

ผู้บริหารสถาบันและการโต้วาที

ความเป็นมา

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย ผู้ที่กฎหมายกำหนดให้เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบการบริหารราชการแต่ละหน่วย ได้แก่ อธิการบดี (หรืออธิการ) รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย รองผู้อำนวยการฯ หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น หัวหน้าภาควิชา และรองหัวหน้าภาควิชา

ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนในการวางแผน การจัดองค์การและการตัดสินใจ ผาสุข กุลละวณิช (2523 : 2) กล่าวถึงผู้บริหารมหาวิทยาลัยไว้ว่า ส่วนใหญ่จะมาจากคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั่นเอง โดยการโต้วาทีจากตำแหน่งหน้าที่ในขั้นต้น ๆ ในภาควิชาหรือในคณะ ดังนั้นการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจึงแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษา โดยเรียกชื่อแตกต่างกัน เช่น อธิการบดี อธิการหรือผู้อำนวยการ เป็นต้น การโต้วาทีซึ่งผู้บริหารอาจใช้วิธีการแต่งตั้ง การสรรหา การเสนอชื่อและหยั่งเสียง การเลือกตั้งทั่วไป ซึ่งแต่ละวิธีย่อมจะมีจุดเด่นจุดด้อยและความเหมาะสมแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะและสภาพการณ์ขององค์การแต่ละแห่ง แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของไทยโดยเฉพาะในส่วนของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมักมาจากการสรรหาสามารถเลือกตั้งเป็นส่วนใหญ่อำนาจหน้าที่ในการบริหารสามารถจำแนกได้ดังนี้ (Lloyd S. Woodburne อ้างถึงใน ประภอบ คุปรัตน์ ความเป็นผู้นำเป้าหมาย ฯ ม.ป.ป. : 145)

- 1.1 ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในการขจัดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชา
- 1.2 ทำหน้าที่ร่วมกับรองฝ่ายวิชาการในการกำหนดทิศทางการงานวิชาการของ

สถาบัน

- 1.3 ทำหน้าที่ระดมกำลังจัดหาเงินจากทั้งภาครัฐบาลและเอกชน



1.4 ทำหน้าที่เสริมสร้างสัมพันธภาพกับกลุ่มศิษย์เก่าและหรือกลุ่มองค์กร  
อื่น ๆ

1.5 รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการด้านนักศึกษา

2. ระดับหัวหน้าคณะวิชา ซึ่งได้แก่ คณบดี หัวหน้าคณะวิชา ผู้อำนวยการ  
สถาบัน/สำนัก/ศูนย์ หรือวิทยาลัย เป็นต้น เป็นผู้บริหารที่มาจากอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ  
ประจำคณะวิชา โดยวิธีการสรรหาหรือเลือกตั้ง เช่นเดียวกับการเลือกอธิการบดี หรือแต่งตั้ง  
ส่วนอำนาจหน้าที่ของคณบดีนั้น ประชุมสุข อาชีวอำรุง (2522 : 153) ได้จำแนกไว้ 7  
ประการ คือ

2.1 ดูแลและรับผิดชอบในกิจการทุกอย่างของคณะ

2.2 วางโครงการและนโยบายของคณะและรับผิดชอบในกิจการต่าง ๆ  
ให้ดำเนินไปตามโครงการและนโยบายที่วางไว้

2.3 ประสานงานระหว่างฝ่ายและคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย

2.4 นิเทศและบริหารเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรของคณะ

2.5 ประเมินผลงานของคณะ

2.6 จัดระเบียบและขอบังคับภายในคณะ

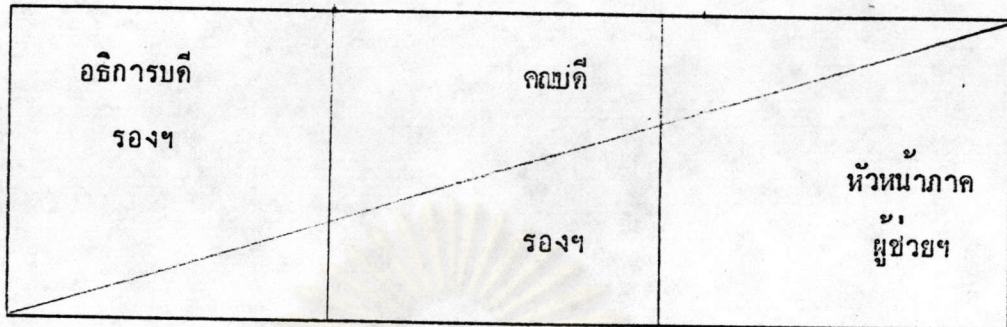
2.7 เป็นผู้แทนของคณะในการติดต่อกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก  
ทั้งในและต่างประเทศ

3. ระดับหัวหน้าภาควิชา ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนกวิชา  
หัวหน้ากลุ่มวิชา เป็นต้น เป็นผู้บริหารระดับต้นซึ่งดำรงตำแหน่งโดยการคัดเลือกกันเอง  
ระหว่างอาจารย์ประจำในภาควิชาชั้น ๆ หัวหน้าภาควิชาจะต้องรับผิดชอบและจัดดำเนินงาน  
ทางด้านวิชาการและธุรการ

บทบาทของบุคคลทั้ง 3 กลุ่มในแง่ของงานวิชาการและงานบริหาร  
จะแสดงแผนภูมิได้ดังนี้ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ 2523 : 21)



บริหารงานธุรการ → เงิน อุปกรณ์ อาคาร ฯลฯ



บริหารงานวิชาการ → สอน วิจัย บริการชุมชน ฯลฯ

ผู้บริหารในแต่ละส่วนของงานจะรับผิดชอบในแต่ละอย่างแตกต่างกันออกไป บทบาทจึงย่อมแตกต่างกันออกไปด้วย คุณสมบัติของแต่ละบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมจึงมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน แต่โดยทั่วไปลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร มีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้บริหารควรเป็นนักวิชาการด้วย
2. ผู้บริหารต้องมีความรู้ด้านหลักการบริหาร
3. ผู้บริหารควรมีประสบการณ์ด้านบริหารพอสมควร
4. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีศีลธรรมอยู่ในเกณฑ์ยอมรับนับถือ
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. ผู้บริหารควรมีน้ำใจ
7. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวางแผนและมีความคิดริเริ่ม

สรุปแล้วคุณสมบัติของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ คือ จะต้องเป็นผู้มีความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ทางด้านบริหารและมีมนุษยสัมพันธ์ดี (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524 : 42-43) นอกจากนี้ ภิญโญ สาร (2526 : 200) ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหารเพิ่มเติมไว้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องใช้ความฉลาดไหวพริบมาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหาร
2. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือให้บุคคลหลาย ๆ คน



เขามีสู่ส่วนร่วมในการทำงานและจะทำงานตามลำพังมิได้

3. ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือในธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น
4. ผู้บริหารต้องชี้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก โดยวัตถุประสงค์นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพของสังคม
5. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงผู้มีหน้าที่ประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการแก่บุคคลอื่นทุก ๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาคำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด
6. ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทั้งหลายเข้าพบทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อ รับฟังความคิดเห็นของบุคคลทุกคนในวงการศึกษาและในที่ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
7. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำมิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ
8. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษาผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา
9. ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และทำให้สังคมดีขึ้น
10. ผู้บริหารจะต้องประสานงานและประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถาบัน
11. ผู้บริหารจะต้องประเมินงานของตนอยู่เสมอ
12. ผู้บริหารต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร
13. ผู้บริหารจะต้องชวนหาความรู้อิสระตนเองอยู่เสมอ

จากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยแต่ละแห่งมีผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีจำนวนมากน้อยแตกต่างกัน แต่วาระในการดำรงตำแหน่งมักจะเท่า ๆ กัน ยกเว้น อธิการบดี ส่วนใหญ่กำหนดวาระ 2-5 ปี แต่บางสถาบันไม่มีวาระ รองอธิการบดีจะมีตั้งแต่ 2 ถึง 12 คน มีวาระเท่ากับอธิการบดี บางสถาบันอาจมีตำแหน่งผู้ช่วย-อธิการบดีและหรือผู้ช่วยรองอธิการบดีตั้งแต่ 2 ถึง 9 คน (แต่ละวิทยาเขต) ซึ่งตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีและผู้ช่วยรองอธิการบดีส่วนใหญ่ไม่มีกฎหมายสถาบันรับรอง สำหรับคณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก/ศูนย์/วิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา และตำแหน่งอื่น ๆ แต่ละสถาบันมีปรากฏดังตารางต่อไปนี้







จากแผนภูมิจะเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยมีผู้บริหาร จำนวน วาระ และองค์การบริหารภายในอื่น ๆ แยกต่างกันไปตามขนาด ปรัชญา และสภาพแวดล้อม ๆ แต่ในบั้นนี้จะกล่าวถึงเฉพาะบางตำแหน่ง เช่น อธิการบดี, รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี, ผู้ช่วยรองอธิการบดี, คณบดี, รองคณบดี, หัวหน้าภาค และรองหัวหน้าภาค ตามลำดับดังนี้

1. อธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุดและรับผิดชอบงานทั้งปวงของสถาบันกฎหมาย เทียบฐานะให้เท่ากับ "อธิบดี" (ยกเว้นวิทยาลัยครู, มหาวิทยาลัยสงฆ์, สถาบันอุดมศึกษา เอกชน และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย) บางสถาบันเรียกว่า "อธิการ" (วิทยาลัยครู, วิทยาลัยเอกชน) ในอดีตมีชื่อเรียกว่าอย่างอื่นก็มี เช่น ผู้บัญชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ราชกิจจานุเบกษา 34 2460 : 22) ผู้ประสานการมหาวิทยาลัย (ศิลปากร) (ราชกิจจานุเบกษา 60, 54 2486 : 1498) ผู้บัญชาการมหาวิทยาลัย (แพทยศาสตร์) (ราชกิจจานุเบกษา 60, 6 2486 : 214) มาเรียกว่า อธิการบดีภายหลัง แต่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งตั้งพร้อมกับ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (ชื่อขณะนั้น) กลับเรียกว่า "อธิการบดี" ตั้งแต่แรก ส่วนของมหาวิทยาลัยสงฆ์ (มหามกุฏ) เรียกว่า "นายกสภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย" เป็นต้น

อธิการบดี รองอธิการบดี ทุกสถาบันจะมีกฎหมายกำหนดไว้แน่นอนว่า มีคุณสมบัติ มีวาระ มีวิธีการใดมา ฯลฯ อย่างไรก็ตามผู้ช่วยอธิการบดีมีเพียง 6 สถาบันที่มีกฎหมายกำหนดไว้ (จฬ., มห., มศก., มช., และ มอ..) สำหรับผู้ช่วยรองอธิการบดีนั้น ไม่มีกฎหมายสถาบันใดกำหนดไว้เลย แต่บางสถาบันที่มีหลายวิทยาเขต (มศว., สอ. บางสถาบัน) ก็จำเป็นต้องมีตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีและหรือผู้ช่วยรองอธิการบดี จึงปรากฏว่าสองตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งภายในของสถาบัน ดังสาระสำคัญต่อไปนี้

1.1 คุณสมบัติ ได้แก่ คุณวุฒิ, คุณลักษณะ, สถานภาพ ฯลฯ มักกำหนดคล้ายกัน เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกและถือเป็นแบบฉบับของสถาบัน อุดมศึกษาอื่น ใ้กำหนดรายละเอียดของอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีไว้ใน มาตรา 19, 20 (ราชกิจจานุเบกษา 96, 55 2522 : 10-11) ดังนี้



มาตรา 19 ให้มีอธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรับผิดชอบงานทั้งปวงของมหาวิทยาลัย และอาจมีรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี หรือมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี หรือมีทั้งรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีคนหนึ่งหรือหลายคน เพื่อช่วยกิจการที่อธิการบดีจะมอบหมายก็ได้

มาตรา 20 อธิการบดีนั้นจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย จากผู้ที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) ใ้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือ
- (2) ใ้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และใ้ทำการสอนวิชาในมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย

อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งสี่ปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

รองอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับอธิการบดี และเป็นข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย โดยให้อธิการบดีเป็นผู้เสนอการแต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดีต่อสภามหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติใ้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และเป็นข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย โดยให้อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

เมื่ออธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง ใ้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี พ้นจากตำแหน่งด้วย

สำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ก็กำหนดไว้ในแนวคล้าย ๆ กัน เช่น ศิลปากร, มหิดล, เชียงใหม่, สงขลานครินทร์ ฯลฯ อาทิ เช่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำหนดรายละเอียดของอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี ไว้ในมาตรา 18-20 (ราชกิจจานุเบกษา 96, 61 2522 : 10-11) ไว้ดังนี้

มาตรา 18 ให้มีอธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และอาจมีรองอธิการบดี หรือผู้ช่วยอธิการบดี หรือมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้ เพื่อช่วยกิจการตามที่อธิการบดีจะใ้มอบหมาย



ในการบังคับบัญชาให้ถือว่าอธิการบดีเป็นอธิบดีและรองอธิการบดี เป็นรองอธิบดีตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และกฎหมายอื่น

มาตรา 19 อธิการบดีนั้นจะไต่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัยจากผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามมาตรา 20

อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งสามปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่อีกก็ได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งรองอธิการบดี โดยคำแนะนำของอธิการบดีจากผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามมาตรา 20

ให้อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดี จากผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามมาตรา 20

ในกรณีที่อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง ให้รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งพร้อมกันด้วย

มาตรา 2 อธิการบดี และรองอธิการบดี ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) ไต่ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และไต่ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านบริหารในมหาวิทยาลัยหรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสามปี หรือ เคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า สองปี หรือ

(2) ไต่ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือ เทียบเท่า ซึ่งต่ำกว่าปริญญาตาม (1) จากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และไต่ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารในมหาวิทยาลัยหรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ เคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่าสี่ปี

ผู้ช่วยอธิการบดีนั้นต้องเป็นผู้ซึ่งไต่ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใด หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย

สำหรับมหาวิทยาลัยสงฆ์นั้น ไม่ได้กำหนดรายละเอียดเรื่องคุณสมบัติวาระของอธิการบดีไว้ กำหนดแต่เพียงหน้าที่กับผู้ที่ทำหน้าที่ตามท้ออธิการบดีมอบหมาย ได้แก่ เลขาธิการ, รองอธิการบดีหรือเทียบเท่า ดังนี้ (แถลงการณ์คณะสงฆ์ 57, 7 : 30 มิถุนายน 2512)



ข้อ 9 ในแต่ละมหาวิทยาลัย ให้มีอธิการบดี หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดรูปหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในงานของมหาวิทยาลัยและให้มีเลขาธิการรูปหนึ่ง ทำหน้าที่และรับผิดชอบงานทางคานธุการ และหรือตามท้อธิการบดี จะมอบหมาย

ถ้าจำเป็นจะให้รองอธิการบดี หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนดและหรือรองเลขาธิการอีกรูปหนึ่ง หรือหลายรูป โดยอนุมัติของสภา มหาวิทยาลัยก็ได้

อธิการบดี รองอธิการบดี เลขาธิการ หรือตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดนั้น สมเด็จพระสังฆราชทรงแต่งตั้งโดยคำกราบทูลของสภา-มหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาของไทยส่วนใหญ่เป็นของรัฐและอยู่ในระบบราชการพระราชบัญญัติ ของแต่ละสถาบันจึงกำหนดเทียบฐานะของอธิการบดี รองอธิการบดี เท้ากับอธิบดีและรองอธิบดี ไว้ว่า "เพื่อประโยชน์ในการบังคับบัญชา ให้ถือว่าอธิการบดีเป็นอธิบดี และรองอธิการบดีเป็น รองอธิบดี ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกฎหมายอื่น" (มหาวิทยาลัย ขอนแก่น 2521 : มาตรา 18 วรรค 2)

นอกจากคุณสมบัติที่กำหนดตามกฎหมายแล้ว แต่ละสถาบันยังมีข้อกำหนดคุณลักษณะ เพิ่มเติมไว้ในข้อบังคับอีก เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วย การสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2522 (จุฬาลักษณ์ 2 กุมภาพันธ์ 2524 : 45-46) ดังนี้

1. เกณฑ์ทางคานวิชาการ
  - 1.1 มีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการระดับสูง และมีความรอบรู้สมเป็นหัวหน้าของ มหาวิทยาลัย
  - 1.2 มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ
  - 1.3 มีความสนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย
2. เกณฑ์ประสภารณทางคานบริหาร
  - 2.1 มีประสภารณและสัมฤทธิ์ผลในการบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในคาน มหาวิทยาลัย และในคานนักศึกษาระดับสูง
  - 2.2 มีลักษณะเป็นผู้นำ มีความคิดวิญจยสูง ความสามารถสูงในการประสภารณงาน สามารถตัดสินใจได้ดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ไทองไว มีความมั่นคงทางอารมณ มีความกล้า มีความเฉียบขาดและมีความยุติธรรม
  - 2.3 มีประสภารณและความสามารถในการติดต่อกับวงการต่าง ๆ นอกมหาวิทยาลัย



ก่อให้เกิดศรัทธาที่จะหาความช่วยเหลือในรูปแบบต่าง ๆ ได้

### 3. เกณฑ์คุณลักษณะ

3.1 มีประวัติอันดีงาม ทั้งในด้านการงานและส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่อาจารย์ นิสิต และประชาชน

