

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหาร ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของคณบดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในต่างประเทศและในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

1. ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา
 - 1.1 ความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อและขอบเขต
 - 1.2 การแพร่ขยายของแนวคิดและวิธีการ
 - 1.3 แนวคิดพื้นฐานของการอุดมศึกษา
 - 1.4 ปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่สะสมมาแต่อดีต
 - 1.5 ความเข้าใจในเรื่องปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
 - 1.6 ความพยายามที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาใหม่
2. แนวคิดการบริหาร
 - 2.1 ยุคของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
 - 2.2 ยุคของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์
 - 2.3 ยุคเชิงพฤติกรรมศาสตร์
 - 2.4 ยุคการบริหารสมัยใหม่
 - 2.5 ความหมายของการบริหารการศึกษา
3. ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 3.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 3.2 ลักษณะทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 3.3 การดำเนินการ
 - 3.4 การบริหารงาน
 - 3.5 การประสานงานและระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
4. ภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

- 4.1 ความหมายของคำว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ
- 4.2 ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ
- 4.3 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
- 4.4 ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์
- 4.5 ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
- 4.6 แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ
- 4.7 ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
5. ทฤษฎีการประเมิน
 - 5.1 การประเมิน
 - 5.2 มาตรฐานของการประเมิน
 - 5.3 ผู้เชี่ยวชาญ
6. แนวคิดเกี่ยวกับคณบดี
 - 6.1 ความหมายของคณบดี
 - 6.2 คุณสมบัติของคณบดี
 - 6.3 วิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดี
 - 6.4 บทบาท อำนาจและหน้าที่ของคณบดี
 - 6.5 คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี
 - 6.6 บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณบดี
7. ภารกิจของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - 7.1 บทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - 7.2 ภารกิจในการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ
8. การได้มาซึ่งคณบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 - 8.1 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตราที่ 43และมาตรา 37
 - 8.2 ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา

ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษานี้ มีประเด็นที่กล่าว 6 ส่วน ประกอบด้วย (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2539 : 1)

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อและขอบเขต
2. การแพร่ขยายของแนวคิดและวิธีการ
3. แนวคิดพื้นฐานของการอุดมศึกษา
4. ปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่สะสมมาแต่อดีต
5. ความเข้าใจในเรื่องปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
6. ความพยายามที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา

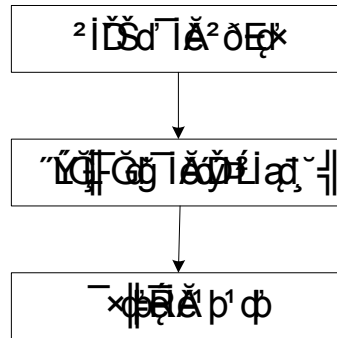
ใหม่

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับหัวข้อและขอบเขต

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2539 : 1-2) กล่าวถึงคำว่า “ปรัชญา” โดยทั่วไปอาจตีความได้เป็น 2 นัย คือ นัยแรก หมายถึง รูปแบบของความคิดหรือหลักวิชาที่สะสมและสร้างขึ้นเป็นกลุ่มก้อนโดยเฉพาะ เช่น สาขาวิชาปรัชญา ส่วนอีกนัยหนึ่งเป็นความพยายามที่จะศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยละเอียด เช่น ปรัชญาชีวิตคือความพยายามที่จะเข้าใจชีวิตในแง่มุมต่างๆ ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของการอุดมศึกษานั้นจะได้ใช้ความหมายที่สอง คือ ความพยายามที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการอุดมศึกษาว่า การอุดมศึกษาคืออะไร เกี่ยวข้องกับอะไร การอุดมศึกษาที่พึงประสงค์คืออะไร มีเหตุผลอย่างไร เป็นต้น

ส่วนจุดมุ่งหมายนั้นเป็นงานต่อเนื่องมาจากปรัชญา เพราะเมื่อเรามองเห็นค่อนข้างชัดเจนแล้วว่าปรัชญาของการอุดมศึกษาควรจะเป็นเช่นไร ครอบคลุมอะไร หรือแนวคิดของการอุดมศึกษามีอย่างไร แล้วเราก็กำหนดจุดมุ่งหมายไปตามนั้น โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายจะมีรายละเอียดและข้อความที่เน้นไปในทางปฏิบัติมากกว่า จุดมุ่งหมายจะเป็นแนวทางให้มีการกำหนดขอบเขตและงานของสถาบันอุดมศึกษาชัดเจนขึ้น คำว่าจุดมุ่งหมายนี้บางทีเราก็ใช้ปะปนกับคำว่า วัตถุประสงค์

ยังมีคำอีกคำหนึ่งที่มีกเข้าใจผิดกันเสมอ คือ หน้าทีหรือบทบาท ซึ่งมักจะเข้าใจปะปนและสับสนกับคำว่า จุดมุ่งหมาย โดยเฉพาะในปัจจุบันนี้ได้มีผู้อยู่ในวงการอุดมศึกษาเป็นจำนวนมากใช้คำว่าหน้าที่แทนจุดมุ่งหมาย ความจริงแล้วหน้าที่และบทบาทควรเป็นงานต่อเนื่องกับจุดมุ่งหมาย นั่นคือ เมื่อสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์ชัดเจนแล้ว ก็จัดบทบาทหรือจัดหน้าที่ให้สอดคล้องวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งอาจจะแสดงเป็นขั้นตอนของงานแต่ละขั้นได้ดังนี้



สำหรับความหมายของการอุดมศึกษานั้น คำจำกัดความที่ง่ายที่สุดและสำคัญที่สุดก็คือ เป็นการศึกษสำหรับคนวัยหนึ่งโดยเฉพาะคือวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ถ้าเราคำนึงในแง่นี้ให้มาก เราก็จะไม่ไปสับสนกันกับการศึกษาสำหรับคนวัยรุ่นหรือวัยเด็ก ปัญหาและความผิดพลาดหลายอย่างที่เกิดในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันนี้ก็เพราะเราไปเข้าใจว่า ผู้เรียนในระดับอุดมศึกษานั้นเป็นเด็กอยู่ เราจึงต้องคอยประคับประคองเหมือนเด็กในทุกวิถีทางการศึกษาระดับนี้ในบางครั้งและบางแห่งจึงเรียกว่า เป็นการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา หรือเป็นการศึกษาระดับที่สาม เมื่อนับระดับประถมสำหรับเด็กเล็ก ระดับมัธยมสำหรับเด็กวัยรุ่น และระดับอุดมสำหรับคนวัยจะเป็นผู้ใหญ่ เมื่อการอุดมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับคนวัยจะเป็นผู้ใหญ่หรือวัยผู้ใหญ่ดังกล่าว การจัดสถาบันเพื่อคนวัยนี้จึงมีหลายรูปแบบหลายลักษณะ เพราะคนเป็นผู้ใหญ่ย่อมมีกิจกรรมหลายอย่างหลายประเภท ที่เห็นได้ชัดในระบบปัจจุบันก็คือ เป็นโรงเรียนวิชาชีพชั้นสูงเป็นวิทยาลัยและเป็นมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2. การแพร่ขยายของแนวคิดและวิธีการ

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2539 : 2-4) กล่าวถึงปรัชญาหรือแนวคิดรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษานั้นมีการแพร่ขยายและแลกเปลี่ยนกันระหว่างชนกลุ่มต่างๆ อยู่เสมอ ในระยะก่อนที่ชาวตะวันตกจะแผ่อิทธิพลทั้งแนวคิดการเมืองและการค้าไปทั่วโลกนั้น ชาวเอเชียแต่ละเชื้อชาติมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการในการจัดการศึกษาระหว่างกันอยู่ก่อนแล้ว แม้ชนชาวตะวันตกเองก็แลกเปลี่ยนแนวคิดทางการศึกษาแก่กันเสมอ แต่การแลกเปลี่ยน หรือหยิบยืมแนวคิดทางการศึกษาระหว่างกันนี้ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก ถ้าการหยิบยืมนั้นเป็นไปในหมู่คนที่มีความพื้นฐานทางสังคมและความเชื่อไม่แตกต่างกันมาก แต่การหยิบยืมระหว่างคนที่แตกต่างกันในทางวัฒนธรรมมากๆ อย่างคนตะวันตกและตะวันออกนั้น ถ้าไม่ระมัดระวังและไม่พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว ความสับสนและคับข้องใจนั้นจะเกิดกับคนเอเชียหรือลาตินอเมริกาหรือแอฟริกา เมื่อชนเหล่านี้ติดต่อและลอกเลียนแบบของการศึกษา (หรือแนวคิดและวิธีการด้านอื่นๆ) ของคนในวัฒนธรรมอื่น เช่น ยุโรปและอเมริกา เป็นต้น โดยเหตุนี้การทำความเข้าใจถึงรูปแบบและ

วิธีการของการแพร่ขยายและหิบบั่มแนวความคิดทางการอุดมศึกษาระหว่างกันจึงเป็นเรื่องสำคัญเพื่อความรู้แท้และรู้ทันทั้งแนวคิดของคนอื่นและของเราเอง เพื่อแก้ไขและป้องกันความสับสนและคับข้องใจที่มีอยู่จะเกิดขึ้นต่อไป

ก่อนที่แนวคิดเกี่ยวกับการอุดมศึกษาของยุโรปจะเผยแพร่ไปตามประเทศต่างๆ ทั่วโลกนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการอุดมศึกษาได้ก่อตัวขึ้นในบางส่วนและแพร่หลายในประเทศต่างๆ ของยุโรปก่อน โดยเฉพาะเริ่มมาแต่สมัยกลางที่สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเรียกกันว่ามหาวิทยาลัย ก่อตัวขึ้นในยุโรปตอนเหนือ มีศูนย์กลางอยู่ที่ปารีสในฝรั่งเศส และยุโรปตอนใต้มีศูนย์กลางอยู่ที่ โบโลญาในอิตาลี แนวคิดของมหาวิทยาลัยในยุโรปตอนเหนือได้แพร่ขยายไปตามอาณาบริเวณรอบๆ ปารีสอย่างกว้างขวาง ทำให้มีมหาวิทยาลัยในอังกฤษ เยอรมัน สวีเดน ฯลฯ มากขึ้น ในศตวรรษต่อมาเช่นเดียวกับยุโรปตอนใต้ที่แนวคิดของมหาวิทยาลัยโบโลญญาก่อให้เกิด มหาวิทยาลัยมากขึ้นในอิตาลี สเปน โปรตุเกส ฯลฯ ในเวลาต่อมา

เมื่อยุโรปเริ่มออกสำรวจทางทะเลและไปจับจองดินแดนต่างๆ นั้นก็ได้เผยแพร่แนวคิดและวิธีการของการศึกษาของตนโดยเฉพาะอุดมศึกษาไปยังกลุ่มคนที่ตนเองเกี่ยวข้องด้วย หรือไปจัดสถาบันอุดมศึกษาให้กับคนของตนเอง รูปแบบเช่นนี้จะเห็นได้ชัดในประเทศทางแถบ ลาตินอเมริกาที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของมหาวิทยาลัยในสเปนและโปรตุเกส และแนวคิดเหล่านี้ก็ได้ฝังรากลึกอยู่ในประเทศทางลาตินอเมริกาอยู่เป็นเวลานาน จนชาวอเมริกาใต้เอง เมื่อคิดจะแก้ไขเพื่อปรับปรุงสถาบันการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมและวัฒนธรรมของตนเองไม่สามารถทำได้ง่ายๆ นัก

ในระยะต่อมาเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป การเผยแพร่แนวคิดและขยายอิทธิพลของประเทศในยุโรปก็เริ่มเปลี่ยนไปจากเดิม จากการแลกเปลี่ยนสินค้าซื้อขายก็กลายมาเป็นการค้าวัตถุดิบจำนวนมาก จากการต่อรองโดยถือหลักผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ก็เปลี่ยนมาเป็นในรูปของการบังคับ การติดต่อสัมพันธ์ก็กลายเป็นการค้าเมืองขึ้นและการขยายอิทธิพลแข่งขันกันของประเทศทางยุโรปโดยเฉพาะอังกฤษและฝรั่งเศส จึงเกิดการแย่งและแบ่งการปกครองดินแดนกัน ในสภาพของสังคมและการเมืองของโลกที่เป็นเช่นนี้ ประเทศที่ติดต่อสัมพันธ์กับชาวยุโรปไม่ว่าจะอยู่ส่วนไหน (เอเชีย อัฟริกา ลาตินอเมริกา) หรืออยู่ในลักษณะใด (เป็นเมืองขึ้นหรือไม่เป็นเมืองขึ้น) ก็ย่อมจะได้รับและยอมรับแนวคิดทางการศึกษา โดยเฉพาะการอุดมศึกษาของประเทศแถบยุโรปโดยเฉพาะอังกฤษและฝรั่งเศสไปโดยอัตโนมัติ โดยเหตุนี้ การทำความเข้าใจกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นการทำ ความเข้าใจกับปรัชญาและแนวคิดของยุโรปในยุคนี

หลังสงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ประเทศต่างๆ ที่เคยเป็นเมืองขึ้นเริ่มเป็นอิสระ อิทธิพลของอังกฤษและฝรั่งเศสเริ่มลดลง ในขณะที่บทบาทของสหรัฐอเมริกาและสหภาพโซเวียต เริ่มเข้ามาแทนที่ พร้อมๆ กับการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและวิชาการต่างๆ แนวคิด วิธีการ และความรู้จากอเมริกา รัสเซียและยุโรป (โดยเฉพาะอังกฤษและฝรั่งเศส) จึงมีอิทธิพลกว้างขวาง ครอบคลุมผู้นำและนักวิชาการประเทศที่กำลังพัฒนาอยู่ทั่วไป การดำเนินงานกิจการด้าน อุดมศึกษาในหลายแห่งจึงมีลักษณะลอกเลียนประเทศอุตสาหกรรมเหล่านี้อยู่เสมอ โดยเหตุนี้ การจะทำความเข้าใจกับปรัชญาและแนวคิดการอุดมศึกษาให้ชัดเจนขึ้นจึงจำเป็นต้องศึกษาและ ทำความเข้าใจกับแนวคิดของการอุดมศึกษาของประเทศอุตสาหกรรมด้วยเช่นกัน

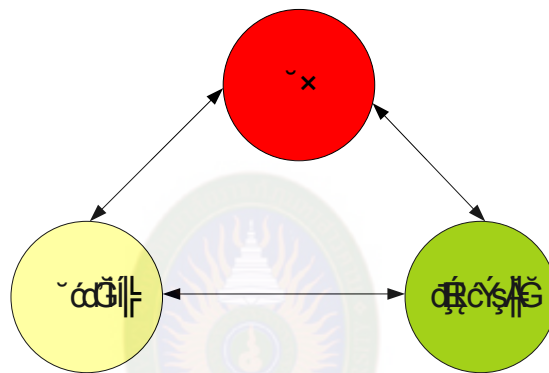
ประมาณกลางทศวรรษของปี 1960-1970 อันเป็นทศวรรษของการพัฒนาตาม ประกาศของสหประชาชาตินี้เองที่นักวิชาการทั่วโลก ไม่ว่าจะ เป็นของประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งเคยเป็นเมืองขึ้นหรือเคยได้รับความช่วยเหลือจากประเทศอุตสาหกรรมมาก่อน หรือนักวิชาการ ของประเทศอุตสาหกรรมที่เคยปกครองอาณานิคมหรือให้ความช่วยเหลือประเทศอื่นๆ ก็ตามต่าง ก็ตระหนักตรงกันว่าแนวคิดหรือปรัชญารวมทั้งจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษานั้นแต่ละประเทศ จำเป็นจะต้องคิดและสร้างขึ้นบนพื้นฐานของชีวิต สังคม และความเชื่อของตนเอง โดยเหตุนี้จึง ได้มีความพยายามในประเทศที่กำลังพัฒนาหลายประเทศที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายและปรัชญา ของตนเอง แต่ที่ยังดำเนินไปได้ด้วยความยากลำบาก เพราะนักวิชาการในประเทศที่กำลัง พัฒนานั้น มักจะถูกหล่อหลอมโดยทางอ้อมให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นสากลมากกว่าความ เป็นตัวของตัวเองและมักจะจัดเนื้อหาวิชาอันเกี่ยวแก่ประเทศของตนเป็นรองและเป็นวิชาเลือก ในขณะที่จัดวิชาอันเกี่ยวเนื่องกับความเป็นสากลเป็นหลักและบังคับ

จากรูปแบบและวิธีการแพร่ขยายแนวคิดดังกล่าวโดยรวบรัดนี้ทำให้เห็นได้ชัดว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาของประเทศที่กำลัง พัฒนาโดยเฉพาะประเทศไทยนี้ มีมูลเหตุมาจากการแพร่ขยายดังกล่าว การทำความเข้าใจกับ แนวคิดและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องกล่าวพาดพิงถึงแนวคิดต่างๆ ที่แพร่ขยาย ไปนั้นควบคู่กันไปด้วย

3. แนวคิดพื้นฐานของการอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2539 : 5-7) กล่าวไว้แต่ต้นแล้วว่า การอุดมศึกษานั้นเป็นเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับคนที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่และหรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว โดยเหตุนี้กิจการของการอุดมศึกษา จึงเกี่ยวพันกับเรื่องต่างๆ ที่เป็นกิจการของผู้ใหญ่หรืออยู่ในความสนใจของผู้ใหญ่โดยทั่วไป

ความสนใจและความเกี่ยวพันที่ผู้ใหญ่มีอยู่นั้นมีขอบเขตกว้างขวางมาก ครอบคลุมกิจกรรมของมนุษย์ทั้งหมด แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวพันกับการศึกษาแล้ว อาจแยกพิจารณาได้ใน 3 หัวข้อใหญ่ๆ คือ ตัวคน ความรู้ และสิ่งแวดล้อม ตัวคนนั้นเป็นเรื่องหลักของการอุดมศึกษา การอุดมศึกษาเป็นเรื่องของการสร้างคน ส่วนความรู้เป็นเรื่องที่มาเสริมตัวคน และคนจะใช้ความรู้เพื่อประโยชน์ในการสร้างสิ่งแวดล้อมทั้งทางธรรมชาติและสังคมให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง ทั้ง 3 แนวคิดจึงมีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นปรัชญาหลักของการอุดมศึกษา ดังจะเขียนแผนภูมิง่าย ๆ ได้ดังนี้



การอุดมศึกษาในรูปแบบที่สมบูรณ์นั้นมักจะเกี่ยวข้องกันองค์ประกอบ 3 ประการนี้เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการอุดมศึกษาของประเทศใดก็ตาม ความแตกต่างอยู่ที่การเน้นหรือให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบทั้ง 3 กับการตีความองค์ประกอบทั้ง 3 ไปตามแนวคิดและค่านิยมของกลุ่มชน โดยเหตุนี้เราจึงอาจกล่าวได้ว่าปรัชญาหลักของการอุดมศึกษาก็คือความพยายามที่ทำความเข้าใจหรือตีความองค์ประกอบทั้ง 3 ออกมา และเมื่อตีความได้แล้วก็จะมาพิจารณาเป็นรายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นเรื่องของจุดมุ่งหมายอันจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป นักคิดและนักปรัชญาทางการอุดมศึกษาต่างพยายามที่จะทำความเข้าใจและตีความ คนกับการให้การศึกษาแก่คน ลักษณะและการค้นหาความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและสร้างสิ่งแวดล้อมอันจะนำมาซึ่งความสงบสุขของตัวตนเอง

ความสนใจในเรื่องของคนและการให้การศึกษาแก่คนนั้นเป็นพื้นฐานของการศึกษาทุกระดับ ความพยายามของการศึกษาคือความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบอย่างของแต่ละสังคมต้องการ แต่การศึกษาไม่เพียงแต่ผลิตคนให้สังคมแต่เพียงประการเดียวเท่านั้น การศึกษายังเปิดโอกาสและช่วยให้คนเป็นคนตามแนวที่แต่ละคนต้องการอีกด้วย การอุดมศึกษาเป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับคนวัยที่จะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว เพื่อให้คนเหล่านี้ยอมรับแนวคิดและค่านิยมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนที่จะ

เป็นผู้ใหญ่นี้ย่อมมีแนวความคิด มีจินตนาการและมีความสนใจของตนเองสูงกว่าคนอื่น ๆ โดยเหตุนี้การจัดการศึกษาสำหรับคนวัยนี้จึงจำเป็นต้องให้มีอิสระเสรีภาพและความเป็นตัวของตัวเองของผู้เรียนสูงมาก เพราะผู้เรียนในวัยนี้จะต้องออกไปตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง และเป็นโอกาสสุดท้ายที่เขาจะอยู่ในสถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษาถ้าจะให้มันเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความหมายอันแท้จริงแล้วจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษาค้นหาความรู้และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง การดำเนินกิจกรรมของการอุดมศึกษาหรือการออกระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาจึงควรกระทำด้วยความรอบคอบปราศจากอคติ และมีผู้รู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องของการอุดมศึกษา เป็นคนดำเนินการอยู่ด้วย คนในอดีตไม่ว่าจะเป็นคนตะวันออกหรือคนตะวันตกจะเข้าใจเรื่องนี้ได้ดี เพราะไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัย พุทธศาสนาในอินเดียหรือสถาบันอุดมศึกษาในสมัยของกรีกโบราณนั้น ต่างก็มีอิสระในทางวิชาการของตนเองทั้งสิ้น มหาวิทยาลัยในยุคแรกของยุโรปต่างก็เกิดขึ้นด้วยการค้นคว้าหาความรู้ อันเป็นอิสระเกือบทั้งสิ้น การให้คนที่จะเป็นผู้ใหญ่ได้เติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ในสังคมอย่างมีอิสระทางความคิด มีจินตนาการในการสร้างสรรค์สังคม และมีความคิดที่จะประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ นั้น องค์ประกอบที่สำคัญก็คือบรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาเองเป็นเบื้องต้น

ความรู้ก็เป็นเรื่องใหญ่เช่นกันสำหรับการอุดมศึกษา ตลอดเวลาอันยาวนานของมนุษยชาติ ความรู้ที่มนุษย์ค้นพบจากธรรมชาติและหรือที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้นมีมากและมีอยู่อย่างซับซ้อน มนุษย์ย่อมศึกษาความรู้ต่างๆ เหล่านี้เพื่อสนองความอยากรู้อยากเห็นของมนุษย์เอง และเพื่อนำประโยชน์จากความรู้นั้นมาใช้แก้ปัญหาของตนและกลุ่มชนที่ตนเองร่วมอยู่ ความรู้จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษามาทุกยุคทุกสมัย ในสถาบัน อุดมศึกษานั้น ผู้เรียนย่อมมีความสนใจ มีความถนัดและมีการเตรียมตัวเพื่ออนาคตที่แตกต่างกันออกไป โอกาสในการรวบรวมศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ จึงควรจะมีโดยกว้างขวาง และมีอย่างอิสระไม่ควรจะถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมวงนอก (การจำกัดควรทำในการนำความรู้ไปใช้มากกว่าการศึกษาและค้นคว้า) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษาควรเป็นไปในแบบของการค้นคว้าไปจนถึงจุดที่ไม่รู้ แล้วก็เริ่มต้นความไม่รู้นั้นใหม่ ปัญหาการเลือกค้นคว้าเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือนำความรู้เฉพาะด้านไปใช้นั้นเป็นจุดมุ่งหมายของแต่ละสังคมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาของตนดำเนินการ

สิ่งแวดล้อมนั้นอยู่ในความสนใจของคนที่จะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วโดยตลอด และจะมีมากสำหรับคนที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษา เพราะคนในวัยนี้นอกจากธรรมชาติตามวัยจะสนใจสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัวแล้ว ยังเป็นผู้มีโอกาสที่จะรับรู้ความเป็นไปของสิ่งแวดล้อม

ทั้งทางด้านสังคมและทางด้านธรรมชาติมากกว่าคนนอกสถาบันอุดมศึกษาด้วย โดยเหตุนี้จึงไม่เป็นการแปลกประหลาดอะไรเลยที่สถาบันอุดมศึกษาจะเป็นแหล่งที่แนวคิดและความเชื่อต่างๆ อันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมจะได้รับการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง และในบางครั้ง อย่างเอาเป็นเอาตาย เพื่อผลแห่งการปรับปรุงสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป สถาบันอุดมศึกษาส่วนมากจึงเป็นสถาบันที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สังคม นำความก้าวหน้ามาสู่สังคม ด้วยเหตุนี้ในหลายๆ ประเทศจึงพยายามใช้สถาบันอุดมศึกษาเพื่อประโยชน์ดังกล่าว โดยเฉพาะในประเทศทางตะวันตก แต่ในหลายประเทศกลับควบคุมสถาบันอุดมศึกษาเพราะกลัวความคิด และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สถาบันอุดมศึกษาในอดีตโดยทั่วไปมักจะดำเนินการเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ ทั้งที่แตกต่างกัน คือ ในหลายสถาบันเน้นการศึกษาแก่คนเป็นเรื่องใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัย ทางพุทธศาสนาหรือวัด เป็นต้น และในหลายสถาบันก็สนใจเฉพาะความรู้อย่างเดียว เช่น การแพทย์ หรือการศึกษาทางปรัชญา เป็นต้น ส่วนการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคมและทางธรรมชาตินั้น ในอดีตมักจะไม่ทำกันในสถาบันการศึกษาหรือไม่ถือเป็นบทบาทของ สถาบันอุดมศึกษา แต่เพิ่งจะมีการกล่าวถึงกันในระยะหลังนี้เอง ซึ่งจะได้กล่าวเป็นรายละเอียด ในตอนต่อไป

4. ปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่สะสมมาแต่อดีต

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2539 : 7-11) กล่าวว่าชนทุกกลุ่มทุกเหล่าย่อมจัดการศึกษา ให้แก่คนของตนตามสภาพของท้องถิ่นและความเชื่อที่ตนมีอยู่ การที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง การศึกษานั้นมักจะเริ่มเมื่อรู้สึกว่าการที่จัดทำอยู่ไม่บรรลุผลดีเท่าที่ควร หรือไม่แก้ปัญหาให้ตนเอง นอกจากนั้นก็เกิดการเปรียบเทียบกันในระหว่างชนกลุ่มต่างๆ ก่อนที่ชาวยุโรปจะขยายอิทธิพล และเผยแพร่แนวคิดไปตามส่วนต่างๆ ของโลกนั้น ชนชาวเอเชียและอาหรับก็มีการศึกษาสำหรับ คนที่จะเข้าสู่ผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่อยู่แล้วในรูปแบบและวิธีการที่ไม่แตกต่างกับยุโรปยุคเดียวกัน มากนัก สิ่งที่แตกต่างกันก็คือเนื้อหาในส่วนจะนำไปสู่ความเข้าใจสังคมที่ตนอยู่ และไปใช้ แก้ปัญหาสังคมและสภาพของตน

4.1 แนวคิดและรูปแบบของการอุดมศึกษาแบบแรกก็คือ การศึกษาที่เน้นความรู้และ ฝึกฝนจิตใจ รวมทั้งความประพฤติสำหรับคนวัยที่กำลังจะเริ่มเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วให้เป็น คนที่มีค่ามีความหมายในยุคนั้นๆ การมีค่ามีความหมายในที่นี้มิได้ใช้ในการเปรียบเทียบอย่างชนิด ที่ว่าคนหนึ่งมีค่าอีกคนหนึ่งไม่มีค่าอย่างที่เข้าใจกันในปัจจุบัน แต่เป็นความมีค่าที่เป็นความเชื่อกัน ในสมัยนั้นว่าในสภาพและระบบดังกล่าว ถ้าใครจะผ่านเข้าไปได้ก็จะเป็นที่ยอมรับหรือใครมีความ พยายามที่จะปรับปรุงตนเองไปสู่สภาพนั้นก็จะเป็นผลดีด้วยตนเอง การกำหนดคุณค่าและ

ความหมายเพื่อประโยชน์ของการศึกษาแบบนี้จะกระทำโดยผู้รู้ หรือเจ้าของสำนัก (หรือจะเรียกว่านักวิชาการในปัจจุบันนี้ก็ได้อีก) หรือศาสนาในศาสนาต่างๆ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้มีการเปลี่ยนแปลงและมีการย้ำและเน้นแตกต่างกันไปตามยุคตามสมัย ในระยะแรกๆ ก่อนที่ศาสนาจะมีบทบาทนั้น การมีค่าของคนเน้นที่ความรู้และเหตุผลเป็นหลัก ดังตัวอย่างของระบบการศึกษาของจีนสมัยก่อนที่เน้นการให้ความรู้เพื่อคัดเลือกคนที่ผ่านการทดสอบต่างๆ เพื่อเข้ารับราชการหรือทำงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่อาชีพเฉพาะ (Learned Professions) ความรู้ที่ให้แก่ผู้เรียนนี้ไม่ใช่ความรู้เพื่อการเอาชนะ แต่จะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นแบบเดียวกับของกรีกและโรมันที่การศึกษาระดับสูงมุ่งที่การฝึกคนให้เป็นคนดีและมีเหตุผล โดยอาศัยวิชาจำพวกศิลปศาสตร์ (Liberal Arts) ซึ่งในระยะแรกนั้นยังมีไม่ครบ 7 ประการอย่างที่เข้าใจกัน ในปัจจุบันคงเน้นหนักแต่เพียงภาษา (Grammar) หลักการพูด (Rhetoric) ดนตรี คณิตศาสตร์ และปรัชญา ศิลปศาสตร์เพียงจะได้รับการแบ่งแยกเป็นเจ็ดประการชัดเจนตอนสมัยโรมันเรื่องอำนาจ และแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ตรีบท ได้แก่ ไวยากรณ์ วาทศิลป์ และตรรกศาสตร์ กับจตุรบท ได้แก่ เลขคณิต เรขาคณิต ดาราศาสตร์ และสังคมศาสตร์ วิชาศิลปศาสตร์นี้มีจุดประสงค์ที่สอนให้ผู้เรียนเป็นคนที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพในฐานะเป็น "มนุษย์" อย่างสมบูรณ์พร้อมที่จะทำงานอย่างอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

เมื่อศาสนาเริ่มมีอิทธิพลต่อชีวิตของบุคคลมากขึ้นทั้งคนทางตะวันตกและตะวันออก ต่างก็ได้รับแนวคิดของการให้ "ค่า" หรือ "ความหมาย" ของชีวิตเปลี่ยนไป ปรัชญาของการอุดมศึกษาก็เริ่มเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยที่ทางตะวันตกนั้นเห็นว่า การศึกษาเพื่อความรู้และเหตุผลซึ่งยึดถือมาแต่เดิมเป็นสิ่งที่เน้นมากมิได้ แต่ในทางตรงกันข้าม ทางตะวันออกอิทธิพลของศาสนาพุทธกลับเปิดโอกาสให้ความรู้และเหตุผลได้รับการศึกษากันมากขึ้น ดังปรากฏว่า มหาวิทยาลัยนาลันทาหรือตักสิลานั้น ความรู้ที่เรียนครอบคลุมถึงศิลปะ ปรัชญา วรรณกรรม การแพทย์ ฯลฯ ด้วย

เมื่ออิทธิพลของศาสนาเริ่มคลายตัวลงบ้างแล้ว โดยเฉพาะในยุโรปประมาณศตวรรษที่ 11 เป็นต้นไป การคิดหาเหตุผลในสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติมีมากขึ้น แนวคิดของการฝึกคนจึงหันไปเน้นในเรื่องการใช้ความคิดและเหตุผลอีกครั้งหนึ่ง เป็นการเน้นเพื่อประโยชน์ของเหตุผลและความดีในตัวเอง ไม่ได้มุ่งเพื่อเป็นเครื่องมือของสิ่งอื่น ๆ (It aims at mental development for its own sake and not for any ulterior end.) เนื้อหาวิชาที่เรียนก็คือศิลปศาสตร์เจ็ดประการดังกล่าวข้างต้นบวกกับวิธีการต่างๆ ที่ฝึกฝนให้ผู้เรียนมีวินัย มีความอดทน และเรียนรู้วัฒนธรรมของชนชั้นผู้ปกครอง (Elite Group) ไปด้วยในตัว

การเรียนรู้เพื่อความเป็นคนที่มีเหตุผลและมีคุณความดีในตัวเองนี้ โดยปกติมักจะจัดแยกไว้ต่างหากและเห็นว่าเป็นเรื่องเฉพาะ ไม่นำมาปะปนกับการเรียนวิชาชีพระยะอื่น ๆ และมุ่งที่การสอนและการอบรมเป็นหลักสำคัญ แต่ในระยะสมัยกลางแนวคิดเริ่มเปลี่ยนไปโดยที่วิชาศิลปศาสตร์เจ็ดประการได้ถูกนำมารวมกับการศึกษาวิชาชีพระยะอื่นๆ ด้วย ดังจะเห็นได้จากการก่อตั้งมหาวิทยาลัยแรกๆ ในยุโรปที่รวมเอาการศึกษาวิชาศิลปศาสตร์กับวิชาชีพเข้าไว้ในสถานศึกษาเดียวกันซึ่งเป็นแบบอย่างที่เราพบเห็นอยู่ในปัจจุบัน

ในปัจจุบันแนวคิดนี้ยังมีความสำคัญและจะคงความสำคัญไปอีกนาน เพียงแต่ว่าลักษณะของเหตุผล รูปแบบของความดีและแบบแผนของคุณธรรมอาจจะเปลี่ยนไปบ้าง คนรุ่นก่อนๆ มักจะจัดวางรูปแบบและแนวทางไว้ให้ผู้เรียนเชื่อถือและปฏิบัติตามโดยตรง แต่คนรุ่นใหม่ ๆ นั้น มักจะต้องการทิศทางเลือกหลายๆ ทาง และเมื่อพิจารณาทางเลือกต่างๆ แล้ว เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจของเขาเอง

4.2 แนวคิดของการศึกษาอีกประการหนึ่งคือ การศึกษาวิชาชีพเฉพาะอย่าง เมื่อเราตั้งคำถามว่า การอุดมศึกษาคืออะไร คำตอบที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือ การอุดมศึกษาคือการศึกษาวินิจฉัยระดับสูง (Learned Profession หรือ Professional Education) คำว่าวิชาชีพระดับสูงในที่นี้หมายถึงอาชีพที่จำเป็นจะต้องศึกษาอย่างมีระบบ มีแบบแผนเฉพาะและใช้เวลา เป็นวิชาชีพที่ไม่สามารถจะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามลำพัง วิชาชีพเช่นนี้ในสมัยโบราณของกรีกและลาตินเชื่อกันว่ามีอยู่สามสาขา คือ แพทย์ สถาปนิก และครู เพราะถือว่าอาชีพเหล่านี้จำเป็นจะต้องศึกษาอย่างมีระบบและมีการฝึกฝนสำหรับอาชีพครุ นั้น ในสมัยของกรีกไม่เน้นหนักในเรื่องการฝึกฝนเฉพาะสาขา แต่เน้นที่เนื้อหาของวิชาที่สอนเป็นหลักใหญ่แต่แนวคิดของตะวันออกนั้น ครุนอกจากจะเน้นเนื้อหาและความรู้แล้วยังมีการทดสอบคุณธรรมและความเป็นปुरुชียบุคคลด้วย อาชีพแพทยนั้นไม่ว่าคนตะวันตกหรือตะวันออกต่างเห็นความสำคัญโดยเท่าเทียมกัน และเห็นว่าควรจะมีการศึกษาอบรมโดยแบบแผนและวิธีการที่รัดกุม เป็นขั้นตอน และมีความต่อเนื่องกัน เพื่อความแน่ใจในการรับผิดชอบชีวิตคนในระยะแรกๆ นั้นการแพทย์ (หรือแม้อาชีพอื่นๆ ก็ตาม) มักจะมีการถ่ายทอดเฉพาะในครอบครัวและเชื้อสายเครือญาติ แต่ในระยะหลังก็มีการเผยแพร่แก่คนนอกด้วย การเรียนจึงออกไปในรูปที่ผู้เรียนไปฝึกฝนจากสภาพจริงกับอาจารย์ผู้สอนมีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากของจริง เรียนจากของจริงโดยตรง การเรียนแบบนี้ถือปฏิบัติเช่นเดียวกันกับอาชีพอื่นๆ อาชีพสถาปนิกก็ใช้การฝึกงานเป็นการเรียนรู้เช่นกัน (Apprenticeship) แต่การฝึกฝนทางด้านสถาปัตยกรรมนั้น ในหลายแห่งมักจะมีโรงเรียนเฉพาะแห่งหรือสำนักเฉพาะสาขาด้วย ในทางตะวันออกนั้น งานสถาปัตยกรรมครอบคลุมงานศิลปะด้านต่างๆ เข้าไว้ด้วย เช่น วรรณกรรม ประติมากรรม และคีตกรรม เป็นต้น นอกไปจากนั้น

