพราะสภามหาวิทยาลัยต้องการหาคนนอกที่มีชื่อเสียงมาบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่เห็นด้วยเพราะคนในที่มีความรู้ความสามารถก็ยังมีอยู่

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยไม่มีวาระ ขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัย และระยะเวลาของการพัฒนามหาวิทยาลัย แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีวาระ 4 ปี และควรต่อได้เป็นสองวาระ เพื่อจะสามารถทำงานสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งขึ้นใหม่ไม่ควรเข้มงวดเรื่องวาระนี้ เพราะในต่างประเทศมหาวิทยาลัยส่วนมากอธิการบดีไม่มีวาระอาจเป็นอธิการบดีจนถึงแก่กรรม

รูปแบบของการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น เห็นว่ารูปแบบการสรรหาโดยคณะกรรมการดีที่สุด มีขั้นตอนให้ทุกหน่วยงานได้เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการสรรหา จากนั้นให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาหาข้อมูลประกอบคัดเหลือ 1-3 ชื่อ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไปในขั้นสุดท้าย ส่วนวิธีการเลือกตั้งไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งเพราะ (1) ก่อให้เกิดความแตกแยกมีการแบ่งกลุ่มแบ่งพรรค (2) การสรรหาของคณะกรรมการจึงดีกว่า แต่ต้องมีระบบที่ดี (3) การใช้

อำนาจของสภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยเอกชนขึ้นอยู่กับความต้องการของเจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ด้านคุณสมบัติเกี่ยวกับอายุของอธิการบดี ควรมีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป และไม่เกิน 65 ปี เป็นช่วงที่กำลังเหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัย ส่วนจะเป็นหญิงหรือชายไม่เป็นข้อจำกัด ปัจจุบันแม้มีอธิการบดีที่เป็นชายมาก แต่แนวโน้มเชื่อว่าจะมีหญิงเป็นอธิการบดีมากขึ้น เพราะสังคมไทยได้ยอมรับหญิงทัดเทียมชายแล้วในขณะนี้

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีต้องมีเพื่อให้เต็มภาคภูมิ อย่างน้อยควรมีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ หรือ รศ. เพราะเป็นสิ่งแสดงถึงผลงานทางวิชาการที่ได้สะสมมาคุณสมบัติด้านการบริหารการเงินคงเป็นไปตามระเบียบและพระราชบัญญัติแต่คงไม่ต้องลงมือไปปฏิบัติเอง เช่นเดียวกับการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับคณะวิชาและภาควิชา อธิการบดีคงคุมนโยบายกว้าง ๆ เท่านั้น

การสร้างความเติบโตให้กับสถาบันอธิการบดีจะมีบทบาทมาก อธิการบดีต้องทราบข้อมูลของตลาดแรงงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพื่อจะได้เปิดสอนสาขาต่าง ๆ ได้ตรงกับตลาดแรงงาน เช่น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยเปิดสอนบริหารธุรกิจ คอมพิวเตอร์ และนิเทศศาสตร์ เป็นต้น ด้านพัฒนาคุณภาพอาจารย์ก็ต้องมีมาก เช่น การให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ เพราะการพัฒนาอาจารย์จะส่งผลถึงการพัฒนาสถาบันตามมาด้วย

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลควรจะมีทั้งในและนอกสถาบันตามโอกาส เช่น งานประเพณีและค่ายอาสาพัฒนาชนบท เป็นต้น ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีนั้นควรจะมี (1) มีความรู้หรือมีคุณวุฒิที่เพียงพอ (2) มีตำแหน่งทางวิชาการเพื่อความภาคภูมิใจ และ (3) มีวินัยสุภาพสมควร เกี่ยวกับการบริหารงานของอธิการบดีต้องมีความอดทน มีความซื่อสัตย์เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่น มีความเป็นธรรม มีความประหยัด และเป็นนักพัฒนาอยู่เสมอ ซึ่งลักษณะที่กล่าวมานี้ถือว่าคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีด้วย

สาระสำคัญเพิ่มเติม วิธีหรือรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการดีที่สุดนั้น เพราะรูปแบบนี้เปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อบุคคลได้อย่างกว้างขวาง มีการกลั่นกรองจากสภามหาวิทยาลัย ทำให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่ดีมีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นอธิการบดีได้อย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกตั้งและการแต่งตั้ง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ถ้าองค์ประกอบเหมาะสมมีความเป็นธรรม

ก็จะได้อิทธิกรบดที่เหมะสมตามมาด้วย แต่สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน องค์ประกอบของสภา
มหาวิทยาลัยยังเปิดโอกาสให้เจ้าของกิจการหรือผู้รับใบอนุญาตได้เปรียบเพราะมีส่วนของ
กรรมกรฝ่ายเจ้าของมากกว่า ทำให้อิทธิกรบดหรือผู้บริหารมีอาชีพทั้งหลายต้องตกอยู่
ภายใต้เจ้าของหรือผู้รับใบอนุญาต

21. สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สืบแสง พรหมบุญ (แทน) อธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต
วันที่ 21 มิถุนายน 2536 เวลา 07.30-08.45 น. ณ ห้องรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยรังสิตเป็นกิจการในรูปบริษัทจำกัด การได้มาของตำแหน่งอธิการบดี
ใช้การแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย โดยผู้ก่อตั้งเป็นอธิการบดี การได้มาไม่มีปัญหาขัดแย้ง
เพราะขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ

ข้อเปรียบเทียบระหว่างการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจากการสรรหาของ
คณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการดีกว่าการเลือกตั้ง
เนื่องจากการเลือกตั้งควรเป็นการเมืองหรือองค์กรของรัฐ การเลือกตั้งมีการแบ่งพวกคนดี
ไม่กล้าแสดงตัว นอกจากนั้นการใช้การเลือกตั้งในบางมหาวิทยาลัยไม่ดีพอเพราะองค์ประกอบ
ของสภามหาวิทยาลัยยังไม่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดหลักประกันในความเป็นธรรมได้จริง

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัย
นั้น ๆ เพราะมหาวิทยาลัยของรัฐจะมีโครงสร้างเกี่ยวโยงกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี
แต่ถ้าพิจารณาถึงประสิทธิภาพแล้วอธิการบดีควรมาจากคนนอกสถาบัน

สำหรับวาระของการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชนโดยทั่วไป
ไม่มีวาระ แต่น่าจะมีวาระกำหนดไว้บ้างและให้ต่อวาระได้โดยไม่กำหนดขึ้นอยู่กับพิจารณา
ของสภามหาวิทยาลัย ส่วนในมหาวิทยาลัยของรัฐควรมีระยะเวลา 3-4 ปีเหมาะสมที่สุดไม่สั้น
หรือยาวจนเกินไป และควรต่อวาระได้อีกหนึ่งวาระรวมเป็นสองวาระ เนื่องจากต้องเปิด
โอกาสให้คนอื่นเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัยบ้าง

รูปแบบที่เหมาะสมควรเป็นการสรรหาอย่างกว้างขวาง โดยตั้งแนวทางการบริหาร
ไว้ก่อน จากนั้นเสนอแผนงานต่อประชาคมของมหาวิทยาลัย แล้วให้ประชาคมลงมติเลือก
ตัดสินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการในขั้นสุดท้าย สภามหาวิทยาลัยได้แต่ทำหน้าที่ตรวจสอบ
การดำเนินการเท่านั้น ถ้าสภามหาวิทยาลัยพิจารณาแล้วยังเห็นว่าไม่เหมาะสมต้องดำเนินการ
ใหม่ สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาเลือกเองไม่ได้

คุณสมบัติเกี่ยวกับอายุของอธิการบดีควรมีไม่น้อยกว่า 30 ปี และต้องมีประสบการณ์
บ้าง ซึ่งอาจเป็น 35-40 ปี และอาจมีอายุทั้งสิ้นได้ถึง 65-70 ปี สุดแต่สุขภาพและ

ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ส่วนจะเป็นหญิงหรือชายไม่ใช่ข้อจำกัด ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ แต่สังคมไทยอติการบดีต้องทุ่มเทสูงมีภารกิจมาก จึงมีชายเป็นอติการบดีมากกว่าหญิงในปัจจุบัน และอาจเกิดจากจิตใต้สำนึกของคนไทยที่ยอมรับเพศชายมากกว่าหญิง

เกี่ยวกับคุณสมบัติเชิงวิชาการของอติการบดี ควรจะมีองค์ประกอบ (1) จบปริญญาเอกหรืออาจเป็นปริญญาโท และมีผลงานเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เพราะต้องสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอก (2) ควรผ่านการศึกษามากจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อใช้ภาษาได้อย่างดีในการติดต่อสื่อสารในระดับนานาชาติ นอกจากนี้ควรเคยสอนในมหาวิทยาลัย และมีผลงานการวิจัย เพื่อความเข้าใจในบุคลากรของมหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น (แต่ในมหาวิทยาลัยเอกชนอาจารย์มีโอกาสวิจัยได้น้อย เพราะทุนการวิจัยมีน้อยกว่าของรัฐ)

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน ด้านอติการบดีเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันจะเน้นการเงินเป็นสิ่งสำคัญมาก แต่ถ้าอติการบดีของมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นคนนอกจะเน้นวิชาการมากกว่าด้านอื่น ส่วนคุณสมบัติในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อติการบดีไม่ต้องเกี่ยวข้องกับมากนัก คงวางนโยบายและแผนการบริหารบุคคลเท่านั้น เรื่องนี้เป็นหน้าที่ของคณบดีและหัวหน้าภาควิชา

การสร้างความจริงใจเติบโตให้กับสถาบัน อติการบดีต้องวางแผนงานหลักมีระยะเวลาเป็นแผนระยะยาวในการขยายตัวให้ชัดเจน และต้องมีการพัฒนาคณาจารย์เป็นส่วนสนับสนุน เช่น การให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ หรือการฝึกอบรมต่าง ๆ ส่วนนักศึกษาต้องเน้นคุณภาพทางวิชาการและคุณธรรมจริยธรรมโดยใช้กิจกรรมเป็นสื่อควบคู่กันไป

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยต้องจำเป็นมาก เพราะบุคลากรไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือนักศึกษา ถือเป็นประชาคมของมหาวิทยาลัย ทุกคนมีบทบาทต่อสถาบัน ซึ่งต่างฝ่ายต้องทำหน้าที่ของตนเองให้สมบูรณ์ และช่วยเหลือกัน ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนยังต้องมีมาก เพราะมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มหาวิทยาลัยต้องพยายามทำให้สังคมยอมรับ

ด้านบุคลิกภาพของอติการบดี ต้องเป็นตัวอย่างแก่สังคมได้ วางตัวให้ถูกต้อง การพูดต้องน่าเชื่อถือเป็นบุษนิยบุคคล ด้านการบริหารงานของอติการบดี ต้องรู้จักใช้คน สีดถือโครงสร้างและระบบ พยายามปรับการบริหารให้เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะสมกับการ

ปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจ ให้ความไว้วางใจ อย่าให้ข้ามขั้นตอนและไม่ควรปิดกั้น
ความคิดของคุณ

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ
(2) กล้าตัดสินใจ (3) มีความคิดริเริ่ม และ (4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สาระสำคัญเพิ่มเติม อธิการบดีที่ดีควรเคยทำงานด้านบริหารมหาวิทยาลัยมาก่อน
เช่น เคยเป็นคณบดีหรือหัวหน้าภาควิชา ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนอาจมีข้อบกพร่องในเรื่องนี้
และอาจมีอธิการบดีที่มีอายุน้อยอยู่บ้าง

22. สัมภาษณ์ แพทย์หญิง กรรณิการ์ ตันประเสริฐ อธิการบดีมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ 22 กรกฎาคม 2536 เวลา 15.00-15.40 น. ณ ห้องอธิการบดี (บางพลี)

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติใช้การแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยนี้เป็นของมูลนิธิปอเต็กตึ๊ง จึงไม่มีปัญหาของการได้มาเพราะมูลนิธิจะกำหนดหรือพิจารณาเอง

สำหรับการเปรียบเทียบความเห็นระหว่างการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้งไม่อาจให้ความเห็นได้เพราะไม่เคยทำงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ คงให้ได้เฉพาะแนวคิดของมหาวิทยาลัยเอกชนเท่านั้น ซึ่งใช้วิธีการแต่งตั้ง ส่วนการเลือกตั้งเท่าที่ทราบทั่วไปนั้นมีปัญหามาก เพราะผู้ได้รับเลือกจะถูกกดดันทางการเมืองได้ การสรรหาของคณะกรรมการจึงดีกว่าการเลือกตั้ง

อธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอก ความเห็นนั้นไม่จำเป็นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ วาระของอธิการบดีของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มี 2 ปี แต่ต่อวาระได้ตลอด ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยควรเป็นรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่งภาพลักษณ์ที่ปรากฏในมหาวิทยาลัยของรัฐการสรรหาที่ดีกว่าการเลือกตั้ง

คุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุของอธิการบดี ไม่ควรต่ำกว่า 40 ปีและไม่ควรสูงกว่า 55 ปี แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสุขภาพและความสามารถอาจมีบางคนเกิน 60 ปีก็เป็นได้ และกรณีเพศชายหรือเพศหญิงไม่เป็นข้อจำกัด แม้ปัจจุบันจะมีเพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิงก็ตาม

คุณสมบัติเชิงวิชาการ ต้องมีพื้นฐานการศึกษาที่ดีตาม พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษา เอกชน ผลงานวิชาการอาจมีน้อย แต่เน้นด้านการบริหารให้มาก และไม่จำเป็นต้องจบปริญญาเอกเสมอไป คุณสมบัติด้านการบริหารการเงินเกี่ยวข้องกับบ้างตามระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัย รวมทั้งการหาทุนเพื่อพัฒนาวิทยาลัย และด้านการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนเพียงแต่ว่างนโยบายเพราะมีผู้เชี่ยวชาญ คณบดีและหัวหน้าภาควิชาดำเนินการอยู่แล้ว แต่การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับมหาวิทยาลัยถือเป็นหน้าที่สำคัญของอธิการบดี

เพราะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เฉพาะอย่างยิ่งการหาทุนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ
อธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชน

การพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนักศึกษาถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา
มหาวิทยาลัย จึงต้องสนับสนุนด้วยการให้ทุนแก่อาจารย์และนักศึกษา ในด้านความสัมพันธ์
กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะเป็นสถาบันที่กำลังบุกเบิก และความ
สัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหรือชุมชนก็ต้องถือเป็นบทบาทสำคัญของอธิการบดีเช่นกัน เพราะต้อง
ระดมทุนจากภายนอกเพื่อมาพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งความร่วมมือจากชุมชนต่าง ๆ ในพื้นที่
ซึ่งออกค่ายพัฒนาชนบท

สำหรับบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) มีภาวะการเป็นผู้นำสูง และ
(2) มีความกล้าในการตัดสินใจ ส่วนการบริหารงานของอธิการบดีต้องอาศัยความรู้ และ
ความรักต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญ

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีคือ (1) ต้องมีความเป็นผู้นำสูง (2)
มีแนวคิดในการพัฒนา และ (3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพื่อสร้างศรัทธาแก่ผู้พบเห็น สำคัญ
เพิ่มเติมการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีขึ้นอยู่กับความสำคัญของตัวบุคคล ดังนั้นไม่ว่าจะใช้
รูปแบบหรือวิธีการใด ๆ ก็ตาม ต้องพยายามเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็น
อธิการบดีให้จงได้

23. สัมภาษณ์ ภราดา ประทีป โภกลมมาศ อธิการบดีมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

วันที่ 27 กรกฎาคม 2536 เวลา 10.00-10.45 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ ดำเนินการโดยมูลนิธิทางศาสนา มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหลักในการพิจารณาบุคคลเพื่อมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ทั้งนี้เป็นการสรรหาอธิการบดีจากผู้ทรงคุณวุฒิและมีคุณสมบัติตามที่คณะกรรมการของมูลนิธิจะกำหนดตามนโยบายที่ตั้งไว้ โดยอธิการบดีต้องนับถือศาสนาคริสต์

โดยทั่วไปวิธีการได้มาของอธิการบดีมหาวิทยาลัยของประเทศไทย ควรเป็นการสรรหาจะเหมาะสมที่สุด ส่วนการเลือกตั้งจะมีปัญหาขัดแย้งมาก ส่วนอธิการบดีจะเป็นคนนอกหรือคนในมหาวิทยาลัยนั้นไม่ใช่สาระสำคัญ เพราะในต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดก็มีอธิการบดีที่เป็นทั้งคนนอกและคนใน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรรมการสรรหาว่าบุคคลใดเหมาะสมในสถานการณ์นั้น แต่สำหรับประเทศไทยการได้คนในมหาวิทยาลัยมาเป็นอธิการบดีจะเข้าใจบุคลากรได้ดีและยังเป็นการเสริมขวัญกำลังใจให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

ด้านวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีนั้น สำหรับมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญไม่มีการกำหนดวาระ ขึ้นอยู่กับพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยเป็นประการสำคัญ แต่ในภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยไทย ควรมีวาระของอธิการบดีวาระละ 4 ปี และอาจเป็นติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ

ส่วนคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป จนถึง 65-70 ปี โดยเน้นประสบการณ์สำคัญมากกว่าอายุ ในมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญนิยมอธิการบดีที่เป็นเพศชายมากกว่าหญิง แต่ก็ไม่จำกัดขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล การที่ปรากฏในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีเพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่าเพศหญิงนั้น คงขึ้นอยู่กับสภาพการยอมรับของสังคมไทยและภารกิจของอธิการบดีมีมากเพศชายจะเหมาะสมกว่าหญิง

คุณสมบัติในเชิงวิชาการ อธิการบดีควรจบปริญญาเอก และมีผลงานด้านอุดมศึกษา รวมทั้งมีประสบการณ์ในทางการอุดมศึกษาด้วย ส่วนคุณสมบัติด้านการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีควรกำหนดนโยบายเท่านั้น ไม่ต้องลงมือควบคุมหรือ

ปฏิบัติเอง เพราะจะไม่มีเวลาเพียงพอ

การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องมีแผนในการสร้างความขยายตัวให้กับมหาวิทยาลัย และเป็นหลักในการปฏิบัติ รวมทั้งแนะแนวทางให้แก่บุคลากรในสถาบันด้วย เช่น เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษา อธิการบดีต้องควบคุมนโยบายและติดตามผลในการให้ทุนแก่อาจารย์นิสิตนักศึกษาว่าได้ประโยชน์เพียงใดหรือไม่

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องพยายามทำให้มากที่สุด เฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์กับต่างประเทศ เพราะจะก่อให้เกิดผลดีต่อความสนับสนุนและการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรเป็นบุคคลที่สามารถเข้าพบได้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และส่งเสริมความเห็นของบุคคลอื่นด้วย ส่วนการบริหารงานของอธิการบดี ควรเน้นการปกครองนักศึกษา ด้วยการใช้นโยบายให้บรรลุวิภาวะเชิงศีลธรรม มีการเชิญวิทยากรมาอบรมด้านศีลธรรมนอกเหนือจากทางวิชาการ สำหรับคณาจารย์ต้องใช้หลักการบริหารที่ชัดเจน เน้นมาตรฐานทางวิชาชีพ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้มากที่สุด

กรณีคุณสมบัติเด่นที่สำคัญของอธิการบดีนั้น เห็นว่าอธิการบดีในประเทศไทยต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้อง มีการบริหารที่ดีหรือบริหารงานเป็น หรือเป็นนักจัดการที่ดี และมีภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ

ในประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการได้มาและคุณสมบัติของอธิการบดี มีความเห็นทั่วไปว่า การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐต้องทำตามระเบียบและกฎหมาย ส่วนการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีความยืดหยุ่น เพราะต้องสามารถตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างดี ซึ่งในการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน อธิการบดีเป็นประธานในการบริหารงานบุคคล และมีการกระจายอำนาจไปสู่คณบดี หัวหน้าภาควิชา ไม่จำเป็นต้องมีสภาคณาจารย์เหมือนในมหาวิทยาลัยของรัฐ

เกี่ยวกับคำภาษาอังกฤษที่ใช้สำหรับอธิการบดี มีใช้อยู่หลายคำ เช่น คำว่า Rector นิยมใช้ในยุโรป เฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นมหาวิทยาลัยของศาสนาคริสต์ ส่วนคำว่า President นิยมใช้ในอเมริกาและมหาวิทยาลัยทั่ว ๆ ไปในปัจจุบัน และคำว่า "Vice-Chancellor" นิยมใช้ในประเทศอังกฤษและประเทศที่เป็นอาณานิคมหรือเครือจักรภพอังกฤษ โดยมี Queen เป็น Chancellor

ในมหาวิทยาลัยเอกชนของประเทศไทย ไม่มีข้อจำกัดในการใช้คำเหล่านี้ ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันจะเห็นสมควร สำหรับมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญใช้ทั้งสองคำ คือ คำว่า "Rector" และคำว่า "President"

สำหรับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในต่างประเทศ ส่วนมากหรือเกือบทั้งหมด ใช้การสรรหาด้วยคณะกรรมการ มีขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยว่า ปัจจุบันต้องการอธิการบดีแบบใดหรือลักษณะใด มีการประกาศรับสมัคร ลงข่าวทางหนังสือพิมพ์ นำรายชื่อมาคัดเลือกให้เหลือจำนวนพอสมควร จากนั้นนำมาให้คณะกรรมการสัมภาษณ์จนเป็นที่พอใจ แล้วจึงลงมติเลือกอธิการบดีในขั้นสุดท้าย โศกอธิการบดีของต่างประเทศ (เฉพาะอย่างยิ่งประเทศทางตะวันตก) ไม่มีวาระการดำรงตำแหน่งการเป็นอธิการบดีขึ้นอยู่กับคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย และไม่ใช้การเลือกตั้ง

24. สัมภาษณ์ นายสชช. เหมันต์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์
วันที่ 14 กรกฎาคม 2536 เวลา 11.00-11.30 น. ณ ห้องรับรองสำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ได้อธิการบดีมาจากการแต่งตั้งจากเจ้าของกิจการ ซึ่งเป็นมูลนิธิ มีขั้นตอนจากสภามหาวิทยาลัยไปสู่ทบวงมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปัญหาขัดแย้งเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจึงไม่มีเพราะนโยบายและการเลือกอธิการบดีขึ้นอยู่กับเจ้าของเป็นหลัก

ระหว่างรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมกว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งมีปัญหาขัดแย้งและมีปัญหาในการสร้างฐานอำนาจในมหาวิทยาลัย

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้นไม่จำกัด จะเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ แต่ต้องมีหลักการในการบริหารงานและมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ

ด้านวาระของอธิการบดีเอกชนไม่มีวาระกำหนด อยู่ที่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยภายใต้การแนะนำของเจ้าของกิจการ แต่ตามความเห็นควรกำหนดวาระไว้ 3-4 ปี และให้อธิการบดีพิจารณาตัวเองร่วมกับสภามหาวิทยาลัยว่าจะต่อวาระหรือไม่ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่กำหนดไว้ 2 ปีนั้นสั้นเกินไป ควรเป็น 4 ปี และต่อวาระได้โดยพิจารณาจากความสามารถ

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่า 25 ปี ซึ่งที่เหมาะสมควรเป็น 40 ปีขึ้นไป เพราะต้องมีประสบการณ์ทำงานมาบ้างพอสมควรและอายุชั้นสูงไม่ควรเกิน 60 ปี หรือไม่เกินเกษียณอายุราชการ

คุณสมบัติเชิงวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนมีความจำเป็นน้อย เพราะเน้นเรื่องการบริหารมากกว่าวิชาการ นอกจากนี้ยังมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นหลักของงานด้านวิชาการอยู่แล้ว ด้านคุณสมบัติบริหารการเงินมีความจำเป็นมากในมหาวิทยาลัยนี้ ส่วนการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีไม่มีบทบาทมากนัก เพราะมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการรับผิดชอบโดยตรง ส่วนการสร้างเครดิตให้กับสถาบันอธิการบดีต้องดำเนินการควบคู่ไปกับนโยบายของเจ้าของกิจการหรือนโยบายของมูลนิธิ

ด้านพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา เป็นนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งอธิการบดีได้ให้การสนับสนุนตลอดมา การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยถือว่ามีความจำเป็นมาก ต้องเปิดกว้างรับฟังความเห็น ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงาน และควรเน้นการบริการชุมชนด้วย

บุคลิกภาพของอธิการบดี ต้องเป็นคนมีใจกว้าง และมีคุณธรรม ส่วนการบริหารงานได้ใช้หลักการบริหารทั่วไป คือ สั่งการ ลงมือปฏิบัติ และดำเนินการตรวจสอบ

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี นอกจากที่บัญญัติไว้ตาม พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแล้ว จะต้อง มี (1) ความสามารถเฉพาะเรื่อง (2) ความเสียสละ (3) มีความรู้ในองค์การ (4) บริหารยึดมั่นคุณธรรม และ (5) สร้างความสามัคคีในองค์การ ที่ถือว่าสำคัญมากที่สุด

25. สัมภาษณ์ ดร. วัลลภ สุวรรณดี อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
วันที่ 8 กรกฎาคม 2536 เวลา 18.00-19.00 น. ณ ห้องรับรองของมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิตใช้การแต่งตั้งอธิการบดี โดยเจ้าของกิจการเสนอสภามหาวิทยาลัย ดำเนินการแต่งตั้งตามขั้นตอนของทบวงมหาวิทยาลัย ไม่มีปัญหาขัดแย้งของการได้มาเพราะสามารถพิจารณากันในสภามหาวิทยาลัยก่อนการแต่งตั้ง