3.2 มีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่มทุกระดับ มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็น เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

3.3 เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมหาวิทยาลัย มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคคลทุกระดับทุกประเภท

### 4. เกณฑ์คุณสมบัติ

4.1 สามารถสละเวลาได้เต็มทั้งในงานบริหารและงานสังคมที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย

4.2 ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีผลประโยชน์อันอาจจะขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย

4.3 ไม่เป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับหรือฝากไว้ในทางการเมืองอันอาจมีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4.4 เป็นผู้มีอายุยังไม่ครบ 60 ปี

1.2 หน้าที่ อำนาจหน้าที่ของอธิการบดีนั้น จากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติสถาบันทุกแห่งแล้ว ปรากฏว่า "โดยภาพรวมแล้วกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่ไว้คล้ายคลึงกัน คือ ควบคุมการบริหารสถาบัน" การเงิน, พัสดุ, สถานที่ และทรัพย์สิน เป็นผู้แทนของสถาบันจัดทำรายงานประจำปี เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและหน้าที่อื่นตามระเบียบข้อบังคับหรือที่สภาสถาบันมอบหมาย อาทิเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดไว้ในมาตรา

21 ( ราชกิจจานุเบกษา 96,61 2522 : 10-11 ) ว่า

มาตรา 21 อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

(1) ควบคุมดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมายวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

(2) ควบคุม การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

(3) เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย



(5) หน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือตามที่สภามหาวิทยาลัย มอบหมาย

และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ก็ได้กำหนดไว้ใน มาตรา 21 (อ้างแล้ว : 120)

มาตรา 21 อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

(1) บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

(2) รับผิดชอบและให้ความเห็นแก่รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการศูนย์หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ เรียกชื่ออย่างอื่น และผู้อำนวยการหรือหัวหน้าผู้รับผิดชอบในสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันวิจัยอื่นที่เขาสมทบกับมหาวิทยาลัย

(3) ควบคุมการเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

(4) เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป

(5) เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยต่อ สภามหาวิทยาลัย

(6) แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็น ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือเพื่อปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ ของอธิการบดี

(7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือตามที่สภา มหาวิทยาลัยมอบหมาย

1.3 วาระ จากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาไทยทุกแห่งแล้วพบว่า "กฎหมายกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่งไว้แน่นอนระหว่าง 2-5 ปี" การกำหนดวาระว่ามีกี่ปีนั้น พบว่า "มหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี ส่วนใหญ่อธิการบดีมีวาระ 2 ปี" ที่เป็นเช่นนี้ ทองจันทร์ หงส์ถาวรศักดิ์ (2528 : สัมภาษณ์) กล่าวว่า "เพื่อสะดวกในการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงมาเป็นผู้บริหาร" สถาบันที่มีวาระ 4 ปี มี 5 สถาบัน (จพ., มธ., มสธ., วค. และ ว.เทคโนโลยี) เพราะ "ยึดแนวระเบียบทั่วไปที่ผู้บริหารควรมีวาระไม่เกิน 4 ปี และสามารถติดตามผลงาน จัดการบริหารได้ ตามนโยบายเพราะเข้ามาปีแรกทำตามนโยบายที่ท่านอธิการบดีคนก่อนทำไว้ ปีที่ 2 จึงจะเริ่มทำตามนโยบายของตน ปีที่ 3 ประเมินผล และปีที่ 4 ปรับปรุงแก้ไข" (เกษม สุวรรณกุล 2528 : สัมภาษณ์)



สถาบันที่กำหนดวาระ 5 ปี มีแห่งเดียว คือ เอ.ไอ.ที. สถาบันที่ไม่กำหนดวาระ มี 2 สถาบัน คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนและมหาวิทยาลัยสงฆ์

สถาบันที่กำหนดวาระ 3 ปี ได้แก่ สถาบันที่แก้ไขพระบัญญัติใหม่ หรือ สถาบันที่ใช้พระราชบัญญัติตั้งแต่ปี 2521 - 2530 รวม 8 สถาบัน (มท., มศก., มช., มอ. และ ส.เทคโนโลยี ทั้งสามสถาบัน)

เงื่อนไขในการดำรงตำแหน่งในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมีเงื่อนไขกำหนดไว้ชัดเจนว่า "แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดกันไม่ได้" เงื่อนไขข้อนี้ทุกสถาบันก็ยึดถือแนวปฏิบัติอย่างเคร่งครัด แต่วิทยาลัยครูนั้น แปลความต่างจากสถาบันอื่น เพราะผู้บริหารระดับสูง คือ อธิบดีกรมการฝึกหัดครู (นายเคโซ ส่วนานนท์) และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ได้วินิจฉัยชี้ขาดตามข้อเสนอของนิติกรประจำสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (นายประจวบ แสงอินทร์) (บันทึกข้อความ สำนักงานปลัดฯ : 27 กันยายน 2521) ว่า "ให้เริ่มต้นนับวาระที่ 1 ใหม่ได้เมื่ออธิการจากวิทยาลัยหนึ่งย้ายไปดำรงตำแหน่งอธิการในอีกวิทยาลัยหนึ่ง" (มติชน 24 สิงหาคม 2528 : 10)

การเปล่งกฎหมายในลักษณะเช่นนี้เห็นว่า "น่าจะไม่ได้ถูกต้องตามหลักสากล" แต่ถูกต้องตามหลักการบริหาร คือมติคณะรัฐมนตรี ที่ว่า "หากฝ่ายบริหาร (อธิบดี) กับเจ้ากระทรวง (รัฐมนตรี) มีความเห็นสอดคล้องกันในปัญหาข้อกฎหมายก็ไม่ต้องเสนอให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตีความ แต่ถ้าฝ่ายบริหารกับเจ้ากระทรวงมีความเห็นขัดแย้งกันจึงจะส่งเรื่องให้คณะกรรมการกฤษฎีกาตีความได้ห้ามส่งเรื่องขึ้นโดยตรงทันที (จดหมายข่าว 18 กันยายน 2528 : 2) และพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูกำหนดว่า "ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้" (พรบ. วิทยาลัยครู 2518 : มาตรา 4, 2527 : มาตรา 17) ซึ่งก็หมายความว่า "รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจชี้ขาดได้"

ปัญหาเรื่องการนับวาระของอธิการนั้น เริ่มมีตั้งแต่วาระแรกของอธิการตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 (ราชกิจจานุเบกษา 92, 48 2518 : 23-43) เพราะหลายฝ่ายมีความเห็นขัดแย้งกันในประเด็นที่ว่า "ย้ายจากวิทยาลัยครูหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอธิการในอีกวิทยาลัยครูหนึ่งจะนับวาระต่อหรือเริ่มนับวาระที่หนึ่งใหม่" อธิบดีกรมการฝึกหัดครูจึงได้มีหนังสือหารือไปยังกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2521 ซึ่งนิติกรกระทรวงได้เสนอ



ความเห็นต่อรัฐมนตรีสอคล้องกับความเห็นของกรมการฝึกหัดครูที่ว่า "เริ่มนับ 1 ใหม่" ตามบันทึกข้อความ ลงวันที่ 27 กันยายน 2521 ซึ่งรัฐมนตรีในสมัยนั้นก็มีความเห็นสอคล้อง - ด้วยประเด็นปัญหาจึงยุติไปชั่วคราว และเมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 จึงมีการเรียกร้องให้ทบทุนการนับวาระของอธิการวิทยาลัยครูใหม่ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายชวน หลีกภัย) ก็มีความเห็น "ยืนตามความเห็นเดิม" (มติชน 24 สิงหาคม 2528 : 10) การแปลกฎหมายเรื่องวาระ ของอธิการตามแนวนี มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านไม่เห็นด้วย ตามเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ความหมายของวิทยาลัยครู พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518

ได้ให้นิยามไว้ใน มาตรา 3 วรรค 2 ว่า "วิทยาลัยครู" หมายความว่า วิทยาลัยต่าง ๆ ที่ได้จัดตั้งขึ้น หรือยกฐานะขึ้นตามมาตรา 6" ดังนั้น จึงหมายความว่า "วิทยาลัยครู คือ วิทยาลัยครูอะไรก็ได้ทั้ง 36 แห่ง ก้าวเป็นอธิการวิทยาลัยครูตามพระราชบัญญัตินี้ จึงต้องนับวาระต่อเนื่องกันไปโดยตลอด" ถ้าจะแปลความว่า "วิทยาลัยครูแต่ละแห่งเป็นคนละวิทยาลัยครูแล้วจะต้องมีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูเฉพาะแต่ละแห่งว่า พระราชบัญญัติวิทยาลัยครูพระนคร พ.ศ. ...., พระราชบัญญัติวิทยาลัยครูสวนสุนันทา พ.ศ. ...."

