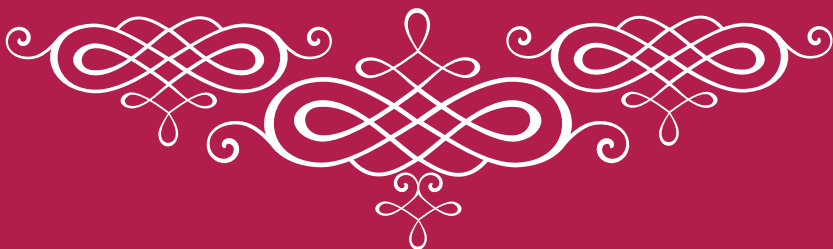


ระบบการได้มา  
และการประเมิน  
สภาพสถาบัน  
และผู้บริหารสถาบัน  
อุดมศึกษาของรัฐ

เรียบเรียงและปรับปรุงโดย  
รศ.ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล

จัดทำโดย สถาบันคลังสมองของชาติ



# คำนำ



หนังสือเล่มเล็ก “ระบบการได้มาและการประเมินสภาพสถาบันและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ” นี้ ได้เรียบเรียงขึ้นจากผลงานวิจัย เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ โดยสถาบันคลังสมองของชาติได้สนับสนุนให้ รศ.ดร.สมบุญวัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ และทีมงาน ดำเนินการจัดทำขึ้น ซึ่งมีความหนา ๑๔๕ หน้า และมีรองศาสตราจารย์ ดร.ไทยทิพย์สุวรรณกุล ได้สกัดเนื้อหาที่สำคัญ พร้อมทั้งเรียบเรียงและเพิ่มเติมความคิดเห็นบางส่วน จนกลายเป็นหนังสือเล่มเล็กฉบับนี้ขึ้น

สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่าสิ่งที่เรียบเรียงขึ้นนี้ เป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สมควรนำมาพิมพ์เผยแพร่ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ เพื่อใช้ประกอบการบรรยาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในหลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา” สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจัดโดยสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

สถาบันคลังสมองของชาติคาดหวังว่า เอกสารฉบับนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาสภาพสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.พีรเดช ทองอำไพ

๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

## สารบัญ

	หน้าที่
บทสรุปผู้บริหาร	๓
ความนำ	๑๐
<b>บทที่ ๑</b> สภาพปัจจุบันของการได้มาและการประเมินสภาพสถาบัน และผู้บริหาร	๑๒
๑. องค์ประกอบของสภาพสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร	๑๒
• การได้มาซึ่งอธิการบดี	๑๔
• การได้มาซึ่งคณบดี	๑๕
๒. การประเมินสภาพสถาบันและผู้บริหาร	๑๖
<b>บทที่ ๒</b> องค์ประกอบของสภาพสถาบัน การได้มาและการประเมินสภาพ สถาบันและผู้บริหารเพื่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา	๒๐
• องค์ประกอบของสภาพสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร	๒๔
• การประเมินผู้บริหาร	๒๖
• วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีและคณบดี	๒๙
• การเปิดเผยผลการประเมินผู้บริหาร	๒๙
<b>บทที่ ๓</b> ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการสร้างธรรมาภิบาลให้แก่ สภาพสถาบัน	๓๐
เอกสารอ้างอิง	๓๓

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย มีปัญหาเรื่องความไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ทั้งที่เป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตที่เป็นทั้งคนดีที่มีคุณธรรมจริยธรรม และคนเก่งที่มีความรู้ความสามารถ เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มที่เป็นผู้นำองค์กรและมีบทบาทสำคัญ คือ สภาสถาบัน และอธิการบดี เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบาย และแนวทางในการขับเคลื่อนสถาบันให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งต้องทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐซึ่งเป็นสมบัติสาธารณะ (Public good) ใช้งบประมาณจากภาษีของประชาชนในการบริหาร ต้องบริหารอย่างมีมืออาชีพและมีความโปร่งใส

ดังนั้น การได้มาซึ่งสภาสถาบันและผู้บริหาร องค์กรประกอบของสภาสถาบัน ตลอดจนการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหารจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง สถาบันคลังสมองของชาติได้ขอให้ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญณวัฒน์ สัตยรักษ์วิทย์ และคณะ เป็นผู้ดำเนินการศึกษาระบบการได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารพระราชบัญญัติและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ การสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบัน การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างวันที่ ๒๐ ตุลาคม ถึงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ และจัดทำเป็นรายงานเสนอต่อสถาบันคลังสมองของชาติ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑ ข้อค้นพบที่ได้มีดังนี้

๑. นายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี และคณบดี ได้มาด้วยวิธีการสรรหา คณะกรรมการสรรหาแต่งตั้งโดยสภาสถาบัน องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาจะคล้ายกัน (ยกเว้นคณบดี) ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาที่เป็นผู้แทนผู้บริหารหรือ คณาจารย์ ประธานสภาคณาจารย์ และตัวแทนผู้บริหารหรือคณาจารย์ ซึ่งส่วนใหญ่เลือกกันเองในกลุ่ม โดยที่คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี มีตัวแทนของบุคลากรกลุ่มต่างๆ ตัวแทนศิษย์เก่าและนักศึกษาเพิ่มเติม ส่วน คณะกรรมการสรรหาคณบดี ประกอบด้วยกรรมการสภาสถาบันและมีตัวแทน ของคณะ

๒. สภาสถาบันประกอบด้วย นายกสภาสถาบัน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง (อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ ตัวแทนองค์กรภายนอก) และกรรมการที่เป็นผู้แทนกลุ่มต่างๆ ของสถาบัน (ผู้บริหาร คณาจารย์)

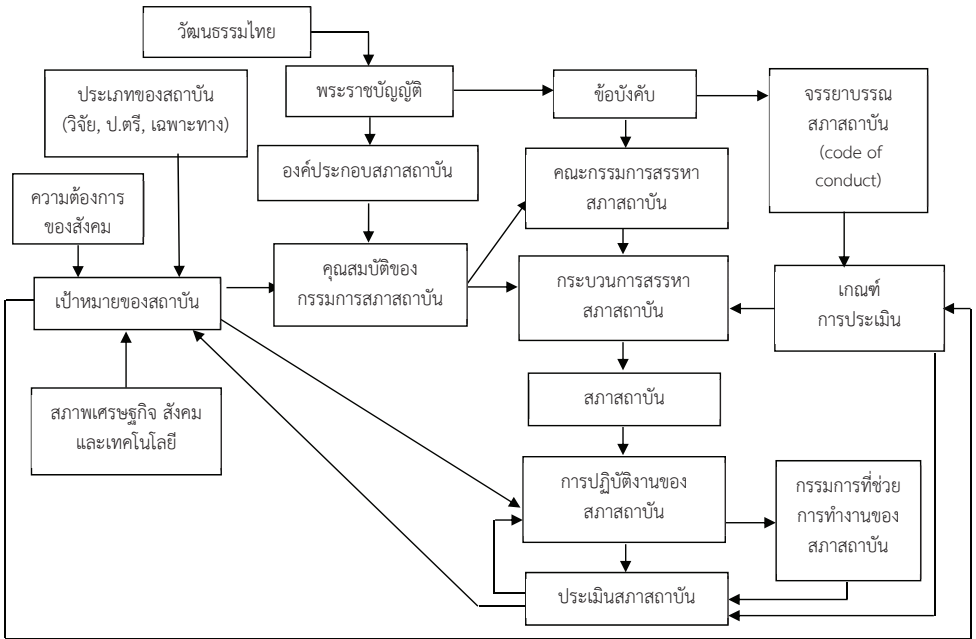
๓. การประเมินสภาสถาบันใช้การประเมินตนเอง ส่วนการประเมิน อธิการบดีและคณบดี ประเมินโดยคณะกรรมการ มีกรรมการสภาสถาบันเป็นหลัก และอาจมีตัวแทนกลุ่มของบุคลากรภายในเพิ่มเติม

๔. การประเมินสภาสถาบันใช้ความคิดเห็นโดยไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ใน การบริหารงาน ส่วนการประเมินอธิการบดีและคณบดีมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติงานด้วย ส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยผลการประเมิน และไม่ได้นำ ผลการประเมินไปใช้ในการให้คุณให้โทษ แต่บางสถาบันมีการประเมินอธิการบดี และคณบดีอย่างจริงจัง เน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีตัวอย่างที่ดี คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**ข้อสังเกตสำคัญ**ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารสถาบันอุดมศึกษามีดังนี้

