

รายงานฉบับสมบูรณ์

**การศึกษาระบบการได้มาและการประเมิน
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ**

เสนอต่อ สถาบันคลังสมองของชาติ

30 เมษายน 2561

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้านี้ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ผ่านหลากหลายช่องทาง ได้แก่ การตอบแบบสอบถาม การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารระดับสูง (กรรมการสถาบัน อธิการบดีและรองอธิการบดี) ประธานและกรรมการสภาคณาจารย์ คณบดี และคณาจารย์ ทั้งอดีตและปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐหลายแห่ง คณะผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกท่าน

คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พีรเดช ทองอำไพ ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ และคุณนันทลักษณ์ อาจหาญ (ผู้จัดการโครงการ) ที่ได้ให้ความคิดเห็น ความร่วมมือ และการอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาของการดำเนินการวิจัย

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล และ ศาสตราจารย์ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับแก้รายงานฉบับสมบูรณ์

รายนามนักวิจัย

หัวหน้าโครงการ

รศ.ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์

นักวิจัย

รศ.ดร.พาชิตชนัด ศิริพานิช

รศ.ดร.เดือนเพ็ญ ชีรวรรณวิวัฒน์

นางไขสวาท อิศรางกูร ณ อยุธยา

ผู้ช่วยนักวิจัย

นางสาวสุภาวรรณ เปรมชื่น

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
รายนามนักวิจัย	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	จ
1. ที่มาและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
3. นิยามศัพท์	4
4. ระเบียบวิธีการวิจัย	5
5. ผลการศึกษา	10
5.1 การได้มาของสถานสถาบัน อธิการบดี และ คณบดี	10
5.2 องค์ประกอบของสถานสถาบัน	20
5.3 การประเมินการปฏิบัติงานของสถานสถาบัน อธิการบดี และคณบดี	24
5.4 การดำเนินงานของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล	34
5.5 ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ	38
5.6 กรณีศึกษา	43
6. สรุปผลการศึกษา และประเด็นปัญหาที่พบจากการศึกษา	60
6.1 สรุปผลการศึกษา	60
6.2 ประเด็นปัญหาที่พบจากการศึกษา	64
6.3 การอภิปราย	65
7. ข้อเสนอแนะ	70
8. เอกสารอ้างอิง	81
ภาคผนวก 1 : รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษา	82
ภาคผนวก 2 : รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เผยแพร่ข้อมูลสถานสถาบันทางเว็บไซต์	85
ภาคผนวก 3 : แบบสอบถาม	88
ภาคผนวก 4 : แบบสอบถามใช้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์	95

ภาคผนวก 5 : รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่ให้ข้อมูลตามแบบสอบถามและ ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์	96
ภาคผนวก 6 : การประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี	100
ภาคผนวก 7 : การประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์	127

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการวิจัยเรื่อง “การศึกษาระบบการได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาองค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มา และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และปัญหาที่เกี่ยวข้อง โดยสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในการศึกษานี้ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐ แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ มหาวิทยาลัยในกำกับ (24 แห่ง) มหาวิทยาลัยของรัฐ (11 แห่ง) มหาวิทยาลัยราชภัฏ (38 แห่ง) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (9 แห่ง) รวม 82 แห่ง ผู้บริหารในการศึกษานี้ หมายถึง สภาสถาบัน อธิการบดีและคณบดี

ระเบียบวิธีวิจัย ใช้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิจากหลายแห่ง ได้แก่ พระราชบัญญัติและข้อบังคับของสถาบัน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจากแหล่งต่างๆ ดังกล่าว ได้ข้อมูลสอดคล้องกันสามารถสรุปได้ในภาพรวมดังนี้

1. นายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณบดี ได้มาด้วยวิธีการสรรหาคณะกรรมการสรรหา แต่งตั้งโดยสภาสถาบัน องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ จะคล้ายกัน ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาที่เป็นผู้แทนผู้บริหารหรือคณาจารย์ ประธานสภาคณาจารย์ และตัวแทนผู้บริหารหรือคณาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่เลือกกันเองในกลุ่ม ส่วนองค์ประกอบการสรรหาอธิการบดี เหมือนนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีเพิ่มตัวแทนของบุคลากรกลุ่มต่างๆ และมีตัวแทนศิษย์เก่าและนักศึกษาด้วย คณะกรรมการสรรหาคณบดีจะมีกรรมการสภาสถาบันและมีตัวแทนของคณะ

2. องค์ประกอบของสภาสถาบัน ประกอบด้วย นายกสภา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง (อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ ตัวแทนองค์กรภายนอก) และกรรมการที่เป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆ ของสถาบัน (ผู้บริหาร คณาจารย์)

3. การประเมินสภาสถาบันใช้การประเมินตนเอง ส่วนการประเมินอธิการบดีและคณบดี มีคณะกรรมการเป็นผู้ประเมิน คณะกรรมการประเมินมีกรรมการสภาสถาบันเป็นหลัก และอาจมีตัวแทนกลุ่มของบุคลากรภายในเพิ่มเติม

4. การประเมินสภาสถาบันใช้ความคิดเห็นโดยไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ส่วนการประเมินอธิการบดีและคณบดีมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานด้วย ส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยผลการประเมิน และไม่นำผลการประเมินไปใช้ในการให้ทุนให้โทษ แต่บางสถาบันมีการประเมินอธิการบดี และคณบดีอย่างจริงจัง เน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีตัวอย่างที่ดี คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ปัญหาที่พบจากการศึกษาที่สำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มีดังนี้

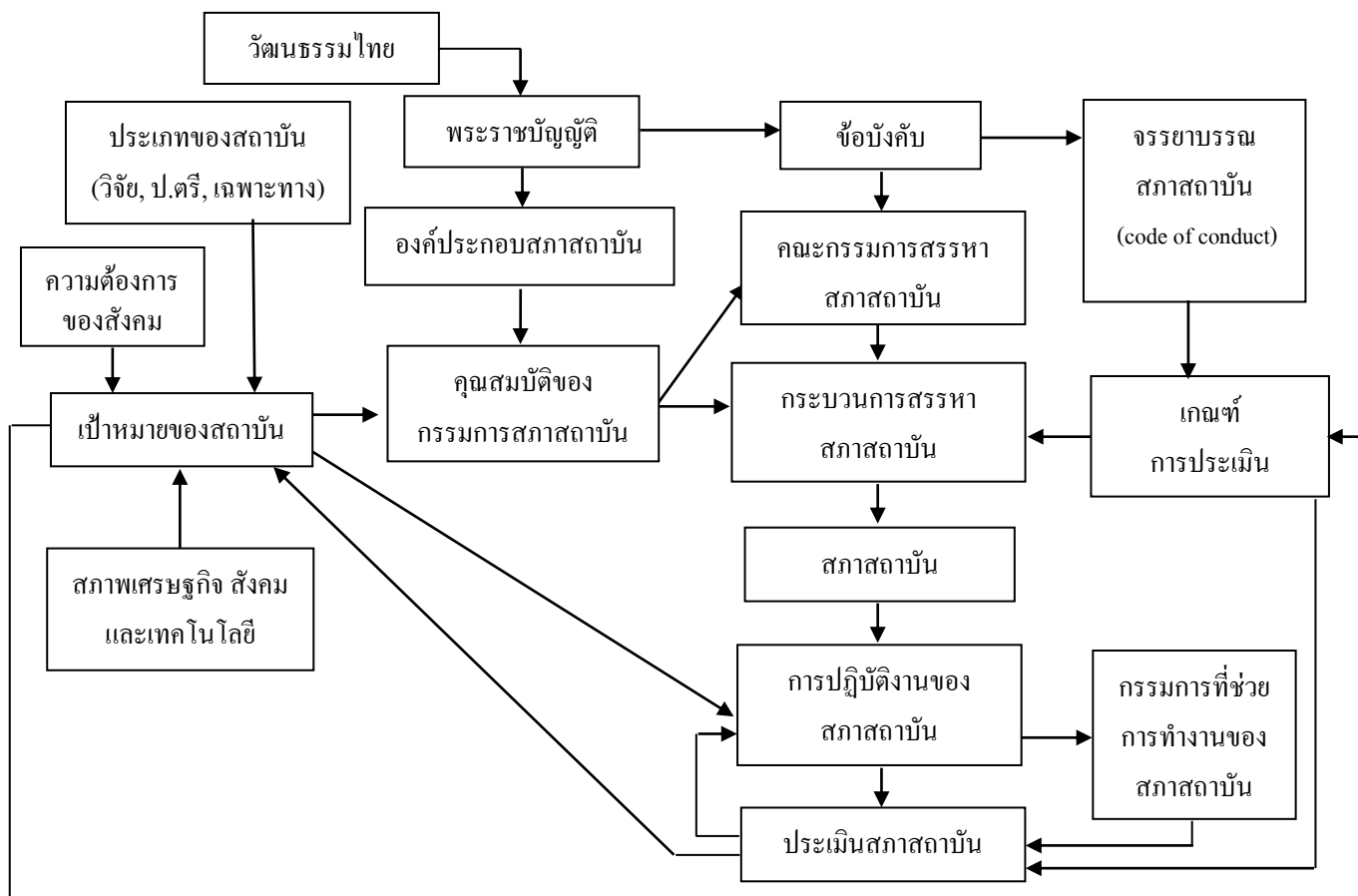
1. การมีส่วนร่วมจากประชาคมภายในสถาบันทั้งเป็นคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร และป็นองค์ประกอบของสภาสถาบัน เป็นสาเหตุที่เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก การเลือกกันไปมาให้มีการดำรงตำแหน่งในวาระต่อเนื่อง

2. ส่วนต่างๆ มีการสัมพันธ์กันเป็นวงจร สภาสถาบันสรรหาอธิการบดี อธิการบดีมีส่วนในการสรรหาสภาสถาบัน สภาสถาบันสรรหาคณบดี หากส่วนหนึ่งส่วนใดไม่มีธรรมาภิบาลก็จะเกิดปัญหาต่อไปในส่วนอื่นด้วย ปัญหานี้ส่วนหนึ่งมาจากการมีวาระที่เหลื่อมกันของกรรมการสภาสถาบันกับอธิการบดี

3. จำนวนกรรมการสภาสถาบันมีมากเกินไป ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเชิงนโยบาย และวาระการพิจารณาในการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นการให้ความเห็นชอบในการบริหารงานประจำ

4. การประเมินผู้บริหารไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาผู้บริหารได้ เป็นเพียงการประเมินตามระบบ ตามเกณฑ์ ไม่ใช่ประโยชน์ในการให้ข้อเสนอแนะให้เกิดการพัฒนาสถาบันอย่างจริงจัง และผลประเมินเปิดเผยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร ประชาคมไม่มีโอกาสได้รับรู้

จากปัญหาที่พบโดยเฉพาะกับสถาบันอุดมศึกษาใหม่ ที่เพิ่งตั้งหรือเปลี่ยนสถานะ การมีส่วนร่วมและตัวบุคคลเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา คณะผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวแบบที่แสดงความเชื่อมโยงการได้มาของผู้บริหาร จนถึง การประเมินผู้บริหารดังแผนภาพต่อไปนี้ โดยผู้บริหารในแผนภาพจะใช้ “สภาสถาบัน” แต่สามารถใช้กับอธิการบดี และคณบดีได้ด้วย เพียงไม่มีส่วน (กล่อง) ขององค์ประกอบสภาสถาบันเท่านั้น



จากตัวแบบอธิบายได้ว่าในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาที่ระบุองค์ประกอบของสภาสถาบันประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการที่เป็นตัวแทนกลุ่มต่างๆภายในสถาบัน เป็นแนวคิดในการบริหารที่มีส่วนร่วม แต่วัฒนธรรมไทยในเรื่องระบบอุปถัมภ์ ทำให้เกิดปัญหาในการมีส่วนร่วม ทำให้เกิดปัญหาการเมืองในสถาบันอุดมศึกษา จึงควรมีการพิจารณาทบทวนการปรับปรุงพระราชบัญญัติในประเด็นดังกล่าว พระราชบัญญัติจะกำหนดให้มีข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหากรรมการสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี

การสรรหาสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี ควรมีการนำเป้าหมายของสถาบันมากำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะสรรหา เป้าหมายของสถาบันก็ต้องพิจารณาจากจุดเน้นของสถาบัน สภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี และความต้องการของสังคม และในกระบวนการสรรหาผู้บริหารควรกำหนดเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารที่จะเข้ารับการสรรหา ได้รับทราบผลความสำเร็จต่างๆ ที่เป็นที่คาดหวัง นอกจากนี้ควรมีการกำหนดจรรยาบรรณ (code of conduct) ของผู้บริหารและนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหาร รวมทั้งนำเป้าหมายของสถาบันมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหารด้วย

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแล้วจะได้ข้อมูลสะท้อนกลับไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายของสถาบัน ว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ และปรับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะของการศึกษานี้มาจากพื้นฐานแนวคิดที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ได้รับเงินอุดหนุนที่มาจากภาษีประชาชน การควบคุมดูแลไม่สามารถให้แต่ละสถาบันดูแลเองได้ทั้งหมด สมควรมีบุคคลภายนอกที่ไว้วางใจได้ ที่เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของคือประชาชนทั่วประเทศ ได้ดูแล กำกับ ควบคุม ให้ภาษีของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีสำหรับประชาชนและประเทศชาติ ดังนั้นข้อเสนอในประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา จึงมีข้อสรุปดังนี้

1. องค์ประกอบของสภาสถาบันและองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร คณะผู้วิจัยเสนอ 2 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 ไม่มีการแก้ไขพระราชบัญญัติ การมีส่วนร่วมจากกลุ่มบุคลากรภายในสถาบันในองค์ประกอบสภาสถาบันจึงยังคงเหมือนเดิม แต่อาจแก้ไขข้อบังคับเพื่อปรับสัดส่วนของบุคลากรภายในสถาบันให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน

ส่วนรูปแบบที่ 2 ต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน โดยให้กรรมการสภาสถาบันเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันทั้งหมด (Lay Board) แต่หากจะมีบุคลากรภายใน ควรมีอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์ และอาจมีนายกสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งสามารถสะท้อนมุมมองของผู้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

คณะกรรมการสรรหาสภาสถาบันควรเป็นกรรมการอิสระ ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ กับสถาบัน อาจแต่งตั้งโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พิจารณาขึ้นบัญชีไว้ เมื่อได้สภาสถาบันที่เหมาะสม สภาสถาบันก็ควรเป็นองค์คณะในการสรรหาอธิการบดี และคณบดี โดยการสรรหาคณบดี อาจมีอธิการบดีเป็นคณะกรรมการสรรหาด้วย

2. การประเมินผู้บริหารควรประกอบด้วยกรอบการประเมิน 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นพฤติกรรม และส่วนที่สองเป็นความสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงาน ในส่วนของพฤติกรรม ให้ประเมินคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ และบทบาทตามอำนาจหน้าที่ ในส่วนของความสัมฤทธิ์ผล สำหรับสภาสถาบันควรพิจารณาเป้าหมายของสถาบันที่มาจากความต้องการของสังคม จุดเน้นตามประเภทของสถาบัน และสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ในการประเมินความสัมฤทธิ์ผลของอธิการบดี และคณบดีจะพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่แสดงในกระบวนการสรรหา จากเป้าหมายของสถาบัน/คณะ ที่สภาสถาบันเห็นชอบ โดยกำหนดมาจากแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน/คณะ

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินด้านพฤติกรรม ได้จากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษา ส่วนผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานจะเป็นผล การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแสดงโดยสถิติและตัวชี้วัดต่างๆ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการอิสระ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่แต่งตั้งโดยหน่วยงานกำกับสถาบันอุดมศึกษาตามที่ระบุในแผนภาพท้ายบทสรุปนี้ ใน

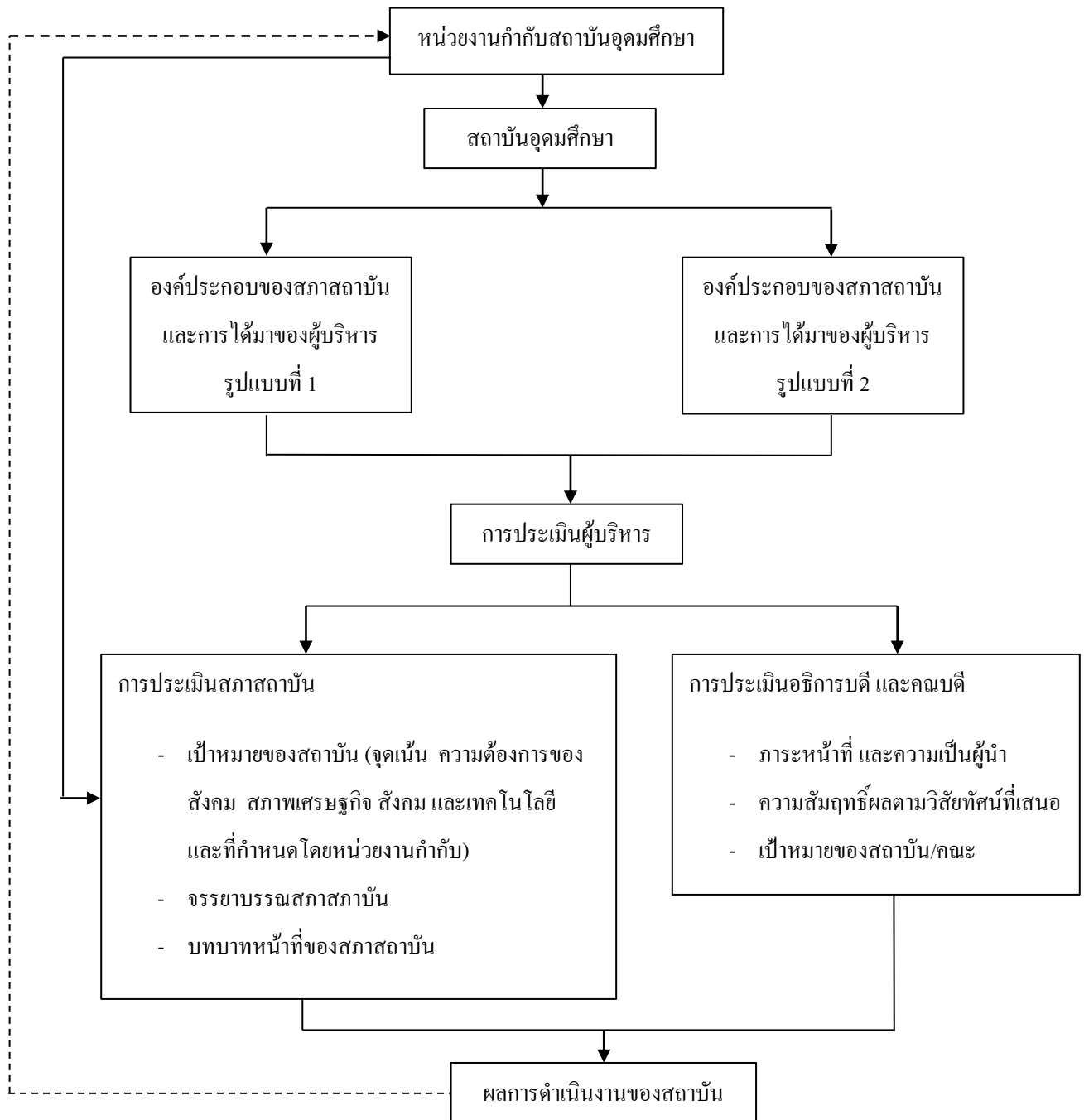
ส่วนการประเมินอธิการบดี และคณบดี ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภาสถาบัน คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ควรประกอบด้วยตัวแทนของสภาสถาบันและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วน คณะกรรมการประเมินคณบดี ควรประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีที่ดูแลด้านวิชาการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก

3. วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีและคณบดี คณะผู้วิจัยเสนอให้มีวาระเดียวแต่ไม่กำหนด ระยะเวลาให้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้อธิการบดีและคณบดี ตั้งใจปฏิบัติงานให้มีผลดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่ ผ่่าวตอนช่วงท้ายวาระ และทำให้เกิดความต่อเนื่องในทิศทางการบริหารสถาบัน/คณะ

4. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและอธิการบดี ซึ่งเป็นเสมือนผลการปฏิบัติงานของ สถาบันควรเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแข่งขัน และการเทียบเคียง

5. การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในการทบทวนภาระหน้าที่ของ สภาสถาบัน ให้เน้นเรื่องการค้ากับทิศทางและนโยบายของสถาบัน ลดภาระงานที่เป็นการบริหารงานประจำที่ ควรเป็นของผู้บริหารสถาบัน ให้มีการกำหนดจรรยาบรรณของสภาสถาบัน จัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่สมควรเป็น กรรมการสภาสถาบัน และกำกับให้สถาบันเปิดเผยผลการประเมินสภาสถาบัน และอธิการบดี

6. คณะผู้ศึกษาได้เชื่อมโยงประเด็นที่ศึกษากับปัญหาคุณภาพอุดมศึกษาไทย จึงเสนอแนะให้มี หน่วยงานกำกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศ หน่วยงานกำกับอาจให้ หน่วยงานเดิม ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษาโดยปรับบทบาทหน้าที่ หรือ กระทรวงอุดมศึกษาที่จะตั้งขึ้นใหม่ มีการเชื่อมโยงผลการ ดำเนินงานของสถาบันกับการดำรงตำแหน่งของสภาสถาบัน และอธิการบดี และมีผลต่อการพิจารณาจัดสรร งบประมาณให้กับสถาบัน ข้อเสนอแนะในภาพรวมนี้ แสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



การศึกษาระบบการได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

1. ที่มาและเหตุผล

เป็นที่ทราบกันดีว่าปัจจุบันสังคมไทยย่อหย่อนเรื่องคุณธรรม จริยธรรม มีปัญหาคอร์รัปชันในทุกภาคส่วน ทุกสาขาวิชาชีพทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สถาบันอุดมศึกษาก็เช่นกัน มีปัญหาในเรื่องการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ อันเนื่องมาจากความไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงสุดจึงเป็นที่คาดหวังของสังคมในการหล่อหลอมทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความสามารถที่จะนำประเทศให้ผ่านวิกฤติต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และการเปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพของโลก เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีความสุขบนพื้นฐานความพอเพียงตามพระราชดำริว่าด้วยเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อความสุข ความเจริญอย่างยั่งยืนของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550) แต่ปัจจุบันพบว่าหลายสถาบันมีปัญหาในเรื่องธรรมาภิบาล มีการคอร์รัปชัน มีปัญหาการเมืองในสถาบัน การผลิตบัณฑิตที่ไม่มีคุณภาพ เห็นได้จากข่าวที่รัฐบาลใช้ ม.44 ในการปลดผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีการให้ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าควบคุมดูแลสถาบันอุดมศึกษา มีการฟ้องร้องต่าง ๆ อยู่ในศาลจำนวนมาก

เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น Kezar (2006: 968) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับ Higher Education Governing Board ของบางรัฐในสหรัฐอเมริกา เช่น ที่รัฐ Oregon ผู้ว่าการรัฐได้ขอให้สมาชิกของ State Board of Higher Education จำนวน 4 คนจากที่มีอยู่ 11 คนลาออกโดยอ้างเหตุผลว่าบุคคลเหล่านี้ไม่มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งรัฐไม่มีงบประมาณที่จะจ้าง และเหตุการณ์แบบนี้ยังเกิดขึ้นที่รัฐ Wisconsin และ New Mexico ด้วย ส่วนที่ University of Akron ปรากฏว่า Board of Trustees ยุบคณะกรรมการด้านการวางแผนและงบประมาณของสภาคณาจารย์โดยไม่มีการพูดคุยหรือเจรจาใด ๆ และทำการเปลี่ยนกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน รวมทั้งลดบทบาทของคณาจารย์ลง เนื่องจากคณาจารย์จัดตั้งสหพันธ์แรงงานขึ้นมา และที่ Rockland Community College ซึ่งมีอธิการบดี 2 คน เนื่องจากมีปัญหาความขัดแย้งกันระหว่าง Board of Trustees ของวิทยาลัยชุมชนแห่งนี้กับ State University Trustees ว่าฝ่ายใดมีอำนาจในการแต่งตั้งอธิการบดี

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทั้งที่เกิดขึ้นในประเทศไทยและต่างประเทศ บ่งบอกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ที่นับวันประเด็นปัญหาเกี่ยวกับอุดมศึกษาจะยิ่งซับซ้อนมากขึ้น ถึงแม้ว่าในสถาบันอุดมศึกษาจะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลากหลายประเภทที่มีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกัน นับตั้งแต่ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายวิชาการอื่น ๆ บุคลากรสายสนับสนุน นักศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน แต่กลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้นำองค์กร อันได้แก่สภาสถาบัน

อธิการบดี และคณบดี เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบาย และแนวทางในการขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งต้องทำการตัดสินใจในเรื่องหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้งและยุบหลักสูตร และการทำให้สถาบันนั้น ๆ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจได้ โดยเฉพาะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพราะถือว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติสาธารณะ (Public good) ใช้งบประมาณจากภาษีของประชาชน จึงควรบริหารอย่างมีอาชีพและมีความโปร่งใส Ogawa และ Bossert (1995) ถึงกับระบุว่าความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารองค์การเป็นสิ่งที่บอกลักษณะขององค์การนั้น ๆ โดยคุณภาพที่ว่ำนี้นี้มีความหมายในแงุ่มที่กว้าง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงเกิดแนวคิดในการศึกษาเรื่องการบริหารระบบการได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ทราบว่า กรอบการบริหารของสถาบันในเรื่องดังกล่าวตามพระราชบัญญัติของแต่ละสถาบันเป็นอย่างไร นำไปปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดหรือขจัดปัญหาเกี่ยวกับการไม่มีธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

โครงการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การได้มาของสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และคณบดี

การได้มาในที่นี้ จะศึกษาองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาและขั้นตอนการสรรหา

- 2) องค์ประกอบของสภาสถาบัน

องค์ประกอบของสภาสถาบัน จะศึกษาว่าคณะกรรมการสภาสถาบันประกอบด้วยกลุ่มบุคคลประเภทใดบ้างและมีจำนวนกี่คน

- 3) การประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี

การประเมินจะศึกษาว่าเป็นการประเมินตนเอง หรือประเมินโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำหน้าที่ประเมิน คณะกรรมการประเมินคือใครบ้าง ประเด็นการประเมิน และมีการนำผลประเมินไปใช้อย่างไร

- 4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบัน

อุดมศึกษาภาครัฐ

3. นิยามศัพท์

สถาบัน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับงบประมาณจากรัฐ ทั้งหมด 82 แห่ง (ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ณ สิงหาคม 2560) แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับ 24 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ 11 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่ง รายชื่อสถาบันแต่ละกลุ่มแสดงในภาคผนวก 1

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในความหมายของชื่อโครงการวิจัย หมายถึง คณะกรรมการสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี ส่วนในความหมายในรายงานที่กล่าวถึงสภาสถาบันและผู้บริหาร ผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง อธิการบดีและทีมบริหาร

สถาบันที่มีการปฏิบัติที่ดี หมายถึง มหาวิทยาลัยที่นำมาเป็นกรณีศึกษาโดยพิจารณาจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและความเห็นของผู้บริหารในสถาบันกลุ่มเดียวกัน โดยไม่ได้พิจารณาการปฏิบัติที่ดีที่มีการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

สภาอาจารย์หรือสภาคณาจารย์ มีความหมายเหมือนกัน หมายถึง สภาที่มีสมาชิกเฉพาะอาจารย์ (บุคลากรสายวิชาการ)

สภาอาจารย์และข้าราชการ หมายถึง สภาที่มีสมาชิกที่เป็นอาจารย์และข้าราชการที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุน

สภาอาจารย์และพนักงาน หมายถึง สภาที่มีสมาชิกที่เป็นอาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (มหาวิทยาลัยในกำกับ)

สภานักงานของสถาบัน หมายถึง สภาที่มีสมาชิกเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุน แต่บางสถาบัน หมายถึง สภาที่มีสมาชิกที่เป็นอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน (มหาวิทยาลัยในกำกับ)

4. ระเบียบวิธีการวิจัย

โครงการวิจัยใช้ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิจากหลายแหล่ง ดังนี้

- 1) พระราชบัญญัติและข้อบังคับของสถาบัน
- 2) แบบสอบถามสำหรับอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์
- 3) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
- 4) คะแนนประเมินสภาสถาบันและผู้บริหารที่ส่งเข้าระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก (EQA)
- 5) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์
- 6) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบัน กรณีศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดีและที่มีปัญหาในการบริหาร
- 7) การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ข้างต้นนำมาวิเคราะห์เพื่อตอบประเด็นต่างๆที่ตั้งไว้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังสรุปไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

แหล่งข้อมูล	วัตถุประสงค์ของการวิจัย			
	1. การได้มาของ ผู้บริหาร	2. องค์ประกอบสภา	3. การประเมิน ผู้บริหาร	4. ปัญหาและ ข้อเสนอแนะ
1. พ.ร.บ. และข้อบังคับ	✓	✓	✓	
2. แบบสอบถาม	✓	✓	✓	✓
2.1 อธิการบดี				
2.2 ประธานสภาคณาจารย์				✓
3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ				✓
4. คะแนนประเมิน EQA			✓	
5. การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์			✓	
6. กรณีศึกษา				✓
7. การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ				✓

รายละเอียดของแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มีดังนี้

1) พระราชบัญญัติและข้อบังคับของสถาบันที่เผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และของสถาบันต่างๆ

2) แบบสอบถามสำหรับอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์

คณะผู้วิจัยได้ออกแบบข้อคำถามในแบบสอบถาม 2 ชุด (ตารางที่ 4.2) ชุดแรกส่งถึงอธิการบดีเป็นการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการได้มาของผู้บริหาร (นายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณบดี) และข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน การประเมินผู้บริหาร การเปิดเผยข้อมูลของการประชุมผู้บริหารและการชี้แจงการดำเนินงานโดยผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นการแสดงออกของความโปร่งใสในการบริหารงานที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล นอกจากสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์เสริมกับข้อมูลจากพระราชบัญญัติและข้อบังคับ ได้มีการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อดีและข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ที่ดำเนินการจริงของสถาบัน

แบบสอบถามชุดที่สอง เป็นการสอบถามความคิดเห็นจากประธานสภาคณาจารย์ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของผู้บริหาร และการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยเป็นการสอบถามแบบปลายเปิด เฉพาะความเห็นที่เกี่ยวกับข้อดีและข้อสังเกต / ข้อเสนอแนะ (ไม่ได้สอบถามเกี่ยวกับระบบการได้มาของผู้บริหาร องค์ประกอบสภาสถาบัน และการประเมินผู้บริหาร) ซึ่งคณะผู้วิจัยคาดว่าจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบันตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.2 หัวข้อของแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี และสำหรับประธานสภาคณาจารย์

หัวข้อ	แบบสอบถามสำหรับอธิการบดี	แบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์
ระบบการได้มาของผู้บริหาร	- กระบวนการการได้มาของผู้บริหาร - องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา - การดำเนินการเมื่อได้ชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง - ข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ	ข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกระบวนการการได้มาของผู้บริหารและองค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา
สภาสถาบันและบทบาทของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ	- องค์ประกอบของสภาสถาบัน ข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ - การเข้าประชุมของกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ - การทำหน้าที่ของกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ	ข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน
การประเมินผู้บริหาร (นายกสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี)	- กรอบและรอบระยะเวลาการประเมิน - วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน	ข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับกรอบ รอบระยะเวลา และองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน
หลักธรรมาภิบาล	- ขอบเขตและวิธีการเปิดเผยรายงานการประชุม - ขอบเขตและวิธีการเปิดเผยผลการประเมิน	การดำเนินงานที่สอดคล้อง

แบบสอบถามทั้ง 2 ชุด (แบบสอบถามแสดงในภาคผนวก 3) ส่งถึงทุกสถาบันตามกรอบการศึกษาทั้ง 82 สถาบัน ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อยู่ระหว่างวันที่ 20 ตุลาคม ถึงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560

คณะผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีกลับคืนมา 29 ฉบับ โดยมีแบบสอบถาม 1 ฉบับที่นับว่าเป็น Non-response เนื่องจากได้ส่งแบบสอบถามไม่สมบูรณ์กลับมา ดังนั้นในการสรุปข้อมูล จะตัดแบบสอบถามที่เป็น Non-response ออก จึงเหลือแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์เพียง 28 ฉบับเท่านั้น ในส่วนของแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์นั้น ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมา 13 ฉบับ (ไม่นับบางฉบับที่มาจากสถาบันการศึกษาที่ระบุว่า ไม่มีประธานสภาคณาจารย์ จึงนับเป็น Non-response) ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.3 รายชื่อสถาบันที่ให้ข้อมูลตามแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก 5 การประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี แสดงในภาคผนวก 6 และการประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ แสดงในภาคผนวก 7

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำแนกตามประเภทแบบสอบถามและกลุ่มของสถาบัน

ประเภทแบบสอบถาม	กลุ่มของสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
สำหรับอธิการบดี	11* (45.8%)	4 (36.4%)	11 (28.9%)	2 (22.2%)	28* (34.1%)
สำหรับประธานสภาคณาจารย์	1* (4.2%)	4 (36.4%)	7 (18.4%)	1 (11.1%)	13* (15.9%)
รวม	12 (29.3%)	8 (19.5%)	18 (43.9%)	3 (7.3%)	41 (100.0%)

* ตัด Non-response ออก 1 ฉบับแล้ว

3) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่

- 1) ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์จรัส สุวรรณเวลา
ประธานคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา
นายกสภามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร. อนุมงคล ศิริเวทิน
กรรมการสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- 3) รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ สามโกเศศ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยนเรศวร

4) คณะกรรมการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหาร

คณะผู้วิจัยใช้คณะกรรมการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหารที่ปรากฏอยู่ในระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสาม (พ.ศ. 2554 -

2558) ในตัวบ่งชี้ที่ 12 และ 13 ซึ่งเป็นคะแนนประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน และผู้บริหารสถาบัน (อธิการบดีและทีมบริหาร) แต่ละสถาบันส่งคะแนนประเมินโดยมีคะแนนเต็ม 5 ซึ่งแต่ละสถาบันจะใช้วิธีการประเมินอย่างไรก็ได้

5) การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

คณะผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารสำหรับการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับต่างๆ ได้แก่ กรรมการสภาสถาบัน อธิการบดี รองอธิการบดีและอดีตรองอธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงาน และอาจารย์ โดยบุคคลเหล่านี้เป็นบุคคลที่คณะผู้วิจัยรู้จักหรือได้ชื่อจากผู้ที่รู้จัก ซึ่งเชื่อได้ว่าจะให้ข้อมูลที่ตรงกับที่ปฏิบัติอยู่

ในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์นี้ คณะผู้วิจัยได้สอบถามข้อมูลของสถาบันที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมา เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารให้มากขึ้น สามารถติดต่อได้ข้อมูลทั้งหมด 26 แห่ง รวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ใช้ในการทดสอบข้อคำถาม (Pretest) อีก 3 แห่ง เป็น 29 แห่ง แยกตามกลุ่มสถาบัน เป็น มหาวิทยาลัยในกำกับ 10 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ 4 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 8 แห่ง แบบสอบถามแสดงในภาคผนวก 4 และรายชื่อสถาบันที่ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์แสดงในภาคผนวก 5

6) การสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถาบันกรณีศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดีและมีปัญหาในการบริหาร

คณะผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดีจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสถาบันในกลุ่มเดียวกัน ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อธิการบดี คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพงษ์ แพสุวรรณ ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่ 27 ธันวาคม 2560 และได้สัมภาษณ์อดีตรองอธิการบดี คือ ศาสตราจารย์ ดร. ประสาท สืบคำ ทางโทรศัพท์อีกด้วย

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วันที่ 24 มกราคม 2561

นอกจากการสัมภาษณ์ได้ศึกษาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารของมหาวิทยาลัยอีก 2 แห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ในส่วน of สถาบันที่มีปัญหาในการบริหาร ได้สัมภาษณ์อดีตผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 3 คน ของสถาบันหนึ่งแห่งที่ถูกควบคุมการบริหารด้วย ม.44 ณ สถาบันนั้นวันที่ 15 มกราคม 2561 และ

สัมภาษณ์ผู้บริหารทางโทรศัพท์ของสถาบันแห่งหนึ่งที่ระบุว่า สถาบันนั้นได้คะแนนรรมาภิบาลต่ำโดยประเมินจากองค์กรภายนอก

7) การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการการอุดมศึกษา ประธานกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา อนุกรรมการด้านการติดตามและประเมินผล และอนุกรรมการส่งเสริมและติดตามการดำเนินการตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนี้เป็น หรือเคยเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาร่วมสนทนาเพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะกับคณะผู้วิจัยในประเด็นขององค์ประกอบสภาสถาบัน การได้มาและการประเมินสภาสถาบัน อธิการบดีและคณบดี ได้จัดการสนทนากลุ่มนี้ในวันที่ 23 มกราคม 2561 ณ โรงแรมเซ็นจูรีพาร์ก กรุงเทพมหานคร รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่

1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิก
2. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์
3. ศาสตราจารย์ ดร.สุนทร บุญญาธิการ
4. รองศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ เทียงตรง
5. รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรบุญท์ วงษ์อยู่น้อย
6. รองศาสตราจารย์ ดร. บวร ปกัสราท
7. รองศาสตราจารย์ ดร. วีระศักดิ์ คุรุรัช
8. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรชาติ ฅ หนองคาย

5. ผลการศึกษา

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นต่างๆตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเริ่มจากประเด็นการได้มาของสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี ตามด้วยประเด็นองค์ประกอบของสภาสถาบัน การประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี การดำเนินงานของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และสุดท้ายเป็นการนำเสนอผลที่ได้จากกรณีศึกษาทั้งที่มีการปฏิบัติที่ดีและที่มีปัญหาในการบริหาร

5.1 การได้มาของสภาสถาบัน อธิการบดี และ คณบดี

จากการศึกษาพระราชบัญญัติและข้อบังคับที่มีข้อมูลในเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และเว็บไซต์ของสถาบันต่างๆ และจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี และประธานสภาคณาจารย์ สามารถสรุปในเรื่องการได้มาของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และการได้มาของอธิการบดีและคณบดี ดังนี้

5.1.1 การได้มาของนายกสภาสถาบัน

จากข้อมูลที่ได้ของพระราชบัญญัติของสถาบันต่างๆคือ พระราชบัญญัติของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในกำกับ 20 แห่ง และพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยของรัฐ 10 แห่ง พบว่าการได้มาของนายกสภาสถาบันมีระบุไว้ในพระราชบัญญัติทุกแห่ง แต่รายละเอียดการได้มาให้เป็นไปตามข้อบังคับเกือบทุกแห่ง

สำหรับสถาบันที่มีข้อบังคับกำหนดวิธีการได้มาของนายกสภาสถาบันนั้น คณะผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อบังคับได้ไม่ครบทุกสถาบัน โดยมหาวิทยาลัยในกำกับ คณะผู้วิจัยมีข้อมูลของข้อบังคับเพียง 15 แห่ง ในจำนวนนี้ข้อบังคับของ 14 แห่ง กำหนดให้ใช้วิธีการสรรหาโดยกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา และวิธีการสรรหา ที่เหลืออีก 1 แห่ง ก็ใช้การสรรหาแต่ได้กำหนดชัดเจนว่า ให้คณะกรรมการบริหารเป็นคณะกรรมการสรรหา

สำหรับสถาบันที่เหลืออีก 3 กลุ่ม จากการศึกษาคำบังคับที่คณะผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้ ก็พบว่ามีการระบุให้ใช้วิธีการสรรหานายกสภาทั้งหมด (มหาวิทยาลัยของรัฐ 7 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 24 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 7 แห่ง)

โดยสรุปข้อมูลจากข้อบังคับที่คณะผู้วิจัยสามารถเข้าถึงได้พบว่า สถาบันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหานายกสภาสถาบัน ส่วนคำตอบจากแบบสอบถาม 28 แห่ง พบเพียง 3 แห่ง ระบุว่าใช้วิธีการคัดเลือกโดยมีคณะกรรมการคัดเลือก และ 3 แห่งระบุวิธีอื่น ๆ เช่น แต่งตั้ง

สำหรับคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน ข้อมูลจากข้อบังคับของสถาบันต่างๆ สามารถแบ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการนี้ออกได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

- 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ทั้งที่เป็นกรรมการสภาสถาบันและไม่เป็นกรรมการสภาสถาบัน)
- 2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ประธานสภาคณาจารย์ และประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน
- 3) กรรมการที่เป็นผู้แทนบุคลากรภายในสถาบัน (ผู้แทนผู้บริหารและผู้แทนอาจารย์)

การได้มาของกรรมการสรรหาของแต่ละกลุ่ม มีทั้งที่สภาสถาบันเป็นผู้พิจารณาและโดยการเลือกกันเองในกลุ่มหรือโดยการเลือกตั้ง และแต่ละสถาบันมีการกำหนดจำนวนกรรมการของแต่ละกลุ่มไว้ ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

จำนวนกรรมการสรรหามีความแตกต่างกันระหว่างสถาบัน โดยกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับ มีจำนวนกรรมการสรรหาระหว่าง 5–18 คน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9 คน จากข้อมูลที่มีอยู่ พบว่า สถาบันที่มีจำนวนกรรมการสรรหาตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปมีเพียง 3 สถาบันเท่านั้น กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวนไม่ต่างกันมากนัก คือ อยู่ระหว่าง 7–10 คน และส่วนใหญ่มีจำนวน 7 คน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8 คน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจำนวน 5–11 คน โดยส่วนใหญ่อยู่ที่ 9 คน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8 คน ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันอยู่ระหว่าง 9–14 คน ที่มีจำนวน 9 คนและ 11 คน พอ ๆ กัน และค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11 คน ซึ่งถือว่ามีค่าเฉลี่ยของจำนวนกรรมการมากกว่าสถาบันกลุ่มอื่น

ในภาพรวมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) จำนวนกรรมการในคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันมีประมาณ 10 คน โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนไม่เกิน 5 คน
- 2) จากจำนวนสถาบันที่มีข้อมูล 66 แห่ง มี 24 แห่ง (ประมาณร้อยละ 36) มีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันเกินครึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด
- 3) ในประเด็นของการที่อธิการบดีเป็นกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันด้วยนั้น จากข้อมูลพบว่าจากจำนวนสถาบันที่ได้ข้อมูลจากพระราชบัญญัติ จำนวน 49 แห่ง มีอยู่ 21 แห่ง (ประมาณร้อยละ 43) ที่มีอธิการบดีเป็นกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน
- 4) สถาบันส่วนใหญ่กำหนดให้กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการสรรหา มีส่วนน้อยในกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดให้อธิการบดีเป็นประธานคณะกรรมการสรรหา

การได้มาของนายกสภาสถาบันมีขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) ให้มีการเสนอชื่อผ่านหน่วยงาน (คณะ/ส่วนงาน) คณะกรรมการสภาสถาบัน และองค์กรกลุ่มบุคคลที่ให้เป็นผู้แทนในคณะกรรมการสภาสถาบัน โดยกำหนดจำนวนชื่อที่มีสิทธิ์เสนอจากแต่ละหน่วยงานประมาณ 2-3 รายชื่อ โดยหน่วยงานพิจารณาถ่วงน้ำหนักก่อนเสนอชื่อ

2) คณะกรรมการสรรหา ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติ ถ่วงน้ำหนัก คัดเลือกรายชื่อผู้ที่เหมาะสม อาจเป็น 1 ชื่อ หรือไม่เกิน 3 ชื่อ เสนอสภาสถาบันเพื่อพิจารณาคัดเลือก ในการลงมติของสภาสถาบันผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องได้คะแนนมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการสรรหา

หลังจากที่คณะกรรมการสรรหาได้รายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันแล้ว ได้ข้อมูลจากแบบสอบถาม 28 แห่ง ว่ามีการให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อแสดงวิสัยทัศน์ 4 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่ง) มีการหยังเสียง 5 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3 แห่ง) และมีการลงประชามติ 3 แห่ง (มหาวิทยาลัยของรัฐ 1 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่ง)

ความคิดเห็นจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีที่เกี่ยวข้องกับการได้มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน รายละเอียดแสดงในภาคผนวก 6 สามารถสรุปได้ดังนี้

ข้อดี: การได้มาของนายกสภาสถาบันมีกระบวนการที่มีระบบและเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้คนที่เป็นที่ยอมรับ มีคณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ดำเนินการให้ได้มาตามขั้นตอนที่เป็นไปตามข้อบังคับ การมีคณะกรรมการแต่งตั้งโดยสภาสถาบันทำให้ปลอดจากกระแสประชานิยม ลดความขัดแย้งในสถาบัน และลดการเมืองในสถาบัน มีกระบวนการขั้นตอนที่ผู้แทนของบุคลากรของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในการสรรหา และทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อและสรรหา

องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันเป็นตามข้อบังคับ ประกอบด้วยบุคคลจากหลากหลาย/ครบถ้วนทุกภาคส่วน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม คุณภาพของกรรมการสรรหาเป็นผู้มีประสบการณ์และเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: ในเรื่องของการได้มาของนายกสภาสถาบัน มีข้อสังเกตไม่มากประเด็นที่เสนอมาได้แก่ ควรมีการให้สรรหาและมีการหยังเสียงจากประชาคม และนำผลงานที่ผ่านมาแสดงให้ประชาคมได้รับรู้ ควรกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการสรรหากับการมีส่วนร่วม กรรมการสภาสถาบันเป็นผู้เลือกโดยไม่ได้นำกระบวนการมีส่วนร่วมมาพิจารณา

ในเรื่องเกี่ยวกับองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน มีความเห็นเกี่ยวกับจำนวนกรรมการค่อนข้างมากไป คณะกรรมการสรรหาควรมีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ ความชำนาญหลากหลาย และการมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภาสถาบันเป็นคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันอาจเสนอชื่อเดิมหรือไม่เสนอชื่อเดิม ทำให้เกิดความไม่สบายใจ

5.1.2 การได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบัน

จากพระราชบัญญัติของสถาบันต่างๆในแต่ละกลุ่มที่หาข้อมูลได้ เกือบทุกแห่งได้กำหนดให้วิธีการได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบันเป็นไปตามข้อบังคับ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยในกำกับ 20 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ 8 ใน 10 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 25 แห่ง และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 7 แห่ง

จากข้อมูลของพระราชบัญญัติที่กำหนดให้วิธีการได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภาสถาบันเป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันนั้น คณะผู้วิจัยได้ศึกษาข้อบังคับของสถาบันต่างๆเท่าที่หาข้อมูลได้ มีข้อสรุปเหมือนกับของการได้มาของนายกสภาเกือบทั้งหมด มีที่ต่างกัน ดังนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับมีหนึ่งแห่งที่ไม่สามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อบังคับที่ระบุการได้มาของนายกสภาสถาบัน แต่มีข้อมูลของข้อบังคับเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยระบุให้ใช้วิธีการสรรหา มหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 แห่ง ในจำนวนนี้ 3 แห่ง ไม่มีข้อมูลของข้อบังคับในการได้มาของนายกสภาสถาบัน แต่มีข้อบังคับระบุการได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสภาสถาบันให้ใช้วิธีการสรรหา อีก 2 แห่ง สลับกัน คือ ของนายกสภาสถาบัน สามารถหาข้อบังคับได้โดยระบุว่าการสรรหา แต่ไม่มีข้อมูลของข้อบังคับที่ระบุการได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบัน สำหรับข้อมูลในส่วน of แบบสอบถามนั้น พบว่ามี 24 แห่ง ใน 28 แห่ง ที่ระบุว่าใช้วิธีการสรรหา ที่เหลืออีก 4 แห่ง ระบุว่าใช้วิธีการคัดเลือก เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ 3 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง

องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบันตามข้อบังคับที่สามารถหาข้อมูลได้ในภาพรวมประกอบด้วย

- อธิการบดี และส่วนใหญ่กำหนดให้เป็นประธาน
- กรรมการสภาสถาบันประเภทผู้บริหารและอาจารย์
- ประธานสภาคณาจารย์
- ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน
- ผู้แทนผู้บริหาร
- กรรมการสภามหาวิทยาลัย

กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐกำหนดให้กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการสรรหาด้วย ส่วนอีก 3 กลุ่ม กรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้แทนผู้บริหาร ทั้งที่เป็นกรรมการสภาสถาบันและไม่ได้เป็นกรรมการสภาสถาบัน

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้คำตอบต่างจากข้อมูลจากการศึกษาข้อบังคับดังกล่าวข้างต้น คือมีสถาบัน 10 แห่ง จาก 28 แห่ง ระบุว่าไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (ไม่ได้เป็นกรรมการสภาสถาบัน) เป็นกรรมการสรรหาด้วย โดยทั้ง 10 แห่งนี้มาจาก 3 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล นอกจากนี้พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับ 6 แห่ง จาก 11 แห่ง ระบุว่ามีส่วนงานหรือสภามหาวิทยาลัย ซึ่งหมายถึง สภามหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยร่วมเป็นกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบันด้วย

สำหรับจำนวนกรรมการในคณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบัน จากข้อบังคับของสถาบัน เท่าที่มีข้อมูล พบว่ากลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีจำนวนสูงสุด และเท่ากันทุกแห่งคือ 15 คน ส่วนกลุ่มอื่น ๆ มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยในกำกับมีจำนวน 5–12 คน โดยมีจำนวน 5 คน 7 คน และ 9 คนพอ ๆ กัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8 คน มหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนกรรมการสรรหา 4–9 คน โดยจำนวน 5 คนมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6 คน ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวน 3–11 คน ส่วนใหญ่มีจำนวน 7 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8 คน

วิธีการได้มาของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเช่นเดียวกับนายกสภาสถาบัน กล่าวคือ มีการเสนอชื่อจากหน่วยงานและกลุ่มบุคคล จากนั้นคณะกรรมการสรรหาจะกลั่นกรองและเลือกรายชื่อจำนวนหนึ่ง โดยกระจายสัดส่วนรายชื่อจากสาขาวิชาชีพต่าง ๆ ตามภารกิจของแต่ละสถาบันและเป็นไปตามที่พระราชบัญญัติกำหนด ส่วนใหญ่จะคัดเลือกจำนวน 2 เท่าของจำนวนกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่ต้องการ และเสนอให้สภาสถาบันคัดเลือก

ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีเกี่ยวกับการได้มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบันมีดังนี้

ข้อดี: ระบบการได้มาทำให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการบริหารสถาบัน และเข้าใจบริบทของสถาบัน กรรมการสรรหาที่มาจากบุคลากรภายในมีโอกาสเลือกบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นที่คาดหวังของการมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบัน และทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นกรรมการสภาสถาบันและกระบวนการสรรหาช่วยลดความขัดแย้งในสถาบัน

องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหามีความหลากหลายและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ผู้แทนกลุ่มเป็นผู้แทนที่ดี กรรมการสรรหาเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: ควรกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสภาสถาบันให้ชัดเจน ควรจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแยกตามความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านโดย สกอ. เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นข้อมูล และควรให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการสรรหาหรือเสนอชื่อบุคคลที่สมควรจะเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ในความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา เห็นควรให้เพิ่มองค์ประกอบ เช่น ผู้แทนสายสนับสนุน ผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายอาชีพ ผู้แทนกลุ่มอื่นๆ นอกเหนือจากกลุ่มกรรมการสภาสถาบัน

ในส่วน of ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ ซึ่งสอบถามในภาพรวมของการได้มาของกรรมการสภาสถาบันซึ่งหมายรวมทั้งนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการกลุ่มอื่นๆ ด้วย มีความเห็นที่สรุปได้ ดังนี้

1) กระบวนการสรรหา

ข้อดี: กระบวนการและขั้นตอนการสรรหากรรมการสถาบันมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายชัดเจนและเป็นมาตรฐาน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: มีการแทรกแซงจากผู้บริหารในกระบวนการสรรหา และไม่มี การดำเนินการตามข้อบังคับในส่วนของการมีส่วนร่วม

2) องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา

ข้อดี: องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาเป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด ทำให้เกิดความ โปร่งใส องค์ประกอบมีความเหมาะสม และการมีส่วนร่วมจากตัวแทนกลุ่มต่าง ๆ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: ข้อสังเกตที่ได้เป็นเรื่องของความไม่ถูกต้อง เช่น ผู้บริหารตั้งกันเอง เลือกกันเอง แบบเป็นพรรคเป็นพวกกัน ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ให้มีผู้แทนสายสนับสนุนร่วมเป็นกรรมการสรรหา และควรมีกฎ กติกาหรือเงื่อนไขเรื่องคุณสมบัติที่เชื่อถือได้ประกอบด้วย

5.1.3 การได้มาของอธิการบดี

จากการศึกษาพระราชบัญญัติของสถาบันต่างๆเกี่ยวกับการได้มาของอธิการบดี สรุปแยกตามกลุ่ม สถาบันได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับ จากจำนวนสถาบันที่คณะผู้วิจัยมีข้อมูลพระราชบัญญัติ จำนวน 19 แห่ง มี 17 แห่งระบุว่าวิธีการได้มาของอธิการบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับ อีก 2 แห่งไม่ระบุวิธีการได้มาของอธิการบดี และในจำนวน 17 แห่ง ที่พระราชบัญญัติระบุว่าวิธีการได้มาของอธิการบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับ จากการศึกษา ข้อบังคับที่หาข้อมูลได้ 14 แห่ง ข้อบังคับได้กำหนดให้ใช้วิธีการสรรหา โดยกำหนดองค์ประกอบของ คณะกรรมการสรรหาและวิธีการสรรหา และใน 2 แห่งที่ไม่ระบุในพระราชบัญญัติเกี่ยวกับวิธีการได้มาของ อธิการบดี มี 1 แห่งที่ข้อบังคับก็ได้ระบุว่าให้ใช้วิธีการสรรหา

มหาวิทยาลัยของรัฐ ข้อมูลจากพระราชบัญญัติของสถาบัน 10 แห่ง มี 8 แห่ง ระบุว่าวิธีการได้มาของ อธิการบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับ และจากข้อมูลของข้อบังคับที่หาได้จำนวน 6 แห่ง ทั้งหมดระบุให้ใช้วิธีการ สรรหาและมีการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาไว้ด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติกำหนดให้คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาของอธิการบดี เป็นไปตามข้อบังคับของแต่ละสถาบัน จากข้อมูลที่ได้ของข้อบังคับ 25 แห่ง ทุกแห่งระบุให้ใช้วิธีการสรรหา และมีการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พระราชบัญญัติระบุให้การได้มาของอธิการบดีเป็นไปตามข้อบังคับ และจากข้อมูลที่ได้ของข้อบังคับ 7 แห่ง ระบุว่าให้ใช้วิธีการสรรหา

จากข้อบังคับของสถาบันที่สรุปมาข้างต้น การได้มาของอธิการบดีเกือบทุกสถาบันใช้วิธีการสรรหา โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาประกอบด้วย

- กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และสถาบันส่วนใหญ่กำหนดให้เป็นประธาน
- กรรมการสภาประเภทผู้แทนผู้บริหารและอาจารย์
- ประธานสภาคณาจารย์
- ประธานสภาพนักงาน
- นายกสมาคมศิษย์เก่า
- นายกองคํการนักศึกษา
- ผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนอาจารย์ ผู้แทนพนักงาน

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามสอดคล้องกัน กล่าวคือจาก 28 สถาบันที่ตอบแบบสอบถาม 24 แห่ง ระบุว่า ใช้การสรรหา มี 3 แห่งตอบว่าใช้วิธีการคัดเลือก ที่เหลืออีก 1 แห่ง เลือกคำตอบ “อื่นๆ” โดยระบุว่าเป็นการ เลือกตั้ง (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย) สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เมื่อ พิจารณาสถาบันในแต่ละกลุ่มที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นนี้มา พบว่าเกินครึ่งของสถาบันของแต่ละกลุ่ม ระบุว่าประกอบด้วย

- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- กรรมการสภาสถาบัน
- ผู้แทนผู้บริหาร
- ผู้แทนอาจารย์

ในส่วนที่มีความแตกต่างกันนั้น หากพิจารณาจากคำตอบที่ระบุเกินครึ่งหนึ่งของจำนวนสถาบันที่ตอบ แต่ละกลุ่มพบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับมีศิษย์เก่า มหาวิทยาลัยของรัฐมีผู้แทนสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีสภาคณาจารย์

การที่สถาบันให้คำตอบว่ามีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้ตอบจากสถาบันบางแห่งอาจเข้าใจผิดว่าแม้เป็น กรรมการสภาสถาบันแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกก็จะระบุมาด้วย แต่ผู้จัดทำแบบสอบถามตั้งใจให้ตัวเลือกของ คำตอบที่ระบุว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นผู้ที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาสถาบัน เนื่องจากมีกรรมการสภาสถาบัน เป็นตัวเลือกของคำตอบอยู่ด้วย

ข้อมูลจากข้อบังคับของสถาบันพบว่า จำนวนกรรมการในคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีของกลุ่ม มหาวิทยาลัยในกำกับและกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวนระหว่าง 5-13 คน เหมือนกัน อย่างไรก็ตามจำนวน มากที่สุด คือ 13 คนนี้ เป็นข้อมูลของมหาวิทยาลัยเพียงหนึ่งแห่งเท่านั้นในแต่ละกลุ่ม นอกนั้นจำนวนกระจาย ระหว่าง 5-11 คน กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวน 4-12 คน ส่วนใหญ่มีจำนวน 7 คน และ 9 คน สำหรับ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีจำนวน 7-11 คน มีสถาบันเดียวที่มีจำนวน 7 คน นอกนั้นมีจำนวน 9 คน หรือ 11 คน หากพิจารณาค่าเฉลี่ยมีค่าใกล้เคียงกันทุกกลุ่มคือ 8-9 คน

จากองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแยกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กรรมการสภาสถาบัน กรรมการโดยตำแหน่ง และผู้แทนบุคลากรกลุ่มต่างๆ ของสถาบัน ข้อมูลจากข้อบังคับของสถาบันพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับมีสัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมากที่สุด สำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐสัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและกรรมการประเภทผู้แทนบุคลากรภายในไม่แตกต่างกัน ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสัดส่วนของกรรมการประเภทผู้แทนบุคลากรภายในมีมากกว่ากรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

การคัดเลือกกรรมการสรรหาของผู้แทนแต่ละกลุ่ม บางสถาบันให้ใช้วิธีการปรึกษาหารือกันในที่ประชุม ไม่ให้ใช้วิธีเลือกตั้ง ส่วนกรรมการสรรหาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก บางสถาบันมีการกำหนดเงื่อนไขว่าเป็นหรือเคยเป็นอธิการบดีของสถาบันอื่นมาก่อน

กระบวนการในการสรรหาอธิการบดี เป็นดังนี้

- คณะกรรมการสรรหาจัดทำประกาศกำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา
- การได้มาของรายชื่อผู้สมัครมีทั้งรับสมัครและให้เสนอชื่อ มีทั้งเสนอโดยบุคคลและโดยหน่วยงาน
- ผู้ถูกเสนอชื่อเป็นบุคคลทั้งภายในและภายนอกได้ และบางสถาบันในส่วนภูมิภาคให้กลุ่มบุคคลภายนอกมีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น
- มหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนภูมิภาค กรรมการสรรหาอธิการบดีที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จะเป็นผู้ที่มาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาหอการค้าหรือสภาอุตสาหกรรม ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏให้บุคคลหรือองค์กรท้องถิ่นมีสิทธิเสนอชื่ออธิการบดีด้วย
- การเสนอชื่อโดยบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีผู้รับรองไม่น้อยกว่า 10 คน
- ให้ผู้ถูกเสนอชื่อนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการสรรหา (ประชาคมร่วมฟังได้)
- คณะกรรมการสรรหาคัดเลือกรายชื่อที่เหมาะสมโดยอาจจัดลำดับหรือไม่จัดลำดับ มีการทบทวนเพื่อสอบถามความสมัครใจ และเสนอให้สภาสถาบันคัดเลือก

บางสถาบันอาจจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาคมในขั้นตอนของการเสนอชื่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดให้มีการลงคะแนนหยั่งเสียงว่ายอมรับหรือไม่ยอมรับรายชื่อ โดยกำหนดสัดส่วนการยอมรับ 20% -30% ของผู้ออกเสียง ก่อนที่คณะกรรมการสรรหาจะคัดเลือกเสนอสภาสถาบัน

ความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี เกี่ยวกับการได้มาของอธิการบดี สรุปได้ดังนี้

ข้อดี: ข้อดีของวิธีการได้มาคือ มีคณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ดำเนินการให้ได้มาตามขั้นตอนที่เป็นไปตามข้อบังคับฯ และเปิดโอกาสให้ผู้ประสงค์ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีทั้งบุคลากรของสถาบัน และบุคคลภายนอก หากมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด และการมีส่วนร่วมในการสรรหา

องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีมีความหลากหลายและมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน เช่นเดียวกับคณะกรรมการสรรหานายกสภาและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบัน มีบางสถาบันระบุว่าข้อดีคือ มีความหลากหลายมากกว่าคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน และผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบัน และการมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาร่วมเป็นคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีจะได้มุมมองจากบุคคลภายนอก และการให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นประธานเพื่อความโปร่งใสและปลอดจากอิทธิพลของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้น

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: การกำหนดหลักเกณฑ์ของการสรรหาต้องชัดเจน ระบบการได้มาต้องมีความยุติธรรม มีความโปร่งใส การพิจารณาของสภาสถาบันควรได้ข้อมูลจากการห้ย้งเสียงจากประชาคม ควรมีการลงประชามติจากประชาคม มีการระบุว่า ปัจจุบันมีการร้องเรียนในกระบวนการสรรหาและความเหมาะสมของอธิการบดีมาก ในส่วนขององค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มีความเห็นในเรื่องอัตราส่วนระหว่างกรรมการกลุ่มต่างๆและการให้ตัวแทนจากสายสนับสนุนร่วมเป็นกรรมการสรรหาด้วย กรรมการสรรหาต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ปราศจากการแทรกแซง

ในด้านความเห็นของสภาคณาจารย์ที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 13 สถาบัน มีความเห็นเกี่ยวกับข้อดี และข้อสังเกตในเรื่องการสรรหาอธิการบดี ดังนี้

ข้อดี: มีระบบและกระบวนการที่เป็นสากลเป็นไปตามพระราชบัญญัติของสถาบัน เปิดกว้างให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ารับการสรรหาได้ มีการให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อแสดงวิสัยทัศน์ มีการห้ย้งเสียงคณะกรรมการมาจากทุกองค์ประกอบของสภาสถาบัน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: มีความไม่โปร่งใสในกระบวนการสรรหา เช่น ไม่มีการห้ย้งเสียงหรือการลงประชามติ และมีการลือขบ่ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาคม มีการกำหนดโดยกลุ่มที่คาดว่าจะได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร สัดส่วนขององค์ประกอบที่ไม่เหมาะสม เช่น สัดส่วนกรรมการสรรหาจากผู้ทรงคุณวุฒิมากเกินไป เสียงของนักศึกษาก่อให้เกิดการแทรกแซงจากภายนอก กระบวนการสรรหาอธิการบดีได้รับความสนใจจากบุคลากรค่อนข้างน้อย ไม่มีการเปิดโอกาสให้ซักถามในการแสดงวิสัยทัศน์ของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นอธิการบดี มีการเตรียมการและเตรียมคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง สำหรับข้อเสนอแนะเป็นเรื่องให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น ให้มีตัวแทนของบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีการกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีไว้ในพระราชบัญญัติของสถาบันให้ชัดเจน ในขั้นตอนการสรรหาควรให้บุคลากรเข้าร่วมฟัง ควรมีการห้ย้งเสียงและ

กำหนดคะแนนขั้นต่ำก่อนเสนอสภาสถาบัน และมีข้อเสนอให้ข้อควรภายนอกเพื่อปลอดจากการเมืองในสถาบัน

5.1.4 การได้มาของคณบดี

ข้อมูลจากพระราชบัญญัติที่คณะผู้วิจัยสามารถหาได้เกี่ยวกับการได้มาของคณบดี สรุปแยกตามกลุ่มสถาบัน เป็นดังนี้

- มหาวิทยาลัยในกำกับ 20 แห่ง มี 17 แห่งระบุว่าวิธีการได้มาของคณบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับ และจำนวนนี้หาข้อมูลของข้อบังคับได้เพียง 10 แห่ง ทั้ง 10 แห่งนี้ข้อบังคับกำหนดให้ใช้วิธีการสรรหาโดยกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาและวิธีการสรรหา

- มหาวิทยาลัยของรัฐ จากข้อมูลพระราชบัญญัติของสถาบัน 8 แห่งที่ระบุว่าวิธีการได้มาของคณบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบัน สามารถหาข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของคณบดีเพียง 3 แห่ง และทั้ง 3 แห่ง ระบุให้ใช้วิธีการสรรหาและกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา

- มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระราชบัญญัติได้กำหนดว่าการได้มาของคณบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับ แต่คณะผู้ศึกษาสามารถหาข้อมูลข้อบังคับได้เพียง 3 แห่ง ซึ่ง 3 แห่งนี้ระบุให้ใช้วิธีการสรรหา

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล คณะผู้วิจัยได้ข้อมูลข้อบังคับเพียง 1 แห่งก็ระบุให้ใช้วิธีการสรรหา

ข้อมูลการได้มาของคณบดีจากข้อบังคับในส่วนที่ใช้วิธีการสรรหา สามารถสรุปได้ ดังนี้

จำนวนกรรมการสรรหาคณบดีของสถาบันทุกกลุ่ม อยู่ระหว่าง 5-8 คนประกอบด้วย

- กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ หรืออธิการบดี เป็นประธาน
- ประธานสภาคณาจารย์
- ผู้แทนอาจารย์และผู้ปฏิบัติงานในคณะ
- ผู้แทนคณบดีคณะอื่น (เป็นหรือเคยเป็น)
- ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การเสนอชื่อ กำหนดให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อ คือ ผู้ปฏิบัติงานในคณะและกรรมการสภาสถาบันหรือให้สมัคร จากนั้นคณะกรรมการสรรหาทำการคัดเลือกรายชื่อจำนวนหนึ่งเสนอสภาสถาบันเพื่อพิจารณาคัดเลือกต่อไป

ผลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจากสถาบัน 28 แห่ง พบว่า สถาบันทุกกลุ่ม ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหาคณบดีโดยมีคณะกรรมการสรรหาดำเนินการ ที่ระบุต่างจากการสรรหา คือ มหาวิทยาลัยในกำกับ 1 แห่ง ระบุว่า อธิการบดีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเสนอให้สภาสถาบันแต่งตั้ง ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ 2 แห่งระบุว่าใช้วิธีเลือกตั้งคณบดีโดยบุคลากรและอาจารย์ในคณะ

องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาคณบดีของสถาบันทั้ง 4 กลุ่มสอดคล้องกันและเป็นไปตามข้อบังคับที่สรุปมาข้างต้น ในส่วนที่แตกต่างคือ ระบุว่ามีการอธิการบดีเป็นกรรมการด้วยจำนวน 12 แห่งใน 21 แห่ง ที่ระบุว่าใช้วิธีการสรรหา มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้ระบุว่ามีการสรรหาสนับสนุนของคณะในคณะกรรมการสรรหาคณบดี

ความคิดเห็นจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีในเรื่องการได้มาของคณบดี สรุปได้ดังนี้

ข้อดี : องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาคณบดีมีความหลากหลาย มีทั้งในระดับคณะระดับมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย บุคคลภายนอกคณะมาจากการแต่งตั้งของอธิการบดี บุคคลภายในคณะมาจากการเลือกตั้งภายในคณะ ทำให้ได้ผู้แทนของบุคลากรอย่างแท้จริง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : คณะกรรมการสรรหาคณบดีต้องมีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ ควรให้มีการลงประชามติ และนำผลการลงประชามติประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาด้วย มีการระบุว่าเป็นการเมืองในมหาวิทยาลัย

ในส่วนของความคิดเห็นจากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ สรุปได้ดังนี้

ข้อดี : เช่นเดียวกับความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีในเรื่องการมีส่วนร่วมจากกลุ่มต่างๆ ที่เพิ่มเติมคือ มีตัวแทนสภาคณาจารย์ร่วมเป็นกรรมการด้วย

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : ควรมีการหยั่งเสียงและนำคะแนนการหยั่งเสียงให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณา มีการให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อได้แสดงวิสัยทัศน์แต่ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะได้ซักถาม มีการระบุถึงความไม่เหมาะสมที่อธิการบดีเป็นกรรมการสรรหา เพราะทำให้คณะไม่มีความเป็นอิสระ มีการเล่นพรรคเล่นพวกของอธิการบดีและสภาสถาบัน องค์ประกอบเหมาะสมแต่อยู่ที่ตัวบุคคล กรรมการบางคนมีผลประโยชน์ทับซ้อน ในส่วนของการมีส่วนร่วมจากบุคลากรของคณะ มีการระบุว่ามีสัดส่วนน้อยในคณะกรรมการสรรหา

5.2 องค์ประกอบของสภาสถาบัน

องค์ประกอบและจำนวนของกรรมการสภาสถาบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติของสถาบัน ในภาพรวมสามารถสรุปได้ว่ากรรมการสภาสถาบันมีจำนวน 12-34 คน โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 กลุ่ม คือ

- 1) กรรมการโดยตำแหน่ง มีจำนวน 1-5 คน และตำแหน่งที่สถาบันเกือบทุกแห่งกำหนด คือ
 - อธิการบดี
 - ประธานสภาคณาจารย์
 - นายกสมาคมศิษย์เก่า
 - ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน

2) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีจำนวน 7–15 คน โดยแต่ละสถาบันจะกำหนดจำนวน คุณสมบัติ และเงื่อนไข ที่เหมาะสมกับแต่ละสถาบัน เช่น

- เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของสถาบัน
- เป็นผู้มีภูมิชำนาญหรือทำงานในพื้นที่บริการของสถาบัน
- เป็นผู้ดำรงตำแหน่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- เป็นผู้ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอชื่อ

3) กรรมการที่เลือกจากกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรในสถาบัน กลุ่มนี้มีจำนวน 2–16 คน ได้แก่

- ผู้แทนรองอธิการบดี
- ผู้แทนผู้บริหารคณะ/หน่วยงาน
- ผู้แทนอาจารย์
- ผู้แทนสายสนับสนุน
- ผู้แทนสภาวิชาการ

เมื่อวิเคราะห์แยกตามกลุ่มของสถาบันสามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับ

สภาสถาบันของมหาวิทยาลัยในกำกับมีจำนวนกรรมการอยู่ระหว่าง 13–32 คน โดยส่วนใหญ่มีจำนวน 23 คนและมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 24 คน ประกอบด้วย

- กรรมการโดยตำแหน่ง เช่น อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ ประธานสภาพนักงาน และข้าราชการ ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน นายกสมาคมศิษย์เก่า จำนวน 1–5 คน โดยส่วนใหญ่มีจำนวน 3 คน

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 7–15 คน ส่วนใหญ่อยู่ที่ 13 คน

- กรรมการผู้แทนกลุ่ม เช่น รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานสนับสนุน อาจารย์ และพนักงานสายสนับสนุน จำนวนรวมทั้งสิ้น 2 ถึง 12 คน โดยส่วนใหญ่เท่ากับ 7 คน

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาสถาบันคือ 3 และ 4 ปี และสามารถแต่งตั้งใหม่ได้อีก โดยจำนวนสถาบันที่มีวาระ 3 ปี หรือ 4 ปี มีจำนวนพอ ๆ กัน

มหาวิทยาลัยของรัฐ

สภาสถาบันในกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐมีจำนวนกรรมการอยู่ระหว่าง 12–34 คน มีค่าเฉลี่ย 23 คน แยกเป็น

- กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 1–5 คน ตำแหน่งที่กำหนดในเกือบทุกสถาบัน คือ ประธานสภาคณาจารย์ ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 7–15 คน

- กรรมการผู้แทนกลุ่ม ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานสนับสนุน อาจารย์ ข้าราชการหรือพนักงานสายสนับสนุน มีจำนวน 5-16 คน

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภาสถาบันมีทั้ง 2 3 และ 4 ปี โดยแต่งตั้งใหม่ได้อีกไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งใช้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน จึงมีจำนวนกรรมการและองค์ประกอบเหมือนกัน กล่าวคือ มีกรรมการสภาสถาบันจำนวน 23 คน กรรมการโดยตำแหน่งประกอบด้วย อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลในพื้นที่บริการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และกรรมการจากกลุ่มผู้แทน 4 คน เลือกจากรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการหน่วยงานสนับสนุน และ 4 คน เลือกจากอาจารย์ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และแต่งตั้งใหม่ได้อีก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน โดยพระราชบัญญัติกำหนดว่ากรรมการสภาสถาบันมีจำนวน 29 คน ประกอบด้วย อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 14 คน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน ส่วนผู้แทนกลุ่ม 6 คน เลือกจากรองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการหน่วยงานสนับสนุน และอีก 6 คน เลือกจากอาจารย์ โดยกรรมการสภาสถาบันมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี และแต่งตั้งใหม่ได้อีก

จากข้อมูลภาพรวมและข้อมูลแต่ละกลุ่มสถาบัน สามารถสรุปได้ดังนี้

- จำนวนกรรมการสภาสถาบันของแต่ละสถาบันในกลุ่มของมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก
- จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิมีสัดส่วนมากที่สุดราวร้อยละ 50 ของจำนวนกรรมการสภาสถาบันทั้งหมด
- จำนวนรองลงมาคือกลุ่มผู้แทนซึ่งมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จากผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน และศิษย์เก่า
- สถาบันส่วนใหญ่เกินร้อยละ 80 มีประธานสภาคณาจารย์เป็นกรรมการสภาสถาบันด้วย
- มีสถาบันไม่กี่แห่งมีศิษย์เก่าเป็นกรรมการสภาสถาบัน เกือบทั้งหมดเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบันสรุปได้ดังนี้

ข้อดี : ในภาพรวมกรรมการสภาสถาบันมาจากหลายกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรสายวิชาการมีความรู้ในหลากหลายสาขา กรรมการจากกลุ่มต่างๆมีส่วนร่วมที่เหมาะสม

ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่าข้อดีคือ มีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่คิดเป็นสัดส่วนครึ่งหนึ่งหรือมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด ทำให้สามารถคานเสถียรของกรรมการที่มาจากผู้บริหารและบุคลากรภายในได้ ทำให้มีการเมืองในสถาบันเข้าไปน้อย

ในส่วนของกรรมการที่เป็นผู้แทนและบุคลากรภายในสถาบัน เห็นว่าข้อดีคือ มาจากทุกส่วนทำให้สามารถให้ความคิดเห็นได้สอดคล้องกับความเป็นจริง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : สถาบันที่ให้ข้อมูลได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบของสภาสถาบันควรรวมผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุนและศิษย์เก่า และควรกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสภาที่สถาบันต้องการ ส่วนข้อสังเกตได้แก่ ผู้แทนสายวิชาการมุ่งเน้นเฉพาะสาขาที่ตนเองมีความชำนาญ ขาดความหลากหลาย และมีเรื่องการเมืองในมหาวิทยาลัย

สำหรับความคิดเห็นเรื่ององค์ประกอบของสภาสถาบันจากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ สรุปได้ดังนี้

ข้อดี : ในภาพรวมระบุนว่าการมีตัวแทนจาก 3 ฝ่าย คือ กรรมการโดยตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนบุคลากรภายใน เป็นสิ่งที่ดี ในส่วนของกลุ่มตัวแทนบุคลากรภายในก็ครอบคลุมครบถ้วนทั้งผู้บริหารบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาสถาบันมีจำนวนกรรมการที่เหมาะสม

ในส่วนที่เกี่ยวกับกรรมการโดยตำแหน่ง ระบุนข้อดีว่ามีอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์เป็นกรรมการสภาสถาบัน ซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารและบุคลากร บางสถาบันระบุนว่าข้อดีคือ มีตัวแทนกรรมการบริหารงานบุคคล

กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีข้อดีคือ มาจากหลายอาชีพ มีความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ ครอบคลุมการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมีจำนวนที่เหมาะสม

กรรมการที่มาจากสายวิชาการ มีข้อดีคือ มีจำนวนที่เหมาะสม มาจากหลากหลายสาขา ได้มาจากการเลือกตั้ง และการที่บุคลากรภายในได้เป็นกรรมการสภาสถาบัน ทำให้ได้รับรู้ข่าวสารในระดับมหาวิทยาลัย และนำมาประชาสัมพันธ์ให้แก่ บุคลากรทราบในฐานะตัวแทน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : ในภาพรวมมีข้อสังเกตคือ มีการวางแผน เอากลุ่มเดียวกับผู้บริหารเลือกกันไปมาต่างตอบแทน ขาดตัวแทนสายสนับสนุน ในการเลือกตัวแทนบุคลากรภายในขาดข้อมูลในการตัดสินใจ และมีการได้เปรียบเสียเปรียบจากจำนวนบุคลากรในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีข้อเสนอแนะให้เพิ่มกระบวนการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการสรรหา ให้มีส่วนร่วมและการตรวจสอบมากขึ้น

กรรมการโดยตำแหน่ง มีความเห็นว่าบางตำแหน่งอธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้ง ควรใช้การเลือกตั้งทั้งหมด ควรเพิ่มตัวแทนสายสนับสนุน

กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ ประชาคมไม่มีส่วนร่วม ควรกำหนดตำแหน่งบ้าง เช่น จากสมาคมวิชาชีพเพื่อลดการเล่นพรรคเล่นพวก คนเดิมๆก็เข้ามาเพราะผู้บริหารเป็นผู้เลือก บางสถาบันระบุว่าผู้ทรงคุณวุฒิยังขาดในบางสาขาและไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงของสถาบัน

กรรมการที่มาจากสายวิชาการบางสถาบันมีการระบุจำนวนตัวแทนอาจารย์น้อยไป บางสถาบันเห็นว่ามากเกินไปจนความจำเป็น และไม่ค่อยมีบทบาทในสภาสถาบัน รวมทั้งซ้ำซ้อนกับประธานสภาอาจารย์ มีการเสนอว่าจำนวนควรมีประมาณ 3 คน

5.3 การประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี

ในประเด็นการประเมินการดำเนินงาน คณะผู้วิจัยได้ศึกษาพระราชบัญญัติ พบข้อสรุปแยกตามกลุ่มสถาบัน ดังนี้

ระดับ การประเมิน	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยี ราชมงคล
สถาบัน	ส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนด	ส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนด	มีการกำหนด	มีการกำหนด
สภาสถาบัน	ทุกกลุ่มไม่ได้กำหนด			
อธิการบดี	ส่วนใหญ่ มีการกำหนด	ส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนด	มีการกำหนด	ไม่ได้กำหนด
ส่วนงาน/หัวหน้าส่วนงาน (รวมคณะ/คณบดี)	ส่วนใหญ่ มีการกำหนด	ส่วนใหญ่ ไม่ได้กำหนด	ไม่ได้กำหนด	ไม่ได้กำหนด

5.3.1 การประเมินการปฏิบัติงานของสถานบัน

วิธีการประเมินและประเด็นการประเมิน แยกตามกลุ่มสถาบัน มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับ

วิธีการประเมินที่ระบุในข้อบังคับของสถาบันมีแตกต่างกัน มีวิธีการใช้การประเมินตนเอง และวิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล ซึ่งสถานบันเป็นผู้แต่งตั้ง ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกประมาณ 5 คน ทำหน้าที่วิเคราะห์ กลั่นกรอง ตรวจสอบ และยืนยันผลการประเมินเพื่อเสนอต่อสถานบัน

ประเด็นการประเมิน สำหรับสถานบันเป็นการประเมินการทำหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโดยมีรายละเอียด คือ กระบวนการทำงานของสถานบัน การประชุม ผลการดำเนินงาน และการกำกับตรวจสอบ

มหาวิทยาลัยของรัฐ

วิธีการประเมินสถานบันของมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการประเมินตนเองและเป็นการประเมินตามที่กำหนดในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้น ประเด็นที่ประเมินจึงเป็นไปตามประเด็น 5 ประเด็น ที่กำหนดในเกณฑ์การให้คะแนนของตัวบ่งชี้ที่ 12 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสถานบัน ของระบบการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ประเด็นทั้ง 5 มีดังนี้

- “ 1. สถานบันทำพันธกิจครบถ้วน ตามภาระหน้าที่ที่กำหนดในพระราชบัญญัติของสถานศึกษา
2. สถานบันกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทาง กำกับนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ
3. สถานบันทำตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. สถานบันกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา
5. สถานบันดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลครบทั้ง 10 ประเด็น ”

(สมศ. (2553:40))

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ได้ระบุให้มีการประเมินสถานบัน แต่มีการกำหนดในหมวด 4 ให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย และของอธิการบดี

การประเมินสถานบันที่มีการดำเนินการ มีประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ การประชุมของสถานบัน และความสัมพันธ์ระหว่างสถานบันกับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

กลุ่มของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ไม่ได้ระบุการประเมินผู้บริหารในพระราชบัญญัติ อย่างไรก็ตามสำหรับสถาบันที่มีการประเมินโดยใช้วิธีการประเมินตนเอง เพื่อตอบสนองข้อชี้ของ สมศ. เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐ และกำหนดประเด็นการประเมินเพิ่มคือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับผู้บริหาร การประชุมของสถาบัน และความรับผิดชอบของสถาบัน

5.3.2 การประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดี

มหาวิทยาลัยในกำกับ

สถาบันเป็นผู้ประเมินอธิการบดี โดยประเมินจากผลการดำเนินงานตามพันธกิจ และนโยบาย ตามประเด็นที่ตกลงกับสถาบันและคณะกรรมการสรรหา ประเมินภาวะผู้นำ และสมรรถนะ (Competencies)

มหาวิทยาลัยของรัฐ

สถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน ประกอบด้วย กรรมการสภาที่เป็น ผู้ทรงคุณวุฒิ และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ให้อธิการบดีจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเสนอคณะกรรมการ ประเมิน ประเด็นการประเมิน คือ ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดสมรรถนะ ที่จะทำการประเมิน มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การประเมินอธิการบดีและทีมบริหาร อยู่ในรูปของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สถาบัน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน ซึ่งคณะกรรมการจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน มีการ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย การติดตามและประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษา การวิจัย ประเด็นตามกรอบการประเมินคุณภาพ การศึกษาของ สมศ. และคุณลักษณะในการบริหารของอธิการบดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ในพระราชบัญญัติของกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มิได้กำหนดเรื่องของการประเมินอธิการบดีและทีมบริหาร ส่วนในการประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันในข้อ บังชี้ที่ 13 ของ การประเมินคุณภาพการศึกษารอบสามของ สมศ. (2553:41) ระบุว่าให้ “ มุ่งเน้นการประเมิน คุณภาพของการบริหารงานตามนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปี ความสามารถในการบริหาร และการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ”

5.3.3 การประเมินการปฏิบัติงานของคณบดี

จากพระราชบัญญัติมีการระบุถึงการประเมินคณบดี เฉพาะกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับเท่านั้น โดยให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และอธิการบดีร่วมขึ้นชั้นผลการประเมินของคณะกรรมการ ประเด็นการประเมินเป็นไปตามกรอบของข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปี โดยวัดตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด

5.3.4 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

(1) กรอบการประเมินหรือประเด็นการประเมินสถานบันและอธิการบดี

ในแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี คณะผู้วิจัยได้สอบถามกรอบหรือประเด็นที่ใช้ในการประเมิน โดยพิจารณาจากกรอบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยแบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ดังนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนา และนโยบายของสถาบัน
- ปัจจัยเกื้อหนุน เช่น ความมุ่งมั่น ความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมของสถาบัน
- การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่
- การปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- การกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้บริหาร
- ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล เช่น ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ การเงิน และชื่อเสียงของสถาบัน
- การดำเนินการโดยหลักธรรมาภิบาล

จากประเด็นการประเมินข้างต้น ให้สถาบันระบุประเด็นที่ใช้ในการประเมินสถานบันและอธิการบดี คำตอบที่ได้สามารถสรุปได้ดังนี้

จากแบบสอบถามที่ได้คืนมาจากสถาบัน 28 แห่ง มีการระบุประเด็นประเมินของสถานบันเพียง 21 แห่ง โดยมหาวิทยาลัยในกำกับตอบมาเพียง 5 แห่ง จากทั้งหมด 11 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏตอบมา 10 แห่ง จาก 11 แห่ง ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ 4 แห่ง และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2 แห่งตอบมาครบ

ในส่วนของประเด็นประเมินอธิการบดี มีมหาวิทยาลัยในกำกับแห่งเดียวที่ไม่ตอบ นอกนั้นตอบครบทุกแห่ง

มหาวิทยาลัยในกำกับทุกแห่งที่ตอบ ระบุประเด็นการประเมินสถานบัน 3 ประเด็น คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้บริหาร และ การดำเนินการโดยหลักธรรมาภิบาล ในทำนองเดียวกัน มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งที่ตอบก็กำหนดประเด็นการประเมิน 3 ประเด็นดังกล่าวข้างต้น รวมทั้ง ปัจจัยเกื้อหนุน และผลลัพธ์ของการกำกับดูแล ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนั้น ครึ่งหนึ่งของสถาบันที่ตอบระบุว่า ทุกประเด็นอยู่ในกรอบการประเมินเหมือนกันหมด

ในการประเมินอธิการบดีนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับ 9 ใน 10 แห่ง ประเมินเกี่ยวกับการกำหนด ยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนา และนโยบายของสถาบัน ปัจจัยเกื้อหนุน การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ และการ ปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ส่วนประเด็นอื่นๆที่เหลือก็มีการประเมินใน 7-8 แห่ง ในส่วนของ มหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 4 แห่งประเมินอธิการบดีทุกประเด็น มหาวิทยาลัยราชภัฏ 10 ใน 11 แห่งประเมิน อธิการบดีในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ฯ และประเด็นการกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้บริหาร ส่วน อีก 5 ประเด็นที่เหลือประเมินใน 9 แห่ง สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่ตอบมาเพียง 2 แห่ง มี 1 แห่ง ระบุทุกประเด็น ส่วนอีก 1 แห่ง ไม่ได้ระบุการกำหนดยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับ

(2) รอบระยะเวลาการประเมินสภาสถาบัน และ อธิการบดี

จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี ไม่ได้มีคำถามว่ามีการประเมินหรือไม่ แต่สอบถาม ประเด็นต่างๆในการประเมิน ในประเด็นรอบระยะเวลาการประเมินสภาสถาบัน มีตอบมา 12 แห่ง จาก 28 แห่ง ใน 12 แห่ง ที่ตอบ ระบุว่ามีการประเมินเป็นประจำทุกปี จำนวน 11 แห่ง ส่วนอีก 1 แห่ง ประเมินเมื่อครบวาระ การดำรงตำแหน่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ) ที่ตอบอื่นๆ มี 16 แห่ง ซึ่งไม่ได้ระบุรายละเอียด ในส่วนของการ ประเมินอธิการบดี มี 21 แห่ง ตอบมาว่าเป็นการประเมินประจำปี

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์กับสถาบันที่ไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมา จำนวน 29 แห่ง ตอบว่ามีการประเมินสภาสถาบัน 24 แห่ง (ประมาณร้อยละ 83) เป็นการประเมินประจำปี 19 แห่ง ที่ เหลือ 5 แห่งตอบว่าประเมินเมื่อครบวาระ 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล) ประเมินเมื่อครบครึ่งวาระ 1 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ) และยังไม่มีการกำหนดช่วงเวลาชัดเจน 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล)

ในส่วนของการประเมินอธิการบดี ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ พบว่า 27 แห่งตอบว่า มีการประเมินอธิการบดี (ประมาณร้อยละ 93) และในการประเมินอธิการบดีเป็นการประเมินทุกปี 21 แห่ง ที่ เหลืออีก 6 แห่งตอบว่าประเมินเมื่อครบวาระ 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มงคล) ประเมินทุก 2 ปี 1 แห่ง (มหาวิทยาลัยของรัฐ) ประเมิน 2 ปีแรกและครบวาระ 3 ปี 1 แห่ง (มหาวิทยาลัย ในกำกับ) และประเมินครึ่งวาระและครบวาระ 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช มงคล)

(3) วิธีการประเมินสภาสถาบันและอธิการบดี

จากแบบสอบถามที่ตอบมา 28 แห่ง ระบุวิธีการประเมินสภาสถาบันมาเพียง 15 แห่ง ไม่ระบุ 13 แห่ง ใน 15 แห่งระบุว่าใช้วิธีการประเมินตนเอง 10 แห่ง ประเมินโดยคณะกรรมการประเมิน 5 แห่ง สัดส่วน ที่มีการประเมินตนเองมากกว่าประเมินโดยคณะกรรมการ เหมือนกัน 3 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐที่ ตอบ 2 วิธีมีจำนวนเท่ากัน

สำหรับข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการประเมินอธิการบดี ที่ได้จากแบบสอบถามพบว่า มี 25 แห่งที่ระบุวิธีการประเมิน ส่วนที่ไม่ระบุวิธีประเมิน 3 แห่ง ใน 25 แห่งที่ตอบมา ระบุว่าใช้วิธีประเมินโดยคณะกรรมการ 23 แห่ง อีก 2 แห่ง ใช้การประเมินตนเอง ซึ่งทั้ง 2 แห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ในส่วนของการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์จากสถาบันที่ตอบว่ามีการประเมินสภาสถาบัน 24 แห่ง เป็นการประเมินตนเอง 16 แห่ง ประเมินโดยคณะกรรมการ 3 แห่ง (มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 1 แห่ง) ไม่แน่ใจและไม่ตอบคำถามนี้ 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยราชภัฏ) และมี 3 แห่งให้คำตอบว่ามีทั้งประเมินตนเองและมีคณะกรรมการประเมิน (มหาวิทยาลัยในกำกับ 2 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง) ในส่วนของคณะกรรมการประเมินสภาสถาบัน สถาบันต่างๆตอบว่า เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