2. หลักสากล ผู้บริหาร(ซี 7-10)ไม่ควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่ที่เดียวกันติดต่อกันเกินสี่ปี หากจำเป็นขอได้ครั้งละปี(พรบ.ข้าราชการพลเรือน 2518 : มาตรา 45) อธิการบดีบางแห่งมีวาระ 2 ปี และมีข้อห้ามว่า "ห้ามดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกัน" ซึ่งก็สามารถเป็นอธิการบดีได้สูงสุดเพียง 4 ปี แต่อธิการวิทยาลัยครูสามารถเป็นได้สูงสุด 8 ปี และอาจได้เป็นต่อไปจนตลอดชีวิต อาจจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้วิทยาลัยครูพัฒนาช้า หรือหยุดอยู่กับที่ เพราะอธิการหลายท่านเป็นมาหลายสมัยหลายวิทยาลัยครู ความเฉื่อยชา เมื่อล้า ย่อมค่อย ๆ เพิ่มขึ้น ไม่เหมือนตอนเป็นอธิการใหม่ ต้องกระฉับกระเฉง ต้องคิดตามงาน แก้ไขปัญหาเพื่อชื่อเสียงเกียรติยศ และเพื่อได้เป็นต่ออีก 1 วาระตามกฎหมาย

3. การหมุนเวียนบุคลากร การนับวาระใหม่ของอธิการเมื่อย้ายไปอยู่วิทยาลัยครูอื่นนั้น เท่ากับจำกัดจำนวนอธิการอยู่เพียง 36 คนหมุนเวียนกันไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะไม่ สามารถเป็นได้ เป็นการสะกิดกันคนที่มีฝีมือรุ่นใหม่ ไม่ให้แสดงความสามารถ จึงปรากฏว่า ผู้ที่มีความสามารถไม่น้อยลาออกหรือโอนย้ายไปอยู่ที่อื่น อธิการเมื่อหมดวาระเป็นอธิการ



ก็เป็นอาจารย์ธรรมดา ๆ เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ไม่ใช่จะอยู่ "บนหอคอยงาช้างตลอดชีพ" แม่จะขอให้ เป็นรองอธิการบดีก็มี (รศ. ยรรยงค์ สิริพิชัย อธิการบดีแม่โจ้ ปัจจุบัน (2530) เป็นรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา)

ดังนั้นจึงเห็นว่าควรจะเปลี่ยนหลักการนับวาระอธิการบดีวิทยาลัยครูให้เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาไทย อื่น ๆ คือ "นับวาระติดต่อกันทุกวิทยาลัยครู"

1.4 การไต่มา จากการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์พบว่า ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแต่ละสถาบันจะมีพระราชบัญญัติสถาบันกำหนดไว้ชัดเจนเหมือน ๆ กันว่า "อธิการบดีนั้น จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งโดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย..." (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522 : มาตรา 20) ส่วนวิธีการไต่มาขึ้นต้นก่อนนำทูลเกล้า ฯ นั้น สภาสถาบันจะออกข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี แทนสภาสถาบันชั้นหนึ่งก่อน ส่วนใหญ่มักจะมีรายละเอียดคล้ายกันคือ องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหา (ควรมีฝ่ายไต่มาบ้าง) ขั้นตอนในการสรรหา (เสนอชื่อ, ช่างเสียง, สัมภาษณ์, หยั่งเสียง ฯลฯ) ผู้มีสิทธิ์สรรหา (ได้แก่บุคลากรฝ่ายไต่มาบ้าง) การประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อเสนอสภาสถาบัน ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มหาวิทยาลัยสงฆ์ และสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มีรูปแบบเฉพาะ (อ้างแล้ว : 92-107)

จากการวิเคราะห์ข้อบังคับของสถาบันว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พบว่ามีวิธีการสรรหา 2 รูปแบบ คือ

1.4.1 การเสนอชื่อ (Popular Vote) การสรรหารูปแบบนี้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่นิยมใช้ มีขั้นตอนดังนี้ คณะกรรมการสรรหาจะกำหนดให้ประชากรของสถาบันที่มีสิทธิ์เสนอผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม อาจให้เสนอผ่านหน่วยงานแต่ละหน่วย หรือ แต่ละคนเสนอโดยตรงไปยังคณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการสรรหาจะพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ กลั่นกรอง ทาบตามไว้จำนวนหนึ่งแล้วเสนอสภาสถาบันทันที หรือบางสถาบันอาจมีขบวนการ "หยั่งเสียง" ต่ออีกขั้นหนึ่งจากรายชื่อที่ได้รับการเสนอชื่อมาและบางสถาบันอาจให้ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อให้หยั่งเสียงแถลงนโยบาย (ธรรมศาสตร์) บางสถาบันไม่มีขั้นตอนให้แถลงนโยบาย โดยให้ประชากรของสถาบันลงคะแนนหยั่งเสียงตามบัญชีเสร็จแล้วคณะกรรมการสรรหาจะประมวลผลตามวิธีการที่กำหนดไว้และนำเสนอสภาสถาบันพิจารณาตามจำนวนที่ข้อบังคับกำหนด



1.4.2 การเลือกตั้งทั่วไป (Electoral Vote) การสรรหารูปแบบนี้ มีใช้เพียง 2 สถาบัน คือ ขอนแก่นกับรามคำแหง บางสถาบันนักศึกษาเรียกร้องขอใช้แบบนี้ สรรหาอธิการบดี แต่สภาสถาบันไม่ยอม (เชียงใหม่) (ไทยรัฐ 28 กรกฎาคม 2527 : 1,8 และมติชน 26 กรกฎาคม 2529 : 13) มีขั้นตอนในการสรรหา คือ ผู้ประสงค์จะสมัครเข้ารับการสรรหาต้องยื่นใบสมัครต่อคณะกรรมการสรรหาตามวันเวลาที่กำหนด (เหมือนการสมัครผู้แทน) เมื่อคณะกรรมการสรรหาตรวจสอบคุณสมบัติถูกต้องแล้ว จะให้หมายเลขประจำตัวผู้สมัครตามลำดับการสมัคร (ถ้ามาพร้อมกันจับฉลาก) ผู้สมัครจะหาเสียงแถลงนโยบายต่อ ประชากรของสถาบัน และเมื่อถึงวันกำหนดจะหย่อนบัตรออกเสียง คณะกรรมการจะนับคะแนนของประชากรแต่ละสาย (อาจารย์, ข้าราชการและลูกจ้าง และนักศึกษา) และประมวลผลตามข้อบังคับ กล่าวคือ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถือเกณฑ์ว่า "ผู้ได้รับการสรรหาจะต้องได้คะแนนเสียง ชนะสองในสาม" จึงจะนำเสนอผู้ชนะต่อสภามหาวิทยาลัย หากไม่มีผู้ใดได้คะแนนเสียงชนะถึงสองในสาม อาจสรรหาใหม่ หรือ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

มหาวิทยาลัยรามคำแหง ถือเกณฑ์ว่า "ผู้ได้คะแนนสูงสุดในแต่ละสายจะได้ 100 เปอร์เซ็นต์" ผู้ที่ได้คะแนนรองลงมาจะได้เปอร์เซ็นต์ตามส่วน เมื่อรวมทั้งสามสายแล้ว ผู้ใดได้เปอร์เซ็นต์สูงสุดได้รับการสรรหา คณะกรรมการจะประกาศผลการสรรหาและรอให้มีการคัดค้านภายใน 24 ชั่วโมง ้นกำหนดนี้แล้ว คณะกรรมการจะนำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการต่อไป

ขั้นตอนในการสรรหาอธิการบดีของแต่ละสถาบัน สรุปรย่อ ๆ ได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนและวิธีการสรรหาอธิการบดี ของสถาบันอุดมศึกษาไทย