- การมีส่วนร่วมจากประชาคมภายในสถาบัน ทั้งในส่วนของ คณะกรรมการสรรหา และกรรมการสภาสถาบัน เป็นสาเหตุที่เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก การเลือกกันไปมาให้มีการดำรงตำแหน่งในวาระต่อเนื่อง
- ส่วนต่างๆ มีการสัมพันธ์กันเป็นวงจร สภาสถาบันสรรหาอธิการบดี อธิการบดีมีส่วนในการสรรหาสภาสถาบัน สภาสถาบันสรรหาคณบดี หากส่วนหนึ่งส่วนใดไม่มีธรรมาภิบาลก็จะเกิดปัญหาต่อไปในส่วนอื่นด้วย ปัญหานี้ส่วนหนึ่งมาจากการมีวาระที่เหลื่อมกันของกรรมการสภาสถาบันกับอธิการบดี
- จำนวนกรรมการสภาสถาบันมีมากเกินไป ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเชิงนโยบาย และวาระการพิจารณาในการประชุมส่วนใหญ่จะเป็นการให้ความเห็นชอบในการบริหารงานประจำ
- การประเมินผู้บริหารไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาผู้บริหารได้ เป็นเพียงการประเมินตามระบบ ตามเกณฑ์ ไม่ใช่ประโยชน์ในการให้คุณให้โทษเพื่อให้เกิดการพัฒนาสถาบันอย่างจริงจัง และผลประเมินเปิดเผยเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร ประชาคมไม่มีโอกาสได้รับรู้

จากปัญหาที่พบโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาใหม่ หรือเปลี่ยนสภาพการมีส่วนร่วมและตัวบุคคลเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา ตัวแบบที่แสดงความเชื่อมโยงการได้มาของผู้บริหาร จนถึงการประเมินผู้บริหารดังแผนภาพ (ซึ่งจะใช้ “สภาสถาบัน” แทน และการประเมินอธิการบดีและคณบดีจะไม่มีส่วนขององค์ประกอบสภาสถาบัน)



จากตัวแบบอธิบายได้ว่าในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาที่ระบุงค์ประกอบของสภาสถาบัน ประกอบด้วย ๓ กลุ่ม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการที่เป็นตัวแทนกลุ่มต่างๆ ภายในสถาบัน เป็นแนวคิดในการบริหารที่มีส่วนร่วม แต่วัฒนธรรมไทยในเรื่องระบบอุปถัมภ์ ทำให้กระบวนการมีส่วนร่วม เกิดปัญหาการเมืองในสถาบันอุดมศึกษา จึงควรมีการพิจารณาทบทวนการปรับปรุงพระราชบัญญัติหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังกล่าว

การสรรหาสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี ควรมีการนำเป้าหมายของสถาบันมากำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะสรรหา เป้าหมายของสถาบันก็ต้องพิจารณาจากจุดเน้นของสถาบัน สภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี และความต้องการของสังคม และในกระบวนการสรรหาผู้บริหารควรกำหนด

เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารที่จะเข้ามารับการสรรหา ได้รับทราบผลความสำเร็จต่างๆ ที่เป็นที่คาดหวัง นอกจากนี้ควรมีการกำหนดจรรยาบรรณของผู้บริหารและนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหาร รวมทั้งนำเป้าหมายของสถาบันมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผู้บริหารด้วย

เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแล้วจะได้ข้อมูลสะท้อนกลับไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายของสถาบัน ว่าสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ และปรับการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะมาจากพื้นฐานแนวคิดที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐได้รับเงินอุดหนุนที่มาจากภาษีประชาชน การควบคุมดูแลไม่สามารถให้แต่ละสถาบันดูแลเองได้ทั้งหมด สมควรมีบุคคลภายนอกที่เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของคือประชาชนทั่วประเทศ ได้ดูแล กำกับ ควบคุม ให้ภาษีของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีสำหรับประชาชนและประเทศชาติ ซึ่งข้อเสนอแนะมีดังนี้

๑. องค์ประกอบของสภาสถาบันและองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร อาจทำได้ ๒ รูปแบบ **รูปแบบที่ ๑** ไม่มีการแก้ไขพระราชบัญญัติแต่แก้ไขข้อบังคับเพื่อปรับสัดส่วนของบุคลากรภายในสถาบันให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน **รูปแบบที่ ๒** แก้ไขพระราชบัญญัติเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน โดยให้กรรมการสภาสถาบันเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันทั้งหมด หากจะมีบุคลากรภายใน ควรมีอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์ และอาจมีนายกสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งสามารถสะท้อนมุมมองของผู้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการศึกษาของสถาบัน ซึ่งรูปแบบนี้เป็นเรื่องที่ยากและใช้เวลา

คณะกรรมการสรรหาสภาสถาบันควรเป็นกรรมการอิสระ ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องใดๆ กับสถาบัน อาจเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้พิจารณาขึ้นบัญชีไว้ และเมื่อได้สภาสถาบันที่เหมาะสม สภาสถาบันควรเป็นองค์คณะในการสรรหาอธิการบดีและคณบดี โดยการสรรหาคณบดี อาจมีอธิการบดีเป็นคณะกรรมการสรรหาด้วย



๒. การประเมินผู้บริหารควรประกอบด้วยกรอบการประเมิน ๒ ส่วน คือ (๑) การประเมินพฤติกรรม ในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ และ บทบาทตามอำนาจหน้าที่ และ (๒) ประเมินความสัมฤทธิ์ผล ในการบริหารงาน สำหรับสภาสถาบันควรพิจารณาเป้าหมายของสถาบันที่มาจากความต้องการ ของสังคม จุดเน้นตามประเภทของสถาบัน และสภาพเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยี สำหรับอธิการบดีและคณบดีควรพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่แถลงใน กระบวนการสรรหา จากเป้าหมายของสถาบัน/คณะ ที่สภาสถาบันเห็นชอบ โดยกำหนดมาจากแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน/คณะ

ข้อมูลที่ใช้ประเมินด้านพฤติกรรมได้จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของสถาบัน ได้แก่ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน และนักศึกษา ส่วนผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแสดง โดยสถิติและตัวชี้วัดต่างๆ

การประเมินสภาสถาบัน ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการอิสระ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่แต่งตั้งโดยหน่วยงานกำกับสถาบัน ส่วนการประเมินอธิการบดีและคณบดี ควรดำเนินการโดยคณะกรรมการที่ แต่งตั้งโดยสภาสถาบัน คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ควรประกอบด้วย ตัวแทนของสภาสถาบันและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วนคณะกรรมการประเมิน คณบดี ควรประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีที่ดูแลด้านวิชาการ และ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

๓. วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีและคณบดี มีวาระเดียว แต่ไม่กำหนดระยะเวลา ให้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้อธิการบดีและ คณบดี ตั้งใจปฏิบัติงานให้มีผลดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่แพ้วตอนช่วงท้ายวาระ และ ทำให้เกิดความต่อเนื่องในทิศทางการบริหารสถาบัน/คณะ ซึ่งต้องมีการปรับแก้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งยากและใช้เวลา

๔. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและอธิการบดี ซึ่งเป็นเสมือนผลการปฏิบัติงานของสถาบันควรเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อให้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแข่งขัน และการเทียบเคียง

๕. ควรทบทวนภาระหน้าที่ของสภาสถาบัน ให้เน้นเรื่องการทำกับ ทิศทางและนโยบายของสถาบัน ลดภาระงานที่เป็นการบริหารงานประจำที่ ควรเป็นของผู้บริหารสถาบัน กำหนดจรรยาบรรณของสภาสถาบัน จัดทำ บัญชีรายชื่อผู้ที่สมควรเป็นกรรมการสภาสถาบัน และเปิดเผยผลการประเมิน สภาสถาบัน และอธิการบดี

๖. ให้มีหน่วยงานกำกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ที่ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม และควบคุมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ให้สอดคล้อง กับทิศทางและนโยบายการพัฒนาประเทศ หน่วยงานกำกับอาจให้หน่วยงานเดิม ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาโดยปรับบทบาทหน้าที่ หรือกระทรวงอุดมศึกษา ที่จะตั้งขึ้นใหม่ มีการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานของสถาบันกับการดำรงตำแหน่ง ของสภาสถาบัน และอธิการบดี และมีผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ ให้กับสถาบัน

