

การเปรียบเทียบความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและคุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

สาระสำคัญในบทนี้เกี่ยวกับความเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการเปรียบเทียบความเห็นเพื่อจะได้ทราบถึงแนวคิดของบุคคลเหล่านั้นในด้านรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี และรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และอภิปรายผลที่ก่อให้เกิดความรู้กว้างขวางออกไป โดยมีประเด็นสำคัญจำแนกได้ 4 ประการดังนี้คือ

1. สรุปความเห็นของนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด และความเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ในแนวลึก
2. การเปรียบเทียบความเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ
3. การนำเสนอรูปแบบเพื่อการตรวจสอบ
4. สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ

สรุปความเห็นของกลุ่มบุคคล

1. สรุปความเห็นของนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด
สรุปความเห็นของนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด เป็นการสรุปความเห็นจากนักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2536 โดยมีปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นประธานและปรากฏานำ และมีผู้ทรงคุณวุฒิ 8 คน ร่วมระดมความคิด ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยมี 3 รูปแบบคือ

1. การแต่งตั้ง ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งอธิการบดีเอง ซึ่งเป็นการบริหารมหาวิทยาลัยในอดีต และการบริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบัน

2. การสรรหาของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการผสมกันระหว่างการสรรหา
กับการเลือกตั้ง อันเป็นรูปแบบหรือวิธีการที่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากใช้กันอยู่

3. การเลือกตั้งหรือการหั่งเสียง โดยให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยใช้
สิทธิหั่งเสียงและลงคะแนนเลือกอธิการบดี

ผู้ร่วมระดมความคิดมีความเห็นตรงกันว่า ในด้านรูปแบบการได้มาของ
ตำแหน่งอธิการบดีนั้น รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมที่สุดสำหรับประเทศไทย
และถ้าจะให้กว้างขวางยิ่งขึ้นควรใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่เปิดกว้างให้
สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี เช่นเดียวกับที่
มหาวิทยาลัยในต่างประเทศเฉพาะอย่างยิ่งประเทศสหรัฐอเมริกาส่วนมากนิยมปฏิบัติกัน ซึ่งมี
ขั้นตอนหรือวิธีการดังนี้

- (1) ศึกษาความต้องการของมหาวิทยาลัยว่าต้องการอธิการบดีลักษณะใด
ในสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยทั้งปัจจุบันและอนาคต
- (2) สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาที่เป็นตัวแทนของฝ่าย
ต่าง ๆ และมีความเป็นกลาง
- (3) เปิดโอกาสให้มีการสรรหาอย่างกว้างขวาง รวมถึงอาจมีการให้สมัคร
เองได้ด้วย
- (4) ให้ประชากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดี แต่
ไม่ใช่การเลือกตั้งหรือการหั่งเสียง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องและยอมรับผู้ที่มาดำรง
ตำแหน่งอธิการบดี
- (5) มีการประเมินและการกลั่นกรองเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรง
ตำแหน่งอธิการบดี

สำหรับในทางปฏิบัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีความ
แตกต่างกันจึงไม่อาจใช้รูปแบบการได้มาเหมือนกันทุกสถาบันได้ แม้รูปแบบการสรรหาอย่าง
กว้างขวางจะมีหลักการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยทั่วไป แต่ในสภาพความเป็นจริงมหาวิทยาลัย
ต่าง ๆ อาจยังไม่พร้อมต่อการนำรูปแบบนี้ไปใช้ ดังนั้นตามความเหมาะสมควรขึ้นอยู่กับ
โครงสร้างของการบริหารมหาวิทยาลัยนั้นว่าควรใช้รูปแบบใด อย่างไรก็ตามรูปแบบที่
ผู้ร่วมระดมความคิดเห็นว่าปัญหาและควรหลีกเลี่ยงมากที่สุดคือรูปแบบการเลือกตั้งและรูปแบบ
ที่มหาวิทยาลัยส่วนมากนิยมใช้ได้แก่ รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่ให้ประชาคมของ

มหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด เช่น การปรึกษาหารือหรืออาจมีการหยั่งเสียงแต่ไม่ถึงเป็นการเลือกตั้ง

นอกจากนี้เพื่อให้การบริหารของอธิการบดีมีความต่อเนื่อง ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งให้นานพอสมควร หรืออาจไม่กำหนดวาระก็ได้ โดยให้อยู่ในการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

ด้านรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีเป็นไปตามพระราชบัญญัติและอนุบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย สำหรับคุณสมบัติตามพระราชบัญญัตินั้น มีลักษณะคล้ายกันทุกสถาบันโดยถือแบบของพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหลัก ส่วนคุณสมบัติตามอนุบัญญัติจะมีความแตกต่างกันบ้างตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ที่กำหนดเพิ่มเติมจากคุณสมบัติที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติ

การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และการประเมินสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย โดยเปิดกว้างให้สามารถคัดเลือกบุคคลได้อย่างกว้างขวางดังเช่น การสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เมื่อก้าวโดยสรุปคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยจะกำหนดไว้ 3 ประการคือ

- (1) คุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- (2) คุณสมบัติของการเป็นผู้นำทางการบริหาร
- (3) คุณสมบัติอื่น ๆ ที่แต่ละมหาวิทยาลัยจะกำหนดเพิ่มเติม เพื่อเป็นส่วน

เสริมคุณลักษณะของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ

ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมีคุณสมบัติเท่าที่ปรากฏในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยก็เพียงพอแล้ว เพราะการแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถเพื่อพร้อมทุกด้านย่อมเป็นไปได้ยาก เพียงแต่ให้คุณสมบัติที่ดีมากที่สุดก็ถือว่าเหมาะสมกับตำแหน่งอธิการบดี และสำหรับคุณสมบัติเพิ่มเติมจากพระราชบัญญัติผู้เข้าร่วมระดมความคิดเห็นพ้องกันว่า ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรมีการอุทิศตนให้มหาวิทยาลัย มีทัศนะมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ (Vision) มีคุณธรรม รู้จักการกำหนดนโยบายและวางแผน มีการติดตามผลงาน และมีความสามารถด้านธุรกิจ

2. สรุปความเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ในแนวลึก โดยการสัมภาษณ์บุคคล 3 กลุ่มคือ กลุ่มอธิการบดี จำนวน 25 คน กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย จำนวน 19 คน และประธานสภาคณาจารย์กับผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 18 คน รวมทั้งหมด 62 คน ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

2.1 กลุ่มอธิการบดี จากการใช้แบบสัมภาษณ์ในลักษณะไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยมีกรอบคำถามเป็นแนวทาง สัมภาษณ์อธิการบดีของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ จำนวน 25 คน ได้สาระสำคัญเกี่ยวกับการได้มาและคุณสมบัติของอธิการบดี ดังนี้คือ

รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

(1) รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ส่วนมากเป็นการสรรหาของคณะกรรมการที่มีการหั่งเสียงผสมอยู่ในบางขั้นตอน และความเห็นส่วนมากเห็นว่ารูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมกว่าการเลือกตั้งหรือการหั่งเสียง เพราะการสรรหาของคณะกรรมการจะมีปัญหาน้อยกว่าการเลือกตั้ง ไม่เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกที่นำมาซึ่งความแตกแยกและผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่าง ๆ

(2) อธิการบดีจะเป็นบุคคลในมหาวิทยาลัยหรือภายนอกมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้อจำกัด จะเป็นคนในหรือคนนอกก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และตัวบุคคลเป็นประการสำคัญ แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานานและมีคนในมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถอยู่มาก ควรให้โอกาสคนในเข้ามาเป็นอธิการบดี เพราะจะรู้และเข้าใจปัญหาของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าคนนอก

(3) วาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ส่วนมากเห็นว่าควรมีวาระ 4 ปี และเป็นติดต่อกันได้ 2 วาระ เพื่อให้อธิการบดีสามารถบริหารงานได้สำเร็จตามแผนงานหรือการบริหารงานจะได้มีความต่อเนื่อง ส่วนวาระ 2 ปีนั้นนับว่าสั้นเกินไปควรขยายให้มากขึ้น

คุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

(1) คุณสมบัติของอธิการบดีเกี่ยวกับอายุ ส่วนมากเห็นว่าไม่ควรกำหนดอายุตายตัว ควรเน้นด้านประสบการณ์และความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย

เป็นหลัก พิจารณาจากความสามารถและความแข็งแกร่งเป็นประการสำคัญ เช่น เคียวกับต่างประเทศที่ไม่กำหนดอายุของอธิการบดี

(2) คุณสมบัติของการกำหนดเพศหญิงหรือเพศชาย มีความเห็นตรงกันว่าไม่เป็นข้อจำกัด แต่ที่เป็นชายมากกว่าหญิง เพราะพื้นฐานของสังคมไทย ประกอบกับภารกิจของอธิการบดีมีมาก ทำให้บุคคลที่เป็นหญิงไม่ได้รับการเสนอชื่อเป็นอธิการบดี เพราะต้องการให้เวลากับครอบครัวมากกว่าการมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี

(3) คุณสมบัติเชิงวิชาการ มีความเห็นตรงกันว่า อธิการบดีต้องเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการ เพราะเป็นการบริหารงานวิชาการ มิใช่การบริหารงานทั่วไป แต่กรณีที่ต้องสำเร็จปริญญาเอกหรือไม่นั้น ไม่เป็นสาระสำคัญ และในกลุ่มของอธิการบดีส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์จะเหมาะสมมากที่สุด ส่วนในกลุ่มของมหาวิทยาลัยเอกชนเห็นว่าอธิการบดีควรมีความรู้ด้านภาษาต่างประเทศเฉพาะอย่างยิ่งภาษาอังกฤษที่ตนจะติดต่อกับต่างประเทศได้

(4) คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน ความเห็นของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยของรัฐเห็นว่าอธิการบดีควรมีความรู้ระเบียบทางการเงิน แต่ไม่ต้องดำเนินการบริหารการเงินโดยตรง เนื่องจากมีระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้แล้ว เว้นแต่จะเปลี่ยนฐานะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล อธิการบดีจึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการหาเงินทุนมากขึ้น ส่วนในมหาวิทยาลัยเอกชนอธิการบดีจำเป็นต้องมีความรู้ด้านการเงินที่ดี เพราะต้องควบคุมการเงินโดยตรง รวมทั้งการหาทุนจากแหล่งต่าง ๆ มาสนับสนุนมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

(5) คุณสมบัติด้านบริหารวิชาการในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน มีความเห็นตรงกันว่าอธิการบดีควรเป็นผู้วางนโยบายเท่านั้น ส่วนการปฏิบัติเป็นหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี หรือหัวหน้าภาควิชาที่จะต้องดำเนินการโดยตรง

(6) คุณสมบัติด้านการวางแผนสร้างและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการเป็นประการสำคัญ แต่ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชนเห็นว่าอธิการบดีมีบทบาทมากในการเป็นผู้นำสร้างและพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ

(7) คุณสมบัติด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่

(7.1) ด้านพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา

มีความเห็นพ้องกันว่าเป็นสิ่งสำคัญเพราะการพัฒนาคุณภาพคณาจารย์จะทำให้ นิสิตนักศึกษาได้มี การพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้นอธิการบดีจึงต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาในด้านนี้ อย่างเต็มที่ เช่น การให้ทุน สนับสนุนด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมที่เป็นการพัฒนา นิสิตนักศึกษาด้วย

(7.2) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย

มีความเห็นตรงกันว่าเป็นเรื่องจำเป็น เพราะอธิการบดีต้องบริหารงานบุคคลเป็นงานหลัก ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยจะช่วยสร้างความสามัคคี ได้รับความร่วมมือและความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานของอธิการบดี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7.3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคมภายนอก

ส่วนมากมีความเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นเพราะมหาวิทยาลัยถือว่าเป็นผู้นำสังคม เป็นที่พึ่งของ สังคม และมหาวิทยาลัยก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงต้องมีความสัมพันธ์กับสังคมอย่างมาก เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคควรมีความสัมพันธ์กับชุมชนให้มาก เพื่อจะได้รับการ สนับสนุนจากชุมชนและให้บริการชุมชนได้ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

(8) คุณสมบัตินักวิชาการโดยทั่วไปของอธิการบดี

ส่วนมากเห็นว่าควรมีการสุ่มรอบคอบ มีอารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการวางตัวให้เป็น ที่เคารพนับถือแก่บุคคลทั่วไป ทำงานเป็นกลุ่ม รับผิดชอบของผู้อื่น มีความชัดเจนในการ บริหารงาน และอุทิศตนให้กับการงานอย่างเต็มที่

สรุปคุณสมบัตินักวิชาการที่สำคัญของอธิการบดี ส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรมี คุณสมบัติเป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ มีความคิดริเริ่มและมองการณ์ไกล

2.2 กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย จากการใช้แบบสัมภาษณ์ในลักษณะไม่มี

โครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยมีกรอบคำถามเป็นแนวทาง สัมภาษณ์ นายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศจำนวน 19 คน ได้สาระสำคัญเกี่ยวกับการได้มาและ คุณสมบัติของอธิการบดี ดังนี้คือ

รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

(1) รูปแบบหรือวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย นายคณบดีมหาวิทยาลัยมีความเห็นตรงกันว่า รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเหมาะสมที่สุด และไม่เห็นด้วยกับการหึงเสียงเลือกตั้ง เพราะทำให้เกิดปัญหาหลายประการ และจะนำระบบการเมืองในลักษณะการเลือกตั้งมาใช้ในมหาวิทยาลัยไม่ได้ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นประชาธิปไตยคือการให้ประชากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนเสนอชื่อผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดีเท่านั้น

(2) ในด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกนั้น นายคณบดีมหาวิทยาลัยส่วนมากเห็นว่าควรเป็นคนในมหาวิทยาลัยจะมีความเหมาะสมกว่าคนนอก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของมหาวิทยาลัยและปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบด้วย และที่สำคัญควรเน้นที่ความรู้ความสามารถ การวางตัว รวมทั้งการยอมรับของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

(3) วาระของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี นายคณบดีมหาวิทยาลัยเห็นเป็นส่วนมากกว่าควรมีวาระ 4 ปี และเป็นติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ แต่มีความเห็นบางส่วนเห็นในลักษณะของการบริหารมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ คือไม่ควรจำกัดวาระ ให้พิจารณาจากความสามารถในการบริหารงานของอธิการบดี ถ้าบริหารได้ดีก็ให้ดำรงตำแหน่งต่อไปได้ เพราะมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรพิจารณาและประเมินการบริหารงานของอธิการบดีอยู่แล้ว

คุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

(1) ในด้านอายุของอธิการบดี มีความเห็นส่วนมากเห็นว่าควรมีอายุระหว่าง 50 ปี ถึง 65 ปี แต่ทั้งนี้อาจมีอายุสูงกว่านี้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถและความแข็งแรงของร่างกาย ส่วนกรณีเกษียณอายุนั้นไม่เป็นข้อจำกัด และไม่ควรกำหนดอายุของบุคคลที่จะมาเป็นอธิการบดี ควรให้เป็นสิทธิของคณะกรรมการสรรหาจะพิจารณาตามความเหมาะสมและตามสถานการณ์ นอกจากนี้จะเป็นเพศหญิงหรือชายก็ได้ไม่เป็นข้อจำกัดเช่นกัน

(2) คุณสมบัติเชิงวิชาการ มีความเห็นส่วนมากเห็นว่าควรเน้นคุณสมบัติด้านบริหารมากกว่าด้านวิชาการ โดยทางวิชาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติของ

แต่ละมหาวิทยาลัย แต่ทั้งนี้ต้องมีความเข้าใจระบบการศึกษาและเข้าใจงานของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

(3) คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน ความเห็นส่วนมากในด้านมหาวิทยาลัยของรัฐ เห็นว่าอธิการบดีไม่ต้องรู้มากนัก เพียงแต่กำหนดนโยบายและควบคุมตามระเบียบของทางการเงิน แต่ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชนเห็นว่า อธิการบดีต้องมีความรู้ด้านการเงินพอสมควร และควรมีความสามารถในการหาทุนเพื่อนำมาพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย

(4) คุณสมบัติด้านบริหารวิชาการในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน มีความเห็นตรงกันว่า อธิการบดีควรเป็นผู้วางนโยบายเท่านั้น ส่วนการปฏิบัติเป็นหน้าที่ของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาที่จะต้องดำเนินการโดยตรง

(5) คุณสมบัติด้านการวางแผนสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย ส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรใช้การวางแผนในการสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย แต่ในบางความเห็นเสนอให้เน้นด้านพัฒนาคุณภาพมากกว่าการสร้างความคิดโต และในด้านมหาวิทยาลัยเอกชนเห็นว่าอธิการบดีต้องเป็นหลักในการสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย

(6) คุณสมบัติด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่

(6.1) ด้านพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา มีความเห็นตรงกันว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่อธิการบดีต้องดำเนินการสนับสนุนให้มาก เพราะจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาไปได้ เช่น การให้ทุนสนับสนุน ให้ทุนศึกษาต่อ หรือให้ทุนจัดทำกิจกรรมของนิสิตนักศึกษา ฯลฯ เป็นต้น

(6.2) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ความเห็นส่วนมากเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะจะได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย แต่มีความเห็นบางส่วนเสนอให้อธิการบดีพิจารณาเวลาที่ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยให้มาก ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ควรมีบ้างตามโอกาสสำคัญ หรือควรให้รองอธิการบดีดำเนินการแทนบ้าง

(6.3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคมภายนอก ส่วนมากเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นแต่มีความเห็นบางส่วนเห็นว่าควรพิจารณาเป็นกรณี เพราะอธิการบดีต้องใช้เวลาในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยมากกว่ากิจกรรมภายนอก แต่ในทางด้านมหาวิทยาลัยเอกชนถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่อธิการบดีต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชนหรือบุคคล

ภายนอกและอาจกว้างขวางถึงระดับนานาชาติด้วย ทั้งเพราะมหาวิทยาลัยเอกชนต้องแข่งขันในด้านคุณภาพการศึกษากับสถาบันอื่น ๆ

(7) คุณสมบัติในด้านบริหารโดยทั่วไปของอธิการบดี ความเป็นส่วนมากเน้นด้านการบริหาร คืออธิการบดีต้องมีความสามารถในการบริหารเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องมีการวางตัวที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่ง มีลักษณะที่ผู้พบเห็นแล้วเกิดความสบายใจ และเป็นที่ยอมรับได้อย่างกว้างขวาง อธิการบดีต้องอุทิศตัวให้กับการทำงาน มีลักษณะเป็นผู้ประสานการทำงานที่ดี มีบารมีสามารถจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกันทำงานได้ตามวัตถุประสงค์

สรุปคุณสมบัติสำคัญของอธิการบดี นอภสภามหาวิทยาลัยส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรมีความสามารถในการบริหาร มีการตัดสินใจที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม นอกจากนี้อธิการบดีต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสภามหาวิทยาลัย ควรใช้ประโยชน์จากสภามหาวิทยาลัยในการบริหารงาน เฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสภามหาวิทยาลัย ควรมีการปรับปรุงแนวทางเพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิได้มีโอกาสให้ข้อเสนอแนะการบริหาร และมีส่วนร่วมในการบริหารให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

2.3 กลุ่มประชาชนสภาคณาจารย์และผู้เกี่ยวข้อง จากการใช้แบบสัมภาษณ์ในลักษณะไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยมีกรอบคำถามเป็นแนวทางสัมภาษณ์ประชาชนสภาคณาจารย์หรือสภาอาจารย์หรือสภาข้าราชการและบุคคลที่เกี่ยวข้องทั่วประเทศ จำนวน 18 คน ได้สาระสำคัญเกี่ยวกับการได้มาและคุณสมบัติของอธิการบดี ดังนี้คือ รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

(1) รูปแบบหรือวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ประชาชนสภาคณาจารย์มีความเห็นก้ำกึ่งกันระหว่างการเลือกตั้งหรือหั่งเสียงจากประชากรของมหาวิทยาลัยกับการสรรหาของคณะกรรมการโดย 4 คนเห็นด้วยกับการเลือกตั้ง และ 6 คน เห็นด้วยกับการสรรหาของคณะกรรมการที่เหลืออีก 8 คน ไม่ได้ให้ความเห็นไว้ แต่กรณีการสรรหาของคณะกรรมการ ความเห็นส่วนมากต้องการให้คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนหั่งเสียงเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี

(2) ด้านอธิการบดีที่เป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ความเห็นส่วนมากเห็นว่าควรเป็นคนในมหาวิทยาลัย เพราะจะได้เข้าใจความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ดี แต่ทั้งนี้ไม่จำกัดเสมอไป คนนอกที่มีความรู้ความสามารถก็อาจเข้ามาเป็น

อธิการบดีได้ ซึ่งต้องพิจารณาตามความเหมาะสมหรือสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย

(3) ด้านวาระของการดำรงตำแหน่ง มีความเห็นหลากหลายในกลุ่มของ 4 ปี 3 ปี และ 2 ปี เพราะส่วนมากเห็นด้วยกับการเลือกตั้งหรือหึ่งเสียง การกำหนดวาระไว้ไม่ยาวนานจะทำให้เปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่เป็นอธิการบดีได้ง่าย หากบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ และการเป็นซ้ำวาระมีความเห็นพ้องกันว่าควรเป็นซ้ำได้ไม่เกิน 2 วาระ

คุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

(1) คุณสมบัติเกี่ยวกับอายุของอธิการบดี ส่วนมากเห็นว่าควรมีอายุตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป และไม่ควรมีอายุเกิน 60 ปี หรือไม่ควรเกษียณอายุ แต่ไม่จำกัดเพศ จะเป็นเพศหญิงหรือชายก็ได้ ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและการยอมรับจากประชาคมมหาวิทยาลัย

(2) คุณสมบัติเชิงวิชาการ ความเห็นส่วนมากเห็นว่าต้องมีบ้าง แต่เน้นการบริหารมากกว่าด้านวิชาการ แต่ถ้ามีบริหารทางวิชาการมาก จะช่วยให้ได้รับการยอมรับ และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย ดังนั้นอธิการบดีจึงไม่จำเป็นต้องสำเร็จปริญญาเอก หรือมีตำแหน่งเป็นศาสตราจารย์เสมอไปก็ได้

(3) คุณสมบัติความรู้เกี่ยวกับด้านการเงิน เน้นการหาทุนให้กับมหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารระบบการเงินอธิการบดีไม่ต้องลงมือปฏิบัติมากนัก เพราะมีเจ้าหน้าที่และระบบการเงินควบคุมอยู่แล้ว

(4) คุณสมบัติด้านบริหารวิชาการในการกำหนดโครงการการเรียนการสอน มีความเห็นพ้องกันว่า อธิการบดีไม่ต้องมีบทบาทหรือเกี่ยวข้องมากนัก คงเป็นเพียงการวางนโยบายเท่านั้น เพราะมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาดำเนินการปฏิบัติเป็นประจำ

(5) คุณสมบัติด้านการวางแผนสร้างและพัฒนาให้กับมหาวิทยาลัย ความเห็นส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรใช้การวางแผนเป็นเครื่องมือสร้างและพัฒนาให้กับสถาบัน และมีความเห็นส่วนหนึ่งเห็นว่าอธิการบดีต้องเน้นคุณภาพมากกว่าการสร้างและพัฒนา

(6) คุณสมบัติด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่

(6.1) การพัฒนาคุณภาพคณาจารย์และนิสิตนักศึกษา มีความเห็นพ้องกันว่าเป็นสิ่งสำคัญต่ออธิการบดีต้องดำเนินการ เช่น การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม และการส่งเสริมกิจกรรมในด้านต่าง ๆ เฉพาะอย่างยิ่งการจัดหาทุนให้กับคณาจารย์ เป็นสิ่งจำเป็นมาก

(6.2) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ความเห็นส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีต้องสามารถประสานความต้องการของกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัยได้ ต้องรับฟังความเห็น มีความเป็นประชาธิปไตย และต้องได้รับการยอมรับจากประชาคมของมหาวิทยาลัยด้วย

(6.3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือสังคมภายนอก ความเห็นส่วนมากเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่อธิการบดีต้องกระทำ เพราะจะทำให้ได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป เนื่องจากอธิการบดีถือเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยนอกจากการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดแล้ว หนึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับสังคมยังทำให้ได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากสังคมอย่างดียิ่ง

(7) คุณสมบัติในด้านบริหารโดยทั่วไปของอธิการบดี ความเห็นส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรมีลักษณะที่ทุกคนเข้าถึงได้ มีความสุ่มรอบคอบ ไม่ใช้อารมณ์ และรับฟังความเห็นผู้อื่นหรือให้เกียรติผู้อื่นเสมอ มีความชัดเจนในการทำงานและมีความกล้าในการตัดสินใจ

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี นอกจากที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แล้ว ความเห็นส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรมีคุณสมบัติเป็นนักบริหารที่ดี มีคุณธรรมในการบริหารงาน มีความเป็นประชาธิปไตย มีความชัดเจนในการทำงาน และเป็นผู้มีคุณธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั่วไป

การเปรียบเทียบความเห็นของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ

การเปรียบเทียบความเห็นระหว่างกลุ่มอธิการบดีกับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับอธิการบดี ซึ่งได้แก่ กลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย กลุ่มประธานสภาคณาจารย์ คณาจารย์ กรรมการสรรหาอธิการบดี และกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด โดยมีสาระสำคัญดังนี้

รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี

1. รูปแบบและวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยกลุ่มอธิการบดีกับกลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นตรงกัน กล่าวคือ เห็นพ้องกันว่ารูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยที่เหมาะสมที่สุดคือรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ เพราะมีปัญหาหนักที่สุด ส่วนรูปแบบการเลือกตั้งหรือการหั่งเสียงลงคะแนนนั้นมีปัญหาสมควรหลีกเลี่ยงในการนำมาใช้กับการสรรหาอธิการบดี เนื่องจากจะทำให้เกิดความแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก และเกิดผลประโยชน์ตอบแทนในด้านต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อความไม่เป็นที่ธรรมของการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย

สำหรับความเห็นของกลุ่มประธานสภาคณาจารย์หรือประธานสภาอาจารย์หรือประธานสภาข้าราชการและกรรมการสรรหาอธิการบดีนั้นมีความเห็นก้ำกึ่งกัน กล่าวคือ บางความเห็นสมควรให้ใช้รูปแบบการเลือกตั้ง เพราะเป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีสิทธิเลือกผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีอย่างทั่วถึง ทำให้อธิการบดีได้รับการยอมรับจากคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย แต่ความเห็นอีกส่วนหนึ่งเห็นว่า การสรรหาของคณะกรรมการเป็นรูปแบบที่เหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ต้องให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อและเป็นกรรมการสรรหาอธิการบดีด้วย ดังนั้นเมื่อพิจารณาความเห็นของกลุ่มนี้แล้วจะพบประเด็นสำคัญคือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาอธิการบดี ซึ่งต้องการให้มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาของคณะกรรมการหรือการลงคะแนนเลือกตั้ง อันทำให้ความเห็นของกลุ่มนี้แตกต่างจากกลุ่มอธิการบดีและนายกสภามหาวิทยาลัย ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นมีความเห็นเช่นเดียวกับกลุ่มอธิการบดีและกลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย แต่ได้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการสรรหาของคณะกรรมการควรมีลักษณะกว้างขวางเพื่อจะได้สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้มากขึ้น หรือเป็นการสรรหาไปทั่วโลกก็ย่อมเป็นการดียิ่ง โดสให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนให้ความเห็นพ้องที่ไม่เป็นการเลือกตั้ง

2. เกี่ยวกับลักษณะของอธิการบดีที่เป็นคนในมหาวิทยาลัยหรือคนนอกมหาวิทยาลัยนั้น ความเห็นของกลุ่มอธิการบดีเห็นพ้องว่าไม่เป็นข้อจำกัดของอธิการบดีจะมาจากคนในมหาวิทยาลัยหรือคนนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งแตกต่างจากความเห็นของกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ที่ส่วนมากเห็นว่าควรเป็น คนในมหาวิทยาลัยจะเหมาะสมที่สุด ส่วนความเห็นของกลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัยมีความเห็น

ส่วนมากกว่าควรเป็นคนในมหาวิทยาลัยแต่ก็ไม่เป็นข้อจำกัดเสมอไป อาจเป็นคนภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ขึ้นอยู่กับความต้องการและสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดมีความเห็นเช่นเดียวกับกลุ่มอธิการบดี ก็จะเป็นคนในหรือคนนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถและสถานการณ์