สถาบัน	ขั้นตอน	คณะกรรมการสรรหา	ผู้มีสิทธิออกเสียง	การเสนอชื่อ	กรรมการสรรหาพิจารณา	การหยั่งเสียง	สรุปผลเสนอสภาสถาบัน	หมายเหตุ
1. จุฬาลงกรณ์ฯ	๑	ประธาน-กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 กรรมการ-ผู้แทนผู้บริหาร 1 -ผู้แทนคณาจารย์ 1 -ผู้แทนศิษย์เก่า 1	คณะและหน่วยงานเทียบเท่า สภาคณาจารย์ กก.สภามหาวิทยาลัย (นิสิต-ไม่มีสิทธิออกเสียง)	เสนอใตหน่วยงานละ 3 ชื่อ เสนอใต 3 ชื่อ เสนอใตคนละชื่อ	ตรวจสอบคุณสมบัติ พิจารณา หาพบ ห่าประวัติ ผลงาน กลั่นกรองไว้จำนวนหนึ่ง	-	สภาพิจารณาเลือกไว้ 1 ชื่อ เสนอทบวง กรม. เพื่อนำ เสนอเพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	
2. ธรรมศาสตร์		ผู้ทรงคุณวุฒิ(กก.สภา) 2 ผู้แทนคณบดี 1 ผู้แทนคณาจารย์ 1	สภาคณาจารย์, กองกลาง องค์การนักศึกษา สมาคมธรรมศาสตร์	หน่วยงานละไม่เกิน 3 ชื่อ	เหมือนจุฬาฯ แต่กลั่นกรองไว้ 3 ชื่อ เพื่อหยั่งเสียงอีกครั้ง	ให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อแถลง นโยบายก่อนการหยั่งเสียง	ประมวลผลการหยั่งเสียง ตามลำดับคะแนน เสนอสภา เพื่อดำเนินการต่อไป	
3. เกษตรศาสตร์		เหมือนธรรมศาสตร์	ข้าราชการฯ 3 ขึ้นไป (นักศึกษา-ไม่มีสิทธิ)	เสนอใตคนละชื่อ	พิจารณากลับกรองไว้ 3 ชื่อ เสนอสภา (อย่างอื่นเหมือนจุฬาฯ)	-	เหมือนจุฬาฯ	
4. มหิดล		เหมือนธรรมศาสตร์แต่มี ฝ่ายละ 3 คน	กก.สภามหาวิทยาลัย สภาอาจารย์ สโมสรนักศึกษา	เสนอใตหน่วยงานละ 3 ชื่อ	เหมือนจุฬาฯ ๑ กลั่นกรองไว้ จำนวนหนึ่งเพื่อหยั่งเสียง	หยั่งเสียงตามกำหนด ไม่มี แถลงนโยบาย กก.ประเมินผล กลั่นกรอง 3 ชื่อ เสนอสภา	เหมือนจุฬาฯ ๑	
5. ศิลปากร		กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ, ผู้แทนคณบดี ผู้แทนคณาจารย์, ผู้แทนข้าราชการ วิทยาเขตละ 1 คน	กก.สภามหาวิทยาลัย คณะและเทียบเท่า สนง.วิทยาเขต สโมสรนักศึกษา	กก.สภาเสนอใตคนละชื่อ หน่วยงานเสนอ 1 ชื่อ	เหมือนจุฬาฯ ๑	-	เหมือนจุฬาฯ ๑	
6. เชียงใหม่		กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ผู้แทนคณบดี 1, ผู้แทนศิษย์เก่า 1 ผู้แทน กก.ส่งเสริม 1 ผู้แทน ข้าราชการ, นักศึกษา และอาจารย์ฝ่ายละ 2	คณะและเทียบเท่า สภาอาจารย์ องค์การนักศึกษา ศิษย์เก่า	เสนอใตหน่วยงานละ 2 ชื่อ	เหมือนจุฬาฯ ๑ กลั่นกรองไว้ 1 ชื่อเพื่อ หยั่งเสียง	ผลการหยั่งเสียง หากรับรอง เสนอสภา ถ้าไม่รับรอง รายงานสภาแล้วสรรหาใหม่	เหมือนจุฬาฯ ๑	
7. สงขลานครินทร์		กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ผู้แทนคณบดีคณะละ 1 ประธานสภาอาจารย์วิทยาเขต นายกองค์การนักศึกษา นายกสมาคมศิษย์เก่า	กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะและเทียบเท่า สภาอาจารย์ องค์การนักศึกษา ข้าราชการ-ลจ.ฯ 3 ขึ้นไป	ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอใตคนละชื่อ หน่วยงานไม่เกินหน่วยละ 2 ชื่อ	เหมือนจุฬาฯ ๑ กลั่นกรองไว้ 3 ชื่อ เพื่อหยั่งเสียง	หยั่งเสียง ประเมินผล ทั้งหมดเสนอสภา	เหมือนจุฬาฯ ๑	
8. ศรีนครินทร์	๑	กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ผู้แทนรองอธิการบดี, คณบดี ผู้แทนข้าราชการวิทยาเขตละ 1 ผู้แทนอาจารย์วิทยาเขตละ 1	เหมือนสงขลานครินทร์	เหมือนสงขลานครินทร์	เหมือนจุฬาฯ ๑ กลั่นกรอง ผู้ที่ใดคะแนนไม่ต่ำกว่า 10% ไม่เกิน 3 ชื่อเสนอสภา หากคะแนนไม่ถึง 10% สรรหาใหม่	-	เหมือนจุฬาฯ ๑	



สถาบัน	ขั้นตอน	คณะกรรมการสรรหา	ผู้มีสิทธิ์ออกเสียง	การเสนอชื่อ	กรรมการสรรหาพิจารณา	การหยั่งเสียง	สรุปผลเสนอสภาสถาบัน	หมายเหตุ
9. วิทยาลัยครู		กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนอธิการ ผู้แทนคณาจารย์ เลขาธิการสภา ระดับวิทยาลัย	อดีตอธิการ, อธิการปัจจุบัน กก.สภาการฝึกหัดครู วิทยาลัยครูแต่ละแห่ง (นักศึกษา-ไม่มีสิทธิ์)	เสนอใดคนละชื่อ แต่วิทยาลัยครูแต่ละแห่ง เสนอใดแห่งละชื่อ	ตรวจสอบคุณสมบัติ ทาบตาม เสนอสภาตามลำดับคะแนน พร้อมประวัติและผลงาน	-	สภาพิจารณา จัดลำดับ ลงมติว่าจะให้ใครไปที่ไหน ที่เหลือขึ้นบัญชีไว้ 1 ปีการ- ศึกษาเพื่อแต่งตั้งเมื่อมีตำแหน่ง	
10. ขอนแก่น		ผู้แทนฝ่ายละ 5 คน คณะ ข้าราชการและลูกจ้าง องค์การนักศึกษา	คณาจารย์ ข้าราชการและลูกจ้าง องค์การนักศึกษา	เลือกตั้งทั่วไป ผู้มีคุณสมบัติ ยื่นสมัครตามกำหนด ตรวจสอบ คุณสมบัติ ใหนหมายเลข เหมือนเลือกตั้ง ส.ส.	ออกหมายเลขให้ ผู้สมัคร หาเสียงในระยะเวลาที่ กำหนด	ลงคะแนนเสียงตามวัน เวลาที่กำหนด นับคะแนน ผู้ใดคะแนนชนะสองในสาม ได้รับการสรรหา นำเสนอสภา	สภาพิจารณา ถ้าเห็นควย ดำเนินการต่อไป ไม่เห็น ควย สรรหาใหม่	
11. รามคำแหง		กก.ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนคณบดี ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนนักศึกษา	เหมือนขอนแก่น	เหมือนขอนแก่น	เหมือนขอนแก่น	เหมือนขอนแก่นแต่พิจารณา คะแนนต่างกัน คือ ผู้ใดคะแนน สูงสุดแต่ละสายได้ 100 % ถัดมาใดตามส่วน ผู้ใดคะแนน รวมสูงสุดได้รับการสรรหา	รอผลไว้ 24 ชั่วโมงไม่มี ใครคัดค้านเสนอสภา ต่อไปเหมือนขอนแก่น	
12. เอไอที		กรรมการอำนวยการ(บอรัค) กรรมการบริหาร	กรรมการอำนวยการ กรรมการบริหาร	เสนอตัวมาเองตามกำหนด มีคนอื่นเสนอชื่อมา	เลขาธิการจัดทำรายละเอียด แต่ละคนเมื่อหมดเวลาเสนอชื่อ นำเสนอ กก.บริหารให้ความ เห็นชอบก่อนเสนอบอรัค	เลขาธิการนำชื่อ รายละเอียด เสนอที่ประชุมบอรัคหรือ ส่งไปรษณีย์ลงทะเบียนถึง กก.ทุกคนพร้อมบัตรลงคะแนน	ผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงจาก บอรัคไม่น้อยกว่าสองในสาม ได้รับการสรรหา	
13. สถาบันอื่น ๆ		ส่วนใหญ่จะคล้าย 9 สถาบันแรก อาจจะแตกต่างที่ขั้นตอนจะมีรายละเอียดปลีกย่อย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะใช้วิธีแต่งตั้งโดยเฉพาะสถาบันที่บริหารในระบบครอบครัว จะใช้วิธีแต่งตั้ง			แต่ถ้าเป็นมูลนิธิหรือองค์การทางศาสนาจะใช้วิธีสรรหาในที่ประชุมใหญ่			



อุปสรรคและปัญหาในการสรรหาอธิการบดีนั้น มีปัญหาโต้แย้งและแตกต่างกัน  
บางประการ ดังนี้

1. คณะกรรมการสรรหา ควรเมืองประกอบอย่างไร มีบุคลากรมาจากฝ่ายไหน  
บ้าง ส่วนใหญ่จะคำนึงถึงความเที่ยงธรรม และความเสมอภาค มักเมืองประกอบดังนี้

