



ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มา และคุณลักษณะตามความคาดหวัง
ของบุคลากร ต่อผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๓

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการโตมา และคุณลักษณะตามความคาดหวัง
ของบุคลากร คัดผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



เล่มที่ 1

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2531

กติการวมประกาศ

โครงการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็น เกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของบุคลากรคณาจารย์บุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย เป็นโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในระหว่างปีงบประมาณ 2529-2530 โครงการนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

การรายงานการวิจัยแบ่งการรายงานเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการรายงานผลของการวิจัย ซึ่งนำเสนอความเป็นมา กระบวนการวิจัย และข้อมูลเบื้องต้นของผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อมูลที่สำคัญบางประเด็น การอภิปรายผล และข้อมูลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอข้อมูลโดยละเอียดทางสถิติ

สภาคณาจารย์นำเสนอการวิจัยนี้ด้วยวัตถุประสงค์ที่จะแสดงผลการศึกษาทั้งรูปแบบของการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชาตามความคาดหวังของอาจารย์ ตลอดจนมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคาดหวังของคณาจารย์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับธรรมชาติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคตต่อไป

ทั้งนี้ งานวิจัยนี้จะสำเร็จเสร็จสิ้นลงไม่ได้ หากมิได้รับความร่วมมือจากผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน และสภาคณาจารย์ ผู้วิจัยจึงขอแสดงความขอบคุณไว้เป็นอย่างยิ่ง ณ ที่นี้

ดำรง ธรรมารักษ์

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์

อมรชัย ดับดีเมธ

(คณาจารย์ผู้วิจัย)

สารบัญ

	หน้า
กติกกรมประกาศ	1
ตอนที่ 1	
บทที่ 1 บทนำ	
- ความสำคัญของปัญหา	3
- ความเป็นมา เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจตุดา	4
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
- ขอบ เขตการวิจัยและความหมายของ	7
- ความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	8
- ประโยชน์	14
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย	
- ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง	15
- เครื่องมือที่ใช้	16
- การวิเคราะห์ข้อมูล	16
บทที่ 3 ผลการวิจัย	
- ผลความคิดเห็น เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหาร	21
- สรุปข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร	34
- ผลการวิเคราะห์ เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด และผลการสัมมนา ...	50
บทที่ 4 อภิปรายและสรุปผลการวิจัย	54
บรรณานุกรม	60
ภาคผนวก ก	
- เครื่องมือที่ใช้	61
- กำหนดการในการสัมมนา	65
- รายละเอียดการสัมมนา	76
(หมายเหตุ.- รายละเอียดผลการวิจัยอยู่เล่ม 2)	

"ความคิด เกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของบุคลากร
คณบดีบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย"

ความสำคัญของปัญหา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้สถาปนามาเป็นเวลา 70 ปีแล้ว นับเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่
ที่สุดในประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีวิวัฒนาการรูปแบบของการบริหารมหาวิทยาลัยหลาย
ลักษณะ มีวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งหากเรียงตามคำที่นิยมใช้ในปัจจุบัน ก็สรุปได้
ว่ามีตั้งแต่การแต่งตั้ง การเลือกตั้ง จนถึงการสรรหา วัตถุประสงค์ของวิธีการที่พัฒนามานั้นในปัจจุบัน
ก็คือ เพื่อแสวงหาตัวผู้บริหารที่เหมาะสมมากที่สุดกับการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ตาม
ประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่การสอน (หรือผลิตบัณฑิต) วิจัย บริการทางวิชาการแก่สังคมและ
ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และสนองปณิธานของมหาวิทยาลัย¹ ซึ่งระบุไว้ว่า

"จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายที่เป็นหลักคือ การบุกเบิก แสวงหา ทะนุบำรุง และ
ถ่ายทอดความรู้ กับการสร้างเสริมคุณธรรมให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัย เป็นผู้เที่ยงพร้อมด้วยสติและปัญญา
ความรู้ที่นับว่าสำคัญยิ่งคือ ความรู้เพื่อความเจริญของบุคคล และสังคม อันได้แก่ความรู้รอบ
และความเชี่ยวชาญในสหวิทยาการที่อำนวยความสะดวกแก่การดำเนินชีวิต

ส่วนคุณธรรมที่ผู้เรียนพึงมี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นหน้าที่จะต้องปลูกฝัง คือ
รู้จักตนเอง ใฝ่รู้อยู่เสมอ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ รอบคอบ ใฝ่ตรง เหตุผล รับผิดชอบ เห็น
การณ์ไกล มีศีลธรรม และเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม"

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
หรือปณิธานข้างต้นได้หรือไม่เพียงใด นอกจากคุณสมบัติและความสามารถโดยเฉพาะตัวแล้ว ยังขึ้นกับ
การยอมรับและความร่วมมือของผู้ร่วมงานอีกด้วย ซึ่งประการหลังนี้มีความสำคัญมากสำหรับสถาบัน
อุดมศึกษา ซึ่งมีทัศนคติและสภาพการดำเนินการหลายอย่างแตกต่างจากส่วนราชการทั่วไป เช่น ความ
เป็นอิสระด้านความคิดเห็น และความคล่องตัว เป็นต้น วิธีการได้ผู้บริหารก็พัฒนามาตามแนวคิดตั้งแต่
เดิมอาจเป็นการพิจารณาเฉพาะในวงจำกัด มาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนแสดงทัศนะและ
คำนึงถึงการยอมรับที่พึงจะได้รับจากผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยในวิธีการที่ใช้ด้วย

ความเป็นมาเกี่ยวกับการได้ผู้บริหารของจุฬาฯ

การได้ตัวผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา (เดิมคือ หัวหน้าแผนกวิชา) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พัฒนามาโดยลำดับตั้งแต่ เป็นการ เลือก (แต่งตั้ง) หรือ แต่งตั้ง (หรือ เสนอ เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งในกรณีอธิการบดี) โดยสภามหาวิทยาลัย จากผู้ที่ผู้บริหารหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย เสนอ ซึ่งพิจารณาเฉพาะผู้เหมาะสมในวงจำกัด และ ทำอย่างฉับพลันทันที มาเป็นการหาหรือผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย คณะ หรือภาควิชาแล้ว แต่กรณี (ดูรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 253, 301, 322, 343, 345, และ 351 เป็นตัวอย่าง)

การหาหรือผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน ซึ่ง เป็นการ เปิดโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วม ในกระบวนการหาตัวผู้บริหาร ได้ เคยทำมาทั้งที่ให้บุคคลเดียว (ผู้บังคับบัญชาซึ่งจะพ้นจากตำแหน่ง หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป) หรือผู้เกี่ยวข้อง (กรรมการประจำคณะ, หัวหน้าแผนกวิชาด้วยกัน, คณาจารย์ในคณะ, คณาจารย์ในแผนกวิชา) ในลักษณะชาวเสียง และในที่สุดได้พัฒนา มาเป็นการให้ มี คณะบุคคลทำการหาหรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ชื่อที่เหมาะสม เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย (ตารางหรือ ผนวก 1)

การหาหรือ เพื่อ เปิดโอกาสให้บุคคลในหน่วยงานมีส่วนร่วม เสนอความเห็น และกลั่นกรอง แทนที่จะ เป็นการใช้อำนาจแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยโดยลำพัง นั้น เมื่อใช้ พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 เรียกว่า การสรรหา และคณะบุคคลผู้ดำเนินการเรียกว่า คณะกรรมการ สรรหา โดยกฎหมายให้กำหนด เป็นข้อบังคับ นับได้ว่าเป็นกติกาสภาสำหรับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กร สูงสุดของมหาวิทยาลัยในการกำหนดตัวผู้บริหารและสำหรับผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ยึดถือปฏิบัติร่วมกันในการ สรรหาตัวผู้บริหาร

สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แยกกำหนดข้อบังคับ เรื่องการสรรหาไว้ตามประเภท ผู้บริหาร คือ มีข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี ข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ไม่รวมคณบดี บัณฑิตวิทยาลัยซึ่งมีข้อบังคับต่างหาก) และข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ข้อบังคับแต่ละ ฉบับมีสาระสำคัญ เกี่ยวกับองค์ประกอบและการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา คุณสมบัติและคุณลักษณะ ต่าง ๆ ของผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณาสรรหา (ตารางหรือผนวก 2) วิธีการให้ผู้มีส่วนร่วม เสนอข้อมูล เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้สมควรดำรงตำแหน่ง และการเสนอรายงานผลการสรรหาต่อสภามหา วิทยาลัย

ข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี ใช้มานานที่สุด คือตั้งแต่ พ.ศ. 2522 โดยไม่มีการแก้ไข สภามหาวิทยาลัยได้ใช้ข้อบังคับนี้ครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2524 และครั้งที่สอง เมื่อ พ.ศ. 2528 โดยครั้งแรกมีปัญหายุ้งข้างใน เรื่องการยกยอนตัว และครั้งที่สองมีปัญหาว่า คณะกรรมการสรรหาคะเสนอผู้สมควรเป็นอธิการบดีเพียงชื่อเดียวได้หรือไม่ แต่ปัญหาเหล่านี้สามารถแก้ไขโดยมติของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

ข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาคณบดี หลังจากฉบับแรก พ.ศ. 2522 ได้มีการปรับปรุงเมื่อ พ.ศ. 2526 และ 2529 โดย

1. เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบคณะกรรมการสรรหาให้มีจำนวนมากขึ้น และประกอบด้วยผู้ซึ่งเป็นกรรมการประเภทต่าง ๆ ในสภามหาวิทยาลัย
2. เปลี่ยนแปลงจากการไม่กำหนดคุณสมบัติของผู้สมควรเป็นคณบดีเลย (พ.ศ. 2522) มาเป็นการมีเกณฑ์คุณสมบัติด้านต่าง ซึ่งเห็นว่าผู้เป็นคณบดีควรต้องมี (พ.ศ. 2526) โดยเน้นเรื่องการบังคับบัญชาและคุณสมบัติด้านคุณธรรมมากขึ้น ในฉบับสุดท้าย (พ.ศ. 2529)
3. บทบาทของคณะกรรมการสรรหาเพิ่มขึ้นตามวิธีการสรรหา จากเดิมเป็นเพียงผู้ดำเนินการให้มีการออกเสียงเลือกคณบดี (พ.ศ. 2522) มาเป็นผู้กลั่นกรองชื่อที่เสนอรอบแรก และประมวลผลการประเมินความเหมาะสมในรอบที่สอง (พ.ศ. 2526) และมาเป็นผู้รับข้อมูลต่าง ๆ จากบุคคลในคณะ รวมทั้งหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมต่อสภามหาวิทยาลัยในที่สุด (พ.ศ. 2529)
4. ผู้มีสิทธิออกเสียงซึ่งเป็นข้าราชการ ระดับ 3 ขึ้นไปในคณะ เปลี่ยนจากมีสิทธิเท่ากัน (พ.ศ. 2522) มาเป็น คณาจารย์ประเมินคุณลักษณะได้ทุกด้าน แต่ข้าราชการประเมินได้เฉพาะด้านที่ไม่ใช่วิชาการ (พ.ศ. 2526, 2529) และ
5. เปลี่ยนจากการประเมินคุณลักษณะเป็นคะแนนตัวเลข (พ.ศ. 2526) มาเป็นประเมินสามระดับ คือ มากที่สุด มาก หรือ พอใช้ (พ.ศ. 2529)

ข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา นับตั้งแต่ฉบับแรก พ.ศ. 2522 ก็ได้มีการปรับปรุงใน พ.ศ. 2526 และ พ.ศ. 2529 โดย

1. เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาให้มีทั้งบุคคลในคณะ (คณบดี หัวหน้าภาควิชาอื่น กรรมการประจำคณะประเภทคณาจารย์) และบุคคลนอกคณะ (ผู้แทนอธิการบดี

และประธานสภาคณาจารย์ หรือผู้แทน) ร่วมเป็นกรรมการสรรหา (พ.ศ. 2526 และยังคงไว้ใน พ.ศ. 2529)

2. มีการกำหนดเกณฑ์คุณลักษณะผู้สมควรเป็นหัวหน้าภาควิชา (ซึ่งไม่มีใน พ.ศ. 2522) ด้านต่าง ๆ (พ.ศ. 2526) และระบุเกณฑ์คุณลักษณะด้านความสามารถบังคับบัญชา และด้านคุณธรรม ด้วย (พ.ศ. 2529)

3. บทบาทของคณะกรรมการสรรหาเพิ่มเติมวิธีการสรรหา จากเดิม เป็นเพียงผู้จัดทำ การออกเสียงลงคะแนน และรวบรวมผลการออกเสียง (พ.ศ. 2522) มาเป็นผู้กลั่นกรองข้อที่เสนอ และประมวลผลการประเมินความเหมาะสม (พ.ศ. 2526) และมาเป็นผู้รับข้อมูลเกี่ยวกับชื่อและความเหมาะสมของบุคคลผู้สมควรเป็นหัวหน้าภาควิชา ซึ่งต้องหาข้อมูลอื่นเพิ่มเติม เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัยในที่สุด (พ.ศ. 2529) (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกเสียงเสนอชื่อและประเมิน ได้แก่ คณาจารย์ในสังกัดภาควิชาเท่านั้น และ

4. เปลี่ยนจากการประเมินคุณสมบัตินโยบายให้คะแนนเป็นตัวเลข (พ.ศ. 2526) มาเป็น ประเมินสามระดับ คือ มากที่สุด มาก หรือ พอใช้ (พ.ศ. 2529)

กล่าวได้ว่า การสรรหาผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังจาก พ.ศ. 2522 เคยทำมาแล้วด้วยวิธีการทั้งที่เกือบจะเหมือนเลือกตั้ง (ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานเลือกผู้ที่ตนนิยม จะ ด้วยเหตุผลใดก็ตาม เพราะไม่จำกัดระบุ และผู้มีอำนาจแต่งตั้ง แต่งตั้งผู้ที่ได้รับเลือกด้วยคะแนนเสียงข้างมาก) เพียงแต่ใช้ชื่อว่าสรรหา (ชื่อรองว่า หมิ่นเสียด) และทั้งวิธีการที่ต่างไกลจาก จากการเลือกตั้ง (ข้อที่เสนอและการประเมินความเหมาะสมเป็นเพียงข้อมูลประกอบอย่างหนึ่ง เพียงข้อมูลประกอบอย่างหนึ่งในการเสนอว่า ผู้ใดเป็นผู้สมควรได้รับแต่งตั้ง) (ตารางหรือผนวก 2)

แต่จะ เป็นวิธีการใดก็ตาม ไม่อาจเรียกว่าเป็นการให้สิทธิแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน อย่างเด็ดขาด เพราะในที่สุดต้องนำเสนอสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรชี้ขาดอย่างแท้จริงสำหรับ ตำแหน่งคณบดี และหัวหน้าภาควิชา แต่เข้าเป็นตำแหน่งอธิการบดี นอกจากสภามหาวิทยาลัยยังมี ทบวงมหาวิทยาลัย และคณะรัฐมนตรีซึ่งตรวจสอบผลการชี้ขาดของสภามหาวิทยาลัยได้อีก

โดยที่กระบวนการ "แต่งตั้ง" กับ "สรรหา" เป็นคนละส่วนกัน โดยการ "แต่งตั้ง" เป็นการชี้ขาดของผู้มีอำนาจ ส่วนการ "สรรหา" เป็นการเสนอแนะ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วม ผลจากการสรรหาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นอย่างเดียวกับผลในการแต่งตั้งเสมอไป การลงมติ "รับ" หรือ "ไม่รับ" ของสภามหาวิทยาลัยเป็นการแสดงว่า แม้ที่ผ่านมาปกติจะออกมาใน ทาง "รับ" แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเกิดการผูกพันในทางตรงกันข้ามมาได้

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสิ่งต่อไปนี้

2.1 วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งความแตกต่างของความคิดเห็นของการหยั่งเสียงด้วย วิธีการ 2 แบบคือ การสรรหา และการเลือกตั้ง

2.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับสูงคือ อธิการบดี ระดับกลางคือ คณบดี ระดับต้น คือ หัวหน้าภาควิชา ตามความคิดเห็นของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบเขตการวิจัย

ตำแหน่งผู้บริหารในขอบเขตการวิจัยนี้ ได้แก่ อธิการบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย คณบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง และหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยงานทางวิชาการระดับต้น ตามที่บัญญัติไว้ใน พ.ร.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เหตุที่ไม่ได้รวมถึงผู้บริหารตำแหน่งอื่น เช่น ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย เป็นต้น ด้วย มิใช่มองข้ามความสำคัญของตำแหน่งเหล่านั้น (ซึ่งต่อไปภายหน้า หากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีนโยบายมุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ตำแหน่งเหล่านี้จะยังมีความสำคัญกว่าในปัจจุบัน) แต่เนื่องจากการวิจัยนี้มุ่งศึกษาทัศนคติซึ่งเกี่ยวกับตำแหน่งอื่นเป็นที่รู้จักกันในมหาวิทยาลัยมาโดยตลอดตั้งแต่เริ่มมี พ.ร.บ. เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2477 และจำกัดอยู่เฉพาะตำแหน่งซึ่งมีบทบาทครอบคลุมภารกิจตามวัตถุประสงค์ทุกด้านของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นตำแหน่งซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีคณาจารย์ประจำสังกัดอยู่โดยตรงเป็นส่วนใหญ่ด้วย จึงได้เลือกศึกษาเฉพาะความคิดเห็นเกี่ยวกับตำแหน่งอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชาเท่านั้น และผู้วิจัยได้แยกกรณีของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยออกไปด้วย เนื่องจากลักษณะการได้คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมีแนวทางอย่างเดียวกับการได้ผู้บริหารสถาบัน ศูนย์ ฯลฯ

อนึ่ง คำที่ใช้เรียกวิธีการได้ตัวผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งนิยมกันในปัจจุบันว่า การแต่งตั้ง การเลือกตั้ง และการสรรหานั้น เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนี้ต่อไป ต้องเข้าใจว่า สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเองนั้น หากกล่าวตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับซึ่งเคยมีมาและปัจจุบันยังมีอยู่โดยเคร่งครัดแล้ว

ความหมายหรือคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การแต่งตั้ง หมายถึง วิธีการอันมีผลให้ผู้บริหาร เข้าสู่ตำแหน่งซึ่งถ้าเกี่ยวกับ

อธิการบดี เป็นการทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมแต่งตั้งตามที่สภามหาวิทยาลัยเสนอ แต่ถ้าเกี่ยวกับตำแหน่งคณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นการใช้อำนาจแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย การเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารดังกล่าวในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นไปโดยการแต่งตั้งตลอดมาจนถึงปัจจุบัน เมื่อมีการกล่าวถึงวิธีการอื่น ประเด็นจึงอยู่ที่การแต่งตั้งนั้นทำโดยผู้มีอำนาจเสนอ หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งตัดสินใจตามลำพังได้ หรือโดยต้องแต่งตั้งตามผู้บังคับตัดสินใจที่เท่ากัน

การสรรหา หมายถึง วิธีการซึ่งนำมาใช้ประกอบการแต่งตั้ง เพื่อให้ผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งผู้บริหารที่จะมีการแต่งตั้งนั้น ได้มีส่วนร่วมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับชื่อและความเหมาะสมอื่นของผู้ที่ควรได้รับการแต่งตั้ง เป็นการให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งหรือบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งจะมีการแต่งตั้งผู้บริหารหน่วยงาน เพื่อพิจารณาผู้สมควรได้รับแต่งตั้งอย่างกว้างขวางกว่าที่ผู้มีอำนาจแต่งตั้งจะพิจารณาตามลำพัง

ก่อนใช้ พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2522 การสรรหาถูกนำมาใช้โดยมติของสภามหาวิทยาลัย แต่หลังจาก พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2522 มีผลบังคับ (21 เมษายน 2522) กฎหมายนี้ระบุให้มีการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามรายละเอียดซึ่งจะต้องกำหนดเป็นข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย (พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2522 มาตรา 32)

อาจกล่าวได้ว่า การสรรหาที่ใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยสาระสำคัญคือ (1) มีบุคคลประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการสรรหา (2) มีการหารือกับบุคคลในสังกัดหน่วยงานซึ่งจะมีการแต่งตั้งผู้บริหาร (3) มีการสรุปผลเสนอให้ผู้มีอำนาจทำการแต่งตั้งพิจารณา

"การเลือกตั้ง" เมื่อครั้งใช้ พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2477 และ พ.ศ. 2486

ได้ระบุให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ที่จะแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร โดยใช้คำว่า "เลือกตั้ง" แต่โดยวิธีปฏิบัติแล้วก็คือการแต่งตั้งนั่นเอง ตาม พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2522 การเลือกตั้งใช้กับการได้บุคคลมาเป็นกรรมการต่าง ๆ คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย สมาชิกสภาคณาจารย์ และกรรมการประจำคณะประเภทคณาจารย์ (การเลือกตั้งได้ย้ายไปใช้กับการได้กรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัยอีกด้วย)

การเลือกตั้งที่ใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยสาระสำคัญคือ (1) มีคณะกรรมการดำเนินการเลือกตั้ง (2) มีการสมัครรับเลือกตั้ง (3) มีการออกเสียงลงคะแนน และ (4) มีการตัดสินใจตามคะแนนเสียงข้างมาก

ในขณะที่การเลือกตั้ง เป็นเงื่อนไขตามปกติของการแต่งตั้งบางตำแหน่ง เช่น การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ (ซึ่งการแต่งตั้งเป็นไปตามผลการเลือกตั้ง) แต่กรณีการเลือกตั้งอื่น ๆ ตาม พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2522 ผู้ได้รับคะแนนเสียงข้างมากจะได้รับตำแหน่งโดยการประกาศผลการเลือกตั้ง (ไม่ใช่โดยการแต่งตั้ง)

ความสับสนที่เกิดขึ้น หรือที่นำมาสู่ความเข้าใจผิดในล้นซึ่งเกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารทั้งสามตำแหน่ง ได้แก่ บางครั้งลืมนึกว่าทุกตำแหน่งเหล่านี้ต้องมีการ "แต่งตั้ง" เสมอไป ทำให้คิดว่า การ "สรรหา" เป็นจุดสิ้นสุดในตัวมันเอง และบางครั้งการ "สรรหา" ถูกทำให้เข้าใจว่าเป็นการ "เลือกตั้ง" เนื่องจาก (1) คณะกรรมการสรรหาไม่อาจใช้ดุลพินิจของตน (2) นำการออกเสียงลงคะแนนมาใช้ และถือว่าผู้ได้รับคะแนนข้างมากเป็นผู้ได้รับสรรหา และ (3) ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ต้องแต่งตั้งตามผลการลงคะแนน ไม่อาจใช้ดุลพินิจเป็นอื่น

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ก่อน พ.ร.บ.

2522

พ.ร.บ. 2477

พ.ร.บ. 2486



สภามหาวิทยาลัย "เลือกตั้ง" คณบดี และหัวหน้าแผนกวิชา และเสนอเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งอธิการบดี

ตารางที่ 1 การได้ผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก่อน พ.ร.บ. จุฬาฯ พ.ศ. 2522
กรรมการ

อธิการบดีคุณสมบัติตามกฎหมาย

ปริญญาเอก

ปริญญาอื่น ต้อง สอนไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ เป็น กก.สภาฯ ไม่น้อยกว่าสี่ปี หรือ เคย เป็น ศ.

คุณลักษณะตาม เกณฑ์ท้ายข้อบังคับด้านวิชาการ

- สัมฤทธิ์ผล สม เป็นหัวหน้า
- ริ เริ่ม
- สนใจหลักการ และปรัชญาอุดมศึกษา

ด้านบริหาร

- ประสพการณ์ และสัมฤทธิ์ผล
- ผู้นำ ประสานงาน ตัดสินใจ มั่นคง กล้า ยุติธรรม
- สามารถติดต่อ ดึงดูดศรัทธา

ด้านบุคลิกภาพ

- ประวัติดี มีคุณธรรม
- ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น
- เป็นที่นับถือ มีมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะอื่น

- มีเวลา
- ไม่มีประโยชน์ขัดแย้ง
- ไม่ฝักใฝ่การเมือง
- อายุยังไม่ครบ 60 ปี

ตาราง 2/1 สรุปคุณสมบัติของผู้สมควร เป็นอธิการบดี

คุณสมบัติคุณสมบัติตามกฎหมาย

อาจารย์ประจำ

ได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง

สอบมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี

คุณลักษณะตามข้อบังคับ

พ.ศ. 2526 ด้านวิชาการ

- มีคุณวุฒิสูง เป็น ผศ. ขึ้นไป
- มีกิจกรรมสม่ำเสมอ ยอมรับ
ในวงการ
- เข้าใจและสนใจภารกิจงานคณะ

ด้านบริหาร

- ความรู้และทัศนคติต่อการบริหารถูกต้อง
มีระบบ มีประสิทธิภาพ
- มีหลักการในการทำงาน
- สามารถประสานงาน
- สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหา

ด้านบุคลิกภาพ

- ด้านความประพฤติดี ยอมรับ เป็น
ผู้นำได้
- มีมนุษยสัมพันธ์ รับผิดชอบ รับฟังผู้อื่น
- ตั้งใจทำงาน สามารถอุทิศเวลา
- สามารถเป็นได้ครบวาระ

พ.ศ. 2529 ความเหมาะสมด้าน

วิชาการ

- คุณวุฒิทางวิชาการสูง
- ความรู้ ความเข้าใจ
งานวิชาการของคณะ
- ยอมรับให้ เป็นผู้นำ
ทางวิชาการได้

ความเหมาะสมด้านบริหาร

- ความสามารถในการ
ประสานงาน
- ความสามารถตัดสินใจ
แก้ปัญหา
- ความรับผิดชอบ
- ความสามารถในการจูงใจ

ความเหมาะสมด้านบุคลิกภาพ

- ความประพฤติดี
- เคารพ
- มนุษยสัมพันธ์ดี
- มีความเสียสละ
- อุทิศตนเพื่อรับผิดชอบงาน
ของคณะได้

	<u>ข้อบังคับ 2522</u>	<u>ข้อบังคับ 2526</u>	<u>ข้อบังคับ 2529</u>
ลักษณะ	เลือกตั้งกว่าสรรหา	สรรหาทั้งเลือกตั้ง	สรรหากว่าเลือกตั้ง
คณะกรรมการสรรหา	องค์ประกอบและบทบาท คณะกรรมการจำกัด	องค์ประกอบและบทบาท คณะกรรมการกว้างกว่าเดิม	องค์ประกอบและบทบาท คณะกรรมการกว้างกว่าเดิม
วิธีการสรรหา	จัดการประชุมออกเสียง ลงคะแนน	ไม่มีการประชุม-ให้เสนอ ชื่อ ไม่เกิน 3 ชื่อ	ไม่มีการประชุม-ให้เสนอ ชื่อ และประเมินคุณลักษณะ
	ผู้ชนะได้เสียง เกินครึ่ง ในรอบแรก ได้เสียงไม่ เกินครึ่ง ลงคะแนนรอบสอง ผู้ชนะได้รับการสรรหา กรรมการรายงานผล ต่อสภาฯ	คัดจำนวนหนึ่งให้ประเมิน คุณลักษณะ เป็นคะแนน ตัวเลข 1, 2, 3 กรรมการสรรหาคัดผู้ เหมาะสม เสนอสภาฯ ยังอาศัยคะแนน	ในคราวเดียว-ถือ เป็น ข้อมูลส่วนหนึ่ง ไม่มีประเมิน เป็นตัวเลข เกณฑ์คุณลักษณะ เน้นการ บังคับบัญชา บารมี คุณธรรม กรรมการสรรหาต้องหา ข้อมูลอื่นประกอบ กรรมการสรรหา เสนอ ผู้เหมาะสมต่อสภาฯ
การตัดสิน	สภาฯแต่งตั้งตามนั้น	สภาฯแต่งตั้งตามนั้น	สภาฯพิจารณามิมีดริบ
	<u>ข้อดี</u> - รู้ผลทันที เห็นว่า เป็นประชาธิปไตย	รอบคอบขึ้น มีแอบ เซนต์ โวต ได้ ไม่มีการเผชิญหน้ากับ	หรือ ไม่รับ ไม่เห็นว่าเป็นการ แข่งขัน เช่นความ ไม่เห็นว่าเป็นการแข่งขัน เช่นความสามารถ บังคับบัญชา คุณธรรม-
	<u>ข้อเสีย</u> - แตกแยก ไม่ได้ รับความร่วมมือพอ ไม่มีการไต่ตรอง เมื่อไม่ได้รับความ ร่วมมือ	รอบสองยังเห็นว่าเป็น การแข่งขัน การรวม คะแนนมากชนะ ทำให้ มีการหุ้มคะแนน	ไม่มั่นใจในผลการสรรหา บางแห่งเสี่ยงไปประชุม กันเองก่อน

ตาราง 3 สาระสำคัญและข้อดีข้อเสียของข้อบังคับฯ ว่าด้วยการสรรหาคณะบดี, หัวหน้า

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อ เป็นข้อมูลพื้นฐานแก่บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในระดับต่าง ๆ
2. เป็นข้อมูล เสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรวม
3. เป็นข้อมูลพื้นฐานที่สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ใช้ประกอบการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสำรวจ 2 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวิธีการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประชากรประกอบด้วย บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สุ่มโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive sandom sampling) เพื่อให้ได้ตั้งแบบกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย โดยจำแนกกลุ่มตัวแทนบุคลากรมหาวิทยาลัย ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่ม	หน้าที่รับผิดชอบ	จำนวน	รวม
กลุ่มผู้บริหาร	- กรรมการสภามหาวิทยาลัย	20	174
	- ผู้บริหารระดับสูง คณบดี และผู้อำนวยการสถาบัน	25	
	- หัวหน้าภาควิชา	129	
กลุ่มคณาจารย์	- กรรมการประจำคณะ ประเภทคณาจารย์ประจำ	93	169
	- กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทคณาจารย์ประจำ (
	- กรรมการสโมสรอาจารย์	15	
	- สมาชิกสภาคณาจารย์	61	
กลุ่มข้าราชการสาย ข	- บุคลากรสาย ข ทุกคน	90	130
	- บุคลากร สาย ก ระดับหัวหน้างาน	40	
	รวม		473

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหาร 3 ระดับ สร้างและพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย โดยปรับปรุงตามแนวแบบสอบถามการได้มาซึ่งผู้บริหารของทบวงมหาวิทยาลัย

2.2 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สร้างและพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย จากทฤษฎีการบริหารการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยส่งแบบสำรวจให้กลุ่มตัวอย่างทุกคน และส่งคืนมายังสำนักงานสภาคณาจารย์ ภายในเวลา 2 อาทิตย์ เมื่อไม่ได้รับคืนในรอบแรก ส่งจดหมายพร้อมทั้งแบบสอบถาม เตือนให้ตอบอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งโทรศัพท์ติดตามหัวหน้างาน หรือกลุ่มตัวอย่างที่เลือกโดยตำแหน่งทุกคน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSSX ในส่วนข้อมูล ค่าความถี่ และจำนวนเปอร์เซ็นต์ พร้อมทั้งแสดงรูปแผนภาพ แสดงค่าร้อยละในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา และพร้อมทั้งวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ประกอบข้อมูลทางสถิติด้วย

การสัมภาษณ์

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นแล้ว คณะผู้วิจัยได้จัดทำมีการสัมภาษณ์โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาอภิปรายและให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม และนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาประกอบการพิจารณาและการอภิปรายแลทางสถิติ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่น่าเสนอในตอนที 1 นี้ คณะผู้วิจัยจะนำเสนอ เฉพาะผลการวิจัยที่สำคัญ และนำมาอภิปราย ส่วนผลการวิจัยโดยละเอียดนั้นจะนำเสนอในตอนที 2

การนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจตุฯ
3. ผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารจตุฯ
4. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด และผลการสัมมนา ซึ่งคณะ

ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสำรวจไปโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive Random Sampline) เป็นจำนวน 473 ฉบับ และได้รับตอบกลับคืนมาทั้งสิ้น 267 ฉบับ คิดเป็น 56.45 % โดยสามารถจำแนกจำนวนผู้ตอบแบบสำรวจตามตารางที่ 5 ดังนี้ (บางฉบับผู้ตอบมีมากกว่า 1 บทบาทหน้าที่)

ตารางที่ 5 ค่าความถี่และร้อยละของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันที่ตอบแบบสอบถาม

หน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัย	16	6.0
2. รองอธิการบดี		
3. คณบดี	19	7.12
4. รองคณบดี		
5. ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน/สำนัก		
6. หัวหน้าภาควิชา	68	25.47
7. คณาจารย์	92	34.36
8. ข้าราชการ สาย ค	15	5.6
9. ข้าราชการสาย ข	57	21.35
	267	100.00

หมายเหตุ ถ้าผู้ตอบมีหน้าที่รับผิดชอบมากกว่า 1 หน้าที่ อาจตอบได้มากกว่า 1 หน้าที่ ด้วยในกลุ่มคณาจารย์ และข้าราชการสาย ข มีกลุ่มตัวอย่างที่ดำรงตำแหน่งอื่นด้วย เช่น รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ฉะนั้น เมื่อนับกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนแบบทดสอบที่ ครบถ้วนสมบูรณ์ที่ได้รับคืนมา จึงมีจำนวนเหลือเพียง 211 ฉบับ และเหลือ 189 ฉบับ ในคำตอบเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ ดึงนำเสนอนี้ในตารางต่อไป

ตารางที่ 6 ค่าความถี่และค่าร้อยละ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. ชาย	117	45.9
2. หญิง	94	44.1
รวม	211	100.0

ตารางที่ 7 ค่าความถี่และค่าร้อยละของอายุของผู้ตอบและแบบสอบถาม

อายุ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. 25-30 ปี	14	6.6
2. 31-40 ปี	65	30.8
3. 41-50 ปี	81	38.4
4. 51 ปี ขึ้นไป	51	24.2
รวม	211	100.0

ตารางที่ 8 ค่าความถี่และค่าร้อยละของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุราชการ	ความถี่	ร้อยละ
1. 1-5 ปี	11	5.3
2. 6-15 ปี	53	25.5
3. 10-25 ปี	102	49.0
4. มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	42	20.2
รวม	208	100.1

ตารางที่ 9 ค่าความถี่และค่าร้อยละของวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	6.9
2. ปริญญาตรีและประกาศนียบัตรที่สูงกว่า	37	18.1
3. ปริญญาโท	75	36.8
4. ปริญญาเอก	78	38.2
รวม	204	100.0

ตารางที่ 10 ค่าความถี่และค่าร้อยละของระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งของผู้หน้าที่รับผิดชอบ
ในปัจจุบันที่ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
1. 1-4 ปี	127	62.0
2. 5-10 ปี	45	22.0
3. 11-20 ปี	27	13.1
4. มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป	6	2.9
รวม	205	100.0

ตารางที่ 11 ค่าความถี่และค่าร้อยละของตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบ
สอบถาม

ตำแหน่งทางวิชาการ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. ศาสตราจารย์กิตติคุณและศาสตราจารย์	16	8.4
2. รองศาสตราจารย์	71	37.6
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์	50	26.5
4. อาจารย์	14	7.4
5. ข้าราชการสาย ก สาย ข	38	20.1
รวม	189	100.0

เมื่อกิจการขาดกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จะอยู่ในวัยสูงอายุ และรับราชการในช่วง 10-25 ปี
ส่วนใหญ่เป็นรองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี

2. เสนอผลความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหาร

การเสนอผลตอนที่ 2 นี้ เป็นการแสดงค่าความถี่และร้อยละของการได้มาซึ่งผู้บริหาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็น เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหา
วิทยาลัย ถ้าบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วน

ถ้าบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ให้ได้มาซึ่งผู้บริหาร ควรใช้	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. การเลือกตั้ง	73	35.6
2. การสรรหา	123	60.0
3. อื่น ๆ เช่น การแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยโดยตรง	9	4.4
รวม	205	100.0

และในกรณีที่ให้มีการสรรหา ซึ่งมีเปอร์เซ็นต์ผู้ตอบสูงถึง 60 % ความคิดเห็นในการสรรหาควรเป็น
เช่นใด ผลของการสำรวจแสดงในตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็น เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

ในกรณีที่เป็นการสรรหาควรมีคณะกรรมการทำหน้าที่	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. กรรมการสรรหา	49	26.2
2. กรรมการกลั่นกรอง	6	3.2
3. กรรมการสรรหาและกรรมการกลั่นกรอง	127	67.9
4. อื่น ๆ	5	2.7
รวม	187	100.0

จากตารางที่ 13 แสดงว่า บุคลากรส่วนใหญ่ 67.9% เห็นว่าควรให้มีการเสนอชื่อโดยกรรมการสรรหาและกรรมการกลั่นกรองให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งมากกว่าสรรหาอย่างเดียว หรือกลั่นกรองโดยไม่สรรหา และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาและกลั่นกรอง พบว่า องค์ประกอบของกรรมการสรรหาควรมาจากผู้บริหาร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้แทนคณาจารย์ และประธานสภาคณาจารย์ เป็นที่น่าสังเกตว่า บุคลากรเห็นว่าประธานสภาคณาจารย์ควรเป็นกรรมการสรรหาน้อยกว่ากลุ่มอื่น น่าที่สภาคณาจารย์จะได้ทบทวนว่าได้แสดงบทบาทให้บุคลากรได้เข้าใจลึกเท่าใด

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (n=213)

องค์ประกอบของกรรมการสรรหาควรเป็น (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. ผู้แทนจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย	124	58.2
2. ผู้แทนจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย	151	70.9
3. ประธานสภาคณาจารย์	113	53.1
4. ผู้แทนจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทคณาจารย์ประจำ	140	65.7
5. อื่น ๆ โปรดระบุ	25	11.7

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามตัวแปรต่าง ๆ เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจากค่าความถี่และจำนวนเปอร์เซ็นต์แล้ว เมื่อพิจารณาข้อมูลตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างจะพบว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร อาจารย์ มีความเห็นว่า การได้มาซึ่งผู้บริหารควรเป็นวิธีสรรหามากกว่าวิธีการเลือกตั้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังข้อมูลแสดงในตารางที่ 15 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 15 แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าโคสแควร์ของความคิดเห็นของบุคลากรจุฬาร
เกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร จำแนกตามหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

วิธีการในการ มีส่วนร่วมของ บุคลากร	หน้าที่รับผิดชอบปัจจุบัน					
	สภามหา วิทยาลัย	ผู้บริหาร	อาจารย์	ข้าราชการ สาย ก	ข้าราชการ สาย ข	รวม
การเลือกตั้ง	-	26 (30.6)	25 (29.4)	6 (7.1)	28 (32.9)	85 (34.55)
การสรรหา	14 (8.7)	52 (32.2)	59 (36.3)	9 (5.6)	27 (16.8)	161 (65.45)
รวม	14 (5.69)	78 (31.71)	84 (34.15)	15 (6.10)	55 (22.36)	246 (100.0)

P < 01

นอกจากหน้าที่ที่รับผิดชอบแล้ว ในตารางที่ 16 และ 17 ข้อมูลที่ได้แสดงถึงความคิดเห็น
เกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหาร จำแนกตามระยะเวลาในตำแหน่ง และตำแหน่งทางวิชาการของสาย ก
และสาย ข สาย ค