3. ด้านวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี กลุ่มอธิการบดีส่วนมากมีความเห็นว่า มีวาระ 4 ปี และเป็นได้ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน เพราะระยะเวลาดังกล่าวมีความเหมาะสมกับการบริหารให้สำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ และไม่นานมากจนทำให้เกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ซึ่งเป็นความเห็นที่เหมือนกับกลุ่มนายกสภามหาวิทยาลัย แต่ต่างจากกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ซึ่งมีความเห็นหลากหลายทั้งวาระ 4 ปี 3 ปี และ 2 ปี โดยเห็นว่าควรมีวาระ 4 ปี 7 คน 3 ปี 2 คน และ 2 ปี 1 คน เพราะการกำหนดวาระที่มีระยะเวลานานอาจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้ลำบาก และไม่ทันกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งแสดงว่าความเห็นของกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ยังมีความระแวดระวังใช้อำนาจของอธิการบดี เฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่นิยมรูปแบบการเลือกตั้งจะมีความเห็นด้วยกับวาระการดำรงตำแหน่งอธิการบดีที่ไม่ยาวนานคือ 2 ปี หรือ 3 ปี ส่วนความเห็นของกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดมีความคล้ายกับกลุ่มอธิการบดี แต่มีบางส่วนเห็นว่าไม่ควรกำหนดวาระโดยให้อยู่ในการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้อธิการบดีได้สามารถบริหารงานในระยะยาวอันมีผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

คุณสมบัติของตำแหน่งอธิการบดี

1. คุณสมบัติเกี่ยวกับอายุและการกำหนดเพศของอธิการบดี กลุ่มอธิการบดีและนายกสภามหาวิทยาลัยส่วนมากเห็นตรงกัน คือ ไม่ควรจำกัดอายุควรเน้นประสบการณ์และความสามารถเป็นประการสำคัญ ดังนั้นแม้บุคคลที่มีอายุเกิน 60 ปี หรือเกษียณอายุราชการแล้วถ้ายังมีสุขภาพแข็งแรงและมีความสามารถในการบริหารงาน ย่อมสามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ ซึ่งความเห็นของบุคคลสองกลุ่มนี้แตกต่างจากกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ เพราะกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ส่วนมากเห็นว่าผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรมีอายุระหว่าง 45 ปี ถึง 60 ปี หรือไม่ควรรีบหาบุคคลที่เกษียณอายุราชการแล้วมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี ด้านความเห็นเกี่ยวกับเพศชายหรือหญิงนั้น ทั้งสามกลุ่มเห็นพ้องกันว่าอธิการบดีไม่ควรจำกัดเพศชายหรือหญิงสามารถดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้เท่าเทียมกัน เพราะการดำรงตำแหน่ง

อธิการบดีขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารและการยอมรับของประชาคมมหาวิทยาลัยมากกว่าการเป็นศาสตราจารย์ ส่วนความเห็นของกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นมีความเห็นเหมือนกับกลุ่มอธิการบดีและกลุ่มนาสกสภามหาวิทยาลัย คือไม่จำกัดอายุและเพศดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

2. คุณสมบัติเชิงวิชาการ กลุ่มอธิการบดีมีความเห็นพ้องกันว่าอธิการบดีต้องเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการ เพราะภารกิจของอธิการบดีคือการบริหารทางวิชาการ มิใช่การบริหารงานทั่วไปเหมือนองค์การอื่น ๆ และส่วนมากเห็นว่าอธิการบดีควรมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ จึงเหมาะสมที่สุด ส่วนความเห็นของกลุ่มอธิการบดีในมหาวิทยาลัยเอกชนได้เห็นว่าอธิการบดีควรมีความรู้ภาษาอังกฤษพอสมควร เพื่อสามารถติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศได้ ซึ่งแตกต่างจากความเห็นของกลุ่มนาสกสภามหาวิทยาลัย และกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ที่เห็นส่วนมากเห็นว่า คุณสมบัติของอธิการบดีด้านการบริหารมีความสำคัญมากกว่าทางวิชาการ ดังนั้นอธิการบดีไม่จำเป็นต้องสำเร็จปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งศาสตราจารย์ก็ได้ แต่ควรมีประสบการณ์และความสามารถในการบริหารที่ดี ส่วนความเห็นของกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นกับกลุ่มนาสกสภามหาวิทยาลัยและกลุ่มประธานสภาคณาจารย์

3. คุณสมบัติด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน ทั้งสามกลุ่มมีความเห็นพ้องกันว่าอธิการบดีควรมีความรู้เกี่ยวกับระเบียบทางการเงิน แต่ไม่ต้องปฏิบัติงานเอง เพราะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินรับผิดชอบแล้ว อธิการบดีควรทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมการใช้เงินเท่านั้น ด้านการหาทุนให้กับมหาวิทยาลัยนั้น มีการเน้นในมหาวิทยาลัยเอกชนและกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นไม่ได้ให้ความเห็นไว้โดยตรง

4. คุณสมบัติด้านบริหารวิชาการในการกำหนดโปรแกรมการเรียนการสอน ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มรวมทั้งนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นเหมือนกันว่าอธิการบดีเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายและวางแผนเท่านั้น ส่วนการปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนการสอนเป็นหน้าที่ของคณะวิชาและภาควิชา ซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการเป็นผู้ประสานงานในด้านนี้

5. คุณสมบัติด้านการวางแผนสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มรวมทั้งกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเห็นส่วนมากเห็นว่า อธิการบดีควรมีการวางแผนในการสร้างความคิดโตให้กับมหาวิทยาลัย แต่ในบางกรณีไม่จำเป็นต้องมีการ

ชยชาติตัวเองไป อาจเน้นการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการมากกว่าการชยชาติก็ได้ ส่วนความเห็นของกลุ่มอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนมีความเห็นแตกต่างออกไป คือความเห็นพ้องกันว่าอธิการบดีมีบทบาทมากในการเป็นผู้นำสร้างความคิดริเริ่มให้กับมหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนมีการแข่งขันสูงทั้งด้านคุณภาพนักศึกษาและจำนวนนักศึกษา

6. คุณสมบัติด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่

(6.1) ด้านพัฒนาคุณภาพอาจารย์และนิสิตนักศึกษา ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มรวมทั้งกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นเหมือนกันว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการพัฒนาคุณภาพอาจารย์จะทำให้นิสิตนักศึกษาได้มีการพัฒนาตามไปด้วย ดังนั้นอธิการบดีจึงต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาในด้านนี้เต็มที่ เช่น การสนับสนุนทุนวิจัยและทุนการศึกษาต่อต่างประเทศ รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมนิสิตนักศึกษาด้วย

(6.2) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มรวมทั้งกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นเหมือนกันว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะอธิการบดีต้องบริหารงานบุคคลเป็นหลักจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลในมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้รับความร่วมมือและเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ส่วนกลุ่มประธานสภาคณาจารย์ต้องการให้อธิการบดีมีความเป็นประชาธิปไตยรับฟังความเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยด้วย

(6.3) การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลภายนอกหรือชุมชน ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มรวมทั้งกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นเหมือนกันว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนหรือสังคมจะทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากสังคม และมหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทเป็นผู้นำชุมชน ดังนั้นอธิการบดีควรมีคุณสมบัติด้านนี้จึงจะทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนจากชุมชน เฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคถือว่าสิ่งนี้จำเป็นอย่างมาก

7. คุณสมบัติในด้านบริหารโดยทั่วไปของอธิการบดี ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่มรวมทั้งกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นเหมือนกันคือ อธิการบดีต้องมีบุคลิกของการเป็นผู้นำที่ดี ส่วนคุณสมบัติของผู้นำที่ดีอาจมีมากมายหลายด้าน ซึ่งแต่ละกลุ่มได้เน้นแตกต่างกันไป กล่าวคือ กลุ่มอธิการบดีเน้นความสุ่มรอบคอบและการวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งกลุ่มนายนอกสภามหาวิทยาลัยเน้นลักษณะท่าทางที่ผู้พบเห็นเกิดความสบายใจและยอมรับนับถือกลุ่มประธานสภาคณาจารย์เน้นการรับฟังความเห็นของผู้อื่นและให้เกียรติผู้อื่นเป็นประการสำคัญ

ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดส่วนมากเน้นลักษณะของนักบริหารธุรกิจ และ
 ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่ม รวมทั้งกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นเหมือนกัน
 ว่า อธิการบดีควรอยู่ที่ศตุนให้กับการบริหารมหาวิทยาลัย มีความชัดเจนในการบริหารงาน มี
 คุณธรรม และกล้าตัดสินใจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญด้านการบริหารงานของอธิการบดี

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี ความเห็นของบุคคลทุกกลุ่ม รวมทั้งกลุ่มนัก
 วิชาการที่ร่วมระดมความคิด มีความเห็นเหมือนกันว่า คุณสมบัติที่สำคัญโดยภาพรวมคือ
 คุณสมบัติของการเป็นนักบริหารทางวิชาการที่ดี โดยกลุ่มอธิการบดีเน้นการเป็นผู้นำทาง
 วิชาการ การมีคุณธรรม มีความเสียสละและมองการณ์ไกลหรือวิสัยทัศน์ กลุ่มนายกสภา
 มหาวิทยาลัยเน้นการตัดสินใจที่ดี มีคุณธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสาน
 การทำงานกับสภามหาวิทยาลัย กลุ่มประธานสภาคณาจารย์เน้นคุณธรรม ความเป็นประชา-
 ชาติไทย และความชัดเจนในการบริหาร ส่วนกลุ่มนักวิชาการที่ร่วมระดมความคิดเน้นมองการณ์
 ไกลหรือวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม รู้จักวางแผนและติดตามผลงานและมีความสามารถทางธุรกิจ
 ดังนั้นเมื่อสรุปคุณสมบัติสำคัญที่สุดซึ่งเหมือนกันทุกกลุ่มคือคุณสมบัติของการมีคุณธรรมนั่นเอง

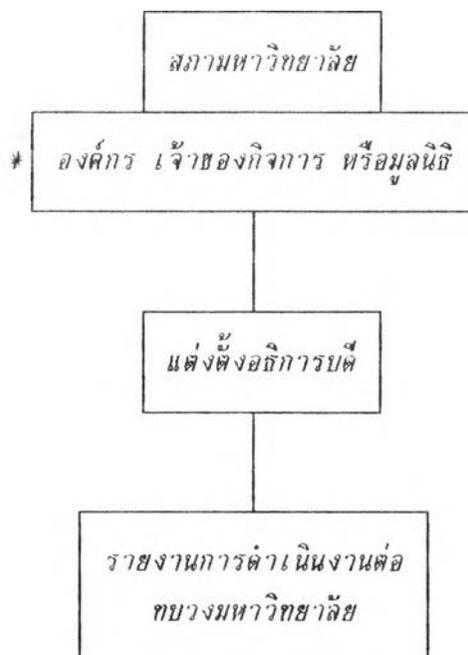
การนำเสนอรูปแบบเพื่อการตรวจสอบ

การตรวจสอบรูปแบบ เป็นขั้นตอนของการวิจัยขั้นตอนหนึ่งที่รวบรวมรูปแบบต่าง ๆ
 ของการได้มาและคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยการสร้างรูปแบบ
 เกิดจากพระราชบัญญัติ อนุบัญญัติ และการสัมภาษณ์บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ของทุกมหาวิทยาลัยทั้ง
 มหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน เมื่อได้รูปแบบทั้งหมดแล้วจะนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ
 ตรวจสอบให้เห็นในลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวาง เพื่อหาข้อสรุปรูปแบบที่
 เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยต่อไป

สำหรับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีในประเทศไทยสรุปได้ 12 รูปแบบ

ดังนี้

รูปแบบที่ 1
"การแต่งตั้ง"



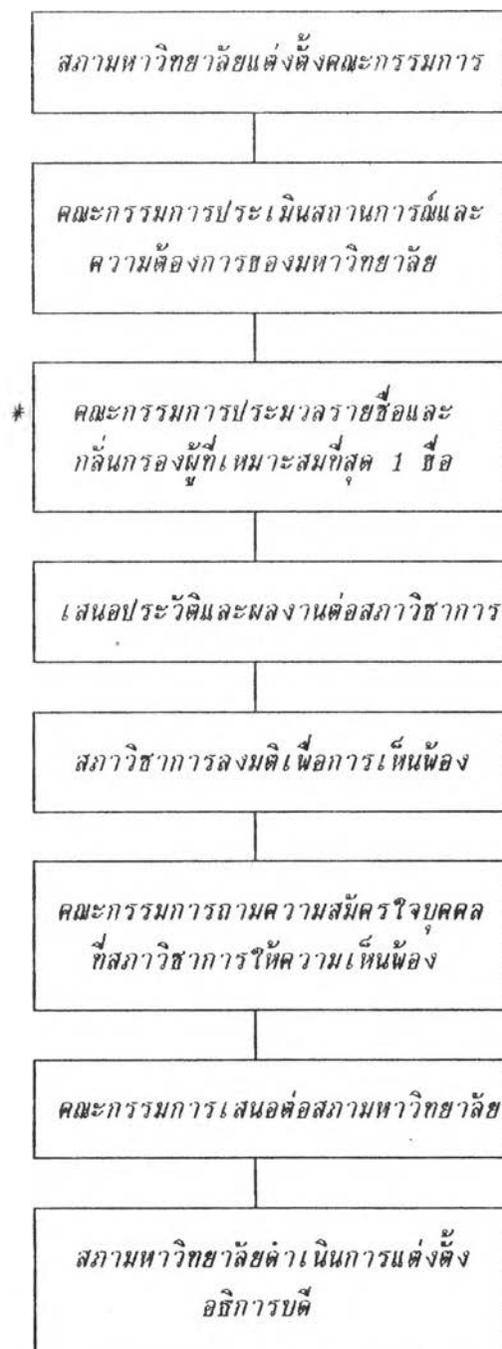
มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 11 แห่ง

- ข้อดี**
1. สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าของกิจการ
 2. มีความสะดวกรวดเร็ว
 3. ไม่มีปัญหาในขั้นตอนการสรรหาอธิการบดี

ข้อเสีย การได้มาของตำแหน่งอธิการบดีอยู่ในวงแคบ ไม่เปิดโอกาสให้คัดเลือกหรือสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้อย่างกว้างขวาง