รูปแบบของคนตะวันออกยังมีอาชีพอื่นๆ อีก เช่น อาชีพรับราชการ (ทำงานกับพระเจ้าแผ่นดิน) มักจะมีการฝึกฝนเป็นพิเศษการเรียนหรือการฝึกฝนทางอาชีพสำหรับคนที่จะเป็นผู้ใหญ่ในสมัยก่อนนั้นเน้นที่การฝึกฝนจากของจริง เน้นทฤษฎีกับปฏิบัติให้ไปด้วยกัน และเน้นการเรียนรู้จากการลงมือทำ

เมื่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมมีมากขึ้นในระยะหลังๆ โดยเฉพาะเมื่อพ้นสมัยของยุคมืดในยุโรปมาแล้ว เศรษฐกิจของยุโรปดีขึ้นมาก มีเมืองต่างๆ เกิดขึ้นหลายแห่ง ความรู้ต่างๆ เพื่อฟุ้งขึ้น กฎหมายได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยขึ้น ศาสนาเริ่มมีการปรับตัว พร้อมกับ การเกิดของมหาวิทยาลัยยุคแรกๆ อาชีพที่เรียนกันก็มีเปลี่ยนแปลงไปบ้าง ซึ่งพอจะประมวลอาชีพหลักได้ก็คือ อาชีพหมอสอนศาสนา (Theology) นักกฎหมาย (Law) อาชีพแพทย์ (Medicine) ทั้ง 3 อาชีพนี้ นับว่าเป็นอาชีพที่ได้มีการจัดสอนกันในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยยุคแรกๆ อีกอาชีพหนึ่งก็คืออาชีพครู (Teacher) ได้รับหลักประกันเช่นกัน แต่เป็นหลักประกันในแง่ของเนื้อหาโดยที่ผู้ที่ได้รับเนื้อหาความรู้ดีพอจะได้รับใบรับรองให้สอนที่ใดก็ได้ในยุโรปสมัยกลาง

การจัดรูปแบบของการศึกษาเพื่ออาชีพชั้นสูงในยุโรปสมัยกลางดังกล่าว เปลี่ยนแปลงไปจากสมัยโบราณอย่างมากตรงที่สมัยก่อนนั้น ครูคนใดอยู่ที่ใดก็สอนกัน ณ ที่นั้น ตั้งสำนักกัน ณ ที่นั้น แต่ในยุโรปสมัยกลางนี้ครูจะไปรวมกันตั้งสำนักขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของครู (University of Masters) หรือนักเรียนรวมกลุ่มกัน แล้วเชิญครูมาสอนเป็นมหาวิทยาลัยของนักเรียน (University of Students) คำว่ามหาวิทยาลัย (University, Universitas) จึงเกิดขึ้น ในยุคนี้ มีความหมายถึงกลุ่มคนที่รวมตัวกัน (The Society) เพื่อผลประโยชน์และความเป็นอิสระของกลุ่มตนเองในการที่จะคิดค้นและศึกษาวิชาที่ตนเองสนใจ ความเป็นอิสระทางวิชาการ (Academic Freedom) ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างสูง ถ้าครูตั้งสำนักงาน ครูจะเป็นคนจัดการและดูแลกิจการของมหาวิทยาลัย เช่น ที่มหาวิทยาลัยปารีส แต่ถ้านักเรียนรวมตัวกัน นักเรียนก็จะเป็นคนจัดการดูแลมหาวิทยาลัยเอง เช่น ที่มหาวิทยาลัยโบโลญญาในอิตาลี

ในระยะหลังๆ เมื่อรูปแบบของสังคมเปลี่ยนแปลงไป ความจำเป็นที่จะต้อง มีอาชีพต่างๆ เพิ่มขึ้นมาก เช่น วิศวกรรม เกษตรกรรม เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษาจึงขยายขอบเขตของอาชีพให้กว้างขวางขึ้นในปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าการเพิ่มวิชาชีพระดับสูงถือได้ว่าเป็นจุดมุ่งหมายหลักอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา

4.3 จุดมุ่งหมายของสถาบันอุดมศึกษาอันสะสมมาแต่อดีตอีกประการหนึ่ง คือ การรวบรวมแสวงหาและคิดค้นความรู้ใหม่ สถาบันและบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็ นยุคใดสมัยใดต่างมีความมุ่งหมายที่จะรวบรวม แสวงหาและคิดค้นความรู้ใหม่อยู่เป็นปกติ เพราะ

กิจกรรมของคนผู้กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วนั้น ย่อมมีสมรรถภาพในการรวบรวมและคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ดังได้กล่าวไว้แต่ตอนต้นแล้ว เพียงแต่ว่าสิ่งแวดล้อมและโอกาสจะอำนวยให้มากเพียงใด การรวบรวม แสวงหาและคิดค้นความรู้ นั้น เป็นขบวนการต่อเนื่อง ในสมัยกรีกและจีนโบราณนั้นความรู้ที่รวบรวมและแสวงหามักจะเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความคิดและการกระทำ โดยมุ่งความรู้ที่ส่งเสริมเหตุผลสติปัญญา และส่งเสริมการกระทำที่ถูกต้องตามคุณธรรมของยุคนั้นๆ รูปแบบที่เห็นค่อนข้างชัดเจนก็คือ ทางตะวันออกมักจะแสวงหาความรู้ที่ส่งเสริมให้จิตใจและความรู้สึกนึกคิดบริสุทธิ์ แต่ตะวันตกนั้นเน้นความรู้ที่ให้ความคิดและจิตใจที่มีเหตุผลตามหลักของตรรก (Logic)

เมื่อบทบาทของศาสนามีมากขึ้นทั้งทางด้านตะวันออกและตะวันตก ความรู้จึงผูกพันอยู่กับความรู้ในทางศาสนาเป็นส่วนใหญ่ จนกระทั่งเมื่อพันยุคมีดในยุโรปไปแล้ว ความรู้ต่างๆ จึงได้ขยายตัวกว้างขวางขึ้น ในขณะที่ทางตะวันออกได้รับความรู้ของตะวันตกไว้ศึกษาเป็นจำนวนมากเช่นกัน

ล่วงมาถึงศตวรรษที่ 18 นับได้ว่าเป็นศักราชใหม่ของการแสวงหาความรู้ในยุโรป แต่เดิมนั้นความรู้ส่วนใหญ่เกิดจากการรวบรวม สังเกตและพิจารณา ก็หันมาเน้นการทดลองปฏิบัติการและวิเคราะห์ ดังจะกล่าวรายละเอียดต่อไป เนื้อหาของความรู้ก็เบี่ยงเบนไปจากเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับศาสนา คุณธรรมและประเพณีต่างๆ ไปเน้นทางวิทยาศาสตร์ วัฒนธรรม และสิ่งที่ปรากฏจับต้องได้ความพยายามเช่นนี้เกิดขึ้นในฝรั่งเศสก่อน แล้วจึงไปเติบโตและเป็นศูนย์กลางของการศึกษาระดับสูงในแนวใหม่ในประเทศเยอรมัน โดยเฉพาะเมื่อมีการปฏิรูปมหาวิทยาลัย Halle การเริ่มตั้งมหาวิทยาลัยเยอรมันในยุคนี้จึงเป็นศูนย์กลางของการอุดมศึกษา เช่นเดียวกับที่ฝรั่งเศสและอิตาลีเคยเป็นมาเมื่อสมัยกลาง แนวคิดของการอุดมศึกษาเพื่อเป็นการค้นคว้าหาความรู้อันได้มาจากการทดลองและวิจัย (Research) เช่นนี้เป็นรากฐานของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในปัจจุบัน

4.4 การศึกษาทางปรัชญา (Philosophical Studies) รูปแบบของการอุดมศึกษาที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งอันนับเนื่องมาแต่อดีต คือ การศึกษาทางปรัชญา อันได้แก่ การทำความเข้าใจและการสร้างปรัชญาและแนวคิดต่างๆ ขึ้น การศึกษาทางปรัชญานี้เป็นพื้นฐานของการศึกษาด้านอื่นๆ โดยเฉพาะเป็นพื้นฐานการสอนและการสร้างคน จุดมุ่งหมายข้อนี้มีความแตกต่างชัดเจนระหว่างแนวคิดของคนตะวันออกและตะวันตก โดยที่ทางตะวันออกนั้นนักปรัชญาส่วนใหญ่จะผูกพันกับศาสนาซึ่งมักจะมี 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มเอเชียตะวันออกมีรากฐานใหญ่อยู่บนแนวคิดของขงจื้อ-เต๋า-และพระพุทธเจ้า ส่วนเอเชียใต้นั้นมีอิทธิพลอยู่ในเอเชียตะวันออก

เฉียดได้อย่างมาก ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับศาสนาก็มักจะออกไปทางศิลปะ วรรณกรรมหรือคีตกรรม เสียเป็นส่วนใหญ่

ส่วนทางยุโรปนั้นมีแนวคิดหลายแนวกว่าคนตะวันออก แต่กระแสใหญ่ 2 กระแสที่ปรากฏชัดก็คือ กระแสของกรีก-โรมัน และกระแสของศาสนาคริสเตียน ซึ่งมักจะมีการขัดแย้ง และแบ่งสมัยกันอยู่เสมอ

4.5 สถาบันอุดมศึกษากับแนวคิดทั้งสี่

แนวคิดพื้นฐานของการอุดมศึกษาทั้ง 4 แนวนั้น เป็นที่สังเกตว่า ส่วนใหญ่มักจะแยกหน้าที่กันทำนั่นคือ ระยะเวลาๆ การสร้างคนดีกับการสอนคนให้ทำอาชีพนั้น มักจะแยกจากกัน การรวบรวมค้นคว้าความรู้นั้น ในระยะเวลาๆ มักจะแยกอยู่ทั่วไปในเกือบทุกสถาบัน แต่เมื่อแนวคิดทางการทดลองค้นคว้าได้รับการสนใจสูง การวิจัยมักจะแยกออกมาเด่นโดยเฉพาะ และมักจะทำหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว

5. ความเข้าใจในเรื่องปรัชญาและจุดมุ่งหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2539 : 12-16) กล่าวว่า คำว่า “ปัจจุบัน” ในที่นี้มุ่งที่จะกล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงตั้งแต่สมัยก่อนจะเริ่มต้นสงครามโลกครั้งที่สอง (ประมาณ ค.ศ. 1940) เป็นต้นมาจนถึงจุดเริ่มต้นของความพยายามจะเสนอแนวคิดใหม่เพื่อสนองสังคมในระหว่างปี ค.ศ. 1960-1970 ปรัชญาหลักของการอุดมศึกษาในระยะสงครามโลกครั้งที่สองมานี้ อาจจะจำแนกพิจารณาได้เป็น 3 แนวทางใหญ่ๆ คือ

5.1 ในประการแรก การอุดมศึกษาคือการศึกษาศึกษาของชนชั้นผู้นำในสังคม คำว่า ผู้นำในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าเพียงผู้ปกครองประเทศเพียง 10-20 คน แต่หมายถึงการรักษา ระดับสูงของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีบทบาทในการดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือการศึกษาของสังคมหรือประเทศใดประเทศหนึ่งซึ่งมักจะเป็นชนกลุ่มน้อยในประเทศ แต่เป็นกลุ่มที่มีบทบาทและมีอิทธิพลอย่างมากในสังคม

การอุดมศึกษาในแนวคิดนี้เป็นผลมาจากการสร้างคนในแนวคิดเดิมนั้นเอง แต่รูปแบบค่อนข้างแคบเข้าเฉพาะกลุ่มของผู้ผู้นำและคนจำนวนน้อย เป็นสถาบันที่คนจะสามารถเปลี่ยนฐานะของตนเองได้ในสังคม เป็นที่ที่ทุกคนจะมีโอกาสไปสร้างฐานะและการยอมรับนับถือในสังคมได้ เพราะเป็นที่เข้าใจกันว่าผู้จบจากมหาวิทยาลัยคือผู้นำในสังคมโดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา จุดมุ่งหมายในแนวนี้มักจะเป็นที่เข้าใจกันในนามของ “การสอน” ซึ่งขาดการอธิบาย และอธิบายให้ชัดเจนว่า สอนอะไร เพื่ออะไร และอย่างไร

ในประเทศระบบอุตสาหกรรม ผู้นำคือผู้มีความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งที่จะสามารถไปดำเนินกิจการส่วนใดส่วนหนึ่งในระบบของอุตสาหกรรมได้ดี ลักษณะของ

การสอนจึงเน้นไปในแนวทางที่ให้ผู้เรียนยอมรับค่านิยมของอุตสาหกรรม และสร้างตัวเองให้เข้ากับระบบดังกล่าวให้ได้ แนวคิดและวิธีการแบบนี้ได้มีผู้วิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นรูปแบบที่ต้องการจะให้สังคมคงที่ตามที่เป็นอย่างอยู่แล้ว และจัดระบบการศึกษาเพื่อให้คนเข้าสู่ระบบอันคงที่นั้น ได้แก่ วิชาชีพสาขาต่างๆ นั่นเอง

นอกจากนี้ยังได้มีความพยายามในหลายๆ ทางที่จะให้ผู้ผู้นำในแบบที่ว่านี้เป็นผู้นำที่มีความคิดและทัศนคติกว้างขวาง เข้าใจในปัญหาและประเด็นต่างๆ หลายนแงหลายมุม ไม่คิดแคบเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง จึงได้มีความพยายามจะจัดหลักสูตรการศึกษาให้มีเนื้อหาเพื่อความรอบรู้ซึ่งมักเรียกว่า การศึกษาทั่วไป (General Education) เข้าไว้ด้วยโดยเฉพาะในการอุดมศึกษาของสหรัฐ

ในประเทศที่กำลังพัฒนานั้น การศึกษาสำหรับผู้ผู้นำของประเทศนับว่ามีความสำคัญและได้รับความสนใจอย่างรีบด่วน ความหวังของการอุดมศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นแหล่งผลิตกำลังคนระดับสูงให้แก่ประเทศตามแนวทางการพัฒนากำลังคน (Manpower Requirements) เพื่อหวังให้คนพวกนี้ได้ไปพัฒนาประเทศ (ซึ่งส่วนใหญ่อาศัยรูปแบบของประเทศอุตสาหกรรม) อีกต่อหนึ่งนั้นได้รับการสนับสนุนกันอย่างกว้างขวางในหมู่นักบริหารประเทศที่กำลังพัฒนา

สิ่งที่น่าจะต้องตั้งเป็นข้อสังเกตก็คือ เนื้อหาความรู้ที่ศึกษากันในประเทศที่กำลังพัฒนาส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่เป็นผลผลิตจากการค้นคว้าวิจัยในเรื่องของคนในประเทศอุตสาหกรรมเป็นส่วนใหญ่ เพราะการศึกษาระดับสูงในประเทศที่กำลังพัฒนานั้นส่วนมากมักจะได้รับการจัดตั้งหรือได้รับความสนับสนุนช่วยเหลือจากประเทศในระบบอุตสาหกรรมเป็นหลักสำคัญ

5.2 แนวคิดทางการอุดมศึกษาประการที่สองก็คือ การวิจัยค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Research) ประชัญนี้ตรงกับหน้าที่ของมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำหน้าที่วิจัยค้นคว้า การวิจัยนี้จะทำโดยสถาบันที่มีการสอนด้วยหรือสถาบันวิจัยโดยเฉพาะก็ได้

จุดมุ่งหมายของอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัยค้นคว้าเพื่อค้นหาความรู้ใหม่นี้เป็นแนวคิดที่ต่อเนื่องมาจากอดีตเช่นกัน แต่สิ่งที่ได้รับการเน้นมากยิ่งขึ้นก็คือการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ และการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้เพื่อกิจการของสังคม (ที่เน้นรูปแบบของอุตสาหกรรม) ส่วนความสนใจเกี่ยวกับทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์กลับได้รับความสนใจรองลงไปในสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบัน

จุดมุ่งหมายข้อนี้มองเห็นได้ชัดเจนในปัจจุบันและได้รับการปฏิบัติอย่างกว้างขวางในประเทศอุตสาหกรรมเองและประเทศที่กำลังพัฒนา ในประเทศอุตสาหกรรมนั้นบทบาทขององค์การเอกชนและองค์การรัฐบาลมีอยู่อย่างมาก และมักจะใช้สถาบันอุดมศึกษาทำการวิจัย

เพื่อประโยชน์ของหน่วยงานเอง สถาบันอุดมศึกษาส่วนมากก็รับดำเนินการวิจัยและศึกษาหาความรู้โดยที่มิได้พิจารณาว่าผู้ที่ต้องการผลวิจัยนั้นจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์อะไรหรือเป็นผลร้ายแก่ใคร และผลวิจัยนี้จะมีคุณค่าคุ้มกับการลงทุนเพียงใด ในระยะที่การวิจัยเกิดขึ้นกว้างขวางในมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกา การวิจัยได้รับการยกย่องและสนับสนุนมากกว่ากิจการและจุดมุ่งหมายอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น การสอน เป็นต้น

การวิจัยในแนวทางนี้มุ่งที่จะเอาชนะธรรมชาติเพื่อสนองความพอใจและความต้องการของมนุษย์เป็นหลักใหญ่ เน้นที่การค้นพบและการนำไปใช้ การหาความรู้ได้มาโดยการสังเกตทดลองและเก็บข้อมูลไว้ตีความ ยิ่งกว่าได้มาโดยการวิเคราะห์คิดหาเหตุผลในสิ่งนั้น สิ่งนี้คือจุดใหญ่ๆ ในวิธีการค้นหาความรู้ที่แตกต่างกันระหว่างในอดีตและปัจจุบัน ข้อแตกต่างที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การคิดค้นหรือแสวงหาความรู้ในยุคหลังนี้มุ่งที่จะใช้ประโยชน์เพื่อความสุขกายของมนุษย์ เหมือนกับที่มีคำกล่าวที่ว่า “การศึกษาในระดับสูงไม่ใช่เป็นการทำคนให้เป็นคนสมบูรณ์อีกต่อไป แต่เป็นการทำให้คนที่ไม่สมบูรณ์นี้มีความสะดวกสบาย (not to make men perfect but to make imperfect human beings comfortable)

การวิจัยแนวทางนี้เองได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างกว้างขวางในประเทศที่กำลังพัฒนาหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ทั้งนี้เพราะมีความเชื่ออันเดียวกันว่าอุตสาหกรรมนั้นจะนำความก้าวหน้ามาให้กับทุกสังคม ความร่วมมือช่วยเหลือเกี่ยวกับการวิจัยในแนวนี้จึงมากขึ้นระหว่างประเทศในระบบอุตสาหกรรมกับประเทศที่กำลังพัฒนา แต่ปัญหาของการส่งเสริมการวิจัยในมหาวิทยาลัยของประเทศที่กำลังพัฒนานั้นกลับมีอีกลักษณะหนึ่งซึ่งแตกต่างไปจากประเทศในยุโรปและอเมริกาโดยสิ้นเชิง ดังจะได้กล่าวถึงในช่วงต่อมา

ความพยายามจะศึกษาค้นคว้าด้วยการวิจัยทางวิทยาศาสตร์อย่างกว้างขวางและเป็นอิสระนี้เองได้ย้าแนวคิดของเสรีภาพทางวิชาการให้เด่นชัดขึ้น ผู้วิจัยและผู้เสนอผลการวิจัยควรมีอิสระที่จะดำเนินการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเพียงพอโดยไม่จำเป็นต้องถูกบังคับให้ศึกษาในเรื่องนี้และไม่ศึกษาในเรื่องนี้ เสรีภาพทางวิชาการนี้คลุมถึงสิทธิของผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาในการที่จะรับหรือไม่รับนักเรียน สิทธิที่จะสอนและไม่สอนวิชาใด และสิทธิที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับว่าผู้ใดจบการศึกษาแล้วด้วย

5.3 แนวคิดของการอุดมศึกษาอีกประการหนึ่งคือ การให้บริการกลุ่มชน แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่จัดได้ว่าใหม่มากเมื่อเทียบกับแนวคิดอื่นๆ เป็นแนวคิดทางสังคมและสิ่งแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษา เท่าที่เป็นมานั้นสถาบันการศึกษา กับสถาบันอื่นๆ ในสังคมแยกกันทำหน้าที่โดยชัดเจนและไม่มีส่วนสัมพันธ์กัน ยิ่งโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาด้วยแล้ว ในอดีตนั้นยังชี้ดวง

และรักษาผลประโยชน์ของสถาบันและมีแนวโน้มที่จะเป็นอริกับสังคมอีกด้วย แต่ในระยะหลังแนวคิดเริ่มเปลี่ยนแปลงไป

การให้บริการแก่ชุมชนนั้นเป็นปรัชญาของการอุดมศึกษาโดยเฉพาะ เมื่อเทียบกับการศึกษาระดับอื่นๆ ทั้งนี้เพราะการศึกษาระดับอื่นๆ นั้นมีองค์ประกอบในด้านของความรู้และบุคลากร เพื่อประโยชน์ของการศึกษาอย่างเดียว จะใช้เพื่อประโยชน์ของสังคมด้านอื่นๆ ได้น้อย แต่สำหรับสถาบันอุดมศึกษาแล้ว องค์ประกอบในด้านของความรู้และบุคลากรอยู่ในลักษณะที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์แก่สังคมได้อย่างมาก บทบาทของการอุดมศึกษาจึงได้ขยายตัวออกจากวงมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยมาสู่สังคมภายนอกมากยิ่งขึ้น

แนวคิดของการบริการชุมชนในสมัยใหม่เริ่มต้นในประเทศอังกฤษก่อน ประมาณปี 1867 มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์จัดให้มีการบรรยายที่เปิดให้คนนอกมหาวิทยาลัยเข้าฟังได้ ต่อจากนั้นก็มีการจัดเปิดโอกาสให้คนนอกเข้าฟังหรือได้รับประโยชน์อีกหลายอย่าง ในหลายมหาวิทยาลัย จุดประสงค์หลักของกิจกรรมแบบนี้ก็คือต้องการจะกระจายความรู้ ออกไปสู่คนส่วนมาก ดังที่มีผู้กล่าวเป็นภาษาอังกฤษไว้ว่า จุดประสงค์ของกิจกรรมแบบนี้ คือ “offering culture to the masses” แนวคิดในขั้นแรกนี้เป็นเรื่องของการเผยแพร่ความรู้ ให้กว้างขวางออกนอกรั้วมหาวิทยาลัยไปเท่านั้น ยังไม่เกี่ยวกับการที่มหาวิทยาลัยจะให้บริการ ช่วยปรับปรุงและแก้ไขสังคมอย่างที่เรียกกันในภาษาอังกฤษว่า Social Service แต่ประการใด แนวคิดของการให้บริการชุมชนที่เข้าใจกันในปัจจุบันนี้นั้น เริ่มในสหรัฐเมื่อปี 1907 หลังจากที่มีมหาวิทยาลัยแห่งรัฐวิสคอนซินได้ปรับปรุงโปรแกรมการกระจายความรู้ที่ตั้งไว้แต่เดิมเสียใหม่ โดยให้หน่วยงานของรัฐบาล องค์การของบริษัทเอกชน องค์การอุตสาหกรรมต่างๆ มีบทบาทในโปรแกรมนี้นี้มากขึ้น การสร้างหลักสูตร การสร้างโปรแกรมสำหรับใช้เพื่อบริการความรู้ให้แก่ประชาชนก็ได้อาศัยบุคคลกลุ่มต่างๆ นี้รวมกันเข้ากับผู้สอนทางมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยเอง เพื่อให้เนื้อหาวิชาการที่จัดให้กับสังคมนั้น ๆ มีความเหมาะสมและเข้ากันได้กับความต้องการของเอกชน

ระยะนี้เองบทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัยเริ่มออกไปสู่สังคมนอกรั้วมหาวิทยาลัยมากขึ้น การเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ขององค์การราชการ ของโรงงานก็เริ่มปรากฏชัดเจนขึ้น ในระยะหลังประมาณปี 1914 มหาวิทยาลัยก็รับทำหน้าที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำและทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิตและความเป็นอยู่ของชาวบ้านชาวไร่ โดยรัฐบาลให้การสนับสนุน และจัดหน่วยงานทำหน้าที่ประสานงานให้

รูปแบบของการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนกับมหาวิทยาลัยดังกล่าวนี้ มาเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อีกครั้งหนึ่งประมาณ 20 ปีให้หลัง เมื่อเศรษฐกิจ

ของสหรัฐหันไปสู่ระบบอุตสาหกรรมเต็มขั้น อาจารย์ของมหาวิทยาลัยก็รับทำการวิจัยให้กับบริษัทต่างๆ รับทำการวิจัยให้แก่หน่วยราชการมากขึ้น จนในระยะหลังงานบริการชุมชนเริ่มเกิดปัญหา เพราะมีผลให้การสอนตกต่ำลง และอาจารย์เป็นจำนวนมากรับทำการวิจัย เพื่อทำการจรรยากรรมให้องค์การสืบราชการลับของรัฐบาล เป็นผลให้งานบริการชุมชนได้รับการประเมินผลครั้งใหญ่

ในประเทศที่กำลังพัฒนาเองนั้น การให้บริการชุมชนเป็นสิ่งสำคัญและได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอ แต่ไม่ค่อยจะมีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังนัก ที่มีการปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางมักจะเป็นในรูปของการบรรยาย อภิปราย หรือการกระจายความรู้ให้กว้างขวางออกไปอย่าง ที่เรียกกันในภาษาอังกฤษว่า Extra-mural ส่วนการร่วมมือแก้ไขปัญหามาตามหลักวิชาการด้วยการวิจัยและการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนนั้นเพิ่งจะมาริเริ่มกันในระยะหลังๆ นี้

ในบางประเทศที่เคยตกเป็นเมืองขึ้นของประเทศยุโรปมานาน และได้รับเอาวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของประเทศที่ปกครองไว้อย่างมาก เมื่อถึงเวลาที่เป็นเอกราชแล้วก็มี ความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะทะนุบำรุงส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประจำชาติของตนเอง โดยเฉพาะเรื่องของภาษา บทบาทของมหาวิทยาลัยจึงมักจะต้องให้บริการกับกิจการนี้ด้วย นับแต่เริ่มการศึกษาค้นคว้าส่งเสริมและรักษาวัฒนธรรมของประเทศไว้ด้วย แต่มักจะกระทำไม่ได้เต็มที่นักเพราะความรู้และค่านิยมต่างๆ ที่ศึกษาและถือปฏิบัติกันอยู่ในมหาวิทยาลัยของประเทศที่กำลังพัฒนาส่วนมากนั้นมักจะลอกเลียน แบบต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

6. ความพยายามที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาใหม่

ไพทูร์ย์ สีนลาร์ตัน (2539 : 16-19) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการด้วยความหวังและความเพ้อฝันอันงดงามมาแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง โดยยึดแนวทางการสอนคนส่วนน้อยเพื่อความเป็นผู้นำ เน้นการวิจัย ค้นคว้าบุกเบิกกิจการอุตสาหกรรมและเน้นการบริการชุมชน เพื่อใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ แนวทางบางประการของการอุดมศึกษาดังกล่าวมานี้ มีจุดมุ่งหมายปลายทางที่จะผดุงเสรีภาพและประชาธิปไตยของโลกเอาไว้ ส่งเสริมสิทธิมนุษยชน ให้คนมีอุดมคติ เสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ปรับปรุงคุณภาพและความเป็นอยู่ของคนให้ดีขึ้น และให้โอกาสคนมีสิทธิอันเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะ เป็นไปในทางกฎหมาย ในด้านการศึกษา ในการอาชีพ และการรักษาพยาบาลก็ตาม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นไปตามที่หวังเอาไว้ ในขณะที่คนเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก แต่การอุดมศึกษากลับเปิดโอกาสให้คนส่วนน้อยอันนำมาซึ่งคนกลุ่มใหญ่ที่ได้โอกาสและได้เปรียบในสังคม มิใช่ที่จะกล่าวถึงความเสียสละและคุณธรรมของคนดังกล่าว การค้นคว้าและวิจัยความรู้ใหม่นำมาซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านต่างๆ แต่

ความก้าวหน้านั้นกลับใช้เพื่อการแข่งขันกันในสงครามคิดค้นประดิษฐ์อาวุธเพื่อปราบปรามประชาชนเพียงเพื่อสนองอุดมการณ์ของกลุ่มผู้นำอย่างเช่นในสงครามเวียดนาม ในขณะที่กิจการอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นมากมายทำรายได้ให้แก่ประเทศและกลุ่มบุคคลมหาศาล แต่ความเป็นอยู่ของคนในสลัมรอบๆ โรงงานอุตสาหกรรมไม่ดีขึ้นเลย ทั้งนี้มีที่จะต้องกล่าวถึงศิลปะ วัฒนธรรม และคุณธรรมในด้านต่างๆ ที่ถูกละเลย นอกไปจากนั้นผลของการพัฒนาอุตสาหกรรมยังนำมาซึ่งความแตกต่างระหว่างคนรวยและคนจนที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นไปอีกด้วย ยิ่งการบริหารชุมชนที่ถือเสมือนมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันรับจ้าง (เพื่ออุตสาหกรรมและจารกรรม) ด้วยแล้วทำให้กิจการของอุดมศึกษาเริ่มเป็นที่สงสัยและถกเถียงกันอย่างกว้างขวางเรื่อยมา โดยเหตุนี้นับแต่ปี 1960 เป็นต้นมา นิสิตนักศึกษาและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษารวมทั้งผู้สนใจอื่นๆ ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศฝรั่งเศส อเมริกา ญี่ปุ่น อินโดนีเซีย คิวบา หรือสาธารณรัฐประชาชนจีนก็ตาม ต่างก็แสดงออกซึ่งความไม่พอใจดังกล่าวจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังในจุดมุ่งหมาย บทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นแนวทางใหม่ที่มีลักษณะเฉพาะและชัดเจนขึ้น บางประการ คือ

6.1 การอุดมศึกษาเป็นเรื่องของการจัดโอกาสและสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามแนวทางของตนเอง ความเปลี่ยนแปลงในสังคมทั้งสังคมย่อยและสังคมใหญ่ อันได้แก่ประเทศชาติหรือสังคมโลกนั้น มีความรวดเร็วและซับซ้อนเกินกว่าที่จะกำหนดเป็นแนวทางให้ชัดเจน ค่านิยมและรูปแบบของคุณธรรมแบบใดแบบหนึ่งก็ไม่อยู่คงที่แน่นอนยืนยาวพอที่จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งยึดถือได้ตลอดไปหรือตลอดชีวิต การบอกให้หรือการสั่งสอนให้ผู้เรียนยอมรับแบบแผน หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างที่เคยทำกันมาในอดีตนั้น ไม่สามารถจะประสบผลสำเร็จได้ดีในสังคมปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายและบทบาทจากการอบรมและสั่งสอนเป็นการให้โอกาสและจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียน การศึกษาค่านิยมและคุณธรรมควรกระทำในรูปของการให้เหตุผล และการเลือกสรรด้วยหลักการและวิธีการของการศึกษามากกว่าการโฆษณาชวนเชื่อ ข แบบแผนของสังคมควรให้การศึกษาค้นคว้าในรูปแบบของการเตรียมตัวและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Trainable) การให้ความรู้ในเรื่องของสังคมและสภาพแวดล้อมควรดำเนินการแบบให้รู้ข้อเท็จจริง และข้อมูลต่างๆ อย่างกว้างขวาง ประสบการณ์ที่จัดให้กับผู้เรียนควรเป็นไปอย่างกว้างขวางและหลายแง่หลายมุม โอกาสในการเลือกอาชีพควรมีการแนะนำชี้แจงและให้โอกาสสำรวจหลายอย่าง รวมทั้งการให้ได้พบปะคุ้นเคยกับคนหลายๆ กลุ่ม หลายๆ วัย และหลายๆ แนวความคิด เพื่อผู้เรียนจะได้เลือกตัดสินใจดำเนินชีวิตความเป็นผู้ใหญ่ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความถนัดของตนเองและสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบระเบียบ

6.2 ส่งเสริมสมรรถภาพของมนุษย์ในสังคมวงกว้าง แนวคิดของการอุดมศึกษา
 ในแง่นี้ คือ การพัฒนาสติปัญญา ความคิด และความสามารถเฉพาะทางของคนในสังคมเพื่อให้
 เป็นคนที่มีคุณค่ามีความหมายในสังคม สถาบันอุดมศึกษาไม่ควรจะผูกขาดการส่งเสริม
 สมรรถภาพและความรู้เฉพาะไว้แต่เพียงคนกลุ่มน้อยเท่านั้น แต่ควรที่จะเปิดโอกาสได้แก่คน
 ภายนอกด้วย สถาบันอุดมศึกษาควรที่จะเปิดโอกาสอย่างยุติธรรมแก่คนวัยหลังการศึกษาระดับ
 มัธยมให้กว้างขวางที่สุด โดยเฉพาะสถานภาพที่สังคมต้องการการศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญ
 สำหรับการดำเนินชีวิต ซึ่งในปัจจุบันสภาพของตลาดแรงงานต้องการคนที่มีพื้นความรู้ใหม่ๆ หรือ
 มีทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติมขึ้น สถาบันอุดมศึกษาควรมีบทบาทในด้านนี้ด้วยเป็นอย่างมากเช่นกัน
 นอกจากการเปิดโอกาสในสังคมวงกว้างแล้ว การสร้างสรรค์กำลังคนในอาชีพต่างๆ ก็ไม่ควรจะ
 จำกัดอยู่เฉพาะวิชาชีพชั้นสูง (Learned Professions) เท่านั้น แต่ควรจะได้ขยายขอบเขตของ
 ความรู้ไปเพื่ออาชีพอื่นๆ ด้วย ทักษะนี้อาจจะรับได้ยากสำหรับผู้ที่เคยชินระบบเดิม แต่โดยความ
 เป็นจริงแล้ววิชาชีพชั้นสูงนั้นจะตัดขาดจากแรงงานและลักษณะงานเบื้องต้นและเบื้องกลางหาได้
 ไม่ ดังที่สถาบันอุดมศึกษาที่จัดสอนวิชาทางด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยีบางแห่งจัดหลักสูตรให้
 ผู้เรียนเรียนรู้ทักษะและมีมือขึ้นต้นไว้ในหลักสูตรขั้นสูงด้วย การส่งเสริมสมรรถภาพของคนทุกคน
 ในวงกว้างเช่นนี้ อาจจะทำให้หลายทาง เช่น ทำการศึกษาค้นคว้า จัดสอน จัดการอบรม เป็นต้น
 โดยนัยนี้หลักสูตรจึงอาจจะมีหลายประเภทหลายระดับแตกต่างกันออกไป ในบางประเทศนั้น
 ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์และนิสิตได้ไปร่วมงานกับคนในโรงงาน ไร่ นา หรือสังคมวงกว้าง
 อย่างแท้จริงและได้อาศัยคนที่ทำงานอยู่ในโรงงานหรือในไร่นาช่วยสอนให้ด้วย ในขณะเดียวกัน
 สถาบันอุดมศึกษาก็ช่วยทำการวิจัยค้นคว้าแก้ปัญหาให้ การทำแบบนี้ก็คือการย้อนไปหาแนวคิด
 เดิมในอดีตที่เน้นทฤษฎีและปฏิบัติเข้าด้วยกันเพื่อส่งเสริมอาชีพสาขาต่างๆ อย่างจริงจัง

6.3 เป็นแหล่งวิทยาการและส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างไม่จำกัด
 สถาบันอุดมศึกษาไม่ว่ายุคใดสมัยใดย่อมเกี่ยวข้องกับความรู้และวิทยาการ (Knowledge) สาขา
 ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ในอดีตนั้นความรู้มักจะได้มาด้วยการคิดหาเหตุผล แล้วจึงเปลี่ยนมาเป็นการ
 คิดค้นทางวิธีวิทยาศาสตร์ ในยุคสมัยต่างๆ ที่ผ่านมามีในอดีตนั้น การศึกษาหาความรู้ต่างๆ มักจะ
 ถูกจำกัดให้ศึกษาในขอบเขตบางอย่างหรือถูกอิทธิพลบางอย่างทำให้การค้นหาคำรู้ต่างๆ ไม่
 เป็นไปได้เต็มที่ หรือได้รับการสนับสนุนเฉพาะบางอย่างในวงแคบ แต่ละเลยบางอย่างไปเลย
 ด้วยเหตุนี้วิทยาการและความก้าวหน้าทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจึงควรได้รับการสนับสนุน
 อย่างกว้างขวางและไม่จำกัด ความรู้อันกว้างขวางดังกล่าวอาจจะครอบคลุมถึงความรู้ทาง
 วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ รวมทั้งผลงานทางศิลปะและความคิดด้านต่างๆ