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมที่สุด การเลือกตั้งไม่เห็นด้วย เพราะมีปัญหาขัดแย้งสูง ต้องมีการตอบแทนผลประโยชน์และทำให้เสียภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งในต่างประเทศก็ใช้การสรรหาของคณะกรรมการและมักได้อธิการบดีที่เป็นบุคคลภายนอกสถาบัน

ในมหาวิทยาลัยของประเทศไทย การที่อธิการบดีจะเป็นคนในหรือคนนอกนั้น สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน ถ้าเจ้าของกิจการไม่ชำนาญด้านการศึกษา ก็ต้องให้คนนอกมาเป็นอธิการบดี แต่ถ้าเจ้าของมีความรู้ด้านการศึกษา หรือเคยบริการการศึกษามาก่อนก็เป็นอธิการบดีเอง ดังนั้นลักษณะของคนในหรือคนนอกจึงไม่ใช่ข้อจำกัดตายตัว เพียงแต่ต้องสรรหาบุคคลที่ดีมีความสามารถและมีประสบการณ์มาเป็นอธิการบดี

วาระของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่มีกำหนดไว้ แต่ควรมีวาระกำหนดด้วย เพราะจะได้เปิดโอกาสให้คนดีมีความสามารถเข้ามาเป็นอธิการบดีบ้าง

เกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดีด้านอายุ ต่ำสุดควรมีอายุ 35 ปี เพราะต้องการประสบการณ์ ความสุขุมรอบคอบ ซึ่งถ้ามีอายุ 40 ปีขึ้นไปก็ยิ่งเหมาะสม ส่วนอายุชั้นสูงไม่ควรจำกัดเพราะถ้าสุขภาพแข็งแรงคนที่มีอายุมากยังสามารถทำงานได้ และมีประสบการณ์ดีกว่าคนอายุน้อย กรณีอธิการบดีที่เป็นหญิงหรือชายก็ไม่กำหนดตายตัว เพราะปัจจุบันสังคมไทยได้ยอมรับหญิงเสมอภาคและเท่าเทียมกับชายแล้ว เพียงแต่ภาวะการเป็นผู้นำของหญิงอาจดีน้อยกว่าชายเท่านั้น

คุณสมบัติเชิงวิชาการ เพื่อเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถาบัน อธิการบดีควรจบปริญญาเอก ควรเน้นด้านการบริหาร และเป็นสาขาที่สถาบันเปิดสอนด้วย นอกจากนี้หากมีความรู้ภาษาอังกฤษดีจะเป็นประโยชน์เพราะต้องติดต่อสัมพันธ์กับต่างประเทศ

สำหรับคุณสมบัติด้านการบริหารการเงิน ในมหาวิทยาลัยเอกชนไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติเอง เว้นแต่อธิการบดีที่เป็นทายาทของเจ้าของกิจการ นอกนั้นจะมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตามระเบียบแล้ว เช่นเกี่ยวกับการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีคงรู้กว้างๆ กำหนดเป็นนโยบายและแผนก็เพียงพอ แต่การสร้างความคิดริเริ่มให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องมีบทบาทมากในการพัฒนามหาวิทยาลัย และต้องเป็นคนที่มทัศนะมองการณ์ไกล มีทีมงานที่เข้มแข็งในการพัฒนา

ด้านพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ต้องถือเป็นหัวใจสำคัญ ต้องพยายามลงลึกทางวิชาการ เพราะสถาบันอุดมศึกษาต้องสามารถชี้เป้าสังคมได้ การพัฒนาอาจารย์ต้องมีทั้งระยะสั้นและระยะยาว อธิการบดีต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ส่วนการพัฒนานักศึกษาเน้นการเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ แต่การเรียนการสอนตามหลักสูตรมีมาก การพัฒนาอื่น ๆ จึงทำได้น้อย ควรเสริมการพัฒนาด้วยกิจกรรมนักศึกษาให้มากขึ้น

ความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลมีความจำเป็นมากทั้งในด้านการบริหารงานและการชี้เป้าสังคม ส่วนบุคลิกภาพของอธิการบดีควรมี (1) มนุษยสัมพันธ์สูง (2) เป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้อื่น และ (3) การแต่งกายและการใช้คำพูดต้องเหมาะสมกับฐานะของผู้บริหารการศึกษา

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี ต้องให้เกียรติคนอื่น ให้การยกย่อง ต้องเป็นผู้รับฟังที่ดี ไม่ควรปฏิเสธจนเกิดความขัดแย้ง และต้องใช้บารมีในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี คือ (1) เป็นผู้ใฝ่รู้ (2) มีทัศนะที่มองการณ์ไกล (3) มีความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานของรัฐ และประสานการทำงานได้ (4) ต้องมีคุณธรรม เพราะการจัดการศึกษาถือว่าเป็นการขายคุณธรรมต้องสร้างสังคมให้ดี และ (5) การเป็นนักวิชาการที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

26. สัมภาษณ์ ดร.สุเทพ อัครถาวร รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย
วันที่ 9 กรกฎาคม 2536 เวลา 11.00-12.00 น. ณ ห้องทำงานรัฐมนตรีว่าการ
ทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ภาพของการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยทั่วไป ในต่างประเทศจะดีกว่าใน ประเทศไทย เพราะใช้วิธีสรรหา (Search) จากบุคคลชั้นยอดชั้นเยี่ยมของประเทศ ส่วนในประเทศไทยอาจเริ่มต้นตัวกับประชาธิปไตยจึงใช้การเลือกตั้ง หรือเลือกตั้งปนกับการสรรหา จากคณะกรรมการ ซึ่งในมหาวิทยาลัยบางแห่งก็ประสบความสำเร็จในการบริหาร แต่บางมหาวิทยาลัยก็ล้มเหลว และไม่ได้คนดีเข้ามาบริหาร เพราะเกิดจากวิธีการหาเสียงแบบการเมือง เช่น การลงคะแนนเสียงของอาจารย์ ข้าราชการ และนักศึกษา

การบริหารมหาวิทยาลัยถือเป็นการบริหารทางวิชาการ ต้องการความเป็นเลิศจริง ๆ แต่เมื่อมหาวิทยาลัยได้วิวัฒนาการมาสู่การเลือกตั้งในปัจจุบัน เกิดการต่อสู้เหมือนทางการเมือง มีการหาเสียง และทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้คะแนนเสียงชนะคู่แข่ง ภาพของความซบเซาจึงหายไป บางมหาวิทยาลัยได้กลายเป็นความขัดแย้ง ซึ่งมีมากบ้างน้อยบ้าง แต่ก็ระเบิดมาให้สังคมเห็นเป็นเรื่องน่าเสียหายและน่าเสียดายต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

การบริหารมหาวิทยาลัยแตกต่างจากบริหารกระทรวงทบวงกรม เพราะมหาวิทยาลัยมีอิสระ มีกฎหมายของตนเอง มีการบริหารจากองค์กรสูงสุดคือสภามหาวิทยาลัย ที่ดูแลการบริหารของมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัยจึงมีหน้าที่แต่เพียงดูแลด้านนโยบายการศึกษาดูแลด้านงบประมาณ หากปัจจัยสนับสนุนโดยให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีอิสระสูงในทางความคิดและการตัดสินใจบริหารด้วยตนเอง

ดังนั้นเรื่องการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทบวงมหาวิทยาลัยจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวไม่ได้เพราะกฎหมายไม่เปิดช่องให้ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จึงมีวิธีการได้มาแตกต่างกัน แต่ได้บุคคลที่กรรมการสรรหาสรุปมาแล้วจะนำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยชี้ขาด เพื่อเสนอแต่งตั้งอธิการบดีตามขั้นตอนต่อไป ส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชนมีอิสระในการบริหารงานมาก การได้มาของอธิการบดีขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการไม่มีการเลือกตั้ง

เมื่อพิจารณาถึงสภาพปัจจุบัน คณะกรรมการสรรหาจึงมีบทบาทต่อการได้มาของ

ตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ซึ่งมีได้หลายรูปแบบสอดคล้องแต่ความต้องการและกฎหมายของแต่ละมหาวิทยาลัย กรณีที่ความเห็นให้ทบวงมหาวิทยาลัยตั้งคณะกรรมการสรรหา นั้น อาจเกิดปัญหาว่าไม่เป็นธรรมหรือมีการเล่นพรรคเล่นพวกได้ เพราะถ้าสมัยใดที่รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม หรือเข้ามาเพราะวิถีทางการเมืองในระบบพรรค จะถูกมองว่าไม่เป็นกลาง เนื่องจากต้องเอาประโยชน์ต่อพรรคการเมือง ทำให้การได้มาของอธิการบดีเกิดข้อระแวงสงสัยและไม่ได้คนดีเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัย

ด้านมหาวิทยาลัยอิสระหรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ไม่เป็นระบบราชการนั้น จะใช้การสรรหาแบบซึ่งตัวคนดีมีความสามารถบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัยไม่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรง เพียงแต่ให้การสนับสนุนตามโอกาสและตามสถานการณ์เท่านั้น โดยความเห็นเมื่อมหาวิทยาลัยได้ออกจากระบบราชการแล้วก็ควรใช้วิธีการสรรหาแบบคุณธรรม ที่มุ่งเสาะหาคนดีมีความสามารถจริง ปราศจากการหาเสียงเลือกตั้งแบบการเมือง ที่จะทำให้มาตรฐานทางการศึกษาหย่อนไป และต้องเสียคนดีมีความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยไปเป็นจำนวนมาก (เพราะไม่มีพรรคไม่มีพวกที่เข้ามาบริหารมหาวิทยาลัยในขณะนั้น)

กรณีของทบวงมหาวิทยาลัยจะเข้าไปแก้ไขปัญหาการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีได้หรือไม่ อย่างไรนั้น ตามความเห็นของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย หากจะให้ทบวงมหาวิทยาลัยเข้าไปมีส่วนร่วมแก้ไขก็ต้องแก้กฎหมายของมหาวิทยาลัยให้อำนาจทบวงฯ ดำเนินการได้ แต่ปัญหาเรื่องการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีเป็นปัญหาใหญ่ที่สะสมมานาน มีความขัดแย้งกันรุนแรง จึงต้องปล่อยให้สังคมของมหาวิทยาลัยแก้ไขกันเอง ซึ่งอาจารย์และข้าราชการที่ไม่ต้องการให้เกิดการขัดแย้งจากการเลือกตั้งอธิการบดีก็มีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่การแก้ไขปัญหาล่าช้าจำเป็นต้องมีกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะตัวอาจารย์ที่ต้องกล้าคิด กล้าเรียกร้อง ไม่ทำการเรียกร้องเพื่อตนเอง และต้องมีความเสียสละสูงไม่หวังได้สิ่งตอบแทนใดเลย นอกจากการแก้ไขวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีให้มีความเหมาะสมที่สุด

27., 28. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.สง่า สรรพศรี นายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วันที่ 30 กรกฎาคม 2536 เวลา 8.00-9.00 น. ณ สภาวิจัยแห่งชาติ

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นไปตามข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย โดยมีการตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่ง เพื่อดำเนินการสรรหาอธิการบดี

สำหรับปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนั้น ถือว่าไม่มีปัญหามากนัก เพราะลักษณะของสังคมมหาวิทยาลัยและประเพณีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน มหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งก็มีการหวั่นเสียดังการประกอบการสรรหาตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน

ด้านความเห็นของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีโดยการเลือกตั้งนั้น เป็นการสะท้อนถึงความต้องการของประชากรในมหาวิทยาลัย แต่เนื่องจากสังคมมหาวิทยาลัยมีคณาจารย์ของผู้เลือกตั้งต่างกัน ดังนั้นจะนำเอาระบบการเลือกตั้งแบบการเมืองมาใช้ไม่ได้กับสถาบันที่เสริมสร้างปัญญา

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นบุคคลในมหาวิทยาลัยหรือบุคคลนอกมหาวิทยาลัย ควรพิจารณาจากคนในก่อน ถ้าไม่มีผู้ที่เหมาะสมจึงใช้คนนอก เพราะคนในสามารถเห็นสภาวะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก รวมทั้งมหาวิทยาลัยเองในขณะนี้คงมีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก ที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดีได้

วาระของอธิการบดีที่เหมาะสมควรเป็น 4 ปี และไม่ควรจำกัดวาระ ให้พิจารณาถึงความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นประการสำคัญ และอธิการบดีเองก็ต้องพิจารณาตัวเองประกอบกันด้วย

กรณีรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยนั้น เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมที่สุด โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา นำข้อมูลต่าง ๆ มาเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย กรรมการนี้ต้องสามารถตอบคำถามได้ และควรเป็นตัวแทนของกลุ่มต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยได้ ส่วนนิสิตนักศึกษาไม่ควรให้สิทธิในการเสนอชื่อผู้ที่จะมาเป็น

อธิการบดี เพราะอาจจะไม่ทราบข้อเท็จจริงหรือข้อมูลที่สำคัญได้ถูกต้อง เนื่องจากมีเวลาอยู่ในมหาวิทยาลัยน้อยกว่าบุคลากรในหน่วยงาน

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ เห็นว่าไม่ควรจำกัดอายุ แต่ก็ไม่ควรมีอายุเกิน 65 ปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงาน ทำให้คนที่เกษียณอายุแล้วสามารถเข้ามาเป็นอธิการบดีได้ และกรณีเพศชายหรือเพศหญิงไม่จำกัดเช่นกัน แต่หญิงอาจรับภาระหนักไม่ได้ ทำให้เพศชายมีความเหมาะสมกว่า แต่เมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไปสังคมไทยย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นในอนาคตอาจมีหญิงเป็นอธิการบดีมากขึ้น

ด้านคุณสมบัติเชิงวิชาการ ควรมีผลงานทางวิชาการ และถ้าได้ตำแหน่งศาสตราจารย์ จะเป็นการดียิ่ง เพราะอธิการบดีต้องปกครองนักวิชาการในมหาวิทยาลัย ส่วนด้านการบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีมีบทบาทน้อย เพราะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำร่วมกับภาควิชา คณะวิชาต่าง ๆ รวมถึงมีคณะกรรมการวิชาการดำเนินการอยู่แล้ว

การสร้างความคิดริเริ่มให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องมีบทบาทมาก ต้องพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐาน โดยมีการพัฒนาอาจารย์ ให้ทุนการวิจัย และให้ทุนการศึกษาแก่อาจารย์อย่างทั่วถึง

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย มีบ้างแต่ไม่ควรใช้เวลาให้มากนัก แต่ควรมอบภารกิจนี้ให้กับอาจารย์ซึ่งมีประธานสภาคณาจารย์ดำเนินการอยู่ในมหาวิทยาลัยทั้งหลาย และกรณีการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกก็มีน้อย เพราะอธิการบดีควรใช้เวลาส่วนมากในการบริหารมหาวิทยาลัย ยกเว้นกิจกรรมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยจริง ๆ อธิการบดีจึงเข้าไปมีส่วนร่วม

เกี่ยวกับบุคลิกของอธิการบดี ที่สำคัญได้แก่ การมีลักษณะเป็นผู้นำ เช่น การแต่งกายดี รู้จักใช้คำพูด และแสดงความคิดเห็นที่ตีสัมกับภูมิปัญญาของผู้นำในมหาวิทยาลัย ส่วนด้านการบริหารงานของอธิการบดี ต้องพยายามสร้างความสามัคคี ให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน มีการวางเป้าหมายและแผน มีการอุทิศเวลา กำลังกาย กำลังความคิดให้กับมหาวิทยาลัย รวมทั้งรับฟังความเห็นหรือข้อวิจารณ์ของบุคคลอื่น ๆ

สำหรับคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) ความเป็นนักวิชาการ ซึ่งควรเป็นศาสตราจารย์ เพราะต้องเป็นผู้นำและบังคับบัญชานักวิชาการของมหาวิทยาลัย (2) มีความคิดริเริ่ม (3) มีความเสียสละทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัย (4) มีทัศนคติมองการณ์ไกล

เพื่อนำการพัฒนามหาวิทยาลัย (5) มีความยืดหยุ่น และ (6) ให้คนเห็นและบริหารเวลาได้ดี

สาระสำคัญเพิ่มเติม ในการสรรหาอธิการบดีไม่ควรนำผู้ได้รับการเสนอชื่อมาให้สภามหาวิทยาลัยสัมภาษณ์ ควรให้คณะกรรมการสรรหาสัมภาษณ์ก็เพียงพอแล้ว เพราะผู้สมัครเป็นอธิการบดีอาจมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์ ถ้าต้องมาให้สัมภาษณ์หรือตอบคำถามกับกรรมการของสภามหาวิทยาลัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการน้อยกว่าคุณแล้วไม่เหมาะสม

ส่วนกรณีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไม่ควรขยายวิทยาเขต ควรสร้างคุณภาพภายในให้มั่นคงและเป็นเลิศเสียก่อน และมหาวิทยาลัยต้องพยายามปรับวุฒิของอาจารย์ หากนำมาพัฒนาอาจารย์อยู่เสมอ เนื่องจากคุณภาพของคนถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากของมหาวิทยาลัยมากกว่าอาจารย์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ ต้องเน้นคุณภาพอาจารย์เพื่อแสดงคุณค่าของมหาวิทยาลัย

29. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด บิณฑสันต์ นายกสภามหาวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 30 มิถุนายน 2536 เวลา 10.00-11.00 น. ณ ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใช้การสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมแล้วแต่ควรมีการปรับปรุงบ้าง เกี่ยวกับปัญหาขัดแย้งยังมีหลายครั้ง เช่น อธิการบดีลาออก ปัญหาบุคคลเกษียณอายุจะเป็นอธิการบดีได้หรือไม่ อธิการบดีจะมีอายุเกิน 60 ปี ได้หรือไม่ ดังนี้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรหลักของการบริหารมหาวิทยาลัย

ความเห็นระหว่างอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ไม่จำกัดจะเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ ควรเปิดกว้างให้บุคคลที่มีเวลาพอที่จะบริหารมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสแสดงความสามารถ โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสมนี้ ส่วนวาระของอธิการบดีควรมีวาระ 4 ปี และเป็นซ้ำได้ไม่เกินสองวาระ เพราะสามารถทำงานได้เต็มที่ แต่ถ้า 2 ปีนั้นว่าสั้นเกินไป

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมของการได้มาซึ่งตำแหน่งอธิการบดีควรเป็นการสรรหาโดยคณะกรรมการเหมือนเช่นที่จุฬาลงกรณ์ฯ ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ แต่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ทันกับเหตุการณ์ และทันต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ได้จำกัดอายุของอธิการบดีไว้ แต่ควรมีอายุประมาณ 50 ปี ส่วนจะเกิน 60 ปี หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับสุขภาพและความสามารถในการบริหารงาน และจะเป็นเพศหญิงหรือชายก็ได้ไม่จำกัด

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีจำเป็นต้องมี แต่ผลงานทางวิชาการไม่สำคัญนัก เพราะเป็นเรื่องของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการหรือภาควิชามากกว่า อธิการบดีจึงควรมีผลงานทางด้านบริหารมากกว่าทางวิชาการ แต่อธิการบดีต้องสร้างบารมีซึ่งอาจเกิดจากทางวิชาการ เช่น การวิจัยหรือการบริการสังคม หรืออาจเป็นทางบริหารก็ได้

คุณสมบัติด้านการเงิน ไม่จำเป็นนัก เพียงแต่มีระบบบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ มีความซื่อตรงไม่คดโกง เพราะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นประจำอยู่แล้ว

อธิการบดีเพียงมีภารกิจบริหารการเงินให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ และในด้านการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องมากนัก เพราะเป็นหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการดำเนินงานร่วมกับคณบดีและหัวหน้าภาควิชา โดยอธิการบดีต้องเลือกใช้คนให้ถูกต้องกับงานด้านวิชาการเป็นประการสำคัญ

การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยนับเป็นภารกิจที่สำคัญของอธิการบดี เพราะเป็นเรื่องของการบริหาร แต่มหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องขยายตัวเสมอไป ควรบริหารงานให้เป็นตัวอย่างแก่สถาบันอื่น และควรเน้นจัดการศึกษาระดับสูงมากกว่าการขยายตัวทางกว้าง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเน้นการพัฒนาในระดับสูงกว่าการขยายตัวทางกว้าง เว้นแต่ประชาชนจะเรียกร้อง

ด้านพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษาควรเป็นบทบาทของอธิการบดี เพราะเป็นเรื่องการบริหาร โดยแต่งตั้งรองอธิการบดีให้ดำเนินการแทน อธิการบดีไม่ต้องลงมือทำเอง วางระบบการทำงานให้ดีและประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย มีความจำเป็นมาก เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เช่น ด้ยกับความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชน โดยระบุหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ให้ชัดเจน ซึ่งอธิการบดีไม่ต้องลงไปจัดทํากิจกรรมในทุกด้าน เพราะจะเสียเวลาที่ใช้ในการบริหารงาน

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ต้องมีความรู้ เป็นผู้รู้จักใช้คน ไม่หวังอำนาจไว้กับตนเอง ต้องบริหารงานโดยอาศัยคณะบุคคล มีผู้ร่วมงานมีคนช่วยและอธิการบดีทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน เหมือนผู้กำกับการแสดง (แต่อธิการบดีไม่ต้องลงไปแสดงเอง) นอกจากนี้ต้องมีบารมีที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับได้ และต้องไม่มีความเห็นแก่ตัว การบริหารงานของอธิการบดีควรมีการผ่านงานด้านบริหารมาก่อนเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานทางวิชาการ เพราะอธิการบดีบางคนอาจบริหารงานไม่เป็น ซึ่งมหาวิทยาลัยควรมีการเตรียมบุคคลในมหาวิทยาลัยให้เป็นนักบริหารไว้ก่อนที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดี

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) รู้จักใช้คน (2) รู้จักมอบหมายงาน (3) สร้างคนให้มาร่วมงาน เพราะอธิการบดีไม่ใช่ตัวแสดงแต่เป็นผู้กำกับการแสดงเท่านั้น (4) ต้องเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ต่อสถาบัน และ (5) มีความยุติธรรมในการบริหาร

สาระสำคัญเพิ่มเติม บุคลากรทุกคนที่จะมีส่วนร่วมในการเสนอตัวบุคคลเข้ามาเป็น
อธิการบดีด้วยการสรรหา นั้น ต้องเป็นคนที่มีความกว้างไม่คับแคบ รู้จักคุณสมบัติที่ควรจะมีใน
ตัวของอธิการบดีเพื่อจะได้สรรหาคนที่แท้จริง ๆ ตามเหตุการณ์ที่ผ่านมาสภามหาวิทยาลัยของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พิจารณาการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีแล้วอย่างละเอียด
รอบคอบ ดังนั้นผู้ที่สรรหาหรือเสนอบุคคลที่จะเข้ามาดำรงอธิการบดีสภามหาวิทยาลัยต้องม
ีความรู้และควมมีการอบรมก่อนเริ่มกระบวนการสรรหา โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง
คณะกรรมการสรรหา ซึ่งมีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย

30. สัมภาษณ์ พล.อ.อ.ประกอบ บุรพรัตน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัย (แทนนายก

สภามหาวิทยาลัยขอนแก่น)

วันที่ 24 มิถุนายน 2536 เวลา 15.30-16.20 น. ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีด้วยการเลือกตั้ง จากบุคลากรและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย มีการหาเสียง ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องผลประโยชน์และการแบ่งพรรคแบ่งพวก นอกจากนี้สภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีค่อนข้างเกรงใจกัน ทำให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกว่ามีมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ฟังไม่ได้ จึงเกิดการประท้วง มหาวิทยาลัยต้องแก้ปัญหาด้วยการร่างข้อบังคับใหม่เกี่ยวกับการสรรหาและการหาเสียงเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย

ตามความเห็นวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี วิธีการสรรหามีความเหมาะสมกว่า มีกระบวนการที่เรียบร้อยกว่าการเลือกตั้ง และสามารถคัดเลือกคนดีมาเป็นอธิการบดีได้ถูกต้อง เนื่องจากมีคณะกรรมการกลั่นกรองหลายชั้น จึงเหมือนกับแนวดำเนินการของต่างประเทศ ที่บางสถาบันมีการจ้างบริษัทสรรหาอธิการบดีด้วย ส่วนการเลือกตั้งก่อให้เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี กรณีของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เคยมีปัญหานั้นเกิดจากประชาคมของมหาวิทยาลัย ไม่เชื่อมั่นต่อการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เพราะสภามหาวิทยาลัยมักโน้มเอียงตามความเห็นของอธิการบดี

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ในความรู้สึกของคนไทยควรใช้คนในจะเหมาะสมมากกว่าคนนอก เพราะสามารถได้รับการยอมรับจากบุคคลในมหาวิทยาลัยได้มากกว่าคนนอก และวาระของอธิการบดีควรเป็น 4 ปี โดสเป็นได้ 2 วาระ เพราะถ้าอยู่นานอาจเกิดความจำเจไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์

ด้านคุณสมบัติเกี่ยวกับอายุนั้น กำหนดแน่นอนไม่ได้ ขึ้นอยู่กับบารมีของแต่ละบุคคล รวมถึงความสามารถในการบริหารและสุขภาพเป็นประการสำคัญ ระยะเวลาของอายุควรอยู่ระหว่าง 40-65 ปี ส่วนเพศหญิงหรือชายนั้นไม่จำกัด แต่เพราะสังคมไทยเพศชายเป็นผู้ที่มีบุคลิกได้เปรียบหญิงหลายด้าน และสภาพทั่วไปเพศหญิงจะมีอารมณ์หนักแน่นมั่นคงน้อยกว่า