หมายเหตุ ทุกรูปแบบที่มีเครื่องหมาย * คือลักษณะที่เด่นของรูปแบบนั้น ๆ

รูปแบบที่ 2
การสรรหา



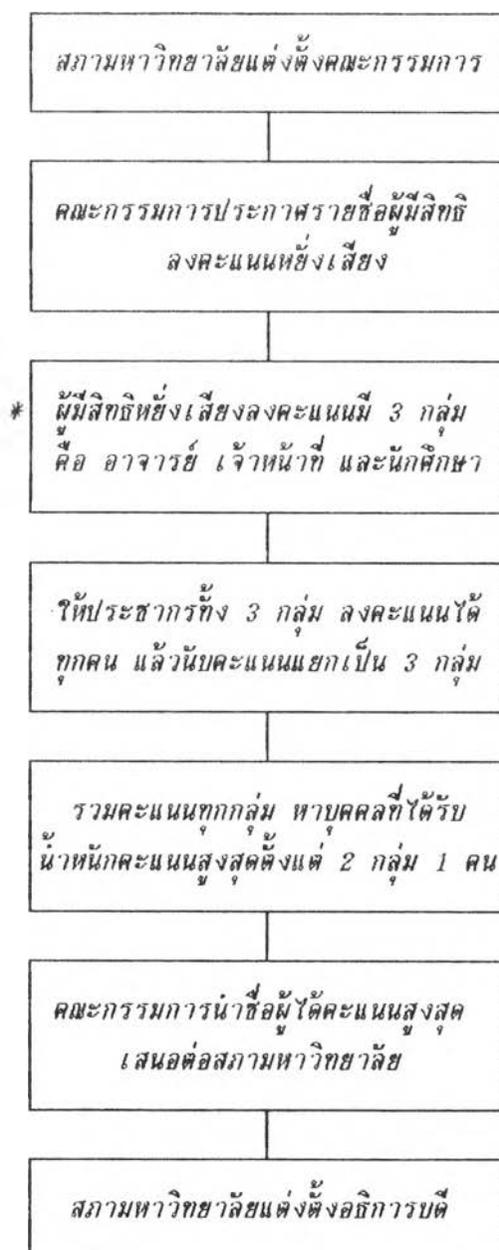
มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- ข้อดี
1. การประเมินสถานการณ์และความต้องการของมหาวิทยาลัย ช่วยให้สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้ตรงกับแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย
 2. ไม่มีปัญหาในการหึงเสียง

ข้อเสีย

ประชากรของมหาวิทยาลัยไม่มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี อาจทำให้ขาดความร่วมมือ และมีปัญหาในการบริหารงานบุคคลได้

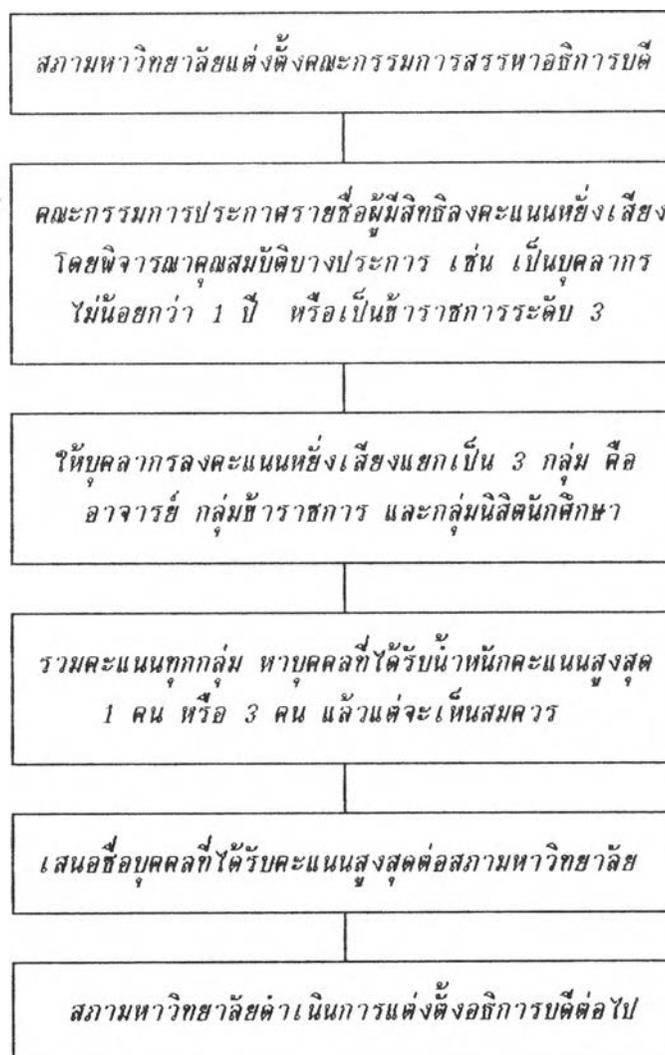
รูปแบบที่ 3
การเลือกตั้ง



มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ข้อดี**
1. เป็นประชาธิปไตยเพราะเปิดโอกาสให้มีการสมัครและเลือกตั้งโดยเสรี
 2. ประชากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดีอย่างทั่วถึง
- ข้อเสีย**
1. เกิดระบบพรรคพวกและกลุ่มผลประโยชน์
 2. มีการหาเสียงโจมตีกัน ทำให้เสียภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย
 3. มีการตอบแทนกันทำให้มีผลเสียต่อการบริหารงานบุคคล
 4. ผู้สมัครต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สูง

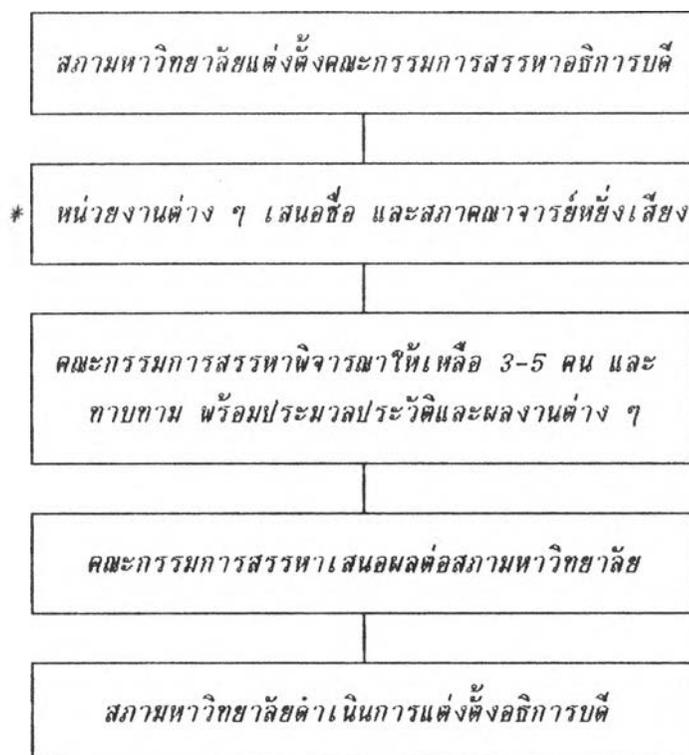
รูปแบบที่ 4
การเลือกตั้ง
โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้งบางประการ



มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- ข้อดี**
1. เป็นประชาธิปไตยเพราะเปิดโอกาสให้มีการสมัครและเลือกตั้งได้
 2. ประชากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมโดยการลงคะแนนของผู้มีสิทธิ
- ข้อเสีย**
1. เกิดระบบพรรคพวกและกลุ่มผลประโยชน์ที่ต้องลงทุนสูง
 2. มีการหาเสียงโจมตีกันทำให้เสียภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย
 3. มีการตอบแทนกัน ทำให้มีผลเสียต่อระบบบริหารงานบุคคล

รูปแบบที่ 5
รูปแบบผสม
การสรรหาผสมการหึ่งเสียง



มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่

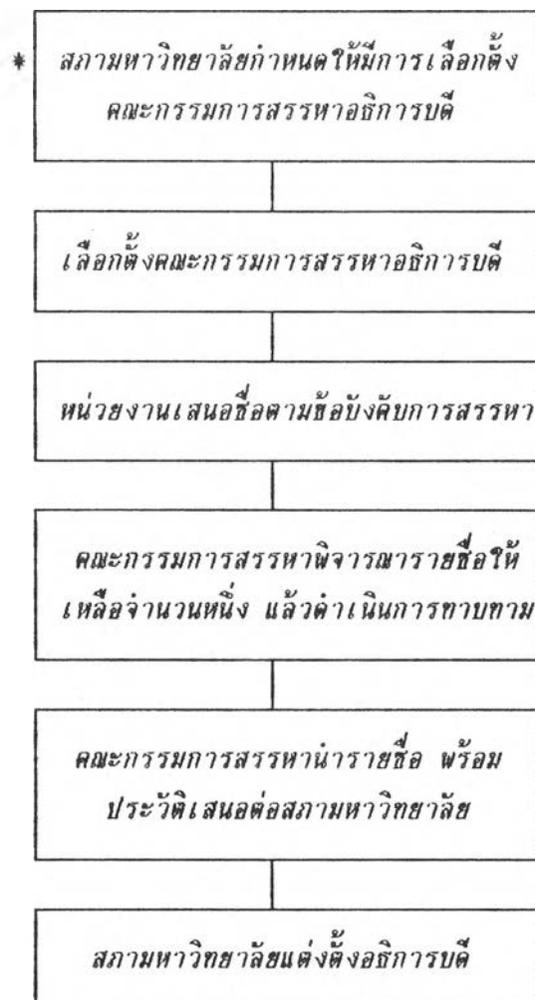
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
5. มหาวิทยาลัยบูรพา
6. มหาวิทยาลัยนเรศวร
7. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ข้อดี

1. ลดปัญหาขัดแย้งในการแบ่งพรรคแบ่งพวก หรือกลุ่มผลประโยชน์
2. เปิดโอกาสให้หน่วยงานและบุคลากรได้มีส่วนในการเสนอชื่อ
3. สภามหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้อย่างกว้างขวาง

ข้อเสีย เมื่อมีการหึ่งเสียงผสมอยู่ในกระบวนการเสนอชื่อ อาจมีปัญหาในการหาเสียงและการแบ่งกลุ่มอยู่บ้าง แต่น้อยกว่าการเลือกตั้งโดยตรง

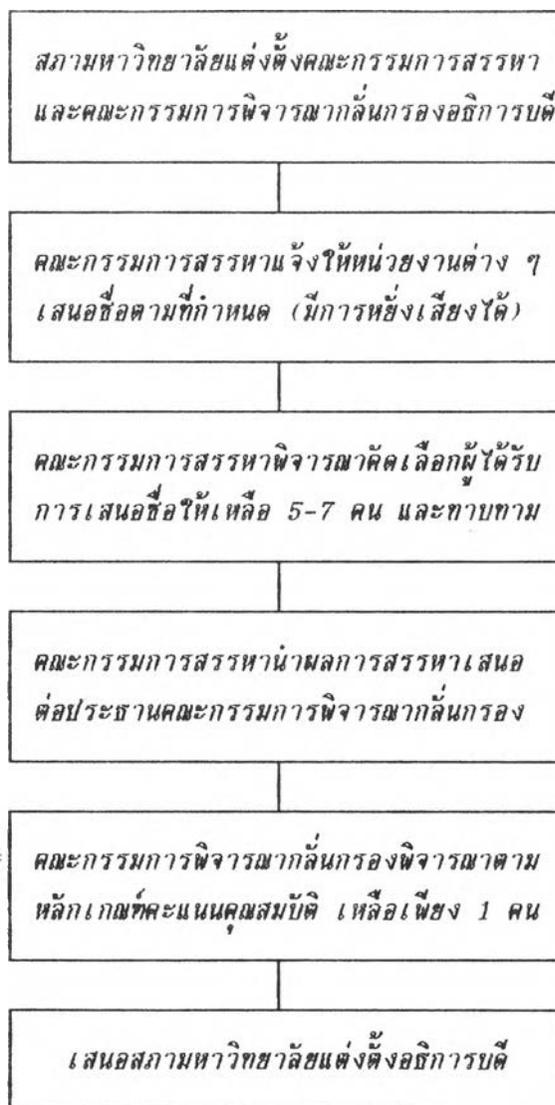
รูปแบบที่ 6
รูปแบบผสม
การสรรหาจากคณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง



มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล

- ข้อดี**
1. เปิดโอกาสให้ประชากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมโดยการเลือกตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี
 2. ลดปัญหาขัดแย้งในการเสนอชื่อ เพราะการพิจารณาขึ้นอยู่กับคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ที่มาจากการเลือกตั้ง
- ข้อเสีย**
- อาจมีปัญหาในขั้นตอนการเลือกคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี เช่น การหาเสียง การแบ่งพรรคแบ่งพวก จึงต้องเตรียมการและวางข้อกำหนดให้รัดกุม

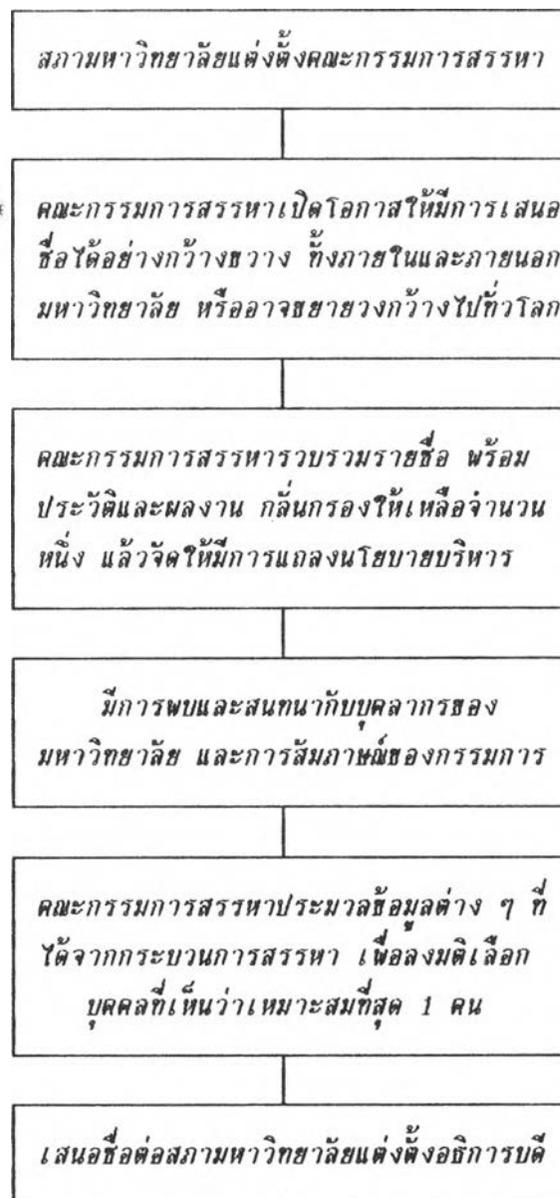
รูปแบบที่ 7
รูปแบบผสม-การสรรหาสมการห้องเสียง
โดยมีคณะกรรมการ 2 คณะ



มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- ข้อดี**
1. มีคณะกรรมการ 2 คณะ ทำให้สามารถถ่วงดุลได้ละเอียดขึ้น
 2. ประชากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี
- ข้อเสีย**
1. การมีคณะกรรมการ 2 คณะ ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากขึ้น
 2. ยังมีการห้องเสียงผสมอยู่ ทำให้มีปัญหากการแบ่งกลุ่มและหาเสียงสนับสนุน