การคิดค้นความรู้ใหม่นั้นไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าไม่มีการต่อเนื่องกับความรู้เก่า โดยเหตุนี้จุดประสงค์ในข้อนี้จึงคลุมถึงการศึกษารักษาความรู้วิทยาการในอดีต การศึกษาค้นคว้าความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รวมถึงการฝึกฝนคนและการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้ การศึกษาค้นคว้าวิทยาการไม่หยุดอยู่กับที่ด้วย งานของสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานของการ สร้างสมความรู้และการบุกเบิกความรู้ใหม่ให้มีความต่อเนื่องกัน ไม่ใช่การลอกเลียนหรือเอาตาม อย่างกัน

6.4 เป็นอุปกรณ์ให้มีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาสังคมและตัวบุคคล ผู้เรียน ในระดับอุดมศึกษา ส่วนมากแล้วจะไม่เรียนเพื่อหาความรู้ไประดับบารมีหรืองานอดิเรกแต่เขา จะเรียนเอาไปใช้งาน เอาไปทำประโยชน์เพื่อปรับปรุงและส่งเสริมความก้าวหน้าของตนเอง และสังคม จุดมุ่งหมายในข้อนี้ครอบคลุมแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ การประเมินผลและการพัฒนา เหตุที่แนวคิดหลัก 2 ประการนี้จำเป็นจะต้องรวมกันเป็นข้อเดียวกันก็เพราะว่า การที่เราจะพัฒนา และปรับปรุงสิ่งใดนั้น เราควรจะได้ประเมินผลสิ่งนั้นเสียก่อน ในขณะที่เดียวกันเมื่อเราประเมินผล สิ่งใดแล้ว เราก็ควรนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้วย สถาบันอุดมศึกษาควรมีบทบาท อย่างสำคัญในการส่งเสริมให้มีการประเมินผลและการพัฒนาในสังคม เพราะสถาบันอุดมศึกษา มีวิทยาการและวิทยาการอยู่พร้อมกว่าสถาบันอื่น จึงควรได้รับการใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะ มากได้ แต่การประเมินผลและการพัฒนาในแง่นี้ควรเป็นแต่เพียงอุปกรณ์ให้มีการพัฒนาตนเองใน สังคมเท่านั้น วิทยาการหรือวิทยาการในมหาวิทยาลัยไม่ควรจะมีสูตรสำเร็จให้กับสังคม แต่ควร เสนอข้อมูล ความจริง และแนวคิดให้สังคมพิจารณา เลือกรสรและตัดสินใจเอง สถาบันอุดมศึกษาจะดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายนี้ได้ก็ด้วยความไว้วางใจกันระหว่างชุมชน และสถาบันเองเป็นหลักสำคัญ

การเรียนและการสอนรวมถึงบทบาทของอาจารย์ผู้สอนตามจุดมุ่งหมายในข้อนี้ จึงควรครอบคลุมไปถึงว่าสิ่งที่เรียนสิ่งที่รู้ และสิ่งที่ทดลองนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับชีวิต จริง รวมถึงการช่วยเหลือบริการแก่ผู้เรียนและสังคมเพื่อการประเมินและพัฒนาในสังคมเอง ดังกล่าวแล้ว

6.5 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของชีวิต สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา สถาบัน อุดมศึกษาก็เช่นเดียวกับการศึกษาระดับอื่นที่จำเป็นจะต้องเป็นส่วนหนึ่งและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับชีวิตสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันอุดมศึกษาที่จะนำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนามาสู่ สังคมได้จะต้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสัมพันธ์สอดคล้องกับชีวิตจริงและสภาพจริงของสังคม นั่นคือ การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการชุมชน ควรจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจ และเห็นประจักษ์ในสภาพของชีวิตสังคมและสิ่งแวดล้อม และเริ่มต้นจากความจริงนั้นไปสู่

ความก้าวหน้า โดยเหตุนี้ค่านิยม ความเชื่อ ศิลปะและวัฒนธรรมต่างๆ จึงควรมีอยู่และรับการส่งเสริมในมหาวิทยาลัยไปพร้อมๆ กับระบบการปกครองและเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน

สรุปได้ว่า กิจกรรมของการอุดมศึกษาที่ครอบคลุมเรื่องของคน ความรู้และสิ่งแวดล้อม ทั้งทางสังคมและกายภาพนั้นดำเนินมาทุกยุคทุกสมัย ที่แตกต่างกันไปคือการทำ ความเข้าใจและการตีความ รวมถึงการกำหนดขอบเขตของการดำเนินกิจการสถาบันอุดมศึกษา ยุคหนึ่งสมัยหนึ่ง การทำความเข้าใจและการตีความก็เป็นไปในรูปแบบหนึ่ง เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไปก็จำเป็นจะต้องมีการตีความกันใหม่ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และซับซ้อน การทำความเข้าใจและการตีความในกิจการของการอุดมศึกษา จึงต้องให้มีขอบเขตกระชับ ชัดแจ้งและครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ด้วย ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาใหม่นั้นก็คือ ความพยายามที่จะทำความเข้าใจให้ชัดเจน และครอบคลุมสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว

สิ่งที่ควรดำเนินการต่อไปก็คือ การวิพากษ์วิจารณ์ ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาใหม่นั้นว่ามีความหมายเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็ขยายความจุดมุ่งหมายดังกล่าวออกมาเป็นรายละเอียดให้ครอบคลุมภาระหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาในด้านการสอน การวิจัยและการบริการชุมชนพร้อมกันไป โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนนั้น ผู้สอนควรจะได้ตีความจุดมุ่งหมายออกมาเป็นรายละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตร การดำเนินการสอนและการวัดผลต่อไป ด้วยเหตุนี้ ภาระหน้าที่ของผู้สอนในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายก็คือ การทำความเข้าใจและตีความแนวคิดเกี่ยวกับการอุดมศึกษาออกมาให้ชัดเจน ขยายความเป็นรายละเอียด เพื่อกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ และวิธีการเรียนการสอนต่อไป บุคคลสำคัญผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามปรัชญา และจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษา คือ คณบดี และคณบดีต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน

แนวคิดการบริหาร

แนวคิด หรือทฤษฎีทางการบริหารที่นำไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐและเอกชน จะเริ่มต้นด้วยหลักการเดียวกัน ดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. ยุคของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์

ในศตวรรษที่ 19 ตั้งแต่ ค.ศ. 1800 เป็นช่วงที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ทำให้เกิดมีโรงงานขนาดใหญ่และมีการใช้เครื่องจักรกลเข้ามาแทนฝีมือและแรงงานคน เทเลอร์ (Taylor,

Frederic W.) และคณะ ได้สร้างแนวคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์และนำมาใช้
 ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีการแบ่งการผลิตตามความสามารถ ต้องทำงานตามกฎเกณฑ์ที่
 วางไว้ คนงานจะต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้นจึงจะได้รับผลประโยชน์
 ตอบแทน ซึ่งได้มีการนำหลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ อย่าง
 กว้างขวาง จนได้เผยแพร่เข้าไปสู่วงการศึกษากว่าคือ ได้มีการนำแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพ
 มาใช้ ผู้สอนและผู้เรียนต้องทำตามรูปแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษากำหนด ผู้ได้บังคับบัญชาถูก
 ควบคุมอย่างเข้มงวด ทำให้เกิดการซึมซับการบริหารแบบอัตโนมัติ เพราะผู้บริหารมองว่ามนุษย์
 สามารถทำงานได้เช่นเดียวกับเครื่องจักรจนกลายเป็นนักธุรกิจที่คำนึงถึงแต่ผลกำไรและขาดทุน
 มากกว่าจะคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน นับว่าเป็นการทำลายคุณภาพทางการ
 ศึกษาและคุณค่าของประชาธิปไตย ดังนั้นในเวลาต่อมานักสังคมวิทยา นักจิตวิทยา และ
 นักมานุษยวิทยาจึงไม่เห็นด้วยกับแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้แนวคิดนี้มีอายุอยู่
 ในช่วงสั้นๆ ในระหว่าง ค.ศ. 1900–1930

2. ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์

ในปี ค.ศ. 1940 เป็นช่วงของการเรียกร้องและต้องการให้มีการบริหารงาน
 แบบประชาธิปไตยอย่างกว้างขวาง จนมีคำกล่าวว่าเป็นช่วงปี ค.ศ. 1940 ต้นปี ค.ศ. 1950 เป็นยุค
 ของประชาธิปไตย ผู้บริหารการศึกษาได้รับอิทธิพลเรื่องของประชาธิปไตยจากมหาวิทยาลัย
 รวมทั้งข้อเขียนที่เป็นบทความต่างๆ ส่งผลให้มีการนำหลักการของประชาธิปไตยไปใช้ในการจัด
 การศึกษา เช่น การสอนแบบประชาธิปไตย การนิเทศแบบประชาธิปไตย เป็นต้น

แนวคิดของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Approach) เข้ามา
 มีอิทธิพลต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น หลังจาก มาโย (Mayo, Elton) ได้ศึกษาวิจัยทดลอง
 การทำงานของคนงานที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก คอมพานี
 (Western Electric Company) ที่เมืองซิเซโร (Cicero) รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา ระหว่างปี
 ค.ศ. 1924–1932 ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะทางจิตใจต่อผลผลิต ในสภาพที่ก้มหน้า
 ก้มตาทำงานเหมือนกับอยู่อย่างโดดเดี่ยวและเจ็บเหงาเต็มไปด้วยอุปสรรค ผลจากการทดลอง
 พบว่ามนุษยสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานกับผู้บริหาร การสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจน
 การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น ผลการวิจัยจึงได้ข้อสรุปที่โต้แย้ง
 กับแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ นั่นก็คือ แรงกระตุ้นทางเศรษฐศาสตร์ด้วยค่าตอบแทน
 ตามผลผลิตที่สูงขึ้น มิใช่สิ่งจูงใจที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิต แต่พื้นฐานของ
 มนุษย์อยู่ที่จิตใจและการมีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งโดยธรรมชาติ

พฤติกรรมเช่นนี้จะก่อให้เกิดพลังในการร่วมแรงร่วมใจฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการผลิตมากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐศาสตร์

สำหรับ เลวิน (Lewin, Kurt) ได้ศึกษาเรื่องของกลุ่มคนในการทำงานและได้พัฒนาวิธีการที่เรียกว่า กลุ่มพลวัต (Group Dynamic) ซึ่งเลวินเห็นว่าภาวะผู้นำนั้นจะมีอยู่ 3 แบบ คือ อัตนิยม ประชาธิปไตย และเสรีนิยม นอกจากนี้ เลวินยังได้อธิบายถึงภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยว่ามีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับผู้นำแบบอัตนิยม คือจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางสร้างสรรค์ แต่ผู้นำแบบอัตนิยมจะทำให้เกิดบรรยากาศในทางขัดแย้งมากกว่า

จากแนวคิดของมาโย และเลวิน ได้มีนักการศึกษาผสมผสานแนวคิดดังกล่าวเป็นประชาธิปไตยในโรงเรียน (Democratizing School Organization) อย่างไรก็ตาม ดิวอี้ (Dewey, John) นับเป็นบุคคลสำคัญในการสร้างปรัชญาการบริหารเชิงประชาธิปไตย กล่าวคือ เขาได้เสนอแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยกับการศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดและหลักการของประชาธิปไตยและมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ดิวอี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานเชิงวิทยาศาสตร์นั้นมุ่งหวังแต่ผลกำไรมากกว่าจุดมุ่งหมายของปรัชญาการศึกษา ผู้สอนและผู้เรียนจะต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษาในลักษณะซ้ำๆ และบ่อยๆ โดยผู้บริหารจะเข้มงวดจนกลายเป็นลักษณะของอัตนิยม ดังนั้น ถ้าหากสถานศึกษามีบรรยากาศของประชาธิปไตย ผู้สอนและผู้เรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจะมีผลในการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูสอนในทางที่ดีและการศึกษาก็มีคุณภาพ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้สอน และสังคม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญมากเช่นกัน แนวคิดของดิวอี้จึงนับว่ามีอิทธิพลต่อวงการศึกษามาก (ประยูร ศรีประสาธน์. 2536 : 37-38)

3. ยุคเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ยุคนี้ได้มีนักวิชาการเห็นว่า การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์มิได้ให้ความสำคัญของพฤติกรรมในการทำงานในองค์กร และองค์กรควรมีโครงสร้างที่ชัดเจนอย่างเป็นทางการ บาร์นาร์ด (Barnard, Chester) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรที่เป็นทางการ (Formal Structure) ซึ่งในเชิงพฤติกรรมแล้ว องค์กรที่เป็นทางการก็จะมีองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Structure) เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะคนงานมักจะมีการติดต่อสื่อสารกัน มีความต้องการที่จะแสดงออกทางความคิดอย่างเป็นอิสระ การปฏิสัมพันธ์บางครั้งก็มีการแบ่งภาระหน้าที่กัน ดำเนินการ ไชมอน (Simon, Herbert) ได้พัฒนาแนวคิดของบาร์นาร์ด โดยเห็นว่าการให้มีการปล่อยให้คนงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จะเป็นแรงจูงใจให้งานมีประสิทธิภาพ และยังได้รับแรงจูงใจต่างๆ มากเท่าใด คนงานก็มีความปรารถนาจะอยู่กับองค์กรนั้นนานที่สุด

นักบริหารเชิงพฤติกรรมที่สำคัญอีกคนหนึ่ง คือ เวเบอร์ (Weber, Max) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้เสนอแนวคิดการจัดโครงสร้างขององค์กรและอำนาจหน้าที่ เรียกกันว่า ระบบราชการ (Bureaucracy) สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ในการจัดโครงสร้างจะต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ ที่ปรึกษา ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เป็นต้น การศึกษาได้นำแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ ทำให้มีการกระจายอำนาจและการปรับปรุงระบบการทำงาน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพราะสถานศึกษาเริ่มมีขนาดใหญ่โตเกินกว่าผู้บริหารจะจัดการได้เพียงผู้เดียว ผู้บริหารควรมีฐานะเป็นตัวแทนของสถานศึกษา และเป็นผู้ประสานงานมากกว่าจะใช้อำนาจหน้าที่ การบูรณาการแนวความคิดของการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผลให้การบริหารการศึกษาเชิงประชาธิปไตยมีการพัฒนาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

4. ยุคการบริหารสมัยใหม่

นับตั้งแต่ ค.ศ. 1975 วิทยาการได้เจริญก้าวหน้า มีการศึกษาค้นคว้าในเชิงวิจัยและบันทึกเป็นหลักฐานมากขึ้น มีการบูรณาการวิชาการและประยุกต์ใช้อย่างผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารในสาขาต่างๆ ตื่นตัว ในยุคสมัยนี้ได้มีแนวคิดเป็นทฤษฎีที่น่าสนใจ คือ

4.1 ทฤษฎีเชิงระบบ (The Systematic: Approach)

4.2 ทฤษฎีเชิงปริมาณ (The Quantitative Approach)

4.3 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

การพัฒนาการบริหารเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่อมาได้มีการบูรณาการแนวคิดต่างๆ มีการศึกษาเรื่องของระบบในลักษณะเป็นองค์รวม คำว่า ระบบ จะหมายรวมไปถึงทั้งสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต เช่น ในจักรวาลก็จะมีระบบกาแล็กซี ระบบอนุภาค ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา ในทางชีววิทยาจะกล่าวถึงระบบของอินทรีย์ มนุษย์ถือว่าเป็นอินทรีย์ซึ่งประกอบด้วย ระบบการหายใจ ระบบประสาท ระบบการขับถ่าย เป็นต้น แม้แต่การศึกษาก็จะประกอบไปด้วยระบบย่อยต่างๆ แคทซ์ และคานัน (Katz, Daniel and Kahn, Robert) ได้ศึกษาแนวคิดนี้ โดยเห็นว่าทุกสิ่งจะประกอบด้วยระบบต่างๆ และพัฒนามาเป็นข้อสรุปในรูปจำลองเพื่ออธิบายว่าระบบต่างๆ ทำงานอย่างไร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยนำ (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และชี้ให้เห็นว่า ระบบดังกล่าวนี้จะมีมุมมองได้ 2 มิติ คือ ระบบปิดเป็นระบบที่มีได้คำนึงถึงปัจจัยภายนอก และระบบเปิดที่ให้ความสนใจภายนอก ซึ่งปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลที่จะเบี่ยงเบนการดำเนินงานของระบบได้ โดยพิจารณาจากผลที่ย้อนกลับ (Feedback) ข้อมูลจากผลผลิตหรือกระบวนการจะกลับมาสู่ในส่วนที่เป็นปัจจัย

นำเข้า เมื่อนำหลักการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการศึกษาทำให้เกิดแนวคิด
ว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพราะถ้าจะปิดกั้นมิให้ภายนอกเข้า
มายุ่งเกี่ยวแล้ว การศึกษาย่อมจะไม่พัฒนา เป็นผลให้มีการร่วมจัดการศึกษาเกิดขึ้นในรูปของการ
จัดตั้งสมาคมครู-ผู้ปกครอง และแนวคิดนี้ได้ขยายตัวมากขึ้น มีการศึกษาวิจัยในด้านนี้โดยใช้ตัวเลข
(เชิงปริมาณ) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบและที่สำคัญก็คือ ไม่มีหลักการบริหารใดที่ดีที่สุด เพราะขึ้นอยู่กับ
การใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อันซับซ้อนที่เผชิญ แต่มีข้อสังเกตว่าผู้บริหารบางท่านไม่ใช่
หลักการบริหารตามทฤษฎี มักอาศัยประสบการณ์หรือสัญชาตญาณในการทำงานเป็นส่วนใหญ่
ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพจะไม่ใช้วิธีการนี้

สำหรับทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรหนึ่งๆ จะประกอบด้วย
ระบบย่อยต่างๆ และมีความสัมพันธ์ทั้งภายในระบบและภายนอกระบบ ในขณะที่องค์กรเผชิญ
การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารว่าจะใช้หลักการใดที่จะ
ทำให้ภารกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น

5. ความหมายของการบริหารการศึกษา และการบริหารการศึกษา

เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา ควรศึกษาสาระ
ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (เมตต์ เมตต์การ์ณจิต. 2553 : 39-43)

5.1 การบริหาร

การบริหาร เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐกิจและภาคธุรกิจ ตลอดจน
ใช้กับภารกิจต่างๆ เช่น การบริหารเวลา การบริหารตนเอง เป็นต้น คำว่า “การบริหาร” มีคำ
ในภาษาอังกฤษใช้อยู่ 2 คำ คือ Administration และ Management คำว่า Administration
นิยมใช้ในการบริหารราชการหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้น ดำเนินกิจกรรมที่มีได้มุ่งหวังกำไร ส่วนคำว่า
Management นิยมใช้ในการบริหารธุรกิจหรือเอกชน ดังนั้น ผู้บริหารมักเรียกว่า ผู้จัดการ
(Manager) สำหรับราชการจะเรียกว่า ผู้บริหาร (Administrator) สำหรับความหมายของคำว่า
“การบริหาร” จะยกตัวอย่างพอเป็นสังเขป ดังนี้

ดุกเกอร์ (Drucker, Peter F.) นักวิชาการทางการบริหารของสหรัฐอเมริกาได้ให้
ความหมายการบริหารเชิงพฤติกรรมว่า การบริหารเชิงพฤติกรรม เป็นการทำงานให้สำเร็จลุล่วง
โดยรวมมือกับผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า การบริหารเป็นงานที่มีได้ทำเพียงผู้เดียว ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น
ย่อมเป็นผลพวงมาจากการที่หลายฝ่ายร่วมกันคิด ร่วมกันทำ

คุนซ์ (Koontz, Harold) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การดำเนินการภารกิจ
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 592) กล่าวว่า การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมานี้ แม้จะให้คำจำกัดความต่างกัน แต่ก็มี เนื้อหาและเป้าหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน และจะเห็นได้ว่าในการทำงานใด ๆ ก็ตามจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ผู้บริหาร คือ หัวหน้าหรือผู้นำในการอำนวยการใช้ทรัพยากร เครื่องมือ ต่างๆ ควบคุมประสานงาน รับผิดชอบต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จ
2. ปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลว จึงขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เต็มใจหรือไม่เต็มใจ ตลอดจนวุฒิภาวะ ในด้านอื่น ๆ
3. การบริหาร เป็นวิธีการคล้ายกับเครื่องมือของผู้บริหาร เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ การบริหารจึงเปรียบเสมือนตัวกลางระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงานกับ ความสำเร็จ

ดังนั้น การทำงานใดๆ ถ้าทำเพียงคนๆ เดียว แม้จะใช้หลักการทางการบริหาร ก็ไม่น่าจะเรียกว่าเป็นการบริหาร แต่น่าจะเรียกว่าเป็นการทำงานมากกว่า

ยังมีข้อถกเถียงกันว่า การบริหารเป็นวิทยาศาสตร์หรือเป็นศิลปะ แต่จากคำนิยาม การบริหารของนักวิชาการหลายท่าน จะเห็นว่าการบริหารเป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปะ เนื่องจากโดยทั่วไปในการทำงานใดๆ ก็ตาม จะใช้หลักการบริหารที่มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยจน สร้างเป็นทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางให้กับบริหารทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการที่จะใช้หลักการ บริหารอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จำเป็นจะต้องใช้ศิลปะซึ่งเป็นนามธรรม แต่เป็นคุณลักษณะ พิเศษ เป็นความสามารถหรือพรสวรรค์เฉพาะตัวของผู้บริหารที่จะสามารถนำเอาองค์ความรู้จาก ศาสตร์ต่างๆ และจากการสังสมประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เช่น การมีวาทศิลป์ การประสานงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ หรือประยุกต์ศิลป์ ซึ่งศาสตร์และศิลป์ต่างมี ความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันจนไม่สามารถแยกจากกันได้ จนมีผู้กล่าวว่า นักบริหารที่ ทำงานประสบผลสำเร็จจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) ตรงกันข้ามหากใช้วิธีการ อย่างใดอย่างหนึ่ง ผลสำเร็จมักจะเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือเกิดความ ล้มเหลวได้

กล่าวโดยสรุป การบริหารจะมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์

2. อาศัยคนเป็นปัจจัยสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ดำเนินการในลักษณะกระบวนการ
5. เป็นการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่ม (Group-operation) เพื่อให้เกิดพลังกลุ่ม (Group Effort) อันจะส่งผลให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

5.2 การศึกษา

สำหรับคำว่า การศึกษา (Education) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายหลายทัศนะตามพื้นฐานความรู้และค่านิยมของแต่ละท่าน เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่มีรายละเอียดปลีกย่อยแตกต่างกันเท่านั้น นักบริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะต้องเข้าใจคำว่า “การศึกษา” ให้ถ่องแท้ เพราะว่าการศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันตลอดชีวิต เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการวางแผน ตลอดจนการพัฒนาการศึกษา

“การศึกษา” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Education” มาจากรากศัพท์ของภาษาละตินคือ Educare หมายถึง การปลูกฝัง การอบรม การสั่งสอน การฝึกฝน เพื่อให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดการพัฒนาด้านต่างๆ เช่น อารมณ์ สังคม วิชาชีพ หรือจริยธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนักปรัชญาบางท่านเห็นว่า การศึกษามาจากรากศัพท์ภาษาละตินของคำว่า Educere ซึ่งหมายถึง การให้กำเนิด การทำให้เกิดในความหมายนี้ การศึกษาจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ จากนั้นจึงทำให้ผู้เรียนประจักษ์แจ้งในตัวเองว่ามีความรู้ความสามารถอย่างไร และจะใช้ความรู้ความสามารถเพื่ออยู่ร่วมกับสังคมอย่างไรจึงมีความสุข คำว่า “ศึกษา” ในความหมายภาษาไทยนั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า การศึกษา หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “การศึกษา” ไว้นานาทัศนะ ในที่นี้ขอยกตัวอย่าง ดังนี้

สิญญ์ สาธร (2532 : 71) กล่าวว่า การศึกษา คือ การพัฒนาความสามารถ เจตคติ พฤติกรรมและค่านิยมหรือคุณธรรมเพื่อให้บุคคลเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ไม่ว่าจะเข้าเรียนในโรงเรียนหรือไม่ก็ตาม

การบริหารการศึกษาจึงแตกต่างจากการบริหารงานอื่น ๆ ดังนี้

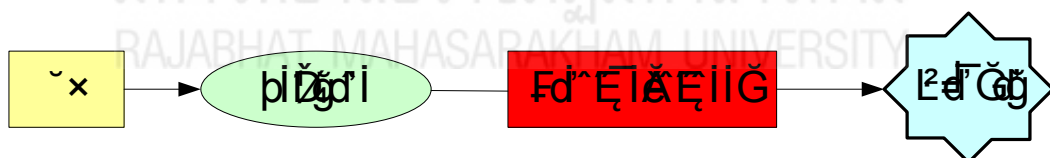
1. ปรัชญาการศึกษา มุ่งพัฒนา
2. นโยบาย การให้ความเสมอภาค การให้การศึกษาแก่ประชาชน
3. กระบวนการ ได้แก่ การถ่ายทอดทัศนคติ คุณธรรม
4. บุคลากร มีคุณลักษณะพิเศษกว่าบุคคลบางอาชีพ
5. ผลผลิต คนที่มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม เพื่อให้บุคคลนั้นดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีสันติสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศตามความเหมาะสมและศักยภาพของบุคคลนั้น

จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาก็เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

5.4 ทรัพยากรการบริหาร

การบริหารภารกิจใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผลิต ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือเอกชน ถ้าปราศจากทรัพยากร องค์กรก็ไม่สามารถดำเนินภารกิจให้บรรลุ เป้าหมายได้ ทรัพยากรจึงเป็นตัวกลางที่จะนำภารกิจขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็น องค์ประกอบพื้นฐานของการดำเนินงาน คือ 1) คน 2) ทรัพยากร และ 3) ภารกิจหรือกิจกรรม



ภาพที่ 1 แสดงความสำคัญของทรัพยากร

ทรัพยากรตามแนวคิดของ Bender (ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์. 2536 : 8)

มี 2 ด้าน คือ

1. แนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ มีอยู่ด้วยกัน 4 ประเภท คือ
 - 1.1 ทรัพยากรมนุษย์

1.2 ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย ที่ดิน (Land) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facility) เครื่องมือ (Equipment) และวัสดุอุปกรณ์และ/หรือพลังงาน (Material and/or Energy)

1.3 ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงินและสิ่งอื่นๆ ที่สามารถแทนเงินได้

1.4 ข้อเสนอประกอบข้อมูล (Data) ความรู้ (Knowledge) ซอฟต์แวร์ (Software) และอุปกรณ์ (Hardware)

2. แนวคิดด้านการบริหารทั่วไป ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหาร มี 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีหรือการจัดการ (Method or Management) ซึ่งนิยมเรียกว่า 4 M's

ที่กล่าวว่าปัจจัยทั้ง 4 เป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการบริหารก็เพราะว่า ในการบริหารทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน จะต้องอาศัยปัจจัยดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีนักวิชาการเห็นว่าปัจจัยนี้ยังไม่เพียงพอ จะต้องอาศัยปัจจัยด้านอื่นเข้ามาช่วยจึงจะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น กรีนวูด (Greenwood, William T.) เห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรมี 7 ปัจจัย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facility) โดยเน้นเรื่องอำนาจหน้าที่กับเวลาว่าเป็นสิ่งสำคัญ และชี้ให้เห็นว่า ถ้าปราศจากอำนาจหน้าที่และการกำหนดเวลาที่เหมาะสมแล้ว จะไม่สามารถดำเนินการได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บางท่านเห็นว่า ปัจจัยบริหารควรมี 6 M's ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ การตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการเพิ่มทรัพยากรการบริหาร แต่โดยพื้นฐานแล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัย 4 ประการ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

5.5 การจัดสรรทรัพยากร

การบริหารมิใช่เป็นเรื่องง่าย ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคนหรือสิ่งอื่นๆ คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ บางคนขยัน ซื่อสัตย์ มีวินัยในตนเอง ตรงกันข้ามกับบางคนซึ่งเฉื่อยชา ทูจจริต หย่อนสมรรถภาพ เป็นต้น ส่วนการบริหารเงินหรือวัสดุอุปกรณ์ก็เช่นกัน ถ้าหากมีจำกัด และไม่มีคุณภาพก็จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ แม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถเพียงใดก็ตาม

การบริหารทรัพยากรใดๆ หรือแม้แต่ทรัพยากรทางการศึกษามีหลักที่จะนำมาพิจารณา ดังนี้

1. ความพอเพียง (Adequacy) ในด้านปริมาณของทรัพยากรจะต้องสมดุล หรือมีความพอเพียงกับภารกิจ ซึ่งในบางกรณีจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากร แต่ถ้าทรัพยากรมีจำกัด ก็อาจจะเป็นตัวกำหนดภารกิจได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามในการใช้ทรัพยากรจะต้องพิจารณาถึง ต้นทุนกับผลผลิตด้วยว่าจะคุ้มค่าหรือไม่

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการดำเนินงานใดๆ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ พิจารณาได้จากเป้าหมายเป็นสำคัญ เช่น งานราชการมีเป้าหมายที่จะให้ประชาชนมีความสุข ความพอใจ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงวัดจากความพึงพอใจในงานด้านธุรกิจมีเป้าหมายอยู่ที่กำไร เป็นสำคัญ เมื่อผลที่ได้มากกว่าที่ลงทุนไป กำไรก็จะเป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพของงาน เป็นต้น

3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คำว่า ประสิทธิภาพกับประสิทธิผลมีความ แตกต่างกัน ซึ่งมักใช้กันอย่างสับสน เพราะความหมายนั้นใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือประสิทธิภาพ เป็นการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยยึดหลักประหยัดในการใช้ทรัพยากร

สำหรับประสิทธิผลก็คำนึงถึงความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์เช่นกัน แต่การปฏิบัติงานอาจไม่ประหยัดหรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ เพราะยึดเอาเป้าหมายของงาน เป็นหลัก เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 บัญญัติไว้ว่า “การจัดการศึกษา ของชาติเป็นไปอย่างมีคุณภาพภายในไม่เกิน 5 ปี นับแต่วันที่รัฐธรรมนูญประกาศใช้.” ซึ่งเป็นการ ตั้งเป้าหมายไว้ภายใน 5 ปี ดังนั้น ถ้ากรณีดังกล่าวสามารถดำเนินงานได้สำเร็จภายใน 6 ปี ถือว่า มีประสิทธิผลคือ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ แม้ว่าจะต้องสิ้นเปลืองงบประมาณไปมากเพียงใดก็ตาม เพราะเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

4. คุณภาพ คุณภาพของทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับภารกิจขององค์กร หากทว่าทรัพยากรไม่มีคุณภาพ เช่น วัสดุอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ รถยนต์ หรือเครื่องใช้อยู่ในสภาพ เก่าชำรุด ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน หรือแม้แต่บุคลากร ถ้าเป็นคนไม่มีความรู้ ความสามารถและไม่มีประสบการณ์แล้ว ก็ จะทำให้งานล่าช้าและเกิดความเสียหายได้

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารภารกิจใดๆ ประสบความสำเร็จ แต่การที่มีทรัพยากรแล้วก็คงไม่เพียงพอที่จะจัดการได้ จำเป็นต้องพิจารณาว่าจะจัดสรรอย่างไร จึงจะประหยัดและให้ผลสูงสุด ที่สำคัญก็คือ ทรัพยากรต่างๆ จะต้องมีความ พร้อมทางด้านปริมาณที่พอดีกับภารกิจ รวมถึงประสิทธิภาพและมีคุณภาพด้วย

5.6 กระบวนการบริหาร

ในการบริหารนอกจากจะอาศัยทรัพยากรแล้ว ยังต้องใช้กระบวนการในการ บริหารอีกด้วย จึงจะทำให้การบริหารสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารการศึกษาพัฒนาจากทฤษฎีการบริหารทั่วไป สำหรับฟาโยล (Fayol, Henry) นักทฤษฎีอีกท่านหนึ่งได้เสนอกระบวนการบริหารว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การสั่งการหรือการบังคับบัญชา (Commanding)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

กระบวนการบริหารของฟาโยล เรียกว่า POC-C-C (พอคซี-ซี) กุลlick (Gulick, Luther) และเออร์วิก (Wuwick, Lindall) ได้ขยายพฤติกรรมกรรมการบริหารของฟาโยล และสรุปกระบวนการบริหารไว้ในหนังสือ “Paper on the Science of Administration” ซึ่งเขียนในปี ค.ศ. 1937 ได้แบ่งกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ออกเป็น 7 ขั้นตอนหรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า POSDCoRB ซึ่งได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคนเข้าทำงานหรือการจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

เกรก (Gregg) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการศึกษาว่าประกอบด้วย

1. การตัดสินใจ (Decision-Making)
2. การวางแผน (Planning)
3. การจัดองค์การ (Organizing)
4. การสื่อสาร (Communication)
5. การใช้อิทธิพล (Influencing)
6. การประสานงาน (Co-ordinating)
7. การประเมิน (Evaluation)

มีข้อสังเกตว่า กระบวนการบริหารการศึกษาตามแนวคิดของเกรกนั้นได้รับอิทธิพลมาจากกระบวนการบริหารตามแบบ POSDCoRB ของกูลิคและเออร์วิก ซึ่งนำมาประยุกต์เข้ากับภารกิจของการศึกษาได้อย่างเหมาะสม

กระบวนการบริหารการศึกษาตามแนวความคิดของเซียร์ (Sears) ได้นำออกเผยแพร่เมื่อปี ค.ศ. 1950 ซึ่งได้รับความสนใจเป็นอันมาก มี 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

ในปี ค.ศ. 1955 สมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน (The American Association of School Administrators) เรียกชื่อย่อว่า AASA ได้มีการประชุมสัมมนาและสรุปกำหนดเป็นแนวภารกิจของการบริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดสรรทรัพยากร (Allocation)
3. การกระตุ้นหรือแรงเสริมการทำงาน (Stimulation)
4. การประสานงาน (Co-ordination)
5. การประเมิน (Evaluation)

จากแนวความคิดของเซียร์ และสมาคม AASA แม้จะมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาแตกต่างกัน แต่จะเห็นว่าแนวคิดในกระบวนการบริหารการศึกษาใกล้เคียงกัน ซึ่งเนื้อหาหลักๆ นั้นสอดคล้องกันอยู่หลายประการ

ข้อมูลเบื้องต้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ก่อกำเนิดมาจาก พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่บัญญัติในมาตรา 36 ว่า ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ ดังนั้น สมควรกำหนดให้สถาบันราชภัฏเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญา

และเป็นนิติบุคคล โดยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนและองค์กรอื่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงตราเป็นพระราชบัญญัติซึ่งเรียกพระราชบัญญัตินี้ว่า “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และสถาบันราชภัฏเดิมให้เรียกชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏตามชื่อของสถาบันราชภัฏตามบัญชีรายชื่อสถาบันราชภัฏที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี
2. สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์
3. สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
4. สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
5. สถาบันราชภัฏชัยภูมิ
6. สถาบันราชภัฏเชียงราย
7. สถาบันราชภัฏเชียงใหม่
8. สถาบันราชภัฏเทพสตรี
9. สถาบันราชภัฏธนบุรี
10. สถาบันราชภัฏนครปฐม
11. สถาบันราชภัฏนครพนม
12. สถาบันราชภัฏนครราชสีมา
13. สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช
14. สถาบันราชภัฏนครสวรรค์
15. สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
16. สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
17. สถาบันราชภัฏพระนคร

18. สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
19. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
20. สถาบันราชภัฏเพชรบุรี
21. สถาบันราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
22. สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์
23. สถาบันราชภัฏภูเก็ต
24. สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
25. สถาบันราชภัฏยะลา
26. สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์
27. สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด
28. สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
29. สถาบันราชภัฏเลย
30. สถาบันราชภัฏลำปาง
31. สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ
32. สถาบันราชภัฏสกลนคร
33. สถาบันราชภัฏสงขลา
34. สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
35. สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา
36. สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี
37. สถาบันราชภัฏสุรินทร์
38. สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
39. สถาบันราชภัฏอุดรธานี
40. สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์
41. สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะมีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 12 แห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

6. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
7. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
8. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
9. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
10. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
11. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

2. ลักษณะทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ทุกแห่ง) เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิต ครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น ให้กำหนด ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญา ท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพัน ต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการ ผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจใน วัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมือง ท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงาน พัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหา แนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งแบ่งส่วนราชการ ดังนี้

- 1) สำนักงานอธิการบดี
- 2) สำนักงานวิทยาเขต
- 3) บัณฑิตวิทยาลัย
- 4) คณะ
- 5) สถาบัน
- 6) สำนัก
- 7) วิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอาจให้มีศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในมหาวิทยาลัย อีกได้

สำนักงานอธิการบดีและสำนักงานวิทยาเขตอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง ส่วนราชการ หรือเรียกหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

บัณฑิตวิทยาลัย คณะ และวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง อาจแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน

การจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ ให้ทำเป็นกฎกระทรวง

การแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ และกอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ให้ทำเป็นประกาศกระทรวง และประกาศในราชกิจจานุเบกษา

การแบ่งส่วนราชการเป็นงาน ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน ให้ทำเป็นประกาศมหาวิทยาลัย

3. การดำเนินการ

3.1 สภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

3.1.1 นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

3.1.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธาน สภาคณาจารย์และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

3.1.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้า ส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

3.1.4 กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำ ของมหาวิทยาลัย และมีชื่อผู้ดำรงตำแหน่งตาม 3)

3.1.5 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบเอ็ดคน ซึ่งทรงพระ กรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของนายกสภา มหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (2) (3) และ (4) ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว ต้องมาจากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมาย การงบประมาณและการเงิน การบริหารงานบุคคล การปกครองส่วนท้องถิ่น การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และด้านอื่น ตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควร ในจำนวนนี้ ให้แต่งตั้งจากบุคคลในเขตพื้นที่บริการการศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้กรรมการ สภามหาวิทยาลัยตาม (3) เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของอธิการบดี

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง เป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัยเมื่อนายกสภามหาวิทยาลัย ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการ สภามหาวิทยาลัยตาม (3) (4) และ (5) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม มาตรา 16 (3) (4) และ (5) มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสามปี

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในวาระหนึ่งแล้ว นายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม มาตรา 16 (3) (4) และ (5) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. ขาดคุณสมบัติของการเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการ สภามหาวิทยาลัยในประเภทนั้น ๆ
4. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
5. สภามหาวิทยาลัยให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่อง ต่อหน้าที่ หรือหย่อนความสามารถ

6. เป็นบุคคลล้มละลาย

7. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การพ้นจากตำแหน่งตาม (5) ต้องเป็นไปตามมติสองในสามของจำนวนกรรมการ สภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม มาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และได้มีการดำเนินการให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งแทน แล้ว ให้ผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนแทน แต่ถ้าวาระการดำรง ตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้ ให้สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีอยู่มีอำนาจและปฏิบัติหน้าที่ตาม มาตรา 18 ต่อไปได้

ในกรณีที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม มาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภา มหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่ ให้นายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการ

สภามหาวิทยาลัยซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไป จนกว่าจะได้มีนายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่แล้ว

ให้มีการดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการ สภามหาวิทยาลัยตาม มาตรา 16 (3) (4) และ (5) ภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจาก ตำแหน่ง

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู การทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
2. ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับสำหรับส่วนราชการ หรือหน่วยงานนั้นเป็นเรื่อง ๆ ก็ได้
3. กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การเปิดสอนของ มหาวิทยาลัย และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
4. อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร
5. พิจารณาการจัดตั้ง การรวมและการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการหรือหน่วยงานของส่วนราชการ ดังกล่าว
6. อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบ ในมหาวิทยาลัยหรือยกเลิกการสมทบ
7. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด
8. พิจารณาเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอน นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ
9. แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อ

อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

10. แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
 11. อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
 12. ออกระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารการเงิน การจัดการรายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
 13. พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย
 14. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
 15. พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย ตามที่อธิการบดีหรือสภาวิชาการเสนอ และอาจมอบหมายให้อธิการบดีหรือสภาวิชาการ ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้
 16. ส่งเสริม สนับสนุนและแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกับสถาบันอื่น
 17. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ
- 3.2 ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีสภาวิชาการ ประกอบด้วย
 - 3.2.1 ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี
 - 3.2.2 กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากผู้บริหารหรือคณาจารย์ประจำคณะคณะละหนึ่งคน
 - 3.2.3 กรรมการสภาวิชาการซึ่งแต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก มีจำนวนเท่ากับบุคคลตาม (2)
 คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเลือกกรรมการสภาวิชาการตาม (2) และ (3) ตลอดจนการประชุมและการดำเนินงานของสภาวิชาการ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

ให้สภาวิชาการแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการ
สภาวิชาการโดยคำแนะนำของอธิการบดี

กรรมการสภาวิชาการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสองปี และอาจได้รับแต่งตั้ง
ใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในวรรคหนึ่งแล้ว กรรมการสภาวิชาการ
พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. ขาดคุณสมบัติของการเป็นประธานสภาวิชาการหรือกรรมการสภาวิชาการ
4. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
5. เป็นบุคคลล้มละลาย
6. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

ในกรณีที่กรรมการสภาวิชาการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระและได้มีการ
การดำเนินการให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่ากับวาระที่เหลืออยู่
ของผู้ซึ่งตนแทน แต่ถ้าวาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวัน จะไม่ดำเนินการเพื่อให้
มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้ ให้สภาวิชาการประกอบด้วยกรรมการสภาวิชาการเท่าที่มีอยู่มีอำนาจ
และปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้

ในกรณีที่กรรมการสภาวิชาการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ดำเนินการให้
ได้มาซึ่งกรรมการสภาวิชาการใหม่ ให้กรรมการสภาวิชาการซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไป
จนกว่าจะได้มีการแต่งตั้งกรรมการสภาวิชาการขึ้นใหม่แล้ว

สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. พิจารณาเสนอวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายวิชาการ และหลักสูตรการเรียน
การสอนและการวัดผลประเมินผลการศึกษาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของ
มหาวิทยาลัย
2. พิจารณาเสนอดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยการสอน การประเมินผล
การสอนและการประกันคุณภาพการศึกษา
3. พิจารณาเสนอการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตร
บัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

4. พิจารณาเสนอการจัดตั้ง ยุบรวม และการยุบเลิกคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการเสนอแบ่ง ส่วนราชการหรือส่วนงานในหน่วยงานดังกล่าว

5. พิจารณาเสนอการรับสถาบันวิชาการชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยอื่นเข้าสมทบ ในมหาวิทยาลัย

6. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และผู้ช่วยศาสตราจารย์

7. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์พิเศษ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และอาจารย์พิเศษ

8. แสวงหาวิธีการที่จะทำให้การศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่ สังคม การปรับปรุง การถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาท้องถิ่น การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ให้เจริญยิ่งขึ้น

9. เสนอแนะแนวทางการประสานงาน การระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น การทำข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยในความร่วมมือทางวิชาการ ประสานการใช้ บุคลากร ทรัพยากรและความชำนาญร่วมกันในการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น

10. พิจารณาให้ความเห็นต่อสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการงานด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย

11. เสนอความเห็นเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงาน ด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย

12. ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัย หรืออธิการบดีมอบหมาย

13. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อกระทำ การใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ

3.3 คณะกรรมการประจำคณะ

ในคณะหนึ่งให้มีคณะกรรมการประจำคณะ องค์ประกอบ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มา อำนาจและหน้าที่ วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง ของกรรมการ ตลอดจนการประชุมของคณะกรรมการประจำส่วนราชการและการจัดระบบ บริหารงานในส่วนราชการดังกล่าว ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ จะต้องให้มี

กรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม

4. การบริหารงาน

4.1 มหาวิทยาลัย

มีอธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และจะให้มีรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี หรือจะมีทั้งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่อธิการบดีมอบหมายก็ได้

อธิการบดีนั้น จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง โดยคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัยจากผู้มีคุณสมบัติตาม มาตรา 29

หลักเกณฑ์ วิธีการได้มา และคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยกระบวนการสรรหาซึ่งต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และคุณสมบัติเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคลากรของมหาวิทยาลัย และบุคคลในท้องถิ่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการของมหาวิทยาลัย

2. กระบวนการสรรหาจะต้องเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคลากรของมหาวิทยาลัย และบุคคลในท้องถิ่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการของมหาวิทยาลัย

อธิการบดีต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปีในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย หรือสภาสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง หรือดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ รวมทั้งมีคุณสมบัติอื่นและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระหนึ่ง อธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. สภามหาวิทยาลัยให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ

4. ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเหตุ
มีมลทิน หรือมีหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

5. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

6. เป็นบุคคลล้มละลาย

7. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การให้ออกจากตำแหน่งตาม (3) ต้องมีคะแนนเสียงลงมติไม่น้อยกว่าสองในสาม
ของจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดเท่าที่มีอยู่
อธิการบดีมีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1. บริหารกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ
ประกาศ และข้อบังคับของทางราชการและของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ให้สอดคล้องกับนโยบาย
และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

2. ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่น
ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับของทางราชการ
และของมหาวิทยาลัย

3. จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน รวมทั้ง
ติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

4. รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และมารยาทแห่งวิชาชีพของข้าราชการ
พลเรือนในมหาวิทยาลัย

5. เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป

6. เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ต่อสภามหาวิทยาลัย

7. แต่งตั้งและถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน
รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ รองหัวหน้าส่วนราชการหรือรองหัวหน้าหน่วยงาน
ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และอาจารย์พิเศษ

8. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของสภาวิชาการ สภาคณาจารย์
และข้าราชการรวมทั้งส่งเสริมกิจการนักศึกษา

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับ
ของมหาวิทยาลัย หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีโดยคำแนะนำของอธิการบดี

อธิการบดีอาจแต่งตั้งผู้ช่วยอธิการบดีจากข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ซึ่งสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา อื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และให้อธิการบดีมีอำนาจถอดถอนผู้ช่วยอธิการบดีได้

เมื่ออธิการบดีพ้นจากตำแหน่ง ให้รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย

4.2 การบริหารของคณะ

ในคณะให้มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานและจะให้มีรองคณบดีตาม จำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายก็ได้

สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณบดีจากผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และได้ทำ การสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มหาวิทยาลัยรับรอง

และอธิการบดีแต่งตั้งรองคณบดีโดยคำแนะนำของคณบดีจากผู้มีคุณสมบัติ เช่นเดียวกับคณบดี และให้อธิการบดีมีอำนาจถอดถอนรองคณบดีโดยคำแนะนำของคณบดี

คณบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีและอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะ ดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้ และให้น้ำความในมาตรา 30 วรรคสองและวรรคสาม มาใช้บังคับแก่การพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระของคณบดีโดยอนุโลม

เมื่อคณบดีพ้นจากตำแหน่ง ให้รองคณบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย

การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานในตำแหน่งคณบดี ให้เป็นไปตาม ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

ให้มีการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดใน ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5. การประสานงานและระดมสรรพกำลังเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

เพื่อประโยชน์ในการประสานงานและระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษา ในท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยให้มีหน่วยงานประสานงาน และระดมสรรพกำลังทางการศึกษาในแต่ละ มหาวิทยาลัยเพื่อทำข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยในความร่วมมือทางวิชาการ ประสานการใช้ บุคลากร ทรัพยากรและความชำนาญร่วมกันในการปฏิบัติตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามสาระข้างต้น ให้คณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดให้มีการทำข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการร่วมกันจากทุกมหาวิทยาลัย

ให้คณะกรรมการร่วมกันจากทุกมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ ดังนี้

1. จัดให้มีการศึกษาแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. เสนอนโยบายและแผนพัฒนาการจัดการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่อสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
3. สนับสนุนการฝึกกำลังเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ และภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ ตลอดจนการประชุม วิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการร่วมกันจากทุกมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เพื่อประโยชน์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ให้คณะกรรมการร่วมกัน จากทุกมหาวิทยาลัยประสานความร่วมมือในการวิจัย การแลกเปลี่ยนความรู้การสร้างสรรค์ภูมิปัญญาในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่น

จากสาระข้างต้น เป็นสาระของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งรวมทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 12 แห่งด้วย ซึ่งพอสรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 12 แห่ง มีคณะกรรมการที่มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดีอยู่ 3 คณะ คือ

1. คณะกรรมการที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการที่เรียกว่า สภาวิชาการ ที่มีอธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการ และมีคณบดีทุกคณะเป็นกรรมการ
3. คณะกรรมการที่เรียกว่า คณะกรรมการประจำคณะ ที่มีคณบดีของแต่ละคณะเป็นประธานคณะกรรมการประจำคณะ

กรรมการคณะที่หนึ่งจะมีคณบดีบางคนเท่านั้นที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ส่วนกรรมการคณะที่สองและสาม คณบดีทุกคนในมหาวิทยาลัยเป็นกรรมการทุกคน จึงจะเห็นว่าคณบดีซึ่งเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยระดับกลางที่เป็นข้อต่อระหว่างผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี) กับผู้บริหารระดับต้น คือ หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าสาขาวิชา หรือหัวหน้าโปรแกรมวิชา เพื่อให้ภาระกิจของคณะนั้น ๆ บรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายต่อไป

ภาวะผู้นำและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

1. ความหมายของคำว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งมีผู้ใช้ในความหมายอย่างเดียวกัน (Hunt. 1984 : 115) แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอจะบอกถึงความแตกต่างกันได้โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนดกล่าวคือ “ภาวะผู้นำ” จะหมายถึงกระบวนการ แต่ “ผู้นำ” เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (Bhanthumnavin. 1985 : 27) คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” นี้ มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายเอาไว้มากมาย ผู้วิจัยจะขอนำมาเสนอ แต่พอสังเขปดังนี้คือ

1.1 ผู้นำ

ฮาลปิน (Halpin. 1966 : 27–28) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้คือ

1.1.1 ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งมีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น

1.1.2 ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ

1.1.3 ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.1.4 ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

1.1.5 ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ส่วนฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) อธิบายคำว่า “ผู้นำ” ไว้ว่า คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

เรย์มอนด์ (Raymond. 1972 : 43–46) กล่าวถึงผู้นำว่าเป็น บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขาสามารถช่วยเหลือคลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของ “ผู้นำ” ที่กล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับความไว้วางใจอันเนื่องมาจากคุณลักษณะพิเศษของบุคคลนั่นเอง ให้เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถชักชวน หรือชี้แนะให้บุคคลอื่นช่วยปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ความหมายดังกล่าวนี้ จะนำมาใช้ในการวิจัยเรื่องนี้

1.2 ภาวะผู้นำ

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 260) กล่าวว่า ภาวะผู้นำอาจจะพิจารณาได้

2 ลักษณะ คือ

1. ความเหนือกว่าในลักษณะต่างๆ ของการเป็นผู้นำ เช่น มีร่างกายแข็งแรง มีทักษะความรู้ด้านเทคนิคต่างๆ มีความรอบรู้ ความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ประทับใจของผู้ร่วมงาน

2. ความเหนือกว่าในด้านความตั้งใจ ความไม่ย่อท้อ ความอดทน และความกล้าหาญ

กรอสส์ (Gross. 1964 : 61) เห็นว่าภาวะผู้นำคือ การทำหน้าที่ของตัวแปรที่สลับซับซ้อนอย่างน้อย 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรด้านส่วนตัวของผู้นำ ว่าภาวะผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับกลุ่มและสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นอย่างดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับกลุ่มและสถานการณ์อื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไป

ฟิดเลอร์ และเชมเมอร์ส (Fiedler and Chemers. 1984 : 4) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

มอร์เฟต จอห์น และเรลเลอร์ (Morphet, Johns, and Reller. 1974 : 128); แคตซ์ และคายน (Katz and Kahn. 1978 : 528); คูนซ์ โอดอนเนลล์ และวีริช (Koontz, O' Donnell, and Weihrich. 1986 : 397) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้หรือความมื่ออิทธิพลเหนือกลไกของกระบวนการต่างๆ ขององค์การและทำให้บุคคลในองค์การนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามอิทธิพลนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเช่นเดียวกับที่เฮอร์เชย์ และบลองค์ชาร์ค (Hersey and Blanchard. 1988 : 86) ได้อธิบายไว้ แต่เฮอร์เชย์และบลองค์ชาร์ค ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมต่อไปว่าจากคำนิยามภาวะผู้นำดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ (L) นี้เป็นกระบวนการที่ต้องประกอบด้วยผู้นำ (l) ผู้ตาม (r) และสถานการณ์ (s) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$L = f(l, r, s)$$

บาสส์ (Bass. 1981 : 7-14) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่ได้มีการศึกษาและจำแนกเอาไว้รวมทั้งสิ้น 11 ความหมาย คือ

1. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ
3. ภาวะผู้นำ ในฐานะของศิลปะที่ก่อให้เกิดการยอมตาม

4. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการใช้อิทธิพล
5. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการกระทำหรือพฤติกรรม
6. ภาวะผู้นำ ในฐานะของรูปแบบของการจูงใจคน
7. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ
8. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือของการบรรลุเป้าหมาย
9. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการมีปฏิสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้น
10. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน
11. ภาวะผู้นำ ในฐานะของการเริ่มต้นของโครงสร้าง

คอตเตอร์ (Kotter. 1988 : 16) ได้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่ามี 2 ความหมาย คือ

1. หมายถึง กระบวนการของการนำกลุ่มของประชาชนไปในทิศทางที่ต้องการ โดยไม่ต้องใช้กำลังบังคับ (Noncoercive)

2. หมายถึง คนผู้ซึ่งอยู่ในบทบาทที่ผู้นำทั้งหลายพึงคาดหวัง

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 204) เห็นว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำก็คือ การที่ผู้นำได้ใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยกระบวนการต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติการอันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นความหมายที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิจัยเรื่องนี้

2. ความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำ

จากคำอธิบาย “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสังคม เป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล (Gardner. 1989 : 21)

เบนนิส และนาฮูส (Bennis and Nanus. 1985 : 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นตัวที่ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ๆ ที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้ ส่วน (อรุณ รักธรรม. 2533 : 165) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์ เป็น

ตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้นผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก

3. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปี ค.ศ. 1940 และ 1950 ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำและใช้คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างกับผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ

คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคล ได้แก่ ขนาดร่างกาย (Physical Stature) บุคลิกภาพที่ปรากฏ (Appearance) ระดับชั้นทางสังคม (Social Class) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ความสามารถในการพูด (Fluency of Speech) ความสามารถทางสังคม (Social Ability) ความสามารถเข้าใจผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มต่างๆ ได้ดี จากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยทั่วไปฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

3.1 สต็อกคิลล์ และคุนส์ (Stogdill and Coons. 1957 : 74-75) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ถือว่าต้องมีลักษณะดังนี้

3.1.1 ลักษณะทางกายภาพ (Characteristics) คือ ขนาดของร่างกาย ได้แก่ ความสูง น้ำหนัก ลักษณะท่าทาง อายุ ผู้ที่มีรูปร่างลำสัน ใหญ่โต พูดจาเสียงดังฟังชัด มักจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือบางหน่วยงาน เช่น กองทัพ ได้มีการระบุตามกฎหมาย สำหรับผู้ที่เข้าทำงานว่าจะต้องมีน้ำหนักและส่วนสูงเท่าใด ที่ต้องกำหนดเช่นนี้ก็เพื่อให้บุคลิกดังกล่าวเป็นที่น่าเกรงขามและเคารพยำเกรง แต่ในปัจจุบันลักษณะทางกายภาพได้ลดความสำคัญลง

3.1.2 ความรู้ความสามารถ (Intelligence) ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถมักจะเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี โดยทั่วไปบุคคลที่เป็นผู้นำมักจะมีความรู้ความสามารถที่ค่อนข้างสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3.1.3 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) จากการศึกษาเกี่ยวกับภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้นำพบว่า

1) ผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมสูง มักจะมีสถานภาพการเป็นผู้นำมากกว่าผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า

2) ผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำมักจะทำงานในตำแหน่งต่างๆ ของโรงงานอุตสาหกรรมเพิ่มมากขึ้น

3) ในปัจจุบันผู้นำมีแนวโน้มที่จะได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น

3.1.4 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-related Characteristics) การบรรจุคนเข้าทำงานจะบรรจุให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ (Put the right man on the right job) เพื่อให้บุคคลที่เป็นผู้นำมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ผู้นำตามลักษณะที่จะมีความต้องการ ความสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบสูง

3.1.5 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ เพราะบุคลิกภาพได้รวมถึงคุณลักษณะทางกายภาพ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ และลักษณะทางสังคม อาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพของผู้นำคือ กุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จ

3.1.6 ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะเป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ชอบให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น ๆ และชอบพบปะสังสรรค์ เพื่อสร้างความร่วมมือและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ

3.2 เบนนิส และนาอุส (Bennis and Nanus. 1985 : 69) เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะมีความไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงาน หรือในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีคุณลักษณะที่เด่นชัด คือ

3.2.1 การมองการณ์ไกล (A guiding vision) ผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกล ในหน่วยงานของแต่ละหน่วยงานภายใน ต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบันและอนาคต

3.2.2 มีความกระตือรือร้น (Passion) การเป็นผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ใช่เป็นผู้วางเฉย หรือปล่อยวาง ไม่ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม

3.2.3 ความมีคุณธรรม (Integrity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ ความชอบธรรม ความถูกต้อง และความยุติธรรมมากกว่าความถูกต้อง ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม

3.2.4 มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) ผู้นำต้องมีความจริงใจสามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ

3.2.5 มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาชีวิต

3.2.6 มีความกล้าหาญ (Daring) ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิดการแสดงออก และกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ ไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ก็ตาม

3.3 เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 236) เห็นว่า การเป็นผู้นำบุคคลและองค์การ ในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นคุณลักษณะของผู้นำว่า ควรมีลักษณะเฉพาะ 6 ลักษณะ คือ

3.3.1 มีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ มีแรงจูงใจจาก ภายในตัวเองมากกว่าแรงจูงใจภายนอก

3.3.2 มีความต้องการที่จะนำ ผู้นำจะต้องมีอิทธิพล มีพลังอำนาจมากกว่า ผู้ตามและมีความจริงจัง

3.3.3 มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Leaders has honesty and integrity) คือ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม มีความจริงใจ มีความยุติธรรม และมีใจกว้างต่อผู้ตาม

3.3.4 มีการตัดสินใจที่ดี (Leaders make good decision) ผู้นำต้องใช้ความรู้ และสติปัญญา ประสบการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ เพื่อการตัดสินใจถูกต้อง เหมาะสม

3.3.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (A leaders has self-confidence) ผู้นำต้องเป็นตัวของตัวเอง ไม่เชื่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำ จะต้องใช้เพื่อการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

3.3.6 ต้องรู้เกี่ยวกับวงการด้านธุรกิจ (The leaders knows the business) ผู้นำที่ดีต้องรู้ในด้านธุรกิจ การตลาด เพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบในการคิด พิจารณาและ ตัดสินใจยุคของการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสถานการณ์ได้

4. ทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์

4.1 การศึกษาภาวะผู้นำด้วยแนวทางตามสถานการณ์

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในเชิงวิทยาศาสตร์นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ยุค คือ ยุคที่ศึกษาจากคุณลักษณะ (Traits) เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1910 จนถึงสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุคต่อมาเป็นยุคที่เน้นพฤติกรรมของมนุษย์ (Behaviors) ซึ่งเริ่มตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงปลายทศวรรษ 1960 และยุคสุดท้ายเป็นยุคที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ (Contingency) เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1960จนถึงปัจจุบัน (Chemers. 1984 : 93) โดยเฉพาะ ทันเนนบาร์ม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt. 1958 : 95-101) ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มการศึกษา ภาวะผู้นำโดยใช้การศึกษาในแนวทางของสถานการณ์ (Situational Approach) โดยมีตัวแปร ที่ศึกษาอยู่ 3 ตัวที่สำคัญคือ ตัวแปรด้านผู้นำ ตัวแปรด้านผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวแปร ด้านสถานการณ์ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในอดีตที่ผ่านมาเน้นคุณลักษณะและพฤติกรรม

ไม่สามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่าในสถานการณ์อย่างไร ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมอย่างไร จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้น การศึกษาประสิทธิผลผู้นำด้วยวิธีการศึกษาจากสถานการณ์ (Contingency Approach) จึงน่าจะเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 13-15) ได้เสนอทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือที่เรียกว่า “ตัวแบบสถานการณ์” (Contingency Model) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยกล่าวว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือขององค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว ระดับเจตคติและแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยได้กำหนดแบบพฤติกรรมผู้นำเอาไว้ 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) อันเป็นรูปแบบที่มีเป้าหมายสูงสุดในการทำงานอยู่ที่ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งมีเป้าหมายของการทำงานที่สำคัญคือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา องค์ประกอบอีกประการหนึ่งคือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ (Favorableness of Situational Control) ซึ่งหมายถึงระดับสถานการณ์ที่ผู้นำใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลขององค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ (Fiedler. 1967 : 22-32) ต่อไปนี้คือ

1. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หมายถึง ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม ยอมรับในการวินิจฉัยสั่งการ ยอมรับในภาวะผู้นำ รวมถึงการใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้คุณหรือให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มไปสู่จุดหมาย

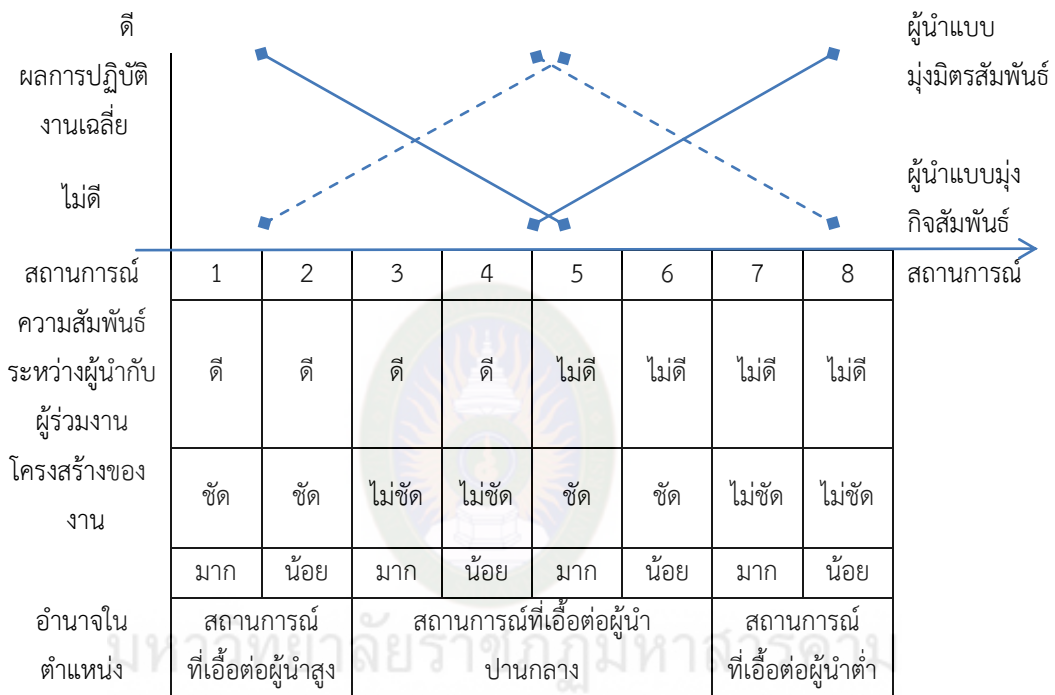
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย ความชัดเจนในการตัดสินใจ เป้าหมายแนวทางในการแก้ปัญหา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-member Relation) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับและให้ความเคารพนับถือในตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำที่มีอยู่ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด (Cribbin. 1972 : 38)

4.2 รูปแบบประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามทฤษฎีของฟิดเลอร์

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 133-148) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 ประการ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำ คือ อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ โครงสร้าง

ของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ที่กำหนดอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ เพราะถ้าหากว่าผู้ร่วมงานทุกคนต่างเต็มใจปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำก็จะอาศัยโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งน้อย แต่ถ้าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี กับผู้ร่วมงานแล้ว สถานการณ์เช่นนี้ย่อมจะอำนวยประโยชน์แก่ผู้นำน้อยมาก ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพ

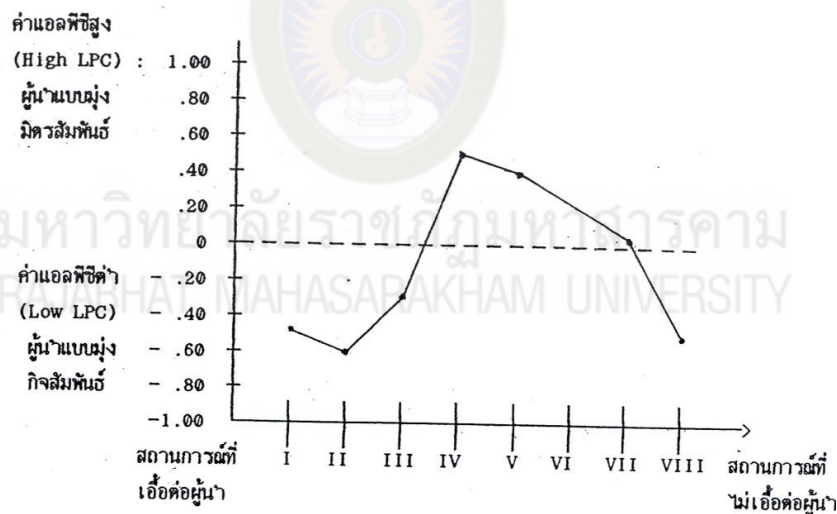


ภาพที่ 2 รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์

ตามภาพตัวแปรของสถานการณ์ทั้งสามประการอยู่ที่แกนนอนช่องทั้งแปด (Octant) ของสถานการณ์จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆ ของปัจจัยสถานการณ์ที่เรียงลำดับจากสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากที่สุด (ควบคุมได้สูง) จากช่องที่ 1 ผู้นำได้รับการยอมรับอย่างดี งานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างชัดเจน และมีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่มากในช่องที่ 2 ผู้นำมีอิทธิพลน้อยลงเพราะมีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่น้อย ถ้าแม้ว่าผู้นำจะได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานดีและลักษณะงานที่ปฏิบัติมีโครงสร้างชัดเจนก็ตาม สำหรับในช่องที่ 8 อิทธิพลของผู้นำจะมีจำกัดมาก เพราะว่าผู้นำไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติก็มีโครงสร้างไม่ชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ก็มีน้อย

สำหรับแกนตั้งจะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งตามทศนะของพิดเลอร์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงและต่ำ (ช่องที่ 1 และ 2 กับช่องที่ 7 และ 8) อันเป็นช่องที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้สูงและต่ำ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง (ช่องที่ 3 ถึง 6) อันเป็นช่องที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ปานกลาง ทั้งนี้เพราะผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานแต่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน และอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มีน้อย

การแสดงผลแบบจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิดเลอร์นั้นสามารถแสดงได้อีกแบบหนึ่งโดยใช้กราฟซึ่งมีแกนตั้งแสดงค่าความสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างคะแนน LPC (Least Preferred Coworker) ซึ่งระบุถึงแบบของพฤติกรรมผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนแกนนอนเป็นสถานการณ์ต่างๆ ดังภาพ



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด	ชัด	ชัด	ไม่ชัด	ไม่ชัด
อำนาจในตำแหน่ง	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพที่ 3 รูปแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิดเลอร์โดยแสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนน LPC กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม
(ที่มา : Fiedler. 1967 : 146)

จากภาพประกอบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าแบบของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบ จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงหรือต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented : Low LPC) จะมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงสุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูงหรือในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำต่ำ (ค่าสหสัมพันธ์ติดลบสูง) ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented : High LPC) จะมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงสุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง

4.3 แบบของพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ได้เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1945 ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งเรียกกันต่อมาว่า การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) โดยนักวิจัยได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยใช้มาตรวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่าแบบสอบถามเชิงพรรณนาพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior Description Questionnaire) หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่าแบบสอบถาม LBDQ (Gannon. 1982 : 357) ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าว ได้อธิบายไว้ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่เน้นการทำงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ รวมตลอดทั้งบุคลากรอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาในมิติต่าง ๆ เช่น ความเป็นมิตร การให้คำปรึกษาหารือ การยอมรับ และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชามีระบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุน และการให้ความสนใจในสิทธิประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นการให้ความเห็นอกเห็นใจและการให้ความสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสำคัญ สำหรับผู้นำอีกประเภทหนึ่งคือผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Task Oriented) ผู้นำประเภทนี้จะถือเอาความสำเร็จของงานเป็นสาระสำคัญ

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงหมายถึง การกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ดังกล่าวแล้ว ส่วนการวัดพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคน

การแปลความหมายคะแนน LPC พิตเลอร์ ได้อธิบายไว้ว่าผู้ที่ตอบได้คะแนน LPC 73 หรือมากกว่าได้ชื่อว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ และถ้าผู้ใดได้คะแนน LPC 64 หรือน้อยกว่าได้ชื่อว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ผู้ที่ได้คะแนน LPC ระหว่าง 65-72 เป็นผู้นำที่มีลักษณะเอกเทศทางสังคม (Socio-independent Leaders) โดยพิตเลอร์เชื่อว่าผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์จะใจกว้างกว่าผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ นั่นคือ แม้กับบุคคลที่เขาไม่สามารถจะทำงานด้วยหรือชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด ก็ยังมองว่าเป็นบุคคลสุภาพ ขยันขันแข็ง มีความจริงใจ หรืออย่างน้อยหนึ่งเขาถือว่าความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบกับงาน ฉะนั้นกลุ่มนี้เมื่อตอบแบบสอบถาม LPC จึงได้คะแนนสูง ซึ่งหมายถึงว่าเขาสามารถจะแยกแยะระหว่างปฏิกริยาเชิงลบที่เขาไม่ชอบเพื่อนร่วมงานที่แย่มากที่สุด การมองคุณค่าของคนในฐานะที่เป็นบุคคล ๆ หนึ่งตามความเป็นจริง ซึ่งตรงข้ามกับกลุ่มผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ ฉะนั้นกลุ่มหลังพิตเลอร์เชื่อว่าเมื่อตอบแบบสอบถาม LPC จะได้คะแนนต่ำ ส่วนผู้นำที่ได้คะแนน LPC ระหว่าง 65-72 นี้จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีในสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นสามารถควบคุมได้สูง เป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ง่าย สำหรับการอธิบายพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบดังกล่าวจะมีลักษณะดังนี้ คือผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ ความเป็นกันเองความไว้วางใจ เชื่อใจ การให้เกียรติยกย่อง และความจริงใจอันอบอุ่นของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็ว มีปริมาณและคุณภาพสูง มีการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาของพิตเลอร์ ได้ยืนยันว่าทั้งผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ และผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์มีโอกาสที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้เท่าเทียมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัวหรือแบบของพฤติกรรมผู้นำนั้น ๆ หรือไม่

4.4 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำนั้นมีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อรูปแบบพฤติกรรมผู้นำมาก ดังนั้น ความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกว่าการที่ตนรับผิดชอบนั้นจะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญต่อสถานการณ์ประกอบด้วย

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน
- 2) โครงสร้างของงาน และ
- 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

4.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-member relation : LMR)

องค์ประกอบที่สำคัญของสถานการณ์ในองค์การ คือ การยอมรับและการสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความรู้สึกสะทอนสบายและไม่เคร่งเครียด เมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจ และฟังฟังสมาชิกในกลุ่มของตนได้ และผู้นำจะไม่มีความรู้สึกสะทอนสบายใจ ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ทำให้ผู้นำเกิดความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม และงานที่เขาเผชิญอยู่อาจถูกล้มเลิกไปได้ในที่สุด งานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่กำหนดระดับของสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำเช่น เนเบคเกอร์ (Nebecker. 1975 : 281-294)

การวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามของ ฟิดเลอร์ เชมเมอร์ส และมาฮาร์ (Fiedler, Chemers, and Mahar. 1977 : 36-47) เป็นแบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (LMR) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราวัดประเมินค่าของลิเคิร์ต กำหนดไว้ 5 ช่วงคะแนนจำนวน 8 ข้อ ค่าของ LMR จะรวมคะแนนทั้ง 8 ข้อ ตัวอย่างเช่น

	5	4	3	2	1
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่อนข้างเห็นด้วย	ไม่ค่อยเห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยเลย	ไม่เห็น
1) อาจารย์ในคณะของข้าพเจ้า มีปัญหาในการอยู่ร่วมกัน					ความเห็นอื่น ระบุ
2) อาจารย์ในคณะน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้					

4.4.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure : TS) องค์ประกอบย่อยของสถานการณ์ในองค์การที่สำคัญอันดับที่สอง คือ โครงสร้างของงาน ซึ่งหมายถึงระดับความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายของงานและวิธีการในการปฏิบัติงานที่ผู้นำรับผิดชอบ ถ้าหากมีความคลุมเครือและไม่มีความแน่นอนแล้ว ระดับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำย่อมลดลง เพราะว่าการควบคุมงานใดๆ ก็ตาม ผู้นำควรตอบให้ได้ว่างานที่รับผิดชอบคืองานอะไร ทำไมต้องทำ และทำอย่างไร โครงสร้างของงานจึงมีความสำคัญต่อสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำ (Fiedler and Garcia. 1987 : 56)