ชายจึงทำให้มีอธิการบดีที่เป็นชายมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการของอธิการบดี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทอาจเพียงพอ แต่ต้องมีความสามารถในการบริหาร และมีบารมีเพียงพอที่จะสร้างความเข้าใจกับบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีถึงระดับนานาชาติ

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) มีประวัติการรับราชการไม่เป็นที่เสียหาย (2) มีความยุติธรรม เพราะต้องปกครองคนทั้งมหาวิทยาลัย (3) มีผลงานทางการบริหารหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารมาแล้ว

สาระสำคัญเพิ่มเติม การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยวิธีการสรรหาด้วยคณะกรรมการเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ซึ่งกรรมการสรรหาจะต้องพิจารณารวบรวมผลงานและข้อมูลต่าง ๆ พิจารณาถึงสถานการณ์และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย กรณีมหาวิทยาลัยขอนแก่นเกิดความขัดแย้งระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอาจารย์ เนื่องจากอาจารย์เห็นว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นฝ่ายเดียวกับอธิการบดี ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

31. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ คุณหญิง นางเยาว์ ชัยเสรี นายกสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วันที่ 30 กรกฎาคม 2536 เวลา 13.00-14.00 น. ณ ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้การสรรหาของคณะกรรมการที่ตั้งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี ส่วนปัญหาของอธิการบดีขึ้นอยู่กับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แม้จะมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ แต่บางจุดยังมีการรวมอำนาจในศูนย์กลาง เฉพาะอย่างยิ่งการเงินและการคลัง ทำให้ไม่สะดวกต่อการบริหารงานของอธิการบดี ไม่อาจยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ และกรณีของการบริหารบุคคลก็เช่นเดียวกันในกฎหมายให้อำนาจไว้มาก แต่ในทางปฏิบัติ อธิการบดีมีอำนาจน้อย เพราะมีคณะกรรมการดำเนินงานแทนอธิการบดี

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย มีความเห็นว่าการสรรหาด้วยคณะกรรมการมีความเหมาะสมว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งมีการหาเสียงไม่เหมาะสมกับสังคมมหาวิทยาลัย อธิการบดีควรบริหารงานวิชาการมากกว่าการบริหารโดยใช้กฎหมายเหมือนในระบบการเมืองที่มีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรหลัก

สำหรับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าควรเป็นคนในจะเหมาะสมกว่าคนนอก เนื่องจากรู้ระบบการทำงานที่ดีกว่า แต่อาจมีข้อเสียถ้าคนในไม่มีบาร์มีเพียงพอ จะทำให้การติดต่อกับสังคมหรือกลุ่มบุคคลภายนอกไม่กว้างขวางเท่าที่ควร และในกรณีที่ต้องการนำคนนอกมาเป็นอธิการบดี ควรเลือกบุคคลที่มีความเข้าใจในมหาวิทยาลัยและมีทัศนคติของนักวิชาการด้วย

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี เดิมสภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เคยใช้ 4 ปี ต่อมาลดเหลือเพียง 3 ปี ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว และเป็นได้ไม่เกิน 2 วาระ ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ควรมีอายุประมาณ 48 ปีขึ้นไป และไม่ควรถูกเกิน 60 ปี เพราะภาระหน้าที่ของอธิการบดีมีมาก ควรได้คนที่เข้มแข็งมีสุขภาพดีแข็งแรงมาเป็นอธิการบดี ส่วนที่เป็นชายหรือหญิงนั้นไม่จำกัด แต่ที่มีอธิการบดีเป็นชายมากกว่าหญิง เพราะหญิงมีภาระทางครอบครัว ไม่อาจรับภาระที่หนักในด้านบริหาร และอาจไม่ได้รับการยอมรับเพราะพื้นฐาน

ของสังคมไทยต้องการผู้นำที่เป็นชายมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการ ควรมีความรู้ตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย และเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย มีความเชี่ยวชาญในวิชาการที่สังคมยอมรับ เพราะอธิการบดีต้องบริหารงานทางวิชาการและปกครองนักวิชาการ ควรรอบรู้ด้านบริหารและการจัดการที่ดีด้วย

ด้านคุณสมบัติเกี่ยวกับบริหารการเงิน มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว อธิการบดีไม่ต้องลงมือทำเอง เช่น เกี่ยวกับการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการดำเนินงานแทนอธิการบดี อธิการบดีจึงไม่ต้องมีบทบาทมากนักในด้านนี้ ส่วนการสร้างความคิดริเริ่มให้กับสถาบันถือเป็นการกิจที่สำคัญของอธิการบดี ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำในการพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น ต้องพัฒนาอาจารย์ในทุกด้านและอย่างสม่ำเสมอ

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยจำเป็นอย่างมาก แต่ไม่ใช่เป็นการหาเสียง โดยการสนทนากับบุคลากรตามโอกาสเพื่อรับทราบปัญหาและถ่ายทอดแนวคิดในการบริหารงานไปสู่กลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มบุคลากรภายนอก มีความจำเป็นมากเช่นเดียวกัน เช่น การติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องเป็นหลักในด้านนี้เพื่อหาแหล่งสนับสนุนให้กับมหาวิทยาลัย

สำหรับบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) มีลักษณะท่าทางดี มีความตั้งใจในการบริหารงาน (2) ยอมรับฟังความเห็นของผู้อื่นหรือเป็นคนใจกว้าง (3) มีความอดทน หนักแน่น และ (4) ไม่อยู่หนึ่งต้องปรับตัวตลอดเวลาให้ทันกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา นอกจากนี้การบริหารงานของอธิการบดีก็ควรมีการกระจายอำนาจ มีการวางแผนที่ดี มีเป้าหมาย มีการกำหนดการทำงาน และการติดตามผลงานนั้น

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของอธิการบดี คือ ต้องอุทิศเวลาให้กับมหาวิทยาลัยและมีทัศนคติในการมองการณ์ไกลด้วย

สาระสำคัญเพิ่มเติม การรได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ยังขาดการวิเคราะห์ผู้สมัครเป็นอธิการบดี ทำให้ขาดข้อมูลเปรียบเทียบ ส่วนมากเมื่อคณะกรรมการสรรหาเสนอรายชื่อมา สภามหาวิทยาลัยมักมีชื่อบุคคลอยู่แล้ว จึงไม่ได้พิจารณาให้ละเอียดเท่าที่ควรจะเป็น

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เมื่อเริ่มก่อตั้ง ผู้นำของมหาวิทยาลัยเรียกว่า "ผู้ประศาสน์การ" และมีเลขาธิการเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต่อมาจึงเปลี่ยนใช้

"อธิการบดี" โดยภาษาอังกฤษใช้ว่า "Rector" ในระยะแรกการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีมาจากการสั่งการของผู้มีอำนาจในคณะรัฐบาล ต่อมาหลังเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 จึงใช้การหยั่งเสียงด้วยการเลือกตั้งมาประกอบการสรรหาอธิการบดี ซึ่งอธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ใช้การเลือกตั้งจากการหยั่งเสียงของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยคือ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์

32. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ นายแพทย์ นที รัชพลเมือง นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล
วันที่ 24 มิถุนายน 2536 เวลา 9.00-10.00 น. ณ ห้องนายกสภามหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยมหิดลใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการ รวบรวมรายชื่อที่ได้รับการเสนอจากหน่วยงานต่าง ๆ มาพิจารณาให้เหลือ 3 คน เพื่อนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยดำเนินการแต่งตั้งต่อไป วิธีการนี้ไม่มีปัญหาขัดแย้งใด ๆ และดีกว่าการเลือกตั้ง เนื่องจากการเลือกตั้งต้องเอาใจคนที่เลือก ส่วนการสรรหาไม่ต้องเอาใจหรือเห็นแก่ผลประโยชน์ตอบแทน และนิสิตปัจจุบันก็ไม่มีส่วนในการสรรหาอธิการบดี เพราะไม่อาจทราบถึงรายละเอียดหรือข้อเท็จจริงในการสรรหาอธิการบดี

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย มีความเห็นว่าสำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลคนในเหมาะสมกว่าคนนอก เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยทางด้านวิทยาศาสตร์ ควรได้บุคคลที่มีความรู้เหล่านี้จะทำให้เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก

ด้านวาระของอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลแต่เดิมมีวาระ 2 ปี ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น 4 ปี และเป็นได้ไม่เกิน 2 วาระ ส่วนคุณสมบัติเกี่ยวกับอายุของอธิการบดีไม่มีข้อจำกัด แต่ควรอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป และคนที่เกษียณอายุแล้วก็สามารถเป็นอธิการบดีได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ และความแข็งแรงของร่างกายเป็นสำคัญ รวมทั้งไม่จำกัดว่าจะเป็นผู้หญิงหรือชาย แต่เพราะพื้นฐานของสังคมไทยที่ยอมรับเพศชายเป็นผู้นำและลักษณะการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ดีกว่าหญิง จึงทำให้มีอธิการบดีที่เป็นชายมากกว่าหญิงในปัจจุบัน

เกี่ยวกับคุณสมบัติเชิงวิชาการ ควรมีตำแหน่งศาสตราจารย์เพราะต้องเป็นผู้นำในทางวิชาการ และจะสำเร็จปริญญาโทหรือปริญญาเอกนั้นไม่จำกัด ส่วนคุณสมบัติด้านการเงิน อธิการบดีต้องมีความกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการระดมทุนให้กับมหาวิทยาลัย เนื่องจากงบประมาณแต่ละปีที่ให้มาไม่เพียงพอต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยได้ตามวัตถุประสงค์ แต่การกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีมีบทบาทน้อย เพราะเป็นหน้าที่ของคณะวิชาต่าง ๆ อธิการบดีเพียงแต่คุมนโยบายกว้าง ๆ เท่านั้น นอกจากนี้ อธิการบดีควรสร้างความเติบโตให้กับสถาบันอยู่เสมอเพื่อแสดงให้เห็นถึงการพัฒนามหาวิทยาลัย เฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษาต้องดำเนินการโดยตลอด

ในส่วนของการสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล อธิการบดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความจริงใจ สร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยและกับสังคม ทั้งนี้เพื่อเกิดความสนับสนุนในด้านการเงินและความร่วมมืออื่น ๆ ที่จะประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในทุกด้าน

กรณีบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับบุคคลได้ทุกด้าน มีความสนใจทางวิชาการ มีความอดทนและตรงต่อเวลา ส่วนการบริหารงานของอธิการบดีควรมีการกระจายอำนาจให้บุคคลระดับต่าง ๆ ร่วมกันรับผิดชอบตามความถนัด และอธิการบดีควรตรวจเยี่ยมบุคลากรของแต่ละวิทยาเขตให้ทั่วถึงด้วย

กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) เป็นนักพัฒนาสร้างความเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยได้ (2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถติดต่อกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เฉพาะอย่างยิ่งแหล่งเงินทุนจากต่างประเทศ

สาระสำคัญเพิ่มเติม กรณีของมหาวิทยาลัยมหิดล อธิการบดีมีความใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสภามหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้วางนโยบายให้อธิการบดีนำไปสู่การปฏิบัติแล้วรายงานผลให้สภามหาวิทยาลัยทราบ ซึ่งการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนี้ เห็นว่ารูปแบบที่ดีที่สุดคือการสรรหาจากคณะกรรมการ ส่วนจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานและปัจจัยแวดล้อมของสถาบันนั้น ๆ

33. สัมภาษณ์ ดร.ชมนล พรประภา นาสกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
วันที่ 4 สิงหาคม 2536 เวลา 10.30-11.30 น. ณ บริษัท เอส.พี.อินเตอร์เนชั่นแนล

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้วิธีสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดีที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัย และไม่มีปัญหาในเชิงบริหาร เพราะมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยเล็ก มีบุคลากรน้อย ไม่มีการเมืองเหมือนสถาบันอื่น วิธีการได้มานี้เหมาะสมดีแล้ว ส่วนวิธีการเลือกตั้งนั้นไม่เห็นด้วย เพราะทำให้เกิดความแตกแยกและมีการเมืองในมหาวิทยาลัย

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าควรเป็นคนในดีกว่า เว้นแต่หาคนในที่มีคุณสมบัติไม่ได้ จึงหาคนนอกเข้ามาเป็นอธิการบดี ซึ่งในต่างประเทศได้สรรหาคนนอกมาเป็นอธิการบดีในหลายสถาบัน

สำหรับวาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี 4 ปีเหมาะสมดีแล้ว และเป็นซ้ำอีกครั้งแล้วไม่เกิน 2 วาระ แต่ในต่างประเทศไม่มีวาระ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย (อาจเป็นได้ถึง 12 หรือ 15 ปี)

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีในเรื่องอายุ ไม่ควรจำกัดตายตัวขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารและความแข็งแรงของร่างกาย เพราะสังคมไทยยังให้การยอมรับและความเคารพต่อผู้สูงอายุ แม้ในมหาวิทยาลัยเอกชนอาจมีอธิการบดีที่อายุน้อย แต่ก็ยังมีงานที่ดี เช่น มีรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ไว้ช่วยเหลือการบริหาร ส่วนจะเป็นเพศใดนั้นไม่เป็นข้อจำกัด แต่เป็นเพราะพื้นฐานของสังคมไทยทำให้ยอมรับชายเป็นผู้นำมากกว่าหญิง จึงมีอธิการบดีที่เป็นชายมากกว่าอธิการบดีที่เป็นหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เหมาะสมดีแล้ว ส่วนคุณสมบัติอื่น ๆ ควรให้คณะกรรมการสรรหากำหนดตามวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย ที่สำคัญอธิการบดีควรมีความสามารถในเชิงบริหารมากกว่าด้านวิชาการ

ด้านบริหารการเงินอธิการบดีต้องมีบทบาทมาก เพราะงบประมาณของรัฐไม่เพียงพอต่อการบริหารให้ก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว อธิการบดีจึงควรรหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ได้มากที่สุด

ส่วนการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยกว่าการบริหารด้านอื่น เพราะการเรียนการสอนมีคณะวิชาและภาควิชาเป็นฝ่ายรับผิดชอบโดยตรงวันแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตรใหม่ ๆ อธิการบดีจึงเข้ามามีส่วนในการกำหนดนโยบายและการวางแผน

กรณีการพัฒนาอาจารย์และนิสิตนักศึกษา อธิการบดีควรมีบทบาทมาก เพราะจะทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาได้ตามมาด้วย นอกจากนี้อธิการบดีควรมีระบบฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ดีในอนาคต

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยถือเป็นความจำเป็นอย่างมาก โดยการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองลงมามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย ซึ่งจะช่วยลดภาระการบริหารงานของอธิการบดีไปได้มาก ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนนั้นมีความจำเป็นมากเช่นกัน เฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจภาคเอกชน ผู้นำทางการศึกษากับผู้นำทางธุรกิจต้องมีความสัมพันธ์กันมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ประเด็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) มีภาวะผู้นำ (2) มีทัศนะมองการณ์ไกล (3) มีความยุติธรรม ซึ่งคล้ายกับนักบริหารทั้งหลาย ส่วนด้านการบริหารของอธิการบดีต้องสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ไม่ใช่อำนาจแบบเผด็จการ ควรใช้การประสานประโยชน์ รับฟังความเห็นของผู้อื่น ลดความเป็นเจ้าขุนมูลนายให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้บุคลากรระดับล่างมีความรู้สึกติดต่อดีและสัมพันธ์ดี

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) เป็นผู้นำที่ดี (2) มีทัศนะมองการณ์ไกล (3) ความเป็นไปของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (4) ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ (5) มีนโยบาย การวางแผนผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม และ (6) สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ โดยต้องยกระดับการศึกษาให้เป็นสากล สร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศและวางโครงสร้างเพื่อออกจากระบบราชการ

สาระสำคัญเพิ่มเติม อธิการบดีในประเทศไทยในมหาวิทยาลัยของรัฐมีอำนาจในการบริหารน้อย เพราะติดปัญหาเรื่องงบประมาณที่มากควบคุมการใช้เงินของอธิการบดี และการได้มาของอธิการบดีมักเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เกิดการแข่งขันกันระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัย หากกลุ่มใดไม่ได้รับเลือกเป็นอธิการบดีมักไม่ให้ความร่วมมือในการ

บริหารมหาวิทยาลัย นับเป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงกระบวนการสรรหาอธิการบดีให้ดีขึ้นเพื่อลด
ความขัดแย้งของกลุ่มคนในการหันมาร่วมมือกันปฏิบัติงานเมื่อสิ้นสุดการสรรหาอธิการบดีแล้ว

34-37. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี และมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิม
พระเกียรติ

วันที่ 5 กรกฎาคม 2536 เวลา 9.40-11.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

เนื่องจากดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย 4 แห่ง จึงขอแยกให้ความเห็น
เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยดังนี้

1. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ การได้มาของตำแหน่ง
อธิการบดีใช้วิธีสั่งการหรือแต่งตั้ง เพราะเคยเป็นโครงการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมาก่อน
ดังนั้นคนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงได้รับการแต่งตั้งให้เป็นอธิการบดีของมหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี
2. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ใช้วิธีสรรหาของคณะกรรมการ ประกอบด้วย
ผู้ทรงคุณวุฒิ นำชื่อที่เสนอจากหน่วยงานมาพิจารณาความเหมาะสมเพื่อเสนอรายละเอียดและ
ข้อมูลต่อสภามหาวิทยาลัยให้พิจารณาต่อไปเป็นขั้นสุดท้าย โดยไม่มีการเลือกตั้ง และกรรมการ
สรรหามีผู้แทนนิสิตรวมอยู่ด้วย
3. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มักมีปัญหาในการแข่งขันเพื่อเป็นอธิการบดี
การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีไม่เรียบร้อยและโน้มเอียงไปในเชิงเลือกตั้ง กรรมการ
สรรหาเป็นเหมือนผู้ปฏิบัติตามระเบียบไม่สามารถใช้การตัดสินใจเอง ต้องเสนอความเห็นต่อ
คณะกรรมการกลั่นกรอง ที่ต้องมีลักษณะนี้เพราะสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒยังไม่ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเหมือนมหาวิทยาลัยอื่น เป็นสภามหาวิทยาลัยแบบ
เก่าคือสภาของผู้บริหาร จึงพยายามให้คณะกรรมการกลั่นกรองมีรูปแบบ 3 ฝ่าย

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจากการสรรหาของคณะกรรมการ
กับการเลือกตั้ง เห็นว่าวิธีการเลือกตั้งไม่เหมาะก่อให้เกิดผลเสียหายตามมามากมาย เหตุที่
ยังใช้การเลือกตั้งเพราะความเข้าใจผิดในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นระบบการเมืองจะ
นำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยไม่ได้ การบริหารมหาวิทยาลัยในลักษณะประชาธิปไตยคือ

การให้ประชากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนเสนอแนะได้ เพียงการเสนอชื่อผู้ที่จะเป็นอธิการบดี และต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญดังต่อไปนี้

1. ต้องทราบว่าคุณสมบัติทำหน้าที่อะไร และมีบทบาทอย่างไร ซึ่งบุคลากรบางกลุ่มไม่ทราบ เฉพาะอย่างยิ่งนิสิตนักศึกษาไม่ทราบหน้าที่และภารกิจของอธิการบดีอย่างถ่องแท้ จึงไม่ควรมีสิทธิเสนอชื่อบุคคลที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดี
2. ต้องทราบถึงคุณสมบัติของอธิการบดีว่า มหาวิทยาลัยนั้น ๆ ต้องการอธิการบดีที่มีคุณสมบัติอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
3. ต้องเป็นบุคคลที่กว้างขวาง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

เมื่อสรุปแล้ววิธีการสรรหาของคณะกรรมการจึงดีกว่าการเลือกตั้ง ซึ่งคณะกรรมการสรรหาจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดี มีความเข้าใจในการสรรหาผู้ที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดี และสามารถใช้อำนาจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเก่าที่ก่อตั้งมานานจะมีคนดีมีความสามารถ จึงหาคนในมาเป็นอธิการบดีได้ ส่วนมหาวิทยาลัยที่เริ่มก่อตั้งหรือมหาวิทยาลัยใหม่จะหาบุคคลดังกล่าวได้ยาก ดังนั้นจึงต้องเชิญคนนอกเข้ามาเป็นอธิการบดี ทั้งนี้เพราะกฎหมายได้เปิดโอกาสให้อธิการบดีจะเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้

ด้านวาระของอธิการบดีมีทั้ง 2 ปี 3 ปี และ 4 ปี กรณี 2 ปีนั้นสั้นเกินไปในปัจจุบันจะเป็น 4 ปี เพราะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ และไม่ควรดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระ เพราะการเป็นอธิการบดีนานไปมักขาดความกระตือรือร้น ขาดการรับฟังความเห็นจากผู้อื่น ทำให้มองไม่เห็นถึงปัญหาต่าง ๆ และยังจำกัดคนดีอีกหลายคนที่สามารถเข้ามาเป็นอธิการบดีแทนได้

คุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ กฎหมายมหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดไว้ การนำประเด็นเกษียณอายุมากำหนดจึงไม่เหมาะสม อายุเป็นเพียงข้อพิจารณาเท่านั้นไม่ได้เป็นข้อจำกัดเด็ดขาด เพราะสิ่งสำคัญขึ้นอยู่กับประสบการณ์และบารมีมากกว่าอายุ

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีมีความจำเป็นน้อยกว่าการบริหาร เพราะถือประสบการณ์ในการบริหารมากกว่าด้านวิชาการ วุฒิความรู้ให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย แต่ต้องเข้าใจระบบการศึกษาและเข้าใจงานของมหาวิทยาลัยด้วย

คุณสมบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีไม่ต้องรู้มากนัก เพราะมีบุคลากร ตลอดจนอาจารย์ ดำเนินการเป็นประจำอยู่แล้ว อธิการบดีเพียงแต่ตัดสินใจในข้อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือวางนโยบายไว้เท่านั้น ส่วนการสร้าง ความเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร เพราะการ สร้างความเติบโตให้กับสถาบันเกิดจากกลุ่มคนมากกว่าคนเดียว ดังนั้นอธิการบดีต้องใจกว้าง รับฟังความเห็นของบุคคลอื่นมาพิจารณาประกอบกับการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งในการพัฒนา คุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย มีความจำเป็นเพราะเป็น การสร้างบรรยากาศที่ดีในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นว่าอธิการบดีสามารถเข้า ถึงได้ และจะก่อให้เกิดความร่วมมือในที่สุด เช่นเดียวกับการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มคน ภายนอกหรือชุมชนเพื่อเกิดการยอมรับและบารมีของอธิการบดี ตลอดจนได้รับการสนับสนุน จากชุมชน เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในภูมิภาค

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) มีการศึกษาดี (2) มีความสามารถ ในการบริหาร (3) มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง (4) มีลักษณะที่อ่อนสบายใจเมื่อได้พบ เห็น (5) คนภายนอกให้การยอมรับและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และ (6) มีความสนใจ ในเรื่องราวต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั้งด้านวิชาการและศิลปวัฒนธรรม

สำหรับการบริหารงานของอธิการบดี ควรมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานกับส่วนงาน ต่าง ๆ มีความสามารถในการจูงใจให้กลุ่มคนยินดีให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ ต้องอาศัยบารมีเพื่อชักจูงกลุ่มคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งบารมีนับเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ใน การบริหาร และบารมีจะเกิดได้ต้องสะสมความดีความสามารถมานาน ต้องใช้เวลา และการ ใจกว้างคือ ยิ่งเสียสละช่วยเหลือหรือให้ผู้อื่นมามากเท่าใดยิ่งทำให้เกิดบารมีมากขึ้นเท่านั้น

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี มีลักษณะรวมกันเหมือนบุคลิกภาพของอธิการบดี แต่มีข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคือสภามหาวิทยาลัย ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะอธิการบดีต้องทำงานด้วยความ ระมัดระวัง ต้องมีเหตุผลประกอบการบริหารงาน มิฉะนั้นอาจเกิดปัญหากับสภามหาวิทยาลัย การบริหารของอธิการบดีไม่เพียงแต่ตอบสนองความต้องการของประชาคมมหาวิทยาลัย แต่ ยังต้องมีความรอบคอบ และได้รับคำแนะนำจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการ บริหารงานของอธิการบดี

สาระสำคัญเพิ่มเติม สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชน คือ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการใด ๆ เพราะสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจแต่งตั้งอธิการบดีได้เอง เอกชนที่เป็นเจ้าของจะแต่งตั้งใครเป็นอธิการบดีก็ได้ คุณสมบัติของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชนมักคำนึงถึงความไว้วางใจเป็นประการสำคัญ แต่เจ้าของกิจการอาจส่งเสริมบุตรหลานให้มาศึกษาสูงเพื่อมาเป็นอธิการบดีในอนาคต