## ความนำ

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย มีปัญหาเรื่องความไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ทั้งที่สถาบันอุดมศึกษาเหล่านี้เป็นที่คาดหวังของสังคม ในการหล่อหลอมทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความสามารถที่จะนำประเทศให้ผ่านวิกฤติต่างๆ โดยเฉพาะการที่ คสช. ได้ใช้อำนาจตามมาตรา ๔๔ แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ มีคำสั่ง ที่ ๓๗/๒๕๕๗ เรื่อง การจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยให้กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ แล้วแต่งตั้งคณะบุคคลปฏิบัติหน้าที่แทน เพื่อควบคุมกำกับดูแล ซึ่งเป็นที่น่าตื่นตระหนกยิ่ง

เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้นไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น แม้กระทั่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็มีปัญหาที่เกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับ Higher Education Governing Board ของบางรัฐ เช่น ที่รัฐ Oregon ผู้ว่าการรัฐได้ขอให้สมาชิกของ State Board of Higher Education จำนวน ๔ คนจากที่มีอยู่ ๑๑ คนลาออกโดยให้เหตุผลว่า บุคคลเหล่านี้ไม่มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งรัฐไม่มีงบประมาณที่จะจ้าง เหตุการณ์แบบนี้ยังเกิดขึ้นที่รัฐ Wisconsin และ New Mexico ด้วย ส่วนที่ University of Akron ปรากฏว่า Board of Trustees ยุบคณะกรรมการด้านการวางแผนและงบประมาณของสภาคณาจารย์โดยไม่มีการพูดคุยหรือเจรจาใดๆ และทำการเปลี่ยนกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน รวมทั้งลดบทบาทของคณาจารย์ลง และที่ Rockland Community College เกิดมีอธิการบดี ๒ คน เนื่องจากมีปัญหาความขัดแย้งกันระหว่าง Board of

Trustees ของวิทยาลัยชุมชนแห่งนี้กับ State University Trustees ว่าฝ่ายใด มีอำนาจในการแต่งตั้งอธิการบดี (Kezar, ๒๐๐๖: ๙๖๘)

ในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มที่เป็นผู้นำองค์กรและมีบทบาทสำคัญคือ สภาสถาบัน และอธิการบดี เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบาย และแนวทางในการขับเคลื่อนสถาบันให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งต้องทำการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ เช่น การจัดการศึกษา การวิจัย การบริหารงบประมาณ เป็นต้น โดยเฉพาะผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพราะถือว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติสาธารณะ (Public good) ที่ใช้งบประมาณจากภาษีของประชาชนในการบริหาร ต้องบริหารอย่างมีอาชีพและมีความโปร่งใส

ดังนั้น การได้มาและองค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มาซึ่งผู้บริหาร ตลอดจนการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหาร จึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง สถาบันคลังสมองของชาติได้ขอให้รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์วัลย์ สัตยรักษ์วิทย์ และคณะ จัดทำรายงานการศึกษากระบวนการได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสารพระราชบัญญัติและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ การสอบถามและสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบัน การสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างวันที่ ๒๐ ตุลาคม ถึงวันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ และได้เสนอรายงานต่อสถาบันคลังสมองของชาติ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑ โดยสถาบันคลังสมองของชาติได้ทำการเรียบเรียงและปรับปรุงสาระสำคัญของข้อค้นพบจากงานวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

# บทที่ ๑ สภาพปัจจุบันของการได้มาและ การประเมินสภาพสถาบันและผู้บริหาร

## ๑. องค์ประกอบของสภาพสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร

### ๑.๑ องค์ประกอบของสภาพสถาบันและการได้มาซึ่งกรรมการสภาพสถาบัน

๑.๑.๑ องค์ประกอบสภาพสถาบันโดยทั่วไปประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ร้อยละ ๕๒ ผู้แทนผู้บริหารและคณาจารย์ ร้อยละ ๓๖ และกรรมการโดยตำแหน่งร้อยละ ๑๒

องค์ประกอบสภาพสถาบันที่มีผู้แทนบุคลากรกลุ่มต่างๆ ของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมกรนั้น แม้ในหลักการถือว่าเป็นเรื่องที่ดี เนื่องจากองค์การเป็นของทุกคนในองค์การ ทุกคนในองค์การควรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ในทางปฏิบัติต้องระมัดระวังเรื่องปัญหา “การเมืองในสถาบัน” ในกรณีที่มีผู้แทนดังกล่าวไม่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือไม่ได้ตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของสถาบันอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังปรากฏอยู่บ่อยครั้งที่ผู้แทนผู้บริหาร ประธานสภาอาจารย์ และผู้แทนคณาจารย์ที่เป็นกรรมการสภาพสถาบันใช้ช่วงเวลาในการเป็นกรรมการสภาพสถาบัน สร้างความเชื่อถือให้ตนเอง เพื่อโอกาสในการเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นในวาระต่อไป

๑.๑.๒ จำนวนกรรมการสภาพสถาบันโดยเฉลี่ย: มหาวิทยาลัยของรัฐ ๒๓ คน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๒๔ คน มหาวิทยาลัยราชภัฏ ๒๓ คน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๒๙ คน

จำนวนกรรมการอาจเป็นตัวแปรสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง เพราะหากมีจำนวนที่มากเกินไป การแสดงความคิดเห็นอาจไม่ทั่วถึง และยิ่งหากกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในสถาบันทำบทบาทเป็นผู้แทนกลุ่มบุคคลที่รักษาประโยชน์ของกลุ่มตนเองมากเกินไป อาจทำให้ขาดความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์และเชิงนโยบาย

๑.๑.๓ การได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ: เกือบทุกแห่งใช้วิธีการสรรหา โดยนายกสภาสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ แต่งตั้ง คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่สรรหานายกสภาสถาบันใหม่และกรรมการ สภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิชุดต่อไป

(๑) คณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบัน ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานกรรมการ กรรมการ สภาสถาบันประเภทผู้แทนผู้บริหารและคณาจารย์ ประธานสภาคณาจารย์ และประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน เป็นกรรมการ

จำนวนกรรมการในคณะกรรมการสรรหานายกสภาสถาบันโดยเฉลี่ย: มหาวิทยาลัยของรัฐ ๘ คน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๙ คน มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ๘ คน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๑๑ คน

(๒) คณะกรรมการสรรหากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยกรรมการสภาสถาบันประเภทผู้แทนผู้บริหารและคณาจารย์ ประธานสภาคณาจารย์ ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบันผู้แทน ผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาสถาบัน และกรรมการสภาวิชาการ

จำนวนกรรมการสรรหากรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉลี่ย: มหาวิทยาลัยของรัฐ ๖ คน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ๘ คน มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ๘ คนและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ๑๕ คน

องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาที่กำหนดให้มีผู้แทนกลุ่มบุคคลภายใน สถาบันการมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ อาจก่อให้เกิดปัญหา “การเมืองในสถาบัน” ได้

---

**หมายเหตุ** สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แบ่งเป็น ๔ ประเภทคือ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สภาสถาบัน ในที่นี้หมายถึง สภาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผู้บริหาร ในที่นี้หมายถึง ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

---

หากอธิการบดีมีอิทธิพลในการกำหนดตัวแทนกลุ่มต่างๆ เข้าไปสรรหากรรมการสภาสถาบัน อาจทำให้กรรมการสรรหาขาดอิสระในการทำหน้าที่สรรหากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปสู่การได้มาซึ่งกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในสภาสถาบัน ไม่สามารถตรวจสอบคัดทานฝ่ายบริหารที่บริหารงานไม่เหมาะสมได้เต็มที่ รวมทั้งมีผลต่อการเลือกอธิการบดี และผู้บริหารระดับรองลงไป ในวาระต่อไป ในลักษณะ “ประโยชน์ต่างตอบแทน” อีกด้วย

(๓) กระบวนการสรรหาบุคคลและหน่วยงานที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของแต่ละสถาบันเป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมตามจำนวนที่ข้อบังคับกำหนดต่อคณะกรรมการสรรหาเพื่อพิจารณาถ่วงน้ำหนักผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่งเสนอสภาสถาบัน กรณีนายกสภาสถาบันจำนวน ๑-๕ ชื่อ กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนชื่อมากกว่าจำนวนที่ต้องการเลือก ซึ่งจะแตกต่างกันระหว่างสถาบัน แต่ส่วนใหญ่จะมีจำนวนเป็นสองเท่าของจำนวนกรรมการที่ต้องการแล้วนำเสนอสภาสถาบันเพื่อพิจารณาเลือกผู้ที่เหมาะสมต่อไป

๑.๑.๔ การได้มาของกรรมการสภาสถาบันที่เป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ภายในสถาบัน แต่ละสถาบันมีวิธีการแตกต่างกัน มีทั้งที่นายกสภาสถาบันเป็นผู้พิจารณา การเลือกกันเองในแต่ละกลุ่มโดยปรึกษาหารือกันในกลุ่ม และวิธีการเลือกตั้งโดยจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลือกตั้งดำเนินการ