พิตเลอร์ได้พัฒนาเครื่องมือวัดโครงสร้างของงาน โดยแบ่งโครงสร้างของงาน ออกเป็น 4 มิติ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย (Goal-clarity) 2) แนวทางไปสู่เป้าหมาย-วิธีการดำเนินการ (Goal-path Multiplicity) 3) ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินการ (Solution Specificity) และ 4) วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสม (Decision Verifiability) ลักษณะแบบสอบถามวัดโครงสร้างของงานที่พิตเลอร์สร้างขึ้นเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่าของลิเคิร์ต ชนิด 3 และ 4 ช่วงคะแนน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งชนิด 3 ช่วงคะแนน มีจำนวน 10 ข้อคำถาม เป็นคำถามครอบคลุมโครงสร้างของงานทั้ง 4 มิติดังกล่าว และส่วนที่สอง ชนิด 4 ช่วงคะแนน เป็นส่วนของการปรับคะแนนตามการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้นำ จำนวน 2 ข้อ แล้วนำคะแนนทั้งสองส่วนมาลบกัน เพื่อทราบระดับความชัดเจนของงานที่แท้จริง ดังตัวอย่างของคำถาม

ส่วนที่ 1 ในด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

	จริงเสมอ	จริงเป็นบางส่วน	จริงเป็นส่วนน้อย
(0) มีแบบแผน แผนภาพ รูปแบบหรือคำอธิบายอย่างละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของผลงานที่สำเร็จแล้ว	2	1	0

ส่วนที่ 2 การปรับคะแนนตามการฝึกอบรมและประสบการณ์ของผู้นำ

	ไม่ได้รับการฝึกอบรมเลย	ได้รับการฝึกอบรมน้อย	ได้รับการฝึกอบรมปานกลาง	ได้รับการฝึกอบรมมาก
(00) เมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้าคนอื่น ๆ ในตำแหน่งเดียวกัน ข้าพเจ้าได้รับการฝึกอบรมเพื่อตำแหน่งนี้เพียงใด	3	2	1	0

4.4.3 อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (Position Power : PP)

องค์ประกอบย่อยของสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำที่มีความสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ” ซึ่งหมายถึง “อำนาจ” ที่องค์การมอบให้ผู้นำ เพื่อให้ผู้นำสามารถดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เพราะว่าอำนาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมสมาชิกในกลุ่มได้โดยตรงในทางปฏิบัติแล้ว อำนาจเป็นสิ่งที่มีความยากลำบากที่จะใช้ให้เหมาะสมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำบางคนอาจจะใช้มากเกินไปหรือบางคนอาจจะใช้น้อยเกินไป สิ่งเหล่านี้ต่างก็มีผลตอบโต้จากสมาชิกในกลุ่มแตกต่างกัน

อำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพลทั้งสามคำต่างก็มีความสัมพันธ์กัน อำนาจเป็นสมรรถภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน (Potential Force) ของผู้นำ ผู้นำจะได้รับอำนาจจากหน่วยงานหรือองค์การโดยมีสิทธิที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล และลงโทษในขอบเขตที่กำหนด ส่วนอำนาจหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของอำนาจที่จะเกิดขึ้นได้เมื่อเป็นอำนาจที่ถูกยอมรับจากสมาชิก (Accepted force) และอิทธิพลเป็นอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่การกระทำของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่อความคิดหรือเจตคติของอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้น การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม และการเสนอแนะต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล ภายใต้อิทธิพลบุคคลจึงมีสิทธิที่จะใช้ดุลยพินิจของเขาเอง ยอมรับหรือปฏิเสธที่จะเชื่อฟังหรือปฏิบัติตามผู้นำ กล่าวคือภาวะผู้นำจึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 15–21; สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 219–220)

การวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ฟิดเลอร์ เชมเมอร์ส และมาฮาร์ (Fidler, Chemers, and Mahar. 1977 : 74–90) ได้สร้างแบบสอบถามการวัดอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ซึ่งลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่าของ Likert ชนิด 3 และ 2 ช่วงคะแนนจำนวน 5 ข้อ ดังตัวอย่าง

	สามารถทำได้ อย่างเต็มที่	เสนอแนะได้ แต่ผล ไม่แน่นอน	ทำไม่ได้
(0) ข้าพเจ้าสามารถที่จะลงโทษหรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงหรือสามารถเสนอเช่นนี้ได้	2	1	0

	มี	ไม่มี
(00) ตำแหน่งของข้าพเจ้ามีชื่อปรากฏอย่างถูกต้องตามระเบียบ กฎเกณฑ์หรือถูกต้องตามกฎหมายในองค์การนี้	2	1

ดังที่กล่าวแล้วว่าสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน
- 2) โครงสร้างของงาน และ
- 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้หน้านั้น

ถ้าเอื้อต่อผู้นำแล้วย่อมจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 23-24) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษา หรือหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ สถานการณ์ดังกล่าวคือ

- 1) ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ
- 2) ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่ามันเป็นคำสั่ง
- 3) ผู้นำสามารถไปที่ใดๆ ในหน่วยงานได้ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าเป็นการไปตรวจงานหรือไปจับผิด
- 4) ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยืมการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้น เขาควรจะได้ฟังเป็นคนแรก
- 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่อง เพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งนอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 6) เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหา หรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา
- 7) ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว
- 8) เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินยอมอภิปรายออกความเห็น และเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น
- 9) เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุม โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมนั้นก็ดำเนินไปตามปกติ
- 10) ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่น ๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายบังคับบัญชา
- 11) การย้ายเปลี่ยนงาน หรือลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย
- 12) เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ
- 13) การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อยมาก และ
- 14) ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมทำงานกันเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

5. ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลนี้มีนักวิชาการอธิบาย และให้ความหมายเอาไว้ดังนี้

เอ็ดซีโอนี่ (Etzioni. 1964 : 8) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึงระดับของการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การตามที่เป็นจริง

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 82) กล่าวว่าองค์การใดจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อ การปฏิบัติงานจริงของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่ที่องค์การได้กำหนดไว้

ส่วนเรดดิน (Reddin. 1970 : 277) เห็นว่าประสิทธิผลนี้พิจารณาได้ 3 ระดับ คือ ระดับองค์การ (Corporate) ระดับหน่วยงาน (Departmental) และระดับบุคคล (Managerial)

ประสิทธิผลระดับองค์การจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ตอบแทนกำไร ตำแหน่ง ในการแข่งขัน การเจริญเติบโตและขยายตัวขององค์การ ผลผลิตความยืดหยุ่น ตำแหน่งในทาง วิชาการ การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และ ความสัมพันธ์กับส่วนราชการ

ประสิทธิผลระดับหน่วยงาน เป็นเรื่องที่หน่วยงานในระดับย่อยขององค์การ สามารถทำผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การใหญ่ในภาพรวมได้

ประสิทธิผลระดับบุคคล จะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำรง ตำแหน่งในทางบริหารของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวข้างต้น เมื่อวิเคราะห์โดยละเอียดแล้ว สามารถจำแนกออกได้เป็น ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) และประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness)

ได้มีผู้ศึกษาและให้นิยามประสิทธิผลขององค์การไว้หลายมิติหลายท่าน คือ บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 20) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือ การดำเนินงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือหมายถึงระดับการบรรลุความสำเร็จของ ซีชอร์ว และยัชท์แมน (Seashore and Yuchtman. 1967 : 393) เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การนี้จะเน้นถึง การบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ นั่นคือ เป็นการเน้นในเรื่องหน้าที่มากกว่าโครงสร้าง

สคีน (Schein. 1970 : 118) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การหมายความถึง สมรรถภาพขององค์การในการที่จะอยู่รอด การปรับตัว การดำรงสภาพและเจริญเติบโต ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดที่จะต้องกระทำให้ลุล่วงไป ส่วนสเตียร์ส (Steers. 1977 : 1) มองประสิทธิผลขององค์การในหลายมิติ เช่น ในมิติของนักเศรษฐศาสตร์ ประสิทธิผลของ องค์การ คือ ผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน ในมิติของผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิผล หมายถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ ในมิติของนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลหมายถึงจำนวนของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือผลผลิตใหม่ๆ ขององค์การแต่ใน มิติของนักสังคมศาสตร์ ประสิทธิผลหมายถึง คุณภาพชีวิต

1. ประสิทธิผลขององค์การกับผู้นำ การที่องค์การจะเกิดประสิทธิผลได้มากน้อย เพียงใดนั้นตัวผู้นำขององค์การนั้น ๆ จะมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การที่เกิดขึ้น

ซึ่งสตีเยร์ส (Steers. 1977 : 7) ได้ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นจะเกิดจากการมี การบริหารที่ดี ซึ่งพิจารณาได้จากความสามารถในการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรที่หา มาได้ ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และในการที่จะดำเนินการให้เกิดประสิทธิผลดังกล่าว นั้นได้ ย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การเป็นสำคัญ (Argyris. 1964 : 118)

2. องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ จากการศึกษาของนักวิชาการ เช่น แคพลอร์ว (Caplow. 1964 : 119-124) เบนสัน (Benson. 1977 : 3-16) และ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1987 : 394-409) สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กรนั้น จะพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ผลกำไร (Profitability) วัดได้จากผลกำไรที่เกิดขึ้นทั้งหมด

2.2 การเจริญเติบโต (Growth) วัดได้จากกำไรหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น ผลผลิต หรือบริการที่เพิ่มขึ้น การเจริญเติบโตในทางด้านกายภาพ

2.3 การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition) พิจารณาได้จาก ความสามารถขององค์การในการแสวงหาให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน ทุน วัตถุดิบ คน และความคิดใหม่ ๆ

2.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ได้แก่ ความสามารถ ขององค์การที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในรูปของผู้ผลิต ผู้บริโภค คู่แข่งขัน และลูกค้า เป็นต้น

2.5 นวัตกรรม (Innovation) เป็นความสามารถขององค์การที่จะผลิตสินค้า บริการ เทคโนโลยี และระบบการบริการใหม่ ๆ

2.6) ผลผลิต (Productivity) พิจารณาจากประสิทธิภาพขององค์การ ในการสร้างสรรค์ผลผลิต และบริการให้ได้มูลค่าสูงสุด แต่มีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

2.7 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer/Client Satisfaction) วัดได้จากระดับ ความพึงพอใจของลูกค้าที่ได้รับสินค้า หรือบริการไปจากองค์การ

2.8 ความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Employee Satisfaction Commitment) พิจารณาจากระดับความพึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อองค์การ

6. แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

แนวทางการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ มีแนวทางการศึกษาหลายแนวทาง แต่ในที่นี้จะเสนอ เพียง 3 แนวทาง คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ

6.1 การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach)

แนวคิดที่มีการศึกษาเริ่มต้นตั้งแต่ในยุคแรกๆ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้ที่มีประสิทธิภาพ เช่น บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ค่านิยม และทักษะ แนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า คนบางคนมีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554 : 172-175)

ตัวอย่างของคุณลักษณะของผู้นำที่ดี เช่น จากแนวคิดของปรมาจารย์ด้านผู้นำที่สำคัญ คือ Stogdill ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย เป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายสง่างาม
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดี มีทักษะในการสื่อ

ความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำที่ดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม เป็นผู้นำที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในทางสังคม

นอกจากนั้น ต่อมา Stogdill ยังเสนอเพิ่มเติมว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความแข็งแรง มีความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น และมีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

ในปัจจุบันยังพบการศึกษาวิจัยเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือประสบความสำเร็จอีกจำนวนมาก เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่
 - 1.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) อย่างแท้จริงและเหมาะสม
 - 1.2 มีความไว้วางใจ (Trustworthiness) สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ มั่นคง
 - 1.3 มีลักษณะเด่น (Dominant) หรือมีความโดดเด่นแตกต่างจากบุคคล

อื่น

- 1.4 มีลักษณะแสดงตัว (Extroversion) ชอบเข้าสังคมและเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ
- 1.5 มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม (Assertiveness) ทั้งในการแสดงความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติ และมีการแสดงออกอย่างมั่นใจ
- 1.6 มีอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability) สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ
- 1.7 มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และมีการแสดงออกทั้งคำพูดและภาษาท่าทางที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมและช่วยสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) ช่วยลดความเครียดและความขัดแย้งต่างๆ
- 1.9 มีลักษณะเป็นคนที่ดูอบอุ่น (Warmth) เห็นใจ เข้าใจคนอื่น ช่วยปกป้องดูแลคนอื่นได้
- 1.10 มีความอดทนสูงต่อความคับข้องใจ (High Tolerance for Frustration) หรือมีความสามารถในการอดทนต่อปัญหาอุปสรรคที่มาขัดขวาง ทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายได้
- 1.11 มีการตระหนักรู้เกี่ยวกับตนเอง ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และเป้าหมายของตนเอง (Self-awareness and Self-objective)
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่
- 2.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) มีความสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่มีการกระตุ้นหรือสนับสนุนจากบุคคลอื่น ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาปัญหาและการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 2.2 มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีความเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others on Sympathy) มีความสามารถในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 2.3 มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adap-tability) เช่น การปรับตัวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลดขนาดองค์กร มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้
- 2.4 มีความเชื่ออำนาจในการควบคุมตนเอง (Internal Locust and Control) เชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดชีวิตตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

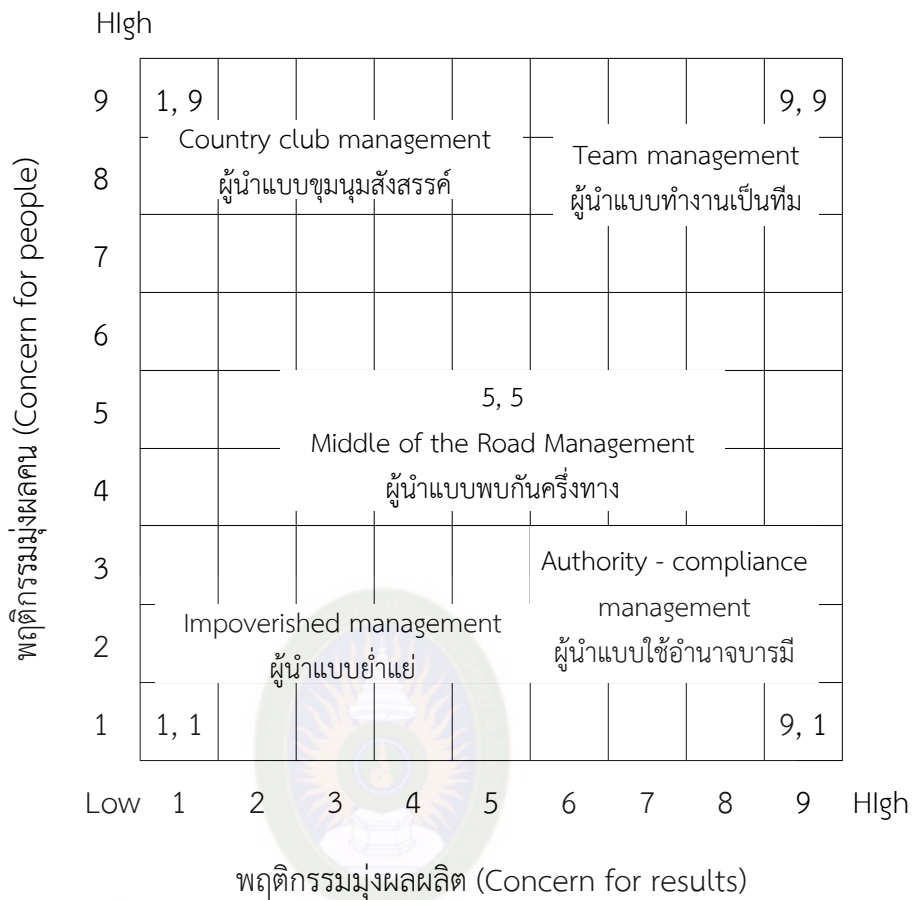
2.5 มีความกล้าหาญ (Courage) ในการที่จะเผชิญหน้ากับความเสีียงและความท้าทายแปลกใหม่ และมีความรับผิดชอบต่อความล้มเหลวที่อาจจะเกิดขึ้น

2.6 มีความสามารถในการฟื้นคืนสู่สภาพปกติ (Resiliency) เมื่อเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานหรือความล้มเหลว สามารถที่จะช่วยให้ตนเองกลับมามีกำลังใจ ไม่ท้อถอยหรือยอมแพ้

6.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Approach)

Blake และ Mutton (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554 : 176-177) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส นำเสนอทฤษฎีที่เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (The Management Grid) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ (A Two-dimensional Leadership Theory) หรือเรียกในปัจจุบันว่า ตาข่ายภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) โดยได้วิเคราะห์และพัฒนาแนวคิดจากของมหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยโอไฮโอ รวมทั้งการประยุกต์ผลการวิจัยเพิ่มเติม พัฒนาเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งคน แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ นำมาประกอบกันเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ ด้านแนวนอนของตาข่ายแทนพฤติกรรมที่มุ่งงาน จากต่ำ 1 ไปสูง 9 ส่วนแนวตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งงาน จากต่ำ 1 ไปสูง 9 เช่นกัน แบ่งเป็นแบบภาวะผู้นำได้ 81 แบบ โดยส่วนใหญ่จะมีการกล่าวถึงเฉพาะแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ 7 แบบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจขานรับ หรือแบบ 9, 1 (Authority-compliance Management) ให้ความสนใจมากกับงาน ไม่ค่อยให้ความสนใจคน
2. ภาวะผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ หรือแบบ 1, 9 (Country Club Management) ให้ความสนใจกับงานต่ำ แต่ให้ความสำคัญกับคนสูง
3. ภาวะผู้นำแบบย่ำแย่ หรือแบบ 1, 1 (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและสังคม ขาดภาวะผู้นำ
4. ภาวะผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of The Road Management) ผู้นำจะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายในงานและบุคคลในระดับปานกลาง
5. ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team Management) ผู้นำจะเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและคน โดยส่งเสริมให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและทำงานแบบทีมในองค์กร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แผนภาพที่ 4 แสดงตาข่ายภาวะผู้นำ

6.3 ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leader)

บาสส์ (Bass ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2554 : 183-188) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มและองค์การ มีการจูงใจผู้ตามให้มองเห็นกว่าความสนใจประโยชน์ส่วนตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การและสังคม

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ

การแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตาม ปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลา ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาสส์วินิจฉัยว่าความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผล ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุง ประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็น ตารางที่ 2.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้ สภาพการ ที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกภาพพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการ แบบวางแผน	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้โต้แย้งกับปัญหา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความ ต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์กรและทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

นอกจากนั้น บาสส์ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือ การแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บน พื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตาม และผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่มีความต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

7. ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

7.1 ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ คริบบิน (Cribbin. 1972 : 15-17) กล่าวว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำนั้นมีอยู่ 4 ตัวแปรด้วยกันคือ 1) บุคลิกภาพของตัวผู้นำเอง 2) บุคลิกภาพของกลุ่ม 3) สถานการณ์ที่เป็นอยู่ และ 4) ปัจจัยต่างๆ ขององค์การ นอกจากนี้ประสิทธิผลของกลุ่มยังขึ้นอยู่กับรูปแบบของการจัดการ พฤติกรรม ผู้นำ 5) ซึ่งจะไม่คงที่อย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์เป็นสำคัญ คือ 1) ตัวผู้นำ (Leader) 2) ตัวผู้ตาม (Employees) 3) ลักษณะงาน (Job) และ 4) สภาพแวดล้อม ส่วนปัจจัยด้านสถานการณ์ตามทัศนะของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 22-32) เห็นว่าสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยในเรื่องอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผล

7.2 การวัดประสิทธิผลของผู้นำ เรื่องประสิทธิผลนั้นสามารถพิจารณาได้ในหลายแนวทาง ซิลเวอร์ (Silver. 1983 : 137) กล่าวว่ามักจะศึกษาใน 3 ประเด็นต่อไปนี้คือ ความพึงพอใจของกลุ่ม ผลผลิตของกลุ่ม และมีผลงานที่ดีเกิดขึ้น (Good Performance) ซึ่งจะวัดหรือประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และซิลเวอร์อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามบริบทของทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์นั้น จะพิจารณาจากความสำเร็จของกลุ่มที่ทำงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การวัดประสิทธิผลของผู้นำจึงมีความผันแปรไปตามลักษณะของงาน การที่จะให้เกิดผลเช่นนั้นได้ ลิเคิร์ต (Likert. 1961 : 25) เห็นว่าคุณภาพของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด การเป็นผู้นำที่ดีจะขึ้นอยู่กับความสามารถ และคุณสมบัติที่เหมาะสม สามารถประสานสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพ สถานการณ์และความต้องการต่างๆ ของกลุ่มที่ตนเป็นผู้นำอยู่

7.3 รูปแบบของผู้นำกับประสิทธิผล จากการศึกษาเปรียบเทียบของฟิดเลอร์ และมาร์ติน (Fiedler and Martin. 1977 : 94-97) ว่าผู้นำแบบใดก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) สูงกว่ากัน ปรากฏว่าการศึกษาไม่ยืนยันว่าพฤติกรรมแบบใด

จะเหนือกว่ากันในทุกสถานการณ์อย่างคงเส้นคงวา เพราะในบางสถานการณ์ ผู้นำแบบมุ่ง
กิจสัมพันธ์มีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่ในบางสถานการณ์ผู้นำแบบมุ่ง
ความสัมพันธ์ กลับมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสร้างงาน ซึ่งต่อมา อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน
(Arnold and Feldman. 1986 : 129–130) ได้ศึกษาและยืนยันว่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ
ของผู้นำ สถานการณ์ที่เอื้อ และผลของงานตามทฤษฎีของพิตเลอร์นั้น เมื่อนำมาผสมกันแล้ว
จะพบว่าผู้นำที่มุ่งสร้างงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดในเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อและไม่เอื้อสูง
มาก แต่เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อปานกลาง ผู้นำที่มุ่งสร้างงานจะไม่สามารถทำงานได้อย่างมี
ประสิทธิผลนัก ในทางตรงกันข้ามกับผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี
ประสิทธิผลในสถานการณ์ที่เอื้อแม้แต่เพียงปานกลาง แต่กลับจะมีประสิทธิผลน้อยลง
ในสถานการณ์ที่เอื้อสูงและไม่สูงดังปรากฏตามภาพ

ความเหมาะสมของสถานการณ์				
	เหมาะสมมาก	เหมาะสมปานกลาง	ไม่เหมาะสมมาก	
ประสิทธิผล ของงาน	สูง	ผู้นำที่มุ่งสร้างงาน	ผู้นำที่มุ่งสร้างสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่งสร้างงาน
	ต่ำ	ผู้นำที่มุ่งสร้างสัมพันธ์	ผู้นำที่มุ่งสร้างงาน	ผู้นำที่มุ่งสร้างสัมพันธ์

แผนภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ความเหมาะสมของสถานการณ์ และประสิทธิผลของงาน ตามทฤษฎีสถานการณ์ของพิตเลอร์

7.4 วิโรจน์ สารรัตน์ (2556: 74-77) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) นำโดยมีคุณธรรม (Leading with Moral Purpose) 2) มีความเชื่อในตนเอง (Having Self-belief) 3) เป็นผู้เรียนรู้ (Being a Learner) 4) นำทางและสนับสนุน (Guiding and Supporting) และทัศนคติ 10 ประการสำหรับผู้นำในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทันทสมัย คือการที่ผู้นำมองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ มีสัมพันธ์ภาพ คือ การสร้างมิตรภาพที่เข้มแข็ง และยั่งยืน ปรับตัว ตอบสนองความไม่แน่นอนได้รวดเร็ว มุ่งมั่น ใส่ใจความขัดแย้ง จัดการ ด้วยสมอง สร้างแรงบันดาลใจ ไม่บังคับแต่ตั้งใจสร้างแรงบันดาลใจ ทะเยอทะยาน มุ่งสร้าง ความสำเร็จ โปรงใส สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น เป็นที่เลื่อมมากกว่าเป็นผู้สอน ซื่อสัตย์ จริงใจ

ไม่โกหกหลอกลวง และมีพันธะรับผิดชอบ คำนึงถึงคำมั่นสัญญา คำนึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว ปรับทิศทางหากไม่ถูกต้องหรือไม่บรรลุผล

ทฤษฎีการประเมิน

1. การประเมิน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) กล่าวว่า การประเมินเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อค้นหาคุณค่าของความจริงภายใต้บริบทของสังคม การประเมินสัมพันธ์กับศาสตร์หลายสาขาที่สำคัญ ได้แก่ ปรัชญา วิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ ในการค้นหาความจริงในเรื่องราวต่างๆ นักปรัชญาสมัยใหม่จะเน้นที่ “วิธีการคิด” เพื่อหาวิธีการคิดที่เหมาะสมก่อน แล้วจึงไปค้นหาความจริงเป็นลำดับต่อไป นักปรัชญาเสนอการศึกษาความจริงหลายวิธี แต่จะกล่าว ณ ที่นี้ 3 วิธี

1.1 วิธีวิทยาศาสตร์ John Dewey ได้เสนอขั้นตอนของระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ไว้ 5 ขั้น ดังนี้

1.1.1 ระบุปัญหาที่ต้องการศึกษา

1.1.2 ตั้งสมมติฐานเพื่อเป็นแนวทางคำตอบของปัญหา

1.1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1.1.4 วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธสมมติฐานสำหรับสรุปผลการศึกษา

1.1.5 ตรวจสอบเพื่อยืนยันผลการศึกษา

1.2 วิธีประสบการณ์ John Locke มีความเชื่อว่าความรู้เริ่มต้นจากประสบการณ์ จึงเสนอแนวคิด “ประสบการณ์นิยม” (Empiricism) โดยยึดหลักที่ว่า การเข้าถึงความรู้/ความจริงจะต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์

1.3 วิธีเรขาคณิต Rene Descartes มีความเห็นว่ามนุษย์จะจัดอคติให้หมดสิ้นได้ยาก แม้กระนั้นก็ตามถ้าเราใช้วิธีการที่ถูกต้องแล้วย่อมหาความจริงได้อยู่แน่นอน วิธีการที่ปลอดภัยคือวิธีที่เริ่มต้นกันด้วยปฐมฐานที่ทุกคนยอมรับว่าเป็นจริง แล้วใช้ปฐมฐานเป็นข้ออ้างในการศึกษาหรือพิสูจน์ความจริงอื่นๆ ที่สลับซับซ้อนขึ้น วิธีดังกล่าวได้ถูกนำมาใช้จนเป็นที่ยอมรับในการพิสูจน์ทางเรขาคณิต จึงเรียกว่า “วิธีการทางเรขาคณิต”

2. มาตรฐานของการประเมิน

Stufflebeam ประธานคณะกรรมการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินเอกสารและโครงการทางการศึกษา คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินต่างมีความเชื่อว่า การประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมของมนุษย์ การประเมินที่ดีจะช่วย

เสริมสร้างความเข้าใจและพัฒนาสู่สิ่งที่ดีกว่า ส่วนการประเมินที่ไม่ดีจะเป็นตัวถ่วงและทำลายความเจริญก้าวหน้า คณะกรรมการจึงได้เสนอบรรทัดฐานของกิจกรรมการประเมิน โดยจัดเป็น 4 หมวด คือ

2.1 มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลา และมีผลต่อการนำไปใช้

2.2 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัด และคุ้มค่า

2.3 มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน

2.4 มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบ และสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน

3. ผู้เชี่ยวชาญ

ผลการตัดสิน (Judgement) โดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert/Connoisseur) ถือว่าเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ผู้เชี่ยวชาญควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (ประกอบ บุปรัตน์. 2530 : 98-99).

3.1 ผลงาน ผลงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน

3.2 วุฒิทางการศึกษา หมายถึง จบการศึกษาปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก อนึ่งการมีวุฒิการศึกษาสูงมิได้ประกันว่า ผู้นั้นจะมีความรู้ความสามารถเสมอไป แต่สัญลักษณ์เหล่านั้นถูกยอมรับว่าเป็นตัวแทนของความสามารถอย่างหนัก

3.3 ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางวิชาการในมหาวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ตำแหน่งเหล่านี้เป็นที่ยอมรับในฐานะสัญลักษณ์ของความสามารถเช่นกัน

3.4 ความรู้ความสามารถตรงกับงาน คนที่ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ จะได้รับการยอมรับมากกว่าคนที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ

3.5 ความรู้รอบตัว ในความเป็นจริงการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับ ปัจจัยอื่นๆ หลายประการ การรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งไม่เพียงพอ เช่น ถ้าอยู่ในวงการ อุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย จะต้องรู้เกี่ยวกับอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

3.6 ประสบการณ์ หมายถึง ประสบการณ์ต่องานนั้นๆ ผู้มาใหม่ย่อมมี ประสบการณ์น้อยกว่าผู้อยู่เก่า

3.7 ความเฉลียวฉลาด หมายถึง การรู้ทันคน ทันเหตุการณ์ ตัดสินใจเร็วและ ถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักมองเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ถูกต้อง แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า จากทฤษฎีการประเมินข้างต้น มาตรฐานของการประเมินและคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ สามารถนำไปใช้ในการประเมินเพื่อยืนยันรูปแบบ (Model) ที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีต่าง ๆ ได้

แนวคิดเกี่ยวกับคณบดี

1. ความหมายของคณบดี

คณบดี คือ หัวหน้าคณะในมหาวิทยาลัย (ราชบัณฑิตยสถาน. 2551)

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2523 : 30) ได้ให้ความหมายของคณบดีไว้ว่า คณบดี คือ หัวหน้าที่สำคัญที่สุดของคณะวิชา ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะวิชาของตน ต่อมหาวิทยาลัย อธิการบดี คณะอนุกรรมการมหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน คณาจารย์ และ บุคลากรอื่นๆ ในบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหาร การนิเทศกิจกรรมการสอน และสัมพันธ์ภาพกับ นักศึกษา

กู๊ด (Good. 1973 : 166) ให้ความหมายของคณบดีไว้ว่า คณบดี คือ หัวหน้า คณะวิชา หรือวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย ซึ่งรับผิดชอบงานการบริหารและการนิเทศกิจกรรมการ สอนนักศึกษา และรับผิดชอบในความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนักศึกษาในลักษณะต่างๆ

2. คุณสมบัติของคณบดี

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในสถาบันการศึกษา เป็นอย่างมาก เป็นผู้ใกล้ชิดกับคณาจารย์ในคณะของตน สามารถมองเห็นความเป็นไป เหตุการณ์ สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งของคณาจารย์และนักศึกษาได้ดีกว่าบุคคลอื่นในสถานศึกษา ดังนั้น คุณสมบัติของคณบดีจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในคณะให้เกิดประสิทธิผลอย่าง แท้จริง มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะในเรื่องคุณสมบัติของคณบดีไว้ ดังต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1966 : 92-102) กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะ ขาดมิได้ 5 ประการต่อไปนี้ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance)

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intellectual Capacity)

แมคคอร์เคิล และคณะ (McCorkle and Others. 1982 : 190–211) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของคณบดีว่า ควรเลือกสรรมาจากบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบยืดหยุ่น สามารถประสานความสัมพันธ์กับบุคลากรในคณะให้ดำเนินงานและใช้ประโยชน์ทรัพยากรต่างๆ ในคณะได้สูงสุด นั่นคือ มีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Change) ที่สำคัญ ดังนี้

1. วางตัวได้อย่างเหมาะสม
 2. มีความสามารถพิเศษและมีศักยภาพในภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้รอบรู้ข่าวสารทั้งภายในและภายนอกคณะ
 3. มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงของคณะ
 4. มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของคณะ
 5. มีความสามารถในการใช้กลุ่มเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารวิชาการ
- เป้าหมายที่สำคัญของคณบดี คือ ความพยายามที่จะบริหารงานในคณะให้เกิดประสิทธิผลการทำงานสูงสุด นั่นคือ ความพยายามที่จะบริหารงานทุกชนิดในคณะและนอกคณะที่เป็นความรับผิดชอบของคณบดีให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สิปพนนท์ เกตุทัต (2540) กล่าวว่า คุณสมบัติของคณบดีควรมีดังนี้ 1) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ 2) เคยเป็นเอกทัตชนะในทางวิชาการ ในแขนงวิชาของตน ทั้งในการศึกษา การวิจัย และการบริการสังคม 3) มีความคล่องตัว ทนต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ 4) เป็นผู้ที่สนับสนุน กล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ 5) เป็นผู้ที่มีใจและทัศนะกว้าง 6) เคยปฏิบัติงานบริหารโดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว 7) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิต และประชาชน 8) เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล 9) สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

มหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไป จะกำหนดคุณสมบัติของคณบดีเอาไว้คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ในสมัยก่อนบางมหาวิทยาลัยจะได้กำหนดไว้ค่อนข้างจะเฉพาะเจาะจง เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นคณบดีไว้ดังนี้

1. ด้านคุณวุฒิ ต้องได้รับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา และได้ปฏิบัติงานสอนในสถาบันอุดมศึกษา และสอนในมหาวิทยาลัย

ศรัณครินทร์วิโรฒมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปีการศึกษา หรือต้องได้รับปริญญาโทและได้ปฏิบัติงานสอนในสถาบันอุดมศึกษา และสอนในมหาวิทยาลัยศรัณครินทร์วิโรฒมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีการศึกษา หรือได้รับปริญญาตรีและได้ปฏิบัติงานสอนในสถาบันอุดมศึกษา และสอนในมหาวิทยาลัยศรัณครินทร์วิโรฒไม่น้อยกว่า 6 ปีการศึกษา

2. ด้านคุณสมบัติพิเศษ คือ (1) มีความสามารถทางวิชาการ (2) มีความเป็นผู้นำ (3) มีความสามารถในการบริหาร และ (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ต่อมามหาวิทยาลัยต่างๆ ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีไว้แบบกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ส่วนคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการสรรหาเป็นคณบดีไว้เพียงแต่ว่า

1. เป็นคณาจารย์ หรือ
2. ผู้ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมาแล้ว

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้กำหนดคุณสมบัติของคณบดีเอาไว้ว่า จะต้องแต่งตั้งคณบดีจากคณาจารย์ที่มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทหรือเทียบเท่าในสาขาวิชาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการ หรือในสาขาวิชาที่ใกล้เคียงหรือเป็นผู้มีคุณวุฒิปริญญาตรีในสาขาวิชาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการและมีประสบการณ์สอนในสาขาวิชานั้นในระดับอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

3. วิธีการได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดี

การได้มาซึ่งตำแหน่งของคณบดีแต่ละมหาวิทยาลัย เป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาคณบดีของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

ข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 12 แห่ง

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 43 บัญญัติว่าให้มีการสรรหาคณบดีเพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และข้อบังคับเกี่ยวกับการสรรหาคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 12 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังต่อไปนี้

3.1 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2555

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดีเพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 (2) (9) มาตรา 37 และมาตรา 43

แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย จึงออกข้อบังคับนี้ไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2555”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2552 และใช้ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

“บุคลากร” หมายความว่า ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำที่สังกัดคณะที่มีการสรรหา ที่ทำสัญญากับมหาวิทยาลัยอย่างถูกต้อง และมีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดีตามข้อบังคับนี้

“คณะ” หมายความว่า คณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ที่มีการสรรหาคณบดีตามข้อบังคับนี้

“นายกสภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

“คณบดี” หมายความว่า คณบดีของคณะที่มีการสรรหาตามข้อบังคับนี้

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ” หมายความว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 16(5) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ” หมายความว่า ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

“ผู้แทนคณาจารย์ในสภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 16(4)

ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นไม่ต่ำกว่าตามที่กำหนดใน มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1. ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาผู้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้ ควรดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับคณะนั้น หรือมีประสบการณ์การบริหารหน่วยงานวิชาการไม่ต่ำกว่าระดับคณะมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า หนึ่งวาระการดำรงตำแหน่ง

2. มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม

3. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ

การดำเนินงานของคณะ

4. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการ

ในคณะนั้น

5. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่

6. มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องในการบริหารหน่วยงาน

ทางวิชาการระดับคณะและการบริหารมหาวิทยาลัย

ข้อ 6 กรณีคณะที่ตั้งตามมติสภามหาวิทยาลัยซึ่งระเบียบว่าด้วยคณะนั้น

กำหนดให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกำกับดูแลในลักษณะของคณะกรรมการอำนวยการ

ให้คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการสรรหาคณบดีโดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนด ในข้อบังคับนี้