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ของวิธีการให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม จำแนกตาม
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันของผู้ตอบ

วิธีการในการมีส่วน ร่วมของบุคลากร	ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง				
	1-4 ปี	5-10 ปี	11-12 ปี	20ปีขึ้นไป	รวม
การเลือกตั้ง	39 (33.60)	16 (39.0)	7 (26.9)	3 (83.30)	67 (35.40)
การสรรหา	77 (66.40)	25 (60.1)	19 (63.10)	1 (16.70)	122 (64.60)
รวม	166 (61.40)	41 (21.70)	26 (13.60)	4 (3.20)	189 (100.0)

จากตารางที่ 16 พบว่า ทุกระยะการดำรงตำแหน่งบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกกลุ่มร่วมกัน ความถี่ของการสรรหาสูงกว่าการเลือกตั้ง นอกจากบุคลากรกลุ่มที่ดำรงตำแหน่งมากกว่า 20 ปี ซึ่งเป็นข้อมูลที่น่าสนใจ แต่จำนวนกลุ่มตัวอย่างมีน้อย ฉะนั้น ข้อมูลอาจถือได้น้อย นอกจากนี้กลุ่มบุคลากรที่ดำรงตำแหน่ง 1 - 4 ปี เป็นกลุ่มที่เห็นว่า ควรใช้วิธีเลือกตั้งมากกว่ากลุ่มอื่น แต่ก็ยังเชื่อว่า ควรเป็นการสรรหามากกว่าการเลือกตั้ง เช่นกัน

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ของวิธีการให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

วิธีการในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	ตำแหน่งทางวิชาการและข้าราชการสาย ข สาย ค					
	ศ. กิตติมคุณ และ ศ.	รศ.	ผศ.	อ.	สาย ข สาย ค	รวม
การเลือกตั้ง	3 (20.0)	19 (30.2)	18 (40.0)	5 (38.5)	15 (39.5)	60 (34.5)
การสรรหา	12 (80.0)	44 (69.8)	27 (60.0)	8 (60.5)	23 (60.5)	114 (65.5)
รวม	15 (8.6)			13 (7.5)	38 (21.8)	174 (100.0)

ผลในตารางที่ 17 ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และทุกกลุ่มเลือกวิธีสรรหามากกว่าการเลือกตั้ง กลุ่มที่มีเปอร์เซ็นต์การเลือกตั้งสูงสุด 40% คือ กลุ่มผู้ช่วยศาสตราจารย์ ซึ่งใกล้เคียงกับบุคลากรสาย ข และ สาย ค ซึ่งเลือกวิธีการเลือกตั้ง 39.5% แต่อย่างไรก็ตาม โดยรวมแล้ว บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเปอร์เซ็นต์ของการเลือกตั้งและการสรรหาไม่ต่างกันมากนัก คือ 34.50% และ 65.5%

ในส่วนของผู้มีสิทธิได้รับการหยั่งเสียงไม่ว่าจะเป็นกรณีของการสรรหา หรือการเลือกตั้ง ไม่ว่าในระดับอธิการบดี หรือคณบดี บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความเห็นว่าการเป็นข้าราชการทุกสาย คือ ข ข และ ค ดังข้อมูลที่แสดงในตารางที่ 18 และ 19 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 18 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหาร ในระดับอธิการบดี ควรเป็น	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วย น้ำหนักที่เท่ากัน	10	5.0
2. บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วย น้ำหนักที่ไม่เท่ากัน	29	14.4
3. เฉพาะข้าราชการ สาย ก (อาจารย์)	66	32.8
4. ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค)	79	39.3
5. อื่น ๆ	17	8.5
รวม	201	100.0

ข้อมูลจากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรผู้สมควรได้รับการหยั่งเสียงในระดับอธิการบดีส่วนใหญ่คือ กลุ่มข้าราชการทุกสาย และ 32.8% เห็นว่า ควรเป็นแต่สาย ก ส่วนที่เห็นว่าการมีการหยั่งเสียงนิสิตใน ไม่ว่าน้ำหนักที่เท่ากันหรือไม่ รวมกันมีเพียง 19.4% เท่านั้น

ตารางที่ 19 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหาร ในระดับเทียบเท่าคณบดี	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วย น้ำหนักที่เท่ากัน	5	2.5
2. บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วย น้ำหนักที่ไม่เท่ากัน	16	8.2
3. เฉพาะข้าราชการ สาย ก (อาจารย์)	65	33.2
4. ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค)	96	49.0
5. อื่น ๆ	14	7.1
รวม	196	100.0

ส่วนในระดับคณบดีนั้น บุคลากรส่วนใหญ่ 49% เห็นว่า ควรห้ย้งเสียงข้าราชการทุกสาย ที่เห็นว่าควรห้ย้งเสียงนิสิตรวมกัน 2 วิธีมีเพียง 10.7%

ส่วนในเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจคัดเลือกผู้ด้ำรงตำแหน่งบริหารทั้งระดับอธิการบดี และคณบดี นั้น บุคลากรจุฬาฯ เห็นว่า ควรเป็นสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด โดยในระดับอธิการบดีมีจำนวน 53.9% ในระดับคณบดี 42.2% และอีก 29.6% เห็นว่า คณบดีผู้คัดเลือกควรจะเป็นกรรมการสรรหาหรือ กรรมการกลั่นกรอง ดังข้อมูลตารางที่ 20 และ 21

ตารางที่ 20 ค่าความถี่และร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาฯ

ความ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นอยู่ในปัจจุบัน สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบในการแต่งตั้ง หรือ เสนอแต่งตั้งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ด้านทางปฏิบัติความเห็นที่ใช้ในการตัดสินใจคัดเลือกผู้ด้ำรงตำแหน่ง อธิการบดีควรมาจาก	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. สภามหาวิทยาลัย	106	53.9
2. กรรมการสรรหา หรือกรรมการกลั่นกรอง (ถ้ามี)	41	20.8
3. ผู้มีส่วนร่วมในการห้ย้งเสียง	44	22.3
4. อื่น ๆ	6	3.0
รวม	197	100.0

ตารางที่ 21 ค่าความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความเห็นที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ด้ำรงตำแหน่งผู้บริหาร ที่เทียบเท่าคณบดีควรมาจาก	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. สภามหาวิทยาลัย	84	42.2
2. กรรมการสรรหา หรือกรรมการกลั่นกรอง	59	29.6
3. ผู้มีส่วนร่วมในการห้ย้งเสียง	52	26.2
4. อื่น	4	2.0
รวม	199	100.0

นอกจากนี้ข้อมูลในประเด็นผู้มีสิทธิได้รับการหยั่งเสียงและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจชี้ขาด ถ้า
ดูจำแนกตามหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งของข้าราชการสาย ข และ สาย ค จะ
พบความแตกต่างดังข้อมูลตารางที่ 22 23 24 และ 25



ตารางที่ ๒๒ ค่าร้อยละของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการหยั่งเสียงผู้บริหาร ในระดับอธิการบดี และในระดับเทียบเท่าคณะที่ จำแนกตามหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

บุคลากรที่มีส่วนร่วม ในการสรรหา หน้าที่ รับผิดชอบ ปัจจุบัน	บุคลากรทั้งหมดรวม ผู้ช่วยย่นำหน้า ที่เท่ากัน	บุคลากรทั้งหมด รวมผู้ช่วยย่นำหน้า ที่เท่ากัน	เฉพาะอาจารย์ สาย ก	ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค)	รวม	บุคลากรทั้งหมด รวมผู้ช่วยย่นำหน้า ที่เท่ากัน	บุคลากรทั้งหมด รวมผู้ช่วยย่นำหน้า ที่เท่ากัน	เฉพาะอาจารย์ สาย ก	ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค)	รวม
สภามหาวิทยาลัย		๒ (๑๖.๖๗)	๕ (๔๑.๖๗)	๕ (๔๑.๖๗)	๑๒ (๕.๒๖)		๑ (๘.๓๓)	๕ (๔๕.๕๐)	๕ (๔๕.๕๐)	๑๑ (๘.๔๐)
บริหารฯ	๑ (๑.๐)	๑๑ (๑๕.๑)	๔๓ (๕๕.๕)	๑๘ (๒๕.๖๖)	๗๓ (๓๒.๐๒)	๑ (๑.๑๔)	๒ (๘.๖๖)	๕๐ (๕๕.๗๕)	๒๖ (๓๕.๖๖)	๗๓ (๓๑.๔๔)
อาจารย์	๒ (๒.๕๖)	๕ (๑๑.๕๕)	๓๕ (๕๐.๐)	๒๘ (๓๕.๕๐)	๗๐ (๓๕.๖๖)	๑ (๑.๓๓)	๕ (๖.๕๖)	๕๒ (๕๓.๕๕)	๓๐ (๓๕.๕๖)	๗๕ (๓๕.๐๖)
ข้าราชการ สาย ก	๒ (๑๓.๓๓)	๓ (๒๐.๐)	๒ (๑๓.๓๓)	๔ (๕๓.๓๓)	๑๑ (๖.๕๕)		๒ (๑๓.๓๓)	๒ (๑๓.๓๓)	๑๑ (๓๓.๓๓)	๑๕ (๖.๕๕)
ข้าราชการ สาย ข	๔ (๘.๐)	๕ (๑๕.๐)	๓ (๖.๐)	๓๔ (๖๘.๐)	๕๐ (๒๑.๕๓)	๓ (๕.๗๗)	๕ (๕.๖๖)	๕ (๕.๗๗)	๕๐ (๓๖.๕๖)	๕๖ (๒๖.๗๗)
ผลรวม	๕ (๓.๕๕)	๓๕ (๑๕.๕๑)	๕๖ (๕๐.๓๕)	๕๓ (๕๐.๗๕)	๒๒๔ (๑๐๐.๐)	๕ (๒.๕๑)	๑๕ (๘.๓๐)	๕๓ (๕๐.๖๑)	๑๑๖ (๕๕.๕๑)	๒๒๕ (๑๐๐.๐)

ผลจากตารางที่ ๒๒ นี้ พบว่า ทั้งในระดับอธิการบดีและคณะที่มีความแตกต่าง เมื่อพิจารณาพบว่าทั้งในระดับอธิการบดีและคณะที่
กลุ่มอาจารย์และผู้บริหารเห็นว่า ผู้มีสิทธิหยั่งเสียงควรเป็นเฉพาะสาย ก สูงสุด ในขณะที่ข้าราชการสาย ข และสาย ค เลือกผู้มีสิทธิ
หยั่งเสียง คือ บุคลากรทุกสายสูงสุด

ตารางที่ ๒๓ แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละของความเห็นในการตัดสินใจซึ่งได้จากผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับอธิการบดี และระดับเทียบเท่าคณบดี จำแนกตามหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

แหล่งความเห็นที่ใช้ในการตัดสินใจ หน้าที่ รับผิดชอบในปัจจุบัน	ระดับอธิการบดี				ระดับเทียบเท่าคณบดี			
	กรรมการ สภา มหาวิทยาลัย	กรรมการ สรรหาหรือ กรรมการ กลั่นกรอง	ผู้มีส่วน ในการ หยั่งเสียง	รวม	กรรมการ สภา มหาวิทยาลัย	กรรมการ สรรหาหรือ กรรมการ กลั่นกรอง	ผู้มีส่วน ร่วม ในการ หยั่งเสียง	รวม
สภามหาวิทยาลัย	๑๖ (๘๐.๐)	๓ (๒๐.๐)	-	๑๕ (.๒๐)	๑๐ (๖๖.๖๗)	๓ (๒๐.๐)	๒ (๑๓.๓๓)	๑๕ (๗.๑๖)
บริหารฯ	๕๕ (๕๓.๐๑)	๑๕ (๒๖.๘๕)	๒๐ (๒๕.๑๐)	๘๓ (๓๕.๓๐)	๓๓ (๕๕.๑๖)	๒๓ (๓๖.๕๓)	๑๘ (๒๑.๕๕)	๘๖ (๓๓.๕๗)
อาจารย์	๕๘ (๕๘.๕๕)	๑๓ (๒๐.๓๓)	๑๓ (๒๐.๑๓)	๘๔ (๓๓.๘๘)	๕๐ (๕๘.๑๕)	๒๕ (๓๕.๕๕)	๑๕ (๑๖.๘๗)	๘๓ (๓๓.๘๘)
ข้าราชการ สาย ก	๕ (๓๕.๗๑)	๖ (๕.๘๖)	๓ (๒๑.๕๓)	๑๔ (๕.๗๕)	๒ (๑๕.๖๕)	๕ (๓๕.๗๑)	๓ (๕๐.๐)	๑๐ (๕.๗๑)
ข้าราชการ สาย ข	๒๘ (๕๘.๓๓)	๘ (๑๖.๖๗)	๑๖ (๒๕.๐)	๕๒ (๑๕.๘๓)	๑๕ (๓๗.๖๕)	๑๓ (๓๓.๓๓)	๑๕ (๒๕.๕๑)	๕๐ (๒๐.๕๖)
รวม	๑๓๗ (๕๖.๖)	๕๓ (๒๑.๕)	๕๒ (๒๑.๕๕)	๒๔๒ (๑๐๐.๐)	๑๐๘ (๕๕.๐๘)	๘๑ (๓๓.๐๖)	๕๖ (๒๖.๘๖)	๒๔๕ (๑๐๐.๐)

จากตารางที่ ๒๓ พบว่า บุคลากรจากสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่พบว่า อำนาจการตัดสินใจซึ่งขาดการได้มาซึ่งผู้บริหารทั้งระดับอธิการบดี และคณบดี ควรเป็นของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีเปอร์เซ็นต์สูงถึง ๕๖.๖๐% ในระดับอธิการบดี และ ๕๕.๐๘% ในระดับคณบดี และเมื่อพิจารณาตามหน้าที่รับผิดชอบ พบว่า สภามหาวิทยาลัยเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีสิทธิขาดในระดับอธิการบดี ๘๐% ระดับคณบดี ๖๖.๖๗% และทุกกลุ่มเห็นว่าควรเป็นสภามหาวิทยาลัยทั้ง ๒ ระดับ ยกเว้น ข้าราชการสาย ก ที่เห็นว่าควรเป็นกรรมการสรรหาในระดับอธิการบดี และผู้มีส่วนร่วมออกเสียงในระดับคณบดี

ตารางที่ ๒๔

ค่าความถี่ ค่าร้อยละของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารในระดับอธิการบดี และในระดับเทียบเท่าคณบดี จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

บุคลากรที่มีส่วนร่วม ในการสรรหา ผู้บริหาร	ระดับอธิการบดี					ระดับเทียบเท่าคณบดี				
	บุคลากรทั้งหมดรวม บัญชี คำนวณหนักที่ เท่ากัน	บุคลากรทั้งหมดรวม บัญชี คำนวณหนักที่ ไม่เท่ากัน	เฉพาะสาย ก	ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค)	รวม	บุคลากรทั้งหมดรวม บัญชี คำนวณหนักที่ เท่ากัน	บุคลากรทั้งหมดรวม บัญชี คำนวณหนักที่ ไม่เท่ากัน	เฉพาะสาย ก	ข้าราชการทุกสาย (ก ข ก)	รวม
ตำแหน่งทางวิชาการ										
ศาสตราจารย์กิตติคุณ และศาสตราจารย์	-	(๓.๓)	๖ (๔๖.๒)	๖ (๔๖.๒)	๑๓ (๘.๐)	-	-	๕ (๓๐.๘)	๕ (๖๕.๒)	(๘.๒)
รองศาสตราจารย์	๑ (๑.๓)	๓ (๑๕.๓)	๑๑ (๑๕.๓)	๑๘ (๓๐.๕)	๕๕ (๓๖.๕)	-	๖ (๑๑.๕)	๓๕ (๕๕.๓)	๕๐ (๑๒.๘)	๖๑ (๓๘.๕)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	๓ (๖.๘)	๖ (๑๕.๕)	๒๐ (๕๕.๕)	๑๕ (๓๑.๘)	๕๕ (๒๗.๒)	๒ (๕.๑)	๒ (๕.๑)	๒๐ (๕๑.๓)	๑๕ (๓๘.๕)	๓๕ (๒๕.๕)
อาจารย์	-	(๓.๑)	๓ (๒๓.๖)	๓ (๒๗.๓)	๑๑ (๖.๘)	-	-	๕ (๕๕.๕)	๖ (๕๕.๕)	๑๑ (๖.๕)
บุคลากรสาย ข และ ค	๓ (๘.๖)	๕ (๒๒.๕)	-	๒๕ (๖๘.๖)	๓๕ (๒๑.๑)	-	๓ (๘.๖)	-	๓๒ (๕๑.๕)	๓๕ (๒๒.๐)
	๖ (๕.๓)	๒๖ (๑๖.๐)	๖๕ (๓๕.๕)	๖๕ (๕๐.๑)	๑๖๒ (๑๐๐.๐)	๒ (๑.๓)	๑๒ (๗.๕)	๖๓ (๓๕.๑)	๘๖ (๕๑.๖)	๑๕๕ (๑๐๐.๐)

ข้อมูลจากตารางที่ ๒๔ พบว่า เมื่อจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการและบุคลากรสาย ข และ ค แล้ว บุคลากรสาย ข และ ค เห็นว่า ผู้มีสิทธิยังเสี่ยงควรเป็นบุคลากรทุกสายทั้งระดับอธิการบดีและคณบดี แต่บุคลากรสาย ก ระดับรองศาสตราจารย์ เห็นว่า บุคลากรสาย ก ควรเป็นผู้ยังเสี่ยงกลุ่มเดียวถึง ๓๑% ในตำแหน่งอธิการบดี และ ๓๕% ในตำแหน่งคณบดี

ตารางที่ ๒๕

แสดงค่าความถี่ ค่าร้อยละของความเห็นในภาคทัศนคติวิชาชีพจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับอธิการบดี และระดับเทียบเท่าคณบดี จำแนกตามหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบัน

แหล่งความเห็นที่ใช่ ในการทัศนคติวิชาชีพ ตำแหน่งทางวิชาการ	ระดับอธิการบดี				ระดับเทียบเท่าคณบดี			
	สภามหา วิทยาลัย	กรรมการบริหาร หรือกรรมการ กิตติมกรร	ผู้ส่วนในการ หญิงเสียง	รวม	สภามหา วิทยาลัย	กรรมการบริหาร หรือกรรมการ กิตติมกรร	ผู้ส่วนในการ หญิงเสียง	รวม
ศาสตราจารย์กิตติคุณ และศาสตราจารย์	๕ (๖๐.๐)	๕ (๓๓.๓)	๑ (๖.๗)	๑๑ (๘.๘)	๘ (๕๐.๐)	๖ (๓๗.๕)	๒ (๑๒.๕)	๑๖ (๕.๒)
รองศาสตราจารย์	๕๑ (๖๖.๑)	๑๑ (๑๖.๗)	๑๕ (๒๑.๒)	๖๖ (๓๘.๘)	๓๑ (๕๖.๓)	๒๒ (๓๒.๘)	๑๕ (๒๐.๙)	๖๘ (๓๘.๕)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	๒๐ (๕๖.๕)	๕ (๒๐.๕)	๑๕ (๓๒.๖)	๔๐ (๒๕.๓)	๒๐ (๕๕.๕)	๕ (๒๐.๕)	๑๕ (๓๕.๑)	๔๐ (๒๕.๓)
อาจารย์	๖ (๕๖.๒)	๕ (๓๐.๘)	๓ (๒๓.๑)	๑๔ (๗.๖)	๖ (๕๖.๒)	๕ (๓๐.๘)	๓ (๒๓.๑)	๑๔ (๗.๕)
บุคลากรสาย ข และ ค	๑๘ (๕๕.๕)	๕ (๑๕.๒)	๑๐ (๓๐.๐)	๓๓ (๑๕.๕)	๑๒ (๓๕.๓)	๑๐ (๒๕.๕)	๑๒ (๓๕.๓)	๓๕ (๑๕.๕)
รวม	๕๕ (๕๕.๓)	๓๕ (๒๐.๐)	๕๒ (๒๕.๗)	๑๔๒ (๑๐๐.๐)	๗๗ (๕๕.๓)	๕๑ (๒๕.๓)	๕๖ (๒๖.๕)	๑๘๔ (๑๐๐.๐)

ผลจากตารางที่ ๒๕ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มที่จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ และบุคลากรสาย ข และ ค มีความเห็นว่า อานาจีวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทั้งสองระดับนั้น ควรเป็นสภามหาวิทยาลัย ๕๕.๓% ในระดับ

ซึ่งโดยสรุปจากข้อมูลทั้งหมดที่แสดงจะเห็นว่า บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาและวิธีการที่ดำเนินการให้ได้มาซึ่งผู้บริหารในปัจจุบัน ดังแสดงในข้อมูลตารางที่ 26 27 และ 28 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 26 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้มาซึ่งผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้อ 11

ท่านคิดว่าวิธีปฏิบัติให้ได้มาซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีลักษณะ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. เหมาะสมดีแล้ว	39	19.6
2. าม่เหมาะสม	12	6.0
3. การแก้ไขปรับปรุงบางส่วน	123	61.1
4. าม่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้	22	11.1
5. อื่น ๆ	3	1.4
รวม	199	100.0

ตารางที่ 27 ค่าความถี่ และร้อยละของความเห็นต่อวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการสรรหา เพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้เหมาะสมจำนวนหนึ่งด้วยการหยั่งเสียงคณาจารย์ และบุคลากรบางส่วน แล้วคัดสรรชื่อผู้บริหาร เสนอให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา

	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาควิชา
าม่เห็นด้วย	18 (9.5)	26 (13.8)	30 (15.9)
เห็นด้วยน้อย	17 (9.0)	13 (3.0)	30 (15.9)
เห็นด้วยปานกลาง	35 (18.5)	41 (21.8)	44 (23.2)
เห็นด้วยมาก	119 (63.0)	108 (57.4)	85 (45.0)
รวม	189 (100.0)	108 (100.0)	189 (100.0)

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อบังคับ ระเบียบการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัยมีลักษณะ	ค่าความถี่	ร้อยละ
1. เหมาะสมดีแล้ว	49	26.4
2. ไม่เหมาะสม	6	3.0
3. ควรแก้ไขปรับปรุงบางส่วน	95	47.7
4. ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้	45	22.7
5. อื่น ๆ	4	2.0
รวม	199	100.0

จากตารางที่ 26 พบว่า วิธีการปฏิบัติในการให้ได้มาซึ่งผู้บริหารในปัจจุบันนี้ (บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นว่า ควรปรับปรุงแก้ไขบางส่วน 61.8% แต่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้นมิใช่ปรับปรุงข้อบังคับ เพราะจากผลในตารางที่ 27 พบว่า บุคลากรฯ เห็นว่า วิธีการปฏิบัติตามข้อบังคับที่อยู่แล้วสูงในระดับอธิการบดีถึง 63% คณบดี 57.4% หัวหน้าภาค 45.5% ไม่เห็นด้วยในระดับอธิการบดีมีเพียง 9.5% คณบดี 13.8% แต่พบว่าควรปรับปรุงระเบียบการสรรหาผู้บริหารบางส่วน 47.7% ตามข้อมูลในตารางที่ 28

ฉะนั้น จากตารางที่ 26 27 และ 28 นี้ วิจัยส่วนใหญ่แล้วบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเห็นว่า ควรมีการแก้ไขปรับปรุงข้อบังคับ/ระเบียบและวิธีปฏิบัติในการให้ได้มาซึ่งผู้บริหาร และวิธีการได้นั้นควรใช้วิธีสรรหา และเห็นด้วยต่อวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการสรรหาที่เหมาะสมดีแล้ว

3. การสรุปข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

นอกจากวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารแล้ว คณะผู้วิจัยสนใจศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารจุฬาฯ ทั้ง 3 ระดับ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม ดังข้อมูลแสดงในตารางที่ 29 ซึ่งแสดงลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญของผู้บริหารแต่ละระดับ 5 ด้าน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังแสดงรูปภาพแผนภูมิถึงลักษณะของผู้บริหารจุฬาฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากรทั้งหมด เปรียบเทียบให้เห็นทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาค ดังในรูปภาพแผนภูมิรูปที่ 1 ถึงรูปที่ 5 ด้วย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร (อธิการบดี คณบดี
หัวหน้าภาควิชา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คุณลักษณะ	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาค
<u>ก้านบุคลิกภาพ</u>			
๑. มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์	๑๘๐ (๘๘.๕๐)	๑๘๐ (๘๘.๕๐)	๑๗๖ (๘๒.๖๐)
๒. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี	๒๐๐ (๙๓.๙๐)	๑๙๘ (๙๓.๐๐)	๑๙๓ (๙๐.๖๐)
๓. เปิดเผย รู้จักควบคุมอารมณ์	๑๘๗ (๘๗.๘๐)	๑๙๑ (๘๙.๗๐)	๑๘๙ (๘๘.๗๐)
๔. วางตนได้เหมาะสมกับกาลเทศะ	๑๙๓ (๙๐.๖๐)	๑๙๓ (๙๐.๖๐)	๑๘๙ (๘๘.๗๐)
๕. มีความละเอียดรอบคอบ รักความก้าวหน้า	๑๒๐ (๕๖.๓๐)	๑๒๙ (๖๐.๖๐)	๑๓๓ (๖๒.๕๐)
๖. มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้น	๑๘๐ (๘๘.๕๐)	๑๘๖ (๘๗.๓๐)	๑๘๐ (๘๘.๕๐)
๗. มีกิริยาท่าทางสุภาพ เรียบร้อย ถ่อมตน	๑๕๐ (๗๐.๕๐)	๑๕๒ (๗๑.๕๐)	๑๔๘ (๖๙.๕๐)
๘. มีความร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีอารมณ์ขัน	๑๓๘ (๖๒.๙๐)	๑๓๘ (๖๘.๘๐)	๑๔๘ (๖๗.๖๐)
๙. มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ของตนเองต่อชุมชน	๑๖๘ (๘๓.๐๐)	๑๙๕ (๙๑.๕๐)	๑๖๙ (๗๙.๓๐)
๑๐. มีวาทศิลป์สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้	๑๕๗ (๗๓.๗๐)	๑๕๐ (๗๐.๕๐)	๑๓๓ (๖๒.๕๐)
๑๑. มีรสนิยมในการแสดงออกทั้งทางกายและวาจา	๑๔๑ (๖๖.๒๐)	๑๓๘ (๖๘.๘๐)	๑๒๕ (๕๘.๗๐)
๑๒. มีกำลังใจที่เข้มแข็งเป็นที่เชื่อถือของคนทั่วไป	๑๙๑ (๘๙.๗๐)	๑๘๗ (๘๗.๘๐)	๑๖๓ (๗๖.๕๐)
๑๓. อื่น ๆ โปรดระบุ	(๒๐) (๑๒.๗๐)	๒๗ (๑๒.๗๐)	๒๘ (๑๑.๓๐)

ตารางที่ ๒๕ (ต่อ)

คุณลักษณะ	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาค
<u>ค่านิยมหลัก</u>			
๑. มีความจริงใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ	๑๘๘ (๘๘.๓๐)	๑๕๓ (๕๐.๖๐)	๑๕๓ (๕๐.๖๐)
๒. รู้จักยกย่องชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น	๑๕๒ (๕๐.๑๐)	๑๕๖ (๕๒.๐๐)	๑๘๗ (๘๗.๘๐)
๓. เชื้อใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน	๑๘๘ (๘๘.๓๐)	๑๕๓ (๕๐.๖๖)	๑๘๕ (๘๘.๗๐)
๔. มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น	๑๓๕ (๖๒.๕๐)	๑๕๑ (๖๖.๒๐)	๑๕๓ (๖๗.๑๐)
๕. เป็นผู้ถูก และผู้ฟังที่ดี	๑๘๗ (๘๗.๘๐)	๑๘๘ (๘๘.๓๐)	๑๘๕ (๘๘.๗๐)
๖. เป็นกันเอง และต้อนรับผู้มาหาอย่างยิ้มแย้ม	๑๖๗ (๗๘.๕๐)	๑๖๗ (๗๘.๕๐)	๑๖๒ (๗๖.๑๐)
๗. สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและความสามัคคี	๑๕๕ (๕๑.๑๐)	๑๕๘ (๕๓.๐๐)	๑๕๓ (๕๐.๖๐)
๘. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมทุกครั้งที่มีโอกาส	๑๖๑ (๗๕.๖๐)	๑๕๕ (๗๕.๖๐)	๑๓๕ (๖๒.๕๐)
๙. อื่น ๆ โปรดระบุ.....	๑๕ (๖.๖๐)	๑๕ (๖.๐๐)	๑๖ (๗.๕๐)
<u>ค่านิยมประเพณี</u>			
๑. ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน	๑๕๖ (๕๒.๐๐)	๑๕๗ (๕๒.๕๐)	๑๕๖ (๕๒.๐๐)
๒. ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง	๑๕๕ (๕๓.๕๐)	๒๐๐ (๕๓.๕๐)	๑๕๘ (๕๓.๐๐)
๓. มีความเสียสละสูง ไม่เห็นแก่ตัว	๑๕๓ (๕๐.๖๐)	๑๕๕ (๕๑.๗๐)	๑๕๐ (๘๕.๒๐)

ตารางที่ ๒๕ (ต่อ)

คุณลักษณะ	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาค
๔. มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว	๑๕๗ (๕๒.๕๐)	๑๕๕ (๕๑.๕๐)	๑๕๕ (๕๑.๕๐)
๕. ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง อุทิศเวลาให้กับงาน	๑๕๐ (๔๕.๒๐)	๑๕๗ (๕๒.๕๐)	๑๕๕ (๕๑.๑๐)
๖. มีความสำเร็จในการครองเรือน	๕๗ (๕๕.๕๐)	๕๕ (๕๖.๕๐)	๕๕ (๕๑.๕๐)
๗. มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม	๑๕๕ (๕๓.๕๐)	๒๐๐ (๕๓.๕๐)	๑๕๕ (๕๓.๐๐)
๘. มีสติพิจารณาและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ	๑๕๕ (๕๕.๓๐)	๑๕๐ (๕๕.๒๐)	๑๕๖ (๕๓.๓๐)
๙. อื่น ๆ โปรดระบุ.....	๑๖ (๓.๕๐)	๑๕ (๓.๐๐)	๑๕ (๕.๕๐)
ด้านวิชาการ			
๑. มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ	๑๕๒ (๖๖.๓๐)	๑๕๕ (๓๐.๐๐)	๑๕๕ (๖๕.๕๐)
๒. มีความสามารถในการแนะนำและถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้	๑๓๑ (๖๑.๕๐)	๑๓๕ (๖๕.๕๐)	๑๖๓ (๖๕.๕๐)
๓. เป็นที่รู้จักและยอมรับในแวดวงวิชาการระดับประเทศและนานาชาติ	๑๕๕ (๓๖.๕๐)	๑๕๕ (๓๖.๓๐)	๑๐๓ (๕๐.๖๐)
๔. ให้ความสำคัญส่งเสริมและพัฒนาคณาจารย์	๑๖๕ (๓๕.๕๐)	๑๖๖ (๕๖.๖๐)	๑๓๐ (๓๕.๕๐)
๕. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา	๑๕๗ (๕๓.๕๐)	๑๕๕ (๕๖.๕๐)	๑๖๕ (๓๓.๐๐)
๖. มีความรอบรู้ทั้งคณาจารย์ เมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีเป็นอย่างดี	๑๕๕ (๕๖.๕๐)	๑๖๕ (๓๕.๕๐)	๑๐๖ (๕๓.๕๐)

ตารางที่ ๒๕ (ต่อ)

คุณลักษณะ	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาค
๓. รับฟัง และยอมรับข้อเสนอแนะทางวิชาการ จากผู้ใต้บังคับบัญชา	๑๓๓ (๘๓.๑๐)	๑๘๓ (๘๓.๘๐)	๑๕๐ (๘๕.๖๐)
๔. สนใจเข้าร่วมในการประชุมทางวิชาการทุกครั้ง ที่มีโอกาส	๑๑๓ (๕๓.๑๐)	๑๕๐ (๖๕.๗๐)	๑๕๕ (๗๕.๖๐)
๕. มีตำแหน่งทางวิชาการที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่งบริหาร	๑๓๖ (๖๓.๘๐)	๑๕๕ (๖๗.๖๐)	๑๓๐ (๖๖.๐๐)
๑๐. อื่น ๆ โปรดระบุ.....	๑๓ (๖.๑๐)	๑๓ (๖.๑๐)	๑๐ (๕.๗๐)
ด้านบริหาร			
๑. มีความสามารถในการตัดสินใจ	๒๐๐ (๕๓.๕๐)	๑๕๘ (๕๓.๐๐)	๐๘๓ (๘๕.๕๐)
๒. มีความอดทน หนักแน่น และกล้า	๑๕๕ (๕๑.๕๐)	๑๕๒ (๕๐.๑๐)	๑๘๒ (๘๕.๕๐)
๓. มีความกตริเริ่ม สร้างสรรค์	๑๕๐ (๘๕.๖๐)	๑๕๓ (๕๐.๖๐)	๑๘๕ (๘๖.๕๐)
๔. รับผิดชอบหน้าที่ ไม่ทอดทิ้งและละเลย หรือหลีกเลี่ยง	๑๕๕ (๕๑.๕๐)	๑๕๖ (๕๒.๐๐)	๑๕๒ (๕๐.๑๐)
๕. มีความรู้สึกเข้าใจและความสามารถในการ วางแผนการดำเนินงาน	๑๕๐ (๘๕.๖๐)	๑๕๒ (๕๐.๑๐)	๑๗๖ (๘๖.๐๐)
๖. มีความสามารถในการสอนงาน และประเมิน ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	๑๕๐ (๗๐.๕๐)	๑๖๕ (๗๗.๕๐)	๑๗๓ (๘๖.๖๐)

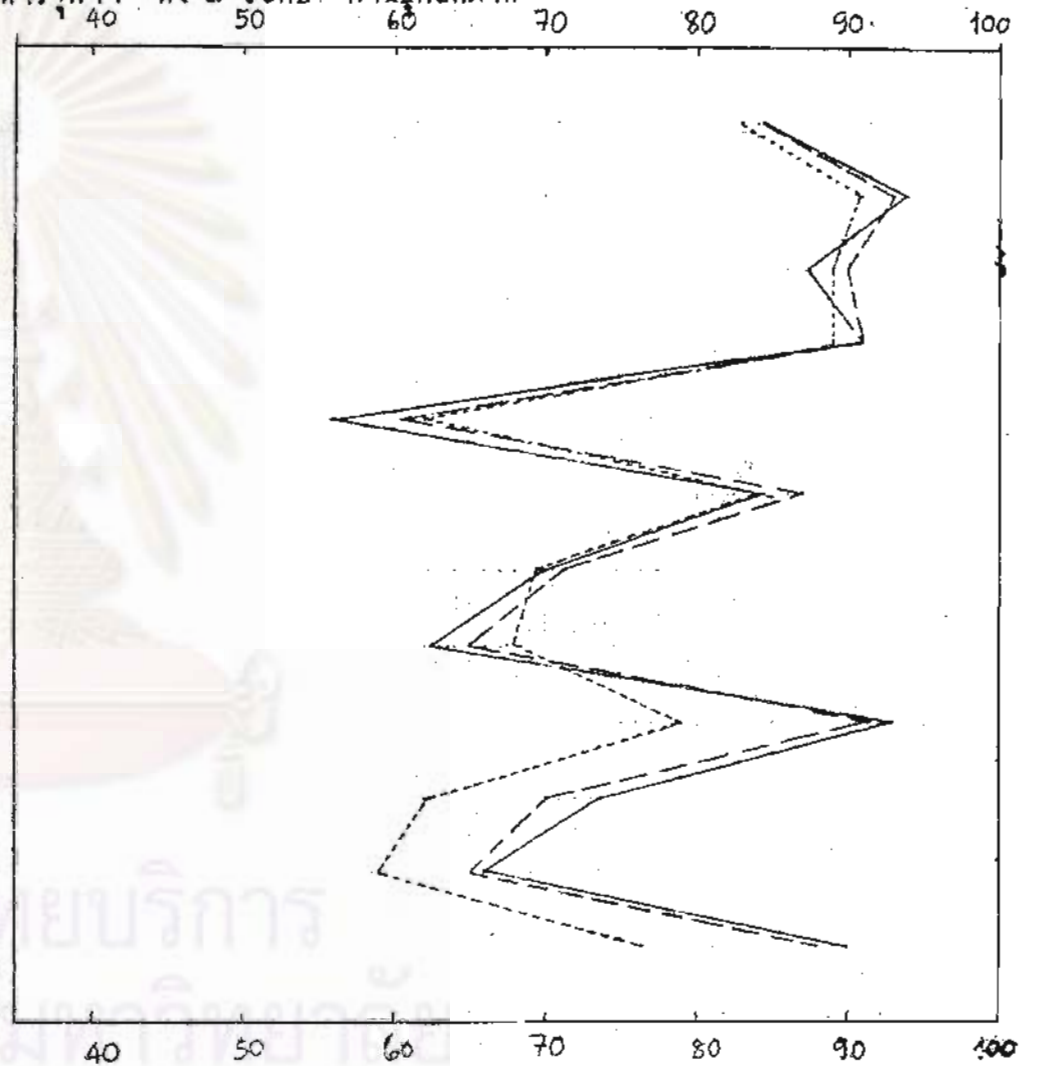
ตารางที่ ๒๕ (ต่อ)

คุณลักษณะ	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาค
๓. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง	๑๘๗ (๘๓.๘๐)	๑๘๘ (๘๑.๑๐)	๑๘๑ (๘๘.๓๐)
๔. สั่งงานเป็น และรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และความสามารถ	๑๘๕ (๘๖.๕๐)	๑๘๕ (๘๘.๓๐)	๑๘๒ (๘๕.๘๐)
๕. ให้ความสนใจและหมั่นติดตามผลงานที่ได้ สั่งการไปแล้วอย่างสม่ำเสมอ	๑๙๐ (๙๕.๘๐)	๑๘๐ (๘๘.๕๐)	๑๘๐ (๘๘.๕๐)
๑๐. รู้จักกระจายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ	๑๘๕ (๘๘.๓๐)	๑๘๘ (๘๑.๑๐)	๑๙๗ (๘๓.๑๐)
๑๑. มีความสนใจที่จะริเริ่มค้นคว้าทดลองหรือ วิจัยเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ	๑๓๓ (๕๓.๑๐)	๑๓๑ (๖๑.๕๐)	๑๕๕ (๗๒.๘๐)
๑๒. มีความสามารถในการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการ วิจัยไปใช้ในการริเริ่มเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุง การปฏิบัติงาน	๑๘๘ (๖๗.๖๐)	๑๕๕ (๗๘.๖๐)	๑๖๓ (๗๖.๕๐)
๑๓. อื่น ๆ (โปรดระบุ	๗ (๓.๓๐)	๘ (๓.๘๐)	๗ (๓.๓๐)

รูปที่ ๑ รูปแผนภาพแสดงการร้อยละของคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารจุฬาฯ ทั้ง ๓ ระดับ ตามบุคลิกภาพ

คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ

- 1 มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์
- 2 มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
- 3 เมตตา กรุณา ใจดี ใจกว้าง
- 4 วางตนได้เหมาะสมกับกาลเทศะ
- 5 มีความทะเยอทะยาน รักความก้าวหน้า
- 6 มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้น
- 7 มีกิริยาท่าทางสุภาพ เรียบร้อย ถ่อมตน
- 8 มีความร่าเริง ยิ้มแย้มแจ่มใส และมีอารมณ์ขัน
- 9 มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม
- 10 มีวาทศิลป์สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
- 11 มีรสนิยมในการแสดงออกทั้งทางกาย วาจา
- 12 มีกำลังใจที่เข้มแข็งเป็นที่เชื่อถือของคนทั่วไป

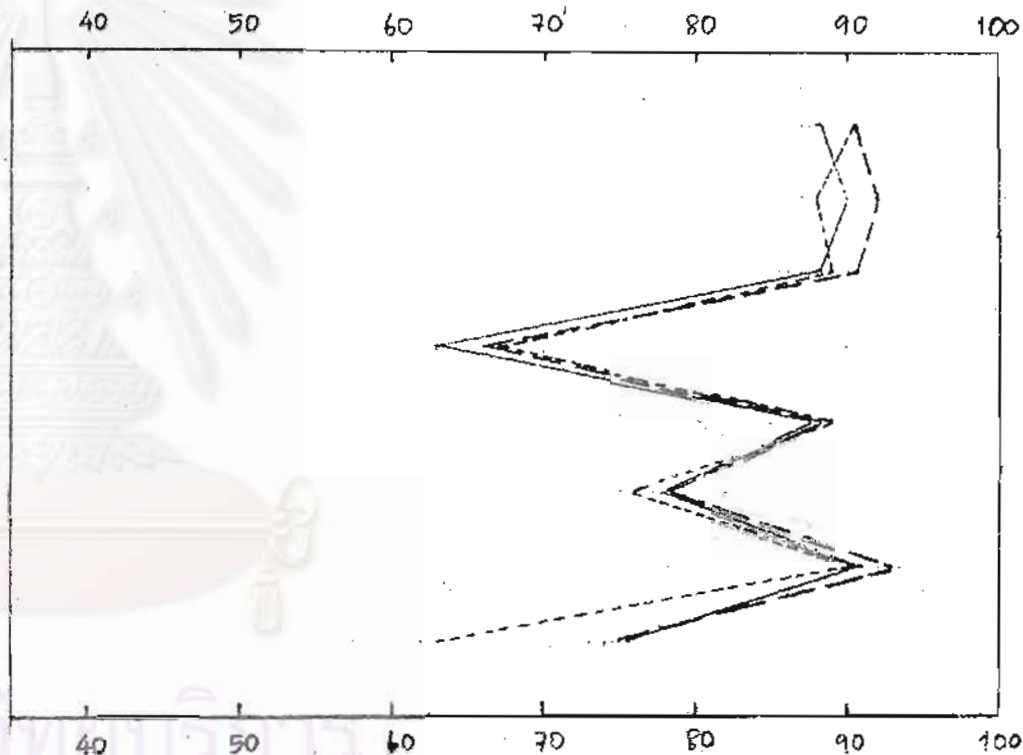


ชื่อคนระดับ _____
 คนระดับ _____
 หัวหน้าภาค _____

รูปที่ ๒ รูปแบบภาพแสดงค่าร้อยละของคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารสุทธา ทั้ง ๓ ระดับ คำนวณขยสัมพันธ์

ตัวแปรเชิงสัมพันธ์

- 1 ปีความจริงใจ และให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
- 2 รู้จักยกย่องชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น
- 3 เข้าใจเห็นอกเห็นใจมีความเมตตาากรุณา
- 4 มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- 5 เป็นผู้รุกและผู้ฟังที่ดี
- 6 เป็นกันเองและต้อนรับผู้มาหาอย่างยิ้มแย้ม
- 7 สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสามัคคี
- 8 เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมทุกครั้งที่มีโอกาส



อธิบดี _____

คณบดี _____

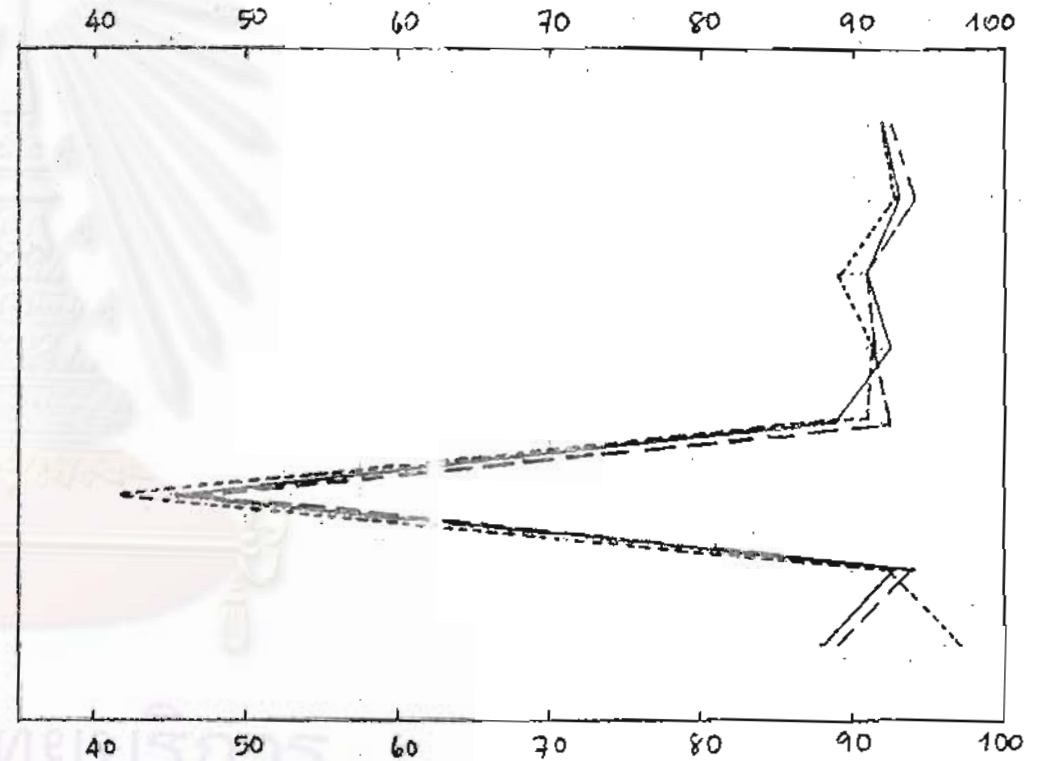
ข.ค.ค _____

สถาบันวิทย์บริหาร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ ๓ รูปแบบภาพแสดงค่าร้อยละของคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารรักษา ห้าง ๓ ระดับ กับ ค่าความประพฤติ

- ดัชนีความประพฤติ
1. ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน
 2. ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง
 3. มีความเสียสละสูง ไม่เห็นแก่ตัว
 4. มีความมั่นคง หนักแน่น ไว้วางใจ
 5. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์
 6. มีความสำเร็จในการครองเรือน
 7. มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม
 8. มีสติพิจารณาและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

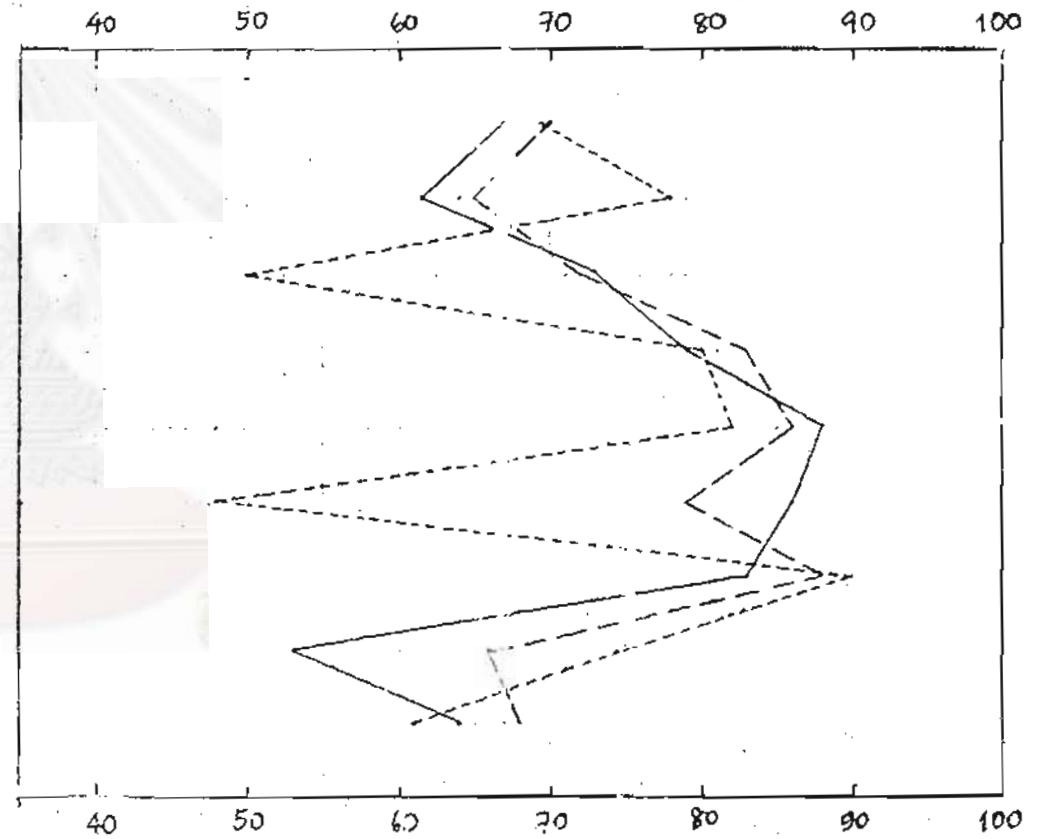
อัครมนตรี _____
 กณมนตรี _____
 นน.ตท _____



สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปที่ ๘ รูปแบบภาพแสดงการร้อยละของคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้ง ๓ ระดับ คำนวณวิชาการ

- ดัชนีรายการ
1. มีผลงานทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับ
 2. มีความสามารถในการแนะนำและถ่ายทอด
 3. เป็นที่รู้จักและยอมรับในแวดวงวิชาการ
 4. ให้ความสนใจส่งเสริมและสนับสนุนกิจการวิจัย
 5. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา
 6. มีความรอบรู้ทุกด้าน
 7. รับฟัง และยอมรับข้อเสนอแนะทางวิชาการจากผู้ใต้บังคับบัญชา
 8. ให้ความสนใจในการประชุมทางวิชาการทุกครั้งที่มีโอกาส
 9. มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นที่จ่ายเหมาะสมกับตำแหน่งบริหาร

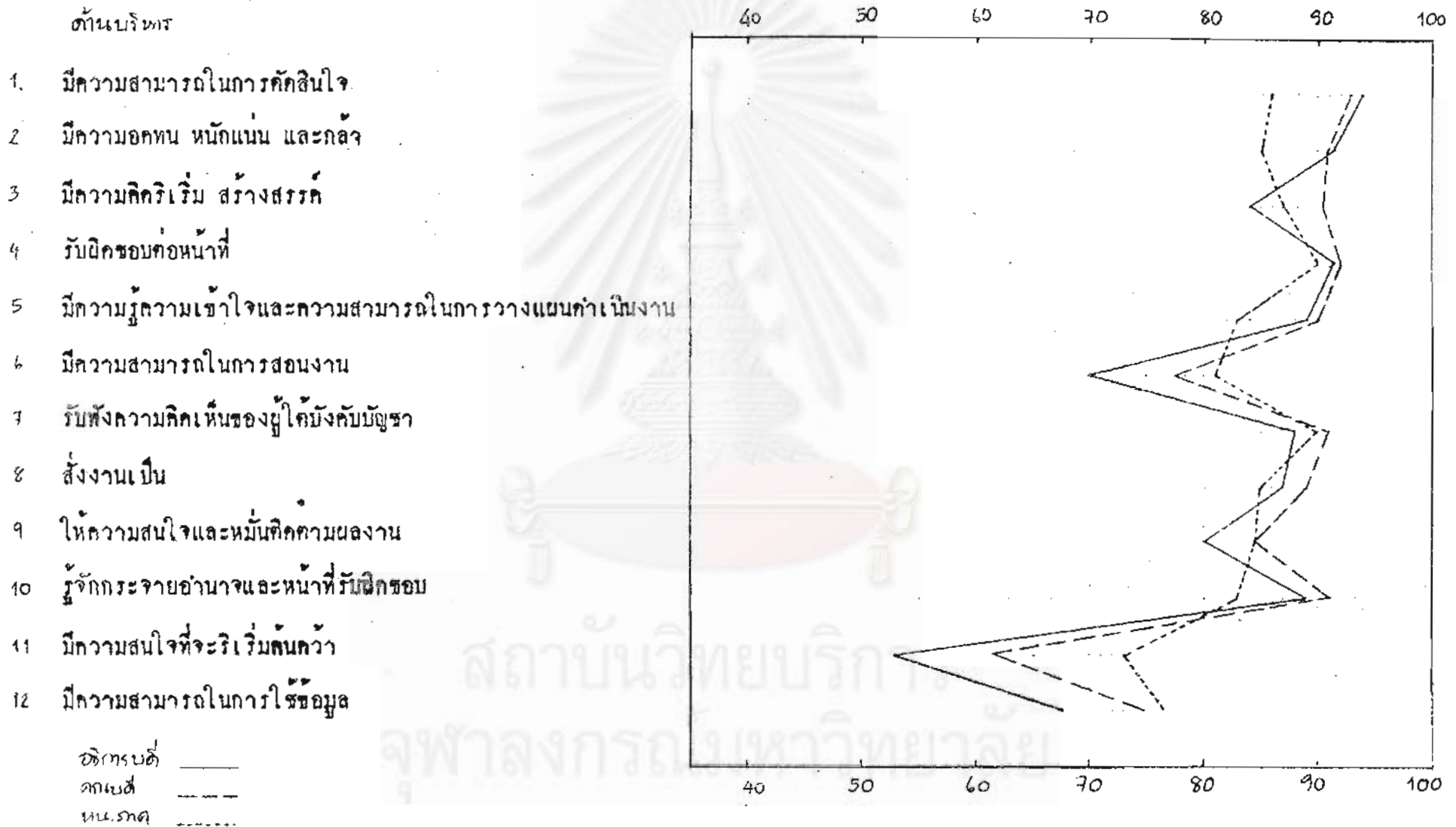


อธิการบดี _____

คณบดี _____

แบบภาพ _____

รูปที่ ๕ รูปแบบภาพแสดงค่าร้อยละของคุณลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารจรรยา ทั้ง ๓ ระดับ ตำแหน่งบริหาร



จากรูปภาพแสดงให้เห็นค่อนข้างชัดเจนว่า บุคลากรจุฬาลงกรณ์ฯ ให้ผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงกว่าระดับหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นเกือบทุกด้าน และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น คณะผู้วิจัยจึงได้เสนอผลค่าความถี่ ค่าเปอร์เซ็นต์ และลำดับความสำคัญของลักษณะที่พึงประสงค์จำแนกตามหน้าที่รับผิดชอบปัจจุบันของบุคลากรจุฬาลงกรณ์ฯ ในตารางที่ 30 ซึ่งผลในตารางที่ 30 แสดงว่า บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ โดยเห็นว่าคุณสมบัติด้านต่าง ๆ จะมีความสำคัญในระดับอธิการบดีกับคณบดีมากกว่าหัวหน้าภาควิชา เช่น ด้านบุคลิกภาพ ข้อที่แตกต่างกันคือ การเปิดเผย รู้จักควบคุมอารมณ์ มีความเห็นที่แตกต่างกันในกลุ่มบุคลากรที่ระดับอธิการบดีโดยที่กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์และข้าราชการสาย ค เห็นว่าสำคัญ แต่กลุ่มสภามหาวิทยาลัย กลุ่มข้าราชการสาย ข เห็นว่ายังไม่สำคัญมาก และคุณลักษณะมีรสนิยมในการแสดงออกทั้งทางกายและวาจา มีความแตกต่างในระดับหัวหน้าภาค โดยที่กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรมี ขณะที่กลุ่มอื่นไม่เห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ

ในตารางที่ 30 จะเสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความถี่สูง 5-7 ประการแรกของแต่ละด้านที่มีค่าความถี่และ เปอร์เซนต์สูงคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความประพฤติ

ตารางที่ ๓๐ แสดงค่าความถี่ ค่าเปอร์เซ็นต์ของความถี่ของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับแรกของผู้บริหารรัฐสภาของกรมมหาวิทยาลัย
ทั้งระดับอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา จำนวนความหมายที่รับนิกรยอมรับของบุคลากร

ด้านคุณลักษณะ	สภามหาวิทยาลัย n=76			บริหาร n=87			อาจารย์ n=92			ข้าราชการ สห.ร. n=57			ข้าราชการ สห.ค. n=15		
	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค
๑. มีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์	๒ ๑๓(๔๑)	๖ ๑๓(๔๑)	๔ ๑๒(๓๕)	๓ ๓๕(๔๕)	๓ ๓๕(๔๖)	๕ ๓๕(๔๖)	๓ ๓๕(๔๕)	๓ ๓๕(๔๕)	๕ ๓๖(๔๖)	๕ ๕๑(๘๗)	๕ ๕๐(๘๗)	๕ ๕๕(๙๕)	๖ ๖๕(๙๓)	๒ ๑๕(๙๓)	๔ ๑๕(๙๓)
๒. มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี	๒ ๑๓(๔๑)	๖ ๑๕(๔๗)	๖ ๑๕(๔๗)	๕ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๕(๕๖)	๕ ๕๕(๕๖)	๕ ๕๑(๕๕)	๕ ๕๕(๕๖)	๕ ๕๕(๕๕)	๕ ๕๕(๕๖)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๕ ๕๕(๑๐๐)
๓. เปิดเขยื้อนรักษาคุณธรรม	๒ ๑๓(๔๑)	๕ ๑๓(๔๑)	๒ ๑๓(๔๑)	๕ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๓(๕๖)	๓ ๕๕(๕๖)	๖ ๕๓(๕๖)	๒ ๕๓(๕๖)	๓ ๕๕(๕๕)	๖ ๕๕(๕๕)	๕ ๕๕(๕๗)	๕ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๕ ๕๕(๑๐๐)
๔. วางคนใจเหมาะสมกับ ภาระพิเศษ	๓ ๑๓(๔๑)	๕ ๑๓(๔๑)	๒ ๑๓(๔๑)	๓ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๕(๕๖)	๒ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๑(๕๕)	๓ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๓(๕๖)	๖ ๕๕(๙๓)	๓ ๕๕(๙๓)	๕ ๕๕(๑๐๐)
๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้น	๓ ๑๖(๓๕)	๖ ๑๓(๔๑)	๕ ๑๑(๒๔)	๖ ๓๕(๔๖)	๕ ๓๕(๔๕)	๕ ๓๕(๔๕)	๕ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๑(๕๕)	๓ ๕๓(๕๖)	๓ ๕๕(๕๕)	๖ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๓ ๕๕(๙๓)	๕ ๕๕(๙๓)
๖. มีความสามารถในการแสดง ความคิดเห็นของคนในคอรุมน	๒ ๑๓(๔๑)	๖ ๑๕(๔๗)	๓ ๑๐(๒๒)	๕ ๕๓(๕๕)	๕ ๕๓(๕๖)	๓ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๑(๕๕)	๓ ๕๑(๕๕)	๕ ๕๕(๕๕)	๕ ๕๕(๕๕)	๕ ๕๕(๕๕)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๕ ๕๕(๙๓)	๓ ๑๓(๔๖)
๗. มีกำลังใจที่เข้มแข็งเป็นที่ เชื่อถือของคนทั่วไป	๕ ๑๕(๔๑)	๕ ๑๕(๔๗)	๕ ๑๑(๒๔)	๕ ๓๕(๔๖)	๕ ๓๕(๔๕)	๕ ๓๕(๔๕)	๕ ๕๓(๕๕)	๖ ๕๓(๕๖)	๖ ๕๑(๕๕)	๓ ๕๓(๕๖)	๓ ๕๕(๕๕)	๓ ๕๓(๕๖)	๕ ๕๕(๑๐๐)	๕ ๕๕(๙๓)	๓ ๑๒(๔๐)

ตารางที่ ๒๒ (ต่อ)

คำถามแบบสัมพัทธ์	ส ามหาวิทยาลัย (n = ๑๖)			บริหารฯ (n = ๔๓)			อาจารย์ (n = ๔๒)			ข้าราชการสาย ข. (n = ๕๓)			ข้าราชการสาย ค. (n = ๑๕)		
	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค	อธิการ	คณบดี	หน.ภาค
๑. มีความจริงใจและให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ	๑ (๑๔)	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๔ (๓๕)	๔ (๔๐)	๑ (๔๑)	๒ (๔๓)	๒ (๔๔)	๑ (๔๒)	๔ (๔๔)	๔ (๕๐)	๔ (๕๑)	๓ (๑๕)	๓ (๑๔)	๔ (๑๓)
๒. รู้จักยกย่องชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น	๑ (๑๔)	๒ (๑๔)	๓ (๑๒)	๓ (๔๐)	๒ (๔๒)	๓ (๓๕)	๑ (๔๔)	๑ (๔๕)	๔ (๔๑)	๓ (๔๑)	๓ (๕๑)	๕ (๕๐)	๑ (๑๕)	๑ (๑๔)	๒ (๑๔)
๓. เข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงาน	๑ (๑๔)	๒ (๑๔)	๒ (๑๓)	๕ (๓๔)	๕ (๓๕)	๕ (๓๓)	๕ (๓๕)	๕ (๔๒)	๑ (๔๒)	๑ (๕๓)	๑ (๕๔)	๓ (๕๔)	๓ (๑๔)	๓ (๑๔)	๔ (๑๓)
๔. เป็นผู้ถูกและผู้พึ่งพิงที่	๑ (๑๔)	๕ (๑๓)	๕ (๑๑)	๒ (๔๑)	๓ (๔๑)	๓ (๓๕)	๓ (๔๐)	๕ (๔๑)	๑ (๔๒)	๔ (๔๔)	๕ (๕๕)	๒ (๕๓)	๓ (๑๔)	๓ (๑๔)	๒ (๑๔)
๕. สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและความสามัคคี	๒ (๑๓)	๒ (๑๔)	๓ (๑๒)	๑ (๔๓)	๑ (๔๓)	๑ (๔๑)	๓ (๔๐)	๓ (๔๓)	๑ (๔๒)	๒ (๕๑)	๑ (๕๔)	๒ (๕๓)	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๑ (๑๔)

๕๒

ตารางที่ ๓๐ (ต่อ)

คำถามความประพฤติ	สภามหาวิทยาลัย			บริหารา			อาจารย์			ข้าราชการสาย ข.			ข้าราชการสาย ค.		
	อธิการ	คณบดี	หัวหน้าภาค	อธิการ	คณบดี	หัวหน้าภาค	อธิการ	คณบดี	หัวหน้าภาค	อธิการ	คณบดี	หัวหน้าภาค	อธิการ	คณบดี	หัวหน้าภาค
๑. มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรม	๑ (๑๘)	๒ (๑๘)	๓ (๑๒)	๑ (๘๓)	๑ (๘๓)	๑ (๘๑)	๓ (๘๐)	๒ (๘๓)	๑ (๘๒)	๒ (๕๐)	๑ (๕๘)	๒ (๕๓)	๑ (๑๕)	๑ (๑๘)	๑ (๑๘)
๒. ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน	๑ (๑๘)	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๔ (๓๕)	๔ (๘๐)	๑ (๘๑)	๒ (๘๓)	๓ (๖๘)	๑ (๘๒)	๔ (๕๘)	๔ (๕๐)	๑ (๕๑)	๒ (๑๘)	๓ (๑๘)	๒ (๑๓)
๓. ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง	๑ (๑๘)	๒ (๑๘)	๓ (๑๒)	๓ (๘๐)	๒ (๘๒)	๓ (๓๕)	๑ (๘๘)	๑ (๘๕)	๕ (๘๑)	๓ (๕๐)	๓ (๕๑)	๕ (๕๐)	๑ (๑๕)	๑ (๑๘)	๒ (๑๘)
๔. มีความเสียสละสูงไม่เห็นแก่ตัว	๑ (๑๘)	๒ (๑๘)	๒ (๑๓)	๕ (๓๘)	๕ (๓๕)	๕ (๓๓)	๕ (๓๕)	๓ (๘๒)	๑ (๘๒)	๑ (๕๓)	๑ (๕๘)	๑ (๕๘)	๒ (๑๘)	๓ (๑๘)	๕ (๑๓)
๕. ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งอุทิศเวลาให้กับงาน	๑ (๑๘)	๔ (๑๓)	๔ (๑๑)	๒ (๘๑)	๓ (๘๑)	๓ (๓๕)	๓ (๘๐)	๔ (๘๑)	๑ (๘๒)	๔ (๕๘)	๕ (๕๕)	๒ (๕๓)	๒ (๑๘)	๓ (๑๘)	๓ (๑๘)

ตารางที่ ๓๐ (ต่อ)

๔๔

	สภามหาวิทยาลัย			บริหารฯ			อาจารย์			ข้าราชการสาย ข.			ข้าราชการสาย ค.		
	อธิการ	คณบดี	ที่ปรึกษา ภาค	อธิการ	คณบดี	ที่ปรึกษา ภาค	อธิการ	คณบดี	ที่ปรึกษา ภาค	อธิการ	คณบดี	ที่ปรึกษา ภาค	อธิการ	คณบดี	ที่ปรึกษา ภาค
๑. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบอบอุดมศึกษา	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๑ (๓๔)	๒ (๓๓)	๔ (๒๓)	๑ (๓๔)	๑ (๓๔)	๓ (๒๕)	๑ (๕๑)	๒ (๔๖)	๒ (๑๘)	๒ (๑๕)	๑ (๑๕)	๒ (๑๕)
๒. รับฟัง และยอมรับข้อเสนอแนะทาง วิชาการจากผู้ที่บังคับบัญชาหรือ ผู้ร่วมงาน	๒ (๑๕)	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๓ (๑๕)	๑ (๑๕)	๑ (๒๒)	๔ (๑๒)	๓ (๑๕)	๑ (๔๐)	๓ (๕๕)	๑ (๕๕)	๑ (๕๒)	๔ (๑๒)	๔ (๑๑)	๑ (๑๓)
๓. มีความรอบรู้ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เป็นอย่างดี	๒ (๑๕)	๕ (๑๑)	๕ (๖)	๒ (๓๕)	๔ (๑๑)	๕ (๓๔)	๓ (๑๕)	๔ (๑๑)	๕ (๑๓)	๑ (๕๑)	๔ (๔๖)	๗ (๓๑)	๑ (๑๕)	๑ (๑๕)	๔ (๑๑)
๔. ให้ความสนใจส่งเสริมและพัฒนา ด้านการวิจัย	๔ (๑๒)	๓ (๑๕)	๕ (๑๓)	๔ (๑๒)	๓ (๑๒)	๒ (๑๓)	๒ (๑๕)	๒ (๑๓)	๒ (๑๓)	๔ (๑๓)	๓ (๕๕)	๔ (๑๓)	๔ (๑๓)	๔ (๑๐)	๖ (๑๒)
๕. มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับ	๕ (๑๑)	๕ (๑๑)	๑ (๑๕)	๓ (๒๑)	๕ (๒๒)	๔ (๒๓)	๖ (๕๕)	๔ (๕๔)	๖ (๖๐)	๖ (๓๔)	๔ (๓๕)	๖ (๓๒)	๔ (๑๑)	๕ (๑๐)	๓ (๑๑)

ตารางที่ ๓๐ (ต่อ)

ด้านบริหาร	สภามหาวิทยาลัย			บริหารฯ			อาจารย์			ข้าราชการสาย ข.			ข้าราชการสาย ก.		
	อธิการ	คณบดี	รองคณบดี ภาค	อธิการ	คณบดี	รองคณบดี ภาค	อธิการ	คณบดี	รองคณบดี ภาค	อธิการ	คณบดี	รองคณบดี ภาค	อธิการ	คณบดี	รองคณบดี ภาค
๑. มีความสามารถในการตัดสินใจ	๑ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๗ (๑๕)	๘ ๓๕ (๑๖)	๑ ๕๔ (๘๖)	๑ ๕๓ (๘๑)	๒ ๘๖ (๓๕)	๓ ๕๐ (๘๓)	๒ ๕๐ (๘๓)	๕ ๘๔ (๑๘)	๑ ๕๖ (๕๕)	๑ ๕๖ (๕๕)	๖ ๕๑ (๕๖)	๑ ๕๓ (๑๕)	๒ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๖ (๑๓)
๒. รับผิดชอบหน้าที่ ไม่ทอดทิ้ง และละเอียดหรือหือเล็กน้อย	๑ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๗ (๑๕)	๑ ๕๓ (๑๕)	๒ ๕๐ (๓๕)	๒ ๕๐ (๓๕)	๑ ๘๘ (๓๓)	๑ ๕๑ (๘๔)	๑ ๕๑ (๘๔)	๑ ๕๐ (๘๓)	๔ ๕๑ (๕๖)	๓ ๕๔ (๕๕)	๓ ๕๖ (๕๓)	๑ ๕๓ (๑๕)	๒ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๖ (๑๓)
๓. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น บังคับบัญชาและบุคคลผู้เกี่ยวข้อง	๑ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๗ (๑๕)	๑ ๕๓ (๑๕)	๕ ๘๘ (๓๓)	๖ ๘๘ (๓๓)	๒ ๘๖ (๓๕)	๔ ๘๑ (๓๕)	๓ ๘๕ (๘๖)	๒ ๘๘ (๘๑)	๔ ๕๐ (๕๖)	๑ ๕๖ (๕๕)	๑ ๕๖ (๕๕)	๓ ๘๖ (๑๓)	๒ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๖ (๑๓)
๔. อุดหนุน หนักแน่น และกล้า	๑ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๗ (๑๕)	๘ ๓๕ (๑๖)	๒ ๕๐ (๓๕)	๒ ๕๐ (๓๕)	๖ ๘๔ (๓๕)	๑ ๕๑ (๘๔)	๓ ๘๕ (๘๖)	๓ ๘๖ (๘๐)	๔ ๕๑ (๕๖)	๓ ๕๑ (๕๕)	๓ ๘๗ (๕๐)	๑ ๕๓ (๑๕)	๒ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๖ (๑๓)
๕. มีความฉริริเริ่ม สร้างสรรค์	๑ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๗ (๑๕)	๕ ๘๑ (๑๓)	๖ ๘๗ (๓๖)	๕ ๘๕ (๓๘)	๒ ๘๖ (๓๕)	๔ ๘๕ (๓๕)	๔ ๘๖ (๘๐)	๖ ๘๖ (๓๖)	๓ ๕๑ (๕๓)	๓ ๕๖ (๕๓)	๒ ๕๕ (๕๕)	๑ ๕๓ (๑๕)	๒ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๖ (๑๓)
๖. มีความรู้สึก ความเข้าใจและ ความสามารถในการวางแผน การดำเนินงาน	๑ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๗ (๑๕)	๓ ๘๗ (๑๕)	๘ ๘๕ (๓๕)	๖ ๘๘ (๓๓)	๕ ๘๖ (๓๖)	๖ ๘๕ (๓๘)	๖ ๘๘ (๘๑)	๘ ๘๖ (๓๕)	๒ ๕๕ (๕๕)	๖ ๕๑ (๕๓)	๕ ๘๕ (๕๘)	๑ ๕๓ (๑๕)	๒ ๕๓ (๑๕)	๑ ๘๖ (๑๓)

๕๕

4. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิด และผลการสัมมนา

4.1 ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามปลายเปิด มีความคิดเห็นเพิ่มเติมจากแบบสำรวจปลายเปิดที่รวบรวมได้ดังนี้

4.1.1 กล้าตัดสินใจ ใจกว้าง หันโลก ไม่เล่นพวก ประสานประโยชน์

4.1.2 ทุกข้อ เป็นคุณสมบัติของคนที่เหมาะสมกับการเป็นอาจารย์ ถ้าไม่เป็นอย่างนี้ก็ไม่น่าเป็นอาจารย์ ผู้บริหารก็จะมาจากอาจารย์ที่ได้อยู่แล้ว

4.1.3 ถ้าได้ผู้ที่มีคุณสมบัติตามข้อ 7, 8, 9 และ 10 ผมยกมือให้ 2 มือเลย

4.1.4 ได้อยู่แล้วสำหรับอธิการบดีปัจจุบัน

4.2 การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมมนา

4.2.1 การเปิดการสัมมนาของอธิการบดี (ศ. ดร. เกษม สุวรรณกุล) มีผลสรุปประเด็นสำคัญดังนี้

4.2.1.1 การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติ ในอดีตนั้นการได้มาซึ่งผู้บริหารอาจเป็นผลถึงการก่อให้เกิดความไม่สงบ เช่น การเดินขบวนของนิสิตขอนแก่นมาyingท่าเทียบรัฐบาล หรือการเรียกร้องมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารของนิสิตนักศึกษาในหลายมหาวิทยาลัย

4.2.1.2 การได้มาซึ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีนั้นมีการวิวัฒนาการมาในรูปแบบต่าง ๆ ตั้งแต่การแต่งตั้งในกลุ่มคนมหาวิทยาลัยไม่กี่คน และเป็นลักษณะเป็นจนเกษียณอายุ มาจนมีการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงมาถึงปัจจุบันนี้

4.2.1.3 ก่อน 14 ตุลาคม 2516 การได้มาซึ่งผู้บริหารนั้น นิสิตนักศึกษาไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง และการที่ถูกปิดกั้นประชาธิปไตยมานี้เอง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปโดยตรงกันข้ามอย่างสุดกู่ โดยนิสิตเรียกร้องเข้ามามีส่วนในการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย จนบางแห่งการแต่งตั้งมีวิธีการกระทำเหมือนการเลือกตั้งโดยตรง

4.2.1.4 กลุ่มคนที่ควรมีสิทธิออกเสียงเสนออธิการบดีนั้น ควรมีความรู้ 3 อย่างคือ 1. รู้ว่าอธิการบดีทำอะไรบ้าง 2. คนที่จะทำหน้าที่รับผิดชอบของอธิการบดีต้องมีความรู้และคุณสมบัติอย่างไร 3. คนที่มีคุณสมบัติทั้งสองประการหาได้จากไหน

4.2.1.5 คุณสมบัติของอธิการบดีที่ควรจะมี 12 ประการคือ

1. มีประสบการณ์ อธิการบดีเป็นที่พึ่งสุดท้ายของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ฉะนั้น อธิการบดีควรเป็นผู้มีประสบการณ์ โดยเฉพาะจุฬารูปปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะต่าง ๆ จะไม่เหมือนกัน เพราะแต่ละขณะมี discipline ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นควรเป็นผู้มีประสบการณ์สูง จะช่วยให้เรียนรู้ปัญหาของมหาวิทยาลัยได้เร็ว
2. อธิการบดีของจุฬารต้องเป็นคน เป็น ต้องรู้ว่าควรจะทำคนไหนไว้ที่ใด เพราะงานของจุฬาทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีคนช่วยทำ และการเป็นคนมีประสบการณ์จึงน่าจะช่วยให้ทำให้รู้จักคนได้ดี
3. อธิการบดีต้องมีการตัดสินใจที่ดี ถ้าตัดสินใจรวดเร็ว ตัดสินปัญหาต่าง ๆ ได้ทันที
4. ต้องคิดของใหม่อยู่เรื่อย ๆ ไม่ยืนอยู่ที่เก่า
5. ต้องรู้รอบ แก้ไขปัญหาได้ เรียนรู้ได้รวดเร็ว เป็น (last resource) ที่พึ่งสุดท้ายได้
6. ต้องเป็นผู้รู้ วิธีหนึ่งที่ทำให้เกิดได้คือจากการฟัง ต้องฟังมาก ๆ ต้องเข้าใจได้รวดเร็วในเรื่องวิชาการเน้นมิใช่สิ่งที่เรียนมา
7. ต้องมีความรู้ดี ถ้ามี Ph.D. ก็ดี ต้องเป็นนักวิชาการ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือของนักวิชาการ
8. ต้องเป็นที่รู้จัก เชื่อมของคณาจารย์นอกมหาวิทยาลัย ต้องออกสังคม เพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยให้คนรู้จัก
9. ต้องเป็นที่รู้จักและยอมรับของต่างประเทศ
10. ต้องเข้ากับคนได้ง่าย สื่อสารได้ดี
11. สร้างบรรยากาศให้คนสบายใจเมื่อพูดจาวัย
12. ต้องมี Demoratic Mind ต้องฟังและเคารพความคิดของคนอื่น แต่มีใช้การเลือกตั้งผู้บริหาร

4.2.2. ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและสมาชิกสภาอาจารย์ หลังจากการเสนอผลการวิจัย มีสาระสำคัญดังนี้

4.2.2.1 ในเชิงรูปแบบการวิจัย ควรมีการให้ข้อมูล หากความหมายของข้อมูลให้ชัดเจน ตลอดจนวิธีการเสนอข้อมูล และวิเคราะห์สาเหตุข้อมูลที่ไม่กลับคืนมาด้วย

4.2.2.2 การตอบข้อมูลนั้น เกิดเพราะรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ตอบหานั้นถูกต้องจริง หรือ เป็นเพราะผู้ตอบรู้สึกว่าจะมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่มสภามหาวิทยาลัย ฉะนั้น ผล 30% และ 70% จึงควรวิเคราะห์ความหมายให้ถูกต้อง

4.2.2.3 ความสำคัญของการสรรหา คือ ความเข้าใจข้อบังคับของผู้ทำการออกเสียงเสนอชื่อ และถ้าไม่เข้าใจ เจตนารมณ์ข้อมูลจากการสรรหาเบื้องต้น ก็ไม่อาจเชื่อถือได้

4.2.2.4 กรรมการสรรหาต้องใช้ข้อมูลคะแนนเป็นตัวตัดสินผู้บริหารสูงมากกว่าข้อมูลอื่นที่ตามข้อบังคับให้ประกอบ โดยเฉพาะในระดับการสรรหาหัวหน้าภาค ซึ่งทำให้การสรรหา กลายเป็นการเลือกตั้งโดยปริยาย

4.2.2.5 ในการสรรหาคุณสมบัติบางคณะมีการเลือกไว้ก่อนการสรรหาแล้ว การทำเช่นนั้นจะได้รับการวิเคราะห์ว่า สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของข้อบังคับหรือไม่ ถ้าไม่ควรจะแก้ไขข้อบังคับหรือปรับปรุงวิธีการ

4.2.2.6 ในการหาข้อมูลเพิ่มเติมน่าที่จะมีเกณฑ์แน่นอนว่า ข้อมูลอะไรบ้างที่จะหาเพิ่มเติมในผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่ใกล้เคียงกันในกรรมการสรรหาแต่ละชุด

สรุปข้อ เสนอแนะและการอภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาเรื่องต่อไปนี้

1. วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร 3 ระดับ คือ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชาตามความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งศึกษาตามความแตกต่างของความคิดเห็นของการหยั่งเสียงด้วยวิธีการ 2 แบบ คือ การสรรหา และการเลือกตั้ง
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับ ตามความคิดเห็นของบุคลากร (รวมกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. เครื่องมือการวิจัย
การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสำรวจ 2 ชุด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ
 - 1.1 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร 3 ระดับ สร้างและพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย
 - 1.2 แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สร้างและพัฒนาโดยคณะผู้วิจัย
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สุ่มโดยวิธีเฉพาะเจาะจง (purposive Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของบุคลากรมหาวิทยาลัย และมีความรู้เรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยพอควร
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ทำโดยการส่งแบบสำรวจให้กลุ่มตัวอย่าง ตอบโดยส่งสองรอบ และโทรศัพท์ติดตามบุคคลที่ถูกเลือก เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยตำแหน่งอีกครั้งหนึ่ง
4. ผลการวิจัย ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการสัมภาษณ์ อาจสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้
 - 4.1 กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่ม เลือกวิธีการสรรหาเป็นอันดับแรกยล่สูงกว่าการเลือกตั้ง และในประเด็นผู้มีสิทธิได้รับการหยั่งเสียงนั้น ยังคงเป็นข้าราชการสาย ก ทุกคน และสาย ข ค ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป ส่วนนิสิตนั้นยังไม่ควรมีสิทธิในการได้รับการหยั่งเสียง แต่ทุกกลุ่มมีความเห็นว่าควรมีการแก้ไข ปรับปรุงข้อบังคับ เกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ

4.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่มีคะแนนสูง 10 ลำดับแรก สำหรับในแต่ละด้านของผู้บริหาร เป็นคุณลักษณะเดียวกัน เพียงแต่ผู้บริหารระดับภาควิชา คุณลักษณะที่พึงประสงค์จะเน้นหนักทางวิชาการมากกว่าระดับคณบดี และอธิการบดี ซึ่งใน 2 ระดับนี้ จะเน้นทางด้านบริหารมากกว่า

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นลำดับที่หนึ่งสำหรับผู้บริหารทั้ง 5 ด้าน มีดังนี้

ระดับอธิการบดี

1. ด้านบุคลิกภาพ : มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ : สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสามัคคี
3. ด้านความประพฤติ : - ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง
- มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม
4. ด้านวิชาการ : มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา
5. ด้านบริหาร : มีความสามารถในการตัดสินใจ

ระดับคณบดี

1. ด้านบุคลิกภาพ : มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ : สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และฉายแววนักคิด
3. ด้านความประพฤติ : มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม
4. ด้านวิชาการ : รับฟังและยอมรับข้อ เสนอแนะทางวิชาการจากผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ด้านบริหาร : มีความสามารถในการตัดสินใจ

ระดับหัวหน้าภาควิชา

1. ด้านบุคลิกภาพ : มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ : สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสามัคคี
3. ด้านความประพฤติ : มีสติพิจารณา และแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ
4. ด้านวิชาการ : มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา
5. ด้านบริหาร : รับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ทอดทิ้งละเลยหรือหลีกเลี่ยง

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลจะเสนอเป็น 2 ตอนคือ การอภิปรายผลเกี่ยวกับวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร และการอภิปรายผลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

1. วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร ผลการวิจัยในตอนแรกอาจอภิปรายได้ดังนี้ เมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ 12 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารที่ได้มาโดยวิธีสรรหา 60% นับว่าเหมาะสมที่สุดส่วนใหญ่มองว่า ผู้บริหารควรได้มาโดยวิธีการสรรหา ก็ยังบ่งบอใจที่มีบุคลากรถึง 35% เห็นว่า ควรได้มาโดยการเลือกตั้ง และเมื่อพิจารณาข้อมูลจากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มที่เห็นว่าการได้มาซึ่งผู้บริหารควรเป็นการเลือกตั้งมีอัตราร้อยละสูงสุดคือ สาย ข แต่ถ้าพิจารณาจากกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มอาจารย์ อัตราร้อยละของการเลือกตั้งสูงถึง 30.6% และ 29.4% ตามลำดับ ซึ่งนับว่ายังมีบุคลากรมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งซึ่งเป็นบุคลากรทุกสายไม่รวมนิสิตที่เห็นว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมาจาก การเลือกตั้ง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีจิตใจรักประชาธิปไตย และส่วนหนึ่งยังไม่มี ความเชื่อมั่นในกระบวนการสรรหา จึงทำให้ยังชอบใช้วิธีการเลือกตั้งอยู่ ทั้ง ๆ ที่ส่วนใหญ่ยอมรับว่า วิธีการสรรหาเป็นวิธีการที่ใช้ในการให้ได้มาซึ่งผู้บริหารที่ดีที่สุด เมื่อพิจารณาข้อมูลจากกลุ่มอาจารย์ (สาย ก) ก็พบว่า อาจารย์เมื่อมีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น ยิ่งเชื่อว่าการสรรหาเป็นวิธีการที่ทำให้ได้ผู้บริหารมาดีที่สุด (80%)

ส่วนในประเด็นการให้นิสิตมีส่วนร่วมหรือไม่ ในการสรรหานับบุคลากรฯ ยังมีเพียง 5% ที่เห็นว่าควรให้นิสิตมีส่วนร่วมในการสรรหาระดับอธิการบดี และมี 2.5% ในระดับคณบดี โดยให้น้ำหนักคะแนนในการสรรหาเท่ากัน และอีก 14.4% ในระดับอธิการบดี 8.2% ในระดับคณบดี ที่เห็นว่า ควรให้นิสิตมีส่วนร่วม โดยให้น้ำหนักคะแนนไม่เท่ากัน

ประเด็นพิจารณาเรื่องการให้นิสิตได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือไม่ ได้มีการอภิปรายในประเด็นเหล่านี้มาเป็นเวลากว่า 10 ปีแล้ว ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปี 2523 นักศึกษาได้ส่งตัวแทนจากวิทยาเขตทั้ง 8 แห่ง ขึ้นหนังสือถึงนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อเรียกร้องให้นักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี แต่นายกสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในขณะนั้นไม่เห็นด้วยโดยให้เหตุผล 3 ประการ คือ

1. การพิจารณาตัวผู้ที่จะ เป็นอธิการบดีเป็นเรื่องระเบียบการบริหาร ซึ่งต้องแยกออกจากเรื่องการเมือง

2. เรื่องอธิการบดีไม่ใช้ เรื่องของการ เป็นประชาธิปไตยหรือไม่

3. นักศึกษายังไม่มีการพิจารณาในการสรรหาอธิการบดีพอ (จากหนังสือพิมพ์มติชน ฉบับวันที่ 9 และ 13 ธันวาคม 2532 อ้างในสารสภาคณาจารย์ ฉบับที่ 5 ปีที่ 10 เดือนธันวาคม 2523)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนักศึกษาได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการหยั่งเสียงในมหาวิทยาลัย 2-3 แห่ง แต่สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นิสิตในรูปองค์การบริหารสโมสร มีทางแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดี โดยผ่านฝ่ายกิจการนิสิตได้เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยปิด และมีลักษณะของแนวคิดอนุรักษ์นิยม อาจารย์ และนิสิตจึงมีทางแสดงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดต่อกันมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ฉะนั้น จึงมีการยอมรับความคิดเห็นของนิสิตตามนัยดังกล่าวโดยผ่านอาจารย์ในฝ่ายกิจการนิสิต เท่านั้น

ส่วนประเด็นความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาและวิธีการดำเนินการนั้น บุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเห็นว่า ควรมีการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติสูงถึง 61.8% ซึ่งหากจะให้มีการแก้ไขปรับปรุงวิธีการปฏิบัติหรือดำเนินการสรรหา นั้น เมื่อพิจารณาจากข้อมูลในตารางที่ 27 แล้วพบว่า การดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการสรรหาเพื่อดำเนินการให้ได้ชื่อผู้เหมาะสม จำนวนหนึ่งด้วยการหยั่งเสียงคณาจารย์และบุคลากรบางส่วน แล้วคัดสรรชื่อผู้บริหารเสนอให้สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา นั้น พบว่า เห็นด้วยมากในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ โดยระดับอธิการบดี 63% คณบดี 57.4% และหัวหน้าภาควิชา 45% ถ้าจะมีการแก้ไขด้วยในอัตราร้อยละค่อนข้างสูงคือในระดับหัวหน้าภาควิชาสูงถึง 15.9% เห็นด้วยน้อย 15.9% รวมเป็น 31.8% ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงอาจต้องทบทวนการสรรหาในระดับหัวหน้าภาควิชาทั้งที่ สอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏทั้งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และในมหาวิทยาลัยอื่นว่า การสรรหาหัวหน้าภาควิชา นั้นมักจะได้บุคคลที่มีอาวุโสหน่อย ประสบการณ์น้อยมา เป็นหัวหน้าภาควิชา ซึ่งทำให้ไม่อาจเป็นผู้นำทางวิชาการให้แก่ภาควิชาได้ ทำให้ความแข็งแกร่งทางวิชาการของภาควิชาลดลง ขณะที่ความแข็งแกร่งทางวิชาการของอาจารย์ในส่วนบุคคลเพิ่มขึ้น

ฉะนั้น โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเห็นว่า การสรรหาที่เหมาะสมกับการได้มาซึ่งผู้บริหาร แต่ต้องมีการปรับปรุงข้อบังคับอื่นเกี่ยวกับการสรรหา โดยพบว่าผู้ที่เห็นว่าไม่เหมาะสมเลยมีเพียง 3% แต่ผู้ที่เห็นว่าควรปรับปรุงบางส่วนถึง 47.7% ส่วนผู้ที่เห็นว่าเหมาะสม

แล้วนั้นมีเพียง 26.4% (ตารางที่ 2๑) และนอกจากผลจากค่าสถิติแล้ว ผลจากการสัมภาษณ์ก็ปรากฏในทำนองเดียวกัน ส่วนการแก้ไขปรับปรุงจะเป็นในทิศทางใดนั้น มหาวิทยาลัยน่าจะได้ตั้ง คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นมาพิจารณา และสภาคณาจารย์น่าจะเป็นกลุ่มหนึ่งที่สะท้อนความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะสาย ก หรือสายวิชาการให้มหาวิทยาลัยได้ นอกจากข้อมูลในส่วนการได้มาซึ่งผู้บริหารแล้ว ข้อมูลส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในสายตาของชาวจุฬาฯ ก็น่าจะได้รับความสนใจ

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทุกระดับ

2.1 ระดับอธิการบดี ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต้องการอธิการบดีที่มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี มีความสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสัมพันธ์ เป็นผู้ที่ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา และเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่เด่น 5 ด้าน เหมาะสมและสอดคล้องกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษาระดับสูงในปัจจุบัน เป็นที่น่าสังเกตว่า สถาบันอุดมศึกษาอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดตั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในระยะแรกเริ่มเน้นที่การผลิตบุคลากรเพื่อรับใช้ในภาครัฐ หรือเข้ารับราชการในกระทรวง ทบวง กรม กองต่าง ๆ ซึ่งขณะนั้นยังขาดแคลนอยู่มาก สภาพของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในสมัยยุคดังกล่าวอาจมีความจำเป็นที่ต้องการอธิการบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะที่พึงประสงค์ที่แตกต่างจากในปัจจุบัน ในยุคสมัยนั้นอาจต้องการอธิการบดีที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริหารที่มีลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นผู้ที่มีบารมีที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยยอมรับ ฯลฯ

ในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้พัฒนาไปมาก ภารกิจการผลิตบัณฑิตแม้ว่าจะยังมีอยู่ แต่ก็ไม่ได้นับอยู่เฉพาะที่การผลิตผู้ที่จะเข้ารับราชการเท่านั้น ความเจริญด้วยเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้ความต้องการบุคลากรในสาขาวิชาการต่าง ๆ มีมากขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชน ภารกิจของมหาวิทยาลัยจึงได้ขยายออกไป เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ในการปฏิบัติภารกิจด้านงานวิจัยทั้งการวิจัยประยุกต์เพื่อวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุ และแสวงหาแนวทาง

ในการแก้ปัญหา หรือเสนอทางเลือกต่าง ๆ ให้กับรัฐและเอกชน ตลอดจนการให้บริการทางวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้น อธิการบดีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเป็นผู้บริหารที่เพียบพร้อมด้วยคุณลักษณะที่สมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจากผลการวิจัยก็ได้ประจักษ์ชัดถึงคุณลักษณะเด่น 5 ประการ ที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์จากบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยดังกล่าว

2.2 ระดับคณบดี ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องการคณบดีที่มีปฏิภาณไหวพริบ ความเจ้า และสติปัญญาดี สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และความสามัคคี มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม รับฟังและยอมรับข้อ เสนอแนะทางวิชาการจากผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ จะสังเกตได้ว่าคุณลักษณะของคณบดีโดย เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่แตกต่างไปจากคุณลักษณะของอธิการบดี ก็คือ ในส่วนที่เป็นคุณลักษณะด้านวิชาการ โดยบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพึงประสงค์ให้คณบดี เป็นผู้รับฟังและยอมรับข้อ เสนอแนะทางวิชาการจากผู้ได้บังคับบัญชา คณบดีของคณะต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีฐานะ เป็นผู้บริหารหน่วยงานระดับกลาง เป็นผู้บริหารที่จะต้องประสานงานตามนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยจากอธิการบดี และหน่วยงานระดับนโยบายอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย กับหน่วยงานระดับต่าง ๆ ภายในคณะของตน อีกทั้งเป็นผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนของคณะในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในวงวิชาการภายนอกมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณบดีจึงมีส่วนที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดี เป็นส่วนใหญ่ โดยที่มีจุดเน้นในส่วนที่ต้องการให้คณบดีรับฟังและยอมรับข้อ เสนอแนะทางวิชาการจากคณาจารย์ ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชา เพราะจะเป็นปัจจัยให้ได้มาซึ่งความร่วมมือและความสามัคคีในคณะ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาด้านวิชาการในแต่ละคณะได้

2.3 ระดับหัวหน้าภาควิชา ผลจากการวิจัยพบว่า บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องการหัวหน้าภาควิชาที่มีปฏิภาณไหวพริบ ความเจ้าและสติปัญญาดี สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและความสามัคคี เป็นผู้รับผิดชอบภาระและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ มีความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ทอดทิ้งละเลยหรือหลีกเลี่ยง เป็นที่น่าสังเกตว่า นอกจากคุณลักษณะที่เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็น เช่นเดียวกับอธิการบดีและคณบดีแล้ว ในฐานะของผู้บริหารระดับปฏิบัติของหน่วยงานซึ่งมีลักษณะ เฉพาะอย่างภาควิชา นั้น คุณลักษณะอันเป็นที่พึงประสงค์ 2 ประการ ซึ่งได้แก่ การมีสติพิจารณา และแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ และการรับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่ทอดทิ้ง

ละเอียดหรือหลัก เลี้ยงยัง เป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากในการปฏิบัติงานบริหารภาควิชา โดยที่ระบบการบริหารงานภาควิชาเป็นระบบเปิด เป็นลักษณะการร่วมกันหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในภาควิชา แม้หัวหน้าภาควิชาจะมีฐานะ เป็นผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 24 ในพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2522 ก็จริงอยู่ แต่ด้วยระบบบริหารที่มีลักษณะ เป็นระบบเปิด คณาจารย์ในภาควิชาสามารถเปลี่ยนแปลงกันถูกสรรหาเข้ามา เป็นหัวหน้าภาควิชา การปฏิบัติงานในภาควิชาเป็นไปในลักษณะร่วมมือกันทำ โดยที่หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้นำและประสานงาน คุณลักษณะของหัวหน้าภาควิชาดังกล่าวจึง เป็นคุณลักษณะที่จำเป็น ถ้าหัวหน้าภาควิชาไม่ยอมรับความบกพร่องของตน รวมทั้งไม่รับผิดชอบ ละทิ้ง หรือละเลยต่อหน้าที่ ภาควิชาย่อมไม่สามารถจะพัฒนาหรือแม้แต่จะคงอยู่ได้



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

- เกษม สุวรรณกุล. อันเนื่องมาจากบทความของสารสภาคณาจารย์ สารสภาคณาจารย์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 วันที่ 18 ธันวาคม 2532 หน้า - 9.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. การสัมมนาการบริหารงานภาควิชา 16 - 18 สิงหาคม 2527 เอกสาร
โรเนียว.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รวมกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศต่าง ๆ เกี่ยวกับจุฬาลงกรณ์
2527 : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2528.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ปีที่ 24 ฉบับพิเศษ จันทร์ที่ 2 กุมภาพันธ์ 2524 : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2524.
- 70 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในรอบ 10 ปี 2520-2529. บริษัท ด่านสุทธา
การพิมพ์ จำกัด 2532.
- ประวัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2459-2509 : โรงพิมพ์ของสมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย 2510.
- รายงานสรุปผลการสัมมนา เรื่องการได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย/สถาบัน โดยทบวงมหาวิทยาลัย
3-4 สิงหาคม 2530 เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม
- สันจี หะวานนท์, กฎหมายการศึกษา-ว่าด้วยกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม
2524.
- กุริโซ, การเลือกตั้งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ข่าวสภาคณาจารย์ ฉบับที่ 55 วันที่ 16 มิถุนายน 2519
หน้า 31-33.
- สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ขุมความคิด ประชด บันทึยะกุล บรรณาธิการ โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2529.
- สารสภาคณาจารย์. สรุปข่าวต่างมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 5 ปีที่ 10 ธันวาคม 2523 หน้า 7.
- "อาจารย์", สภาคณาจารย์ : ประชาธิปไตยในจุฬาฯ สารสภาคณาจารย์ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 วันที่ 29
ตุลาคม 2522 หน้า 15-17.

ภาคผนวก ก

- เครื่องมือที่ใช้

- กำหนดการในการสัมมนา

- รายละเอียดในการสัมมนา

กำหนดการในการสัมมนาโครงการวิจัย

เรื่อง ความคิดเห็น เกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของคณาจารย์

ต่อผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....

1. หลักการและเหตุผล

พัฒนาของมหาวิทยาลัยมีดังนี้คือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายที่เป็นหลักคือ การบูรณาการ แสวงหา ทะนุบำรุงและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการสร้างเสริมคุณธรรมให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัย เป็นผู้เพียบพร้อมด้วยสติปัญญา การที่มหาวิทยาลัยจะบรรลุตามปณิธานได้นั้น ต้องมีผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำอย่างแท้จริง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้สถาปนามาเป็นเวลา 70 ปีแล้ว นับเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุุดในประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีวิวัฒนาการรูปแบบของการบริหารมหาวิทยาลัยหลายลักษณะ มีวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารตั้งแต่การแต่งตั้ง การเลือกตั้ง ตลอดจนถึงการสรรหา เพื่อแสวงหาวิธีการได้ตัวผู้บริหารที่เหมาะสมกับการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเจริญก้าวหน้าตามพัฒนาได้มากที่สุด

คณะผู้วิจัยด้วยทุนสนับสนุนของสถาบันวิจัยสังคม จึงสนใจศึกษาวิธีการได้มาและคุณลักษณะของผู้บริหารทุกระดับตามความคิดเห็นของคณาจารย์ และบุคลากรชาวจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาบทบาทของสภาคณาจารย์ที่มีในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ

2. วัตถุประสงค์

การสัมมนามีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการบริหารมหาวิทยาลัย ในประเด็นต่อไปนี้

1. วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ อธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา
2. คุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้ง 3 ระดับ
3. ความคิดเห็น เกี่ยวกับทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต

3. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- คณะผู้วิจัย
- สภาคณาจารย์

4. ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ผู้เข้าร่วมการสัมมนามีทั้งสิ้น 50 คน
- | | |
|---|-------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ | 10 คน |
| 2. กรรมการบริหารประจำสภาคณาจารย์ | 11 คน |
| 3. กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้แทนคณาจารย์ | 6 คน |
| 4. ผู้แทนกรรมการประจำคณะ ประเภทผู้แทนคณาจารย์ | 10 คน |
| 5. สมาชิกสภาคณาจารย์ที่สนใจประมาณ | 10 คน |
| 6. ผู้ดำเนินการวิจัย | 3 คน |
5. ระยะเวลา วันศุกร์ที่ 10 มิถุนายน 2531
เวลา 13.00-16.00 น.
6. สถานที่ ห้องสัมมนา 105 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

หมายเหตุ

- 13.00-13.20 น. ผู้เข้าสัมมนาลงทะเบียน
- 13.20-13.30 น. ประธานสภาคณาจารย์กล่าวรายงาน
- 13.30-13.45 น. อธิการบดีเปิดสัมมนา
- 13.45-14.45 น. เสนอผลการวิจัยข้อมูลพื้นฐาน
- รศ. ดร. ทวีศักดิ์ ศิริวรรณยศ
 - ผศ. ดร. นมรวิชัย ตันติเมธ
 - ผศ. ดำรง ชรรณารักษ์
- 14.45-15.00 น. - พักรับน้ำชา -
- 15.00-16.00 น. อภิปรายทั่วไป
- 16.00-16.30 น. สรุปผลและปิดการสัมมนา

.....

รายนามผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาภาคอาจารย์
เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของคณาจารย์

ต่อผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันศุกร์ที่ 10 มิถุนายน 2531 เวลา 13.00-16.30 น.

ณ ห้องสัมมนา 105 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

.....

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ศ. ดร. เกษม สุวรรณกุล
2. รศ. ดร. ชมพลิน จันทน์เรืองไทย์
3. รศ. บุญอรรถ สายสร
4. มศ. ดร. ประกอบ คุปรัตน์
5. ศ. ดร. ประสม สถาปิตานนท์
6. ศุภพิชัย วาศนาส่ง
7. รศ. ดร. วารินทร์ วงศ์หาญเขาว
8. ศ. ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์
9. ศ. ดร. สิบปนนท์ เกตุทัต
10. รศ. ดร. อมรา พงศาพิชญ์

สภาบัณฑิตยสถาน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้เข้าประชุมสัมมนาภาควิชาการ

เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะตามความคาดหวังของคณาจารย์

คณบดีบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันศุกร์ที่ 10 มิถุนายน 2531 เวลา 13.00-19.30 น.

ณ ห้องสัมมนา 105 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

.....

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. รศ. ดร.อภิธ สิบสนธิ์ | 2. อ. ทพ.กิตติพงษ์ ปรีชาพรกุล |
| 3. ผศ. โภาวิท เข้มโอบุ | 4. อ. จานง ภูมิภักดิ์ |
| 5. อ. ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน | 6. อ. ชลิตา วิจารณ์วุฒิ |
| 7. ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ | 8. อ. ดร.นิเทศ คินณะกุล |
| 9. รศ. เมตรเมศ ภาควิชา | 10. รศ. ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ |
| 11. รศ. ม.ล.ป้าพลากร หัสตินทร | 12. รศ. ปารีชาติ ภู่ว่าง |
| 13. ผศ. ดร.พรชัย พัทธมิตรตะกุล | 14. รศ. ดร.พรพรหมทิพย์ ศิริวารณบุญย์ |
| 15. รศ. ม.ร.ว.พททิสสาณ ชุมพล | 16. รศ. ดร.พัฒนะ ภาวนันท์ |
| 17. ผศ. รุจิระ สุภรณ์ไพบูลย์ | 18. ผศ. แล ตีลภวิทย์รัตน์ |
| 19. ผศ. วลัยพร เหมะรัชตะ | 20. อ. วิจิตรวราชม ประกอบสันติสุข |
| 21. ผศ. วิมลนา เจริญสุวรรณ | 22. ศ. ดร.วิทย์ วิศทเวทย์ |
| 23. รศ. วีรวรรณ พูลพิพัฒน์ | 24. รศ. นพ.ศุภวัฒน์ ชูด้วงดี |
| 25. รศ. ดร.สมทรง ฐณาภ | 26. ผศ. ล้อลี ใจดี |
| 27. รศ. นพ.สุจิต เม้าสวัสดิ์ | 28. อ. สุจินตนา สงวนหนู |
| 29. รศ. ดร.สุชาดา กิระกัมพันธ์ | 30. รศ.สุนทร ช่างสุวรรณิช |
| 31. รศ. ดร.สุนันต์ พงษ์สามารถ | 32. ผศ. สุมาบัติ เกิดลมเกียรติ |
| 33. รศ. ดร.สุทัศน์ สุกนถสันต์ | 34. ผศ. สุภัตรา ไส้หัวขระกุล |
| 35. ผศ. สุพล ชลธิ์ใจ | 36. ผศ. สุรศักดิ์ ศิริไพฑูริย์ฉิมภัก |
| 37. รศ. ดร.สุรวดี ประดิษฐ์รามนท์ | 38. ผศ. พญ.สุรางค์ ลกุลรัตน์ |
| 39. รศ. พญ. วิสทิ ชาตสุทธพันธ์ | 40. ผศ. ดร.อมรรชัย ดันดีเมธ |
| 41. รศ. ดร.อรพินท์ พานทอง | 42. ผศ. ดร.อุรา ปานเจริญ |
| 43. ผศ. ย่าน ชาลโพธิ์ | 44. รศ. กัญญา ดิเรกแก้ว |
| 45. รศ. ดร. สันติภา สันติภาวิวัฒน์ | |

แบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็น เรื่อง
"คุณลักษณะและการได้มาซึ่งผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย"

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงในวงเล็บ () หน้าข้อความที่สอดคล้องกับ
ความคิดของท่านมากที่สุด

-
- | | | |
|--|----------------------------|----------------|
| | : | สำหรับผู้วิจัย |
| 1. หน้าที่ได้รับผิดชอบในปัจจุบัน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) | : | () |
| 1. () นายกสภามหาวิทยาลัย | 8. () หัวหน้าภาควิชา | : |
| 2. () กรรมการสภา | 9. () ประธานสภาคณาจารย์ | : |
| มหาวิทยาลัย | 10. () สมาชิกสภาคณาจารย์ | : |
| 3. () อธิการบดี | 11. () กรรมการประจำคณะ | : |
| 4. () รองอธิการบดี | กรรมการประจำบัณฑิต | : |
| 5. () คณบดี | วิทยาลัย | : |
| 6. () รองคณบดี | 12. () ข้าราชการสาย ก | : |
| 7. () ผู้อำนวยการศูนย์ | 13. () อื่น ๆ ระบุ..... | : |
| สถาบัน/สำนัก | | : |
| 2. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในข้อ 1 | : | () |
| 1. () 1 - 4 ปี | 3. () 11 - 20 ปี | : |
| 2. () 5 - 10 ปี | 4. () 20 ปีขึ้นไป | : |
| 3. ตำแหน่งทางวิชาการ | : | () |
| 1. () ศาสตราจารย์กิตติคุณ | 5. () อาจารย์ | : |
| 2. () ศาสตราจารย์ | 6. () หัวหน้ากอง | : |
| 3. () รองศาสตราจารย์ | 7. () อื่น ๆ (ผู้อำนวยการ | : |
| 4. () ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | ผู้เชี่ยวชาญ เลขานุการคณะ | : |
| | | : |

: สำหรับผู้วิจัย

4. เพศ

: ()

1. () ชาย

2. () หญิง

5. อายุ

: ()

1. () 25 - 30 ปี

4. () 51 - 60 ปี

2. () 31 - 40 ปี

5. () 60 ปีขึ้นไป

3. () 41 - 50 ปี

6. อายุราชการ

: ()

1. () 1 - 5 ปี

3. () 10 - 25 ปี

2. () 6 - 15 ปี

4. () 25 ปีขึ้นไป

7. วุฒิการศึกษา

: ()

1. () ต่ำกว่าปริญญาตรี

4. () ปริญญาเอก

2. () ปริญญาตรี

5. () สูงกว่าปริญญาตรี

3. () ปริญญาโท

6. () อื่น ๆ (ระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาซึ่งผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () หน้าข้อความที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

- | | | |
|--|---|----------------|
| | : | สำหรับผู้วิจัย |
| 1. การได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับ ควรใช้วิธี | : | () |
| 1. () เป็นลักษณะเดียวกันทุกระดับ | : | |
| 2. () แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ | : | |
| 3. () เป็นลักษณะกลาง เหมือนกันโดยให้มีความยืดหยุ่น | : | |
| ให้เหมาะสมกับจำนวนของคณาจารย์ | : | |
| 4. () อื่น ๆ (ระบุ) | : | |
| 2. ภายใต้ข้อกำหนดซึ่งให้ท่านอาจสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหาร | : | () |
| ในมหาวิทยาลัยตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน | : | |
| ท่านมีความเห็นว่า | : | |
| 1. () ควรให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการเองโดยบุคลากรไม่มีส่วนร่วม | : | |
| 2. () ควรให้บุคลากรทั้งหมดหรือบางส่วนในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม | : | |
| ในการดำเนินการให้ได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย | : | |
| 3. () ความเห็นอื่น ๆ (โปรดระบุ) | : | |
| 3. ถ้าให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม ในการดำเนินการควรใช้วิธี | : | () |
| 1. () การเลือกตั้ง | : | |
| 2. () การสรรหา | : | |
| 3. () อื่น ๆ (ระบุ) | : | |

- : สำหรับผู้วิจัย
4. ในกรณีที่ เป็นการสรรหา ควรมีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ : ()
1. () กรรมการสรรหา : :
 2. () กรรมการกลั่นกรอง : :
 3. () กรรมการสรรหา และกรรมการกลั่นกรอง : :
 4. () อื่น ๆ (ระบุ) : :
5. บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารในระดับอธิการบดี :
ควรเป็น : ()
1. () บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วยน้ำหนัก :
ที่เท่ากัน : :
 2. () บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วยน้ำหนัก :
ที่ไมเท่ากัน : :
 3. () เฉพาะข้าราชการสาย ก (อาจารย์) : :
 4. () ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค) : :
 5. () อื่น ๆ (ระบุ) : :
- บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมในการสรรหาผู้บริหารในระดับเทียบเท่า : ()
คณบดี :
1. () บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วยน้ำหนัก :
ที่เท่ากัน : :
 2. () บุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัย (รวมทั้งนิสิต) ด้วยน้ำหนัก :
ที่ไมเท่ากัน : :
 3. () เฉพาะข้าราชการสาย ก (อาจารย์) : :
 4. () ข้าราชการทุกสาย (ก ข ค) : :
 5. () อื่น ๆ (ระบุ) : :

- : สำหรับผู้วิจัย
7. องค์ประกอบของกรรมการสรรหาควรเป็น : ()
 (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
1. () ผู้แทนจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย :
 2. () ผู้แทนจากฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย :
 3. () ประธานสภาคณาจารย์ :
 4. () ผู้แทนจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทคณาจารย์ประจำ :
 5. () อื่น ๆ (ระบุ)
8. ตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยที่ใช้อยู่บังคับอยู่ในปัจจุบัน สภามหาวิทยาลัย : ()
 มีหน้าที่รับผิดชอบในการแต่งตั้ง หรือ เสนอแต่งตั้งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย :
 แแต่ในทางปฏิบัติความเห็นที่ใช้ในการตัดสินใจชี้ขาดผู้ที่ดำรงตำแหน่ง :
 อธิการบดีควรมาจาก :
1. () สภามหาวิทยาลัย :
 2. () กรรมการสรรหา หรือกรรมการกลั่นกรอง (ถ้ามี) :
 3. () ผู้มีส่วนร่วมในการหยั่งเสียง :
 4. () อื่น ๆ (ระบุ)
9. ความเห็นที่ใช้ในการตัดสินใจชี้ขาดผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารที่เทียบเท่า :
 คณบดี ควรมาจาก : ()
1. () สภามหาวิทยาลัย :
 2. () กรรมการสรรหา หรือกรรมการกลั่นกรอง (ถ้ามี) :
 3. () ผู้มีส่วนร่วมในการหยั่งเสียง :
 4. () อื่น ๆ (ระบุ)

- : สำหรับผู้วิจัย
10. ข้อบังคับ/ระเบียบการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนด
: ()
โดยสภามหาวิทยาลัยมีลักษณะ :
1. () เหมาะสมดีแล้ว :
2. () ไม่เหมาะสม :
3. () ควรแก้ไขปรับปรุงบางส่วน :
4. () ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ :
5. () อื่น ๆ (ระบุ) :
11. ท่านคิดว่าวิธีปฏิบัติให้ได้อาซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของ
: ()
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีลักษณะ :
1. () เหมาะสมดีแล้ว :
2. () ไม่เหมาะสม :
3. () ควรแก้ไขปรับปรุงบางส่วน :
4. () ไม่มีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ :
5. () อื่น ๆ (ระบุ) :
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
.....
12. วิธีการที่ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งกรรมการสรรหา เพื่อดำเนินการให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนหนึ่ง
ด้วยการหนึ่งเสียงคณาจารย์และบุคลากรบางส่วน แล้วคัดสรรชื่อผู้บริหาร เสนอให้สภามหาวิทยาลัย
แต่งตั้งผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ ท่านเห็นด้วยหรือไม่
- | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด | ไม่เห็นด้วย |
|-------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|-------------|
| 1. อธิการบดี | | | | | | |
| 2. คณบดี (เทียบเท่า) | | | | | | |
| 3. หัวหน้าภาควิชา (เทียบเท่า) | | | | | | |
- ในกรณีที่ไม่เห็นด้วย ท่านเห็นด้วยกับวิธีการ (เสนอแนะ)
-

	อธิการบดี	คณบดี	หัวหน้าภาค
5. มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการวางแผนการดำเนินงาน			
6. มีความสามารถในการสอนงานและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง			
8. สั่งงาน เป็นและรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ			
9. ให้ความสำคัญและหมั่นติดตามผลงานที่ได้สั่งการไปแล้วอย่างสม่ำเสมอ			
10. รู้จักกระจายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบ			
11. มีความมั่นใจที่จะริเริ่มค้นคว้า ทดลองหรือวิจัยเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ			
12. มีความสามารถในการใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยไปใช้ในการริเริ่มเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน			
13. อื่น ๆ โปรดระบุ.....			

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

โดยสรุปท่านคิดว่าผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรมีคุณลักษณะ เช่นใด

อธิการบดี

.....
.....
.....
.....
.....

คณบดี

.....
.....
.....
.....
.....

หัวหน้าภาควิชา

.....
.....
.....
.....
.....