นอกจากนี้ในเรื่องกรรมการสรรหาอธิการบดี ซึ่งเกิดจากกลุ่มคนจำนวนมาก กรรมการสรรหาอาจไม่สามารถค้นหาข้อเท็จจริงได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องตั้งกลุ่มบุคคลจำนวนเล็ก ๆ ทำหน้าที่แทนประชาคมของมหาวิทยาลัย ทำการสืบสวนหารายละเอียด และสภามหาวิทยาลัยต้องให้ความไว้วางใจแก่กรรมการชุดนี้ด้วย เมื่อคณะกรรมการสรรหาได้ข้อมูลต่าง ๆ แล้ว ควรเสนอชื่อให้สภามหาวิทยาลัยเพียงชื่อเดียว เพื่อป้องกันการวิ่งเต้นขอเสียงสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย

38. สัมภาษณ์ ดร.เกษม จาติกวณิช นายกสภามหาวิทยาลัยบูรพา
วันที่ 26 กรกฎาคม 2536 เวลา 10.30-11.30 น. ณ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยบูรพาใช้การสรรหาของคณะกรรมการ ตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี ที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย ปัญหาของการได้มามีอยู่บ้าง เช่น มีการเมืองแทรกเข้ามาในมหาวิทยาลัย และความเห็นของอาจารย์ที่ไม่ตรงกัน ซึ่งสามารถลดความขัดแย้งลงได้ระยะหนึ่งด้วยการประชุมอาจารย์เพื่อสร้างความเข้าใจและหาวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านี้

กรณีของวิธีการได้ของตำแหน่งอธิการบดี กล่าวโดยทั่วไปวิธีการสรรหาของคณะกรรมการดีที่สุด ส่วนการเลือกตั้งไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย เพราะก่อให้เกิดความแตกแยก สำหรับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าขึ้นอยู่กับบุคคล แต่คนในจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรดีกว่าคนนอก แต่ถ้าหาคนในที่มีความรู้ความสามารถไม่ได้ก็ต้องสรรหาคนนอกเข้ามาเป็นอธิการบดี

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี เห็นว่า 5 ปีเหมาะสมที่สุด และเป็นเข้าได้เพียง 2 วาระ เพื่อจะได้บริหารให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ส่วนคุณสมบัติของอธิการบดีในเรื่องอายุ ควรอยู่ระหว่าง 40-70 ปี ไม่จำกัดว่าจะเกษียณอายุหรือไม่ และจะเป็นหญิงหรือชายก็ไม่จำกัดเช่นกัน แต่ที่มีอธิการบดีเป็นชายมากกว่าหญิงเพราะสภาพของสังคมไทยยอมรับผู้นำที่เป็นชายมากกว่าหญิง และหญิงอาจมีภาระครอบครัวทำให้มีโอกาสเป็นอธิการบดีน้อยลง

คุณสมบัติเชิงวิชาการ ไม่กำหนดว่าจะต้องจบปริญญาเอกหรือไม่ แต่อย่างน้อยต้องเคยผ่านงานด้านบริหารมหาวิทยาลัยมาก่อน ส่วนคุณสมบัติด้านการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนเป็นไปตามระเบียบของกฎหมายมหาวิทยาลัย อธิการบดีไม่ต้องมีบทบาทมากนัก เพราะมีเจ้าหน้าที่และคณะกรรมการตรวจสอบอยู่แล้ว

การสร้างความคิดริเริ่มให้กับมหาวิทยาลัย ถือเป็นความจำเป็นที่อธิการบดีจะต้องผลักดันเพื่อให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนด้วย ในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งจำเป็น อธิการบดีต้องเข้าถึงบุคคลทุกระดับ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อการสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลทั้ง

ภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

การสร้างความคิดริเริ่มให้กับมหาวิทยาลัย ถือเป็นความจำเป็นที่อธิการบดีจะต้องผลักดันให้เกิดการพัฒนามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยต้องให้การสนับสนุนด้วย ในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่จำเป็น อธิการบดีต้องเข้าถึงบุคคลทุกระดับ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อการสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ และ (2) มีความคิดกว้างขวาง รับฟังและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ นอกจากนี้การบริหารงานของอธิการบดีควรเน้นเรื่องวิชาการและการเข้าถึงนักศึกษา สร้างความเข้าใจกับกลุ่มอาจารย์เพื่อจะได้สามารถบริหารงานมหาวิทยาลัยไปด้วยดี

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี คือ มีลักษณะเป็นผู้นำที่กล้าทำและกล้าเสี่ยง นอกจากนี้ในการบริหารมหาวิทยาลัย อธิการบดีควรใช้ประสบการณ์มาช่วยในการบริหารและต้องปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ

39. สัมภาษณ์ นายอึ้งพันธ์ มนะสิการ นักสภามหาวิทยาลัยธนเรศวร
วันที่ 14 กรกฎาคม 2536 เวลา 15.00-15.40 น. ณ ห้องรับรองมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยธนเรศวรใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการ โดยให้หน่วยงานต่าง ๆ มีสิทธิเสนอชื่อ จากนั้นทบทวนผู้สมัคร นำข้อมูลต่าง ๆ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งตามขั้นตอน ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้คือความขัดแย้งระหว่างอธิการบดีกับบุคลากรและนิสิตนักศึกษา ซึ่งต้องแก้ไขปัญหานี้ด้วยการเปลี่ยนอธิการบดีใหม่ ทำให้ลดความขัดแย้งลงได้ เมื่อพิจารณาถึงวิธีการได้มาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แล้ว เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการที่ดีที่สุด ส่วนการเลือกตั้งไม่เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัย เพราะทำให้เหมือนกับการเมือง

กรณีของอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าไม่มีความแตกต่างกันมากนัก คนในอาจเข้าใจคนของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับยอมรับของบุคลากรในมหาวิทยาลัยด้วย รวมทั้งอธิการบดีเองก็ต้องพิจารณาตนเองว่าจะเป็นอธิการบดีต่อไปได้หรือไม่

ด้านวาระของอธิการบดี เห็นว่า 4 ปีเหมาะสมดีแล้ว และเป็นซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระ ส่วนกรณีของอายุอธิการบดีควรมีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป เพื่อจะได้มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยได้ดี ส่วนจะเกิน 60 ปีหรือไม่ ไม่จำกัดเพราะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร และความแข็งแรงของร่างกายเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับเพศชายหรือหญิงก็ไม่จำกัด แต่มีชายมากกว่าหญิงเพราะสังคมไทยเห็นว่าเพศชายเข้มแข็งมากกว่าเพศหญิง จึงเลือกเพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการ ต้องมีอยู่บ้างเพื่อจะได้ทราบแนวทางของอธิการบดีว่า ควรบริหารไปในทางใด ถ้ามีตำแหน่งวิชาการประกอบด้วยจะเป็นการดี แต่ไม่จำเป็นต้องจบปริญญาเอกเสมอไป ปริญญาโทก็เพียงพอสำหรับเป็นอธิการบดีแล้ว

คุณสมบัติด้านการเงินและการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน มีระเบียบปฏิบัติวางไว้แล้ว อธิการบดีไม่ต้องมีบทบาทมากนัก นอกจากนี้ยังมีเจ้าหน้าที่และอาจารย์ของภาควิชาและคณะวิชาต่าง ๆ ดำเนินการเป็นประจำ อธิการบดีเพียงกำหนดนโยบายกว้าง ๆ

เท่านั้น

การสร้างควมเติบโตให้กับสถาบันถือเป็นสิ่งสำคัญของอธิการบดี โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการหาทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนามหาวิทยาลัยในทุกด้าน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษา นอกจากนี้การสร้างควมสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ก็มีความจำเป็นมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรระดับต่าง ๆ และการสนับสนุนจากชุมชนหรือสังคมภายนอก

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) เป็นบุคคลที่น่าเลื่อมใส (2) มีลักษณะน่าเชื่อถือ และ (3) มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นได้ดี ส่วนการบริหารงานของอธิการบดีควรมีลักษณะสำคัญ คือ (1) เข้ากับผู้บังคับบัญชาได้ดี (2) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร และ (3) ส่งเสริมให้มีการกินดีอยู่ดี ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยให้อธิการบดีปกครองคนในมหาวิทยาลัยได้โดยง่าย

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีความรู้ความสามารถ (2) มีการตัดสินใจที่ดี และ (3) มีมนุษยสัมพันธ์ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้

สาระสำคัญเพิ่มเติม สภามหาวิทยาลัยถือเป็นองค์ที่สำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย และมีบทบาทต่อการดำเนินงานของอธิการบดี ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องมีความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือต่อกัน จึงจะทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์



40. สัมภาษณ์ ดร.อาชวี เตาลานนท์ นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
วันที่ 15 กันยายน 2536 เวลา 17.00-18.15 น. ณ บริษัท เทเลคอมเอเชีย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชใช้วิธีสรรหาของคณะกรรมการ ที่เป็นไปตามข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย มีขั้นตอนโดยสรุปคือคณะกรรมการสรรหาจะหาข้อมูลของบุคคลที่พึงประสงค์มาให้สภาวิชาการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเมื่อสภาวิชาการเห็นชอบบุคคลใดแล้วก็เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการเสนอแต่งตั้งต่อไป ส่วนความขัดแย้งของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีกับบุคลากรนั้น ไม่อาจให้ความเห็นได้ เพราะในช่วงที่เข้ามาดำรงตำแหน่งไม่มีเหตุการณ์ด้านความขัดแย้ง

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่ใช้วิธีการสรรหา กับการเลือกตั้ง เห็นว่าการเลือกตั้งคงมีเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น ไม่เหมาะสมกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษา แตกต่างกับประเทศอื่น ๆ ที่ใช้การสรรหาด้วยคณะกรรมการ

ในส่วนของอธิการบดีที่เป็นคนนอกหรือคนในมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน และตัวของผู้ที่จะมา เป็นอธิการบดีว่าเป็นนักบริหารที่มีคนยอมรับมากเพียงใด แต่ในกรณีของคนในอาจมีข้อดีที่รู้จักคณาจารย์ ชำนาญการและนิสิตนักศึกษาดีกว่าคนนอก

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี เห็นว่า 4 ปี มีความเหมาะสมดีแล้ว กรณี 2 ปีนั้นว่าน้อยเกินไป และควรเป็นต่อได้อีกหนึ่งสมัยหรือเป็นได้ไม่เกินสองวาระ และรูปแบบของการได้มาในตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ควรเป็นการสรรหาของคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดี คงมีความคล้ายกับคุณสมบัติของผู้บริหาร และต้องมีวุฒิภาวะกับประสบการณ์พอสมควร อาจจำกัดแน่นอนไม่ได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งอายุ 60 ปีแล้วหรือเกษียณอายุแล้วก็อาจเป็นอธิการบดีได้ ถ้ามีสุขภาพแข็งแรง มีความสามารถในการบริหาร และอาจมีเพศหญิงเป็นอธิการบดีมากกว่าปัจจุบันก็ได้ เพราะอธิการบดีนั้นไม่ควรจำกัดเพศ บุคคลใดมีความรู้ความสามารถก็เป็นอธิการบดีได้ทั้งเพศหญิง

และชาย

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีต้องเป็นที่ยอมรับของวงการวิชาการ ส่วนจะจบปริญญาเอกหรือไม่นั้น ไม่ใช่ข้อสำคัญ ประการสำคัญต้องมีผลงานทางวิชาการที่ยอมรับและมีความสามารถในการบริหารก็เพียงพอแล้ว

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน อธิการบดีไม่ต้องลงมือปฏิบัติเอง เพียงแต่มีความรู้กว้าง ๆ เพราะมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามระเบียบและกฎหมาย ดังนั้นบทบาทด้านนี้ของอธิการบดีจึงมีน้อยมาก แต่ถ้าจะพิจารณาให้ดีแล้วในอนาคตมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญต่อการบริหารการเงินให้มากขึ้น เนื่องจากตัวเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย

คุณสมบัตินในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน ไม่เป็นที่หลักของอธิการบดี มีเพียงควบคุมนโยบายและแผน หน้าที่ต่าง ๆ ของด้านนี้ควรเป็นของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณะวิชาและภาควิชา อธิการบดีควรมีบทบาทในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับมหาวิทยาลัยมากกว่าจะลงมาปฏิบัติในด้านนี้

การสร้างความสำเร็จเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย ถือเป็นบทบาทที่สำคัญของอธิการบดี โดยอธิการบดีต้องเป็นหลักของการสร้างความสำเร็จ อธิการบดีต้องมองการณ์ไกลมีการทำงานร่วมกับสภามหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เติบโตต่อไปในอนาคต ซึ่งรวมถึงการพัฒนาคณาจารย์นิสิตนักศึกษาด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการขยายตัวหรือการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ซึ่งอธิการบดีต้องเข้าใจปรัชญาการพัฒนาให้ดี

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยอธิการบดีต้องพยายามสร้างความเข้าใจกับกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อประสานการบริหารงาน ร่วมกันสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหรือชุมชน มหาวิทยาลัยยังต้องให้ความสำคัญ เพราะมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งบริการชุมชนและต้องได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากชุมชน รวมทั้งการยอมรับจากสังคมด้วย จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกี่ยวกับบุคลิกของอธิการบดี นอกจากมีลักษณะผู้นำแล้ว ควรมีความถ่อมตัว ไม่ก้าวร้าว และมีความน่าเชื่อถือ ส่วนการบริหารงานของอธิการบดี ต้องปกครองด้วยใจจูงใจบุคคลในการทำงาน และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยประการสำคัญต้องบริหารงานด้วยคุณธรรม เมื่อก้าวโดยสรุป อธิการบดีต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดคือ เป็นนักบริหารที่ดีและเป็นผู้มีคุณธรรม

สำหรับสาระสำคัญเพิ่มเติม ประเด็นแรกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดี

กับสภามหาวิทยาลัย ควรมีความใกล้ชิดมากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิจะสามารถให้ข้อเสนอแนะการบริหารมหาวิทยาลัยแก่อธิการบดีได้ดี แต่เป็นที่น่าเสียดายที่การประชุมสภามหาวิทยาลัยเน้นเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากไป ทำให้ไม่มีวาระหรือโอกาสในการให้ข้อคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย การปรับปรุงคุณภาพ และเรื่องอื่น ๆ ที่มีประโยชน์

ข้อที่น่าเป็นห่วง หากเรื่องสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่นำไปพิจารณาในสภามหาวิทยาลัยแล้ว มหาวิทยาลัยคงพัฒนาไปได้ยาก ดังนั้นจึงควรให้สภามหาวิทยาลัยที่มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีบทบาทได้เสนอแนวคิด และอภิปรายถึงการพัฒนาให้มากขึ้นจะดีกว่าลักษณะของการประชุมในปัจจุบัน

ประเด็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี อีกวิธีหนึ่งคือการสรรหาที่ใช้ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) โดยสภามหาวิทยาลัยจะตั้งคณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่เสาะแสวงหาบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดเพียง 1 คน นำมาลงประชามติจากกลุ่มบุคคลในสถาบันว่าจะรับหรือไม่รับ ถ้าเสียงเกินครึ่งหรือข้างมากยอมรับก็เสนอมาที่สภามหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการแต่งตั้ง แต่ถ้าไม่ยอมรับคณะกรรมการชุดดังกล่าวจะได้เริ่มขั้นตอนการสรรหาใหม่อีกครั้งหนึ่ง เท่าที่ผ่านมามีขึ้นได้ผลดีสำหรับนิด้าและไม่มีปัญหาขัดแย้งใด ๆ เลย

41. สัมภาษณ์ นายสุเทพ อัครถาวร นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
วันที่ 9 กรกฎาคม 2536 เวลา 11.00-12.00 น. ณ ห้องทำงานรัฐมนตรีว่าการ
ทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในประเทศไทย ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหาด้วยคณะกรรมการ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาบริหารมหาวิทยาลัย แต่ในระยะแรกที่กำลังก่อตั้งมหาวิทยาลัย (เช่น มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์) ต้องการผู้รู้และมีประสบการณ์มาทำการจัดวางระบบ จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งปลัดทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการอธิการบดีไปก่อน และเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยก่อตั้งใหม่ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์จึงยังไม่มีปัญหาทางการบริหารของอธิการบดี เพราะอธิการบดีคนแรกเป็นเพียงผู้รักษาการอธิการบดีเท่านั้น

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการแต่งตั้งโดยวิธีการสรรหาเหมาะสมกว่าการเลือกตั้ง เพราะเป็นงานบริหารวิชาการ การเลือกตั้งที่ผ่านมาของมหาวิทยาลัยบางแห่งก่อให้เกิดความแตกแยกเสียหายต่อการบริหาร

กรเพื่ออธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น โดยหลักการถ้าคนในมีความเหมาะสม ควรพิจารณาคนในก่อน เพราะรู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ แต่ถ้าไม่มีคนในที่เหมาะสมจึงควรพิจารณาคนนอกมหาวิทยาลัย

สำหรับวาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่าวาระ 4 ปี เหมาะสมดีแล้ว และควรเป็นไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ในส่วนรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย วิธีการสรรหาด้วยคณะกรรมการน่าจะเป็นวิธีการที่เหมาะสม โดยรายละเอียดสภามหาวิทยาลัยไปพิจารณากันเอง ปัจจุบันก็ปฏิบัติกันอยู่หลายแห่งได้ผลดี ยกเว้นมหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ใช้เลือกตั้งซึ่งมีปัญหาหลายด้าน

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุและเพศนั้น การเป็นอธิการบดีไม่ควรจำกัดเพศ ส่วนอายุนั้นเป็นดุลพินิจที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งพิจารณาเอง ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับสุขภาพร่างกาย วุฒิภาวะของบุคคลเป็นสำคัญ

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีควรมีลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารเชิงวิชาการ ส่วนคุณสมบัติด้านบริหารการเงินและโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีต้องมีความรู้รอบข้าง แต่ในทางปฏิบัติมีเจ้าหน้าที่และคณาจารย์ประจำและผู้บริหารระดับคณะและภาควิชาดำเนินการอยู่แล้ว อธิการบดีไม่ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ด้านการสร้างความเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องเอาใจใส่ดูแลการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และต้องมีหน้าที่รับผิดชอบและให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์รวมถึงนิสิตนักศึกษาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัย

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย อธิการบดีควรใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอกหรือชุมชน ต้องดำเนินการตามบทบาทภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์ เพราะนอกจากการเรียน การสอน การวิจัยแล้ว มหาวิทยาลัยต้องให้บริการแก่สังคมด้วย

กรณีบุคลิกภาพของอธิการบดีมีแนวทางดังนี้

- (1) เป็นนักบริหารที่มีประสบการณ์และผลสำเร็จในด้านบริหาร
- (2) เป็นนักวิชาการที่ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ
- (3) เป็นนักปกครองที่มีคุณภาพ มีความยุติธรรม สามารถสร้างความสามัคคีกันได้
- (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ส่วนการบริหารของอธิการบดีควรมีความรับผิดชอบ เอาใจใส่และจริงจังต่อการบริหารงาน สำหรับคุณสมบัติของอธิการบดีควรมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำและมีคุณธรรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

สาระสำคัญเพิ่มเติม วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี วิธีการสรรหาโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย อธิการบดีต้องเป็นนักบริหารทางวิชาการ มิใช่ได้มาโดยการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับความนิยม แต่ความรู้ความสามารถอาจไม่เหมาะสม

43. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ อรุณ สรเทศ นายคณบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
วันที่ 23 มิถุนายน 2536 เวลา 9.30-10.30 น. ณ วิศวกรรมสถาน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
-

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ใช้วิธีคัดเลือกภายใน จากบุคคลในมหาวิทยาลัยที่ปรึกษา เข้าใจบุคลากร และมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 ของ พ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2535 เสนอให้สภามหาวิทยาลัยเพื่ดำเนินการ แต่งตั้งต่อไป การได้มาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพวิธีนี้ไม่มีข้อขัดแย้งหรือปัญหาใด ๆ

ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากกว่าการเลือกตั้ง เพราะการเลือกตั้งมีความขัดแย้ง แบ่งกลุ่มผลประโยชน์ มีการลงคะแนนเสียงของอาจารย์นิสิตนักศึกษา ที่อาจไม่รู้ข้อมูลที่เพียงพอ เฉพาะอย่างยิ่งนิสิตนักศึกษาที่อยู่ในมหาวิทยาลัย 3-4 ปี จะขาดความรู้และรายละเอียด ทำให้เลือกคนที่ไม่ดีพอมาเป็นอธิการบดี

กรณีของอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าคนในดีกว่าคนนอก สำหรับมหาวิทยาลัยกรุงเทพ แต่มหาวิทยาลัยอื่นอาจแตกต่างกันได้ และวาระของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐเห็นว่าควรมีระยะ 4 ปี และเป็นซ้ำได้ 2 วาระ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัยบ้าง

คุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ อย่างน้อยควรมีอายุ 50 ปีขึ้นไปเพื่อมีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัย และไม่ควรเกิน 60 ปี เพราะจะได้เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามาเป็นอธิการบดีบ้าง กรณีมีเพศชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิง เพราะหญิงมีภาระทางครอบครัว ส่วนมากจึงเลือกชายเป็นอธิการบดีมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีต้องมีความรู้กว้างขวางทางวิชาการในระดับประเทศ เพราะเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างคนให้กับประเทศ และการบริหารการเงิน อธิการบดีต้องมีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการระดมทุนเพื่อเข้ามาพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีมีบทบาทน้อย เพราะมีบุคลากรและอาจารย์ทำหน้าที่ประจำ อธิการบดีจึงรู้อย่างกว้าง ๆ และรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน

การสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย ควรมีขอบเขตไม่จำเป็นต้องเป็น
 ขยายตัวเสมอไป ต้องพิจารณาถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยด้วย การพัฒนาควรเน้น
 พัฒนาระบบมากกว่าด้านอื่น เพื่อผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มีการ
 วางแผนในการผลิตบัณฑิตอย่างดี นอกจากนั้นควรพัฒนาอาจารย์ด้วยการสร้างจรรยาบรรณให้
 กับอาจารย์ ตลอดจนจริยธรรมของนิสิตนักศึกษา อบรมนิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยให้
 มีความซื่อสัตย์และทำแต่ความดี

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นที่อธิการบดีจะต้องสร้างความ
 สัมพันธ์ที่ดีกับอาจารย์และนิสิตนักศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อความร่วมมือในการบริหาร
 มหาวิทยาลัย ส่วนความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกหรือชุมชนก็เป็นสิ่งจำเป็นในการหาทุนมา
 สนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย และเกี่ยวกับงานอาชีพของบัณฑิตในตลาดแรงงานภายนอก

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรเป็นบุคคลที่มีน้ำใจโอบอ้อมอารี มีความรู้ ไม่
 หยิ่งมีลักษณะเป็นผู้นำ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลภายนอก กรณีการบริหารงานของ
 อธิการบดีควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญ คือ (1) บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ซื่อตรง (2) มีความรู้
 กว้างขวางในสาขาวิชาต่าง ๆ และ (3) รับฟังความเห็นของบุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) มีความซื่อตรง
 (2) มีจริยธรรม (3) ไม่ถือตัว และ (4) มีมนุษยสัมพันธ์และสังคมที่ดี

สาระสำคัญเพิ่มเติม การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีไม่ใช่การเลือกตั้ง แต่ควร
 เป็นการสรรหาคนดีเข้ามาเป็นอธิการบดีด้วยความสมัครใจ โดยพิจารณาจาก (1) ต้องรู้ว่า
 คนใดเป็นคนดีและมีความสามารถ (2) ต้องนำคนดีมาเป็นอธิการบดี และ (3) ต้องใช้คน
 ให้เป็น

44. สัมภาษณ์ นายสรสิทธิ์ สร้อย นาสกสภามหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

วันที่ 20 กรกฎาคม 2536 เวลา 13.00-14.00 น. ณ โรงเรียนอัสสัมชัญสำโรง

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

เนื่องจากมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญเป็นส่วนหนึ่งของมูลนิธิอัสสัมชัญ วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจึงขึ้นอยู่กับคณะกรรมการมูลนิธิ ซึ่งจะคัดเลือกจากสมาชิกอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถทางการศึกษา และเสนอให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งตามข้อกำหนดของทบวงมหาวิทยาลัย ปัญหาเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจึงไม่มีเพราะอธิการบดีทำงานเป็นกลุ่มมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี และการบริหารงานมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายอยู่ด้วย

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีด้วยการสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง ในกรณีมหาวิทยาลัยของรัฐควรใช้วิธีสรรหาของคณะกรรมการโดยพิจารณาจากการศึกษา ประสบการณ์ และการยอมรับจากสังคม แต่การได้มาด้วยการเลือกตั้งไม่เห็นด้วย เพราะมักเกิดความวุ่นวาย และมีหลายกลุ่มที่ยังไม่เข้าใจแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยที่ดี กรณีของมหาวิทยาลัยเอกชนใช้การแต่งตั้ง ซึ่งมีจุดอ่อนที่เจ้าของมักรักษาผลประโยชน์ของตน อาจแต่งตั้งบุคคลที่บริหารงานไม่เก่งมาเป็นอธิการบดี และมหาวิทยาลัยเอกชนไม่ควรใช้การเลือกตั้ง

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย ถ้าคนในมีความรู้ความสามารถดีแล้วควรแต่งตั้งคนในเป็นอธิการบดี ซึ่งมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญอธิการบดีเป็นคนในมาโดยตลอด

ด้านวาระของอธิการบดี ควรมีวาระ 5 ปี และเป็นไปตลอดตามความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับอธิการบดีของต่างประเทศซึ่งไม่มีวาระกำหนด