ข้อมูลการประเมินอธิการบดี จากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ในจำนวน 27 แห่งที่มีการประเมิน มีการประเมินโดยคณะกรรมการ 19 แห่ง ประเมินตนเอง 1 แห่ง (มหาวิทยาลัยของรัฐ) ประเมินโดยคำรับรองและสรุปผลการดำเนินงาน 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล) ไม่ตอบ 1 แห่ง และมีทั้งประเมินตนเองและประเมินโดยคณะกรรมการ 4 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่ง)

คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ที่ระบุว่าเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมี 9 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ 1 แห่ง มหาวิทยาลัยของรัฐ 3 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 1 แห่ง) ที่เหลือเป็นกรรมการสภาสถาบันและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกร่วมกับผู้แทนบุคลากร

โดยสรุปจากข้อมูล 2 แหล่ง พบว่าในการประเมินสภาสถาบันส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 67) ใช้วิธีการประเมินตนเอง ส่วนการประเมินอธิการบดีส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 81) ใช้วิธีการประเมินโดยคณะกรรมการ

ในเรื่องการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา มีข้อมูลของคะแนนประเมินล่าสุดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่ได้กำหนดตัวบ่งชี้ในการประเมินสถาบันอุดมศึกษาของการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม (พ.ศ. 2554-2558) ตัวบ่งชี้ที่ 12 คือ คะแนนประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบันและตัวบ่งชี้ที่ 13 ประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถาบันซึ่งหมายถึง อธิการบดี และอาจารย์รวมทีมของอธิการบดี คือรองอธิการบดี ได้ผลสรุปดังแสดงในตารางที่ 5.1 ซึ่งหากใช้เกณฑ์การตีความตามระบบประเมิน ที่ว่า คะแนน “ตั้งแต่ 4.51 ขึ้นไปคือดีมาก และคะแนน 3.51-4.50 คือระดับดี” เห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินของสถาบันทุกกลุ่มอยู่ในระดับดี ยกเว้นการประเมินผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับอยู่ระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55) เมื่อพิจารณาพิสัย (range) ของค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินสภาสถาบันระหว่างกลุ่มสถาบัน พบว่ามีค่าเท่ากับ ค่าสูงสุด – ค่าต่ำสุด = $4.48 - 4.32 = 0.16$ ซึ่งนับว่ามีค่าไม่สูงนัก เพราะมีค่าเป็น $(0.16 \times 100)/5 = 3.2\%$ ของคะแนนเต็ม 5 เท่านั้น ใน

ทำนองเดียวกัน พิสัย (range) ของค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินผู้บริหารสถาบัน เท่ากับ $4.55 - 4.30 = 0.25$ ซึ่งคิดเป็น $(0.25 \times 100)/5 = 5\%$ ของคะแนนเต็ม 5 ถึงแม้ว่าจะมีค่ามากกว่าการประเมินสภาสถาบัน แต่ก็ยังนับว่ามีค่าไม่สูงนัก

ตารางที่ 5.1 คะแนนเฉลี่ยผลประเมินสภาสถาบันและผู้บริหารของการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.
จำแนกตามกลุ่มสถาบัน

คะแนนประเมิน	กลุ่มของสถาบัน			
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล
คะแนนประเมินสภาสถาบัน	4.48	4.41	4.42	4.32
คะแนนประเมินผู้บริหารสถาบัน	4.55	4.38	4.30	4.45

เมื่อพิจารณาคะแนนประเมินสภาสถาบันและผู้บริหารในรายละเอียดเป็นรายสถาบันตามระดับที่น่าสนใจ คือ คะแนนเต็ม 5.00 คะแนนระหว่าง 3.51-3.99 และคะแนนที่ต่ำกว่า 3.51 (ระดับพอใช้) เนื่องจากสถาบันส่วนใหญ่คะแนนจะอยู่ระหว่าง 4.00 – 5.00 พบว่า สภาสถาบันที่มีคะแนนประเมินเท่ากับ 5.00 ซึ่งเท่ากับคะแนนเต็ม มี 15 สถาบันจาก 80 สถาบัน (ที่มีคะแนน) คิดเป็นประมาณร้อยละ 19 และสถาบันที่มีคะแนนระหว่าง 3.51-3.99 มี 11 แห่ง คิดเป็นประมาณร้อยละ 14 ที่ได้ต่ำกว่า 3.51 เป็นระดับพอใช้ มีเพียง 1 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ในส่วนของคะแนนประเมินผู้บริหาร สถาบันที่มีคะแนน 5.00 มี 6 สถาบันคิดเป็นประมาณร้อยละ 8 สถาบันที่มีคะแนนระหว่าง 3.51-3.99 มี 9 แห่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 11 และมี 1 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ที่มีคะแนนต่ำกว่า 3.51

จากข้อมูลวิธีการประเมินสภาสถาบัน และผู้บริหารที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์แบ่งได้เป็น 2 วิธี คือ การประเมินตนเองและการประเมินโดยคณะกรรมการ คณะผู้วิจัยจึงลงวิเคราะห์คะแนนที่ได้จากการประเมิน 2 วิธีนี้ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ข้อมูลที่ใช้อาจไม่เที่ยงตรง เนื่องจากคะแนนประเมินที่รายงานต่อ สมศ. ในระบบการประเมินภายนอก รอบสาม ไม่มีข้อมูลว่าสถาบันต่างๆ ใช้วิธีใดจึงสรุปได้ว่า หากสถาบันใดใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีประเมินตนเองหรือใช้คณะกรรมการประเมินก็จะใช้วิธีนั้น ๆ อยู่ คณะผู้วิจัยจึงได้นำคำตอบจากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และแบบสอบถามว่าสถาบันใดใช้วิธีการประเมินตนเองหรือใช้คณะกรรมการประเมิน และนำคะแนนประเมินจากการประเมินคุณภาพภายนอกของสมศ. มาวิเคราะห์หาคะแนนเฉลี่ยของสถาบันที่ใช้วิธีการประเมินตนเองกับสถาบันที่ใช้คณะกรรมการประเมิน โดยคัดสถาบันที่ตอบว่ามีทั้ง 2 วิธีออก ผลที่ได้เป็นดังนี้

1) ประเมินสภาสถาบัน สถาบันที่ตอบว่าใช้วิธีประเมินตนเองมี 25 แห่ง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนสถาบันที่ตอบว่าใช้คณะกรรมการประเมินมี 9 แห่ง คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 จึงพบว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินจาก 2 วิธีเท่ากัน

2) ประเมินผู้บริหารสถาบัน สถาบันที่ตอบว่าใช้วิธีประเมินตนเองมี 3 แห่ง คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนสถาบันที่ตอบว่าใช้คณะกรรมการประเมินมี 41 แห่ง โดยมีคะแนนเพียง 39 แห่ง คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ซึ่งทั้งสองวิธีมีคะแนนเฉลี่ยต่างกันเพียง 0.01 เท่านั้น

(4) การประเมินคณบดี

ข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีได้ข้อสรุป คือ องค์ประกอบของกรรมการประเมินคณบดีของมหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด ได้แก่ อธิการบดี โดยบางสถาบันอาจเพิ่มรองอธิการบดีและอาจารย์หรือผู้แทนอาจารย์ในคณะ มีเพียงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลเท่านั้น ที่ทั้ง 2 แห่งไม่ได้ระบุว่าอธิการบดีเป็นผู้ประเมินคณบดี

มีข้อสังเกตจากประเด็นองค์ประกอบอื่น ๆ ว่า องค์ประกอบของกรรมการประเมินคณบดีของสถาบันต่างๆ ค่อนข้างเข้มงวดมากขึ้น โดยมหาวิทยาลัยในกำกับบางแห่งมีกรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก หรือกรรมการกลาง ร่วมเป็นกรรมการประเมิน และบางแห่งกรรมการสภาเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการประเมิน ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐ นอกจากจะมีผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ยังมีคณบดีคณะอื่น ๆ หรือผู้อำนวยการร่วมเป็นกรรมการประเมินด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกับที่กล่าวมาแล้ว โดยบางแห่งใช้กรรมการประเมินชุดเดียวกับกรรมการประเมินอธิการบดี ในส่วนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า องค์ประกอบของกรรมการประเมินมาจากกรรมการสภาวิชาการหรือผู้ที่อธิการบดีมอบหมายด้วย

ในส่วนของการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์จากข้อมูลของสถาบัน 29 แห่ง ตอบว่ามีการประเมินคณบดี 26 แห่ง ที่เหลือ 3 แห่ง ตอบว่าไม่มี 2 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ) และไม่ตอบ 1 แห่ง (มหาวิทยาลัยในกำกับที่ทดสอบข้อคำถาม-Pretest)

รอบวาระการประเมินจะเหมือนอธิการบดีคือ ส่วนใหญ่ทุกปี มีบางสถาบันประเมินเมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่งและมีการประเมินรอบครึ่งวาระและเมื่อครบวาระ

วิธีการประเมินมีสถาบัน 2 แห่งตอบว่าเป็นการใช้คำรับรองปฏิบัติราชการโดยพิจารณาจากผลงาน ที่เหลือตอบว่ามีคณะกรรมการประเมินโดยมี 5 แห่งตอบว่ามีการประเมินตนเองด้วย ในส่วนคณะกรรมการประเมินที่เป็นเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีเพียง 3 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 3 แห่ง ที่เหลือคณะกรรมการประกอบด้วยอธิการบดี กรรมการสภาสถาบัน และตัวแทนกลุ่มบุคลากรภายใน

(5) ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินสถาบัน อธิการบดี และคณบดี

การประเมินสถาบัน

จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี มีความเห็นดังนี้

ข้อดี: การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากหลากหลายที่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ได้อย่างเหมาะสม การใช้วิธีประเมินตนเอง ทำให้กรรมการสถาบันได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: มีข้อสังเกตว่าการประเมินตนเองกรรมการอาจเข้าข้างตนเอง และข้อเสนอแนะ คือ ควรจะให้มีการประเมินโดยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณบดี และต้องแจ้งให้ประชาคมรับรู้มากขึ้น ควรมีการประเมินทุกปี

ในส่วนของคุณเห็นจากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์มีความเห็นดังนี้

ข้อดี : มีกรอบและวิธีการประเมินที่เหมาะสม โปร่งใส ชัดเจน คณะกรรมการประเมินเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ เป็นไปตามกฎหมาย และมีการแต่งตั้งประธานและกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: มีข้อสังเกตว่าการประเมินยังไม่เป็นรูปธรรมหรือไม่มีการประเมิน และไม่เป็นที่รับทราบของบุคลากร บางแห่งก็เป็นการประเมินเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น การมาประชุม แต่ขาดการประเมินตามหลักธรรมาภิบาล และมีข้อเสนอแนะให้ภาคส่วนอื่น ๆ มีส่วนร่วม เช่น ผู้แทนบุคลากร หรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาประเมิน และให้มีการเปิดเผยผลการประเมินและมีข้อสังเกตว่าผู้ประเมินมีความสัมพันธ์กับผู้ถูกประเมินหรือแต่งตั้งโดยผู้บริหาร และมีข้อเสนอแนะว่าผู้ประเมินควรเป็นบุคคลภายนอกหรือผู้ผ่านการอบรมจาก สกอ. ในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินกรรมการสถาบัน

การประเมินอธิการบดี

จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินอธิการบดีสรุปได้ดังนี้

ข้อดี: มีการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหาร และมีองค์ประกอบจากหลากหลายสาขา ในส่วนของวิธีการประเมินหลายแห่งมีวิธีที่ดี เช่น มีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอธิการบดีตามเกณฑ์ EdPEx หรือประเมินโดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสถาบัน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: ขาดการประเมินตามวิสัยทัศน์ที่อธิการบดีได้แสดงก่อนเข้ารับตำแหน่ง และประเด็นการประเมินบางประเด็นยังมีความซ้ำซ้อนกับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ข้อเสนอแนะคือควรให้ประชาคมมีส่วนร่วม ควรประเมินเชิงวัตถุวิสัยและการสร้างทีมงาน มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นผู้ประเมิน และควรมีรายงานการประเมินด้วย

ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ สรุปข้อดีและข้อสังเกตของการประเมินอธิการบดีได้ดังนี้

ข้อดี: มีกรอบและความถี่ (รอบ) ของการประเมินที่เหมาะสม เป็นไปตาม พ.ร.บ. มีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ มีการสรุปผลการประเมิน และมีการรายงานการทำงานของอธิการบดีให้สภาสถาบันทราบ มีการแต่งตั้งประธานและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก มีกรรมการภายนอกและผู้แทนประชาคมร่วมด้วย มีการประเมินจากคณะกรรมการสภาสถาบัน และมีกฎหมายรองรับ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : การประเมินยังไม่เหมาะสม ไม่มีการแจ้งให้บุคลากรทราบ และไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ ที่มาและการทำงานของกรรมการประเมินที่ไม่กล้าประเมิน อธิการบดีอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา บางส่วนเลือก/แต่งตั้งจากสภาสถาบันที่เป็นกลุ่มเดิม ๆ และเป็นพรรคพวกกัน ข้อเสนอแนะคือ ควรเป็นผู้ไม่มีส่วนได้เสีย และควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับได้ประเมิน ควรกำหนดแนวทางการประเมินและรอบระยะเวลาให้ชัดเจน นอกจากนี้ มีข้อเสนอแนะให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) จัดการอบรมผู้ประเมินในทำนองเดียวกับการอบรมผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา โดยผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการประเมินอธิการบดี ต้องผ่านการอบรมดังกล่าว

การประเมินคณบดี

จากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี มีความเห็นเกี่ยวกับการประเมินคณบดีดังนี้

ข้อดี : การใช้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีระบบการประเมินที่ชัดเจน คณะกรรมการมีข้อมูลจากหลายแหล่งใช้ประกอบการพิจารณาประเมิน คณะกรรมการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหาร มีองค์ประกอบของผู้ประเมินครบทุกภาคส่วน และประเด็นของการประเมินเป็นไปตามคำรับรองปฏิบัติราชการแต่ละคณะตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดในตัวชี้วัดที่สำคัญของสถาบัน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : ควรแต่งตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานภายนอกประเมินคณบดี ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อาจารย์ในคณะและนักศึกษาเป็นกรรมการประเมิน ควรใช้กรรมการชุดเดียวประเมินต่อเนื่องเพื่อเห็นพัฒนาการ ประเด็นการประเมินบางประเด็นยังมีความซ้ำซ้อนกับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ควรให้คณบดีนำเสนอผลงานก่อนการประเมิน และควรนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาคณะ

ความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ เกี่ยวกับการประเมินคณบดีสรุปได้ดังนี้

ข้อดี : มีระบบ กรอบ และรอบการประเมินที่เหมาะสม มีการตรวจสอบผลงานและสัมพันธเชิงลึก มีการประเมินสม่ำเสมอ มีการสรุปผลการประเมิน และมีกฎหมายรองรับ มีกรรมการภายนอกและผู้แทนประชาคมร่วมด้วย และมีการแต่งตั้งประธานและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ : ไม่มีระบบหรือไม่ได้ประเมินอย่างจริงจัง แต่ละคณะมีกฎเกณฑ์ของตนเองไม่เป็นเอกภาพ และไม่มีการประเมินจากบุคลากรทุกระดับ มีความไม่ชอบมาพากลของกรรมการประเมิน เช่น มีการเลือกคนที่จะมาประเมินได้ และอะลุ่มอล่วยกันเสมอ มีข้อเสนอแนะให้มีการกำหนดการประเมินให้ชัดเจน จริงจัง และเปิดเผยผลการประเมิน ควรมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และควรเพิ่มการรับรู้และการประชาสัมพันธ์ กรรมการประเมินควรมีบุคลากรในคณะ มีบุคคลภายนอก และมีผู้ผ่านการอบรมการประเมินจาก สกอ. หรือใช้องค์กรอิสระภายนอกและประชาคมประเมิน

5.4 การดำเนินงานของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล

5.4.1 การเผยแพร่ข้อมูลของสถาบันทางเว็บไซต์

จากการสืบค้นข้อมูลทางเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาตามขอบเขตการวิจัยเกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลของสถาบัน ได้แก่ การสรุปผลการดำเนินงานของสถาบัน รายงานการประเมินตนเองของสถาบัน และรายงานการประชุมหรือมติการประชุมของสถาบัน และข้อมูลอื่นๆ เช่น ข่าวสภာ รายงานผลการดำเนินงานของสถาบัน วารสารสภา เท่าที่สามารถหาข้อมูลได้ มีรายละเอียดปรากฏในภาคผนวก 2 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับ จากข้อมูลที่มีการเผยแพร่ 10 แห่ง มี 1 แห่งมีข้อมูลสรุปผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินตนเอง และรายงานการประชุมหรือมติที่ประชุม 1 แห่ง มีสรุปผลการดำเนินงาน และรายงานการประชุมหรือมติที่ประชุม 1 แห่ง มีเฉพาะรายงานการประเมินตนเอง และ 5 แห่ง มีเฉพาะรายงานการประชุมหรือมติที่ประชุม

มหาวิทยาลัยของรัฐ จากข้อมูลของ 7 แห่งพบว่ามี 1 แห่งที่มีการเผยแพร่สรุปผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินตนเอง และรายงานการประชุมหรือมติการประชุม และ 5 แห่งมีเฉพาะรายงานการประชุมหรือมติการประชุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากข้อมูล 25 แห่ง มี 3 แห่งที่เปิดเผยครบทั้งสรุปผลการดำเนินงาน รายงานการประเมินตนเอง และรายงานการประชุมหรือมติการประชุม 5 แห่งมีผลการดำเนินงาน และรายงานการประเมินตนเอง 3 แห่งมีการเปิดเผย 2 เรื่อง และ 17 แห่ง เปิดเผยเฉพาะรายงานการประชุมหรือมติการประชุม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จากข้อมูล 6 แห่ง มี 2 แห่งเปิดเผยสรุปผลการดำเนินงาน และรายงานการประชุมหรือมติการประชุม 1 แห่ง เปิดเผยรายงานการประเมินตนเอง และอีก 3 แห่ง เปิดเผยรายงานการประชุมหรือมติการประชุม

5.4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถาม

หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ ในแบบสอบถามจึงมีคำถามเกี่ยวกับการเปิดเผยรายงานการประชุมและการประชุมชี้แจง และ/หรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการบริหารของสถาบัน เช่น การจัดงานสภาสถาบันพบประชาคม หรือผู้บริหารพบประชาคม ผลการสำรวจ เป็นดังนี้

1) การเปิดเผยรายงานการประชุมสภาสถาบันและผู้บริหาร

การเปิดเผยรายงานการประชุมสภาสถาบัน สถาบันที่ตอบว่ามีการเปิดเผย มีจำนวน 24 จาก 28 แห่ง คิดเป็นประมาณร้อยละ 86 ที่ไม่เปิดเผยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ 3 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1 แห่ง ขอบเขตของการเปิดเผยรายงานการประชุมประมาณครึ่งหนึ่ง ระบุว่าเปิดเผยต่อบุคลากรของสถาบัน และประมาณครึ่งหนึ่ง เช่นกัน ระบุว่า เปิดเผยต่อสาธารณะชนผ่านเว็บไซต์ ที่มีระบุว่าเปิดเผยต่อนักศึกษาของสถาบันมีมหาวิทยาลัยในกำกับ 1 แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 1 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง ซึ่งหากสถาบันใดเปิดเผยทางเว็บไซต์บุคลากรและนักศึกษาก็เข้าถึงได้เช่นกัน

สำหรับรายงานการประชุมผู้บริหาร ที่ตอบว่าเปิดเผยมีจำนวน 22 แห่งจากจำนวนทั้งหมด 28 แห่ง คิดเป็นประมาณร้อยละ 79 สถาบันที่ไม่ได้เปิดเผย มีมหาวิทยาลัยในกำกับ 5 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 1 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตอบว่าเปิดเผยรายงานการประชุมผู้บริหาร ทุกแห่งมีการเปิดเผยหลากหลายช่องทาง เกือบทุกแห่งเปิดเผยต่อบุคลากรของสถาบัน ประมาณครึ่งหนึ่งเปิดเผยต่อนักศึกษาและเปิดเผยต่อสาธารณะชนผ่านเว็บไซต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตอบมาแห่งเดียว และเป็น การเปิดเผยต่อบุคลากรของสถาบันเท่านั้น สถาบันอีก 2 กลุ่มคือ มหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐมีการเปิดเผยรายงานการประชุมของผู้บริหารต่อบุคลากรและเปิดเผยต่อสาธารณะชนผ่านเว็บไซต์

2) การประชุมชี้แจงและ/หรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบัน

ในส่วนของการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการบริหารของสภาสถาบันตอบว่ามีการประชุมชี้แจงเพียง 10 แห่ง จาก 28 แห่ง คิดเป็นประมาณร้อยละ 36 ใน 10 แห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ 3 แห่ง (จาก 4 แห่ง) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 แห่ง (จาก 11 แห่ง) ส่วนใหญ่เป็นการประชุมชี้แจงปีละครั้ง สำหรับการประชุมชี้แจงการบริหารของอธิการบดี มีตอบว่ามีการประชุมชี้แจง 21 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75 ในจำนวนนี้มีมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลครบทุกแห่ง มหาวิทยาลัยในกำกับมีประชุมชี้แจง 5 แห่ง (จาก 11 แห่ง) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ 10 แห่ง (จาก 11 แห่ง) ส่วนใหญ่เป็นการประชุมชี้แจงภาคการศึกษาละครั้ง

3) การดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ในคำถามนี้เป็นคำถามปลายเปิด ในแบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์ สรุปคำตอบได้ดังนี้

สภาสถาบัน

มีสถาบัน 5 แห่งที่ระบุว่าสภาสถาบันมีธรรมาภิบาลในการดำเนินการ และอีก 4 แห่งระบุว่าไม่มีธรรมาภิบาล โดยมีข้อสังเกตว่าบุคลากรทั่วไปยังไม่เห็นการปฏิบัติงานของสภาสถาบันชัดเจน เนื่องจากการประชุมสภาสถาบันเผยแพร่ให้บุคลากรได้ทราบเป็นเพียงการสรุปสั้น ๆ และเผยแพร่ช้า นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะว่าควรมีกลไกการทำงานที่ชัดเจนเชื่อถือได้ ให้โปร่งใสทุกจุด และให้ทุกคนมีส่วนร่วม

อธิการบดี

ที่ระบุว่าอธิการบดีมีการดำเนินงานตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง ยึดหลักธรรมาภิบาลในเรื่องความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม มี 6 แห่งและอีก 4 แห่งมีข้อสังเกตว่าอธิการบดีไม่มีธรรมาภิบาลในหลากหลายด้าน เช่น ตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง เล่นพรรคเล่นพวก และใช้เงินรายได้และเงินงบประมาณไปต่างประเทศเป็นประจำ

5.4.3 การเปิดเผยผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้

ในข้อมูลส่วนนี้ได้จากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์โดยสอบถามว่ามีการเปิดเผยผลการประเมินสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดีหรือไม่ หากเปิดเผยใช้ช่องทางใด และได้นำผลการประเมินไปใช้ให้เป็นประโยชน์หรือไม่ เช่น การพิจารณาการดำรงตำแหน่งต่อหรือพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น คำตอบที่ได้จากข้อมูลของสถาบัน 29 แห่ง สรุปได้ดังนี้

สภาสถาบัน

ผลการประเมินสภาสถาบันไม่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอกสภาสถาบัน 12 แห่ง มีการเปิดเผยสู่ประชาคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จินเว็บไซด์ หนังสือเวียน รายงานเป็นรูปเล่ม 12 แห่งและใน 12 แห่งนี้มี 1 แห่งที่จัดทำเป็นรูปเล่มแจกให้สถาบันอื่น ๆ ด้วย (มหาวิทยาลัยของรัฐ)

ในส่วนของการนำผลประเมินไปใช้มี 2 แห่งระบุว่าไม่ทราบ มี 2 แห่งระบุว่าใช้ในการพิจารณาการดำรงตำแหน่งต่อไป (มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยราชภัฏ) ที่เหลือตอบว่าไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์หรือเพียงสภาสถาบันพิจารณาปรับปรุงตามผลประเมินเท่านั้น

อธิการบดี

ผลการประเมินอธิการบดี จำนวนที่ตอบว่าเปิดเผยและไม่เปิดเผยเท่ากันคือ อย่างละ 13 แห่งรูปแบบการเปิดเผยคือเป็นรายงานการประเมิน รายงานการประชุมสภาสถาบันซึ่งเปิดเผยต่อประชาคม และการขึ้นเว็บไซต์

ในประเด็นการนำผลประเมินอธิการบดีไปใช้ให้เป็นประโยชน์ มี 2 แห่งที่ระบุชัดเจนว่าทำเป็นพิธีไม่ได้นำผลไปใช้แต่อย่างใด (มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ) มี 7 แห่งที่ตอบว่านำไปใช้ในเรื่องการดำรงตำแหน่งวาระ พิจารณาความดีความชอบ ที่เหลือเป็นการพิจารณาในสภาสถาบัน เพื่อให้อธิการบดีนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

คณบดี

สถาบัน 10 แห่งตอบว่าไม่มีการเปิดเผย ผลการประเมินคณบดี 2 แห่งเปิดเผยเฉพาะในคณะ ส่วนที่เหลือ 14 แห่งเปิดเผยเหมือนกรณีของอธิการบดีคือ มีเล่มรายงาน หนังสือเวียน และขึ้นเว็บไซต์

ในประเด็นการนำผลประเมินไปใช้ มีเพียง 5 แห่งเท่านั้นที่ตอบว่านำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ (มหาวิทยาลัยในกำกับ 1 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 2 แห่ง)

5.4.4 บทบาทของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

บทบาทของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่สอบถามในแบบสอบถามสำหรับอธิการบดีมี 2 ประเด็น คือ การเข้าร่วมประชุมของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิว่าเข้าร่วมบ่อยเพียงใด และเมื่อเข้าร่วมประชุมได้ให้ความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานมากน้อยเพียงใด ข้อมูลที่พิจารณา ได้แก่ สัดส่วนของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุม และที่ให้ความเห็นในระดับต่าง ๆ จากผลการสำรวจประมาณร้อยละ 79 ของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิเข้าประชุมทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในมหาวิทยาลัยของรัฐเข้าร่วมประชุมทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้งในสัดส่วนสูงกว่าสถาบันกลุ่มอื่น ๆ (ประมาณร้อยละ 83) ส่วนกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสัดส่วนดังกล่าวสูงพอ ๆ กัน (ประมาณร้อยละ 79) ที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดคือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (ประมาณร้อยละ 63)

บทบาทด้านการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานของสถาบัน พบว่าในภาพรวม สัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้งประมาณร้อยละ 72 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสัดส่วนที่ให้ความเห็นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้งสูงพอ ๆ กัน (ประมาณร้อยละ 76-77) ซึ่งแตกต่างจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งมีเพียงประมาณร้อยละ 27 ที่ให้ความเห็นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง

5.5 ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ในส่วนของการความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล 3 ท่าน และใช้วิธีสนทนากลุ่มโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนา 8 ท่าน เป็นความเห็นในเรื่องการได้มาของผู้บริหาร องค์ประกอบของสภาสถาบัน และการประเมินผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

5.5.1 ความคิดเห็นรายบุคคล

คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านร่วมกัน และสรุปแยกตามประเด็น ดังนี้

1. องค์ประกอบของสภาสถาบัน เหมาะสมและไม่ใช่ประเด็นปัญหา แต่อาจมีจำนวนมากไป ทำให้ไม่ได้แสดงความคิดเห็นในการประชุมอย่างทั่วถึง

2. นายกสภาสถาบัน ถือว่าสำคัญมาก ควรต้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่อ่อนแอที่จะโอนอ่อนตามผู้บริหารสถาบัน นายกสภาสถาบัน ควรมีจุดมุ่งหมายชัดเจนที่จะเข้ามาเพื่อพัฒนาสถาบัน

ปัญหาที่พบเกี่ยวกับนายกสภาสถาบันคือ

1) อธิการบดีมีส่วนสรรหานายกสภาสถาบัน จึงสรรหาบุคคลที่จะมาเลือกตนเองเป็น อธิการบดีในวาระต่อไป

2) นายกสภาสถาบันล่วงล้ำการทำงานของอธิการบดี

3) หากเกิดความขัดแย้งในสถาบัน นายกสภาสถาบันเลือกข้าง ทำให้เกิดปัญหาตามมาในการบริหารงาน

4) ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการเลือกกันไปมาระหว่างสถาบันในตำแหน่งนายกสภาสถาบันและอธิการบดี

3. ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสภาสถาบัน ปัญหาที่พบคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้มีความรู้ความสามารถแต่ไม่มีเวลาที่จะอุทิศให้สถาบันอย่างเต็มที่ สถาบันจึงควรสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีเวลาให้สถาบัน

การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภาสถาบันรวมทั้งนายกสภาสถาบัน ไม่ควรให้อธิการบดีเป็นกรรมการสรรหา ควรมีการกลั่นกรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) หรือให้เลือกจากรายชื่อที่สกอ. กำหนด หรือเสนอชื่อให้รัฐมนตรีเป็นผู้เลือกโดยอาจเสนอจำนวน 2 เท่าของจำนวนที่กำหนด

4. การประชุมสภาสถาบัน จากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีกรรมการขาดการประชุม มีการเข้าประชุมแต่ออกก่อนการประชุมเลิก มีกรรมการจำนวนมากไม่ออกความเห็น ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าให้ความเห็นแล้วไม่มีประโยชน์สถาบันไม่นำไปดำเนินการ

5. อธิการบดี การสรรหาอธิการบดีไม่ควรกำหนดกรอบให้แคบ ควรเปิดกว้างเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมที่สุด หากมีผู้สมัครหรือผู้ถูกเสนอชื่อเคยเป็นอธิการบดีมาก่อนควรพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ในช่วงที่เป็นอธิการบดีด้วย ปัญหาที่พบคือ บุคคลภายในที่เป็นกรรมการสภาสถาบัน เช่น รองอธิการบดี คณบดี ประธานสภาคณาจารย์ มีความพยายามที่จะดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสภาสถาบันและการประชุมสภาสถาบัน เพื่อตนเองจะได้มาเป็นอธิการบดีต่อไป การให้เป็น 2 วาระหรือเว้นช่วงและกลับมาเป็นอธิการบดีได้อีก ทำให้มีการวางแผนที่จะเข้ามาเป็นอธิการบดีจากตัวอย่างหลายสถาบัน จึงมีข้อเสนอแนะว่าให้เป็นวาระเดียวอาจกำหนด 4-5 ปี สภาสถาบันสามารถพิจารณาถอดถอนได้ตลอดเวลาหากมีปัญหาในการปฏิบัติงาน หรืออาจพิจารณาขยายช่วงเวลาได้หากปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

6. คณบดี คณบดีควรมีภาวะผู้นำ สถาบันควรให้อิสระกับคณะในการบริหารงาน เช่น มีคณะกรรมการ ทำหน้าที่เหมือนคณะกรรมการสภาสถาบันแต่เป็นในระดับคณะ มีการบริหารงานบุคคลของคณะเองโดยไม่ต้องใช้ระเบียบหรือข้อบังคับส่วนกลางของสถาบัน

7. การประเมินผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า “การประเมิน” ไม่ใช่วัฒนธรรมไทย การประเมินที่ทำ ๆ กันเป็นการประเมินที่ไม่จริง นายกสภาสถาบันและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ใหญ่มีความเกรงใจจึงไม่กล้าประเมินอย่างตรงไปตรงมา และไม่ได้นำผลการประเมินมาใช้ หากมีการนำผลการประเมินมาดำเนินการในเชิงลงโทษจะไม่ใช่วางออกที่จะแก้ปัญหาดังต่าง ๆ ได้ สิ่งที่สำคัญคือความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรตระหนักว่าเมื่อได้รับตำแหน่งถือว่าเป็นโอกาสจึงควรปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ดังนั้นกระบวนการสรรหาจึงควรให้แน่ใจว่าได้บุคคลที่ดีและเหมาะสมที่สุด และพิจารณาผลงานในช่วงเวลาหนึ่ง หากพบว่าปฏิบัติงานไม่ดีก็พิจารณาเปลี่ยนตัวบุคคล

หากมีการประเมินควรตั้งเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจนและแจ้งให้ผู้เข้ารับตำแหน่งทราบล่วงหน้า เกณฑ์การประเมินควรเป็นสิ่งที่วัดได้จากผลงาน (Objective) การประเมินสภาสถาบันควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการประชุมและควรขอความคิดเห็นของฝ่ายบริหารสถาบันประกอบด้วย อีกรูปแบบหนึ่งคือให้ผู้ถูกประเมินประเมินตนเองโดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม คณะกรรมการประเมินอาจเสนอเครื่องมือการประเมินหลากหลายรูปแบบและให้ผู้ถูกประเมินเลือกใช้ตามที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด

8. การให้ความหมายของ “ธรรมาภิบาล” ธรรมาภิบาลในความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคือ 2 ความหมายสั้นๆ แต่สามารถส่งผลถึงการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์อยู่บนพื้นฐานของความดีงามนั่นคือ “ถูกต้องและสำเร็จ”

9. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นเกี่ยวกับ สกอ. ดังนี้

1) ควรทบทวนบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสภาสถาบันที่เป็นอยู่ ซึ่งเป็นบทบาทและหน้าที่ที่ไม่สามารถทำได้ด้วยข้อจำกัดด้านเวลาและความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูล หน้าที่เหล่านี้ควรเป็นของผู้บริหารสถาบัน โดยอธิการบดีและหากมีสิ่งไม่ถูกต้องในการบริหารสถาบัน อธิการบดีควรรับผิดชอบไม่ใช่

คณะกรรมการสภาสถาบัน การให้บทบาทและหน้าที่ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ยอมรับเป็นกรรมการสภาสถาบัน

บทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภาสถาบันควรเป็นเรื่องเชิงนโยบายเท่านั้น โดยอธิการบดีและทีมบริหารกำหนดวาระ มีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล และหรือเหตุผลประกอบให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ให้การชี้แนะเพิ่มเติม เป็นการเพิ่มคุณค่า (Value-added) ให้กับนโยบายที่เสนอโดยผู้บริหาร

2) ในปัจจุบันมีหลายสถาบันที่ไม่สามารถแต่งตั้งอธิการบดีได้เนื่องจากการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง สกอ. ควรตรวจสอบเองให้ได้ข้อสรุป หากไม่มีข้อมูลของการฟ้องร้องที่ชัดเจนก็เสนอเรื่องเพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดีได้เลย ไม่ควรเก็บเรื่องไว้รอการพิจารณาจากศาลปกครอง การดำเนินงานของสกอ.ที่ผ่านมา ทำให้ผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกเป็นอธิการบดีฟ้องศาลปกครองเพื่อตั้งเรื่องไว้ และก็มีสถาบันอื่น ๆ ปฏิบัติตาม

3) การมีผู้บริหารจากสกอ. มาเป็นกรรมการสภาสถาบัน ไม่เหมาะสมและมีการทำทางไว้เพื่อมาเป็นผู้บริหารสถาบันต่อไป

5.5.2 ความคิดเห็นจากการสนทนากลุ่ม

จากการสนทนากลุ่มที่มีผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนา 8 ท่าน สรุปความเห็นเป็นประเด็นต่างๆได้ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของสภาสถาบัน

ประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา สรุปได้ดังนี้

1) องค์ประกอบของสภาสถาบันไม่ใช่ประเด็นสำคัญมาก หากแต่ขึ้นอยู่กับบุคคล
2) แนวความคิดในการมีส่วนร่วมโดยให้องค์ประกอบของสภาสถาบัน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นบุคคลภายนอกสถาบัน กรรมการโดยตำแหน่ง ตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งเป็นบุคลากรภายในสถาบัน ในทางปฏิบัติหลายสถาบันเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรภายในสถาบัน

3) กรรมการ โดยตำแหน่ง หลายกรณีในเวลาที่ตำแหน่งนั้นๆว่างลง ไม่ได้มีการเชิญเข้าร่วมประชุม หากที่ประชุมมีมติใดๆออกมา อาจทำให้เกิดปัญหาในทางกฎหมาย เนื่องจากการที่กรรมการไม่ครบองค์ประชุม

4) องค์ประกอบที่มีบุคลากรภายในสถาบันจำนวนมาก หลายสถาบันเกิดปัญหาว่ากรรมการที่เป็นบุคลากรภายในแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมมากกว่าผู้ทรงคุณวุฒิ แต่มีบางสถาบันที่ถือว่าการปฏิบัติที่ดีของกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในที่รู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดีในการที่จะให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

จากประเด็นต่างๆข้างต้นผู้ร่วมสนทนามีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภา
สถาบัน ดังนี้

- 1) จำนวนกรรมการสภาสถาบันไม่ควรมีมาก
- 2) สภาสถาบันควรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทั้งหมด (Lay Board) แต่หากมีบุคลากรภายในสถาบันร่วมอยู่ในองค์ประกอบด้วยก็ควรมีเฉพาะอธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และนายกสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร ฝ่ายอาจารย์ และฝ่ายนักศึกษา

2. การสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหามีดังนี้

- 1) วัฒนธรรมไทยในเรื่อง ความเกรงใจ ระบบอุปถัมภ์ เล่นพรรคเล่นพวก ทำให้สรรหาได้บุคคลที่ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม เข้ามาเป็นกรรมการ โดยมีวัตถุประสงค์รักษาสถานะผลประโยชน์ของตนและของพวกเขา
- 2) การสรรหาตัวแทนโดยใช้คะแนนเสียงทำให้เกิดบุญคุณที่ต้องตอบแทน
- 3) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นเบี้ยประชุมและการให้ผลประโยชน์ต่างๆแก่กรรมการสภาสถาบัน ทำให้เกิดปัญหาที่กรรมการต้องการเข้ามาเป็นกรรมการอีก จึงไม่ได้เป็นการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมของฝ่ายบริหาร
- 4) สกอ. คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิไปเป็นกรรมการสภาสถาบันถือว่าเป็นสิ่งที่ดี เนื่องจากจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารอุดมศึกษาและรู้กฎเกณฑ์/ระเบียบต่างๆที่สถาบันต้องถือปฏิบัติ แต่มีเฉพาะสถาบันในกำกับและสถาบันเอกชนเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีจำนวนน้อย กล่าวคือสถาบันในกำกับมีเพียง 1 คน

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหาสภาสถาบันทั้งนายกสภาและผู้ทรงคุณวุฒิ มีดังนี้

- 1) กำหนดคุณสมบัติให้เข้มและชัดเจน โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมและทิศทางการพัฒนาของสถาบัน สภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมไทย ประเพณีและจุดเน้นของสถาบัน สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) นอกจากคุณสมบัติ ควรพิจารณาว่าผู้ทรงคุณวุฒิต้องมี “ศรัทธา” กับสถาบันนั้นๆ และมี “เวลา” ให้สถาบัน
- 3) การจ่ายค่าตอบแทนให้กรรมการสภาสถาบันควรเป็นอัตราเดียวกันทุกสถาบันและจ่ายจากหน่วยงานส่วนกลางเพื่อให้กรรมการสภาสถาบันเป็นผู้ที่ทำงานให้สถาบัน และนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาของประเทศเหมือนกับเป็น “คนของแผ่นดิน” ไม่ใช่ “คนของสถาบัน”

3. การปฏิบัติงานของสถาบัน

ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานของสถาบัน ได้แก่

- 1) สถาบันมีอำนาจแต่ไม่มีความรับผิดชอบ
 - 2) ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษา ขอให้ได้คะแนนผ่านโดยไม่สนใจว่าข้อมูลจะจริงหรือไม่
 - 3) การปฏิบัติงานตามแนวทางของธรรมาภิบาล เพียงแต่ทำไปตามเกณฑ์ โดยไม่ได้พิจารณาถึงจุดมุ่งหมายว่าการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลมีวัตถุประสงค์เพื่ออะไร
 - 4) การประชุมสถาบันใช้เวลาส่วนใหญ่กับการอนุมัติและให้ความเห็นชอบในงานประจำ (งานRoutine) ไม่ได้ให้ความเห็นในเชิงนโยบาย การปรับปรุงงานและทิศทางการพัฒนาสถาบัน
- ข้อเสนอแนะ ได้แก่

- 1) สถาบันควรพิจารณาในเรื่องนโยบาย ระบบและกลไกที่จะทำให้การดำเนินงานของสถาบันเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ทางการบริหาร สถาบันควรแต่งตั้งกรรมการหรือกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะตรวจสอบการบริหารงานในเรื่องต่างๆ ให้แน่ใจว่าเรื่องที่เสนอสถาบันมีข้อมูลและการดำเนินงานที่ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้สถาบันอาจมีการสุ่มตรวจในบางงานที่มีความสำคัญ เช่น ผู้ที่สำเร็จการศึกษา
- 2) การดำเนินงานของสถาบันที่สถาบันต้องกำกับควรมาจากความต้องการของรัฐ โดยสถาบันทำข้อตกลงกับรัฐว่าจะผลิตบัณฑิตในสาขาใด ให้มีคุณภาพอย่างไร รัฐสนับสนุนโดยให้งบประมาณ สถาบันก็ต้องกำกับให้สถาบันปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่สถาบันได้ทำความข้อตกลงไว้กับรัฐ

4. การสรรหาอธิการบดีและคณบดี

ผู้ร่วมสนทนามีความเห็นว่าการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดีและคณบดีให้ชัดเจน ที่สำคัญต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Academic leadership)

เนื่องจากสถาบันมีส่วนสำคัญในการสรรหาอธิการบดีและคณบดี หากสถาบันประกอบด้วยกรรมการที่มีความเป็นกลาง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีเหตุผล มีคุณธรรมจริยธรรม มีธรรมาภิบาล การสรรหาอธิการบดีและคณบดีก็จะได้คนเก่งและคนดีที่เหมาะสมที่จะมาพัฒนาสถาบันและคณะวิชา

5. การประเมินผู้บริหาร

ในประเด็นการประเมินผู้บริหารอื่นได้แก่ สถาบัน อธิการบดี และคณบดี ผู้ร่วมสนทนาไม่ให้ความสนใจมากนักในการอภิปรายให้เห็น เนื่องจากเห็นว่าหากได้ผู้บริหารที่เหมาะสมมาแล้ว การประเมินก็ไม่ใช่อะไรที่สำคัญ

ในการประเมินสภาพสถาบันมีความเห็นว่าส่วนใหญ่ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภาสถาบันเป็นผู้อาวุโส เป็นเสมือนน้ำเต็มแก้ว ไม่ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ก็เป็นปัญหาในการประเมินว่าจะให้ใครมาทำหน้าที่ประเมิน

ในการประเมินควรประเมินจากผลงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Outcome) ไม่ควรประเมินกระบวนการ ประเด็นในการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา รศ. ดร.บวร ปภัสราทร ได้เสนอประเด็นการประเมินตามแนวทางของ Baldrige

5.6 กรณีศึกษา

5.6.1 สถาบันที่มีปัญหาในการบริหาร

คณะผู้วิจัยได้เลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์ของสถาบันที่ถูก ม.44 ให้อธิการบดีและสภาสถาบันพ้นจากตำแหน่งและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งแทน และสถาบันที่ได้คะแนนธรรมาภิบาลต่ำโดยประเมินจากองค์กรภายนอก ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่มีธรรมาภิบาลในการสรรหาผู้บริหารและการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ดังนี้

- 1) การมีวาระดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภาสถาบันและอธิการบดีไม่เหมือนกัน มีการทับซ้อนวาระกัน ทำให้เกิดการสรรหาที่เอื้อซึ่งกันและกัน คือ อธิการบดีเลือกนายกสภาสถาบันและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นพวกพ้อง นายกสภาสถาบันและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิก็เลือกอธิการบดีในวาระต่อไป
- 2) คณะกรรมการสภาสถาบันที่เป็นบุคคลภายในถูกกำหนดโดยอธิการบดี
- 3) สภาสถาบันได้ประโยชน์จากสถาบันผ่านความเห็นชอบของอธิการบดี โดยแทรกแซงระบบบริหารงานบุคคล เพื่อโอนย้ายตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อนำพวกพ้องและญาติมาสมัครเข้าทำงานในสถาบันซึ่งถือว่าอธิการบดีมีบุญคุณ ก็ต้องมีการตอบแทนโดยเลือกให้เป็นอธิการบดีในวาระต่อไป
- 4) ในการเลือกตัวแทนหน่วยงานภายในเข้ามาเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดี เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ มีคนจำนวนน้อย ทำให้สามารถจัดการเลือกคนที่เข้ามาเลือกตนเองเป็นอธิการบดี
- 5) การมีตัวแทนนักศึกษาในกรรมการสรรหาอธิการบดี ทำให้อธิการบดีสามารถใช้นักศึกษาเป็นเครื่องมือมวลชนในการสนับสนุนตน เช่น พาสโมสรนักศึกษาไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น
- 6) การสรรหาอธิการบดีให้มีการเสนอชื่อและสมัคร แต่มีการกำกับชื่อที่ส่งให้สภาสถาบันเป็นผู้คัดเลือก สภาสถาบันมีการเล่นพวก ทำให้ได้อธิการบดีที่ไม่เหมาะสม
- 7) คณะกรรมการสภาสถาบัน เลือกอธิการบดีโดยไม่คำนึงถึงประวัติการทำงานของอธิการบดีที่ยังมีความด่างพล้อยอยู่