ผศ.ดำรง ธรรมารักษ์ : การสัมมนาทางวิชาการครั้งนี้สืบเนื่องมาการวิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มา และความคาดหวังคุณลักษณะของผู้บริหารฯ สภามหาวิทยาลัย ขอกราบขอบพระคุณท่านอธิการบดีที่กรุณาให้เกียรติมาเปิดการสัมมนาเพื่อรายงานผลการวิจัยเบื้องต้น รวมทั้งกรุณาอยู่ร่วมการสัมมนาครั้งนี้

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาและคุณลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนี้ เริ่มต้นคำริขึ้นตั้งแต่สมัยประชุมที่ 16 ของสภาคณาจารย์ ซึ่งมี รศ.ดร.พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ เป็นประธานโดย รศ. ดร.พรหมทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ ผศ. ดร.อมรชัย ดันติเมธ และตัวกระผมเองได้เกิดความคิดว่าควรศึกษาทัศนะของชาวจุฬาฯ เกี่ยวกับวิธีการได้ผู้บริหารระดับอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา เพื่อนำมาประกอบการประเมินผลการใช้ข้อบังคับ ว่าด้วย การสรรหาซึ่งสภามหาวิทยาลัยเพิ่งจะประกาศใช้ในปี 2529 ว่าเป็นที่ ยอมรับของชาวจุฬาฯ เพียงไร และจะมีอุปสรรคในการใช้หรือไม่ อนึ่ง พร้อมทั้งนี้ ควรจะสำรวจความมุ่งหวังที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยด้วย เพื่อคว่าในบรรดาผู้บริหารระดับต่างกันั้นผู้ร่วมงานคาดหวังให้มีคุณลักษณะ บทบาท ภารกิจ ตลอดจนการวางตนอย่างไร จากความคิดนี้จึงได้ เสนอโครงการวิจัยขอความสนับสนุนจากสถาบันวิจัยสังคม และได้รับความกรุณาจากท่านผู้อำนวยการสถาบันท่านก่อน คือ รศ. ดร. วารินทร์ วงศ์หาญเซาว์ ด้วยดี บัดนี้ได้สำรวจความคิดเห็นและประมวลข้อมูลพอแสดงผลเบื้องต้นของการ วิจัยได้แล้ว จึงจัดให้มีการสัมมนาเพื่อรับฟังคำวิจารณ์ ชี้แนะรวมทั้งการตีความข้อมูลจากท่านอธิการบดี และท่านผู้มีเกียรติที่เชิญมาร่วมในวันนี้ การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดสัมมนาครั้งนี้ล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์จากสถาบันวิจัยสังคม สถาบันบริการคอมพิวเตอร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีและท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งในการตอบแบบสอบถามช่วยประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อ เสนอแนะ คำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ตลอดจนอำนวยความสะดวกด้านสถานที่จัดสัมมนา สภาคณาจารย์ในฐานะหน่วยงานซึ่งได้รับผลประโยชน์จากการวิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่าน และทุกหน่วยงานซึ่งมีส่วนสนับสนุนไว้ ณ ที่นี้ด้วย บัดนี้ ได้เวลาอันสมควรแล้ว กระผมขอกราบเรียนเชิญท่านอธิการบดีกล่าวเปิดการสัมมนาต่อไป

อธิการบดี : ท่านประธานสภาคณาจารย์ ท่านอาจารย์ที่เคารพ ผมต้องขอกล่าวก่อนว่า ผมเข้ามาด้วย assumption บางอย่าง อันแรกคือว่า ท่านอาจารย์พรหมทิพย์ ได้เชิญผมมา ผมก็ถามก่อนว่าเชิญผม มาทำอะไร ก็บอกว่าพูดอะไรก็ได้ อนุญาตให้พูดเรื่อยเปื่อยได้ครึ่งชั่วโมง ผมดูรายการนี้

ก็ให้ผมไม่ถึงครึ่งชั่วโมง ผมก็ขออนุญาตพูดเรื่อย ๆ ไป พอติดอาจถึงครึ่งชั่วโมงหรือไม่ถึงก็ตาม แต่ผมคิดว่าสิ่งที่ผมพูด คงจะเป็นประโยชน์โดยเฉพาะในระดับอธิการบดีหรือระดับอื่นก็แล้วแต่ ผมเองยังไม่ทราบว่าผลงานวิจัยออกมาเป็นอย่างไร เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมพูดอาจไม่ตรงกับผลของสิ่งที่ได้ไปสำรวจมา ความจริงผมเองก็เป็นผู้หนึ่งที่กรอก questionnaire ที่ถามไป เพราะฉะนั้น ก็ขอพูดเรื่องนี้ไปเกี่ยวกับเรื่องของการเปิดสัมมนาครั้งนี้ด้วย ผมรู้สึกว่าเป็นระยะเวลา 15 ปีที่แล้วมานี้ issue ในการศึกษา higher education issue หนึ่งในที่เป็นที่สนใจ มีการถกเถียงรวมทั้งมีการนำไปปฏิบัติมาก issue หนึ่ง บางครั้ง issue อันนี้ได้รับการตอบสนองถึงขนาดที่มีการเดินขบวน มีการเรียกร้องอะไรต่าง ๆ นานา ก็ด้วย issue นี้ เราจะเห็นได้ ยกตัวอย่างเช่นที่มหาวิทยาลัยขอนแก่นก็ดี ก็เดินขบวนมาหน้าทำเนียบรัฐบาลเรียกร้องให้อาจารย์ นิสิตนักศึกษาเข้ามามีส่วนในการเลือกอธิการบดี เป็นต้น ก็เป็น issue ที่ถึงขนาดมาเรียกร้องหน้าทำเนียบรัฐบาล ที่เชียงใหม่ก็มี demonstration ต่าง ๆ ที่สงขลาก็มี นี่ก็เป็น issue หนึ่ง ความจริง issue ที่ว่านี้ไม่ใช่เรื่องที่เพิ่งเกิดขึ้น แต่เกิดขึ้นติดต่อกันมาเป็นเวลานานพอสมควร ผมคิดว่าเลย 15 ปีด้วยซ้ำไป เกี่ยวกับผู้บริหารควรได้รับเลือก ทั้งหมดนี้ผมคิดว่ามันมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน สาเหตุหนึ่งก็เป็นสาเหตุของ จะเรียกว่า reactionary หรืออะไรก็แล้วแต่ เป็นการแสดงความไม่พอใจในสภาพที่เป็นอยู่เก่า คือสภาพที่คนเป็นอธิการบดีก็ดี คนที่เป็นคณบดีก็ดี คนเป็นหัวหน้าภาควิชาที่ดี อยู่กันเรื่อยมา ทั้ง ๆ ที่กฎหมายเขียนไว้ 2 ปี บ้าง 4 ปีบ้าง อย่างเช่นอธิการบดีของจุฬาฯ ก็กำหนดไว้แค่ 2 ปี เท่านั้น แต่ว่าตอนนั้นก็คงมีคนรู้ไม่ก็คนว่าจริง ๆ แล้ว อธิการบดีมีเทอม 2 ปี ไม่มีใครรู้ในครั้งแรก เพราะเห็นเป็นเรื่องว่าการเลือกมันอยู่ในกลุ่มของคณาวิทยาลัยไม่ก็คน และก็ระบบที่พวกอาศัยกัน ก็มีคนเสนอ ผมก็เคยอยู่ในสภาพการณ์ที่นี้ ที่ในสภามหาวิทยาลัยมาโดยตลอดว่า การเสนอคนเป็นอธิการบดีนี่ simple มากไม่มีคนแข่งกัน ไม่มีอะไร ถ้าผมจำไม่ผิดสำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งตอนนี้อาจจะ เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในห้า ที่อื่นเขาก็ไม่มีอะไร เคยมีการ contest และต้องลงคะแนนเสียงกับตนเอง อันนี้หมายความว่าก็สมัยนั้น คือมีการ contest กัน ระหว่าง อาจารย์สุกิจ นิมมานเหมินท์ กับ อาจารย์ขุณี มหาศันสน เวชยันรังสฤษดิ์ ก็มีคนเสนอ แล้วก็ contest กัน แล้วสุดท้าย อาจารย์สุกิจก็ไม่ได้เป็นอธิการบดี ท่านเองก็เดิน ไปเลย แล้วก็กลับบ้านเลย ผมไปตามท่าน ท่านก็ไม่ยอมกลับเข้ามาอีก ครั้งนั้นครั้งเดียวที่ผมเห็นมีแข่งกันกัน ละนั่นการเป็นผู้บริหารมัก เป็นนานติดต่อกัน ท่านก็รู้ที่อยู่ว่าผมเพิ่ง เป็นอธิการบดีมานานคืออยู่มานาน เทอม 4 ปีแล้ว ไม่มีคนรู้ว่า 4 ปี ก็เป็นกันมาเรื่อยกลายเป็นระบบว่า คนนี้เสนอ แล้ววันนั้นผมเสนอให้คุณ วันหลังคุณ

เสนอให้ล้ม แบบนี้ตลอดมา แล้วเขาก็เสนอแบบนี้จริง ๆ ไม่มีอะไรต่ออะไรทั้งสิ้น ก็ไปเสนอกันเมื่อ
 เทอมหมด ก็เป็นกันเรื่อย ๆ เป็นกันจนกระทั่งปลดเกษียณแล้ว 60 ปี ก็เป็นต่อกันไปอีก หัวหน้าภาควิชา
 ไม่ต้องพูดถึง กฎหมายไม่ได้กำหนดเทอมไว้ อยู่กันได้อีกต่อไป สภาพเช่นนี้ผมคิดว่าทันทีที่เห็นใจเมื่อขอ
 เปลี่ยนใหม่ แล้วก็ไปเป็นระบบซึ่งค่อนข้างจะเปลี่ยนจากเดิมมาก ผมก็มองดูว่าเป็น reactionary
 เป็นปฏิกิริยาที่ตอบสนองต่อระบบเก่าที่เป็นมานาน แล้วก็อีกประการหนึ่งคือ เรื่องของความคิดแบบประ
 ชาธิปไตย มันเกิดขึ้นระยะหลังจาก 14 ตุลาคม มีมากทีเดียว เพราะฉะนั้นเหตุผลของเรื่อง 14 ตุลาคม
 เข้ามาด้วย อันนี้ก็ involved นิสิตเข้ามาด้วย เมื่อก่อนนี้ผมว่า reactionary อันนี้เป็นของฝ่าย
 อาจารย์ นิสิตก็ไม่ค่อยได้มาเกี่ยวข้อง หลัง 14 ตุลาคม ก็เพิ่มนิสิตเข้าไปด้วยแรงผลักดันของความคิด
 เรื่องประชาธิปไตย ทำให้ว่าตัวควรจะไปมีส่วนด้วย นี่เป็นมูลเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลง
 ตามความเห็นของผม ตามธรรมดาแล้วเรื่องของการเปลี่ยนแปลงนี้ ถ้าเป็นเรื่องของ reactionary
 มันมักจะสวิงไปอีก extreme หนึ่ง โดยทั่ว ๆ ไปมักจะเป็นเช่นนั้น แล้วตอนหลังมันถึงจะ adjust ตัว
 มันเองให้กลับเข้ามาตรงที่อื่นที่จะไม่ใช่ extreme อย่างว่า แต่ว่าเราจะเห็นว่ามัน extreme ไปอย่าง
 มากทีเดียว คือ นิสิตก็ขอร้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกตั้งทั้งหมดในนามของประชาธิปไตย มันก็
 สำเร็จเป็นส่วนใหญ่ที่มีการเรียกร้องกันสำเร็จใน degree อาจจะไม่เหมือนกัน อย่างรามคำแหงนี่ดีกรี
 ของประชาธิปไตย...ประชาธิปไตยนี่ก็เป็นไปใน extreme มาก ขอนแก่น หรืออย่างอื่นนั้นก็ตามดีกรี
 ไม่เหมือนกัน ปัญหาที่จุฬานี้เวลาจะแก้ไขปัญหอะไรก็ดูค่อนข้างจะ settle หน่อย ถึงแม้จะไม่พอใจ
 จะไม่อะไรต่ออะไรนี้ แต่เรื่องจะทำอะไรที่รุนแรง อะไรที่ extreme นี้ มักจะไม่ให้เป็น
 characteristic ของจุฬาฯ ซึ่งก็ดี

นี่ไม่ใช่เฉพาะเรื่องนี้ แต่หลาย ๆ เรื่องมันก็จะ reflex มาถึง maturity ของพวกเรา
 ที่ประกอบกันเป็นจุฬานี้ทั้งหมด มันเป็นอย่างนี้ เรื่องผู้บริหารถึงแม้ตอนนั้นเขาจะไม่พอใจ เรื่องคณบดีก็ดี
 หรือเรื่องหัวหน้าภาควิชา วิธีกักรู้สึกว่า settle ไม่ใช่ demand ไม่ใช่อะไรต่ออะไรก็พยายามแก้ มี
 การแก้ไขมาพอสมควรและตามลำดับ แต่สิ่งที่เราแก้ไขมาตามลำดับก็อาจจะไม่เหมือนมหาวิทยาลัยอื่น ก็ดี
 เหมือนกันที่สมาคมอาจารย์ได้หยิบยกเรื่องนี้มาดู ผมเองก็รู้สึกว่าการแก้ทั้งหลายจนกระทั่งถึงวันนี้
 ก็เป็นปรากฏการณ์ซึ่ง reflex mentality ของพวกจุฬาฯ ก็คือว่า เฉย ๆ ไม่ค่อย demand
 participation ที่เห็นอยู่ก็แปลได้หลายอย่าง ก็อาจจะเฉย ๆ ก็อาจจะก็คืออยู่แล้ว ก็อาจจะเป็นไปได้
 ทั้งหมดนี้ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งเสียหายอะไร เป็นสิ่งที่วิธีการของเราทำกันแบบนี้ ผมคิดว่าที่อื่นดีหรือไม่ดี ผมก็ไม่

อยากรจะพูด แต่ความจริงอาจจะมีอยู่อย่างว่า ถ้าอาจารย์ลองดูหลายสิ่งหลายอย่างไปด้วยก็ไม่ได้
 อย่างเช่น จะเอา excellence หรือ equality เราต้องรับว่า efficiency กับ equality มัน
 เกิดขึ้นพร้อมกันไม่ได้ อาจารย์จะคล้าย ๆ กับให้ทุกคนมี quality มีอะไรทั้งหมด แล้วอาจารย์ยังจะ
 demand efficiency อีก มันไม่อาจเกิดพร้อมกันได้ของ 2 อย่าง อาจารย์ต้องเลือกเอา บางทีถ้า
 เราเอา equality ข้างที่มีกับข้า เห็นว่า เรามีระบบซึ่งประชาชน participate ทั้งหมดสมมุติบางที
 ทำอะไรก็ลำบาก อันนี้ก็ไม่ใช่ชอบ อันนั้นก็ไม่ใช่ชอบ มันก็ช้า ในขณะที่ประเทศเขาไปก่อนแล้ว ก็อาจจะเห็นได้
 ชัด แต่แน่นอน บางทีก็คิดว่าคะแนนจะก่อนที่จะไปถึงจุดจะก่อน เป็นต้น เพราะฉะนั้นของ 2 สิ่งที่เราจะ
 demand มาแล้ว ผมก็ชี้แจงให้พวกนั้นเห็นว่า ผมก็ไม่เห็นด้วย อะไรต่ออะไรทั้งหมด ด้วยเหตุผลผมก็ชี้
 แจงไป มันมีมาตั้งแต่สมัยเก่าก่อน ผม stand ของผมก็ค่อนข้างจะ clear และชี้ให้เห็นว่าผมค่อนข้าง
 ข้างไม่เห็นด้วยกับวิธีการอย่างนั้น เมื่อผมไปอยู่มหิตลซึ่งในสภาของ เขาและเขามีการแก้กฎหมาย มี
 การแก้ไขระเบียบเกี่ยวกับการเลือกตั้ง สรรหา อธิการบดี คณบดี ระบบของเขาซึ่งเป็นระบบที่อาจเกิด
 จาก reactionary ของกลุ่มของเขา เหมือนกันที่ตอบสนองต่อสิ่งที่เป็นมา เพราะฉะนั้นก็มักจะไปใน
 extreme เหมือนกัน ก็ค่อนข้างจะเอาอย่างนั้นจริง ๆ ผมพูดในสภาของ เขาว่า อะไรก็แล้วแต่ รู้ลึก
 ว่านี่คงเป็นสิ่งซึ่งมหาวิทยาลัยมหิตลตอนนี้ เป็นสิ่งที่กำลังปฏิบัติแน่ ๆ แต่ผมขอพูดอยู่อย่างนะว่า ให้ clear
 และให้เป็น record ไว้ ว่าต่อไปนี้มหาวิทยาลัยจะ disintegrate จะค่อย ๆ disintegrate
 หมายความว่า จะไม่มีความสามัคคี จะมีการโกรธกัน มีการทะเลาะกัน บางคนก็หนีไปอยู่ที่อื่น ผมบอก
 ว่า mark my words แล้ว ค่อยดู อาจารย์พรหมทิพย์ในฐานะนักจิตวิทยาคงจะรู้จักว่าเขละว่า คน
 underpressure มันจะมี reaction หลายอย่าง อย่างหนึ่งคือ withdraw คนนี้เขา choose ที่จะ
 withdraw ให้ออกไป withdraw คือพวก aggressive ใจนี้ชัดเลย ใจนี้ชัดเลย ใจนี้ชัดเลย พวกนี้ก็หาทาง
 ชัดต่าง ๆ แต่ความจริง withdraw ก็ทำได้หลายอย่าง อาจจะอย่างทีออกมาก หรืออาจจะอยู่เฉย ๆ
 ไม่ทำไม่ยุ่งอะไรก็ทำไป ไม่เกี่ยวข้องกับด้วย แล้วก็จะ เป็นสภาพอย่างนี้ให้เห็น เพราะฉะนั้น
 ผมคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ เมื่อทำอะไรอย่างหนึ่งอย่างใดไปแล้ว บางทีได้สมประสงค์อาจจะดีใจ
 ที่ได้แบบนั้น ได้คนที่เขายังชอบ ยิ่งสนับสนุน ยิ่งดีใจใหญ่ แต่หารู้ไม่ว่านั่นเป็นจุดเริ่มต้นของการที่จะโกรธ
 กัน ธรรมชาติก็ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย ผมก็รู้จักพวกคนเหล่านี้ดี เวลาโกรธกันก็ใจกัน คราว
 ก่อนนั้นกับเกรงกันไม่พูดกัน ลากออกไป อะไรต่ออะไรนี้ ก็เป็นธรรมดาเหลือเกินที่จะ เป็นของที่จะ เกิด
 ขึ้นจาก... แต่ที่ผมพูดนี้อาจจะเป็นของ ทัว ๆ ไป มันก็อาจจะจะมี exception อย่างไรก็ตามถ้า.....

กับสิ่งที่ผมพูดนี้มัน เป็นของ 2 สิ่ง เราก็อาจต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออาจต้อง compromise กับสิ่งที่ดีที่สุด แต่สิ่งที่เราต้องการที่สุดในที่นี้ หรือในที่อื่นที่ควรจะเป็นอย่างนั้นก็คือ ทำอย่างไรเราจึงจะได้คนที่ดีที่สุด ถ้าหากเราหาวิธีอะไรก็ได้แล้วแต่ให้ได้คนที่ดีแล้ว ผมก็คิดว่าวิธีนั้นก็จะ เป็นของดี ถ้าหากว่าดี ที่สุดแล้วก็ไม่มีใครชกกัน คนยังมาร่วมมือกัน นั่นก็ยิ่งดีที่สุด ทำอย่างไรจึงจะให้เกิดอย่างนั้นขึ้น ผมคิดว่า สำคัญ ผมก็เคยพูดกับพวกเหล่านั้นนะว่านิสิตเขา demand ถ้าสมมุติว่า demand สิทธิการที่จะมีเลือกตั้ง ส่วนมากที่เขาใช้คือว่า in the name of democracy เขามักจะใช้อย่างนั้น เขาเป็นคนหนึ่งของสังคมนี้ ได้รับการกระเทือนจากการแต่งตั้งอธิการบดี คณะบดี หรือใครก็แล้วแต่ เพราะฉะนั้นเขาควรจะต้องมีส่วน ความจริงเหตุผลต่าง ๆ เหล่านั้น ความเห็นของผมเหลวไหลทั้งสิ้น ถ้ามาเทียบกับหลักการแล้ว คิดว่าไม่เป็นหลักการที่ดีเลย จะเทียบกันในหลักการที่ดี หรือในแง่กฎหมายก็ดี ผมก็เถียงได้ทั้งนั้นว่า ทำไมเขาไม่ควรมีสิทธิ์ ซึ่งผมจะพูดในอีกยาวไปเปล่า ๆ ก็จะไม่พูด สิ่งที่เราต้องการนี้คือ คนที่ดีที่สุด แล้วก็เหตุผลที่ผมคิดว่าใครก็แล้วแต่ ทุกคนก็น่าจะให้สิทธิ์ ถ้าเขาเข้ามาด้วย spirit ของการที่จะได้คนดี หากคนดี และที่สำคัญเขาจะต้องรู้จักว่า ผมเคยนะในที่หลายแห่งผมสรุปเสมอว่า โดยเฉพาะในฐานะ อธิการบดี ผมคิดว่า apply กันที่มันได้ ผมคิดว่าคนที่มีความรู้ 3 อย่างนี้ ควรจะได้มีส่วนในการ เลือกอธิการบดีได้ คือ

1. รู้ว่าอธิการบดีทำอะไรบ้าง จริง ๆ แล้วคนข้างนอกก็แล้วแต่เขามองสายตาอย่างไร ถ้า เป็นนิสิต เขาก็จะมองว่าคนอื่นเคยมาบุงกับนิสิตไหม สนใจงานนิสิตไหม ชอบนิสิตไหม เขาจะมองอย่างไร หรือมองกันน้อย อาจารย์ก็เหมือนกัน ถ้าทางวิทยาศาสตร์ก็จะมองว่าคนนี้รู้วิทยาศาสตร์ไหม หรืออย่างไร เขาก็อาจจะมองแต่ก็อาจจะกว้างต่อนิสิตหน่อย หนึ่ง ๆ หนึ่งงานอธิการบดีนี่เยอะจริง ๆ ตั้งแต่ นิสิต ภารโรง คนงาน ข้างนอกตั้งแต่พระเจ้าอยู่หัว ผู้แทน รัฐมนตรี ความจริงงานเขาก็เข้าไปเกี่ยวข้องกับตอนไหนก็ ตอนหนึ่ง งานอาจเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับพวกข้างนอกข้างใน เพราะฉะนั้นงานอธิการบดีต่างประเทศ ก็มีนิสิตก็มี อาจารย์ก็มี คนข้างนอกก็มี งานของเขาสารพัด ตั้งแต่หาเงินหาทอง พยายามจะ convince สภาผู้แทนราษฎรตอนนั้นให้งบประมาณ เกิดปัญหาต้องไปหารัฐมนตรี งานเขาเยอะเหลือเกิน ตั้งแต่ปัญหา เล็ก ๆ น้อย ๆ ขนาดคนเขาทะเลาะกัน หรือมีคนมาโวยที่จุฬาทะเลาะเขาแฉ่แฉ่กับ มันสารพัดตั้งแต่ เรื่องเล็ก ๆ มันก็เข้ามา แต่ว่าจะ demand attention แค่นั้น จะทำแค่นั้น ก็เป็นเรื่องของอีกคน จะทำทุกเรื่องคงไม่ไหว ขอบเขตข่ายของงานนี้กว้างขวาง ถ้าไม่มองเฉพาะจุดก็คงไม่ได้คนที่ดีพอ คือ ต้องรู้ว่าเขาทำอะไรบ้าง แต่ว่าเราจะต้อง group เป็นเรื่องใหญ่ เรื่องข้างนอก เรื่องข้างใน เรื่อง คน เรื่องวิชาการ ต้อง group ไว้ว่าเขาทำอะไรบ้าง

2. รู้ว่าคนที่จะทำหน้าที่อย่างว่าได้ดี จะต้องมีความรู้และคุณสมบัติอย่างไรบ้าง นี่เป็นข้อ 2 ที่จะต้องพิจารณา คนชนิดไหนที่จะปฏิบัติหน้าที่นี้ บางทีอาจจะต้องพูดภาษาอังกฤษเก่ง บางทีอาจจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง ถึงจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดี บางทีอาจจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี บางทีอาจจะต้องเป็นคนอย่างนี้...อย่างนี้ อะไรก็แล้วแต่ธรรมชาติของมหาวิทยาลัย

3. รู้ว่าคนอย่างว่านี้อยู่ที่ไหนบ้าง หรือรู้จักไหม ถ้าคนที่พิจารณาอยู่ใน 3 ข้อนี้ ผมคิดว่าคนนั้นก็ควรจะเป็นคนเลือกได้ แต่นิสิตบางที่เราถามจริง ๆ ว่าไหนลองบอกมาซิว่า 10 คนในโลกหรือในประเทศไทยที่สมควรเป็นอธิการบดี เขา บางที่เขา list ไม่ได้ คือบางที่เขาก็ไม่รู้ว่าใครเป็นใคร อยู่ที่ไหน ไม่รู้จักคนมากนัก อาจารย์ที่อยู่ขอนแก่นคงรู้ว่า เวลา นิสิตขอนแก่นเลือกตั้ง demand คอนกรีตเดินขบวนก่อนที่ผมจะเป็นอธิการบดี เลือก ดร.ธวัช ผมยังจำได้ ก็ไปตามดู ดร.ธวัช ไม่ใช้คนไม่ดี เขาก็เป็นลูกศิษย์ผม เพราะฉะนั้นก็ควรจะต้องดี (หัวเราะ) ทำไมคอนกรีตก็เฟอญูเหมโก้ ดร.ธวัช แกอยู่ถึงงาก็ต่อสู้ให้คนไปมมแร่ได้ คนจนอะไรต่ออะไร บริษัทเหมโก้ก็มาได้สัมปทานที่ซึ่งควรจะเป็นของคนไทย ชาวไทย จนกระทั่งสุดท้ายรัฐบาลต้องเลิกสัญญากับเหมโก้ไป นี่เขาบอกว่าคนมี integrity สูง นิสิตที่มองจุดเดียวว่า ดร.ธวัช เป็นคนต่อสู้ เป็นคนที่มี integrity สูง แต่คนที่มีความสามารถอย่างเดียว มาบริหารจุฬานี้เจิง อย่างเดียวนะ คือหมายความว่า ต้องมีนี้ด้วยและมีอย่างอื่นด้วย อย่างนี้เป็นต้น

เพราะฉะนั้นผมวันก่อนนี้เฟอญูไปนั่งอยู่ที่ Hotel International Zurich เพราะว่าผมเขียนในกระดาษของ Zurich กำลังเดินทางจากอินชบูค กำลังจะกลับเมืองไทยแล้วไม่มีเรือบิน ต้องมานอนค้างคืนอยู่ที่ Zurich ผมก็เลยลองเขียนดูว่า อธิการบดีควรเป็นคนชนิดไหน มีความรู้อะไรต่ออะไรบ้าง คุณะว่า...ผมเขียนมานี้อาจจะผิดนะ ผมเขียนโดยความคิดเห็นของผมโดยแท้ ผม list มาได้ 12 อย่าง โหลหนึ่งพอดีว่า

1. ประสบการณ์ ผมเคยพูดมาหลายแห่งนะว่า ประสบการณ์คืออะไร ประสบการณ์นี้ถ้ามีมาก มันจะทำให้เราเห็น เมื่อเราพบปัญหาเราจะเห็นลู่ทางแก้ไขทันที ประสบการณ์จะช่วยมาก เวลาผมเจอปัญหาอะไรในขณะนี้โดยโอกาสที่ผมมีประสบการณ์มากหน่อย ผมอาจจะเห็นวิธีแก้ไขตั้งแต่หนึ่งถึงสิบ แต่ละ step ทันที automatic ผมรู้ทันทีว่าจะทำอะไรก่อน อันนี้ง่าย อันนี้ยาก ปัญหานี้ง่าย ปัญหานี้ซับซ้อน ปัญหานี้อะไรต่ออะไร มองเห็นได้จากประสบการณ์ มองเห็นลู่ทางแก้ไขได้ทันที

2. การที่จะทำงานได้ดี ก็ต้องเลือกคนถูก คือต้องดูคนเป็น เลือกคนที่จะมาช่วยในการทำงานของเรา ถ้าคนเดียวก็ไม่ไหวนะ

3. อธิการบดีต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ถ้าจะให้ดีก็ต้องตัดสินใจผูกหมัด หรือผูกเยอะ คือ ต้องผูกเป็นส่วนใหญ่ และต้องเป็นคนตัดสินใจ ทริบ.. ตัดสินใจได้เลย

4. ต้องเป็นคนคิดของใหม่ ๆ ด้วย ไม่ใช่ยืนอยู่กับของเก่า ๆ แล้วก็ทำไปปีแล้วปีเล่า ต้องคิดของใหม่อยู่เรื่อย

5. แก๊ซปัญหา ปัญหาที่มาเรื่อย ของผมนี่มันมาตั้งแต่เข้า มาก่อนผมมาอีก เพราะเขามาบึงรด้วยปัญหา คนธรรมดาที่ไม่ค่อยมา นอกจากคนมีปัญญา แล้วปัญหาก็มักจะแก้ไม่ได้แล้ว ก็ต้องถือว่า อธิการบดีเป็น last resource ซึ่งก็ควรเป็นอย่างนั้น ถ้าหากว่าไม่มีให้อธิการบดีเป็น last resort เขาก็ไม่รู้ว่าจะไปหุ้ใครอีกแล้ว เพราะฉะนั้นอธิการบดีจึงต้องเป็นที่พึ่งสุดท้าย ซึ่งต้องเป็นคนเข้าใจปัญหาได้เร็ว ต้องฟังปัญหาและรู้ว่าหัวใจของปัญหาอยู่ที่ไหน ที่พูด ๆ มาทั้งหมดนี้อาจจะเป็นลักษณะของผู้บริหารทั่ว ๆ ไปเหมือนกัน คือ ต้องเข้าใจปัญหา และหุ้ทางวิชาการ ยิ่งทางมหาวิทยาลัยยิ่งจะต้องการการเข้าใจปัญหาได้รวดเร็ว เพราะว่าทำงานที่อื่นมักจะมองเห็นว่ามันเหมือน ๆ กันใน line ของ activity แต่ของจุฬาฯนี่ ปัญหามันไม่เหมือนกัน เนื่องด้วย discipline มันไม่เหมือนกัน discipline ทางสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ อะไรต่ออะไรมันไม่เหมือนกัน

6. เข้าใจได้รวดเร็ว ทั้งในด้านวิชาการก็ต้องเข้าใจ ถึงแม้ว่าไม่ใช่นักวิทยาศาสตร์ ก็ต้องเข้าใจวิทยาศาสตร์ได้พอสมควร อย่างน้อยก็กว้าง ใจู้ เขามาคุยให้ฟังประเด็นก็ต้องรู้แล้ว เช่น semiconductor ทำหน้าที่อะไร superconductor ทำหน้าที่อะไร มีประโยชน์อะไร ต่อไปข้างหน้าจะเป็นอะไรต่ออะไร ทางแพทย์ทางอะไร ไม่ใช่น้อยอยู่ไม่ได้ ต้องรู้ ผมก็รู้เยอะ หลังจากทีฟัง ๆ แล้วนี่ก็จำเป็น

7. วิชาความรู้ต้องดี ยิ่งอธิการบดี ถ้าได้ Ph.D. ก็ยิ่งดี เพราะว่ามันเกี่ยวกับคนในมหาวิทยาลัยเอง

8. คือสายตาของคนภายนอกดูดี เขาจะต้องให้ความเคารพ ต้องรู้จัก เขาต้องเชื่อถือ อย่างเช่นว่า ไ้พรคนันต้อง demand หลายอย่าง ต้องไปงานไปการหลาย ๆ อย่าง คนที่เขาจ้างงานอะไรเกลียดงานที่สุดแล้วไม่ไป คงจะไม่มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย อย่างนี้เป็นต้น ต้องไปห้คนรู้จัก ทั้งคนทั่ว ๆ ไป คนในวงการรัฐบาล ็นวงการอะไรต่ออะไร ควรต้องเป็นคนทีรู้จัก

9. ต่างประเทศนี้สำคัญ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ็นสายตาของคนต่างประเทศนี้สำคัญ ยิ่งนับวันจะยิ่งสำคัญขึ้นสำหรับต่างประเทศที่จะให้ recommendation มหาวิทยาลัยของเรา จะเป็นบุคคลที่ดี ็นมหาวิทยาลัยในต่างประเทศเขาจะต้อง recognize คน ๆ นี้ ซึ่งถ้าเขา recognize มันก็ไปถึงสถาบันด้วย ก็เป็นคนดี มีเมตตา ซึ่งนั่นก็เป็นของธรรมดา

10. เข้ากับคนได้ง่าย สื่อสารกันได้ดี สามารถทำให้คนเข้าใจได้ง่าย ทำให้คนเขาอยู่ใน atmosphere ที่จะพูดอะไรต่ออะไร เรียกว่า communicate ดี เก่ง

11. มีท่าทีที่ทำให้คนเขาสบายใจ พูดจาดี เป็นการเห็นของคนเป็นการสำคัญ

12. ข้อสุดท้ายคือ ต้อง democratic minded ไม่ได้หมายความว่าต้อง vote ต้องอะไร แต่หมายความว่าต้องฟังคนอื่นเขา ฟังแล้วคิด เคารพความเห็นของคนอื่น

ทั้งหมดที่เขียนมาก็ยังไม่ confine อยู่กับอธิการบดี คุมขัง แต่ใช้ได้ใน extent หนึ่ง และควรจะ apply ได้ เพราะฉะนั้นผมคิดว่าเวลาจะวัดจะดูอะไรนี้ เราควรละเอียด ถ้าหากใช้ idea ของคน พูดเอามาเขาข้อสี่จ้ะ เขาตงฉิน พูดออกมาว่าเขาอย่างนั้นอย่างนี้อย่างเดียว อาจมีผลเสียมากกว่าผลดี ในสภาพที่มีการเลือกในการอะไรต่ออะไร อย่างอื่นมันจะ dominate ยิ่งมีการหาเสียงสิ่งต่างๆ จะมีการบิดเบือนไปหมด คนก็ยิ่งจะ side กับอะไร ๆ แล้วคนก็จะลืมมองอะไร เหมือนทางการเมืองไป ถ้าจะพูดถึงเรื่องนั้นก็พูดได้อีกตาม ผมก็อยากหลีกเลี่ยง ไม่อยากพูด เพราะฉะนั้น ขอพูดไว้แต่เพียงแค่นี้ว่า วิธีการที่ศึกษามาที่คงจะดี เราไม่ได้ ignore ปัญหา เราจะใช้ของเราอย่างเดิม คนเขาอาจหาว่าพวกเรา conservative ไลน์เสิร์ฟ ไม่รู้จักเปลี่ยนแปลง ซึ่งเราเปลี่ยนอยู่เสมอ เราพยายามอยู่เสมอ และเปลี่ยนแปลง แต่คนอื่นเขาไม่รู้ อย่างน้อยการศึกษานี้ก็คงทำให้เขาเห็นว่าเราไม่ได้อยู่กับที่ไม่ได้อยู่เฉย ๆ หรือหยุดนิ่งเกี่ยวกับ system ที่เราใช้อยู่ มีการศึกษา มีการวิจัยตามความเห็นคน แล้วมันก็ออกมาอย่างนี้ ซึ่งก็เป็นของดีนะที่เราศึกษา และการศึกษานั้นเกิดขึ้นในระยะที่ไม่ใช่มีปัญหาวะ เวลาที่จุฬารไม่มีปัญหา เพราะฉะนั้นไม่ใช่เป็นการศึกษาที่เกิดจากคนที่ไม่ชอบอะไรต่ออะไรขึ้นมา ถึงแม้ว่า อันนี้อาจเกิดขึ้นไปกับคนจุฬาหรือกับคนทั่วไป ๆ ไป ในการตอบคำถามบางคนอาจจะคิดเห็นว่าสำคัญแล้วตอบคำถาม คนอาจจะไม่ค่อยคิดนัก เพราะคนคิดคือคนที่เห็นความสำคัญ หรือสองถ้ากระทบกับตัวเขา เขาก็อาจคิดมาก บางทีก็ไม่คิดอะไรนอกจากประโยชน์ของตัวเอง ผมเคยพูดเสมอ ๆ ว่า ถ้าวันนี้เอา questionnaire ไปถามนักเรียนว่า ควรจะขึ้นค่าเล่าเรียนใหม่ หรือควรลดลง เขาก็จะตอบไม่ชัดขึ้น แต่ถ้าหากว่าคิดไปหน่อยว่าขึ้นแล้วจะเป็นอย่างไร คิดไปหน่อยว่าจะเป็นอย่างไร ลดแล้วจะดีจะเสียอย่างไร คิดในเรื่องของเหตุผลอย่างนี้ การตอบ questionnaire ก็จะต้องขึ้น แต่คนส่วนใหญ่ถ้าได้ก็จะเอาไว้ก่อน เช่นว่าที่อื่นเขาเลือกตั้ง เราก็จะเลือกตั้ง จะได้เป็นประชาธิปไตย นี่เรียกว่าไม่คิดละ ไม่คิดอะไรมาก คิดนิดเดียว ไม่เห็นเสียหายอะไร ไล่เอาไว้ก่อน ถ้าเขาให้เลือกตั้งก็ไม่เป็นไร ก็ดี ของที่คนที่เขียนบอกให้มีการเลือกตั้งบางทีมันก็ไม่ได้เลือกตั้งหรอก เพราะตอนนั้นคิดว่าว่าดีก็เอาไว้เสียก่อนก็

ไม่เห็นเป็นไร ของพรคนี่ผมคิดว่าบางทีอาจจะต้อง mindful กับของที่อาจจะ เป็นไปได้ เช่นคนเขา อาจเขาอาจจะดีก ๆ ไป ทั้ง ๆ ที่ดีเราอาจจะไม่เป็นปัญหา มันไปได้เกิดจากโกรธ เคืองหรือใช้ดักกับอะไร ๆ ข้อมูลอาจจะดีกว่าตอนที่ว่าเกิดเรื่องแล้วไปถามขึ้น คนอาจจะไม่ค่อยยุติธรรม ผมก็คิดว่าสิ่งที่สภากาจารย์ไปทำ สนับสนุนโดยสถาบันวิจัยสังคม เป็นของที่ดีที่ควรจะทำ และคงจะมีประโยชน์อย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม ผลของอันนี้จะน่าใช้ได้หรือไม่แค่ไหนเพียงใด ผมก็อยากให้เกิดมากกว่าเพียงแคตอบ questionnaire จะต้องคิดสักลงไปเท่านั้น ขอขอบคุณมาก

ผศ.ดำรง ธรรมารักษ์ ขอขอบพระคุณท่านอธิการบดีนะครับที่กล่าวนำและเล่าเรื่องอื่น ๆ รวมทั้งข้อเขียนจาก Zurich เป็นประโยชน์มาก ได้ฟังคุณสมบัติจำนวนหนึ่งโหล สำหรับผู้ที่สมควรจะ เป็นผู้บริหารสูงสุดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สิ่งที่ผมประทับใจมากอีกหนึ่งก็คือว่า ที่ท่านอธิการบดีได้พูดมาขึ้นได้เจาะถึงสาเหตุของความเป็นมาของการได้ผู้บริหารของจุฬาฯ ผมเองนั้นที่จะมาปรากฏตัวตรงนี้ก็เพื่อพูดเรื่องนี้ ซึ่งผมจะเกริ่นนำเพียงเล็กน้อย ก็เพียงแต่จะชี้ให้เห็นถึงการได้มาของผู้บริหารที่จุฬาฯ ในระดับอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา หรือตามกฎหมายเก่าเรียกว่า หัวหน้าแผนกวิชา รวมทั้งคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างย่อ ๆ และหลังจากนั้นเป็นเรื่องผู้ร่วมวิจัยการรายงานผลเบื้องต้นของข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรประเภทต่าง ๆ ของเราซึ่งก็เป็นการรายงานย่อ ๆ เหมือนกันเพื่อที่จะเปิดโอกาสให้ท่านที่อยู่ในที่ประชุมนี้สามารถซักถาม อีกหนึ่ง..ที่สำคัญที่สุดตามที่กราบเรียน ท่านอธิการบดีไปแล้วเมื่อครู่นี้เราอยากได้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อวิจารณ์ การตีความเพื่อเราจะได้ไม่ต้องคิดมาก เอาไปลองประเมินดู และได้ไปทำรายงานขั้นสุดท้ายของการวิจัยนี้ได้เร็วขึ้น คือแบบสอบถามนี้ ท่านคงเห็นแล้วว่าในท้ายของเอกสารที่แจกนี้ มีตัวอย่างของแบบสอบถามให้ไว้ มีในหน้าสุดท้ายของแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งเราก็อยากได้ตรงนั้นมากที่สุดทีเดียวแต่ว่า ไม่ค่อยมีคนตอบตรงส่วนนั้นเลยนะครับ เราเลยคิดว่าถ้าจะหาให้ได้ก็คงต้องมาหากันที่นี่ ต้องมาขอที่นี่ให้ช่วยตอบแบบสอบถามที่เปิดไว้ด้วย ตรงนี้แหละครับที่อยากจะได้จากท่านทั้งหลายที่สุด ส่วนที่เกี่ยวกับความเป็นมาในการผู้บริหารรวมทั้งลักษณะที่เราคาดหวังจากผู้บริหารระดับอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาค ผมขอเรียนเพียงย่อ ๆ ว่า แต่เดิมก็เป็นอย่างที่ท่านอธิการบดีได้ว่าไปแล้ว คือ เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะแต่งตั้ง ถ้าเป็นถึงอธิการบดีคือ ตำแหน่งสูงหน่อย ก็เป็นเสนอแต่งตั้ง เพราะตำแหน่งอธิการบดีเป็นตำแหน่งซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯแต่งตั้ง อำนาจในการแต่งตั้งเสนอแต่งตั้งก็อยู่ตรงที่สภามหาวิทยาลัย ในสมัยที่ข้าพระพุทธเจ้าปฏิบัติปี 2477 ก็ดี 2486 ก็ดี สภามหาวิทยาลัยก็ดำเนินการอย่างที่ท่านว่า คือในวงแคบๆ ในวงจำกัด เป็นสมบัติ