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุ ควรมีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ส่วนอายุชั้นสูงไม่เป็นข้อจำกัด และกรณีของเพศชายหรือหญิงมาเป็นอธิการบดีก็ไม่ควรจำกัดเป็นได้ทั้งชายและหญิง แต่สำหรับมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญกำหนดให้เป็นชาย เพราะเป็นมหาวิทยาลัยของสถาบันศาสนาที่มูลนิธิกำหนดมาให้ เป็นชายเท่านั้น

คุณสมบัติเชิงวิชาการมีบ้าง แต่เน้นความสามารถในการบริหารมากกว่า ส่วนจะมี

วุฒิปริญญาเอกหรือไม่ก็ไม่จำเป็น และคุณสมบัติด้านการเงินอธิการบดีมีความเกี่ยวข้องน้อย เพราะมีเจ้าหน้าที่หรือคณะกรรมการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ เช่น เกี่ยวกับการกำหนด โปรแกรมการเรียนการสอนเป็นนโยบายของสภามหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการที่ปรึกษา และมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการดำเนินงาน อธิการบดีจึงมีบทบาทในเรื่องนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ

การสร้างความเติบโตให้กับสถาบัน ถือเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับอธิการบดี โดยอธิการบดีต้องพยายามหาสิ่งใหม่เข้ามาในสถาบันเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เช่น มีการวางแผนพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนักศึกษา มีการติดตามผลการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นมาก ต้องดำเนินการเป็นประจำ เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนมีความจำเป็นเช่นกัน มหาวิทยาลัยจะปิดตัวเองไม่ได้ ต้องพยายามทำให้สังคมยอมรับ มีการแลกเปลี่ยนกิจกรรมกับชุมชนภายนอก รวมถึงความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) ต้องเป็นผู้เปิดรับเสมอและใจกว้าง (2) ยอมให้คนอื่นเข้าถึงได้ (3) เป็นบุคคลที่ทันคนและทันต่อเหตุการณ์ (4) ตัดสินใจดีมีเหตุผล และ (5) มีความเป็นประชาธิปไตย ซึ่งในการบริหารงานของอธิการบดีควรใช้ทฤษฎีวามมากกว่าทฤษฎีเอกซ์ หรือการบริหารที่เห็นคุณค่าของบุคลากรนั่นเอง

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) การเปิดใจกว้างฟังผู้อื่น (2) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน และ (3) มีการวางแผนที่ดี

กรณีที่เอกชนไม่มีสภาคณาจารย์ เพราะองค์กรนี้ไม่มีความจำเป็นในมหาวิทยาลัยเอกชน เนื่องจากมีสัญญาจ้างผูกพันบุคลากรอยู่แล้ว และไม่ควรมีบุคลากรรวมตัวเรียกร้องใด ๆ เลย

45. สัมภาษณ์ นายพลกิจ ประโมทะกะ นายกสภามหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์
วันที่ 14 กรกฎาคม 2536 เวลา 11.00-12.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ใช้วิธีแต่งตั้ง โดยเจ้าของเป็นผู้พิจารณาเอง จาก (1) ความอดทน (2) ความขยัน (3) มีความรู้ (4) มีความคิดที่ดี และ (5) บุรณะของเก่า รักษาของปัจจุบัน และแสวงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอ การได้มาด้วยการแต่งตั้งนี้เคยมีปัญหาเกี่ยวกับตัวอธิการบดี และแก้ปัญหาโดยการเปลี่ยนอธิการบดีใหม่ ส่วนความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในวิธีการต่าง ๆ ไม่อาจเสนอความเห็นได้ เพราะโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน

ประเด็นของอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้อจำกัดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่เจ้าของกิจการจะเลือกมาเป็นอธิการบดี เช่นเดียวกับวาระของอธิการบดี ก็ไม่มีวาระกำหนด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงาน และอาจเป็นอธิการบดีจนสิ้นอายุก็ได้

คุณสมบัติเกี่ยวกับอายุ ควร มีอายุ 40 ปีขึ้นไป และเป็นเพศชายจะดีกว่าหญิง เพราะเพศชายมีความเข้มแข็งมากกว่าหญิง จึงทำให้อธิการบดีที่เป็นชายได้รับการยอมรับ เชื่อถือมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการมีบ้าง เพราะเน้นด้านการบริหารมากกว่าด้านวิชาการ และจะมีวุฒิใดไม่จำกัด เพียงแต่ให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2535

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ถือเป็นเรื่องจำเป็นมาก อธิการบดีต้องควบคุมให้ดีเพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วนการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนมีความรู้บ้างเพื่อการวางนโยบาย แต่ไม่ต้องปฏิบัติเอง เนื่องจากมีรองอธิการบดีและคณาจารย์ปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำอยู่แล้ว

การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสถาบันขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการมากกว่าตัวอธิการบดี รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ และนักศึกษา ก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาของเจ้าของ เป็นสำคัญ

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีความอดทน (2) ใฝ่หาความรู้ เพราะความรู้เป็นฐานของความคิด (3) มีความคิดสร้างสรรค์ และ (4) ต้องลงมือทำให้สำเร็จได้ตามนโยบายและวัตถุประสงค์

สาระสำคัญเพิ่มเติม การบริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ต้องคำนึงว่าทำอย่างไร จะใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องมีการสร้างแผนหลักแล้วปรับให้เข้ากับสถานการณ์ ดังนั้นการบริหารงานของอธิการบดีจะกำหนดตายตัวไม่ได้ ได้แต่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า การคาดการณ์ต้องอาศัยสถิติ ประสบการณ์และความรู้ จึงเกิดเป็นความคาดหวัง ต้องรู้สถานะของตนเองในปัจจุบัน ดังนั้นผู้อำนวยการหรืออธิการบดีจะต้องรู้ประวัติของมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

46. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ชูมาก อดีตประธานสภาคณาจารย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 21 มิถุนายน 2536 เวลา 11.00-11.50 น. ณ ที่ทำงานสภาคณาจารย์

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใช้การสรรหาของ
คณะกรรมการ โดยสภาคณาจารย์เป็นกรรมการสรรหารวมอยู่ด้วย วิธีนี้เคยมีปัญหาที่การ
หยั่งเสียงของสภาคณาจารย์ไม่ตรงกับความเห็นของสภามหาวิทยาลัย

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่าการสรรหาของ
คณะกรรมการดีกว่าการเลือกตั้ง เพราะการสรรหามีจุดอ่อนน้อย มีความคิดจากบุคคล
หลายกลุ่ม ทำให้มีโอกาสเลือกคนดีเข้ามาเป็นอธิการบดีได้ตามวัตถุประสงค์ ส่วนการเลือกตั้ง
มีลักษณะเป็นการเมืองมากเกินไป ไม่ใช่บรรยากาศของมหาวิทยาลัย สรุปได้ว่าวิธีการ
สรรหาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว เพียงแต่มีข้อ
ปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์อายุยังไม่ชัดเจนเท่านั้น

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย ไม่เป็นข้อกำหนดตายตัว
ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นอธิการบดีแต่ละคนที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะยอมรับได้
หรือไม่ ถ้าเป็นคนนอกต้องมีความสามารถเด่นมาก แต่อาจไม่เข้าใจความต้องการของคนใน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทำให้การบริหารงานอาจเกิดอุปสรรคมากกว่าคนใน

ในเรื่องวาระของอธิการบดีเห็นว่า 4 ปีเหมาะสมดีแล้ว และเป็นซ้ำได้ 2 วาระ
โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นสำคัญ

คุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุ อธิการบดีควรมีอายุขั้นต่ำไม่น้อยกว่า 45 ปี และไม่ควรมี
อายุเกิน 60 ปี ส่วนจะเป็นชายหรือหญิงไม่เป็นข้อจำกัด

คุณสมบัติเชิงวิชาการมีบ้างและจบปริญญาโทก็เพียงพอแล้ว เพราะเน้นด้านบริหาร
มากกว่าด้านวิชาการ เฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานบุคคลเป็นประการสำคัญ

คุณสมบัติด้านบริหารการเงิน อธิการบดีไม่ต้องลงมือปฏิบัติมากนัก เพราะมี
เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามระเบียบแล้ว หากบริหารงานได้ดีก็จะสามารถหาแหล่งเงินทุนมา
สนับสนุนมหาวิทยาลัยได้มาก เช่นเดียวกับการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีมี

บทบาทหรือเข้าไปเกี่ยวข้องน้อย เพราะมีคณะกรรมการด้านวิชาการ ตลอดจนรองอธิการบดี ฝายวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาดำเนินการ อธิการบดีจึงคุมนโยบายกว้าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน

การสร้างความเติบโตให้กับสถาบันอธิการบดีมีส่วนในด้านการวางแผนและการตัดสินใจ รวมทั้งการประสานงานกับรัฐบาล นอกจากนี้ต้องส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ และส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา แต่อธิการบดีไม่ต้องแสดงบทบาทด้วยตนเอง เพราะมีหน่วยงานรับผิดชอบด้านพัฒนาเหล่านั้นอยู่แล้ว

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมี เพราะจะได้รับความร่วมมือและสนับสนุนซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาได้

ค่านุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ มีความสุขุม มีหลักการ ไม่ใช่อารมณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จังหวะในการทำงาน และรับฟังความเห็นของผู้อื่น สำหรับการบริหารงานของอธิการบดี ควรเน้นการบริหารงานบุคลากร ซึ่งอธิการบดีต้องกล้าตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีภาวะผู้นำ (2) มีความรู้พอสมควรในเชิงวิชาการ (3) มีความรู้ดีในการบริหาร และ (4) มีคุณธรรม

สาระสำคัญเพิ่มเติม ในการสรรหาอธิการบดีควรให้ความสำคัญกับสภาคณาจารย์มากกว่าหน่วยงานอื่น และควรปรับปรุงกรรมการสรรหาให้เป็นกลาง มีการสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นธรรม นอกจากนี้อธิการบดีต้องแสดงบทบาทที่สามารถแก้ไขปัญหาได้จริง และทุ่มเทการบริหารงานให้กับสถาบันเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่อาจารย์และนิสิตนักศึกษา

47. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ ประธานสภาคณาจารย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 30 กรกฎาคม 2536 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปได้คือ

1. สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี
2. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีเปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อ
3. ในส่วนของสภาคณาจารย์จะหยั่งเสียงเพื่อเสนอชื่อบุคคลซึ่งสมควรมาดำรง

ตำแหน่งอธิการบดี

4. คณะกรรมการสรรหานำรายชื่อมากลับกรอง แล้วนำรายชื่อจำนวนหนึ่งเสนอ

ต่อสภามหาวิทยาลัย

5. สภามหาวิทยาลัยลงคะแนนเสียงเลือกผู้ได้รับการเสนอชื่อ
6. นำรายชื่อที่ได้คะแนนสูงสุดเสนอแต่งตั้งตามขั้นตอนต่อไป

วิธีการได้มาดังกล่าวนี้พบว่าเหมาะสมและมีความเรียบร้อยตลอดมา นอกจากใน
ระยะหลังมีประเด็นไม่ชัดเจนของเกณฑ์คุณสมบัติอธิการบดีบางประการ ซึ่งกำลังดำเนินการ
ปรับปรุงแก้ไขให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการสรรหาของคณะกรรมการ
กับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาโดยคณะกรรมการเหมาะสมกว่าการเลือกตั้ง เพราะผู้นำ
หรือผู้บริหารควรได้มาจากการกลั่นกรองมากกว่าการหาเสียงคะแนเลือกตั้ง ประเด็น
สำคัญความเสมอภาคและคุณภาพอาจไม่มาด้วยกัน แต่การรับทราบความต้องการของประชาคม
ในมหาวิทยาลัย และการมีส่วนร่วมก็เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารมหาวิทยาลัยด้วย

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัย
เหมาะสมกว่าคนนอก เพราะจะรู้ธรรมชาติของมหาวิทยาลัยและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

สำหรับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของมหาวิทยาลัยควรมีวาระ 4 ปี และเป็น
ซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระ ส่วนรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยขึ้นอยู่กับ
แต่ละมหาวิทยาลัยที่มีธรรมชาติแตกต่างกันจะใช้วิธีเดียวกันอาจไม่เหมาะสม แต่สิ่งที่จำเป็น

ต้องมีในทุกมหาวิทยาลัยคือการแสวงหาผู้มีความรู้คุณภาพและการให้มีส่วนร่วมของประชากรในมหาวิทยาลัย

เกี่ยวกับคุณสมบัติเรื่องอายุ กรณีมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานาน มีอาจารย์จำนวนมาก อธิการบดีควรมีอายุไม่เกิน 60 ปี หากเป็นมหาวิทยาลัยใหม่อาจหาผู้มีความสามารถมาเป็น อธิการบดีได้ยากจึงอาจเกิน 60 ปีได้ตามมติของสภามหาวิทยาลัยนั้น ส่วนจะเป็นหญิงหรือชายไม่จำกัด

คุณสมบัติเชิงวิชาการของอธิการบดีต้องมีสูง เพื่อการยอมรับหรือเป็นบารมี แต่ทั้งนี้ความสามารถในการบริหารต้องมาเป็นหนึ่ง และต้องสามารถบริหารงานได้อย่างมีคุณภาพ

คุณสมบัติด้านการเงินต้องมีมากในกรณีจัดหาทุนให้กับมหาวิทยาลัย แต่ไม่ควรใช้เงินเอง ในด้านการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนต้องมีส่วนในการควบคุมคุณภาพด้วย ในด้านการสร้างความเติบโตให้กับสถาบัน ควรเป็นการสร้างความเด่น ความมั่นคงทางวิชาการมากกว่าการขยายงาน และในการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ รวมทั้งนิสิตนักศึกษา ต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจนและควบคุมให้ลงไปสู่การปฏิบัติ

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกระทำต่อทุกกลุ่ม ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นและให้โอกาสได้ง่าย ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนหรือกลุ่มคนภายนอกมหาวิทยาลัยต้องทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ มีบารมีและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกกลุ่ม

ด้านบุคลิกภาพของมหาวิทยาลัยที่สำคัญได้แก่ (1) เติ่นทางวิชาการพอที่จะสร้างความภูมิใจแก่สถาบันได้ (2) มีฐานะพอสมควรที่ไม่ต้องหารายได้พิเศษ (3) มีความเอื้อเฟื้อสุขุมเป็นผู้ใหญ่ ใจกว้าง และ (4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และบุกเบิก

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและคณาจารย์ โดยผ่านองค์กรหรือคณะบุคคล และกล้าตัดสินใจจากวิจรณ์ญาณของตนเอง

กล่าวโดยสรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี คือ (1) ต้องมีความสามารถทางวิชาการเป็นที่ยอมรับของคนในมหาวิทยาลัย (2) มีความสามารถในการบริหารงานหรืออย่างน้อยมีใจกว้างพอที่จะนำผู้มีความสามารถในการบริหารมาร่วมมือทำงาน และ (3) มีความซื่อสัตย์และสุจริตธรรม

สาระสำคัญเพิ่มเติม ควรให้อาจารย์สูงสุดแก่สภามหาวิทยาลัย แต่ควรให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรที่มีคุณภาวะในมหาวิทยาลัย

48. สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สันติภาพ จินดาแสง ประธานสภาข้าราชการ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วันที่ 4 กันยายน 2536 ณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ใช้การสรรหาของคณะกรรมการโดยประธานสภาข้าราชการเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดีด้วย ซึ่งมีวิธีการสรรหาเป็น 2 รอบคือ

รอบแรก - สภาข้าราชการทำการหยั่งเสียงจากข้าราชการสาย ก. ข. ค. ให้เสนอชื่อบุคคลที่เห็นว่าเหมาะสมจะมา เป็นอธิการบดี จากนั้นสภาข้าราชการจะประกาศชื่อผู้มีคะแนนนิยมตามลำดับต่อสาธารณชน

รอบสอง - มหาวิทยาลัยโดยคณะกรรมการสรรหาให้ข้าราชการลงคะแนนเสียงอีกครั้งหนึ่ง เพื่อหาผู้ที่ได้รับคะแนนนิยมสูงสุดตามลำดับ เพื่อนำผลเสนอให้สภามหาวิทยาลัยตัดสินใจเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี รอบสองนี้ผู้มีคะแนนนิยมมากพอสมควรจะมีการแถลงนโยบาย และแผนงานเป็นลายลักษณ์อักษร

การสรรหาด้วยการเลือกตั้งนี้ทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ตามวิธีที่กล่าวมาข้างต้น ก็มีข้อวิพากษ์วิจารณ์กันในประเด็นเกี่ยวกับผู้ได้คะแนนนิยมสูงสุดในรอบแรก อาจไม่ได้รับคะแนนนิยมสูงสุดในรอบที่สองก็ได้ เพราะผู้ใช้สิทธิลงคะแนนจะเปลี่ยนใจเลือกบุคคลที่ได้คะแนนสูงที่ตนเห็นว่าเหมาะสม หรืออาจมีการเทคะแนนให้คนที่ได้คะแนนรอบแรกไม่สูงสุดก็ได้

ความเห็นเกี่ยวกับการสรรหาด้วยคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง เห็นว่าการสรรหาที่มีการหยั่งเสียงจากข้าราชการทุกสายเป็นเบื้องต้นแล้วให้สภามหาวิทยาลัยตัดสินใจเห็นว่าเหมาะสมกว่าการเลือกตั้งโดยตรง เพราะเป็นการทำให้มีการพิจารณาความเหมาะสมของผู้ที่สมควรได้รับตำแหน่งอธิการบดี

ด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้น ภายใต้อาณัติมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน อธิการบดีควรเป็นคนในมหาวิทยาลัย เพราะจะเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและทราบปัญหาภายในมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าบุคคลภายนอก

เกี่ยวกับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในปัจจุบันอธิการบดีมีวาระ 2 ปี (ตาม พ.ร.บ.ปี 2511) แต่ที่เห็นว่าเหมาะสมควรเป็น 3-4 ปี และควรมีโอกาสเป็นซ้ำได้ 1 วาระ รวมเป็น 2 วาระ

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ควรใช้วิธีการสรรหาโดยมีการ หลีกเลี่ยงจากบุคลากรเป็นเบื้องต้น แล้วแต่มหาวิทยาลัยใดจะเห็นชอบกับวิธีไหน แต่ มหาวิทยาลัยเอกชนอาจไม่ใช้วิธีนี้

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีในเรื่องอายุ ควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป และไม่ควรมี เกษียณอายุแล้ว ส่วนจะเป็นหญิงหรือชายไม่จำกัดเพศ ขึ้นอยู่กับความนิยมและความเหมาะสม โดยคุณสมบัติเหล่านี้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัย แต่ละแห่ง

คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีควรมีผลงานทางวิชาการพอสมควร แต่ไม่จำเป็นต้องได้ศาสตราจารย์ หรือจบปริญญาเอกเสมอไป ด้านบริหารการเงินอธิการบดีควรบริหาร การการเงินเป็น แต่มีบทบาทการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนน้อย โดยอธิการบดีต้องให้ ความสำคัญกับการสร้างความเจริญเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยและการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาให้มาก

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายในมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกกลุ่ม และต้องให้บริการทางวิชาการแก่สังคม อธิการบดีต้องสนับสนุนสาขา วิชาต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชนให้มาก

กรณีบุคลิกภาพของอธิการบดีนั้น ในเชิงวิชาการอธิการบดีต้องเป็นที่ยอมรับทาง วิชาการพอสมควร และคุณสมบัติส่วนตัวต้องมีคุณธรรม มีความสามารถในการบริหาร มหาวิทยาลัย ซึ่งการบริหารงานอธิการบดีไม่ควรใช้อำนาจตามอำเภอใจ ควรรับฟัง ความเห็นจากบุคลากรตามสมควร และต้องมีความคิดสร้างสรรค์

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีความสามารถในการบริหารงาน (2) มีคุณธรรม และ (3) มีความสามารถทางวิชาการ

49. สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุระชา ตันสวัสดิ์ ประธานสภาคณาจารย์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

วันที่ 21 กรกฎาคม 2536 ณ ที่ทำการสภาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้วิธีสรรหาโดยการ
หยั่งเสียงจากบุคคล 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มอาจารย์ที่ทำงานเกิน 6 เดือน กลุ่มที่ 2
ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป และกลุ่มที่ 3 นักศึกษาตั้งแต่ปี 2 ขึ้นไป ผู้ที่ได้รับเลือกเป็น
อธิการบดีจะต้องได้รับคะแนนสูงสุดตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป

วิธีดังกล่าวนี้ในอดีตมีการแตกแยก แบ่งพรรคแบ่งกลุ่ม มีหิวคะแนน และการ
ตอบแทนกันค่อนข้างสูง แต่ในปัจจุบันเริ่มดีขึ้น ทุกอย่างที่เคยเป็นข้อเสียได้ลดลง ทั้งนี้
สาเหตุที่สำคัญมาจากตัวบุคคลนั่นเอง

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ไม่อาจเปรียบเทียบกับ
มหาวิทยาลัยอื่นได้ แต่ขอให้ความเห็นเฉพาะมหาวิทยาลัยขอนแก่น คือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ควรใช้วิธีการเลือกตั้งจะเหมาะสมกว่าวิธีอื่น เพราะประชาคมของมหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่กัน
แบบชุมชนหรือครอบครัวใหญ่ ลักษณะคล้ายกับหมู่บ้าน จึงควรพัฒนารูปแบบการเลือกตั้งให้ดีเพื่อ
เป็นตัวอย่างที่ดีของวิถีทางประชาธิปไตยของประเทศ

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าการเป็นบุคคลใน
มหาวิทยาลัยดีกว่าเพราะจะได้รู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก

เกี่ยวกับระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีวาระ
3 ปี เห็นว่ายังไม่เหมาะสม ที่เหมาะสมควรเป็น 4 ปี และมีโอกาสเป็นได้สองวาระติดต่อกัน

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมของประเทศไทยนั้น แต่ละมหาวิทยาลัยไม่ควรยึดแบบ
เดียวกัน ควรจะคำนึงถึงประวัติศาสตร์หรือที่มาของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

ด้านคุณสมบัติของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับอายุควรมีอายุได้ตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป ส่วนจะ
เป็นเพศใดไม่เป็นข้อจำกัด และคุณสมบัติเชิงวิชาการควรมีตำแหน่งตั้งแต่รองศาสตราจารย์
ขึ้นไป

คุณสมบัติด้านบริหารการเงินและการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์นิสิตนักศึกษา อธิการบดี

ต้องมีบทบาทมาก ส่วนการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนและการสร้างความเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยควรกำหนดเป็นนโยบายหลัก ๆ ส่วนรายละเอียดนั้นมอบหมายให้รองอธิการบดีแต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบ

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยต้องพยายามจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่ออธิการบดีจะได้พบบุคลากร เช่น จัดสัมมนาในระดับต่าง ๆ จัดงานสังสรรค์ และการไปร่วมงานทุกงานที่ได้รับเชิญ ส่วนความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกต้องพยายามพบกับชุมชนโดยใช้สื่อมวลชนทุกรูปแบบ

เกี่ยวกับบุคลิกภาพของอธิการบดี ต้องมีวิชาการสูงสุด เป็นแบบอย่างที่ดี เช่น มีครอบครัวดี มีฐานะการเงินที่ดี ดังนี้ เป็นต้น ส่วนการบริหารงานของอธิการบดีต้องเปิดโอกาสให้มวลชนทุกชั้นทุกระดับเข้าพบ เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งให้เกียรติทุกฝ่าย มีความจริงใจโปร่งใสในการทำงาน

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ มีความจริงใจ โปร่งใสในการทำงาน ส่วนประเด็นการเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดีนั้น เห็นว่าในการสรรหาอธิการบดี กระบวนการทุกขั้นตอนต้องทำอย่างชัดเจนและโปร่งใส

50. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ เดช กาญจนางกร ประธานสภาอาจารย์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วันที่ 7 กรกฎาคม 2536 เวลา 13.00-14.00 น. ณ ที่ทำการสภาอาจารย์

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ใช้วิธีการสรรหา
ด้วยการหยั่งเสียงลงคะแนนจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยอดีตมีการเสนอตัวของผู้สมัครเป็น
อธิการบดี แต่ในปัจจุบันใช้การเสนอชื่อจากหน่วยงาน

สำหรับปัญหาการได้มาวิธีนี้เกิดจากตัวเลือกมีน้อย ควรปรับปรุงวิธีการใหม่ แต่ยัง
หาข้อสรุปไม่ได้ สภาอาจารย์กำลังเสนอระเบียบเข้ามาพิจารณา และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มีแนวโน้มในการเสนอชื่อผู้สมัครเป็นอธิการบดีโดยให้คณะกรรมการดำเนินการเหมือนที่ผ่าน
มาในอดีต

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ต้องการได้การ
เลือกตั้งที่จะมาเป็นอธิการบดีสมัครด้วยตัวเอง และประชาคมของมหาวิทยาลัยก็ต้องการใช้
การเลือกตั้ง แต่สภามหาวิทยาลัยยังไม่ต้องการให้มีการเลือกตั้งโดยตรง ในการสมัครรับ
เลือกตั้งควรให้มีการแถลงนโยบายเพื่อประชาคมของมหาวิทยาลัย มีข้อมูลในการพิจารณาได้
อย่างชัดเจน ส่วนกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้การเลือกตั้งอธิการบดี แม้มีการหาเสียงก็ไม่
เชื่อว่าจะเกิดความแตกแยก แต่จะเป็นการส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยได้มากที่สุด