ในกรณีการจัดตั้งคณะขึ้นมาใหม่ในขณะที่ยังไม่มีคณะกรรมการอำนวยการ หรือคณะกรรมการอำนวยการยังไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มที่ สภามหาวิทยาลัยอาจรับฟัง คำแนะนำของคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่จัดตั้งคณะนั้น และใช้วิจาร์ณญาณคัดเลือกบุคคลที่มี คุณสมบัติที่เหมาะสม ตามข้อ 5 แต่งตั้งเป็นคณบดี โดยต้องให้แล้วเสร็จภายใน 180 วันหลังการ ประกาศแต่งตั้ง

ข้อ 7 กรณีคณะใดที่ไม่มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตามข้อ 6 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการสรรหาคณบดี คณะ...” ประกอบด้วย

1. อธิการบดี เป็นประธาน

2. ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกกันเองจำนวน 2 คน

3. ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร ยกเว้นผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีของคณะ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน
 4. ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
 5. ผู้แทนบุคลากรในสังกัดคณะ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน
 6. บุคคลภายนอกซึ่งมีความรู้ความสามารถหรือมีความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของคณะโดยการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งคน
- กรณีไม่มีประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการให้ผู้แทนคณาจารย์ในสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกกันเองคนหนึ่งเป็นกรรมการ
- ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการหนึ่งคนเป็นเลขานุการ การคัดเลือกบุคคลตาม (5) ให้อธิการบดีเรียกประชุมบุคลากรเพื่อลงคะแนนเลือกตัวแทนของบุคลากรซึ่งเข้าประชุมในขณะนั้นโดยวิธีลงคะแนนลับ การสมัครหรือการหาเสียงเพื่อรับการคัดเลือกจะกระทำมิได้
- ข้อ 8 การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีให้กระทำดังต่อไปนี้
1. โดยการสมัครเข้ารับการสรรหา
 2. ให้บุคลากรเสนอชื่อได้คนละไม่เกินหนึ่งชื่อโดยได้รับการยินยอมเป็นหนังสือจากผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ
 3. ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอกเสนอได้คนละไม่เกินหนึ่งชื่อ
 4. คณะกรรมการใช้พิจารณาเลือกบุคคลที่เห็นว่ามีเหมาะสม
- การดำเนินการข้างต้นให้เป็นไปตามวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด โดยต้องมีข้อมูลของผู้สมัครหรือผู้ถูกเสนอชื่อ เกี่ยวกับประวัติ วิทยะทัศน์ แนวทางการบริหาร การพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร
- กรณีการเสนอชื่อตาม (2) และ (3) จะต้องไม่มีการแจงบะหมี่คะแนน โดยคณะกรรมการ ต้องไม่ถือเอาจำนวนผู้เสนอชื่อของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อแต่ละคนมาเป็นเงื่อนไขหลักในการพิจารณาคัดเลือก
- ให้คณะกรรมการประกาศกำหนดวิธีการ ขั้นตอน และวันเวลาในการสรรหาคณบดีให้บุคลากรทราบล่วงหน้าก่อนวันที่กำหนดให้มีการสมัครหรือเสนอชื่อไม่น้อยกว่า 7 วัน

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการตรวจคุณสมบัติ พิจารณากลับกรองผู้สมัคร หรือผู้ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ 8 เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกิน 3 คน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อตามลำดับตัวอักษร พร้อมประวัติ ข้อมูล รายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณา เสนอต่อ สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ข้อ 10 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกและแต่งตั้งบุคคลตามบัญชีรายชื่อใน ข้อ 9 คนหนึ่งเป็นคณบดีโดยมิชักช้า ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยไม่เห็นชอบตามรายชื่อ ที่คณะกรรมการเสนอให้เริ่มกระบวนการสรรหาใหม่

ข้อ 11 การดำเนินการสรรหาคณบดีให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน ก่อนคณบดีคนเดิมหมดวาระ

ในกรณีที่ตำแหน่งคณบดีว่างลงก่อนครบวาระ ให้ดำเนินการสรรหาคณบดีให้ แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับตั้งแต่วันที่ตำแหน่งนั้นว่างลง

ข้อ 12 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจ ในการตีความและวินิจฉัยในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับ

3.2 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2551

โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547 เพื่อให้สิทธิ์และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18(2) และ (9) มาตรา 37 มาตรา 28 และ มาตรา 43 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 3 และมาตรา 39 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และมาตรา 8(2) แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบกับมติสภามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ในการประชุมครั้งที่ 8/2551 เมื่อวันที่ 17 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2551 จึงออกข้อบังคับไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศ เป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

(ให้เพิ่มเติมข้อความต่อไปนี้)

“พนักงานราชการ” หมายความว่า พนักงานราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 ตำแหน่งอาจารย์ ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550 ตำแหน่งอาจารย์ ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ และให้ยกเลิกข้อความในข้อ 3 ของคำว่า “หมายถึง” ทั้งหมด และให้ใช้ข้อความต่อไปนี้แทน “หมายความว่า”

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้
(ให้เพิ่มเติมข้อความดังต่อไปนี้)

5. มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ขยันหมั่นเพียร และดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ

6. ห้ามมิให้อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

3.3 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2555

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2555”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิก ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2551 และให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

“คณะ” หมายความว่า คณะตามกฎกระทรวงจัดตั้งส่วนราชการ

ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และคณะตามประกาศ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาในการจัดตั้งส่วนราชการเป็นหน่วยงานหรือที่เทียบเท่า
ยกเว้นบัณฑิตวิทยาลัย

“คณบดี” หมายความว่า คณบดีในคณะตามกฎกระทรวงจัดตั้ง
ส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และคณบดี
ตามประกาศสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาในการจัดตั้งส่วนราชการเป็นงาน หรือที่
เทียบเท่า ยกเว้นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

“คณาจารย์ประจำ” หมายความว่า คณาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยตาม
มาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“พนักงานราชการ” หมายความว่า พนักงานราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา

“ลูกจ้างประจำ” หมายความว่า ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครราชสีมา

“พนักงาน” หมายความว่า พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดมหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งได้รับการว่าจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในมหาวิทยาลัย โดยได้รับ
ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

“พนักงานสายสอน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ
ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งได้
ผ่านการทดลองการปฏิบัติงานแล้ว

“พนักงานสายสนับสนุน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทผู้บริหาร
ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งได้ผ่านการทดลอง
การปฏิบัติงานแล้ว

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี
ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัย
ก็ได้ แต่ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ

การดำเนินงานของคณะ

3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการ
ในขณะนั้น
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ
- ข้อ 6 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ประกอบด้วย
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน เป็นประธานกรรมการ
 2. รองอธิการบดี ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
 3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
4. ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
5. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิประจำคณะ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ
- ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นเลขานุการ
- ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการดังต่อไปนี้ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่ ได้รับแต่งตั้ง
1. ออกประกาศให้ผู้เข้ารับการสรรหาทราบถึงหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ ระยะเวลาและวิธีการในการเสนอชื่อผู้ที่สมควรได้รับการสรรหาเป็นคนบด
 2. ให้คณาจารย์ประจำ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานของคณะที่มีการสรรหา มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคนบดได้คนละหนึ่งชื่อ หรือผู้สนใจสามารถสมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งคนบด
 3. เมื่อได้รับรายชื่อผู้เข้ารับการสรรหาที่มีผู้เสนอแล้ว ให้คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ได้รับการเสนอชื่อตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
 4. เมื่อรับรายชื่อผู้ได้รับการเสนอชื่อที่มีคุณสมบัติครบถ้วน (3) แล้วให้ดำเนินการทาบทามผู้ได้รับการเสนอชื่อ
 5. ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาคุณลักษณะและน้ำหนักคะแนนของผู้ได้รับการเสนอชื่อและตอบรับการทาบทามตาม (3) และ (4) แล้ว ดังต่อไปนี้
 - (ก) วิสัยทัศน์
 - (ข) ความโดดเด่นทางวิชาการ

(ค) การยอมรับของประชาคม

(ง) ความสามารถในการบริหารจัดการและการประสานงาน

(จ) คุณสมบัติอื่นที่คณะกรรมการสรรหาคณะบดีกำหนด

ทั้งนี้ให้คณะกรรมการสรรหาคณะบดีกำหนดความสำคัญของคุณลักษณะข้างต้น และน้ำหนักคะแนนของคุณลักษณะแต่ละข้อ เพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจะเป็นประโยชน์ต่อคณะและมหาวิทยาลัยมากที่สุด

6. ให้ผู้ตอบรับการทาบทามแถลงแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย

ต่อคณะกรรมการ สรรหาโดยเปิดโอกาสให้ประชาคมเข้ารับฟังการแถลงด้วย

7. ในการพิจารณาตาม (5) คณะกรรมการสรรหาต้องเชิญผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อมาสัมภาษณ์ด้วย

8. ให้คณะกรรมการสรรหาคณะบดีดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อต่อสภามหาวิทยาลัยไม่เกินสามชื่อ โดยจัดทำเป็นบัญชีรายชื่อตามลำดับอักษร พร้อมประวัติ ข้อมูล รายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณาเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ผู้ที่เป็นคณะกรรมการสรรหาไม่มีสิทธิ์ได้รับการเสนอชื่อ

ข้อ 8 ให้ประธานคณะกรรมการสรรหาเสนอผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณะบดีพร้อมด้วยเหตุผลต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง ในกรณีที่สภามหาวิทยาลัยไม่เห็นชอบทั้งสามรายชื่อให้ดำเนินการตั้งคณะกรรมการสรรหาคณะบดีขึ้นใหม่ และดำเนินการสรรหาใหม่ตามข้อบังคับนี้ ในการดำเนินการสรรหาใหม่ดังกล่าวให้สภามหาวิทยาลัยกำหนดระยะเวลาดำเนินการตามข้อ 6 และข้อ 7 ขึ้นใหม่ตามความเหมาะสม

ข้อ 9 ในกรณีที่ปัญหาในการตีความข้อบังคับนี้หรือการดำเนินการอื่นใดที่ไม่ได้ระบุไว้ในข้อบังคับนี้ให้เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อวินิจฉัย

ข้อ 10 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยรักษาการตามข้อบังคับนี้

3.4 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณะบดี

พ.ศ. 2551

โดยที่เป็นการสมควรออกข้อบังคับว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณะบดี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18(2) และมาตรา 43 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547 สภามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ในการประชุมสมัยสามัญครั้งที่ 8/2551 เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2551 จึงออกข้อบังคับ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2551”

ข้อ 2 บรรดาระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศหรือคำสั่งอื่นใดซึ่งขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน

ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี

“คณบดี” หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะตามกฎกระทรวงการจัดตั้งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และส่วนงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายในที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547

และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551

“พนักงานราชการ” หมายความว่า พนักงานราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยตามระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ว่าด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549

“พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ว่าด้วยการบริหารบุคคลสำหรับพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551

ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ

การดำเนินงานของคณะ

3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการ
ในขณะนั้น
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ
5. มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารหรือเคยผ่านการอบรมหลักสูตร
สำหรับผู้บริหาร

ข้อ 6 ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า
“คณะกรรมการสรรหาคณบดี” ประกอบด้วย

1. อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งบริหารหนึ่งคน
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำหนึ่งคน
5. กรรมการจากคณะหนึ่งคน

ให้กรรมการสรรหาคณบดีเลือกกรรมการหนึ่งคน เป็นกรรมการ
และเลขานุการ

การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามวรรคหนึ่ง ให้ดำเนินการภายในระยะเวลา
อันสมควรก่อนที่คณบดีจะครบวาระ หรือหลังจากคณบดีพ้นจากตำแหน่งภายใน
เก้าสิบวันแล้วแต่กรณี

ข้อ 7 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และ
วิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการให้ข้าราชการ พนักงานราชการ
พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา เฉพาะสายผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่นับแต่วันที่
ได้รับแต่งตั้งไม่น้อยกว่าหนึ่งปีที่สังกัดคณะแต่ละคณะ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีได้
ไม่เกินคนละหนึ่งชื่อตามวิธีที่คณะกรรมการสรรหากำหนด
2. วิธีการได้มาซึ่งบุคคลที่จะเสนอ อาจใช้วิธีการหยั่งเสียงเพื่อหาคะแนนนิยม
ตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

ข้อ 8 ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีรวบรวมรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ
7 และพิจารณาก่อนกรองเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกินสามคนแล้วจัดทำบัญชีรายชื่อ
ตามลำดับอักษรพร้อมประวัติข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณา เสนอต่อ
สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

การเสนอชื่อของบุคคลตามวรรคหนึ่งต้องเสนอพร้อมความยินยอมของผู้ได้รับ
การเสนอชื่อด้วย

ข้อ 9 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกบุคคลตามบัญชีรายชื่อในข้อ 8 หนึ่งคน
เพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี

ข้อ 10 วาระการดำรงตำแหน่งของคณบดีให้เป็นไปตามมาตรา 38 แห่ง
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

กรณีที่วาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวัน จะไม่ดำเนินการให้มีผู้
ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้

เมื่อคณบดีพ้นจากตำแหน่งให้รองคณบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย

ข้อ 11 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกระเบียบ ประกาศ
หรือคำสั่ง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.5 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วยการสรรหาคณบดี มี 2 ฉบับ
คือ

3.5.1 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ.
2555

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วย
การสรรหาคณบดีพ.ศ. 2555”

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย
การสรรหาคณบดี พ.ศ. 2551

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“นายกสภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดีของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“คณบดี” หมายความว่า คณบดีของคณะที่มีการสรรหาคณบดีของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“กรรมการสภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า กรรมการ
สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“หน่วยงาน” หมายความว่า ส่วนราชการของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏมหาสารคาม ที่จัดตั้งหรือแบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวง ประกาศกระทรวง หรือมติ
สภามหาวิทยาลัย

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
พ.ศ. 2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า บุคคล
ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงาน
ในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551

“ลูกจ้างประจำ” หมายความว่า บุคคลตามระเบียบกระทรวงการคลัง
ว่าด้วยลูกจ้างประจำส่วนราชการ พ.ศ. 2537 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“พนักงานราชการ” หมายความว่า บุคคลตามระเบียบ
สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ข้อ 5 คณบดี ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่าจาก
มหาวิทยาลัย หรือสถาบัน อุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง
2. ได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้ว
ไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง
3. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตและจรรยาบรรณเป็นที่ยอมรับในสังคม
4. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการ
ดำเนินงานของคณะ
5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของงาน
ของคณะ

6. เป็นผู้สามารถอุทิศเวลาให้แก่งานของคณะ

ข้อ 6 คณบดี มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่
อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในวาระหนึ่งแล้ว คณบดีพ้นจาก
ตำแหน่งเมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. สภามหาวิทยาลัยให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่อง

ต่อหน้าที่ หรือหย่อนความสามารถ

4. ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเหตุผล มีมลทินหรือมีหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง

5. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

6. เป็นบุคคลล้มละลาย

7. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การให้ออกจากตำแหน่งตาม (3) ต้องมีคะแนนเสียงลงมติ

ไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดเท่าที่มีอยู่

ข้อ 7 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง เรียกว่า

“คณะกรรมการสรรหาคณบดี” ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ

2. อธิการบดีหรือรองอธิการบดีคนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

เป็นกรรมการ

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้แทนคณาจารย์ประจำซึ่งเลือกกันเอง
จำนวนสองคน เป็นกรรมการ

4. ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นกรรมการ

5. ข้าราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงาน

ราชการที่มีใช้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี หรือรองคณบดี ซึ่งสังกัดคณะที่มีการสรรหา

ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีและปฏิบัติหน้าที่มาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปีจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ

การคัดเลือกกรรมการตาม (5) ให้อธิการบดีหรือรองอธิการบดี

ที่ได้รับมอบหมายดำเนินการเรียกประชุมบุคลากรในสังกัดคณะที่ทำการสรรหาคณบดี และให้

บุคลากรลงคะแนนลับเพื่อคัดเลือกบุคลากรซึ่งเข้าประชุมในขณะนั้น การสมัครหรือหาเสียง

เพื่อรับการคัดเลือกจะกระทำมิได้

ให้คณะกรรมการสรรหาตามวรรคหนึ่งแต่งตั้งผู้ที่สมควรทำหน้าที่

เลขานุการหนึ่งคน

การดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามวรรคแรก และการสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 ให้ดำเนินการภายในหกสิบวันก่อนที่คณะที่จะครบวาระ หรือหลังจากคณะที่พ้นจากตำแหน่งตามข้อ 6 วรรคสองภายในหกสิบวัน แล้วแต่กรณี

หากคณะกรรมการสรรหาตามวรรคสี่ไม่สามารถดำเนินการสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 ภายในกำหนดเวลาตามวรรคสี่ แล้วแต่กรณี ให้คณะกรรมการสรรหาเสนอเรื่องดังกล่าวให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

ข้อ 8 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ให้ข้าราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการซึ่งสังกัดคณะที่มีการสรรหา คณบดีและปฏิบัติหน้าที่ในคณะนั้นไม่น้อยกว่าหนึ่งปี เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีได้ คนละหนึ่งรายชื่อ

การเสนอชื่อต้องเสนอพร้อมความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อด้วยการเสนอชื่อตนเองจะกระทำมิได้

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แต่งตั้งอนุกรรมการและออกประกาศในการดำเนินการสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 และทำการพิจารณากลั่นกรองเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสม จำนวนไม่เกินสองคน แล้วจัดทำเป็นบัญชีรายชื่อตามลำดับตัวอักษรพร้อมประมวลประวัติ ผลงาน และข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ในการประกอบการพิจารณาเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ข้อ 10 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกบุคคลตามบัญชีรายชื่อ ในข้อ 9 คนหนึ่งเป็นคณบดีโดยเร็ว โดยวิธีการลงคะแนนลับ และให้ใช้เสียงข้างมากของกรรมการ สภามหาวิทยาลัยที่เข้าประชุม

กรณี บุคคลตามรายชื่อในวรรคแรก ได้รับคะแนนเสียงเท่ากัน ให้นำยศภามหาวิทยาลัยออกเสียงชี้ขาดในคราวนั้น

เมื่อได้รายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีแล้ว ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นคณบดีโดยเร็ว

ข้อ 11 ให้นำยศภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกประกาศเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.5.2 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วยการสรรหาคณบดีบัณฑิต วิทยาลัย พ.ศ. 2555

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วยการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ. 2555”

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย

การสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ. 2554

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“นายกสภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า นายกสภามหาวิทยาลัย ราชภัฏ

มหาสารคาม

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี

บัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย” หมายความว่า คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“กรรมการสภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า กรรมการ

สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“ประธานกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตร” หมายความว่า อาจารย์ประจำ

หลักสูตรที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งให้เป็นประธาน

ในคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตรปริญญาโทและหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2547 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า บุคคล

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามว่าด้วยการบริหารงานบุคคลสำหรับพนักงาน

ในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551

“ลูกจ้างประจำ” หมายความว่า บุคคลตามระเบียบกระทรวงการการคลัง

ว่าด้วยลูกจ้างประจำส่วนราชการ พ.ศ. 2537 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

“พนักงานราชการ” หมายความว่า บุคคลตามระเบียบ

สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อ 5 คณบดี ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง
 2. ได้ทำการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าสี่ปีหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง
 3. เป็นผู้มีความรู้คุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
 4. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย
 5. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของงานของบัณฑิตวิทยาลัย
 6. เป็นผู้สามารถอุทิศเวลาให้แก่งานของบัณฑิตวิทยาลัย
- ข้อ 6 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้
- นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในวรรคหนึ่งแล้ว คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
1. ตาย
 2. ลาออก
 3. สภามหาวิทยาลัยให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องต่อหน้าที่ หรือหย่อนความสามารถ
 4. ถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะเหตุผล มีมลทินหรือมีหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง
 5. ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
 6. เป็นบุคคลล้มละลาย
 7. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- การให้ออกจากตำแหน่งตาม (3) ต้องมีคะแนนเสียงลงมติไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมดเท่าที่มีอยู่
- ข้อ 7 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการสรรหาคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย” ประกอบด้วย
1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ

2. อธิการบดีหรือรองอธิการบดีคนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีเป็น
กรรมการ

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้แทนคณาจารย์ประจำซึ่งเลือกกันเอง
จำนวนสองคน เป็นกรรมการ

4. คณบดีของคณะวิชาที่เปิดทำการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเลือก
กันเองจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ

5. ประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอนใน
ระดับปริญญาโทบัณฑิตและระดับปริญญาตรีบัณฑิต ซึ่งเลือกกันเองระดับละหนึ่งคน เป็น
กรรมการ

การคัดเลือกกรรมการตาม (4) และ (5) ให้อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่
ได้รับมอบหมายดำเนินการเรียกประชุมคณบดีหรือประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่
เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาและให้ลงคะแนนลับ เพื่อคัดเลือกผู้แทนคณบดีหรือประธาน
คณะกรรมการผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่เข้าประชุมในขณะนั้น การสมัครหรือหาเสียงเพื่อรับการ
คัดเลือกจะกระทำมิได้

ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการตาม (3) (4) และ (5) เลือกกันเอง
หนึ่งคนทำหน้าที่เลขานุการ

การดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามวรรคแรกและการสรรหาผู้
มีคุณสมบัติตามข้อ 5 ให้ดำเนินการภายในหกสิบวันก่อนที่จะครบวาระ หรือหลังจากพ้นจาก
ตำแหน่งตามข้อ 6 วรรคสองภายในหกสิบวัน แล้วแต่กรณี

หากคณะกรรมการสรรหาตามวรรคสี่ไม่สามารถดำเนินการ
สรรหาผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 ภายในกำหนดเวลาตามวรรคสี่ แล้วแต่กรณี ให้คณะกรรมการ
สรรหาเสนอเรื่องดังกล่าวให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา

ข้อ 8 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ให้
ข้าราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการซึ่งสังกัด
บัณฑิตวิทยาลัย และข้าราชการ พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งทำหน้าที่สอนและวิจัยที่สังกัด
คณะอื่น ที่ทำการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ในคณะนั้นไม่น้อยกว่าหนึ่งปี
เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยได้คนละหนึ่งรายชื่อ

การเสนอชื่อต้องเสนอพร้อมความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อด้วย การ
เสนอชื่อตนเองจะกระทำมิได้

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ แต่งตั้งอนุกรรมการและออกประกาศในการดำเนินการสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 และทำการพิจารณาถ้อยแถลง เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกินสองคน แล้วจัดทำเป็นบัญชีรายชื่อตามลำดับตัวอักษรพร้อมประมวลประวัติ ผลงาน และข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ ในการประกอบการพิจารณาเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ข้อ 10 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกบุคคลตามบัญชีรายชื่อ ในข้อ 9 คนหนึ่งเป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยโดยเร็ว โดยวิธีการลงคะแนนลับ และให้ใช้เสียงข้างมากของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เข้าประชุม

กรณีบุคคลตามรายชื่อในวรรคแรกได้รับคะแนนเสียงเท่ากัน ให้นำยศสภามหาวิทยาลัยออกเสียงชี้ขาดในคราวนั้น

เมื่อได้รายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแล้ว ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งเป็นคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยโดยเร็ว

ข้อ 11 ให้นำยศสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกประกาศเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.6 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2555

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2555”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547

บรรดาข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งใดที่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับนี้ให้ใช้ ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

“บุคลากร” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีสัญญาจ้างไม่น้อยกว่าหนึ่งปีตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพล เรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 พนักงาน ราชการ ลูกจ้างประจำของส่วนราชการสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37

แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติมดังต่อไปนี้ คือ

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรม
2. มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สามารถบริหารจัดการให้เกิดความก้าวหน้าแก่

หน่วยงาน

3. มีความรู้ความสามารถและมีวิสัยทัศน์ทางวิชาการหรือวิชาชีพ

ที่เกี่ยวข้อง

4. มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการบริหาร ชื่อสัตย์ สุจริต และมี

ความรับผิดชอบ

5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานงานในระดับบุคคลและระดับ

หน่วยงานได้เป็นอย่างดี

ข้อ 6 ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการ สรรหาคณบดี” ประกอบด้วย

1. อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ซึ่งคัดเลือกกันเอง

จำนวนสองคน เป็นกรรมการ

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวน

สองคน เป็นกรรมการ

4. กรรมการผู้แทนคณาจารย์ในคณะกรรมการประจำคณะ

ซึ่งคณะกรรมการประจำคณะคัดเลือกจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ

ให้คณะกรรมการสรรหาเลือกกรรมการหนึ่งคนเป็นเลขานุการและอาจมี

ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยหนึ่งคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามวรรคหนึ่ง ให้ดำเนินการภายใน

ระยะเวลาหกสิบวันก่อนที่คณบดีจะครบวาระ หรือหลังจากคณบดีพ้นจากตำแหน่งภายใน สี่สิบห้าวัน แล้วแต่กรณี

ระหว่างการพิจารณาสรรหาหากมีเหตุสุดวิสัยหรือมีเหตุจำเป็นอื่น

อันมิอาจก้าวล่วงได้ ทำให้กรรมการสรรหาซึ่งเป็นองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้ใด

ไม่อาจทำการพิจารณาสรรหาต่อไปได้ สภามหาวิทยาลัยอาจมีมติให้ยกเว้นองค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาผู้นั้น เพื่อให้การดำเนินการสรรหาดำเนินต่อไปก็ได้

ข้อ 7 คณะกรรมการสรรหา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ประกาศ รับสมัคร รับเสนอชื่อ ตรวจสอบคุณสมบัติ และประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิได้รับการสรรหาเป็นคณบดี
2. กำหนดรูปแบบของใบสมัครและใบเสนอชื่อ
3. พิจารณากลับกรองผู้ที่เหมาะสมในการเข้าดำรงตำแหน่งคณบดีจำนวนไม่เกินสามชื่อ และจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่เหมาะสมในการเข้าดำรงตำแหน่งโดยเรียงลำดับตามตัวอักษร เสนอสภามหาวิทยาลัย พร้อมประวัติผลงาน นโยบาย และแผนพัฒนาคณะ เพื่อดำเนินการต่อไป

ข้อ 8 วิธีการสรรหา การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีมี 2 วิธี

1. ประกาศรับสมัครทั่วไป โดยให้ผู้ที่ประสงค์จะสมัครเข้ารับ การสรรหาให้ดำรงตำแหน่งคณบดีส่งใบสมัครพร้อมประวัติผลงาน นโยบาย และแผนพัฒนาคณะ ต่อคณะกรรมการสรรหา ตามวัน เวลา และสถานที่ที่คณะกรรมการกำหนด
2. บุคลากรในคณะเสนอชื่อ โดยให้บุคลากรในคณะเสนอชื่อผู้สมควรดำรง ตำแหน่งคณบดี จำนวนไม่เกินสามชื่อ ต่อคณะกรรมการสรรหาตามวัน เวลา และสถานที่ ที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการสรรหาจัดให้ผู้เข้ารับการสรรหานำเสนอแนวนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการคณะต่อคณะกรรมการสรรหาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากร ในคณะเข้ารับฟังด้วย ตามวันเวลาที่กำหนด

ข้อ 10 ให้บุคคลที่ได้รับการเสนอจากคณะกรรมการสรรหา ตามข้อ 7(3) ต้องเสนอแนวนโยบายและยุทธศาสตร์ในการบริหารคณะต่อสภามหาวิทยาลัย และให้ สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกจำนวนหนึ่งคนเพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี

ข้อ 11 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ พร้อมทั้งมีอำนาจวินิจฉัย และตีความในกรณีที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.7 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ว่าด้วย คุณสมบัติและวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

“คณาจารย์ประจำ” หมายความว่า คณาจารย์ในตำแหน่งวิชาการ

ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“คณาจารย์” หมายความว่า คณาจารย์ที่จ้างโดยเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

“เจ้าหน้าที่” หมายความว่า พนักงานในตำแหน่งทั่วไปที่จ้างโดยเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1. มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ
3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะนั้น
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ
5. มีความรู้ความสามารถด้านบริหารหรือเคยผ่านการอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร

ข้อ 5 ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการสรรหาคณบดี” ประกอบด้วย

1. อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธาน
 2. ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร
- ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนสองคน

3. ผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ ซึ่งคัดเลือกกันเอง
จำนวนสองคน

ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีแต่งตั้งกรรมการคนหนึ่ง เป็นเลขานุการ
การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามวรรคหนึ่ง ให้ดำเนินการภายใน
ระยะเวลาอันสมควรก่อนที่คณบดีจะครบวาระ หรือหลังจากคณบดีพ้นจากตำแหน่งภายใน
หกสิบวัน แล้วแต่กรณี

ข้อ 6 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์
และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้คณาจารย์ประจำ คณาจารย์ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในคณะเสนอชื่อผู้
สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีได้ไม่เกินคนละหนึ่งชื่อ

2. ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการให้คณาจารย์ประจำ คณาจารย์
ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในคณะเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีจากผู้มีรายชื่อตาม (1)
โดยให้เสนอชื่อได้ไม่เกินหกชื่อ

3. วิธีการได้มาซึ่งชื่อที่จะเสนอให้ใช้วิธีการหยั่งเสียง

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหารวบรวมรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตาม ข้อ 6
และพิจารณากลับกรองเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกินสามคน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อ
ตามลำดับอักษร พร้อมประวัติข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณาเสนอต่อ
สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

การเสนอรายชื่อของบุคคลตามวรรคหนึ่งต้องเสนอพร้อมความยินยอมของ
ผู้รับการเสนอชื่อด้วย

ข้อ 8 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกและแต่งตั้งบุคคลตามบัญชีรายชื่อ
ในข้อ 7 คนหนึ่งเป็นคณบดีโดยเร็ว

ข้อ 9 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกกระเปียบ
ประกาศ หรือคำสั่งเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.8 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์
และวิธีการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือ
หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2556

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ว่าด้วย
คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ศูนย์
ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2556”

ข้อ 2 ให้ยกเลิก ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ว่าด้วยคุณสมบัติและวิธีการได้มาของผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ พ.ศ. 2556”

ข้อ 3 ข้อบังคับนี้ให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

“คณะ” หมายความว่า คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์

ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัย ตามกฎกระทรวงที่ออกตามการแบ่งส่วนราชการและตามประกาศการแบ่งส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย

“คณบดี” หมายถึง คณบดีของคณะ วิทยาลัย ศูนย์ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะในมหาวิทยาลัยตามกฎกระทรวงที่ออกตามการแบ่งส่วนราชการและตามประกาศการแบ่งส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการ สำนัก สถาบัน ศูนย์ ส่วนราชการหรือส่วนงานภายในที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะตามกฎกระทรวงที่ออกตามการแบ่งส่วนราชการและตามประกาศการแบ่งส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี หรือผู้อำนวยการ

“คณาจารย์ประจำ” หมายความว่า คณาจารย์ประจำตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งทางวิชาการ มาตรา 18 (ก) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งมีสัญญาจ้างไม่น้อยกว่าหนึ่งปี สังกัดคณะที่มีการสรรหาคณบดี หรือผู้อำนวยการและปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรา 18 (ค) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งมีการปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี สังกัดคณะที่มีการสรรหาคณบดีหรือผู้อำนวยการและปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะนั้น
3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะ บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัย ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่

ข้อ 6 ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบัน อุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง
2. มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
3. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ หรือวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนัก สถาบัน ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

4. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการของสำนักสถาบัน ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

5. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของสำนัก สถาบัน ศูนย์ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่

ข้อ 7 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง “คณะกรรมการสรรหาคณบดีหรือผู้อำนวยการ” ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง โดยเลือกจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เป็นประธาน
2. อธิการบดี เป็นกรรมการ
3. ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นกรรมการ
4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ซึ่งคัดเลือกกันเอง จำนวนสองคน เป็นกรรมการ

5. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนสองคน เป็นกรรมการ

ให้รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายคนหนึ่งเป็นเลขานุการ

การแต่งตั้งคณะกรรมการตามวรรคหนึ่ง ให้ดำเนินการก่อนที่คณบดีหรือผู้อำนวยการจะครบวาระอย่างน้อยสามสิบวัน หรือหลังจากคณบดีหรือผู้อำนวยการพ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 38 วรรคแรกและวรรคสองแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547

ข้อ 8 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีหรือผู้อำนวยการ กระทำ
ได้ 2 วิธี ทั้งสองวิธีจะต้องมีประวัติข้อมูลรายละเอียดตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

1. โดยการสมัคร

2. โดยการเสนอชื่อจากคณาจารย์ประจำและข้าราชการในสังกัด

คณะนั้นมีส่วนร่วม

ข้อ 8 การเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีหรือผู้อำนวยการ
ให้คณาจารย์ประจำและข้าราชการในสังกัดคณะนั้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อได้คนละไม่เกิน
หนึ่งชื่อ โดยจะเสนอชื่อตนเองหรือบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ให้กระทำโดยวิธีลับและให้นับคะแนน
โดยเปิดเผย

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีหรือผู้อำนวยการมีหน้าที่ดำเนินการ
สรรหาผู้มีคุณสมบัติตามข้อ 5 หรือข้อ 6 ให้เหลือจำนวนไม่น้อยกว่าสองคนแต่ไม่เกินสามคน
เว้นแต่กรณีที่มีผู้สมัครและรับการเสนอชื่อน้อยกว่าสามคนให้ยึดตามจำนวนนั้น และจัดทำเป็น
บัญชีรายชื่อเรียงตามลำดับอักษรพร้อมประวัติข้อมูลรายละเอียดและความยินยอมของผู้ได้รับ
การเสนอชื่อ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

ข้อ 10 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา เลือกและแต่งตั้งบุคคลตามบัญชีรายชื่อใน
ข้อ 9 คนหนึ่งเป็นคณบดีหรือผู้อำนวยการ

ข้อ 11 ให้อธิการบดีรักษาการตามข้อบังคับนี้และมีอำนาจออกคำสั่ง
เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.9 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“สภามหาวิทยาลัย” หมายถึง สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“อธิการบดี” หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

“คณาจารย์ประจำ” หมายถึง คณาจารย์ประจำสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“ข้าราชการ” หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร หรือข้าราชการในตำแหน่งทั่วไปตาม พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

“อาจารย์พิเศษ” หมายถึง อาจารย์สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครที่จ้างเป็นรายเดือน และได้รับแต่งตั้งเป็นผู้สอนนักศึกษาภาคปกติ

“คณะกรรมการสรรหา” หมายถึง คณะกรรมการสรรหาคณบดี

“ผู้บริหาร” หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1. มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ
3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะนั้น
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ

ข้อ 5 ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการสรรหาคณบดี” ประกอบด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ
2. ผู้แทนจากสภาวิชาการ จำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ
3. ผู้แทนจากสภาคณาจารย์และข้าราชการจำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ
4. ผู้แทนผู้บริหารซึ่งเสนอโดยอธิการบดีจำนวนหนึ่งคนเป็นกรรมการ

5. ผู้แทนอาจารย์จากคณะ ๆ ละหนึ่งคนซึ่งนำเสนอโดยคณบดีแต่ละคณะ (ผู้แทนคณะทำหน้าที่เฉพาะส่วนของตนเอง)

ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีเลือกกรรมการจากข้อ 5 (2) ถึงข้อ 5 (5) หนึ่งคนเป็นกรรมการและเลขานุการ

ในระยะเริ่มต้นที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งกรรมการใน (2) (3) หรือมีเหตุอื่นใดที่ยังไม่มีกรรมการใน (2) (3) ให้ประธานกรรมการพิจารณาเพิ่มเติมกรรมการจาก (4) และ (5) ให้ครบตามจำนวนคณะกรรมการ

การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาตามวรรคหนึ่ง ให้ดำเนินการภายในระยะเวลาหกสิบวันก่อนที่คณบดีจะครบวาระ หรือหลังจากคณบดีพ้นจากตำแหน่งแล้วแต่กรณี

ข้อ 6 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ให้คณาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ ข้าราชการในคณะเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีได้ไม่เกินคนละหนึ่งชื่อ โดยคณาจารย์ประจำมีสิทธิเสนอชื่อตนเองได้

2. ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการให้คณาจารย์ประจำ อาจารย์พิเศษ ข้าราชการในคณะ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีคนละไม่เกินหนึ่งชื่อจากผู้มีรายชื่อตาม (1) โดยเสนอชื่อแบบลับและนับคะแนนโดยเปิดเผย

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหารวบรวมรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อตามข้อ 6(2) และพิจารณากลับกรองเพื่อให้ได้ผู้ที่เหมาะสมจำนวนไม่เกินสามคน แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อตามลำดับอักษร พร้อมประวัติข้อมูลรายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณา เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

การเสนอชื่อของบุคคลตามวรรคหนึ่งต้องเสนอพร้อมความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อด้วย

ข้อ 8 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกและแต่งตั้งบุคคลตามบัญชีรายชื่อในข้อ 7 คนหนึ่งเป็นคณบดี

ข้อ 9 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกกระเปียบประกาศหรือคำสั่ง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ ให้อธิการบดีมีอำนาจตีความและวินิจฉัยและถือเป็นอันยุติ

3.10 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยคุณสมบัติ และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ว่าด้วยคุณสมบัติ และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

“คณาจารย์ประจำ” หมายความว่า คณาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัย

ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการในตำแหน่งทั่วไป สังกัดมหาวิทยาลัย

“คณะ” หมายความว่า คณะ ตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“คณบดี” หมายความว่า คณบดีคณะ ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

“คณะกรรมการสรรหา” หมายความว่า คณะกรรมการสรรหาคณบดี

ข้อ 4 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1. มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม
2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ
3. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในหลักการว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะเต็มเวลา
5. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในแนวคิด หลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ข้อ 5 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการสรรหา” ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายคนหนึ่งเป็นประธาน
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวนหนึ่งคน เป็นกรรมการ

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ ซึ่งคัดเลือกกันเองจำนวน
หนึ่งคน เป็นกรรมการ

4. คณาจารย์และบุคลากรประจำคณะนั้นเลือกกันเองจำนวนสี่คน เป็น
กรรมการ

ให้คณะกรรมการสรรหาคณบดีแต่งตั้งกรรมการคนหนึ่ง เป็นเลขานุการ

ข้อ 6 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ให้คณะกรรมการ
สรรหาดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ประกาศรับสมัครผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีในแต่ละคณะ
2. ประกาศรายชื่อผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามข้อ 4 เป็นผู้สมควรดำรงตำแหน่ง
คณบดีในแต่ละคณะ
3. ประกาศรายชื่อคณาจารย์ประจำคณะและข้าราชการประจำคณะ ผู้มีสิทธิ
ลงคะแนนสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีในแต่ละคณะ
4. ผู้มีสิทธิลงคะแนนสรรหาคนหนึ่ง ออกเสียงลงคะแนนสรรหา
ผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีตาม (2) ได้เพียงหนึ่งเสียง
5. จัดให้ผู้มีสิทธิลงคะแนนสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี
ในแต่ละคณะ ลงคะแนนสรรหาโดยใช้วิธีลับและนับเปิดเผยทันทีเมื่อสิ้นสุดเวลาการลงคะแนน
แล้วส่งรายชื่อผู้ได้รับคะแนนนิยมสูงสุดไม่เกินสามอันดับ นำเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา
คัดเลือกและแต่งตั้ง
6. การเสนอรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ให้นำเสนอประวัติและ
ข้อมูลรายละเอียด รวมทั้งคะแนนความนิยม เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยประกอบ
การพิจารณา

ข้อ 7 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกและแต่งตั้งบุคคลตามบัญชีรายชื่อ
ในข้อ 6(5) คนหนึ่งเป็นคณบดี

ข้อ 8 ให้ดำเนินการสรรหาคณบดีก่อนคณบดีครบวาระ หรือภายหลังคณบดีพ้น
จากตำแหน่งภายในหกสิบวัน แล้วแต่กรณี

ข้อ 9 ให้นายกสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้

3.11 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์
และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2557

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ว่าด้วย
คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2557”

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ว่าด้วย คุณสมบัติ

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“สภามหาวิทยาลัย” หมายถึง สภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

“มหาวิทยาลัย” หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

“อธิการบดี” หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

“คณบดี” หมายถึง คณบดีของคณะที่มีการสรรหา

“คณะกรรมการสรรหา” หมายถึง คณะกรรมการสรรหาคณบดี

“บุคลากร” หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานีที่สังกัดคณะที่มีการสรรหาคณบดี

ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

(ก) คุณสมบัติ

1. สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง

2. ได้ทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปีในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง

3. มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เป็นที่ยอมรับในสังคมและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร

4. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ ความชำนาญ และคุณสมบัติเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของคณะที่มีการสรรหา หรือมีวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของคณะ

5. มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถด้านบริหารหรือเคยผ่านการอบรมหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร

6. มีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะที่มีการสรรหา

7. สามารถปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลาและอุทิศตนให้แก่กิจการของคณะ

(ข) ลักษณะต้องห้าม

1. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

2. เป็นคนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ เป็นคนไร้ความสามารถ เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถ หรือเป็นโรคที่กำหนดในกฎ ก.พ.อ.