ผลิตภัณฑ์ใน literature ที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ ในสมัยก่อน ๆ เขาบอกเป็น เรื่องบริหารสมบัติผลิตภัณฑ์ คือว่า ท่านเสนอข้าพเจ้า ต่อมาข้าพเจ้าเสนอท่าน ทุกครั้งที่มันมีการหมุนเวียน เปลี่ยนไปตามวาระ ก็ เสนอกันภายใน เสนอในวงแคบ ๆ เสนอแบบที่ literature อันหนึ่งบอกว่าสายฟ้าแลบ คือไม่มีการรู้ ล่วงหน้ามากกว่าหมดวาระแล้ว พอใกล้ ๆ จะหมดก็เสนอในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยดูเข้าไป เลย ในแง่ของคุณสมบัติที่ใช้ในการเสนอตัวที่เหมาะสมในการเข้ามาเป็นผู้บริหารนี้ เท่าที่ปรากฏก็ค่านึง จากอาวุโส เคยกับกรบริหารงานมาก่อน เห็นหน้าบ่อย ๆ อยู่ในวงบริหาร ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชา ที่กำลังจะพ้นไปหรือจะต้องพ้นไป เป็นผู้ให้ความสนับสนุน คุณสมบัติตามกฎหมายนั้นมีอยู่สำหรับบางตำแหน่ง เช่น อธิการบดี require ว่า จะต้องเป็นผู้ได้รับปริญญาเอก ถ้าได้รับปริญญาอื่นก็ต้องมี qualification อื่นเพิ่มเติมอย่างนี้เป็นต้น ส่วนถ้าเป็นคณบดีตามกฎหมายก็ต้องเป็นหัวหน้าแผนกวิชาอยู่อย่างนี้ เป็นต้น ก็เป็นการมองตัวบุคคลอย่างแคบ ๆ ในวงจำกัด ทั้งในด้านของผู้เสนอและผู้ถูกเสนอ แล้วสภามหาวิทยาลัย ก็ใช้ช้านางแต่งตั้งไป เท่าที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ที่หาได้เป็นชิ้นเป็นอันนี้ก็ตั้งแต่ปี 2508 ที่เริ่มมีการ ชาวเสียงอย่าง เป็นกิจลักษณะ และนำผู้ซึ่งไม่ได้ เป็นผู้อาวุโสสูงสุดในทางราชการมาให้สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้แต่งตั้ง โดยอาศัยการที่นำเอาผู้ซึ่งที่เขาได้รับ เสียงสนับสนุนจากบุคคลส่วนใหญ่ในหน่วยงานเอามา เสนอ อันนี้ก็เป็นการเริ่มต้นของการหยั่งเสียง หรือชาวเสียงอะไรก็ได้ เอามาเสนอเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง มีข้อเขียนจากผู้ที่อยู่ในวงราชการมหาวิทยาลัยแต่ใช้นามแฝงว่า กุริโซ ไม่ทราบที่ท่านอธิการบดีทราบ ความหมายของกุริโซหรือเปล่า ผมเปิดพจนานุกรมไม่ทราบแปลว่าอะไร แต่ได้อ้างว่าตั้งแต่ปี 2508 ได้มี การชาวเสียงครั้งแรก และผลทำให้ผู้มีอาวุโสมากที่สุดก็ไม่ได้ ผู้มีอาวุโสได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ได้เป็นคณบดี นั่นเป็นครั้งแรกที่ปรากฏว่ามีการ ชาวเสียง และหลังจากปี 2508 มีแนวโน้มว่า..... ผมเข้าใจว่าเป็นการผลักดันของการสัมมนาที่สโมสรอาจารย์จัดขึ้น การสัมมนาของสภาการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น รวมทั้งในปี 2514 มีการจัดตั้งสภาอาจารย์ขึ้น ทำให้มีความคิดในเรื่องการสอบถามหารือคน ในหน่วยงาน กว้างขึ้นตามลำดับ และแทนที่จะ เป็นการสอบถามหารือกันโดยที่ผู้บังคับบัญชาคนเดียวไปตาม ในที่สุดก็ต้องตั้งเป็นกลุ่มบุคคลไปถามไปหารือ แต่พอถึง 2520 วิธีไปถามไปหารือแบบนี้ settle โดย สภามหาวิทยาลัยว่า ถ้าหน่วยงานที่ไปถามไปหารือว่า อยากได้ผู้บริหารคนไทย มีลักษณะอย่างไร เขา บอกว่า เขาอยากได้ใคร อยากได้ผู้บริหารคนไทย มีลักษณะอย่างไร เขาบอกว่าเขาอยากได้ใคร เวลา เขาลงคะแนนเสียงให้ใครเป็นผู้บริหาร สภามหาวิทยาลัยก็ยอมรับที่จะแต่งตั้งตามนั้น โดยเฉพาะ อย่าง ยิ่งที่เห็นชัดคือ ตำแหน่งคณบดี เป็นเรื่อง settle เมื่อปี 2520 ว่า ถ้าคณะต้องการแต่งตั้งคนโน้นคนนี้

เป็นคณบดี สภามหาวิทยาลัยก็จะแต่งตั้ง ถึงแม้บุคคลที่คณะกรรมการจะมีชื่อเป็นหัวหน้าแผนกวิชา ซึ่งเป็น requirement ในขณะนั้น สำหรับคนเป็นคณบดีที่ว่าจะต้องเป็นหัวหน้าแผนกวิชาด้วย อันนี้ก็จะมีการยอมรับว่า เมื่อเสียงส่วนใหญ่ต้องการให้คนนี้เป็นคณบดี หัวหน้าแผนกวิชาที่คนนั้นสังกัดจะยอม step down ยอมก้าวลงจากตำแหน่ง และให้ผู้ที่มีความเสี่ยงน้อยมากนั้นขึ้นไปเป็นหัวหน้าแผนกวิชา เพื่อเปิดโอกาสให้ เป็นคณบดีต่อไป ก็เป็นที่เห็นได้ชัดจากความคิดอันนี้ รวมทั้งประชาธิปไตยต่าง ๆ ตามที่ท่านอธิการบดีว่า พอเราเริ่มใช้พระราชบัญญัติใหม่ปี 2522 ซึ่งบอกว่าการได้ผู้บริหารถึงแม้จะเป็นอำนาจสภามหาวิทยาลัย แต่งตั้ง แต่การแต่งตั้งนั้นบังคับด้วยว่าต้องมีการสรรหา การสรรหาต้องทำเป็นข้อบังคับที่มหาวิทยาลัย กำหนดแน่นอนข้อบังคับเรื่องสรรหาคำแห่งต่างๆ ตั้งแต่อธิการบดีลงมาถึงหัวหน้าภาควิชา ก็ได้รับความ คิดจากการปฏิบัติขณะนั้น คือ ลักษณะของข้อบังคับเรื่องการสรรหา ก็หนักไปในทางยอมรับผลของคะแนน เสียงข้างมากมาเป็นเกณฑ์ในการที่จะแต่งตั้งตำแหน่งผู้บริหาร อย่างที่เราเรียกกันอย่างย่อ ๆ ว่า เป็น การยอมรับผลของการเลือกตั้ง ปี 2522 ก็ยอมรับผลของการเลือกตั้งตั้งแต่ก่อนนั้นมา ใช้คะแนนข้างมาก เป็นข้อตัดสิน ผลก็ปรากฏว่าผู้ที่ได้รับการสรรหามาแบบเลือกตั้ง อยู่ในตำแหน่งอย่างไม่ค่อยเป็นปกติสุข มีการลาออกจากตำแหน่งก่อนวาระกันบ่อย ๆ โดยมากไปปรากฏที่หัวหน้าภาควิชา ซึ่งหัวหน้าภาควิชาเดิม มีอำนาจมากแต่พอเปลี่ยนกฎหมายใหม่ ถูก reactionary force ก็เป็นการปฏิบัติการจงใจแสร้งกับ หัวหน้าแผนกวิชาเดิมโดยแท้จริง โดยวาระที่อยู่ได้โดยไม่จำกัดปี ก็ถูกลด ถูกจำกัดปีอะไรต่างๆ เคยเป็น หัวหน้าแผนกวิชาแล้วจะ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาไปได้โดยอาบิสังคัยนั้นก็ไม่ได้ แถมมีรองคณบดีมา อยู่เหนือตัวขึ้นไปอีก ตัวเคยเป็นหัวหน้าภาควิชาจะเป็นคณบดีต่อไปได้ก็ไม่ใช้ เรื่องไปอีกต่อไปแล้ว เพราะ คณบดีจะเป็นใครก็ได้ อาจจะเป็นอาจารย์คนไหนก็ได้ ไม่ได้อยู่ในคณะยังได้ถ้าคนส่วนใหญ่ในคณะนั้น เขา อยากจะเลือกไป ก็เป็นการปฏิบัติการจงใจแสร้งกับหัวหน้าภาควิชา เห็นได้ชัดว่าอยู่ไม่ครบวาระกันบ่อย ๆ ปรากฏการณ์แบบนี้เสียงข้างมากตัดสินก็อย่างที่ท่านอธิการบดีได้กล่าวไว้แล้ว ท่านไปเดือนมกราคม ปีนี้ ก็จริงเพราะนั้นก็เกิดขึ้นที่นี้มาก่อน มีการแตกแยกกัน มีการอาฆาตจงใจแสร้ง ก็เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงข้อบังคับ เมื่อปี 2526 สำหรับการสรรหาอธิการบดีนั้นไม่ต้องห่วง เพราะอธิการเรายังไม่มีปัญหาอะไรเลย แต่คณบดีกับหัวหน้าภาควิชาที่เราพยายามที่จะให้อยู่ครบวาระ และบริหารงานด้วยความราบรื่น ก็จัดสรร เรื่ององค์ประกอบอะไรให้มันที่สามารภมาช่วยทำให้หัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บริหารทางวิชาการที่วาระระดับล่างที่สุด และคุโศดเดี่ยว แม้แต่ผลที่สอบถามมานี้ หัวหน้าภาคก็คุโศดเดี่ยว มีคล้ายอาจารย์สมหวัง บังอยู่อย่างคุโศดเดี่ยวเหมือนกันตรงนั้น เรามีความรู้สึกลอยๆให้หัวหน้าภาควิชาได้รับการสนับสนุนมากขึ้น

เอาคณิต หัวหน้าภาควิชาอื่นมาเป็นคณะกรรมการสรรหาเพื่อให้คนเหล่านี้ มีคณิต หัวหน้าภาควิชาอื่น
 รับผิดชอบน่าจะได้รับความช่วยเหลืออยู่ไปได้นาน ๆ ดีกว่าจะทิ้งเฉพาะคนในภาควิชาเท่านั้น เป็นต้น เรา
 มีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชาด้วยว่า สามารถดำรงตำแหน่งได้จนสามารถครบวาระ
 เป็นการแสดงความ concern ของเราว่า แต่ก่อนนี้อยู่กันไม่ครบวาระ คราวนี้เราอยากให้สามารถอยู่
 ได้จนครบวาระ อย่างไรก็ตาม จากการเปลี่ยนระบบจาก one man one vote เสียงข้างมากชนะ ใน
 1952-6 ก็ยังไม่เป็นผลมากนัก เพราะว่าใช้วิธีประเมินความเหมาะสม แทนการ vote แบบเลือกตั้ง
 เราก็เอาใช้วิธีประเมินคุณสมบัติ ซึ่งในนั้นเรามีเกณฑ์ความหวังต่าง ๆ ที่เราอยากจะได้คนที่จะมาเป็น
 คณิต คนที่เป็นหัวหน้าภาควิชาเอาไว้ แต่การประเมินนั้นก็ยังให้ประเมินเป็นตัวเลข มี 4 3 2 1
 ะไรอย่างนี้ เป็นต้น ซึ่งถึงเวลาเข้าคนที่ใช้ข้อบังคับปี 19526 เห็นตัวเลขมันก็ง่าย บวก..บวก..บวก
 เข้าไป ก็เป็นว่าใครได้คะแนนมากได้ 3 ทุกระดับ คนนั้นคงได้รับการสรรหา ในปี 19529 ได้เปลี่ยนอีก
 หนึ่งครั้งว่า ลักษณะของการประเมินนี้ให้ประเมินเป็นตัวอักษร ให้ประเมินด้วยข้อความว่า คน ๆ นี้
 เหมาะสมมากที่สุด หรือว่ามาก หรือว่าพอใช้ แล้วก็คุณสมบัติมุ่งไปในทางที่ว่าจะอยากให้เรามีความ
 สามารถในการบังคับบัญชา ในทางบริหารมากขึ้น รวมทั้งเห็นถึงค่าที่แสดงถึงคุณธรรม บางทีก็แปลกยาก
 เช่น ต้องมีบารมี มีพรหมวิหาร อะไรอย่างนี้เป็นต้น เราก็ใส่ไปเพื่อให้แสดงความ conscious ว่า
 เราอยากได้ผู้บริหารลักษณะนี้ มัน too early ที่จะบอกกว่าข้อบังคับปี 19529 ซึ่งเป็นข้อบังคับที่เกี่ยวกับ
 คณิตและหัวหน้าภาควิชาว่าจะได้ผลแค่ไหน ที่เราสำรวจในวันนี้ก็จะเป็นการมองดูว่า วิธีการสรรหาแบบ
 ที่พัฒนามาจนกระทั่งถึงข้อบังคับปี 19529 แม้ว่าเราจะคิดทำโครงการวิจัยนี้เกือบจะไล่หลังข้อบังคับปี
 19529 แต่เนื่องจากเพิ่งสอบตามไปในปี 19531 แต่ยังใช้ข้อบังคับนี้ไม่ถึง 4 ปี ยังมองไม่ออกว่าคนจะ
 เปลี่ยนความคิดอะไรไหม หรือผู้ที่เราสรรหามาจากข้อบังคับนั้น จะมีประสิทธิภาพพออย่างที่ท่านอธิการบดี
 ได้กล่าวไว้หรือไม่ แต่ขอให้มองว่าในความคิดของคนจุฬาฯ ข้อบังคับอันนี้สวนทางกับความคิดของคนจุฬาฯ
 หรือเปล่า ในส่วนของความคิดเกี่ยวกับการได้มาและ เรื่องคุณสมบัติที่เหมาะสมของผู้บริหารนี้สวนทาง
 กันหรือเปล่า

ผมคิดว่าผมจะหมดหน้าที่เพียงแค่นี้ ขอมอบให้ท่านอาจารย์พรหมพิริยะผู้ดูแลผลการสำรวจความคิด
 เห็นในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการของการได้มาซึ่งผู้บริหาร และท่านอาจารย์อมรรักษ์ก็จะต่อไปในเรื่องของคุณ
 ลักษณะที่ชาวจุฬาฯคาดหวังต่อผู้บริหาร

รศ.ดร.พรชทิพย์ ศิริวรรณศุขย์ : ข้อมูลมีมาก ที่ได้มาครั้งนี้มีมาก ฉะนั้นจึงพยายามเลือกที่จะเอาตัวไหนที่จะมา Hit the point ให้เกิดการสัมมนา หรือเกิดไฟนในที่นี้จะได้ข้อมูลที่ขาดไปคือ ข้อมูลของ content ที่อยากจะได้จากอาจารย์ ที่ท่านกรุณาตอบก็คิดแล้ว แต่ท่านไม่ค่อยเต็มความคิดเห็นบ้างหลังมาให้ เพราะคาดหวังว่าวันนั้น เราอาจจะได้สิ่งที่ขาดหายไปจากข้อมูลที่แบบสอบถามเพิ่มเติม ตรงนี้ อาจารย์ดำรงก็ได้พูดถึงความเป็นมามากมาแล้ว ตั้งแต่ต้นมาขึ้น วิธีการได้มาเป็นอย่างไร สภาคณาจารย์เองตั้งแต่พระราชบัญญัติ ปี 2522 เราเข้าไปมีบทบาทมากเลยในการช่วยสรรหาผู้บริหารในทุกระดับ ปีที่แล้วดิฉันเองก็เป็นประธานคนแรกที่ใช้ข้อบังคับใหม่ ก็พบว่ามีทั้งคนชอบและไม่ชอบ คนรับและไม่รับ คนที่อาจารย์เข้าใจและไม่เข้าใจ แต่ส่วนใหญ่ไม่เข้าใจมากมายเลยทีเดียว ก็ลองคุยกับท่านอาจารย์วารินทร์ ขณะนั้นท่านเป็นผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม และอาจารย์ดำรงด้วย เรามาลอง study ดูว่าในจุฬารของเราในระดับอธิการบดี เราไม่มีปัญหาเลย แต่ไม่แน่มันเราอาจจะมีปัญหาปีหน้า หรืออะไรอย่างนี้ จึงนำลองศึกษา ซึ่งอาจจะได้ทางที่เหมาะสม เราจึงลอง study เรื่องนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยใหญ่ก็มีเพียง 2 ข้อเท่านั้นเอง คือ เพื่อศึกษาวิธีการได้มาของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ความจริงแล้วโดยพระราชบัญญัตินี้ ให้คำว่าแต่งตั้งมาตลอด แต่เรามาทำเป็นสรรหาหรือเลือกตั้ง ก็พยายามจะให้ เป็นประชาธิปไตยขึ้น และศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ว่าท่านคาดหวังว่าผู้บริหารทั้ง 3 ระดับนั้นควรมีคุณลักษณะอย่างไร ที่ในกลุ่มตัวอย่างนี้ เนื่องจากเรามีวัตถุประสงค์อยากได้ข้อมูลที่มีประโยชน์บ้างในการนำไปใช้ ถ้าจะดีนั้นควรมีการเลือกแบบ purposive ก็เจาะลงกลุ่มที่อย่างน้อยที่สุดก็มีประสบการณ์ในการบริหาร ซึ่งถ้าไปตามนิสิต เขาคงไม่รู้ แต่เขาจะตอบตามที่เขาค้นคว้า ไม่ได้ตอบอย่างที่สามารถเอาผลมาช่วยได้ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจึงเลือกเจาะจงกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการบริหาร แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 743 ฉบับ มีข้อผิดพลาดนิดหน่อยคือคนหนึ่งขาดมีบทบาทมากกว่า 1 role คือเป็นทั้งท่านผู้บริหารด้วย เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย บางคนเป็นสภาคณาจารย์ด้วย เป็นกรรมการคณะด้วย ซึ่งท่านส่งตอบมาท่านตอบไปเดียว แต่เวลาเรา Coding เรา Coding ทั้ง 2 Role แบบสอบถามที่กลับมาจริง ๆ ได้ 213 ฉบับ จากจำนวนทั้งหมด 473 คิดเป็น 45% ซึ่งเป็นข้อมูลที่ค่อนข้างจะมาก สภาคณาจารย์ส่งแบบสอบถามปกติจะได้ประมาณ 20 กว่าเปอร์เซ็นต์ เพราะฉะนั้น 40 กว่าเปอร์เซ็นต์ จะว่าไม่สนใจก็ไม่ใช่อ่อนข้านักจะสนใจ เพราะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารด้วย ก็ค่อนข้างจะสนใจพอสมควร เราแบ่งเป็นกลุ่ม สภามหาวิทยาลัยได้กลับมา 16 ฉบับ หัวหน้าภาควิชา 129 ภาค ได้กลับมา 68 ภาค มากกว่าครึ่ง ส่วนคณาจารย์

ได้กลับมา 92 ข้าราชการสาย ข 90 กว่าท่านส่งกลับมา 50 กว่า ที่ได้น้อยที่สุดคือ สาย ค ส่งไป 40 กว่า ได้มา 15 นี่คือข้อมูลทั้งหมด ผลที่สำคัญ ๆ นั้น แบบสอบถามทั้งหมดส่งไป 2 ชุด ชุดหนึ่งคือ เรื่องของวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร ซึ่งเราก็พยายามสร้างขึ้นมาโดยเลียนแบบของทางที่เคยส่งมาครั้งหนึ่งแล้ว อีกแบบหนึ่งคือ แบบสำรวจคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้ง 3 ฉบับด้วยกัน ซึ่งอาจารย์อมรชัยคงจะพูดในรายละเอียดต่อไป ดิฉันจะพูดในส่วนที่ได้รับมาวิเคราะห์ คือในส่วนของวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร ก็มีผลที่ค่อนข้างมากมาย เพราะเราส่งไปก็ได้พยายามแจกตามวิธีการต่าง ๆ ทั้งตัวแปรราชการ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ก็คงไม่สามารถรายงานได้หมด แต่คงมีในรายงานฉบับสมบูรณ์ ผลที่สำคัญที่อยากจะเสนอในที่นี้ที่อยากจะ hit ความสนใจของอาจารย์คือ

ผลอันแรก คือ ตารางแสดงความถี่และค่าร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้มาของผู้บริหาร จะพบว่าประชากรรัฐฯ ทั้งหมดที่ตอบมานี้ พบว่าต้องการเลือกตั้งคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ 35.6% แต่ต้องการสรรหา 60 กว่าเปอร์เซ็นต์ และมีอื่น ๆ คือ เสนอให้กรรมการมหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ไม่ต้องมีเลือกตั้ง สรรหาหยิ่งเสียงกัน และมีวิธีอื่น ๆ ประมาณ 4% ที่นี้เราก็เลยมาคุยกันว่าที่ต้องการเลือกตั้งต้องการสรรหา นั้น ถ้าแจกตามกลุ่มหน้าที่รับผิดชอบอยู่แล้ว ใครคิดอย่างไร

มหาวิทยาลัยกลุ่มผู้บริหารซึ่งรวมทุกระดับถึงหัวหน้าภาค แล้วก็กลุ่มอาจารย์ กลุ่มข้าราชการสาย ค กลุ่มข้าราชการสาย ข จะพบว่าสภามหาวิทยาลัยไม่เอาเลยการเลือกตั้ง เลือกสรรหาหมด ส่วนอื่น ๆ นั้นเราเอาออกไป เพราะข้อมูลมีน้อย ผู้บริหารยังมีผู้ต้องการเลือกตั้งถึง 30% 26 คน แล้วก็สรรหา 52 คน รวมแล้ว 78 คน ต้องการเป็นผู้บริหาร 26 คน และ 50 กว่าคนเลือกตั้ง

ในระดับเลือกตั้งนั้น แต่ละกลุ่มที่ออกมามีคนอยากให้เลือกตั้ง 85 คน คิดเป็น 34% นั้น คนที่อยากได้การเลือกตั้งมากที่สุดคือข้าราชการสาย ข รองลงมาคือ กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์และข้าราชการสาย ค ซึ่งมีความถี่น้อย ทำให้เปอร์เซ็นต์น้อย อาจเป็นเพราะมีคนตอบน้อย เขาอาจเห็นว่าไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับเขา หรือเขาไม่มีส่วน หรืออะไรไม่ทราบ เขาเลยไม่ค่อยตอบกลับมา ความจริงในสาย ค เราเลือกส่งคนที่ม่ประสบการณ์คือ เป็นหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าของงาน ความจริงค่า χ^2 อย่าเพิ่งไปดู เพราะไม่ค่อยให้ความหมายอะไรเท่าไร เผลอเขาวิเคราะห์มาเพิ่มเติม จริง ๆ แล้วอยากให้ดูเปอร์เซ็นต์และความถี่ที่ปรากฏขึ้น นั่นคือ ในการเลือกตั้งนั้น คนที่ prefer เลือกตั้งคือสาย ข ส่วนในการสรรหา นั้น กลุ่มที่เห็นว่าควรมีการสรรหามากที่สุด คือกลุ่มอาจารย์ รองมาคือกลุ่มผู้บริหารใน 65% ทั้งหมดและสาย ข รวมทั้งสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดเลย

ในประเด็นต่อมาคิดว่าใครบ้างควรมีสิทธิได้รับการหยั่งเสียง แสดงความคิดเห็นในการสรรหาในการหยั่งเสียงนั้นในกลุ่มบุคลากรทั้งหมดในมหาวิทยาลัยที่เราสุ่มได้มา กลุ่มของผู้ที่คิดว่านิสิตควรมีสิทธิในการสรรหาไม่น้อยมาก มีเพียง 5% เท่านั้นเองในน้ำหนักที่เท่ากัน นิสิตมีส่วนร่วมสรรหาในน้ำหนักที่ไม่เท่ากัน อธิการบดีมี 14 % คณบดีมี 8% เพราะฉะนั้นจะเห็นว่า 2 ข้อนี้ บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่ควรมีส่วนร่วมในการหยั่งเสียง แต่พบว่าบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ควรได้รับการหยั่งเสียงสูงสุดคือ ข้าราชการทุกสาย ก ข ค พบว่าให้ข้าราชการทุกสายมีสิทธิหยั่งเสียงอธิการบดี คิดเป็น 39.3% เป็นความถี่ 79 49% สำหรับคณบดี คิดว่าข้าราชการ สาย ก ข ค ควรมีสิทธิในการหยั่งเสียง บุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแล้วคิดว่านิสิตยังไม่ควรมีสิทธิในการหยั่งเสียง มีเปอร์เซ็นต์น้อย ถ้าลองเป็นแต่ละสายตามอำนาจความรับผิดชอบของบุคลากรที่เราถามว่าเป็นอย่างไร ก็พบว่าถ้าแยกเป็นสายแล้ว สภามหาวิทยาลัยที่ย้ายที่จะไม่เห็นว่าเป็นบุคลากรที่จะเท่ากันนั้นไม่มีเลย แต่สภามหาวิทยาลัยเห็นว่าในระดับอธิการบดีนั้น 16.3% บุคลากรทุกคนควรมีสิทธิแต่ในสัดส่วนที่ไม่เท่ากัน 90.10% ในระดับคณบดี ส่วนในระดับอาจารย์จะสูงสุด ทุก ๆ สายมา จะพบว่ามี 2 กลุ่มที่ควรหยั่งเสียง คือ กลุ่มอาจารย์ กับกลุ่มข้าราชการสาย ก ข ค แต่พบว่าข้อมูลอาจารย์กับผู้บริหารนั้นคิดว่าคนที่ควรได้รับการหยั่งเสียงนั้นคืออาจารย์ แต่ก็ไม่ชัดเจนถ้าจะมีสาย ก ข ค ได้รับการหยั่งเสียงด้วย แต่กลุ่มข้าราชการสาย ข ค ก็คิดว่ากลุ่มที่ควรได้รับการหยั่งเสียงด้วยคือ กลุ่มราชการทุกสาย ดังนั้น จึงออกมาว่าบุคลากรในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้าราชการทุกสายมีสิทธิในการหยั่งเสียง

ประเด็นที่ 3 คือ ใครควรเป็นผู้มีอำนาจชี้ขาด ในการพิจารณาว่าใครเป็นผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กว่าจะพบว่า สภามหาวิทยาลัยควรเป็นผู้มีอำนาจชี้ขาดในระดับอธิการบดี 53.9% คณบดี 42.2% เห็นว่ากรรมการสรรหา หรือกรรมการกลั่นกรองควรจะมีหน้าที่เพียง 20-29% เท่านั้นเอง เห็นว่าควรสิ้นสุดในกลุ่มผู้มีสิทธิหยั่งเสียง 22-26% สรุปแล้วบุคลากรส่วนใหญ่ยังต้องการให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ชี้ขาดว่าต้องการให้ใครที่เหมาะสมจะมาเป็นผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกระดับ แต่หัวหน้าภาคเราไม่ได้ถามเรื่องนี้ เพราะว่าเราไม่ได้มีการหยั่งเสียงกันทั้งหมดมหาวิทยาลัย ถ้าจำแนกตามเดิมดู ก็ต้องขอโทษด้วยเกี่ยวกับข้อมูลตัวเลขทั้งหลาย ต้องขอเวลาสักพักไปคลี่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ในสภามหาวิทยาลัยพบว่าการตัดสินใจชี้ขาดในกลุ่มของคณบดี ควรเป็นของสภามหาวิทยาลัย 80% ในระดับคณบดี 66% ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ก็พบว่าอยู่ในสภามหาวิทยาลัยทั้งนั้นเลย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ จะมีก็เฉพาะสาย ค ที่พบว่าน่าจะอยู่ในกรรมการกลั่นกรอง กรรมการสรรหา มากกว่าสภามหาวิทยาลัย สรุปแล้วบุคลากรเกือบทุกกลุ่มเห็นว่ามีอำนาจในการตัดสินใจชี้ขาดว่าใครคือผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังคงเป็นสภามหาวิทยาลัย

มีข้อมูลอีกนิดหนึ่งที่น่าสนใจคือ วิธีการปฏิบัติ ขณะนี้เราเห็นอย่างไร ค่าตอบคือ คนจำนวนมาก เห็นว่าควรมีการปรับปรุงบางขั้นตอน แต่ส่วนข้อบังคับที่ใช้อยู่นั้น เห็นว่าเหมาะสมดีแล้ว คิดว่าการปฏิบัติ เท่านั้นที่ควรได้รับการปรับปรุง

ข้อสรุปโดยย่อ ๆ ที่อยากเสนอให้ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ และสมาชิกสภาคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายได้ช่วยกัน recommend และช่วยกันคิดว่าคำตอบที่ได้มาในวันนี้ ท่านคิดอย่างไร และเห็นด้วยหรือไม่ ก็ขอส่งต่อให้อาจารย์อมรชัย

ผศ. ดร.อมรชัย คัมภีเมธ : กราบเรียนท่านอธิการบดี ในส่วนของผมนั้นผมจะไม่ต้องรายงานที่ท่านอธิการบดีกรุณาให้ข้อมูลแนวความคิดในเชิงของคุณลักษณะของผู้ที่จะ เป็นอธิการบดีนี้ แนวคิดของท่านมีเนื้อหาในเชิงคุณลักษณะ ตรงกับข้อมูลที่เรามาพอสมควร เพราะฉะนั้นอันนี้อาจจะเป็นข้อคิดอันหนึ่งว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ท่านมีความคิดเห็นหรืออาจจะมองอะไรได้ตรงกับสิ่งที่น่าจะเป็น ขออนุญาตเรียบเรียงข้อมูลจากผลการวิจัยในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์จากข้อคิดเห็นในส่วนของบุคลากร 5 กลุ่มที่ว่าขึ้นด้วยในส่วนของการวิจัยครั้งนี้ แยกออกเป็น 5 ด้าน เกี่ยวกับบุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความประพฤติ วิชาการ และด้านการบริหาร ในแต่ละด้านแยกเป็นคุณลักษณะซึ่งผลจากการวิจัย 5 ลักษณะแรกในแต่ละด้าน เช่น ด้านบุคลิกภาพ เริ่มจากส่วนที่มีปฏิภาณ มีไหวพริบ มีความจำ มีสติปัญญา มีความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อชุมชน วางตนได้เหมาะสมกับภาวะ เทศะ ข้อ 4 มีกำลังใจที่เข้มแข็งและเป็นที่น่าเชื่อถือของคนที่ว่าไป ข้อ 5 ต้องเป็นผู้ที่เปิดเผยมอง รู้จักควบคุมอารมณ์ อันนี้คิดว่ามีหลาย ๆ ส่วนที่ตรงกับแนวความคิดของท่านอธิการบดี อันนี้เป็นการประมวล 5 คุณลักษณะแรกของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา

ด้านที่ 2 ด้านมนุษยสัมพันธ์ 5 ลำดับแรกคือ ข้อ 1 รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่น เข้าใจรู้จักเห็นอกเห็นใจ มีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน มีความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ อันที่ 4 เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี ข้อ 5 สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร และมีความสามัคคีด้วย

ค่าความประพฤติ อันที่ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรม 2. ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว 3. ตรงต่อเวลา และมีวินัยในตนเอง 4. มีความเสียสละสูง ไม่เห็นแก่ตัว 5. มีการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งและอุทิศเวลาให้กับงาน นี้เป็นลำดับความประพฤติของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

ต่อไปเป็นด้านวิชาการ 5 อันดับแรกคือ 1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา คือ เกี่ยวกับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา 2. รับฟังและยอมรับข้อเสนอแนะทางวิชาการจากผู้บังคับบัญชา หรือจากผู้ร่วมงาน 3. มีความรอบรู้ทั้งทางด้านการเมือง การเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีเป็นอย่างดี 4. ให้ความสำคัญส่งเสริมและพัฒนาด้านการวิจัย 5. มีผลงานทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับ เป็น 5 ลำดับแรกในเรื่องวิชาการ

ประเด็นสุดท้ายทางด้านของบริหาร 5 อันดับแรก 1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ 2. ไม่ทอดทิ้งละเลยหรือหลีกเลี่ยง 3. มีความสามารถในการตัดสินใจ 4. รับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา หรือผู้เกี่ยวข้อง 5. มีความรู้ความเข้าใจและมีความสามารถในการวางแผนการดำเนินงาน อันนี้ประมวลทั้ง 5 ด้านของทั้ง 3 กลุ่ม และอยากให้เห็นประเด็นความแตกต่างของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคุณลักษณะที่เป็นอันดับ 1 ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เขามองกันอย่างไร

จะมองเห็นภาพว่าทางสภามหาวิทยาลัยให้อันดับ 1 อยู่ตรงที่ว่าผู้บริหารในระดับอธิการบดี เป็นผู้ที่มีการใส่ใจเข้มแข็ง และเป็นที่น่าเชื่อถือของคนทั่วไป มาเป็นอันดับหนึ่ง ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการสาย ข ค ทั้ง 4 กลุ่มตรงกัน อันดับหนึ่งบอกว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาที่ดี อันนี้มองเห็นภาพหนึ่งเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ในด้านของมนุษยสัมพันธ์ของอธิการบดีเหมือนกัน ของสภามหาวิทยาลัยมี 4 ข้อ มีในรายละเอียด ขอไม่กล่าวถึง มาอันดับ 1 2 3 4 5 มีรายละเอียดอยู่ที่นั่น กลุ่มผู้บริหารจะมองว่า อธิการบดีนั้น เป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและความสามัคคี เป็นอันดับหนึ่ง ในกลุ่มของอาจารย์นั้นมองว่าอธิการบดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่ยกย่องชมเชย ให้เกียรติผู้อื่น สาย ข เน้นในส่วนที่ว่าเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน สาย ค มองตรงกับอาจารย์คือ รู้จักยกย่องชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น

ต่อไปในด้านความประพฤติ ในส่วนของอธิการบดี ของสภาทั้ง 5 ข้อ ที่ผมกล่าวมาแล้วนั้นอยู่ในอันดับหนึ่งหมดเลย มองว่าคุณลักษณะนั้นมีทุกข้อ กลุ่มบริหารนั้นจะเน้นที่การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม กลุ่มอาจารย์มองที่การตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง สาย ข มองที่มีความเสียสละ และไม่เห็นแก่ตัว สาย ค มองที่ 2 ข้อ คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และข้อที่ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง นี่เป็นความพึงประสงค์ต่อท่านอธิการบดีใหม่ ไม่ใช่ว่าท่านที่อยู่บนนั้นนะครับ

ในด้านวิชาการ ตรงกันในด้านกรรมการของสภา อาจารย์ และสาย ข ที่ว่าต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในส่วนของสาย ข เพิ่มมาในเรื่องการรอบรู้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในขณะที่สาย ค ก็เน้นในเรื่องการรอบรู้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

ประเด็นสุดท้ายสำหรับส่วนของตำแหน่งอธิการบดี คือ ทางด้านบริหาร เช่นเดียวกับกลุ่มของกลุ่มสภา ให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งทุกข้อ ใน 5 ข้อที่เรียนไว้ กลุ่มผู้บริหารเน้นว่ามีความสามารถในการตัดสินใจ ตรงนั้นสำคัญ กลุ่มอาจารย์มอง 2 คุณลักษณะว่ารับผิดชอบหน้าที่ ไม่ละเลยหรือหลีกเลี่ยง กับในประเด็นที่ว่า มีความอดทน หนักแน่นและกล้า สาย ข มองที่ความสามารถในการตัดสินใจ เช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหาร และสาย ค มองเช่นเดียวกับกลุ่มสภา คือ เห็นว่ามีความสำคัญทุกข้อ เป็นอันดับหนึ่งทุกข้อไปเลย

ถัดมาขออนุญาตเรียนอย่างรวดเร็ว คุณลักษณะของผู้บริหารคณะ คือ คณบดี ทางด้านสภามองอยู่ในอันดับหนึ่งทั้ง 2 เรื่อง คือ ปฏิภาณ มีไหวพริบ และในเรื่องของการมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อชุมชนว่าทางคณะมีความจำเป็นในเรื่องนี้ กลุ่มผู้บริหารก็เช่นกันในเรื่องของการมีปฏิภาณ แต่เสริมมาอีกอันที่ว่าในเรื่องของการวางคนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ในกลุ่มของอาจารย์ก็เน้นในเรื่องของความมีปฏิภาณ สาย ข ก็เช่นกัน รู้สึกว่าส่วนของบุคลิกภาพตรงนี้จะเน้นในเรื่องของความมีปฏิภาณและไหวพริบค่อนข้างมาก จะเห็นว่าจากทุกกลุ่มเลย นอกจากมีเพิ่มเติมมาในบางประเด็น เช่น ในสาย ข ก็เพิ่มตรงที่ว่ามีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นต่อชุมชน สาย ค เพิ่มตรงที่มีคุณลักษณะที่จะเปิดเผย รู้จักควบคุมอารมณ์อะไรต่าง ๆ ในด้านเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์กับกลุ่มสภา เน้นที่มีความจริงใจ ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บริหารเน้นที่จะสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและมีความสามัคคี ทางอาจารย์มองว่ารู้จักยกย่องชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น สาย ข มองที่ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน มีความสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและมีความสามัคคี สาย ค มองที่รู้จักยกย่องชมเชยและให้เกียรติผู้อื่น ๆ และสามารถสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและความสามัคคี นี้ก็คงจะใกล้เคียงกัน ในด้านความประพฤติทางสภามองว่า คณบดีต้องไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ กลุ่มผู้บริหารมองว่ามีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรม กลุ่มอาจารย์มองในเรื่องของการตรงต่อเวลาและมีวินัยในตนเอง สาย ข มองที่ความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณภาพ และในประเด็นที่มีความเสียสละสูง ไม่เห็นแก่ตัว สาย ค มองที่ความ

ชื่อสัตย์สุจริต การตรงต่อเวลา และมีวินัยในตัวเอง ประเด็นวิชาการ อันนี้น่าสนใจ เคี้ยวผมขอเอากราฟเรียนชี้แจงในบางประเด็นที่น่าสนใจเหมือนกัน ในกลุ่มของสภาฯมองว่ามีความเข้าใจในเรื่องการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นเรื่องสำคัญ อีกประเด็นหนึ่งคือการยอมรับฟังข้อ เสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน กลุ่มอาจารย์มองที่การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา สาย ข มองที่การรับฟังและข้อ เสนอแนะจากผู้ร่วมงาน สาย ค มองที่การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา สาย ข มองที่การรับฟังและข้อ เสนอแนะจากผู้ร่วมงาน สาย ค มองที่การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระดับอุดมศึกษา และมีความรอบรู้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี อันสุดท้ายของคุณลักษณะของคณบดีนั้น ทางด้านสภาฯก็เห็นด้วยทุกข้อเหมือนกับกลุ่มผู้บริหารมองที่มีความสามารถในการตัดสินใจ กลุ่มอาจารย์มองที่ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ละทิ้ง ละเลย หรือหลีกเลี่ยง สาย ค ก็เช่นเดียวกันคือให้ความสำคัญของทุกข้อ

เรื่องสุดท้ายเกี่ยวกับผู้บริหารภาควิชาก็คือ หัวหน้าภาควิชา ในด้านของบุคลิกภาพมีเพิ่มเติมในส่วน of สาย ข และ ค จะเน้นไปในเรื่องการเป็นผู้ที่เปิดเผยมองและรู้จักควบคุมอารมณ์ ก็น่าสนใจ อาจจะ เป็นโดยประสพการณ์ ส่วนอันอื่น ๆ คิดว่าใกล้เคียงกับผู้บริหารในระดับอื่น ด้านเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ค่อนข้างจะใกล้เคียงกัน สังเกตว่าทางสาย ข และ ค เน้นในจุดเดียวกับผู้บริหารในแต่ละระดับในเรื่องความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจและมีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน กลุ่มสภาฯและผู้บริหารตรงกันในเรื่องของความจริงใจและการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ ในเรื่องของความประพฤติของหัวหน้าภาควิชา กลุ่มของสภาฯและกลุ่มของผู้บริหารจะเน้นในเรื่องของการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน รวมทั้งในเรื่องของความซื่อสัตย์ สุจริตและมีคุณธรรม ประเด็นนี้น่าสนใจว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์จะเน้นในส่วนนี้ ในด้านวิชาการก็ใกล้เคียงกัน ในกลุ่มของผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ สาย ข และ ค จะเน้นในเรื่องการรับฟังข้อ เสนอแนะของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจริง ๆ แล้วทุกกลุ่มให้ความสำคัญและให้ความสำคัญ ประเด็นสุดท้ายในด้านของการบริหารของหัวหน้าภาควิชา กลุ่มสภาฯบาง เรื่องของการรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ทอดทิ้ง ละเลยหรือหลีกเลี่ยง รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มอาจารย์ตรงกันในเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่เหมือนกันและไม่ทอดทิ้ง ละเลยหรือหลีกเลี่ยง สาย ข ก็ออกมาในรูปของการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง ส่วนสาย ค เห็นว่ามีความสำคัญทุกข้อ