8) เมื่อสถาบันมีปัญหาถูกตรวจสอบหรือฟ้องร้อง ทำให้กรรมการสภาไม่เข้าประชุม ทำให้องค์ประชุมไม่ครบ ประชุมไม่ได้หรือทำให้การพิจารณาหรือลงมติในเรื่องที่ไม่ถูกต้อง (ผิดระเบียบ) ทำได้โดยง่าย

9) บทบาทของสภาคณาจารย์ ถูกมองว่าเป็นกรรมการสภาสถาบันฝ่ายค้าน และในกระบวนการยุติธรรม กรณีสภาคณาจารย์ฟ้องร้อง มักจะถูกยกฟ้อง เพราะไม่ใช่ผู้เสียหายโดยตรง จึงทำให้ถูกลดบทบาทในการเป็นกรรมการสภาสถาบัน

10) กรรมการสภาสถาบันไม่ให้ความสนใจต่อการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน วาระที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา มักเป็นวาระท้ายๆ และไม่มีการอภิปรายให้ข้อเสนอแนะแต่อย่างใด

11) การประเมินผู้บริหารมีการดำเนินงานเพื่อให้ได้ทำ แต่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์แต่อย่างใด

5.6.2 สถาบันที่มีการปฏิบัติที่ดี

คณะผู้วิจัยได้ศึกษาสถาบันที่ถือว่ามี การปฏิบัติที่ดี ที่เสนอแนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารของสถาบันในกลุ่มเดียวกัน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ รายละเอียดของข้อมูลที่ได้ มีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คณะผู้วิจัยได้เรียบเรียงคำให้สัมภาษณ์ของอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตามประเด็นต่างๆ รายละเอียดเป็นดังนี้

1) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย

- นายกสภา
- กรรมการโดยตำแหน่ง (อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรม และ ประธานสภาหอการค้า)
- เลือกจากสภาวิชาการ 2 คน
- เลือกจากคณาจารย์ประจำ 5 คน
- ผู้ทรงคุณวุฒิ 9-12 คน โดยต้องเป็นผู้ที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 คน

วาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี สามารถแต่งตั้งใหม่ได้อีก

จากองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในสัดส่วนที่มากกว่าบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบที่ดีที่ให้นักภายนอกเข้ามาชมมหาวิทยาลัย (outside in) มีสภาอุตสาหกรรมและสภาหอการค้าที่ให้ทิศทางของอุตสาหกรรม เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถผลิตงานวิจัย และผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ของความต้องการของอุตสาหกรรม ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงเป็นประโยชน์ในงานสหกิจศึกษา ทำให้อัตราการได้งานสูงมากประมาณร้อยละ 90 กว่าภายในเวลา 2 เดือน

ในส่วนของคุณลากรภายในมีสัดส่วนน้อยแต่เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลสะท้อนด้านวิชาการ (สภาวิชาการ) และความเป็นอยู่ของคุณลากร (คณาจารย์ประจำ) ผู้แทนคณาจารย์ประจำไม่ได้ทำบทบาทเหมือนสภาอาจารย์โดยทั่วไปที่มักจะแสดงบทบาทคัดค้านฝ่ายบริหาร

2) กระบวนการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- อธิการบดี
- กรรมการสภาซึ่งเลือกจากกรรมการที่เป็นสภาวิชาการ 1 คน
- กรรมการสภาซึ่งเลือกจากกรรมการที่เป็นคณาจารย์ประจำ 1 คน
- กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน

ให้มีการเสนอชื่อโดยกรรมการสภา สภาวิชาการ สำนักวิชา และหน่วยงาน คณะกรรมการสรรหาล้วนกรองผู้ที่เหมาะสมเสนอสภามหาวิทยาลัย

3) กระบวนการสรรหากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วย

- อธิการบดี
- กรรมการสภาซึ่งเลือกจากกรรมการที่เป็นสภาวิชาการ 1 คน
- กรรมการสภาซึ่งเลือกจากกรรมการที่เป็นคณาจารย์ประจำ 2 คน
- กรรมการสภาโดยตำแหน่ง 1 คน

คณะกรรมการกำหนดความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ 14 สาขา ครอบคลุมทุกสาขาวิชา แม้ว่าไม่ได้เปิดสอนในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ให้มีการเสนอชื่อโดยกรรมการสภา สภาวิชาการ สำนักวิชา และหน่วยงาน จำนวนไม่เกิน 15 คน กรรมการสรรหาเลือกไม่เกิน 12 คน

4) กระบวนการสรรหาอธิการบดี

สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วย

- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน ทำหน้าที่ประธาน
- กรรมการสภาซึ่งเลือกจากกรรมการที่เป็นสภาวิชาการ 1 คน
- กรรมการสภาซึ่งเลือกจากกรรมการที่เป็นคณาจารย์ประจำ 1 คน
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน

การเสนอชื่อเปิดทั่วไป ให้สมัครได้ เสนอชื่อได้ ทั้งบุคคลภายในและภายนอก การเสนอชื่อเป็นการเสนอโดยหน่วยงาน โดยกรรมการประจำหน่วยงาน ประชุมตกลงกัน เพื่อให้ได้ชื่อที่จะเสนอเป็นอธิการบดี หน่วยงานภายนอกก็สามารถเสนอชื่อได้ การสมัครสามารถสมัครได้ด้วยตนเอง แต่การเสนอชื่อต้องเสนอโดยหน่วยงาน

เมื่อได้รายชื่อแล้ว ให้ผู้ถูกเสนอชื่อและผู้สมัครเสนอวิสัยทัศน์ กรรมการสรรหาพิจารณาคัดเลือก 1 หรือ 2 ชื่อเสนอให้สภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ แสดงวิสัยทัศน์อีกครั้ง แล้วตัดสินใจ หากไม่รับชื่อที่เสนอมา ก็ต้องทำการสรรหาใหม่

5) การประเมินสภามหาวิทยาลัย

การประเมินสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ผ่านมาไม่ได้มีระบบชัดเจน ปัจจุบันได้ร่างกรอบการประเมินสภามหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามที่กฎหมายกำหนด เป็นการรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาตามประเด็นบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย โดยรวบรวมจากรายงานการประชุม และให้กรรมการสภาให้ความคิดเห็นในแต่ละประเด็น ส่วนนี้ไม่มีคะแนน

ส่วนที่ 2 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เป็นการประเมินตนเองของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีข้อคำถาม 6 ข้อ เป็นความเห็น 5 ระดับ คะแนนส่วนนี้ให้น้ำหนัก 70%

ส่วนที่ 3 การได้รับข้อมูลสนับสนุนจากฝ่ายเลขานุการของสภามหาวิทยาลัย และฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย มีข้อคำถาม 2 ข้อ เรื่อง การส่งวาระการประชุม และการประสานงาน และอำนวยความสะดวก เป็นความเห็น 5 ระดับ ประเมินโดยนายกสภามหาวิทยาลัย และประธานคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ คะแนนส่วนนี้ให้น้ำหนัก 30%

นอกจากแบบประเมินสภามหาวิทยาลัยข้างต้นแล้ว มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแบบสอบถามการเทียบระดับการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัย (Benchmarking of University Governance) โดยใช้เครื่องมือ “University Governance Screening Card” ซึ่งผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ในการประชุม ครั้งที่ 5/2559 วันที่ 24 กันยายน 2559 แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมีการสอบถามใน 5 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 : พันธกิจและเป้าหมาย (Mission and Goals)

มิติที่ 2 : ทิศทางการบริหาร (Management Orientation)

มิติที่ 3 : ความเป็นอิสระ (Autonomy)

มิติที่ 4 : ความรับผิดชอบ (Accountability)

มิติที่ 5 : การมีส่วนร่วม (Participation)

ข้อคำถามในมิติและประเด็นย่อยในมิติต่าง ๆ ให้กรรมการสภาตอบว่า “ไม่” และ “ใช่” เท่านั้น

6) การประเมินอธิการบดี

การประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีดำเนินการโดยคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของอธิการบดี คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน และมีบุคคลภายนอก 4-5 คน กรอบในการประเมินแบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 (น้ำหนัก 30%) ผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยตามผลการประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตามกรอบการประเมินตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (SUT Scorecard) ใน 5 มิติ คือ

มิติการจัดการศึกษา

มิติการวิจัย

มิติการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี และการบริการวิชาการ

มิติการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มิติการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 2 (น้ำหนัก 30%) ผลการดำเนินงานของอธิการบดี ตามที่อธิการบดีเสนอ และได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยเมื่อเข้ารับตำแหน่ง

ส่วนที่ 3 (น้ำหนัก 10%) ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามมติของสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 4 (น้ำหนัก 30%) ภาวะผู้นำและพฤติกรรมในการดำเนินงานของอธิการบดี

7) การประเมินคณบดี

อธิการบดีเป็นผู้ประเมินคณบดี (ไม่มีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์)

8) ความคิดเห็นของอธิการบดี

วิธีการได้มาของนายกสภาสถาบันและอธิการบดี เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นการสร้าง good governance แต่แรก และเห็นว่านายกสภาสถาบันควรเป็นผู้เลือกกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมเดียวกัน การเลือกอธิการบดีไม่ควรมาจากการเลือกตั้งหรือการมีประชามติ เนื่องจากอาจมีปัญหาการเมืองในสถาบัน

นอกจากนี้ อธิการบดีได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา ว่าส่วนสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาต้องมีส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. การประกันคุณภาพการศึกษา ต้องทำอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพื่อส่งการบ้าน ควรพิจารณาเลือกผู้ประเมินที่จะมาช่วยให้ข้อเสนอแนะที่ดีในการปรับปรุงพัฒนาสถาบัน

2. การบริหารบุคคล ทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ การประเมินควรเน้นผลงานมากกว่าการประเมินโดยใช้ความเห็น

3. Graduate profile ควรมีทักษะทั้งด้านอาชีพและทักษะของความเป็นพลเมืองของประเทศ ของอาเซียน และของโลก

4. University profile ที่จะทำให้คุณค่าของสถาบันดีขึ้น เป็นเหตุผลที่ผู้เรียนจะเลือกเข้ามาเรียนที่สถาบัน

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ อธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มา 3 วาระ รวม 12 ปี และเพิ่งพ้นตำแหน่งเมื่อ 31 กรกฎาคม 2560 ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับอธิการบดี โดยมีความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการบริหารที่ดีของมหาวิทยาลัยทำให้เกิดความต่อเนื่อง

จากรายละเอียดข้างต้น คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสรุปสิ่งที่เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สถาบันอื่นอาจพิจารณานำไปดำเนินการ มีดังนี้

1) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เลือกจากบุคคลภายนอก อันได้แก่กรรมการโดยตำแหน่งคือ ประธานสภาอุตสาหกรรมและประธานสภาหอการค้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในสาขาวิชาต่าง ๆ ครอบคลุมทุกสาขาวิชา และในจำนวนนี้มีผู้ที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวนหนึ่ง เหตุผลที่สนับสนุนองค์ประกอบเช่นนี้คือ ประธานสภาอุตสาหกรรมและประธานสภาหอการค้าสามารถให้ความเห็นในทิศทางการพัฒนาอาชีพต่าง ๆ ในอนาคตแก่มหาวิทยาลัย ส่งเสริมเครือข่ายในการส่งนักศึกษาเข้าฝึกงานในวิชาสหกิจศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่างๆ เพื่อให้ทราบทิศทางการพัฒนาในสาขาวิชาและบางรายเป็นผู้บริหารขององค์กรที่มีชื่อเสียงระดับประเทศ ช่วยในการฝึกงานของนักศึกษาในวิชาสหกิจศึกษาด้วย การที่มีผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทำให้ทราบสภาพการณ์และการพัฒนาในท้องถิ่นและภูมิภาค นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้พิจารณาผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถช่วยในเรื่องที่มหาวิทยาลัยไม่สันทัด เช่นการบริหารงานบุคคล กฎหมาย เป็นต้น

2) องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีสัดส่วนของบุคคลภายนอกต่อบุคคลภายในเป็น 2:1 ซึ่งถือว่าดีในแง่ที่บุคคลภายนอกจะให้ความเห็นที่กว้างขวางโดยเป็นความเห็นจากภายนอกมองมาภายใน (Outside in)

3) การประเมินผู้บริหาร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดังกล่าวเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คนที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ

4) การพัฒนาแบบสอบถามการเทียบระดับการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัย (Benchmarking of University Governance) โดยใช้เครื่องมือ “University Governance Screening Card” เพื่อศึกษาการรับรู้ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นการประเมินว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด หากกรรมการรายใด

ตอบข้อคำถามไม่ได้ในข้อใดก็จะทำให้ทราบว่าตนเองยังต้องหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ดีขึ้น ถือว่าเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่น่าสนใจ

5) การประเมินอธิการบดีที่มีกรอบในการประเมิน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ของงาน (ผลงานของมหาวิทยาลัย ผลงานของอธิการบดีตามที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และผลงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย) และคุณลักษณะส่วนบุคคลในประเด็นภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คณะผู้วิจัยได้สัมภาษณ์รองอธิการบดี ฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ สรุปคำให้สัมภาษณ์ตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีกรรมการ 21 คน ประกอบด้วย

- นายกสภา
- กรรมการโดยตำแหน่ง 3 คน (อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการของมหาวิทยาลัย)
- รองอธิการบดี 1 คน โดยเลือกกันเอง
- คณบดี 1 คน โดยเลือกกันเอง
- วิทยาลัยในกำกับ 1 คน โดยเลือกกันเอง
- ตัวแทนอาจารย์ 2 คน
- ผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน

วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี

2) กระบวนการสรรหาผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยมีกรอบกระบวนการสรรหานายกสภา กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ และอธิการบดี โดยให้ตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ ของบุคลากรภายในเป็นผู้สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิ สรรหานายกสภามหาวิทยาลัยในกระบวนการนี้มีอธิการบดีรวมอยู่ด้วย

ในการสรรหาอธิการบดี มหาวิทยาลัยมีหลักการในการสรรหาจากบุคคลภายในมหาวิทยาลัยก่อน เนื่องจากเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี หากไม่มีผู้มีความสมบัติที่เหมาะสมจะพิจารณาจากบุคคลภายนอก คณะกรรมการสรรหาประกอบด้วยผู้แทนจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนจากสภาวิชาการ ผู้แทนจากสภาคณาจารย์ และผู้แทนคณาจารย์

ในส่วนของคุณบตี คณะกรรมการสรรหาประกอบด้วยผู้แทนจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้แทนจากสภาวิชาการ และผู้แทนคณะ

วิธีการได้มาจะเหมือนกันทั้งการสรรหาอธิการบดีและคุณบตีคือ เปิดรับสมัครจากบุคคลทั้งภายในและภายนอก และให้มีการเสนอชื่อโดยบุคคลหรือหน่วยงาน คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่กลั่นกรองคุณสมบัติตามเกณฑ์ ผู้ที่ผ่านการกลั่นกรองแล้วต้องแสดงวิสัยทัศน์ ซึ่งเปิดกว้างให้ประชาคมเข้าฟังและซักถามได้ คณะกรรมการคัดเลือก 2 รายชื่อ เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาตัดสิน ทั้งนี้สภามหาวิทยาลัยจะให้เสนอวิสัยทัศน์อีกหรือไม่ก็ได้

3) การประเมินผู้บริหาร

- สภามหาวิทยาลัย ประเมินตนเองโดยมีแบบประเมินกำหนดไว้ชัดเจน
- อธิการบดี มีการประเมินโดยสภามหาวิทยาลัยและประชาคม และพิจารณาคะแนนตามกลุ่มของผู้ประเมิน
- รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการหน่วยงานสนับสนุน จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

เกณฑ์ในการประเมินตนเองของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ของปี 2560 มี 6 ตอน รวม 50 ข้อคำถาม คือ

ตอนที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วนตามบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย (17ข้อ)

ตอนที่ 2 การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (6 ข้อ)

ตอนที่ 3 การปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (10 ข้อ)

ตอนที่ 4 การผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (4 ข้อ)

ตอนที่ 5 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (3 ข้อ)

ตอนที่ 6 ความพึงพอใจในกระบวนการจัดการประชุมของมหาวิทยาลัย (10 ข้อ)

แต่ละข้อคำถามให้ระบุระดับการประเมิน 5 ระดับ (มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด/ไม่มี) และมีช่องให้ใส่ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท้ายแบบประเมินเป็นคำถามปลายเปิดให้ข้อเสนอแนะใน 4 เรื่องคือ

1. ประเด็นสำคัญที่สภามหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจในการพัฒนามหาวิทยาลัย
2. ผลงานที่เด่นและความสำเร็จของมหาวิทยาลัย
3. การปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

ในส่วนของการบริหาร คณะผู้บริหาร และหัวหน้าสำนักงาน มีการประเมินภาวะความเป็นผู้นำในการบริหาร ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย แบบประเมินเป็นแบบสอบถามส่งถึงบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนและนักศึกษา มีข้อคำถาม 10 ข้อ เนื้อหาเกี่ยวกับการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และบริหารไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การสื่อสาร ถ่ายทอด คำกับ ดูแล การปฏิบัติตามพันธกิจ การรับรู้และการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การอุทิศตน การรักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน การมีคุณธรรม จริยธรรม และบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความคิดริเริ่ม มีการกระจายอำนาจ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4) การประเมินบุคลากร

มหาวิทยาลัยใช้การประเมินที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการประเมิน โดยใช้น้ำหนักคะแนนประเมินของผลงาน 90% และเป็นความเห็นของผู้บังคับบัญชา 10% ในส่วนของความเห็นก็มีเกณฑ์กำกับว่าการให้คะแนนเป็นอย่างไร ได้ประเมินตามระบบนี้มาปีนี้เป็นปีที่ 5

มหาวิทยาลัยมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานทุก 3 เดือน รายงานให้ผู้ได้รับการประเมินทราบเพื่อจะได้ปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานได้ทัน และมีการรายงานในที่ประชุมผู้บริหารด้วย ซึ่งรายงานการประชุมก็เปิดเผยสำหรับประชาคมของมหาวิทยาลัย

5) ประเด็นเพิ่มเติม

การประเมินทุกระดับดำเนินการทุกปี เมื่อเสร็จสิ้นการประเมินประจำปีจะจัดทำรายงานเป็นเล่มแจกจ่ายในมหาวิทยาลัยทุกระดับ และมีการลงข่าวประชาสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัยด้วย

ในส่วนของบุคลากรมีการวิเคราะห์ลักษณะงานของทุกตำแหน่ง จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์เวลามาตรฐานที่ใช้ของแต่ละขั้นตอน ทำให้ทราบว่างานแต่ละงานใช้เวลาเท่าใด เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานใดจะบันทึกข้อมูลเข้าระบบทำให้สามารถวัดเวลาที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคนได้ และเมื่อครบการทำงาน 1 ปี ก็จะทราบว่าใครใช้เวลาในการทำงานทั้งหมดเท่าใด ข้อมูลนี้เป็นประโยชน์มากในการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างและใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ

ในส่วน of ผลงานของอาจารย์มีการจัดเก็บข้อมูลในภารกิจต่าง ๆ ของอาจารย์ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลเหล่านี้ลงฐานข้อมูลกลางที่ทำให้ผู้บริหารสามารถเรียกดูผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ได้

จากการสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยสรุปประเด็นสำคัญที่ถือว่าเป็นการปฏิบัติที่ดีได้ดังนี้

1) แม้อ้องค์ประกอบของสภาพสถาบันที่มีทั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและกรรมการจากภายในมหาวิทยาลัยเป็นองค์ประกอบที่อาจทำให้เกิดปัญหาการเมืองในมหาวิทยาลัย และที่ผ่านมาเคยมีปัญหาความขัดแย้ง แต่ปัจจุบันผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า “ถือว่าโชคดี” ที่ไม่มีปัญหาดังกล่าวแล้ว ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร

ประธานสภาอาจารย์และข้าราชการ และตัวแทนคณาจารย์มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันที่จะช่วยกันพัฒนามหาวิทยาลัย ในข้อนี้แสดงว่าการปฏิบัติที่ดีขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

2) ผู้ที่ได้รับการกลั่นกรองจากรายชื่อที่เสนอเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดีและคณบดี ต้องแสดงวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการสรรหา และประชาคมของมหาวิทยาลัย สามารถเข้าร่วมรับฟังได้

3) มีการกำหนดคุณสมบัติที่ชัดเจนของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีและคณบดี ทำให้สามารถลด/จัดการได้มาของผู้บริหารโดยระบบอุปถัมภ์ได้ระดับหนึ่ง

4) การประเมินผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกตำแหน่งงาน มีแบบประเมินที่ชัดเจนโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ของงานในสัดส่วนที่สูงมาก ผู้บริหารใช้ผลสัมฤทธิ์ของงาน 80% และสมรรถนะผู้บริหาร 20% ส่วนบุคลากรใช้ผลสัมฤทธิ์ของงาน 90% และความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา 10% แม้เป็นความคิดเห็นก็มีเกณฑ์ในการประเมินชัดเจน

5) มหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์งานของทุกตำแหน่ง มีการจัดทำเป็น Workflow ให้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและกำหนดเวลามาตรฐานของทุกขั้นตอน ทำให้สามารถทราบว่าบุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานรวมแล้วเป็นเวลาเท่าใดในปีหนึ่งๆ ใช้เป็นข้อมูลที่สำคัญประกอบการกำหนดอัตราค่าจ้าง และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีฐานข้อมูลที่จัดเก็บผลงานที่บันทึกเข้าฐานข้อมูลจากแหล่งที่เกิดข้อมูลเข้ามาประเมินผลในส่วนกลาง สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบผลประเมินทุก 3 เดือน เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการจัดทำรายงานผลการประเมินสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารทุกระดับเป็นรูปเล่ม และเปิดเผยแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

คณะผู้วิจัยได้ข้อมูลเป็นเอกสารจากมหาวิทยาลัย ในส่วนของการประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดีเท่านั้น ซึ่งกรอบการประเมินอธิการบดีนั้น มหาวิทยาลัยได้ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยด้วย

อธิการบดีจัดทำรายงานประเมินตนเอง เสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดี รายงานการประเมินตนเองเป็นการรายงานการปฏิบัติงานของอธิการบดี และทีมบริหาร โดยใช้แนวคิดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย ที่ได้นำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหา และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ให้อธิบายว่าดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หนึ่งๆ เป็นไปตามกรอบหลักของการประเมิน 11 ประเด็น ในประเด็นใดบ้างอย่างไร กรอบหลักของการประเมิน 11 ประเด็น ได้แก่

- ประเด็นที่ 1 การมีบทบาทในเรื่องการชี้นำสังคม ด้วยการมีบทบาทการเป็นมหาวิทยาลัยฐานความรู้
- ประเด็นที่ 2 การสร้างความเป็นเอกภาพ (Unity) และศักดิ์ศรี (Integrity) โดยการพัฒนาองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ภายใต้ระบบ PSU System ยึดหลักความเชื่อมโยง และเป็นเครือข่ายของทั้ง 5 วิทยาเขต
- ประเด็นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างพลังสะสม (Momentum for change) ในการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร
- ประเด็นที่ 4 การนำข้อเสนอแนะหรือนโยบาย จากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประเด็นที่ 5 การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะสั้น (ระยะเทอมบริหาร) และระยะยาว (แผน 5 ถึง 10 ปี)
- ประเด็นที่ 6 การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดเห็นที่เสนอต่อกรรมการสรรหาอธิการบดี
- ประเด็นที่ 7 วิธีการหรือกลไก ในการติดตามความคืบหน้าของงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ประเด็นที่ 8 การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการทำงานของคณะผู้บริหาร วิทยาลัย ศูนย์ สถาบัน และสำนัก และการมีส่วนร่วมสนับสนุนให้หน่วยวิชาการได้เข้มแข็ง และดำเนินการให้ได้มาซึ่งผู้บริหารทุกระดับอย่างมีคุณภาพ
- ประเด็นที่ 9 การบริหารจัดการด้วยความประหยัด การมีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับแผนงาน
- ประเด็นที่ 10 การสื่อสาร การใช้สื่อต่างๆสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย สร้างความเข้าใจกับคนในประชาคมได้อย่างทั่วถึง
- ประเด็นที่ 11 การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และคุณภาพงานวิจัย ที่ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และเทียบได้กับมาตรฐานนานาชาติ

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ใช้ในการประเมินนอกจากรายงานการประเมินตนเอง มีดังนี้

1. การรายงานผลตามตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์
2. ผลการดำเนินงานการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
4. รายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ EdPEx

จากเอกสารที่ได้มา ระบุเป็นการประเมินรอบ 18 เดือน เมื่อมีการรายงานผลการประเมินในสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยแจ้งให้อธิการบดีรับทราบ เพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป และอธิการบดีนำผลประเมินแจ้งประชาคม และหารือในทีมผู้บริหาร

จากข้อมูลเอกสารที่ได้ข้างต้น สิ่งที่ดีถือเป็นการปฏิบัติที่ดี คือ การประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดี มีกรอบการประเมินชัดเจน บูรณาการกรอบการประเมินกับความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงานของอธิการบดี ตามแผนยุทธศาสตร์ที่เสนอต่อคณะกรรมการสรรหา และมีการประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ประเมินด้านการเงิน และการประกันคุณภาพการศึกษาตามกรอบ EdPEx ซึ่งใช้เป็นเกณฑ์ที่ขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากการศึกษาข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับการประเมินสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และคณบดี ที่ได้จากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

การประเมินสภามหาวิทยาลัย เป็นการประเมินรายปี กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเมินตนเอง ในแบบประเมินที่ให้ตอบความเห็นเป็น 4 ระดับ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย) เป็นข้อคำถามทั้งหมด 25 ข้อ แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกแบ่งเป็น 7 ด้าน ส่วนที่สองเป็นเรื่องการประชุม ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประเมินปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผลในการกำกับดูแลที่ดี

1. ด้านความมุ่งมั่นในการกำกับดูแล (2 ข้อ)
2. ด้านโครงสร้างและการกำกับดูแลและกระบวนการปฏิบัติงาน (3 ข้อ)
3. ด้านองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (2 ข้อ)
4. ด้านความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร (2 ข้อ)
5. ด้านการติดตาม ตรวจสอบ (3 ข้อ)
6. ด้านข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร (2 ข้อ)
7. ด้านการกำกับดูแลเพื่ออนาคต (5 ข้อ)

ส่วนที่ 2 ประเมินการประชุมและบรรยากาศในการประชุม (6 ข้อ)

ในแต่ละข้อคำถาม มีช่องให้ระบุ “ไม่ทราบ” และให้ผู้ตอบให้เหตุผลประกอบในแต่ละข้อ พร้อมระบุแหล่งข้อมูลหากมีข้อมูลประกอบ

2) การประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี

การประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดีกำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัย
เชียงใหม่ ว่าด้วยการประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี พ.ศ. 2557 ในข้อบังคับคณะกรรมการ
ประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี ประกอบด้วยกรรมการ 5 คน ที่สภามหาวิทยาลัยคัดเลือก คือ

- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คนเป็นประธาน
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คนเป็นกรรมการ
- ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาเป็นบุคคลภายนอก 1 คนเป็นกรรมการ
ประเด็นสำคัญในการประเมินได้แก่
- ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่อธิการบดีเสนอต่อสภา
มหาวิทยาลัย
- ผลสำเร็จตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเพิ่มเติม
- ผลสำเร็จตามแผนนโยบายที่อธิการบดีเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย
- คุณลักษณะส่วนตัวที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินได้แก่

- รายงานผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีจัดทำโดยอธิการบดี ในรอบเวลา
ประเมิน คือ รอบ 1 ปี 6 เดือน และ 3 ปี เป็นการรายงานความสำเร็จ แนวทาง และวิธีการแก้ไขปัญหา และ
อุปสรรค รายงานนี้ประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมได้ทราบ ทางเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการ
ประเมินตามแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารงานของอธิการบดี

- ยุทธศาสตร์การบริหารงานของอธิการบดีที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของ
สภามหาวิทยาลัย

- ความคิดเห็นของประชาคมแบ่งเป็น 5 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 : กรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
กรรมการสภาวิชาการ กรรมการบริหารงานบุคคล

กลุ่มที่ 2 : ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการกอง เลขานุการส่วนงาน
หัวหน้าฝ่ายในสำนัก

กลุ่มที่ 3 : รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักวิชา
หัวหน้าศูนย์และคณาจารย์

กลุ่มที่ 4 : นักศึกษา

กลุ่มที่ 5 : นักศึกษาเก่า

- ข้อมูลอื่นๆ เช่น การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน ผลการประกัน
คุณภาพการศึกษาภายใน แผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เป็นต้น

แบบสอบถามที่ใช้สอบถามความคิดเห็นของประชาคม 5 กลุ่ม เป็นการถามความ
คิดเห็น 4 ระดับ คือ

- 4 หมายถึง ผลงานของอธิการบดี มีความสำเร็จเป็นผลดีเกินกว่าที่คาดหวัง
ทั้งหมดหรือส่วนใหญ่
- 3 หมายถึง ผลงานของอธิการบดีมีความสำเร็จเป็นผลดีมากกว่าที่คาดหวัง
บางประการ
- 2 หมายถึง ผลงานของอธิการบดีมีความสำเร็จเป็นไปตามที่คาดหวัง
- 1 หมายถึง ผลงานของอธิการบดีมีความสำเร็จต่ำกว่าที่คาดหวัง

ข้อคำถามในแบบสอบถามสำหรับ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 เป็นข้อคำถาม
เดียวกัน มีทั้งหมด 25 ข้อ ใน 7 ประเด็น ดังนี้

1. การผลักดันการดำเนินงานของส่วนงาน ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย
และยุทธศาสตร์ (3 ข้อ)
2. ผลการบริหารงานด้านต่างๆ ในรอบเวลาที่ประเมิน (6 ข้อ)
3. การสนับสนุน การสร้างแรงบันดาลใจ ให้สอดคล้องกับการเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับ (4 ข้อ)
4. การให้คำปรึกษา แนะนำในการทำงานแก่ส่วนงานอย่างสม่ำเสมอ (1 ข้อ)
5. ความสามารถในการเสริมสร้างความสามัคคีปองดอง (1 ข้อ)
6. การแก้ปัญหา (4 ข้อ)
7. ความเลื่อมใสศรัทธาที่มีต่ออธิการบดี (6 ข้อ)

นอกจากข้อคำถามปลายปิด มีข้อคำถามปลายเปิด ในเรื่องปัญหามหาวิทยาลัย ที่
ผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้มีการแก้ไขเป็นอันดับแรก และข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะอื่นๆ

แบบสอบถามสำหรับนักศึกษามี 10 ข้อ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
นักศึกษา บริการ และสวัสดิการที่ให้กับนักศึกษา และการสื่อสารกับนักศึกษา ส่วนแบบสอบถามสำหรับ
นักศึกษาเก่า มี 8 ข้อ สอบถามเกี่ยวกับความภูมิใจที่มีต่อมหาวิทยาลัย บทบาทของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคม
ภาพลักษณ์ และบทบาทของอธิการบดี

ผลการประเมินเมื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยแล้วแจ้งให้อธิการบดีทราบ และ
ใช้ผลการประเมินประกอบการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนของอธิการบดีด้วย

3) การประเมินผลการบริหารงานของคณบดี

การประเมินผลการบริหารงานของคณบดี ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการประเมินการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. 2556 ส่วนงานในข้อบังคับนี้ หมายถึง ส่วนงานวิชาการ และ ส่วนงานอื่นที่จัดตั้งตามประกาศมหาวิทยาลัย จึงใช้ข้อบังคับนี้กับการประเมินผลการบริหารงานของคณบดีด้วย

คณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของคณบดีตามข้อบังคับ มี 5 คน

ประกอบด้วย

- ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน (สภามหาวิทยาลัยเลือก 1 คนเป็นประธาน)
- รองอธิการบดี ที่อธิการบดีมอบหมาย 1 คน
- ประธานสภาพนักงาน หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากพนักงานที่มีใช้คณาจารย์ประจำ และต้องไม่สังกัดส่วนงานที่มีการประเมิน 1 คน

ประเด็นในการประเมิน คือ คุณภาพของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งคณบดี มีรอบการประเมินเช่นเดียวกับอธิการบดี คือ ครบ 1 ปี 6 เดือน และ 3 ปี

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินเป็นเช่นเดียวกับการประเมินอธิการบดี คือ รายงานผลการปฏิบัติงานของคณบดี ยุทธศาสตร์การบริหาร ความเห็นจากประชาคม และข้อมูลอื่นๆ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานของคณบดี ประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการให้ความเห็นของประชาคม ตามแบบสอบถามเช่นเดียวกับของอธิการบดี

แบบสอบถามส่งประชาคมที่เกี่ยวข้องกับคณะ 5 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 : ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หัวหน้าส่วนงาน

คณะกรรมการอำนวยการประจำคณะ

กลุ่มที่ 2 : คณาจารย์ประจำคณะ

กลุ่มที่ 3 : ผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการภายในคณะ

กลุ่มที่ 4 : นักศึกษาของคณะ

กลุ่มที่ 5 : ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารของคณะ (บุคคลภายนอก)

ในแบบสอบถามของทั้ง 5 กลุ่ม ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น

5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง การดำเนินงานระดับดีมาก
- 4 หมายถึง การดำเนินงานระดับดี
- 3 หมายถึง การดำเนินงานระดับพอใช้
- 2 หมายถึง การดำเนินงานต้องปรับปรุง
- 1 หมายถึง การดำเนินงานต้องปรับปรุงเร่งด่วน
- 0 หมายถึง ไม่มีความคิดเห็น

แบบสอบถามของกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ต่างกันในการประเมินครบ 1 ปี 6 เดือน และครบ 3 ปี โดยในการประเมินครบ 1 ปี 6 เดือน แบบสอบถามของกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 เหมือนกัน มีข้อคำถาม 8 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงานและการนำองค์กร ส่วนคำถามปลายเปิดเป็นเรื่องของผลการบริหารงานของคณบดีที่น่าประทับใจและเป็นรูปธรรม ผลการบริหารงานของคณบดีที่ไม่ประทับใจ และควรปรับปรุง และคณบดีควรจะเน้นการพัฒนา/ดำเนินการในเรื่องใด

สำหรับการประเมินครบ 3 ปี ของกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 มีส่วนที่เหมือนและต่างกัน ดังนี้

กลุ่มที่ 2 มีคำถามในประเด็น คุณลักษณะและการนำองค์กร(8 ข้อ) ประเด็นด้านการบริหารงาน (17 ข้อ) และความสำเร็จของประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารงาน (จำนวนข้อตามยุทธศาสตร์) คำถามปลายเปิดถามถึงผลงานของคณบดี ที่เห็นเป็นรูปธรรม และประทับใจ และต้องการให้คณะพัฒนาไปในทางทิศทางใด

กลุ่มที่ 3 มีคำถามในประเด็นคุณลักษณะ และการนำองค์กร เหมือนกลุ่มที่ 2 ในส่วนประเด็นด้านการบริหารงาน มีความแตกต่างในข้อคำถาม (9 ข้อ) ไม่มีการประเมินตามประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารงาน ส่วนปลายเปิดเหมือนกลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 4 และกลุ่มที่ 5 ข้อคำถามในการประเมิน ครบ 1 ปี 6 เดือน และครบ 3 ปี เหมือนกัน ข้อคำถามทั้ง 3 กลุ่มสรุปได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 สอบถามด้านคุณลักษณะ และการนำองค์กร (8 ข้อ) ยุทธศาสตร์การบริหารงาน และคำถามปลายเปิดเหมือนกลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 4 มีข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษา (6 ข้อ) หลักสูตรและการเรียนการสอน (13 ข้อ)

กลุ่มที่ 5 มีข้อคำถามเกี่ยวกับผลงานของคณะ (9 ข้อ)

ผลการประเมินเมื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยแล้วให้แจ้งอธิการบดี และ
ประธานคณะกรรมการอำนวยการประจำคณะเพื่อทราบ

การปฏิบัติงานที่ดีของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในความเห็นของคณะผู้วิจัย สรุปได้
ดังนี้

1. การประเมินผลการบริหารงานของคณบดีเป็นไปด้วยความเข้มข้น
เช่นเดียวกับการประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี

2. การประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี และคณบดี มีกรอบการ
ประเมินที่ใช้ผลสำเร็จของงานจากหลายส่วน ได้แก่ ตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
ตามที่สภามหาวิทยาลัยมีมติ และกำหนดเพิ่มเติม ในส่วนคุณลักษณะส่วนตัวได้มีการประเมินจากประชาคม
หลากหลายกลุ่ม

3. มีการประชาสัมพันธ์รายงานการประเมินตนเองของอธิการบดีและคณบดี
ผ่านเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย ให้ประชาคมได้ทราบ ประกอบการแสดงความคิดเห็นตามแบบสอบถาม

4. สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้อธิการบดีและคณบดีเสนอยุทธศาสตร์การ
บริหารงาน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง และนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการ
บริหารงานด้วย

6. สรุปผลการศึกษา และประเด็นปัญหาที่พบจากการศึกษา

6.1 สรุปผลการศึกษา

6.1.1 องค์ประกอบของสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร

จากการศึกษาพระราชบัญญัติและข้อบังคับของสถาบัน สามารถสรุปประเด็นสำคัญ เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร ดังนี้

องค์ประกอบของสภาสถาบันและการได้มาของกรรมการสภาสถาบัน

1. จำนวนกรรมการสภาสถาบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวนกรรมการโดยเฉลี่ยของมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่แตกต่างกันมาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มีจำนวนมากที่สุดเท่ากับ 29 คน รองลงมาคือมหาวิทยาลัยในกำกับมีค่าเฉลี่ย 24 คน มหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 23 คน ซึ่งเท่ากับจำนวนกรรมการสภาสถาบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. องค์ประกอบสภาสถาบันมี 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง และบุคลากรภายในของสถาบัน (ตัวแทนผู้บริหารและตัวแทนคณาจารย์) สัดส่วนของแต่ละกลุ่มของสถาบันทุกกลุ่ม ไม่แตกต่างกันกล่าวคือ ผู้ทรงคุณวุฒิมีสัดส่วนสูงสุดคือ ประมาณร้อยละ 52 รองลงมาคือตัวแทนผู้บริหารและคณาจารย์ประมาณร้อยละ 36 และกรรมการโดยตำแหน่งประมาณร้อยละ 12

3. การได้มาของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทุกสถาบันใช้วิธีการสรรหา โดยนายกสภาที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาที่จะสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิชุดต่อไป

4. คณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน มาจากกรรมการสภาสถาบันกลุ่มต่างๆ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนผู้บริหาร และคณาจารย์ ประธานสภาคณาจารย์ และประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่ประธาน

5. จำนวนกรรมการในคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันของสถาบันแต่ละกลุ่มแตกต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีจำนวนกรรมการมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 11 คน รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยในกำกับมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9 คน มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนกรรมการเฉลี่ยเท่ากันคือ 8 คน

6. คณะกรรมการสรรหากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยกรรมการสภาที่เป็นตัวแทนผู้บริหารและคณาจารย์ ประธานสภาคณาจารย์ ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน และมีผู้ที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาสถาบัน ได้แก่ ผู้แทนผู้บริหาร และกรรมการสาขาวิชาการ

7. จำนวนกรรมการสรรหากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีจำนวนมากที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 15 คน ต่างจากสถาบันอีก 3 กลุ่มค่อนข้างมาก โดยมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนเฉลี่ยของกรรมการเท่ากันคือ 8 คน ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 6 คน

8. วิธีการได้มาของรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่ง นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันทั้ง 4 กลุ่ม ใช้วิธีการที่เหมือนกัน คือใช้วิธีการเสนอชื่อโดยบุคคลและโดยหน่วยงาน มีการกำหนดผู้มีสิทธิ์เสนอชื่อและจำนวนชื่อที่เสนอได้ตามข้อบังคับของแต่ละสถาบัน คณะกรรมการสรรหาจะดำเนินการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่งเสนอสภาสถาบัน กรณีเลือกนายกสภาสถาบันจะคัดเลือก 1-5 ชื่อ ส่วนการเลือกกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิให้มีจำนวนรายชื่อมากกว่าจำนวนที่ต้องการสรรหา ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างสถาบัน เพื่อให้สภาสถาบันได้คัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย

9. การได้มาของกรรมการสภาสถาบันที่เป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆภายในสถาบันของแต่ละสถาบันมีวิธีการแตกต่างกัน มีทั้งที่นายกสภาเป็นผู้พิจารณา การเลือกกันเองในแต่ละกลุ่มโดยปรึกษาหารือกันในกลุ่ม หรือวิธีการเลือกตั้ง หากเป็นการเลือกตั้งจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลือกตั้งดำเนินการ

การได้มาของอธิการบดี

1. เกือบทุกสถาบันใช้วิธีการสรรหาโดยสภาสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งมีจำนวนกรรมการโดยเฉลี่ยใกล้เคียงกันทุกกลุ่มสถาบัน คือ 8-9 คน

2. องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหามีกรรมการสภาสถาบันจากกลุ่มต่าง ๆ ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ หรือประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน นายคณาจารย์เก่า นายกองค์การนักศึกษา และผู้แทนผู้บริหาร มีกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน

3. วิธีการได้มาของรายชื่อ ใช้การสมัครและการเสนอชื่อโดยบุคคลและหน่วยงาน เมื่อได้รายชื่อแล้วผู้ได้รับการเสนอชื่อต้องแสดงวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการสรรหาและประชาคม คณะกรรมการสรรหาจะคัดเลือกผู้สมควรได้รับตำแหน่ง 3-5 ชื่อ เสนอสภาสถาบัน ผู้ได้รับการคัดเลือกต้องเสนอวิสัยทัศน์ต่อสภาสถาบันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้สภาพิจารณาคัดเลือกในครั้งสุดท้าย

การได้มาของคณบดี

1. จากข้อบังคับของสถาบันที่คณะผู้ศึกษาพบในเว็บไซต์ทุกแห่ง ใช้วิธีการสรรหาและข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหา

2. จำนวนกรรมการในคณะกรรมการสรรหาคณบดี อยู่ระหว่าง 5-8 คน ประกอบด้วยกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ หรืออธิการบดี เป็นประธาน ประธานสภาคณาจารย์ รองอธิการบดี ผู้แทนอาจารย์และผู้บริหารในคณะ ผู้แทนคณบดี หรือผู้ที่เคยเป็นคณบดีคณะอื่น และผู้แทนกรรมการสภาวิชาการ

3. วิธีการได้มาของรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งใช้การรับสมัคร และการเสนอชื่อจากผู้ที่ปฏิบัติงานในคณะ และจากกรรมการสภาสถาบัน คณะกรรมการสรรหาทำการคัดเลือกรายชื่อจำนวนหนึ่งเสนอสภาสถาบันเพื่อพิจารณาคัดเลือก

ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการได้มาของผู้บริหาร

ในส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี เนื่องจากแบบสอบถามได้คืนมาจำนวนน้อยประมาณ 1 ใน 3 ของจำนวนสถาบันทั้งหมด จึงไม่ขอสรุปสาระที่ได้จากแบบสอบถามในเรื่องที่ได้ศึกษาจากพระราชบัญญัติและข้อบังคับ แต่จะนำเสนอผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามและข้อมูลจากพระราชบัญญัติและข้อบังคับซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลในส่วนองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณบดี และข้อมูลองค์ประกอบของคณะกรรมการสภาสถาบันที่ได้จากแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ศึกษาจากพระราชบัญญัติและข้อบังคับของแต่ละสถาบัน

2. กรณีที่ข้อมูลจากแบบสอบถามแตกต่างจากข้อมูลที่ศึกษาจากพระราชบัญญัติและข้อบังคับของแต่ละสถาบันพบว่า เกิดจากการนิยามความหมายที่แตกต่างกันของผู้ตอบและบริบทที่ต่างกัน เช่น

- สภาอาจารย์และสภานักงาน บางสถาบันรวมกัน บางสถาบันแยกกัน
- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีความหมายทั้งกรรมการสภาที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และอาจหมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภา
- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก บางสถาบันรวมถึงนายกสมาคมศิษย์เก่า บางสถาบันกำหนดให้นายกสมาคมศิษย์เก่าอยู่ในกลุ่มกรรมการ โดยตำแหน่ง

- กรรมการสภาสถาบัน มีความหมายรวมหลายกลุ่มตัวแทน เช่น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนผู้บริหาร และอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการสภาสถาบัน ในแบบสอบถามมีการแยกถามบางกลุ่มอีกนอกจากกรรมการสภาสถาบันทำให้ผู้ตอบเข้าใจคลาดเคลื่อน

3. มีกรณีที่ตอบกลุ่มตัวแทนซึ่งเป็นกรรมการสรรหา เพิ่มจากที่ปรากฏในพระราชบัญญัติและข้อบังคับของแต่ละสถาบัน อาจเกิดจากการแก้ไขข้อบังคับเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันได้เข้ามีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น การเพิ่มกลุ่มสภาคณาจารย์ สภานักงาน ผู้แทนสายสนับสนุน นายกสมาคมศิษย์เก่า และศิษย์ปัจจุบัน

4. ในส่วนที่ไม่มีข้อมูล (ข้อบังคับ) ของแต่ละสถาบันที่เผยแพร่ให้ตรวจสอบนั้น ได้ตรวจสอบพบว่าหลายสถาบันได้ให้ข้อมูลมาครบถ้วน ซึ่งน่าเชื่อถือได้ว่าข้อมูลมีการแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องโดยตรงคือ จากสำนักงานสภาสถาบันและผู้บริหาร ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงน่าจะมีการถูกต้องและเชื่อถือได้

จากคำถามปลายเปิดทั้งแบบสอบถามสำหรับอธิการบดี และสำหรับสภาคณาจารย์ในส่วนของ การได้มาของผู้บริหารที่ตอบซ้ำกันมาก สรุปได้ดังนี้

1. ส่วนที่ให้ความเห็นว่าเป็นข้อดี คือ คณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร (นายกสภา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณบดี) มีความหลากหลายจากกลุ่มต่างๆ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติ และข้อบังคับของสถาบัน

2. ในส่วนของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรรมการสรรหา คือให้มีส่วนร่วมจากกลุ่มต่างๆ ในคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารมากขึ้น เช่น มีตัวแทนจากฝ่ายสนับสนุน

3. ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารให้ชัดเจน

4. กระบวนการสรรหามีการแทรกแซงโดยฝ่ายบริหาร

6.1.2 การประเมินผู้บริหาร

จากการศึกษาข้อบังคับของสถาบันเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารพบว่า

1. การประเมินผลปฏิบัติงานของสภาสถาบันและอธิการบดีของสถาบันส่วนใหญ่กำหนด วัตถุประสงค์เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ไม่ได้ระบุว่าจะนำผลการประเมินไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การ พิจารณาต่อวาระการดำรงตำแหน่งหรือการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหาร มีเพียง 1 สถาบันที่ระบุไว้ใน ข้อบังคับคือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ว่าด้วยการ ประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี (พ.ศ. 2557) ว่าหากผลประเมินไม่ผ่าน ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 จะต้องพ้นจากตำแหน่ง

2. ประเด็นในการประเมิน จะสอดคล้องกับเกณฑ์ในการประเมินที่กำหนดโดยระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาภายในของ สกอ. และการประเมินผลการศึกษาภายนอกของ สมศ.