รูปแบบที่ 8
การสรรหาอย่างกว้างขวาง

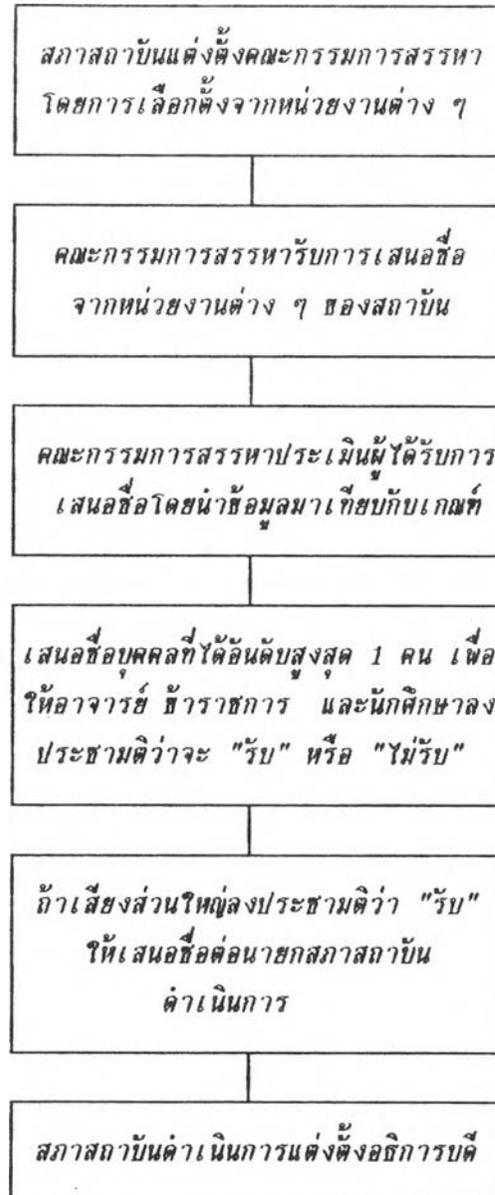


มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยเท็กซัส มหาวิทยาลัยอีสต์เวสเชนเตอร์ มหาวิทยาลัยฟิลิปปินส์ ฯลฯ รวมถึงสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชียด้วย

- ข้อดี**
1. สามารถเลือกคนที่มีความสามารถได้อย่างกว้างขวางทั่วโลก
 2. สอดคล้องกับความต้องการของมหาวิทยาลัย

ข้อเสีย ต้องเสียค่าใช้จ่ายและระยะเวลามาก

รูปแบบที่ 9
การลงประชามติ



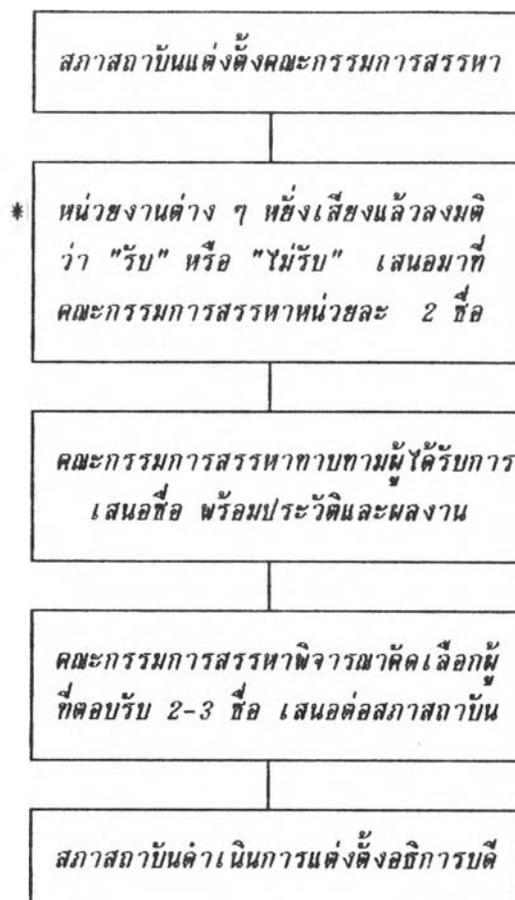
มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

ข้อดี ประชากรของสถาบันสามารถใช้สิทธิทั้งเสียงได้ 2 รอบ คือ การเลือกกรรมการสรรหา และการแสดงประชามติ ทำให้มีส่วนร่วมในกระบวนการได้มาก

ข้อเสีย

1. ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมาก
2. อาจมีปัญหาจากการเลือกตั้งและการแสดงประชามติ ซึ่งจะมีการเมืองแทรกในสถาบันได้

รูปแบบที่ 10
การสรรหาสมประชำมติ



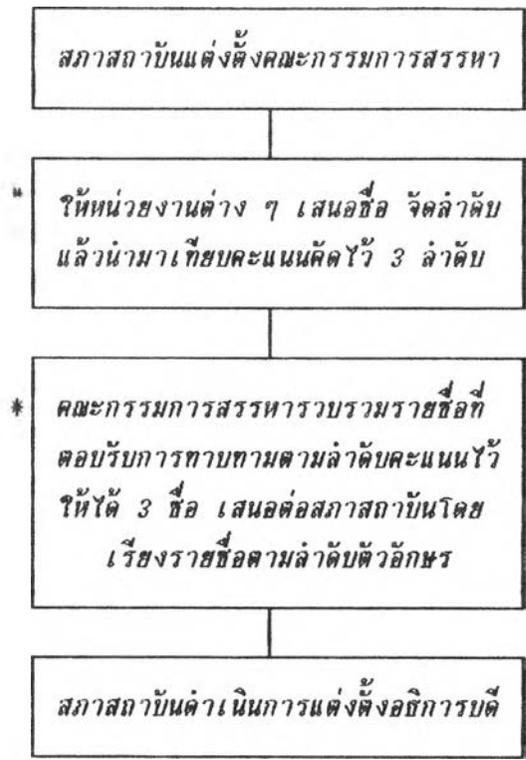
มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ตามข้อบังคับการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2529

ข้อดี ประชากรของสถาบันมีส่วนร่วมในการใช้สิทธิหยั่งเสียงได้อย่างทั่วถึงและมีการกลั่นกรองด้วยการแสดงประชามติว่าจะ "รับ" หรือ "ไม่รับ"

ข้อเสีย กระบวนการซับซ้อน จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก และอาจเกิดปัญหาในการหยั่งเสียงหรือการแสดงประชามติได้

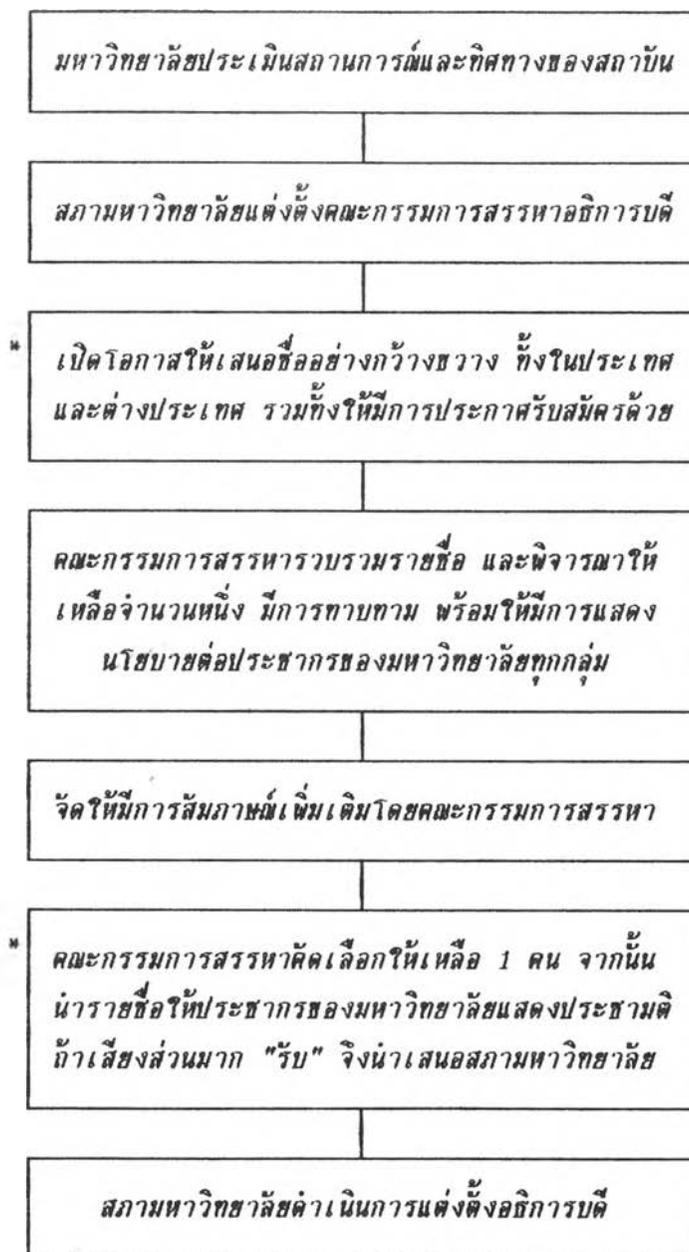
รูปแบบที่ 11
การสรรหาสมการจ้ดลำดับคะแนน



มหาวิทยาลัยที่ใช้รูปแบบนี้ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามข้อบังคับการสรรหาอ้การบดี พ.ศ. 2529

ข้อดี มีการเสนอชื่อจากทุกหน่วยงาน ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสรรหาอ้การบดี
ข้อเสีย ค่าของควาามนิยมกับการเทียบคะแนนอาจไม่เหมาะสมกันในแต่ละหน่วยงาน

รูปแบบที่ 12
เสนอโดยผู้ทำวิจัย
รูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวางผสมประสามติ



เป็นรูปแบบที่ประมวลจากการวิเคราะห์พระราชบัญญัติ อนุบัญญัติ และการ สัมภาษณ์บุคคลกลุ่มต่าง ๆ และยังมีมหาวิทยาลัยใดที่ใช้รูปแบบนี้ในปัจจุบัน

ข้อดี

1. มีการสรรหากว้างขวาง โอกาสได้คนดีมีความรู้ความสามารถจึงมีมาก
2. ประชากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาอย่างเต็มที่
3. ได้ข้อการบดีที่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัย เพราะมีการกำหนดแนวทางและสถานการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าควรเป็นบุคคลลักษณะใด

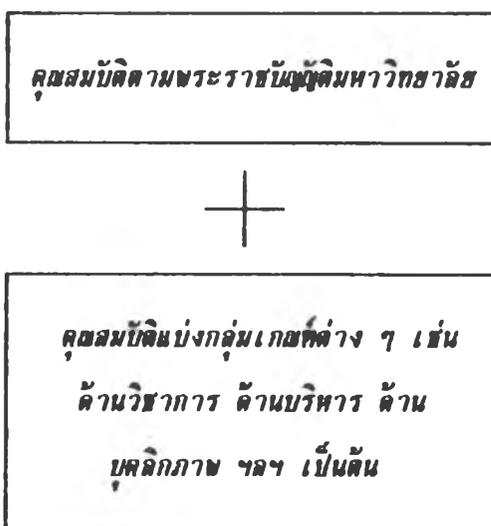
ข้อเสีย

1. ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมาก นอกจากนี้อัตราเงินเดือนและผลตอบแทนอื่น ๆ ต้องสามารถจูงใจผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดีได้อย่างดี
2. ถ้าผลของประชามติขัดแย้งทำให้เสียเวลาและเสียกำลังใจของผู้สมัคร

สำหรับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีสรุปได้ 5 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1

คุณสมบัติตามพระราชบัญญัติและคุณสมบัติเพิ่มเติม
ที่แยกเป็นด้านต่าง ๆ



มหาวิทยาลัยที่ใช้คุณสมบัตินี้ ได้แก่

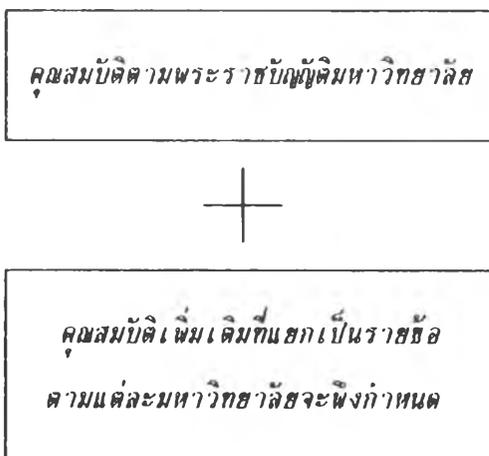
1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3. มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
5. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ข้อดี มีการจัดกลุ่มของเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ละเอียด หากได้บุคคลตามเกณฑ์นั้น หรืออย่างน้อยใกล้เคียงกับเกณฑ์มากที่สุด ถือเป็นผลดี

ข้อเสีย

1. การใช้เกณฑ์คุณสมบัติตามพระราชบัญญัติ ทำให้มีลักษณะแคบและจำกัดตัวบุคคล
2. การกำหนดเกณฑ์เพิ่มเติมเป็นกลุ่มนั้น ทำให้ยากต่อการหาบุคคลที่มีคุณสมบัติได้ครบถ้วน

รูปแบบที่ 2
คุณสมบัติตามพระราชบัญญัติและคุณสมบัติเพิ่มเติม
ที่ระบุไว้เป็นรายชื่อ



มหาวิทยาลัยที่ใช้คุณสมบัติรูปแบบนี้ ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. มหาวิทยาลัยมหิดล
5. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
6. มหาวิทยาลัยรามคำแหง
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
8. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ข้อดี คุณสมบัติเพิ่มเติมไม่มากนัก ทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ง่าย และครบตามที่กำหนดในคุณสมบัติ

ข้อเสีย การใช้เกณฑ์คุณสมบัติตามพระราชบัญญัติ ทำให้มีลักษณะแคบจะจำกัดตัวบุคคลที่มีความสามารถบางกลุ่ม ไม่อาจสรรหาได้อย่างกว้างขวาง

รูปแบบที่ 3

มีเฉพาะคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติเท่านั้น

ไม่มีคุณสมบัติอื่น ๆ เพิ่มเติม

คุณสมบัติตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ คือ

1. ได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่ สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่ น้อยกว่า 5 ปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือ
2. ได้ปริญญาชั้นหนึ่งชั้นใดหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา อื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคย ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี