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าคนในมหาวิทยาลัย
เหมาะสมกว่าคนนอก เพราะรู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่า เนื่องจากการพัฒนา
มหาวิทยาลัยจะสามารถผลักดันการทำงานของคนในได้ดี คนนอกอาจไม่รู้ปัญหาที่แท้จริง มัก
อาศัยพรรคพวกที่สนิทสนม ซึ่งที่ผ่านมามีอธิการบดีต้องการดำรงตำแหน่งอีกหนึ่งสมัย แต่
ประชาคมของมหาวิทยาลัยต้องการได้คนใหม่มาเป็นอธิการบดีบ้าง ซึ่งสภาอาจารย์ต้อง
ดำเนินการแก้ไขปัญหาลำนี้

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีวาระ 4 ปี ซึ่งเห็นว่า
เหมาะสมแล้ว และควรเป็นซ้ำได้อีกหนึ่งวาระ รวมเป็นสองวาระ

ด้านรูปแบบที่เหมาะสมนั้น เห็นว่าการเลือกตั้งเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัย

เชียงใหม่ เพราะ (1) เป็นประชาธิปไตย (2) สนองความต้องการของประชาชนได้อย่างกว้างขวาง แต่ต้องคำนึงถึงความขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ให้อยู่ในวงของมหาวิทยาลัย อย่าให้การเมืองภายนอกเข้ามาแทรกแซง

ด้านคุณสมบัติเกี่ยวกับอายุไม่กำหนดตายตัว และไม่จำเป็นว่าจะเกิน 60 ปีหรือไม่ ถ้าต้องการคนในมาเป็นอธิการบดีคงไม่เกิน 60 ปี แต่ควรมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์ และไม่จำกัดว่าเป็นชายหรือหญิง แต่ที่เป็นชายมากและมีหญิงเป็นอธิการบดีน้อย เพราะหญิงมีภาระทางครอบครัวหรือไม่ต้องการเป็นอธิการบดีมากกว่า

คุณสมบัติเชิงวิชาการ จะจบปริญญาเอกหรือปริญญาโทไม่สำคัญ แต่ต้องมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์ เพราะบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย ต้องมีบารมีและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยได้

คุณสมบัติด้านการบริหารการเงินเป็นไปตามระเบียบของงบประมาณ และอธิการบดีควรมีความสามารถในการระดมทุนเพื่อรองรับการออกจากระบบราชการ ส่วนการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนอธิการบดีมีบทบาทน้อย เพราะอยู่ในการดำเนินงานของภาควิชา อธิการบดีเพียงแต่กำหนดนโยบายและดูแลอย่างกว้าง ๆ เท่านั้น

ในด้านการสร้างความเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเป็นความก้าวหน้าของสถาบัน โดยต้องพัฒนาคุณภาพของคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา เช่น การระดมทุน การศึกษา ทูตการวิจัย การผลิตตำรา และการศึกษาคือ

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย นับเป็นสิ่งจำเป็น อธิการบดีต้องประสานการทำงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับมหาวิทยาลัย เช่น การให้บริการทางวิชาการกับชุมชนหรือร่วมกิจกรรมในด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ เป็นต้น

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) เป็นบุคคลที่คงแก่เรียนหมั่นหาความรู้อยู่เสมอและควรมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์ (2) บุคคลทั่วไปให้ความเคารพนับถือและ (3) เข้ากับบุคคลทุกกลุ่มได้ หรือมีความสามารถในการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจได้ดี ส่วนในด้านการบริหารงานของอธิการบดีต้องกล้าตัดสินใจ มีจุดยืนของตนเอง แม้จะมีคณะกรรมการช่วยในการบริหารก็ตาม

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ (2) กล้าตัดสินใจ (3) มีความสามารถในการประสานงาน และ (4)

ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่เสียความเป็นตัวของตัวเอง

สาระสำคัญเพิ่มเติม การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีควรใช้วิธีการเลือกตั้ง และให้ผู้ที่มา เป็นอธิการบดีเสนอตัวสมัครเอง มีการแถลงนโยบายให้ประชาคมของมหาวิทยาลัย สามารถมีข้อมูลในการเลือกได้อย่างถูกต้อง ไม่ควรเกรงปัญหาที่เกิดจากการเลือกตั้ง และต้องมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย

51. สัมภาษณ์ ตัวแทนสภาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ 29 กันยายน 2536 เวลา 11.30-12.00 น. ณ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดี อาจแบ่งเป็นสองขั้น คือ ขั้นของการแต่งตั้งกับขั้นของการเลือกตั้ง ระหว่างขั้นทั้งสองจะมีวิธีการได้มาผสมผสานกันระหว่างการแต่งตั้งกับเลือกตั้ง ซึ่งเรียกว่าการสรรหา

มหาวิทยาลัยต่าง ๆ กำลังพยายามหาวิธีการหรือรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพของสถาบันของตนมากที่สุด โดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้การสรรหาของคณะกรรมการ เริ่มจากสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อดำเนินการในเรื่องนี้ จากนั้นให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้ที่สมควรจะเข้ามาดำรงตำแหน่งมหาวิทยาลัย ด้วยการแบ่งกลุ่มบุคคลเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มของอาจารย์หรือบุคลากรสาย ก. กลุ่มข้าราชการและเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรสาย ข. ค. กับกลุ่มนักศึกษาใช้การลงคะแนนเพื่อห้เสียงหาบุคคลที่เหมาะสม เสนอมายังคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการสรรหาจะทาบทามผู้ที่ได้รับคะแนนสูงเพื่อเข้ารับคัดเลือกจากสภามหาวิทยาลัย เมื่อได้รับความยินยอมแล้ว คณะกรรมการสรรหานำรายชื่อจำนวนหนึ่งเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการแต่งตั้งในวันตอนสุดท้าย

ปัญหาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์อยู่ที่การหาวิธีเสนอชื่อที่เป็นธรรมมากที่สุด ซึ่งอาจเป็นการห้เสียงหรือด้วยประการใด ๆ ที่สามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย นอกจากนั้นต้องปราศจากความระแวงสงสัยเพื่อมิให้เกิดปัญหาแตกแยกหรือระบบพรรคพวกขึ้นมาภายหลัง

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย เห็นว่ารูปแบบการสรรหาเหมาะสมมากที่สุด แต่ต้องพยายามหลีกเลี่ยงวิธีการที่เป็นการเมือง เพราะจะเกิดการผูกขาดอำนาจกับบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในการบริหารมหาวิทยาลัยได้ แต่รูปแบบการสรรหาอาจมีปัญหาอยู่บ้าง คือ (1) ตัวบุคคลที่เป็นคณะกรรมการสรรหา และผู้ที่เสนอชื่อ ต้องมีความจริงจังในการแสวงหาบุคคลที่แท้จริง (2) ข้อมูลประกอบของผู้ได้รับการเสนอชื่อต้องมีเพียงพอและเป็นจริง (3) เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินต้อง

วัดได้แน่นอน หากเป็นเกณฑ์ด้านคุณภาพ เช่น คุณธรรมจริยธรรมก็อาจมีปัญหาในการตัดสินว่าบุคคลใดมีมากกว่ากันตั้งนี้เป็นต้น

เกี่ยวกับการสรรหาอย่างกว้างขวางที่อาจเป็นรูปแบบในอนาคตนั้น มีข้อดีอยู่มาก แต่ก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลอีกเช่นกัน กล่าวคือ การสรรหาอย่างแท้จริงที่ต้องการผู้บริหารมืออาชีพ อาจได้มืออาชีพในเชิงธุรกิจแต่ด้านเด็ชว ส่วนด้านบริหารการศึกษาอาจไม่มีประสบการณ์เพียงพอจะทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารทางวิชาการ มีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจทั่วไป ดังนั้น การได้อธิการบดีที่มาจากรูปแบบการสรรหาอย่างแท้จริงนั้นก็ควรได้บุคคลที่มีประสบการณ์และผ่านการบริหารสถาบันอุดมศึกษามาแล้วจึงจะเหมาะสมที่สุด

52. สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บรรจง คำหอมกุล เลขาธิการสภาคณาจารย์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่ 22 ตุลาคม 2536 ณ สำนักงานสภาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นการสรรหาของคณะกรรมการ มีขั้นตอนตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี และไม่เคยมีปัญหาใด ๆ ในวิธีการสรรหานี้ สำหรับวิธีการหรือรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีนั้น เห็นว่าวิธีการสรรหาไม่ทำให้เกิดการแตกแยกเป็นพรรคเป็นพวก แต่กรรมการสรรหาต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในมหาวิทยาลัย บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งอธิการบดีไม่ขั้นตอนใดก็ขั้นตอนหนึ่ง วิธีการสรรหาต้องเปิดโอกาสให้ประชาคมได้มีส่วนรับรู้นโยบายของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อด้วย

เกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย มีความเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยจะเป็นบุคคลที่เข้าใจพื้นฐานธรรมชาติของมหาวิทยาลัย แต่ก็อาจไม่ใช่ผู้บริหารที่แท้จริงการได้บุคคลนอกมหาวิทยาลัยมาเป็นอธิการบดีก็อาจได้บุคคลที่มีความกว้างขวางเป็นนักบริหารที่แท้จริง โอกาสพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าก็อาจมีมากกว่าคนในมหาวิทยาลัยได้

สำหรับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลมีวาระ 4 ปี ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว และรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือรูปแบบการสรรหาน่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีการได้มาซึ่งกรรมการสรรหาและตัวกรรมการสรรหาต้องเป็นที่ยอมรับของประชาคม ถ้าเป็นไปได้น่าจะมีการหยั่งเสียงการยอมรับของประชาคมเพื่อรู้ชื่อผู้ได้รับการสรรหา การสรรหาก็จะเกิดความมั่นใจในการทำงาน การสรรหาน่าจะใช้ได้กับทุกมหาวิทยาลัย เพราะเป็นวิธีที่ไม่ทำให้เกิดการแตกแยก

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ไม่ควรจำกัดอายุและเพศ ทุกเพศถ้ามีความสามารถก็สามารถเป็นอธิการบดีได้ทั้งนั้น คุณสมบัติเชิงวิชาการ อธิการบดีเป็นตำแหน่งนักบริหาร ผู้มีความสามารถด้านการบริหาร มีประสบการณ์การบริหาร น่าจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ อธิการบดีต้องมีความคิดก้าวหน้า สามารถประสานผลประโยชน์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นนักพัฒนา ส่งเสริมความสามารถของบุคลากรใน

มหาวิทยาลัย สามารถค้นหาแหล่งเงินทุนต่าง ๆ

คุณสมบัติด้านการบริหารการเงิน อธิการบดีต้องมีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีวิธีการทำให้การเงินของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น จัดสรรหาการเงินของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสมก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ด้านการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน อธิการบดีต้องมีความรู้ความเข้าใจสนใจเทคนิคใหม่ ๆ ของการเรียนการสอน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาปรับใช้ในมหาวิทยาลัย มองการณ์ไกลเกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ลดความซ้ำซ้อนของวิชา ลดกำลังคนที่มีความซ้ำกัน สนับสนุนผลผลิตและการใช้สื่อการศึกษาต่าง ๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีแหล่งผลิตสื่อต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเอง

ด้านการสร้างความเติบโตให้กับมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องมีความคิดก้าวหน้าเตรียมพร้อมสำหรับความเจริญ การขยายกำลังของอาจารย์และนักศึกษา ส่งเสริมความเจริญ การพัฒนาสถานที่ไม่ให้เกิดปัญหาในอนาคต ไม่ให้เกิดความล่าช้า หรือด้อยพัฒนาของสถานที่

ด้านการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา อธิการบดีควรส่งเสริมพัฒนาคุณภาพคณาจารย์นักศึกษาในทุก ๆ ด้าน ต้องขอมลลงทุนให้อาจารย์มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ได้ศึกษาดูงานในสถานที่ต่าง ๆ ต้องส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาให้นักศึกษาได้ฝึกประสบการณ์การทำงานร่วมกัน การรับผิดชอบต่อสังคม จัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติอย่างเต็มที่

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องมีความเป็นกลาง ยุติธรรม มีใจเมตตา ส่วนการสร้างสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอก อธิการบดีควรส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือสังคมภายนอกมหาวิทยาลัย

สำหรับบุคลิกภาพของอธิการบดี ต้องมีบุคลิกภาพที่น่าไว้วางใจ มีประวัติภูมิหลังที่เป็นที่ยอมรับได้ ไม่มีความต่างพร้อในอดีต กล้าตัดสินใจ มีความรับผิดชอบสูง ยอมรับได้ทั้งความผิดและความถูกต้องที่อาจเกิดขึ้น ไม่เห็นแก่พวกพ้อง มีความจริงใจ

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี ต้องรู้จักนำทรัพยากรบุคคลมาช่วยงานด้านต่าง ๆ มีทีมงานที่มีคุณภาพ มีที่ปรึกษาที่มีความสามารถ มีหน่วยงานที่จะทำให้รับรู้เรื่องราวปัญหาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย และรับฟังข้อเสนอแนะความคิดเห็นด้านการบริหารงานต่าง ๆ มีความฉับไวในการแก้ปัญหา แสวงหาความร่วมมือต่าง ๆ

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่งได้แก่ (1) มีใจกว้าง (2) รักความยุติธรรม
(3) มีความคิดก้าวหน้า (4) รับผิดชอบสูง (5) มีประสบการณ์การบริหารงาน และ (6)
ไม่มีความต่างหรือฮีนอติต

53. สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อัมพร แก้วสุวรรณ ประธานสภาคณาจารย์
มหาวิทยาลัยศิลปากร

วันที่ 15 ตุลาคม 2536 เวลา 10.30-11.15 น. ณ ที่ทำการสภาคณาจารย์

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

โดยภาพทั่วไปมองตามหลักการ การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีมี 2 วิธีคือ การแต่งตั้งกับการเลือกตั้ง ส่วนรูปแบบของการได้มาอาจมีได้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะนำมาเปรียบเทียบกันไม่ได้ เพราะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของแต่ละมหาวิทยาลัย สำหรับมหาวิทยาลัยศิลปากรใช้การเลือกตั้ง ให้นักเรียนต่าง ๆ หยั่งเสียงเลือกตั้งซึ่งแต่ละหน่วยงานจะกำหนดวิธีการของตนเอง เพียงแต่อยู่ในกรอบของข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย และตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งกรณีของศิลปากรนักศึกษาถือว่าเป็นหน่วยงานหนึ่งด้วย

ประเด็นเกี่ยวกับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้น ให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย แต่ก็ไม่ผูกมัด สภามหาวิทยาลัยว่าจะต้องดำเนินการตามความต้องการนั้นเสมอไป สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกอธิการบดีได้เอง โดยพิจารณาจากข้อมูลหน่วยงานและสภาคณาจารย์ ซึ่งตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ให้เสนอชื่อมายังสภามหาวิทยาลัย 3 ชื่อ เพื่อพิจารณาในขั้นสุดท้าย

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งอธิการบดี สำหรับมหาวิทยาลัยศิลปากรมีวาระ 4 ปี เป็นซ้ำได้อีกหนึ่งวาระ รวมเป็นสองวาระ และการที่จะพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของอธิการบดีและธรรมชาติความต้องการของกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัวในการบริหารอาจมีวาระของอธิการบดีเพียง 2 ปี แต่ถ้ามหาวิทยาลัยที่ต้องใช้งบประมาณของรัฐหากมีระยะเวลาสั้นจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

คุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ไม่เป็นข้อจำกัด เพราะความสำคัญอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ ตลอดจนการรู้จักระบบของมหาวิทยาลัยตนเองได้ดี และจะเป็นเพศชายหรือหญิงก็ได้ แต่ที่มืออธิการบดีชายมากกว่าหญิง เพราะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสังคมไทยแต่เดิมที่ให้ชายมีสิทธิเสรีภาพมากกว่าหญิง

คุณสมบัติเชิงวิชาการให้เป็นไปตาม พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดไว้เหมาะสมดีแล้ว ส่วนคุณสมบัติที่เกี่ยวกับการบริหารการเงิน การสร้างความเติบโตให้กับสถาบันและการพัฒนาคุณภาพอาจารย์นิสิตนักศึกษา ถือว่าเป็นหน้าที่ของอธิการบดีที่ต้องกระทำ ส่วนกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนเป็นหน้าที่ของภาควิชาและคณะวิชาต่าง ๆ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย ก็ถือเป็นหน้าที่ของอธิการบดีที่จะต้องกระทำด้วยเช่นกัน เพราะมหาวิทยาลัยต้องตอบสนองสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม

ประเด็นคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ขึ้นอยู่กับปัญหาเฉพาะหน้าและธรรมชาติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เช่น ศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยในทางศิลปะ จึงต้องการอธิการบดีที่มีคุณสมบัติเข้าใจธรรมชาติของบุคลากรที่ต้องการอิสระในการทำงาน ซึ่งคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเป็นเพียงกรอบของความคิดอย่างกว้าง ๆ โดยความเป็นจริงจะวัดหรือทำตามทั้งหมดได้ยาก

สรุปสาระสำคัญเพิ่มเติม พื้นฐานของสังคมไทยยังต้องการผลของเผด็จการแม้จะเน้นเรื่องประชาธิปไตยมาอ้าง ประเทศไทยจึงต้องการผู้นำแบบไทย ๆ มหาวิทยาลัยอาจมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าสังคมภายนอก เพราะมหาวิทยาลัยเต็มไปด้วยประชากรที่ได้กลิ่นรองความคิดในระดับหนึ่งมาแล้วความรุนแรงของความขัดแย้งในด้านความคิดจึงมีน้อยกว่าทางการเมือง และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยทั้งหลายนั้นถือเป็นธรรมชาติของแต่ละมหาวิทยาลัย

54. สัมภาษณ์ อาจารย์ ปราโมทย์ จุฑาพร ประธานสภาอาจารย์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วันที่ 28 กรกฎาคม 2536 ณ ที่ทำการสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการชุดหนึ่งเพื่อสรรหาอธิการบดี ประกอบด้วยกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน คณบดีวิทยาเขตละ 1 คน ประธานสภาอาจารย์ ประธานชมรมข้าราชการ นายกองคํการนักศึกษา และนายกสมาคมนักศึกษาเก่า

2. ให้ข้าราชการระดับ 3 ขึ้นไปเสนอชื่อไปยังหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงานพิจารณาถ่วงถอง นักศึกษาเสนอชื่อไปยังองค์การนักศึกษาโดยองค์การนักศึกษาจะถ่วงถองรายชื่อ นายกและกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอชื่อไปยังคณะกรรมการสรรหา

3. คณะกรรมการสรรหาประมวลประวัติและผลงาน พิจารณาถ่วงถองให้เหลือ 3 ชื่อ นำเสนอสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยออกเสียงด้วยวิธีลงคะแนนลับโดยให้ถือผลเป็นมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

กระบวนการดังกล่าวนี้เคยมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นครั้งหนึ่ง ในการแต่งตั้งอธิการบดีโดยสภามหาวิทยาลัยมีมติแต่งตั้งอธิการบดีคนเดิมให้ดำรงตำแหน่งต่ออีกวาระหนึ่งด้วยเหตุผลบางประการแต่มิได้ดำเนินการสรรหาตามขั้นตอนข้างต้น

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย เห็นว่าการสรรหาเหมาะสมที่สุด เพราะเป็นวิธีการสากลทำให้สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงาน และหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการเลือกตั้งได้ จากการสังเกตพบว่าการเลือกตั้งทำให้มีการหาเสียง มีการให้สัญญาและเกิดความแตกแยกแบ่งเป็นกลุ่มเป็นฝ่าย และเกิดปัญหาในการบริหารงานตามมา ไม่ว่าใครก็ตามที่ได้รับเลือกเป็นอธิการบดี แต่ทั้งนี้ได้หมายความว่า การสรรหาจะปราศจากปัญหาเสียเลยทีเดียว เพราะในการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ผู้บริหารสามารถเลือกบุคคลและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ

คณะกรรมการสรรหาได้มาก ดังนั้นการนำวิธีการสรรหามาใช้จึงควรต้องระมัดระวังใน ประเด็นนี้ให้มากด้วย ซึ่งสามารถแก้ไขได้ระดับหนึ่งโดยกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของ ผู้ที่จะมาเป็นกรรมการสรรหาไว้ล่วงหน้า โดยองค์ประกอบส่วนหนึ่งควรเป็นกรรมการโดย ตำแหน่ง เช่น ประธานสภาอาจารย์ ประธานสถานศึกษา และกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

ในด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยเห็นว่าไม่เป็นประเด็นสำคัญ จะเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ และเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งในคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็น อธิการบดี โดยยังมีคุณสมบัติอื่นอีกมากที่จะต้องนำมาพิจารณา

สำหรับวาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีวาระ 4 ปี ซึ่งเห็นว่าเหมาะสมแล้ว และควรเป็นได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน รวมแล้วไม่เกิน 8 ปี

เกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ควรเป็นวิธีการสรรหา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา และให้คณะกรรมการประกาศภาระหน้าที่ของ อธิการบดีและคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดีให้บุคคลทั่วไปหรือผู้มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน ทราบ
2. ให้คณะกรรมการสรรหารับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ใน มหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง หรือให้หน่วยงานเสนอชื่อ 1-2 ชื่อมายังคณะกรรมการสรรหา
3. ให้คณะกรรมการสรรหาสอบถามความสมัครใจของผู้ได้รับการเสนอชื่อและ เชิญมาสัมภาษณ์หรือแถลงนโยบายต่อสาธารณะ (ด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้) และ นำรายชื่อเหล่านั้นไปยิงเสียง
4. คณะกรรมการสรรหาตัดสินใจเสนอชื่อผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม 2 ชื่อ ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกเพียง 1 ชื่อ

ในขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นนี้ คณะกรรมการสรรหาและสภามหาวิทยาลัยไม่มีสิทธิ เสนอชื่อผู้จะมา เป็นอธิการบดี เพียงแต่พิจารณาจากรายชื่อที่เสนอมมาแล้วเท่านั้น ซึ่งวิธีนี้ควร จะใช้ได้กับทุกอธิการบดีในหลักการ แต่อาจปรับเปลี่ยนได้บ้างในรายละเอียดบางประการ

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ อธิการบดีไม่ควรมียุ่ต่ำกว่า 35 ปี และ ไม่จำกัดเพศเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางสากลที่ให้สิทธิแก่เพศหญิงและชายเท่าเทียมกัน

คุณสมบัติเชิงวิชาการควรเป็นดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป
2. เคยมีประสบการณ์สอนหรือวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาและเคยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาก่อน
3. คุณสมบัติข้อ 2 อาจยกเว้นได้หากเคยผ่านการบริหารงานในภาครัฐหรือภาคเอกชนในระดับไม่ต่ำกว่าอธิการบดีหรือในองค์กรเอกชนที่มีขนาดไม่เล็กกว่ามหาวิทยาลัยโดยประมาณ และมีประสบการณ์ในการติดต่อกับองค์กรระหว่างประเทศหรือองค์กรในประเทศ โดยเฉพาะกับมหาวิทยาลัย
4. มีความรู้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดีและเข้าใจวัฒนธรรมของต่างประเทศอย่างกว้างขวางทั้งในตะวันตกและตะวันออก

5. เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อความหมายโดยเฉพาะในการเขียน

คุณสมบัติด้านอื่น คือ ด้านบริหารการเงินหรือการบดต้องมึบทบาทมากที่สุด คุณสมบัติการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนมีบทบาทมากในแง่นโยบาย คุณสมบัติการสร้างความคิดเห็นให้กับสถาบันมีมาก ซึ่งมีได้หมายถึงแต่การทำให้มหาวิทยาลัยเติบโตทางกายภาพเท่านั้น แต่หมายถึงต้องควบคุมในเชิงนโยบายเพื่อมิให้มหาวิทยาลัยเติบโตทางกายภาพจนเป็นสลัมหรือทำให้มหาวิทยาลัยเล็กลงด้วย ถ้ามหาวิทยาลัยเติบโตมากเกินไปจนเป็นปัญหานอกจากนี้อธิการบดีต้องมึบทบาทมากในการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์นิสิตนักศึกษา แต่มหาวิทยาลัยควรรับคนที่มีคุณภาพเข้ามาตั้งแต่ตอนคัดเลือก ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ได้บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเอง โดยไม่เป็นภาระแก่มหาวิทยาลัยมากนัก

ประเด็นการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีคุณธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตและการบริหารงาน
2. บริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม
3. เข้าใจและรับฟังปัญหาของบุคลากรและนักศึกษา
4. เปิดเผยนโยบายและความคิดของตัวเองให้แก่สาธารณะทราบอย่างสม่ำเสมอ
5. บริหารงานอย่างโปร่งใส ให้สาธารณะรับรู้มากที่สุด

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือบุคคลภายนอก อธิการบดีควรดำเนินการดังนี้

1. สัมพันธ์กับชุมชนภายนอกเพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างความนิยมให้กับ

มหาวิทยาลัย

2. มีนโยบายให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนที่ชัดเจน
3. แสวงหาการสนับสนุนทางการเงินจากสังคมภายนอกให้มากที่สุด
4. สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่มีอิทธิพลทางสังคมที่ถาวร เพื่อผลประโยชน์ของ

มหาวิทยาลัย

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีควรมีดังนี้

1. มีความผสมผสานที่ดีระหว่างความเป็นนักวิชาการกับความเป็นนักบริหารที่มี

คุณธรรม

2. เป็นผู้รอบรู้อย่างกว้างขวาง
3. ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ และไม่บริโภคสิ่งที่เป็นสังคมรังเกียจ เช่น บุหรี่