## ๑.๒ การได้มาซึ่งอธิการบดี

๑.๒.๑ การได้มาซึ่งอธิการบดีเกือบทุกสถาบันใช้วิธีการสรรหาโดยสภาสถาบัน แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาจำนวน ๘-๙ คน ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน กรรมการสภาสถาบันประเภทผู้แทนผู้บริหาร ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ หรือประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน นายกสมาคมศิษย์เก่า และนายกองค้การนักศึกษา เป็นกรรมการ

๑.๒.๒ กระบวนการสรรหา : การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ที่เหมาะสมมีสองวิธีคือ (๑) ผู้ที่สนใจสมัคร และ (๒) บุคคลและหน่วยงานที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของแต่ละสถาบันเสนอชื่อ ตามจำนวนที่ข้อบังคับกำหนดต่อคณะกรรมการสรรหาบุคคลตามรายชื่อทั้งสองวิธีต้องแสดงวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการสรรหาและประชาคม คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณากลับกรองผู้ที่เหมาะสมจำนวน ๓-๕ ชื่อ เสนอสภาสถาบัน เพื่อให้สภาพิจารณาเลือก โดยผู้ได้รับการเสนอชื่อต้องเสนอวิสัยทัศน์ต่อสภาสถาบันอีกครั้งหนึ่ง

ในเรื่องวาระการดำรงตำแหน่ง บางสถาบันวาระการดำรงตำแหน่งของนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันก็บอติดำรงตำแหน่งจะเหลื่อมกัน ซึ่งอาจเป็นโอกาสให้มีการเอื้อประโยชน์ต่อการสรรหามาดำรงตำแหน่งในวาระต่อไป บางสถาบัน (ซึ่งมีจำนวนน้อย) ที่มีการดำเนินการหวั่นเสียดังกล่าวกรภายใน อาจทำให้เกิด “การเมืองในสถาบัน” และเกิดการต่อต้านจากบุคลากรภายใน โดยเฉพาะหากผลการเลือกของสภาสถาบันไม่เป็นไปตามผลการหวั่นเสียดังกล่าว

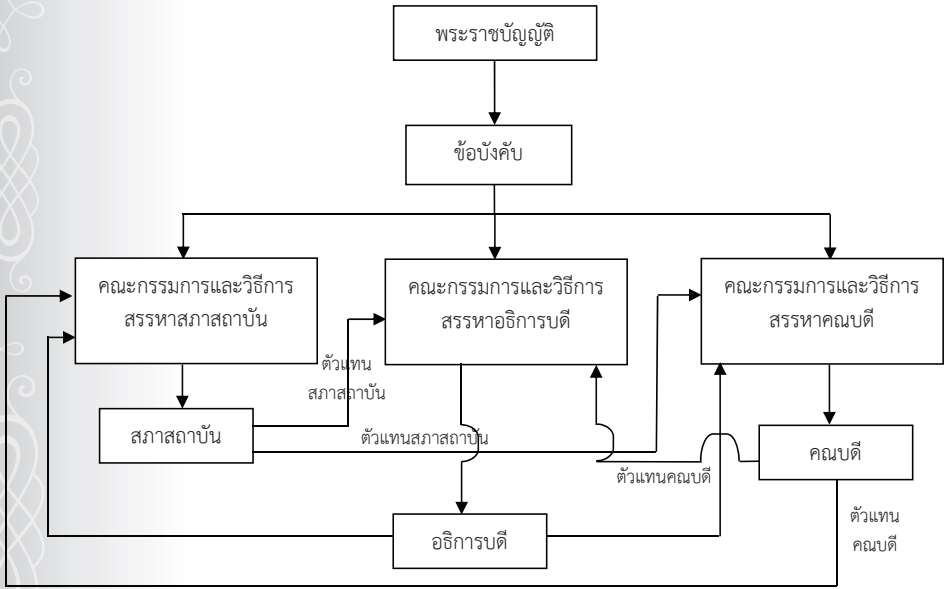
### ๑.๓ การได้มาซึ่งคณบดี

๑.๓.๑ การได้มาซึ่งคณบดี ส่วนใหญ่ใช้วิธีการสรรหาโดยสภาสถาบัน แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาจำนวน ๕-๘ คน ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิหรืออธิการบดี เป็นประธาน ประธานสภาคณาจารย์ รองอธิการบดี ผู้แทนอาจารย์และผู้ปฏิบัติงานในคณะ ผู้แทนคณบดีหรือผู้ที่เคยเป็นคณบดีคณะอื่น และผู้แทนกรรมการสภาวิชาการ เป็นกรรมการ

๑.๓.๒ กระบวนการสรรหา : การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ที่เหมาะสมมีสองวิธีคือ (๑) ผู้ที่สนใจสมัคร และ (๒) การเสนอชื่อจากผู้ที่ปฏิบัติงานในคณะและจากกรรมการสภาสถาบัน คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณากลับกรองผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง เสนอสภาสถาบันเพื่อพิจารณาเลือก อาจมีการแสดงวิสัยทัศน์ในขั้นตอนใดขั้นหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน



# รูปแบบของการได้มาซึ่งสภาสถาบันและผู้บริหารโดยสรุป      ปรากฏดัง แผนภาพที่ ๑



แผนภาพที่ ๑ แสดงความเชื่อมโยงของการได้มาของผู้บริหารระดับต่างๆ

## ๒. การประเมินสภาสถาบันและผู้บริหาร

**๒.๑ การประเมินสภาสถาบันและผู้บริหาร :** เกือบทุกสถาบันมีการประเมินสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี โดยมีการประเมินทุกปี ส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ไม่ได้ระบุว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม และไม่เปิดเผยผลการประเมินให้ประชาคมได้รับทราบ

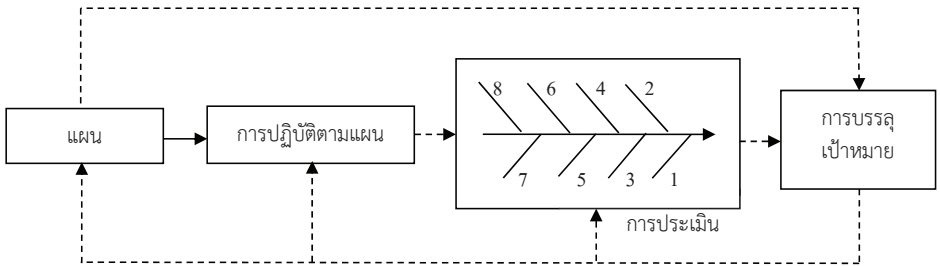
**๒.๒ การประชุมสภาสถาบัน** ทุกสถาบันกำหนดให้มีการประชุมเดือนละ ๑ ครั้ง โดยมีกรรมการเข้าประชุมประมาณร้อยละ ๘๐ ของจำนวนกรรมการทั้งหมด การประชุมแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ ๓ ชั่วโมง และวาระการพิจารณาส่วนใหญ่เป็นการรับทราบและอนุมัติรายการตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ การพิจารณาเรื่องนโยบายจะนำไปประชุมวาระพิเศษ (Retreat) ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดปีละ ๑-๒ ครั้ง

**๒.๓ การประเมินสภาสถาบัน** ส่วนใหญ่ใช้การประเมินตนเอง สำหรับอธิการบดีและคณบดี มีคณะกรรมการประเมินที่สภาสถาบันแต่งตั้ง การประเมินเป็นการประเมินเชิงอัตวิสัยใช้ความคิดเห็น ประเมินเป็นระดับ และประเด็นการประเมินจะคล้ายคลึงกับเกณฑ์การประเมินตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา การวัดผลงานที่เป็นตัวชี้วัดในเชิงวัดวิสัยที่วัดผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานยังไม่มี ความชัดเจน ทำให้ผลการประเมินใช้ประโยชน์ได้ไม่มากเท่าที่ควร

หลักการบริหารงานโดยทั่วไป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนสำคัญในวงจรคุณภาพ (Quality Circle) เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานมีการจัดทำแผน นำแผนไปปฏิบัติ เมื่อถึงกำหนดเวลาซึ่งอาจกำหนดเป็นช่วง เวลา ก่อนเสร็จตามแผนหรือเมื่อสิ้นสุดเวลาตามแผน จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ หากไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนจะต้องวิเคราะห์ปัญหามาเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุง การปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจต้องนำมาทบทวนกระบวนการทำแผนด้วย