ประธานกรรมการ ไต่แก กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้แทนฝ่ายต่าง ๆ ไต่แก ผู้แทนฝ่ายบริหาร, ผู้แทนฝ่ายคณาจารย์ ผู้แทน  
ฝ่ายข้าราชการและลูกจ้าง และอาจมีผู้แทนฝ่ายนิสิตนักศึกษาเก่า และนิสิตนักศึกษาปัจจุบัน

สำหรับกรณีผู้แทนนิสิตนักศึกษาปัจจุบันนั้น มีความเห็นแยกเป็น 2 ฝ่าย  
ฝ่ายหนึ่งเห็นว่าไม่ควรมี อีกฝ่ายเห็นว่าควรมี ดังนั้นแต่ละสถาบันจึงปฏิบัติไม่เหมือนกัน

2. ผู้มีสิทธิ์ออกเสียงสรรหา บางสถาบันให้เฉพาะอาจารย์ ข้าราชการและ  
ลูกจ้าง บางสถาบันยอมให้นักศึกษาใช้สิทธิ์ด้วย แต่บางสถาบันไม่ยอม บางสถาบันยอมให้  
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและหรือกรรมการสภาอื่นมีสิทธิ์ด้วย แต่บางสถาบันก็ไม่ยอม ฯลฯ  
ทั้งนี้แล้วแต่สภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบัน

สำหรับปัญหาที่ว่า "นิสิตนักศึกษาควรมีสิทธิ์สรรหาอธิการบดีหรือไม่"  
ปัญหานี้ก็มีความเห็นแตกแยกออกเป็นสองฝ่าย คือ ฝ่ายหนึ่งยอมให้มีสิทธิ์แต่อีกฝ่ายไม่ยอมให้มี  
สิทธิ์ต่างฝ่ายต่างมีเหตุผล และปัจจุบันยังหาข้อยุติไม่ได้ ดังนั้นจึงมีบางสถาบันยอมให้นักศึกษา  
ใช้สิทธิ์ แต่บางสถาบันก็ไม่ยอม ส่วนนักศึกษาเองบางส่วนก็อยากมีสิทธิ์ และบางส่วนก็ไม่มี  
ความเห็น ดังนั้นปัญหานี้จึงแล้วแต่สถาบันนั้น ๆ จะพิจารณากำหนดไว้ในข้อบังคับ

2. รองอธิการบดี จากการศึกษาวิเคราะห์พระราชบัญญัติสถาบัน ขอบบังคับคำสั่งและ  
แผนภูมิการบริหาร พบว่า "ทุกสถาบันมีรองอธิการบดีมากบ้าง น้อยบ้างตามสภาพของสถาบัน  
กล่าวคือ มีตั้งแต่ 2 คนจนถึง 12 คน หากไม่นับรองอธิการบดีประจำวิทยาเขตแล้ว พบว่า  
"มหาวิทยาลัยรามคำแหงในยุค ศาสตราจารย์ ดร.ธรรมบุญ โสภารัตน์ เป็นอธิการบดี  
(2530 - 2531) มีรองอธิการบดีมากที่สุด ถึง 11 ตำแหน่ง "แต่ถ้านับรองอธิการบดีประจำ  
วิทยาเขตแล้ว "มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีรองอธิการบดีมากที่สุดถึง 12 ตำแหน่ง"  
รองอธิการบดีมีหน้าที่, วาระ, คุณสมบัติ และการไต่มาดังนี้



2.1 หน้าที่ รองอธิการบดี มีหน้าที่ช่วยเหลืออธิการบดีบริหารราชการสถาบัน ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2 วาระ หน้าที่แห่งพร้อมอธิการบดี "ซึ่งพระราชบัญญัติสถาบันต่าง ๆ กำหนดไว้ว่า "ในกรณีที่อธิการบดีพ้นจากตำแหน่งหรือรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งพร้อมกันอธิการบดีด้วย"

2.3 คุณสมบัติ ทุกสถาบันกำหนดว่า "ให้มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับอธิการบดี" และบางสถาบันยังกำหนดเพิ่มเติมอีกว่า "และเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (อ้างแล้ว : 117, 118) กฎหมายเทียบฐานะรองอธิการบดีไว้เท่ากับรองอธิการบดี"

2.4 การไต่มา เกือบทุกสถาบันจะมีกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจนว่า "ให้สภาสถาบันแต่งตั้งรองอธิการบดีโดยคำแนะนำของอธิการบดี" ซึ่งหมายความว่า "อธิการบดีจะเลือกใครเป็นรองอธิการบดีย่อมเป็นเอกสิทธิ์ของอธิการบดี" ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่ราชการในการทำงานร่วมคณะกันได้ด้วยดี แต่มีสถาบันอยู่ 2 สถาบันที่ไม่ยอมให้อำนาจอธิการบดีสรรหาเอง คือสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กฎหมายกำหนดการไต่มาและคุณสมบัติของรองอธิการบดีไว้ใน มาตรา 19 วรรคท้ายว่า "รองอธิการบดีจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนในสถาบัน" (พระราชบัญญัติสถาบัน ฯ 2509 : วรรคท้าย) ดังนั้นอธิการบดีจึงไม่อาจใช้สิทธิ์สรรหารองอธิการบดีได้ สถาบันจึงใช้วิธีการสรรหาทั่วไป เช่นเดียวกับอธิการบดีซึ่งก็มีปรากฏผลบ่อย ๆ ว่า อธิการบดีกับรองอธิการบดี ชัดแย้งกันและหรือไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ (มติชนสุดสัปดาห์ 31 มีนาคม 2528 : มติชนรายวัน 8 กรกฎาคม 2528 : 1, 16)

สำหรับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นกฎหมายกำหนดวิธีการไต่มาไว้ใน มาตรา 18 วรรคท้ายว่า "รองอธิการบดีนี้ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งและให้ดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่จะแต่งตั้งใหม่อีกก็ได้ การถอดถอนรองอธิการบดีก่อนครบวาระให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย" ดังนั้นอธิการบดีจึงไม่มีเอกสิทธิ์คัดเลือกรองอธิการบดีเอง เพราะเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นรองอธิการบดีจึงไต่มาโดยการสรรหาของบุคลากรในแต่ละวิทยาเขต ยกเว้นวิทยาเขต (ประสานมิตร) สภามหาวิทยาลัยยังให้อำนาจอธิการบดีเลือกสรรหารองอธิการบดีเองแล้ว แล้วเสนอสภามหาวิทยาลัย



อนึ่ง ตำแหน่งรองอธิการบดีนั้นกฎหมายไม่ห้าม "เป็นเกินสองวาระติดต่อกัน" ดังนั้น รองอธิการบดีบางท่านจึงอาจอยู่ติดต่อกันถึง 3-4 สมัย ก็มี (หากอธิการบดีคนใหม่เลือกสรร)

3. ผู้ช่วยอธิการบดี ตำแหน่งนี้ จะมีปรากฏอยู่เฉพาะในพระราชบัญญัติสถาบันที่ออกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 ก่อนหน้านั้นไม่มีตำแหน่งนี้ ยกเว้นสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ แต่สถาบันหลายแห่งมีความจำเป็นต้องมีตำแหน่งนี้ จึงได้แต่งตั้งเป็นการภายใน อาทิเช่น ธรรมศาสตร์, เกษตรศาสตร์, ศรีนครินทรวิโรฒ ฯลฯ เป็นต้น ปัจจุบันพระราชบัญญัติสถาบันกำหนดคุณสมบัติการได้มา วาระ ไว้ดังนี้

3.1 คุณสมบัติ ตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีมีกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติสถาบัน 5 สถาบัน คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, มหิดล, สงขลลา, เชียงใหม่ และศิลปากร โดยมีหลักกับสงขลลา กำหนดคุณสมบัติไว้เหมือนกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวคือ "ผู้ช่วยอธิบดีต้องมีคุณสมบัติได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และเป็นข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัยโดยให้อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน" (อ้างแล้ว : 117, 118, และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล 2530 : มาตรา 20 วรรค 3) ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำหนดไว้ในมาตรา 19 วรรค 4 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2530 ว่า "สำหรับผู้ช่วยอธิการบดีให้อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งจากบุคคลผู้มีคุณสมบัติ ตาม มาตรา 27 และต้องเป็นข้าราชการพลเรือนของมหาวิทยาลัย"

มาตรา 27 คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี จะต้องมีคุณสมบัติได้รับปริญญาชั้นหนึ่ง ชั้นใดหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์การบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัย หรือในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง

สำหรับมหาวิทยาลัยศิลปากรนั้นกำหนดให้ผู้ช่วยอธิการบดีมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับอธิการบดี รองอธิการบดี ตามมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร 2530 ดังนี้

มาตรา 21 อธิการบดี รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

- (1) ได้ปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย หรือได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้สอนมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี



(2) ใ้ปริญญ่าชั้นหนึ่งขึ้นใ้ดูหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองและใ้ส่อนมาแล่วไม่นอยกว่หกปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล่วไม่นอยกว่สี่ปี