3. การประชุมสภาสถาบัน เป็นประเด็นหนึ่งในการประเมินสภาสถาบัน โดยทุกสถาบัน กำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง คณะผู้วิจัยได้สุ่มศึกษารายงานการประชุมของสถาบันต่างๆ พบว่า

- กรรมการเข้าประชุมประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งสอดคล้อง กับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ว่าประมาณร้อยละ 79 ของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ เข้าประชุมทุก ครั้งหรือเกือบทุกครั้ง

- การประชุมใช้เวลา ประมาณครั้งละ 3 ชั่วโมง

- วาระการพิจารณา ส่วนใหญ่เป็นการรับทราบและอนุมัติรายการตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ การพิจารณาเรื่องนโยบายจะนำไปประชุมวาระพิเศษ (Retreat) ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดปีละ 1-2 ครั้ง

จากความคิดเห็นในคำถามปลายเปิดของแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารพบว่า การประเมินไม่เป็นรูปธรรม ไม่มีการนำผลการประเมินมาใช้ให้เป็นประโยชน์

จากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เกี่ยวกับการประเมินผู้บริหารสามารถสรุปในภาพรวมได้ดังนี้

1. เกือบทุกสถาบันมีการประเมินสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี และประเมินทุกปี
2. การประเมินสภาสถาบันส่วนใหญ่ใช้การประเมินตนเอง ส่วนอธิการบดี และคณบดีมี

คณะกรรมการทำการประเมิน

3. ส่วนใหญ่การประเมินทำเป็นพิธีกรรม ไม่จริงจัง ไม่เปิดเผย และไม่นำผลการประเมินไปใช้ในการให้คุณให้โทษ

6.2 ประเด็นปัญหาที่พบจากการศึกษา

การศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆหลากหลายแหล่งพบประเด็นปัญหาที่สอดคล้องกันและส่วนใหญ่พบในสถาบันอุดมศึกษาใหม่ๆ ทั้งตั้งใหม่ และปรับสถานะใหม่ ปัญหาต่างๆ สรุปในภาพรวมโดยไม่แยกกลุ่มสถาบันได้ดังนี้

องค์ประกอบสถาบัน

1. องค์ประกอบสถาบันที่ให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการสภาสถาบันก่อให้เกิดปัญหาการเมืองภายในสถาบันอาจทำให้ได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมมาเป็นกรรมการหรือไม่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและไม่ได้ทำเพื่อประโยชน์ของสถาบันอย่างแท้จริง

2. จำนวนกรรมการมากเกินไป และกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในสถาบันไม่ทราบบทบาทตนเอง จึงทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์และเชิงนโยบาย

การสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

1. การมีอธิการบดีเป็นกรรมการสรรหาทำให้เกิดปัญหาประโยชน์ต่างตอบแทนในการที่สภาสถาบันจะเลือกอธิการบดีเป็นอธิการบดีอีกในวาระต่อไป

2. การมีส่วนร่วมจากกลุ่มต่างๆภายในสถาบันเป็นคณะกรรมการสรรหาก่อให้เกิดปัญหาการเมืองในสถาบันโดยอธิการบดีจะกำหนดตัวแทนจากกลุ่มต่างๆได้ และเมื่อเข้าไปสรรหากรรมการสภาสถาบัน ก็จะสรรหาบุคคลที่เป็นพวกพ้องของอธิการบดี ทำให้สภาสถาบันไม่มีอิสระที่จะคัดทานอธิการบดีในการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม

การสรรหาอธิการบดี

1. ตัวแทนผู้บริหาร ประธานสภาอาจารย์ และตัวแทนคณาจารย์ ที่เป็นกรรมการสภาสถาบันใช้ช่วงเวลาในการเป็นกรรมการสภาสถาบันเพื่อสร้างความเชื่อถือให้กับตนเอง เพื่อกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิจะได้สรรหาตนมาเป็นอธิการบดีคนต่อไป
2. การมีวาระเหลื่อมกันของนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันกับอธิการบดี ทำให้เป็นโอกาสให้การเอื้อประโยชน์ต่อการสรรหามาดำรงตำแหน่งในวาระต่อไป
3. การดำเนินการที่มีการหยั่งเสียง ทำให้เกิดการเมืองในสถาบัน

การประเมินสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี

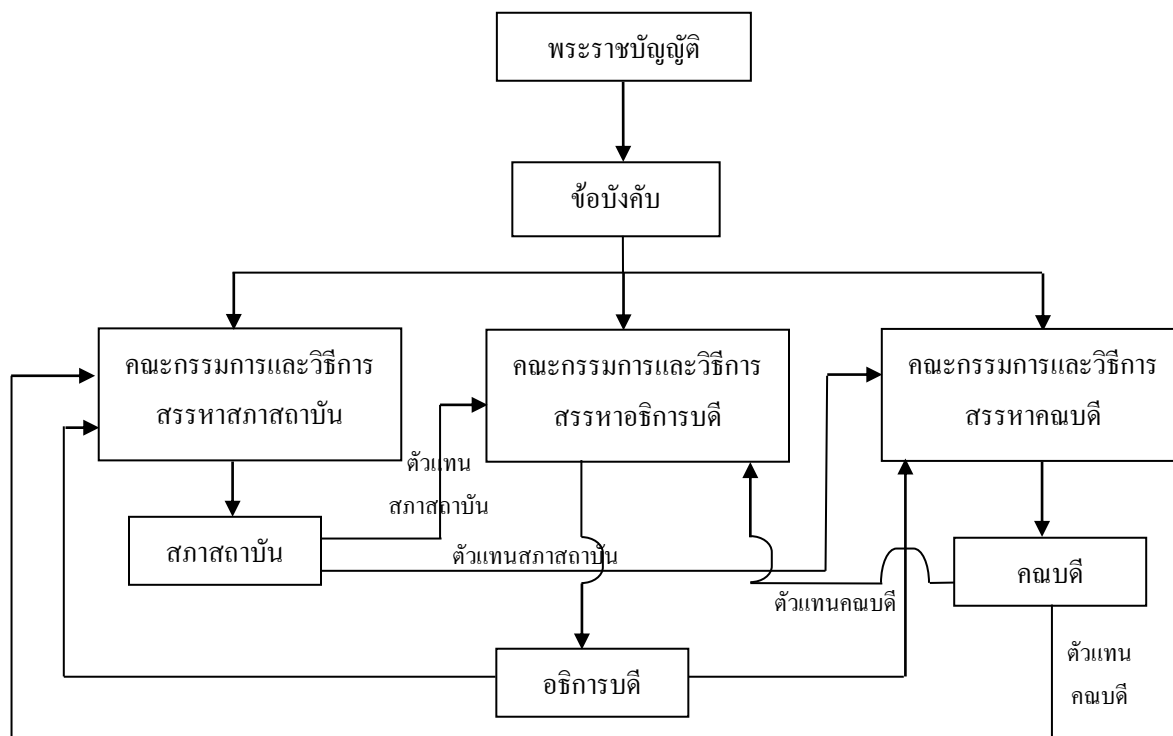
1. การประเมินไม่ว่าจะประเมินตนเองหรือมีคณะกรรมการประเมิน ส่วนใหญ่เป็นการประเมินเชิงอัตวิสัยใช้ความคิดเห็นประเมินเป็นระดับ โดยไม่มีการวัดผลงานที่เป็นตัวชี้วัดในเชิงวัตถุวิสัยที่วัดผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การประเมินจึงเป็นเพียงพิธีกรรมไม่มีความจริงจัง และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินยังค่อนข้างจำกัด ไม่มีผลในการให้ทุนให้โทษ
2. ผลการดำเนินงานและผลการประเมินผู้บริหารไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมได้รับทราบ

6.3 การอภิปราย

ในการอภิปรายจะแสดงความความเชื่อมโยงของการได้มาของผู้บริหารระดับต่างๆ และประเด็นการประเมินผู้บริหาร อันนำมาสู่ปัญหาที่ระบุในหัวข้อ 6.2 การนำเสนอจะเสนอในภาพรวมไม่แยกกลุ่มของสถาบันเนื่องจากองค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มาและการประเมินผู้บริหาร ในหลักการแล้วมีความสอดคล้องกันจะต่างกันรายละเอียดเท่านั้น

6.3.1 การได้มาของผู้บริหาร

การได้มาของสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี มีความเชื่อมโยงกันในส่วนของการเป็นกรรมการสรรหา ความเชื่อมโยงนี้แสดงในแผนภาพที่ 6.1



แผนภาพที่ 6.1 แสดงความเชื่อมโยงของการได้มาของผู้บริหารระดับต่างๆ

แผนภาพที่ 6.1 แสดงให้เห็นว่าการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาและวิธีการสรรหาผู้บริหาร มาจากข้อบังคับของสถาบัน ซึ่งระบุในพระราชบัญญัติให้สถาบันออกข้อบังคับ เพื่อให้ได้มาของผู้บริหารทั้งสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี

ในคณะกรรมการสรรหาสภาสถาบัน ประกอบด้วยอธิการบดี และตัวแทนผู้บริหารสถาบัน ในที่นี้คือคณบดี คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ก็มีตัวแทนจากสภาสถาบันและตัวแทนผู้บริหาร (คณบดี) และคณะกรรมการสรรหาคณบดี ก็มีตัวแทนจากสภาสถาบันและอธิการบดี จากภาพลูกศรที่ไปทางขวามือแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารระดับรองลงไป ซึ่งก็น่าจะเหมาะสมกับหลักการบริหารโดยทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารระดับรองลงไปต้องมาเป็นทีมบริหารของผู้บริหารระดับสูง การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยหนึ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

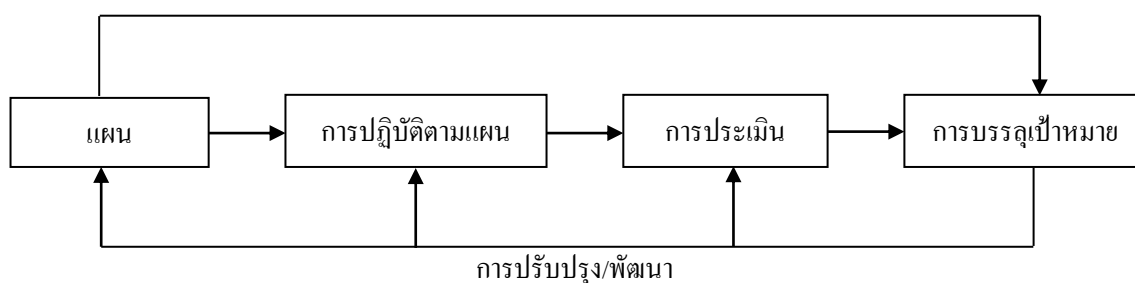
ในส่วนของผู้ที่สลับไปทางซ้าย หมายถึง ผู้บริหารระดับล่าง มีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารระดับสูง ในหลักการที่น่าจะเป็นสิ่งที่ดีในการแสดงความมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากองค์กรเป็นของทุกคนในองค์กร ทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากผลการศึกษาพบว่า ทั้งลูกศรไปทางขวาและมาทางซ้ายก่อให้เกิดปัญหาทั้งสิ้น เนื่องมาจาก “ตัวบุคคล” ลูกศรไปทางขวาก่อให้เกิดการเลือกพวกพ้อง หากเป็นพวกพ้องเดียวกัน และเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล ก็คงเป็นความ “โชคดี” ขององค์กร แต่ปัญหาที่พบคือ เมื่อเป็นพวกพ้องแล้วทำให้มองเห็นประโยชน์ของพวกพ้องมาก่อนประโยชน์ของสถาบัน เช่น กรณีศึกษาสถาบันที่มีปัญหา มีการรับบุคลากรเข้ามาทำงานแบบไม่โปร่งใส เป็นการรับญาติของพวกพ้องเข้ามาทำงาน ในส่วนของผู้ที่สลับไปทางซ้ายก็เกิดปัญหาคือ ผู้บริหารระดับสูงแทรกแซงในการเลือกผู้แทนของผู้บริหารระดับล่าง เพื่อประโยชน์ในการเลือกตั้งผู้บริหารระดับสูงในวาระต่อไป

ปัญหาที่เกิดจากตัวแทนกลุ่มต่างๆที่เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการสรรหา ทั้งจากลูกศรไปทางขวาและลูกศรย้อนกลับมาทางซ้าย เกิดจากรอบระยะเวลาการสรรหาสถาบัน และอธิการบดีเหลื่อมกัน ทำให้เกิดการเลือก “ต่างตอบแทน” ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งขณะทำการสรรหา กับผู้ที่จะมีรับตำแหน่งในวาระใหม่

6.3.2 การประเมินผู้บริหาร

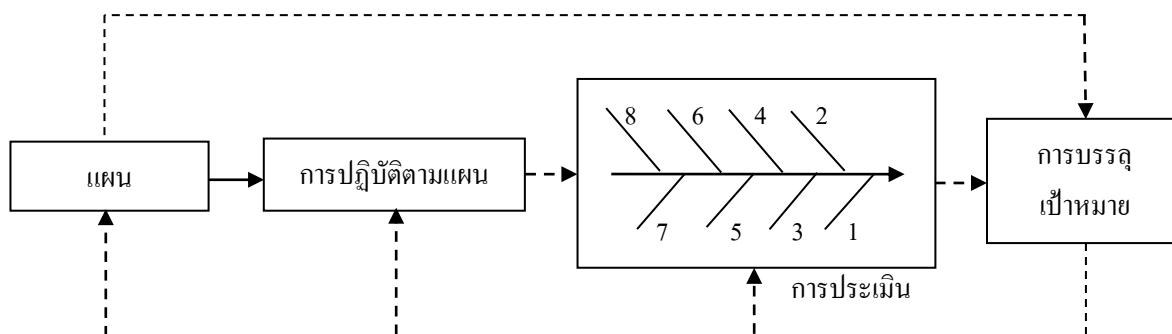
จากหลักการบริหารงานทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญในวงจรคุณภาพ (Quality Circle) ตามแผนภาพที่ 6.2



แผนภาพที่ 6.2 วงจรคุณภาพ

จากแผนภาพที่ 6.2 องค์กรหรือหน่วยงานมีการจัดทำแผน นำแผนไปปฏิบัติ เมื่อถึงกำหนดเวลาซึ่งอาจกำหนดเป็นช่วงเวลาก่อนเสร็จตามแผน หรือเมื่อสิ้นสุดเวลาตามแผน จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในแผน จะต้องวิเคราะห์ปัญหานั้นมาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับการปฏิบัติงาน หรือปรับวิธีการประเมิน รวมทั้งอาจต้องนำมาทบทวนการทำแผนด้วย

ในส่วนของการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ ทั้งสภาสถาบัน อธิการบดีและคณบดี จากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่วงจรคุณภาพตามหลักการที่เสนอในแผนที่ 6.2 มีการดำเนินการไม่ครบเป็นวงจร เนื่องจากประเด็นต่างๆซึ่งแสดงในภาพก้างปลาในกล่องของการประเมินดังแผนภาพที่ 6.3 และส่วนที่ขาดไปในวงจรแสดงด้วยเส้นประ



แผนภาพที่ 6.3 วงจรคุณภาพของการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ตามแผนภาพที่ 6.3 ประเด็นที่แสดงในภาพก้างปลาในกล่องการประเมิน มีความหมายดังนี้

1. การประเมินไม่ใช่วัฒนธรรมไทย ทำให้ผลการประเมินมักอยู่ในระดับดี และไม่ยอมรับผลการประเมินที่ไม่ดี
2. ความเกรงใจ ซึ่งส่งผลทำให้ผลการประเมินดีกว่าความเป็นจริง
3. ประเด็นการประเมินไม่ชัดเจน เนื่องจากเป้าหมายไม่ชัดเจน
4. ใครควรเป็นผู้ประเมินที่เหมาะสม
5. การประเมินใช้ความเห็นมากกว่าความเป็นจริง
6. เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
7. ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ จึงทำให้การประเมินทำเพื่อให้เสร็จ ไม่จริงจังกับการประเมิน
8. ไม่มีการเปิดเผยผลการประเมินต่อสาธารณะชน จึงไม่จริงจังกับการประเมิน

เมื่อการประเมินไม่มีความชัดเจนก็ไม่สามารถนำไปเทียบกับเป้าหมายได้ หรืออาจไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นจึงไม่มีข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ปรับปรุงวิธีการประเมิน และ ทบทวนการจัดทำแผน

จากการศึกษาของศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ อาจารย์แทน พิธิยานุวัฒน์ (2556:12-13) ที่ระบุถึงประโยชน์ของการประเมินสภาพวิทยาลัย คณะผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับผล การศึกษาว่าการประเมินสภาพสถาบันที่ส่วนใหญ่ใช้การประเมินตนเอง สามารถให้ประโยชน์ใน 6 ประเด็นนี้ได้ หรือไม่ ดังแสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ประโยชน์ของการประเมินผู้บริหาร

ประโยชน์ของการประเมินผู้บริหาร	การประเมินที่ใช้อยู่ได้ประโยชน์ ในแต่ละประเด็นหรือไม่
1. ทำให้รู้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานใน ส่วนใดบ้าง	✓
2. เป็นการวัดความก้าวหน้าของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับแผน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร	?
3. ทำให้มีการปรับปรุงทิศทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารใน อนาคต	✓
4. ทำให้ทราบว่าความสำเร็จ หรือประสิทธิผลของผู้บริหารมี ตัวบ่งชี้อะไรบ้าง	?
5. เป็นการสร้างความไว้วางใจ การยอมรับ และเป็นการ สื่อสารระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร	?
6. ช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง ทำงานให้มีประสิทธิผล มากขึ้น	?

จากตารางที่ 6.1 คณะผู้วิจัยขอแสดงความเห็นว่าส่วนใหญ่ การประเมินสภาพสถาบันจะได้ประโยชน์ใน ประเด็นที่ 1 และประเด็นที่ 3 (ใส่เครื่องหมาย ✓) ส่วนประเด็นอื่นๆ ไม่แน่ใจว่าจะได้ประโยชน์ตามนั้นหรือไม่ เนื่องจากการประเมินใช้ความคิดเห็นมากกว่าการประเมินผลงานที่ได้ (ใส่เครื่องหมาย ?)

ในส่วนของการประเมินอธิการบดี และคณบดี น่าจะได้ประโยชน์เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีคณะกรรมการเป็น ผู้ประเมิน และมักใช้ผลงาน หรือ คำรับรองการปฏิบัติงานประกอบการประเมินด้วย เช่น กรณีศึกษาของสถาบัน ที่มีการปฏิบัติที่ดี ที่นำเสนอในการศึกษานี้

จากแผนภาพที่ 7.1 สามารถอธิบายรายละเอียดโดยใช้ลำดับเลขที่กำกับในแผนภาพ ดังนี้

1.สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐมีพระราชบัญญัติเป็นกฎหมายที่ใช้กำกับการดำเนินงานของสถาบัน โดยมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐมีพระราชบัญญัติของแต่ละสถาบัน ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง ใช้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่งใช้พระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน ในพระราชบัญญัตินี้มีการระบอบของประกอบของสภาสถาบัน ส่วนการได้มาของ กรรมการสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี พระราชบัญญัติกำหนดให้ออกเป็นข้อบังคับ ดังนั้นสถาบันแต่ละ แห่งทั้ง 4 กลุ่มจะมีข้อบังคับของสถาบันเอง ในตัวแบบมีการโยงเรื่องวัฒนธรรมมาที่พระราชบัญญัติ ความหมาย คือ ควรมีการทบทวนพระราชบัญญัติโดยอิงวัฒนธรรมไทยในประเด็นของการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆใน สถาบันโดยให้มีผู้แทนเป็นกรรมการสภาสถาบัน และกรรมการสภานายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณบดี หากเป็นสถาบันที่ดำรงมานาน มีระบบบริหารที่เข้มแข็ง มีธรรมาภิบาลจนเป็น วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมก็น่าจะเหมาะสมที่ทำให้สถาบันเป็นของประชาคมของสถาบันนั้นๆที่แท้จริง เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการบริหารทุกระดับ แต่ในปัจจุบันเป็นที่ทราบกันว่าสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง โดยเฉพาะสถาบันที่เปลี่ยนสถานภาพและสถาบันที่ดั่งใหม่มีปัญหาการเมืองในสถาบัน เล่นพรรคเล่นพวก ใช้ ระบบอุปถัมภ์ที่มีอยู่ในวัฒนธรรมไทย ทำให้มีการแทรกแซงในระบบการสรรหาผู้บริหาร จึงไม่สะท้อนการมี ส่วนร่วมของประชาคมอย่างแท้จริง

2.คณะกรรมการสรรหาสภาสถาบัน ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสภาสถาบันให้ ชัดเจนทั้งนายกสภา กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนกลุ่มต่างๆ คุณสมบัติต้องพิจารณาจากเป้าหมาย ของสถาบัน ซึ่งเป้าหมายของสถาบันจะกำหนดโดยพิจารณาจากประเภทของสถาบันว่าเป็นสถาบันวิจัย สถาบัน เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี หรือสถาบันเฉพาะทาง (ตามสาขาวิชา วิชาชีพ หรือเพื่อชุมชน) ต้อง พิจารณา สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เป็นสภาพแวดล้อมที่นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาต้องเผชิญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้เป้าหมายของสถาบันต้องคำนึงถึงความต้องการของสังคม ตาม ข้อเสนอแนะของศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช (สืบค้นเมื่อ 27/01/2561) กล่าวคือ

“ - กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม

ไม่ให้มหาวิทยาลัยลอยตัว ไม่รู้ร้อนรู้หนาว

- ให้มหาวิทยาลัยมี Co-evolution กับสังคม

- เป็นผู้ชี้นำสังคม

- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ”

3. ในกระบวนการสรรหาการพิจารณาคุณสมบัติของกรรมการสถาบัน นำเกณฑ์การประเมินสถาบันมาพิจารณาร่วมด้วย ในส่วนของเกณฑ์การประเมินสถาบันต้องนำเป้าหมายของสถาบันมากำหนดเป็นเกณฑ์ และผลลัพธ์ที่สถาบันจะต้องทำให้บรรลุ นอกจากนี้ในข้อบังคับควรกำหนดจรรยาบรรณของสถาบัน (code of conduct) เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินสถาบันด้วย ในเรื่องของจรรยาบรรณของสถาบันอุดมศึกษา ในต่างประเทศมีการดำเนินการ ตัวอย่างปรากฏในการศึกษาของศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.กิตติชัย วัฒนานิก (2556) ที่ได้ระบุว่าประเทศออสเตรเลียได้พัฒนา “ข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice Governance)” เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาตามความสมัครใจ และเริ่มใช้ในปี ค.ศ. 2011 สำหรับประเทศสหราชอาณาจักรได้จัดพิมพ์ “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล (The Governance Code of Practice)” และ “หลักการทั่วไปในการกำกับดูแล (General Principles of Governance)” ในปี ค.ศ. 2004 และปรับปรุงในปี ค.ศ. 2009 ในส่วนของประเทศไทยมีการศึกษาของ ผุสดี เชาวน์ (2558) เรื่องการศึกษาสภาพจริยธรรม ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผลการศึกษาได้เสนอจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่าควรมี 3 ส่วน ได้แก่ จริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อมหาวิทยาลัย และจริยธรรมต่อสังคม

4. เมื่อสรรหาได้สถาบันแล้ว สถาบันปฏิบัติงานครบในแต่ละปีควรมีการประเมินการปฏิบัติของสภาตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดล่วงหน้า โดยเกณฑ์การประเมินนำมาจากจรรยาบรรณสถาบัน และเป้าหมายของสถาบัน เมื่อประเมินสถาบันเสร็จสิ้น ก็ควรนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของสถาบัน และอาจนำไปทบทวนเป้าหมายของสถาบัน

5. สถาบันควรทำหน้าที่ในเรื่องการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาของสถาบันเพื่อตอบโจทย์และชี้นำสังคม สถาบันจึงควรแต่งตั้งกรรมการชุดต่างๆ ช่วยพิจารณากลับกรองแต่ละเรื่องหรือแต่ละด้าน โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อให้สถาบันได้พิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ในการประเมินสถาบันจึงควรมีการประเมินการทำงานของกรรมการชุดต่างๆ นี้ด้วย

ในส่วนของอธิการบดี และคณบดี ก็สามารถใช้ตัวแบบนี้ได้ยกเว้นไม่มีส่วนที่เขียนว่าองค์กรประกอบสถาบัน และในส่วนของคณบดี การกำหนดเป้าหมายของคณะ ควรมีสิ่งที่นำมาพิจารณาเพิ่ม คือ ความก้าวหน้าของศาสตร์สาขาที่คณะเปิดสอน และเป้าหมายของสถาบัน

รายละเอียดข้อเสนอแนะในส่วนองค์กรประกอบของสถาบัน การได้มาของผู้บริหารและการประเมินผู้บริหาร มีดังนี้

องค์ประกอบของสภาสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร

จากปัญหาที่พบในการบริหารงานของสถาบันมาจากประเด็นการมีส่วนร่วมจากกลุ่มต่างๆ ในการเป็นกรรมการสภาสถาบันและการเป็นกรรมการสรรหาสภาสถาบัน กรรมการสรรหาอธิการบดี และกรรมการสรรหาคณบดี ในระบบการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ดีแต่ปัญหาเกิดจากบุคคลที่เข้ามาเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ และเกิดจากผู้บริหารในการแทรกแซงกระบวนการสรรหา หรือคัดเลือกตัวแทนของกลุ่ม จึงอาจกล่าวได้ว่า “ระบบดี แต่บุคคลไม่ดี” ดังนั้นคณะผู้วิจัยขอเสนอการกำหนดองค์ประกอบของสภาสถาบัน และคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1

รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบที่ไม่ต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการยากและใช้เวลานาน องค์ประกอบของสภาสถาบันจึงยังคงเหมือนเดิม ในส่วนของข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารสถาบัน สามารถดำเนินการได้ไม่ยาก จึงอาจมีการปรับองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร ให้ลดการมีส่วนร่วมจากกลุ่มต่างๆภายในสถาบัน หรืออาจไม่แก้ไขข้อบังคับในเรื่องคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร

รูปแบบที่ 2

รูปแบบที่ 2 ให้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน และแก้ไขข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหาร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบของสภาสถาบัน

จำนวนกรรมการสภาสถาบันควรมีไม่มาก เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันทั้งหมด (Lay Board) แต่หากจะมีบุคลากรภายในควรมีอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์ และอาจมีนายกสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งสามารถสะท้อนมุมมองของผู้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

ข้อเสนอข้างต้นที่ให้กรรมการสภาประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดหรือมีส่วนร่วมจากบุคลากรของสถาบันน้อยมาก สนับสนุนโดยการศึกษาของวัฒนา ล่วงลือ ซึ่งอ้างถึงในศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ อาจารย์แทน พิธิยานุวัฒน์ (2556) ที่ประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยของรัฐ จำนวน 21 แห่ง และพบว่าสภามหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างต่างกัน (แบบไตรภาคี แบบผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) มีประสิทธิผลแตกต่างกัน ดังนี้

- แบบผู้ทรงคุณวุฒิมีประสิทธิผลในมิติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มสูงกว่าแบบผู้บริหาร
- แบบผู้ทรงคุณวุฒิมีประสิทธิผลในมิติการติดตามและประเมินผลสูงกว่าแบบไตรภาคี
- แบบผู้ทรงคุณวุฒิ มีประสิทธิผลในมิติการกำหนดยุทธศาสตร์สูงกว่าแบบผู้บริหารและแบบไตรภาคี

นอกจากนี้ข้อเสนอที่ให้สถานบันประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกทั้งหมด สอดคล้องกับข้อเสนอในการศึกษาของ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และอาจารย์แทน พิธิยานุวัฒน์ (2556) และความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสถานบันควรเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับ โดยอาจทำเป็นบัญชีรายชื่อไว้ เนื่องจากสถานบันอุดมศึกษาภาครัฐ ได้รับเงินอุดหนุนที่มาจากภาษีประชาชน การควบคุมดูแลไม่สามารถให้แต่ละสถานบันดูแลเองและเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารสถานบันที่ไม่ สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและไม่มีความต่อเนื่องได้ สมควรมีบุคคลภายนอกที่ไว้วางใจได้ ที่เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของคือประชาชนทั้งประเทศ ได้ดูแล กำกับ ควบคุม ให้ภาษีของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี สำหรับประชาชนและประเทศชาติ

ในส่วนของจำนวนกรรมการสถานบันที่เสนอให้มีจำนวนไม่มาก สนับสนุนโดยการศึกษาที่ อ้างถึงข้างต้นของวัฒนา ล่วงลือ ที่พบว่า สภามหาวิทยาลัยขนาดเล็กมีประสิทธิผลในมิติการพัฒนากิจกรรมการสภามหาวิทยาลัย มิติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมิติการกำหนดยุทธศาสตร์สูงกว่าสภามหาวิทยาลัยขนาดกลาง และขนาดใหญ่

2. การสรรหานายกสถานบันและกรรมการสถานบันผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการอิสระ ณ เวลาที่เป็นกรรมการสรรหาไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับใด ๆ กับสถานบัน (ไม่เป็นกรรมการสถานบัน อธิการบดี ตัวแทนบุคลากรกลุ่มต่างๆ) เพื่อให้การสรรหาปลอดจากการเล่นพรรคเล่นพวก กรรมการอิสระอาจแต่งตั้งโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือหากให้สถานบันสามารถสรรหานายกสภาและกรรมการสถานบันผู้ทรงคุณวุฒิเอง อาจให้เลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พิจารณาขึ้นบัญชีไว้ ซึ่งพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบ การมีวิสัยทัศน์ และการมีเวลาให้กับสถานบัน

3. การสรรหาอธิการบดี

เมื่อสถานบันไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวก สถานบันย่อมเหมาะสมที่จะเป็นผู้สรรหาอธิการบดี โดยไม่มีบุคลากรภายในกลุ่มต่าง ๆ มาร่วมเป็นกรรมการสรรหา วิธีนี้จะจัดการเล่นการเมืองในสถานบันอุดมศึกษา สถานบันจะกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดี ที่เหมาะสมกับทิศทางและนโยบายที่สถานบันกำหนด เปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่ออย่างกว้างขวางทั้งโดยบุคคล หน่วยงาน จากภายในสถานบันและภายนอกสถานบัน จัดให้มีการแสดงวิสัยทัศน์ต่อสถานบันและประชาคมของสถานบัน แล้วจึงคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุด

4. การสรรหาคนบด

สภาสถาบันควรเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่สรรหาคนบดเช่นเดียวกัน โดยมีอธิการบดีเข้าร่วมเป็นกรรมการสรรหาด้วย กรรมการสภาสถาบันอาจมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกคนในคณะเพื่อประกอบการพิจารณาคัดเลือก เปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อโดยบุคคลและหน่วยงานทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน หากคณะใดมีความขัดแย้ง อาจจำเป็นต้องสรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นกลางเข้ามาเป็นผู้ประสานให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงานของคณะ

การประเมินผู้บริหาร

1. การประเมินสภาสถาบัน

ความหมายของการประเมินสภามหาวิทยาลัยตามที่ระบุในศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ อาจารย์แทน พิธิยานุวัฒน์ (2556:12) ว่า “การประเมินสภามหาวิทยาลัย หมายความว่า กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเกี่ยวกับพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กรอบการประกันคุณภาพการศึกษา และหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในฐานะสภาผู้กำกับ (Governing Board) ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

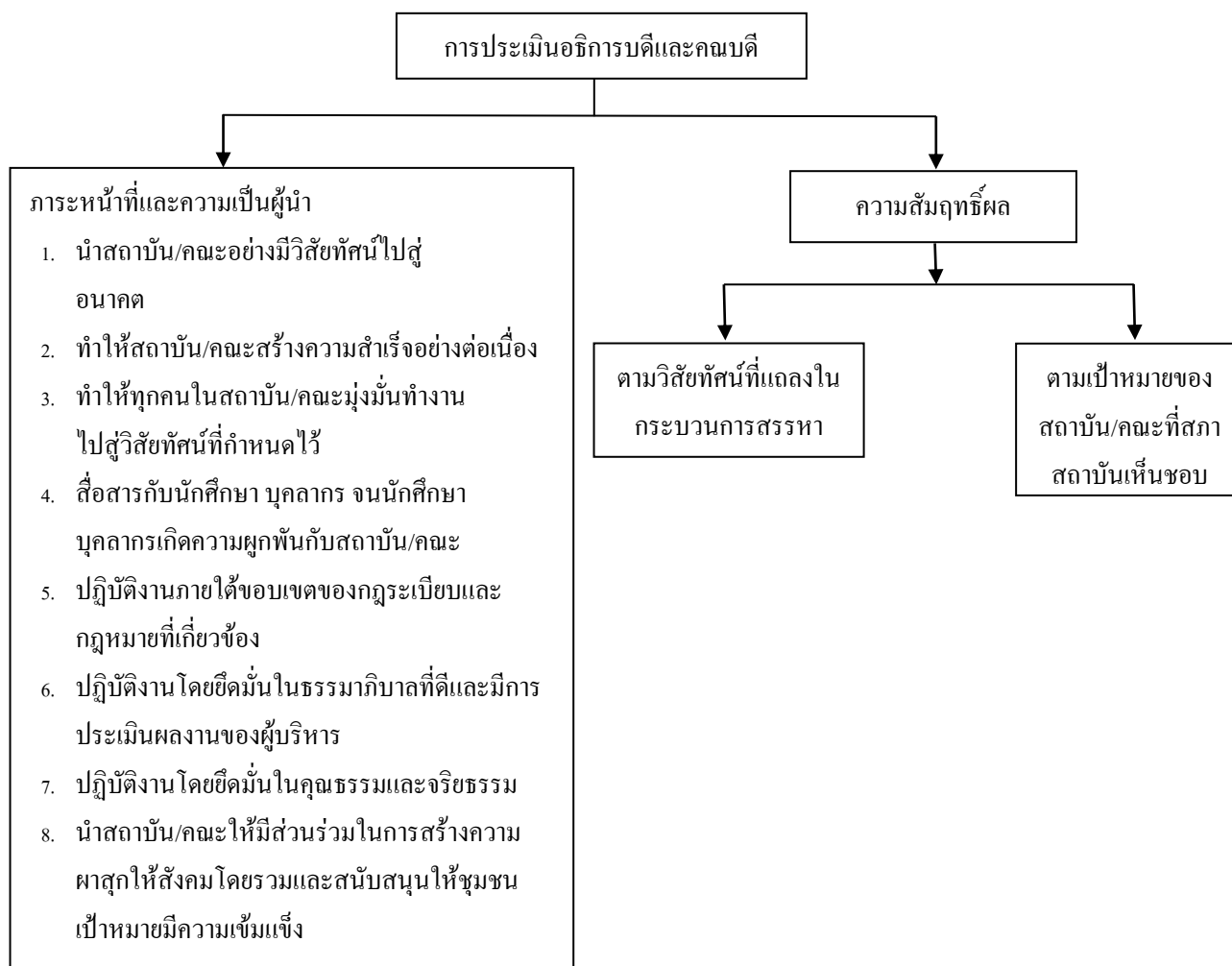
จากความหมายข้างต้นมีหลักในการประเมินสภาสถาบันอยู่ 2 ส่วน คือ พฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ในส่วนของพฤติกรรม ควรประเมินจากความเห็นของประชาคมของสถาบัน โดยนำประเด็นการประเมินมาจากจรรยาบรรณและบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน ซึ่งการที่ประชาคมจะประเมินพฤติกรรมได้ การทำงานของสภาสถาบันต้องเป็นที่เปิดเผยโดยการเปิดเผยรายงานการประชุมของสภาสถาบัน จัดให้นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันพบประชาคมเพื่อสื่อสารการดำเนินงานของสภาสถาบัน ปัญหาและอุปสรรค และรับฟังข้อเสนอแนะจากประชาคม

ในส่วนของผลสัมฤทธิ์ควรมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาหาข้อมูลนำมาใช้ในการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ในกระบวนการสรรหาโดยใช้เป้าหมายของสถาบันเป็นสำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการอิสระ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่แต่งตั้งโดยหน่วยงานกำกับสถาบันอุดมศึกษาตามที่ระบุในแผนภาพที่ 7.3

2. การประเมินอธิการบดี และคณบดี

การประเมินอธิการบดี และคณบดีควรมีส่วนที่ต้องประเมินเหมือนกันในฐานะผู้บริหารองค์กรเพียงแต่ต่างระดับกัน การประเมินควรประกอบด้วย 2 ส่วน เช่นเดียวกับของกรรมการสภาสถาบัน ในส่วนพฤติกรรมควรพิจารณาจากกรอบภาระหน้าที่และความเป็นผู้นำตามแนวทางของ Baldrige ที่เสนอโดยรองศาสตราจารย์ ดร. บวร ปกัศราทร ในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ และส่วนที่เป็นผลสัมฤทธิ์ตามแผนภาพที่ 7.2



แผนภาพที่ 7.2 กรอบการประเมินอธิการบดีและคณบดี

วิธีการประเมินควรมีคณะกรรมการประเมินที่แต่งตั้งจากสภาสถาบัน คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ควรประกอบด้วย ตัวแทนของสภาสถาบัน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วนคณะกรรมการประเมินคณบดี ควรประกอบด้วย อธิการบดีและรองอธิการบดีที่ดูแลด้านวิชาการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้วย คณะกรรมการหาข้อมูลเพื่อวัดความสัมฤทธิ์ผล ในส่วนของภาระหน้าที่และความเป็นผู้นำ คณะกรรมการควรสอบถามความเห็นจากกลุ่มผู้บริหาร (กรณีอธิการบดี) กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษาในประเด็นของภาระหน้าที่ และความเป็นผู้นำ ตามแผนภาพที่ 7.2 คือข้อ 1, 3, 4, 6, 7, 8 และการสรุปผลควรแยกตามกลุ่ม ในส่วนข้อ 2 ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมาในอดีต และข้อ 5 จากผลการตรวจสอบภายใน ในส่วนของข้อ 6 และข้อ 7 นอกจากความคิดเห็นของประชาคมกลุ่มต่างๆ ควร

พิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นธรรมาภิบาล และคุณธรรม จริยธรรมของ
อธิการบดีหรือคณบดีหรือไม่

วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีและคณบดี

จากพระราชบัญญัติของสถาบันที่ระบุให้อธิการบดีและคณบดีสามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระ
ต่อเนื่องกัน และเมื่อเว้นการดำรงตำแหน่งไปช่วงเวลาหนึ่งก็สามารถกลับมาดำรงตำแหน่งในรอบใหม่ได้อีก จึง
เห็นภาพของบางสถาบันมีอธิการบดีที่ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานานมากโดยมีผู้ที่อธิการบดีกำกับให้มาคั่นระหว่าง
รอบการดำรงตำแหน่ง และการที่มี 2 วาระต่อกันได้ ผู้บริหารบางรายไม่คิดจะเป็นผู้บริหารอีก ดังนั้นในวาระที่ 2
ก็จะไม่ใช้ความพยายามมากนักในการบริหารสถาบัน/คณะ คณะผู้ศึกษาจึงเห็นควรเสนอตามความเห็นของ
ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องวาระการดำรงตำแหน่งให้ผูกกับผลประเมินการปฏิบัติงาน โดยให้อธิการบดีและคณบดี มี
วาระการดำรงตำแหน่งเพียงวาระเดียว แต่ช่วงเวลาของวาระให้เป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน หากผลการ
ปฏิบัติงานดีและดีขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ให้เป็นผู้บริหารต่อ เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบัน/คณะเกิดความ
ต่อเนื่องด้วย แต่หากผลปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายด้วยเหตุผลมาจากการย่อหย่อนการปฏิบัติงานของ
อธิการบดีหรือคณบดี มีปัญหาเรื่องธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรม ก็ให้กำหนดวาระสิ้นสุดในปีที่ประเมิน
ได้

การเปิดเผยผลการประเมินผู้บริหาร

จากการศึกษาพบว่าผลการประเมินผู้บริหารทุกระดับ ทั้งสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี ส่วนใหญ่
ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาคมได้รับทราบ เพียงแต่มีการรายงานในการประชุมสภาสถาบัน คณะผู้วิจัยจึง
เสนอให้มีการประชาสัมพันธ์ รายงานผลการประเมินผู้บริหารทุกระดับให้บุคลากร และนักศึกษาของสถาบันได้
ทราบและประชาสัมพันธ์สู่ภายนอกสถาบันอย่างกว้างขวางด้วย เนื่องจากเป็นสถาบันในภาครัฐที่ได้รับ
งบประมาณจากภาษีประชาชนสนับสนุนการดำเนินงาน ประชาชนทุกภาคส่วนซึ่งรวมทั้งผู้ปกครองของ
นักศึกษาจะได้ทราบผลงานของผู้บริหารสถาบันด้วยว่าเหมาะสมที่จะเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาของบุตรหลาน
หรือไม่ นอกจากนี้ควรมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีซึ่งเสมือน
สะท้อนผลการดำเนินงานของสถาบันระหว่างสถาบันต่างๆเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแข่งขัน
เพื่อให้ผลการดำเนินงานของสถาบันดีขึ้นเรื่อยๆ สามารถเปรียบเทียบได้กับระดับสากล

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) อาจพิจารณาดำเนินการในส่วนของสภา
สถาบัน เพื่อให้สภาสถาบันปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาสถาบันอย่างแท้จริง ดังนี้

1. ปรับบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน ให้เน้นด้านการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถาบันด้านนโยบายการดำเนินงานของสถาบัน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน การบริหารงานประจำให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบัน ลดประเภทของเรื่องที่ต้องเสนอผ่านสภาสถาบันก่อนส่งมาที่ สกอ. เช่น สภาสถาบันพิจารณาเฉพาะหลักสูตรใหม่ การปรับปรุงหลักสูตรตามรอบเวลา หรือการเปลี่ยนอาจารย์ประจำหลักสูตร ไม่จำเป็นต้องผ่านความเห็นชอบจากสภาสถาบัน เป็นต้น

2. พิจารณาจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้าน ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการสภาสถาบัน ทั้งมีจริยธรรมส่วนตัว จริยธรรมที่ดีต่อสถาบัน และจริยธรรมที่ดีต่อสังคม และมีเวลาให้สถาบัน เพื่อให้สถาบันต่างๆพิจารณาสรรหาเป็นนายกสภาสถาบันหรือกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

3. กำหนดจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของสภาสถาบันให้ชัดเจน สามารถใช้ประกอบเกณฑ์การประเมินสภาสถาบัน และกำหนดกรอบการประเมินสภาสถาบันให้ชัดเจน ว่าควรประเมินประเด็นใดบ้าง และวิธีการประเมินเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งของประเทศ

4. กำกับให้มีการเปิดเผยผลการประเมินสภาสถาบันและอธิการบดีต่อสาธารณชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้กรอบการประเมินและวิธีการประเมินแบบมาตรฐานเดียวกัน ตามที่เสนอแนะในข้อ 3. ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของสภาสถาบัน อธิการบดี และการปฏิบัติงานของสถาบันได้พัฒนายิ่งๆขึ้นไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารงานภาครัฐ

เป็นที่ทราบกันว่าปัญหาสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งมาจากการได้มาและการประเมินผู้บริหรดังที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ อีกปัญหาหนึ่งที่กล่าวกันมากในปัจจุบัน คือ เรื่องคุณภาพการศึกษา คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ปัญหาเรื่องคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการได้มาและการประเมินผู้บริหารอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก จากความคิดเห็นของ รองศาสตราจารย์ ดร.วีรชัย พุทธวงศ์ อาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในฐานะเลขาธิการ ศูนย์ประสานงานบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (2558) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้อุดมศึกษาไทยถอยหลัง ว่ามี 10 ปัญหา ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้แก่ 1) การมุ่งหวังประโยชน์ส่วนตน 2) การมัวเมาในอำนาจบริหาร 3) การที่ผู้มีอำนาจในการตรวจสอบควบคุมทิศทางมหาวิทยาลัยเพิกเฉย นอกจากนี้ปัญหาที่มีจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง ที่นั่งในสถาบันอุดมศึกษามีมากกว่าจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา ทำให้เกิดปัญหาการดำเนินการต่างๆของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ได้จำนวนนักศึกษาตามที่ต้องการ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอก ตามพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติตั้งแต่ พ.ศ. 2542 ก็ยังไม่ได้ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการบริหารงานภาครัฐในการกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มากขึ้น โดยอาจให้หน่วยงานที่มีอยู่แล้ว มีบทบาทในเรื่องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษา หรืออาจเป็นกระทรวงอุดมศึกษาที่ต้งขึ้นใหม่ ทั้งนี้เพื่อกำกับให้การใช้งบประมาณจากภาษีของประชาชนเป็นไปตามทิศทางการศึกษาที่รัฐบาลเป็นผู้กำหนด ข้อเสนอแนะสำหรับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐจึงเป็นดังนี้

1. กำหนดหน่วยงานที่จะกำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

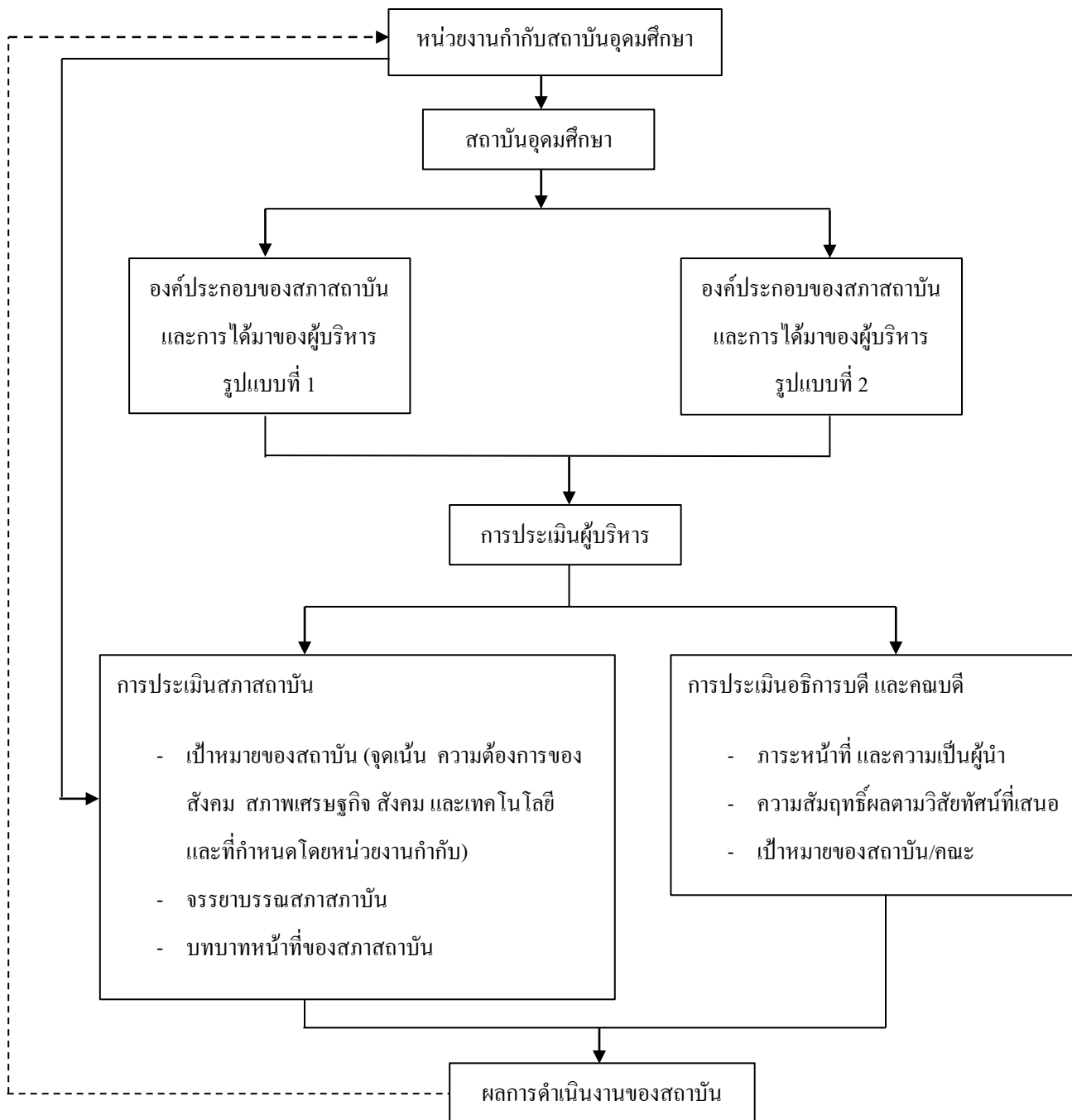
2. หน่วยงานกำกับดำเนินการกำหนดทิศทางการพัฒนา และหลักสูตรที่เปิดสอนของสถาบันอุดมศึกษาตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อน การแข่งขันทั้งนักศึกษาและอาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ จะส่งผลให้มีการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หน่วยงานกำกับกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายให้ชัดเจน สำหรับสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง ซึ่งสถาบันจะนำไปกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

4. การสรรหาสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี นำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดโดยหน่วยงานที่กำกับ มาเป็นกรอบในการสรรหา และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. หน่วยงานกำกับ พิจารณาผลการประเมินผู้บริหาร คือ สภาสถาบัน และอธิการบดี และผลการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อใช้ประโยชน์ในเรื่องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร และการจัดสรรงบประมาณให้สถาบันต่อไป

จากข้อเสนอแนะข้างต้นสามารถแสดงให้เห็นภาพทั้งหมดได้ตามแผนภาพที่ 7.3



แผนภาพที่ 7.3 ข้อเสนอแนะในภาพรวม

8. เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1. กิตติชัย วัฒนานิก (2556). การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน. สถาบันคลังสมองของชาติ
2. ศุสดี เชาวน์ไว (2558). การศึกษาสภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
3. วีรชัย พุทธวงศ์ (2558). อีกรูม 10 ปัญหาอุดมศึกษาไทย ถอดหลัง. campus. sanook. com สืบค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2561
4. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ แทน พิธิยานุวัฒน์ (2556). การประเมินสภามหาวิทยาลัย. สถาบันคลังสมองของชาติ
5. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา. www.krisdika.go.th สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 2560
6. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 21 เซนจูรี
7. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.). 2553. คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามระดับอุดมศึกษา ฉบับสถาบันศึกษา พ.ศ.2554. กรุงเทพฯ : บริษัทไทภูมิ พับลิชชิง จำกัด
8. เว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในขอบเขตของงานวิจัย
9. ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช. บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา. www.council.mju.ac.th สืบค้นเมื่อ 27 มกราคม 2561

ภาษาอังกฤษ

1. Kezar, Adrianna (2006). "Rethinking Public Higher Education Governing Boards Performance: Results of a National Study of Governing Boards in the United States." The Journal of Higher Education. 77(6): 968–98.
2. Ogawa, Rodney T. and Bossert, Steven T. (1995). "Leadership as an Organizational Quality." Educational Administration Quarterly. 31(2): 224–43.

ภาคผนวก 1

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในขอบเขตของการศึกษา

มหาวิทยาลัยในกำกับ

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. มหาวิทยาลัยทักษิณ
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
9. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
10. มหาวิทยาลัยบูรพา
11. มหาวิทยาลัยพะเยา
12. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
13. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
14. มหาวิทยาลัยมหิดล
15. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
16. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
17. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
18. มหาวิทยาลัยศิลปากร
19. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
20. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
21. ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์
22. สถาบันดนตรีกัลยาณีวัฒนา
23. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
24. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยของรัฐ

1. มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
2. มหาวิทยาลัยนครพนม
3. มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

4. มหาวิทยาลัยนเรศวร
5. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
6. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
7. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
8. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
9. สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน
10. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
11. สถาบันวิทยาลัยชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
13. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
14. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
15. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

25. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
26. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
27. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
28. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
29. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
30. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
31. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
32. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
33. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
34. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
35. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
36. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
37. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
38. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
9. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ภาคผนวก 2

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่เผยแพร่ข้อมูลสถาบันทางเว็บไซต์ (สืบค้น ณ กันยายน 2560)

สถาบันอุดมศึกษา	สรุปผลการดำเนินงาน	รายงานการประเมินตนเอง	รายงาน/มติการประชุม	อื่น ๆ
มหาวิทยาลัยในกำกับ				
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	✓		✓	
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์			✓	ข่าวสภา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น			✓	ข่าวสภา/แนวทางประเมินอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี		✓		
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์			✓	รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา			✓	วารสารสภา
มหาวิทยาลัยมหิดล	✓	✓	✓	
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์				รายงานประเมินมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์				ประเมินตนเองของอธิการบดี
มหาวิทยาลัยแม่โจ้			✓	
มหาวิทยาลัยของรัฐ				
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์			✓	
มหาวิทยาลัยนครพนม			✓	
มหาวิทยาลัยนเรศวร			✓	
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม			✓	สรุปผลการดูแลกิจการมหาวิทยาลัย (ยุทธศาสตร์)
มหาวิทยาลัยรามคำแหง				แนวทางการจัดการข้อร้องเรียน
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช			✓	คู่มือกรรมการสภา/ สภาพปประชาคม
มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี	✓	✓	✓	

สถาบันอุดมศึกษา	สรุปผลการดำเนินงาน	รายงานการประเมินตนเอง	รายงาน/มติการประชุม	อื่น ๆ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ				
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	✓	✓		รายงานประจำปีสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร		✓	✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม			✓	รายงานการติดตามประเมินผล
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	✓		✓	ข่าวสารสภา/รายงานประจำปี
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี			✓	คู่มือติดตามการประเมินมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	✓	✓	✓	รายงานประจำปีสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	✓	✓		
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา			✓	สรุปมติที่ประชุมผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์	✓	✓	✓	รายงานประจำปีสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	✓	✓	✓	คู่มือสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา			✓	แนวทางตรวจสอบ/ผล
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา			✓	รายงานประเมินอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์			✓	สารสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร		✓	✓	ผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา			✓	วารสารสภา/นโยบาย/แผนสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์			✓	
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี			✓	

สถาบันอุดมศึกษา	สรุปผลการดำเนินงาน	รายงานการประเมินตนเอง	รายงาน/มติการประชุม	อื่น ๆ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี			✓	สรุปผลการปฏิบัติตามมติสภา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร		✓		สรุปผลการปฏิบัติตามมติสภา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์			✓	
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา			✓	
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	✓		✓	
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ	✓		✓	

ภาคผนวก 3

แบบสอบถาม

โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผู้บริหารสถาบันการศึกษาภาครัฐ

คำชี้แจง โครงการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันคลังสมองของชาติ เพื่อนำผลการศึกษาในภาพรวมมาพิจารณากำหนดนโยบายหรือกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการของสถาบันการศึกษาภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย สถาบันของรัฐ สถาบันในกำกับของรัฐ สถาบันราชภัฏ และสถาบันราชมนฑล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลด้วยการบริหารงานที่โปร่งใส มีธรรมาภิบาล

กรุณาให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลทุกข้อครบถ้วนตามความเป็นจริง ซึ่งจะประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และคณะผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ระบบการได้มาของผู้บริหารสถาบันการศึกษา

1.1 การได้มาของผู้บริหารของสถาบันการศึกษาของท่าน ใช้วิธีใด >>>> กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในตารางต่อไปนี้

วิธีการ ได้มา	ผู้บริหาร		
	นายกสภาสถาบัน	ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสภาสถาบัน	อธิการบดี
1. สรรหาโดยคณะกรรมการสรรหา	☐ 1	☐ 1	☐ 1
2. คัดเลือกโดยคณะกรรมการคัดเลือก	☐ 2	☐ 2	☐ 2
3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 3	☐ 3	☐ 3

1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหาผู้บริหารของสถาบันการศึกษาของท่าน ประกอบด้วยผู้แทนกลุ่มใดบ้าง >>>> กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในตารางต่อไปนี้

บุคคล/ผู้แทนกลุ่ม ในคณะกรรมการเลือก/สรรหา	ผู้บริหารที่ต้องการเลือก/สรรหา		
	นายกสภาสถาบัน	ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสภาสถาบัน	อธิการบดี
1. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	☐ 1	☐ 1	☐ 1
2. กรรมการสภาสถาบัน	☐ 2	☐ 2	☐ 2
3. สภาคณาจารย์ สภาอาจารย์	☐ 3	☐ 3	☐ 3
4. สถานพนักงาน สถานบุคลากร	☐ 4	☐ 4	☐ 4
5. ผู้บริหาร / ผู้แทนผู้บริหาร	☐ 5	☐ 5	☐ 5
6. อาจารย์ / ผู้แทนสายวิชาการ	☐ 6	☐ 6	☐ 6
7. ผู้แทนสายสนับสนุน	☐ 7	☐ 7	☐ 7
8. ศิษย์เก่า	☐ 8	☐ 8	☐ 8
9. นักศึกษา / นิสิตปัจจุบัน	☐ 9	☐ 9	☐ 9
10. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 10	☐ 10	☐ 10

1.3 องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหาผู้บริหาร (ตามข้อ 1.2) มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

(1) องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหานายกสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

(3) องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหาอธิการบดี

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

- 1.4 เมื่อคณะกรรมการสรรหาได้ชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภาหรืออธิการบดีแล้ว มีการดำเนินการต่อไปนี้อย่างไร
 >>>> กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในตารางต่อไปนี้

การดำเนินการ	ผู้สมควรดำรงตำแหน่ง	
	นายกสภาสถาบัน	อธิการบดี
การแสดงวิสัยทัศน์ของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง	☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี	☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี
การหลีกเลี่ยงจากประชาคมของสถาบัน	☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี	☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี
การลงประชามติจากประชาคมของสถาบัน	☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี	☐ 1. มี ☐ 2. ไม่มี

- 1.5 ระบบการได้มาของผู้บริหารสถาบันการศึกษาของท่าน (ตามข้อ 1.1 และ 1.4) มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

- (1) ระบบการได้มาของนายกสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

- (2) ระบบการได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

- (3) ระบบการได้มาของอธิการบดี

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของสภาสถาบันและบทบาทของกรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

- 2.1 องค์ประกอบของสภาสถาบันของสถาบันการศึกษาของท่าน ประกอบด้วยกลุ่มใดบ้าง และแต่ละกลุ่มมีจำนวน คิดเป็นร้อยละเท่าใดของจำนวนกรรมการสภาสถาบันทั้งหมด

- | | |
|--|--------------|
| ☐ 1. กรรมการโดยตำแหน่ง | ร้อยละ _____ |
| ☐ 2. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ | ร้อยละ _____ |
| ☐ 3. กรรมการผู้แทนสาขาวิชาการ | ร้อยละ _____ |
| ☐ 4. กรรมการผู้แทนสายสนับสนุน | ร้อยละ _____ |
| ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____ | ร้อยละ _____ |

รวมร้อยละ 100.00

- 2.2 กรรมการโดยตำแหน่งในคณะกรรมการสภาสถาบันของสถาบันการศึกษาของท่าน มีผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ ต่อไปนี้หรือไม่

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| (1) สภาคณาจารย์ (สายวิชาการ) | ☐ 1. มี | ☐ 2. ไม่มี |
| (2) สภานักงาน/บุคลากร (สายสนับสนุน) | ☐ 1. มี | ☐ 2. ไม่มี |
| (3) คิษย์เก่า | ☐ 1. มี | ☐ 2. ไม่มี |

- 2.3 องค์ประกอบของสภาสถาบัน (ตามข้อ 2.1 และข้อ 2.2) มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

- 2.4 ร้อยละของกรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เข้าร่วมประชุมสภาสถาบัน บ่อย/ไม่บ่อย มีมากน้อยเพียงใด
- (1) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง มีร้อยละ _____
- (2) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมค่อนข้างบ่อย หรือหลายครั้ง มีร้อยละ _____
- (3) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก มีร้อยละ _____
- (4) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมน้อยมากหรือไม่มาประชุมเลย มีร้อยละ _____
- รวมร้อยละ 100.00

- 2.5 ร้อยละของกรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย และการบริหารงานของสถาบันการศึกษาของท่าน บ่อย/ไม่บ่อย มีมากน้อยเพียงใด
- (1) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความคิดเห็นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง มีร้อยละ _____
- (2) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความคิดเห็นค่อนข้างบ่อย หรือหลายครั้ง มีร้อยละ _____
- (3) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความคิดเห็นบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก มีร้อยละ _____
- (4) กรรมการสภาสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความคิดเห็นน้อยมากหรือไม่ให้เลย มีร้อยละ _____
- รวมร้อยละ 100.00

ส่วนที่ 3 ระบบการได้มาของคณบดี

- 3.1 ในสภาวะปกติ การได้มาของคณบดีของสถาบันการศึกษาของท่าน ใช้วิธีใดต่อไปนี้
- ☐ 1. แต่งตั้งโดยสภาสถาบัน ☐ 2. แต่งตั้งโดยอธิการบดี ☐ 3. มีคณะกรรมการสรรหา
- ☐ 4. มีคณะกรรมการคัดเลือก ☐ 5. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
- 3.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา/แต่งตั้งคณบดีของสถาบันการศึกษาของท่าน มีบุคคล/ผู้แทนกลุ่มใดบ้าง
- ☐ 1. อธิการบดี ☐ 2. รองอธิการบดี ☐ 3. ผู้ทรงคุณวุฒิ
- ☐ 4. ผู้แทนผู้บริหารสถาบันการศึกษา ☐ 5. ผู้แทนสภาคณาจารย์ ☐ 6. อาจารย์/บุคลากรสายวิชาการของคณะ
- ☐ 7. บุคลากรสายสนับสนุนของคณะ ☐ 8. อื่น ๆ (โปรดระบุ) _____
- 3.3 การได้มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา/แต่งตั้งคณบดี (ตามข้อ 3.1 และข้อ 3.2) มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง
- ข้อดี: _____
- ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

ส่วนที่ 4 การประเมินผู้บริหาร

- 4.1 ในการประเมินผู้บริหารของสถาบันการศึกษาของท่าน กรอบการประเมิน (ด้านที่ประเมิน) และรอบระยะเวลา เป็นอย่างไร >>>> กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในตารางต่อไปนี้

รายการ	ผู้บริหารที่ถูกประเมิน	
	สภาสถาบัน	อธิการบดี
กรอบการประเมิน		
1. การกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนา และนโยบายของสถาบันการศึกษา	☐ 1	☐ 1
2. ปัจจัยเกื้อหนุน เช่น ความมุ่งมั่น ความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมของสถาบัน	☐ 2	☐ 2
3. การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่	☐ 3	☐ 3
4. การปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	☐ 4	☐ 4
5. การกำกับติดตามการดำเนินงานของผู้บริหาร	☐ 5	☐ 5
6. ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล เช่น ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ การเงิน และชื่อเสียงของสถาบัน	☐ 6	☐ 6
7. การดำเนินการโดยหลักธรรมาภิบาล	☐ 7	☐ 7
8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 8	☐ 8
รอบระยะเวลาการประเมิน :		
1. ประเมินเป็นประจำทุกปี	☐ 1	☐ 1
2. ประเมินเมื่อครบวาระ	☐ 2	☐ 2
3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 3	☐ 3

4.2 การประเมินสภาพสถาบันและอธิการบดีของสถาบันการศึกษาของท่าน ใช้วิธีใดและมีองค์ประกอบอย่างไร

>>>> กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในตารางต่อไปนี้

รายการ	ผู้บริหารที่ถูกประเมิน	
	สภาพสถาบัน	อธิการบดี
วิธีการประเมิน		
1. ประเมินตนเอง (ข้ามไปตอบข้อ 4.3)	☐ 1	☐ 1
2. มีคณะกรรมการประเมิน (โปรดระบุองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน)	☐ 2	☐ 2
องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน		
1. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	☐ 1	☐ 1
2. กรรมการสภาพสถาบัน	☐ 2	☐ 2
3. สภาคณาจารย์ สภานักงาน/บุคลากร	☐ 3	☐ 3
4. อาจารย์/ผู้แทนสายวิชาการ	☐ 4	☐ 4
5. ผู้บริหาร/บุคลากร/ผู้แทนสายสนับสนุน	☐ 5	☐ 5
6. ศิษย์เก่า	☐ 6	☐ 6
7. นักศึกษา/นิสิตปัจจุบัน	☐ 7	☐ 7
8. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 8	☐ 8

4.3 วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินผู้บริหาร (ตามข้อ 4.1 และ 4.2) มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

(1) วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินสภาพสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

(2) วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินอธิการบดี

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

4.4 การประเมินคณบดีของสถาบันการศึกษาของท่าน ประเมินโดยบุคคล/กลุ่มบุคคลใดบ้าง

- ☐ 1. อธิการบดี ☐ 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ☐ 3. รองอธิการบดีฝ่ายอื่น ๆ
☐ 4. รองคณบดี ☐ 5. ผู้แทนอาจารย์ของคณะ ☐ 6. อาจารย์ทุกคนของคณะ
☐ 7. อื่น ๆ (ระบุ) _____

4.5 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินคณบดี ตามที่ระบุในข้อ 4.4 มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

ส่วนที่ 5 การดำเนินงานของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล

5.1 สถาบันการศึกษาของท่านเปิดเผยรายงานการประชุมผู้บริหารหรือไม่ อย่างไร >>> กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในตาราง

การเปิดเผยรายงานการประชุม	รายงานการประชุมสภาพสถาบัน	รายงานการประชุมอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี
1. ไม่เปิดเผย (ข้ามไปตอบข้อ 5.2)	☐ 1	☐ 1
2. เปิดเผย (โปรดระบุขอบเขตการเปิดเผย)	☐ 2	☐ 2

ขอบเขตการเปิดเผยรายงานการประชุม	รายงานการประชุม สภาสถาบัน	รายงานการประชุมอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี
1. เปิดเผยต่อบุคลากรของสถาบันการศึกษา	☐ 1	☐ 1
2. เปิดเผยต่อนักศึกษาของสถาบันการศึกษา	☐ 2	☐ 2
3. เปิดเผยต่อสาธารณชนโดยผ่าน website ของสถาบันการศึกษา	☐ 3	☐ 3
4. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 4	☐ 4

5.2 สถาบันการศึกษาของท่านมีการประชุมชี้แจง และ/หรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการบริหารงานของสถาบันการศึกษา (เช่น การจัดงานสภาสถาบันพบประชาชน หรือผู้บริหารพบประชาชน) กับบุคลากรของสถาบันบ้างหรือไม่ อย่างไร

การประชุมชี้แจง	ผู้บริหารที่ชี้แจง	
	นายกสภาสถาบัน	อธิการบดี
การมีประชุมชี้แจง		
1. ไม่มีการประชุมชี้แจง (ข้ามไปส่วนที่ 6)	☐ 1	☐ 1
2. มีการประชุมชี้แจง (โปรดระบุความถี่ของการประชุมชี้แจง)	☐ 2	☐ 2
ความถี่ของการประชุมชี้แจง		
1. ปีละ 1 ครั้ง	☐ 1	☐ 1
2. ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง	☐ 2	☐ 2
3. อื่น ๆ (โปรดระบุ)	☐ 3	☐ 3

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม กรุณาให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

6.1 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับกรรมการสภาสถาบันของสถาบันการศึกษาของท่าน

(1) ระบบการได้มาของนายกสภาสถาบันและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการสภาสถาบัน _____

(2) การคัดเลือก/สรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ _____

(3) องค์ประกอบของสภาสถาบัน _____

(4) การประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน _____

6.2 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับอธิการบดี

(1) ระบบการได้มาของอธิการบดีของสถาบันการศึกษา _____

(2) การคัดเลือก/สรรหาอธิการบดี _____

(3) การประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดี _____

6.3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคณบดี

(1) ระบบการได้มาของคณบดีคณะต่าง ๆ (กระบวนการการคัดเลือก/สรรหา) ในสถาบันการศึกษาของท่าน _____

(2) การประเมินการปฏิบัติงานของคณบดี _____

กรุณาระบุตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ร่วมกันให้ข้อมูล

1. _____
2. _____

โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผู้บริหารสถาบันการศึกษาภาครัฐ

คำชี้แจง โครงการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันคลังสมองของชาติ เพื่อนำผลการศึกษาในภาพรวมมาพิจารณากำหนดนโยบายหรือกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการของสถาบันการศึกษาภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย สถาบันของรัฐ สถาบันในกำกับของรัฐ สถาบันราชภัฏ และสถาบันราชมนฑล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลด้วยการบริหารงานที่โปร่งใส มีธรรมาภิบาล

การให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลทุกข้อครบถ้วนตามความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันการศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และคณะผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 สภาสถาบัน กรุณาให้ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับกรรมการสภาสถาบัน ในสถาบันการศึกษาของท่าน

1.1 ระบบการได้มาของกรรมการสภาสถาบัน ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

1.1.1 กระบวนการ (การคัดเลือก/สรรหา การแสดงวิสัยทัศน์ การหยั่งเสียง/การลงประชามติ)

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

1.1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

1.2 องค์ประกอบของสภาสถาบัน (กรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนสายวิชาการและสายสนับสนุน) ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

1.2.1 องค์ประกอบของกรรมการโดยตำแหน่ง ในกรรมการสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

1.2.2 องค์ประกอบของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในกรรมการสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

1.2.3 องค์ประกอบของกรรมการสายวิชาการ กรรมการผู้แทนสายสนับสนุน และอื่น ๆ ในกรรมการสภาสถาบัน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

1.3 การประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

1.3.1 กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และความถี่ของการประเมิน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

1.3.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินฯ

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

ส่วนที่ 2 อธิการบดี กรุณาให้ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับอธิการบดีของสถาบันการศึกษาของท่าน

2.1 ระบบการได้มาของอธิการบดี ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

2.1.1 กระบวนการ (การคัดเลือก/สรรหา การแสดงวิสัยทัศน์ การหยั่งเสียง/การลงประชามติ)

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

2.1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

2.2 การประเมินการปฏิบัติงานของอธิการบดี ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

2.2.1 กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และความถี่ของการประเมิน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

2.2.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินฯ

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

ส่วนที่ 3 คณบดี กรุณาให้ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับคณบดี

3.1 ระบบการได้มาของคณบดี ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

3.1.1 กระบวนการ (การคัดเลือก/สรรหา การแสดงวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมของบุคลากรของคณะ)

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

3.1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

3.2 การประเมินการปฏิบัติงานของคณบดี ในสถาบันการศึกษาของท่าน มีข้อดีและข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

3.2.1 กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และความถี่ของการประเมิน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

3.2.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน

ข้อดี: _____

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ: _____

ส่วนที่ 4 การดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

(หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความสำนึกรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า)

4.1 สภาพสถาบันของสถาบันการศึกษาของท่าน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างไร อะไรบ้าง

4.2 อธิการบดีของสถาบันการศึกษาของท่าน มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างไร อะไรบ้าง

กรุณาระบุตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ร่วมกันให้ข้อมูล

1. _____

2. _____

ภาคผนวก 4
การประเมินผู้บริหาร

สถาบัน _____

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ _____

ข้อคำถาม	สภาสถาบัน	อธิการบดี	คณบดี
1. มีการประเมินหรือไม่	☐ มี ☐ ไม่มี	☐ มี ☐ ไม่มี	☐ มี ☐ ไม่มี
2. ขอบระยะเวลาการประเมิน	☐ ทุกปี ☐ เมื่อครั้งวาระ ☐ เมื่อครบวาระ	☐ ทุกปี ☐ เมื่อครั้งวาระ ☐ เมื่อครบวาระ	☐ ทุกปี ☐ เมื่อครั้งวาระ ☐ เมื่อครบวาระ
3. รูปแบบการประเมิน (ตัวอย่างองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ เช่น คนใน คนนอก ตัวแทนกลุ่มที่มีส่วนได้เสีย)	☐ ประเมินตนเอง ☐ ประเมินโดยคณะกรรมการ โดยองค์ประกอบคณะกรรมการประเมินที่สำคัญ คือ _____ _____ _____ _____	☐ ประเมินตนเอง ☐ ประเมินโดยคณะกรรมการ โดยองค์ประกอบคณะกรรมการประเมินที่สำคัญ คือ _____ _____ _____ _____	☐ ประเมินตนเอง ☐ ประเมินโดยคณะกรรมการ โดยองค์ประกอบคณะกรรมการประเมินที่สำคัญ คือ _____ _____ _____ _____
4. การเปิดเผยผลการประเมิน	☐ เปิดเผย โดยช่องทางต่าง ๆ ดังนี้ _____ _____ _____ ☐ ไม่เปิดเผย	☐ เปิดเผย โดยช่องทางต่าง ๆ ดังนี้ _____ _____ _____ ☐ ไม่เปิดเผย	☐ เปิดเผย โดยช่องทางต่าง ๆ ดังนี้ _____ _____ _____ ☐ ไม่เปิดเผย
5. การนำผลการประเมินไปใช้ (การนำผลการประเมินไปใช้ เช่น พิจารณาความดี ความชอบ การดำรงตำแหน่งต่อ)	☐ นำผลการประเมินไปใช้ ดังนี้ _____ _____ _____ _____ ☐ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้	☐ นำผลการประเมินไปใช้ ดังนี้ _____ _____ _____ _____ ☐ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้	☐ นำผลการประเมินไปใช้ ดังนี้ _____ _____ _____ _____ ☐ ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้

รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาที่ให้ข้อมูลตามแบบสอบถามและให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

แบบสอบถามสำหรับอธิการบดี

มหาวิทยาลัยในกำกับ

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
6. มหาวิทยาลัยพะเยา
7. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย
8. มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย
9. มหาวิทยาลัยมหิดล (ไม่กรอกข้อมูล)
10. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
11. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
12. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยของรัฐ

13. มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์
14. มหาวิทยาลัยนเรศวร
15. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
16. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

17. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
22. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
23. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
24. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
25. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

26. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

27. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

28. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

29. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

แบบสอบถามสำหรับประธานสภาคณาจารย์

มหาวิทยาลัยในกำกับ

1. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ไม่มีประธานสภาคณาจารย์)

2. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยของรัฐ

3. มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

4. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

5. มหาวิทยาลัยรามคำแหง

6. สถาบันวิทยาลัยชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

7. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

9. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

10. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

11. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

12. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

13. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

14. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

มหาวิทยาลัยในกำกับ

1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. มหาวิทยาลัยทักษิณ
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
6. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
7. มหาวิทยาลัยมหิดล
8. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว.)
9. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
10. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยของรัฐ

11. มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
12. มหาวิตาลัยนครพนม
13. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
14. สถาบันเทคโนโลยีปทุมวัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

15. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
16. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
17. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
18. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
19. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
20. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
21. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

22. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
23. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
24. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
25. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
26. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

27. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
28. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
29. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

ภาคผนวก 6

สรุปข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามวิธีการได้มาของผู้บริหาร

ผู้บริหาร/วิธีการได้มา	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
นายกสภาสถาบัน					
สรรหาโดยกรรมการสรรหา	7	4	9	2	22
คัดเลือกโดยคณะกรรมการคัดเลือก	2	0	1	0	3
อื่น ๆ เช่น แต่งตั้ง หรือ ไม่ระบุ	2	0	1	0	3
กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ					
สรรหาโดยกรรมการสรรหา	8	4	10	2	24
คัดเลือกโดยคณะกรรมการคัดเลือก	3	0	1	0	4
อื่น ๆ	0	0	0	0	0
อธิการบดี					
สรรหาโดยกรรมการสรรหา	9	4	9	2	24
คัดเลือกโดยคณะกรรมการคัดเลือก	2	0	1	0	3
อื่น ๆ	0	0	1	0	1
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)

ตารางที่ 2 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามองค์ประกอบของกรรมการสรรหา/คัดเลือกผู้บริหาร

ผู้บริหาร/องค์ประกอบกรรมการ	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
นายกสภาสถาบัน					
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	3	3	7	1	14
กรรมการสภาสถาบัน	7	2	10	2	21
สภาคณาจารย์ / สภาอาจารย์	4	3	10	1	18
สภานักงาน / สภานุคลากร	4	1	1	0	6
ผู้บริหาร / ผู้แทนผู้บริหาร	6	4	9	2	21
อาจารย์ / ผู้แทนสายวิชาการ	4	3	8	2	17
ผู้แทนสายสนับสนุน	1	2	2	0	5
ศิษย์เก่า	2	2	0	0	4
นักศึกษา / นิสิตปัจจุบัน และอื่น ๆ	0	0	0	0	0

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้บริหาร/องค์ประกอบกรรมการ	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ					
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	3	3	4	0	10
กรรมการสภาสถาบัน	7	1	10	2	20
สภาคณาจารย์ / สภาอาจารย์	6	2	9	1	18
สภาพนักงาน / สภามุคละกร	6	0	1	0	7
ผู้บริหาร / ผู้แทนผู้บริหาร	9	4	11	2	26
อาจารย์ / ผู้แทนสายวิชาการ	7	2	9	2	20
ผู้แทนสายสนับสนุน	2	2	3	0	7
ศิษย์เก่า	3	2	0	0	5
นักศึกษา / นิสิตปัจจุบัน	0	0	0	0	0
อื่น ๆ	1	0	0	0	1
อธิการบดี					
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	7	4	6	1	18
กรรมการสภาสถาบัน	9	4	9	2	24
สภาคณาจารย์ / สภาอาจารย์	4	2	7	1	14
สภาพนักงาน / สภามุคละกร	5	0	1	0	6
ผู้บริหาร / ผู้แทนผู้บริหาร	6	3	9	2	20
อาจารย์ / ผู้แทนสายวิชาการ	6	3	9	2	20
ผู้แทนสายสนับสนุน	4	3	4	0	11
ศิษย์เก่า	6	1	0	0	7
นักศึกษา / นิสิตปัจจุบัน	2	0	0	0	2
อื่น ๆ	0	0	1	0	1
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ตารางที่ 3 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามการดำเนินการหลังจากที่กรรมการสรรหา/คัดเลือกได้
รายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบัน

ผู้บริหาร/การดำเนินการ	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
นายกสภาสถาบัน					
การแสดงวิสัยทัศน์	2	0	2	0	4
การห้ข้งเสียง	2	0	3	0	5
การลงประชามติ	0	1	2	0	3
อธิการบดี					
การแสดงวิสัยทัศน์	8	4	11	2	25
การห้ข้งเสียง	3	1	9	0	13
การลงประชามติ	2	1	5	0	8
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)
หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ					

ตารางที่ 4 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามวิธีการได้มาของคณบดี

วิธีการได้มาของคณบดี	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
แต่งตั้งโดยสภาสถาบัน	0	0	2	0	2
แต่งตั้งโดยอธิการบดี	0	0	0	0	0
มีคณะกรรมการสรรหา	9	2	8	2	21
มีคณะกรรมการคัดเลือก	0	0	0	0	0
อื่น ๆ	2 ¹	2 ²	1 ³	0	5
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)
หมายเหตุ ¹ อธิการบดีแต่งตั้งผ่านกรรมการสรรหา 1 สถาบัน และอธิการบดีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เสนอให้สภาแต่งตั้ง 1 สถาบัน ² เลือกตั้งโดยบุคลากร/อาจารย์ในคณะ ³ ไม่ระบุ					

ตารางที่ 5 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาคณบดี

องค์ประกอบ คณะกรรมการสรรหาคณบดี	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
ผู้ทรงคุณวุฒิ	10	3	7	2	21
อธิการบดี	9	2	6	1	18
อาจารย์/บุคลากรสายวิชาการของคณะ	6	4	7	2	18
ผู้แทนสภาคณาจารย์	6	1	8	1	16
รองอธิการบดี	6	1	4	1	12
ผู้แทนผู้บริหารสถาบัน	4	1	6	1	12
บุคลากรสายสนับสนุนของคณะ	3	0	0	1	4
อื่น ๆ	3	1	2	0	5
จำนวนสถาบันที่ใช้การสรรหาคณบดี	(9)	(2)	(8)	(2)	(21)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยของสัดส่วน (ร้อยละ) ของกลุ่มต่าง ๆ ในสภาสถาบันของสถาบันแต่ละกลุ่ม

กลุ่มต่าง ๆ ในสภาสถาบัน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
กรรมการสภาโดยตำแหน่ง	17.92	14.63	22.14	6.90	18.48
กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ¹	53.69	58.85	48.89	51.71	52.10
กรรมการสภาที่เป็นผู้แทนสายวิชาการ	16.07	13.17	21.43	31.04	19.15
กรรมการสภาที่เป็นผู้แทนสายสนับสนุน	2.71	0.00	0.00	0.00	1.05
อื่น ๆ เช่น ผู้แทนผู้บริหาร	9.61	13.35	7.54	10.35	9.22
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

¹ รวมนายกสภา

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยของร้อยละของกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมสภาสถาบัน และที่ให้ความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย

บทบาทของ กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การเข้าร่วมประชุมสภาสถาบัน					
เข้าร่วมประชุมทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง	79.25	82.97	79.45	63.16	78.54
เข้าร่วมประชุมก่อนข้างบ่อย/หลายครั้ง	9.88	11.75	11.91	30.00	12.88
เข้าร่วมประชุมบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก	7.58	5.28	6.62	3.50	6.40
เข้าร่วมประชุมน้อยมาก/ไม่มาประชุมเลย	3.29	0.00	2.02	3.34	2.18
การให้ความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย					
ให้ความคิดเห็นทุกครั้งหรือเกือบทุกครั้ง	76.95	75.75	75.72	26.67	71.67
ให้ความคิดเห็นก่อนข้างบ่อย หรือหลายครั้ง	10.50	16.75	12.59	23.50	13.67
ให้ความคิดเห็นมีบ้าง แต่ไม่บ่อยนัก	9.62	7.50	7.90	36.49	10.97
ให้ความคิดเห็นน้อยมากหรือไม่ให้เลย	2.93	0.00	3.79	13.34	3.69
รวม	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

ตารางที่ 8 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามกรอบการประเมินสภาสถาบันและอธิการบดี

กรอบการประเมิน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การประเมินสภาสถาบัน					
การกำหนดยุทธศาสตร์สถาบัน	5	4	5	1	15
การดำเนินการโดยหลักธรรมาภิบาล	5	4	5	1	15
การกำกับติดตามการดำเนินงาน	5	4	5	1	15
การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่	4	3	5	1	13
ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล	3	4	5	1	12
การปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับ	3	3	5	1	12
ปัจจัยเกื้อหนุน	2	4	5	1	12
อื่น ๆ	1	0	2	0	3
จำนวนสถาบันที่ตอบคำถามนี้	(5)	(4)	(10)	(2)	(21)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

กรอบการประเมิน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การประเมินอธิการบดี					
การกำหนดยุทธศาสตร์สถาบัน	9	4	10	1	24
ปัจจัยเกื้อหนุน	9	4	9	2	24
การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่	9	4	9	2	24
การปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับ	9	4	9	1	23
ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล	8	4	9	2	23
การดำเนินการโดยหลักธรรมาภิบาล	8	4	9	2	23
การกำกับติดตามการดำเนินงาน	7	4	10	2	23
อื่น ๆ	1	0	4	0	5
จำนวนสถาบันที่ตอบคำถามนี้	(10)	(4)	(11)	(2)	(27)

ตารางที่ 9 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามรอบระยะเวลา ของการประเมินสภาสถาบันและอธิการบดี

รอบระยะเวลาการประเมิน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การประเมินสภาสถาบัน					
เป็นประจำทุกปี	3	3	5	0	11
เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	1	0	0	0	1
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	7	1	6	2	16
การประเมินอธิการบดี					
เป็นประจำทุกปี	9	2	9	1	21
เมื่อครบวาระการดำรงตำแหน่ง	0	0	0	0	0
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	2	2	2	1	7
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)

ตารางที่ 10 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามวิธีการประเมินสภาพสถาบันและอธิการบดี

วิธีการประเมิน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การประเมินสภาพสถาบัน					
ประเมินตนเอง	3	2	4	1	10
มีคณะกรรมการประเมิน	1	2	2	0	5
ไม่ระบุ	7	0	5	1	13
การประเมินอธิการบดี					
ประเมินตนเอง	2	0	0	0	2
มีคณะกรรมการประเมิน	8	3	11	1	23
ไม่ระบุ	1	1	0	1	3
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)

ตารางที่ 11 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินสภาพสถาบันและอธิการบดี

องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การประเมินสภาพสถาบัน					
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	1	1	2	—	4
กรรมการสภาพสถาบัน	1	2	1	—	4
สภาคณาจารย์ สภานักงาน/บุคลากร	0	0	1	—	1
อาจารย์/ผู้แทนสายวิชาการ	0	0	1	—	1
ผู้บริหาร/บุคลากร/ผู้แทนสายสนับสนุน	0	0	1	—	1
ศิษย์เก่า	0	1	0	—	1
นิสิต/นักศึกษาปัจจุบัน	0	0	0	—	0
อื่น ๆ	0	0	0	—	0
จำนวนสถาบันที่มีกรรมการประเมิน	(1)	(2)	(2)	(0)	(5)
การประเมินอธิการบดี					
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	5	2	11	1	19
กรรมการสภาพสถาบัน	6	3	8	1	18
สภาคณาจารย์ สภานักงาน/บุคลากร	1	0	6	0	7
อาจารย์/ผู้แทนสายวิชาการ	0	1	4	0	5
ผู้บริหาร/บุคลากร/ผู้แทนสายสนับสนุน	0	1	3	1	5
ศิษย์เก่า	0	1	2	0	3
นิสิต/นักศึกษาปัจจุบัน	0	1	2	1	4
อื่น ๆ	0	0	1	1	2
จำนวนสถาบันที่มีกรรมการประเมิน	(8)	(3)	(11)	(1)	(23)

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1

ตารางที่ 12 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ จำแนกตามองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินคณบดี

องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
อธิการบดี	9	4	9	0	22
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	5	2	5	1	13
รองอธิการบดีฝ่ายอื่น ๆ	4	0	5	1	10
รองคณบดี	0	0	1	0	1
ผู้แทนอาจารย์ของคณะ	1	2	2	0	5
อาจารย์ทุกคนของคณะ	0	1	3	0	4
อื่น ๆ	7	1	4	2	14
จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	(11)	(4)	(11)	(2)	(28)