เป็นต้น

4. แต่งกายดี และรู้จักมารยาทในการเข้าสังคม
5. ยิ้มแย้มแจ่มใส และเข้ากับคนอื่นหรือเข้ากับสังคมได้ง่าย

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี ควรมีทีมงานที่ดี มีความรู้ความสามารถและ

อุทิศตนให้กับงานได้อย่างเต็มที่

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีคือ

1. มีประสบการณ์และมีความสามารถในการบริหาร
2. กว้างขวางเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ได้ง่าย และมีความรอบรู้

55. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ปราบกรม ประชวรรัตน์ ประธานสภาคณาจารย์
มหาวิทยาลัยบูรพา

วันที่ 4 กันยายน 2536 ณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยบูรพา สรุปได้ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มีจำนวน 7 คน ซึ่งเลือกมาจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี แจ้งให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเสนอชื่อหน่วยงานละไม่เกินสองชื่อ ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ อาจจะมีคณะกรรมการประจำหน่วยงานดำเนินการเลือกตั้งประจำหน่วยเพื่อให้ได้มาซึ่งชื่อของผู้ได้รับเลือกในลำดับ 1 และ 2

3. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดีคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมไม่น้อยกว่า 3 ชื่อ แต่ไม่เกิน 5 ชื่อ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

4. สภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาตัดสินผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจำนวน 1 คน แล้วนำเสนอเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

วิธีการนี้ยังไม่เคยมีปัญหาขัดแย้งใด ๆ เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่เพิ่งตั้งใหม่ (ปี 2533) มีการเลือกอธิการบดีในระยะเริ่มแรกจากสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความเห็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ขึ้นอยู่กับระบบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ ถ้ากรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย ระบบไตรภาคี การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการสรรหาของคณะกรรมการก็เป็นผลดีและเหมาะสม แต่ถ้ากรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการเลือกตั้งก็เป็นผลดีและเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการสรรหา นั้นถึงแม้จะเป็นระบบใดก็ตาม การได้มาอาจจะไม่ดีนักก็ได้ เนื่องจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่มีความเป็นธรรมหรือไม่ยุติธรรมในการคัดเลือกคนดีจริง ๆ เข้ามา แต่อาจจะเลือกเพราะเป็นพรรคพวกกัน นอกจากนี้การเลือกตั้งอาจจะเป็นแง่ของการทำให้เกิดความแตกแยกในหมู่ข้าราชการเกิดขึ้น เป็นผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

กรณีอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัย เห็นว่าอธิการบดีที่เป็นบุคคลในมหาวิทยาลัยอาจจะไม่มีความสามารถในการบริหาร หรือไม่เป็นที่ยอมรับของคนในประเทศและนานาชาติ ก็ไม่ควรเลือกคนภายใน เพราะอาจจะมีความแตกแยกกันมากในมหาวิทยาลัย

อธิการบดีที่เป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีคุณภาพ มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับของคนในประเทศและนานาชาติ ก็สมควรนำมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี จะเหมาะสมกว่าคนภายใน เหตุผลอีกประการหนึ่งก็คืออาจทำให้ไม่มีความแตกแยกของข้าราชการภายใน แต่อย่างไรก็ตามถ้าได้คนภายนอกที่ไม่ดี ไม่มีคุณธรรม ไม่มีคุณภาพ หูเบา ชอบคนประจบสอพลอก็ไม่ดีเช่นเดียวกัน

ด้านวาระของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยบูรพา อธิการบดีมีวาระ 4 ปี ซึ่งเห็นว่าไม่เหมาะสมเพราะนานเกินไป ถ้าได้อธิการบดีที่ไม่ดี ไม่มีคุณภาพ ไม่มีคุณธรรม เป็นบุคคลทุจริต ก็จะทำให้สถาบันเลวร้ายลงไปอีกหลายปี เช่น ถ้าต้องการให้อธิการบดีออกจากตำแหน่งจะทำให้ยาก เพราะยังไม่หมดวาระ ถ้าจะให้ตัดควรมีวาระ 2 ปีเท่านั้น และมีโอกาสเป็นซ้ำได้ 3 วาระ เพราะว่าหากอธิการบดีบริหารงาน 2 ปีมีผลงานไม่ดีจะได้เปลี่ยนแปลงได้ แต่ถ้ามีผลงานดีก็เลือกเข้ามาเป็นต่อได้อีกเรื่อย ๆ ถึง 3 วาระ ซึ่งจะทำให้อธิการบดีต้องสร้างคุณงามความดี โดยตลอดเพื่อจะได้เป็นที่นิยมของข้าราชการและบุคลากรของมหาวิทยาลัย

สำหรับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่เหมาะสมกับประเทศไทย เห็นว่าวิธีการได้มาดีทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การเลือกตั้ง และการแต่งตั้ง แต่ขึ้นอยู่กับวิธีการได้มาบริสุทธิ์ยุติธรรมหรือไม่เพียงใด ประชากรผู้เลือกมีความสำคัญในการเลือกเพียงใด ถ้าเลือกเพราะเห็นว่าเป็นพรรคพวกกันจะดีเลวอย่างไรไม่สนใจ เช่นนี้ย่อมได้อธิการบดีที่ไม่ดีอย่างแน่นอน แต่ถ้าได้จากการแต่งตั้งของนาชกรัฐมนตรี จากรัฐมนตรีหรือจากการสั่งการใด ๆ ก็ตาม ถ้าแต่งตั้งคนดีคนเก่งมาเป็นอธิการบดี ก็ย่อมมีผลดีเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงไม่มีอะไรที่ดีและเหมาะสมมากกว่ากัน ขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยและประชากรของมหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร ถ้าประชากรในมหาวิทยาลัยมีความเที่ยงธรรมรู้จักเลือกคนดีมาเป็นอธิการบดี รูปแบบการเลือกตั้งย่อมใช้ได้ดีไม่มีปัญหา

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวข้องกับอายุ เห็นว่าอายุของอธิการบดีไม่ควรน้อยหรือมากเกินไป โดยขึ้นอยู่กับความสามารถ ความมีคุณธรรม คุณภาพมากกว่า ถ้าอายุน้อยแต่เก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพก็สามารถเป็นอธิการบดีได้เช่นเดียวกับคนอายุมาก อย่างไรก็ตามอายุที่

เหมาะสมเพื่อประกอบกับประสบการณ์ควรมีอายุ 55 ปีขึ้นไป ส่วนเพศหญิงหรือเพศชายนั้นไม่สำคัญ ควรให้สิทธิเท่าเทียมกัน ขอให้เป็นคนมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม คุณภาพ ไม่ทุจริต บริหารงานเก่ง มีมนุษยสัมพันธ์ก็ใช้ได้แล้ว

คุณสมบัติเชิงวิชาการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีผลงานทางวิชาการบ้างหรือมีมากยิ่งดี เพราะจะได้รู้และเข้าใจงานด้านวิชาการ เพราะบางครั้งผู้บริหารมักมองข้ามนักวิชาการ เพราะตนเองไม่มีความรู้ทางวิชาการ จึงไปส่งเสริมบุคลากรสาย ข. หรือ ค. ที่ไม่ได้เป็นผู้ผลิตบัณฑิตโดยตรง ผู้บริหารควรเข้าใจและให้ความสำคัญต่ออาจารย์มากกว่าสายงานอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารที่เป็นนักวิชาการ แต่บริหารงานไม่เป็น ไม่เก่ง และทุจริต ก็ไม่ดีเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพควรส่งเสริมวิชาการของคณาจารย์ แม้ตัวผู้บริหารเองไม่ได้เป็นนักวิชาการก็ตาม

คุณสมบัติด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน การกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน การสร้างความเติบโตให้กับสถาบัน และการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์นิสิตนักศึกษา อธิการบดีควรมีบทบาทในทุกเรื่อง และถ้ามีบทบาทมากกว่าที่เป็นอยู่ก็ยิ่งดี

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย อธิการบดีควรปฏิบัติดังนี้

1. ควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคน
2. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความยุติธรรม
4. มีจิตใจกว้าง มองโลกในแง่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส
5. ไม่หุเบา เล่นพรรคเล่นพวก
6. เป็นคนเก่งหรือมีความสามารถทั้งด้านวิชาการและด้านบริหาร
7. มีความเรียบง่ายไม่ฟุ้งเฟ้อหรือติดอบายมุข
8. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงดีทั้งในประเทศและต่างประเทศ
9. ไม่เป็นผู้ที่อยู่ใต้อิทธิพลใด ๆ ของบุคคลภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย
10. ต้องกวาดขันให้ข้าราชการ ลูกจ้างประจำทำงานในหน้าที่อย่างเข้มแข็ง เพื่อ

เป็นตัวอย่างให้กับนิสิตนักศึกษา

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคมภายนอก ควรดำเนินการดังนี้

1. ติดต่อกับสังคมภายนอกอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เฉพาะอย่างยิ่งระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน หรือกับทบวงมหาวิทยาลัย และต่างประเทศ

2. ควรให้ความช่วยเหลือท้องถิ่นในแนวทางที่ถูกต้อง ไม่อยู่ใต้อิทธิพลของท้องถิ่น เพราะจะทำให้อธิการบดีหมดศักดิ์ศรีและด้อยบารมีลงไป

คุณสมบัติของอธิการบดีที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและการบริหารงานนั้น มีลักษณะเช่นเดียวกับการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ส่วนคุณสมบัติที่สำคัญควรมีครบทุกข้อดังได้กล่าวมาแล้ว เพราะคุณสมบัติทุกข้อสำคัญเท่าเทียมกัน ถ้าต้องการได้อธิการบดีที่มีคุณภาพก็ต้องพยายามเลือกหรือสรรหาอธิการบดีที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ นั้นให้มากที่สุด

56. สัมภาษณ์ อาจารย์ สัจจา บรรจงศิริ ประธานสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
วันที่ 2 มิถุนายน 2536 เวลา 14.00-14.40 น. ณ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ในระยะเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยนี้ใช้การแต่งตั้ง แต่ต่อไปจะใช้การเลือกตั้งโดยให้อาจารย์ของคณะวิชาต่างๆ มาออกเสียงลงคะแนนเลือกอธิการบดี ปัญหาขัดแย้งในระยะนี้จึงไม่มี และสภาอาจารย์ก็เป็นหน่วยงานที่ช่วยให้ข้อมูลและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ดี

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ ในระยะแรกควรเป็นการสรรหาของคณะกรรมการ ถ้าพัฒนามากขึ้นควรเป็นการเลือกตั้งเพื่อให้เป็นประชาธิปไตย

สำหรับอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น เห็นว่าคนในเหมาะสมกว่า เพราะจะรู้สภาพปัญหาจริงของมหาวิทยาลัย และรู้ว่าควรแก้ไขจุดใด แต่มีข้อเสียคือถ้าเอาแต่ใจของตนเองก็จะเป็นเผด็จการไป บุคคลภายนอกจะไม่มีปัญหาของมหาวิทยาลัย อาจแก้ปัญหาไม่ถูกจุด และถ้าเข้ามาคนเดียวอาจถูกต่อต้านหรือคัดค้านได้ เว้นแต่ในระยะก่อตั้งมหาวิทยาลัยคนในยังไม่มี ความเหมาะสมจึงใช้คนนอกมาเป็นอธิการบดี

ด้านวาระของอธิการบดี เห็นว่า 4 ปีมีความเหมาะสมดี และควรเป็นเพียงวาระเดียว เพราะจะได้ไม่เกิดการสร้างฐานอำนาจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัยบ้าง

เกี่ยวกับอายุของอธิการบดี ควรมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และไม่ควรถิ่นเกิน 60 ปี เพราะต้องคำนึงถึงสุขภาพร่างกายในการติดต่อประสานงานเป็นสำคัญ คุณสมบัติเชิงวิชาการต้องเป็นที่รู้จักและยอมรับทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ส่วนคุณสมบัติด้านบริหารการเงิน อธิการบดีไม่ต้องมีบทบาทมากนัก ควรกำหนดเพียงนโยบายและติดตามผลเท่านั้น เว้นแต่เรื่องหาทุนจึงถือเป็นหน้าที่อันสำคัญ และบทบาทในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนมีน้อย เพราะส่วนมากจะเป็นหน้าที่ของคณะวิชาหรือภาควิชาต่าง ๆ

การสร้างความคิดเปิดให้กับสถาบันต้องพิจารณาความเหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัยว่าจะเน้นทางใด ส่วนการพัฒนาคุณภาพอาจารย์นิสิตนักศึกษาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่

อธิการบดีต้องให้การสนับสนุนทั้งทุนศึกษาต่อ การฝึกอบรม และการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยต้องให้การประชาสัมพันธ์ถึงตัวบุคลากร ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชนถือว่าสำคัญมาก อธิการบดีต้องเปิดตัวเองให้เป็นที่รู้จักของชุมชนต่าง ๆ

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) มีมนุษยสัมพันธ์ (2) มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น (3) มีคุณธรรม และ (4) มีความเสียสละ และในการบริหารงานของอธิการบดีต้องกล้าตัดสินใจ เพราะคนที่เป็นผู้นำจะล้มเหลวไม่ได้ ต้องมีความรวดเร็วและชัดเจน

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีคุณธรรม (2) มีเมตตา (3) กล้าตัดสินใจ (4) ใจกว้าง และ (5) เป็นที่ยอมรับเชื่อถือทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

สาระสำคัญเพิ่มเติม อธิการบดีควรมีความสัมพันธ์กับสังคมภายนอก เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยเกิดใหม่ เช่น มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมาก

57. สัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม เลขาธิการคณะรัฐมนตรี
วันที่ 25 ตุลาคม 2536 เวลา 7.30-8.00 น. ณ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ในประเด็นของกฎหมายที่เกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี มีประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจดังนี้

1. ฐานะของมหาวิทยาลัยและฐานะของอธิการบดี
2. อธิการบดีมีสถานะภาพเป็นข้าราชการหรือไม่
3. ข้อบังคับและเกณฑ์การสรรหาอธิการบดี เป็นกฎหมายลักษณะใด
4. สาระสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอธิการบดี

1. ฐานะของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี

โดยหลักการมหาวิทยาลัยไม่ใช่กรม แต่เพื่อประโยชน์ในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน จึงมี พ.ร.บ.ปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม พ.ศ.2534 และกฎหมายจัดตั้งมหาวิทยาลัย กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นกรมหรือมีฐานะเทียบเท่ากรม ดังนั้นอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา จึงมีฐานะเป็นอธิบดี โดยการเทียบไม่มีกฎหมายกำหนดไว้โดยตรง แต่มีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการเบิกเบี้ยประชุม เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง ค่าที่พักอาศัย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวเทียบว่าอธิการบดีมีฐานะเท่ากับอธิบดี เหมือนกับการเทียบกรณผู้พิพากษา อัยการที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาตำแหน่งใดเทียบกับตำแหน่งใด และเพื่อประโยชน์อะไร

สรุปได้ว่า อธิการบดีเทียบเท่าอธิบดีทั้ง ๆ ที่ไม่มีกฎหมายกำหนดไว้โดยตรง แต่เมื่อเทียบแล้วทำให้เกิดการเทียบลดหลั่นกันลงมาก็คือ รองอธิการบดีเทียบเท่ารองอธิบดี คณะบดีเทียบเท่าหัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกอง ซึ่งไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสม เพราะมหาวิทยาลัยบางแห่งอธิการบดีอาจมีตำแหน่งระดับ 7 คณะบดีอาจมีระดับ 11 จึงถือว่ามีลักษณะปกครองบังคับบัญชาและบริหารราชการแผ่นดินพิเศษกว่าในระบบบริหารราชการแผ่นดินธรรมดาทั่วไป

2. อธิการบดีมีสถานะภาพเป็นข้าราชการหรือไม่

ความเห็นแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ บางระบบก็เป็นข้าราชการ บางระบบก็ไม่เป็นข้าราชการ มหาวิทยาลัยบางแห่งใช้ระบบแรก บางแห่งใช้ระบบหลัง ตามความเห็นควรจะใช้ระบบหลัง คือระบบที่ไม่ถือว่าเป็นข้าราชการดีกว่า หรือไม่ก็ใช้ผสมกับระบบแรก

คำว่า ผสมกับระบบแรก หมายความว่า เป็นข้าราชการนั่นเอง แต่เมื่อพ้นตำแหน่งข้าราชการไปแล้ว เช่น เกษียณอายุแต่ยังไม่ครบวาระก็ยังสามารถเป็นอธิการบดีต่อไปได้จนครบวาระ ตัวอย่างกรณีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แม้แต่มหาวิทยาลัยมหิดลก็ควรเป็นแบบเดียวกัน เช่นนี้จะทำให้เกิดความคล่องตัว เมื่อมีอายุครบ 60 ปี เกษียณอายุแล้วยังไม่ครบวาระ ถ้าเป็นอธิบดีของกรมต่าง ๆ จะต้องออกจากตำแหน่ง แต่อธิการบดีเป็นการเลือกหรือการสรรหาด้วยกฎหมายพิเศษก็ควรให้อยู่จนครบวาระได้ และคำว่า ระบบผสมนั้นนอกจากมีความหมายดังได้กล่าวมาแล้ว ยังหมายถึงการเลือกคนในมหาวิทยาลัยมาเป็นอธิการบดีก็ควรเป็นข้าราชการ แต่บางครั้งอาจเลือกคนนอกเข้ามาเป็นอธิการบดีก็ได้ ซึ่งกรณีของคนนอกไม่เป็นข้าราชการจะดีกว่า ซึ่งก็พิเศษว่าข้าราชการอื่น ๆ แล้ว เพราะข้าราชการอื่นจะไม่มีโอกาสใช้ระบบผสมนี้ได้อย่างเด็ดขาด

ส่วนกฎทบทวนที่กำลังอยู่ในระหว่างแก้ไขยังไม่ทราบว่าเป็นอย่างไร และได้เคยมีการยกปัญหานี้มาถกเถียงแต่ยังไม่ยุติไปในทางใด แต่โดยความเห็นส่วนมากเห็นว่าควรเป็นข้าราชการเพื่อสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา และได้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งขณะนี้เราได้อธิบายอธิการบดีที่ไม่ใช่ข้าราชการ เมื่อมาเป็นอธิการบดีก็มาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ แม้ตนเองจะมีใช้ข้าราชการก็ตาม จึงไม่เป็นการถูกต้องที่กำหนดตายตัวว่า อธิการบดีต้องเป็นข้าราชการเสมอไป เพราะมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความพิเศษกว่าองค์กรอื่น จึงไม่ควรกำหนดว่าจะใช้ระบบใดระบบหนึ่ง และวาระของอธิการบดียังไม่เท่ากัน วิธีการได้มาก็ต่างกัน วิธีพ้นจากตำแหน่งก็ต่างกัน แล้วจะให้มีสถานะเหมือนกันหมดคงลำบาก ตัวอย่างของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่ไม่อยู่ในระบบราชการ แต่ก็ถือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จึงเห็นว่าถ้ามหาวิทยาลัยจะเตรียมตัวก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นระบบราชการ ยิ่งต้องทำให้คล่องตัวมากกว่านี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าคนนอกก็สามารถเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัยได้ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือกรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล ปัญหาที่ว่าครบเกษียณแล้วแต่ยังไม่ครบวาระจะต้องพ้นจากตำแหน่งอธิการบดีหรือไม่

ถ้าเป็นข้าราชการกรมอื่นต้องพ้นจากตำแหน่ง แต่ในมหาวิทยาลัยอธิการบดีไม่ใช่การได้มาจากการเลื่อนตำแหน่งอย่างปกติ ระดับต่าง ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอธิการบดี ดังนั้นจึงนำไปเทียบกับกรมต่าง ๆ ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงว่าระบบใดจะให้ประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยได้มากที่สุด เมื่อพิจารณาว่าบุคคลใดได้รับเลือกมาเป็นอธิการบดี มอบภาระหน้าที่ในการบริหารมหาวิทยาลัย ก็ควรให้บริหารมหาวิทยาลัยจนครบวาระ ดังนั้นถ้ามีกรณีกฎหมายของทบวงมหาวิทยาลัยกับกฎหมายของมหาวิทยาลัยขัดแย้งกัน ก็ต้องใช้ พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยเป็นหลักแต่ไม่คิดว่าทบวงมหาวิทยาลัยจะร่างกฎหมายออกมาให้แย้งกัน กรณีปลดอธิการบดีที่เคยเกิดขึ้น เมื่อปี 2520 ได้ใช้กฎหมายพิเศษ คือ พ.ร.บ. ระเบียบการปฏิบัติราชการทบวงมหาวิทยาลัย ปี 2520 อาศัยอำนาจในบางมาตรา แต่ในปัจจุบันได้ตัดออกแล้วโดยไปใช้มาตราอื่น แต่การใช้อำนาจตามมาตรานั้นจะนำมาใช้เหมือนกรณี ปี 2520 ไม่ได้ ส่วนที่กล่าวในหลักการและเหตุผลว่า มีกฎหมายอื่นใช้บังคับอยู่แล้ว คือ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 (แก้ไขใหม่ แต่ได้ลอกจากของเดิมเป็นส่วนมาก) ทำให้นายกรัฐมนตรีมีอำนาจสั่งย้ายข้าราชการคนใดก็ได้ (ไม่ใช่อำนาจของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย) กรณีปลดอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้น เป็นการปลดโดยปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่ใช้อำนาจแทนรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย อยู่ในระหว่างการยึดอำนาจของ พล.อ. เกอริงศักดิ์ ชมะนันทน์ (ปี 2520) เป็นกรณีปลัดทบวงรักษาการแทนรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย แล้วใช้อำนาจปลดเอง ซึ่งในปัจจุบันตามความเห็นรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยจะปลดอธิการบดีไม่ได้ นอกจากนายกรัฐมนตรีจะสั่งปลดตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

3. ข้อบังคับและเกณฑ์การสรรหาอธิการบดี เป็นกฎหมายลักษณะใด

คำว่า "กฎหมาย" หมายถึงข้อบังคับที่ใช้กับประชาชนทุกคนทั่วไป แต่ข้อบังคับและเกณฑ์การสรรหาอธิการบดีไม่ใช่ข้อบังคับทั่วไป เป็นข้อบังคับภายในของแต่ละมหาวิทยาลัย ถ้าจะกล่าวในภาพทั่วไปก็ไม่เป็นกฎหมาย แต่เป็นเหมือนกฎของมหาวิทยาลัยนั้น แต่ไม่ใช่เป็นกฎหมายตามความหมายของกฎหมายทั่วไป เพราะประการแรก เมื่อมีเรื่องขึ้นศาล ศาลไม่อาจรู้ได้เอง แต่ถ้าเป็นกฎหมายทั่วไปศาลรู้ได้เอง และประการที่สอง ข้อบังคับหรือเกณฑ์การสรรหาอธิการบดีไม่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา จึงไม่บังคับให้ผู้ใดต้องรู้ จึงไม่ใช่กฎหมายที่ใช้กันทั่วไป เป็นเพียงข้อบังคับหรือกฎของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ คล้ายกับคำว่า "By

Laws" ซึ่งไม่ได้แปลว่ากฎหมาย แต่หมายถึงอนุบัญญัติทั้งหลาย เหมือนกับข้อบังคับประชุมสภา ก็ไม่ใช่กฎหมาย แต่เป็นกฎของสภาเท่านั้น ดังนั้นระดับของกฎหมายจึงมี 2 ระดับคือ ระดับชาติกับระดับท้องถิ่น

1. กฎหมายระดับชาติ ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา และกฎกระทรวง

2. กฎหมายระดับท้องถิ่น ได้แก่ เทศบัญญัติ ข้อบังคับสภาภิบาล ข้อบัญญัติตำบล ฯลฯ เป็นต้น

แต่ภายในองค์กรต่าง ๆ จะมีข้อบังคับที่ละเอียดอ่อนลงไปอีกแต่ไม่ใช่กฎหมาย เพราะไม่ได้ใช้กับประชาชนทั่วไป เพียงแต่ใช้กับคนในองค์กรนั้น ๆ (หรือเป็นเพียงกฎขององค์กรนั้น ๆ เหมือนกับข้อบังคับของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง)

สรุป By Laws จึงเป็นเพียงอนุบัญญัติไม่ใช่กฎหมาย ตัวอย่าง พ.ร.บ. คณะสงฆ์ เถรสมาคมออกกฎเถรสมาคมได้ ซึ่งไม่ใช่กฎหมาย เพียงแต่กฎหมายให้อำนาจไว้เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเท่านั้น

4. สำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับอธิการบดี

ประเด็นเกี่ยวกับการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน มีความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ต่างกัน มีองค์ประกอบภายในที่ต่างต่างกัน ดังนั้นวิธีการได้มาจึงไม่ควรเหมือนกัน แต่โดยภาพรวมแล้ว การเลือกตั้งลงคะแนนเสียง ไม่เหมาะสม ไม่เห็นด้วย เพราะการให้นักศึกษาลงคะแนนเสียงไม่เป็นการดี เนื่องจากนักศึกษาไม่อยู่ถาวร เมื่อศึกษาจบแล้วก็ออกจากมหาวิทยาลัย ควรให้ประชากรที่อยู่ถาวรและมีผลกระทบโดยตรงเป็นผู้เลือกจึงเหมาะสมที่สุด (กรณีถ้าใช้วิธีการเลือกตั้งอธิการบดี)