(3) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยมาแล่ว

### 3.2 การใ้มา กฎหมายใ้อำนาจอธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้งและถอนถอน

(จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522 : มาตรา 20 วรรค 6, เชียงใหม่ 2530 : มาตรา 19 วรรค 4, มหิดล 2530, ศิลปากร 2530 : มาตรา 20 วรรค 3) สำหรับมหาวิทยาลัยที่ไม่มีกฎหมายรับรอง อธิการบดีก็แต่งตั้งเองโดยขอความเห็นชอบจากที่ประชุมคณบดีเช่นเดียวกัน

### 3.3 วาระ กฎหมายกำหนดใ้พ่นวาระพร้อมกั้อธิการบดี (อ้างแล่ว : 117, 118 )

4. ผู้ช่วยรองอธิการบดี ตำแหน่งนี้เป้นตำแหน่งการบริหารภายในที่ไม่เป้นทางการ เพราะไม่มีกฎหมายรองรับ แต่บางสถาบันก็มีความจำเป็นในการบริหาร อธิการบดีจึงใ้อำนาจแต่งตั้งโดยขอความเห็นชอบจากที่ประชุมคณบดี อาทิเช่น ธรรมศาสตร์ (แผนภูมิแบ่งส่วนราชการ 2528 : 6) ศรีนครินทรวิโรฒ (บางแสน 2528 : 53 - 54) สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นก็ไม่มีตำแหน่งนี้ในกฎหมายเช่นกันแต่มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งก็มีตำแหน่งนี้ เช่น มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (แผนภูมิการจัดองค์การ 2528 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเอกชน 6, 3 2527-28 : 22) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเอกชน 6,3 2527-28 : 8) เป็นต้น

สำหรับคุณสมบัติ การใ้มาวาระนั้นก็เหมือนกับอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นมีลักษณะเฉพาะของแต่ละสถาบัน

อนึ่ง มีสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง ตั้ง "ที่ปรึกษา" เป้นองค์การบริหารภายในที่ไม่เป้นทางการขึ้นม่อีก บางแห่งตั้งเป็นที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัย บางแห่งตั้งเป็นที่ปรึกษาของอธิการบดี และที่ปรึกษาเหล่านี้บางแห่งเป้นบุคคล บางแห่งเป้นคณะบุคคล และมีผู้บริหารบางคนมีความเห็นว่ "อธิการบดี และสภาสถาบัน ควรแต่งตั้งนักกฎหมายเป็นที่ปรึกษาและ



หรือเป็นกรรมการสภาสถาบัน เพื่อช่วยเหลืออธิการบดีหรือสภาสถาบัน แปลความกฎหมาย หรือข้อบังคับ" (สุภัทรทิศ ทิศกุล 2528 : สัมภาษณ์, อมร รักษาสัตย์ 2528 : สัมภาษณ์) สถาบันที่มีที่ปรึกษาเพิ่มขึ้นมาอีก ได้แก่ สถาบันต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษา อธิการบดี โดยเชิญบุคคลภายนอก คิษฐ์แก้ว บุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวนหนึ่งซึ่งที่ประชุม คณบดีเห็นควรเชิญมา (รายงานวิชาการ 2528 : 5)

มหาวิทยาลัยมหิดล แต่งตั้งทั้งที่ปรึกษามหาวิทยาลัยและที่ปรึกษาอธิการบดี (สารสนเทศ 2529 : 1-17) ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเดิมมี 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายการจ้กระบบงาน แต่ปัจจุบัน (2529) เหลือเฉพาะฝ่ายกฎหมาย(นายทวี ฤกษ์จำนง และนายไพฑิษฏ์ พิพัฒน์กุล) ส่วนที่ปรึกษาของอธิการบดี ในปี 2529 มี 6 ฝ่าย คือ

ฝ่ายนิติกรและระเบียบ

ฝ่ายงานสารบรรณและระบบ

ฝ่ายจัดทำจุลสาร

ฝ่ายประชาสัมพันธ์

ฝ่ายสื่อมวลชน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

ส่วนสถาบันอื่น ๆ มีในรูปของคณะกรรมการส่งเสริมฯ สภาคณาจารย์ ซึ่งจะได้ กล่าวถึงในบทต่อไป

5. คณบดี บางสถาบันเรียกว่า "หัวหน้าคณะวิชา" (วิทยาลัยครู) เป็นผู้ บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ อาจมีรองคณบดีและหรือ ผู้ช่วยคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคน เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายก็ได้ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ของแต่ละสถาบันได้กำหนดเรื่อง คุณสมบัติ หน้าที่ วาระ และการได้ มาไว้ดังนี้



5.1 คุณสมบัติ ส่วนใหญ่จะมีกฎหมายกำหนดไว้กลาง ๆ ไม่ละเอียดเหมือน  
อธิการบดี บางแห่งไม่กำหนดวุฒิโดยตรงไว้ แต่กำหนดโดยอ้อม คือ "ต้องเป็นอาจารย์ประจำ  
และเคยสอนมาแล้ว 3-5 ปี"

คณบดีและหัวหน้าแผนกอิสระนั้นให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำของ  
มหาวิทยาลัยผู้ซึ่งได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูง  
อื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และให้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่  
สภามหาวิทยาลัย รับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2522 :  
มาตรา 23 วรรค 3, เชียงใหม่ 2530 : มาตรา 27, ศิลปากร 2530 : มาตรา 29)  
สำหรับธรรมศาสตร์, ขอนแก่น, สงขลานครินทร์กำหนดเหมือนอธิการ และวิทยาลัยครูกำหนด  
ให้สภากาการฝึกหัดครูแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำวิทยาลัยครู (พรบ. วิทยาลัยครู 2518 :  
มาตรา 23 วรรคท้าย)

5.2 หน้าที่ กฎหมายจะเขียนไว้สั้น ๆ เหมือนกันหมด คือ "เป็นผู้บังคับบัญชา  
และรับผิดชอบงานของคณะหรือบัณฑิตวิทยาลัย"

5.3 วาระ พบว่า ทุกสถาบันกำหนดวาระไว้ 4 ปี เท่ากันหมด  
"คณบดีและหัวหน้าแผนกอิสระมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่  
อีกก็ได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้" (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
2522 : มาตรา 23 วรรค 4, เชียงใหม่ 2530 : มาตรา 26 วรรค 4)

5.4 การไต่มา ทุกสถาบันกำหนดให้ "สภาสถาบันแต่งตั้งจากคณาจารย์  
ประจำของมหาวิทยาลัย" แต่ในทางปฏิบัติแล้วมีแตกต่างกันบ้าง อาทิเช่น วิทยาลัยครูบางแห่ง  
อธิการแต่งตั้ง บางแห่งเลือกสรรแล้วเสนอให้สภากาการฝึกหัดครูแต่งตั้ง, ศิลปากรเดิมแต่งตั้ง  
จากหัวหน้าภาควิชา ปัจจุบันใช้วิธีการสรรหาและหยั่งเสียง, เชียงใหม่เดิมอธิการบดีคัดเลือก  
แล้วเสนอสภา ปัจจุบันใช้วิธีการสรรหาและหยั่งเสียง, ศรีนครินทร์วิโรฒ แต่ละคณะไม่เหมือนกัน  
สรรหาแบบสังคมมิติบ้าง, เสนอชื่อและหยั่งเสียงบ้าง บางคณะแต่งตั้งก็มี, อย่างไรก็ตาม  
ปัจจุบันพบว่า "มีแนวโน้มในการสรรหาเช่นเดียวกับอธิการบดี"

5.5 รองคณบดี ทุกสถาบันกำหนดคุณสมบัติ วาระไว้เหมือนคณบดี มีหน้าที่ตาม  
ที่คณบดีมอบหมายไต่มาโดย "คณบดีเป็นผู้เสนอการแต่งตั้งและถอดถอนต่อสภาสถาบัน"



"และแต่งตั้งพรอคมคณบดี" บางสถาบันกำหนดให้ "อธิการบดีแต่งตั้งตามคำแนะนำของคณบดี"  
(เชียงใหม่ 2530 : มาตรา 26 วรรค 3, ศิลปากร 2530 : มาตรา 28 วรรค 3)