แต่ในส่วนของการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาทุกระดับ ทั้งสภาสถาบัน อธิการบดีและคณบดี พบว่า ส่วนใหญ่มีการดำเนินการไม่ครบวงจรคุณภาพตามหลักการที่เสนอเนื่องจากประเด็นต่างๆ ซึ่งแสดงในภาพข้างปลา

ในกล่องของการประเมินดังแผนภาพที่ ๒ และส่วนที่ขาดไปในวงจรแสดงด้วยเส้นประ



แผนภาพที่ ๒ วงจรคุณภาพของการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหาร

ประเด็นที่แสดงในภาพข้างปลาในกล่องการประเมิน มีความหมายดังนี้

๑. การประเมินไม่ใช่วัฒนธรรมไทย ทำให้ผลการประเมินมักอยู่ในระดับดีและไม่ยอมรับผลการประเมินที่ไม่ดี
๒. ความเกรงใจ ซึ่งส่งผลทำให้ผลการประเมินดีกว่าความเป็นจริง
๓. ประเด็นการประเมินไม่ชัดเจน เนื่องจากเป้าหมายไม่ชัดเจน
๔. ใครควรเป็นผู้ประเมินที่เหมาะสม
๕. การประเมินใช้ความเห็นมากกว่าความเป็นจริง
๖. เกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
๗. ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ จึงการประเมินจึงทำเพื่อให้เสร็จ ไม่จริงจังกับการประเมิน
๘. ไม่มีการเปิดเผยผลการประเมินต่อสาธารณชน จึงไม่จริงจังกับการประเมิน

เมื่อการประเมินไม่มีความชัดเจนก็ไม่สามารถนำไปเทียบกับเป้าหมายได้ หรืออาจไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นจึงไม่มีข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ปรับปรุงวิธีการประเมิน และทบทวนการจัดทำแผน

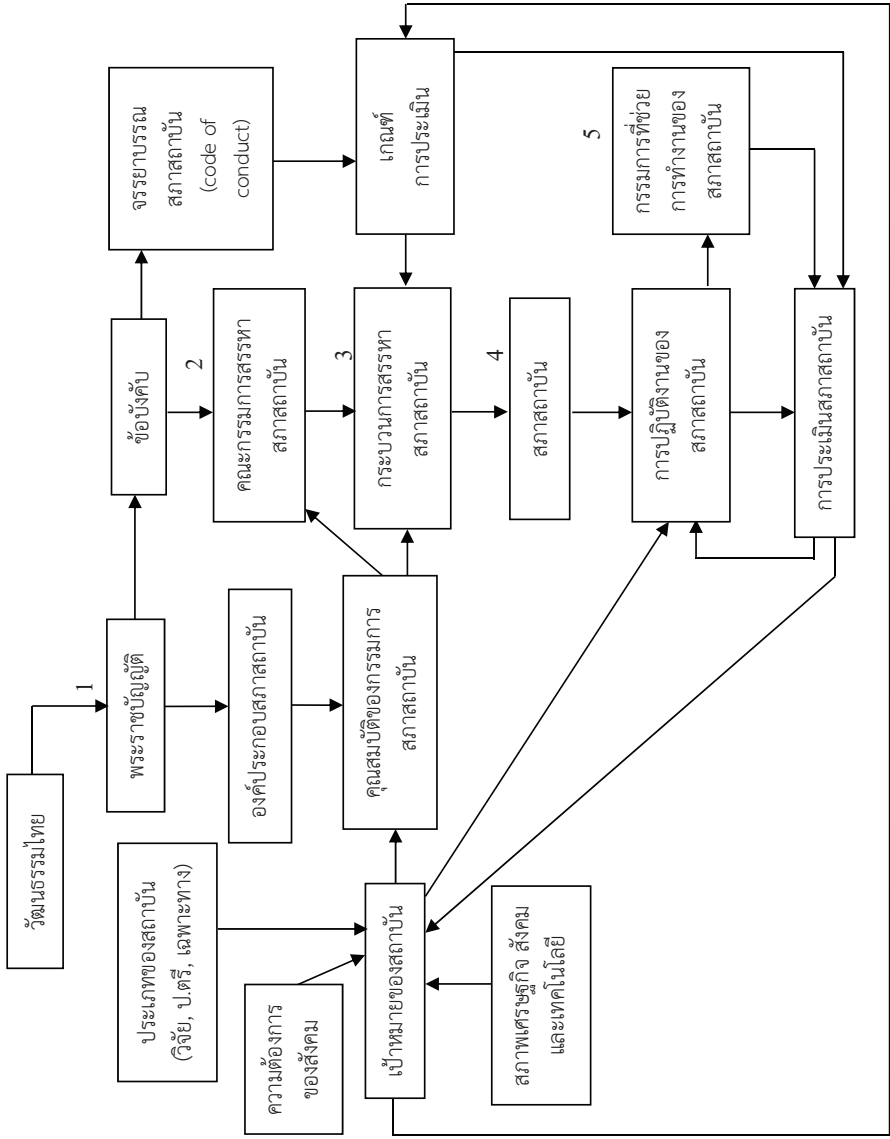
เมื่อนำผลการศึกษาย่เกี่ยวกับประเด็นการประโยชน์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัยที่สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์ (๒๕๕๖:๑๒-๑๓) ทำไว้ ซึ่งมี ๖ ประเด็นมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพปัจจุบัน พบว่า การประเมินสภาสถาบันที่เป็นอยู่ ส่วนใหญ่จะได้ประโยชน์ในประเด็นที่ ๑ และประเด็นที่ ๓ (เครื่องหมาย√) ส่วนประเด็นอื่นๆ ไม่แน่ใจว่าจะได้ประโยชน์ตามนั้นหรือไม่ (เครื่องหมาย?) เนื่องจากการประเมินใช้ความเห็นมากกว่าการประเมิน ดังรายละเอียดในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ การใช้ประโยชน์จากการประเมินผู้บริหาร

ประเด็นการประโยชน์	การประโยชน์จริง
๑. ทำให้รู้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนใดบ้าง	√
๒. เป็นการวัดความก้าวหน้าของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผน เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร	?
๓. ทำให้มีการปรับปรุงทิศทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารในอนาคต	√
๔. ทำให้ทราบว่าคุณภาพ หรือประสิทธิผลของผู้บริหารมีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง	?
๕. เป็นการสร้างความไว้วางใจ การยอมรับและเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	?
๖. ช่วยให้ผู้บริหารได้พัฒนาตนเอง ทำงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น	?

## บทที่ ๒ องค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มา และการประเมินสภาสถาบันและผู้บริหาร เพื่อธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

เนื่องจากองค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มา และการประเมินสภาสถาบัน อธิการบดีและคณบดี มีความเชื่อมโยงกัน หากได้สภาสถาบันที่ดีจะส่งผลต่อการสรรหาอธิการบดีและคณบดีที่เหมาะสม มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีธรรมาภิบาลในการบริหารและการประเมินก็เป็นเรื่องของความสร้างสรรค์ที่จะประเมินตามความเป็นจริงและนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุงการบริหารสถาบัน ตามหลักของวงจรคุณภาพ มีข้อเสนอแนะทำเป็นพิธีการ ดังนั้นจึงควรพิจารณาเชิงบูรณาการในภาพรวม จึงขอเสนอตัวแบบขององค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มาและการประเมินสภาสถาบันตามแผนภาพที่ ๓



แผนภาพที่ ๓ ตัวแบบแสดงเชื่อมโยงขององค์ประกอบสถานศึกษา การได้มาและการประเมินสถานศึกษา

อธิบายรายละเอียดโดยใช้ลำดับเลขที่กำกับในแผนภาพ ดังนี้

**๑. สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ** มีพระราชบัญญัติเป็นกฎหมายที่ใช้กำกับการดำเนินงานของสถาบัน ในพระราชบัญญัติมีการระบุงค์ประกอบของสภาสถาบัน ส่วนการได้มาของกรรมการสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี พระราชบัญญัติกำหนดให้ออกเป็นข้อบังคับ ดังนั้นสถาบันแต่ละแห่งทั้ง ๔ กลุ่มจะมีข้อบังคับของสถาบันเอง กระบวนการได้มาดังกล่าวจะใช้การสรรหาที่มีรายละเอียดแตกต่างกันไป ในตัวแบบมีการโยงเรื่องวัฒนธรรมมาที่พระราชบัญญัติ หมายความว่า ควรมีการทบทวนพระราชบัญญัติโดยอิงวัฒนธรรมไทยในประเด็นของการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ของสถาบันทั้งในการเป็นกรรมการสภาสถาบัน และในกระบวนการสรรหานายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบัน ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดีและคณบดี หากเป็นสถาบันที่มีระบบบริหารที่เข้มแข็ง มีธรรมาภิบาลจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้สถาบันเป็นของประชาคมของสถาบันนั้นๆ ที่แท้จริง เนื่องจากได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกระดับ แต่ในปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งโดยเฉพาะสถาบันที่เปลี่ยนสถานภาพและสถาบันที่ตั้งใหม่ มีปัญหาเรื่องธรรมาภิบาลในสถาบัน มีการเล่นพรรคเล่นพวก ใช้ระบบอุปถัมภ์ที่มีอยู่ในวัฒนธรรมไทย ทำให้มีการแทรกแซงในระบบการสรรหาผู้บริหาร จึงยังไม่สะท้อนการมีส่วนร่วมของประชาคมอย่างแท้จริง