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ตารางที่ 13 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ ที่เปิดเผยรายงานการประชุมผู้บริหาร และวิธีการเปิดเผย

การเปิดเผยรายงานการประชุม	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
การประชุมสภาสถาบัน					
การเปิดเผยรายงานการประชุม	8	4	10	2	24
ขอบเขตการเปิดเผยรายงานการประชุม					
- เปิดเผยต่อบุคลากรของสถาบัน	3	2	8	1	14
- เปิดเผยต่อนักศึกษาของสถาบัน	1	0	4	1	6
- เปิดเผยต่อสาธารณชนผ่าน website	4	1	7	2	14
- อื่น ๆ	3	0	0	0	3
จำนวนสถาบันตอบคำถามข้อนี้	(9)	(4)	(10)	(2)	(25)
การประชุมผู้บริหารของสถาบัน					
การเปิดเผยรายงานการประชุม	6	4	11	1	22
ขอบเขตการเปิดเผยรายงานการประชุม					
- เปิดเผยต่อบุคลากรของสถาบัน	2	2	9	1	14
- เปิดเผยต่อนักศึกษาของสถาบัน	0	0	5	0	5
- เปิดเผยต่อสาธารณชนผ่าน website	2	1	6	0	9
- อื่น ๆ	2	0	2	0	4
จำนวนสถาบันตอบคำถามข้อนี้	(7)	(4)	(11)	(1)	(23)

ตารางที่ 14 จำนวนสถาบันกลุ่มต่าง ๆ ที่มีการประชุมชี้แจงและ/หรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับการบริหารงาน
ของสถาบันการศึกษา กับบุคลากรของสถาบัน และความถี่ของการประชุม

การประชุมชี้แจงการบริหารงาน	กลุ่มสถาบัน				รวม
	ม.ในกำกับ	ม.ของรัฐ	ม.ราชภัฏ	ม.เทคโนโลยีราชมงคล	
สถานบัน					
มีการประชุมชี้แจงการบริหารงาน	0	3	7	0	10
ความถี่ของการประชุม					
- ปีละ 1 ครั้ง	–	1	6	–	7
- ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง	–	2	1	–	3
จำนวนสถาบันตอบคำถามข้อนี้	(7)	(3)	(9)	(2)	(21)
อธิการบดี					
มีการประชุมชี้แจงการบริหารงาน	5	4	10	2	21
ความถี่ของการประชุม					
- ปีละ 1 ครั้ง	1	2	2	1	6
- ภาคการศึกษาละ 1 ครั้ง	1	2	7	1	11
- ไม่ระบุ	3	0	1	0	1
จำนวนสถาบันตอบคำถามข้อนี้	(7)	(4)	(11)	(2)	(24)

ความคิดเห็นจากแบบสอบถาม

1. ระบบการได้มาของผู้บริหาร และองค์ประกอบของกรรมการสรรหา/คัดเลือกผู้บริหาร

1.1 ระบบการได้มาของนายกสภาและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

และองค์ประกอบของกรรมการสรรหา/คัดเลือกนายกสภาและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อดี:

(1) ระบบการได้มาของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

- เป็นระบบการสรรหา ทำให้มีโอกาสนานุคคลที่เหมาะสมได้กว้างขวาง
- มีการสรรหาโดย กก.ที่มีประสบการณ์สูง ทำให้ได้นายกสภาฯ ตามที่ต้องการ
- มีคณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ดำเนินการให้ได้มาตามขั้นตอนที่เป็นไปตามข้อบังคับฯ และ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- ระบบการได้มาของนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการสรรหาผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ สามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยได้อย่างถูกต้องตามอำนาจหน้าที่ ต่างกันที่สัดส่วนกรรมการมาจากบุคลากรภายใน ทำให้มีโอกาสเลือกบุคคลที่เหมาะสมและคาดว่าจะเป็นที่คาดหวังในการร่วมบริหารองค์การ
- เป็นไปตามที่กำหนดในข้อบังคับ คือ มีตัวแทนซึ่งเป็นกรรมการจากกรรมการสภาสถาบันและสภาคณาจารย์ซึ่งเป็นที่ยอมรับ
- มีความรวดเร็วของกระบวนการ คล่องตัว
- อำนาจในการแต่งตั้งเป็นของสมเด็จพระสังฆราช
- มีการเสนอชื่อก่อน

(2) ที่มาของกรรมการสรรหา/คัดเลือก

- แต่งตั้งโดยสภาสถาบัน ทำให้ปลอดกระแสประชานิยม
- คณะกรรมการฯ จะพิจารณาจากรายชื่อตามที่หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเสนอชื่อ โดยไม่พิจารณารายชื่อจากแหล่งที่มาอื่น
- เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาแล้วจากองค์กรที่ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรในสถาบัน
- เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรในสถาบัน

(3) คุณภาพของกรรมการสรรหา

- คณะกรรมการสรรหาฯ เข้าใจในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ทำให้สามารถสรรหาบุคคลที่เหมาะสมได้
- กก.สรรหาเป็นผู้มีประสบการณ์ ทำให้การสรรหาเดินหน้าไปด้วยความเรียบร้อย
- มีผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายอาชีพและมีความรู้ที่แตกต่างกัน
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง เสนอแต่งตั้งทำให้ได้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์และเข้าใจบริบทมหาวิทยาลัย
- องค์ประกอบที่มาจากผู้แทนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม และมีความเข้าใจในนโยบายและแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย
- ได้ผู้แทนกลุ่มที่เป็นผู้แทนที่ดี สามารถคัดเลือก/สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ได้ครบถ้วน
- มีความเป็นธรรม โปร่งใส ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ
- มีความเป็นเอกภาพสูง เนื่องจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอแต่งตั้ง
- คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในด้านวิชาการ ซึ่งสามารถสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยได้ตามหลักเกณฑ์ของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
- คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ ความชำนาญ สามารถสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์
- กรรมการสรรหาเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ทำให้สามารถสรรหาบุคคลที่เหมาะสมได้
- มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้านของกรรมการสภาที่สถาบันต้องการ

(4) องค์ประกอบของกรรมการสรรหา

- ปัจจุบันถือว่ามียกองค์ประกอบที่ครบถ้วนทุกส่วน แต่ยังขาดจากสายสนับสนุน
- ใช้บุคลากรภายในเท่านั้น
- คณะกรรมการสรรหา มีจำนวนน้อย (7 คน) สามารถอภิปรายได้ทั้งในแง่ด้านกว้างและลึก อภิปรายในประเด็นที่อ่อนไหวได้
- ไม่ต้องมี กก.สภา เพราะบางครั้งอาจมีการเสนอรายชื่อเดิมกลับเข้ามาหรืออาจไม่มีเลย ทำให้เกิดความไม่สบายใจกัน
- เนื่องจากนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งไม่พร้อมกัน ดังนั้น คณะกรรมการสรรหาฯ จึงแยกออกจากกัน
- มีอธิการบดีร่วมเป็นกรรมการฯ สรรหานายกสภาสถาบัน
- มีนายกสภาฯ และอธิการบดีร่วมเป็นกรรมการสรรหากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

(5) ความหลากหลายของกรรมการสรรหาและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

- คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เป็นผู้เสนอชื่อผ่านการรับรองกรรมการประจำส่วนงาน ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย
- เป็นไปตามที่กำหนดในข้อบังคับ โดยกรรมการสรรหาประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์และข้าราชการ และผู้แทนผู้บริหาร ที่เป็นตัวแทนหลากหลายและครอบคลุม
- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ
- มีผู้แทนของภาคส่วนต่าง ๆ ในประชาคมมหาวิทยาลัยรอบด้าน แม้กรรมการสภาสถาบันที่เป็นกรรมการสรรหา ก็เป็นผู้แทนของภาคส่วนต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยด้วย
- มีองค์ประกอบที่มาจากผู้แทนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม และมีความเข้าใจในนโยบายและแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย
- มีผู้แทนจากทุกฝ่าย เว้นศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน
- มีบุคคลจากทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอก
- มีองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาตามข้อบังคับฯ ที่เป็นไปตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- หลายกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการ
- ได้ตัวแทนกลุ่มครบทำให้ได้นายกสภาฯ ที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ตามข้อบังคับ
- มีส่วนร่วมทุกภาคส่วนตาม พ.ร.บ.จัดตั้ง
- มีส่วนร่วมในประชาคม
- มีสัดส่วนของคณะกรรมการสรรหาที่เหมาะสมตามข้อบังคับ
- มีความหลากหลายขององค์ประกอบในกรรมการสรรหา
- มีกระบวนการขั้นตอนที่ผู้แทนของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการสรรหา
- ชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันมาจากการเสนอชื่อจากคณะกรรมการบริหาร คณะ/สถาบัน/สำนัก ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัย
- ทุกหน่วยงานมีสิทธิ์เสนอรายชื่อ
- ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อนายกสภา กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และการสรรหานายกสภาสถาบัน
- ยังไม่มีการให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยเข้าไปมีส่วนร่วม

(6) ผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการได้มาของนายกสภาและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ

- มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากำหนดทิศทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความสำเร็จได้
- ได้บุคคลที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของประชาคม
- ทำให้ได้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญ ทางด้านวิชาการ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมากำหนดทิศทางการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความสำเร็จได้
- ได้บุคคลที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของประชาคม
- ได้บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เหมาะสมกับการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
- ทำให้ได้ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัยและเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัย
- ได้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายอาชีพและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ
- ได้ผู้ทรงอิทธิพลหลากหลายครบทุกด้าน
- ผ่านการยอมรับจากผู้แทนขององค์กรภายในมหาวิทยาลัย
- ทุกหน่วยงานยอมรับ
- หากมีองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ดีจะขับเคลื่อนให้ ม/ส ได้รับการพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย
- ลดความขัดแย้งในมหาวิทยาลัย
- ลดการเมืองในองค์กร

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) ระบบการได้มา และข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหา

- การได้มาตามวิธีการที่แจ้งมีความเหมาะสมดีแล้ว / วิธีการที่ใช้เหมาะสมดีแล้ว / การได้มามีความชัดเจนและเหมาะสม
- เป็นระบบที่ดีและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย
- เป็นระบบที่เหมาะสมดี/มีความเหมาะสมแล้ว/เหมาะสม
- ควรใช้ระบบเปิดกว้างให้ผู้มีความสามารถ
- ระบบการสรรหานี้จะได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ได้อย่างเหมาะสม ทางด้านวิชาการ
- ควรปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับฯ ให้เป็นปัจจุบัน

(2) องค์ประกอบของกรรมการสรรหา

- องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาน่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญหลากหลายของตำแหน่งเพื่อเป็นการถ่วงดุลย์
- องค์ประกอบของคณะกรรมการในการสรรหา ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ เข้าใจหลักเกณฑ์ และอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
- ไม่ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- ควรเพิ่มองค์ประกอบ กก.สรรหาจากผู้แทนสายสนับสนุน
- ยังขาดองค์ประกอบในข้อ 4, 7, 8 และ 9 ซึ่งควรแก้ไขในข้อบังคับฯ ให้เป็นปัจจุบัน
- ไม่ครบทุกองค์ประกอบ บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการลงคะแนน

(3) กระบวนการ

- ควรจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแยกตามความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดย สกอ. เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นข้อมูล
- ควรมีการให้สรรหาและมีการหยั่งเสียงจากประชาคมของมหาวิทยาลัยและนำผลงานที่ผ่านมาแสดงให้ประชาคมมหาวิทยาลัยได้รับรู้
- การได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการสรรหา มีกรอบการพิจารณาที่แคบ ทำให้ได้เฉพาะผู้ที่กรรมการสรรหารู้จักคุ้นเคย
- ไม่มีการเสนอวิสัยทัศน์
- ไม่เปิดเผยวิธีการและหลักเกณฑ์การได้มาซึ่งนายกสภาและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ

(4) คุณสมบัติของกรรมการสรรหา

- คณะกรรมการคัดเลือกที่เหมาะสม
- กรรมการสรรหาต้องกำหนดคุณสมบัติของกรรมการสภาให้ชัดเจน
- คณะกรรมการในการสรรหาต้องมีความรู้ ความชำนาญ ทางด้านวิชาการ และได้ตามหลักเกณฑ์การสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย ตรงตามคุณสมบัติและหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ ตามกำหนดที่ได้กำหนดไว้
- ควรมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากหลากหลายวิชาชีพ
- คณะกรรมการสรรหามีความเป็นอิสระ และสามารถใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่

(5) จำนวน/สัดส่วนขององค์ประกอบของกรรมการสรรหา

- มีสัดส่วนของคณะกรรมการสรรหาที่เหมาะสมตามข้อบังคับ
- จำนวนค่อนข้างมากเกินไปและควรมาจากผู้แทนกลุ่มอื่น มิใช่เฉพาะกลุ่มกรรมการสภา
- กำหนดสัดส่วน (กรรมการสรรหาจากกลุ่มต่าง ๆ) ค่าถ่วงน้ำหนัก

(6) การมีส่วนร่วม

- การกระจายวงกว้างอาจได้ข้อสรุปที่ไม่ชัดเจน ทำให้การได้มาซึ่งรายชื่อจะมีจำนวนมาก
- ปัจจุบันบุคลากรมีเพิ่มขึ้นมาก อาจเปิดโอกาสให้ตัวแทนจากอาจารย์ หรือสายสนับสนุน เข้าร่วมในองค์ประกอบ กก.สรรหาด้วย
- กรรมการสภาเป็นผู้เลือกโดยไม่ได้นำกระบวนการมีส่วนร่วมมาเป็นค่าถ่วงน้ำหนัก จึงทำให้การมีส่วนร่วมไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ
- ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและบุคลากรภายในสถาบัน
- ควรให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสรรหาหรือเสนอชื่อบุคคลที่สมควรจะเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- ประชาคมควรมีส่วนร่วม
- ควรกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างกรรมการสรรหากับการมีส่วนร่วม

(7) อื่น ๆ

- นายกสภาสถาบันควรเป็นนักบริหารหรือมีทักษะการบริหาร
- ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ
- การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะด้านของกรรมการสภาที่ ม/ส ต้องการจะทำให้การเสนอรายชื่อแคบลงตามที่กรรมการบริหารฯ เสนอ
- กรรมการสรรหาชี้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้
- ผู้ออกเสียงเป็นเพียงกรรมการในสภา 23 คนเท่านั้น ทำให้ง่ายต่อการขู่คะแนนเสียงจากผู้มีอำนาจในขณะนั้น
- ควรจัดอบรมให้ความรู้บทบาท/หน้าที่ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภาสถาบัน เพื่อให้การบริหารมีทิศทางในเชิงพัฒนา

1.2 ระบบการได้มาของอธิการบดี และองค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหาอธิการบดี

ข้อดี:

(1) กระบวนการสรรหา/คัดเลือก

- ต้องมีการแสดงวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อน ม/ส ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของ ม/ส
- มีการสรรหาโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ยังเป็นเสียงส่วนน้อย
- มีคณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ดำเนินการให้ได้มาตามขั้นตอนที่เป็นไปตามข้อบังคับฯ และ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- เปิดโอกาสให้ผู้ประสงค์ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีทั้งบุคลากรของสถาบันและบุคคลภายนอก หากมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด
- รายชื่อบุคคลที่จะเป็นอธิการบดีมาจาก 3 ช่องทาง ได้แก่ (1) การสมัคร (2) การเสนอชื่อของหน่วยงาน/บุคคลต่าง ๆ และ (3) การพิจารณาเสนอชื่อโดยคณะกรรมการสรรหาฯ
- ใช้ระบบการสรรหา ที่มาจากหลายวิธีทั้งสมัคร/เสนอชื่อ และให้มีการแสดงวิสัยทัศน์ต่อประชาคม และให้มีการหยั่งเสียงเพื่อวัดเสียงประชาคมก่อนเสนอสภาฯ เพื่อออกเสียงเลือกและแต่งตั้งต่อไป
- มีรูปแบบทั้ง 3 แบบ คือ การแสดงวิสัยทัศน์ การหยั่งเสียง และการลงประชามติที่หลากหลายครอบคลุม
- เห็นวิสัยทัศน์ แนวคิด การมีคำถามให้ตอบจากประชาคม
- ไม่ควรมีการลงประชามติ เพราะไม่ได้เลือกนักการเมือง
- รวดเร็ว และดำเนินการได้โดยสภามหาวิทยาลัยตัดสินใจ

(2) ความหลากหลายและการมีส่วนร่วม

- พ.ร.บ.กำหนดการมีส่วนร่วม
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี
- มีการเสนอชื่อโดยบุคลากร
- ทุกส่วนมีส่วนร่วม
- ชื่อของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีมาจากการเสนอชื่อของคณะ/สถาบัน/สำนัก ในมหาวิทยาลัย โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร แต่มีการกำหนดน้ำหนัก และเปิดโอกาสให้มีการสมัครได้ด้วย ซึ่งทำให้มีรายชื่อเสนอมาอย่างกว้างขวาง
- เป็นผู้แทนของบุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย
- มีตัวแทนที่หลากหลาย
- กรรมการมีความหลากหลาย และมาจากผู้แทนทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีความหลากหลายของตำแหน่งต่าง ๆ มีความรู้ ความชำนาญ ในการสรรหาอธิการบดีได้อย่างเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้
- ได้ตัวแทนกลุ่มที่หลากหลาย ทำให้เป็นคณะกรรมการพิจารณาได้ครอบคลุม มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์
- มีความหลากหลายมากกว่าคณะกรรมการสรรหานายกสภาฯ และคณะกรรมการสรรหา กรรมการสภาฯ และมีผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกจำนวนมาก
- เปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรภายในและคนภายนอกได้เข้ารับการสรรหา
- เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกประเภทของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี
- มีผู้แทนของภาคส่วนที่สำคัญในมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกท่านล้วนเป็นกรรมการสภาสถาบัน ซึ่งตรงกับหลักการที่ว่าสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อคณะกรรมการสรรหา การมีผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกมาร่วมเป็นกรรมการด้วยก็เพื่อจะได้ข้อมูลในมุมมองจากภายนอก
- มีผู้แทนจากทุกฝ่าย ยกเว้นศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน
- มีองค์ประกอบที่มาจากผู้แทนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม และมีความเข้าใจในนโยบาย และแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย
- มีองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาตามข้อบังคับฯ ที่เป็นไปตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- มี Participation

(3) กระบวนการสรรหา

- มีผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมด้วย
- มีทั้งกรรมการสภาและผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกและบุคลากรในสถาบัน จะมีการตรวจสอบกันเอง ในแต่ละขั้นตอนกันคำครหาได้
- ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกเป็นประธานเพื่อความโปร่งใสและปลอดจากอิทธิพล (ควรใช้ผู้ทรงคุณวุฒิกายนอกคนเดียว)

- กระบวนการสรรหาที่ผ่านมามีองค์ประกอบที่ดี แต่ควรมีการกำหนดเกณฑ์ว่าผู้จะได้รับเชิญให้เข้าสู่กระบวนการต้องได้รับการเสนอชื่อในสัดส่วนที่ชัดเจน เช่น มากกว่า 20% ของผู้มาใช้สิทธิ
- กระบวนการมีส่วนร่วม

(4) ผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการได้มาของอธิการบดี

- ได้บุคคลที่ประชาคมต้องการ มีความรู้ความสามารถ
- เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับหลักเกณฑ์และอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

(5) อื่น ๆ

- คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้งพระภิกษุที่มีคุณสมบัติ
- มีความเป็นธรรม โปร่งใส ได้บุคคลที่เหมาะสม
- ลดความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย/ลดความขัดแย้งภายในองค์กร
- ไม่มีข้อขัดแย้งในการแข่งขัน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) ระบบการได้มาของอธิการบดี

- เป็นระบบการสรรหา มีการเสนอชื่อและสมัคร ซึ่งถือได้ว่าเปิดกว้าง และสภฯ อาจเพิ่มผู้ที่ผ่านการคัดเลือกมาแสดงวิสัยทัศน์ต่อสภาฯ
- ระบบของการได้มาซึ่งอธิการบดินั้นจะทำให้การสรรหาได้ตามหลักเกณฑ์ที่ได้วางไว้
- มีทั้งการแสดงวิสัยทัศน์/การหยั่งเสียง/การลงมติ ซึ่งเหมาะสม
- วิธีการสรรหาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว
- ชัดเจนและมีความโปร่งใส
- มีองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา การได้มามีทั้งจากการสมัครและการเสนอชื่อ โดยกรรมการสรรหาจะจัดทำบัญชีรายชื่อ 3 คน เสนอต่อสภา
- วิธีการที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมแล้ว/มีความเหมาะสมดี/เหมาะสม
- ระบบค่อนข้างดี

(2) องค์ประกอบของกรรมการสรรหา

- ยังขาดองค์ประกอบในข้อ 4, 7, 8 และ 9 ซึ่งควรแก้ไขในข้อบังคับฯ ให้เป็นปัจจุบัน
- มีข้อสังเกตเกี่ยวกับอัตราส่วนระหว่างกรรมการ : อาจารย์/บุคลากร : นักศึกษา
- อาจเพิ่มตัวแทนจากสายสนับสนุนด้วย

(3) กระบวนการคัดเลือก/สรรหาอธิการบดี

- ควรเพิ่มเติมเรื่องการลงประชามติของประชาคม
- ควรมีการลงประชามติจากประชาคมของสถาบัน
- ควรให้มีการเสนอนโยบายในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยต่อประชาคมมหาวิทยาลัย
- จะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ บริสุทธิ์ ยุติธรรม
- ควรปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับให้เป็นปัจจุบัน
- การกำหนดหลักเกณฑ์กติกาของการสรรหาต้องมีความชัดเจนมาก ๆ
- ระบบการได้มาซึ่งอธิการบดีต้องมีความยุติธรรม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- น่าจะให้มีการสมัครอย่างเดียว
- การออกเสียงของสภาควรมาจากฐานข้อมูลการยังเสียงจากประชาคมประกอบ มีควรรัดทุกส่วนออก แล้วใช้เพียงพิจารณาของกรรมการในการออกเสียงในขณะประชุมเท่านั้น ทำให้เอื้อต่อการใช้อิทธิพลหรือขอเสียงกรรมการ
- ไม่มีคะแนนในส่วนของบุคลากรในสถาบันฯ

(4) การมีส่วนร่วม

- ควรเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้เข้ารับการสรรหา การที่บัญญัติไว้ใน พ.ร.บ.ให้อธิการบดีต้องเป็นพระภิกษุเป็นการปิดกั้นสิทธิเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญแห่งประเทศไทย

(5) คุณสมบัติของกรรมการสรรหา

- คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ปราศจากเหตุแทรกแซงในกระบวนการสรรหาอธิการบดี

(6) อื่น ๆ

- สภาสถาบันเป็นผู้ตัดสินเพียงองค์คณะเดียว
- อธิการบดีควรมีมุมมองด้านทักษะทางบริหารมากกว่าทักษะทางวิชาการ
- ประชาคมมีข้อเสนอแนะให้ปรับข้อบังคับเพื่อให้นำคะแนนการโหวตไปประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ
- ในทางปฏิบัติ อำนาจเป็นของกรรมการสภา บางครั้งเลือกบุคคลที่ไม่ใช่ประชามติของประชาคม
- ปัจจุบันมีเรื่องร้องเรียนในกระบวนการสรรหา และความเหมาะสมของอธิการบดีสูง

1.3 ระบบการได้มาของคณบดี และองค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหาคณบดี

ข้อดี:

(1) องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา

- ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในสาขา/เฉพาะทางของตำแหน่งที่จะดำเนินการสรรหาโดยอธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะสรรหา
- มีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่หลากหลายและชัดเจนในแนวนโยบาย
- ผู้แทนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ได้มาจากการลงคะแนนเลือกของบุคลากรในคณะที่มีการสรรหาคณบดี ทำให้ได้ผู้แทนของบุคลากรอย่างแท้จริง
- บุคคลนอกคณะมาจากการแต่งตั้งของอธิการบดี บุคคลภายในคณะมาจากการเลือกตั้งภายในคณะ
- เป็นสัดส่วนตามองค์ประกอบตามข้อบังคับที่เหมาะสม
- มีคณะกรรมการซึ่งถูกแต่งตั้งตามข้อบังคับครบถ้วนเหมาะสม

(2) กระบวนการสรรหา

- วิธีการสรรหาในแบบที่ใช้อยู่ดีแล้ว
- มีความเหมาะสมและโปร่งใส ประชาคมยอมรับ
- เหมาะสม/เหมาะสมแล้ว
- มีความเป็นอิสระ ซึ่งกรรมการสรรหาจะใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้อย่างเสรี
- มีความโปร่งใส มีความยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้
- การสรรหาคณบดีมีความเป็นธรรม และได้คณบดีที่มีนโยบายในการบริหารสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
- ดำเนินการตามข้อบังคับและประกาศของมหาวิทยาลัย เรื่อง แนวปฏิบัติและขั้นตอนการสรรหา
- เป็นไปตามข้อบังคับฯ และสอดคล้องกับ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อรับการสรรหา ได้ปฏิบัติงานในคณะมาก่อน และได้ผ่านความเห็นชอบของอธิการบดี เพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาคัดเลือกและเสนอสภามหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการในการสรรหาคณบดีมีความหลากหลายตำแหน่ง ซึ่งทำให้การสรรหาคณบดีได้ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ สามารถขับเคลื่อนนโยบายของมหาวิทยาลัยได้
- ผู้แทนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน ได้มาจากการลงคะแนนเลือกของบุคลากรในคณะที่มีการสรรหาคณบดี ทำให้ได้ผู้แทนของบุคลากรอย่างแท้จริง

(3) การมีส่วนร่วม

- มีผู้แทนจากภาคส่วนต่างทั้งในระดับคณะ มหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย รวมถึงบุคลากรภายนอกด้วย

- ตัวแทนของบุคลากร ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการ
- ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในสาขา/เฉพาะทางของตำแหน่งที่จะดำเนินการสรรหาโดยอธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะสรรหา
- มีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่หลากหลายและชัดเจนในแนวนโยบาย
- บุคคลนอกคณะมาจากการแต่งตั้งของอธิการบดี บุคคลภายในคณะมาจากการเลือกตั้งภายในคณะ
- คณะกรรมการในการสรรหาคณบดีมีความหลากหลายตำแหน่ง ซึ่งทำให้การสรรหาคณบดีได้ผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ สามารถขับเคลื่อนนโยบายของมหาวิทยาลัยได้
- เป็นสัดส่วนตามองค์ประกอบตามข้อบังคับที่เหมาะสม
- มีบุคลากรหลายภาคส่วน
- ควรให้ประชาคมสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการสรรหา

(4) อื่น ๆ

- ควรปรับปรุงแก้ไขข้อบังคับฯ ให้เป็นปัจจุบัน
- ลดความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) กระบวนการ

- การทบทวนผู้ถูกเสนอชื่อควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนที่จะตอบประชาคมให้ได้เหตุผลของการถูกทบทวนคืออะไร
- หากเป็นบุคคลภายนอกเข้ารับการสรรหา ควรให้ประชาคมร่วมลงมติ
- ควรนำผลการลงประชามติประกอบการพิจารณาของกรรมการให้มาด้วย

(2) องค์ประกอบและคุณสมบัติของกรรมการสรรหา

- พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ใช้บังคับมานานเกิน 10 ปี ควรมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการสรรหาให้เหมาะสม
- คณะกรรมการสรรหาคณบดีต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในทางวิชาการทางด้านวิชาการ

(3) อื่น ๆ

- เป็นการเมืองในมหาวิทยาลัย
- กรรมการมีอำนาจเป็นผู้กลั่นกรองเสนอสภาสถาบัน

2. องค์ประกอบของสถาบัน

ข้อดี:

(1) ความหลากหลาย

- กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิให้มีความหลากหลาย
- มีการสรรหาจากบุคลากรสายวิชาการที่มาจากหลากหลายสาขาวิชา
- มีตัวแทนจากหลายกลุ่ม
- มีผู้แทนที่หลากหลาย
- มีความหลากหลายในประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถสะท้อนภาพการดำเนินงานและสนับสนุนการดำเนินงานของ ม/ส ได้
- คณะกรรมการที่หลากหลายตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ สามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

(2) จำนวนและสัดส่วน

- มีจำนวนไม่มากและมีผู้แทนที่หลากหลาย ทำให้การประชุมเป็นไปโดยเรียบร้อย
- คล่องตัว เพราะจำนวนไม่มากเกินไป
- องค์ประกอบของสถาบันมีสัดส่วนที่เหมาะสม
- มีสัดส่วนที่เหมาะสมแล้ว
- มีบุคคลจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม และครอบคลุมกลุ่มของบุคลากรที่ช่วยนำพาขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย
- มีองค์ประกอบจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยเท่ากัน

(3) กรรมการสถาบันที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

- มีผู้แทนจากผู้ทรงคุณวุฒิที่หลากหลาย และมีจำนวนถึงครึ่งหนึ่งในการออกคะแนนเสียงในสภามหาวิทยาลัยได้ กุมคะแนนเหนือกว่าผู้บริหารของ ม. ได้
- มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวนมาก ซึ่งจะให้ความรู้ ทัศนคติ แก่สภาฯ ในการวางนโยบาย กำกับนโยบาย และติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของผู้บริหาร
- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีสัดส่วนมากกว่าภายในมหาวิทยาลัยประมาณ 2:1
- เป็นสภาที่ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เกิดผลดีคือ มีการเมืองในสถาบันเข้าไปน้อยมาก แต่ควรมีผู้แทนสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างละ 1 คน เพื่อสะท้อนปัญหา ข้อเสนอแนะ มุมมอง

(4) กรรมการจากบุคลากรภายใน

- เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นพระภิกษุ ทำให้ธำรงรักษาค่านิยมของมหาวิทยาลัยไว้ได้ดีตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งมหาวิทยาลัย
- มีผู้แทนของบุคลากรในการกำหนดนโยบายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัย
- มีผู้แทนจากทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัย สามารถให้ความคิดเห็นได้สอดคล้องกับความเป็นจริง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) องค์ประกอบ

- ควรลดสัดส่วนผู้บริหาร และควรเพิ่มสัดส่วนสายสนับสนุน
- เป็นไปตาม พ.ร.บ.จัดตั้งมหาวิทยาลัย โดยผู้ทรงฯ มีจำนวนถึงครึ่งหนึ่ง ถือว่าเหมาะสม
- ครอบคลุมตามองค์ประกอบ
- ตามที่กำหนดไว้ใน พรบ.มีความเหมาะสม
- เหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ให้ผู้ทรงคุณภายนอกเป็นกรรมการ
- ควรให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมตามบริบทในปัจจุบัน
- ควรเพิ่มผู้แทนคณาจารย์และสายสนับสนุนอย่างละ 1 คน และผู้แทนศิษย์เก่า 1 คน (สมาคมศิษย์เก่า)
- ควรเพิ่มเติมให้บุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- ควรให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการเข้าเป็นกรรมการสภา เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- ยังขาดตัวแทนฝ่ายสนับสนุน/ไม่มีตัวแทนสายสนับสนุน
- ควรเพิ่มสายสนับสนุนและบุคลากรจากท้องถิ่น
- ควรกระจายถึงสายสนับสนุนและศิษย์เก่า
- ควรเพิ่มศิษย์เก่า/ศิษย์ปัจจุบัน
- ควรมีการกระจายตามความเชี่ยวชาญที่ตอบโจทย์และทิศทางของ ม/ส

(2) อื่น ๆ

- ต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
- สายวิชาการมักจะมีจุดอ่อนที่ให้ความคิดเห็นไม่หลากหลาย มุ่งเน้นเฉพาะที่ตนเองมีความชำนาญ ขาดความหลากหลาย
- เรื่องการเมืองในมหาวิทยาลัย
- ต้องมีการกำหนดคุณสมบัติที่เป็นที่ต้องการของ ม/ส

3. วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินผู้บริหาร

3.1 วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินสภาสถาบัน

ข้อดี:

(1) วิธีการประเมิน

- ไม่มีการประเมินสภา
- ใช้รูปแบบการประเมินตนเอง
- กรรมการสภาได้พิจารณาการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมาเพื่อประเมินตนเอง

- เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทั้งหมด และกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนที่เป็นบุคลากรภายในทั้งหมด ประเมินตนเอง
- ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
- ประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และคุณสมบัติของคณะกรรมการประเมินสภามหาวิทยาลัยมีตำแหน่งที่หลากหลายสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ได้อย่างเหมาะสม

(2) อื่น ๆ

- ช่วยผลักดันให้ผู้บริหารขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์ที่ได้เสนอไว้ต่อประชาคม/สภา

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) ไม่มีการประเมิน

- ไม่มีการประเมินสภาสถาบันในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งจนกว่าจะหมดวาระและมีการสรรหาอุปใหม่ คณะกรรมการบริหารก็จะพิจารณาจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกรรมการสภาแต่ละท่าน
- ยังไม่มีข้อบังคับว่าด้วยการประเมินสภาสถาบัน
- ไม่มีการประเมินโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบัน

(2) การประเมินตนเอง

- เป็นการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อาจมีการเขียนไปบ้าง
- การประเมินตนเองย่อมจะประเมินเข้าข้างตนเอง อาจจะไม่ได้รับความเห็นต่างจากมหาวิทยาลัย
- เป็นการประเมินตนเองที่ชัดเจน

(3) การเปิดเผยการประเมิน

- การประเมินกรรมการสภายังไม่ได้เปิดเผยต่อประชาคมมหาวิทยาลัย

(4) ความถี่ของการประเมิน

- ควรบังคับให้มีการประเมินทุกปี โดยยกเป็นกฎหรือข้อพึงปฏิบัติ
- มีการประเมินเป็นประจำทุกปีที่เหมาะสม
- เห็นควรให้มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดวาระ

(5) คณะกรรมการประเมิน

- องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินสภามหาวิทยาลัย ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านวิชาการ
- ควรมีกรรมการประเมินสภา
- ควรจะปรับปรุงให้มีการประเมินโดยผู้บริหารและคณบดี แต่มีปัญหาคือ ผู้ประเมินไม่ทราบถึงการทำงานของสภา
- ควรจะให้มีการประเมินโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคณบดี แต่ต้องสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของสภา ให้ประชาคมรับรู้มากขึ้น
- ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน

- อาจเปิดโอกาสให้มีตัวแทนที่ครอบคลุมพนักงานสายสนับสนุนด้วย

(6) อื่น ๆ

- เป็นการประเมินภาพรวม
- เป็นการกำกับติดตาม การดำเนินการของมหาวิทยาลัย
- เหมาะสมในภาพรวม แต่ควรมีข้อกำหนดสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิบางคนที่ไม่สามารถมาร่วมประชุมได้อย่างต่อเนื่อง

3.2 วิธีและองค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินอธิการบดี

ข้อดี:

(1) คณะกรรมการประเมิน

- ใช้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีระบบการประเมินที่ชัดเจน
- เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทั้งหมด จำนวน 5 ท่าน (ตาม พรบ.) และอีกชุดหนึ่งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย (ตามมติสภา)
- คณะกรรมการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ
- คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ต้องมีความรู้ ความชำนาญด้านวิชาการ
- สภาฯ เป็นผู้พิจารณาคัดเลือกอธิการบดี ดังนั้น สภาฯ จึงควรเป็นผู้ประเมินผลการบริหารงานของอธิการบดี องค์ประกอบคณะกรรมการประเมินที่มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นคณะกรรมการประเมิน ทำให้การประเมินมีความเป็นอิสระ และมีมุมมองจากภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาที่สภาฯ คัดเลือก
- มีความหลากหลายขององค์ประกอบซึ่งสามารถประเมินและให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารสถาบันได้

(2) วิธีการประเมิน

- ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- มีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดรูปแบบการประเมินอธิการบดี โดยให้ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยได้ประเมินผ่านระบบออนไลน์
- สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ผู้ทรงคุณวุฒิในสภาฯ เป็นผู้ประเมิน มีความคล่องตัว
- มหาวิทยาลัยใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอธิการบดีตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศ (EdPEX) ประเมินโดยองค์คณะกรรมการหรือสภามหาวิทยาลัย และการรับฟังข้อมูลหรือข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการ

(3) อื่น ๆ

- เหมาะสม
- โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้
- ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในการพัฒนา ข้อจำกัด ข้อควรปรับปรุง เพื่อให้สภาพพิจารณาในการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี/ผู้บริหาร

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) กระบวนการประเมิน

- เป็นการกำกับติดตามการดำเนินการของอธิการบดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- วิธีการที่ใช้มีความเหมาะสมแล้ว/มีความเหมาะสม/เหมาะสม
- ยังมีความซ้ำซ้อนกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในในบางประเด็น
- มีคณะกรรมการจากภายนอกที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลงานประจำปีของมหาวิทยาลัย
- มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ทำให้มีการติดตามผลได้ง่าย

(2) การมีส่วนร่วมในการประเมิน

- ควรให้ประชาคมมีส่วนร่วมบ้าง
- ประเมินโดยประชาคมมหาวิทยาลัย
- สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้คัดเลือกอธิการบดีมาปฏิบัติงาน ควรให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยประเมินอธิการบดีเพื่อเสนอให้สภานำผลการประเมินจากประชาคมมาพิจารณาเพื่อประเมินอธิการบดีอีกครั้งหนึ่ง

(3) ประเด็นการประเมิน

- ประเมินตามหมวดต่าง ๆ ตามเกณฑ์ EdPEx และประเมินผลเชิงวัตถุประสงค์และการสร้างทีมงาน
- การประเมินผลงานกับประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลน่าจะเป็นวิธีการที่ดี เพราะอธิการบดีต้องพยายามจัดการให้ทั้งสองประการสมดุลกัน
- ยังขาดการประเมินตามวิสัยทัศน์ที่อธิการบดีได้แสดงก่อนเข้ารับตำแหน่ง
- ประเด็นการประเมินบางประเด็นยังมีความซ้ำซ้อนกับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน ITA

(4) อื่น ๆ

- ถ้าผลการประเมินของคณะกรรมการทั้งสองชุดขัดแย้งกันจะเป็นปัญหาในการบริหาร
- คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้

3.3 องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินคณบดี

ข้อดี:

(1) องค์ประกอบของกรรมการประเมิน

- องค์ประกอบมี กก.สภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน รองอธิการบดี 1 คน และกรรมการสภาฯ ที่เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอีก 1 คน ทำให้กรรมการสภาฯ มีโอกาสรับทราบข้อมูลของมหาวิทยาลัยมากขึ้น และทำให้สภาฯ ใกล้ชิดกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะมากขึ้น
- ประเมินโดยอธิการบดีและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก สามารถประเมินได้อย่างรอบด้าน
- เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- ใช้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีระบบการประเมินที่ชัดเจน
- การประเมินโดยคณะกรรมการมีข้อมูลจากหลายแหล่งใช้ประกอบการพิจารณาประเมิน ทำให้ผลการประเมินมีครบชัดเจน และประเมินมุ่งเน้นเชิงวัตถุวิสัยและการทำงานเป็นทีม
- คณะกรรมการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการบริหาร
- มีองค์ประกอบของผู้ประเมินครบทุกภาคส่วน ใช้ระบบการประเมินแบบออนไลน์
- มีความหลากหลาย
- ควรมีส่วนร่วมจากคณาจารย์ในคณะด้วยประกอบ

(2) ประเด็นของการประเมิน

- เป็นไปตามคำรับรองปฏิบัติราชการแต่ละคณะตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนดในตัวชี้วัดที่สำคัญ
- เนื่องจากอธิการบดีเป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหาร ซึ่งต้องกำกับให้คณบดีทำงานตามนโยบายและเป้าหมายเดียวกัน
- ผู้ประเมินเข้าใจอำนาจและหน้าที่ของคณบดีในมหาวิทยาลัย

(3) อื่น ๆ

- เหมาะสม
- มีความโปร่งใส ชัดเจน และเป็นธรรม
- ทำให้การประเมินคณบดีเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้
- โปร่งใส ผู้ประเมินไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ถูกประเมิน
- ลดความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัยและมีกระบวนการสรรหาที่มีความเป็นธรรมมากขึ้น
- ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในการพัฒนา ข้อจำกัด ข้อควรปรับปรุง ของคณะและตัวคณบดี เพื่อเป็นข้อมูลให้สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ให้การสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนาพนักงาน
- มีความเห็นหลากหลายจากผู้ประเมิน

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

(1) ระบบการประเมิน

- เป็นการกำกับติดตามการดำเนินงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีความเหมาะสม
- ระบบการประเมินที่มาเป็นการมาได้มีการพัฒนา มาเชื่อมเป็นกลไกอันหนึ่งที่จะช่วยคนบด

(2) กรรมการประเมิน

- ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลคนบดเช่นเดียวกับการประเมินอธิการบดี
- เพิ่มองค์ประกอบกรรมการประเมินที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก
- ให้อาจารย์ในคณะและนักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมิน
- ควรแต่งตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานภายนอกประเมินอธิการบดี รวมถึงคนบด เพื่อจะได้นำผลมาใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร
- ควรมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย เพื่อจะได้รับข้อเสนอแนะ/แนะนำที่หลากหลาย
- ต้องเป็นคณะกรรมการที่มีตำแหน่งหลากหลายในด้านวิชาการ เพื่อทำการประเมินคนบดได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์
- กรรมการชุดเดิม ควรประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อเห็นพัฒนาการ
- ผู้ประเมินบางคนอาจไม่เข้าใจนโยบายที่ชัดเจน

(3) ประเด็นการประเมิน

- เป็นการประเมินผลตามข้อบังคับและข้อตกลงซึ่งเป็นเอกสารระหว่างอธิการและคนบดที่เหมาะสม
- ประเด็นการประเมินบางประเด็น ยังมีความซ้ำซ้อนกับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
- ควรให้คนบดนำเสนอผลงานก่อนการประเมิน
- ยังไม่สะท้อนการขับเคลื่อนคณะ และมหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ

ส่วนที่ 1 สภาสถาบัน

1. ระบบการได้มาของกรรมการสภาสถาบัน

(1) กระบวนการ

ข้อดี:

กระบวนการสรรหา

- เป็นกระบวนการประชาธิปไตยทางตรง ใช้การเลือกตั้ง โดยเฉพาะอธิการบดีที่นักศึกษา เจ้าหน้าที่ และอาจารย์มีสิทธิเลือกตั้งได้
- พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยและข้อบังคับฯ กำหนดไว้ชัดเจน เป็นสากล
- มีกฎหมายในการคัดเลือก สรรหาที่ชัดเจน
- กติกา ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย คู่มือมาตรฐานดี
- มีการเสนอชื่อจากผู้บริหารระดับคณะ
- มีการสรรหาโดยแบ่งตามสาขาต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุม เช่น การศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การงบประมาณและการเงิน การบริหารงานบุคคล กฎหมาย การปกครอง ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
- มีขั้นตอน การดำเนินงานตามเงื่อนไขของเวลาที่เหมาะสม มีคณะกรรมการสรรหา ดำเนินการ ให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อนำสู่การพิจารณาขั้นต่อไป
- 1. มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบกำหนดการ วิธีการ และผลทุกครั้ง 2. มีการประกาศให้เสนอชื่อผู้เหมาะสมเป็นสภาสถาบัน 3. มีกระบวนการสรรหา/คัดเลือก ชัดเจน มีกฎหมายรองรับ

องค์ประกอบของสภาสถาบัน

- มีองค์ประกอบครบทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนฝ่ายบริหาร และผู้แทนคณาจารย์ โดยผู้แทนฝ่ายคณาจารย์ (และพนักงาน) ได้จากการเลือกตั้ง แต่ผู้ทรงคุณวุฒิได้จากการสรรหา

การมีส่วนร่วม

- ให้โอกาสกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่มในฐานะตัวแทนได้มีโอกาสเข้าร่วมเป็นกรรมการสภาสถาบัน
- ประธานสภาคณาจารย์และกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำมาจากการเลือกตั้ง ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วม

อื่นๆ

- ปัจจุบันอยู่ภายใต้ ม.44 ดังนั้น การสรรหาจึงเป็นกระบวนการไม่ปกติตาม พ.ร.บ.ราชภัฏ 2547 (กระบวนการคัดเลือกเป็นแบบสภาฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจาก คสช. ให้มาดูแล)