5.6 ผู้ช่วยคณบดี มีกฎหมายระบุให้มีตำแหน่งนี้เพียงสถาบันเดียว คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (เชียงใหม่ 2530 : มาตรา 26) และกำหนดให้อธิการบดีแต่งตั้งโดยคำแนะนำของคณบดีจากบุคคลที่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับคณบดีและเป็นข้าราชการประจำของมหาวิทยาลัย ส่วนสถาบันอื่น ๆ ที่มี (วิทยาเขตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ) เป็นตำแหน่งบริหารภายในสถาบันที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งที่ประชุมคณบดีให้ความเห็นชอบ (ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ 2528 : สัมภาษณ์) เพราะบางคณะวิชา มีเปิดสอนหลายวิทยาเขต มีคณบดีและรองคณบดีอยู่ที่วิทยาเขตหลัก และวิทยาเขตอื่น ๆ จะมีเฉพาะรองคณบดีจึงจำเป็นต้องตั้งผู้ช่วยรองคณบดีขึ้นมาอีก หรือบางคณะวิชาเปิดในวิทยาเขตอื่นก่อนตำแหน่งคณบดี รองคณบดีจะอยู่วิทยาเขตที่เปิดก่อน วิทยาเขตที่เปิดภายหลังจะมีเฉพาะรองคณบดีและผู้ช่วยคณบดี รายละเอียดอื่น ๆ เช่น คุณสมบัติ หน้าที่ วาระ และการไต่มาเหมือนกับรองคณบดีหรือคณบดี

6. ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหารระดับกลางมีอำนาจบังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของวิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในวิทยาลัยครูเดิมเรียกว่า "ผู้อำนวยการ" ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.2530 กรมการฝึกหัดครูให้เรียกชื่อ "หัวหน้า...." (ศธ 0306/12579 ) มีคุณสมบัติ หน้าที่ วาระ และการไต่มาเหมือนกับคณบดีของสถาบันนั้น ๆ

7. หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้บริหารระดับกลางหรือระดับปฏิบัติการรับผิดชอบงานภาควิชาเป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญมากที่สุดที่จะนำนโยบายของผู้บริหารระดับสูงมาดำเนินการในระยะแรกกฎหมายไม่กำหนดรายละเอียดในเรื่องนี้ไว้ มากำหนดครั้งแรกว่า "ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกจากศาสตราจารย์หรืออาจารย์ในแผนกวิชา" (พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2486, เกษตรศาสตร์ 2486 : มาตรา 22) ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาไทย กำหนดเรื่องคุณสมบัติ หน้าที่ วาระ และการไต่มาไว้ดังนี้

7.1 คุณสมบัติ กฎหมายจะกำหนดไว้เป็นกลาง ๆ ว่า "เป็นคณาจารย์ประจำของสถาบันซึ่งได้ทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 2-3 ปี" มีเพียงแห่งเดียวที่กำหนดไว้ละเอียดคือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 24 วรรค 2 ว่า



หัวหน้าภาควิชาชั้น ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำของ มหาวิทยาลัย ผู้ซึ่งได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่งหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่ สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนในมหาวิทยาลัยหรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่ สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี

คุณสมบัตินี้มหาวิทยาลัยที่แกกกฎหมายในปี 2530 พบว่า เชียงใหม่กับมหิดลเดินตามแนวนี้ (เชียงใหม่ 2530 : มาตรา 30 วรรค 2, มหิดล 2530 : มาตรา 35 วรรค 2) ส่วน ส่วนศิลปากรยังคงกำหนดลอย ๆ ว่า "เป็นคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย" (ศิลปากร 2530 : มาตรา 34 วรรค 2)

7.2 หน้าที่ กฎหมายเขียนไว้สั้น ๆ เหมือนกันหมดคือ "เป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของภาควิชา"

7.3 วาระ ทุกสถาบันกำหนดวาระเหมือนกันหมด คือ 4 ปี

7.4 การได้มา สถาบันส่วนใหญ่จะมีกฎหมายกำหนดไว้ว่า "ให้สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำและได้ทำการสอนมา 2-3 ปี" และบางแห่งยังเพิ่มข้อความว่า "ตามคำแนะนำของคณบดี" (ขอนแก่น 2521 : มาตรา 29 วรรค 2) สงขลานครินทร์ 2522 : มาตรา 32 วรรค 2, ธรรมศาสตร์ 2495 : มาตรา 29 วรรคท้าย) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใช้วิธีสรรหา (ข้อบังคับฯ ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา 2522) คล้ายอธิการบดี เกษตร ศาสตร์ใช้วิธีสรรหาโดยการเสนอชื่อและหยั่งเสียง ส่วนวิทยาลัยครูบางแห่งใช้วิธีแต่งตั้ง บางแห่งใช้วิธีสรรหาแล้วเสนอให้สภาการฝึกหัดครูส่งแต่งตั้ง โดยสรุปแล้วการได้มาของหัวหน้า ภาควิชาของแต่ละสถาบันแตกต่างกัน แต่จะเหมือนกันเฉพาะขั้นตอนสุดท้ายที่ว่า "สภาสถาบัน แต่งตั้งจากคณาจารย์ประจำของสถาบัน"

สำหรับรองหัวหน้าภาควิชาชั้นส่วนใหญ่ก็มีหลักการเช่นเดียวกับ หัวหน้าภาควิชาทั้ง ในด้านคุณสมบัติ หน้าที่ วาระและการได้มาซึ่งก็อาจแตกต่างกันในรายละเอียดในแต่ละสถาบัน เช่นเดียวกับหัวหน้าภาควิชา แต่บางสถาบัน บางภาควิชาก็ไม่ได้แต่งตั้งรองหัวหน้าภาค

8. หัวหน้าสำนัก-งานอธิการบดี เป็นหัวหน้าส่วนราชการสายธุรการมีตำแหน่ง เทียบเท่าหัวหน้าคณะมีวาระ 4 ปี ในสมัยแรก ๆ เรียกว่า "เลขาธิการ" (อ้างแล้ว : 71, 75, 76) แต่ถูกยกเลิกไปเพราะแก้ไขพระราชบัญญัติใหม่และหรือตามพระราชบัญญัติโอน มหาวิทยาลัยมาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2502 (อ้างแล้ว : 72)



## สรุป

ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ อธิการบดี (อธิการ) รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และผู้ช่วยรองอธิการบดี(ถ้ามี) ผู้บริหารระดับกลางได้แก่ คณบดี หรือ หัวหน้าคณะวิชา ผู้อำนวยการวิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์ และหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่า รวมทั้งรองหัวหน้าหน่วยงานนั้น ส่วนผู้บริหารระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา รวมทั้งรองหัวหน้าภาควิชา (ถ้ามี) ผู้บริหารเหล่านี้ไม่ได้เป็นกรรมการสภาสถาบันทั้งหมด เป็นเพียงบางตำแหน่งเท่านั้น กล่าวคือ อธิการบดีเป็นกรรมการสภาสถาบันทุกแห่ง ยกเว้นวิทยาลัยครูเป็นเฉพาะ อธิการที่ได้รับเลือกเป็นประธานสหวิทยาลัย รองอธิการบดี คณบดี ส่วนใหญ่เป็น แต่อาจจะเป็นโดยตำแหน่งหรือโดยผู้แทน (ยกเว้นวิทยาลัยครูและ มสธ) ส่วนตำแหน่ง ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นมีบางสถาบันกำหนดให้เป็น ส่วนใหญ่จะไม่กำหนด ให้เป็นกรรมการสภา

อธิการบดี เป็นตำแหน่งบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด มีอำนาจหน้าที่บทบาทมากที่สุด เดิมเรียกชื่อตำแหน่งนี้แตกต่างกัน เรียกว่า ผู้บัญชาการบ้าง ผู้ประศาสน์การบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะเรียกว่า อธิการบดีแต่มีบางแห่งที่มีฐานะเป็นวิทยาลัยจะเรียกว่า "อธิการ" กฎหมายเทียบฐานะของอธิการบดีเท่ากับอธิบดี รองอธิการบดีเท่ากับรองอธิบดี มีวาระ 2-5 ปี แต่วาระที่เหมาะสมที่สุดคือ 4 ปี การได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้นมีทั้งแต่งตั้ง สรรหา และ เลือกตั้ง แต่ส่วนใหญ่นิยมใช้วิธีสรรหา ซึ่งอาจเป็นการสรรหาด้วยการเสนอชื่อเพียงครั้งเดียวแล้วกรรมการสรรหาจะพิจารณาถ่วงถ่วง ทาบตามไว้จำนวนหนึ่ง 3-5 คน เสนอให้สภาสถาบันพิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งต่อไป แต่บางสถาบันก็มีเพิ่มขั้นตอน "หยั่งเสียง" อีกชั้นหนึ่ง ก่อนนำเสนอสภา

ผู้มีสิทธิ์ออกเสียงสรรหานี้ในปัจจุบันส่วนใหญ่มีแนวคิดยอมให้ "นิสิตนักศึกษา มีส่วนในการลงคะแนนเสียง" มีเพียง 3 สถาบันเท่านั้นที่ไม่มีสิทธิ์ คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และวิทยาลัยครู

ส่วนผู้บริหารระดับอื่น ๆ ส่วนใหญ่อาศัยอ้างอิงการสรรหาอธิการบดี ส่วนการสรรหาผู้บริหารระดับรองนั้นเป็นเอกลักษณ์ของหัวหน้าจะสรรหา(ยกเว้น นิด้า กับ มศว.)