**๒. คณะกรรมการสรรหาสภาสถาบัน** คุณสมบัติของกรรมการสภาสถาบันที่เหมาะสมและชัดเจนเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนกลุ่มต่างๆ โดยคุณสมบัติควรพิจารณาจากเป้าหมายของสถาบัน ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวควรกำหนดโดยพิจารณาจากจุดเน้นของสถาบัน เช่น เน้นบัณฑิตศึกษาและวิจัย เน้นบัณฑิตระดับปริญญาตรี หรือเป็นสถาบันเฉพาะทาง และพิจารณาสภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เป็นสภาพแวดล้อมที่นักศึกษาและผู้สำเร็จการศึกษาต้องเผชิญ ทั้งในปัจจุบัน

และอนาคต ประกอบ นอกจากนี้เป้าหมายของสถาบันต้องคำนึงถึงความต้องการของสังคม ตามข้อเสนอแนะของวิจารณ์ พานิช (สื่บคั่นเมื่อ ๒๗/๐๑/๒๕๖๑) กล่าวคือ

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม  
ไม่ให้มหาวิทยาลัยลอยตัว ไม่รู้ร้อนรู้หนาว
- ให้มหาวิทยาลัยมี Co-evolution กับสังคม
- เป็นผู้ชี้นำสังคม
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

๓. เมื่อสภาสถาบันปฏิบัติหน้าที่แล้ว ในแต่ละปีควรมีการประเมินการปฏิบัติของสภาตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดล่วงหน้า จากจรรยาบรรณสภาสถาบัน และเป้าหมายของสถาบัน เมื่อประเมินสภาสถาบันเสร็จสิ้น ควรนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและอาจนำไปทบทวนเป้าหมายของสถาบัน รวมถึงการเปิดเผยผลการประเมินต่อสาธารณชนด้วย

เกณฑ์การประเมินสภาสถาบันต้องนำเป้าหมายของสถาบันมากำหนดเป็นเกณฑ์ และผลลัพธ์ที่สภาสถาบันจะต้องทำให้บรรลุ นอกจากนี้ควรกำหนดจรรยาบรรณของสภาสถาบัน (Code of conduct) เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินสภาสถาบันด้วย ในเรื่องของจรรยาบรรณของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมีการดำเนินการ เช่น ประเทศออสเตรเลียได้พัฒนา “ข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice Governance)” เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานของสภาสถาบันอุดมศึกษาตามความสมัครใจ และเริ่มใช้ในปี ค.ศ. 2011 ประเทศสหราชอาณาจักรได้จัดพิมพ์ “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล (The Governance Code of Practice)” และ “หลักการทั่วไปในการกำกับดูแล (General Principles of Governance)” ในปี ค.ศ.



๒๐๐๔ และปรับปรุงในปี ค.ศ. ๒๐๐๙ (กิตติชัย วัฒนานิก, ๒๕๕๖) สำหรับประเทศไทย ผุสดี เซาว์ไว (๒๕๕๘) ได้เสนอจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่าควรมี 3 ส่วนได้แก่ จริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อมหาวิทยาลัย และจริยธรรมต่อสังคม

**๔. สภาสถาบัน** ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในเรื่องการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาของสถาบันเพื่อตอบโจทย์และชี้แนะสังคม ในการทำหน้าที่ดังกล่าว สภาสถาบันควรมีคณะกรรมการประจำของสภาสถาบัน (Standing Committee) ในด้านต่างๆ ตามความจำเป็น คณะกรรมการแต่ละคณะประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะด้าน เพื่อพิจารณาถ้อยแถลงให้ความเห็นในเรื่องต่างๆ โดยมีข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันสมัย ก่อนนำเสนอสภาสถาบัน เพื่อพิจารณาและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว ดังนั้น ในการประเมินสภาสถาบันจึงควรประเมินการทำงานของกรรมการชุดต่างๆ นี้ด้วย

ในส่วนของอธิการบดีและคณบดี ก็สามารถปรับตัวแบบนี้ได้ ยกเว้นไม่ต้องมีส่วนที่เขียนว่าองค์ประกอบสภาสถาบัน และในส่วนของคณบดี การกำหนดเป้าหมายของคณะ ควรมีสิ่งที่นำมาพิจารณาเพิ่ม คือ ความก้าวหน้าของศาสตร์สาขาที่คณะเปิดสอน และเป้าหมายของสถาบัน

รายละเอียดข้อเสนอแนะในส่วนองค์ประกอบของสภาสถาบัน การได้มาของผู้บริหารและการประเมินผู้บริหาร มีดังนี้

### องค์ประกอบของสภาสถาบันและการได้มาของผู้บริหาร

ระบบการมีส่วนร่วมในการเป็นกรรมการสภาสถาบันและการเป็นกรรมการสรรหาสภาสถาบัน กรรมการสรรหาอธิการบดี และกรรมการสรรหา คณบดี เป็นสิ่งที่ดี ปัญหาที่พบมาจากบุคคลที่เข้ามาเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ และผู้บริหารในการแทรกแซงกระบวนการสรรหา หรือคัดเลือกตัวแทนของกลุ่ม

จึงอาจกล่าวได้ว่า “ระบบดี แต่บุคคลไม่ดี” ดังนั้นองค์ประกอบของสภาสถาบัน และคณะกรรมการสรรหาผู้บริหาร ควรดำเนินการ ดังนี้

**รูปแบบที่ ๑** ไม่ต้องแก้ไขพระราชบัญญัติของสถาบัน องค์ประกอบของสภาสถาบันยังคงเหมือนเดิม แต่ให้ปรับข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารสถาบัน ในส่วนองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา ให้ลดการมีส่วนร่วมจากกลุ่มต่างๆ ภายในสถาบัน ให้มีเท่าที่จำเป็นและปราศจากการครอบงำของกลุ่มอิทธิพลต่างๆ

**รูปแบบที่ ๒** แก้ไขพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสภาสถาบัน (ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและใช้เวลา) และ/หรือข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหาร (ซึ่งทำได้ในระดับสภาสถาบัน) เป็นดังนี้

**๑. องค์ประกอบของสภาสถาบัน** จำนวนกรรมการสภาสถาบันควรมีไม่มาก เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบันทั้งหมด (Lay Board) แต่หากจะมีบุคลากรภายใน ควรมีอธิการบดีและประธานสภาคณาจารย์ และอาจมีนายกสมาคมศิษย์เก่า ซึ่งสามารถสะท้อนมุมมองของผู้รับผลโดยตรงจากคุณภาพการศึกษาของสถาบัน สภาสถาบันขนาดเล็กจะมีประสิทธิภาพในมิติการพัฒนากรรมการสภาสถาบัน มิติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีมติการกำหนดยุทธศาสตร์ สูงกว่าสภาสถาบันขนาดกลางและขนาดใหญ่

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภาสถาบันควรเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ เป็นที่ยอมรับโดยอาจทำเป็นบัญชีรายชื่อไว้ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ได้รับเงินอุดหนุนที่มาจากภาษีประชาชน การควบคุมดูแลไม่ควรให้แต่ละสถาบันดูแลเองและเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารสถาบันที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและไม่มีความต่อเนื่องได้ จำเป็นต้องมีบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและไว้วางใจได้ที่เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของคือ ประชาชนทั้งประเทศ ได้ดูแล กำกับ ควบคุม ให้ภาษีของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีสำหรับประชาชนและประเทศชาติ

## ๒. การสรรหานายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการอิสระ ไม่เป็นกรรมการสภาสถาบันนั้นๆ อยู่  
อธิการบดี ตัวแทนบุคลากรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การสรรหาปลอดจากการเล่นพรรค  
เล่นพวก กรรมการอิสระให้สถาบันเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษา  
ได้พิจารณาขึ้นบัญชีไว้ ซึ่งพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม  
ความรับผิดชอบ การมีวิสัยทัศน์ และการมีเวลาให้กับสถาบัน