3. เป็นผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งพักราชการ หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

4. เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี

5. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง

6. เป็นบุคคลที่ถูกศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด หรือเป็นบุคคลล้มละลาย

7. เคยถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

8. เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

9. เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจากราชการเพราะกระทำผิดวินัย

1. เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการหรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ

ข้อ 6 ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการสรรหาคณบดี” ประกอบด้วย

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเลือกกันเองคนหนึ่งเป็นกรรมการ

3. อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมายคนหนึ่งเป็นกรรมการ

4. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้แทนคณาจารย์ประจำ ซึ่งเลือกกันเองคนหนึ่งเป็นกรรมการ

5. คณบดีซึ่งไม่สังกัดคณะที่มีการสรรหา ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือหัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งเลือกกันเองคนหนึ่งเป็นกรรมการ

ให้ผู้ำนวยการสำนักงานอธิการบดีทำหน้าที่เลขานุการ

คณะกรรมการสรรหาตาม (4) และ (5) ต้องไม่สังกัดอยู่ในคณะที่กำลังสรรหา หากไม่สามารถทำได้ให้อยู่ในดุลพินิจของสภามหาวิทยาลัย

ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสรรหาหากสมัครหรือได้รับการเสนอชื่อในการสรรหา เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งคณบดีให้ลาออกจากการเป็นกรรมการ และให้เลือกกรรมการใหม่ แทนจากกลุ่มผู้แทนกรรมการกลุ่มเดียวกันกับผู้ที้ออกไป

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการสรรหาตามข้อ 6 มีหน้าที่ดำเนินการสรรหาผู้สมัครเพื่อดำรงตำแหน่งคณบดีและให้มีอำนาจในการจัดทำประกาศมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่และรายละเอียด เพื่อดำเนินการให้ได้มาซึ่งคณบดีตามข้อบังคับนี้

ข้อ 8 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี กระทำได้สองวิธีดังนี้

1. การสมัคร ผู้สมัครจะเป็นบุคลากรภายในหรือบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ และให้ผู้สมัครยื่นใบสมัครด้วยตนเองพร้อมรอกประวัติ ผลงานและเขียนแนวทางการพัฒนาคณะ และรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของตนเอง ในแบบประมวลประวัติ และผลงาน ตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนดภายในวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

2. การเสนอชื่อ ผู้ถูกเสนอชื่อจะเป็นบุคคลภายในหรือบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ โดยบุคลากรในคณะที่มีสิทธิเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีได้โดยตรงต่อคณะกรรมการสรรหาไม่เกินคณะหนึ่งชื่อ โดยผู้มีสิทธิเสนอชื่อต้องยื่นใบเสนอชื่อด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด

การเสนอชื่อตาม (2) ผู้เสนอชื่อต้องลงนามและมีบุคลากรรับรองไม่น้อยกว่าสิบคน โดยบุคลากรคนหนึ่งมีสิทธิรับรองได้เพียงหนึ่งชื่อ การเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีนั้น ต้องเสนอพร้อมหนังสือแสดงความยินยอมของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ และต้องให้ผู้ถูกเสนอชื่อกรอกประวัติ ผลงานและเขียนแนวทางการพัฒนาคณะ และรายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะของตนเอง ในแบบประมวลประวัติและผลงานตามที่คณะกรรมการสรรหากำหนด

ข้อ 9 ให้คณะกรรมการสรรหา ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดวัน เวลา สถานที่ และรายละเอียดในการสมัครและการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ตามแบบที่คณะกรรมการสรรหากำหนด โดยให้ประกาศล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามวันก่อนวันรับสมัคร และเสนอชื่อในวันแรก และให้มีเวลาในการสมัครและการเสนอชื่อไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน

2. ตรวจสอบคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้สมัครตามข้อ 8(1) และผู้ถูกเสนอชื่อตามข้อ 8(2) ให้เป็นไปตามข้อ 5 แห่งข้อบังคับนี้ แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อเรียงตามลำดับตัวอักษรและประกาศให้ทราบ

3. จัดให้ผู้สมัครและผู้ถูกเสนอชื่อแสดงวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาคณะที่มีการสรรหาคณบดี โดยประกาศให้บุคลากรเข้าร่วมฟัง
4. ให้ผู้สมัครและผู้ถูกเสนอชื่อเข้ารับการสัมภาษณ์และแสดงวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาคณะที่มีการสรรหาคณบดีต่อคณะกรรมการสรรหา
5. ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการประเมินประวัติ ผลงานแนวทางการพัฒนาคณะ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และแสดงวิสัยทัศน์ และใช้ดุลพินิจกลั่นกรองให้เหลือรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีจำนวนสามรายชื่อ การพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาให้ถือเป็นขั้นสูงสุด แล้วจัดทำบัญชีรายชื่อเรียงลำดับตามตัวอักษรพร้อมประวัติ ข้อมูล และรายละเอียดที่ใช้ประกอบการพิจารณาเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- ในกรณีที่จำนวนผู้สมัครและผู้ถูกเสนอชื่อไม่เกินสามคน ให้คณะกรรมการสรรหาใช้ดุลพินิจกลั่นกรองและเสนอรายชื่อผู้สมัครและผู้ถูกเสนอชื่อทั้งหมดต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา
- ข้อ 10 ให้บุคคลในรายชื่อตามข้อ 9(5) เข้ารับการสัมภาษณ์และแสดงวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาคณะที่มีการสรรหาคณบดีต่อสภามหาวิทยาลัย
- ข้อ 11 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งคณบดีจากรายชื่อและข้อมูลที่คณะกรรมการสรรหาเสนอคนหนึ่งเป็นคณบดี
- การเลือกผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีตามวรรคแรก ให้ใช้วิธีลงคะแนนลับนับเปิดเผย และผู้ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องได้รับคะแนนเสียงข้างมากของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาประชุม กรณีได้คะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงชี้ขาด
- สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจที่จะไม่เห็นชอบบุคคลในรายชื่อตามข้อ 9(5) และส่งเรื่องคืนให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการสรรหาคณบดีตามข้อบังคับนี้ใหม่
- ข้อ 12 เมื่อคณบดีซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่จะครบวาระลง ให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการตามข้อบังคับนี้ให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวันก่อนที่คณบดีจะครบวาระ
- ในกรณีที่คณบดีพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ให้สภามหาวิทยาลัยดำเนินการตามข้อบังคับนี้ให้แล้วเสร็จภายในหกสิบวัน นับแต่วันที่ตำแหน่งว่างลง
- ในกรณีที่ไม่สามารถสรรหาคณบดีได้ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ให้คณะกรรมการสรรหาเสนอเรื่องดังกล่าวให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเพื่อดำเนินการต่อไป
- ข้อ 13 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ และมีอำนาจออกระเบียบประกาศ หรือคำสั่งเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้

3.12 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2554

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2554”

ข้อ 2 ให้ยกเลิก “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2547” และ “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดี พ.ศ. 2551” และให้ใช้ข้อบังคับนี้แทน

ข้อ 3 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 4 ในข้อบังคับนี้

“มหาวิทยาลัย” หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

“สภามหาวิทยาลัย” หมายถึง สภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

“อธิการบดี” หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

“รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ” หมายถึง รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบดูแลงานด้านวิชาการ

“คณบดี” หมายความว่า คณบดีคณะ หรือคณบดีวิทยาลัยหรือคณบดีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

“คณาจารย์ประจำ” หมายความว่า คณาจารย์ประจำตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ. 2547 และพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งทางวิชาการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ซึ่งมีสัญญาจ้างไม่น้อยกว่าหนึ่งปี สังกัดคณะที่มีการสรรหาคณบดีหรือผู้อำนวยการ และปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ทั้งนี้ รวมถึงคณาจารย์ประจำที่มาช่วยราชการ

“ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 สังกัดคณะที่มีการสรรหาคณบดีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ทั้งนี้รวมถึงข้าราชการที่มาช่วยราชการ

ข้อ 5 ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดีต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และควรมีคุณสมบัติเพิ่มเติม ดังนี้

1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม

2. มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ
คณะ

3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนใจและเห็นความสำคัญ
ในกิจการในคณะ

4. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ
5. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์และมีภาวะความเป็นผู้นำอันเป็นประโยชน์ต่อ
การพัฒนาคณะ

ข้อ 6 ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการ สรร
หาคณบดี” ประกอบด้วย

1. อธิการบดี เป็นประธานกรรมการ
2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเลือกกันเองให้เหลือ
1 คนเป็นกรรมการ
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ ซึ่งเลือกกันเองจำนวน 1

คน เป็นกรรมการ

4. ผู้แทนสภาวิชาการที่สภาวิชาการมอบหมาย จำนวน 1 คน
เป็นกรรมการ

5. ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นกรรมการ
6. ผู้แทนคณาจารย์ประจำคณะที่มีการสรรหาคณบดี จำนวน 1 คน เป็น
กรรมการ

7. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นกรรมการและเลขานุการ
8. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นผู้ช่วยเลขานุการ
การแต่งตั้งคณะกรรมการตามวรรคหนึ่ง ให้ดำเนินการภายในเก้าสิบวันก่อน
วันที่คณบดีจะครบวาระ หรือภายในหกสิบวันนับแต่วันที่คณบดีพ้นจากตำแหน่ง แล้วแต่กรณี
ในกรณีที่คณะกรรมการสรรหาพ้นจากตำแหน่งในระหว่างการสรรหา
ยังไม่แล้วเสร็จ ให้กรรมการสรรหาผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งนั้นปฏิบัติหน้าที่ต่อไป จนกว่าการสรรหา
คณบดีจะเสร็จสิ้น

ข้อ 7 การได้มาซึ่งรายชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์
และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้สนใจและมีคุณสมบัติครบถ้วนยื่นใบสมัครด้วยตนเองตามแบบ
ที่กำหนด

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอได้ไม่เกินคนละ 1 ชื่อ
3. คณาจารย์ประจำและข้าราชการสังกัดคณะที่มีการสรรหาคณบดีเสนอชื่อได้ไม่เกินคนละ 1 ชื่อ
4. ให้คณะกรรมการสรรหาตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครและผู้ได้รับการเสนอชื่อตาม (1) (2) และ (3) และให้เสนอวิสัยทัศน์การบริหารคณะต่อคณะกรรมการสรรหาบุคลากรของคณะและบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่สนใจร่วมฟัง แล้วดำเนินการหยั่งเสียงผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการสรรหาประจำประกาศกำหนด

ผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียง ได้แก่ คณาจารย์ประจำและข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานในคณะนั้น ๆ มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

กรณีที่มีผู้ลงคะแนนหยั่งเสียงผู้สมัครและ/หรือผู้ได้รับการเสนอชื่อรวมกันไม่เกินกึ่งหนึ่งของผู้มีสิทธิลงคะแนนหยั่งเสียงให้ดำเนินการสรรหาใหม่ แล้วจึงดำเนินการตาม (5)
5. ให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาเลือกผู้ที่ได้รับการหยั่งเสียงตาม (4) จำนวนไม่เกิน 3 คน จัดทำบัญชีรายชื่อเรียงตามลำดับตัวอักษร พร้อมประวัติผู้สมัครข้อมูลรายละเอียดเสนอสภามหาวิทยาลัย

ข้อ 8 ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเลือกบุคคลที่คณะกรรมการสรรหาเสนอตามข้อ 7(5) จำนวน 1 คน เพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี

ข้อ 9 คณบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีและอาจได้รับแต่งตั้งใหม่ได้อีก แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันมิได้

ให้นำความในมาตรา 10 วรคสองและวรคสามของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาบังคับใช้แก่การพ้นตำแหน่งก่อนครบวาระของคณบดีโดยอนุโลม

ข้อ 10 ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามข้อบังคับนี้ มีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหาอันเกิดจากการใช้ข้อบังคับนี้

จากการที่ได้ศึกษาข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 12 แห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีปัจจัยภาวะผู้นำที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดี ได้แก่ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นอย่างต่ำ มีตำแหน่งทางวิชาการ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่ทำการสอน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4. บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณบดี

การศึกษามีบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดี เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากอีกส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดีออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดีในทัศนะของนักวิชาการ และ 2) บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดีตามที่ได้กำหนดไว้

4.1 บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณบดีในทัศนะของนักวิชาการ

เอมโม (Emmo. 1946 : 226-267) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของคณบดีไว้รวม 17 ประการดังต่อไปนี้ คือ

- 4.1.1 เป็นผู้นำทางวิชาการและการนิเทศกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัย
- 4.1.2 เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดี ในเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับด้านวิชาการ
- 4.1.3 นำนโยบายการศึกษาที่ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธานไปปฏิบัติ
- 4.1.4 วางรูปแบบนโยบายการศึกษาเสนอต่ออธิการบดี และคณาจารย์ เพื่อการพิจารณา
- 4.1.5 เป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด และการปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา
- 4.1.6 ให้การรับรองในรายละเอียดเรื่องงบประมาณ กิจกรรมการศึกษาของภาควิชาหรือแผนกวิชา และเสนอต่ออธิการบดี
- 4.1.7 ทำรายงานเกี่ยวกับงานของคณะวิชา
- 4.1.8 ทำการนิเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีสอนต่าง ๆ แก่คณาจารย์
- 4.1.9 ร่วมมือกับหัวหน้าภาควิชา เพื่อคัดเลือกอาจารย์ใหม่ และให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง หรือการปลดคณาจารย์ออก
- 4.1.10 รวบรวมข้อเสนอแนะจากภาควิชาต่างๆ ที่เกี่ยวกับสาระของการสอนและการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง
- 4.1.11 ช่วยในการรับสมัครนักศึกษา
- 4.1.12 จำแนกนักศึกษาและกำหนดชั้นเรียน
- 4.1.13 ศึกษาและทำการนิเทศโปรแกรมสวัสดิการของนักศึกษา
- 4.1.14 ทำการนิเทศเจ้าหน้าที่ฝ่ายระเบียบวินัยของมหาวิทยาลัย

4.1.15 เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการร่วมประชุมสมาคมการศึกษา
ต่างๆ

4.1.16 เป็นตัวแทนของอธิการบดี ในขณะที่อธิการบดีไม่อยู่

4.1.17 มีความสามารถในการนิเทศทั่วไป ให้กับบุคลากรและนักศึกษา
คณบดีเป็นคนกลางในการประสานงานกับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ผู้บริหาร
ระดับสูง (Provost) อธิการบดี และคณบดีคณะต่างๆ รวมทั้งคณาจารย์ นักศึกษาและชุมชน
(Gould. 1964 : 4; McEniry. 1966 : 28–29) แมกแรท (Magrath. 1970 : 21–24) และเดวิส
(Davis. 1970 : 41) เห็นว่าคณบดีต้องรับผิดชอบหลายด้าน เช่น การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
ทางวิชาการ ความร่วมมือและประสานงานทางวิชาการ กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
การศึกษาของคณะหรือของมหาวิทยาลัย รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรต่างๆ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการของคณะ เช่น คุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนา
หลักสูตร เป็นต้น

ธวัช วิชัยดิษฐ์ (2525 : 150–163) และอวยชัย ชะบา (2532 : 36)
เห็นสอดคล้องกันว่าคณบดีมีบทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของคณะ เป็นตัวแทนของอาจารย์
และข้าราชการในการบริหารงานของคณะ และเป็นอาจารย์สังกัดคณะในเวลาเดียวกัน

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2528 : 16–23) เห็นว่าคณบดีจะต้องมีบทบาท
ตามความคาดหวังที่มาจากแหล่งต่าง ๆ 3 บทบาทด้วยกัน คือ

1. เป็นผู้บังคับบัญชา (Bureaucrat) ตามความคาดหวังของกฎหมาย
2. เป็นนักวิชาการตามความคาดหวังของวิชาชีพและเพื่อนร่วมอาชีพ
3. เป็นเสมือนนักรบเมืองตามความคาดหวังของอาจารย์ผู้เลือกตั้ง

อย่างไรก็ตาม ชาติชายเห็นว่าภายใต้โครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ของ
มหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ คณบดีควรจะมีบทบาทเป็นผู้บริหารงานต่าง ๆ ของคณะดังนี้

1. คณบดีในฐานะที่เป็นผู้บริหาร จะต้องทำหน้าที่บริหารงานที่มีความสำคัญ
ของคณะใน 3 ด้านใหญ่ ๆ ต่อไปนี้คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล
และการบริหารงานทั่วไป

2. คณบดีในฐานะเป็นอาจารย์ คือ จะต้องมีบทบาทเป็นทั้งคณบดีและเป็น
อาจารย์ในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานสอนด้วย

3. คณบดีในฐานะเป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยต่อชุมชน โดยคณบดีจะต้องมี
บทบาทเป็นผู้นำการดำเนินกิจกรรมด้านการบริการชุมชน

นอกจากนั้นในการสัมมนาด้านวิชาการเรื่อง การบริหารงานระดับคณะวิชา เมื่อวันที่ 17-19 เมษายน 2532 มีนักวิชาการที่กำลังดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งคณบดีมาแล้ว (โสภิญ ทองปาน. 2532 : 16-18 ; มานิต บุญประเสริฐ. 2532 : 18-21) และ (ภิญโญ สาร. 2532 : 21-24) ได้กล่าวถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดีในกิจการด้านต่างๆ ของคณะวิชา สรุปได้ดังนี้ คือ

1. กำกับดูแลอาจารย์และคัดเลือกอาจารย์
2. กำกับดูแลงานทางด้านวิชาการ การเรียนการสอนและพัฒนาวิชาการให้เจริญก้าวหน้า
3. กำกับดูแลนิสิตนักศึกษา และให้คำปรึกษาในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
4. ควบคุมดูแลงานด้านอาคารสถานที่และงบประมาณ
5. สร้างความสัมพันธ์กับสังคม
6. บริหารหลักสูตร และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับหลักสูตรแก่นักศึกษา

4.2 บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณบดีตามที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ได้กำหนดบทบาท อำนาจและหน้าที่ของคณบดีเอาไว้เหมือนกันคือ กำหนดให้คณบดี เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ และอาจมีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนเพื่อช่วยกิจการที่คณบดีมอบหมาย (เสถียร วิชัยลักษณ์ และ สืบวงศ์ วิชัยลักษณ์. 2532) แต่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้กำหนดบทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณบดีเอาไว้อย่างชัดเจนว่าคณบดีหรือหัวหน้าแผนกอิสระมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. บังคับบัญชากิจการทั้งหลายของคณะหรือแผนก
2. ปฏิบัติการตามข้อตกลงของคณะกรรมการประจำคณะ หรือประจำแผนก และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาในคณะหรือแผนกดำเนินไปโดยเรียบร้อย
3. ดูแลให้นักศึกษาในคณะหรือแผนกปฏิบัติอยู่ในวินัย
4. เป็นผู้แทนคณะหรือแผนก
5. เสนอการบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน หรือให้พ้นจากตำแหน่งของอาจารย์ หรืออาจารย์ผู้ช่วย หรือพนักงานประจำคณะต่ออธิการบดีมหาวิทยาลัย

5. คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาคณบดี

คณบดีเป็นผู้บริหารระดับกลางที่มีความสำคัญต่อการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามาก เพราะต้องเป็นผู้ประสานระหว่างผู้บริหารระดับสูง คือ อธิการบดี และรองอธิการบดี กับผู้ปฏิบัติการ ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชา โดยการนำนโยบายและการตัดสินใจในระดับสูงลงสู่การปฏิบัติจึงถือว่าเป็นตำแหน่งที่จะต้องประสมประสานและเชื่อมงานทั้งสอง

ระดับเข้าด้วยกัน นอกจากนั้นถ้ากำหนดงานในคณะออกเป็น 2 ลักษณะ คือ งานบริหารทั่วไป และงานวิชาการแล้ว คณบดียังต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถทางด้านการบริหารทั่วไป และความเป็นนักวิชาการอยู่ในตัวอีกด้วย ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสม แนวคิด หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับคุณสมบัติของคณบดี

อีสตัน (Easton. 1974 : 689) กล่าวถึงคุณสมบัติของคณบดีผิวคำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในมลรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้เกี่ยวกับ บุคลิกภาพ และความสามารถพื้นฐาน หน้าที่ความสัมพันธ์กับอธิการบดีและหัวหน้าภาควิชา หน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติการบริหารงาน และคุณลักษณะเกี่ยวกับความสามารถของ คณบดีที่ประสบความสำเร็จตามทัศนะของคณบดี ผลการศึกษาพบว่าคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมาก เคยมีประสบการณ์ในการบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อน นอกจากนั้นยังพบว่า

1. อายุเฉลี่ยของคณบดีสูงกว่า 53 ปี
2. คณบดี 14 คน ทำการสอนด้วยในขณะที่ดำรงตำแหน่งคณบดี
3. คณบดีมีความเห็นว่า การมีความสัมพันธ์กับหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญมากกว่าความสัมพันธ์กับอธิการบดีหรือผู้นำคณาจารย์ที่ไม่เป็นทางการ
4. คณบดีและอธิการบดีมีความเห็นว่า คุณลักษณะและความสามารถของคณบดีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีดังนี้

- 4.1 ความสามารถในการทำงานกับประชาชน
- 4.2 การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์
- 4.3 ความสามารถในการจัดองค์กร
- 4.4 ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 4.5 ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4.6 ความคิดริเริ่ม
- 4.7 โลกทัศน์ทางการศึกษา
- 4.8 มีความสามารถในการแก้ปัญหาทางการศึกษา และ
- 4.9 มีความรู้ทั่วไปกว้างขวาง

ฟาร์เมอร์ และร็อคแมน (Farmer and Rochman. 1977 : 113) เห็นว่า คณบดีมีอำนาจโดยตรงในคณะวิชาจึงจำเป็นต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ต้องมีแรงจูงใจและแรงขับในการปฏิบัติงาน
2. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงาน

3. ต้องมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
4. ต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม
5. ต้องมีความสามารถ
6. ต้องเป็นผู้สื่อข่าวข้อมูลข่าวสารและแนวทางปฏิบัติในคณะวิชาให้มีความเข้าใจ

ตรงกัน

เฮสเบิร์ก (Hesburgh. 1988 : 44) กล่าวว่าในสหรัฐอเมริกา คณบดีและผู้บริหารมหาวิทยาลัยถูกคาดหวังจากบุคคลและสังคมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. จะต้องเป็นผู้มีชื่อเสียงและมีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. มีเสียงในที่ประชุม และเป็นนักต่อรองเรื่องงบประมาณ
3. เป็นนักพูดที่ดีในที่สาธารณะและเป็นผู้ชักจูงผู้อื่นในทางสร้างสรรค์
4. เป็นนักการศึกษา เป็นนักวิชาการในวิชาชีพของตนเอง
5. เป็นผู้สนับสนุนอาจารย์ เป็นเพื่อนนักศึกษา ศิษย์เก่า เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี

ของคณาจารย์ และผู้บริหารในระดับเดียวกัน ตลอดจนกับองค์การทางอุตสาหกรรม แรงงาน และเกษตรกรรม

มอริส (Morris. 1981 : 7-8) กล่าวว่าบุคคลที่จะเป็นคณบดีนั้นควรจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความสามารถทางวิชาการสูง หมายถึง จะต้องเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
2. มีประสบการณ์ในการบริหารวิชาการมาก่อนคือ เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาหรือหน่วยงานทางวิชาการอื่นๆ
3. มีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานภายนอก
4. เป็นอาจารย์ในคณะที่ได้รับการคัดเลือกจากคณาจารย์ในคณะ

คลีค และเนียร์ (Clark and Neave. 1992 : 168) กล่าวถึงคุณสมบัติของคณบดีที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นที่พึ่งพาทางวิชาการได้ เป็นแหล่งทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ
2. เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาในคุณค่าทางวิชาการ การบริหารจัดการ
3. มีความเข้าใจและหยั่งรู้ถึงวิธีการที่จัดการและเป็นผู้นำที่ดี
4. คณบดีต้องมีความเป็นผู้นำคณาจารย์ที่สำคัญในด้านต่างๆ คือ ด้านการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติระยะยาวและระยะสั้น การสนับสนุนการเรียนการสอนที่ดี และเป็นที่ปรึกษาแก่ภาควิชาได้อย่างดี

ลีปพนธ์ เกตุทัต (2540) กล่าวถึงคุณสมบัติของคณบดีควรมี ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ
2. เคยเป็นเอกทศคะในทางวิชาการในแขนงวิชาของตน ทั้งในการศึกษาการวิจัย และการบริหารสังคม
3. มีความคล่องตัว ทันต่อความเคลื่อนไหวทางวิชาการ
4. เป็นผู้ที่สนับสนุน กล้าต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ
5. เป็นผู้มีใจและทัศนะกว้าง
6. เคยปฏิบัติงานบริหารโดยเฉพาะในแง่การประสานงานมาแล้ว
7. เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง เป็นตัวอย่างที่ดีแก่คณาจารย์ นิสิตและประชาชน
8. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล
9. สามารถทุ่มเทเวลาได้เต็มที่

วิจิตร วรุตบางกูร (2535) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของคณบดีว่า ต้องเป็นผู้ที่รักการค้นคว้าและทันสมัย มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการประสานงานและการจัดการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีทางวิชาการและความก้าวหน้าของคณะวิชา ต้องปรับตัวให้เข้ากับวิถีทางการเมืองในมหาวิทยาลัยและต้องมีความเข้มแข็งอดทนต่อสิ่งต่างๆ ได้

อมรวิรัช นาครทรพร (2556) การได้มาซึ่งผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการนำองค์กรเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นระดับอธิการบดีหรือคณบดีก็ตาม ต้องเป็นผู้ที่รู้จักมหาวิทยาลัยหรือคณะวิชาของตนเองดี รู้เป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน รู้วิธีการหรือยุทธศาสตร์ที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นตามบริบทองค์กร และพร้อมที่จะลงมาทำงานอย่างทุ่มเทกับคณาจารย์ และผู้บริหารระดับล่าง เพื่อสร้างความเห็นพ้อง (Consent) ในการนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัยการทำงานแบบเพื่อนร่วมงาน (Colleagues) มากกว่าการใช้อำนาจ ทำงานร่วมกันอย่างเพื่อนที่เท่าเทียมกัน (The One Among The Equal) การได้มาซึ่งคณบดีโดยวิธีการสรรหาด้วยการเลือกที่มีเหตุผลข้อเท็จจริงเป็นเครื่องตัดสินถือว่าการเลือกที่ดี แต่ถ้าเอาเสียงข้างมากเป็นที่ตั้ง เกิดกระบวนการ “พวกมากลากไป” จะก่อให้เกิดผลเสียต่อภาวะผู้นำและทำให้เกิดความขัดแย้งในประชาคมของสถาบันนั้น ๆ ดังนั้น การที่ผู้นำ (คณบดี) มีพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Share Authority) จะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ ทุกคนได้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน หากคณบดีรวบอำนาจไว้เพียงคนเดียวย่อมจะทำให้ภาวะผู้นำลดน้อยลง ทำให้มีปริมาณของงานคุณภาพล้นเหลือในที่สุด (ประกอบ คุปรัตน์. 2530 : 156) นอกจากนี้ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2556 : 124) ได้กล่าวถึงผู้บริหารยุคศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหาร (คณบดี) ต้องกล้าหาญในการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสารมาใช้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้บุคลากรในคณะและนักศึกษาทุกคนมีทักษะเทคโนโลยี สื่อและสารสนเทศ (Technology Media and Information Skills) ซึ่งเหมาะสมกับยุคคนรุ่นใหม่ที่เรียกว่า D-gen (for Digital) หรือที่บางคนเรียกว่า Digital Native การที่ผู้บริหาร (คณบดี) มีพฤติกรรมผู้นำในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะนำไปสู่คุณภาพภาวะผู้นำของคณบดี และส่งผลสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณบดีเอง

จากคุณสมบัติของคณบดีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นว่าคณบดีเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการเป็นผู้นำคณะวิชาให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา บทบาท ภาระงานของคณบดี เป็นงานที่ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องมีการติดตามประเมินผล และพัฒนางานอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันและก้าวล้ำนำการเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม จึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จะโน้มน้าวอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรต่างๆ ในคณะวิชา ให้มีความเข้าใจ เห็นพ้อง ตระหนัก และร่วมกันทำงานแบบเพื่อนร่วมงาน คณบดีจึงต้องเป็นผู้นำที่ดี วิชาการเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม นำเทคโนโลยี สื่อ และสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ มีวิสัยทัศน์ชัดเจนในภารกิจ รวมทั้งให้เพื่อนร่วมงานมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน เชี่ยวชาญด้วยความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อให้ศาสตร์ในสาขาวิชาชีพ คณะวิชา ผลงานต่างๆ และนักศึกษาที่เป็นคนรุ่นใหม่เรียกว่า D-gen ตลอดจนบัณฑิตในแต่ละคณะวิชาที่สำเร็จสู่สากลเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

6. บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณบดี

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้ให้ทัศนะอย่างกว้างขวางต่อภารกิจในความรับผิดชอบของคณบดีหลายประการ คือ

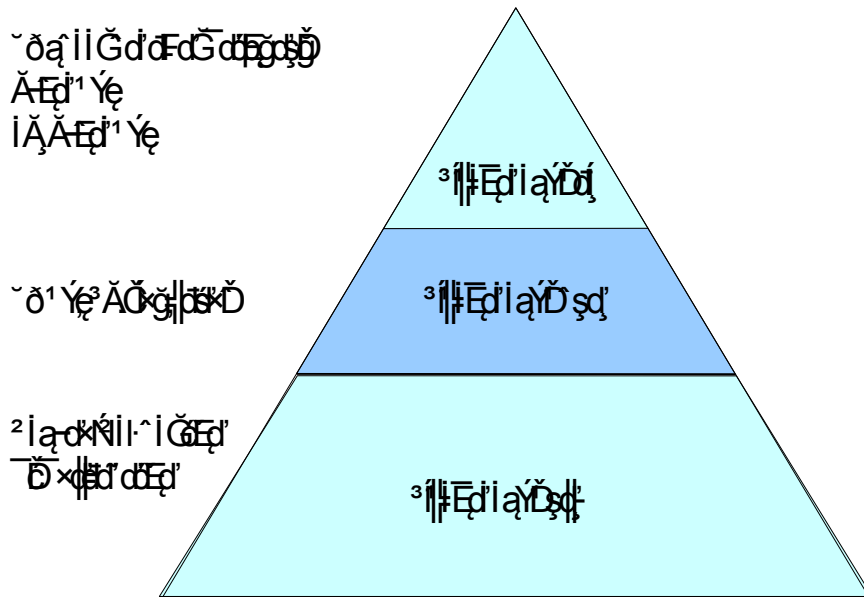
1. ให้ข้อเสนอแนะการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนชั้น การบำเหน็จความดีความชอบให้กับคณาจารย์ไปยังรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และอธิการบดี
2. กำหนดภาระการสอน งานที่ปรึกษาวิชาการ และงานพิเศษอื่น ๆ แก่ครูอาจารย์
3. ปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่
4. ประเมินผลงานประจำปีของอาจารย์ในคณะ
5. ส่งเสริมกิจกรรมด้านวิชาชีพของอาจารย์
6. เป็นประธานการประชุมอาจารย์ในคณะ
7. อนุมัติการจัดจ้างบุคลากรภายนอกมาช่วยสอน

8. นิเทศงานทั่วไปให้แก่ อาจารย์ นักศึกษา ตลอดจนการอนุมัติเกี่ยวกับการลงทะเบียนวิชาเรียนสำหรับนักศึกษาที่มีปัญหา
9. จัดทำหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตรโปรแกรมการเรียนและพัฒนามาตรฐานวิชาการ
10. ควบคุมเงินงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัด ตลอดจนการตรวจสอบเงินเดือนอาจารย์ เครื่องมือ อุปกรณ์ทางการศึกษา การศึกษาคูงานของอาจารย์ เป็นต้น
11. พิจารณาการใช้อาคารเรียนที่คณะรับผิดชอบ รวมทั้งการซ่อมแซมบำรุงรักษา แสวงหาเครื่องมือที่จะเป็นประโยชน์และอำนวยความสะดวกในการทำงาน และการเรียนการสอนของคณะ
12. อนุมัติการกำหนดตำราแบบเรียนเป็นรายวิชาที่เปิดสอนในคณะเป็นรายภาคการศึกษา
13. แต่งตั้งคณะกรรมการประจำคณะ
14. เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ ตลอดจนงานเฉลิมฉลองที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา
15. ทำการวิจัยเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งการวางแผนระยะยาวเกี่ยวกับจำนวนนักศึกษาที่เข้าศึกษาในแต่ละปี และให้การสนับสนุนงานวิจัย และการศึกษาค้นคว้าทางวิชาการ
16. อนุมัติให้อาจารย์จัดพิมพ์ตำรา รวมทั้งการทำรายงานวิชาที่เปิดสอนของสถาบัน เฉพาะในส่วนที่คณะรับผิดชอบ และ
17. ควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ใช่อาจารย์ในคณะของตน รวมทั้งการเสนอเพื่อแต่งตั้งบุคคลดังกล่าว รับรองการจัดจำแนกตำแหน่งและงานในหน้าที่และรับรองเงินเดือน

ภารกิจของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. บทบาท และหน้าที่ในการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทหน้าที่และภารกิจในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏได้แบ่งบทบาทหน้าที่ภารกิจอย่างชัดเจนสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 2.6



แผนภาพที่ 6 ระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาและบริการการศึกษาแก่บุคคลในท้องถิ่นเพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรในชุมชน ซึ่งการนี้ได้มีข้อกำหนดภารกิจดังกล่าว ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ดังความว่า

ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการจัดการศึกษา มาตรา 8 ในงานดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทัน

การเปลี่ยนแปลงการผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับ
แผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจใน
วัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
 4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมือง
ท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงาน
พัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
 5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร
ทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
 6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
 7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่
ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหา
แนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ
และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
 8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ
ในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ในมาตรา 9 มหาวิทยาลัยจะปฏิเสธ
การรับผู้สมัครผู้ใดเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยหรือยุติหรือชะลอการศึกษาของนักศึกษาผู้ใดด้วยเหตุ
เพียงว่าผู้นั้นขาดแคลนทุนทรัพย์อย่างแท้จริงเพื่อจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาต่าง ๆ แก่
มหาวิทยาลัยมิได้
- หัวใจของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงอยู่ที่ 2 มาตรานี้โดยเฉพาะมาตรา 7 เป็นปรัชญา
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องทำตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยวรรคท้ายว่าเพื่อพัฒนา
ท้องถิ่นพร้อมกันนั้นก็ยังมีแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมาตรา 7 คือ มาตรา 8 ว่าต้องทำ
อย่างไร และจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เกี่ยวกับการกำหนดแผนที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษา
ที่น่าสนใจพบว่าประเด็นการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาระบุว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมี
แนวทางการดำเนินการ 3 กลุ่ม ดังนี้
1. สถาบันการศึกษาที่เน้นการวิจัย (Research University) จัดเป็นมหาวิทยาลัย
แห่งชาติ เน้นสาขาที่สร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี

2. สถาบันการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอน (Teaching University) ควรจัดให้เป็นมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค เน้นสาขาที่ตลาดและสังคมต้องการ ไม่เน้นผู้เรียนที่จบแล้วต้องทำงานภาครัฐแต่ให้สามารถสร้างงานด้วยตนเองมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น

3. สถาบันการศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนในสาขาวิชาชีพระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นการสร้างบุคลากรให้กับท้องถิ่น เน้นรายวิชาที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น (เจริญ ปิยารมณ. 2546 : 7)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์ที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 5 ประการคือ การให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และผลิตครู และส่งเสริมวิद्यฐานะของครูนั้นคือเป็นภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องมุ่งหาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา ๑ และในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยถือว่างานส่วนใหญ่มาจากคณะ ดังนั้น ถ้าคณะมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเช่นกัน

2. ภารกิจในการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะไว้ ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนาของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย
2. พิจารณาระเบียบและออกข้อบังคับภายในคณะตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย
3. พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับคณะเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย กำกับดูแลและวางแผนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในคณะ
4. ส่งเสริมการวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม งานทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และงานรักษาสิ่งแวดล้อม
5. กำหนดวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในคณะ
6. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลในคณะตามระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของทางราชการ
7. ประสานงานกับสถานประกอบการและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนางานด้านต่าง ๆ ของคณะ
8. กำกับดูแลให้นักศึกษาประพฤติ และปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนด และส่งเสริมให้นักศึกษารู้จักเสริมสร้างระเบียบวินัยด้วยตนเอง

9. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ และค่านิยมตามขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
11. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรและนักศึกษาในสังกัด
12. กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปฏิทินการศึกษา และแผนการเรียนการสอน จัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี
13. กำกับดูแลการบริหารงบประมาณและการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด
14. ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานและจัดทำรายงานประจำปี
15. จัดหาอุปกรณ์ วัสดุ เครื่องมือ ครุภัณฑ์ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อทำให้การจัดการศึกษาในคณะมีคุณภาพ
16. กำกับและดูแลระบบคุณภาพการประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนางานตามระบบคุณภาพที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนดและจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
17. ดำเนินการอื่นใดตามที่สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการหรืออธิการบดีมอบหมาย

นอกจากนี้ (เกสรฯ สุขสว่าง. 2540 : 10) กล่าวว่า ในคณะมีคณบดี เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยได้กำหนดภารกิจของคณบดี ตามมาตรา 36 ได้กำหนดไว้ว่า ในคณะมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด และรับผิดชอบงานต่าง ๆ ในคณะ ซึ่งงานหลักตามภารกิจ คืองานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยและงานอื่น ๆ ตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1. งานด้านการบริหารทั่วไป เป็นการดำเนินงานในคณะที่เป็นงานประจำ โดยการกำกับดูแลการบริหารงานต่าง ๆ ในสำนักงานคณะ เช่น การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน การให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่หัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ ให้ความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการหรือกรรมการเฉพาะกิจที่สถาบันแต่งตั้งหรือติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. งานด้านบริหารวิชาการเป็นงานบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับการรักษาคุณภาพและมาตรฐานของคณะ สร้างและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา สนับสนุนส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ควบคุมการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรการศึกษา

สนับสนุนและเปิดโอกาสให้อาจารย์ในคณะเข้าร่วมโครงการบริการทางวิชาการแก่สังคม ศึกษา
เทคนิคการสอนใหม่ๆ มาเผยแพร่และสอนนักศึกษาในชั้นเรียน

3. งานด้านการบริหารบุคคล เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์
และเจ้าหน้าที่ในคณะวิชาศึกษาต่อในระดับสูง สรรหาหรือมีส่วนร่วมในการสรรหาอาจารย์
และเจ้าหน้าที่ พิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากร วิเคราะห์และ
เสนออัตรากำลังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ประชุมอาจารย์เพื่อปรึกษาหารือทิศทางในการพัฒนา
คณะ เสนอการบรรจุแต่งตั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่ออธิการบดี แจ้งระเบียบ คำสั่ง ประกาศ
ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่

4. งานด้านบริหารกิจการนักศึกษา เป็นการปฐมนิเทศ และปัจฉิมนิเทศนักศึกษา
จัดอาจารย์ที่ปรึกษา และประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษา ประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษาทาง
วิชาการของนักศึกษา ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ ประสานงานกับอาจารย์
ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักศึกษา ให้คำปรึกษาทั่วไปแก่นักศึกษาในคณะ กำกับดูแลระเบียบ
วินัย การปกครองนักศึกษา จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ และจริยธรรม
นักศึกษา

5. งานด้านบริหารการเงินและงบประมาณ เป็นการพิจารณาเสนอขอ
งบประมาณของภาควิชาในสังกัดคณะ ดูแลและจัดทำงบประมาณ อนุมัติการเบิกจ่ายเงิน

6. หน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยเฉพาะเรื่อง เช่น
การประกันคุณภาพของคณะซึ่งคณบดีมีภารกิจคือ

6.1 การวิเคราะห์งานและจัดทำภารกิจบุคลากรรายบุคคลตามตำแหน่ง
และภาระงาน

6.2 อ่าน SAR ของทุกภาควิชาหรือทุกหน่วยงาน

6.3 เป็นทีมผู้ตรวจสอบประเมินคุณภาพภายใน เยี่ยมเยียนภาควิชา
หน่วยงานเพื่อให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ

6.4 เขียน SAR ของคณะ

6.5 เตรียมการประกันคุณภาพภายนอกและภายใน

การได้มาซึ่งคณบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 43 และมาตรา 37

ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 43 ได้บัญญัติว่า ให้มี
การสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นคณบดี ทั้งนี้ตามเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของ

มหาวิทยาลัย” ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ คุณสมบัติขั้นต้นของผู้จะดำรงคณบดีตามมาตรา 37 คือ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณบดีจากผู้สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี หรือเทียบเท่าจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบัน อุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง และทำการสอนหรือมีประสบการณ์ด้านการบริหารมาแล้วไม่น้อยกว่าสามปี ในมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่สภามหาวิทยาลัยรับรอง

จากคุณสมบัติข้างต้นตามมาตรา 37 แล้ว สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งอาจกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมขึ้นมาอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งแต่ละข้อที่กำหนดขึ้นมาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งสิ้น ดังเช่น

ข้อกำหนดการมีคุณสมบัติเพิ่มเติมของคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2. ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา กำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม คือ

2.1.1 มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม

2.1.2 มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ

การดำเนินงานของคณะ

2.1.3 เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการในคณะนั้น

2.1.4 สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะ

2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ กำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติม คือ

2.2.1 ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือในกรณีที่ไม่สามารถหาผู้ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์ได้ ควรดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่า ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับคณะนั้น หรือมีประสบการณ์การบริหารหน่วยงานวิชาการไม่ต่ำกว่าระดับคณะมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า หนึ่งวาระการดำรงตำแหน่ง

2.2.2 มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นที่ยอมรับในสังคม

2.2.3 มีความรู้ความสามารถทางวิชาการหรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ

การดำเนินงานของคณะ

2.2.4 เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สนใจและเล็งเห็นความสำคัญของกิจการ

ในคณะนั้น

2.2.5 สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของคณะตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่

2.2.6 มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องในการบริหารหน่วยงานทางวิชาการระดับคณะ และการบริหารมหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณบดี

1. งานวิจัยในประเทศ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู ซึ่งมีตัวแปรที่ศึกษา คือ ภูมิหลังหัวหน้าคณะวิชา พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่วนตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการบริหารในวิทยาลัยครู ประชากรที่ศึกษาเป็นหัวหน้าคณะ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน นำมาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย อธิการ และรองอธิการฝ่ายวิชาการกลุ่มละ 34 คน รวมจำนวน 68 คน หัวหน้าคณะวิชา จำนวน 143 คน และอาจารย์ผู้แทนคณะวิชา จำนวนทั้งหมด 497 ชุด ปรากฏว่าได้รับกลับคืน จำนวน 465 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.56 ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยครู อยู่ในระดับปานกลาง
2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู คือสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่วนพฤติกรรมผู้นำนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครูก็ต่อเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพการณ์ที่เอื้อต่อหัวหน้าคณะวิชา
3. เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภาวะผู้นำในด้านสภาพการณ์ในคณะวิชา พบว่าโครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการทุกด้าน อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชามิใช่องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการแต่อย่างใด
4. องค์ประกอบของสภาพการณ์ในคณะวิชา โดยเฉพาะโครงสร้างของงานในคณะวิชาและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชาแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของหัวหน้าคณะวิชาเป็นสำคัญ เป็นต้นว่า
 - 4.1 องค์ประกอบทั้งโครงสร้างของงานในคณะวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้า

คณะวิชาที่มีประสบการณ์ในการสอนทั้งน้อยและมาก มีวุฒิทางการศึกษาสูง ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการและมีประสบการณ์ในตำแหน่งน้อย

4.2 องค์ประกอบเฉพาะโครงสร้างของงานในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาปานกลาง และที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งมาก

4.3 องค์ประกอบเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าคณะวิชากับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งทางวิชาการเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น

5. องค์ประกอบของสภาพการณ์ในคณะวิชา โดยเฉพาะอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของหัวหน้าคณะวิชาส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิทางการศึกษาของหัวหน้าคณะวิชาที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงเท่านั้น

6. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางเท่านั้น

7. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างประสิทธิผลการบริหารของหัวหน้าคณะวิชาที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน พบว่าหัวหน้าคณะวิชาที่มีตำแหน่งวิชาการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าหัวหน้าคณะวิชาที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการโดยเฉพาะในงานพัฒนาอาจารย์

8. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสภาพการณ์ในคณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการเฉพาะงานจัดการเรียนการสอนเพียงภารกิจเดียวเท่านั้น และผลการวิจัยยังพบว่าความเอื้อของสภาพการณ์ในคณะวิชาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของงานจัดการเรียนการสอนของหัวหน้าคณะวิชา คือ สภาพการณ์ที่เอื้อสูงกว่าส่งผลต่อประสิทธิผลของงานจัดการเรียนการสอนได้มากกว่า

กิตติพล ทองเกตู (2535) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องงานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า คุณสมบัติและภาพลักษณ์คณบดี จะต้องเป็นผู้ที่มีการยอมรับในเรื่องความรู้ความสามารถทางวิชาการและการบริหารทั้งในและนอกสถาบัน มีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถปรับตัวได้ดี มีความเป็นผู้นำและมีอำนาจบารมี นอกจากนั้นควรมีอายุตั้งแต่ 40 ปี และมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ชวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีมีประสิทธิผลสูงได้แก่

1. ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย อำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน
2. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เอื้อสูง
3. ปัจจัยด้านความสามัคคีของอาจารย์ในคณะวิชา
4. ปัจจัยด้านการฝึกอบรมด้านการบริหาร
5. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหาร

สำหรับตัวแปรด้านภูมิหลังที่สามารถทำนายประสิทธิผลของการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด คือ การฝึกอบรมทางด้านการบริหาร และรองลงมา คือ ประสบการณ์ทางการบริหาร ในตำแหน่งคณบดีร่วมกับประสบการณ์ในด้านการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง หากหัวหน้าภาควิชา มีพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับคณบดี

มณฑป ไชยชิต (2537) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะความเป็นคณบดี คณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ได้แก่ คุณลักษณะของคณบดีแต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย คือ มีสุขภาพแข็งแรง ทั้งร่างกายและจิตใจ คุณลักษณะทางสังคม ต้องได้รับการยอมรับทั้งภายในและภายนอกคณะวิชา คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรม และคุณลักษณะส่วนบุคคลให้ความสำคัญ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน

2. พฤติกรรมผู้นำคณบดี ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการริเริ่ม คณบดีวางนโยบายหลักในการบริหารงานของคณะไว้ชัดเจน ด้านจินตอาทร คณบดียอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ

3. สถานการณ์ของคณะวิชา ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา คณบดีจะได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยดี

เกสรฯ สุขสว่าง (2540) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรม การบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ในด้านภาวะผู้นำ พบว่าคณบดีที่มีพฤติกรรมในการบริหารคณะในระดับดีจะสร้างความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ในด้านการตัดสินใจ คณบดีที่มีการประชุมปรึกษาหารือในการตัดสินใจร่วมกันเป็นการสร้างความประทับใจให้กับผู้ร่วมงาน เพราะรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการบริหารเช่นกัน ในด้าน

การสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน เพราะว่าการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูง จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบเน้นการรับข้อมูลข่าวสารโดยทั่วกันและการตัดสินใจแบบแบ่งชั้นเป็นพฤติกรรมที่ทำให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมในการบริหารงานซึ่งทำให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีความภาคภูมิใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กร

เกียรติกำจร กุศล (2543) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี โดยรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ได้แก่ การมีประสบการณ์ทางด้านวิชาการ ทางด้านการบริหาร และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ

2. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีสติปัญญา และความเฉลียวฉลาด

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีพฤติกรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมแบบนักพัฒนา และแบบมีอำนาจเต็ม

4. องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ร่วมงาน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ และการมีโครงสร้างของงานในคณะที่ชัดเจน สำหรับภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ได้แก่ ความสำเร็จของงานในคณะ ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีผลงานทางวิชาการ

สุดา อาภรณ์ (2546) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตภาคใต้ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณบดีในด้านคุณลักษณะ พบว่า คณบดีต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ต่องาน มีความรู้ ประสบการณ์ในการบริหารงาน ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คณบดีปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ความเป็นกันเอง ไม่ใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีกฎระเบียบอย่างเหมาะสม ด้านความเป็นผู้นำของคณบดีมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีในด้านมุ่งสัมพันธ์

วุฒิไกร เกษสูงเนิน (2549) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่อประสิทธิผลของงานของพนักงานไทยพาณิชย์ จำนวน 391 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกและประสิทธิผลของงาน

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับผู้นำในแต่ละบทบาท มี 48 คุณลักษณะ เมื่อจัดกลุ่มคุณลักษณะเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์มี 6 ด้าน คือ

1. บทบาทในการบริหารจัดการคณะ
2. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพ
3. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. บทบาทในการประสานงานความขัดแย้งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. บทบาทในการเป็นผู้แทนในคณะวิชาในการติดต่อสื่อสารทั้งในคณะและนอกคณะ
6. บทบาทในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 4 ด้าน ประกอบด้วย
 - 6.1 คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารประกอบด้วย ความรอบรู้ทางการบริหาร ทักษะทางการบริหารงาน และทักษะด้านการบริหารคน
 - 6.2 คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ
 - 6.3 คุณลักษณะผู้นำด้านภาพลักษณ์ของคณบดี
 - 6.4 คุณลักษณะผู้นำด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

วารุ เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ค่าอิทธิพลทางตรงมีองค์ประกอบภาวะผู้นำ องค์ประกอบที่ส่งผลโดยตรงกับระดับประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยที่องค์ประกอบสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของผู้นำ และองค์ประกอบด้านภูมิหลังของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมขององค์ประกอบภาวะผู้นำในภาพรวม พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องส่งผลผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ส่งผลผ่านองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

จรรณี แก้วเอื้อน (2553) ศึกษาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า

โมเดลตามทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรม การบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ สภาพการณ์ในขณะ อำนาจในตำแหน่ง มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ และผู้บริหารมีอาชีพตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมต่อพฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำทุกตัวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สุวัฒนา ตุงสวัสดิ์ (2556) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องของปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดี พบว่าสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดี โดยส่งผ่านคุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมผู้นำของคณบดี พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและคุณลักษณะของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดี และผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงคือ คุณลักษณะของคณบดีและพฤติกรรมผู้นำของคณบดีเป็นตัวกำหนดนโยบายการบริหารเพื่อให้ได้คณบดีที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำของคณบดีที่เหมาะสมต่อไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอ็ดวาร์ด (Edward. 1984 : 30-A-31-A) ศึกษาความสอดคล้องกันระหว่างประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม กับตัวแบบสถานการณ์ของพิตเลอร์ วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อศึกษาถึงความเที่ยงตรงของทฤษฎีและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์ โดยศึกษาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ (มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์) กับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม LPC ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำ ส่วนสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำพิจารณาจากคะแนนรวมของแบบสอบถาม 3 ฉบับของพิตเลอร์ คือ แบบสอบถามวัดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจ ในตำแหน่งผู้นำ สำหรับประสิทธิผลภาวะผู้นำวัดจากการรับรู้ของผู้ร่วมงานโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง ผลการศึกษาพบว่า คะแนน LPC กับประสิทธิผลภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงลบ เมื่อผู้นำอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปตามทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์

โลเยอร์ และโอรีลลี (Loyer and O'Reilly. 1986 : 56) ได้ประเมินผลกระทบจากผู้สำเร็จการฝึกอบรมเรื่องประสิทธิผลภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์ เป็นแนวคิดในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LPC วัดพฤติกรรมผู้นำคือ มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งระดับของสถานการณ์ในการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ สำหรับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานใช้

แบบประเมินงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง ในกลุ่มที่มีสถานการณ์เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และกลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูงในกลุ่มที่มีสถานการณ์เอื้อต่อผู้นำปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์

มิลเลอร์ (Miller. 1987 : 765-A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยใช้ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ และทฤษฎีประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์ เป็นแนวคิดในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามลักษณะการมองธรรมชาติของมนุษย์ แบบสอบถามที่ใช้วัดสถานการณ์กลุ่มและแบบสอบถาม LPC ซึ่งแบบสอบถามสองฉบับหลังเป็นของพิตเลอร์ ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง มีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์แต่อยู่ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ

เอฟเวอร์ส (Evers. 1987 : 4249-A) ศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของตัวแบบประสิทธิผลภาวะผู้นำของพิตเลอร์ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากร (Demographic Variables) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ 3) เพื่อตรวจสอบระดับความสำคัญของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารโรงเรียนในมลรัฐวิสคอนซิน 76 คน ตัวแปรอิสระ คือ แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของงานวัดจากการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานและอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ส่วนตัวแปรประชากรไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์ได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว (ยกเว้นตัวแปรประชากร) ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของงานได้ โดยตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานสามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

วูดตัน (Wootton. 1990 : 1893-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์โรงเรียนมัธยมในมลรัฐอาร์คันซอส โดยใช่แบบทดสอบ LBDQ แบบ 12 การศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในทัศนะของครูแตกต่างกับทัศนะของอาจารย์ใหญ่ด้วยกันเอง และผู้อำนวยการโรงเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า อายุและระดับการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างกัน ในพฤติกรรมผู้นำ

โนมิสแฮน (Nomishan. 1990 : 1938-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถม และมัธยมในประเทศไนจีเรียโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ PNSQ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์และผู้บริหาร การศึกษาพบว่า

- 1) พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมและมัธยมนั้นแตกต่างกัน
- 2) อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่มุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์น้อย
- 3) ความพึงพอใจของอาจารย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ของอาจารย์ใหญ่

ไรเจล (Rigel. 1990 : 3437-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของขนาดและองค์ประกอบต่าง ๆ กับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ เก็บข้อมูลจากภาควิชาพลศึกษาในมลรัฐต่างๆ 39 มลรัฐ การศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันในแต่ละภาควิชา และภาวะผู้นำของหัวหน้าภาคแต่ละคนก็แตกต่างกันด้วย หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตัวเองมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ดีกว่า ซึ่งแตกต่างไปจากความเห็นของอาจารย์

บราวน์ (Brown. 1973 : 25) ได้ทำการวิจัยเรื่องผู้นำชนิดใดที่อาจารย์ต้องการด้วยการสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 28 แห่งจาก 4 มลรัฐในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์ชอบคณบดีที่เสนอปัญหาให้กับคณาจารย์ รับข้อเสนอแนะ และการตัดสินใจของคณาจารย์มากกว่าที่จะตัดสินใจแบบเผด็จการ

อีสตัน (Easton. 1974 : 6894-A-6895-A) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีผิวดำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในมลรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ เกี่ยวกับบุคลิกภาพและความสามารถพื้นฐาน หน้าที่ความสัมพันธ์กับอธิการบดี และหัวหน้าภาควิชา หน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติการบริหาร และคุณลักษณะกับความสามารถของคณบดีที่ประสบความสำเร็จตามทัศนะของคณบดี ผลการศึกษาพบว่าคณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมาก เคยมีประสบการณ์ในการบริหารระดับอุดมศึกษามาก่อน

เซอร์แมน (Sherman. 1984 : 46-A) ทำการศึกษาบทบาทของการบริหารวิชาการของคณบดี ในวิทยาลัยแห่งเมืองชิคาโก โดยการศึกษากิจการความรับผิดชอบและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นงานในหน้าที่ของคณบดีในการบริหารงานวิชาการ การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม สอบถามหัวหน้าสำนักงานฝ่ายวิชาการ และสัมภาษณ์คณบดีเป็นรายบุคคล ผลการศึกษาพบว่าหน้าที่ของคณบดีที่สำคัญก็คือ การเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนการเสนอผลงานทางวิชาการในลักษณะต่าง ๆ เช่น การเสนอรายงานทางวิชาการการเขียนบทความทางวิชาการ การร่วมดำเนินการวิจัย และการติดตามผลการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ รวมถึงการติดตามและการประเมินผลงาน ส่วนในด้านทักษะที่คณบดีควรจะต้องมีคือ การบริหารงาน การนิเทศงาน และมนุษยสัมพันธ์

อูกู (Ugwu. 1986 : 768-A) ได้ศึกษาคณบดีในสถาบันเทคโนโลยีในสหรัฐอเมริกาพบว่า คณบดีในสถาบันเทคโนโลยีมีความสนใจเข้าไปเกี่ยวข้องและรับผิดชอบในเรื่องกิจการนักศึกษา และความสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มจะเข้ามารับผิดชอบต่อเรื่องการบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร และงานทางด้านบริหารมากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำของคณบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดตัวแปรเชื่อมโยงตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ว่า สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องคุณลักษณะของคณบดี พฤติกรรมผู้นำของคณบดี และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของคณบดี ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ
 - 1.1 โครงสร้างของงาน
 - 1.2 ความพร้อมของคณะ
 - 1.3 การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของคณบดี ผู้วิจัยจำแนกเป็น 4 คุณลักษณะ คือ
 - 2.1 คุณลักษณะด้านสติปัญญา หมายถึงการที่คณบดี มีปฏิภาณไหวพริบ มีลักษณะเด่น มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ มองอนาคตที่ชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูล ผนวกกับการมีความคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ จนสามารถสรุปวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสมเหตุสมผล มีความรู้ความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นไปอย่างเหมาะสม
 - 2.2 คุณลักษณะด้านความสามารถเชิงทักษะ หมายถึง คณบดีต้องมีทักษะในการพูด สื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

มีความสามารถในการมองภาพรวม ความสามารถทางวิชาการ และเทคนิค เคล็ดลัดในการบริหารจัดการ กล้าแสดงออกและเป็นนักปฏิบัติที่ดี มีทักษะได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

2.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การที่คนบดมีบุคลิกภาพภายในที่เป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับการมีความกล้าตัดสินใจ อดทน เชื่อมั่นในตนเอง กระตือรือร้น มีความมั่นคงในอารมณ์ และสามารถในการจัดการกับความเครียดของตนได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการมีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง ไม่มีโรคที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานกับบุคลิกภาพภายนอก คือ ความภูมิฐาน มีความประพฤติดี และวางตัวได้อย่างเหมาะสม

2.4 คุณลักษณะด้านจริยธรรม หมายถึง ศักยภาพของคนบดซึ่งแสดงออก โดยการกระทำที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วม

3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของคนบด ผู้วิจัยจำแนก เป็น 5 แบบ คือ

3.1 พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีอำนาจ หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่โดดเด่นให้ผู้ร่วมงานได้เห็นผลงานของความสำเร็จที่ผ่านมา จะเป็นที่รักและศรัทธาของผู้ร่วมงาน ผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ใช้การจูงใจในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา มีความจริงจังและจริงจังในการปฏิบัติงาน เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผู้ร่วมงานให้เกียรติ ให้ความมั่นใจในการทำงานและมีความยินดีที่ได้ทำงานร่วมกัน

3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้นำมีการสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ ความคิดเห็น และมีอำนาจในการตัดสินใจค่อนข้างมาก ผู้นำมีบทบาทในการเป็นกลุ่มผู้นำและผู้ประสานงาน เพื่อให้กลุ่มผู้ร่วมงานดำเนินงานไปได้อย่างราบรื่น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 289-290) ได้กล่าวในเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการขอคำปรึกษา ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ก่อนการตัดสินใจ จัดการประชุมระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาร้อย ๆ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้มีการอภิปรายกลุ่มตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ซึ่งใกล้เคียงกับทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard

3.3 พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ในทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม

ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคล

3.4 พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างงาน เป็นผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ การดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.5 พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้นำเน้นสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มีการเอาใจผู้ร่วมงานมากกว่าผลงานที่จะได้รับ ผู้นำต้องการบรรยากาศที่อบอุ่นในการทำงานและพยายามสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ต้องการความนิยมนอกจกจากผู้ร่วมงาน โดยมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งการทำงานโดยการเปิดรับฟังความคิดเห็นและให้ความเป็นมิตร ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานและสนับสนุนผู้ร่วมงานมาก

4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณบดี ผู้วิจัยจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

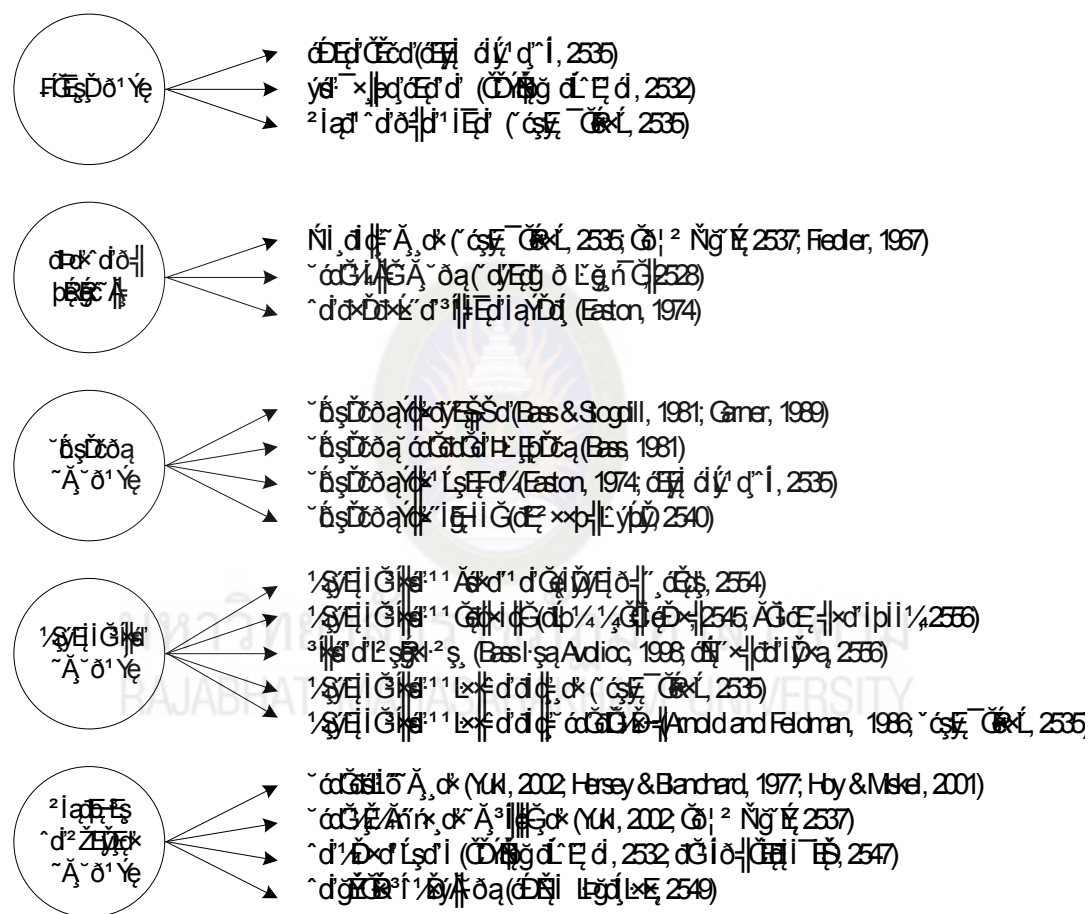
4.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการบริหารจัดการของคณบดีโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ กระบวนการปฏิบัติงานมีระบบขั้นตอนดำเนินการได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ สามารถจัดการปัญหาระหว่างการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ผู้รับบริการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ มีความพึงพอใจต่อการให้บริการ ทั้งยังใช้ทรัพยากรน้อย แต่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.2 ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน หมายถึง ความภาคภูมิใจของผู้ร่วมงานซึ่งเป็นผลที่เกิดจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณบดี โดยพิจารณาจากความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของคณบดี เพราะได้รับเกียรติและความยุติธรรมจากการปฏิบัติงานจนมีขวัญและกำลังใจที่ดี จึงมีความเต็มใจทำงานอย่างมีความสุข มีความสนุกสนาน ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ผู้ร่วมงานต่างเคารพความคิดเห็นและการตัดสินใจของเสียข้างมาก

4.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง โอกาสที่ดีของผู้ร่วมงานจะได้รับเมื่อทุ่มเทปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ โดยพิจารณาจากการได้รับคำยกย่องชมเชยให้ได้รับเกียรติยศชื่อเสียงจากสังคม ยกฐานะทางด้านตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น รวมทั้งเกื้อหนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาจนมีสวัสดิการและสวัสดิภาพอย่างเหมาะสม

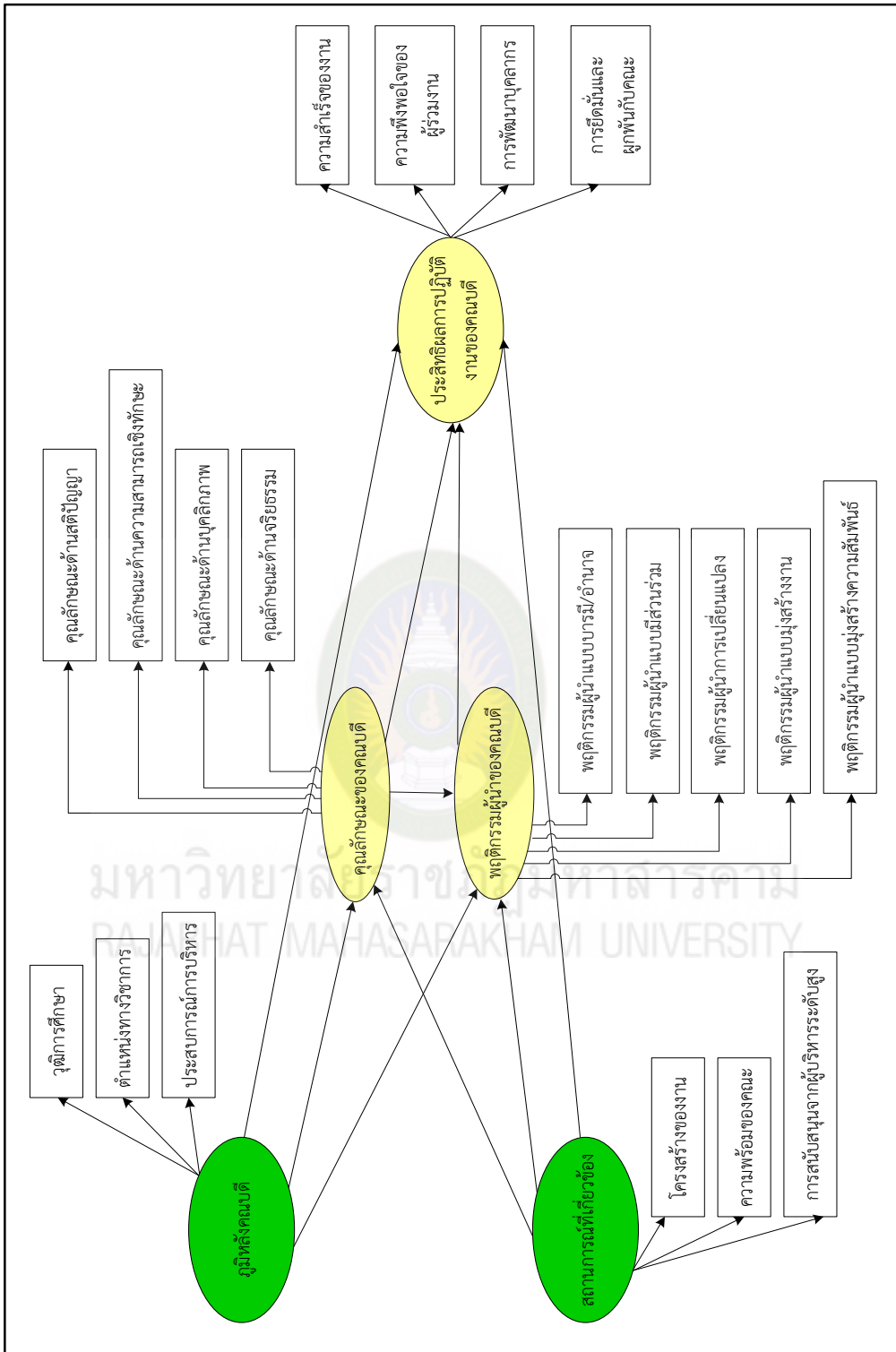
4.4 การยึดมั่นผูกพันต่อคณะ หมายถึง การยอมรับและการแสดงออกที่ดีของคณบดีต่อคุณค่าและเป้าหมายของคณะ

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งหมด กล่าวโดยสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavior Theory) ทฤษฎี ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Intergrative Theory) ซึ่งเป็นการนำทฤษฎีทั้งสามมาบูรณาการเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาบู ดาอูด ซิลอง (Abu Daud Silong, 2008)



แผนภาพที่ 7 แสดงที่มาของตัวแปร

สามารถนำแผนภาพที่ 7 เขียนเป็นกรอบแนวความคิดเบื้องต้นได้ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 กรอบแนวความคิดเบื้องต้น