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

● มีการแทรกแซงจากผู้บริหาร

- มีการสรรหาที่เป็นการเตรียมการไว้และตกลงกันไว้ก่อนในกลุ่มผู้บริหาร รวมทั้งการลงมติคัดเลือกก็มีการตกลงกันไว้และโหวตรับรองกันเองตามที่เตรียมการไว้
- เกรงว่าการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิจะได้แต่บุคคลที่ฝ่ายบริหารกำหนด ซึ่งอาจก่อให้เกิดสภาแฉกหลังได้
- 1. บางตำแหน่งในอดีตเคยใช้วิธีเลือกตั้ง แต่ปัจจุบันใช้วิธีสรรหาหรือคัดเลือก ทำให้ดูเหมือนไม่ค่อยเป็นประชาธิปไตยเท่าใดนัก 2. การประกาศไม่ทั่วถึง เพราะเพียงแต่ปิดประกาศจึงมีผู้เสนอชื่อเพียงเล็กน้อย และส่วนใหญ่รายชื่อเป็นบุคคลเดิม ๆ และเป็นชื่อที่เสนอมาจากผู้บริหาร 3. ไม่ค่อยมีบุคลากรให้ความสนใจเกี่ยวกับการสรรหา/คัดเลือกกรรมการสภาสถาบันเท่าที่ควร จึงมีผู้สมัครไม่ครบ ทำให้ไม่มีการเลือกตั้ง
- บางยุคสมัยผู้บริหารได้กำหนดกลุ่มหรือตัวบุคคลไว้เพื่ออำนวยความสะดวกในอำนาจของตัวเอง ทั้งทางตรงและอ้อม ดังนั้น ควรให้มีความอิสระในการสรรหาผู้บริหารไม่ควรแทรกแซงจะดีที่สุด

● ขาดการมีส่วนร่วม

- ไม่มีการมีส่วนร่วม เพราะไม่ปฏิบัติตามกฎหมายซึ่งกำหนดให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 1. บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในระบบการได้มาของกรรมการสภาที่มาจากผู้บริหารหรือบุคคลภายนอกเลย 2. ต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอและเลือกสรรในแต่ละด้าน
- ยังขาดการลงประชามติจากบุคลากรภายใน

● อื่น ๆ

- กก.ผู้ทรงคุณวุฒิที่กำหนดให้ส่วนหนึ่งต้องมาจากคนในจังหวัด แต่ผลการสรรหายังไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายจริง ๆ (อาจมีทะเบียนบ้านในจังหวัดจริง แต่ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเขต กทม.)
- ก่อให้เกิดการแข่งขันแบบการเมือง แบบการเลือกตั้งจริง ๆ ในระดับประเทศ
- การปรับให้อยู่ที่ดุลพินิจ คุณธรรมของคน
- ข้อดี: กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ทรงคุณวุฒิและนายกสภามหาวิทยาลัย บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการสรรหา

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา

ข้อดี:

ความโปร่งใส

- องค์ประกอบเป็นบุคคลภายนอก 100% ทำให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการ
- 1. มีการเสนอชื่อ และเลือกตั้ง คณะกรรมการสรรหา 2. องค์ประกอบเหมาะสม มีกฎหมายรองรับ

ความหลากหลายและการมีส่วนร่วม

- มีกลุ่มและตัวแทนที่หลากหลายในสถาบัน
- มีผู้แทนจากทุกภาคส่วนในการคัดเลือก โดยใช้วิธีการลงคะแนนลับ
- มีตัวแทนจากสภามหาวิทยาลัยในแต่ละองค์ประกอบครบถ้วน
- กรรมการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มีประธานสภาคณาจารย์ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำมีส่วนร่วมในการสรรหา

อื่น ๆ

- ตามสัดส่วนปกติ มีประธานสภาคณาจารย์เป็นประธานการเลือกตั้ง
- การมีคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา น่าจะดีกว่าไม่มี หรือปล่อยให้ฝ่ายบริหารเสนอฝ่ายเดียว
- เหมาะสม

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ความไม่ถูกต้อง/ไม่โปร่งใส

- เพราะกรรมการจะเป็นกลุ่มของผู้บริหารตั้งกันขึ้นมาเอง เลือกกันเองตั้งแต่ณายกสภา อธิการบดี และกรรมการสภาฯ จึงเรียกว่า "สภาเกาหลี" มหาวิทยาลัยตกต่ำสุด ๆ
- 1. เดิมทีผ่านมาจะมีประธานสภาคณาจารย์ฯ เป็นองค์ประกอบ แต่ปัจจุบันถูกคัดออก ฐานคิดสองอย่างนี้แตกต่างอย่างไร ไม่ชัดเจน 2. ประธานและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ยึดโยงกับ กตอ. หรืออดีต กกอ.
- เมื่อมีการตกลงกันไว้ก่อน องค์ประกอบจึงไม่หลากหลาย แต่มักเป็นกลุ่มพวกของตนที่ตกลงหรือเป็นฝ่ายที่สั่งการได้เข้าข้างกันเอง
- ขาดความเป็นอิสระของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา แต่เป็นองค์คณะการคัดเลือก
- บุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการสรรหา

ข้อเสนอแนะ

- ควรมีผู้แทนบุคลากรร่วมเป็นกรรมการสรรหาด้วย จะทำให้สะท้อนปัญหาและความต้องการในการแก้ไขปัญหา
- ควรมีกฎหรือเงื่อนไขเรื่องคุณสมบัติที่เชื่อถือได้ประกอบด้วย
- ควรมีตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมในคณะกรรมการสรรหา
- 1. กรรมการต้องเป็นกลาง 2. ต้องมีความยุติธรรมเห็นมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง 3. ต้องเลือกผู้บริหารมืออาชีพ ผู้ประสบความสำเร็จมาแล้ว

อื่น ๆ

- คาดว่าจะแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยจากกรรมการสภาแต่ละฝ่าย
- 1. กรรมการสรรหามีสัดส่วนของผู้บริหารสถาบันหลายตำแหน่ง อาจทำให้การได้มาของกรรมการสภานั้น มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับผู้บริหารได้ 2. มีผู้ให้ความสนใจในการเลือกตั้งคณะกรรมการสรรหาน้อย และไม่มีการหาเสียงของผู้เสนอ จึงทำให้ผู้เลือกตั้งไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความเหมาะสมหรือไม่ 3. ไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคลากรส่วนใหญ่

2. องค์ประกอบของสภาสถาบัน

(1) องค์ประกอบของกรรมการโดยตำแหน่ง

ข้อดี:

จำนวนและความหลากหลาย/ครบถ้วน

- องค์ประกอบครบทั้ง 3 ฝ่าย เป็นข้อดี มีการเลือกตั้งผู้แทนสายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนนับเป็นข้อดี
- มีอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์ฯ ซึ่งอย่างน้อยยืนยันได้ว่ามีตัวแทนผู้บริหารและบุคลากรแน่นอน
- มีจำนวนที่เหมาะสม
- กระจายตามตำแหน่งครบถ้วน รวมถึงกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้วย
- มีความหลากหลายครอบคลุมทุกกลุ่มอาชีพ (ผู้ทรงคุณวุฒิ) ส่วนกรรมการโดยตำแหน่งมีสัดส่วนที่เหมาะสมดีแล้ว
- 1. มีความหลากหลาย หลายหน่วยงานได้เป็นกรรมการ โดยตำแหน่ง เช่น ประธานสภาคณาจารย์ฯ ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย ซึ่งบางมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็น 2. มีกฎหมายรองรับ
- มีองค์ประกอบครบทั้งฝ่ายบริหาร ตัวแทนบุคลากรและตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย
- มีผู้แทนจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอก ตามสัดส่วนที่ พรบ.ราชภัฏกำหนด
- เป็นไปตามกฎหมาย มาตรา 15 มีองค์ประกอบ 29 คนน่าจะพอเหมาะดี มีคน 3 กลุ่ม 1. ผู้บริหาร 2. ตัวแทนบุคลากร 3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

อื่น ๆ

- เหมาะสม เพราะถูกเลือกมาแล้วโดยคนในองค์กร
- ประธานสภาคณาจารย์ฯซึ่งได้รับการเลือกตั้งมาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ความไม่ถูกต้อง ไม่โปร่งใส

- ถูกกำหนดหรือวางแผนไว้ที่จะเอาใครบ้างโดยไม่คำนึงถึงความหลากหลายที่ครอบคลุมสาขาที่เปิดสอน เช่น คัดเลือกมาเฉพาะกลุ่มคนที่เป็นกลุ่มพวกของตน
- 1. การได้มาของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จะเป็นกลุ่มเดียวกับผู้บริหารเสนอมาทั้งหมด 2. ตัวแทนบุคลากรประชาคมไม่มีส่วนร่วมหรือเลือกด้วย
- ขาดการมีส่วนร่วมของประชาคมในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อเสนอแนะ

- สำหรับ ม.ขนาดเล็ก อาจกำหนดให้คณบดีทุกคณะเป็นกรรมการฯ โดยตำแหน่ง
- มีกรรมการบางตำแหน่งที่อธิการแต่งตั้ง ควรจะเป็นเลือกตั้งทั้งหมด
- มีองค์ประกอบของกรรมการที่มาจากบุคลากรประจำน้อยไป ควรเพิ่มกรรมการโดยตำแหน่ง สายสนับสนุน
- ไม่มีตัวแทนสายสนับสนุนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากข้อบังคับไม่เปิดโอกาสให้สายสนับสนุนมีแทน
- 1. ขาดผู้แทนที่มาจากสายสนับสนุน 2. เพิ่มกระบวนการประชาสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบมากขึ้น
- ยังขาดตัวแทนจากสายสนับสนุน กรรมการสภามาจากภายในตามกฎหมายของ พรบ.ราชภัฏ ผู้ที่เป็นรองคณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี สามารถลงสมัครได้
- ประธานสภาคณาจารย์และบุคลากร ควรมาจากการเลือกตั้งของบุคลากรทั้งหมด

(2) องค์ประกอบของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อดี:

จำนวนและความหลากหลาย/ครบถ้วน

- จำนวน 11 คน จาก 11 กลุ่มอาชีพ ข้อดีมีความหลากหลายสามารถให้ความเห็น ความร่วมมือต่อมหาวิทยาลัย
- มีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ครอบคลุมการดำเนินการของมหาวิทยาลัย
- จำนวน 14 คน และนายกสภา 1 คน = 15 คน 7 ด้านเพียงพอ แต่คนที่ได้รับเลือกตามข้อบังคับเป็นกลุ่มเดียวของผู้บริหาร เลือกกันไปมาต่างตอบแทน พอถึงการเลือกอธิการบดีคนกลุ่มนี้ก็เลือก ๆ
- มีจำนวนที่เหมาะสม
- มีความหลากหลายตามข้อบังคับ
- มีความหลากหลายจากที่มาของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- 1. มีความหลากหลาย สาขาอาชีพ 2. มีกฎหมายรองรับ

- มีหลากหลาย ทำให้ได้รับข้อเสนอแนะที่หลากหลาย
- พ.ร.บ.ได้กำหนดให้ครอบคลุมศาสตร์/สาขาต่าง ๆ 8 สาขา และต้องเป็นคนในท้องถิ่นอีกจำนวนหนึ่ง ถือว่าครอบคลุม

อื่น ๆ

- ได้ผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จากภายนอกมาให้คำปรึกษาและมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้อง
- เหมาะสม เพราะถูกเลือกมาจากตัวแทนในองค์กร

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ความไม่ถูกต้อง ไม่โปร่งใส

- ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเป็นผู้ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสนอชื่อ
- ส่วนใหญ่ผู้ทรงคุณวุฒิถูกกำหนดและหรือเป็นตัวแทนของผู้บริหาร ไปโดยเฉพาะกลุ่มนักธุรกิจที่มีผลประโยชน์เข้ามามหาวิทยาลัย
- ต้องเลือกจากคนที่มีภูมิรู้แต่ละด้านมิใช่ให้คนกลุ่มเดียวเข้ามา การอ้างมีตัวแทนลงมติ เลือกเมื่อไรก็แพ้ 1 คะแนนเสมอ เพราะนายกสภาจะไปเข้าข้างผู้บริหารเสมอ ควรได้มาจากผู้เข้าสู่ตำแหน่ง เช่น นายกสภาวิศวกรรม/อธิบดีกรมอาชีววะ/นายกแบบนายกสภา ฯลฯ จะเหมาะสมที่สุดอย่างน้อยมีตำแหน่งกำกับกัน
- มีการเตรียมการ มีการตกลงกันไว้ก่อนว่าจะเอาใครบ้าง แล้วก็โหวตไปทางเดียวกัน จึงได้เฉพาะผู้ทรงฯ ที่ไม่หลากหลาย
- อาจได้เฉพาะผู้ที่ฝ่ายบริหารเสนอ ทำให้ขาดความอิสระในการทำหน้าที่

ข้อขัดข้องเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ

- ผู้ทรงคุณวุฒิบางสาขาอาจไม่มีคุณลักษณะที่ตรงกับสาขาจริง ๆ เนื่องมาจากการนิยามที่ไม่ชัดเจน ดังนั้น จึงควรต้องมีการนิยามสาขา/ศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น เช่น สาขาการศึกษาก็มีคนให้นิยามว่า ศ. หรือ รศ. ที่สอนในสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น
- ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านเป็นกรรมการมาหลายสมัย และมักเป็นบุคคลเดิม ๆ เป็นผู้ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเสนอชื่อ
- ผู้ทรงเป็นบุคคลภายนอก ไม่ได้รู้ในปัญหาที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย
- ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านอาจไม่ตรงสายงานที่ต้องการ ปัญหาอยู่ที่ผู้ใช้ (หรือการแปลความจาก พ.ร.บ.)

ข้อเสนอแนะ

- เพิ่มกระบวนการประชาสัมพันธ์ (เกี่ยวกับการสรรหา/คัดเลือก) การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบมากขึ้น
- สัดส่วนของผู้ทรงในเขตบริการกับนอกเขตบริการไม่น่าจะเป็นสาระสำคัญ เพราะการเขตการให้บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถระบุได้ชัดเจน

- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน ให้แต่งตั้งจากบุคคลในพื้นที่การให้บริการ การศึกษาของมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

(3) องค์ประกอบของกรรมการสายวิชาการ

ข้อดี:

จำนวน

- มีจำนวนที่เหมาะสม
- จำนวนของตัวแทนสายวิชาการมีส่วนที่เหมาะสม และมาจากการเลือกตั้งของบุคลากรทั้งหมดของสายวิชาการ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการมีผู้แทนสายวิชาการ

- 1. มีหลายสาขาวิชา และหลายระดับปฏิบัติงาน 2. มีกฎหมายรองรับ
- มีผู้แทนบุคลากรคอยให้ข้อมูลแก่สภาสถาบัน และเสนอแนวทางต่าง ๆ ต่อสภามหาวิทยาลัย
- ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวในระดับผู้บริหารและมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์แก่บุคลากรในฐานะตัวแทนกลุ่ม

อื่น ๆ

- สายวิชาการมีองค์ประกอบอย่างน้อย 5 ท่านในสภามหาวิทยาลัย ประธานสภาและกรรมการสภาจากคณาจารย์ประจำ จำนวน 4 คน
- เป็นการเลือกตั้งโดยตรง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

จำนวน

- มีจำนวนน้อยไป ควรมีประมาณ 3 คน
- เนื่องจากมีจำนวนน้อย การเลือกตั้งอาจได้เฉพาะบุคคลที่คณะผู้บริหารแอบให้การสนับสนุน
- จำนวน 5 คน มากเกินความจำเป็น (ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรในสภาฯ) และซ้ำซ้อนกับประธานสภาคณาจารย์ฯ

องค์ประกอบ

- ไม่มีผู้แทนสายสนับสนุนและ พ.ร.บ. หรือข้อบังคับอื่นก็ไม่ได้มีการกำหนดให้มีสายสนับสนุนเป็นผู้แทน
- ขาดผู้แทนที่มาจากสายสนับสนุน
- ยังขาดกรรมการที่เป็นผู้แทนของสายสนับสนุนโดยตรง

สิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม

- มีการคัดเลือกจากกลุ่มคนที่ส่วนใหญ่รู้จักกันเป็นกลุ่มพวกเดียวกัน (แม้จะหลากหลายสาขา)
- บางยุคสมัยถูกผู้บริหารกำหนดให้ลงสมัครคัดเลือกโดยผู้บริหารช่วยวิ่งเต้นหาเสียงให้ การได้มีความเป็นอิสระในฐานะสถาบันการศึกษา

- ไม่มีการนำเสนอข้อมูลและแนวทางการดำเนินงานของผู้ที่มีรายชื่อต่อบุคลากรทั้งหมด ส่งผลให้ขาดข้อมูลในการตัดสินใจ และเกิดความได้เปรียบจากจำนวนของบุคลากรในแต่ละคณะที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

- ประธานสภาคณาจารย์และกรรมการสภาคณาจารย์จากสายวิชาการ
- ควรต้องมี เพราะมากำหนดนโยบาย
- การประกาศสรรหากรรมการยังไม่หลากหลายช่องทาง มีผู้ทราบการประกาศน้อย ควรเพิ่มกระบวนการประชาสัมพันธ์การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบมากขึ้น

3. การประเมินการปฏิบัติงาน

(1) กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และความถี่ของการประเมิน

ข้อดี:

กรอบและวิธีการประเมิน

- มีกรอบการประเมินที่เหมาะสม
- เป็นระบบโปร่งใสดี
- มีกรอบการประเมินชัดเจน วิธีการเหมาะสม
- มีคณะอนุกรรมการหลายด้านเพื่อติดตามตรวจสอบและประเมินผล เช่น อนุฯ การเงิน อนุฯ กฎหมาย อนุฯ ด้านบุคลากร
- ให้มีการประเมินตนเองปีละ 1 ครั้ง

อื่นๆ

- เป็นประโยชน์มากในการปฏิบัติงานให้อยู่ในกรอบมาตรฐานและเพื่อเพิ่มศักยภาพต่อไป
- ไม่มีการประเมินเพื่อให้ได้ค่าการประเมิน ไม่มีกฎเกณฑ์ รูปแบบและใช้คนในสภาประเมินเอง ยิ่งไงก็ดีมาก

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมิน

- ไม่มีการประเมินหรือระบบการประเมิน
- ยังไม่มีการประเมินที่เห็นเป็นรูปธรรม ในการทำงานของสภาฯ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นรูปธรรม
- ประเมินทั่ว ๆ ไป เช่น การมาประชุม แต่ยังขาดการประเมินตามหลักธรรมาภิบาลอย่างตรงไปตรงมา
- การประเมินของแต่ละคณะและสถาบันมีความแตกต่างกันไม่เป็นเอกภาพ อีกทั้งยังไม่มีเกณฑ์การประเมินพิเศษสำหรับผู้บริหาร
- คนภายในมหาวิทยาลัยยังไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเป็นอย่างไร?

ข้อเสนอแนะ

- ควรมีการประเมินและรายงานผลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- ควรให้มีผู้แทนบุคลากรเป็นกรรมการด้วย เพื่อสะท้อนข้อมูลในการแก้ไขปัญหาเพื่อการพัฒนา
- ควรให้บุคลากรประเมินนายกสภาฯกับกรรมการสภา ผู้ทรงคุณวุฒิด้วย เพราะเป็นองค์กรสำคัญ
- 1. ควรใช้หน่วยงานภายนอกเข้าตรวจประเมิน 2. วิธีการและความถี่ควรมีมาตรฐาน 3. ไม่ควรให้คนในสภามหาวิทยาลัยประเมินตนเอง
- 1. เมื่อสรุปผลการประเมินแล้ว ควรเปิดเผยผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องได้รู้ทั่วกัน 2. ไม่เคยทราบว่ามีกรรมการประเมินสภามหาวิทยาลัย

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน

ข้อดี:

- เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
- เป็นไปตามกฎหมาย
- มีการแต่งตั้งประธานและกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- ผู้ประเมินมักมาจากบุคคลที่คุ้นเคยแล้วจะมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ประเมิน
- ส่วนมากจะได้มาจากฝ่ายบริหารทำให้ขาดข้อมูลที่รับจากฝ่ายปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ

- การเอากรรมการสภาประเมินกันเองไม่น่าจะมีประโยชน์
- ควรมาจากบุคคลหรือคณะบุคคลภายนอก
- ควรมีผู้แทนบุคลากรร่วมเป็นกรรมการด้วย
- ใช้บุคคลหรือหน่วยงานอิสระภายนอกประเมิน
- ผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการอุดมศึกษาเช่นเดียวกับผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 2 อธิการบดี

1. ระบบการได้มาของอธิการบดี

(1) กระบวนการ

ข้อดี:

องค์ประกอบของกรรมการ

- เป็นสากล
- เป็นกระบวนการสรรหา
- เป็นระบบที่ให้ทุกคะแนนเสียงมีความหมาย

- มีกระบวนการคัดเลือก/สรรหา การแสดงวิสัยทัศน์ การหยังเสียง ครบถ้วน
- มีคณะกรรมการสรรหา ทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์ วิธีการในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้
มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง
- 1. มีการดำเนินการตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย 2. มีกระบวนการถูกต้องตามกฎหมาย
- มีกระบวนการให้บุคลากรในสถาบันได้รับรู้และเข้าใจคนที่เสนอตัวมาเป็นผู้บริหารและมี
นโยบายที่ชัดเจน
- เปิดกว้างให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ารับการสรรหาได้
อื่น ๆ
- เป็นผู้ที่ได้รับการคัดกรองจาก รมต.ตามอำนาจ ม.44 ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่จะ
สามารถดำเนินการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- โอกาสบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจะได้รับการสรรหาค่อนข้างยาก เพราะล๊อบบี้กันมาแล้ว
- ไม่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมตามกฎหมาย/ขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชน
- มีการเตรียมการ เตรียมคนเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง 3. บางครั้งอธิการบดีก็มาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสภา
อายุมาก ๆ
- เป็นกระบวนการของกลุ่มพวกเช่นเดียวกัน กระบวนการทางการได้มาของสภาสถาบันและ
ต่อเนื่องกัน
- 1. ไม่มีการหยังเสียงหรือการลงประชามติ ในการนำเสนอวิสัยทัศน์ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชน
สอบถามผู้สมัคร 2. ได้รับความสนใจจากบุคลากรในสังกัดค่อนข้างน้อย มีผู้เข้าฟังการเสนอ
วิสัยทัศน์น้อย ไม่เปิดโอกาสให้ซักถาม
- เสียงจากนักศึกษาก่อให้เกิดการแทรกแซงจากภายนอกที่ต้องการมีบทบาททางการเมือง
- ไม่ได้นำผลของการหยังเสียงเข้านำเสนอในสภาฯ
- หลังได้รับคัดเลือกบางยุคสมัยไม่ทำตามนโยบายและใช้อำนาจในการบีบบังคับไม่ให้ตรวจสอบ
ผลประโยชน์ทับซ้อนและเน้นพรรคพวกมากเกินไป

ข้อเสนอแนะ

- ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี เช่น การลงคะแนนหยังเสียง และนำคะแนน
หยังเสียงไปเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณา
- ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ควรใช้การเลือกตั้ง
- ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง ซึ่งการจัดคัดเลือกโดยกรรมการเพียงชุด
เดียว ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในการคัดเลือก
- ในขั้นตอนการสรรหาควรให้บุคลากรเข้าร่วมฟัง แนวทางการบริหารหลังจากนั้นควรมีการหยัง
เสียง เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของบุคลากรทั้งหมดเข้าสู่การพิจารณาของ
สภามหาวิทยาลัย

- คุณสมบัติของอธิการบดีใน ม.ที่เป็นส่วนราชการยังมีข้อโต้แย้ง ควรกำหนดใน พ.ร.บ.แต่ละมหาวิทยาลัยให้ชัดเจนเลย
- 1. อธิการบดีต้องเป็นคนรุ่นใหม่ทันโลกปัจจุบัน/กว่า 60 ปี 2. การเลือกตั้งยึดประชาคมเป็นหลัก 3. มีคุณวุฒิ และประสบการณ์พอควร

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา

ข้อดี:

- เป็นสากล
- มีกรรมการที่น่าเชื่อถือสมควร
- มีการเสนอชื่อกรรมการสรรหา และเลือกตั้งกรรมการสรรหา ซึ่งเป็นไปตามกฎหมาย
- มีการปรับปรุงคณะกรรมการให้สอดคล้องทันสมัย
- มีตัวแทนจากทุกองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยครบถ้วน
- มีประธานสภาคณาจารย์และตัวแทนคณาจารย์ประจำเป็นกรรมการสรรหา

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- 1. ได้รับความสนใจจากบุคลากรในการเลือกตั้งกรรมการสรรหาค่อนข้างน้อย 2. หลายครั้งจะได้ยินบุคลากรพูดว่า มีการล็อกตัวผู้ที่ได้ตำแหน่งแล้ว มีการ lobby เกี่ยวกับกรรมการแล้ว
- ถูกกำหนดโดยกลุ่มที่คาดว่าจะได้ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร
- ขาดการมีส่วนร่วมของประชาคม
- ขาดผู้แทนประชาคมเข้าไปมีส่วนร่วมในการสรรหา/คัดเลือก แต่ได้มาจากสภาเป็นผู้เลือกและเป็นกลุ่มพวกเดียวกันเป็นส่วนใหญ่
- สัดส่วนกรรมการคนใน(บุคลากร)น้อยไป
- สัดส่วนกรรมการสรรหามาจากผู้ทรงคุณวุฒิเยอะเกินไป

ข้อเสนอแนะ

- ควรมีการเปลี่ยนแปลงที่มาของคณะกรรมการสรรหา/คัดเลือก
- ควรมีตัวแทนของบุคลากรสายสนับสนุนเข้าร่วมในคณะกรรมการ และผู้ที่เป็นคณะกรรมการสรรหาไม่ควรมีสิทธิสมัครหรือเสนอชื่อเป็นอธิการบดี แม้จะลาออกในภายหลังก็ตาม
- ใช้อำนาจภายนอก ต้องไม่มีการเมือง ยึดมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง

2. การประเมินการปฏิบัติงาน

(1) กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และความถี่ของการประเมิน

ข้อดี:

กรอบการประเมิน

- มีกรอบการประเมินที่เหมาะสม

- มีการประเมินรอบด้าน/มีการรวมการภายนอก/มีผู้แทนประชาคมร่วมประเมิน
- ประเมินตามรอบ
- มีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปผลการประเมิน โดยประเมินในรูปแบบแบบสอบถาม และมีกฎหมายรองรับ
- พ.ร.บ.กำหนดให้มีการประเมินหลังจากที่ได้รับการแต่งตั้งแล้ว 2 ปี
- กรรมการมีความรู้ ความสามารถ เข้าใจปัญหาด้านวิชาการได้ดี

อื่นๆ

- มีการรายงานการทำงานของอธิการบดีให้สภาฯ ทราบ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- วิธีการประเมินยังเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์น้อยมาก
- การประเมินไม่ค่อยเข้มข้น และขาดความเที่ยงตรง
- ใช้กรรมการประเมินที่เลือกมาโดยสภาฯ และกรรมการภายนอกเสนอโดยอธิการให้สภาฯ เลือกมา ดังนั้น กรรมการส่วนใหญ่จึงอยู่ในกลุ่มพวกเดียวกันเช่นเดียวกับกรรมการสภาฯ
- ใช้องค์กรอิสระภายนอกประเมิน
- ปัจจุบันยังไม่มีข้อบังคับฯ อยู่ระหว่างดำเนินการ
- ไม่ค่อยได้ผลประเมินตามความจริง
- การนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยไม่มีเลย
- การเผยแพร่ผลการประเมินยังไม่กว้างขวาง บุคลากรบางส่วนไม่ทราบ
- ผลการประเมินที่เป็นข้อเสนอแนะจากบุคลากร ยังไม่เห็นมีการชี้แจงว่าจะดำเนินการอย่างไรอย่างชัดเจน
- ยังขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรอื่นทราบ

ข้อเสนอแนะ

- ควรกำหนดแนวทางและวิธีการประเมิน
- ควรมีการประเมินและรายงานผลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- ควรเพิ่มการรับรู้ (ประชาสัมพันธ์) ผลการประเมิน
- ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วย

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน

ข้อดี:

- มีการแต่งตั้งประธานและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก
- มีการรวมการภายนอกและผู้แทนประชาคมร่วมด้วย
- มีการประเมินจากคณะกรรมการสภาฯ
- มีกฎหมายรองรับ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- กรรมการสภาไม่กล้าประเมินอธิการบดีอย่างจริงจัง ตรงไปตรงมา
- กรรมการส่วนใหญ่เลือก/แต่งตั้งมาจากสภาฯ จึงเป็นเสียงส่วนใหญ่ที่มีอิทธิพลแฝง
- คณะกรรมการประเมินเป็นคนกลุ่มเดิม ๆ วนกันไป ๆ มา ๆ ทำให้อาจจะขาดความเป็นอิสระ
- ไม่ทราบว่าคณะกรรมการประเมินประกอบไปด้วยใครบ้าง

ข้อเสนอแนะ

- ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการประชาสัมพันธ์
- ควรกำหนดที่มาของคณะกรรมการประเมินใหม่
- ควรแต่งตั้งบุคคลที่มีได้มีส่วนได้เสียมาประเมิน
- ควรให้บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับได้ประเมิน เพื่อสะท้อนให้เห็นผลงาน
- ใช้องค์กรอิสระที่เชื่อถือได้ภายนอกประเมิน
- ผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้งควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการอุดมศึกษาเช่นเดียวกับผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 3 คณบดี

1. ระบบการได้มาของคณบดี

(1) กระบวนการ

ข้อดี:

- เป็นสากล
- เลือกตั้งโดยตรงจากบุคลากรในคณะ
- มีการให้บุคลากรของคณะได้มีส่วนร่วม
- เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสรรหา
- มีการประกาศรับสมัคร และเสนอชื่อผู้สมควรเป็นคณบดี ให้บุคลากรทราบ และมีกฎหมายรองรับ
- มีคณะกรรมการสรรหา ทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์ วิธีการในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง
- มีประธานสภาและกรรมการสภาจากคณาจารย์ประจำเป็นกรรมการสรรหา
- ได้คณบดีที่มาจากกรยอมรับของบุคลากรในคณะอย่างแท้จริง

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- เป็นคนพวกเดียวกับอธิการบดี พวกนี้ได้รับใช้ ประชาคมในคณะฯ ไม่มีส่วนเลือก
- การให้อธิการบดีเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นเหตุให้ขาดอิสรภาพในการคัดเลือก
- เป็นพิธีกรรมเป็นส่วนใหญ่/กระบวนการคัดเลือกใช้กรรมวิธีการที่แต่งตั้งโดยสภาฯ จึงมักได้จากกลุ่มพวกของตนเป็นส่วนใหญ่
- ขาดการมีส่วนร่วมการสรรหาจากบุคลากรภายใน
- บุคลากรในคณะไม่มีส่วนร่วมในการประเมิน
- กระบวนการสรรหาเป็นไปตามข้อบังคับ แต่การแสดงวิสัยทัศน์ ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะได้ซักถาม และบุคลากรให้ความสนใจค่อนข้างน้อย ในการเสนอวิสัยทัศน์ ไม่เปิดโอกาสได้ซักถาม

ข้อเสนอแนะ

- ควรนำผลการหยั่งเสียงของบุคลากรมาเป็นค่านำหนักในการให้คะแนนของคณะกรรมการสรรหาด้วย
- กระบวนการสรรหาเป็นไปตามข้อบังคับ แต่การแสดงวิสัยทัศน์ ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะได้ซักถาม บุคลากรให้ความสนใจค่อนข้างน้อย ในการเสนอวิสัยทัศน์ ไม่เปิดโอกาสได้ซักถาม
- ควรให้บุคลากรได้ลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง เพราะบุคลากรบางส่วนคิดว่า การได้มาของคณบดีนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง ต้องการให้ใครเป็นคณบดี เพิ่มการประชาสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วม
- ในขั้นตอนของการสรรหาควรให้บุคลากรเข้าร่วมฟังแนวทางการบริหารแล้วหลังจากนั้น ควรมีการหยั่งเสียงเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของบุคลากรในคณะ เข้าสู่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการคัดเลือก/สรรหา

ข้อดี:

- เป็นกรรมการที่เลือกและสรรหาตามเกณฑ์
- มีความหลากหลายและสภาฯ เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสม
- มีการเลือกกรรมการสรรหาจากตัวแทนของอาจารย์ในแต่ละคณะ และมีกฎหมายรองรับ
- มีตัวแทนจากทุกองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยครบถ้วน และมีตัวแทนของบุคลากรในคณะร่วมเป็นกรรมการ
- มีประธานสภาและกรรมการสภาจากคณาจารย์ประจำเป็นกรรมการสรรหา

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- การที่อธิการบดีเป็นคณะกรรมการสรรหาทำให้คณะไม่สามารถเป็น Autonomous faculty ได้อย่างที่ควรจะเป็น
- ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มพวกเดียวกันมาตั้งแต่สภาฯ จึงมักทำให้ผ่านการประเมินทั้งหมด
- องค์ประกอบตามข้อบังคับถูกต้อง แต่กรรมการบางท่านมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้สมัคร บางคนยังทำหน้าที่เป็นกรรมการอย่างไร้จรรยาบรรณ
- ในคณะกรรมการสรรหานั้น มีตัวแทนจากคณะน้อยกว่าที่มาจากฝ่ายอื่น ๆ
- บุคลากรในคณะไม่มีส่วนร่วมในการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

- ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะนั้น ๆ ได้มีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ควรกำหนดคณะกรรมการสรรหาที่มาจากบุคลากรประจำ
- สภาควรคำนึงถึงผลประโยชน์ทับซ้อนภายหลังการเลือกคณบดีด้วย
- ผู้ที่เป็นกรรมการสรรหาไม่ควรมีสิทธิในการเสนอชื่อเป็นคณบดีแม้จะลาออกในภายหลังก็ตาม

2. การประเมินการปฏิบัติงาน

(1) กรอบการประเมิน วิธีการประเมิน และความถี่ของการประเมิน

ข้อดี

- เป็นระบบ/ประเมินตามรอบ
- มีกรอบการประเมินที่เหมาะสม
- มีการตรวจสอบผลงานและสัมภาษณ์ลึก ๆ
- มีการประเมินอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้แบบสอบถาม และมีการสรุปผลการประเมิน และมีกฎหมายรองรับ

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- ยังไม่มีระบบการประเมินคณบดี ใน พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยก็ไม่ได้กำหนดไว้
- แต่ละคณะมีกฎเกณฑ์ของตนเอง ไม่เป็นเอกภาพ
- ไม่ค่อยได้ผลประเมินตามความจริง
- ยังขาดการประเมินจากบุคลากรทุกระดับ
- เป็นพิธีกรรมเป็นส่วนใหญ่ ขาดความจริงใจในการประเมิน

ข้อเสนอแนะ

- ควรเปิดเผยผลการประเมินให้บุคลากรทุกคนในคณะได้รู้โดยทั่วกัน
- ยังไม่เห็นว่าการประเมินนั้น ได้มีการนำมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงการทำงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม
- ควรเพิ่มการรับรู้และการประชาสัมพันธ์
- ควรมีการประเมินและรายงานผล อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- กำหนดการประเมินให้ชัดเจน
- ใช้องค์กรภายนอกประเมินจริง ๆ หวังผล คุณผลงาน

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมิน

ข้อดี:

- มีกรรมการภายนอกและผู้แทนประชาคมร่วมด้วย
- มีกฎหมายรองรับ
- มีการแต่งตั้งประธานและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก

ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ:

ข้อสังเกต

- มีการเลือกคนที่จะมาประเมินได้
- อะคู่มอล่วยกันเสมอ
- ไม่ทราบว่าจะประกอบไปด้วยใครบ้าง

ข้อเสนอแนะ

- กำหนดคณะองค์ประเมินจากบุคลากรประจำ
- เพิ่มการมีส่วนร่วมให้ครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่ายของคณะ
- ควรมีบุคลากรที่มาจากระดับปฏิบัติการร่วมด้วย
- ควรแต่งตั้งบุคคลที่มีได้มีส่วนได้เสียมาประเมิน
- ใช้องค์กรอิสระภายนอกและประชาคมประเมิน
- ผู้มีสิทธิได้รับการแต่งตั้ง ควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการอุดมศึกษาเช่นเดียวกับผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา

ส่วนที่ 4 การดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

1. สถาบัน

การดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล

- มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง เลือกใช้/ให้นำหนักในบางข้อ บางเรื่องไม่เท่าเทียมกัน เช่น บางเรื่อง/กรณีก็ใช้หลักกฎหมายเกินไป บางเรื่อง/กรณีก็เลือกใช้หลักคุณธรรมเกินไป ทำให้บุคลากรมองว่า เป็นการเลือกปฏิบัติในสองมาตรฐาน ที่สำคัญขาดการตรวจสอบอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง
- มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการทำงาน แต่ในทางส่วนยังขาดการมีส่วนร่วมจากในระดับล่าง
- ทุก ๆ อย่างจะมีกฎระเบียบ และจะไม่พยายามใช้มติ ยกเว้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- 1. ปฏิบัติตามกฎหมาย แบบแผนและกฎหมาย 2. ยึดถือสิ่งที่ถูกต้องเป็นแนวทางการดำเนินงาน 3. มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง 4. เปิดโอกาสและมีช่องทางสำหรับบุคลากรในการเสนอความคิดเห็น 5. รับฟังข้อคิดเห็นของการดำเนินงาน 6. มีการกำหนดนโยบายโดยยึดหลักความถูกต้องเหมาะสมและคุ้มค่า
- 1. จัดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ก่อนเข้าสภาฯ โดยมี 2 ชุดหลัก ๆ คือ ด้านกฎหมายและด้านการศึกษา 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับฯ ต่าง ๆ 3. จัดให้มีการเผยแพร่รายงานการประชุมทาง website ฯลฯ

การดำเนินงานที่ไม่มีธรรมาภิบาล

- 1. เป็นสภาที่บกพร่องในหลักธรรมาภิบาลค่อนข้างชัดเจน 2. ไม่ฟังเสียงประชาคมส่วนใหญ่ที่เสนอแนะ 3. ตัดสินตามกลุ่มพวกที่ตกลงกันได้ก่อน 4. ใช้วิธีโหวตตัดสินทุกเรื่อง/เป็นส่วนใหญ่ ไม่สนใจเสียงส่วนน้อย
- แบ่งฝ่ายชัดเจน การสรรหาทุกอย่างวางตั้งไว้แล้ว สภาไม่ได้แก้ปัญหาที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย ประชุมบ่อย ใช้งบประมาณในการประชุมสูง มหาวิทยาลัยไม่มีความก้าวหน้า ไม่ค่อยเป็นไปตามหลักนิติธรรม
- 1. ไม่มีธรรมาภิบาลทุกเรื่องทั้งเรื่องคน เงิน ของ 2. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น ออกข้อบังคับให้คนตั้งแต่เกิดจนตายเป็นอธิการได้ 3. ออกข้อบังคับฯ เพื่อคนหรือพวกของตนเป็นหลัก 4. ไม่คำนึงถึงความเจริญของมหาวิทยาลัย 5. คนเห็นแย้งกับสภามักจะถูกจัดการปลดออก ไล่ออก 6. เป็นกลุ่มคนไม่รู้พื้นฐานมหาวิทยาลัย แต่มากำหนดนโยบาย
- โดยมากมีการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลตามเอกสาร เรื่องคุณธรรมใครจะตัดสินเกณฑ์คุณธรรมไม่เคยมีที่ชัดเจน หลักนิติธรรมก็ใช้เพราะเกรงติดคุก (แต่ก็เลื่องลือ) ความโปร่งใส ก็เป็นบางเรื่อง ผู้ทำหน้าที่ถือว่าตนโปร่งใสทุกเรื่อง การมีส่วนร่วม สำนักรับฟังข้อคิดเห็น คุ้มค่า ใครทำหน้าที่ตรงไหนถือว่าตรงนั้นมีทั้งนั้น

ข้อสังเกต:

- บุคลากรที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งบริหาร หรือผู้ที่ไม่ได้อยู่ในกรรมการสภา ไม่ค่อยได้ทราบว่า ในสภานั้นมีการทำงานอย่างไรบ้าง มีข้อเสนอหรือพิจารณาเรื่องใดบ้าง มีสรุปการประชุมสภาเผยแพร่ให้บุคลากรได้ทราบ แต่การสรุปแบบสั้น ๆ และเผยแพร่หลังจากประชุมค่อนข้างช้า
- 1. ปัจจุบันสภาฯ ยังไม่ได้ทำหน้าที่ให้สมบูรณ์ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัย 2. ยังไม่มีระบบการประเมินสภาฯ

ข้อเสนอแนะ:

- ต้องการให้โปร่งใสทุกจุด
- ทุกคนมีส่วนร่วม
- มีกลไกการทำงานที่ชัดเจนเชื่อถือได้

2. อธิการบดี

การดำเนินงานที่มีธรรมาภิบาล:

- 1. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ แบบแผนและกฎหมาย 2. ยึดถือสิ่งที่ถูกต้องเป็นแนวทางการดำเนินงาน 3. ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถพร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงาน 4. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อดำเนินงาน 5. มุ่งมั่นพัฒนาตลอดจนปรับปรุงแก้ไขและพร้อมรับผิชอบต่อข้อพิจารณาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน 6. มีการกำหนดและดำเนินงานตามแผนงาน โดยมุ่งเน้นประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า เป็นสำคัญ
- 1. หลักความโปร่งใส มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารทุกเดือน 2. หลักความคุ้มค่า มีการเบิกจ่ายเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่าที่ควรได้รับ 3. หลักนิติธรรม ให้มีความสำคัญกับการดำเนินการตามข้อบังคับ ระเบียบ แนวปฏิบัติอื่น ๆ
- กระบวนการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ จะยึดตามมติกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ไม่ได้กระทำตามอำเภอใจ
- 1. จัดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยองค์ประกอบสำคัญคือผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงถึงคณบดี และยังมีประธานสภาคณาจารย์ฯ ร่วมเป็นกรรมการด้วย บ่งชี้ถึงการมีส่วนร่วม โปร่งใส รับผิชอบ ฯลฯ 2. ใช้หลักกฎหมาย/นิติธรรมนำการบริหาร ทำให้ทุกอย่างเป็นระบบมากขึ้น 3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้วยเทคโนโลยี ฯลฯ
- 1. ปัจจุบันก็มีแนวทางมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลค่อนข้างชัดเจน 2. อาจพึงเข้ามารับตำแหน่ง ต้องใช้เวลายาวนานอย่างน้อย 1-2 ปี ถึงจะเห็นผลงานเป็นรูปธรรม
- มีหลักนิติธรรม โปร่งใส แต่ไม่มีส่วนร่วม

การดำเนินงานที่ไม่มีมีธรรมาภิบาล:

- โดยมากสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลแต่ปาก แบบสอบถามทั้งหมดนี้ไม่ว่าจะได้อะไรที่จริงจัง และมีโอกาสตีความผิดพลาดสูง คำถามลักษณะนี้ควรเป็นแบบสัมภาษณ์มากกว่า

- 1. ไม่มีธรรมาภิบาลอย่างยิ่ง 2. ตั้งเงินเดือนให้ตัวเอง 3. เลือกเฉพาะพวกตัวเองเป็นผู้บริหาร เพื่อรับค่าตอบแทน 4. ขึ้นค่าเทอมนักศึกษา ซึ่งเน้นลูกชาวไร่ ชาวนา 5. ใช้เงินรายได้และเงินงบประมาณไปต่างประเทศเป็นประจำอ้าง MOU 6. หักหัวคิวข้าราชการ 0.1 และพนักงาน 0.1 ก่อนเลื่อนเงินเดือน เพื่อให้พวกของตนก่อนเลื่อนเงินเดือนแต่ละครั้ง 7. หัก 0.4 และ 0.3 จากเงินเดือนของพนักงานไม่ชอบ ไม่มีกฎหมายรองรับ
- 1. ในการตัดสินใจโครงการต่าง ๆ หลาย ๆ โครงการบุคลากรได้รับทราบ หลังจากสรุปไปแล้ว ซึ่งบางครั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยเห็นด้วย เพราะไม่ทราบเหตุผลความจำเป็น ความเร่งด่วน หรือบางโครงการอาจใช้งบประมาณค่อนข้างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับผลงาน ถ้าเป็นไปได้ ก่อนที่จะทำโครงการใหญ่ ๆ ควรมีการทำประชาพิจารณ์ หรือรับฟังเสียงของบุคลากรก่อนที่จะสรุป ถึงแม้จะมีการคุยกันในระดับผู้บริหารแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารหลาย ๆ หน่วยงานไม่ได้แจ้งให้สมาชิกในแต่ละคณะได้ทราบ อีกทั้งการชี้แจงหรือรับฟังเหตุผลจากบุคลากรจะช่วยลดความรู้สึกการควบคุมอำนาจแบบเบ็ดเสร็จของผู้บริหารลงได้ 2. มีความพยายามแสดงให้เห็นว่า ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเต็มที่ แต่ยังไม่สามารถครอบคลุมการบริหารทั้งหมดได้
- 1. ปฏิบัติงานแบบเคร่งครัดระเบียบ ขาดการเปิดโอกาสและการมีส่วนร่วมที่แท้จริง มีแต่สร้างการมีส่วนร่วมแบบพิธีกรรม 2. รับฟังเสียงประชามบ้าง แต่มักไม่ทำและมีข้ออ้างแบบข้าง ๆ คู ๆ ไม่กล้าเปิดเผยโปร่งใสอย่างแท้จริง