๓. การสรรหาอธิการบดี สภาสถาบันทำหน้าที่สรรหาอธิการบดี โดย  
ไม่มีบุคลากรภายในเป็นกรรมการสรรหา ทั้งนี้เพื่อลดโอกาสการเกิด “การเมือง  
ในสถาบัน” สภาสถาบันจะกำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีที่เหมาะสมกับทิศทาง  
และนโยบายที่สภาสถาบันกำหนด เปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่ออย่างกว้างขวาง  
ทั้งโดยบุคคลและหน่วยงาน จากภายในและภายนอกสถาบัน จัดให้มีการแสดง  
วิสัยทัศน์ต่อสภาสถาบันและประชาคมของสถาบัน แล้วจึงเลือกผู้ที่เหมาะสมที่สุด

๔. การสรรหาคณบดี สภาสถาบันทำหน้าที่สรรหาคณบดี โดยมี  
อธิการบดีเข้าร่วมเป็นกรรมการสรรหา กรรมการสภาสถาบันอาจมีการหาข้อมูล  
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์ทุกคนในคณะเพื่อประกอบการพิจารณาเลือก  
เปิดโอกาสให้มีการเสนอชื่อโดยบุคคลและหน่วยงานทั้งจากภายในและ  
ภายนอกสถาบัน

## การประเมินผู้บริหาร

๑. การประเมินสภาสถาบัน หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิด  
สารสนเทศเกี่ยวกับพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสภาสถาบัน  
ในการปฏิบัติตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กรอบการประกันคุณภาพ  
การศึกษา และหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง  
การดำเนินงานของสภาสถาบันในฐานะสภาผู้กำกับ (Governing Board)

ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และแทน พิธิยานุวัฒน์, ๒๕๕๖:๑๒)

ดังนั้นในการประเมินสภาสถาบันจึงมีหลักอยู่ ๒ ส่วนคือ พฤติกรรม และ ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน ในส่วนของพฤติกรรม ควรประเมินจากความเห็น ของประชาคมของสถาบัน โดยนำประเด็นการประเมินมาจากจรรยาบรรณ และบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน ซึ่งการที่ประชาคมจะประเมินพฤติกรรมได้ การทำงานของสภาสถาบันต้องเป็นที่เปิดเผยโดยการเปิดเผยรายงานการประชุม ของสภาสถาบัน จัดให้นายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันพบประชาคม เพื่อสื่อสารการดำเนินงานของสภาสถาบัน ปัญหาและอุปสรรค และรับฟัง ข้อเสนอแนะจากประชาคม

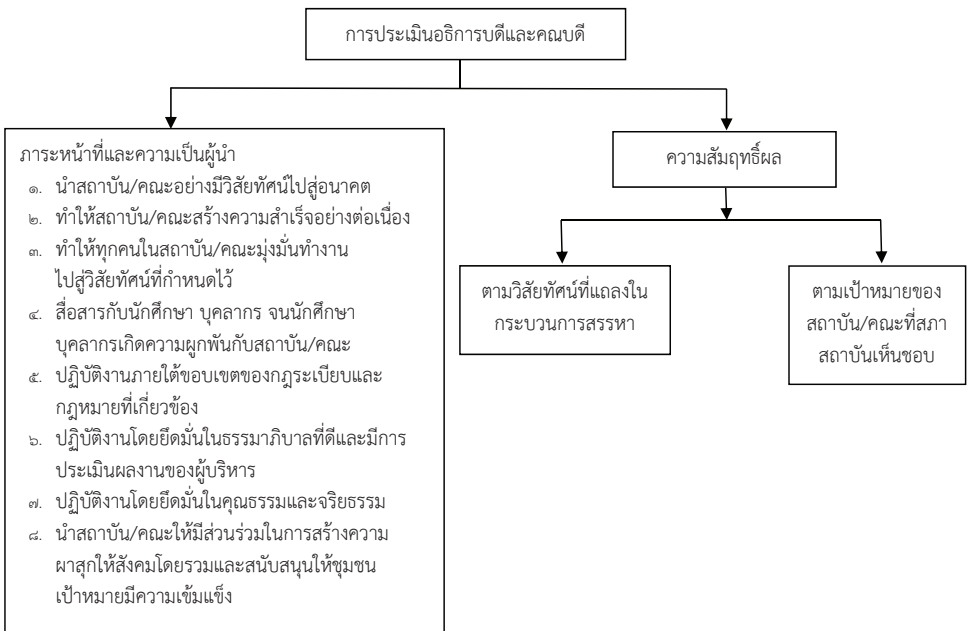
ในส่วนของผลสัมฤทธิ์ควรมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาหาข้อมูลนำมาใช้ ในการวัดผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ในกระบวนการสรรหา โดยใช้เป้าหมายของสถาบันเป็นสำคัญ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน ควรดำเนินการโดย คณะกรรมการอิสระ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่แต่งตั้งโดยหน่วยงาน กำกับสถาบันอุดมศึกษาตามที่ระบุในแผนภาพที่ ๕

**๒. การประเมินอธิการบดี และคณบดี** การประเมินอธิการบดี และ คณบดีควรมีส่วนที่ต้องประเมินเช่นเดียวกันกับของกรรมการสภาสถาบัน เพียงแต่ต่างระดับกัน ในส่วนพฤติกรรมควรพิจารณาจากกรอบภาระหน้าที่ และความเป็นผู้นำตามแนวทางของ Baldrige ที่เสนอโดย บวร ปภัสราทร ในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิและส่วนที่เป็นผลสัมฤทธิ์ตามแผนภาพที่ ๔

วิธีการประเมินควรมีคณะกรรมการประเมินที่แต่งตั้งจากสภาสถาบัน คณะกรรมการประเมินอธิการบดี ควรประกอบด้วย ตัวแทนของสภาสถาบัน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ส่วนคณะกรรมการประเมินคณบดี ควรประกอบด้วย อธิการบดีและรองอธิการบดีที่ดูแลด้านวิชาการในฐานะผู้บังคับบัญชา และ

ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้วย คณะกรรมการหาข้อมูลเพื่อวัดความสัมฤทธิ์ผล ในส่วนของภาระหน้าที่และความเป็นผู้นำ คณะกรรมการตรวจสอบถามความเห็น จากกลุ่มผู้บริหาร (กรณีอธิการบดี) กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ กลุ่มบุคลากร สายสนับสนุน และนักศึกษาในประเด็นของภาระหน้าที่ และความเป็นผู้นำ ตามแผนภาพที่ ๔ คือข้อ ๑, ๓, ๔, ๖, ๗, ๘ และการสรุปผลควรแยกตามกลุ่ม ในส่วนข้อ ๒ ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ที่ผ่านมาในอดีต และข้อ ๕ จากผลการ ตรวจสอบภายใน ในส่วนของข้อ ๖ และข้อ ๗ นอกจากความคิดเห็นของ ประชาคมกลุ่มต่างๆ ควรพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นธรรมาภิบาลและคุณธรรม จริยธรรมของอธิการบดีหรือคณบดี หรือไม่



แผนภาพที่ ๔ กรอบการประเมินอธิการบดีและคณบดี

## วาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีและคณบดี

จากพระราชบัญญัติของสถาบันที่ระบุให้อธิการบดีและคณบดีสามารถดำรงตำแหน่งได้ ๒ วาระติดต่อกัน แต่เมื่อเว้นการดำรงตำแหน่งไปช่วงเวลาหนึ่งก็สามารถกลับมาดำรงตำแหน่งใหม่ได้อีก ทำให้บางสถาบันมีผู้ที่เป็นผู้บริหารตำแหน่งเดิมเป็นเวลานานมากโดยมีผู้ที่สามารถกำกับได้มาคั่นเป็นระยะๆ ในทางตรงกันข้าม การดำรงตำแหน่ง ๒ วาระติดต่อกัน อาจไม่ใช้ความพยายามมากนักในการบริหารวาระที่ ๒ สำหรับผู้ที่ไม่ต้องการเป็นผู้บริหารต่ออีก ดังนั้นวาระการดำรงตำแหน่งควรให้ผูกกับผลประเมินการปฏิบัติงาน โดยอธิการบดีและคณบดี มีวาระการดำรงตำแหน่งเพียงวาระเดียว แต่ให้ยาวมากกว่า ๔ ปีได้ (เช่น ๘ ปี) หากผลการปฏิบัติงานดีและดีขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ให้เป็นผู้บริหารต่อ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของสถาบัน/คณะเกิดความต่อเนื่องด้วย แต่หากผลปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายด้วยเหตุผลมาจากการย่อหย่อนในการปฏิบัติงาน มีปัญหาเรื่องธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรม ก็ให้วาระสิ้นสุดในปีที่ประเมินได้ อย่างไรก็ตามการปรับแก้ไขพระราชบัญญัติของสถาบันดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทำได้ยากและใช้เวลาในการดำเนินการ