อันนี้ก็ เรียนให้ทราบในลักษณะ เป็นข้อมูลประกอบ เป็นข้อมูลในประเด็นที่น่าสนใจจะครับ อยากจะเสริมตอนท้ายนิดหนึ่ง จะมองเห็นภาพในกราฟที่ทางกลุ่มได้แจก อยากจะเน้นในประเด็นที่ผมดูแล้วว่า น่าสนใจคือ ตรงลูกศรที่ผมมองไว้ จะเห็นว่า เป็นคุณลักษณะหนึ่งในเรื่องความประพฤติ ความสำเร็จหนึ่งในเรื่องการครองเรือน ดูเหมือนว่าทั้งห้ากลุ่มในส่วนของอธิการบดี กิตติ คณบดี กิติ หรือหัวหน้าภาควิชา ก็ดี มองว่า เรื่องนี้ไม่ใช่คุณสมบัติที่มีความสำคัญ เราจะมีมองเห็นกราฟที่ค่อนข้างจะเด่นชัดในส่วนนี้ อีกประเด็นหนึ่งคือ ทางด้านวิชาการอาจารย์จะมองเห็นกราฟในข้อที่ 3 ที่อยู่ในระดับ 50 หรือน้อยกว่าในเรื่องของการ เป็นที่รู้จักหรือยอมรับในแวดวงวิชาการที่เป็นเส้นประนั้น..... แต่ว่าตรงนี้ประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม กลับมองในลักษณะซึ่งให้ความสำคัญน้อยกว่าคุณลักษณะด้านอื่น เช่น เดียวกันในกราฟ อันนี้อีกอันหนึ่งเหมือนกัน ในเรื่องของการมีความรอบรู้ทุกด้าน หัวหน้าภาควิชาจะไม่เป็นที่คาดหวังมากนัก ถ้าดูจากกราฟที่ได้จากข้อมูลนี้ ก็เป็นเพียง 2-3 ประเด็นที่อยากจะเรียนในข้อมูลที่ปรากฏออกมา ผมคิดว่าในส่วนของ การรายงานในด้านของคุณลักษณะของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ขอเรียนข้อมูลไว้เพียงเท่านี้ ถ้าท่านผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อมูลหรือมีแนวความคิดเพิ่มเติมที่คิดว่า เป็นประโยชน์ที่จะเสริมให้ข้อมูลในส่วนนี้ มีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น ขอขอบคุณมาก

ผศ.ดำรง สรรมารักษ์ : ขอขอบคุณ ผศ.ดร.อมรชัย เป็นอย่างยิ่ง และ เมื่อสักครู่นี้ อาจารย์อมรชัย ได้เน้นบาง point เช่น การตรงต่อเวลา ผมก็ขอประทานโทษที่เรา Late มาเป็นเวลาเกือบ 20 นาที ในการที่จะหักคัมภ์น้ำชา เป็นความผิดของคณะผู้วิจัยก็แล้วกัน ที่ไม่ตรงต่อเวลา

(พัลการสัมมนาชั่วคราว)

ท่านอาจารย์ที่เคารพทุกท่าน เพื่อไม่ให้เสียเวลา ก็จะขอเวลาต่อจากช่วง เมื่อกี้ก่อนที่เราจะไปหักคัมภ์น้ำชากัน เมื่อกี้ก็มีรายงานสรุปผลเบื้องต้นเกี่ยวกับแบบสอบถามในเรื่องวิธีการได้มาของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และ เรื่องของคุณลักษณะที่ทั้งประสงค์ ดังที่ได้กราบเรียนไปแล้ว ยังคงอยู่ในความทรงจำของ ท่านอาจารย์ทั้งหลาย ผมก็คิดว่า เราขอ Reaction จากท่านผู้มีเกียรติในที่นี้ เพื่อที่เราจะได้นำไปเป็นข้อคิด และนำไปเป็นรายงานสรุปผล เป็นการตีความของท่านผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลายที่ เรียนเชิญมาในที่นี้ต่อไป เฝิญขออาจารย์จุมพล ครับ

อ.ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน : เป็นข้อเสนอนะครับ เป็นความคิดเห็น ยังไม่เกี่ยวกับวิธีการได้มาหรือคุณลักษณะอะไรที่ผลการวิจัย คราวนี้สรุปออกมา แต่อยากจะ เถนวิธีวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีนำเสนอ

ข้อมูล เพื่อให้เกิดกระบวนการที่วิจัยนำไปพิจารณา หวังว่าถ้าทำอย่างที่ผมเสนอคร่าว ๆ อาจจะทำให้การวิจัยมีความชัดเจนมากขึ้น อันดับแรกคือถ้าหากคณะผู้วิจัยต้องการเสนออันดับความสำคัญของแต่ละประเด็น อย่างที่อาจารย์อมรชัยเสนอ เช่น เสนอ 5 อันดับแรกในทุก ๆ ด้านนั้น ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นควรกำกับไว้ด้วยว่า แต่ละอันดับนั้น 1-5 นั้น มันมีระดับของความเห็นมากน้อยแค่ไหน เช่น อาจจะเป็นเปอร์เซ็นต์ เพราะไม่เช่นนั้นการแสดงแต่อันดับเพียง 1-5 อาจทำให้เขวได้ เพราะเราไม่ทราบรายละเอียด อันดับหนึ่งอาจมีแค่ 10% ความเห็นมันกระจาย ซึ่งอาจจะไม่ sigmificonee ถ้ามีตัวนี้ไปด้วย คือระดับของความเห็น อาจเป็นเปอร์เซ็นต์หรือความถี่กำกับไว้ในอันดับที่ผู้วิจัยอาจจะเสนอ อาจจะทำให้เห็นชัดเจน ประเด็นที่ 2 น่าสนใจ เนื่องจากว่าผู้วิจัยมีข้อมูลอยู่กับมืออยู่แล้ว เพียงแต่ว่าจะวิเคราะห์อย่างไร นำเสนออย่างไร เท่านั้นเอง ผมเสนอว่าถ้าเป็นไปได้ อยากให้ผู้วิจัยรวบรวมประเด็นที่ทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกัน ทุกกลุ่มในที่นี้ก็คือกลุ่มตัวแปรอิสระที่อาจารย์วิเคราะห์กับสภามหาวิทยาลัย อาจารย์ ชำราชการสาวย ข ค อะไรทำนองนี้ มันมีข้อกระทงไหนบ้าง ในประเด็นอะไรบ้างที่ทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันหมด รวบรวมเฉพาะเรื่องพวกนี้ ตัวนี้จะเป็นผลการวิจัยที่มีน้ำหนักมากที่สุดที่จะเสนอแนะผู้บริหารหรือชี้ให้เขาเห็นถึงความสำคัญว่าทุกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันทุกกลุ่ม นั่นหนึ่งประเด็น แล้วก็อาจจะมีเหตุผลประกอบ การที่ผลการวิจัยนั้นพบเช่นนั้น และในทางตรงข้ามในทางกลับกัน ก็พิจารณาประเด็นที่แต่ละกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันในแต่ละด้าน แล้วก็ลองหาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังของการที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันนั้น เช่น อาจจะแยกวิเคราะห์เป็นกลุ่มย่อย ๆ ออกมาเลย ว่ากลุ่มไหน Background เขาเป็นอย่างไร เช่นอย่างที่ผมดูจากรายงานคร่าว ๆ ลึน ๆ ก็มีรายละเอียดพอควร เช่น แยกตามระดับ ประสบการณ์ แยกตามเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง แยกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ออกมา จะทำให้เห็นชัดมากยิ่งขึ้น และจะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะและการอภิปรายผลการวิจัย

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอบคุชอาจารย์จุมพล เชิญอาจารย์สมหวังครับ

ศ.ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : ท่านประธาน ผมอาจจะมีอยู่ 2 ตอน ตอนที่ 1 อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิจัย คล้าย ๆ ประเด็นที่ ดร.จุมพลได้พูดไว้ ผมอยากตั้งคำถามว่า กลุ่มตัวอย่าง 267 คน เป็นตัวแทน แน่ใจจนความเป็นตัวแทนของแต่ละกลุ่มหรือไม่ ถ้าเราไม่แน่ใจ ผมว่าการสรุปและเผยแพร่ต่อไปอาจจะมีปัญหาที่หลัง นั่นก็ประเด็นที่หนึ่ง ที่เราแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ เช่น เรานแบ่งกลุ่มหัวหน้าภาค

68 จาก 129 ถ้าเราดูรายละเอียดว่า 68 กระจายตามวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ หรือไม่ มันอาจจะเอียงไปทางใดทางหนึ่ง อันนี้อาจเป็นปัญหาผลการสำรวจกลุ่ม sector อื่นก็ห้ามองเดียวกัน ประเด็นที่ 2 ผมคิดว่าตัวแปรที่พอสำรวจออกมาแล้วพบว่าประมาณ 30 กว่าเปอร์เซ็นต์เห็นด้วยกับวิธีเลือกตั้ง ผมคิดว่าตัวแปรนี้จะเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด เพราะฉะนั้นน่าจะแบ่งการวิเคราะห์แยกตามตัวแปรตัวนี้ด้วย นอกจากที่อาจารย์จุมพลได้พูดไปแล้ว การที่เขาตอบมาทั้งหมดที่เห็นว่าการเลือกตั้งครั้งนี้ กับพวกที่เห็นว่าสรรหาคือ เพราะแยกตามข้ออื่น ๆ จะมีส่วนต่างกันหรือไม่ หรือเพียงจะ just เห็นว่าวิธีเลือกตั้ง แต่แง่คุณสมบัติในแง่อะไรต่ออะไรเหมือนกันหมด นี่ก็เรียกว่าเป๋อ อาจจะไม่ต่างกัน เพียงแต่ว่าวิธีการอาจจะแตกต่างกัน ผมคิดว่าจุดนี้อาจจะเป็นจุดที่ดี ประเด็นที่ 3 คือเรื่องของการโยงผลสำรวจเชิงประจักษ์กับการวิเคราะห์ที่ท่านประธานสภาเป็นผู้เสนอ ผมเห็นว่าจุดนี้อาจจะเป็นจุดเด่น เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็น candidate คณบดี โดยตำแหน่ง แล้วเราก็ประชาสัมพันธ์โดยเบิกบาน แล้วเราก็เข้าไปประชาสัมพันธ์มากขึ้นหรือโง่งมทราบ ถ้าดูการวิเคราะห์ค่อนข้างจะเป็นเช่นนั้น แล้วก็มาแต่งตั้งสรรหา เติมสรรหา เลือกตั้ง แล้วก็มาสรรหาแบบแต่งตั้ง สรรหาแบบสรรหา ซึ่งเหตุผล behind มันคงมี การที่ทบทวนว่าคนไม่อยากจะมาเป็นหัวหน้าภาค ที่จริงไปเก็บสถิติอยู่ไม่ครบ หรืออยู่จำใจอยู่ ผมว่าเสียเวลา ถ้าจำใจอยู่ผมว่าไม่น่าเป็นนะ ถ้าจะเป็นน่าจะต้องพร้อมที่จะเป็น อย่างนี้เป็นต้น เพราะฉะนั้น ความเสื่อมโทรมของระบบมันก็จะมากขึ้นอย่างเป็นระบบ อันนี้เป็นจุดที่ผมคิดว่ามันน่าจะจะต้องคิดว่ามันน่าจะจะต้องคิด และข้อเสนอนี่น่าสนใจคือ ทำอย่างไรถึงจะเตรียมคนระดับบริหารตั้งแต่ระดับต้น จนถึงชั้นอธิการบดีของเราขึ้นมาเอง อันนี้เป็นสิ่งที่ผมคิดว่าน่าคิด ถ้าเราทำได้และอาจจะทบทวนอดีตที่ผ่านมา ถ้าเราไม่มีอะไรดีเราก็คงไม่เจริญงอกงามมาถึงปัจจุบันนี้ อันนี้เป็นประเด็นที่ผมอยากให้มี การวิเคราะห์ โดยเฉพาะตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ซึ่งเราก็คงนึกว่าเป็นปัญหาแบบนอน มีความสำคัญมาก แต่ผมว่าน่าเห็นใจมาก เพราะความสำคัญของตำแหน่งมันมีมาก แต่โดยลักษณะการทำงานอะไรต่ออะไรต่าง ๆ เราคงเข้าใจดี ผมคิดว่าไม่ใช่อยู่ที่เงินประจำตำแหน่งหรืออะไรต่ออะไร แต่ว่าทำอย่างไรถึงจะทำให้เส้นทางสู่ผู้บริหารมันสอดคล้องกัน นั้นเป็นประเด็นที่อยากให้มีวิเคราะห์ (ไม่กระโดดกระเลก) ส่วนเรื่องของการตีความในเชิงผลการวิจัยคิดว่ามีความคลาดเคลื่อนอยู่ เช่น เรื่องการวิเคราะห์ไตรัสแควร์อาจจะต้องลองดูอีกที เพราะรู้สึกแปลความหมายออกมาค่อนข้าง... นักสถิติเชี่ยวชาญก็อยู่แถว ๆ นี้ ผมตั้งข้อสังเกตอย่างนั้นแล้วกัน ประเด็นสุดท้ายที่ผมคิด ในเชิงผลก็มีเรื่องที่น่าสนใจหลายเรื่อง แต่ว่าก็น่าคิดเหมือนกันว่าคนที่ตอบมานี้ผมยังสงสัยเหมือนกันว่า คนที่ตอบมากับ

คนที่ไม่ตอบนี้ถ้าเค้าตอบจะเหมือนคนที่ตอบใหม่ อาจจะเป็นไปได้เหมือนกันว่าคนที่ตอบนี้มี involvement เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ถ้าอย่างนั้นละก็ชัดด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเห็นไหมคะ เห็นชัดเลย 14 ท่านนี้ เพราะท่านเป็นคนอนุมัติระเบียบ ท่านจะตอบไม่เห็นด้วยได้อย่างไร ท่านระดับค้ำโหมคะ อะไร อย่างนี้เป็นต้น นี่ก็เป็นเรื่องที่น่าคิดว่าอาจจะเป็นตัวแปรแทรกซ้อนที่ยังตอบอย่างนี้อยู่ เพราะฉะนั้น การที่เห็นด้วยเจ็ดสิบเปอร์เซ็นต์มันอาจจะเห็นด้วยการ involve หรือเห็นด้วยจริง ๆ ในเชิงคุณค่า อันนี้ ผมอยากตั้งคำถาม เพราะว่ามันเกี่ยวกับ policy เพราะฉะนั้นถ้าเรามันใจในเรื่องพวกนี้ ผมคิดว่า จะทำให้เรากำหนด Policy ต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ส่วนเรื่องการวิเคราะห์ในแง่ของคุณลักษณะต่าง ๆ จะนำเสนอจากถ้าเอาบัญญัติ 12 ประการ ของท่านอธิการบดีมา contrast กับตารางที่ 25 อะไรอย่างนี้ อาจจะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันเข้าไปอีกกับข้อมูลครั้งนี้ บัญญัติ 12 ประการนี้ น่าจะเป็นรัฐธรรมนูญของการจัดสรรบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งอะไร ๆ หลาย ๆ ข้อที่ผมดูไว้ ๆ ผมคิดว่าตรงกัน ส่วนการวิเคราะห์ผมยังอยากเสนอแนะว่า การวิเคราะห์โดยเช่นว่า ข้อไหนที่ตอบ 80% โดยความเข้าใจของผม ไม่น่าต่างกันมากทั้ง 3 ระดับ ต่างกันน้อยมากในเชิงของ category แต่ในเชิง degree ต่างกัน เพราะว่าอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาค ต้องมีคุณสมบัติพื้นฐานคล้ายคลึงกัน แตกต่างกันในบางอย่าง ผมวิเคราะห์ไว้ ๆ จุดเด่นจากความสำรวจฉบับนี้ ถ้าเราเอาเกณฑ์ 80 เป็นตัวตั้ง มี pattern ที่แตกต่างกันของอธิการบดีที่ชัดเจน อยู่ข้อเดียว คือมีความรอบรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีเป็นอย่างดี สูงอย่างเด่นชัดกว่าผู้บริหารระดับคณบดีกับหัวหน้าภาค ส่วนหัวหน้าภาคมีชัดอยู่ข้อเดียว หน้า 26 คือ มีความสามารถในการสอนงาน และประเมินผลงาน ผมว่าหนักใจเป็นที่สุด ในฐานะที่เป็นหัวหน้าภาควิชา แต่ก็จะครบ เหมอมอยู่แล้ว ก็ดีใจนะชะ ข้อนี้น่าที่จริงดีมาก แต่ว่าทำยากพิเศษ ผมว่าผลอันนี้แปลก อธิการบดี หรือ คณบดีน่าจะได้รับการคาดหวังใช้ใหม่ เพราะว่าคุยหรืออะไรต่ออะไรคล้ายว่าจะไป แต่อาจจะตอบเพราะว่าหัวหน้าภาควิชาอยู่ใกล้เขา ก็มีโอกาที่จะคุย แต่ลืมไปว่าหัวหน้าภาคกับอาจารย์ในระดับมัน significant difference ในหลายลักษณะ ยิ่งสาขาวิชาบางสาขาต้องยอมรับ ต้องถามลูกภาควิชาตกลงเอาอะไร อย่างนี้เป็นต้น ผมยกตัวอย่างอันนี้ชี้ให้เห็นว่า โดยสรุปแล้วตารางหน้า 25 26 27 ที่สรุปว่าคุณลักษณะเหมือนกัน มีบางจุดเท่านั้นเองที่ผมยกตัวอย่างเมื่อกี้ ถ้าจะวิเคราะห์ให้น่าสนใจเข้าไปอีก ระหว่างตำแหน่งอธิการบดี กับคณบดี ระหว่างคณบดี กับหัวหน้าภาควิชา ระหว่างอธิการบดีกับหัวหน้าภาค จะเห็น pattern ของคุณลักษณะบางอย่าง ถ้า contrast กับ 12 ประการที่ท่านอธิการบดีเสนอ ผมว่าภาพพจน์จะออกมาชัดเจน ขอบขอบคุณครับ

ผศ. ศ่าง อรรณารักษ์ : ขอบพระคุณครับ กลายเป็นบัญชี 12 ประการของท่านอธิการ 12 ปี มันยิ่งเห็นก็จะยิ่งว่างนะครับ ผมว่าเป็นกันเองนะครับ ท่านผู้มีเกียรติจะเสนอความคิดอะไรก็เชิญครับ ทางฝ่ายวิจัยอย่างตัวผมเองก็เรียนตรง ๆ นะครับ เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง ให้กำลังใจมากกว่า ผมไม่รู้เรื่องไควสแควร์อะไร หมออยู่คณะรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะในทางนิติศาสตร์ที่ผมอยู่ที่นี่ไม่ก่อนสนใจอะไรพวกนี้ ตัวเลขสูงสุดของเราคือ 1755 ตัวเลขของมาตรากฎหมายแพ่งและพาณิชย์ สูงกว่านั้นแล้วเรียนศิระหะเชิญครับท่านอาจารย์ ท่านผู้วิจัยอีก 2 ท่าน อาจารย์พรพรตทิพย์ และอาจารย์อมรชัย ว่าง ๆ ก็ลุกขึ้นมาโต้เหมือนตอบอภิปรายทั่ว ๆ ไป จะได้สนุก เรียนเชิญอาจารย์หมอศุวัฒน์ครับ

รศ. นพ.ศุวัฒน์ ชุตินวศ์ : เรียนตามอาจารย์อมรชัย ในการวิเคราะห์ด้านความประพฤติดที่อาจารย์ตั้งไว้ 8 ข้อนี้ เวลาอาจารย์ตั้งอาจารย์คงมีอะไรอยู่ในใจแล้วก็คงคิดว่าเป็นตัวจะตัดสินใจในเรื่องความประพฤติ แต่เมื่อวิเคราะห์ออกมาแล้วโดยเฉพาะข้อ 6 ผู้ตอบคำถามเข้าใจตามที่อาจารย์คิดหรือแปลกันคนละด้าน เพราะมันแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่ 7 ข้อมันวิ่งอยู่ในระดับโลว เรียบ ๆ กัน โดยไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น

ผศ. ดร.อมรชัย ตันติเมธ : ข้อมูลอันนี้สะท้อน ความคิดของผมเองครับ ตรงกับความเห็นของคุณหมอ คือว่ามีความแปลกใจที่ผลของการวิจัยออกมาในรูปแบบนี้จะ อาจอยู่ในแง่ของค่าที่ใช้ในข้อคำถามคือตอนที่เขียนข้อนี้มองในแง่ที่ว่า ในการพิจารณาผู้บริหารนั้น ในส่วนของข้อมูลอันหนึ่งหรือ indicator ตัวหนึ่ง อาจจะมองว่าความสำคัญในเรื่องของครอบครัวที่ไม่มีปัญหา อาจจะเป็นข้อมูลอันหนึ่งชี้ให้เห็นว่า ในด้านของพฤติกรรมหรือความประพฤติของท่านผู้นั้นอาจจะมีความเหมาะสม ในการที่จะมาเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เราจะเห็นเป็นตัวอย่างว่าผู้บริหารหลาย ๆ ท่าน มีความสำเร็จในด้านการบริหาร ถ้ามองย้อนกลับไปในส่วนของการครอบครัว หรือการครองเรือนแล้ว ก็จะพบว่าท่านสามารถที่จะเป็นผู้นำครอบครัวได้อย่างดี เพราะฉะนั้นก็เข้าใจเอาว่า อาจจะมีหลายท่านที่มองประเด็นนี้ว่าเป็น condition ที่ค่อนข้างจะช่วยให้เรามองภาพของผู้ที่มีคุณลักษณะนี้ตามที่คุณหมอว่า ในเนื้อหาของข้อความนี้อาจจะมองได้หลายประเด็น ถ้าจะมีบางท่านมองว่าประเด็นของครอบครัว หรือการครองเรือนนั้นแยกออกจากประเด็นของการที่บริหารงานเป็นกระบวนการก็ได้ อีกส่วนหนึ่งนั้นอาจจะมองว่าเป็นคนละเรื่องกัน ข้อมูลจึงออกมาในลักษณะนี้

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : อาจารย์หม้ออาจจะตอบอีกนะครับ เพราะเหตุที่ว่าเป็นเรื่องติดพัน

รศ. นพ.ศุภวัฒน์ ชุตินวงศ์ : ผมคิดเห็นเหมือนอาจารย์อมรชัย ผมคิดว่าความสำเร็จที่มาจากครอบครัว อาจมีเมีย 10 คน แต่คุณเล่าให้เป็นสุข เป็นความสำเร็จในการครองเรือน นี่ถ้าบ้านแตกสาแหรกขาดแล้วละก็ จะมาดูแลบุคคลในองค์กรได้ยาก

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอบพระคุณครับ ก็เป็นทางออกทางหนึ่ง อาจารย์พัฒนาของเชิญครับ

รศ. ดร.พัฒนา ภาชนะนัท : ผมมี comment ว่าเกี่ยวกับด้านวิชาการเรารู้สึกไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อหัวหน้าภาควิชาเท่าไร โดยเฉพาะประการที่ 3 ที่อาจารย์อมรชัยชี้ให้เห็นว่า เป็นที่ยอมรับและรู้จักในแวดวงวิชาการ ดูประเด็นว่าไม่สำคัญแล้วที่ว่ามีความรู้รอบด้าน ก็ดูประเด็นว่าไม่สำคัญ อันนี้ผมคิดว่า เป็นจุดที่ชี้ให้เห็นบางอย่างว่า ถ้าเมื่อหัวหน้าภาควิชาของเรานั้นเป็นประหนึ่ง house keeper เราจึงจะประสบปัญหาหนักทีเดียว อันนี้ผมคิดว่ามันเป็นการเลือก choice ออกจากความรู้สึกจริง ๆ จากหัวใจว่ามันไม่ matter แต่จริงมัน matter แล้วอีกอย่างที่อยาก comment พร้อมกับไปเลยก็คือ บัญชี 12 ประการของท่านอธิการบดี และตาราง 25 หน้า 32 ผมสังเกตเห็นอย่างว่าเรื่องการตัดสินใจเขียนเบอร์ 1 ของตารางที่ 25 และเป็นเบอร์ 3 ใน choice ด้านอธิการบดี ที่ 1,2 ของท่านอธิการบดี ผมเห็นว่ามีผลสำคัญมาก และนักบริหารเยอะถือกันว่าสำคัญ ผมพยายามหาของที่มี matching ในนี้ผมหาไม่เจอ อันนั้นก็คือ เบอร์ 1 ของท่านอธิการบดี คือประสบการณ์ ผมคิดว่าอันนี้ต้องระบุไว้ชัดเจนเหมือนกัน เพราะไอ้พรค่ออย่างนี้แก้ไขได้เยอะ ประสบการณ์ของบางคณะก็คือได้คนที่ไม่มีประสบการณ์แล้วมันอาจเกิดปัญหาขึ้นมาได้ โดยที่เราเองมองเห็น ๆ ผ่าน ๆ ไปว่ามีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถในการวางแผนดำเนินงาน ดูเหมือนว่ามันก็ smooth แต่ที่จริง behind that มันก็มีประสบการณ์แล้ว อันที่ 2 ที่ผมเห็นว่าเป็นของสำคัญ และท่านอธิการท่านก็ถือเป็นเบอร์ 2 ของท่าน ท่านก็สรุปง่าย ๆ ว่าคุณเป็น ใจคนเป็น อันนี้ผมว่าสำคัญและน่าจะถูกดึงคุณเข้ามา ถึงจะไม่โดนเข้ามาในตารางนี้ แต่ในแง่ของจาก floor หรือจาก comment ของท่านอธิการบดี คิดว่าอันนี้สำคัญมาก เพราะคิดว่าตัวอย่างที่ดี ๆ ก็มีเยอะ แบบ จอมพล ส. ก็เลื่องลือว่าท่านตัดสินใจเก่ง มีประสบการณ์ แล้วก็อันนี้เรื่องการایشคยเป็น เรื่องนั้นผมไม่พูดนะครับ ขอคุณ

ผศ. คำรง ธรรมารักษ์ : รู้สึกอาจารย์พัฒนา จีกลงไปเครื่องครองเรือนนะครับ ขอเชิญ
อาจารย์วิจิตรวราชม

อ. วิจิตรวราชม ประกอบสันติสุข : เมื่อกี้ท่านอาจารย์อมรชัยชี้ว่า สำหรับหัวหน้าภาควิชาแล้วค่าน้ำแปลกใจ... อันนี้มองคนละอย่าง คือมองว่าคนอาจคิดว่าการเลือกหัวหน้าภาค เป็นการเลือกคนมาทำงานบริหาร เพราะฉะนั้น ถ้าคนคนนั้นถึงแม้ว่าจะไม่เก่งมากทางด้านวิชาการ แต่ถ้ามีความสามารถด้านอื่น ๆ ทางด้านบริหารก็ดี ก็น่าจะเลือกมากกว่า ถ้าเก่งทางวิชาการมาก ๆ แต่ด้อยทางด้านบริหารด้านอื่น ๆ ก็น่าจะให้หนักวิชาการไปมากกว่า คนอาจจะคิดอย่างนั้น ข้อ 3 ในคุณสมบัติของหัวหน้าภาควิชาที่อาจเป็นเพราะอย่างนั้นละ

ผศ. คำรง ธรรมารักษ์ : ขอบคุ้มนครับ อาจารย์พรชัย เชิญครับ

ผศ. ดร.พรชัย พิธีรินทร์คณะกุล : ขอ comment 2 ข้อนิดหน่อย ข้อแรกคือเกี่ยวเนื่องกับหัวหน้าภาควิชาที่พูดกัน มันอยู่ที่ความต้องการของเราหรืออยู่ที่เราคิดว่าอะไรควรอะไรไม่ควร อย่างหัวหน้าภาควิชาที่พูดกันในข้อ 3 เราจะให้เป็นอย่างนั้นหรือไม่ ปัญหาอยู่ที่นี้มากกว่า ไม่ใช่คนตอบปัญหาคิดอย่างไร คนตอบปัญหาคิดอย่างไร เขาก็ตอบด้วย questionnaire อยู่แล้วว่าเขาคิดอย่างไร การที่เขาคิดอย่างนั้นคิดว่าหัวหน้าภาควิชาไม่มีความสำคัญเท่าไรทางด้านวิชาการ เป็นนักบริหารมากกว่า ปัญหาก็คือ เราคิดว่า เป็นปัญหาหรือเปล่า ต้องการให้เป็นอย่างนั้นหรือเปล่า นี่คือเรื่องสำคัญ คือถ้าหัวหน้าภาควิชาไม่เชี่ยวชาญทางวิชาการก็คงลำบากที่จะพัฒนาวิชาการของภาคไปได้ แม้แต่จะเป็นผู้บริหาร แต่ไม่บริหารให้วิชาการพัฒนายิ่ง ก็ไม่รู้จะบริหารอะไร บริหารแต่สวัสดิการหรืออย่างไร อีกประการหนึ่งก็คือ คำถามของท่านอาจารย์อมรชัย มี comment ว่า นางข้อรู้สึกว่าเขาคุณสมบัติ 2-3 อย่างมารวมกันในข้อเดียวกัน เช่น มีปฏิภาณ ไหวพริบ แต่ความจำหรือปัญญาไม่ค่อยดีก็ได้ มีหลายข้อที่เดิยาครับ ตัวอย่างอีกอันคือ มีกำลังใจเข้มแข็ง เป็นที่ยกย่อง เชื่อถือของคนทั่วไป คนเชื่อถือ แต่กำลังใจอาจจะไม่เข้มแข็งก็ได้ อย่างนี้เป็นต้น ไม่ทราบว่าท่านผู้วิจัยทำออกมาแล้วได้ตัวเลขได้คำตอบออกมาแล้ว ท่านผู้วิจัยจะทำอย่างไร เป็นอย่างไร เล่นเอาคุณสมบัติบางอย่างที่ไม่น่าจะอยู่ในข้อเดียวกันมาไว้ในข้อเดียวกัน ขอบคุ้มนครับ

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : มันก็คงมีความสำคัญนะ เขียนเอาไว้อย่างนั้น ถึงแม้จะมีอะไร contrast กับ ก็ยังออกส่าห์ตอบมา เลือกกันมา ก็แปลว่าเขาต้องคิด เชิญอาจารย์วิจิตรวรรณ

อ. วิจิตรวรรณ ประกอบสันติสุข : ยังพูดถึงด้านวิชาการอยู่ เพราะว่าจะเห็นว่าเรามี ข้อ 4 ข้อ 5 ให้เขาเลือกด้วย ไม้ซ่มีเฉพาะข้อ 3 ซึ่งข้อ 4 ก็เขียนว่าให้ความสนใจ ส่งเสริม และพัฒนา ด้านการวิจัย คือ แสดงว่าตัวเองอาจจะไม่มีความสามารถสูงมาก แต่ว่าสนใจ ส่งเสริมและพัฒนาด้ว การวิจัย คือ มีคุณสมบัติอย่างนี้อยู่ในตัว มันมีข้ออื่นที่เป็นองค์ประกอบอยู่

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ครับ เป็นการดีที่ตี อาจารย์อมรชัยจะตอบก่อน แล้วอาจารย์ สุชาดา คอยสักครู

ผศ. ดร.อมรชัย ดันติเมธ : ขอให้ข้อมูลในส่วนนี้ครับ คือ ในความเห็นของผมเองอย่างข้อ 3 ความหมายมีความแตกต่างจากข้อ 6 พอสมควรเหมือนกัน ข้อ 3 บอกว่าให้เป็นที่รู้จักในแวดวงวิชาการ

รศ. ดร.สุชาดา ภิระนันท์ : ประเด็นแรกคือ การให้คำมาซึ่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้ผลว่า วิธีการสรรหาจะเป็นวิธีการที่จะได้ความดีสูงกว่า และมีการเสนอให้มีการปรับปรุงในวิธี ปฏิบัติ แสดงว่าเห็นด้วยกับวิธีการสรรหา แต่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการปฏิบัติในการสรรหา ประเด็นที่คิดว่า สำคัญมากเลย เพราะว่าพวกเราก็น่าจะคล้อยตามว่า การสรรหาที่ดีกว่าการเลือกตั้ง แต่ว่าการปฏิบัติที่ เขาว่าไม่มีความสุข เป็นเพราะอะไร ในประเด็นนี้อาจจะเสนอให้ชัดเจนและทำการวิเคราะห์ออกมา ดิจันเห็นด้วยกับอาจารย์สมหวังนะคะในเรื่องของการที่จะทำการวิเคราะห์ของกลุ่มผู้ที่เห็นว่า ควรใช้ วิธีการเลือกตั้งในการให้คำมาซึ่งผู้บริหาร กับอีกกลุ่มคือ กลุ่มผู้ใช้การสรรหาจะ เหมาะสมกว่า ขอเดิมนิด หนึ่งว่า อยากจะทราบด้วยว่า characteristic ของผู้ที่ตอบ 2 กลุ่มนี้เป็นอย่างไร นอกจากจะมองแต่ ว่าสองกลุ่มนี้เห็นพ้องกันหรือเปล่า คือ เห็นว่าคุณลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้สอดคล้องกันหรือเปล่าแล้วนี้ อยากดูว่าลักษณะของ 2 กลุ่มนี้ต่างกันอย่างไรบ้าง เช่น อายุต่างกันมาไหม ประสบการณ์ในการบริหาร ต่างกันไหม อะไรพวกนั้นด้วย คิดว่าเราคงจะได้อะไรเพิ่มเติมข้อสรุปที่ตรงนี้ นอกจากนั้นมีประเด็น หนึ่งซึ่งคิดว่าเป็นส่วนของอาจารย์พรหมทิพย์เหมือนกัน คือ การมีส่วนร่วมในการสรรหาในตารางที่ 18 อาจารย์แสดงไว้ในหน้า 16 เราจะเห็นได้ชัดเจนเลยว่า การที่จะมีส่วนร่วมในการสรรหา นั้น กลุ่ม

ของอาจารย์ และกลุ่มของสาย ข และ ค มีความเห็นที่กลับกัน ถ้าอาจารย์เอาตัวสรุปคือ ค ีวรวมมาตอบโดยการบอกว่า โดยรวมแล้วคิดว่าทั้งอาจารย์ สาย ข และสาย ค ควรมีส่วนร่วมในการสรรหาหัดเทียมกัน ก็อาจเป็นการสรุปที่ตัดสินคิดว่าไม่ตรงกับความเป็นจริง ไม่ตรงกับข้อมูลที่ปรากฏในหน้า 16 ด้วย เพราะฉะนั้นคงต้องสรุปในลักษณะที่ว่าในกลุ่มอาจารย์เห็นด้วยอย่างไร ทางสาย ข และ ค เห็นว่าอย่างไร เราก็รู้ว่าสภาพความเป็นจริงเป็นอย่างไรในเรื่องนี้ ประเด็นสุดท้ายที่ขอเสนอคือ การเสนอลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารทั้งระดับอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าภาควิชา ท่านอาจารย์อมรชัย เสนอไปนั้น คิดถึงเป็นห่วงในแง่ที่ว่า ในลักษณะที่อาจารย์เสนอแผ่นใสในคอนท่าย กลุ่มนี้คิดว่าเรื่องนี้ เป็นเรื่องสำคัญที่สุด คิดว่าอาจารย์คงเอามาจากที่มีความดีสูงสุด คิดถึงคิดว่าค่อนข้างจะอันตราย เพราะว่าความถี่ในข้อ 1 ข้อ 2 นั้น อาจจะไม่แตกต่างอะไรก็มากมาย พอไปใช้ประเด็นในลักษณะแบบนี้ จะเห็นว่าในหลายข้อกลุ่มอาจารย์มีความเห็นที่ค่อนข้างแปลกประหลาดออกไป ทั้ง ๆ ที่ไม่ควรจะเป็น ขณะที่ข้าราชการสาย ค จะเห็นพ้องกับสภามหาวิทยาลัยค่อนข้างจะมาก ซึ่งค่อนข้างจะทำให้สะดึงนึกหนึ่งว่า มันเป็นอย่างไกร กรุณาปรับการเสนอตรงนี้เพื่อให้ข้อสรุปออกมาใช้ได้ ขอขอบคุณค่ะ

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอขอบคุณ ท่านอธิการบดี เชิญครับ

ศ. ดร. เกษม สุวรรณกุล : ขอขอบคุณ ในการทำวิจัยอย่างนี้ ผมคิดว่าปัญหาของความเข้าใจ คำถามที่ตั้งให้มีความสำคัญมาก ร้ายที่สุดคือ คำถามเดียวกันคนเข้าใจไม่เหมือนกัน ถ้าหากคำถามเดียวกัน คนเข้าใจเหมือนกัน แต่ไม่ตรงกันก็ยังไม่เป็นไร ปัญหาคือ คำพูดอาจจะสื่อความหมายอะไรต่ออะไร ผมรู้สึกว่าความหมายของคำว่า สรรหา หรือ เลือกตั้ง ถ้าไม่เคลียร์โดยเฉพาะคำว่าสรรหา ในลักษณะที่เราทำอยู่ ถ้าจะเรียกว่าการสรรหาทั้งหมดก็ไม่ถูก degree ของการเลือกตั้งที่มีอยู่ในนั้นมากพอสมควร ผมพูดจากคนที่มีความรับผิดชอบ ในการสรรหาที่ว่านี้ ว่าเริ่มต้นทีเดียวอาจารย์คงเห็นอยู่ว่า โดยเฉพาะระดับคณบดี เราก็ส่งอะไรต่ออะไรไปให้ เขียนออกมาว่าเสนอใคร สุดท้ายก็มีเรื่องให้คุณสมบัติอะไรต่ออะไรไปด้วย มีการ tick ให้คะแนนคุณสมบัติตอนหลังก็เห็นว่าไม่ไหว 3, 3; 3, 1, 1, 1 อะไร ที่ให้คะแนนลงมาก็มีลักษณะของการเลือกตั้งเยอะ ก็มาเปลี่ยนเป็นว่าให้บอกเขาเลขที่เดียว ไม่มีการให้คะแนน แต่อย่างไรก็ตามในฐานะที่เป็นคนรับผิดชอบในการทำนี้มาตลอด เวลาเราพิจารณาว่าใครควรได้รับเสนอชื่อ เรื่องของคะแนนที่ได้ยังมีอิทธิพลค่อนข้างสูง บางทีอาจจะเป็น

decisive จนกว่าเราจะหาเหตุผลมาลบล้างว่า คนที่ได้คะแนนเยอะไม่ควรรได้ มันก็เสี่ยง และเราก็รู้ว่าคนอาจจะรู้ไปถึงกับว่าเขาได้คะแนนสูง แล้วไม่ได้ เพราะฉะนั้น ก็ต้องเตรียมไว้ว่าเขาอาจจะ question เขาอาจจะโวย อะไรต่ออะไรขึ้นมาโดยทั่วไปหรือเกือบจะทั้งหมด มันก็เป็นเรื่องของใครได้คะแนน หรือใครได้รับการเสนอชื่อสูง มี degree เรื่องการเลือกตั้งมากขึ้นนั้น ถ้า complain เรื่องการสรรหาจริง ๆ แล้ว อาจมีเรื่องของ consultation โดยวิธีอื่น ไม่ใช่วิธีนี้ เรื่อง consultation ผมคิดว่าสำคัญ แต่ consult อย่างไร consult คนในภาคินคณะก็สำคัญ แต่คงไม่ใช่ว่าในลักษณะนี้ คำพูดที่ว่าสรรหาในที่นี้ ไม่ได้เข้าใจว่าสรรหาจริง ๆ แบบเลือกตั้ง เพราะฉะนั้น ผมคิดว่า เป็นประเด็นที่สำคัญเหมือนกัน

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอบพระคุณครับ เชิญอาจารย์ผ่าน