แต่ระบบที่ดีที่สุดคือระบบการสรรหาโดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะบุคคลเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี นำรายชื่อหลายคนมาให้สภามหาวิทยาลัยเลือก ด้วยการปรับขั้นตอนให้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และอาจเป็นการสรรหาที่กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเคยมีแนวคิดเดิมจากการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการมาครั้งหนึ่งแล้ว

สรุปปัญหาสำคัญขึ้นอยู่กับสภามหาวิทยาลัยว่าจะมีความชอบธรรมหรือไม่ หากสภามหาวิทยาลัยมีความชอบธรรม มีความยุติธรรม จะให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งอธิการบดีเองก็

คงไม่มีผู้ใดขัดข้อง คำว่า "ความชอบธรรม" หมายถึง สภามหาวิทยาลัยที่เป็นไตรภาคี มีความรู้ความสามารถในการสรรหาอธิการบดีได้ดีพอ เช่น ในต่างประเทศ แต่ถ้าสภา มหาวิทยาลัย หรือ Board of Regents ยังไม่ดีพอ ยังไม่ได้เป็นตัวแทนของกลุ่มคนต่าง ๆ อย่างเพียงพอ อาจต้องลดลงมาใช้วิธีการสรรหาของคณะกรรมการ

คำว่า "ไตรภาคี" หมายถึง (1) ตัวแทนผู้บริหารส่วนหนึ่ง (2) ตัวแทนจากการเลือกตั้งของมหาวิทยาลัย และ (3) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย

ดังนั้น ตัวหลักคือสภามหาวิทยาลัย หากมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง มีความเป็นประชาธิปไตย จะให้วิธีการได้มาอย่างไรก็เหมาะสมทั้งสิ้น

ประเด็นเกี่ยวกับวาระของอธิการบดี ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละมหาวิทยาลัย วาระ 2 ปี อาจน้อยไป 4 ปี อาจมากเกินไป 3 ปีกำลังดี และต้องพิจารณาว่าจะให้เป็นซ้ำได้อีกหรือไม่ แต่โดยทั่วไปใช้วาระ 3 ปี และเป็นติดต่อกัน 2 วาระ รวมเป็น 6 ปี นับว่าเหมาะสมดีแล้ว เพื่อจะได้เห็นผลงานของอธิการบดีในช่วงของการผลิตบัณฑิต

การแก้ไข พ.ร.บ.มหาวิทยาลัย ดัดดัดที่กระบวนการนิติบัญญัติ อาจล่าช้า แต่มหาวิทยาลัยก็ควรเตรียมการไว้ให้พร้อม เมื่อมีโอกาสจะได้แก้ไขได้ทันที โดยส่งเรื่องแก้ไขไปรอไว้ที่รัฐสภา ไม่ต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมใด ๆ และในการแก้ไขควรทำทุกจุดให้พร้อมกันในคราวเดียวจะเป็นการดีที่สุด

58. สัมภาษณ์ นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ดร.ชนู กุลชล
วันที่ 19 สิงหาคม 2536 เวลา 9.00-9.45 น. ณ ห้องอธิการบดี มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

กรณีของคำภาษาอังกฤษที่นำมาใช้กับคำว่า "อธิการบดี" แต่เดิมสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนไม่มีระเบียบเกี่ยวกับการใช้คำสำหรับผู้บริหารสถาบัน ทำให้บางแห่งใช้อธิการ และ
บางแห่งก็ใช้ผู้อำนวยการ (ก่อนพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522) ต่อมา
เมื่อมีการประกาศใช้ พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ.2522 จึงได้ปรากฏคำว่า
"อธิการบดี" และคำว่า "อธิการ" กล่าวคือ สถาบันใดเปิดสอนไม่เกินระดับปริญญาตรีให้
เรียกผู้บริหารสูงสุดว่าอธิการ แต่ถ้าเปิดสอนถึงระดับบัณฑิตศึกษาให้ใช้คำว่าอธิการบดี

สำหรับคำในภาษาอังกฤษ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนิยมใช้คำว่า President
แต่ก็มีบางสถาบันใช้คำว่า Rector และบางแห่งอาจใช้ปนกับทั้งสองคำ

ในต่างประเทศถ้าเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในความสนับสนุนของมูลนิธิศาสนามัก
ใช้เรียกอธิการบดีว่า "Rector" หากเป็นประเทศอังกฤษและเครือจักรภพอังกฤษนิยมใช้
คำว่า "Chancellor" กับ "Vice-Chancellor" เช่น ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์
 เป็นต้น

คำว่า "Chancellor" หมายถึง หัวหน้าหรือประมุขของสถาบัน เป็นภาพลักษณ์
ของสถาบันแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นเกียรติไม่ได้ทำงานในเชิงปฏิบัติ อาจแต่งตั้งจากหัวหน้าคณะ
รัฐบาล ผู้สำเร็จราชการขององค์พระมหากษัตริย์หรือพระราชินี ส่วนการบริหารสถาบันจะ
เป็นหน้าที่ของ "Vice-Chancellor" กับคณะผู้บริหารระดับรองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงาน

ในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจมีการใช้คำ Chancellor สับสนกับคำว่า
President หรือบางสถาบันก็ให้ใช้แทนกันได้ เช่น บางสถาบันมีหลายวิทยาเขตจะมีคำที่ใช้
ทั้ง President และ Chancellor ในด้านฐานะของคำเหล่านี้ก็มีความสับสนเช่นกันกล่าว
คือ มหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกาบางแห่ง Chancellor มีอำนาจมากกว่า President
และดูแลการบริหารของ President แต่บางแห่งมี President คนเดียวดูแล
Chancellor หลายคนหรือหลายวิทยาเขต

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีระเบียบเกี่ยวกับใช้คำทางภาษาอังกฤษ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบันจะเลือกใช้คำใดตามความเหมาะสม ซึ่งต้องพิจารณาถึงสถาบันในต่างประเทศที่ติดต่อด้วยว่าใช้คำใด ถ้าติดต่อกับสถาบันที่ใช้คำว่า Chancellor ก็ใช้คำแทนอธิการบดี ว่า Chancellor หากติดต่อกับสถาบันที่ใช้ President ก็ต้องใช้คำว่า President ดังนี้ เป็นต้น

กรณีประธานสภาคณาจารย์หรือสภาอาจารย์นั้น ไม่มีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพราะสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการปกครองใกล้ชิด ไม่จำเป็นต้องมีการรวมกลุ่มเพื่อต่อรองสิทธิใด ๆ การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถือความคล่องตัวเป็นหลัก ไม่ต้องรอให้เกิดการต่อรอง ถ้ามีปัญหาขัดแย้งผู้บริหารสถาบันสามารถแก้ไขได้โดยมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ให้ความเป็นธรรม เช่น คณะกรรมการวิชาการ ฯลฯ เป็นต้น

59. สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ชนภาคุณันท์ ภักธราภาคุณันท์ ประธานกรรมการวิชาการ

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ 30 มิถุนายน 2536 เวลา 14.00-15.00 น. ณ สำนักอธิการบดี

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ใช้การแต่งตั้งจากมูลนิธิป่อเต็กตึ้ง ไม่มีสภาคณาจารย์ เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นกลางตั้งอยู่แล้ว ดังนั้นกรณีจึงไม่มีปัญหาขัดแย้งใด ๆ ในการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

ความเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ไม่เห็นด้วยกับการเลือกตั้ง เนื่องจากมีการหาเสียง มีกลุ่มผลประโยชน์ ไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา ส่วนอธิการบดีที่มาจากคนในหรือคนนอกนั้น เห็นว่าไม่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล หรือความรู้ความสามารถ เป็นสำคัญ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติได้อธิการบดีที่เป็นคนในมาตลอด และวาระของอธิการบดีมี 3 ปี แต่ที่เหมาะสมควรเป็นวาระ 4 ปี และเป็นซ้ำได้อีกหนึ่งวาระ และถ้าพิจารณาสภาพทั่วไปการสรรหาโดยคณะกรรมการเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในปัจจุบัน

เกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดีในด้านอายุ เห็นว่าไม่ควรจำกัดอายุ ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเช่นเดียวกับในต่างประเทศ ที่เป็นชายมากกว่าหญิง เพราะหญิงไม่เหมาะกับงานบางอย่าง แต่ถ้าหญิงเป็นอธิการบดีก็สามารถมีรองอธิการบดีมาช่วยงานได้

คุณสมบัติเชิงวิชาการ โดยทั่วไปอธิการบดีควรจบปริญญาเอกและมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์ เพื่อจะได้มีผลงานทางวิชาการที่ยอมรับกันทั่วไปในสังคม ส่วนคุณสมบัติด้านบริหารการเงินไม่จำเป็นสำหรับอธิการบดี เนื่องจากมีมูลนิธิดำเนินการอยู่แล้ว และในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนก็เช่นกัน อธิการบดีเพียงแต่ให้นโยบาย แล้วตั้งกรรมการจัดทำโดยเชิญบุคคลภายนอกมาร่วมพิจารณา

การสร้างความคิดโต้ให้กับสถาบัน อธิการบดีเป็นกรรมการดำเนินงานเสนอต่อมูลนิธิเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนการพัฒนาคณาจารย์และนักศึกษา มีการให้ทุนศึกษาต่อแก่อาจารย์ และทุนเรียนหรือทุนให้ยืมกับนักศึกษาตามความเหมาะสม

การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันให้มีการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นหมู่คณะ และในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนมีการให้บริการทางวิชาการ เช่น การอบรมภาษาจีน และการติดต่อสัมพันธ์กับต่างประเทศ

ด้านบุคลิกภาพของอธิการบดี ควรมีความเด็ดขาดและเที่ยงตรง และการบริหารงานของอธิการบดี ต้องมีความคิดริเริ่ม รอบรู้ เป็นกันเองกับบุคลากร ไม่ใช่แต่อำนาจอย่างเดียว

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ได้แก่ (1) รอบรู้กว้างขวาง ไม่แต่เฉพาะวิชาชีพของตนเท่านั้น (2) มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกที่เข้ากับคนอื่นได้

60. สัมภาษณ์ นางสาวสมิตรา แก้วอินทร์ อนุกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย
ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

วันที่ 27 กรกฎาคม 2536 เวลา 8.00-8.40 น. ณ ห้องแนะแนว ฝ่ายกิจการนักศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยรามคำแหงใช้วิธีเลือกตั้ง โดยผู้
ได้คะแนนสูงสุดของแต่ละสาย (สาย ก. สาย ข. และสาย ค. และนักศึกษา) จะคิดเทียบ
เป็น 100 เปอร์เซ็นต์ นำมาพิจารณา 3 สาย ผู้ได้คะแนนน่าจะได้เป็นอธิการบดี

ปัญหาของการได้มาวิธีนี้ คือ มีการแข่งขันสูง ใช้ยุทธวิธีทุกรูปแบบ รวมกับความ
คึกคะนองส่วนตัว ซึ่งลักษณะนี้เป็นกรณีของมหาวิทยาลัยที่มีความหลากหลายของความคิด หลาย
กลุ่ม หลายหน่วย และมีการตั้งพรรคเพื่อรับการเลือกตั้ง วิธีการนี้ได้มีความพยายาม
เปลี่ยนแปลง แต่ยังมีข้อสรุปที่ดีว่าการเลือกตั้งไม่ได้ เพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัย
รามคำแหงเคยได้สิทธิในการเลือกตั้งมาก่อน หากจะลดสิทธิคงทำได้ยาก เนื่องจากเป็น
มหาวิทยาลัยที่ถือกำเนิดโดยการเมือง จึงมีลักษณะแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น แต่วิธีการ
เลือกตั้งแม้จะมีปัญหาที่ยังสามารถเลือกคนดีมีความสามารถมาเป็นอธิการบดีได้ และบริหาร
มหาวิทยาลัยได้ดีจนถึงทุกวันนี้

เกี่ยวกับวาระของอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีวาระ 2 ปี เพราะ
อาจต้องการหาคนอื่นมาเป็นอธิการบดีเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ บ้าง แต่มีแนวโน้มจะ
ขอแก้ไขเป็น 3 ปี

ในด้านองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย ผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย (คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก และรองอธิการบดี) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (เสนอ
โดยผู้บริหาร) ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นพวกเดียวกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรืออำนาจของ
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอยู่กับผู้บริหาร นายกสภามหาวิทยาลัยจะฟังผู้บริหารเป็นส่วนมาก เฉพาะ
อย่างยิ่งการแต่งตั้งอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยไม่เคยใช้อำนาจขัดแย้งกับอธิการบดี

ด้านคุณสมบัติของอธิการบดีที่สำคัญได้แก่ (1) เป็นนักวิชาการ (2) เป็นนักบริหาร
และ (3) สัมผัสได้และเข้าใจธรรมชาติของรามคำแหงได้ดี

สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย การสรรหาด้วยคณะกรรมการเป็น
รูปแบบที่เหมาะสมมากที่สุด โดยมีองค์ประกอบของกรรมการสรรหาที่สมบูรณ์ ส่วนกรณีของ
มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ใช้การเลือกตั้ง เพราะความเหมาะสมกับประวัติความเป็นมาและ
ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย

61-62. สัมภาษณ์ กรรมการสภาผู้แทนราษฎรฝ่ายการศึกษา นายทวีภ กลิ่นประทุม และ
 ดร.ลลิตา ฤกษ์สำราญ

วันที่ 14 กรกฎาคม 2536 เวลา 15.30-16.00 น. ณ ห้องรับรองสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

เป็นการให้ข้อมูลในลักษณะร่วมสนทนาระหว่างการสัมภาษณ์ นายอึ้งพันธ์ มนะสิการ
 นายกสภามหาวิทยาลัยธนเรศวร โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ดร.ลลิตา ฤกษ์สำราญ

เห็นด้วยกับวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีโดยการสรรหาของคณะกรรมการ
 ซึ่งจะมีกระบวนการกลั่นกรองบุคคลที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดีได้อย่างเหมาะสม ส่วนการ
 เลือกตั้งนั้น จะเกิดความแตกแยกและอาจไม่ได้คนดีเข้ามาเป็นอธิการบดี นอกจากนี้การ
 เลือกตั้งในมหาวิทยาลัยจะถือว่าเป็นประชาธิปไตย เช่นเดียวกับการเลือกตั้งทางการเมือง
 ไม่ได้ เพราะการเลือกสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรนั้นเป็นตัวแทนของประชาชน และต้องปฏิบัติ
 หน้าที่รับผิดชอบต่อประชาชน ส่วนการเลือกตั้งในมหาวิทยาลัยผู้ได้รับเลือกเป็นอธิการบดีไม่
 ได้รับความผูกพันอย่างถาวรกับมหาวิทยาลัย รวมทั้งอาจไม่รู้จักผู้สมัครเป็นอธิการบดีได้ดีพอ ย่อม
 ทำให้เกิดการเลือกเพราะถูกชักจูงจากผู้อื่น เกิดระบบหัวคะแนนที่ทำให้ได้คนไม่ดีเข้าไปเป็น
 อธิการบดีและก่อให้เกิดการตอบแทนผลประโยชน์ตามมาด้วย

สำหรับวาระของอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีวาระ 2 ปี เห็นว่าสั้นไปจะ
 ทำงานหรือบริหารได้ลำบาก ที่เหมาะสมควรเป็น 3 ปี หรือ 4 ปี และเป็นซ้ำได้อีกหนึ่งวาระ
 รวมแล้วไม่เกิน 2 วาระ

คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดีได้แก่ (1) มีความรู้ ความสามารถ (2) มี
 ประสบการณ์ในการบริหาร และ (3) มีความซื่อสัตย์ ไม่มีวามอง ส่วนอายุของอธิการบดีนั้น
 ควรมีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป และอายุชั้นสูงอาจเกิน 60 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถใน
 การบริหารและความแข็งแรงของสุขภาพร่างกายเป็นสำคัญ

กรณีที่มีหญิงเป็นอธิการบดีนั้นดีกว่าชาย เพราะสังคมไทยยังไม่ยอมรับบทบาทของ
 หญิง ทำให้หญิงแสดงบทบาทออกมาน้อย หรือไม่ต้องการประกาศตัวในการบริหารมหาวิทยาลัย

นายทวิช กลิ่นประทุม

มีความเห็นเช่นเดียวกับ ดร.ลลิตา ฤกษ์สำราญ แต่ขอเสริมการบริหารของ
อธิการบดี กล่าวคือ ต้องแยกการบริหารและวิชาการออกจากกัน โดยให้มหาวิทยาลัยมีความ
เป็นอิสระในทางวิชาการ แต่การบริหารนั้นต้องขึ้นอยู่กับกำกับของรัฐ แม้มหาวิทยาลัยจะ
มุ่งไปสู่ความเป็นอิสระไม่เป็นระบบราชการ ก็คงเป็นอิสระในส่วนของวิชาการเท่านั้น การ
บริหารยังคงอยู่ในกำกับของรัฐ นอกจากนี้หากจะให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาไปได้อย่างดี
ควรมีออร์แกนเข้ามาบริหารมหาวิทยาลัย ด้วยกระบวนการสรรหาที่เปิดโอกาสอย่าง
กว้างขวาง มิใช่จำกัดอยู่เฉพาะคนในมหาวิทยาลัยเท่านั้น

63. สัมภาษณ์ รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ศิริชนะ
วันที่ 26 เมษายน 2537 เวลา 17.00-17.30 น. ณ ทบวงมหาวิทยาลัย

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

รูปแบบการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีลักษณะเหมือนกัน คือ ใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ แต่เป็นการสรรหาอย่างกว้างขวางเหมือนมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ มีการศึกษาสถานภาพและทิศทางความต้องการของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาสรรหาอธิการบดี มีการเสนอชื่อ รับสมัคร และเสาะแสวงหาผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างกว้างขวาง โดยไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งหรือหั่งเสียง จากนั้นจะกลั่นกรองและประเมินคุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อ เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมที่สุดเสนอสภามหาวิทยาลัยตามจำนวนที่คณะกรรมการเห็นสมควร

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยนั้น เห็นว่า รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการมีความเหมาะสมมากที่สุด แต่คณะกรรมการสรรหาต้องมีความเป็นธรรมไม่เบี่ยงเบน และดำเนินงานด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม เน้นผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ส่วนรูปแบบการแต่งตั้งอาจเกิดความไม่รอบคอบทำให้โอกาสกลั่นกรองบุคคลที่มีความสามารถได้น้อย และรูปแบบการเลือกตั้งยังมีปัญหาไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย

กรณีของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีซึ่งมาจากคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ไม่ถือเป็นสาระสำคัญ แต่ควรพิจารณาถึงหลักการสำคัญ 3 ประการคือ ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องเข้าใจปรัชญาของมหาวิทยาลัย มีความเป็นผู้นำ และมีความสามารถที่สังคมทั่วไปยอมรับได้ แต่ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเก่าซึ่งก่อตั้งมานานจะได้บุคลากรภายในเป็นอธิการบดี เพราะบุคลากรภายในได้มีความเติบโตและมีความสามารถพร้อมทั้งประสบการณ์มากเพียงพอ ส่วนมหาวิทยาลัยใหม่บุคลากรมีน้อย และมีการยอมรับน้อย จึงต้องเชิญคนนอกที่สังคมยอมรับมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี

สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนเมื่อก่อตั้งจนมีความมั่นคงแล้ว กระบวนการสรรหาจะมีบทบาทต่อการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมากขึ้น และอาจเปลี่ยนจากรูปแบบการ

แต่งตั้งมาเป็นรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการก็ได้

เกี่ยวกับวาระหรือระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควร มีวาระ 4 ปี และเป็นซ้ำได้ไม่จำกัดวาระ เพื่อให้เวลาแก่ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในการบริหารมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่อง

ด้านคุณสมบัติที่เกี่ยวกับอายุของมหาวิทยาลัย ไม่ควรจำกัดไว้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสามารถเป็นประการสำคัญ ถ้ามีสุขภาพแข็งแรง แม้จะมีอายุเกิน 60 ปีแล้ว ก็อาจมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้

ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย นั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย การบริหารงานของอธิการบดีจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้

ด้านการบริหารงานของอธิการบดี ดังได้กล่าวมาแล้ว คือ ต้องมีความเข้าใจในปรัชญาของมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นผู้นำ และได้รับการยอมรับจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ

เมื่อก้าวโดยสรุป คุณสมบัติที่สำคัญของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี คือ

- (1) เป็นที่ยอมรับจากวงการวิชาการ
- (2) มีลักษณะเป็นผู้นำ
- (3) เข้าใจปรัชญาของมหาวิทยาลัยอย่างถ่องแท้
- (4) มีเวลา สามารถอุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่
- (5) ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ๑

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ในแนวลึก

(Unstructured Interview)

1. การได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของท่าน ใช้วิธีการอย่างไร และท่านเห็นว่าเหมาะสมกับการบริหารงานของอธิการบดีหรือไม่ เพราะเหตุใด
2. ในการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น เคยมีปัญหาขัดแย้งในมหาวิทยาลัยของท่านบ้างหรือไม่ ถ้ามีเกิดจากสาเหตุใด และท่านมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหานี้อย่างไร
3. ขอให้ท่านแสดงความเห็นระหว่างการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยการแต่งตั้งสรรหาของคณะกรรมการกับการเลือกตั้ง ว่าวิธีใดจะเหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศไทยมากที่สุด และเพราะเหตุใด
4. ในด้านผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่เป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย กับบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ท่านเห็นว่าลักษณะใดจะเหมาะสมกว่ากัน และเพราะเหตุใด โปรดแสดงความเห็น
5. เกี่ยวกับวาระหรือระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ควรมีระยะเวลาเท่าใด และควรให้โอกาสเป็นซ้ำได้อีกหรือไม่ อย่างไร
6. รูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทย ท่านเห็นว่าควรมีลักษณะหรือวิธีการอย่างไร และจะนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยทุกแห่งได้หรือไม่ เพราะเหตุใด
7. ด้านคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีเกี่ยวกับอายุและเพศนั้น ควรมีอายุเท่าใด และควรเป็นเพศหญิงหรือเพศชาย โปรดแสดงความเห็น
8. คุณสมบัติเชิงวิชาการหรือการศึกษา และผลงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น ควรเป็นอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
9. ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรมีคุณสมบัติทางด้านบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างไร จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยพัฒนาได้ตามวัตถุประสงค์
10. ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีคุณสมบัติในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอนหรือไม่ เพราะเหตุใด

11. ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตให้กับมหาวิทยาลัยได้อย่างไร ทั้งในด้านอาคารสถานที่ การขยายตัวของคณาจารย์ และนิสิตนักศึกษา
โปรดแสดงความคิดเห็น
12. ด้านการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา ถือว่าเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของ ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่ควรจะมีหรือไม่ เพราะเหตุใด ถ้าเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญท่าน มีแนวทางในการพัฒนาประการใด
13. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่และ นิสิตนักศึกษานั้น ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรปฏิบัติอย่างไร จึงไม่เกิดความขัดแย้ง หรือลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้
14. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคมภายนอก ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุด
15. ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมีบุคลิกภาพอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งอธิการบดี โปรดแสดงความคิดเห็นทั้งในเชิงวิชาการและคุณสมบัติส่วนตัว
16. ด้านการบริหารของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น ควรมีลักษณะหรือแนวทางอย่างไร จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี
17. จากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ท่านเห็นว่าคุณสมบัติข้อใดที่ถือว่าสำคัญที่สุด และผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีจะต้องมี โปรดแสดงความคิดเห็น
18. โปรดสรุปสาระเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการได้มาและคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ในประเทศไทย



ประวัติผู้เขียน

นายสมหมาย จันทรเรือง เกิดเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2491 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษานิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปี 2514 เป็นปริญญาแรก จากนั้นได้สำเร็จการศึกษาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 3 ปริญญา ได้แก่ ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต ปี 2530 ปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต ปี 2525 และปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ปี 2528 สำหรับการศึกษาในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชสำเร็จ 3 ปริญญา ได้แก่ ศึกษาศาสตรบัณฑิต ปี 2526 นิเทศศาสตรบัณฑิต ปี 2531 และศิลปศาสตรบัณฑิต ปี 2534 รวมทั้งสำเร็จการศึกษาปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจ) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปี 2526 นอกจากนี้ยังได้สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรชั้นสูงอีกหลายสาขา ได้แก่ ประกาศนียบัตรครุพิเศษมัธยม (พ.ม.) ปี 2518 ประกาศนียบัตรโบราณเกดอักษรกรรม ปี 2528 ประกาศนียบัตรธรรมศึกษาชั้นตรี โท เอก ปี 2526-2528 และประกาศนียบัตรภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ปี 2531 ส่วนการศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิต ได้เข้าศึกษาในภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อปีการศึกษา 2531

ด้านผลงานวิชาการ เป็นผู้เรียบเรียงหนังสือประกอบการสอนวิชากฎหมาย วิชาหลักการจัดการ ให้กับกรมอาชีวศึกษา และสำนักพิมพ์ต่าง ๆ มีผลงานเขียนบทความทางการศึกษาให้กับหนังสือพิมพ์รายวันหลายฉบับ และเคยได้รับรางวัลประกวดบทความ ปี 2525 รางวัลบุคลากรดีเด่นในสถานศึกษาเอกชน ปี 2535 และเกียรติบัตรยกย่องชมเชย ประเภทผู้สอนระดับอุดมศึกษา ปี 2536

ปัจจุบัน นายสมหมาย จันทรเรือง ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต และเป็นอาจารย์พิเศษสอนเสริมให้กับสาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช อีกฐานะหนึ่งด้วย