มหาวิทยาลัยที่ใช้คุณสมบัตินี้ ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยบูรพา
2. มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ข้อดี มีการกำหนดคุณสมบัติของนักบริหารและนักวิชาการรวมกัน เหมาะสมกับการเป็น ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย

ข้อเสีย คุณสมบัติดังกล่าวยังไม่กว้างขวางนัก และอาจปิดกั้นผู้บริหารอาชีพที่จะเข้ามา บริหารมหาวิทยาลัย

รูปแบบที่ 4

คุณสมบัติเฉพาะของมหาวิทยาลัยเอกชน

ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2522 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ. 2533 มาตรา 37 ดังนี้

1. มีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี
2. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหารในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า
3. ไม่เป็นโรคตามที่รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา
4. ไม่เป็นผู้มีหรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
5. ไม่เป็นผู้มีภักดีหรือเดือมิใสในลักษณะที่เป็นภัยต่อความมั่นคงหรือความปลอดภัยของประเทศ หรือขัดต่อระบบการปกครองตามรัฐธรรมนูญ
6. ไม่เป็นผู้วิกลจริตหรือจิตชังเพี้ยนไม่สมประกอบ
7. ไม่เป็นผู้เคยถูกออกจากงานหรือราชการเพราะมีความผิด เว้นแต่รัฐมนตรีเห็นว่าความผิดนั้นไม่ขัดต่อการเป็นผู้บริหารสถาบัน
8. ไม่เป็นผู้เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด หรือโดยคำสั่งที่ชอด้วยกฎหมายให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่คณะกรรมการสถาบันเห็นว่าไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของประชาชน หรือความผิดที่กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

มหาวิทยาลัยที่ใช้คุณสมบัติรูปแบบนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 11 แห่ง

ข้อดี กำหนดไว้เพื่อเอื้อต่อการประกอบกิจการด้านการอุดมศึกษา ให้มีความคล่องตัว และเปิดกว้างให้บุคคลกลุ่มต่าง ๆ สามารถเข้าดำเนินการได้

ข้อเสีย กำหนดคุณสมบัติทางวิชาการของอธิการบดีน้อยไป จึงจำเป็นต้องมีรองอธิการบดีที่มีความสามารถทางวิชาการ หรือที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการบริหารงาน

รูปแบบที่ 5
เสนอโดยผู้ทำวิจัย
คุณสมบัติอธิการบดีทั่วไป

เป็นการเสนอคุณสมบัติที่สามารถใช้ได้กับมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ดังนี้

1. คุณสมบัติทางวิชาการและการบริหาร ซึ่งมีพื้นฐานและแนวทางจากพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้แก่

1.1 ได้ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือ

1.2 ได้ปริญญาชั้นใดชั้นหนึ่ง หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนวิชาในมหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาชั้นสูงอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรองมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัย หรือเคยบริหารงานในองค์การมาแล้วรวมเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี

2. คุณสมบัติพื้นฐานของการเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีประวัติอันดีงามที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไปได้

3. คุณสมบัติอื่น ๆ ที่พึงประสงค์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งคุณสมบัติอื่นจะยึดถือเป็นคุณสมบัติตายตัวไม่ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยว่าต้องการบุคคลในลักษณะใด เข้ามารับตำแหน่งอธิการบดีในช่วงเวลานั้น ๆ

- ข้อดี**
1. สามารถนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยได้ทุกแห่ง และทุกสถานการณ์
 2. คุณสมบัติดังกล่าวครอบคลุมลักษณะผู้นำของมหาวิทยาลัยได้ครบถ้วน
 3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารอาชีพ เข้ามารับตำแหน่งอธิการบดีได้
- เงื่อนไข** ต้องมีผลตอบแทนทั้งเงินเดือน สวัสดิการ และเกียรติยศที่มากพอ เพื่อจูงใจบุคคลในวงการต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารอาชีพให้เข้ามารับตำแหน่งอธิการบดี
- ข้อเสีย** ปัจจุบันยังไม่มีการนำมาใช้ในมหาวิทยาลัย ทำให้ไม่ทราบถึงผลสัมฤทธิ์และปัญหาของรูปแบบนี้

จากรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานั้นแบ่งเป็นรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี 12 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากพระราชบัญญัติและอนุบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ 11 รูปแบบ และอีก 1 รูปแบบ ผู้วิจัยได้นำเสนอจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ส่วนรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีมี 5 รูปแบบ ได้จากพระราชบัญญัติและอนุบัญญัติ 4 รูปแบบ และอีก 1 รูปแบบ ผู้วิจัยได้นำเสนอจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ

นอกจากรูปแบบเหล่านี้แล้วในอดีตเคยปรากฏรูปแบบซึ่งการจากผู้มีอำนาจปกครองประเทศสมัยที่มหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับสำนักนายกรัฐมนตรี และในกรณีที่มีการปฏิวัติรัฐประหารนั้น ถือว่าเป็นการชั่วคราวและไม่เป็นระบบปกติของการบริหารมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงไม่ได้นำเสนอมาเป็นรูปแบบเพื่อการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ การตรวจสอบโดยส่งความเห็นมาให้ผู้วิจัย และการตรวจสอบด้วยการร่วมประชุมระดมความคิดเห็น

1. การตรวจสอบโดยส่งความเห็นมาให้ผู้วิจัยมีจำนวน 10 คน เรียงตามลำดับ

อักษรดังนี้

- (1) ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย
- (2) ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล
- (3) ศาสตราจารย์ เกरिकเกียรติ นิตินันท์เสวีธรรม
- (4) รองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์ สิรินิล (ได้เข้าร่วมระดมความคิดเห็น)

ด้วย)

- (5) ศาสตราจารย์ คุณหญิง นางเยาว์ ชัยเสวี
- (6) ภราดา ประทีป โกมลมาศ
- (7) ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย
- (8) รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลาวัฒน์
- (9) ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน
- (10) รองศาสตราจารย์ สุขุม นวลสกุล

สำหรับสาระสำคัญของความเห็นในการตรวจสอบรูปแบบมีดังต่อไปนี้

(1) ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม วัฒนชัย

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี เห็นด้วยกับรูปแบบที่ 12 ซึ่งเสนอโดยผู้ทำวิจัย คือรูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวางผสม ประชามติ แต่ขอปรับปรุงขั้นตอนที่ 4 เป็น คณะกรรมการสรรหารวบรวมรายชื่อและพิจารณา ให้เหลือจำนวนหนึ่ง มีการทบทวนและให้เสนอขอใบลาออกการบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้อง กับการประเมินสภาพการณ์และทิศทางของสถาบัน (ตามขั้นตอนที่ 1) และไม่เห็นด้วยที่จะให้ มีการทดลองนโยบาย

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง อธิการบดี เห็นด้วยกับรูปแบบที่ 1 คือคุณสมบัติพระราชบัญญัติและคุณสมบัติเพิ่มเติมที่นอกเป็น เกณฑ์ต่าง ๆ กับรูปแบบที่ 5 ซึ่งนำเสนอโดยผู้ทำวิจัย คือรูปแบบคุณสมบัติอธิการบดีทั่วไป

(2) ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สวรรณกุล

ให้ความเห็นจากการสัมภาษณ์ โดยในส่วนของรูปแบบการได้มา ของตำแหน่งอธิการบดีเห็นว่าไม่ได้หลายรูปแบบไม่อาจกำหนดรูปแบบเดียวกันได้ เพราะ มหาวิทยาลัยมีประวัติความเป็นมาและลักษณะเฉพาะของตนเอง แต่เห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 คือ รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ เสนอชื่อ ซึ่งอาจมีการตั้งเสียงผสมอยู่บ้าง เช่น การสรรหาอธิการบดีของจุฬาลงกรณ์- มหาวิทยาลัย ก็นับเป็นรูปแบบที่เหมาะสมเพราะมีปัญหาน้อยที่สุด ส่วนรูปแบบการเลือกตั้งนั้น ไม่เห็นด้วย เพราะก่อให้เกิดปัญหาตามมาหลายประการ

สำหรับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่าควรเป็นไปตามพระราชบัญญัติและมีคุณสมบัติเพิ่มเติมตามวัตถุประสงค์ของแต่ละ มหาวิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนคงมีรูปแบบของตนเองตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดม- ศึกษาเอกชนกำหนดไว้

(3) ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม

ได้ให้ความเห็นสรุปเป็นข้อย่อดังต่อไปนี้

(3.1) รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ประเด็น

ของปัญหา

(3.1.1) ต้องการได้อธิการบดีมาทำหน้าที่หรือ
ภารกิจสำคัญคืออะไร และต้องการความจริงจิงในการบรรลุเป้าหมายแค่ไหน

(3.1.2) ต้องการแก้ปัญหาจุกจุกอ่อนของการบริหาร
งานในปัจจุบัน หรือการแก้ปัญหาการเมืองในมหาวิทยาลัยหรือไม่

(3.2) จากรูปแบบที่เสนอมานี้ เห็นว่ารูปแบบการสรรหาคณะ
รูปแบบที่ 2 คือรูปแบบสรรหาโดยที่ เช่น ที่ใช้ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ จะเป็น
รูปแบบที่เหมาะสมที่สุด แต่ควรแก้ไขเพิ่มเติมเล็กน้อย เช่น

(3.2.1) ในขั้นตอนการประมวลรายชื่อ นั้น ควร
เปิดโอกาสให้อาจารย์ ข้าราชการ เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมแก่คณะกรรมการด้วย

(3.2.2) องค์ประกอบของสภาวิชาการ ควรจะ
เป็นอย่างไร และได้รับการยอมรับมากน้อยแค่ไหน

(3.3) การเลือกใช้รูปแบบตามข้อ (3.2) นั้น ควรดำเนินการ
การดังนี้

(3.3.1) ทำความเข้าใจกับประชาคมใน
มหาวิทยาลัยและศิษย์เก่าถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

(3.3.2) จะต้องมีกรรณิธานในระดับนโยบายที่
ชัดเจน เช่น ในร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กำหนดชัดเจนว่าไม่ใช่วิธี
เลือกตั้งหรือการตั้งเสียง เป็นต้น

สำหรับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี
ควรเลือกรูปแบบที่ 5 ซึ่งเป็นข้อเสนอของผู้ทำกรรณิธาน เพราะสอดคล้องกับรูปแบบการ
สรรหาอธิการบดีตามข้อ (3.2) โดยมีแนวทางดังนี้

(ก) ใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง
อธิการบดีของคณะกรรมการสรรหา

(ข) หลักเกณฑ์สรรหาและคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง
อธิการบดี ควรเผยแพร่ให้เป็นที่เข้าใจของประชาคมเป็นอย่างดี

(ค) หากทางออกเป็นระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการ
สรรหา หรือเขียนไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย

(4) รองศาสตราจารย์ ชุติศักดิ์ ศิรินิล

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีควรพิจารณาหลักการพื้นฐานต่อไปนี้ให้ชัดเจนเสียก่อน

(4.1) อำนาจของสภามหาวิทยาลัย ควรมีอำนาจอิสระในการแต่งตั้งบุคคล กระบวนการสรรหาหรือเลือกตั้งเป็นแต่เพียงวิธีการสรรหารายชื่อบุคคลที่เหมาะสม อำนาจที่แท้จริงยังคงอยู่กับสภามหาวิทยาลัยจะพิจารณาแต่งตั้งหรือไม่ หลักการนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของที่มาและองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยด้วยว่าเป็นธรรมและมีความเป็นอิสระมากน้อยเพียงใด ขณะเดียวกันสภามหาวิทยาลัยจะต้องมีกรอบในการพิจารณาที่ชัดเจนและเปิดเผย

(4.2) ควรเปิดโอกาสให้ประชากรมมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใดหรือไม่ ต้องยอมรับว่าทุกรูปแบบที่เสนอขอให้ประชากรได้เลือกตั้ง ได้มีส่วนเสนอชื่อ หรือมีการแสดงประชามติ มีข้อเสียที่คล้ายคลึงกันในเรื่องความแตกแยก การแบ่งกลุ่ม และความขัดแย้งต่าง ๆ แต่ถ้าจะไม่ให้ได้มีส่วนร่วมเลยก็คงจะเป็นไปไม่ได้ โดยเฉพาเมื่อมีการดำเนินการกันไปจนเป็นประเพณีปฏิบัติแล้ว หรือหากจะใช้ระบบแต่งตั้งเพียงอย่างเดียวก็คงจะเป็นปัญหาในเรื่องการมีส่วนร่วมและกระบวนการในการแต่งตั้ง จึงเห็นวาทิศทางที่ควรน่าจะเป็นการคือให้ประชากรได้มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อ และควรนำเสนอเป็นหน่วยงาน เช่น แผนก ฝ่าย ภาควิชา องค์กรต่าง ๆ การนำเสนอนี้เป็นารับฟังความคิดเห็นของประชากร แต่มิใช่การเลือกตั้งโดยตรง

(4.3) ควรมีการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพียงรายชื่อเดียวหรือหลายรายชื่อ หากยอมรับว่าสภามหาวิทยาลัยควรพิจารณารายชื่อได้อย่างกว้างขวางก็น่าจะพิจารณาบุคคลได้หลายรายชื่อ แต่ทั้งนี้ต้องอยู่บนเงื่อนไขที่สำคัญในเรื่องความเป็นอิสระและองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยตามข้อ (4.1) จึงมีความเห็นว่าการมีคณะกรรมการสรรหาเพื่อกลั่นกรองคุณสมบัติและความเหมาะสมในขั้นต้น แล้วเสนอรายชื่อไปสู่สภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย 3 รายชื่อ น่าจะเหมาะสม ทั้งนี้ที่มาของคณะกรรมการสรรหาที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและเป็นธรรม เช่น เลือกตั้งจากหัวหน้าภาควิชาทั้งหมดของมหาวิทยาลัยตามที่กำหนดเป็นข้อบังคับขึ้น

สรุปมีความเห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 คือรูปแบบผสมการสรรหาของคณะกรรมการสมการหลังเสียงเพื่อการเสนอชื่อ และรูปแบบที่ 6 คือรูปแบบการสรรหา

ของคณะกรรมการที่มาจาก การเลือกตั้ง โดยไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการในการหั่งเสียง แต่เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ เสนอชื่อได้อย่างกว้างขวางตามข้อ (4.2)