ผศ. ผ่าน บาลโพธิ์ : เมื่อสักครู່ท่านอธิการบดีพูด ผมเข้าใจว่าในระดับอธิการบดี ระดับคณะบดี ผมเองเคยมีประสบการณ์ในการไปสรรหาหัวหน้าภาค ก็เป็นเหมือนกับที่ท่านอธิการบดีพูด ถ้าเราประเมินทางด้านวิชาการ ผู้ที่เป็น ดร. กลับมาได้คะแนนต่ำกว่าคนที่ เป็นอาจารย์ธรรมดา ก็มากมาย ลักษณะนั้นมันชี้ชัดว่าเป็นไปได้อย่างไร เพราะฉะนั้น ลักษณะนี้คงเป็นการเลือกตั้งกลาย ๆ ขอบคุณครับ

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : อย่างที่อาจารย์ผ่านว่า ความจริงลบล้างได้ ทำไมคนที่ได้ ดร. จึงได้คะแนนต่ำกว่าอาจารย์ธรรมดา ผมว่ามีเหตุผลเหมือนกัน แต่ผมว่าวันนี้ท่านอาจารย์ได้ทราบจากท่านอธิการบดีด้วยปากของท่านเองว่า ยังมี degree ของการยอมรับเรื่องคะแนน เพราะฉะนั้น ก็ถือว่าข้อมูลในด้านนั้นสำคัญมาก และมีน้ำหนักมาก เชิญ อาจารย์พรพรหมทิพย์

รศ. ดร.พรพรหมทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ : มีสิ่งที่ยากจะตอบอยู่ 2 ประเด็น ที่ไม่อยากจะตอบก็คงไม่ตอบ วิธีการปฏิบัติ เราไปถามว่า คุณแล้วข้อบังคับนี้ เขาก็เห็นด้วยว่าคืออยู่แล้ว พอถามว่ามีวิธีการปฏิบัติใหม่ เขาก็บอกว่าวิธีการปฏิบัตินั้นควรจะมีการแก้ไขปรับปรุง ที่นี้เราก็ถามข้อท้าย ๆ ขอให้มี suggestion มา ก็ไม่มีข้อ suggestion มา เราก็คาดหวังว่าจะมีข้อ suggestion ว่าถ้าจะปรับปรุงแล้ว มีแนวทางอะไรบ้างที่มันควรจะปรับปรุงตามข้อมูลนี้ ส่วนกลุ่มเลือกตั้งกับกลุ่มสรรหาบนมีอยู่

แล้ว มันเยอะมาก จึงไม่ได้เสนอ ขนาดไม่เสนอก้ late ไปแล้ว 15 นาที แต่มีข้อมูลทีวีเคราะห์แยก ออกมาทั้งหมดแล้ว

ผศ. คำรง ธรรมารักษ์ : ผมยังสงสัยว่า สมมุติ เรื่อง เสนอปรับปรุงอย่างที่ท่านอธิการบอกว่า เรายังใช้คะแนนมากอยู่ อาศัยความดีของคะแนนด้วยข้อ เสนอ เราจะปรับปรุงบอกว่าเราไม่แคร์เรื่อง จำนวนตีใหม่ เชิญครับ

ศ. ดร. เกษม สุวรรณกุล : ผมเข้าใจว่า ในจุดที่ควรมีการแก้ไขปรับปรุงคงจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับหัวหน้าภาควิชาเยอะกว่าระดับอื่น เพราะว่าเป็นการหาคนในจุดที่มี Involvement สูง เพราะ อาจจะมองเห็นอะไร ๆ ที่เขาไม่พอใจ และอาจจะอยากแก้ไข ผมคิดว่าในกรณีที่ว่าแก้ไขคงไม่ใช่ใน ระดับอธิการบดี เพราะนาน ๆ ถึงมีที นาน ๆ ถึงอาจจะมีเรื่องอะไรอย่างที่ว่า เขาอาจจะ count out ไปเลย คณบดีเข้ามาเกี่ยวหรือไม่ อาจจะมีแต่น้อย ผมคิดว่าคงจะหมายถึงหัวหน้าภาคนี้มาก ถ้าจะหา ผมคิดว่าคงจะมีประโยชน์มากในเรื่องของหัวหน้าภาควิชา

ผศ. คำรง ธรรมารักษ์ : ขอบคุครับ เชิญอาจารย์สุนันท์ ครับ

รศ. ดร. สุนันท์ พงษ์สามารถ : ของคุณค่ะ อยากพูดในประเด็นของการสรรหาและวิธีการ เลือกตั้งที่ใช้อยู่ ในจุดที่ท่านอธิการบดีพูด ในเรื่องที่ว่าคะแนนหรือการ เลือกตั้งยังมีระดับของ ความสำคัญ อยู่มาก ก็เห็นด้วยใน point นี้ที่เป็นแบบนี้ แต่สิ่งที่มันไม่ควรจะเกิดขึ้นคือ ไม่ควรเกิดขึ้นแบบนี้ เพราะ ฉะนั้น จะยกตัวอย่างในเรื่องการเลือกหัวหน้าภาควิชา กรรมการสรรหาที่เป็นคณะกรรมการทั้งหมด เป็น เพราะว่ามันน้อยเกินไปหรือเปล่า แล้วก็มีกรรมการสรรหาที่ท่านที่รู้จักความเป็นไป หรือรู้จักคนที่ได้รับการเสนอชื่อเข้ามา เพราะฉะนั้น ในระดับหัวหน้าภาควิชามันมีปัญหาอยู่ตรงที่ว่า เลือกหัวหน้าภาควิชา ขึ้นมาเพื่อจะปิดประตู ปิดหน้าต่าง หรือเลือกหัวหน้าภาควิชาขึ้นมาเพื่อที่จะทำงานบริหารในภาควิชาให้ดีขึ้น มันเป็นแบบนี้ บางคนก็เลือกหัวหน้าภาควิชาขึ้นมาเพื่อจะใช้งาน คนนั้นก็ไม่ต้องมารบกวนการทำงานของ คน เพราะฉะนั้น คนไหนที่มีความเข้มงวด มีความเป็นผู้ที่จะบริหารบุคคลได้โดยที่เขาไม่ต้องการให้ มาบริหาร ก็จะไม่ได้รับเลือก เพราะเลือกมาแล้วก็ต้องลำบาก จะต้องทำงานมากอะไรทำนองนั้น

เพราะฉะนั้นคะแนนอันนี้ก็เกิดว่าคะแนนใครได้มาก คะแนนใครได้น้อย ในเมื่อกรรมการสรรหามักจะเลือกเอาตามคะแนนที่ได้รับจากคณาภาควิชา ก็เป็นปัญหาว่ากลัวจะรู้คะแนน กลัวจะอะไรแบบนั้น ถ้าวิธีการที่จะทำเป็นไปไม่ได้ไหม จะให้มีกรรมการผู้ที่จะเลือกต่างหาก นอกเหนือจากกรรมการสรรหาที่จะรู้คะแนน แต่บุคคลอื่นที่เป็นกรรมการร่วมอาจจะไม่รู้คะแนน เพียงแต่รู้ชื่อว่ามีบุคคลผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเข้ามา แล้วคนพวกนี้ก็จะเป็นคนตัดสินว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสม กรรมการชุดเพิ่มเติมนี้อาจจะได้แก่ ผู้ที่มีคุณวุฒิ วิทยุติในภาค อาจได้แก่หัวหน้าภาควิชาทั้งหลาย หรือกรรมการคณะที่เป็นกรรมการอยู่เพิ่มเติมขึ้นมาเป็นจำนวนที่เหมาะสม และเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้ ขอขอบคุณค่ะ

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอขอบคุณครับ ความจริงกรรมการสรรหาจากคณะเดียวกันนั้น ยังเถียงต่างจากที่อาจารย์สุนันท์ว่า คือกรรมการนั้นรู้คะแนนรู้ข้อมูลกันนั้น แต่ว่าในข้อบังคับว่าด้วยการสรรหานี้บอกไว้ให้หาข้อมูลอื่น ๆ ต้องหาด้วยนะครับ แต่ผมไม่ทราบว่าในระดับหัวหน้าภาควิชาได้ทำจริงจังแค่ไหน เพราะความจริงในอย่าง 2 ที่อาจารย์อยากให้เกิดนั้น ไม่ดูเฉพาะคะแนน แล้วไปถามคนที่เกี่ยวข้องมาก ๆ ความจริงมีทางที่จะปฏิบัติได้ เชิญอาจารย์สุชาดา

รศ. ดร. สุชาดา กิระนันท์ : ขอตอบไปในประเด็นนี้คะ เพราะรู้สึกว่าเป็นที่น่าสนใจมากทีเดียว ที่ท่านอาจารย์พรหมทิพย์ตอบมา ก็คิดว่าคงเป็นอย่างนั้น ถ้าเป็นคำถามเปิดตอนท้าย โดยที่ไม่ถามตรงนั้นเลย เขาก็คงไม่อยากจะตอบ อาจจะมีประเด็นตรงที่ว่าหลาย ๆ คนคงไม่เข้าใจถึงวิธีการสรรหาถึงวิธีปฏิบัติที่ออกมาเป็นข้อบังคับในปี 2529 เพราะว่าหลายคณะเลือกคณบดี หัวหน้าภาควิชาไปก่อนหน้านั้น ก็จะมีบางคณะ บางภาควิชาเท่านั้นเองที่มาเลือกคณบดี หัวหน้าภาควิชา หลังปี 2529 ที่จะมี ความเข้าใจในเรื่องอย่างนี้ อย่างน้อย ๆ คิดว่าพูดถึงวิธีการเลือกตั้งขึ้น ทุกคนคงเข้าใจว่า process อันนี้สิ้นสุดลงตรงการนับคะแนน ใครได้คะแนนสูงกว่าได้ นอกจากนี้แล้วเป็นเรื่องสรรหาทั้งสิ้น โดยที่มี degree ของการเลือกตั้งแค่ไหน ก็ต่างกันไปเถอะ ทั้งนี้ถ้าให้ลองลองคิดต่อไปหรือในประสบการณ์ที่เคยเจอมา การที่เขายกกว่าควรมีการปรับปรุงหรืออะไรต่ออะไรนี้ เนื่องมาจากหลาย ๆ สาเหตุ เช่นในเรื่องการสรรหาหัวหน้าภาควิชา กรรมการที่จะเข้ามาสรรหานี้ก็จะมีคณบดีเป็นประธาน มีหัวหน้าภาคอีก 2 ภาค หรือประมาณนี้ในคณะนั้นเข้ามาเป็นกรรมการ แล้วก็มีผู้แทนสภาคณาจารย์ หรือประธานอะไรทำนองนี้ แล้วก็ก็มีสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้แทนคณาจารย์เข้ามาด้วย ไม่มี มีไหมคะ ไม่มี มีผู้แทน

อธิการบดีเข้ามาอีกคน เพราะฉะนั้นลักษณะอย่างนี้ หลาย ๆ คนก็มีความรู้สึกที่ว่า คนข้างในนั้นค่อนข้างจะเป็น majority ของกรรมการชุดนี้ แล้วหัวหน้าภาคที่เข้ามาจะมาหาข้อมูลอะไรต่ออะไรนี้ บางครั้งก็พูดลำบากเหมือนกัน อาจจะทำอะไรต่ออะไร หลาย ๆ อย่าง ท่านผู้ที่จะเป็น dominste ในกรรมการสรรหานี้ก็ไม่พ้นตัวคณบดี แล้วก็ยังมีเสียงออกมาว่า คณบดีก็จะเลือกหัวหน้าภาคที่ทำงานร่วมกับตนได้ อธิการบดีก็เลือกคณบดีที่ทำงานร่วมกับอธิการบดีได้ อันนั้นคนอื่นเขาพูด ๆ กัน ไม่ใช่ตัดสินพูด ความรู้สึกที่จะออกมาตรงนี้ว่า มันมีการ manipulate ตรงนี้ได้ คนที่เป็นกรรมการสรรหาอาจจะไม่ได้ข้อมูลที่จริง ๆ อาจจะไม่ได้พิจารณาอย่างเป็นอิสระ โดยมีข้อมูลที่เพียงหรือครบถ้วน ก็ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ค่อยไว้วางใจ หรือมีความสับสนอกสบายใจนัก ผู้เลือกไปเลย ตัดสินไปเลย ถ้าชนะไป 1 vote ก็นั่นถ้าคะแนนเท่ากับก็ตีตกและ ถ้าใครได้ก็ไปก็ยังไม่บายาจะชะกว่า ในลักษณะนั้น นี่เห็นข้อเสนออันหนึ่งลงไปถึงลักษณะแบบนี้คงลงไปถึงการเลือกคณบดีด้วย ซึ่งฉันก็เห็น ๆ ว่ายังมีเรื่องของ การเลือกตั้งเข้ามา ถ้าอาจารย์ 2 คนได้คะแนนคู่กัน อันนี้สิทธิ์ขาดจะอยู่ที่กรรมการสรรหา ถ้าหากว่า เพราะว่าเลือกใครก็พูดได้คะ ถ้าอีกคนได้คะแนนมากกว่านิดหนึ่ง จะกลับขึ้นกลับลง เอาคนแก่กว่า คนหนุ่มกว่าก็ได้ทั้งนั้น แต่ถ้าเผื่อว่าออกมาแล้วคนหนึ่งได้คะแนนสูงมาก อีกคนได้คะแนนน้อยมาก ๆ ก็จะได้ชัดเจนแล้วอาจารย์จะเป็นผู้ determine มากกว่า เพราะฉะนั้น ความรู้สึกที่เราเคยได้สิทธิ์นี้มา พอเริ่มจะมาเสียสิทธิ์ หรือ manipulate ได้ ก็เลยมีความคิดว่าจะต้องปรับปรุงก็เลยมีลักษณะแบบนี้ แต่ฉันมองไม่เห็นภาพที่ชัดเจนที่ออกมาจากตรงนี้ เพราะคิดว่าอย่างน้อย ๆ มากกว่าครึ่งของอาจารย์ทุกท่านยังไม่มี ความเข้าใจการสรรหา ตามข้อบังคับปี 2529 เพราะยังไม่ได้ผ่านตรงนั้น

ผศ. ดำรง อรรถวาทิช : วิทยาลัยนานาชาติ

ศ. ดร. เกษม สุวรรณกุล : ผมเห็นด้วยกับอาจารย์สุชาติ แต่ตอนหลังนี้ไม่ทราบว่าจะตรงกันหรือเปล่า ระเบียบการสรรหาทั้งคณบดีและหัวหน้าภาควิชา เรามาเปลี่ยนเมื่อปี 2529 รู้สึกว่ามันมี consensus พอสมควรในมหาวิทยาลัย ว่าการใช้วิธีการเลือกตั้งอย่างเดียวทำให้เกิดความเสียหายมาก ความโกรธกัน การหาเสียงอะไรนี้ จึงได้เพิ่มเติมข้อความตามที่อาจารย์ดำรงว่าไปว่า ให้มีการหาข้อมูลอื่นเพิ่ม เพราะฉะนั้น ผมคิดว่า การขอให้เปิดทบทวนคงจะไม่เปลี่ยนแปลงไประบบเก่า ที่ว่าให้ vote เป็นเครื่องตัดสิน คงมีด้านอื่นมากกว่า ก็อย่างว่าเสียค่าที่เขาไม่ได้เขียนมาว่าอะไร

รศ. ดร.พรเทพทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ : พูดถึงข้อบังคับแล้ว เขาบอกว่าคืออยู่แล้ว เหมาะสมแล้ว แต่ว่าวิธีปฏิบัติควรปรับปรุงบางส่วน ระเบียบควรปรับปรุงบางส่วน

รศ. นพ.สุวิทย์ เผ่าสวัสดิ์ : เท่าที่ท่านอธิการบดีพูดมาวันนี้ผมคิดว่า สบายใจขึ้นนะครับ เพราะที่ผ่านมาในระยะปี 2 ปีนี้ คณะแพทยศาสตร์เรามีความรู้สึกว่าการเลือกคณบดี หัวหน้าภาคนั้น หลังจากการเลือกตั้งแล้วรู้สึกว่ามีอะไรซ่อนเร้นอยู่ซึ่งมองไม่เห็น ว่าเลือกมาได้ยังไง ผมคิดว่ามันก็คงมีความรู้สึกเหมือนกันทั่วทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ การสรรหาทำให้เกิดความไม่สบายใจแก่อาจารย์ทั้งหลาย เพราะว่าเราใช้วิธีการนี้มา พอคนที่ได้ เราเลือกมาแล้ว แต่มีคู่แข่งอีกคนสองคนไม่ได้ เขาก็จะว่ามีการใช้วิธีการสรรหาต่างๆ ที่ทำให้เข้าไม่ได้ มันก็เป็นข้อเสียที่ทำให้ผู้รักษาฎ คือ ท่านอธิการบดีถูกมองไปในทางที่ไม่ดี ความรู้สึกของเราเป็นแบบนี้มาตลอด พอตีท่านอธิการบดีนั่งอยู่ด้วย ผมคิดว่าไม่ใช่เพียงคณะแพทยศาสตร์คณะเดียวที่มีความรู้สึกอย่างนี้ แต่เป็นความรู้สึกทั้งจุฬาฯ เลย

ผศ. คำรง ธรรมารักษ์ : ครับ ก็ไม่ค่อยอยู่ในเรื่องการวิจัยนัก ผมจะขออนุญาตเรียนอย่างนี้ ความจริงวันนี้ที่ผมย้ำอีกครั้งหนึ่งว่า ท่านอธิการบดีท่านได้กล่าวด้วยวาจาของท่านเองว่า ถึงแม้จะบอกว่า เป็นสรรหา ผมเองก็ classify ง่าย ๆ ว่า สรรหากว่าเลือกตั้ง ผมต้องการให้เห็นแนวโน้มของ 2529 ว่า ถ้าเทียบกับ 2522 คนละแบบเลย ท่านก็บอกเองว่าดูเรื่องคะแนนมากเป็นหลัก อันนั้นผมก็มองว่าคะแนนก็เป็นเหมือนที่อาจารย์สุจิตพูดว่า เป็น expectation ของคนว่าเขาอยากได้ใครมากที่สุด ก็ใช้ข้อมูลไปให้มาก ๆ คน อันนั้นความจริงก็ไม่ได้เปลี่ยนแปลง ผมรู้สึกว่ากรรมการสรรหาในขณะนี้พยายาม reverse อันนั้น มีเรื่องอย่างที่ว่าอาจารย์สุชาติเคยประเด็นขึ้นมา เมื่อมันไม่ overwhelming คะแนนความแตกต่างกันยิ่งใกล้ขีด อย่างนี้ก็แน่นอนแสดงว่าคนภายในยัง indecisive กรรมการสรรหาซึ่งมองอะไรกว้างกว่ามี perspective อะไรมากกว่าก็เข้าไปจัดการ ผมก็ไม่คิดว่ากรรมการสรรหาโดยทั่วไป ผมก็เขียนในตอนท้าย ๆ ของเอกสารประกอบการสัมมนา ว่าไม่อยากจะท้าทายหรือเชิญชวนให้หาศัตรู โดยการลงไปบอกว่า เขาเสนอ นาย ก นาย ข แต่กรรมการจะเอา นาย ค ให้มันรู้ไปก็จะกลายเป็นว่ากรรมการสรรหาเรื่อง ไม่ใช่สรรหาผู้บริหาร ต้องเรียนนิดหนึ่งว่าอย่าไปไม่สบายใจเลยครับ แล้วอีกทางหนึ่งควรจะคิดให้ลึก ๆ ด้วยว่า ถ้าคนที่ได้รับการสรรหาเป็นคนที่ได้มาจากโดยการยอมรับจากคนในภาค ถ้าหากเป็นการสรรหาหัวหน้าภาคนะครับ เป็นคนที่คณบดีเห็นว่าทำงานร่วมได้

หัวหน้าภาคอื่นเห็นว่าทำงานร่วมได้ กรรมการคณะอื่นเห็นว่าทำงานร่วมได้ ผู้แทนอธิการบดีกลับมารายงานว่าคนนี้เป็นหัวหน้าภาคที่เราเห็นว่าเหมาะสม ผู้แทนสภาคณาจารย์ O.R. ว่าคนนี้ใช้ได้ ผมว่าท่านได้รับ support ใจยกกลุ่มซึ่งกว้างกว่า คนที่เป็นลูกน้องในภาคท่านเอง อันนี้มันก็มีมิติเสียนะครับ

ศ. ดร.เกษม สุวรรณกุล : คือเวลาผมเสนอคนในสภามหาวิทยาลัย ผมต้องบอกด้วยว่าเขาได้คะแนนเป็นอย่างไร ถ้าหากว่าเขาได้มาก แล้วเขาไม่ได้นี้ ผมต้องบอกว่าเพราะอะไรไปด้วย

ผศ. คำรง ธรรมารักษ์ : อาจารย์ประสมก่อนนะครับ แล้วต่อไปอาจารย์สุชาติ

ศ. ดร.ประสม สถาปิตานนท์ : คือเรื่องเดียวกันนี้ ผมคิดว่าสิ่งที่ท่านมองเห็นนี่ความจริงมันชักจะนอกเรื่องวิจัยไปหน่อยแล้ว แต่ถ้าท่านอนุญาตนะครับ มันต่อเนื่องกัน คือว่าการสรรหาเริ่มตั้งแต่ปี 22 มีเฉพาะชื่อ แต่ว่าวิธีปฏิบัติ เป็นเลือกตั้ง เพราะฉะนั้น เวลาที่อาจารย์คำรงพยายามใช้คำซึ่งกะทัดรัดมากกว่า เป็นสรรหามากกว่าเลือกตั้ง ก็คือ มันเริ่ม เป็นสรรหาอย่างสรรหาจริง ๆ ท่านอธิการบดีก็ชี้ให้เห็นว่า อยากรู้ก็ตามอิทธิพลของการเลือกตั้ง จนกระทั่งคะแนนเสียงนี้มันเป็นส่วนหนึ่ง และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญ ที่ว่าถ้าจะมีอะไรก็ตามที่จะมาหักล้างส่วนนี้ต้องมีความสำคัญพอ ด้วยเหตุนี้เอง ผมก็ตั้งใจที่ท่านได้ชี้แจงมา เพราะว่าความอึมครึมของหลายคณะที่คิดว่ามันมีการคึกคักตั้งตั้งอยู่ในกรรมการสรรหานี้มันควรจะหมดไปได้ เพราะอันนี้ทั้งหมดถ้าได้อยู่ในกระบวนการสรรหาและฟังสภามหาวิทยาลัยทุกนัด ก็จรรู้ความจริงว่า ได้มีการพูดคุยอย่างมากในสภามหาวิทยาลัย ผมมีความเคารพ ที่ผมไม่ได้เข้าด้วย แต่ผมก็มีความเชื่อว่า ทำแบบเดียวกับสมัยที่ผมเข้า คือ ว่าได้ชี้แจงอย่างถ่องแท้และสภามหาวิทยาลัยจึงได้ตัดสินใจไปตามนั้น และเราก็ต้องเคารพในมติของสภามหาวิทยาลัย ที่นี้ผมคิดว่าการปรับปรุง หรือการที่จะทำอะไรก็ตามที่อาจารย์พรหมทิพย์ expect ว่าจะให้คนเขียน มันจะไม่ได้ผลในสังคมไทย เพราะว่าคุณส่วนใหญ่ แม้กระทั่งผมเองถ้าจะตอบข้อสอบถามว่าจะให้ปรับปรุงอย่างไรนะครับ การที่ผมบอกว่าจะมีการปรับปรุงนี้ เป็นการบอกมากพอสมควรในสังคมไทยแล้ว ว่ายุโรปเขียนได้แล้ว คล้าย ๆ ออกมา exercise ได้ พอแล้วไม่ต้องบอกรายละเอียดนะครับ นี่ผมคิดว่าควรจะเอาไปช่วยแบบนี้ไปชี้ได้นะครับ แล้วก็มีการปรับปรุงไป

ประเด็นสุดท้ายคือว่า ยังไม่ได้พูดกันเลยว่า ทั้ง ๖ ที่การสรรหามากกว่าเลือกตั้งแล้ว มันก็ยังมีวิธี protect ไม่ยอมให้กรรมการสรรหาเข้ามาวุ่นวายมากนักได้เหมือนกัน ถ้าผู้ที่อยู่ในสังคมนั้นจะเป็นสังคมนักวิชา หรือสังคมคณะ ต้องการให้เป็นเช่นกันก็คือ มีวิธีการเดิมหรือชั่วอะไรมาก่อน จนสิ่งที่ได้มานั้น อธิการบดีก็มีความกลัวที่จะไป เปลี่ยนอะไรให้มันแตกต่างจากที่นั่นในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ทำได้นะครับ เพราะฉะนั้นจะไม่มีข้อบังคับอะไรที่ perfect ที่เราต้องการจะเป็นตามนั้น มันก็กลับมาถึงสิ่งที่ใคร ๆ ก็พูดเป็นภาษาไทย ภาษาอังกฤษ อะไรต่ออะไรนี้ ที่ว่าหัวหน้าภาควิชาที่เหมาะสมกับภาควิชา ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างนั้น คณะดีแล้วคนในคณะมันดีหรือ เลวหรือต้องการอย่างไรก็ให้คณะอย่างนั้น มหาวิทยาลัยนี้ deserve อธิการบดีอย่างไร ก็จะได้อธิการบดีอย่างนั้น คือความจริงครับ

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : They will get what they deserve อะไรอย่างนั้นนะ ครับ ตามลำดับนะครับ เชิญ อาจารย์สุชาดา อาจารย์วิจิตรารณ และอาจารย์สมหวัง นะครับ เพื่อความเป็นธรรมในสังคม

รศ. ดร.สุชาดา กิระนันท์ : อะ ขอครั้งหน้าที่เท่านั้นเองคะ รู้สึกจะพูดมากไป ก็อยากจะแสดงความเห็นแต่เพียงว่า จริง ๆ แล้วระเบียบการสรรหาเราไปถูกทางแล้ว เรื่องการเลือกตั้ง Pure นับ vote นี้จริง ๆ แล้ว คิดกันไม่เห็นด้วย คิดว่าสิ่งที่จะทำให้เรื่องนี้สบายใจได้ทุกฝ่ายก็คือ พยายามทำอย่างไรให้อาจารย์มีความเข้าใจ และไว้วางใจต่อการสรรหา ตัวนี้เป็นตัวหลักเลยอะ เพราะว่าถ้าไว้วางใจแล้ว ทำด้วยความจริงใจ บริสุทธิ์ใจทุกอย่างนี้ ยอมรับได้ ไม่น่าจะมีปัญหาอะไร มันก็จะเกิดปัญหาอย่างคณะวิศวกรรมศาสตร์ ที่เลือกมาเองเสร็จสรรพเลย เสนอคนเดียว ท่านอธิการบดีก็ต้องเลือกตั้งใช้ใหม่คะ อย่างนี้

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : เชิญ อาจารย์วิจิตรารณ ครับ

อ. วิจิตรารณ ประกอบสันติสุข : เผอิญยกมือไว้ก่อนที่อาจารย์สุชาดาพูดถึงปัญหาของคณะ วิศววะ เพราะฉะนั้นก็คิดว่าไม่ได้พูดถึงเรื่องนี้ คือเห็นหลายท่านรวมทั้งสุดท้ายอาจารย์สุโขต พูดถึงวิธีการสรรหาที่จะทำให้ออกผล เสร็จออกมา คนที่ไม่ได้ก็ไม่น่าสบายใจว่ายุติธรรมต่อตัวเองหรือเปล่าอะไรต่ออะไร

อย่างนี้ คะแนนอาจจะมากกว่า แต่ไม่ได้ ในฐานะที่อยู่ในกรรมการบางครั้งขอยืนยันอย่างที่ทำมาอธิการบดีพูดว่า มาเปิดของคะแนน บัญคะแนน บางครั้งนี่ ก็เคยมีความเห็นจากอาจารย์มา คืออาจจะเห็นความเห็นที่ไม่ค่อยดีต่ออาจารย์บางท่านที่ได้รับคะแนนเสียงค่อนข้างมากมา แต่ถึงขนาดนั้น เนื่องจากคะแนนที่มากกว่าเห็นชัด เปรียบกรรมการสรรหาที่ไม่กล้าที่จะไปเปลี่ยน ขอยืนยันอีกหนึ่ง เพราะว่าอันนี้คิดว่าเห็นความเห็นส่วนตัว ก็คิดว่าอาจารย์ในคณะนี้ก็ยังมีมาก และสิ่งที่เขียนมาก็ไม่ใช่เขียนมาทุกท่าน เป็นเพียงบางท่าน เราก็ไม่ทราบว่ามีส่วนที่เหลือนั้นไม่เขียนมาไม่เห็นจุดนี้หรือเปล่า เป็นความเห็นของคณบดีเพียงส่วนน้อยหรือเปล่า เพราะฉะนั้น ในเมื่อเสียงที่สนับสนุนที่เยอะก็ลำบากต่อกรรมการที่จะกล้าที่จะเปลี่ยน ก็ยืนยันและอาจจะเป็นอย่างที่อาจารย์ประสมว่า เมื่อสักครู่นี้ว่า ในเมื่อส่วนใหญ่เลือกมากก็น่าคิดนะ ก็ลำบากที่คนที่อาจเหมือนกับว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในชะตากรรมนั้นนัก แล้วจะเป็นคนไปตัดสินใจก็คงจะยาก และอีกนิตที่บอกว่า มีคนเขียนว่าน่าจะเปลี่ยนแปลง แต่ไม่บอก คิดว่าส่วนหนึ่งคนที่เขียนเองก็ยังคงคิดไม่ออกว่าจะเปลี่ยนอย่างไร เพราะว่ามันไม่ง่าย ไม่ว่าจะมองวิธีไหนก็ทั้งข้อดีข้อเสีย ไม่เห็นมีวิธีไหนที่ดีพร้อม

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : เชิญ อาจารย์สมหวังครับ

ศ. ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : อยากจะเสนอ ผมคิดว่า เรื่องของวิธีปฏิบัติที่เราทำมาในฐานะตัวเองด้วยนี่ คิดว่าทำอย่างไรวิธีการสรรหาแบบเดิมดั้งเดิม หรือมากกว่าเสียกึ่งนี้จึงจะกระจ่างและเข้าใจตรงกัน ผมคิดว่าการปรับปรุงแก้ไขตำระเขียนที่ผ่านมาสั้นๆ ยอมรับ แต่ว่ายังเข้าใจไม่ค่อยกระจ่าง ประเด็นที่สองก็คือ เรื่องที่บอกว่าหาข้อมูลเพิ่มเติม ผมคิดว่า guide line หรือทำตรงนี้ให้กระจ่าง อย่างเช่นคนกำหนด candidate คณบดีนี้ น่าจะเป็นหัวหน้าภาควิชาที่ประสบความสำเร็จ และในข้อมูลที่หาเพิ่มเติมนี้ควรดูว่าเขาทำงานในหัวหน้าภาควิชาเป็นอย่างไร หรือที่ท่านอธิการบดีพูดถึง consultation คนที่สำคัญในคณะ เป็นหัวหน้าภาควิชาที่ทำงานด้วยกัน อะไรต่ออะไร เป็นต้น ผมคิดว่าถ้าทำตรงสองข้อนี้ให้กระจ่าง ชาวจุฬาฯ ผมคิดว่าเขาพอใจ สิ่งที่เราทำงานวิจัย การติดตามเรื่องระเบียบและแก้ไขปรับปรุง ผมคิดว่าเป็นงานที่ถูกต้อง ไม่มีอะไรที่ absolut ที่สุด แต่เอา ๗ สภากรรมการแบบนี้เราทำแบบนี้แล้วเป็นอย่างไร เราพอใจหรือไม่พอใจ ไม่พอใจตรงไหนก็แก้ไขปรับปรุงแต่งไปเรื่อย ๆ ผมคิดว่านั่นคือการพัฒนา จุดหนึ่งที่ผมคิดว่าน่าคิด น่าจะหาข้อมูลคือว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ของคณะและภาควิชาอย่าง เป็นระบบ ผมคิดว่ากรรมการสรรหาถ้ามีโอกาสทำได้ ก็คือว่า ๗ สภากรรมการแบบ

นี้ คณะหรือภาควิชาต้องการผู้นำแบบไหน และผมคิดว่าเวลาเราสรรหาก็คงสรรหา มัน fit in กับ การที่เขาจะเข้าไปเป็น leader ทางวิชาการ หรือในคณะในภาควิชาต่าง ๆ นี่เป็นความคิดที่ผมคิดว่า ทำให้มัน naturalize ออกมา ก็จะทำให้คนนี้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

ผศ. ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอบขอบคุณอาจารย์ ความจริงก็อย่างที่อาจารย์ว่ามาคือ อย่าง เป็นระบบที่ว่าวิเคราะห์สถานการณ์อะไรของเขานี้ะครับ อย่าง เป็นระบบผมคิดว่าสำคัญ เชิญอาจารย์ กลยา ครับ

รศ. กลยา ครองแก้ว : ดิฉันยังไม่กระจ่างอยู่ข้อหนึ่ง คือถ้าเผื่อว่าคะแนนของผู้ที่ได้รับ เลือกตั้งมาคู่กัน คือสรรหามาจากคะแนนที่คู่กัน ทำไมถึงไม่ส่งเกินกว่า 1 ชื่อ คือดิฉันเอาไว้ในทาง ปฏิบัติกรรมการสรรหาจะสรรหาจนเหลือ 1 ชื่อ ดิฉันคิดว่าเป็นกรณีที่คู่กันหรือในขณะที่สรรหาพลิกคือคือคะแนนห่างกันมาก แต่หมายเลข 2 ได้รับการสรรหา ดิฉันคิดว่าน่าจะเสนอชื่อมากกว่า 1 ชื่อ ให้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงเกียรติมีบทบาทในการคัดหรือพิจารณาอนุมัติอย่างแท้จริง

ศ. ดร. เกษม สุวรรณกุล : ผมขอเพิ่มเติมอีกนิดหนึ่ง ความจริงก็อาจจะตรงไม่ตรงนัก แต่ผมเห็นว่าเป็นเรื่องที่สุดกันมากในที่นี้ ผมก็เลยอยากจะพูด นอกเหนือจากคะแนนยังมีข้อมูลอีกหลาย อย่างที่เราได้มาเพื่อพิจารณา ดีที่อาจารย์วิจิตรวรรณได้พูดกัน ผมก็อยากจะพูดต่อยอดหน่อย คือ ใน ตอนหลัง ๆ เรายังเรียกหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์อาวุโสของแต่ละคณะมาคุยเป็นคย ๆ ไป ไม่ใช่ คุยกันหมด และได้ซักได้พูดจากันอย่างเปิดเผยกว่าสิ่งที่เขาจะให้ความเห็น ผมและกรรมการสรรหาทำ นั้นที่จจะรู้ เพื่อที่จะให้เขาสบายใจ เขาจะคุยกับผมคนเดียว และผมจะ relay อันนี้ไปกรรมการสรรหา ข้อมูลจากหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์อาวุโสเป็นสิ่งสำคัญสำหรับนำไปพิจารณา

อีกข้อหนึ่งอย่างที่อาจารย์วิจิตรวรรณพูดไว้ว่า มีคน comment นอกเหนือไปจากคะแนน ส่วน มากมักจะ comment ไปในทาง negative ว่าไม่ใช่อะไรอย่างนี้ ถ้าสมมุติเราตัดสินใจเลือกคนที่ถูก comment แล้วนี้ ยังมีต่ออีกว่าผมจะเรียกเขามาบอกเขาที่ถูก comment ในด้านนี้ เพราะฉะนั้นในการ ที่จะไปทำหน้าที่คณบดี you จะต้อง mindful กับของพรรคนั้นะ เขาพูดกันว่าอย่างโน้นอย่างนี้ เดือน กันไว้อีกหน ถึงแม้อาจารย์กลยาถามว่า ทำไมไม่เสนอสอง อันนี้ความจริงผมเองเป็นคนยึดหลักการ

เสนอหนึ่ง เพราะว่าเหตุผลตอนที่ยึดหลัก และอันนี้มาเป็น เมื่อยังก็ไม่อยากพูด และเหตุการณ์ที่ผ่านมา มันอาจจะมีอีกหรือไม่มีก็แล้วแต่ คือมันมีอยู่พักหนึ่ง อาจารย์ดำรงอาจารย์ ในสภามหาวิทยาลัยมีบุคคลใน สภามหาวิทยาลัยเองที่เป็นคนวิ่งเต้นให้คน ความจริงคนในสภาฯ เป็นคนกลุ่มน้อย ถ้ามีคนในสภาฯ เองวิ่ง เต้นเพื่อให้คนที่เขามักว่าควรจะเป็น คือพวกเขาเองได้ โอกาสที่คนนั้นจะได้มีมากเลยทีเดียว แล้วก็ทำ ผมก็เห็นอันตรายจากอันนี้มากเลยทีเดียวในคอนนั้น คนนั้นจะเป็นคนที่ pact พวกเขาในสภาฯ เป็นอย่าง นั้นจริง ๆ ผมเห็นว่าอันนี้เป็นอันตรายจริง ๆ ต่อส่วนรวม ผมจึงขอยืนยันว่ากรรมการสรรหาจะเสนอ เพียงคนเดียวเท่านั้น อันนี้เองที่ก่อให้เกิดความลำบากใจต่อผมมาก และเกิดความเข้าใจผิดต่อผม ที่คน ไม่ค่อยชอบ การเลือกในคณะบางคณะ ทั้งคู่เป็นลูกศิษย์ผม สุดท้ายผมก็ต้องตัดสินใจเสนอคนเดียวเท่า นั้น แม้ว่าอีกคนก็เป็นลูกศิษย์ผม นี่มีหลายคณะที่เป็นอย่างนี้ ผมก็ต้องยืนยันในหลักการนี้ เพราะการ เสนอหลายคน สุดท้ายก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ดี ก็เลยยึดมาตลอดนะครับ

ผศ.ดำรง ธรรมารักษ์ : ขอบพระคุณครับ ผมคิดว่าคงได้เวลา นะครับ คณะผู้ทำการวิจัยคง พอใจ คงได้รับข้อมูลหลักแนะนำไปมากอะไรมาพอสมควร และเราขอยืมห้องเพียง 16.30 น. ก็ พยายามที่จะรักษาเวลา พยายามตรงต่อเวลาและมีวินัยในตนเองอะไรอย่างนี้ ผมคิดว่าได้รับ comment ได้รับ interpretation อะไรต่าง ๆ จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ ณ ที่นี้เป็นอันมาก และคิด ว่าจะได้ประโยชน์นะครับ สำหรับเป็นแนวความคิดที่จะทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป ผมคิดว่าสถาบันวิจัยสังคมคงจะกรุณาผ่อนเวลาให้เราบ้าง ค่าของเงินต่ำลง จะจ่ายเพิ่มอะไรต่ออะไร อาจจะทำได้ อันนี้เราไม่ได้รับเงินเป็นส่วนตัวนะครับ ผมได้เรียนตั้งแต่ตอนกราบเรียนท่านอธิการบดี ตอนเปิดสัมมนาแล้วว่า ผู้ที่ได้รับประโยชน์คือสภาคณาจารย์เป็นส่วนรวม ในฐานะที่เป็นหน่วยงาน ผมก็ขอ ขอบพระคุณใน comments ทุกข้อ พร้อมกับถ้ามีอะไรที่คิดว่าจะไปเรียนถามเพิ่มเติม หวังว่า ท่านทั้งหลายจะกรุณาให้ความสนใจ และยังคงที่จะช่วยเราสนับสนุนเราเหมือนกับวันนี้ ผมขอขอบพระคุณ ทุกท่านเป็นอย่างยิ่งครับ