## การเปิดเผยผลการประเมินผู้บริหาร

กำหนดให้มีการเผยแพร่ รายงานผลการประเมินผู้บริหารทุกระดับให้บุคลากรและนักศึกษาของสถาบันได้ทราบและเผยแพร่สู่ภายนอกสถาบันอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ประชาชนทุกภาคส่วนได้ทราบผลงานของผู้บริหารสถาบันด้วย นอกจากนี้ควรมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของสถาบันและอธิการบดี ซึ่งเสมือนสะท้อนผลการดำเนินงานของสถาบันระหว่างสถาบันต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบัน สามารถเปรียบเทียบได้กับระดับสากล

## บทที่ ๓ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการสร้าง ธรรมาภิบาลให้แก่สถานบัน

๑. เพื่อให้สถานบันปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และส่งผลต่อการพัฒนาสถานบันอย่างแท้จริง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือกระทรวงอุดมศึกษาที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ ควรพิจารณาผลักดันในเรื่องต่อไปนี้

๑.๑ สถานบันควรเน้นบทบาทหน้าที่ด้านการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานบันด้านนโยบายการดำเนินงานของสถานบัน กำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานของสถานบัน ส่วนการบริหารงานประจำให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานบัน

๑.๒ พิจารณาจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละด้านที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะเป็นกรรมการสถานบัน และมีเวลาให้สถานบัน เพื่อให้สถานบันพิจารณาสรรหาเป็นนายกสถานบันหรือกรรมการสถานบันผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้บัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

๑.๓ กำหนดจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของสถานบันให้ชัดเจน สามารถใช้ประกอบเกณฑ์การประเมินสถานบันกำหนดกรอบและ ประเด็นการประเมินสถานบันให้ชัดเจน ตลอดจนกำหนดวิธีการประเมิน เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกแห่ง

๑.๔ กำกับให้มีการเปิดเผยผลการประเมินสถานบันและอภีการบดีต่อสาธารณะ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ที่ใช้กรอบการประเมินและวิธีการประเมินแบบมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของสถานบัน อภีการบดี และสถานบันพัฒนา ยิ่งๆ ขึ้นไป

๒. ปัญหาของสถาบันมีหลากหลาย ส่วนหนึ่งเป็นปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบัน อีกส่วนหนึ่ง เกิดจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง สถาบันต้องดำเนินการ เพื่อให้ได้จำนวนนักศึกษาตามที่ต้องการ ทำให้เกิดปัญหาคุณภาพการศึกษา ประกอบกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก ยังไม่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาเท่าที่ควร ดังนั้นการบริหารงานภาครัฐต้องมีในการกำกับ ติดตามให้มากขึ้น ดังนี้

๒.๑ กำกับติดตามการกำหนดทิศทางการพัฒนาและหลักสูตรที่เปิดสอน ของสถาบันตามความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อน การแข่งขันทั้งนักศึกษา และอาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ จะส่งผลให้มีการใช้งบประมาณ อย่างมีประสิทธิภาพ

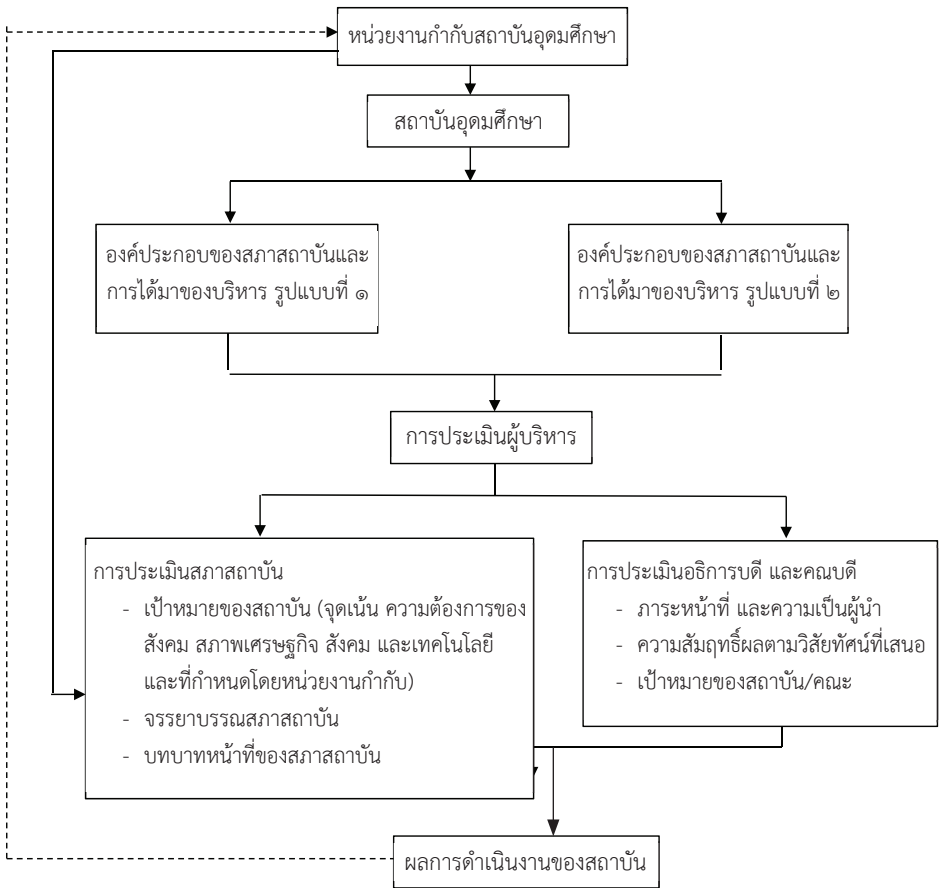
๒.๒ กำกับให้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้ชัดเจนสำหรับสถาบัน แต่ละแห่ง ซึ่งสถาบันจะนำไปกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด

๒.๓ การสรรหากรรมการสภาสถาบัน อธิการบดี และคณบดี ต้องนำ ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดโดยหน่วยงานที่กำกับ มาเป็นกรอบในการสรรหา และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๔ พิจารณาผลการประเมินผู้บริหารคือ สภาสถาบันและอธิการบดี และผลการดำเนินงานของสถาบัน เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามการ ดำเนินงานของสถาบัน ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณให้สถาบันต่อไป

จากข้อเสนอแนะข้างต้นสามารถแสดงให้เห็น ดังแผนภาพที่ ๕





แผนภาพที่ ๕ ข้อเสนอแนะในภาพรวม

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

กิตติชัย วัฒนานิก (๒๕๕๖). การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา: บทบาท  
ที่จำเป็นในปัจจุบัน. สถาบันคลังสมองของชาติ

สุสติ เชาวไร่ (๒๕๕๘). การศึกษาสภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย.  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

วีรชัย พุทธรังค์ (๒๕๕๘). อีกรูม ๑๐ ปัญหาอุดมศึกษาไทย ถอยหลัง. campus.  
sanook.com สืบค้นเมื่อ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๑

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และแทน พิธิยานุวัฒน์ (๒๕๕๖). การประเมินสภามหาวิทยาลัย.  
สถาบันคลังสมองของชาติ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. พระราช  
บัญญัติสถาบันอุดมศึกษา. www.krisdika.go.th สืบค้นเมื่อ สิงหาคม  
๒๕๖๐

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ๒๕๕๐. ปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ๒๑ เซนจูรี

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.).  
๒๕๕๓. คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามระดับอุดมศึกษา

ฉบับสถาบันศึกษา พ.ศ.๒๕๕๔. กรุงเทพฯ : บริษัทไทกวมิ พับลิชชิ่ง จำกัด  
วิจารณ์ พานิช. บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่  
ของอุดมศึกษา. www.council.mju.ac.th สืบค้นเมื่อ ๒๗ มกราคม  
๒๕๖๑

## ภาษาอังกฤษ

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.

Ogawa, Rodney T. and Bossert, Steven T. (1995). “Leadership as an Organizational Quality.” *Educational Administration Quarterly*. 31(2): 224–43.



**สถาบันคลังสมองของชาติ**  
อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19  
เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท  
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 02-126-7632-34  
โทรสาร 02-126-7635  
<http://www.knit.or.th>