ส่วนแนวทางในการดำเนินการ ควรเป็นดังนี้

(ก) ต้องยอมรับว่าความเป็นมาของมหาวิทยาลัย พระราชบัญญัติ

ของมหาวิทยาลัยหรือองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งยังมีความหลากหลายแตกต่างกันไป การจะนำเสนอรูปแบบใหม่ให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ นำไปใช้จึงต้องดูปัญหาพื้นฐานเหล่านี้ด้วย เป็นต้นว่าบางแห่งสภามหาวิทยาลัยเป็นสภาของผู้บริหารโดยชัดเจน การนำเสนอรูปแบบที่ให้อำนาจสภามหาวิทยาลัยไว้ค่อนข้างสูง อาจมีผลเสียในแง่ระบบพวกพ้องติดตามมาได้ ก่อนจะนำเสนอจึงควรตรวจสอบหลักการเบื้องต้นต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นเสียก่อน

(ข) ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีรูปแบบปฏิบัติของตนเองมาแล้ว และใช้มานานพอสมควร การนำเสนอรูปแบบใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีลักษณะเป็นการวิครอนสิทธิที่เคยได้รับ มักจะเป็นไปเพื่อการถูกต้องด้านจากประการของมหาวิทยาลัย ความสำคัญจึงอยู่ที่การทำ ความเข้าใจ การสื่อสารความรู้และผลดีผลเสียที่จะติดตามมาจากการใช้ระบบที่ไม่ถูกต้อง และสภามหาวิทยาลัยต้องกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

(ค) ในปัจจุบันนี้มีองค์กรร่วมของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรแรกน่าจะมีบทบาทได้มากที่สุดในการนำเสนอและแรงผลักดันไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เห็นด้วยกับข้อเสนอของผู้วิจัย อย่างไรก็ตามก็เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีหลายระบบ เช่น มหาวิทยาลัยในระบบราชการและนอกระบบราชการ สำหรับมหาวิทยาลัยในระบบราชการผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีน่าจะมีสถานะเป็นข้าราชการเช่นเดียวกัน มิฉะนั้นจะเกิดความคลั่งในในระบบบริหารและอำนาจหน้าที่ในทางกฎหมาย และสมควรพิจารณาคุณสมบัติขึ้นค่าทางประสิทธิภาพในการบริหารมหาวิทยาลัยมาพอสมควร

(5) ศาสตราจารย์ คุณหญิง นงเยาว์ ชัยเสรี

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีเห็นว่ารูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการเป็นรูปแบบที่มีปัญหาน้อยที่สุดและเสียหายน้อยที่สุด คือเห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 ดังเช่นที่ใช้อยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ประชาคมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการสรรหาน้อยกว่าในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจทำให้บุคลากรเฉยเมยต่อการบริหารมหาวิทยาลัยและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร แตกต่างจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ประชาคมมีส่วนร่วมในการสรรหาอธิการบดีมาก อธิการบดีจึงได้รับความร่วมมือจากประชาคมเป็นอย่างดี แต่ก็ต้องบริหารงานด้วยความระมัดระวังเพราะมีการตรวจสอบจากประชาคมได้ทุกกระยะ

รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจะใช้รูปแบบเดียวกันทุกมหาวิทยาลัยไม่ได้เพราะวัฒนธรรมของแต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกัน แม้รามคำแหงก็อาจเหมาะสมกับการเลือกตั้งได้ ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นต้องหาทางแก้ไขต่อไป สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนจะมาใช้การสรรหาเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐไม่ได้ เพราะมหาวิทยาลัยเอกชนต้องคำนึงถึงความอยู่รอด ดังนั้นเจ้าของจึงควรเลือกเอง อย่างไรก็ตามการเลือกตั้งกับการแต่งตั้งโดยตรงในมหาวิทยาลัยของรัฐนั้นไม่เห็นด้วย รูปแบบที่ 5 จึงเหมาะสมที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยส่วนมากในประเทศไทย

ด้านรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีเห็นว่าตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยกว้างไป ยังไม่แน่นพอ เพราะมหาวิทยาลัยต้องการอธิการบดีที่มีลักษณะเฉพาะแต่ละมหาวิทยาลัยควรมีลักษณะเพิ่มเติมอีก การเพิ่มเติมควรเป็นกลุ่มจะพิจารณาได้ง่ายขึ้น

สาระสำคัญเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีรูปแบบใด ผู้ที่เป็นกรรมการสรรหาควรปลดเรื่องส่วนตัวออก มองประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลักไม่เห็นแก่พวกพ้อง ควรพิจารณาผลงานและประสบการณ์ การมีหวัหระแนควรเลิกไป แม้จะเป็นการสรรหาแต่ในปัจจุบันยังคงมีระบบหวัหระแนปรากฏ ไม่ควรใช้เกณฑ์ของตนเองในการสรรหาแต่ให้พิจารณาถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยควรพิจารณาถี่ถ้วนและมีการวิเคราะห์เลือกสรรบุคคลที่จะมาเป็นอธิการบดีให้ละเอียด เพราะแต่ละคนต่างมีข้อดีข้อเสีย ต้องพิจารณาเลือกให้เหมาะสมกับสภาพของมหาวิทยาลัย เท่าที่ผ่านมากรรมการสภามหาวิทยาลัย

มักมีข้อบุคคลอยู่ในใจแล้ว จึงไม่พิจารณาจากข้อมูลอย่างละเอียดรอบคอบ และเมื่อสรรหาอธิการบดีได้แล้ว ไม่ควรปล่อยให้อธิการบดีบริหารงานอย่างโดดเดี่ยว ประชาคมของมหาวิทยาลัยต้องยอมรับและช่วยกันปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยร่วมกับอธิการบดีด้วย นอกจากนี้ฝ่ายที่ไม่ได้รับการสรรหา มักจะไม่ให้ความร่วมมือทำให้ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

(6) ภราดา ประทีป โกมลมาศ

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจากที่เสนอมานี้ 12 รูปแบบ เห็นว่าทุกรูปแบบที่เสนอนั้นคิดและใช้ได้ ยกเว้นรูปแบบที่ 3 คือรูปแบบการเลือกตั้ง ส่วนรูปแบบที่ 1 คือการแต่งตั้งนั้น ต้องมีเงื่อนไขมากกว่าที่เสนอมานี้ กล่าวคือ เจ้าของกิจการหรือมูลนิธิประเมินสถานการณ์และความต้องการของมหาวิทยาลัย ฯลฯ เป็นต้น

สรุปรูปแบบที่น่าจะเหมาะสมกับประเทศไทยคือ รูปแบบที่ 12 ซึ่งเสนอโดยผู้ทำวิจัย คือรูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวางผสมประชาคม แต่ควรเพิ่มเติมในขั้นตอนก่อนจะทำการคัดเลือกให้เหลือ 1 คนนั้น ควรให้ผู้ได้รับคัดเลือกที่เหลือ 3 คนแสดงความคิดเห็นของคนด้วยเรื่องปรัชญาการศึกษา นโยบายการบริหาร ต่อหน้าสภาคณาจารย์หรือต่อหน้าคณะกรรมการสรรหา เพื่อตัดสินใจคัดเลือกให้เหลือ 1 คน และอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าจะเหมาะสมคือรูปแบบที่ 8 คือการสรรหาอย่างกว้างขวาง แต่ควรเพิ่มเติมเหมือนรูปแบบที่ 12 กล่าวคือ ให้คัดเลือกผู้ได้รับการเสนอชื่อไว้เหลือ 3 คนแสดงความคิดเห็นต่อหน้าสภาคณาจารย์และนโยบายที่ตนเองเชื่อถือและคิดว่าจะปฏิบัติได้เมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดี

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เห็นว่ารูปแบบที่ 5 ซึ่งเสนอโดยผู้ทำวิจัยเป็นรูปแบบที่คิดที่สุด เพราะมีเงื่อนไขข้อที่ 3 คือ "คุณสมบัติอื่น ๆ ที่พึงประสงค์ของแต่ละมหาวิทยาลัย" ซึ่งเป็นคุณสมบัติพิเศษของแต่ละแห่ง ในข้อ 2 คุณสมบัติพื้นฐานของรูปแบบที่ 5 ควรเน้นเรื่อง ความซื่อสัตย์ เพราะอธิการบดีมีหน้าที่หลักในการปกครอง คือต้องให้ความซื่อสัตย์และเมตตากรุณา ส่วนคุณสมบัติอื่นใดนั้นเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลและเทคนิคการจัดการกับการบริหาร

(7) ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี
รูปแบบที่ 1 คือรูปแบบการแต่งตั้ง เหมาะสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนแล้ว ส่วน
รูปแบบที่ 5 คือรูปแบบผสมการสรรหาผสมการหั่งเสียง เหมาะสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐ
ถ้ากฎหมายหรือพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยเป็นไตรภาคี
สรุปรูปแบบที่ 5 น่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยใน
ประเทศไทย และให้เป็นการสรรหาจริง ๆ กรณีที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ซึ่งเคยใช้รูปแบบอื่น
จะเปลี่ยนมาใช้รูปแบบที่ 5 นั้น สามารถเป็นไปได้ ถ้าปรับพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยให้
เป็นไตรภาคีแล้วออกเป็นระเบียบของสภามหาวิทยาลัยก็ดำเนินการตามรูปแบบที่ 5 ได้

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรง
ตำแหน่งอธิการบดี รูปแบบที่ 1 คือ คุณสมบัติตามพระราชบัญญัติและคุณสมบัติเพิ่มเติมที่นอกเป็น
เกณฑ์ต่าง ๆ น่าจะเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากที่สุด แม้เป็นรูปแบบตาม
อุดมคติ แต่ในทางปฏิบัติก็พยายามอย่างดีที่สุดที่จะให้ได้ใกล้เคียงกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ส่วนคุณสมบัติ
ตามพระราชบัญญัตินั้นเป็นสิ่งต้องปฏิบัติตามเพราะเป็นกฎหมาย รูปแบบนี้ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่
พยายามหาคนเก่งและคนดีมาเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัย ส่วนรูปแบบที่ 4 นั้นเหมาะสมกับ
วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชนแล้ว

กรณีที่มหาวิทยาลัยอื่นจะเปลี่ยนมาใช้รูปแบบนี้ ก็เป็นไปได้
โดยสภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณาแล้วมีมติให้ความเห็นชอบรูปแบบก่อนแล้วก็ออกระเบียบของ
มหาวิทยาลัยให้ถือปฏิบัติตามระเบียบนั้น ๆ

(8) รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลาวัฒน์

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี
เห็นด้วยกับรูปแบบที่ 2 ที่ใช้ในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ซึ่งมีสภาวิชาการเป็นหลักใน
การสรรหาอธิการบดี เพราะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวิชาการกับกลุ่มบริหาร ควรให้
สภาวิชาการเห็นพ้องก่อน จึงให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาในขั้นสุดท้าย และสภาวิชาการควรมี
อาจารย์เป็นตัวแทนมากกว่าผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัยควรมีคนภายนอกมากกว่าคนใน
มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นลักษณะของ Lay Board

รูปแบบที่ 2 นี้ มหาวิทยาลัยอิสระที่ไม่เป็นระบบราชการและมหาวิทยาลัยเอกชนสามารถนำไปใช้ได้ ไม่จำกัดเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐเท่านั้น สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่มีสภาวิชาการ ทำให้บทบาทอาจารย์ไม่ชัดเจน แม้จะมีสภาคณาจารย์ก็ยังมีบทบาททางวิชาการน้อยไป

สำหรับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี เห็นด้วยกับคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติร่วมกับคุณสมบัติเพิ่มเติมเป็นราชบัณฑิตและมหาวิทยาลัยจะพึงกำหนด ซึ่งเป็นรูปแบบที่ 2 และบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยมาบ้าง เช่น เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือด้วยประการอื่น ๆ แม้จะไม่โดยตรง เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนกับการบริหารองค์กรทั่วไป

(9) ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีมีความเห็นเหมือนกับรูปแบบที่ 8 คือรูปแบบการสรรหอย่างกว้างขวาง แต่ควรเพิ่มเติมให้มีการสมัครด้วยตนเอง และไม่ต้องมีการแถลงนโยบาย เพราะยังไม่ได้เข้ามาบริหารมหาวิทยาลัย ควรให้มาพบกับประธากรของมหาวิทยาลัยเพื่อแสดงความคิดเห็นหรือทัศนคติต่อการบริหารมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ควรเลือกไว้มากกว่าหนึ่งคน เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยได้พิจารณาในขั้นตอนสุดท้าย รูปแบบนี้เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นระบบราชการอย่างมาก เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ รูปแบบที่ 5 คือสรรหาของคณะกรรมการหนึ่งเสียงที่ใช้ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เหมาะสมมากที่สุด และไม่เห็นด้วยกับรูปแบบการเลือกตั้งไม่ว่าในขั้นตอนใด ๆ

สำหรับคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดินั้น ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ กำหนดแคบไป เพราะกำหนดให้มีวุฒิปริญญาเอกหรือมีประสบการณ์สอนทำให้แคบไปในภาวะปัจจุบัน เพราะอธิการบดีอาจมาจากนักธุรกิจ หรือผู้บริหารอาชีพก็ได้ จึงมีความเห็นเหมือนกับรูปแบบที่ 5 ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้ทำวิจัยนำเสนอมา

นอกจากนี้ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีความสำคัญต่อการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี และการบริหารงานของอธิการบดี

กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยควรมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นคนภายนอกมากกว่าคนในมหาวิทยาลัย หรือที่เรียกว่า Lay Board เพราะจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาช่วยในการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งดีกว่าระบบไตรภาคีและสภาของผู้บริหาร และกรณีการเป็นข้าราชการของอธิการบดีไม่ควรกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ เพราะจะเป็นการบังคับมหาวิทยาลัยเองให้การเลือกคนที่ไม่ไว้วางใจมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี เนื่องจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีและเป็นผู้มีความสามารถสมควรจะเป็นซ้ำอีกไม่ได้ จึงไม่เป็นการดีที่กำหนดวาระซ้ำไว้ ควรไม่กำหนดวาระและให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาการบริหารงานของอธิการบดี ถ้าบริหารดีก็ให้ดำรงตำแหน่งต่อไปไม่กำหนดวาระ แต่ถ้าบกพร่องหรือไม่มีประสิทธิภาพสภามหาวิทยาลัยย่อมมีอำนาจถอดถอนได้

(10) รองศาสตราจารย์ สุขุม นวลสกุล

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี แยกพิจารณาให้ความเห็นดังนี้

(10.1) ไม่อาจกำหนดรูปแบบได้ว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด เพราะขึ้นอยู่กับประวัติ พื้นฐาน และปัจจัยที่แตกต่างกันของแต่ละมหาวิทยาลัย จึงอาจมีได้หลายรูปแบบ

(10.2) ควรพิจารณาแต่ละรูปแบบว่ามหาวิทยาลัยนั้น ๆ พึงพอใจหรือไม่

(10.3) การเลือกหรือสรรหาอธิการบดี ควรให้สภามหาวิทยาลัยได้กลั่นกรองคุณสมบัติก่อนการสรรหา หรือก่อนรับสมัครผู้จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น แยกพิจารณาให้ความเห็นดังนี้

(ก) ควรกำหนดมาตรฐานของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบการสรรหา และเกณฑ์คุณสมบัติเพื่อให้งานได้อย่างสอดคล้องกับสภามหาวิทยาลัย

(ข) คุณสมบัติตามพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยมีขอบเขตกว้างไป ควรให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดคุณสมบัติตามที่มหาวิทยาลัยพึงประสงค์ ซึ่ง

ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ในแต่ละสมัยหรือแต่ละยุคที่อาจมีความแตกต่างกันได้

(ค) ผู้สมัครดำรงตำแหน่งอธิการบดี ต้องรู้ระเบียบ
กฎหมาย เป็นอย่างดี รวมถึงระเบียบราชการด้วย สิ่งเหล่านี้ควรพิจารณาเสียก่อนว่า
อธิการบดีมีคุณสมบัติที่จำเป็นของแต่ละมหาวิทยาลัยอย่างไร ซึ่งอาจกำหนดเป็นรูปแบบ
มาตรฐานได้ ไม่เหมือนกับรูปแบบหรือวิธีการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี และอธิการบดีควร
รู้ภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี เนื่องจากมหาวิทยาลัยกำลังก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติมากขึ้น
 ฯลฯ ดังนี้ เป็นต้น

(ง) อาจเป็นไปได้ถ้าจะมีการทดสอบมาตรฐานของผู้สมัคร
เข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีเสียก่อน โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังกล่าวมาแล้ว

จากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คนที่ได้ตรวจสอบรูปแบบมา
แล้วนั้น สรุปประเด็นสำคัญในเชิงวิเคราะห์เป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 13 ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการได้มาของผู้อำนวยการตำแหน่ง
อธิการบดีในประเทศไทย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบที่												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม													+
2. ศาสตราจารย์ ดร. เกษม						+							
3. ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ			+										
4. รองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์						+	+						
5. ศาสตราจารย์ นางเยาว์						+							
6. ภราดร ประทีป									+				+
7. ศาสตราจารย์ ดร. พจน์					+		+						
8. รองศาสตราจารย์ ดร. ไททอรี่				+									
9. ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร						+			+				
10. รองศาสตราจารย์ สุขุม													
รวม	1	2	-	-	5	1	-	2	-	-	-	-	2

จากการแจกแจงความถี่ตามตารางวิเคราะห์ได้ว่า ในการตรวจสอบรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 คือรูปแบบสรรหาของคณะกรรมการผสมการหญิงเสียงมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบและวิธีการที่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากได้ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ เพราะต่างมีความเห็นพ้องกันว่ารูปแบบนี้มีปัญหาน้อยที่สุด จึงมีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยของประเทศไทยมากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบที่ 12 ได้แก่ รูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวางผสมการแสดงประชามติ ที่เสนอโดยผู้ทำวิจัย รูปแบบที่ 8 คือ รูปแบบสรรหาอย่างกว้างขวาง และอีกรูปแบบหนึ่งคือรูปแบบที่ 2 คือรูปแบบ

การสรรหาที่ไม่มีการเสนอชื่อและไม่มีการหึงเสียง ได้มีผู้เห็นด้วย 2 คน รูปแบบที่ 6 คือรูปแบบผสมที่คณะกรรมการสรรหาจากการเลือกตั้งได้รับการเห็นด้วย 1 คน เช่นเดียวกับรูปแบบที่ 1 คือรูปแบบการแต่งตั้ง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เห็นว่าเหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนโดยเฉพาะ นอกจากรูปแบบที่กล่าวมานี้ไม่มีรูปแบบใดที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความเห็นด้วยเลย ซึ่งจากข้อมูลที่ปรากฏแสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยกับรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการที่มีลักษณะเปิดกว้าง และให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการสรรหาด้วย และรูปแบบที่มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนมากใช้อยู่ในปัจจุบันคือการสรรหาของคณะกรรมการผสมการหึงเสียงที่ไม่ถือเป็นการเลือกตั้งนั้นนับว่าสอดคล้องกับความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ ส่วนรูปแบบการสรรหาที่เปิดกว้างเหมือนเช่นในประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับการเห็นด้วยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นระบบราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่รูปแบบการเลือกตั้งหรือการหึงเสียงโดยตรงนั้นมิได้มีผู้ไม่เห็นด้วยเป็นจำนวนมาก เพราะรูปแบบนี้มีปัญหาหลายประการที่ขัดต่อสภาพลักษณะที่ของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
อธิการบดีในต่างประเทศ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	รูปแบบที่				
	1	2	3	4	5
1. ศาสตราจารย์ นายแพทย์ เกษม	+				+
2. ศาสตราจารย์ ดร.เกษม	+	+		+	
3. ศาสตราจารย์ เกริกเกียรติ					+
4. รองศาสตราจารย์ ชูศักดิ์					+
5. ศาสตราจารย์ นางเยาว์	+				
6. ภราดร ประทีป					+
7. ศาสตราจารย์ ดร.พจน์	+			+	
8. รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์		+			
9. ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร					+
10. รองศาสตราจารย์ สุธุม					
รวม	4	2	-	2	5

สำหรับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 ซึ่งเสนอโดยผู้ทำวิจัยมากที่สุด รองลงมาคือรูปแบบที่ 1 คือคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติและเพิ่มเติมเป็นกลุ่ม รองลงมาได้แก่รูปแบบที่ 4 ซึ่งเป็นรูปแบบของมหาวิทยาลัยเอกชน และรูปแบบที่ 2 คือคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติและเพิ่มเติมเป็นรายชื่อ ส่วนรูปแบบที่ 3 คือคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติเท่านั้นไม่มีการเพิ่มเติม ไม่มีผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นด้วยเลย แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดเห็นด้วยกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ แต่ที่ยังคงไปพิจารณาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความต้องการของ

มหาวิทยาลัยและตามสถานการณ์ ทั้งนี้ควรกำหนดคุณสมบัติให้เปิดกว้างไว้เพื่อจะได้สรรหาบุคคลที่มีความสามารถในเชิงบริหารมาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้มากขึ้น ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นต้องมีคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเนื่องจากประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเอกชนแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐ จึงได้กำหนดคุณสมบัติของอธิการบดีไว้เป็นการเฉพาะ

4.2 การตรวจสอบรูปแบบของผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมระดมความคิด ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2536 ณ ห้อง ALUMNI LOUNGE อาคารศศิวิไลส์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผู้ทรงคุณวุฒิร่วมระดมความคิดในการตรวจสอบรูปแบบจำนวน 6 คน คือ รองศาสตราจารย์ ชัยศักดิ์ ศิรินิล รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีภาณิสันต์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร ดร.ชนู กลุชด์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ บุปรัตน์ และ ศาสตราจารย์ ดร.สีปพนนท์ เกตุทัต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.วิไลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นผู้ดำเนินการระดมความคิด ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ดังนี้

ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นพร้อมกันว่ารูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการ เป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด โดยให้มีการเสนอชื่อและการกลั่นกรองจากคณะกรรมการสรรหา ให้เหลือผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสม 3-5 คน ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกในขั้นตอนสุดท้าย

ในกระบวนการสรรหานี้ต้องให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมมากที่สุด แต่ไม่ใช่เป็นการเลือกตั้ง และไม่รวมถึงนิสิตนักศึกษา นอกจากนี้ควรให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อได้มีโอกาสแสดงทัศนคติในการบริหารมหาวิทยาลัยแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลกับคณะกรรมการสรรหาในการกลั่นกรองให้เหลือบุคคลที่เหมาะสมมากที่สุดจำนวนหนึ่ง

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่ง คือองค์การสูงสุดของมหาวิทยาลัยได้แก่สภามหาวิทยาลัยจะมีบทบาทต่อการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีเป็นอย่างมาก เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกข้อบังคับหรือระเบียบในการสรรหาอธิการบดี ถ้าสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการบริหารย่อมส่งผลถึงระบบการสรรหาอธิการบดีที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นสภามหาวิทยาลัย จึงต้องออกข้อบังคับหรือระเบียบให้ชัดเจนไม่ขัดแย้งกัน เพื่อให้คณะกรรมการสรรหาได้นำไปปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีจะได้หลาย

รูปแบบเพราะมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกัน แต่เมื่อประมวลแล้วรูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการทำให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมโดยไม่ใช่การเลือกตั้งเป็นรูปแบบที่เหมาะสมที่สุด สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนคงใช้รูปแบบการแต่งตั้งตามคำแนะนำของเจ้าของกิจการ ซึ่งนับว่าเหมาะสมเพราะมีสภาสถาบันที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นจำนวนมากให้ความเห็นชอบ

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ คุณสมบัติที่ต้องมีตามพระราชบัญญัติ กับคุณสมบัติที่พึงมีตามข้อบังคับหรือระเบียบภายในของแต่ละมหาวิทยาลัย คุณสมบัติเหล่านี้เมื่อวิเคราะห์แล้วจะพบว่าเน้นลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ คุณสมบัติด้านการบริหาร และคุณสมบัติในเชิงวิชาการ ซึ่งรูปแบบคุณสมบัติที่ผู้ทำวิจัยนำเสนอไว้มีความเหมาะสม เพราะเปิดกว้างให้สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้อย่างกว้างขวาง แต่ทั้งนี้ผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญได้แก่ การมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย มีทัศนคติมองการณ์ไกล และมีคุณธรรม รวมทั้งถ้ามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นการดีอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกประการหนึ่งคือ คุณสมบัติที่กำหนดไว้ส่วนมากวัดได้ยากเพราะมีความเป็นอัตนัยสูง (Subjective) เช่น ความเป็นผู้นำ หรือมีมนุษยสัมพันธ์ หรือมีคุณธรรม เป็นต้น ดังนั้นจึงควรกำหนดคุณสมบัติให้ชัดเจนและสามารถวัดได้ง่ายจะเหมาะสมกว่าที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์รวมจากความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่เสนอความเห็นในการตรวจสอบรูปแบบมาโดยตรงกับผู้ทำวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมระดมความคิดเห็นในการตรวจสอบรูปแบบแล้ว ปรากฏข้อสรุปดังนี้

1. รูปแบบการได้มาของตำแหน่งอธิการบดีที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมากที่สุดคือรูปแบบที่ 5 การสรรหาของคณะกรรมการผสมการห้อยเสียง เพราะผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากที่เสนอความเห็นมาโดยตรงและจากการระดมความคิดเห็นเหมือนกันในประเด็นนี้ และในสภาพเป็นจริงของการบริหารมหาวิทยาลัยก็ได้ใช้รูปแบบนี้ในการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งในทางปฏิบัติมีปัญหาน้อยกว่าการเลือกตั้งโดยตรง และสามารถสรรหาบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการใช้รูปแบบการสรรหาของคณะกรรมการนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เห็นพ้องกันว่า ควรให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด แต่ไม่ใช่เป็นการหึงเสียงเลือกตั้งโดยตรง และกรณีของนิสิตนักศึกษาปัจจุบันไม่สมควรให้เข้ามาเสนอชื่อหรือหึงเสียงไม่ว่าด้วยประการใด ๆ เพราะนิสิตนักศึกษาเป็นบุคคลที่อยู่ในมหาวิทยาลัยชั่วคราวตามหลักสูตร จึงไม่เข้าใจและทราบข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาอธิการบดีได้ดีพอเหมือนบุคลากรประจำทั้งหลายของมหาวิทยาลัย

2. รูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวาง คือรูปแบบที่ 8 และรูปแบบที่ 12 ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นด้วยหลายคน แต่เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ยังไม่เคยนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย เป็นเพียงแนวคิดของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นระบบราชการซึ่งได้ศึกษาตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยส่วนมากของประเทศสหรัฐอเมริกา จึงมีผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยน้อยกว่ารูปแบบที่ 5 ที่ใช้อยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับสภาวิชาการที่จะเข้ามามีบทบาทในการสรรหาอธิการบดีนั้น มีผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงน้อยเพราะปัจจุบันตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมีเพียง 3 แห่งเท่านั้นที่มีสภาวิชาการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประกอบกับองค์ประกอบของสภาวิชาการยังไม่กระจายไปสู่คณาจารย์หรือตัวแทนของมหาวิทยาลัยเท่าที่ควร บทบาทของสภาวิชาการจึงมีน้อยกว่าที่ปรากฏในมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยที่กล่าวถึงทั้ง 3 แห่ง สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสภาวิชาการได้ เป็นตัวแทนของคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริงแล้ว สภาวิชาการจะมีบทบาทต่อการสรรหาอธิการบดีและจะทำให้รูปแบบการสรรหาอย่างกว้างขวางที่มีสภาวิชาการเป็นองค์สำคัญได้รับความนิยมมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

3. รูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากมีความเห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 ซึ่งนำเสนอโดยผู้ทำวิจัย เพราะเป็นรูปแบบที่เปิดกว้างในการสรรหาบุคคลที่มีความสามารถและตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากไม่จำกัดเฉพาะวุฒิปริญญาเอก แต่ได้เปิดกว้างให้บุคคลที่มีปริญญาใด ๆ ก็ได้ ถ้ามีประสบการณ์ด้านการบริหารมาพอสมควรและเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถซึ่งสังคมทั่วไปยอมรับหรือที่เรียกว่า "ผู้บริหารอุดมศึกษาอาชีพ" สามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งอธิการบดีได้ อันจะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคต ที่ต้องการผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยในเชิงธุรกิจด้วย เฉพาะอย่างยิ่งหากมหาวิทยาลัยต้องการออกจากระบบราชการและบริหารงานของตนเองอย่างกว้างขวาง

เมื่อก้าวโดยภาพรวมรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมเห็นด้วยจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบทั้งเสนอมาให้กับผู้วิจัยและจากการระดมความคิดเห็นเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบรูปแบบส่วนมากเกือบทั้งหมดมีความเห็นด้วยกับรูปแบบที่ผู้ทำวิจัยนำเสนอ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสร้างรูปแบบของผู้ทำวิจัยจากการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ตามขั้นตอนของการวิจัยนี้ เป็นแนวทางที่ถูกต้องอันส่งผลต่อการสรุปผล อภิปรายผล และเสนอผลการวิจัยที่เป็นคำตอบของวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยที่น่าเชื่อถือและเป็นจริง ซึ่งจะได้นำเสนอในบทสุดท้ายต่อไป